

Integroitu kirjallisuuskatsaus etäjohtamisen vaikutuksesta työhyvinvointiin

Marianna Salin-Kilic

Opinnäytetyö

Syyskuu 2020

Sosiaali-, terveysala- ja liikunta-ala

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen, ylempi AMK

Tekijä(t) Salin-Kilic, Marianna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä syyskuu 2020
	Sivumäärä 78	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Integroitu kirjallisuuskatsaus etäjohtamisen vaikutuksesta työhyvinvointiin		
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Kari Jaatinen, Sirpa Tuomi		
Toimeksiantaja(t)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia olemassa olevaa tietoa etäjohtamisen vaikutuksista työhyvinvointiin. Etäjohtaminen on lisääntynyt kehittyvän teknologian seurauksena, minkä vuoksi aihe on hyvin ajankohtainen.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin integroituna kirjallisuuskatsauksena. Tietokantahakuja tehtiin kansainvälisiin tietokatoihin kuten Academia.edu, Sagejournals, Researchgate, ProQuest, Elsevier ja Emerald. Lisäksi hakuja suoritettiin manuaalisesti kirjojen ja muiden tutkimusten lähdeluetteloihin. Lopulliseen katsaukseen ja analyysiin valikoitui 21 alkuperäistutkimusta. Analyysi toteutettiin käyttäen sisällönanalyysiä.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että etäjohtaja tarvitsee uudenlaista osaamista johtaessaan henkilöstöä menestyksekkäästi virtuaalisessa työympäristössä. Muuttuvan organisaatiokulttuurin ja digitalisoituvan yhteiskunnan seurauksena etäjohtamisosaaminen on tulevaisuudessa yhä tärkeämpi taito. Etäjohtajalle tärkeimmät osaamiset ovat viestintä- ja vuorovaikutustaidot, teknologiaosaaminen, henkilöstölähtöinen johtaminen ja luottamuksen rakentaminen. Tulokset osoittavat, että johtamistavalla ja etäjohtamisosaamisella on selvä vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin joko negatiivisesti tai positiivisesti. Esimiehen on tärkeä tarkastella työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä henkilöstölähtöisesti.</p> <p>Tutkimustulosten avulla esimiestyössä toimivilla on mahdollisuus saada ymmärrys etäjohtamisen tärkeydestä ja siihen liittyvistä haasteista. Etäjohtajuus on tunnistettava erillisenä johtamismuotona ja osaamisalueena. Tutkimustulokset tarjoavat esimiehille keinoja rakentaa toimivaa organisaatiota etäjohtamisen avulla.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Etäjohtaminen, etäjohtajuus, työhyvinvointi, virtuaalityöympäristö, etätyö, virtuaalityö, integroitu kirjallisuuskatsaus		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Salin-kilic, Marianna	Type of publication Master's thesis	Date September 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 78	Permission for web publication: x
Title of publication Integrated literature review on the effects of virtual leadership to occupational wellbeing		
Degree programme Master`s Degree Programme in Health and Social Services Development and Management		
Supervisor(s) Kari Jaatinen and Sirpa Tuomi		
Assigned by		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to study the effects of virtual leadership on occupational wellbeing. The objective was to investigate existing data and previous research on the correlation between virtual leadership and occupational wellbeing. The intention of the thesis was to provide information for people that are working in supervisory positions so that they can advantage the findings of this research in their own virtual leadership practices.</p> <p>The thesis was implemented as an integrated literature review. Scientific data examinations were performed on international databases such as Academia.edu, SageJournals, ResearchGate, ProQuest, Elsevier, and Emerald. In addition, searches were performed manually on the source lists of books and other studies. In total, 21 original studies were selected for final review and analysis. The analysis was performed using the content analysis method.</p> <p>The results demonstrated that a virtual leader needs a new kind of competence in order to successfully manage staff remotely in a virtual work environment. As a result of a changing organizational culture and a more digitalized society, virtual leadership and management will be an increasingly crucial and demanded skill in the future. The most essential qualities for virtual leadership are communication skills, interactivity skills, technical competence, personnel-oriented management, and trust-building. The results indicate that management style and virtual leadership skills have a clear impact on the wellbeing of employees either negatively or positively. Factors that have an influence on wellbeing at work were examined from an employee perspective.</p>		
Keywords/tags (subjects) E-leadership, remote leadership, distance leadership, virtual leadership, telework, distance work, integrative literature review, occupational wellbeing		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Muuttuva työelämä.....	4
	2.1 Virtuaalityöympäristö	5
	2.2 Etätöön historiaa	6
	2.3 Etätö käsitteenä	9
3	Etäjohtaminen.....	10
	3.1 Etäjohtajuustaitojen merkitys työhyvinvoinnin näkökulmasta.....	12
	3.2 Teknologiaosaamisen merkitys etäjohtamisessa	14
	3.3 Etäjohtajan kohtaamat haasteet	16
4	Työhyvinvointi.....	17
	4.1 Työhyvinvoinnin käsite ja historia	18
	4.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat keskeiset tekijät	19
	4.3 Työhyvinvoinnin etäjohtaminen.....	21
5	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset.....	23
6	Integroidun kirjallisuuskatsauksen toteutus.....	24
	6.1 Aineiston haku	26
	6.2 Hakutermit ja lausekkeet	27
	6.3 Mukaanotto- ja poissulkukriteerit	28
	6.4 Aineiston haun tulokset ja valinta	30
	6.5 Valitun aineiston esittely.....	34
	6.6 Tutkimusartikkeleiden laadun arviointi	37
	6.7 Aineiston analyysi	38
7	Tulokset ja tulosten tarkastelu.....	40
	7.1 Etäjohtajuustaidot	41
	7.2 Henkilöstölähtöinen etätöskentely.....	51
8	Pohdinta.....	59
	8.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset kysymykset	59

	2
8.2 Tulosten tarkastelua.....	64
8.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	67
9 Lähteet.....	70
Liitteet	75
Liite 1. Hakutulokset luvuittain sekä käytetyt hakusanat ja lausekkeet tietokantoihin	75
Liite 2. JBI esimerkki.....	78

Kuviot

Kuvio 1. Tiedonhaun eteneminen ja hakustrategia.....	33
--	----

Taulukot

Taulukko 1. Hakusanat ja lausekkeet systemaattiseen tiedonhakuun	28
Taulukko 2. Mukaanotto- ja poissulkukriteerit PICO- asetelman mukaisesti.....	29
Taulukko 3. Mukaanotto- ja poissulkukriteerit	30
Taulukko 4. Aineiston esittely	35
Taulukko 5. Analyysin vaiheet	38
Taulukko 6. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin prosessi.....	40
Taulukko 7. Esimerkki aineiston analyysin etenemisestä vaiheiden pelkistämisestä yläluokkaan asti	41
Taulukko 8. Aineiston analyysin tulokset osa 1.....	42
Taulukko 9. Aineiston analyysin tulokset osa. 2.....	52

1 Johdanto

Jo 1990- luvulta on alettu puhua etätyöstä ja siitä, miten tärkeää on pyrkiä yhteensovittamaan työnteko ja perhe-elämä. Työelämän jatkuvat muutokset ja kovemmat vaatimukset kohti digitaalisempaa työympäristöä haastavat niin johtajia kuin työntekijöitä. (Ojala 2013, 223–224.) Perinteistä johtajuutta pidetään haasteellisena, kun työskennellään virtuaalisessa työympäristössä, jonka vuoksi johtajuustaitojen tarkastelu tulevaisuudessa on hyvin tärkeää (Martins 2019.) Nopean yhteiskunnan kehityksen ja modernisoitumisen myötä johtajuus on ollut muuttuvassa asemassa ja monen tutkimuksen keskiössä, mutta nyt yhä enemmän tulevaisuudessa tullaan tutkimaan virtuaalisia johtamistaitoja. Useat tutkimukset osoittavat johtajuudella olevan hyvin merkityksellinen asema organisaation tuloksellisen toiminnan ja työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. (Mohd & Mat & Mohd 2018, 994–995.)

Poulsenin ja Ipsenin (2017, 36) mukaan etäjohtamisen ja työhyvinvoinnin yhtäläisyydet ovat vielä hyvin vähän tutkittuja, vaikka etätyö on lisääntynyt viime vuosien aikana tasaisesti. Työturvallisuuslaki asettaa myös työnantajalle huolehtimisveloitteen työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä, mikä puolestaan velvoittaa johtamisasemassa olevan ottamaan huomioon työntekijöidensä hyvinvoinnin kaikissa työolosuhteissa. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 8 §)

Vaikka etäjohtaminen tutkimuksen kohteena on vielä uusi, kiinnostus etäjohtamista kohtaan eräänä johtamisen muotona on kuitenkin kasvanut yhteiskunnan kehityksen seurauksena. Organisaatioiden kasvun ja laajenemisen vuoksi johtajien on ollut pakko johtaa henkilöstöä fyysisesti eri paikasta. Myös teknologian nopea kehitys on antanut uusia mahdollisuuksia työskentelyyn varsinaisen työpaikan ulkopuolella, jonka vuoksi etäjohtaminenkin on yleistynyt. (Bligh & Riggio 2012, 39.)

Tämä opinnäytetyö tarkastelee etäjohtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin ja pyrkii tuomaan esille johtamisosaamisesta ne seikat, joilla on jonkinlaista vaikutusta henkilöstön työskentelyyn virtuaalisessa työympäristössä. Opinnäytetyö tehdään henkilöstön näkökulmasta ja tutkitaan nimenomaan etäjohtamisosaamista ja sen vaikutuksia

työhyvinvointiin ja mitä ylipäättään tiedetään etäjohtamisen ja työhyvinvoinnin yhtäläisyyksistä.

Opinnäytetyöhön valikoitui useita kansainvälisiä tutkimusartikkeleita, jotka käsittelevät etäjohtamista sekä työhyvinvointia. Tutkimuksessa korostuu muutamat olennaiset seikat, joilla voidaan katsoa olevan vaikutus työhyvinvointiin, kuten luottamus, työajan käyttö, vuorovaikutustaidot, viestintä, tietotekniikkataidot sekä erilläänolo työyhteisöstä.

Tästä aiheesta ei ole tehty vielä kirjallisuuskatsausta. Tieteellisen tiedon puutteen takia, voidaan todeta, että kirjallisuuskatsauksen tekeminen tästä aiheesta on yhteiskunnallisesti tärkeä. Varsinkin näinä päivinä, kun digitaalisten välineiden käyttö on yleistynyt maailmanlaajuisesti eri organisaatioissa ja tulee yleistymään vielä enemmän tulevaisuudessa.

Keväällä 2020 maailmaa järjestyttänyt pandemia Covid-19 aiheutti useissa maissa tilanteen, jonka vuoksi kiellettiin mm. julkiset kokoontumiset, tapahtumat, lähiopetus ja työntekijöitä vahvasti kehoitettiin siirtymään etätyöskentelyyn. Suomessa useat arjen toiminnot kuten kauppastokset, harrastukset ja työt siirrettiin miltei kokonaan verkkoon ja tietotekniikan varaan. Yhä useampi joutui opettelemaan etätyön tekemistä ja asetti niin työntekijät ja esimiehet suuren haasteen eteen. Jos etätyöskentelyn muoto on ollut aikaisemmin useassa työpaikassa vieras käsite, tämän pandemian seurauksena se on tullut tutuksi kaikilla niillä aloilla, joissa etänä työskentely on kokonaan tai osittain mahdollista sekä antanut uusia ulottuvuuksia työnteon tapoihin. (World health organization.)

2 Muuttuva työelämä

Nopeasti kasvava kilpailu ja teknologia sekä huoli ympäristövaikutuksista on pakottanut organisaatiot mukautumaan sen mukaisesti ja siirtymään uusiin toimintatapoihin jo 1990-luvulta alkaen. Tutkijat ovat pyrkineet ymmärtämään muutoksen vaikutusta

työntekijöiden työskentelytapoihin, ja muutosten edessä organisaatiot ovat joutuneet hajauttamaan työvoimaansa eri toimipisteisiin. Hajauttamisen ja uudenlaisen organisaation johtamisen on sallinut nopeasti kehittyvä teknologia ja yhä useammat organisaatiot ovat menneet kohti virtuaalisempaa työympäristöä. (Hesse & Grant-ham 1991, 6.)

Organisaatiot ovat hiljalleen kehittyneet siihen suuntaan, että nykypäivänä ei tahdo pärjätä enää ilman sähköisiä välineitä. Hajautettu työ ja erilaiset työnteon muodot ovat tulleet jäädäkseen ja tarve erilaisille variaatioille on kasvanut muuttuvan työelämän ja vaatimusten myötä. Teknologian tuomat mahdollisuudet on huomioitu myös kasvavien organisaatioiden kustannusten vähenemisessä, sillä työtä voidaan tehdä joko kokonaan tai osittain etänä ajasta ja paikasta riippumatta. Näin pystytään paremmin vastaamaan asiakkaiden vaatimuksiin ja samalla kasvattamaan liiketoimintaa. (Hoeftling 2003, xviii.)

Vaikka teknologia kehittyy ja digitalisaatio valtaa organisaatiot, silti näiden toimintojen takana toimii ihminen, jolla on luontainen tarve mukavuuteen, elämänlaatuun ja tasapainoon työn ja vapaa-ajan välillä (Hoeftling 2003, xviii.) Työkulttuurin ja organisaatioiden muutos yhä joustavampaan suuntaan on saanut ihmiset ajattelemaan yhä enemmän mahdollisuuksia yhdistää perhe-elämä ja työnteke, mikä taas lisää työnteon mielekkyyttä ja tukee yksilön elämänhallintaa (Ojala 2013, 223–224.)

2.1 Virtuaalityöympäristö

Virtuaalisesta työympäristöstä voidaan puhua, jos työ toteutetaan maantieteellisesti etäältä varsinaisesta työpaikasta ja työ tapahtuu pääasiassa sähköisten välineiden avulla. Kaikki kommunikointi, viestintä ja työtehtävät toteutuvat tietotekniikan avulla käyttäen erilaisia välineitä, kuten puhelinta, sähköpostia ja pikaviestinsovelluksia. Työntekijät eivät välttämättä koskaan tapaa toisiaan ja kaikki tapaamiset, informaatio sekä kokoukset järjestetään verkossa. Virtuaalisessa työympäristössä työskentelevän henkilön ei tarvitse olla kotona työskentelemässä, vaan kaikki työ mikä tapahtuu erillään muista tiimin jäsenistä toteutuen verkon välityksellä, on virtuaalityöympäristössä työskentelyä. On myös mahdollista, että esimies on toisessa toimipaikassa ja

muut työntekijät ovat sijoitettuna muihin toimipisteisiin esimerkiksi lähelle heidän asuinseutuaan. Kun kokonainen joukko työntekijöitä toimii virtuaalisesti, voidaan puhua myös virtuaalitiimeistä. Englanniksi käytetään sanaa *virtual teams*. (Zofi 2011, 20–21.)

Virtuaalityöympäristö on syntynyt teknologian kehityksen ja organisaatioiden muuttumisen seurauksena. Käyttäen virtuaalisia menetelmiä, saadaan aikaan kustannustehokkuutta ja teknologian avulla voidaan vastata enemmän työntekijöiden ja organisaatioiden tarpeisiin. Työskentelyyn teknologian varassa tarvitaan asianmukaiset välineet, joilla työntekijät pystyvät kommunikoimaan keskenään ja toimimaan samalla tavalla kuin mikä tahansa työyhteisö. (Powell & Bicolli & Ives 2004, 7.)

Perinteistä ja virtuaalista työympäristöä on paljon vertailtu tutkimuksissa ja todettu yleisesti ottaen perinteisessä työyhteisössä tiedonkulun toimivan paremmin sekä työntekijöiden olevan paljon innovatiivisempia kuin ne, jotka työskentelevät pelkästään tietotekniikan varassa. Tämän vuoksi virtuaalitiimien menestyminen, vuorovaikutuksen ja kommunikaation kehittäminen on kiinnostanut tutkijoita. Kehitettäviksi ominaisuuksiksi on noussut luottamus, vuorovaikutustaidot, tiedonkulku, motivaatio, koheesio, kommunikointi ja tiimin johtajuustaidot. (Powell & Bicolli & Ives 2004, 8–12.)

2.2 Etätöön historiaa

Jotkut ammattiryhmät ovat kautta aikojen työskennelleet kotitoimistossa, kuten yksityisrittäjät, maataloustyöntekijät, taiteilijat tai vanhemmat, jotka hoitavat kotihoidon vaativia erityislapsiaan. Monet toimistotyöntekijät ovat myös käyttäneet kotitoimistoa varsinaisella toimistolla aloitetun työn viimeistelyyn. (Hesse & Grantham 1991, 5.)

1970-luvun puolivälin energiakriisin aikana useat työmatkalaisille aiheutui huomattavia kustannuksia kulkea pitkiä työmatkoja autolla työpaikalle ja takaisin. Jotkut korkean teknologian yritykset alkoivat sallia työntekijöilleen mahdollisuuden työsken-

nellä kotoa tietokoneen avulla käyttäen puhelinlankayhteyttä. Tätä käännettä voidaan kutsua mullistavaksi tekijäksi etätöiden historiassa. Tässä vaiheessa kotona työskentely tietotekniikkaa käyttäen alkoi kiinnostamaan tutkijoita yhä enemmän ja 1980-luvulla pilotoitiin muutamia kokeiluja, joissa tietty joukko henkilöitä työskenteli kotoa käsin. Ihmisten mielenkiinto etätöitä kohtaan kasvoi entisestään ja yhä useampi olisi halunnut hyödyntää teknologiaa vielä enemmän, mikä ei ollut vielä niillä puitteilla mahdollista. (Hesse & Grantham 1991, 5.)

Vaikka etätö alkoi kiinnostamaan yhä enemmän ja laajemmin, havaittiin sen aiheuttavan myös muutamia haittapuolia. Esimiehet halusivat maksaa niille työntekijöilleen vähemmän, jotka työskentelivät kotona. Matalampi palkka taas vaikutti helposti heikommin koulutettujen rekrytointiin. Erinäiset ammattiliitot ovat ajaneet ahkerasti etätöntyöntekijöiden etuja säilyttääkseen etätöiden mallin, sillä kaikki organisaatiot eivät suhtautuneet suopeasti etätötyöskentelyyn. Johtajien negatiivinen suhtautuminen etätötyöhön johtui yleensä valvonnan menettämisestä ja luottamuksen puutteesta. Myös etätöntyöntekijät itse huomasivat hiljalleen eristäytyvän työyhteisöstä jatkuvan kotona työskentelyn seurauksena. Tämä ilmiö puolestaan johti työtyytyväisyyden laskemiseen. (Hesse & Grantham 1991, 6.)

Näistä haasteista huolimatta etätöiden muoto on jatkanut kehitystä ja sen käyttö on lisääntynyt varsinkin korkeateknologisilla aloilla. Etätöissä on huomattu varsinkin sen kustannustehokkuus sekä tehokkuus hoitaa asiat nopeasti. Useat asiat pystyy hoitamaan yhdellä puhelinsoitolla menemättä itse fyysisesti paikanpäälle ja näin resursseja voidaan säästää. (Hesse & Grantham 1991, 6–7.)

Kaliforniassa korkean teknologian keskuksessa Silicon Valleyssä liikennemuutosten takia jouduttiin sallimaan laajemmin etätötyöskentely. Etätötyömahdollisuudella houkuteltiin myös osaajia töihin sekä haluttiin pitää kiinni ammattitaitoisista työntekijöistä. Osavaltioiden päättäjät halusivat kiinnittää huomiota myös ilmanlaatuun ja päästöjen vähenemiseen. Pian myös huomattiin etätöiden olevan hyvin tehokas tapa työskennellä, koska työtehtävät pystytään suorittamaan keskeytyksettä loppuun nopeasti sekä työtapa-urmat vähenivät huomattavasti, kun henkilöstöä siirtyi työskentelemään kotitoimistoihin. (Hesse & Grantman 1991, 6–7.)

Vaikka etätyön kehitys on ollut jatkuvasti nousussa, sen käyttö ei ole kuitenkaan yltänyt vielä 2000-luvulla kaikkiin organisaatioihin yhtä myötämielisesti, vaan edelleen yleisesti ottaen ajatellaan perinteisen työpaikkakulttuurin olevan parempi ja tutumpi tapa työskennellä. Etätyöskentelyn suosio voidaan selittää niin yksilö- ja yhteisötasolla sosiaaliekonomisilla ja demografisten perusteiden perusteella. (Taagholi 2016, 102.)

Etätyön käyttöön ottaminen organisaatioissa ja siihen liittyvä päätöksenteon prosessi on monimutkainen ja moniulotteinen ilmiö ja sitä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Aikaisemmat tutkimukset kritisoivat etätyön olevan enemmänkin mieltymys tai valinta, enemmän kuin tarve. Voidaan katsoa etätyön käyttöasteen työpäikällä johtuvan useimmiten johtajan strategiasta, koulutustasosta ja johtajuusfilosofiasta. Innovatiivisemmat johtajat kokeilevat suopeammin uusia tapoja työskennellä ja pyrkivät luomaan toimivan ja samalla menestyvän organisaatiokulttuurin. (Taagholi 2016, 102–103.)

Tekniikka ei ole ainoa syy miksi etätyön suosio on kasvanut organisaatioissa. Yhteiskunnalliset ja taloudelliset muutokset ovat vaikuttaneet ihmisten työpaikkojen ja kotitalouksien sijaintiin ja etäisyyksiin. Globaali kilpailu ja kuluttajien vaatimukset asettavat kilpailuasetelman myös työpaikkojen välille, koska nykyään työolosuhteita pidetään erityisen tärkeinä tekijöinä. Työntekijät kaipaavat yhä enemmän joustavampaa, luovempaa ja vuorovaikutuksellista työpaikkaa, joissa samanhenkiset työntekijät työskentelevät kohti yhteistä tavoitetta, jossa työ ei tapahdu samassa paikassa samana ajankohtana, vaan työ voi olla toteutettavissa joustavammin omaan vapaa-aikaan ja perhe-elämään yhdistettynä. (Waters 2015, 2.)

Korkeakoulut ovat etätyön ja virtuaalisen työskentelymuodon edelläkävijöitä, sillä korkeakoulut globalisoituvat ja ovat ajan hermoilla kehittyvän teknologian ja osaamisen asialla. Korkeakouluissa koulutetaan johtajia, jotka oppivat uusimman tiedon etäjohtamisesta ja virtuaalisten tiimien johtamisesta. Heidän avullaan pystytään luomaan tulevaisuudessa yhä menestyksekkäämpiä organisaatioita. (Waters 2015, 2.)

Ojalan, Nätin ja Pöyriän (2015, 61) tutkimuksen mukaan Suomessa yhä useammalla on nykypäivänä etätyömahdollisuus, mutta siihen liittyvät suuret odotukset ympäristöpoliittisista vaikutuksista eivät ole toteutuneet odotetulla tavalla. Etätyökäytäntö näyttää keskittyneen enemmän suurimpiin kasvukeskuksiin ja kaupunkeihin kuin haja-asutulle alueelle.

2.3 Etätyö käsitteenä

Jack Nilles oli ensimmäinen tutkija, joka käytti tutkimuksissaan termiä ”etätyö” (engl. telework) vuonna 1975. Etätyön määritelmä on säilynyt samana jopa näin kymmeniä vuosia myöhemmin. Etätyöksi määritellään tavanomaisen työpaikan ulkopuolella tehty työ, joka toteutetaan sähköisiä viestintävälineitä käyttäen. Etätyö voidaan toteuttaa työmatkalla, kotitoimistossa tai muuten fyysisesti etäällä työyhteisöstä työnantajan määrittelemällä tavalla. Etätyötä voidaan tehdä joko kokoaikaisesti tai osittain esimerkiksi kerran viikossa. (Martin & MacDonnel 2012, 606.)

Suomessa kotona työskentely on myös yleistynyt 1990-luvulta 20 prosenttia vuoteen 2013 mennessä. Kasvu kotona työskentelyyn tarkoittaa lähinnä sitä, että yhä useammat ovat tehneet sopimuksen esimiehen kanssa kotona työskentelystä. Kotona tehdäänkin enemmän varsinaisen työntekijän ulkopuolella tapahtuvaa työtä. (Ojala, Pyöriä & Nätti 2015, 61.)

Ojala, Pyöriä ja Nätti (2015, 61) määrittelevät etätyön työntekijän ja työnantajan väliseksi sopimukseksi kotona tehtävästä työstä tietotekniikkaa käyttäen. Tämän vuoksi etätyöksi ei siis lasketa kotiin vapaaehtoisesti kannettuja työpapereita, joihin perhe-työskentelystä kotona ei ole erikseen tehty sopimusta.

Etätyöskentely työnteon muotona on edelleen jossain määrin vieras käsite joissakin organisaatioissa, vaikka siitä on puhuttu jo pitkään. Kun etätyöskentely perustuu siihen, että työntekijä kommunikoi muiden työyhteisön jäsenten ja esimiehen kanssa sähköisesti, sen hyötyjä ja haittoja on pyritty tutkimaan yhä enemmän. Etätyötä on pidetty kustannustehokkaana ja joustavana tapana yhdistää perhe-elämä työnte- koon, mutta tutkimukset osoittavat johtajan asenteella ja koulutustaustalla olevan

suuri merkitys etätöiden käyttämiseen ja sallimiseen organisaatioissa. (Martin & MacDonnel 2012, 606.)

Etätöiden hyödyistä puhuttaessa mainitaan ensimmäisenä tuottavuus, häiriötekijöiden ja keskeytyksien väheneminen ja keskittymisen lisääntyminen. Haitoiksi pääasiassa luokitellaan johtajuuden näkökulmasta luotettavuuden ja kontrollin puute (Martin & MacDonnel 2012, 606.)

On siis selvää etätöiden olevan kasvava trendi työntekijöiden keskuudessa, mutta tutkimusten mukaan taas yksilön työkuormaa lisää helposti kertyvä ylityö ja matala kynnyksen työntekoon vapaa-ajalla (Sekhar 2016, 52). Ylityön ehkäisemiseksi työnantajan on velvollisuus huolehtia työajaneuronnasta. Seuranta tehdään lainsäädännön puitteissa ja varmistetaan se, että työntekijä noudattaa työaikamääräyksiä. Näin työnantaja pystyy myös tarvittaessa puuttumaan ajoissa, mikäli työntekijä näyttää ylikuormittumisen merkkejä. (Vilkman 2016, 201–202.)

Peruslähdekohtana on, että etätöitä koskee työlainsäädäntö yhtä lailla kuin mitä tahansa työtä, vaikka työtä tehdään tavanomaisen toimipaikan ulkopuolella. Työntekijän velvollisuuksiin kuuluu tehdä työ ohjeiden ja määräysten mukaisesti ja työnantaja koskee taas velvollisuus ohjata työtä ja huolehtia työn toteutumisesta sekä työturvallisuudesta. (Vilkman 2016, 201.)

Etätöitä koskee myös yhtä lailla työturvallisuuslaki, jonka mukaan työntekijällä pitää olla tasa-arvoiset mahdollisuudet osallistumiseen ja vaikuttamiseen organisaation asioihin kuin muillakin varsinaisella työpaikalla työskentelevillä työntekijöillä. Myös työsuojelun osalta työnantajan on informoitava työntekijöitään etätöihin liittyvissä ergonomisissa asioissa. (Vilkman 2016, 203.)

3 Etäjohtaminen

Vilkmanin (2016, 15) mukaan etäjohtajuudella tarkoitetaan organisaation johtamista ja esimiehenä toimimista fyysisesti eri paikasta. Johtaja voi itse istua esimerkiksi toi-

mistolla ja työntekijät ovat eri toimipisteissä työskentelemässä. Johtaja ei välttämättä näe alaisiaan päivittäin tai välttämättä ollenkaan ja viestii heille pääsääntöisesti sähköisiä välineitä käyttäen.

Etäjohtaminen on syntynyt etätyöskentelyn tapaan kehittyneen teknologian ja organisaatioiden moninaistumisen myötä. Kun Ojalan (2013,222) ja Viikmanin (2016,15) mukaan työ on siirtynyt enemmän ajasta ja paikasta riippumattomaksi, liikkuvaksi ja hajautetuksi sekä on alettu enemmän ymmärtämään työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen tärkeyttä, on selvää, että johtajuus kohtaa paljon muutoksia ja haasteita.

Voidaan ajatella etäjohtamisen olevan ”sosiaalista vaikuttamista” sen monipuolisuuden ja tehokkuuden vuoksi. Pääasiassa etäjohtaja hyödyntää teknologiaa viestimisessä ja kommunikoimisessa, jonka vuoksi hän on jatkuvassa vuorovaikutuksessa eri tahojen kanssa. Sen vuoksi sitä voidaankin pitää edelläkävijänä perinteisen johtajuuden asenteiden ja käytäntöjen muuttamisessa kohti virtuaalisempaa ja modernimpaa johtamiskulttuuria. (Lawther 2016, 37.)

Savolaisen (2014, 2) mukaan etäjohtajuuden keskeisimmät ominaisuudet ovat vuorovaikutus ja vaikuttaminen. Etäjohtajan tulee pyrkiä vastavuoroiseen vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa. Onnistunut viestintä ja vuorovaikutus luo luottamuksen tunnetta, mikä taas puolestaan vaikuttaa suoraan työn tulokseen ja organisaation toimintaan.

Johtaminen nähdään monimutkaisena prosessina, jonka keskeisenä tavoitteena on saavuttaa organisaation tavoitteet. Johtajat ja alaiset ovat molemmat osa johtamisprosessia ja onnistuminen vaatii toimivan vuorovaikutuksen. Johtajuus ei ole staattinen tai pysyvä tila, vaan se on dynaaminen tila, mikä muuttuu ja elää jatkuvassa prosessissa. Esimerkiksi nykyajan johtajilta vaaditaan yhä enemmän tietoteknistä osaamista, mikä on puolestaan edellytys organisaation toiminnalle. (Savolainen 2014, 2.) Myös esimiehen persoonallisuus, johtamisfilosofia ja koulutustausta vaikuttaa esimiestaitoihin. Etäjohtajan on oltava todellinen moniosaaja johtaessaan henkilöstöä ja koko organisaatiota. Etäjohtajan tärkeisiin taitoihin kuuluu sosiaalisuus, avoimuus,

organisointitaidot, päätöksentekokyky, tasapuolisuus, joustavuus ja tavoitekeskeisyys. (Vilkman 2016, 139.)

Etäjohtaminen edustaa siis uudenlaista johtamista sekä kontekstia johtamisalaan ja johtamistieteiden opiskeluun. 1980 – luvulla kirjallisuudessa ei juurikaan mainittu etäjohtamisesta, mutta 1990-luvulla organisaatioiden muutoksen seurauksena etäjohtamisesta keskustelu ja siihen liittyvä tutkimus yleistyi. Vaikka nykypäivänä etäjohtaminen ei ole uusi ilmiö, siitä puhutaan edelleen uudenlaisena johtamismuotona monessa eri yhteydessä. (Savolainen 2014, 2–3.)

3.1 Etäjohtajuustaitojen merkitys työhyvinvoinnin näkökulmasta

Vilkmanin (2016, 26) mukaan hyvän etäjohtajuudessa tärkeimmät ominaisuudet ovat pelisäännöt, yhteisöllisyys, jatkuva dialogi, luottamus, avoimuus ja arvostus. Nämä perusasiat ovat oltava kunnossa, jotta voidaan rakentaa toimivaa ja menestyvää organisaatiota.

Savolaisen (2014,45-36) mukaan tehokas etäjohtaminen vaatii samat avaintaidot kuin perinteinen johtajuus, kuten ongelmanratkaisukyvyt, sosiaaliset taidot ja ammattitaito. Etäjohtajalta vaaditaan kuitenkin enemmän kykyä kommunikoida ja luoda vuorovaikutusta virtuaalisesti. Koska etäjohtaja näkee työntekijöitään harvoin tai ei ollenkaan kasvotusten, on kaiken vuorovaikuttamisen ja kommunikoinnin tapahduttava verkossa. Keskeisin kysymys kuuluukin, että miten saada läsnäolon vaikutelma työntekijöille tietotekniikan avulla?

Perinteiset johtajuustaidot eivät ole täysin riittäviä, kun henkilöstöä johdetaan pääosin virtuaalisesti. Sen vuoksi etäjohtajuustaitojen tutkiminen ja merkitys on tärkeää organisaation menestymisen kannalta. Menestymisen taustalla on aina hyvä johtaja ja motivoituneet ja hyvinvoivat työntekijät. Jotta työyhteisö voi menestyä, on kiinnitettävä huomiota ryhmän toimintaan ja johtajuustaitoihin. Etäjohtajalta vaaditaan nykypäivänä yhä enemmän ja vaatimukset kasvavat sitä mukaan, miten yhteiskunta kehittyy. Nykyajan menestyvä johtaminen on vahvasti ihmisten johtamista, mutta

etäjohtaja johtaa ihmisiä verkossa, mikä luo sen joustavuudesta ja monipuolisuudesta huolimatta suuria haasteita. (Savolainen 2014, 45–46.)

Snyderin (2012, 12–13) mukaan liiketoiminnan menestyvyyden ja virtuaalisen työvoiman hallinnan kannalta etäjohtajan tulisi hallita kuusi tärkeää ominaisuutta, kuten reflektointi, sosiaaliset taidot, nerokkuus, monimuotoisuuden ja ihmisten ymmärtäminen sekä liiketoiminnan osaaminen. Hyvä etäjohtaja on tietoinen työntekijöidensä yksilöllisistä eroista, kuten heidän vahvuksistaan ja heikkouksista. Siksi hyvän johtajan tulisi mukauttaa johtamista työntekijään liittyvien erojen mukaisesti. Etäjohtajien tulee myös varmistaa työntekijöidensä riittävä tietotekninen osaaminen ja varmistaa, että jokaisella on riittävät työskentelyvälineet. Virtuaalisessa työssä korostetaan erityisesti hyviä ihmisten johtamistaitoja. Etäjohtajien tulisi keskittyä enemmän ihmisten johtamiseen ja vuorovaikutukseen, koska nämä asiat nähdään erityisessä avainasemassa, kun työskennellään pääosin teknologian varassa. Johtajien tulisi myös luottaa työntekijöidensä ammattitaitoon ja johtaa heidän vuorovaikutustensa konfliktien ehkäisemiseksi ja ryhmän hyvän koheesion saavuttamiseksi. (Snyder 2012, 13.)

Vilkmanin (2016, 62–63) mukaan etäjohtamisessa on kyse ihmisten johtamisesta ja tärkeimpinä asioina korostuu vuorovaikutustaidot ja henkilöstöjohtamistaidot. Myös pitkän linjan johtajat ovat nyt uuden edessä etätyön lisääntyessä, jonka vuoksi hekin joutuvat miettimään uudelleen monia johtamiskäytäntöjään. On selvää, että teknologiaosaamisen lisäksi painopiste on hyvässä viestinnässä, kommunikaatiossa ja vuorovaikutuksessa.

Savolainen (2014, 45) tuo esille myös luottamuksen tärkeyden etäjohtamisessa. Luottamus on yksi keskeinen käsite, kun tarkastellaan virtuaalisen organisaation toimintaa. Usean tutkijan mukaan luottamusta pidetään kaiken pohjana tiimisuhteiden rakentamisessa ja ehtona menestykselle. Luottamuksen rakentaminen onkin helpompaa kasvokkain ja siksi virtuaaliorganisaatioissa luottamuksen syntymiseen esimiehen ja alaisen välille on tehtävä enemmän töitä. (Lawther 2016, 39.)

Luottamus on monitasoinen käsite, jonka määrittely on haastavaa, koska sillä ei ole yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Luottamus tarkoittaa ihmisten uskomuksia ja odotuksia luotettua kohtaan ja luottamuksen osoitus voi tapahtua joko kirjallisesti tai sanallisesti. Luottajan on voitava luottaa luotettuun henkilöön ja uskoa hänen toimivan luottamuksen mukaisesti. (Savolainen 2014,45.)

Luottamuksen merkitys organisaatioissa on kasvanut vuosikymmenten aikana. Luottamusta pidetään johtajuuden yhtenä avaintaitona, sillä johtajat mahdollistavat luotettavan ilmanpiirin syntymisen. Organisaatiot tarvitsevat menestyäkseen motivoituneet työntekijät ja osaavan johtajan, jonka vuoksi työilmapiirin ja luottamuksen ylläpitäminen on hyvin tärkeää. Luottamussuhteen ollessa aineeton resurssi, sen hyödyt ovat organisaation tuloksiin nähden merkittävät. Erityisesti tutkittaessa etäjohtamista ja suhdetta työntekijöihin, luottamus nousee ykkösasiaksi, jonka pohjalta voidaan lähteä kehittämään muita tärkeitä osa-alueita, kuten avoimuutta ja vuorovaikutusta. (Savolainen 2014, 45.)

3.2 Teknologiaosaamisen merkitys etäjohtamisessa

Savolaisen (2014, 46) mukaan vaikka etäjohtajat ovat riippuvaisia tietotekniikasta, heidän tarkoituksensa on toimia mahdollisimman inhimillisenä johtajana. Etäjohtajat lähtökohtaisesti luottavat alaistensa taitoihin ja kykyyn työskennellä virtuaalisessa työympäristössä.

Eurooppalaiset sidosryhmät ovat pitkään jo todenneet, että valtakunnallisesti etäjohtajilta puuttuu tärkeitä tietoteknisiä taitoja sekä mahdollisuus ICT taitojen kehittämiseen. Osaamisvajeen vuoksi Euroopan komissio on käynnistänyt aloitteita puutteen paikkaamiseksi. Erilaisten kohdennettujen koulutusten avulla voidaan kouluttaa ammattilaisten avulla johtajia käyttämään tietotekniikkaa yhä paremmin. Tutkimus vahvistaa, että pula osaamisesta koskee koko Euroopan aluetta ja osaamisvaje on suurinta korkeatasoisten johtajien keskuudessa. (European Commission 2015, 5.)

Johtajat ovat uusien haasteiden edessä kohdatessaan nopeasti kehittyvän teknologian, ja heidän olisi kyettävä vastaamaan yhä paremmin työntekijöiden ja asiakkaiden tarpeisiin. Heidän tulisi olla samalla inhimillisiä johtajia ja samalla tietotekniikan ammattilasia. Henkilöstöjohtamisen ja teknologian yhdistäminen on johtajille haastavaa, sillä harvoin johtamisopinnoissa opetellaan laajasti tietotekniikan käyttöä. Tietotekniset taidot karaistuvat lähinnä itse opettelemalla. Sen vuoksi pidetään hyvin tärkeänä kehittää etäjohtajille suunnattuja palveluita ja mahdollisuuksia kehittää omia tietoteknisiä taitoja. (European Commission 2015, 5–6.)

Etäjohtajan kohtaamat teknologian trendit työelämässä ovat yleisesti ottaen mobiililaitteiden teknologia, data-analytiikka, sosiaalinen media, tietoverkkoteknologia, turvallisuusjärjestelmät sekä mikroelektronikka ja rinnakkaisjärjestelmät. Jokainen osa-alue tarvitsee johtajalta vahvaa teknologiaosaamista onnistuakseen etäjohtajan asemassa. (European Commission 2015, 6.)

Vilkmanin (2016, 156-158) mukaan etäjohtajan on kiinnitettävä huomiota edellä mainittuihin osaamisalueisiin, sillä yhä useammin työ tapahtuu mobiililaitteiden avulla sekä useiden tietojärjestelmien avulla. Oman työn helpottamiseksi on tärkeää organisoida työ mahdollisimman hyvin, jotta myös tarvittavan tiedon löytäminen olisi mahdollisimman mutkatonta.

Organisaation viestinnän onnistumisessa on kyse siitä, millaisia työyhteisön jäsenet ovat henkilökohtaisilta viestintätaitoiltaan. Vaikka työpaikalla olisi käytössä uusinta teknologiaa ja parhaimmat edellytykset sen käyttämiseen, siitä voi hyötyä vasta sitten, kun henkilöstön jäsenillä on riittävä osaaminen ja tahtotila käyttää sitä. (Puro 2004, 111.)

Erytisen tärkeää virtuaalisyössä ja teknologian käyttämisessä on oikeanlainen viestiminen. Peruslähtökohtina viestinnän onnistumiselle pidetään henkilön luku- ja kirjoitustaitoa sekä miten henkilö puhuu ja kuulee asiat. Henkilökohtaisella tasolla etäjohtaja kuten tiimin jäsenet voivat pohtia miten haluavat tulla kuulluksi ja miten asiat tulisi toisille viestiä. (Puro 2004, 111.)

3.3 Etäjohtajan kohtaamat haasteet

Perinteisiä johtamisoppeja voidaan soveltaa jossain määrin etäjohtamiseen. Etäjohtaja kohtaa lisäksi joitakin haasteita, jotka eivät välttämättä samalla tavalla korostu perinteisessä johtamisessa. Usein etäjohtajat käyttävät päivittäin eri sähköisiä kanavia kommunikoidessaan työntekijöidensä kanssa, mikä saattaa aiheuttaa hämmennystä ja tiedonkulun katkoksia. Tietoa voi olla saatavilla monessa eri paikassa ja päivän mittaan voi sitä voi kertyä niin paljon, että se sen käsitteleminen voi olla haastavaa. (Lawther 2016, 37.)

Viestintä virtuaalityöympäristössä eroaa kasvokkain tapahtuvasta viestinnästä, koska viestintä perustuu tyypillisesti tietokonevälitteiseen informaatioon ja tiedon levitykseen, joka sallii useiden keskustelukanavien olevan käytössä yhtä aikaa useammalta henkilöltä. Tämän vuoksi vuorovaikutustilanteet perustuvat vuoropuheluun, jossa yksi puhuu kerrallaan ja muut kuuntelevat. Näissä tilanteissa ei tule samanlaista vaikutelmaa, kun kasvokkain tapahtuvissa tapaamisissa tai palavereissa. (Snellman 2015, 1257.)

Tietokonevälitteinen viestintä ja vuorovaikutus on haastava tiimin jäsenille sekä johtajalle. Tutkimusten mukaan kasvotusten tapahtuva viestintä on monipuolisempaa kuin viestiminen tietotekniikan välityksellä. Kasvotusten tapahtuvassa viestinnässä vuorovaikutus on rikkaampaa, koska siihen kuuluu mukaan ilmeet, eleet ja äänenpainot. Kasvokkain saadaan vaikutelma, että ollaan läsnä ja pystytään viestimään paljon enemmän sellaista mitä ei virtuaalisesti pysty viestimään. (Snellman 2015, 1257.)

Snellmanin (2015,1257) mukaan virtuaalisessa ympäristössä tapahtuvassa viestinnässä menettää helposti myös sosiaalisen tai kontekstuaalisen tiedon, kuten sosiaalisen aseman tai asiantuntijatason nimettömyyden takia. Myös eri kulttuurien välinen viestintä virtuaalisesti voi tuoda mukaan oman haasteensa, sillä pelkästään eri kulttuureissa on jo itsessään vuorovaikutuksessa paljon eroavaisuuksia.

Etäjohtajalle tyypillisemmät haasteet ovat Snellmanin (2015, 1258) mukaan luottamus, kommunikaatio, tiimin monimuotoisuus, aika ja etäisyydet. Sen vuoksi etäjohtajan on kyettävä huomiomaan nämä kaikki osa-alueet rakentaessaan menestyvää organisaatiota. Digitalisoitumisen lisääntyminen ilmiönä saattaa olla usealle johtajalle uusi ja vieras asia. Johtajat saattavat olla täysin uudenlaisen johtamismuodon edessä ja voivat pohtia, miten he onnistuvat johtamaan jotain sellaista mitä ei voi nähdä. (Snyder 2012, 12.)

Johtajuuden perustaitoihin kuuluu myös oppia tuntemaan työntekijänsä ja kyettävä myös sosiaaliemotionaaliseen kanssakäymiseen heidän kanssaan. (Dickson-Swift, Fox, Marshall, Welch & Willis 2014, 144) Mikäli johtaja on jatkuvasti tavattavissa vain verkon välityksellä, hän ei välttämättä tiedä kovin hyvin työntekijöiden kuulumisia ja luottamussuhteen syntyminen on pitkäkestoisempaa. Tiimin toiminta ja dynamiikka on hyvä oppia tuntemaan, jotta osaa myös havaita mahdolliset konfliktit. Ristiriitihin puuttuminen ja niiden havaitseminen on etäjohtajalle paljon haastavampaa kuin johtajalle, joka tapaa alaisiaan kasvokkain. (Lawther 2016,37.)

Vilkmanin (2016, 47) mukaan jopa 63 prosentissa suomalaisissa organisaatioissa tehdään nykyään työajanseurantaa. Virtuaalityössä työajanseurannan merkitys korostuu ja se jää esimiehen tehtäväksi huolehtia, että työaika käytetään mahdollisimman tehokkaasti. Mikäli työaika on joustava ja työtä tehdään ajasta ja paikasta riippumatta, esimiehen on hyvin vaikea käytännössä seurata työajan toteutumista. Tutkimukset osoittavat, että työn tulosten mittaaminen on oleellisempaa kuin tehdä tarkasti työajan seurantaa.

4 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on keskeinen käsite missä tahansa työssä. Tutkijat Bailey ja Kurland (2002) totesivat tutkimuksessaan, että empiiriset todisteet työhyvinvoinnin ja etätyöskentelyn välillä ovat epäselvät. Sen vuoksi tulevaisuuksien tutkimuksissa tulisi keksittyä tutkimaan enemmän etätyön vaikutuksia työhyvinvointiin ja mitä muita vai-

kuuksia etätöskentelyllä on. Toisaalta tutkijat ovat myös osoittaneet etätöskentelyllä olevan enemmän positiivinen kuin negatiivinen vaikutus työhyvinvointiin sen joustavuuden ja autonomian vuoksi. Lisäksi työtyytyväisyyttä lisää keskeytymättömyys ja mahdollisuus suunnitella työskentelytapansa. Tästä voi päätellä, että kun organisaatio mahdollistaa yksilön etätöskentelyn henkilökohtaisten tarpeiden mukaan, työntekijä voi hyvin ja on tuottoisampi organisaatiolle. (Golden & Veiga 2008, 302.)

Opinnäytetyössä työhyvinvointiin liittyviksi keskeisiksi käsitteiksi tutkimusartikkeleista nousee luottamus, motivaatio, vuorovaikutus, kommunikointi, työajankäyttö, stressinhallinta sekä työn joustavuus. Kaikki nämä osa-alueet vaikuttavat joko lisäten tai heikentäen työhyvinvointia virtuaalisessa työssä.

4.1 Työhyvinvoinnin käsite ja historia

Työhyvinvoinnin käsite on alkujaan muodostunut kuvaamaan moniulotteisesti kokonaisvaltaista työpaikalla tapahtuvaa hyvinvointia. Puhuttaessa nykypäivänä työhyvinvoinnista, näkökulma on erilainen historiaan verrattuna, jolloin puhuttiin enimmäkseen työviihtyvyydestä. Työviihtyvyydellä tarkoitettiin enemmänkin sitä, miten itse kokee viihtyvänsä työssä ja miltä työ tuntui. Ensimmäisiä työviihtyvyysskyselyitä tehtiin jo 1920-luvulla, jotka myöhemmin vaihtuivat työasennekyselyiksi 1940-luvun lopulla. Vasta 1960-luvulla alettiin puhua työtyytyväisyydestä, koska työtyytyväisyyteen huomattiin liittyvän oleellisesti työpaikan ilmasto ja työn sisältö. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 46–47.)

Työtyytyväisyydellä oli merkitys myös johdon keskustelussa ja pikkuhiljaa johtajien käsitykset muuttuivat työntekijöidensä työssä jaksamista kohtaan ja ymmärsivät työtyytyväisyyden merkityksen. Yhä enemmän nähtiin olevan yhtäläisyyksiä organisaation hyvällä menestyksellä ja työntekijöiden tyytyväisyydellä. Työtyytyväisyyden käsite ymmärrettiin enemmän kokonaisuutena ja yksilön kokemuksina, joihin vaikuttavat esimerkiksi terveys osaaminen, sosiaaliset taidot sekä työtehtävä ja työn vaativuustaso. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 47.)

Työhyvinvoinnista alettiin puhua vasta 1980-luvulla, kun työkyvyn käsite muokkautui hiljalleen työhyvinvoinnin käsitteeksi. Nykyään aihetta käsitellään paljon laajemmalla mittakaavalla ja työhyvinvointi on saanut paljon suuremman merkityksen organisaatioissa. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 46–47.)

Työhyvinvoinnin määritelmä kantaa siis juurensa kauaksi sadan vuoden taakse. Määritelmän fokus on ollut eri asioissa, vaikka tutkimusta on tehty jo pitkältä ajalta. 1990-luvulla painopiste siirtyi työhyvinvointia ylläpitäviin tekijöihin ja keskeistä onkin, miten yksilön ominaisuudet ja osaaminen sopivat työympäristön mahdollisuuksiin ja haasteisiin. (Manka & Manka 2016, 64) Työhyvinvointi käsitetään siis olevan yksilön kokemus niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat työn suorittamiseen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Ne asiat mitkä estävät häntä suorittamasta työtehtäväänsä, heikentää se työhyvinvointia ja taas ne seikat mitkä edesauttavat työn suorittamista, se nostaa työhyvinvointia. (Vesterinen 2006, 35.)

Työhyvinvointia määriteltäessä ihminen nähdään psykofyysisenä kokonaisuutena, jonka toimintaympäristö on työpaikka, vapaa-aika ja koti. Näiden asioiden tasapaino luo ihmisen kokonaisvaltaista hyvinvointia, sillä vapaa-ajallaan kokemilla asioilla nähdään olevan merkitys siihen, miten henkilö kokee asiat työssään. (Kauhanen 2016, 25) Työhyvinvointia ei siis nähdä erikseen irrallisena osana, vaan sitä syntyy jatkuvasti arkipäiväisessä työnteossa. Nykypäivänä työhyvinvointia pidetäänkin osana henkilöstöpolitiikkaa ja työpaikan kehittämistoimintaa. (Vesterinen 2006, 30–31.)

4.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat keskeiset tekijät

Työhyvinvointi syntyy yksilön omista kokemuksista sekä ympäristön vaikutuksista ja näiden keskeisestä vuorovaikutuksesta. Tämän lähestymistavan mukaan työhyvinvointiin vaikuttaa moni tekijä ulkoa- ja sisältäpäin. (Manka & Manka 2016, 64.)

Yksilön työhyvinvoinnille on merkityksellistä hyvä vuorovaikutus työpaikalla, luottamus työnantajan ja työntekijän välillä, vapaa-ajan ja perhe-elämän joustava yhdistäminen työhön, kohtuullinen työaika ja kyky organisoida työnsä sekä stressinhallinta-

keinot. Myös organisaation toimintakulttuuri, johtajuustaidot, työilmapiiri sekä työ-
lainsäädännön toteutuminen työpaikalla vaikuttavat työhyvinvoinnin syntymiseen.
(Dickson-Swift & Fox & Marshall & Willis 2014, 144–146.)

Manka ja Mankan (2016, 70) mukaan työhyvinvoinnin tarkastelu tulisi tapahtua posi-
tiivisen psykologian kautta ja keskittyä enemmän yksilön voimavarojen vahvistami-
seen ja siihen mistä voi löytää työn ilon. Positiivisessa psykologiassa keskitytään voi-
mavaralähtöiseen ajattelutapaan eikä lähdetä ratkaisemaan ongelmia negatiivisten
asioiden kautta. Pahoinvoinnin ja työuupumuksen estämiseksi tulisi pitää työtehtä-
vien vaatimukset kohtuullisena ja sopivina. Voimavarat ovat muuttuvia, sillä ne ovat
yksilöllisiä, yhteisöllisiä ja rakenteellisia. Ne elävät jokaisen tilanteen mukaan ja vaih-
tuvat tilanteiden muuttuessa.

Työhyvinvointia tarkastellessa voidaan Vesterisen (2006, 37-40) mukaan jakaa työhy-
vointi kahteen osaan, kuten kuormituspolkuun ja motivaatiopolkuun. Kuormitus-
polku syntyy silloin, kun yksilö kokee alentunutta työkykyä tai heikentyntä ter-
veyttä. Motivaatiopolku syntyy taas, kun yksilön voimavarat ovat kunnossa. Polut
voivat alkaa joko fyysisistä, psyykkisistä, sosiaalisista, organisatorisista tai johtajuus
tekijöistä. Fyysisinä tekijöinä pidetään esimerkiksi epämiellyttäviä työolosuhteita,
työympäristöä tai puutteellista työturvallisuutta. Psyykkisinä tekijöinä pidetään esi-
merkiksi riittämätöntä osaamista, stressiä, henkilökohtaiseen elämään liittyviä teki-
jöitä tai epätasa-arvoista kohtelua. Sosiaalisia tekijöitä voivat olla kollegojen kokemat
ristiriidat, sitoutumattomuus työhönsä tai pelisääntöjen rikkominen. Organisaatiota
koskeva kuormitus voi johtua mm. puutteellisesta perehdyttämisestä, työ on sisällön
epämiellyttävyydestä tai organisoinnin puutteesta. Työn kuormaa lisäävinä johtajuus-
tekijöinä voivat olla epäluottamus, epämääräiset ohjeet ja strategian puuttuminen.
Motivaatiopolku toimii käänteisellä tavalla kuormituspolkuun nähden. Työn voimava-
roja lisää fyysisistä tekijöistä esimerkiksi turvallinen työympäristö, hyvä ergonomia ja
yksilön oma hyvä fyysinen kunto. Psyykkisenä tekijänä voimavaroja lisää hallinnan
tunne työstä, stressittömyys ja mahdollisuus kehittymiseen. Sosiaalisina tekijöinä pi-
detään mm. tasa-arvoista kohtelua, luottamusta, vuorovaikutuksen onnistumista ja
joustavuutta. Organisatoriset voimavara tekijät voivat olla esimerkiksi oman työn vai-
kuttamismahdollisuus, turvattu työsuhte, työ on vaihtelevaa ja mielenkiintoista. Kun

johtaja huolehtii perehdyttämisestä, oikeudenmukaisuudesta ja luottaa työntekijöihin, tukee tämä voimavaralähtöistä motivaatiopolun syntymistä.

Edellä mainittujen seikkojen vuoksi voidaan todeta työhyvinvoinnin olevan hyvin laaja käsite ja se koostuu monesta eri osasta. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpitäminen on haastavaa yksilölle sekä johtajalle, sillä johtaja on viime kädessä vastuussa henkilöstön työhyvinvoinnista. Koska yksilötasolla työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus, johon vaikuttaa yksilön kaikki arjen kokemukset, johtajilla tulee olla välineet ja keinot työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi organisaatioissa. (Vesterinen 2006, 47.)

Työhyvinvointi on pohja sille, miten voidaan luoda menestyvä organisaatio ja saada tarvittavia tuloksia aikaan. Tutkimusten mukaan työntekijät eivät pidä kovin tärkeänä työpaikoilla yksittäisiä liikuntapäiviä tai terveysohjelmien tarjoamista, vaan työympäristöä, joka tarjoaa tukea, avoimuutta, vuorovaikutusta ja luottamusta niin johtajilta kuin kollegoilta. Työntekijän emotionaaliseen terveyteen vaikuttaa tutkimusten mukaan terveyttä edistävä työympäristö. Kun työhyvinvointi sisällytetään työpaikan kulttuuriin, sillä on kauaskantoisia positiivisia vaikutuksia. Työhyvinvointia tulee kehittää strategisesti, jotta hyvän työilmapiirin ja tuottavuuden tasapaino säilyy. (Dickson-Swift & Fox & Marshall & Willis 2014, 144–146.)

4.3 Työhyvinvoinnin etäjohtaminen

Johtajuudella nähdään olevan suuri rooli työhyvinvoinnin syntymisessä ja ylläpitämisessä. Sen vuoksi on tärkeää tarkastella työhyvinvointia johtajuuden näkökulmasta. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 56) Etäjohtajalle työhyvinvoinnin johtaminen on erityisen haasteellista, sillä tutkimusten mukaan ainakin osittain kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus lisää luottamusta, jolla on taas osaltaan vaikutus työhyvinvoinnin muodostumiseen. (Savolainen 2014, 45–46.)

Johtajuustaitojen tarkastelu työhyvinvoinnin johtamisessa on keskeistä. Koska työhyvinvointi nähdään kokonaisvaltaisena kokemuksena, johtajuustaitojen on mukaudut-

tava sen mukaisesti. Organisaation tuloksellinen johtaminen lähtee johtamisen strategiasta, joka asettaa reunaehdot työhyvinvoinnin toteutumiselle. Perinteisin mittarein ei ole helppo tunnistaa työhyvinvoinnin vaikutuksia, jonka vuoksi menestyksekkäs työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää huomioimaan useiden samanaikaisten tekijöiden yhteisvaikutuksia sekä kykyä analysoida sen toteutumista. Sen vuoksi perinteisiä johtajuustaitoja ei pidetä täysin riittävinä, vaan hyvältä johtajalta edellytetään tässä yhteydessä etäjohtajuustaitojen lisäksi muutosjohtajuustaitoja. (Suutarinen & Vesteninen 2010, 57.)

Etäjohtamisen ja työhyvinvoinnin tutkimus on hyvin niukkaa, jonka vuoksi aiheesta ei ole saatavilla kovin paljon aineistoa. Saarinen (2016, 184-85) toteaa väitöskirjassaan työhyvinvoinnin tutkimuksen etäjohtajien keskuudessa nousevan yhdeksi merkittäväksi osa-alueeksi tulevaisuudessa. Tutkijoiden mukaan virtuaalityö voi olla hyvin emotionaalisesti uuvuttavaa ja stressaavaa, koska yleensä virtuaalista työtä tekevät kommunikoivat eri aikavyöhykkeissä ja työpäivät saattavat venyä pitkiksi. Siksi esiin on nostettu tärkeäksi tutkia stressinhallintakeinoja virtuaalityön johtamisessa.

Työhyvinvointiin panostaminen on myös organisaatiolle kustannustehokasta. Työhyvinvoinnilla on taloudellisia merkityksiä, sillä työhyvinvointi nähdään organisaation työn tuottavuuden ja kehityksen kannalta oleellisena asiana. Puutteellinen hyvinvointi aiheuttaa lisääntyneitä kustannuksia esimerkiksi sairauspoissaoloina. Taloudellinen tuottavuus pohjautuu hyvään johtajuuteen, ihmisten motivoimiseen, työn hallintaan ja organisaation ilmapiiriin. Yleensä työhyvinvoinnin taloudellisia kustannussäästöjä ei ole tarpeeksi huomioitu tai niitä on aliarvioitu. Vain harvassa yrityksessä on täysin ymmärretty se todellinen hyöty, joka työhyvinvointiin panostamisessa piilee. Organisaatioissa on mahdollista säästää merkittävästi henkilöstökustannuksissa, mikäli organisaatio panostaa henkilöstön työhyvinvointiin kokonaisuudessaan. (Aura & Ahonen 2016.)

Maantieteellinen etäisyys, kulttuurinen monimuotoisuus ja riippuvuus sähköisistä välineistä vaikeuttavat tiedonkulkua ja tehtävien koordinoitua. Epäselvyys ja epävarmuus synnyttää stressiä. Stressi taas lasketaan työhyvinvointiin vaikuttavaksi kuormi-

tustekijäksi. Hyvillä stressinhallintakeinoilla on merkitystä siihen, miten pystyy käsittelemään työn ylikuormitusta, raskaita työpäiviä, sähköpostitulvaa ja muita virtuaali työn haasteita. Niiden, joiden stressinhallintakeinot eivät ole yhtä vahvat, tarvitsevat enemmän tukea johtajilta ja työtovereilta. (Saarinen 2016, 185.)

Johtajat saattavat yhtä lailla kokea myös yksinäisyyttä ja eristäytyneisyyttä. He ovat itse saman haasteen edessä kuin työntekijät, jotka työskentelevät etänä. Tutkimukset osoittavat johtajien kuormituksen lisääntyvän, kun he joutuvat kamppailemaan eristäytyneisyyden ja yksinäisyyden kanssa ja samalla toimimaan johtajan roolissa alaisilleen tukien heidän työhyvinvointiaan ja samalla johtamaan tuloksellisesti. (Saarinen 2016, 185.)

5 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoitus on tutkia kirjallisuuskatsauksen avulla etäjohtamista virtuaalisessa työympäristössä ja sitä, miten etäjohtajuus vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin ja jaksamiseen työnteossa.

Lähtökohtana opinnäytetyölle on tehdä yhteenvetoa jo tutkitusta aiheesta. Etäjohtamista on tutkittu suhteellisen vähän siihen nähden, miten kasvava ilmiö se on eri aloilla ja organisaatioissa. Ja vaikka sitä pidetäänkin normaalina tapana työskennellä, ei ole kovinkaan paljon selvitetty sitä, että miten henkilöstö todellisuudessa kokee etäjohtamisen muodon. Tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman syvällinen kuva etäjohtajuudesta ja etätyön tekemisen vaikutuksista työhyvinvointiin henkilöstön näkökulmasta.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys on:

- 1) Mitä tiedämme etäjohtamisen ja työhyvinvoinnin yhteyksistä?

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää esimiesten sekä alaisten keskuudessa laajasti eri aloilla, koska tutkimus ei kata ainoastaan tietyn aihealueen, kuten esimerkiksi

terveysalan aineistoa. Tutkimusta voidaan hyödyntää kaiken tasoisten johtajien ja esimiesten keskuudessa. Johtamistaitoja pyritään kehittämään paljon useissa organisaatioissa ja siksi etäjohtamisen muoto ja sen seuraukset ovat yhä tärkeämpää ottaa huomioon tulevaisuudessa. Myös työterveyshuollon työntekijät voivat hyödyntää tuloksia, sillä ne voivat auttaa heitä kohtaamaan ja ymmärtämään paremmin etätyöskentelyn parissa olevia työterveysasiakkaita.

Opinnäytetyö ei siis keskity ainoastaan yhden organisaation tai ammattialan aineiston tarkasteluun, vaan sillä on laajempi yhteiskunnallinen näkemys.

6 Integroidun kirjallisuuskatsauksen toteutus

Tutkimusmenetelmäksi opinnäytetyöhön valittiin integroitu kirjallisuuskatsaus, koska sen avulla saadaan mahdollisimman selkeä ja syvälinen vastaus tutkimuskysymykseen; ”mitä tiedämme etäjohtajuuden ja työhyvinvoinnin yhteyksistä?” Integroidussa kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan hyödyntää monipuolisesti tutkimustietoa ja tämä edistää ymmärrystä siitä mitä tietoa aiheesta on olemassa ja mitä tuloksia on siitä saatu. Integroitu sopii parhaiten tähän laajaan tutkimuskysymykseen, sillä menetelmää voidaan käyttää laadulliseen ja määrälliseen sekä monimenetelmälliseen aineistoon sekä integroitu kirjallisuuskatsaus pystyy parhaiten ja monipuolisimmin kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä. (Stolt, Axelin & Suhonen, 107–108). Tutkimuskysymys valikoitui sen mukaan, miten paljon aiheesta on jo olemassa olevaa tietoa. Koska aihepiiristä on niukasti olemassa tutkimuksia, tutkimuskysymys sopii sen vuoksi parhaiten tähän opinnäytetyöhön.

Kirjallisuuskatsaus on perusteltua tehdä, kun halutaan kehittää tai arvioida olemassa olevaa teoriaa ja tieteenalan teoreettista ymmärrystä. Katsauksen avulla voidaan parhaiten tunnistaa ja löytää ongelmia tutkitusta aiheesta sekä kehittää jatkotutkimusmahdollisuuksia. Se antaa myös mahdollisuuden rakentaa uutta teoriaa sekä auttaa hahmottamaan kokonaiskuvaa tietystä aihealueesta. (Salminen 2011, 3–7.)

Ensimmäisessä vaiheessa määritettiin tutkimusongelma ja kartoitettiin se mitä katsauksessa halutaan tutkia. Toisessa vaiheessa toteutettiin aineiston haku ja valinta. Kolmannessa ja neljännessä vaiheessa tutkimus arviotiin ja analysoitiin sekä viimeisessä viidennessä vaiheessa esitettiin tulokset. Vaiheet ovat Solt yms. (2016,23) mukaan tärkeä edetä tietyssä järjestyksessä systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa. Jokainen vaihe kuvattiin ja raportoitii tarkasti, jotta jokaisen työn vaiheen luotettavuutta ja toteutustapaa pystytään arvioimaan (Stolt, Axelin, & Suhonen 2016, 23–108).

Integroidun kirjallisuuskatsauksen aineiston kaikissa vaiheissa toteutettiin tarkkaa raportointia, jotta tutkimuksen luotettavuus säilyy. Aineiston valinnassa kiinnitettiin huomiota hakustrategiaan, jotta voitaisiin tavoittaa kaikki tutkimuskysymykseen vastaava materiaali. Aineistoksi valikoitui ensisijaisesti kaikki alkuperäistutkimukset, mikä on tyyppillistä varsinkin systemaattisissa katsauksissa (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 25–26). Hakustrategiaa toteuttaessa valittiin käytettävät tietokannat ja muodostettiin hakukriteerit. Hakua suositellaan tehtäväksi myös manuaalisesti, sillä kaikki aineisto ei ole saatavilla sähköisesti (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 25–26).

Valitut artikkelit arviointiin samalla, kun niitä luettiin lävitse. Arviointi toimii työkaluna luotettavuuden varmistamisessa, sillä sen avulla voidaan ehkäistä mahdolliset virheet jo aikaisessa vaiheessa ja ehkäistä tutkimustulosten vääristyminen (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 25–28)

Soltin yms. (2016, 30–31) mukaan aineiston analyysi on tärkeä vaihe katsauksen luotettavuuden kannalta, ja jotta voidaan välttää tulosten vääristyminen. Aineistoa analysoidessa tehtiin samalla yhteenvetoa tutkimuksen tuloksista. Analyysin tarkoituksena oli saada esiin kaikki oleellinen tieto tutkimuksen vaiheista ja tuloksista. Lopuksi tulosten eroavaisuuksista ja samankaltaisuuksista muodostettiin synteesi, jonka avulla luotiin kokonaisvaltainen ymmärrys aiheesta. Tulosten esittämisen selkeyttämiseksi käytettiin kuvioita ja taulukoita.

Viimeisessä vaiheessa kaikki vaiheet ja tulokset raportoitiin tarkasti sekä esitettiin johtopäätökset ja tulokset. Stoltin yms. (2016, 31–32) mukaan katsauksessa on tul-tava esille ainakin hakuprosessi, aineiston valinnan perustelu, aineiston laadun arvi-ointi, pohdintaa katsauksen luotettavuutta heikentävistä asioista, johtopäätökset, tu- lokset ja jatkotutkimusehdotukset.

6.1 Aineiston haku

Hyvin laadittu suunnitelma on pohja kirjallisuuskatsauksen toteuttamiselle. Aineiston keruuta varten on laadittava asiasanat sekä valittava poissulku ja hyväksymiskriteerit. Myös tietokantojen valinta on tärkeää, jotta saadaan mahdollisimman paljon rele- vanttia tietoa mukaan tutkimukseen. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 111). Kirjali- suuskatsauksen tekemisessä tiedonhaku on kaikista aikaa vievin osuus, sillä hakuja voidaan joutua muokkaamaan useaan kertaan (Stolt, Axelin, & Suhonen. 2016, 27).

Ennen varsinaisten tietokantojen valintaa tehtiin koehakuja muutamiin tietokantoi- hin, jotka liittyvät tutkimuskysymykseen. Tutkimuskysymys liittyy johtamiseen ja hy- vinvointiin, jonka vuoksi valittiin tietokantoja sen pohjalta. Stolt, Axelinin ja Suhosen (2016, 26) mukaan kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta lisää asiantuntijan käyttö tiedonhakuvaiheessa, jonka vuoksi koehakuja tehtiin myös Jyväskylän ammattikor- keakoulun informaation avulla tammikuussa 2020. Koehaut tehtiin itsenäisesti pää- asiassa tammikuussa 2020 sekä varsinaiset haut tammi-helmikuun 2020 aikana. Työn edetessä löytyi vielä aineistoa kirjojen ja aineistojen lähdeluetteloista. Koehakuja tehtiin seuraaviin suomenkielisiin tietokantoihin; ARTO, Melinda, finna.fi, journal.fi, Helsingin Sanomien arkisto sekä Talouselämä. Koehaut eivät tuottaneet tulosta näistä tietokannoista, jonka vuoksi näitä ei otettu käyttöön.

Kun hakutermit ja lausekkeet olivat muodostettu sekä poissulku- ja mukaanottokri- teerit laadittu, suoritettiin varsinainen systemaattinen haku valittuihin tietokantoi- hin. Varsinaiset tietokannat valikoituivat sen mukaan, miten koehaut etenivät ja mitä tuloksia sieltä saatiin.

6.2 Hakutermit ja lausekkeet

Hakutermit ja lausekkeet muodostuivat tutkimuskysymyksestä koehakujen seurauksena ja alussa niiden soveltuvuutta eri tietokantoihin mallinnettiin yhdessä kirjaston informaattikon kanssa. Hakutermin muodostamiseen käytettiin apuna aiheeseen liittyviä artikkeleita, tietokantoja ja oppikirjoja. Näistä pystyi parhaiten tarttumaan varsinkin vieraskielisiin sanoihin ja lauseisiin. Hakutermin muodostumiseen hyödynnettiin myös PICO-asetelmaa, jonka avulla voidaan kirkastaa tutkimuskysymys ja muuttaa tutkimuskysymys hakutermeiksi. PICO-asetelman avulla selkiytetään myös hakutuloksista tutkimukseen inkluusio- ja eksklusiokriteerit eli mukaanotto- ja poissulkukriteerit. (Isojärvi 2011.)

Etukäteen suunniteltiin tarkkaan mitä hakusanoja tai lausekkeita käytetään mihinkin tietokantaan. Koehakujen tuloksena löytyi hyvin niukasti suomenkielistä materiaalia. Lopulliset tutkimusartikkelit ovat pääosin englanniksi, jonka vuoksi hakusanat piti kääntää englannin kielelle ja tehdä useita hakuja kansainvälisiin tietokantoihin. Kirjallisuuskatsauksessa hakulauseke tietokantaan muodostettiin perustyökaluja käyttäen, kuten sulkeita, sanankatkaisuja ja fraaseja sekä Boolean operaattoreita AND, OR ja NOT. Hakulausekkeita ja sanoja muodostaessa huomioitiin, etteivät yksittäiset sanat unohtuisivat vahingossa. Sen vuoksi jokaisen tietokannan ominaisuus tulee huomioida ja olla tarkkana esimerkiksi lainausmerkkien ja välilyöntien kanssa (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 41.)

Hakusanoista muodostettiin hakulausekepohja erilliselle tiedostolle, jota hyödynnettiin eri tietokantoihin ja muokattiin tarpeen mukaan. Huomiona on, että useassa tietokannassa ei tullut tarpeeksi osumia hakufraasilla tai osumia tuli liikaa, jonka vuoksi lähes poikkeuksetta hakusanoja ja lauseita piti muokata jokaiseen tietokantaan erikseen. Aiheesta on hyvin vähän suomenkielisissä tietokannoissa, jonka vuoksi haut tehtiin pääsääntöiseksi englanniksi kansainvälisiin tietokantoihin. Esimerkkinä Taulukossa 1. hakusanat ja lausekkeet englannin kielellä.

Taulukko 1. Hakusanat ja lausekkeet systemaattiseen tiedonhakuun

Hakusanat ja lausekkeet, joilla haettiin Etäjohtamiseen liittyvä aineisto	Hakusanat ja lausekkeet, joilla haettiin työhyvinvointiin liittyvä aineisto	Boolean operaattorit
E-leadership, virtual leadership, remote leadership, virtual workplace, virtual organization, workplace management, virtual management, remote management, distance leadership, distance management, distributed leadership, distributed management, building e-leadership, building virtual leadership, leading virtual teams, leadership in digital era, virtual teams, leading virtual workplace	Well-being, well being, Wellness, Occupational well-being, Occupational well being, Job satisfaction, workplace well-being, workplace well being, well being at work, satisfaction at work Myöhemmin lisättiin hakusanaksi "trust" sen toistuvuuden vuoksi tuloksissa.	AND, OR, "

6.3 Mukaanotto- ja poissulkukriteerit

Kirjallisuuskatsauksen mukaanotto- ja poissulkukriteerien tarkka määrittely nostaa katsauksen luotettavuutta ja vähentää tulosten vinoumamahdollisuuksia. Kriteerit määräytyvät tutkimuskysymyksen mukaisesti sisältäen tarkastelun useasta eri lähtökohdasta, kuten kohderyhmästä, interventiosta, verrokista ja tuloksista, tutkimusasetelmasta ja ajankohdasta. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 57). Luotettavuuden kannalta kriteerien valinnassa kiinnitettiin huomiota ajankohtaisuuteen ja siihen, että ne ovat relevantteja suhteessa tutkimuskysymykseen. Kriteereiden avulla voitiin myös määrittää tarkemmin interventio. Interventiolla tarkoitetaan tutkittavaa menetelmää, jolla pyritään vaikuttamaan tutkittavaan ongelmaan (Isojärvi 2011, 3). Tulokset toimivat mittarina onko interventio onnistunut tai epäonnistunut. Tutkimusasetelmalla on taas vaikutus katsauksen kokonaisuuteen ja tuloksiin, koska se määrittää

tutkimuksen arvioinnin mahdollisuuden. Yleensä mukaanotto- ja poissulkukriteerit määräytyvätkin lopulliseen muotoonsa koehakujen perusteella. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 59)

Aineiston keruu aloitettiin mukaanotto- ja poissulkukriteerien laatimisella PICO-asetelman avulla sekä niiden testaamisella useisiin tietokantoihin. Alla taulukossa 2. esitelty mukaanotto- ja poissulkukriteerien laatiminen Pico-asetelman mukaisesti, kuten ongelma, interventio, verrokki ja tulos.

Taulukko 2. Mukaanotto- ja poissulkukriteerit PICO-asetelman mukaisesti

Tarkastelun kohde	Mukaanottokriteerit	Poissulkukriteerit
Kohderyhmä	Tutkimus on tuotettu työntekijöiden näkökulmasta.	Tutkimuksessa on tutkittu johtajien näkökulmaa.
Interventio	Tutkimuksessa tulee ilmi seikkoja etäjohtajuuden vaikutuksesta työhyvinvointiin virtuaalisessa työympäristössä.	Tutkimukset, jotka käsittelevät yleisesti johtajuutta ja työhyvinvointia ilman virtuaalista näkökulmaa.
Verrokki	Verrokkia ei välttämättä tarvita	-
Tulokset	Tutkimuksessa on esitetty etäjohtajuudesta seikkoja, joilla voidaan todeta olevan vaikutusta työhyvinvointiin joko positiivisesti tai negatiivisesti.	Tutkimustuloksia ei ole esitetty tarpeeksi kattavasti tai tuloksista ei tule ilmi seikkoja, mitkä sopivat tutkimuskysymykseen.
Tutkimusasetelma	Kaikki tutkimusasetelmat hyväksyttiin.	-
Julkaisukieli	Tutkimus saatavilla suomeksi tai englanniksi.	Kaikki muun kieliset tutkimukset.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että hakuja tehdään useaan eri relevanttiin tietokantaan (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 61.) Kriteerit esitellään taulukossa 3. Hakutulosten jälkeen piti vielä tehdä muutamia muutoksia mukaanotto- ja poissulkukriteereihin. Esimerkiksi aikaväliä piti laajentaa, jotta saisi tarpeeksi relevanttia aineistoa. Kuten Alasoini (2015, 26) toteaa etäjohtamisen ja työskentelyn virtuaalisessa

työympäristössä alkaneen kunnolla yleistyä vasta viime vuosien aikana, on siis katsottu parhaaksi valita aineisto vuosien 2012–2020 väliseltä ajalta. Myös Hirsijärven yms. (2009, 113) mukaan tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että aineistoon käytetään mahdollisimman tuoreita lähteitä.

Taulukko 3. Mukaanotto- ja poissulkukriteerit

Mukaanottokriteerit	Poissulkukriteerit
<ul style="list-style-type: none"> • Alkuperäistutkimukset • Vertaisarvioitu • Full Text saatavilla • Aineisto on 2012-2020 vuodelta • Aineistolla on lähdeluettelo • Väitöskirjat • Korkeakoulujen julkaisut 	<ul style="list-style-type: none"> • Opinnäytetyöt • Pro gradu- tutkielmat • Kirjat ja katsaukset • Aikaisemmat kuin 2012 vuoden julkaisut • Aineistolla ei ollut lähdeluettelo • Aineistoa ei ollut saatavilla kokonaisuena Full Text- muodossa • Tutkimusartikkeli ei ole vertaisarvioitu

6.4 Aineiston haun tulokset ja valinta

Aineiston varsinainen haku toteutettiin aikavälillä 05.02.2020-28.02.2020. Lisäksi manuaalinen haku suoritettiin 01.03-15.03.2020 ja lisää aineistoa mm. lähdeluetteloista valikoitui mukaan aikavälillä 08.04-11.04.2020.

Kirjallisuuskatsauksessa tyypillisenä vaarana on kieliharhan syntyminen. Kieliharha voi syntyä, jos hakuja tehdään pelkästään yhdellä kielellä (Varonen, Semberg & Teikari 1999, 26.) Sen vuoksi hakua suoritettiin suomeksi ja englanniksi, mutta lopulliset haut tehtiin ainoastaan englanniksi, koska suomenkielistä aineistoa ei ollut kattavasti saatavilla. Suomenkielistä aineistoa löytyi kuitenkin mukaan kirjojen ja muiden aineistojen lähdeluettelosta käsin haulla.

Kieliharhan syntymistä vältettiin tutkimuksessa, jotta tutkimuksen tulokset olisivat mahdollisimman relevantteja. Yhtä lailla tutkimukseen voi kohdistua julkaisuharha,

mikä vääristää lopputulosta. Varsinkin englanninkielisiin artikkeleihin liittyy kieliharha, koska usein tilastollisesti eri maiden merkittävät tutkimusten tulokset pyritään julkaisemaan englanniksi ja laajemmin kuin ne, jotka eivät välttämättä tuota kovin merkittäviä tuloksia. Tällaiset tutkimukset yleensä julkaistaan vain kotimaassa omalla kielellä, jonka vuoksi eivät päädy tuloksiin englannin kielellä tehdyissä hauissa. (Varonen, Semberg & Teikari 1999, 27).

Myös julkaisuharha syntymiseen kiinnitettiin huomiota kirjallisuuskatsausta laatiessa. Julkaisuharhalla tarkoitetaan sitä, että jos haku suoritetaan ainoastaan tietokantoihin, voi jäädä jotain oleellista huomaamatta esimerkiksi julkaisemattomat tutkimukset. Joitakin tutkimuksia voidaan jättää julkaisematta, mikäli niiden tulokset eivät ole kovin positiiviset tai meriitilliset. Julkaisuharha voi syntyä myös, jos sama tutkimus on julkaistu useaan kertaan eri paikassa, eri kielillä tai tutkimuksen viittaukset vaihtelevat. Yleensä julkaisuharhaa pystyy välttelemään silmäilemällä ja tutkimalla tarkemmin tutkimuksen sisällön, mutta aina duplikaattien tunnistaminen ei ole yksinkertaista. (Varonen, Semberg & Teikari 1999, 27.)

Varsinaisiksi tietokannoiksi valikoitui koehakujen jälkeen ProQuest, Emerald Insight, Elsevier, Researchgate, Sagejournals ja Academia.edu.

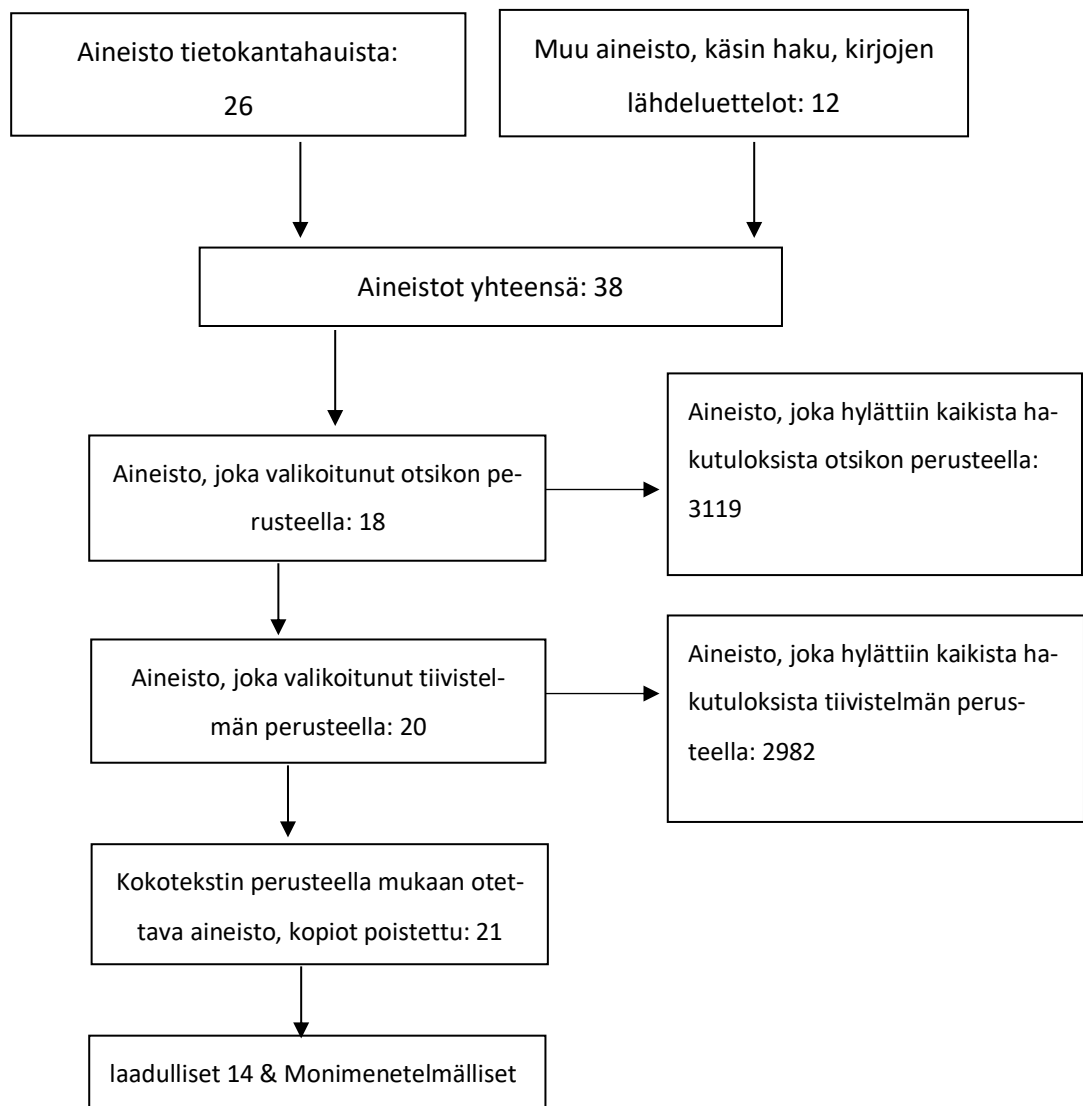
ProQuest-palvelu sisältää useita kansainvälisiä tietokantoja ja e-kirjakokoelmia, jossa on maailmanlaajuinen valikoima mm. useita eri artikkeleita, videoita, blogeja, musiikkia, kirjoja, opinnäytetöitä, akateemisia tutkimuksia, väitöskirjoja, lehtiä, uutisia ja raportteja. (ProQuest.com) Sen laajuuden ansiosta ProQuest on suosittu tietokanta, jossa pystyy myös tarkasti määrittelemään hakukriteerit.

Emerald Insight tietokanta valikoitui mukaan tutkimuskysymyksen ja tutkittavan ilmiön perusteella, koska se sisältää johtamiseen ja liiketalouteen liittyvää aineistoa. (Janetfinna 2020) Academia.edun kautta tutkija voi jakaa tutkimusartikkelinsa, jonka jälkeen se on kaikkien tutkijoiden saatavilla. Tutkimusten lisääminen vaatii rekisteröitymisen ja myös laajempi tiedonhaku ja pääsy kokoteksteihin vaatii maksullisen jäsenyyden. (Academia 2020.)

Elsevier (Science direct) on tietokanta, jossa pystyy hakemaan vertaisarvioituja lääketieteellisiä ja tekniikkaan liittyviä tieteellisiä julkaisuja (sciencedirect.com.) Researchgate on ammattilaisten ja tutkijoiden käyttämä alusta, jossa voi verkostoitua muiden tutkijoiden kanssa sekä jakaa ja hakea vertaisarvioituja artikkeleita. Käyttäjää on tällä hetkellä yli 17 miljoonaa. Useimmat artikkelit ovat maksullisia tai joutuu tekemään pyynnön itse tutkijalle koko tekstin saamiselle. (Researchgate 2020.) Tiedonhaussa alusta on havaintojen mukaan jäykkä, koska haun rajaaminen tai tarkentaminen ei onnistu toivotulla tavalla. Sagejournals on taas itsenäinen tietokanta sosiaali-tieteiden ja terveystieteiden akateemisille julkaisuille ja muulle materiaalille (Sagejournals 2020). Kaikkiin tietokantoihin joutui tekemään muokkauksia varsinaisiin hakusanoihin ja lausekkeisiin. Hakuprosessin edetessä huomattiin sanan ”luottamus” nousevan esiin monessa artikkelissa, jossa käsiteltiin etäjohtamista ja työhyvinvointia. Tämän vuoksi hakuihin lisättiin englanniksi sana ”trust”. Opinnäytetyön lopussa Liitteessä 1. on esitelty tietokoittain haun tulokset, hakusanat ja lausekkeet.

Aineistojen lopullinen valinta suoritettiin 18.4-02.05.2020. Osa valituista aineistoista valikoitui otsikon perusteella ja osa tiivistelmän perusteella. Useimmiten joutui lukemaan tiivistelmän, jotta voi tehdä päätöksen aineiston valinnasta. ProQuestista löytyi 6 viitettä, Emeraldista 1 viite, Academia.edusta 5 viitettä, Sagejournalista 2 viitettä, Elsevieristä 1 viite ja Researchgatesta 7 viitettä. Researchgatessa laitettiin pyynnöt pääsystä kokotekstiin 16 tutkijalle, joista 4 hyväksyi pyynnön ja näistä 2 valittiin tarkempaan tarkasteluun. Lisäksi lähdeluetteloista ja käsin haulla löytyi yhteensä 12 aineistoa, joista 2 on väitöskirjaa. Haun edetessä tehtiin valintaa artikkeleista, jotka päätyvät lopulliseen sisällön analyysiin. Kopiot poistettiin ja tarkistettiin aineistojen laatu ja vastaavuus tutkimuskysymykseen. Alla kuviossa 1. esitelty tiedonhaun strategia ja eteneminen sekä aineisto lukumäärin, joka päätyi lopulliseen sisällön analyysiin. Strategia on esitetty kuviossa soveltaen PRISMA diagrammia, jota käytetään kuvaavana menetelmänä systemaattisissa kirjallisuuskatsauksissa (Moher, Liberati, Tetzlaff & Altman 2009). Tietokannoittain lopulliseen sisällön analyysiin päätyi ProQuestista 5, Emeraldista 1, Academia.edusta 2, Sagejournalista 0, Elsevieristä 1, Researchgatesta 1 sekä käsin haulla ja muuta kautta 11 aineistoa. Aineistosta on monimenetelmällisiä tutkimuksia 7 ja laadullisia tutkimuksia 14. Kaksi aineistoa on suomenkielisiä ja loput ovat englanniksi. Maksulliset artikkelit eivät olleen varsinaisesti

poissulkukriteereinä, mutta päätettiin olla ottamatta niitä mukaan tutkimukseen, jos sitä ei saanut itse varsinaiselta tutkijalta ilmaiseksi erikseen pyytämällä tai jotain muuta kautta. Maksullisia artikkeleita olisi ollut useampia, jotka olisivat mahdollisesti olleet sopivia mukaan otettavaksi tutkimukseen, jonka vuoksi kustannukset olisivat kohonneet kohtuuttomasti. Muuten poissuljettiin artikkeleita, jos ne eivät lukukertojen jälkeen sisältäneykään tarpeeksi tietoa suhteessa tutkimuskysymykseen.



Kuvio 1. Tiedonhaun eteneminen ja hakustrategia

Kuvio on sovellettu käyttäen PRISMA flow diagrammia (Moher, Liberati, Tetzlaff & Altman 2009)

6.5 Valitun aineiston esittely

Aineiston esittelyn tarkoituksena on lisätä kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta siten, että kuvataan mahdollisimman tarkasti aineiston menetelmää koskevat tiedot, kuten hakulausekkeet ja mistä aineisto on löytynyt. Aineistosta voidaan esitellä myös muita tietoja, kuten kirjoittaja ja julkaisuajankohta. Aineiston esittelyn perusteena on tarkoituksenmukaisuus sen suhteessa tutkimuskysymykseen, jonka vuoksi ei ole aina perusteltua tarkastella aineistosta samoja asioita. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 83.)

Kaikki tutkimusartikkelit käsittelevät työskentelyä virtuaalisessa työympäristössä, johtajuutta sekä ilmiöitä, mitkä vaikuttavat työhyvinvointiin. Aineisto on ajalta 2012-2020 ja kaikki tutkimusartikkelit vastaavat enemmän tai vähemmän tutkimuskysymykseen. Koska tutkimuskysymyksiä oli vain yksi, voidaan esitellä aineisto sen pohjalta. Suurin osa tutkimuksista on laadullisia, joissa käytetty laadulliselle tutkimukselle oleellisia menetelmiä, kuten haastatteluita ja havainnointia. Osassa tutkimuksia käytetty myös tilastoja, joita on kerätty määrälliselle tutkimukselle oleellisin menetelmin. Suurin osa alkuperäistutkimuksista on englannin kielellä ja kolme tutkimusta on suomen kielellä.

Tutkimuskysymys ja katsauksen tyyppi huomioiden, voidaan esitellä taulukossa 4 aineistosta tutkija, tutkimuksen nimi ja sisältö, käytetty menetelmä ja menetelmä, miten tutkimus on valittu mukaan katsaukseen. Kuten Solt yms. (2016, 84) toteaa, että taulukoimalla luodaan selkeyttä kuvaamaan tutkimuksen kokonaiskuvaa sekä käytettyjä menetelmiä. Varsinkin jos käsiteltävää aineistoa on paljon, voidaan havainnollistaa sitä paremmin taulukon avulla.

Taulukko 4. Aineiston esittely

Tutkijat, vuosi	Tutkimuksen nimi	Sisältö	Menetelmä	Lähde
Snellman, Carita 2013	Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders	Mitkä etäjohtamisen taidot ja kyvyt vaikuttavat hyvään tiimityöskentelyyn virtuaalisessa työympäristössä.	Laadullinen	Tietokanta haku Elsevier, Science direct
Fan, Kai-Tang et al. 2014	E-leadership effectiveness in virtual teams: motivating language perspective	Tutkimus osoittaa, miten etäjohtajien palautteella ja motivoinnilla on vaikutus työyhteisön tulokselliseen toimintaan.	Monimene- telmällinen	Tietokanta haku Emerald Insight
Pyöriä, Saari, Ojala 2016	Kokoaikainen kotietätyö, yleisyys, työn organisointi ja tuloksellisuus sekä työyhteisön vastavuoroisuus	Esimiehen toiminnalla on vaikutus työpaikan ilmapiiriin, tiedonkulkuun ja luottamukseen virtuaalisessa työympäristössä.	Laadullinen	Käsin haku, toisen artikkelin lähdeluettelosta, sijaitsee Researchgate.com
Cowan, Lisa 2014	e-leadership: leading in virtual environment – guiding principles for nurse leaders	Miten johtaa hoitajia virtuaalisessa työympäristössä.	Laadullinen	Tietokantahaku ProQuest.com
Mohelska, Hana et al. 2013	The virtual teams and their leadership	Tutkimus kahdesta virtuaalitiimistä, joissa vertaillaan kahta eri johtamistyyliä ja niiden vaikutuksia työn tuloksiin.	Monimene- telmällinen	Tietokantahaku Academia.edu
Mukherjee, Billing 2012	Leading virtual teams How do social, cognitive, and behavioural capabilities matter?	Virtuaalitiimien johtamistyyllillä on merkitystä. Etäjohtajien tärkeimmän ominaisuudet ovat sosiaaliset, kognitiiviset ja käyttäytymiskyvyt.	Laadullinen	Käsin haku, toisen tutkimusartikkelin lähdeluettelosta
Alfehaid, Mohamed 2019	Understanding the influence of E-leadership on Virtual Team Performance Empirical Study	Etäjohtajien tyyli ja taidot vaikuttavat virtuaalitiimien toimintaan. Johtajan ja tiimin jäsenten tietoteknisillä taidoilla on merkitys työn onnistumisessa.	Laadullinen	Käsinhaku, toisen artikkelin lähdeluettelosta
Poulsen, Signe & Ipsen, Christine 2017	In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance	Tutkimuksessa käsitellään etätyöntekijöiden hyvinvointia ja miten etäjohtaja pystyy varmistamaan työntekijöidensä hyvinvoinnin ja organisaation toiminnan.	Laadullinen	Tietokantahaku Researchgate.com
Della-Neve, James et al. 2015	Technology, Trust, and Talent: The Recipe for Fast-Tracking a Virtual Team	Virtuaalitiimien tutkimusta seuraamalla luottamuksen, kykyjen ja tietotekniikkataitojen liittymistä toisiinsa.	Laadullinen	Tietokanta haku ProQuest.com
Politis, John 2014	The Effect of e-Leadership on Organisational Trust and Commitment of Virtual Teams	Tutkitaan etäjohtamisen ja virtuaalitiimien sitoutumista organisaation toimintaan.	Monimene- telmällinen	Tietokantahaku ProQuest.com
Savolainen, Taina 2013	Trust Building in e-Leadership – Important Skill for Technology-Mediated Management in the 21 st Century	Tavoitteena on tunnistaa etäjohtamisen ominaispiirteet ja miten ne ilmenevät luottamuksen rakentamisessa.	Laadullinen	Tietokantahaku ProQuest.com
Furumo, Kimberly 2018	Leadership, Trust, and Participation in Virtual	Etätyöllä ja sen toimivuudella pystytään mittaamaan johtajuutta ja johtajan taitoja	Monimene- telmällinen	ProQuest.com

Sang-seok, Robert 2013	Are You Satisfied Yet? Shared Leadership, Trust and Individual Satisfaction in Virtual Teams	Jaettu johtajuus ja yksilöllinen luottamus etätyössä lisäävät työtyytyväisyyttä.	Laadullinen	Käsinhaku, löytyy myös semanticsscolar.com
Savolainen, Taina 2014	Trust-Building in e-Leadership: A Case Study of Leaders' Challenges and Skills in Technology-Mediated Interaction	Etäjohtajan taidoilla on merkitys etätyöntekijöiden työhyvinvoinnissa	Laadullinen	Tietokantahaku Academia.edu
Ojala, Satu 2014	Ansiotyö kotona ikkunana työelämään	Etätyö ei varsinaisesti heikennä tai vahvista työn ja muun elämän tasapainottamista, mutta silloin kun työ on vaativaa, autonomia kääntyy herkästi ylityöksi ja alkaa vaikuttamaan yksilön työhyvinvointiin. Väitöskirja.	Monimene- telmällinen	Käsinhaku, toisen artikkelin lähdeluettelosta
Tremblay, Thomsin 2012	Telework and mobileworking: analysis of its benefits and drawbacks	Etätyössä on paljon hyötyjä ja haasteita. Etätyössä yleisimpänä hyötynä pidetään vapaa-ajan ja työn yhdistämistä ja haastavimpana asiana ylityön kertymistä.	Laadullinen	Käsinhaku, löytyy myös researchgate.com
Weinert, Maier, Laumer 2015	Why are teleworkers stressed? An empirical analysis of the causes of telework enabled stress	Etätyön seurauksena voi olla etätyöuupumus. Työkuormitus vaikuttaa stressitekijöihin ja johtajan vaatimukset työpäivän pituudesta. Luottamuksen puute aiheuttaa stressiä työntekijöissä.	Laadullinen	Käsinhaku
Bentley, T.A, S.T.T. Teo, L. McLeod, F. Tan, R. Bosua & M. Gloet 2015	The role of organisational support in teleworker well-being: A sociotechnical systems approach	Tutkimus johtamisen ja organisaation tuen vaikutuksesta etätyöntekijöiden työskentelyyn	Monimene- telmällinen	Käsinhaku, toisen tutkimuksen lähdeluettelosta, Sciencedirect.com
Humala, Iris 2016	Heterarchical ontological commitment for leaders to stimulate creativity among virtual workforce	Luovuus kasvaa virtuaalisessa työssä, jolla on yhteys työhyvinvointiin. Johtajuusfilosofia tukee menestyksestä yhteistyötä virtuaalisessa työympäristössä.	Laadullinen	Käsinhaku, toisen tutkimusaineiston lähdeluettelosta
Swisher, Jill. L 2019	Telecommuting and its associations with job satisfaction: Going the extra mile	Väitöskirjatutkimus etätyöskentelystä ja työhyvinvoinnista	Monimene- telmällinen	Käsinhaku, toisen tutkimuksen lähdeluettelosta
Anderson, Amanda, Kaplan, Seth & Vega, Ronald 2014	The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being?	Etätyöntekijöiden työhyvinvointitutkimuksen keskiössä	Laadullinen	Käsinhaku Researchgate.com

6.6 Tutkimusartikkeleiden laadun arviointi

Kun kirjallisuuskatsaukseen on valittu mukaan otettava aineisto, niiden laatu tulee arvioida katsaustyyppiin soveltuvia kriteereitä käyttäen. Aineiston analysointi on tärkeä osa kirjallisuuskatsauksen etenemistä, sillä sen avulla voidaan mitata tulosten luotettavuutta ja painoarvoa. Luotettavuutta lisää se, että kaksi tutkijaa tekee laadunarvioinnin erikseen ja lopulta vertaavat tuloksia keskenään ja tekevät päätelmiä sen pohjalta. (Solt, Axelin & Suhonen 2016, 67). Tässä opinnäytetyössä on poikettu kahden tutkijan osallistumisesta laadunarviointiin, sillä opinnäytetyö on tehty kokonaisuudessaan yksilötyönä.

Kun arvioidaan alkuperäisiä tutkimusartikkeleita, tulee kiinnittää huomiota validiteetin arviointiin. Yleensä laadullisissa tutkimuksissa arviointi kohdistuu tutkimuskysymysten ja menetelmien yhteneväisyyteen ja eettisiin näkökulmiin. Arviointia voidaan hyödyntää eri tavoin ja eri vaiheessa, mikä riippuu taas minkälaisesta katsauksesta, on kysymys. Solt yms. (2016, 68) mukaan Lääketieteellisten julkaisujen päätoimittajien kansainvälinen komitea (ICMJE) suosittelee raportoinnissa käytettävän arviointikriteerien tuloksia. Arviointikriteerien avulla on tarkoitus lisätä lukijan ymmärrettävyyttä tutkimusasetelmaan, analyysiin ja tuloksiin. (Solt, Axelin, Suhonen 2016, 68.)

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus käyttää integroidulle kirjallisuuskatsaukselle sopivaa JBI laadunarviointimenetelmää, joka valikoitui mukaan sen soveltuvuuden perusteella järjestelmällisiin katsauksiin (Solt, Axelin & Suhonen 2016, 118).

JBI eli Joanna Briggs Instituutin tehtävänä on kehittää uudenlaisia menetelmiä, joiden avulla voidaan arvioida näyttöä. Sen tehtävänä on myös tuottaa järjestelmällisiä katsauksia sekä tutkimuskirjallisuutta, jonka näyttöä voidaan levittää laajasti terveysalan organisaatioille ja ammattilaisille. Tarkoituksena on myös helpottaa ohjelmistojen avulla tehokasta käyttöönottoa sekä niiden vaikutuksen arviointia käytännössä. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 118–119.)

Tässä opinnäytetyössä on käytetty JBI:n arviointikriteeri lomaketta, josta esimerkki laadullisen tutkimuksen arvioinnista löytyy liitteessä 2.

6.7 Aineiston analyysi

Stolt yms. (2016, 112) mukaan integroidun kirjallisuuskatsauksen analyysivaihe on tärkeä suunnitella jo tutkimuksen alkuvaiheessa. Päämääränä on tasapuolinen ja huolellinen synteesi ja tulkinta tutkimusten tuloksista. Alkuperäistutkimusten analysointi edellyttää, että analyysi tapahtuu vaiheittain, jotta voidaan välttyä mahdollisilta virheiltä. Aineisto järjestetään, koodataan, luokitellaan ja tiivistetään yhteiseksi integroiduksi johtopäätökseksi (Whitemore & Knafel 2005, 550).

Laadullisen aineiston analysoinnin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen, koska hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan selkeys tutkittavasta ilmiöstä. Analyysin avulla mistä tahansa aineistosta voidaan luoda selkeä ja ymmärrettävä sekä tehdä johtopäätöksiä ja esittää hypoteeseja. Aineiston laadullinen käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa ensiksi aineisto palastellaan osiin, luodaan käsitteet ja lopuksi kootaan taas jälleen uudeksi loogiseksi kokonaisuudeksi. Tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa tulisi tehdä analyysiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018) Taulukossa 5. on esitetty integroidun kirjallisuuskatsauksen aineiston analyysin vaiheet, jossa mukailtu Whitemorea 2008, 153 ja Miles & Hubermania 1994. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 113).

Taulukko 5. Analyysin vaiheet

Analyysin vaihe	Selitys
Tiedon kokoaminen, luokittelu ja pelkistäminen (Data Reduction)	Tiedon kokoaminen alkuperäisaineistosta, luokittelu ja jäsentäminen
Tiedon esittäminen (Data Display)	Tiedon esittäminen esim. taulukoiden avulla
Tiedon vertailu (Data comparison)	Aineiston ja tiedon vertailu
Johtopäätösten tekeminen (Conclusion Drawing)	Samankaltaisuuksien ja eriävyyksien yhteenvetoa
Johtopäätösten varmistaminen (Verification)	Johtopäätösten tarkistaminen alkuperäisistä tutkimusartikkeleista, mahdollisten ristiriitaisuuksien osoittaminen

(Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 113)

Opinnäytetyön analyysiin valikoitui aineistolähtöinen sisällönanalyysi eli induktiivinen sisällön analyysi, koska se soveltuu parhaiten laadullisen ja monimenetelmällisen aineiston analysointiin. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla voidaan käsitellä laaja ja sekalainen aineisto luokittelemalla ja pelkistämällä selkeäksi luettavaksi kokonaisuudeksi. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi kuvataan Miles ja Hubermanin (1994) ja Tuomi ja Sarajärven (2018) mukaan kolmivaiheiseksi prosessiksi, jossa ensimmäisessä vaiheessa aineisto redusoidaan eli pelkistetään. Toisessa vaiheessa aineisto ryhmitellään eli klusteroidaan ja viimeisessä vaiheessa luodaan teoreettiset käsitteet (abstrahointi).

Aineiston sisällönanalyysi toteutettiin aikavälillä 1.5-20.5.2020. Aluksi aineisto tulostettiin paperiversioksi sekä luettiin lävitse muutamaan kertaan ja tehtiin alustavia merkintöjä ja muistiinpanoja. Tutkimusartikkelit luettiin kokonaisuudessaan lävitse ja väitöskirjoista luettiin johtopäätökset ja yhteenvedot. Tekstistä poimittiin tutkimuskysymykseen liittyviä lauseita ja sanoja. Alkuperäisilmauksia kirjoitettiin ylös erilliselle Word-tiedostolle sekä erilliselle paperille. Alustavaa luokittelua ja yhdistelyä tehtiin käsin paperille, jotta aineistosta saataisiin selkeä käsitys. Kuten Puusa & Juuti (2020) toteavat, että analyysin laadun määrää myös se, miten hyvin tutkija tuntee aineistonsa. Samalla kun aineistoa silmäilee, tutkija pystyy tällä tavalla luomaan omaa käsitystä aineistosta ja tekemään myös omia hypoteeseja.

Aineiston läpikäymisen aikana suoritettiin aineiston laadun arviointia JBI -menetelmää käyttäen. Aineiston redusoinnin aikana aineistosta poistettiin kaikki ylimääräinen ja pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymykseen. Samaa kuvaavia sanoja ja lauseita alleviivattiin käyttäen erivärisiä värikyniä, jotta samankaltaisuudet ja eroavaisuudet olisivat helpompi erottaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Analyysiyksikön määrittäminen tapahtui aineistoa lukiessa ja analyysiyksiköksi muodostui koko aineisto, tutkittava ilmiö. Koska tutkimuskysymys määrittää analyysiyksikön määrittämistä, ei voitu ottaa yksiköksi lausetta tai yksittäistä sanaa, koska olisi voinut olla vaarana tulosten vääristyminen (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Aineisto käsiteltiin siis käyttämällä aineistolähtöiselle sisällönanalyysille ominaista prosessia. Taulukossa 6. kuvattu tarkemmin analyysin eteneminen vaiheittain mukailen Tuomi & Sarajärven (2018) esittämää mallia.

Taulukko 6. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin prosessi

1) Aineiston läpikäyminen ja sisäistäminen
2) Analyysiyksikön määrittäminen. Analyysiyksiköksi valikoitui koko tutkittava ilmiö.
3) Aineiston pelkistäminen (reduointi)
4) Etsittiin samankaltaisuudet ja erilaisuudet pelkistetyistä ilmauksista (muu jätettiin pois)
5) Muodostettiin alaluokat ryhmittelemällä ja yhdistelemällä ilmaukset redusoiduista ilmauksista (Klusterointi)
6) Aineiston abstrahointi → Ensin yläluokkien muodostaminen ja yläluokkien yhdistäminen pääluokaksi

(Tuomi & Sarajärvi 2018)

Redusoinnin jälkeen klusteroitiin aineisto ja jätettiin pois kaikki muu ylimääräinen. Klusterointi vaiheessa keskityttiin tutkimaan samankaltaisuuksia sekä erilaisuuksia alkuperäisestä aineistosta, jonka seurauksena voitiin ryhmitellä kaikki omiin luokkiinsa. Sen seurauksena pystyttiin luomaan alaluokat ja alaluokista yläluokat. Alaluokat syntyivät sen mukaan millaisia yhtäläisyyksiä ja eriävyyksiä alkuperäisilmauksista löytyi. Yläluokat muodostuivat sillä perusteella, mitä aiheita alaluokkiin oli syntynyt. Pääluokat syntyivät yläluokkien luomisen jälkeen.

7 Tulokset ja tulosten tarkastelu

Sisällönanalyysin seurauksena tuloksista muodostettiin kaksi pääluokkaa etäjohtamisosaaminen ja henkilöstölähtöinen etätyöskentely. Nämä kaksi pääluokkaa ovat selvästi esillä kaikissa aineistoissa ja liittyvät vahvasti toisiinsa. Vaikka tutkimuskysy-

mys määrittää johtajuusominaisuuksien tarkastelun, etätyö kuuluu siihen rinnalle tärkeäksi ilmiöksi, sillä työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä tarkastellaan työntekijöiden näkökulmasta. Aineistoissa nousi esille selkeästi johtajuuteen liittyvät tekijät sekä itse työmuotoon liittyvät tekijät. Taulukossa 7. esimerkki sisällön analyysistä lähtien pelkistämisestä yläluokkaan asti.

Taulukko 7. Esimerkki aineiston analyysin etenemisestä vaiheiden pelkistämisestä yläluokkaan asti

Alkuperäisilmaus
” E-leaders have to adapt to the requirements of virtual environment and find tools to address new challenges. “(Snellman 2014, 1256).
Pelkistetty ilmaus
Etäjohtajien on mukauduttava monelta osalta virtuaalityöympäristön tuomiin haasteisiin
Alaluokka
Uudenlainen johtaminen
Yläluokka
Johtamistapa

7.1 Etäjohtajuustaidot

Etäjohtajuustaidot muodostuivat yhdeksi pääluokaksi, joka käsittää monenlaista osaamista eri johtajuuden osa-alueilta. Etäjohtajuustaidot muodostuvat virtuaaliseen viestintä- ja kommunikointitaidoista, johtamistavasta, roolista esimiehenä, teknologiataidoista, ihmisten johtamisesta ja muutosvalmiudesta. Tutkimukset yhdessä osoittavat näillä kaikilla ominaisuuksilla olevan vaikutusta johtamiseen virtuaalisessa työssä, jolla on puolestaan taas vaikutus henkilöstön kokemuksiin etätyöskentelyssä. Tulokset osoittavat lisääviä ja heikentäviä tekijöitä työhyvinvointiin etätyöskentelyssä. Osittain tutkimukset osoittavat myös, että asiaa ei ole tutkittu riittävästi. Alla taulukossa 8 (osa 1.) on esitelty analyysin tulokset tarkemmin koskien etäjohtajuustaitoja ja sen ylä- ja alaluokkia.

Taulukko 8. Aineiston analyysin tulokset osa 1.

Pääluokka	Yläluokat	Alaluokat
Etäjohtajuustaidot	Viestintä- ja kommunikointi virtuaalisesti	Sähköpostin käyttö Viestintä sähköisesti Oikea kielenkäyttö viestinnässä (sanamuodot) Tiedottaminen ja tiedonkulku Selkeät ohjeet Foorumien käyttö
	Esimiestaidot ja esimiehen rooli	Kognitiiviset taidot Monimuotoisuuden ymmärtäminen Vastuun antaminen ja ottaminen
	Johtamistapa	Alaisen ja johtajan välinen suhde Johtamisfilosofia Johtajan arvot ja periaatteet Johtajan asenne työhön ja työyhteisöön Uudenlainen johtaminen
	Teknologiaosaaminen	Tietojärjestelmien käyttötaidot Kyky mukautua teknologian muutoksiin ja haasteisiin Tietoturvan varmistaminen
	Henkilöstölähtöinen johtaminen	Ihmissuhdetaidot Sosiaaliset taidot Henkilöstön tunteminen (vahvuudet ja heikkoudet) Vuorovaikutustaidot
	Luottamus	Luottamuksen rakentaminen Luottamuksen merkityksen ymmärtäminen Luottamuksen vaikutukset

Viestintä ja kommunikointi virtuaalisesti on haastavampaa, kuin kasvotusten useiden tutkimusten mukaan. Useat tutkimukset osoittavat, että viestintään ja kommuni-

kointiin virtuaalisessa työympäristössä on kiinnitettävä eri tavalla huomiota, ja huomioitava eri asioita, kuin kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä. Cowan (2014.) korostaa tutkimuksessaan, että kommunikoinnissa sähköisesti ei käytetä ilmeitä tai eleitä, jonka vuoksi johtajan on tärkeää osata käyttää oikeanlaisia sanamuotoja varsinkin sähköpostiviestinnässä. Sähköpostien ajankohtaisuus sekä aiheellisuus ovat myös tärkeitä asioita huomioida, jotta työntekijät eivät hämmenny sähköpostien määrästä ja siitä onko tieto edelleen relevanttia. Myös Savolainen (2013, 289) toteaa, että perinteiset viestintätavat eivät välttämättä ole riittävät etäjohtajuudessa, vaan etäjohtajan on osattava lisäksi käyttää oikein sähköisiä viestintäkanavia ja tulkita viestit oikealla tavalla väärinymmärrysten välttämiseksi. Sähköpostien viestien muotoilulla ja sanavalinnoilla on merkitystä myös Kai-Tang yms. (2013, 334) mukaan, jonka vuoksi johtajien tulisi kiinnittää huomiota enemmän rohkaisevaan tyyliin viestinnässä. Tulosten mukaan ne tiimin jäsenet, jotka saivat rohkaisevia viestejä johdolta, olivat tuottavampia ja idearikkaampia kuin ne, jotka saivat painokkaita viestejä.

Cowanin (2014, 317-318) mukaan etäjohtajan tulisi korostaa työntekijöilleen tiedonkulun tärkeyttä ja sitä, miten asiallisesti viestitään sähköisesti. Sähköpostilla viestijän tulisi myös osata osoittaa viestit oikealle henkilölle ja väittää oleelliset tiedot asiainkuuluville henkilöille ilman viiveitä. Sähköpostilla tulisi välittää ainoastaan vain asiaan liittyvät tiedot väärinkäsityksien välttämiseksi. Mikäli asiaa on paljon, vastaanottajan on jopa välillä mahdoton saada selville mikä on pääpointti ja mitä asiaa on pidettävä tärkeänä.

Viestintää voi tapahtua sähköpostin lisäksi ääniviesteillä, pikaviestinsovelluksilla, videokonferensseissa ja tapaamisissa. Yleensä teknologia sallii viestimisen ja kommunikoinnin useaa eri kanavaa käyttäen eri henkilöille samanaikaisesti. Tämän vuoksi johtajalta vaaditaan taitoja pystyä keskittymään ja pysymään asiassa myös niinä hetkinä, kun tekemistä on paljon ja henkilöstöltä tulee kysymyksiä tai muita kommentteja, joihin tulisi reagoida asianmukaisella tavalla. Työntekijä ei tiedä toisessa päässä johtajan tilanteesta tai kiireestä, minkä vuoksi hän ei välttämättä pysty aikatauluttamaan omaa asiaansa johtajan suuntaan. (Cowan 2014, 317.)

Cowanin (2014, 317) mukaan etäisyyden ei tulisi näkyä johtamisessa. Johtajan tulisi pystyä luomaan mahdollisimman läsnä oleva vaikutus työntekijään, jotta työntekijä ja tiimit tuntevat olonsa tärkeäksi ja arvostetuksi. Kuitenkin kun viestinnästä ja vuorovaikutuksesta poistetaan kehonkieli, on inhimillistä joskus joutua väärinymmärrykseksi, mikä aiheuttaa helposti konflikteja tiimien sisällä. Etäjohtajan on hankala puuttua mahdollisiin konflikteihin, mikäli hän ei tunne alaisiaan tai ole päivittäin heidän kanssaan yhteyksissä. Myös työntekijöiden erilaiset kulttuuritaustat voivat luoda väärinymmärryksiä tai haasteita virtuaaliseen viestintään, sillä kielelliset erot tai viestintätavat voivat näkyä yhtä lailla myös etäviestinnässä kuin kasvokkain tapahtuvassa kommunikoinnissa.

Esimiestaidot ja esimiehen rooli virtuaalisessa työssä on Cowanin (2014, 315) mukaan huomioitava eri tavalla kuin perinteisessä johtamisessa. Cowan (2014, 315) toteaa ettei virtuaalitiimien johtajalle ole yhtä tiettyä tärkeää ominaisuutta, vaan kokonaisuus ratkaisee. Etäjohtajalta vaadintaankin useampaa ominaisuutta johtaakseen henkilöstöä. Yksi tärkeä ominaisuus on kuitenkin asenne virtuaalista työtä kohtaan. Pelkästään asenteella voi vaikuttaa paljon viihtyvyyteen ja oppimiseen ja sitä kautta näyttää myös esimerkkiä alaisilleen. Snellmanin (2014, 1256) mukaan etäjohtajuusosaamista ja sen ominaisuuksia tulisikin korostaa yhä enemmän tulevaisuudessa ja ymmärtää enemmän etäjohtajuuden syuseuraussuhteita. Etäjohtajien tulisi ymmärtää etätyön haasteet ja ymmärtää etäjohtajuus uudenlaisena johtamisen muotona.

Savolaisen (2013, 290) mukaan etäjohtaja pääsääntöisesti koordinoi ja hallitsee tietoa ja samanaikaisesti pyrkii rakentamaan luottamusta henkilöstöönsä sekä huolehtii työmotivaatiosta ja kommunikoinnin sujuvuudesta organisaatiossa. Etäjohtajan on kyettävä omalla persoonallaan ja taidoillaan johtamaan organisaatiota menestyksellisesti, mutta myös samalla pitää tärkeänä henkilöstön hyvinvointia ja molemmin puolista luottamusta. Pääsääntöisesti etäjohtaja tarvitsee ihmisten johtamistaitoja, subjektiosaamista, rekrytointiosaamista sekä luoda visio ja suunta organisaation toiminnalle. Kai-Tang yms. (2013, 442-444) mukaan luovemmassa työssä tulisikin keskittyä enemmän rohkaisevaan, positiiviseen ja empaattiseen viestintään, kun taas asiantuntija tyyppisessä työssä johtajilta kaivataan enemmän selkeyttä ohjeisiin.

Henkilöstöjohtamistaidot ja henkilöstölähtöinen johtaminen nousevat esille useassa tutkimuksessa etäjohtajien osalta. Tärkeimpänä ominaisuutena etäjohtajalle Savolainen (2013, 290) pitää henkilöstöjohtamistaitoja. Ihmisten johtajuus nousee erityisen tärkeäksi varsinkin etäjohtamisessa, koska työntekijöitä tavataan harvoin kasvotusten tai ei juuri ollenkaan. Etäjohtajan tulisikin harjoittaa ja perehtyä enemmän ihmissuhdeasioihin, vuorovaikutuksen parantamiseen, motivoimiseen ja innostamiseen sen sijaan, että keskittyy ainoastaan tulokseen, työhön käytettyyn aikaan ja organisaation menestykseen. Kaikki nämä osa-alueet kasvattavat molemmin puolista luottamusta, mikä on edellytys menestykselle organisaatiolle. Luottamuksen avulla myös henkilöstö voi hyvin ja voivat kokea arvostusta omaa työtä kohtaan. Luottamuksen rakentaminen on etäjohtajan yksi tärkeimmistä työkaluista, jonka avulla voidaan sitouttaa henkilöstö organisaatioon ja työtehtävään. (Savolainen 2013, 290.)

Etäjohtajuudessa tulisi huomioida myös työntekijöiden yksilölliset erot, joita huomioidalla johtaja pystyisi enemmän ymmärtämään työntekijöidensä vahvuuksia ja heikkouksia. Vahvuudet ja heikkoudet liittyvät yleensä teknologiaosaamiseen, virtuaaliseen viestintään sekä työtehtäviin. Jotkut saattavat olla nopeita vastaamaan viesteihin, toisilla asioiden käsittely voi viedä pidempään aikaa. Kaikki tavat voivat kuitenkin olla yhtä hyviä ja tuloksellisia. (Cowan 2014, 317.) Myös Mukherjee & Billing (2012, 278) korostavat sitä, että työn sujuvuuden kannalta etäjohtajalle on tärkeää tuntea työntekijänsä henkilökohtaisemmin.

Johtajan tulisi tuntea alaisensa hyvin, jotta pystytään huomaamaan mahdolliset konfliktit, heikentynyt työmotivaatio tai muita työhön vaikuttavia tekijöitä. Etäjohtajan tulisi myös johtaa selkeämmin keskittyen yksilöiden johtamiseen, mikäli huomaa työyhteisön toiminnassa jotain sellaista mihin olisi tarve puuttua. Mutta tilanteissa, joissa työntekijöillä motivaatio on kohdillaan ja työ sujuu mutkitta, johtaja voi enemmänkin johdatella ja olla taustalla tarvittaessa tukena. Haasteellisissa tilanteissa johtajan on aina kyettävä ottamaan vastuu ja tekemään päätöksiä. (Mohelska 2013, 3.)

Johtamistavalla on suuri merkitys henkilöstön sitouttamisessa organisaation toimintaan ja työtehtävään. (Savolainen 2013, 290) Johtamistavalla tarkoitetaan tässä yhteydessä johtajan henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten persoonan, omien arvojen ja taitojensa pohjalta johtamista (Mukherjee & Billing 2012, 278). Mukherjee ja Billing (2012, 278) nostavat esille myös johtajille tärkeiksi kyvyiksi kognitiiviset, sosiaaliset ja behavioristiset kyvyt. Kognitiivisilla kyvyillä tarkoitetaan tässä yhteydessä johtajan taitoa pohtia, miettiä ja johdatella työntekijäänsä mahdollisimman moniulotteisesti oikeanlaisiin ja sopiviin ratkaisuihin. Sosiaalisilla taidoilla tarkoitetaan taas oikeanlaisia kykyjä keskustella ja toimia tietyllä tavalla eri tilanteissa, esimerkiksi tärkeissä konferensseissa ja tapaamisissa. Behavioristisilla kyvyillä tarkoitetaan johtajan kykyä toimia edelläkävijänä, esimerkkinä ja vaikuttaa henkilökohtaisella käyttäytymisellään alaisilleen siten, että työntekijät toimisivat työyhteisön ja organisaation edun mukaisesti.

Etäjohtajien tulisi ymmärtää työntekijöidensä kulttuurilliset erot sekä työyhteisön monimuotoisuus. Kun työtä tehdään yleensä ajasta ja paikasta riippumatta, johtajalle voi olla lisäksi haasteena työntekijöidensä erilaiset persoonat ja kulttuuritaustat. Hyvä etäjohtaja pystyy tunnistamaan ne seikat, jotka ovat itselleen haasteellisia ja pyrkiä perehtymään asiaan paremmin. Johtajan sosiaaliset ja kognitiiviset kyvyt ovat tärkeitä tiimin kehittämisessä ja jo henkilöstön rekrytointivaiheessa on kyettävä ottamaan huomioon työyhteisön moninaisuus ja käyttämään se mahdollisimman hyödyksi työyhteisön kannalta. (Mukherjee & Billing 2012, 279.)

Etätyö itsessään haastaa jo ryhmän dynamiikkaa ja vuorovaikutuksen toteutumista, sillä ryhmän jäsenet eivät tapaa kasvokkain. Mohelskan (2013, 3) mukaan lähtökohta virtuaalitiimeille on jo haastavampi ja ongelmallisempi, kuin niille tiimeille, jotka toimivat fyysisesti läsnä. Lähtökohtana on Mohelskan (2013, 3) mukaan että luottamus on alhaisempi virtuaalitiimeissä ja vaatii enemmän tietoista työskentelyä sen rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi. Myös ryhmän koheesio on valmiiksi alhaisempi ja ryhmän jäsenet ovat anonyymimpiä toisilleen, koska päivittäinen vuorovaikutus ja kommunikointi, esimerkiksi päivittäiset kahvipöytäkeskustelut jäävät pitämättä etätyöntekijöiden keskuudessa. Etäjohtajien tulisi tiedostaa nämä haasteet, mikä vaatii johtajuudelta osaamista ja asiaan perehtyneisyyttä. Johtajan tulisi miettiä keinoja, joilla

voidaan teknologiaa apuna käyttäen parantaa ja kehittää näitä osa-alueita. (Mohelska 2013, 4).

Johtajan ominaisuudet ja johtamistapa vaikuttavat myös työhyvinvointiin. Etäjohtajille tärkeimpiä ominaisuuksia ovat johdonmukaisuus, auktoriteetti, kuuntelutaidot sekä substanssiosaaminen. Johdonmukaisuutta ja selkeyttä tarvitaan viestinnässä ja tiedon välittämisessä työntekijöille. Viestinnän on oltava selkeää ja ytimekästä, jotta lukija ymmärtää siitä tärkeimmät pointit heti ensisilmäyksellä. Etäjohtajan on myös oltava saatavilla ja valmiina kuuntelemaan työntekijän asiaa ja kyetä keskeyttämään omat työnsä siksi ajaksi. Muuten työntekijä voi tuntea olonsa helposti yksinäiseksi ja turhautuneeksi. Etäjohtajan on tunnettava myös työntekijänsä kenttä, jossa hän työskentelee. Asian osaaminen on tärkeää myös luottamuksen syntymisen kannalta. Etäjohtajan on ymmärrettävä myös etätöiden haasteet ja teknologia, jotta tietää mistä puhutaan ja mistä asiasta on kyse. Useimmat työntekijät pitivät myös positiivisena sitä, että johtaja on itse aikaisemmin työskennellyt paljon etänä tai käynyt siihen liittyvän koulutuksen, jotta johtaja pystyy paremmin ymmärtämään työntekijöidensä arkea etätöissä. (Poulsen & Ipsen 2017, 41.) Etäjohtajien taito reflektoida heidän omia arvojaan sekä löytää sopiva johtajuusfilosofia, tukee menestyksekkäästi organisaation toimintaa (Humala 2016, 46).

Vaikka etäjohtajat käyttävät pääsääntöisesti verkkoyhteyttä johtamisen välineenä, sitä ei pidetä sopivana kaikkien asioiden hoitamiseen. Kehityskeskustelut ja muut palaute keskustelut ovat tutkimuksen mukaan tärkeitä pitää kasvokkain työntekijän kanssa. (Pyöriä & Saari & Ojala 2016, 195.)

Muutosjohtajuusosaamisella nähdään olevan myös merkittävä vaikutus virtuaalisten tiimien työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon. Etäjohtajien hyvää muutosjohtamisosaamista pidetään yhteydessä työntekijöiden tehokkuuteen ja työn tuloksiin. (Mukherjee & Billing 2012, 277.)

Teknologiaosaaminen on Cowanin (2014, 319) ja Humalan (2016, 46) mukaan etäjohtajien yksi tärkeimmistä ominaisuuksista. Cowanin (2014, 319) mukaan teknologia

on tullut jäädäkseen ja se kehittyy kovaa vauhtia yhä dynaamisempaan suuntaan. Tämän vuoksi johtajilla on oltava kyky mukautua sen tuomiin haasteisiin, pysyttävä ajan tasalla teknologian kehityksessä ja kyettävä vastaanottamaan sen tuomat muutokset organisaatiossa. Etäjohtajien on oltava myös samalla hyviä johtajia työntekijöilleen, kun pystyttävä mukautumaan tuleviin muutoksiin. Työympäristö, työnteon tavat sekä työkuultuuri muuttuu teknologian myötä jatkuvasti. Se sallii mahdollisuuksia ihmisille joustavampaan työhön, mutta myös haastaa työntekijöitä kuten johtajia yhä enemmän. Snellmanin (2014, 1259) mukaan etäjohtajien teknologiaosaaminen on tärkein työkalu muuttuvassa työympäristössä, jotta osaa myös valita oikeat foorumit sujuvaan kommunikointiin.

Tutkimukset osoittavat, että tiimin koolla, tehtävien vaativuudella, ammattitaidolla ja teknologiaosaamisella on tärkeä rooli organisaation toiminnassa. Sitä mukaan miten tehtävän vaativuus muodostuu, sitä enemmän tarvitaan teknologiaosaamista (DellaNeve & Gladys & Wilson 2015, 398) Snellmanin (2014, 1259) mukaan työtyytyväisyyttä työyhteisössä lisää myös hyvät ja oikeat työvälineet, jonka vuoksi virtuaalisen kommunikoinnin tulee tapahtua mahdollisimman sujuvasti ja vaivattomasti. Teknologia tarjoaakin useita eri vaihtoehtoja ja ratkaisuja organisaation eri tarpeisiin, joka mahdollistaa oikeiden välineiden ja ohjelmistojen valitsemisen käyttöön. Mukherjee ja Billing (2012, 279) toteaa tutkimuksessaan, että etäjohtajalle tärkeisiin ominaisuuksiin kuuluu hyvä tietotekninen osaaminen ja valmiudet käyttää erilaisia tietojärjestelmiä ja kyettävä omaksumaan uutta tietoa nopeasti. Virtuaalitiimien johtamisen edellytyksenä on olla itse tietoinen tietotekniikasta ja teknologiasta, jota käytetään työssä.

Virtuaalitiimeillä on lähtökohtaisesti hyvät edellytykset menestyä, koska niillä on yleensä parhaimmat valmiudet mukautua muutoksiin ja teknologian tuomiin uusiin haasteisiin. (Snellman 2014, 1253) Teknologiaosaamisen tulisikin olla itsestään selvää jokaiselle, joka työskentelee virtuaalisessa työympäristössä (DellaNeve & Gladys & Wilson (2015,394).

Luottamus nousee suurimmassa osassa tutkimuksista tärkeäksi osa-alueeksi, kun tarkastellaan etäjohtamista ja henkilöstön työhyvinvointia. DellaNeve, Gladys ja Wilson

(2015, 394) ja Snellman (2014, 1256) osoittavat luottamuksella olevan suuri rooli virtuaalitiimien rakentamisessa ja toiminnassa. Hyvällä vastavuoroisella luottamuksella voidaan todeta olevan positiivinen vaikutus henkilöstön työmotivaatioon ja organisaation tuloksiin. Luottamuksen rakentaminen lähtee esimiehestä, mutta sen ylläpitäminen tulee olla molemmin puolista (Pöyriä & Saari & Ojala 2016, 195.)

DellaNeve yms (2015, 398) mukaan luottamuksella olevan tärkeä rooli johtajuudessa. Johtajien tulisi keskittyä henkilöstön johtamiseen ja luottamuksen rakentamiseen työntekijöiden ja esimiehen välillä. Työntekijöiden luottamus ja motivaatio työtä kohtaan rakentuu työntekijöiden mahdollisuudella itse vaikuttaa tulostavoitteisiin ja työn sisältöön. Myös Robert ja You (2013, 464) osoittavat, että luottamuksen kautta rakennetaan työhyvinvointia virtuaalisessa työssä.

Luottamuksen merkitys ilmenee myös Savolaisen (2014, 45-46) tutkimuksessa, jossa keskityttiin tutkimaan luottamuksen rakentumista etäjohtajuuden yhtenä osa-alueena. Tuloksien mukaan luottamus on merkittävässä asemassa etäjohtajan tuloksellisessa johtamisessa ja sillä voidaan todeta olevan suoria vaikutuksia henkilöstön työssä jaksamiseen. Furumon (2018, 24) tutkimuksessa todettiin, että luottamus oli korkeimmillaan niillä tiimin jäsenillä, joilla oli kannustava johtaja, kun taas luottamus oli selkeästi alhaisempi niillä, joilla oli vaativa ja auktoriteettinen johtaja. Korkea luottamuksen taso on tutkimuksen mukaan myös suorassa yhteydessä työhyvinvointiin.

Pöyriän yms. (2016, 195) tutkimusten mukaan lähtökohtaisesti työntekijät haluavat olla luottamuksen arvoisia. Työsuoritusten arvioinnissa etätyöntekijöiden kohdalla tulisikin keskittyä työn tuloksiin, eikä työhön käytettyyn aikaan. Luottamuksen rakentaminen on Savolaisen (2014, 46-47) ja DellaNeven yms. (2015, 398) mukaan johtajuuden yksi avainkäsite, joka pitäisi huomioida johtamiskoulutuksessa ja uusien johtajien perehdyttämisessä. Luottamus korostuu varsinkin virtuaalisessa työssä, jossa johtajat eivät näe alaisiaan ja siten eivät ole kontrolloitavissa. Virtuaalisessa työssä johtajien tulee yhä enemmän myös panostaa henkilöstön motivoimiseen ja itse johtamiseen jopa enemmän kuin kasvokkain tapahtuvassa johtamisessa sen vuoksi, koska virtuaalityössä puuttuu kehonkieli ja muut vuorovaikutusta lisäävät ominaisuudet (Savolainen 2014, 47).

Mikäli johtaja osoittaa epäluottamusta työntekijää tai työyhteisöään kohtaan, sillä nähdään olevan suora vaikutus työn tuloksiin. Työn tulokset taas syntyvät henkilöstön hyvästä motivaatiosta ja johtajan luottamuksesta heidän ammattitaitoonsa ja ratkaisuihin, jonka vuoksi merkittävää on, miten johtaja suhtautuu työntekijöihinsä ja työyhteisöön. (Savolainen 2014, 49) Johtajilla tulisi olla selkeä ymmärrys etätyön tekemisestä ja koko organisaatio toiminnasta. Pelkästään asenteella ja rakenteiden tuntemisella luodaan pohja luottamussuhteen rakentumiselle (DellaNeve & Gladys & Wilson 2015, 398.)

Molemminpuolinen luottamus esimiehen ja työntekijän välillä on erityisen tärkeää varsinkin silloin, jos työntekijä työskentelee kokoaikaisesti etätyössä. Tutkimuksissa nousi ilmi esimiesten huoli työn tehokkuudesta, mikäli työntekijä työskentelee jatkuvasti etänä. Suurin kynnys etätyön käyttöön ottamisella onkin ollut haaste löytää tasapaino luottamuksen ja kontrollin välille. Etäjohtamisen on lähtökohtaisesti perustuttava työn tulosten arviointiin, koska työn valvonta ei ole mahdollista. Esimiesten on kuitenkin luotettava työntekijään ja siihen, että työt tulevat tehdyksi. Etätyöntekijän tulisi kuitenkin luottaa siihen, että häneen luotetaan ja kohdellaan tasa-arvoisena työyhteisön jäsenenä. (Pöyriä & Saari & Ojala 2016, 194.)

Snellmanin (2014, 54) ja Savolaisen (2014, 49) mukaan tutkimukset osoittavat, että kasvokkain on helpompi luoda luottamusta, jonka vuoksi etätyöntekijöille kasvokkain tapaamiset ovat entistä tärkeämpiä luottamuksen rakentumisessa. Kasvokkain tapaamisissa minimoidaan riskit tulla väärinymmärretyksi ja viestinnässä voidaan käyttää enemmän ilmeitä, eleitä ja kehonkieltä. Sen vuoksi etäjohtajilla on suuret haasteet tulla ymmärretyksi toivomalla tavalla, kun nämä ominaisuudet puuttuvat. Sen vuoksi etäjohtajalle on tärkeää olla säännöllisesti yhteydessä työntekijäänsä ja mahdollisuuksien mukaan myös keskustella muustakin kuin työasioista. Säännöllisellä yhteydenpidolla ja tukemalla työntekijäänsä myös emotionaalisesti, voidaan vaikuttaa hyvän luottamussuhteen syntymiseen (Savolainen 2014, 54.) Etäjohtajan on hyvä pyrkiä luottamussuhteen ylläpitämiseksi mahdollisuuksien mukaan tapaamaan henkilöstöä kasvokkain. Riippuen kuitenkin organisaation koosta, rakenteesta ja henkilöstön sijoittumisesta, kuinka paljon johtajalla on mahdollisuuksia tavata henkilöstöä kasvokkain. (Savolainen 2014, 49.)

Luottamuksen rakentuminen tapahtuu ajan kanssa, mikä luo taas haastetta sille, että etäjohtajan on kyettävä rakentamaan intensiivinen luottamussuhde lyhyessä ajassa. Luottamus rakentuu Savolaisen (2013, 294) mukaan sosiaalisista taidoista, kuten kommunikoinnista, kuuntelutaidoista ja ihmismyönteisestä ajattelutavasta. Etäjohtajuudessa luottamuksen rakentamisessa tärkeitä taitoja ovat myös tietotekniset taidot, aitous, avoimuus ja rehellisyys, työ organisaatiokyky, oma-aloitteisuus, tiedon jakaminen ja informointi, rakentavan palautteen antaminen ja emotionaaliset kyvyt. Haasteena luottamuksen rakentamiselle on työntekijöiden etäisyys toisistaan sekä mahdollisuus työskennellä heille itselleen sopivina kellonaikoina, varsinkin jos työ ei ole määrätty toteutettavaksi tietyllä aikavälillä, jolloin johtaja ei välttämättä ole haluttuna aikana saatavilla. Tärkeitä kuitenkin on, että esimies on ylipäättään tavoitettavissa ja antaa sellaisen vaikutelman alaiselle, että on lähestyttävissä matalalla kynnyksellä. (Savolainen 2013, 294) Tärkeää on Savolaisen (2014, 54) mukaan etäjohtajan riittävä tietotekninen osaaminen, jotta verkon kautta viestintä onnistuu tarkoituksenmukaisella tavalla ja mahdollistaa luottamussuhteen syntymisen.

7.2 Henkilöstölähtöinen etätyöskentely

Toiseksi pääluokaksi nousi selkeästi johtajuuden lisäksi henkilöstön etätyön tekeminen ja siihen liittyvät ominaisuudet. Kokonaisuutena etätyö pitää huomioida henkilöstön näkökulmasta. Työmuotona etätyössä ilmenee työhyvinvointiin vaikuttavia asioita joko positiivisesti tai negatiivisesti. Alaotsikoiksi tutkimuksista erottuivat etätyö työmuotona, työaika, yhteisöllisyys ja yksilölliset ominaisuudet. Alla taulukossa 9. (Osa 2) on esitelty analyysin tulokset koskien pääluokkaa henkilöstölähtöinen etätyöskentely sekä ylä- ja alaluokkia.

Taulukko 9. Aineiston analyysin tulokset osa. 2

Pääluokka	Yläluokat	Alaluokat
Henkilöstölähtöinen etätyöskentely	Työmuoto	<p>Lisäävät tekijät: Vapaa-ajan ja työn yhdistäminen Joustavuus Autonomia Omaan työhön vaikuttaminen Itse valittu työmuoto Yhteisöllisyys Ei pitkiä työmatkoja Osa-aikainen etätyö</p> <p>Vähentävät tekijät: Kokoaikainen etätyö Eristäytyneisyys Määrätty työmuoto Elämäntilanne Urakehitys Ylityön kertyminen Stressi</p>
	Työaika	Työn keskeytymättömyys Tehokkuus Työn hallinta ja rytmi
	Yhteisöllisyys	Yhteistyö Koheesio Työyhteisön roolit ja työnjako Luottamus Vuorovaikutus ryhmän sisällä
	Yksilölliset ominaisuudet	Henkilökohtaiset ominaisuudet Henkilökohtaiset asenteet ja arvot Henkilökohtainen hyvinvointi psyykkisesti ja fyysisesti Henkilökohtainen suhtautuminen etätyöskentelyyn

Työmuotona etätyö on ollut suosittu sen joustavuuden vuoksi, vaikka kaikille se ei sovi kaikkiin elämäntilanteisiin. Esimerkiksi kaikki eivät voi perhetilanteensa vuoksi tehdä etätyötä, mikäli pienet lapset ovat kotona. Toisaalta organisaatioissa, joissa on mahdollisuus etätyöhön, voidaan parantaa henkilöstön sitoutumista ja vähentää työpaikan vaihtohalukkuutta. Etätyöllä voidaan nähdä siis olevan myönteinen vaikutus organisaatioiden kokonaistehokkuudessa. (Pyöriä & Saari & Ojala 2016, 187; Tremblay & Thomsinin (2012, 105) mukaan etätyö on pidetty työmuoto sen vuoksi, koska

se pystyy joustamaan paremmin perhe-elämään ja vapaa-aikaan nähden. Useassa perheessä arvostetaan etätyötä myös siksi, koska pystyy vastaanottamaan lapset koulusta ja olemaan tekemään joustoa työaikatauluihin myös perheen menojen mukaan. Weinert yms. (2015, 1408) kuitenkin toteaa, että tehokas etätyön tekeminen vaatii rauhallisen työpisteen, eikä se ole kaikissa perheissä mahdollista järjestää toivotulla tavalla.

Monet tutkimukset ovatkin kirjoitettu etätyön tehokkuuden näkökulmasta, mutta kovinkaan paljon ei ole tutkittu sitä, miten etätyöntekijä itse viihtyy työssään ja mitkä ovat työhyvinvointia tukevat tekijät. Yleisesti ottaen on ajateltu, että työ on siellä missä tekijäkin on, eli ajalla ja paikalla ei ole merkitystä ja johtajien tulisikin enemmän keskittyä arvioimaan työn tuloksia eikä työhön käytettyä aikaa. (DellaNeve & Gladys & Wilson 2015, 393-394.)

Pöyriän, Saaren ja Ojalan (2016, 196) tutkimuksessa tuli esille, että onnistumisen edellytyksenä kokoaikaisessa etätyössä on luottamuksen vastavuoroisuus, autonomia, tiedonkulku ja viestintä. Yleensä myös, jos etätyön tekeminen on vakiintunut, siihen liittyvät kokemukset ovat positiivisia. Tutkimus osoittaa myös, että koko- ja osa-aikainen etätyö on yhteydessä positiiviseen kokemukseen työyhteisön toiminnasta ja työn organisoimisesta. Useat tutkimukset kuitenkin osoittavat, että kokoaikainen etätyöskentely voi johtaa eristäytymiseen muusta työyhteisöstä, mikä taas vaikuttaa kokonaisvaltaisesti työhyvinvointiin. Pöyriän yms. (2016, 199) tutkimuksessa kuitenkin taas osoitetaan, että määrällisen ja laadullisen aineiston perusteella kokoaikaisesti etätyötä tekevät ovat hyvin tyytyväisiä tilanteeseensa. Ojalan (2014, 101); Pöyriän yms. (2016, 199) mukaan Tyytyväisyys voi johtua myös siitä, että on itse valinnut etätyön muodon tai osaa suhteuttaa sen siihen, miten haastava voisi olla esimerkiksi haja-asutuilta alueilta löytää töitä tai ajaa pitkä matka työpaikalle. Ojalan (2014, 101) mukaan itse valittu työnteon muoto lisää tyytyväisyyttä elämään. Robertin ja Youn (2013, 464) mukaan työssä on mahdollista voida hyvin, vaikka työskentelisikin fyysisesti etäällä muusta työyhteisöstä.

Pöyriän yms. (2016, 199) tutkimuksen tulosten perusteella voidaan myös päätellä, että kotona tehtävällä etätyöllä on myönteinen vaikutus työn tuloksellisuuteen.

Etänä työskentely voi myös tietyllä tavalla sitouttaa työntekijää ja tällä tavalla vaikuttaa työn tuloksellisuuteen. Myös Andersonin, Kaplanin ja Veganin (2014, 2) mukaan suurin osa etätyöntekijöistä pitää tärkeänä työn sopivuuden omaan elämäntilanteeseen ja yhä enemmän haluavat myös kiinnittää huomiota työhyvinvoinnin ylläpitämiseen.

Andersonin yms. (2014, 3) tutkimukset osoittavat, että etätyöntekijöillä on vähemmän stressiä kuin niillä, jotka työskentelevät toimistoissa. Tutkimusten mukaan syytä on useita, miksi kotona tehtävä etätyö tuottaa vähemmän stressiä, kuin toimistolla tehtävä työ. Etätyössä ei tule keskeytyksiä ja pystyy paremmin keskittymään työtehtäväänsä. Sen lisäksi etätyötä tekevä pystyy rajoittamaan kommunikaatioon liittyvää aikaa esimerkiksi merkitsemällä itsensä varatuksi tai ei vastaa heti kollegoiden yhteydenottoihin. Autonomia ja itsensä johtaminen työtehtävissä vaikuttaa myös arjenhallinnallisiin asioihin, mitkä ovat taas suoraan sidoksissa hyvinvointiin ja stressinlievitykseen. Myös pelko työyhteisöstä eristäytymisenä etätyön vuoksi nähdään negatiivisena asiana ja työhyvinvointia heikentävänä asiana (Weinert & Maier & Laumer 2015, 1408.)

Myös Bentleyyn yms. (2016, 209) mukaan kotona tehtävä etätyö itsessään työmuotona on poikkeava sen vuoksi, että läheltä puuttuu työyhteisö, vuorovaikutus kasvatusten sekä tutkimusten mukaan etätyöntekijä saa vähemmän palautetta ja tukea työkavereilta ja esimieheltä, kuin ne ketkä työskentelevät paikan päällä. Sen vuoksi etätyö nähdään suurempana riskinä stressin aiheuttamisessa ja työhyvinvoinnin heikkenemisessä. Nimittäin Bentleyyn yms. (2016, 209) tutkimuksen mukaan hyvinvointi tulee sosiaalisista tilanteista, työyhteisön tuesta ja vuorovaikutuksesta.

Bentleyyn yms. (2016, 210) tutkimuksen mukaan etätyöhön liittyviä vaikutuksia on tutkittu suhteellisen vähän. Eroja työhyvinvoinnin ja stressin kokemiseen on kuitenkin työntekijöillä, jotka työskentelevät kokoaikaisesti etänä ja ketkä työskentelevät osa-aikaisesti etänä. Vaikutusta on myös sillä, että työskenteleekö yhden päivän viikosta etänä vai useamman. Stressin tasoa voidaan mitata sillä kuinka riippuvaisia henkilöt ovat teknologian käytöstä työvälineenä. Kuitenkaan ei aina ole suoraa yhteyttä sillä kuinka paljon henkilö kokee stressiä etätyön määrän vuoksi.

Anderson & Kaplan & Vega (2014, 10-11) ja Poulsen ja Ipsen (2017, 37) osoittavat tutkimuksessaan etätyöllä olevan positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia. Andersonin yms. (2014, 10-11) mukaan myönteiset kokemukset liittyvät autonomiaan ja työn hallittavuuteen. Negatiiviset kokemukset liittyvät taas työmäärään, vuorovaikutuksen puutteeseen ja ylitöiden tekemiseen. Poulsenin ja Ipsenin (2017, 37) mukaan taas positiiviset tunteet tulevat lähinnä siitä, että työntekijä saa vaihtelua työhönsä ja voi haastaa itseään ammatillisesti. Negatiiviset kokemukset liittyvät taas pääosin eristäytyneisyyteen ja kommunikaation puutteeseen. Ojalan (2014, 86) tutkimuksen mukaan taas vastuullinen asema lisää helposti iltaisin ja viikonloppuisin tehtävää työtä.

Hyvinvointi ja työtehtävistä suoriutuminen ovat selkeästi yhteydessä toisiinsa ja toisistaan riippuvaiset. Kun työntekijä ei voi hyvin fyysisesti tai psyykkisesti, se on suoraan yhteydessä alhaisempaan työkykyyn ja tehtävistä suoriutumiseen. (Poulsen & Ipsen 2017, 44.)

Poulsen ja Ipsen (2017, 37) korostaa johtajuuden merkitystä etätyössä ja sillä olevan suuri vaikutus etätyöntekijöiden työhyvinvointiin. Della Neven yms. (393-394) mukaan viime vuosien aikana etätyöntekijöiden työtyytyväisyys on kuitenkin kasvanut. Poulsen ja Ipsenin (2017, 37) eräässä tutkimuksessa, missä johtaja keskittyi kuuntelemaan, vuorovaikuttamaan ja informoimaan entistä tiiviimmin, aktivoittamaan yhteishenkeä sekä osoittamaan selkeää johtajuutta, voitiin vaikuttaa etätyöntekijöiden työssä viihtymiseen positiivisella tavalla. Kun johtaja keskittyy johtamisen perusasioihin ja henkilöstöjohtamiseen, voidaan saada sillä paljon enemmän positiivisia tuloksia aikaan.

Lähtökohtaisesti työntekijät odottavat työnantajansa yhteydenottoa ja odottavat mitä ajankohtaista tietoa on tulossa seuraavaksi ja ovat kiinnostuneita olemaan ajan tasalla organisaation toiminnassa. Nämä asiat tapahtuvat automaattisesti ja työntekijä turhautuu helposti, mikäli työnantaja ei ota heihin yhteyttä säännöllisesti. Etätyössä on ilmeistä, että työ tapahtuu tietotekniikan varassa. Sen vuoksi johtajien tulisi yhä enemmän kiinnittää huomiota informoimiseen ja vuorovaikutukseen, koska aktiivisen vuorovaikutuksen ja työasioista informoimisen säännöllisesti, on todettu olevan vaikutusta etätyöntekijöiden työhyvinvointiin. (Poulsen & Ipsen 2017, 40.)

Ojalan (2014, 87) mukaan pääosin etätö on ylempien toimihenkilöiden työtä. Vaikka alempien toimihenkilöiden työ olisi yhtä liikuteltavissa, he tekevät huomattavasti vähemmän töitä muualla kuin työpaikalla. Tutkimus osoittaa, että autonomiseen ja luottamukseen perustuvat joustavan työnteon muodot ulottuvat parhaiten vahvimassa työmarkkina-asemassa oleville ylemmille toimihenkilöille, kuten johtajille ja esimiehille.

Työaika ja aikaerot ovat haasteena Cowanin (2014, 315) ja DellaNeven yms. (2015, 398) mukaan virtuaali-tiimeissä. Työyhteisöt, jotka toimivat kokoaikaisesti ja valtakunnallisesti virtuaalisesti, kohtaavat aikaerojen tuoman haasteen. Ne ketkä työskentelevät virtuaalisesti, voivat joutua odottamaan yhteydenottoa pidempään, jos yhteydenotto halutaan kollegalta tai toisesta organisaatiosta, joka työskentelee toisella aikavyöhykkeellä. Aikaerojen tuomat haasteet riippuvat siitä, kuinka laajasti maantieteellisesti henkilöstö on sijoitettu tai onko kyseessä esimerkiksi kaupantekoa tai kilpailutusta globaalien yritysten kanssa.

Eryistä haastetta etäjohtajuudelle tuo myös työntekijöiden mahdollisuus joustampaan työmuotoon etätöissä ja sen vuoksi monet työskentelevätkin eri kellon-aikoihin. Sen vuoksi etäjohtajilta vaaditaan erityistä koordinaatiokykyä sekä kyettävä luomaan mahdollisimman läsnä oleva vaikutus työntekijöilleen etäisyydestä huolimatta (Snellman 2014, 1258).

Etätöön tekemiseen liittyy useita eri haasteita ja vaarana on helposti kuormittumisen riski. Yksilötasolla etätöön suurin haaste liittyy yleensä autonomiaan, koska työntekijä pystyy parhaimmassa tapauksessa itse vaikuttamaan työnteon rytmiin. Kuitenkin helposti liikuteltavaa työtä tehdään matalammalla kynnyksellä vapaa-ajalla, kuten viikonloppuisin tai iltaisin, mikä on taas perheen yhteisestä ajasta pois. Etätyöntekijät tekevät yleisimmin paljon ylityötä työajan häilyvyyden vuoksi. Joskus liiallinen työnteke voi johtaa ylikuormittumiseen ja stressiin. (Pyöriä & Saari & Ojala 2016, 187); (Trembaly & Thomsin 2012, 105).

Tremblayn ja Thomsinin (2012, 105) ja Weinertin, Maierin ja Laumerin (2015, 1407) mukaan stressillä on suoraan yhteys heikentyneeseen työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. Weinert yms. (2015, 1407) toteavat, että jatkuvan stressin seurauksena voi olla etätyöuupumus. Etätyöuupumus johtuu erilaisesta työympäristöstä ja työskentelystä ainoastaan teknologian varassa. Mitä korkeampi stressitaso on, sitä alhaisempi on työn tuottavuus.

Stressitekijöihin vaikuttaa myös yksilön oma kokemus sekä kokemus työmäärästä ja työtehtävien vaativuudesta. Myös johtajan tyytymättömyys työn tuloksiin voi lisätä stressiä ja kuormitusta. (Weinert & Maier & Laumer 2015, 1408) Ojala (2014, 86) korostaa myös yksilön vastuuta ja kyvykkyyttä asettaa rajat työnteolle. Työntekijän taitoihin kuuluu myös kykeneminen arvioimaan omaa työtehoaan organisointikykyään, mikäli itse laadituissa aikatauluissa ei pysty pysymään. Tällaisessa tilanteessa tarttuu helpommin työnteokoon omalla ajallaankin. On myös esimiehen vastuu pystyä huomaamaan työntekijän autonomiasta huolimatta työhön käytetty aika ja suhteuttaa siihen työn tulokset.

Yhteisöllisyys on hyvin tärkeä kaikissa työyhteisöissä. Cowanin (2014, 318) mukaan etätyöskentely ja virtuaalitiimit lisäävät yhteisöllisyyttä ja ymmärrystä etätyötä ja etäjohtamista kohtaan. Virtuaalitiimit ovat myös avain asemassa siinä, että etäjohtajat pystyvät hyödyntämään heidän kokemuksiaan ja taitojaan uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Virtuaalisesti työskentely on myös hyvin tehokas tapa päästä toivottuihin tuloksiin, varsinkin jos kaikki tiimin jäsenet ovat sitoutuneita ja tiedostetaan virtuaalisen työn haasteet.

Pöyriän ja Saaren (2016, 196) mukaan yhteisöllisyyttä voi pitää yllä myös virtuaalisesti, mikäli tarjotaan mahdollisuus välillä vuorovaikutukseen kasvokkain. Mikäli säännöllisistä tapaamisista kollegoiden kanssa ei huolehdita, se voi vaikuttaa negatiivisesti etätyöntekijän sosiaalisiin suhteisiin. Vieraantumisen työyhteisöstä on myös tyypillistä, mikäli työntekijä ei ole itse aktiivinen olemaan yhteydessä muihin tai pyri järjestämään mahdollisuuksien mukaan kasvokkain tapaamisia muiden kanssa. (Pyöriä & Saari & Ojala 2016, 187) Yhteisöllisyyttä pitää yllä myös luottamuksen syntyminen työyhteisön välille (Furumo 2018, 25).

Yksilölliset ominaisuudet ja persoona vaikuttavat kuitenkin siihen, miten kokee etätyön tekemisen ja yhteisöön kuulumisen. Vaikka kuinka etätyötä tutkisi ja pyrki löytämään siitä hyötyjä, se ei silti korvaa täysin kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. (Pöyriä & Saari & Ojala 2016, 196) Robertin ja Youn (2013, 464) tutkimuksen mukaan taas useimmiten kuitenkin työntekijöillä on positiivisia kokemuksia virtuaalisesta vuorovaikutuksesta ja etänä työskentelystä, vaikka useimmiten oletetaan virtuaalityön olevan kylmä ja ilmeetön tapa kommunikoida. DellaNeven yms. (2015, 398) mukaan ymmärrys työntekijöiden yksilöllisistä eroista on etäjohtajalle tärkeä ominaisuus.

DellaNeven yms. (2015, 395) tutkimuksen mukaan henkilöt, jotka ovat normaalielämässään ja perusominaisuuksiltaan sosiaalisia ja ulospäinsuuntautuneita, ovat myös hyviä kommunikoimaan ja viestimään virtuaalisesti. Sosiaaliset ja motivoituneet henkilöt ovat usein myös taitavia ja ripeitä kommunikoimaan ja jakamaan tietoa viivyttelemättä erialaisten virtuaalisten viestintäkanavien kautta.

Etätyössä henkilö voi kokea ilon ja onnistumisen tunteita, mutta myös ahdistuksen tunteita, mikäli työ kuormittaa liikaa. Kokemukseen vaikuttaa paljon myös yksilön muu elämä työpaikan ulkopuolella, omat elämän kokemukset ja persoona. Joku voi kokea etätyön stressaavammaksi kuin toinen, sillä kaikki elämänsä aikana olleet tapahtumat ja kokemukset vaikuttavat myös työelämään. (Anderson & Kaplan & Vega (2014, 10–11.)

Työyhteisön yksilöllisten ominaisuuksien vuoksi etäjohtajan on hyvä tiedostaa työyhteisön moninaisuus. Ymmärrys työntekijöiden yksilöllisiin eroihin sekä kulttuurieroihin on yksi tärkeimmistä johtajan ominaisuuksista. Kun johtaja lähtökohtaisesti ymmärtää työntekijöidensä erilaisuuden, osaa hän tukea heitä paremmin työsuorituksessa. (Snellman 2014, 1259.)

8 Pohdinta

Tutkimuksen loppuvaiheessa pohditaan tutkimuksen eettisiä kysymyksiä sekä tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuusosiossa tarkastellaan mm. tutkijan roolia, tutkimuksen rakennetta, hakulausekkeiden muodostamista sekä tiedonhakua ja analyysiä kokonaisuudessaan. Eettistä näkökulmaa tarkastellaan myös sekä lopussa pohditaan tutkimuksen tuloksia. Viimeisessä luvussa esitetään johtopäätökset sekä jatkotutkimusehdotukset.

8.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset kysymykset

Tutkimus on toteutettu tarkasti noudattaen kirjallisuuskatsaukselle ominaisia piirteitä, jotta katsauksen luotettavuus säilyisi alusta loppuun saakka. Tutkimuksessa on noudatettu tarkkaa raportointia ja käytetty apuna tietokirjallisuutta, jotta katsaus etenisi oikealla tavalla.

Kirjallisuuskatsauksen alkuvaiheessa luotiin selkeä strategia, miten tullaan etenevään tiedonhaussa. Hakulausekkeet mietittiin osittain yhdessä informaatikon kanssa sekä osittain itsenäisesti. Koehakuja toteutettiin laajasti useaan eri tietokantaan ennen varsinaisten tietokantojen valintaa. Kuten Solt yms. (2016, 25) toteaa strategian laatimisen olevan luotettavuuden kannalta tutkimuksen keskeisin vaihe, joka määrittää pitkälti tutkimuksen suunnan ja tulosten todenmukaisuuden.

Stoltin yms. (2016, 25) mukaan kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta lisää alkuperäistutkimusten sisällyttäminen tutkimukseen ensisijaisesti, joten myös tähän tutkimukseen valittiin ainoastaan alkuperäistutkimuksia, jotka valittiin huolellisesti lukemalla lävitse useaan kertaan ennen varsinaista valintaa ja analyysiä. Osa alkuperäistutkimuksista jäi analyysin ulkopuolelle, koska ne eivät täyttäneet mukaanottokriteereitä tai myöhemmin selvisi, ettei tutkimuksesta löytynyt vastausta varsinaiseen tutkimuskysymykseen. Tiedonhakua toteutettiin kirjaamalla jokainen haku ja haun tulokset ylös muistiin erilliselle Word tiedostolle. Tiedostoa päivitettiin aktiivisesti ja sitä kautta pystyi muistamaan myös, mitä aineistoa on kerätty tähän mennessä. Osaan

valituista tietokannoista pystyi tekemään myös asetuksen siten, että haut tallentuivat automaattisesti itselle muistiin. Stolt yms. (2016, 27) mukaan on tärkeää kerätä itselle muistiinpanoja hakuprosessin aikana mukaan otetuista ja poissuljetuista tutkimuksista.

Kokonaisuudessaan hakuprosessi pyrittiin kuvaamaan tarkasti alusta loppuun. Hakuvaihe olikin työläin osuus, koska hakuja jouduttiin muokkaamaan ja tarkentamaan useita kertoja. Työläintä oli myös itse tiedonhaun tarkka ja huolellinen raportoiminen. Stolt yms. (2016, 27) mukaan lukijalle on hyvin tärkeää pystyä toistamaan koko tutkimus raportoitujen tietojen perusteella. Hakuprosessi ei kuitenkaan koskaan ole täydellinen, vaikka kuinka sitä pyrkisi muokkaamaan ja täsmentämään. Oleellista on kuitenkin huolellisuus ja kyky pohtia tiedonhaun toteutukseen liittyviä vahvuuksia ja heikkouksia.

Stolt yms. (2016, 25) mukaan manuaalinen haku on tärkeä huomioida varsinkin systemaattisissa kirjallisuuskatsauksissa. Kirjallisuutta etsittiin paljon myös manuaalisesti ja käsin haun avulla löytyi useita sopivia artikkeleita sisällytettäväksi tutkimukseen. Kuten Stolt yms. (2016,25) toteaa, että sähköisistä tietokannoista ei välttämättä löydy kaikkea oleellista tietoa eikä tavoita kaikkia katsaukseen soveltuvia tutkimuksia. Manuaalinen haku tuotti kuitenkin noin puolet oleellisista tutkimuksista kirjallisuuskatsaukseen.

Tutkimukseen ei valittu ”harmaata kirjallisuutta,” mikä yleensä nähdäänkin katsauksen heikkoutena. (Stolt yms. 2016, 26) Heikkoutena voidaan nähdä myös se, että katsaukseen valittiin vain suomen tai englanninkielisiä alkuperäistutkimuksia, mikä voi johtaa julkaisuharhaan. Julkaisuharhaa on pohdittava jokaisen tutkimuksen kohdalla erikseen. Ideaalitalanteessa tutkimukseen voidaan ottaa millä tahansa kielellä olevia tutkimuksia. (Stolt yms. 2016, 26) Tässä kirjallisuuskatsauksessa valittiin kuitenkin tutkijan kielitaidon perusteella alkuperäistutkimukset vain suomeksi ja englanniksi, sillä muilla kielillä olevat tutkimukset olisivat vaatineet työlään kääntämisprosessin. Kuitenkin käytetyt tietokannat ja haut ovat kattavia ja laajoja, joista sai tarpeeksi hy-

vän otannan. Luotettavuutta ja tutkimuksen laatua lisää kansainvälisten tietokantojen käyttö ja huolellisesti laaditut mukaanotto- ja poissulkukriteerit, ja näiden pohjalta valittu aineisto.

Stolt yms. (2016, 26) mukaan luotettavuuden ja katsauksen laadun kannalta on suositeltavaa käyttää tiedonhaussa kansainvälisiä tietokantoja. Mikäli työssä olisi käytetty vain suomenkielisiä tietokantoja, ei tulos olisi ollut yhtä kattava. Jos katsaukseen olisi valittu myös opinnäytetöitä, hakutulokset olisivat olleet laajemmat ja aineistoa olisi kertynyt enemmän. Aineistoa olisi ollut myös helpompi käsitellä, jos useampi tutkimus olisi ollut suomenkielinen. Opinnäytetöitä ja Pro gradu tutkielmia on tehty jonkin verran tutkimusaiheesta, mutta Stolt yms. (2016, 25) mukaan tutkimuksen laadun säilyttämiseksi päätettiin jättää pois kaikki muu paitsi tieteelliset artikkelit, alkupe-
räistutkimukset ja väitöskirjat.

Tutkimukseen valitut artikkelit arvioitiin samalla, kun niitä luettiin lävitse. Tutkimuk-
sissa näkyi selkeästi yhdenmukaisuus, mikä voi pitää myös yhtenä laadunarvioimisen
kriteerille (Stolt yms. 2016, 28.) Stolt yms. (2016, 68) mukaan tutkimusartikkeleita ar-
vioitaessa tulee keskittyä validiteetin eli pätevyyden ja yleistettävyyden arviointiin.
Melkein kaikissa tutkimuksissa tulokset olivat samanlaisia eikä suurta eroa näkynyt
minkään tutkimuksen tuloksissa, jonka vuoksi todettiin niiden olevan tarpeeksi vali-
deja laadun arvioimisen kannalta. Tutkimukset valittiin huolellisesti niihin perehtymi-
sen jälkeen. Pääasiassa tutkimukset ovat laadullisia tutkimuksia, osa on monimene-
telmällisiä tutkimuksia. Tutkimuksiin käytettiin JBI- arviointikriteeristöä, joka on pal-
jon käytetty arviointimenetelmä laadullisissa tutkimuksissa (Stolt yms. 2016, 29)
Määrällinen osuus oli hyvin selkeästi avattu monimenetelmällisissä tutkimuksissa tai
määrällinen osuus ei varsinaisesti liittynyt tutkimuskysymykseen, jonka vuoksi kaikki
tutkimukset voitiin arvioida JBI- kriteeristön avulla. Whitemoren (2005) mukaan tut-
kimukset voidaan myös arvioida niille ominaisten kriteerien mukaisesti eikä kaikissa
katsauksissa vaadita tutkimusartikkeleiden laadunarviointia ollenkaan.

Tutkimuksen luotettavuutta kuitenkin heikentää se, että tutkimusta on tehnyt vain
yksi henkilö. Kirjallisuuskatsauksen suorittamiseen luotettavuuden takaamiseksi suo-

sitellaan kahta tutkijaa, jotka tekevät yhdessä tiedonhakuja, valitsevat artikkelit ja tekevät analyysin. Kun toinen tutkija puuttuu, voidaan todeta luotettavuuden olevan heikompaa, vaikka muuten työssä on noudatettu selkeitä raportointiohjeita. (Stolt yms. 2016, 27) Laatua voi heikentää myös se, että osa tutkimuksista sivusi tutkimuskysymystä ja koko aihetta jouduttiin tarkastelemaan paljon laajemmin käsitteiden kautta. Esimerkiksi useat tutkimukset liittyivät etätöihin ja työhyvinvointiin, mutta lukiessa tarkemmin, joukosta löytyi vastauksia myös etäjohtajuuden vaikuttavuudesta työhyvinvointiin. Osa löydöksistä oli suppeampaa, mutta etätöiden arvioitiin olevan niin vahvasti sidoksissa etäjohtajuuteen, jonka vuoksi näitäkin tutkimuksia sisällytettiin katsaukseen mukaan. Käsitteiden tarkan määrittelyn avulla löydettiin parhaiten vastauksia tutkimuskysymykseen. Lopulta tutkija oli itse myös tyytyväinen kasauttamaansa materiaaliin.

Aineisto analysoitiin käyttäen kolmea eri vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa käytiin lävitse tutkimusten laadun arviointilomakkeita samalla, kun tutkittiin alkuperäisilmauksia. Yhteenvetoa laadittiin myös taulukkomuotoon, joka muokkautui analyysin edetessä. Stolt yms. (2016, 31) mukaan taulukoinnin avulla saa paremman ymmärryksen ja kokonaiskuvan aineistosta.

Toinen ja kolmas vaihe toteutui laadulliselle aineistolle ominaisia vaiheita noudattaen. Stolt yms. (2016, 31) mukaan vaiheet sisältävät pelkistämisen ja kategorioinnin, joten aineisto käsiteltiin tätä noudattaen. Tutkimuksesta etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia sekä teemoitettiin niitä tulkitsemisen helpottamiseksi. Tulokset havainnollistettiin kaaviossa, jossa ilmenee tarkemmin alaluokat, yläluokat ja pääluokka. Vastauksissa näkyi selkeästi kaksi eri tulosta, joko positiiviset tai negatiiviset vaikutukset työhyvinvointiin. Kaikki tutkimukset olivat pääosin yhdenmukaisia, mutta toiset tutkimukset olivat laajemmin toteutettuja kuin toiset tutkimukset.

Tulosten raportoimisessa tarkkuus on oleellinen asia, jotta tutkimus olisi toistettavissa jonkun muun toimesta tai katsauksen tuloksia lukeva henkilö voisi vakuuttua sen luotettavuudesta raporttia lukiessaan. Katsaus tulee sisältää ainakin tiivistelmän, taustan, tutkimuskysymykset, katsauksen menetelmät, hakuprosessin, tiedot mukaan otetuista ja poissuljetuista tutkimuksista, tutkimuksen laadun arviointi, tulokset,

pohdinta heikkouksista ja vahvuuksista, johtopäätökset, tulosten sovellettavuuden arviointi, jatkotutkimusehdotukset ja lähdeluettelo. (Stolt yms. 2016, 32).

Tulosten raportoinnissa on ensin otsikoitu pääluokka ja sen alle kirjoitettu yläluokkien sisältämät teemat. Raportoinnissa on huomioitu kriittisyys sekä niiden sovellettavuus käytäntöön. Koska kyseessä on opinnäytetyö eikä tieteellinen artikkeli, tätä raportointitapaa voidaan pitää soveltuvana. (Stolt yms. 2016, 32) Tuloksia ja kat-
sausta arvioidessa on huomioitava tutkijan ensikertalaisuus ja kokemattomuus aikai-
semmista kirjallisuuskatsauksista.

Katsauksessa on noudatettu hyviä tieteellisiä menettelytapoja, sillä tutkimuseettisten ohjeiden lähtökohtana on, että tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden takaa
hyvien tieteellisten menettelytapojen noudattaminen. (Kuula 2011) Kuulan (2011)
mukaan kaikkien tutkimuksen vaiheiden huolellinen raportointi ja huolellisuus tulok-
sien julkaisemisessa tukee hyvää tieteellistä menettelytapaa. Tutkimuksessa on
alusta alkaen noudatettu kirjallisuuskatsaukselle tyypillisiä menettelytapoja tiedon-
hausta lähtien tuloksien julkaisemiseen saakka.

Eettisestä näkökulmasta tarkasteltuna kirjallisuuskatsauksen aihe on ajankohtainen
ja yhteiskunnallisesti merkittävä. Koskaan ei ole liikaa tutkia työhyvinvointia, varsin-
kin nopeasti digitalisoituvassa yhteiskunnassa, jossa teknologia ja tekoäly korvaa yhä
enemmän ihmisen roolia. Auran ja Guyn (2016) mukaan työhyvinvoinnista pitäisi pu-
hua lukuisista tutkimuksista huolimatta yhä enemmän, vaikka siitä on paljon puhuttu
ja se on jo organisaatioille tuttu käsite.

Kirjallisuuskatsauksessa on tutkittu jo olemassa olevaa tietoa. Tulokset ja johtopää-
tökset laadittu olemassa olevan tiedon pohjalta, joten tutkimus voidaan todeta eetti-
sesti luotettavaksi. Kirjallisuuskatsaus ei ole vaatinut tutkimuslupaa eikä tutkija ole
käsitellyt arkaluonteista aineistoa. Tutkija on kunnioittanut kaikkia muita aiheesta
tehtyjä tutkimuksia sekä huolellinen tutkimusstrategia tukee tutkimuseettistä periaa-
tetta (Kuula 2011.)

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyössä on menetelty Jyväskylän ammattikorkeakoulun tutkimuseettisiä periaatteita noudattaen. Varsinaisia eettisiä kysymyksiä ei nouse esille tässä katsauksessa, koska tutkimusta varten ei ole kerätty henkilötietoja, tehty haastatteluita, tarvittu tutkimuslupaa tai muuta vastaavaa, mistä voisi aiheutua eettinen ristiriita. Opinnäytetyössä on kunnioitettu jokaista tutkimusartikkelia ja tutkimukset ovat raportoitu eettisesti kestäväällä tavalla. (Jyväskylän eettiset periaatteet 2018, 4–5)

8.2 Tulosten tarkastelua

Tutkimuksesta ilmeni, että johtamista on tutkittu paljon usean vuosikymmenen ajan. Kuitenkin etäjohtajuutta koskevat tutkimukset lähtivät lähinnä 2000-luvulta. Suurimassa osassa tutkimuksia korostui kuitenkin se, että etäjohtamista ja etätyötä on tutkittu kuitenkin suhteellisen vähän. Kuten Ipsen ja Poulsen (2016) toteaa tutkimuksen alussa, että etäjohtamisen ja työhyvinvoinnin yhtäläisyyksiä ei ole juurikaan tutkittu. Tämä ilmeni myös tiedonhakuvaiheessa, koska yhä useammat tutkimukset viittasivat etätyöhön tai etäjohtamiseen. Johtamistaidot ja johtamisosaaminen on ollut kuitenkin tutkijoiden keskuudessa jo pitkään, jonka vuoksi johtamiseen liittyviä tieteellisiä artikkeleita oli paljon tarjolla. Eniten etätyötä ja etäjohtamista on tutkittu kansainvälisesti ja useimmat artikkelit olivatkin englannin kielellä. Englannin kielellä puhuttiin paljon virtuaalitiimeistä *virtual teams* ja etätyöstä käytettiin termiä *telecommuniting* tai telework.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että etäjohtaminen on johtamisen muotona vielä suhteellisen uusi ja vieras käsite. Useimmiten se on nähty itsestäänselvyytensä ja olevan vain tavallinen osa johtajuutta ilman sen kummempaa tarkastelua. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että etäjohtajuus on nimenomaan taito, jota pitää opetella siinä missä muitakin johtajuuden osa-alueita. Erityisesti tutkimuksissa nousi esille se, miten kokenut johtaja ei välttämättä osaa käyttää teknologiaa hyödyksi johtamisessa ja etänä työskentelevät työntekijät ”unohtuvat” helposti etätyöpisteille ja saattavat kokea vieraantumista työyhteisöstä tai eivät saa tarpeeksi selkeitä ohjeita esimieheltä.

Etäjohtajien tulee olla tuloksien mukaan edelläkävijöitä niissä tietojärjestelmissä ja foorumeissa, joita käytetään arkipäiväisessä työssä. Cowanin (2014) ja Savolaisen (2013) tutkimuksessa ilmeni, että menestyksekkäs etäjohtaja kykenee käyttämään teknologiaa hyödyksi monipuolisesti ja samanaikaisesti. Työssä on kyettävä myös ymmärtämään etätyöhön liittyvät haasteet myös työntekijän näkökulmasta ja kyettävä keskeyttämään oma työ, mikäli työntekijän mahdollinen yhteydenotto sitä edellyttää.

Toisaalta harva kokenut johtaja on taustaltaan etätyöskentelyn ammattilainen, joten useat johtajat joutuvat kohtaamaan uutena asiana virtuaalisen johtamisen tuomat haasteet. Kameran edessä esiintyminen on joillekin paljon luonnollisempaa kuin toisille ja toiset osaavat luonnostaakin viestiä paremmin virtuaalisesti. Oppimisessa ja asioiden sisäistämisessä on myös eroja sekä vaikutusta on myös sillä mistä kulttuurista esimies ja alaiset ovat peräisin.

Tuloksia tarkastellessa voidaan todeta etäjohtamiseen liittyvän hyvin paljon erilaista osaamista, mitä johtajalta vaaditaan teknologiaosaamisen lisäksi. Vaikka työntekijöistä vain osa työskentelisi etänä epäsäännöllisesti, silti vaaditaan johtajalta erityistä etäjohtamistaitoa. Cowanin (2014) ja Savolaisen (2013, 289) tutkimuksissa ilmeni, että viestintä- ja kommunikointitaidot korostuvat varsinkin virtuaalisessa työskentelyssä ja näitä osa-alueita etäjohtajan tulisi aktiivisesti harjoittaa. Suulliset ja kirjalliset viestintätaidot ovat tärkeitä johtavassa asemassa olevalle henkilölle eikä aina näitä taitoja pysty samassa mittakaavassa hyödyntämään virtuaalisessa työympäristössä. Sen vuoksi useat tutkimukset osoittavat, että johtajien tulisi harjoittaa erikseen viestintä- ja kommunikointitaitoja virtuaalisessa työympäristössä. Esimerkiksi Kai-Tang yms. (2013, 334) tutkimuksessa tuli ilmi, että pelkästään sähköpostin oikein kirjoittamisella on merkitystä. Merkitystä on myös sillä, kuinka usein sähköpostia lähettää ja mikä niiden sisältö on. Tärkeintä on viestiä asianmukaisesti ja selkeästi, koska jo etäisyys itsessään aiheuttaa haasteista viestien tulkitsemiselle ja kommunikoimiselle. Pyrkimys on välttää epäselvyyttä ja hämmennystä sähköisessä viestinnässä, jotta työ ei häiriinny tai työntekijät turhaudu. Turhautuminen ja epäselvyys ohjeissa ja viestinnässä voi tutkimusten mukaan aiheuttaa stressiä ja stressi on taas puolestaan voi heikentää työmotivaatiota ja työhyvinvointia.

Suurimmassa osassa tutkimuksia nousi esille luottamuksen merkitys ja luottamuksen rakentaminen. Sitä pidettiin pohjana koko organisaation toiminnalle. Mohelskan (2013, 3) tutkimuksessa todettiin luottamuksen rakentamisen olevan lähtökohtaisesti haastavampaa virtuaalisesti kuin kasvokkain, jonka vuoksi etätyössä luottamuksen merkitys korostuu vielä vahvemmin. Luottamuksen saavuttamiseksi etäjohtajan on hyödynnettävä persoonallisia taitojaan sekä keskityttävä henkilöstöjohtamiseen. Snellmannin (2014, 1256) ja Mukherjee ja Billingin (2012, 279) tutkimuksissa korostettiin etäjohtamisessa henkilöstöjohtamistaitoja ja henkilöstölähtöistä johtamista. Tällä tarkoitetaan sitä, että johtajat keskittyvät enemmän ihmissuhdetaitoihin kuin itse varsinaisen substanssin johtamiseen.

Pöyriän yms. (2016, 195) ja Furumon (2018, 24) ja Robert ja Youn (2013, 464) tutkimusten mukaan luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen on ehtona toimivalle organisaatiolle, sillä molemminpuolisella korkealla luottamuksella voidaan sitouttaa henkilöstöä työtehtävään. Tulosten mukaan organisaatioissa, joissa luottamus oli korkealla, johtaja oli rohkaiseva, kannustava ja empaattinen. Näissä organisaatioissa työntekijät raportoivat myös työtyytyväisyyden ja motivaation olevan korkeammalla kuin niissä, joissa luottamus oli alhaisempaa.

DellaNeven yms. (2015, 394) sekä Pöyriän yms. (2016, 195) tutkimusten tuloksissa nousi esille johtajan kyvyt olla empaattinen ja sosiaalinen johtaja sekä olla halukas tuntemaan alaisensa myös henkilökohtaisemmalla tasolla. Tämä tarkoittaa lähinnä sitä, että johtaja käy alaisensa kanssa keskustelua myös arkipäiväisistä asioista ja osallistuu aktiivisesti tiimensä toimintaan. Tulosten mukaan etäjohtajien tulisi pyrkiä kuuntelemaan ja tukemaan työntekijöitään parhaansa mukaan.

Tuloksissa ilmeni se, että johtamistaidoilla on suuri merkitys sille, miten työntekijät viihtyvät työssä ja ovat motivoituneita työtehtäväänsä. Johtajan tulisi asettaa yhdessä työntekijöiden kanssa sopivat tulostavoitteet ja kannustaa kaikkia pääsemään niihin. Furumon (2018, 24) mukaan varsinkin etäjohtajan on kiinnitettävä enemmän huomiota rohkaisevaan ja kannustavaan viestintään ja vuorovaikutukseen. Tuloksissa

myös ilmeni, että hyvänä etäjohtajana pidettiin sellaista henkilöä, joka on itse aikaisemmin työskennellyt etätyössä ja ymmärtää siihen liittyvät haasteet ja työaikajärjestelyt.

Cowanin (2014, 315) ja DellaNeven yms. (2015, 398) tutkimuksissa nousi esille etätyöhön liittyvät työaikahaasteet, koska kaikissa organisaatioissa ei ole määrättyä työaikaa. Näinkin joustavassa organisaatiossa on erityisiä haasteita niin johtajalle kuin työntekijöille, koska esimiesten on hankala tarkkailla työhön käytettyä aikaa ja tunnistaa mahdollinen työntekijän ylikuormittuminen. Kun esimies ei tapaa työntekijöitään säännöllisesti kasvotusten, on haastavaa tietää heidän tilannettaan työhyvinvoinnin suhteen. Sen vuoksi tulosten mukaan esimiesten on tärkeää pitää yhteyttä työntekijöihin säännöllisesti ja pyrkiä parhaansa mukaan järjestämään kasvokkain tapaamisia. Erityisesti kehityskeskustelut ja muut palautekeskustelut pidettiin tutkimuksissa tärkeänä järjestää kasvotusten.

Työhyvinvointiin heikentävänä tekijänä pidettiin stressiä, ylitöiden tekemistä ja eristäytyneisyyttä muusta työyhteisöstä. Bentley yms. (2016, 210) ja Poulsen ja Ipsen (2017, 414) Pöyriä yms. (2016, 187) ja Trembaly ja Thomsin (2012, 105) toivat tutkimuksissaan esille stressin mahdollisuuden etätyössä. Stressi syntyy eristäytymisen, heikon työmotivaation, epäselvän johtamisen, luottamuksen ja vuorovaikutuksen puutteen seurauksena. Stressi nähtiin olevan suorassa yhteydessä heikentyneeseen työhyvinvointiin. Työhyvinvointiin vaikuttaa kuitenkin ihmisen kokonaisuus, vaikka johtamisalueeseen liittyvät asiat olisivatkin kunnossa. On yksilöllistä, miten henkilö kokee työkuormituksen, tehtävän vaativuuden ja etätyön tekemisen. Pöyriän yms. (2016) tutkimuksen tuloksissa tarkasteltiin myös sitä mitkä asiat vaikuttavat henkilön suhtautumiseen etätyöhön. Tulosten mukaan ne ketkä olivat itse valinneet etätyön tekemisen määräyksen sijaan, olivat onnellisempia ja osasivat myös suhteuttaa etätyöhön liittyvät haasteet omaan elämäntilanteeseensa.

8.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Kirjallisuuskatsauksessa on tutkittu etäjohtamista ja työhyvinvointia, aiheena se on ajankohtainen ja yhteiskunnallisesti merkittävä, koska yhteiskunta digitalisoituu

vauhdikkaammin kuin koskaan. Työhyvinvointi on tarkastelun keskiössä, sillä huolenaiheena on ihmisyyden unohtuminen nopeasti kehittyvän teknologian vuoksi. Työhyvinvointi jää helposti sivuseikaksi nopeasti menestyvissä ja tuloksia tavoittelevissa organisaatioissa. (Aura & Ahonen 2016).

Kirjallisuuskatsaus on laadittu henkilöstön näkökulmasta johtajien ja esimiesten käyttöön. Katsausta lukeva esimies pystyy käsittämään etäjohtajuuden merkityksen työntekijän kannalta ja koko organisaation kannalta. Panostamalla henkilöstön työhyvinvointiin, voidaan saavuttaa myös taloudellista etua organisaatiolle (Aura & Ahonen 2016.) Tuloksista voidaan päätellä työhyvinvoinnin olevan laaja käsite, joka sisältää monta asiaa niin henkilökohtaisella tasolla kuin organisaation tasolla. Hyvällä etäjohtamisella on selvä vaikutus sille, miten etänä työskentelevä henkilöstö suhtautuu työtehtäviinsä ja on motivoitunut työstä. Työhönsä motivoitunut ja tehtävään sitoutunut työntekijä on taas organisaatiolle tuottoisa. Tämän vuoksi työhyvinvointiin panostaminen on entistä tärkeämpää ja siihen tulisi jatkossakin kiinnittää enemmän huomiota.

Useassa tutkimuksessa toistuivat samat aihealueet kuten molemminpuolisen luottamus, etäjohtajan viestintä- ja vuorovaikutustaidot sekä teknologiaosaaminen. Näillä kaikilla katsotaan erityisesti olevan vaikutus työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Tuloksissa näkyi myös positiiviset ja negatiiviset yhtäläisyydet liittyen etätöiden tekemiseen ja etäjohtajuusosaamiseen. Tuloksista voidaan tehdä päätelmä, että etäjohtajalta vaaditaan erityistä johtamisosaamista perusjohtamistaitojen lisäksi. Erityiset taidot liittyvät lähinnä tietotekniikkaosaamiseen ja luottamuksen rakentamiseen. Hyvä etäjohtaja tunnistaa etätöihin liittyvät haasteet ja kiinnittää erityistä huomiota henkilöstöjohtamistaitoihin. Johtaessaan tuloksellista organisaatiota, etäjohtaja tukee ja kannustaa työntekijöitään sekä kommunikoi virtuaalisesti heidän kanssaan säännöllisesti.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että etäjohtajan tulisi tunnistaa etätöihin liittyvät haasteet ja myös negatiiviset vaikutukset työhyvinvointiin. Mitä enemmän esimies antaa henkilöstölle mahdollisuuksia valita työtehtäviään tai työskennellä joustavasti

yhdistäen vapaa-ajan ja työnteon, se lisää työntekijän myönteistä suhtautumista työtehtäväänsä.

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää laajasti esimiesten ja johtajien keskuudessa, joilla on etätöitä tekeviä alaisia tai itse työskentelevät tai tulevat työskentelemään etätöiden parissa. Tutkimusta voidaan soveltaa lähes kaikille aloille, sillä sitä ei ole tehty vain yhden ammattialan näkökulmasta. Tutkimus on kuitenkin kirjoitettu ja toteutettu tietotyötä tekevän henkilöstön näkökulmasta, joten täytyy muistaa, ettei tutkimus ole sovellettavissa aivan kaikkiin työtehtäviin, joita suoritetaan esimerkiksi kotona. Näitä ovat esimerkiksi maataloustyöntekijät, yrittäjät ja perhehoitajat.

Kirjallisuuskatsauksen avulla tutkitusta aiheesta sai selkeän kokonaiskuvan. Aihetta on tutkittu vähän, jonka vuoksi voisi ehdottaa jatkotutkimuksena myös tutkittavan yhä enemmän jatkossakin etäjohtamisosaamista ja työhyvinvoinnin yhtäläisyyksiä. Kokonaisuutena tutkimus antaa selkeän ymmärryksen ja vastauksen tutkimuskysymykseen: mitä tiedetään etäjohtamisen vaikutuksesta työhyvinvointiin.

Jatkotutkimusehdotuksina voidaan ehdottaa seuraavaa:

Miten etäjohtaja itse kokee etätöiden tekemisen ja johtamisen verkossa?

Miten kehittää etätöiden tekijän työhyvinvointia?

9 Lähteet

Academia.edu. 2020. Viitattu 01.05.2020 <https://www.academia.edu/about>

Alasoini, T. 2015. Digitalisaatio muuttaa työtä- millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? Työpoliittinen aikakausikirja. Valtioneuvosto. Viitattu 28.04.2020. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74854/tak22015.pdf?seq#page=26>

Aura, O & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro

Bligh, M & Riggio, R. 2012. Exploring distance in leader-follower relationships: When near is far and far is near. New York & London: Taylor & Francis Group

Dickson-Swift, V & Fox, C & Marshall, K & Welch, N & Willis, J. 2014. What really improves employee health and wellbeing. Findings from regional Australian workplaces. International Journal of Workplace Health Management. Vol. 7 No. 3. Viitattu 18.04.2020. <http://researchgate.com>

Elsevier Sciencedirect. 2020. Viitattu 01.05.2020. <https://www.sciencedirect.com>

European Commission. 2015. Acquiring e-Leadership Skills Fostering the Digital Transformation of Europe. Viitattu 17.04.2020 http://eskills-guide.eu/fileadmin/guide/documents/eleadership_brochure_for_download.pdf

Golden, T & Veiga, J. 2005. The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. Journal of Management; 31; 301. Viitattu 10.05.2020. https://pdfs.semanticscholar.org/6ff1/222a9041e2d3896f7984f75ed6e1443dda30.pdf?_ga=2.48686310.1306941454.1586707407-159612376.1580726637

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino

Hesse, B & Grantham, C. 1991. Electronically Distributed Work Communities: Implications for Research on Telework. Viitattu 11.04.2020
<https://www.researchgate.net>

Hoefling, T. 2003. Working virtually: Managing people for successful virtual teams and Organizations. Virginia: Stylus Publishing, LLC

Isojärvi, J. 2011. Tutkimuskysymyksestä hakustrategiaksi: PICO-asetelma informaation työkaluna Osaamisen ytimessä – tietoaisteistot tutuiksi BMF ry:n kevätseminaari. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 10.05.2020
<https://bmfry.files.wordpress.com/2018/06/pico-asetelma-informaation-tyc3b6kaluna.pdf>

Janetfinna. 2020. Emerald Insight. Viitattu 01.05.2020.
<https://janet.finna.fi/Record/janet.318755>

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

Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettiset periaatteet. 2018. Viitattu 30.06.2020.
<https://opinto-oppaat.jamk.fi/globalassets/opinto-opas-amk/opiskelu/pedagogiset-ja-eettiset-periaatteet/eettiset-periaatteet-11122018.pdf>

Kauhanen, J & Hellström, M. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämisohjelman laatiminen. Kauppakamari. Viitattu 20.04.2020.
<http://janetfinna.fi>

Kuula, A. 2015. Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino

Lawther, M. 2016. The Effect of Distance Leadership on the Development of Leader-Follower Relationships. A Dissertation Degree of Doctor of Philosophy in Psychology. Viitattu 14.04.2020. <http://proquest.com>

Manka, M-L & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent OY. Viitattu 20.04.2020.
<http://janetfinna.fi>

Martin, B & MacDonnell, R. 2012. Is Telework effective for organizations? Management Research review. Vol. 35, Iss. 7, 602-616. Viitattu 13.04.2020.

<http://proquest.com>

Martins, H. 2019. Digital transformation and digital leadership. Viitattu 09.04.2020

<https://synapse.koreamed.org/Synapse/Data/PDFData/1088HIR/hir-25-350.pdf>

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J. & Altman, DG. 2009. The PRISMA Group. Preferred Reporting terms for Systematic Reviews and Meta-Analysis. Viitattu 02.05.2020.

<http://prisma-statement.org/PRISMAStatement/FlowDiagram>

Ojala, S & Pyöriä, P & Nätti, J. 2015. Ansiotyötä ajasta ja paikasta riippumatta? Ajassa kiinni irrallaan – Yhteisölliset rytmit 2000- luvun Suomessa. Tilastokeskus. Viitattu

18.04.2020. <http://researchgate.com>

Ojala, S. 2013. Työn kaltevilla pinnoilla. Tulkinat työstä elämäalueena kotona työskentelevillä yrittäjillä ja palkansaajilla. Janus vol. 21 (3) 222-240. Viitattu 09.04.2020

<https://journal.fi>

ProQuest. 2020. About ProQuest. Viitattu 01.05.2020. <https://www.proquest.com/about/>

Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki. WSOY.

Powell, A & Piccoli, G & Ives, B. 2004. Virtual teams: a review of current literature and directions and future research. Vol. 35, No. 1. Viitattu 12.04.2020

<https://dl.acm.org/doi/10.1145/968464.968467>

Researchgate. 2020. Viitattu 01.05.2020 <https://www.researchgate.net/about>

Saarinen, J. 2016. Managing global virtual teams. Doctoral Dissertation. Viitattu 23.04.2020

<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/23051/isbn9789526070131.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sagejournals. About us. Viitattu 01.05.2020. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/advertising-and-promotion>

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Viitattu 25.04.2020 https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf

Savolainen, T. 2014. Trust buiding in e-leadership: A case study of Leader's Challenges and Skills in Thechnology- Mediated interaction. The Journal of Global Business Issues. Vol. 8 Iss. 2. Viitattu 17.04.2020. <http://homeworkforyou.com>

Sekhar, S. 2016. Managin The Reality of Virtual Organizations. India: SpringerNature

Snellman, C. 2014. Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders. Procedia- Social and Behavioral Sciences 1251-1261. Viitattu 19.04.2020. <http://sciencedirect.com>

Snyder, K. 2012. Enhancing telework: A Guide to Virtual Leadership. The Public Manager. Viitattu 23.04.2020. <http://semanticscholar.org>

Suutarinen, M & Vesterinen P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino OY

Stolt, M & Axelin, A & Suhonen R. 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja. Turku: Juvenes Print

Taagholi, O. 2016. Evolution of advanced econometric modeling in prediction of technology adoption: Case study of telework market penetration. International Journal of Advanced Technology in engineering and science. No.4, Issue No.7. Viitattu 12.04.2020 [//https://researchgate.com](https://researchgate.com)

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi OY

Työturvallisuuslaki. 738/2002. Työnantajan yleinen huolehtimisvelvoite. Viim. muutos 02.04.2020. Viitattu 10.04.2020 [ttps://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738)

Varonen, H., Semberg, V., Teikari, M. (toim.) 1999. Tieteestä käytäntöön. Systemaattiset kirjallisuuskatsaukset terveydenhuollossa. Viitattu 02.05.2020. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/76826/Rap_11_1999.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Liettua: Talentum Pro

Waters, K. 2015. Teleworking in Higher Education: What Managers should know before Developing Teleworking Policies. Vol 90, Iss 3. 28-31,34-38. Viitattu 12.04.2020 <https://proquest.com>

Whittemore, R & Knafl, K. 2005. The integrative review: updated methodology. Journal of Advanced Nursing 52(5), 546– 553. Viitattu 13.05.2020. http://users.php.ufl.edu/rbauer/EBPP/whittemore_knafl_05.pdf

World Health Organization. 2020. Coronavirus disease (COVID-19) advice for the public. Viitattu 11.04.2020 <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public>

Zofi, Y. 2011. A Manager's guide to Virtual Teams. New York: Amacon

Liitteet

Liite 1. Hakutulokset luvuittain sekä käytetyt hakusanat ja lausekkeet tietokantoihin

PROQUEST

Hakusanat ja lausekkeet	Tuloksia yhteensä	Otsikon perusteella hylätyt	Tiivistelmän perusteella hylätyt	Hyväksytyt
“E-leadership” AND “Well-being”	78	73	4	1
“E-leadership” AND “Virtual teams”	47	34	10	2
Employee wellbeing in digital era	383	362	20	1
Leadership AND "virtual work"	178	155	22	1
“E-leadership” AND “trust”	188	178	8	2

EMERALD

Hakusanat ja lausekkeet	Tuloksia yhteensä	Otsikon perusteella hylätyt	Tiivistelmän perusteella hylätyt	Hyväksytyt
“e-leadership”	149	143	5	1

ACADEMIA.EDU

Hakusanat ja lausekkeet	Tuloksia yhteensä	Otsikon perusteella hylätyt	Tiivistelmän perusteella hylätyt	Hyväksytyt
"Virtual leadership"	139 (titles)	128	9	2
"Leading virtual teams"	823 (titles)	798	22	3
"Building e-leadership"	1093 (titles)	1083	10	3

SAGEJOURNALS

Hakusanat ja lausekkeet	Tuloksia yhteensä	Otsikon perusteella hylätyt	Tiivistelmän perusteella hylätyt	Hyväksytyt
"Distributed leadership"	9 (titles)	7	0	2

RESEARCHGATE

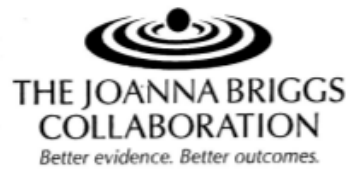
Hakusanat ja lausekkeet	Tuloksia yhteensä	Otsikon perusteella hylätyt	Tiivistelmän perusteella hylätyt	Hyväksytyt
"Workplace management"	16	14	1	2

AND Virtual Management”				
”E-leadership” AND ”Well being”	Tuloksia X, ei näytä tuloksia, ei tarpeeksi mahdollisuutta rajata hakua.	-	-	2
”E-leadership” AND ”Well being”	Tuloksia X, ei näytä tuloksia, ei tarpeeksi mahdollisuutta rajata hakua.	-	-	2
”E-leadership” AND ”Wellness”	Tuloksia X, ei näytä tuloksia, ei tarpeeksi mahdollisuutta rajata hakua.	-	-	1

ELSEVIER

Hakusanat ja lausekkeet	Tuloksia yhteensä	Otsikon perusteella hylätyt	Tiivistelmän perusteella hylätyt	Hyväksytyt
”E-leadership” AND ”well-being”	10	7	2	1

Liite 2. JBI esimerkki



29.11.2018

JBI: Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle

Tätä kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa käytetään laadullisten tutkimusten metodologisen laadun arviointiin. Arvioinnin tarkistuslistaan sisältyy yhteensä 10 arviointikriteeriä, joiden yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu alhaalla. Arvioijan on hyvä tutustua myös Joanna Briggs Instituutin julkaisemaan katsauksen tekijöiden [käsikirjaan](#) arviointia tehdessään. Tarkistuslistan alkuperäinen englanninkielinen versio löytyy tästä [linkistä](#). Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (NA). (Lockwood ym. 2015.)

Arvioija Marianna Salin-Kilic Päiväys 6.5.2020
 Tekijä(t) Savolainen Taina Vuosi 2014 Nro vol 8 1512

Arviointikriteeri	K	E	?	NA
1. Ovatko tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkinta keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen vaikutus tutkijaan kuvattu?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Onko tutkimukseen osallistajat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaisut) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittäväällä tasolla?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkintaan?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy Hylkää Lisätietoja tarvitaan

Kommentteja (mukaan lukien hylkäyksen syy):

tutkimuksesta saa vastauksia tutkimuskysymykseen

The Finnish Centre for Evidence-Based Health Care:
 A Joanna Briggs Institute Centre of Excellence.
 Suomalaisen käännöksen toteuttanut Hotus JBI:n luvalla.