

Minna Siiriäinen

ETÄJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN rakennusalan organisaatiossa

Opinnäytetyö

Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen

Tradenomi YAMK

2020



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä	Tutkintonimike	Aika
Minna Siiriäinen	Tradenomi (YAMK)	Joulukuu 2020
Opinnäytetyön nimi		67 sivua 17 liitesivua
Etäjohtamisen kehittäminen Rakennusalan organisaatiossa		
Toimeksiantaja		
YIT Suomi Oyj / Housing Nordic Finland Jyväskylä		
Ohjaaja		
Sari Toijonen-Kunnari		
Tiivistelmä		
<p>Monessa organisaatiossa etätyö yleistyi vuonna 2020 koronapandemian myötä ja esimiehet siirtyivät etäjohtamaan tiimejään. Opinnäytetyössä tutkittiin etäjohtamista ja sen osaluokkia esimiestyön näkökulmasta. Tavoitteena oli tuottaa kohdeorganisaatiolle kehittämissuhteita etätyön johtamisen tueksi. Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää, millainen on etäjohtamisen nykytilanne ja miten etäjohtamista voisi kehittää toimivammaksi. Tavoitteena oli siis tuottaa arvokasta tietoa toiminnan tueksi, ymmärrystä etäjohtamisen erityispiirteistä sekä lisätä tietämystä siitä, millaisena etäjohtaminen näyttäytyy kohdeorganisaatiossa.</p> <p>Etätyö, hajautettu työ sekä monipaikkainen työ vaativat esimieheltä etäjohtamista, joka usein tapahtuu virtuaalisyhteisöjen kautta. Koska etäesimies ei tapaa alaisiaan päivittäin, hänen on kyettävä vuorovaikutukseen, välittämään läsnäoloa, viestimään ja seuraamaan työtä virtuaalisesti. Kulmakiviä etäjohtamisen toiminnan kannalta ovat luottamus, toimiva viestintä ja vuorovaikutus, pelisäännöt, avoin tiedon kulku ja esimiehen tavoitettavuus.</p> <p>Laadullisessa tapaustutkimuksessa hyödynnettiin menetelmätriangulaatiota. Aineistonkeruu toteutettiin sekä kyselytutkimuksen että haastattelututkimuksen avulla. Jotta tulokset kuvaisivat tilannetta mahdollisimman todenmukaisesti, kokemuksia kartoitettiin kahdella organisaatiossa; sekä esimies että työntekijätasolla.</p> <p>Tutkimuksen avulla ilmeni, että kohdeorganisaatiossa etäjohtamisen kulmakivet ovat kohtuullisen hyvällä mallilla, sillä virtuaaliset työtavat ovat olleet arkea jo lähityössä. Haasteet etäjohtamisessa liittyivät yleiseen ongelmaan: johtamistyötä oli jatkettu pääosin samaan tapaan, vaikka oli siirrytty työskentelemään etänä. Kyselytutkimuksessa selvisi esimerkiksi se, että esimieheltä kaivattiin enemmän läsnäoloa, palautteenantoa ja yhteisöllisyyden ylläpitoa. Haastattelututkimuksessa taas esimiehet kertoivat tuntevansa haastetta tavoitettavuuden, ajankäytön sekä yhteisöllisyyden ylläpidon suhteen. Tulosten avulla kehitysehdotuksia nostettiin yhteisöllisyyden ylläpitoon, tavoitettavuuteen ja työnseurantaan sekä etäpalaverikäytäntöihin.</p>		
Asiasanat		
esimiestyö, etäjohtaminen, etätyö, hajautettu työ, työelämän muutos		

Author	Degree	Time
Minna Siiriäinen	Master of Business Administration	Joulukuu 2020
Thesis title Development of remote management In the organization of the construction industry		67 pages 17 pages of appendices
Commissioned by YIT Suomi Oyj / Housing Nordic Finland Jyväskylä		
Supervisor Sari Toijonen-Kunnari		
Abstract <p>In many organizations, remote work became more common due to the 2020 corona pandemic. This caused many changes in supervisors working methods. The objective of this thesis was the development of remote leadership. The goal was to study remote leadership and its aspects from the perspective of managerial work and produce development proposals for the organization to develop their remote leadership. This study provides to the organization valuable information to support operations, understand the specifics of remote leadership and to increase knowledge of how remote leadership works in the organization.</p> <p>The theoretical framework of the study was built upon the themes of remote work, change of work, remote leadership, e-leadership and remote presence. Remote working, decentralized work, and multi-seated work require remote leadership from a supervisor, which often occurs primarily through virtual channels. Since the remote leader does not meet his subordinates daily, he must be able to be present, communicate, and follow work by virtual channels. Therefore, the term e-leadership has been used. The key elements of remote leadership are trust, effective communication and interaction, remote working rules, open flow of information and reachability of the supervisor.</p> <p>Methodological triangulation was used in this qualitative case study. Data collection was done by using both a survey and an interview. So that the results would describe the situation as accurately as possible, experiences were studied at two organizational levels: at both management and employee level. The study revealed that the basis of remote management of the organization works well, presumably because virtual ways of working have already been used in close-up work. The challenges were related to supervisor accessibility, maintenance of community, and e-meeting methods. Based on the research results, development proposals were made for these challenges.</p>		
Keywords change of work, distributed work, e-leadership, managerial work, remote leadership, remote work		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TOIMEKSIANTAJA.....	8
2.1	Kohdeyksikkö.....	8
2.2	Etätyö yksikössä.....	9
3	TYÖELÄMÄN MUUTOS.....	11
3.1	Etätyö vai hajautettu työ, etäjohtaminen vai e-johtaminen, entä etäläsnäolo?.....	12
3.2	Covid-19 pandemian vaikutukset työhön ja työn uusi normaali.....	13
3.3	Etätyöhön siirtyminen ja digimurros johtamisen näkökulmasta.....	15
4	ONNISTUNUT ETÄJOHTAMINEN.....	16
4.1	Edellytyksiä hyvälle etäjohtamiselle.....	17
4.2	Hyvän etäesimiehen osaaminen ja taidot.....	21
4.3	Onnistunut vuorovaikutus ja tiedonvälitys etäjohtamisessa.....	24
5	TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT.....	30
5.1	Kvalitatiivinen tapaustutkimus.....	31
5.2	Aineistonkeruumenetelmät.....	32
5.2.1	Kyselytutkimus.....	33
5.2.2	Teemahaastattelu.....	36
5.3	Aineistojen analysointi.....	39
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	40
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	42
6.1	Toimihenkilöiden kyselytutkimuksen tulokset.....	42
6.2	Esimiesten teemahaastatteluiden tulokset.....	46
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET.....	53
7.1	Tutkimuksen johtopäätökset.....	53
7.2	Pohdinta ja kehittämisehdotukset.....	57
8	LOPUKSI.....	61
	LÄHTEET.....	64

LIITTEET

Liite 1. Etätyöohjeistuksia YIT

Liite 2. Kyselytutkimus

Liite 3. Saateviesti

Liite 4. Haastattelurunko

Liite 5. Kyselytutkimuksen tulokset

1 JOHDANTO

Keväällä 2020 etätyö valtasi Suomen työpaikat kertarysäyksellä koronapandemian myötä. Etätyön yleistymistä oli odotettu jo vuosia, mutta nyt se oli tullut olennaiseksi osaksi arkea lähes yhdessä yössä. Monet esimiehet huomasivat tässä kohtaa myös omat puutteelliset taitonsa, kun tiimiä piti yhtäkkiä johtaa etänä. (Fried & Hansson 2014, 9; Haapakoski ym. 2020, 13, 84.) Uusi globaali toimintaympäristö on muuttanut työn tekemisen tapoja, ja tämä luonnollisesti edellyttää uudenlaista johtamista. Johtamisopit ovat perinteisesti nojanneet teollisen yhteiskunnan työhön, eivätkä enää vastaa muuttuneen työn tarpeita. Organisaatioissa onkin pohdittava, kuinka vastata tämän päivän johtamisen haasteisiin. (Sydänmaanlakka 2009, 15.)

Tämän opinnäytetyön aiheena on kohdeorganisaation etäjohtamisen kehittäminen. Tarkoituksena on tutkia etäjohtamista ja sen osa-alueita esimiestyön näkökulmasta ja tavoitteena on tuottaa kohdeorganisaatiolle kehittämisehdotuksia etätyön johtamisen tueksi. Opinnäytetyössä tutkitaan, millainen on etäjohtamisen nykytilanne kohdeorganisaation vastikään etätöihin siirtyneiden toimihenkilöiden sekä heidän jo pidempään etäjohdettavina olleiden kollegoiden näkökulmasta, ja kuinka etäjohtamista voidaan kehittää toimivammaksi. Tutkimuksella myös halutaan selvittää millaiset tekijät haastavat päivittäistä johtamistyötä hajautetussa työympäristössä. Koska opinnäytetyö on case-tutkimus ja kohdeorganisaatioita vain yksi, tulosten yleistäminen tai merkityksellisen uuden tiedon tarjoaminen ei ole tämän tutkimuksen tarkoitus. Tavoitteena on siis tuottaa toimeksiantajalle arvokasta tietoa toiminnan tueksi, ymmärrystä etäjohtamisen erityispiirteistä sekä lisätä tietämystä siitä, millaisena etäjohtaminen näyttää kohdeorganisaatiossa. Jotta tulokset kuvaisivat tilannetta mahdollisimman todenmukaisesti, kokemuksia kartoitetaan kahdella organisaatiota-solla sekä esimies että työntekijätasolla. Laadullisen tapaustudkimuksen tarkoituksena on pyrkiä vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on etäjohtamisen nykytilanne kohdeorganisaatiossa?
- Miten etäjohtamista voisi kehittää toimivammaksi?

Opinnäytetyön tutkimus rajataan koskemaan vain henkilöitä, jotka ovat etäjohdettavina tai etäjohtajia. Opinnäytetyössä ei ole päätarkoituksena keskittyä konkreettisiin etätyöhön liittyviin haasteisiin, kuten esimerkiksi tietoteknisiin

ongelmiin, vaan johtamisen näkökulmaan, ja siihen, millaisia avaimia esimiehet tarvitsevat etäjohtamisen tueksi ja miten etäjohtamisesta yksikössä tehdään toimivampaa. Olennaista tutkimuksen kannalta kuitenkin on selvittää joi-takin etätyöskentelyn olemassa olevia fasiliteetteja, jotta löydetään konkreetti-set asiat, joihin voidaan etäjohtamisen kautta vaikuttaa. Opinnäytetyön poh-jalta tulevien kehitysehdotusten myötä esimiesten on tarkoitus pystyä luomaan selkeitä raameja ja toimintatapoja etäjohtamisen kehittämiseksi. Opinnäytetyö tukee tekijän asiantuntijuutta työyhteisötaitojen ja johtajuustaitojen alueella.

Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet ovat työnmuutos, etätyö, etäjohtami-nen, etäesimies sekä etäläsnäolo. Etätyö on työskentelyä, jota tehdään varsi-naisen työpaikan ulkopuolella. Etätyöstä puhutaan myös käsitteillä monipaik-kainen työ, virtuaalinen työ, mobiilityö ja hajautettutyö. Yhteistä on, että vuoro-vaikutus tapahtuu pääosin virtuaaliyhteyksin ja ne vaativat esimieheltä etäjoh-tamista. (Humala 2007, 7–8; Vilkmán 2016, luku 1.) Etäesimies ei tapaa alaisi-aan kasvokkain joka päivä, jolloin hänen onkin kyettävä välittämään nimen-omaan läsnäoloa virtuaalisesti (Sydänmaanlakka 2012, 57; Hyppänen 2013, luku 3).

Opinnäytetyön raportin rakenne koostuu kahdeksasta luvusta. Ensimmäinen, käsillä oleva luku, johdattelee opinnäytetyön aiheeseen, taustaan, tavoitteisiin ja rajaukseen. Seuraavassa luvussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja ja sen lähtökohdat. Kappaleet 3 ja 4 keskittyvät teoreettisen viitekehyksen tar-kasteluun sekä olennaisimpiin käsitteisiin. Luvussa 5 esitellään tutkimuksen metodologiset valinnat ja tämän jälkeisessä luvussa tutkimuksen tulokset. Ra-portin tärkein osa, luku 7, käsittelee analyysin pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä ja se sisältää myös laajempaa pohdintaa sekä lopullisia kehitysehdotuksia toi-meksiantajalle. Viimeinen luku sisältää kirjoittajan omaa pohdintaa sekä arvi-ointia opinnäytetyön onnistumisesta. Tämän lisäksi viimeisessä luvussa käsi-tellään opinnäytetyön tutkimuksen pohjalta nousseita jatkotutkimusehdotuksia organisaatiolle.

2 TOIMEKSIANTAJA

Opinnäytetyön toimeksiantaja on YIT Suomi Oyj:n yksikkö Housing Nordic Finland Jyväskylä. Tässä luvussa perehdytään toimeksiantajaan ja sen lähtötilanteeseen. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään toimeksiantaja ja toisessa alaluvussa tarkastellaan toimeksiantajan etätyöskentelyn ja etäjohtamisen lähtötilannetta.

2.1 Kohdeyksikkö

YIT Oyj on suurin suomalainen rakennusyhtiö, jolla on yli 100 vuoden historia. Yhtiö toimii asuntorakentamisen, toimitilarakentamisen, infrastruktuurin ja korjausrakentamisen toimialoilla sekä kokonaisten alueiden kehittämistyössä. Toiminta-alue ulottuu Suomen ohella myös Venäjälle, Ruotsiin, Norjaan, Vieroon, Latviaan, Liettuaan, Tšekkiin, Slovakiaan ja Puolaan. Vuonna 2019 yhtiön liikevaihto ylsi 3,4mrd. euroon, joista isoin osuus muodostui asuminen Suomi ja CEE segmentistä (36 %) sekä toimitilat ja kiinteistöt segmentistä (34 %). Tuloskasvua edelliseen vuoteen yhtiöllä oli +25 %. YIT konsernissa työskentelee 7600 henkilöä ja henkilöstön työtyytyväisyysmittauksen mukaan sitoutumisindeksi yhtiöön oli 77 % vuonna 2019. Vuosille 2020–2021 julkaisussa strategiassa toiminta perustuu neljään kulmakiveen; kannattavuuden ja tuottavuuden parantamiseen (Performance), erinomaisuuteen myynnissä ja asiakkuuksissa (Customer Focus), palveluiden kasvuun (Service Development) ja kestävään kehitykseen (Green Growth). Tuottavuuden ja kannattavuuden parantamisen yhtenä osa-alueena mainitaan johtamisjärjestelmä. (YIT 2020.)



Kuva 1. Organisaatiokaavio HNFJ

Opinnäytetyön toimeksiantaja yksikkö Housing Nordic Finland Jyväskylä (HNFJ) toimii Asuminen Suomi ja CEE-segmentin alla. HNFJ:stä käytetään jäljempänä nimitystä yksikkö tai kohdeyksikkö. Yksikkö toimii Keski-Suomen ja osittain Etelä-Savon (Jyväskylä-Mikkeli) alueella. Yksikön organisaatio (kuva 1) rakentuu tuotannosta, rakennuttamisesta ja asuntomyynnistä sekä yksikön tukitoiminnoista. Henkilöstö koostuu esimiehistä; yksikönjohtaja, tuotanto-, rakennuttaja- ja myyntipäällikkö, eri segmenttien alla toimivista toimihenkilöistä sekä (työmaa)työntekijöistä. Toimihenkilöt jaotellaan kiinteisiin eli kiinteästi konttorilla työskenteleviin ja työmaalla työskenteleviin työmaatoimihenkilöihin. Osa tässä toimihenkilöihin luettavista henkilöistä toimii myös itse esimiehenä joko kiinteille- tai työmaatoimihenkilöille. (Nissilä-Ryytty 2020.)

2.2 Etätyö yksikössä

Yksikössä ei ole satunnaisia poikkeamia lukuun ottamatta tehty etätyötä ennen kevään 2020 covid-19 pandemiaa. Tavallista on ollut, että kiinteät toimihenkilöt tekivät työnsä pääosin yksikön toimistotiloissa ja työmaatoimihenkilöt työmailla. Maaliskuun 2020 valtakunnallisen etätyösuosituksen myötä kiinteitä toimihenkilöitä ja esimiehiä suositeltiin siirtymään täysiaikaiseen etätyöskentelyyn ja tätä myötä esimiehet siirtyivät luonnollisesti etäjohtamaan tiimejään. Työmaatoimihenkilöt sekä heidän esimiehensä jatkoivat pääosin työskentelyä tavalliseen tapansa. Huomion arvoista kuitenkin on, että työmaatoimihenkilöt ovat käytännössä olleet etäjohdettavia jo ennen pandemiaa, sillä työpäälliköt ja projektipäälliköt (esimiehet) työskentelevät useilla eri työmailla eivätkä ole päivittäin fyysisesti läsnä jokaisella työmaalla. (Nissilä-Ryytty 2020.)

Konsernitasolla YIT:ssä tai kohdeyksikössä ei ole ollut etätyöhön tai etäjohtamiseen liittyviä ohjeistuksia ennen covid-19 pandemiaa. Etätyösuosituksen myötä keväällä 2020 konsernitasolle määriteltiin joitakin ohjeistuksia etänä työskentelyyn liittyen. Suositusten ei kuitenkaan maakunnan yksikössä täysin koettu vastaavan erilaisten tehtävänkuvien vaatimuksia, vaan todettiin, että asiaa olisi hyvä pohtia yksikössä konkreettisella tasolla, varsinkin etäjohtamisen näkökulmasta. Yksikön sisällä erilaisten työtehtävien koettiin vaativan esimiehen tarkastelua tapauskohtaisesti mm. sen suhteen, millä tapaa etätyö sopii kuhunkin tehtävänkuvaan. (Nissilä-Ryytty 2020.) Konsernin etätyöohjeis-

tuksissa (liite 1) on mm. ohjeita ja vinkkejä sujuvaan etätyöarkeen ja kokouskäytäntöihin. Suosituksissa etäesimiestä kehoitetaan pitämään päivittäin yhteyttä tiimiläisiin sekä käyttämään myös kamerayhteyttä. Työajan seurannan sijaan kehoitetaan seuraamaan tavoitteita ja tuotoksia sekä joustamaan ylipäänsä työjärjestelyissä kuten työajan suhteen. Alasten hyvinvoinnista ja jakamisesta kehoitetaan myös huolehtimaan sekä varmistamaan tiimin tekninen osaaminen.

Etätyöhön siirtymisen YIT:ssä mahdollisti jo ennalta laajasti käytössä olleet virtuaaliviestintävälineet, sähköiset työtilat ja tallennuspaikat. Käytössä on sähköpostin lisäksi ollut mm. Microsoft Teams ja sisäinen sosiaalinen media Yammer. Yleistä viestintää yksikkötasolla on taas ollut esimerkiksi kuukausittaisen yksikkötiedotteen (sähköposti) ja koko yksikön toimihenkilöiden kuukausittaisen yksikköinfon kautta. Yksikköinfoon on osallistuttu toimipaikasta riippuen joko paikan päällä toimistolla tai etänä työmaalta. Vaikka virtuaaliviestintävälineet, sähköiset työtilat ym. ovat olleet käytössä jo aiemmin, etätyöhön siirtyminen nopealla aikataululla olosuhteiden pakosta on kuitenkin aiheuttanut valtavan digitaalisen loikkauksen YIT:ssä organisaatiotasolla. (Honkonen 2020.)

Yksikössä on syytä olettaa, että etätyö jossakin määrin tulee jatkumaan myös pandemian laannuttua. Etätyöskentely on todettu toimivaksi työntekotavaksi, jota organisaatiotasolla halutaan kehittää ja tukea. YIT:ssä on esimerkiksi käynnistymässä etätyöhön liittyen esimieskoulutukset, joissa käsitellään mm. Teams-työskentelyä ja työntekijöiden tukemista etänä. Yksikkö on myös siirtymässä kevään 2021 aikana uusiin monitoimityötiloihin ja odotetaan, että tämä voi osaltaan lisätä monipaikkatyöskentelyä tulevaisuudessa. Siirtymisen täysipäiväiseen etätyöhön pandemian aikana oletetaan lisäksi muuttaneen toimihenkilöiden sekä esimiesten suhtautumista etätyöhön. Poikkeustilan aikana on kuitenkin myös havaittu fyysisen läsnäolon tärkeys nimenomaan kehittämisen ja kehittymisen kannalta. Myös yhteistyön luominen ja luottamuksen rakentaminen esimerkiksi uusien asiakkaiden kanssa on koettu jäävän etäisemmäksi etäyhteyden välityksellä. (Nissilä-Ryytty 2020.)

3 TYÖELÄMÄN MUUTOS

Työelämä muuttuu jatkuvasti ja se ravistelee työpaikkoja. Usein moniin muutoksiin suhtaudutaan huolestuneena, vaikka pikemminkin tärkein kysymys olisi mitä pitäisi tehdä, että työ muuttuisi paremmaksi muutoksen myötä? (Alasoini & Houni 2019, 5.) Yksi isoista työelämän kysymyksistä on viime vuosina ollut etätyö. Ensimmäiset kokeilut etätyöstä alkoivat jo 90-luvulla (Hyppänen 2012), mutta sen laajaa yleistymistä on odotettu vuosia (Fried & Hansson 2014, 9). Keväällä 2020 koronaviruspandemian myötä etätyö kuitenkin tuli Suomessa rytinällä osaksi arkea myös aloille, joissa sen ei kuviteltu olevan mahdollista (Haapakoski ym. 2020, 13; Sutela 2020). Microsoftin (2020) teettämän tuoreen työelämä tutkimuksen mukaan etätyö näyttää kuitenkin tulleen työpaikoille jäädäkseen. Suomalaiset johtajat ja työntekijät eivät halua enää palata vanhaan koronapandemian jälkeeseen.

Etätyöstä puhuttaessa usein pohditaan sen haasteita, vaikka etätyöskentelyä puoltaa joukko äärimmäisen positiivisia ilmiöitä. Etätyö houkuttelee työntekijöitä erityisesti arjen ja työn yhteensovittamisen vuoksi. Esimerkiksi jo työmatkat voidaan kokea merkittävänä kuormittavuustekijänä, vaikka itse työ ei olisi-kaan kuormittavaa. Työmatkojen yhteydessä on myös oleellista ympäristön kuormitus; Suomessa merkittävä osa työmatkoista taitetaan yksityisautoilla. (Hyppänen 2013, luku 3; Fried & Hansson 2014, 17; Vilkmán 2016, luku 1.)

Yritysten näkökulmasta etätyömahdollisuus vaikuttaa työnantajaimagoon ja osaavien tekijöiden houkutteluun sekä heistä kiinni pitämiseen. Etänä työskentely myös koetaan tehokkaampana ja jo pelkkä parempi aikaansaamisen tunne voi kasvattaa työmotivaatiota. (Vilkmán 2016, luku 1.) Fried ja Hansson (2014,15) mainitsevatkin, että moderneissa toimistoissa työtehokkuus kärsii pääosin siksi, että keskeytysten määrä on valtava. Kun etätyötä mietitään taas suorien kustannustekijöiden kannalta; poissaolojen vähentyminen etätyömahdollisuuden myötä tai mahdollinen pienentynyt toimistotilojen tarve kasvattavat myös etätyön kiinnostusta. (Vilkmán 2016, luku 1.)

Alaluvuissa syvennyttään tarkemmin etäjohtamiseen, työn murrokseen sekä johtamisen näkökulmaan muutoksen keskellä. Ensimmäisessä alaluvussa

keskitytään tarkemmin etäjohtamisen käsitteeseen sekä siihen liittyviin työskentelyn muotoihin. Toisessa alaluvussa käydään läpi koronapandemian vaikutusta työskentelyyn ja työn muutosta vuonna 2020. Kolmas alaluku käsittelee etätyöskentelyn ja työnmuutoksen vaikutusta johtamiseen.

3.1 Etätyö vai hajautettu työ, etäjohtaminen vai e-johtaminen, entä etäläsnäolo?

Yhä useammin työpaikoilla työskennellään tiimeissä, jotka ovat fyysisesti hajautuneita. Etätyöstä puhuttaessa voidaan tarkoittaa sekä säännöllisesti että satunnaisesti varsinaisen työpaikan ulkopuolella tapahtuvaa työskentelyä. Etätyössä siis tehdään työtehtäviä, joita voitaisiin myös hoitaa työpaikalla. (Vilkman 2016, luku 1.) Hajautetulla työllä taas viitataan työskentelyyn, jossa organisaatio koostuu ihmisistä, jotka työskentelevät fyysisesti eripaikoissa, mutta samassa tiimissä. Käytännössä tiimi voi siis koostua eri organisaatioista, jonka jäsenet voivat työskennellä hajallaan toisistaan joko työskentellessään omissa työpaikoissaan tai etänä. Yleistä on, että hajautetuissa organisaatioissa työskennellään pääosin virtuaaliyhteyksien ja -välineiden välityksellä. Hajautettua virtuaaliyhteyksien välityksellä toimivaa tiimiä voidaan kutsua myös virtuaalitiimiksi. (Vartiainen ym. 2004, 14; Vilkman 2016, luku 1.)

Ajasta ja paikasta riippumattomaa työtä voidaan tehdä edellisiä vapaammin. Tekijä voi mm. itse määritellä sijainnin ja ajankohdan työskentelylle. Luonnollisesti kaikki työtehtävät eivät onnistu toimistoaikojen ulkopuolella, mutta työn suunnittelu on silti enemmän työntekijän itsensä käsissä. Liikkuvassa ja monipaikkaisessa työssä taas tehdään työtä säännöllisesti tai jatkuvasti työpaikan ulkopuolella, mutta se ei ole etätyötä. (Vilkman 2016, luku 1.)

Yhteistä kaikille näille työskentelymuodoille kuitenkin on, että ne vaativat esimiehen puolelta etäjohtamista. Käytännössä etäjohtaminen siis tarkoittaa, että esimies ei tapaa alaisiaan päivittäin tai edes viikoittain ja ohjaa toimintaa pääosin virtuaaliyhteyksien kautta. Etäesimieheltä johtaminen vaatiikin taitoa hyödyntää erilaisia johtamistapoja ja teknologiaa omassa työssään eri tavoin kuin lähijohtamisessa. (Hyppänen 2013, luku 3; Vilkman 2016, luku 1.) Virtuaalivälitteistä johtamista voidaan kutsua myös e-johtamiseksi (e-leadership).

Itseasiassa se on jo tänä päivänä arkipäivää, sillä tiimin vuorovaikutus voi toteutua isolta osin teknologian avulla, siitäkkin huolimatta, että ollaan samalla työpaikalla. (Savolainen 2013, 16.) Oikeastaan työpaikan rinnalle onkin nousut käsite työtila, joka on virtuaalinen, mutta jossa on kyettävä kokemaan ja välittämään läsnäoloa. Sydänmaanlakka (2012, 57) kuvaa tätä ilmiötä etäläsnäoloksi.

3.2 Covid-19 pandemian vaikutukset työhön ja työn uusi normaali

Vaikka etätöiden yleistymisestä on puhuttu digitalisaation myötä jo vuosia, vauhditti covid-19 pandemia etätöihin siirtymistä moninkertaisesti. Näin esittää mm. pääomasijoittaja Meeker laajassa raportissaan koronaviruksen vaikutuksista (Primack 2020). Suomessa hallitus linjasi maaliskuussa, että suosittelee etätöskentelyä laajasti kaikille henkilöille, joille se on mahdollista. Etätösuositusta jatkettiin Suomessa ensimmäisen tartunta-aallon aikana maaliskuusta elokuuhun ja lopulta suositusta jatkettiin myös syksyllä. (Valtioneuvosto 2020.) Haapakoski ym. (2020, 13) kuvaavatkin osuvasti kirjassaan, kuinka yhtenä aamuna yhteiskunta heräsi siihen, että kaikki työ mikä voidaan tehdä etänä, tehdään nyt etänä. Monessa työyhteisössä siirryttiin lähes yhdessä yössä pitkäkestoiseen etätöskentelyyn kotona. Millainen kevään digiloikka suomalaisille siis todella oli?

Tilastokeskuksen väestö- ja elinolotilastot -yksikön erikoistutkija Sutelan (2020) mukaan lähes 60 prosenttia suomalaisista on ilmoittanut tekevänsä etätöitä pandemian aikana. Arvio perustuu Eurofoudin (2020) tutkimukseen pandemian vaikutuksista ja siitä ilmenee, että Euroopan tasolla Suomi on kärkimaita etätöihin siirtymisessä. Suurelta osin tämä johtuu siitä, että Suomessa huomattavasti korkeampi osuus työikäisistä työskentelee tietotyössä, joka ylipäänsä mahdollistaa etätöskentelyn. Euroopan tasolla noin kolmasosa työssä olevista on aloittanut pandemian seurauksena etätöiden. Etätöläisten määrä onkin siis jo huomattavasti suurempi verrattuna vuoden 2018 tilastokeskuksen (2019) työssäolobarometriin, jossa yli puolet suomalaisista työssäkäyvistä ilmoitti, että ei näe mahdollisena etätöskentelyä tai se ei olisi sallittua omassa työssä. Sutelan (2020) mukaan tähän ryhmään kuuluivat esimerkiksi opettajat, jotka kuitenkin pandemian myötä siirtyivät etätöihin. Pandemia teki näin ollen joillakin aloilla *'mahdottomasta mahdollista'*.

Sutela (2020) myös pohtii suomalaisten etätyöläisten isoa edustusta sillä, että etätyö sopii suomalaiselle luonteelle; saadaan olla omissa oloissa kotona. Toisaalta rajansa kaikella, sillä esiin on tullut myös, että sosiaalisten kontaktien kaipuu on alkanut vaivata jopa suomalaisia. Monialaisen Fast Expert Teams -verkoston teettämän kyselyn mukaan 74 prosenttia koki kielteisenä etätyöskentelyssä nimenomaan erillään olon kollegoista. Tiimi koostuu LUT-, Aalto-, Tampereen- ja Itä-Suomen yliopiston sekä Työterveyslaitoksen tutkijoista. (Jyväskylän yliopisto 2020.)

Pääministeri Sanna Marinin hallitus toisteli kevään 2020 aikana käsitettä ”uusi normaali”. Mediassa on spekuloitu paljon nimenomaan työelämän uutta normaalia ja sitä onko etätyöskentely myös jatkossa se kuuluisa ”uusi normaali”. Helsingin yliopiston työn rajoja tutkivan dosentti Mira Karjalaisen mukaan varmaa ei ole, vaikuttaako pandemia pysyvästi etätyöskentelyn yleisyyteen, mutta toivoo, että se vaikuttaisi ainakin etätyön asenteisiin. Etätyöskentelyä on aiemmin pidetty jopa ns. lusmuiluna, vaikka ihmiset saavat yhtä paljon, ellei jopa enemmän, aikaiseksi työskennellessään kotona. (Paastela 2020.) Fast Expert Teams -verkoston teettämän kyselyn perusteella on kuitenkin syytä uskoa, että etätyö tulee tulevaisuudessa yleistymään myös koronapandemian jälkeen (Jyväskylän yliopisto 2020).

Työn seurannan ja mittaamisen yhteydessä on puhuttu jo pitkään tulosten aikaan saamisesta eikä siitä, että ollaan fyysisesti läsnä. Tästä syystä negatiiviset asenteet etätyötä kohtaan ovat tuntuneet jopa hieman absurdeilta, kun työkalut siihen ovat olleen käytössä jo vuosia. (Haapakoski ym. 2020, 27.) Olennainen kysymys koronaviruksen aiheuttaman etätyön yleistymisestä lie-neekin; onko kyse enemmän tekniikan vaan kulttuurin murroksesta? Ainakin aivotutkija Saarikon mukaan kriisistä voisi jäädä pysyvästi elämään joustavuus, sillä keväällä 2020 ihmiset ja yritykset kykenivät nopeisiin muutoksiin (Haapakoski ym. 2020, 91).

3.3 Etätyöhön siirtyminen ja digimurros johtamisen näkökulmasta

Meeker käsittelee raportissaan covid-19 pandemian vaikutuksista myös äkilliseen etätyöhön siirtymiseen liittyviä ja etätyöskentelyssä korostuvia johtamisongelmia (Primack 2020). Toimihenkilöliitto ERTOn (2020) teettämän kyselyn mukaan etätyön johtamisessa on puutteita; puolet vastaajista kertoivat, ettei työtaakkaa tai jaksamista seurata ja peräti neljäsosa kokee ohjeistusten olevan puutteellisia. Lepsinger ja DeRosa (2010, 24–25) mainitsevatkin, että tärkein onnistumisen elementti etätiimeissä on onnistunut etäjohtaminen.

Kaikki organisaatiot joutuvat tänä päivänä pohtimaan, kuinka toimivat uuden edessä. Asiantuntijoita on johdettava eritavoin kuin perinteisiä teollisuustyöntekijöitä, sillä esimerkiksi työntekijöiden omat odotukset, kuten merkityksen hakeminen työstä, on tullut olennaiseksi työhyvinvoinnin tekijäksi. (Sydänmaanlakka 2009, 15.) Menestyksekkäissä organisaatioissa tulisikin tulevaisuudessa panostaa virtuaalisen työn johtamiseen, sillä se voi olla tulevaisuuden esimiestyön ydinosaa, kun organisaatiot kokoavat parhaita osaajia yhteen, fyysisestä sijainnista riippumatta. (Vilkman 2016, luku 1.)

Useimmat johtajuusteoriat ja se, mitä johtajat ovat oppineet viimeisten vuosikymmenten aikana johtamisesta, kumpuavat teollisten organisaatioiden aikakaudelta. (Sydänmaanlakka 2009, 69.) Tähän peilaten johtamisen oppien voisikin kuvitella olevan varsin vanhentuneita tämän päivän vaatimuksiin ja varsinkin etäjohtamisen tuomiin haasteisiin nähden. Avolion ym. (2013) mukaan siinä huolimatta, että tieto- ja viestintä teknologian mahdollisuuksia on opittu hyödyntämään tiedon keräämisessä, tulkitsemisessä ja levittämisessä, teknologia ei ole muuttanut dramaattisesti johtamisen tapoja.

Aivotutkija Saarikivi esittää Haapakosken ym. (2020, 84) kirjassa, kuinka moni esimies hoksasi nopean etätyöhön siirtymisen myötä omat puutteelliset taitonsa. Työkalujen hallitsemattomuus tai pinnallinen suhde työntekijöihin kuormitti esimiehiä. Kun läsnä täytyi olla virtuaalisesti, huomattiin, että luottamuksellista ilmapiiriä on mahdotonta rakentaa, jos sitä ei ole tehnyt aiemmin. Monessa organisaatiossa kuitenkin ongelmana onkin juuri se, ettei johtamiselle ja varsinkaan yhteydenpidolle jää aikaa, kun esimiestyötä tehdään osana laajaa

tehtävänkuvaa. Etäjohtamisessa aikaa pitäisi investoida esimiestyöhön vieläkin enemmän, sillä se ei hoidu ns. muun työn ohessa. (Vilkman 2016, luku 1.)

4 ONNISTUNUT ETÄJOHTAMINEN

Perustehtävä etäjohtajalla on sama kuin lähijohtajallakin; organisoida toimintaa. Muutos onkin johtamistavoissa, sillä etänä esimiehen on pystyttävä hyödyntämään verkkotyöskentelyvälineitä tehokkaasti ja huolehdittava yhteistyön onnistumisesta, motivoinnista, yhteishengen luomisesta ja ylipäänsä kommunikoinnista etänä. (Humala 2007, 20–21.) Etäjohtaminen tuo kuitenkin mukanaan esimiehille uudenlaisia haasteita ja pakottaa ottamaan käyttöön uudenlaisia toimintatapoja johtamisessa. Periaatteessa oikeita toimintatapoja ei ole, vaan jokaisessa organisaatiossa täytyy löytää omaan tiimiin sopivimmat työtavat. (Vilkman 2016, luku 1.)

Tutkimusten mukaan etäjohtaminen ei ole kuitenkaan sinällään haastavampaa kuin samassa paikassa työskentelevän tiimin johtaminen, mutta se on erilaista. Syy, miksi se usein koetaan haastavammaksi, on, että etätiimiä yrittään johtaa samoin keinoin kuin saman paikkaista tiimiä. NykYTEKNOLOGIA mahdollistaa kyllä tehokkaan yhteistyön fyysisesti eri paikoissa, mutta se ei synny ilman oikeanlaista johtamista. (Vilkman 2016, luku 1; Saarinen 2016, 71.)

Haasteellisia tilanteita etäjohtamisessa voi tuoda esimerkiksi ongelmat luottamuksessa (Surakka & Laine 2011, 200). Kasvokkain kohtaamisen puuttuessa, johtamisen haasteiksi voivat nousta myös esimerkiksi työntekijöiden hyvinvoinnin ja arjen seuraaminen ja niistä huolehtiminen sekä niihin puuttuminen. Toisaalta taas tunnetilojen välittyminen ja käsittely eroavat perinteisestä lähijohtamisesta. (Savolainen 2013, 21.) Voidaankin siis tiivistää, että haasteet etäjohtamisessa liittyvät luottamukseen, vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen ja työskentelytapoihin.

Seuraavissa alaluvuissa keskitytään onnistuneen etäjohtamisen kulmakiviin. Ensimmäisessä alaluvussa eritellään hyvän etäjohtamisen edellytyksiä. Toisessa alaluvussa perehdytään hyvän etäjohtajan taitoihin ja viimeisessä alaluvussa onnistuneeseen viestintään ja vuorovaikutukseen etäjohtamisessa.

4.1 Edellytyksiä hyvälle etäjohtamiselle

Sydänmaanlakan (2012, 58) mukaan etäjohtamisessa olennaisia onnistumisen avaimia ovat; läsnäolo ja näkyvyys, vision ja arvojen ylläpito, aktiivinen tiedonvälitys, ongelmatilanteiden nopea ratkaisu, luottamuksen rakentaminen, selkeä kommunikointi sekä konkreettinen tavoitteellinen johtaminen. Vilkmán (2016, luku 2) puolestaan listaa etäjohtamisen kulmakiviksi pelisäännöt, jatkuvan dialogin, yhteisöllisyyden, luottamuksen, arvostuksen ja avoimuuden. Myös Savolainen (2013, 21) ja Saarinen (2016, 73) painottavat nimenomaan luottamuksen roolia virtuaalisessa ympäristössä tapahtuvan johtamisen onnistumisessa; se helpottaa kokonaiskuvan muodostamista työntekijän arjesta. Malhotran ym. (2007, 67) mukaan virtuaaliympäristössä tapahtuvassa johtamisessa korostuu taas nimenomaan vastuun antaminen työntekijöille.

Luottamus ja arvostus

Luottamusta kuvaillaan yleensä etäjohtamisen tärkeimmäksi edellytykseksi ja sillä on keskeinen rooli vuorovaikutuksen mahdollistamisessa (Hyppänen 2012; Savolainen 2013, 21–26; Vilkmán 2016, luku 2). Luottamuksen ollessa kunnossa ei ole pelkoa siitä, että hoitaako ihmiset työnsä ollessaan muualla kuin toimistolla (Vilkmán 2016, luku 2). Toisaalta luottamus on elintärkeää yhteistyön sujumuudelle myös tiimin sisällä, sillä se on edellytys osaamisen ja tiedon jakamiselle (Savolainen 2013, 1–5). Juuri luottamuksen puute onkin yksi niistä syistä, miksi etätyöhön ylipäänsä suhtaudutaan joissakin organisaatioissa nihkeästi – ei luoteta siihen, että työt tulevat kotona tehdyksi. Oleellista kuitenkin on, että ihmiset useimmiten haluavat osoittaa olevansa luottamuksen arvoisia. Tästä syystä etäjohtajan tulisi erityisesti panostaa luottamuksen rakentamiseen. (Vilkmán 2016, luku 2.)

Kuinka luottamusta sitten tulisi rakentaa? Surakan ja Laineen (2011, 194) mukaan luottamuksen rakentaminen lähtee selkeästi jäsennellyistä rooleista ja siitä lähtökohdasta, että kaikki hoitavat oman osuutensa. Tämä kuitenkin perustuu näkökulmaan, että luottamus on vain ansaittavissa; luottamus lujittuu vasta kun huomataan, että työt hoituvat. Vilkmán (2016, luku 2) puolestaan esittää näkökulman: Miksi ei voitaisi ensin luottaa ja vasta, jos väärinkäytöksiä

ilmenee, niin tarkastella asiaa (kuten etätöön tekemistä organisaatiossa) uudelleen? Hyppänen (2013, luku 3) painottaa luottamussuhteen rakentamisessa, erityisesti alkuvaiheessa, kuitenkin kahdenkeskisiä henkilökohtaisia tapaamisia. Kun luottamussuhde on rakennettu, onnistuu työskentely myös etänä. Myös Savolainen (2013, 22) perustelee luottamuksen synnyssä tärkeässä osassa olevan kasvokkaiset tapaamiset, sillä laitteilla ei vielä voida saavuttaa samanlaista läsnäoloa.

Surakan ja Laineen (2011, 181, 194–195) mukaan etäjohtamisessa pelkkä luottaminen esimiehen ja alaisen kesken ei kuitenkaan riitä, vaan luottamuksellista ilmapiiriä tulee vaalia myös koko tiimin jäsenten välillä. On tärkeää voida luottaa, että myös muut tekevät yhtä paljon töitä kuin minä itse, vaikka olisikin etätöissä. Työyhteisössä nimittäin työteho laskee, jos joku kollegoista tekee (tai jonkun kollegoista oletetaan tekevän) vähemmän kuin itse. Toisten tunteminen vahvistaa luottamusta, ja kuten edellä todettiin, tämä syntyy parhaiten, kun tavataan toisia kasvotusten. Siksi myös tiimin jäsenten yhteisiin säännöllisiin tapaamisiin tulee panostaa. Myös Haapakoski ym. (2020, 62) jatkavat ajatuksen, että kasvokkain tapaaminen edistää nimenomaan yhteenkuuluvuuden tunteita tiimissä.

Luottamuksen lisäksi kollegan arvostaminen on toinen etäjohtamisen peruspiilareista. Jos ei arvosteta muita tai koeta olevan arvostettuja ei yhteistyö yksinkertaisesti suju. Vilkmänin (2016, luku 2) mukaan esimerkiksi arvostaminen on oleellista sen kannalta, että koetaan sosiaalista tukea, joka on esimerkiksi työuupumusta ehkäisevä tekijä. Arvostus onkin arjen pieniä tekoja, kuten toisen huomioimista, tervehtimistä, kuuntelemista, kehumista ja kiittämistä.

Pelissäännöt ja työn seuranta

Toimihenkilöliitto ERTO (2019) teetti jäsenilleen kyselyn etätöyöskentelystä syksyllä 2019. Tällöin selvisi, että kolmasosa vastaajista halusi tehdä enemmän työtä etänä, mutta etätöön periaatteista ei ollut sovittu. Työn tekemisen pelisääntöjä tulisi tarkastella uudelleen, kun siirrytään ajasta ja paikasta riippumattomaan työskentelyyn. Oleellista on, ettei pelisääntöjä voida sopia esimiehen toimesta yksinvaltaisesti, vaan pelisääntöjä sovittaessa koko työyhteisön

tulisi osallistua päätöksen tekoon. Tällöin niihin myös sitoudutaan ja varmistetaan, että niitä tulkitaan samalla tavoin. Myös asenteita etätyötä kohtaan tulisi tarkastella; osa työntekijöistä voi vastustaa etätyötä ja ajatella etätyötä tekevien kollegoiden yrittävän päästä vähemmällä. Myös tähän voidaan vaikuttaa selkeillä ja yhteisillä pelisäännöillä. (Vilkman 2016, luku 5.)

Oleellisia sovittavia asioita ovat mm., missä tehtävissä etätyötä voidaan ylipäänsä tehdä, milloin esimiehen ja työntekijöiden on oltava tavoitettavissa tai paikalla, mitä tiedonvälitysvälineitä ja kanavia käytetään ja miten, miten työtä seurataan sekä miten tietoa jaetaan ilman, että se kuormittaa liikaa. (Vilkman 2016, luku 5.) Työn suorituksen seuraaminen ja mittaaminen koetaankin etäjohtamisessa yhdeksi haasteellisemmaksi ratkaistavaksi asiaksi. Ihannetilanteessahan työt tehdään lupausten mukaisesti ja tavoitteet saavutetaan. Silti strategian toteutumista ja ongelmien ennakoimista on tehtävä seurannan avulla. Seurannan arvioiminen voi kuitenkin olla haastavaa; liiallinen seuranta on usein turhaa ajan käyttöä ja riittämätön seuranta voi johtaa ongelmien paisumiseen liian suuriksi ennen kuin ne huomataan (Surakka & Laine 2011, 200–201.)

Työpaikoilla on perinteisesti seurattu työaika, joka on ollut oleellinen mittari suorittavassa työssä, kuten teollisilla aloilla, jossa henkilön työpanos on suoraan verrannollinen työpaikalla käytettyyn aikaan. Kuitenkin Sutelan (2020) mukaan etätyöskentelyn mahdollistavaa tietotyötä tekee jo puolet suomalaisista työkäisistä. Onkin siis syytä pohtia, onko työajan mittaaminen enää paras mittari asiantuntijatyössä toimiville. Esimerkiksi Malhotra ym. (2007, 67) ja Vilkman (2016, luku 3) painottavat, että tietotyössä huomattavasti oleellisempaa olisi seurata, mitä työajalla saadaan aikaiseksi, kuin sitä, kuinka kauan työpaikalla on vietetty aikaa. Fried ja Hansson (2013, 177–179) painottavat esimiehen (varsinkin etäjohtajan) roolia työn – ei tuolien – johtajana. Yritykselle ei ole hyötyä kellottaa tietotyössä työaika, vaan ymmärtää työn sisältöä ja johtaa sen tekemistä.

Tulosten seurantaan siirtyminen ei kuitenkaan ole yksinkertainen asia ja monet esimiehetkin kokevat sen suhteen ristiriitaisia tunteita. Esimiehet pitävät esimerkiksi tärkeänä työntekijöiden saavutettavuutta toimistoaikana ja sekä sitä, että työtä tehdään samaan aikaan muiden kanssa. Useimmat työtehtävät

eivät kuitenkaan sinällään vaatisi tätä ja työntekijöille voitaisiin antaa nykyistä enemmän vapautta suunnitella työnsä jaksotusta itsenäisemmin, mutta kuitenkin niin, että itse työ ja yhteistyö kollegoiden kanssa sujuu. (Vilkman 2016, luku 3, luku 5.) Seurannan keinoja tulee joka tapauksessa pohtia siltä kannalta, ettei toimintaa koeta ns. kytäämiseksi, joka lopulta heikentää työmotivaatiota. Työntekijän näkökulmasta seuranta tulisikin olla positiivista kiinnostusta esimieheltä työtä ja työntekijää kohtaan. (Surakka & Laine 2011, 200.)

Tulosten ja tavoitteiden seurannassa olennaista on asettaa selkeät raamit sille mitä mitataan. Seurannasta tulisi sopia samassa yhteydessä, kun määritellään esimerkiksi työtehtävän tavoitteita (Surakka & Laine 2011, 201). Joissakin tehtävissä, kuten myynnissä tämä on selkeää ja jopa itsestään selvää; tavoitteet kertovat, kuinka paljon myyntiä täytyy tehdä. Toisissa tehtävissä mittaria on hankalampi asettaa työn ja tehtävien muuttuvan luonteen tai sen vuoksi, ettei tehtävää määritettäessä ole mietitty mitä siinä pitäisi saada aikaiseksi. (Vilkman 2016, luku 3.) Loppujen lopuksi työnseurannasta ei tulisi tehdä itsensä vihollista – liian monimutkaista ja aikaa vievää. Yksinkertaisimmillaan kun tehtäväkohtaiset tavoitteet ovat selvillä; *”Tehokasta seuranta voi olla myös sovittujen asioiden tehdyksi toteaminen”*. (Surakka & Laine 2011, 201.)

Työn seurannan kannalta oleellista on kuitenkin myös kommunikointi. Haapakoski ym. (2020, 112–133) painottavatkin, että työn seurannan kannalta tärkeää on kahdenkeskiset palaverit - jopa viikoittain. Monelle ajatus tuntuu mahdolltomalta jatkuvan kiireen vuoksi, mutta näiden palavereiden ei kuitenkaan tarvitse olla pitkiä tai muodollisia, vaan ajatuksena on vaihtaa tärkeimmät kulumiset. Jos esiin nousee asioita, joille esimerkiksi sovittu varttitunti ei riitä, voidaan sen ratkaisuun varata lisää aikaa.

Työhyvinvoinnin johtaminen etänä

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa huolehtimaan siitä, että työntekijä voi tehdä työtään turvallisesti. Laki mm. edellyttää, että turvallisuusohjeet on käyty läpi ja työtä valvotaan. Esimies on vastuussa alaistensa työturvallisuudesta. (Työturvallisuuslaki 738 / 2002, § 8.) Etäjohtajalla työturvallisuuden valvominen on haastavampaa, mutta oleellista on, että työturvallisuuteen kehitetään yhteistyökäytäntöjä (Työturvallisuuskeskus 2017).

Kokonaisuudessaan työhyvinvointi koostuu työstä, työn sisällöstä, työn merkityksellisyydestä, hyvästä johtamisesta, kannustavasta työyhteisöstä, riittävästä osaamisesta, motivaatiosta ja hyvästä työkyvystä. Suurin haaste etäjohtamisessa liittyykin työyhteisöön – sen ilmapiiriin ja yhteenkuuluvuuteen. (Hyp-pänen 2012.) Myös työyhteisön sisällä tapahtuvat ongelmat kuten kiusaaminen tai yksilön päihteiden liikakäyttö, ovat hankalasti havaittavissa, kun työskennellään fyysisesti erillään. Esimiehen kannalta näiden ongelmien ratkaisussa oleellista on luottamus, arvostus ja avoimuus. (Vilkman 2016, luku 5.)

Oleellista työhyvinvoinnin kannalta on myös tarkkailla kuormittavuutta. Usein etätyössä ihmiset tekevät töitä ns. turbo vaihteella, eivätkä osaa tauottaa teke mistään. Etäjohtajan voi olla haastavaa tunnistaa, milloin työntekijä kuormittaa itseään liikaa. Avoin kommunikaatio on ainut väylä esimiehelle tunnistaa alaisen tarpeet, mutta oleellista on myös luoda työyhteisöön kulttuuri, jossa taukojen pitäminen on sallittua. (Vilkman 2016, luku 3, luku 5.) Todellisuudessa etätyöympäristössä ongelma onkin usein ylityö, ei alisuoriutuminen (Fried & Hansson 2014, 124).

Toisaalta myös konkreettiset asiat, kuten työergonomia, voivat olla haaste työhyvinvoinnin johtamiselle etänä. Etätyössä ergonomia on kuitenkin enemmän etätöyläisen itsensä vastuulla, mutta organisaatio ja esimies voivat tukea sen toteuttamisessa kotona. Pääosin yritykset kuitenkin tarjoavat ergonomiset työ-pisteet työpaikalla, joita voi hyödyntää, jos puitteet kotona eivät tue työergonomiia. (Vilkman 2016, luku 8.)

4.2 Hyvän etäesimiehen osaaminen ja taidot

Etäesimiehen tai etäjohtajan osaamista on harvoin yrityksissä määritelty. Etäjohtajalla kuitenkin tietyt taidot, tai pikemminkin niiden mahdollinen puute, korostuvat onnistumisen kannalta. (Vilkman 2016, luku 1.) Esimiehelle oma minä on työkalu, jolla esimiestyötä tehdään. Tästä syystä itsensä kehittämiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. (Surakka & Laine 2011, 113.)

Esimiehen ominaisuuksista vuorovaikutustaidot ovat avainasemassa onnistumisessa etäjohtamisessa. Etäjohtajan on osattava toimia, viestiä, kommunikoida ja välittää läsnäoloa uudessa digitaalisessa ympäristössä ja kehitettävää tätä puuttuvaa osaamista. (Vilkman 2016, luku 1, luku 6.) Humalan (2007, 41–43) mukaan etäjohtajan tulisi pystyä omaksumaankin tietynlainen ”virtuaalinen ajattelutapa”. Tämä tarkoittaa läsnäolon taitoa virtuaalisilla välineillä ja ylipäänsä virtuaalisen vuorovaikutuksen ymmärtämistä. Käytännössä esimiesten tulee siis elää samassa virtuaalisessa ympäristössä, käyttää samoja välineitä ja pysyä samoissa virtuaalikeskusteluissa mukana kuin tiimin jäsenten.

Etäjohtamisessa myös esimiehen tunnetaidot korostuvat; esimiehen täytyy ymmärtää ja osata kysyä, sillä muuten toisen mielentilasta on etänä miltei mahdotonta saada selvyyttä. Tämä on taito, jota voi opetella. (Haapakoski ym. 2020, 85.) Humalan (2007, 20–25) mukaan virtuaalista tiimiä johtavalla tulee olla tunneällyn lisäksi herkkyyttä ja analyttisuutta oivaltaa myös vaikeasti havaittavia yhteistyön esteitä. Tällaisena esimerkkinä voi olla esimerkiksi työntekijän tyytymättömyys tehtyyn päätökseen. Kasvokkain toimittaessa esimies voisi aistia tämän esimerkiksi ilmeistä, mutta virtuaalipalaverissa se voi olla mahdotonta. Lääkeyhtiö Bayerin kliinisten lääketutkimusten johtaja kertoo Haapakosken ym. (2020, 74) kirjassa, että on opetellut tarkkailemaan tiimiläistensä äänensävyjä ja viestintätapoja, jolloin pystyy pienistäkin vihjeistä huomaamaan, jos jokin asia vaatii lisäkeskustelua.

Kolmantena konkreettisenä, kenties jopa itsestään selvänä, osaamiskriteerinä etäjohtajalle ovat digitaidot. Koska vuorovaikutustaidot ovat johtamisen olennaisena onnistumisen edellytyksenä, täytyy etäjohtajan kyetä vuorovaikutukseen virtuaalisesti. Esimiehen on kuitenkin hyvä muistaa, että myös paremmat digitaidot omaavat tiimiläiset voivat fasilitoida virtuaalikokouksia tai auttaa työkalujen käytössä, ja näin pienentää omaa kuormitustaan. (Haapakoski ym. 2020, 112.)

Monelle esimiehelle haasteellista on, että tehtävänkuvaan usein liittyy myös omia asiantuntijatehtäviä. Tällöin itse esimiestyölle käytössä oleva aika kuluu helposti hallinnollisiin tehtäviin eikä aikaa jää ihmisten johtamiseen. Käytännössä kuitenkin etäjohtamisessa esimiestyö vaatii kenties reilummin ajallisia resursseja ja erityisen tärkeää onkin, että esimiehellä on oman työskentelynsä

suunnittelu-, organisointi- ja priorisointitaidot kunnossa. (Vilkman 2016, luku 6.) Kun esimies pystyy luomaan selkeitä tavoitteita, rakenteita ja rutiineja hän tukee tiimensä itseohjautuvuutta. Selkeällä suunnan näyttämällä etäjohtajan on mahdollista paikata puuttuvaa lähiesimiestyötä. (Bell & Kozlowski 2002, 21.)

Itsensä johtamisen ja ajankäytön taidot

Itsensä johtamisen taidot ovat tämän päivän sana; ne ovat tärkeitä sekä esimiehelle itselleen että työntekijälle. Eriytyisen tärkeiksi ne muodostuvat, kun työskennellään tai johdetaan etänä. Tästä syystä etäesimiehen tulee sekä itse osata johtaa itseään ja toisaalta tukea työntekijöitä itsensä johtamisessa. Itsensä johtaminen usein kuitenkin käsitetään väärin – näin esittää Savaspuro (2019, 33–34) *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille – mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan* -kirjassaan. Itseohjautuvuuden sanoman avulla hierarkioita purettiin rajulla kädellä sillä lopputuloksella, että työntekijät kokivat itsensä jopa heitteille jätetyiksi työtehtävissään. Itseohjautuvuuden organisaatiossa ei tulisi siis olla johtamattomuutta – pikemminkin päinvastoin. (Savaspuro 2019, 33–34; Haapakoski ym. 2020, 102–111.)

Ollakseen itseohjautuva, työntekijä tarvitsee selkeät tavoitteet ja reunaehdot. Henkilön tulee itse osata priorisoida, organisoida, tauottaa ja pyytää apua. Esimiehen vastuulle jää kaiken tämän tukeminen. (Haapakoski ym. 2020, 102–111.) Työntekijät ovat erilaisia itsensä johtamisen suhteen. Esimies ei voi johtaa kaikkia samalla tavalla, sillä toiset vaativat tarkkaa ohjaamista, kun taas toiset arvostavat vapautta suunnitella vapaammin omaa työtään. On esimiehen vastuulla tunnistaa nämä tarpeet ja tarjota tukea sen mukaan. (Surakka & Laine 2011; Vilkman 2016, luku 3.)

Savaspuro (2019, 28) perustaa ihmisen itseohjautuvuuden perustarpeet Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteoriaan. Teorian mukaan sisäisen motivaation toteutuminen, joka ylipäänsä mahdollistaa itseohjautuvuuden, tarvitsee kolmen asian (ABC) toteutumista; Omaehtoisuus (Autonomy), Yhteisöllisyys (Belonging) ja Kyvykkyys (Competence). Haapakosken ym. (2020, 104, 109, 111) kirjassa Savaspuro palaa näihin samoihin tarpeisiin ja kehottaa mielti-

mään, millä tavalla nämä tarpeet täyttyvät tai jäävät vaillinaisiksi juuri etätyössä. Suurimmassa vaarassa on luonnollisesti yhteisöllisyys; se että ihminen tuntee kuuluvansa yhteisöön ja haluaa olla osa yhteisöä. Etäjohtamisessa oleellista onkin pohtia yhteisöllisyyden merkitystä myös motivaation kannalta.

Itsensä johtamisen konkreettisia keinoja ovat priorisointitaidot. Priorisoinnin tarkoituksena on jäsentää tehtävät tärkeysjärjestykseen. Tämä ei ole itsestään selvää kaikille ja juuri tehtävien priorisoinnissa he voivat tarvita esimiehen tukea. (Vilkman, luku 5.) Esimiehen omat itsensä johtamisen taidot näkyvät konkreettisesti tavoitettavuuden ja ajankäytön kautta. Esimiehen tavoitettavuus korostuu alaisten näkökulmasta työskenneltäessä fyysisesti eri paikassa kuin esimies. Kun ei voida kävellä esimiehen pöydän äärelle, ollaan sen vaarassa, että esimies kykenee reagoimaan nopeasti sellaisiin tarpeisiin, jotka esimerkiksi edellyttävät työn etenemistä. Näissä tapauksissa jopa työmotivaatio voi kärsiä, jos vastauksia esimieheltä ei saada järkevän ajan kuluessa. Tästä syystä esimiehen tulisikin pitää tiimin jäsenet tietoisina, milloin hän on tavoitettavissa esimerkiksi sähköisen kalenterin avulla. Kalenterista nähdään milloin esimiestä kannattaa tavoitella ja milloin ei. (Surakka & Laine 2011, 198; Vilkman 2016, luku 3, luku 5.)

4.3 Onnistunut vuorovaikutus ja tiedonvälitys etäjohtamisessa

Humalan (2007, 93) mukaan viestinnällä on kaksi päätehtävää; vuorovaikutus ja tiedonvälitys. Hyvä vuorovaikutus vaatii vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen kautta opitaan tuntemaan toinen, ja tunteminen lisää empatiaa toista kohtaan. Empatia auttaa meitä ymmärtämään toisiamme. Virtuaalisesti kohdatessa nämä taidot korostuvat, sillä me emme voi aistia tunnetiloja tai nähdä kollegan hermostuneesti vispaavaa jalkaa videopalaverissa. Juuri empatian välittyminen viestinnän avulla onkin olennaista. Kollegoiden on mahdotonta ymmärtää toisiaan ilman tunteiden välittymistä ja empatiaa. Huono tunteiden välittyminen johtaa väärinymmärryksiin ja sitä myötä toimimattomaan yhteistyöhön. Tämä edelleen johtaa motivaation, työtehon ja kollektiivisen älykkyyden heikkenemiseen sekä luottamuksen murentumiseen. Voisi siis sanoa, että lumipalloefekti on valmis. (Haapaniemi ym. 2020, 86–89.)

Haapaniemen ym. (2020, 86–89) kirjassa Saarikko esittää vuorovaikutukselle seuraavia keinoja: Ensisijaista etäviestinnässä on opetella omien tunteiden ilmaisua niiden välineiden avulla, joita on käytössä. Tunteita voi esimerkiksi sanoittaa. *”Mulle tulee olo, että olet hiukan tyytymätön. Onko se oikea havainto?”* Esimiehen kannattaa myös harjoitella esittämään kysymyksiä, joihin vastaajan täytyy kuvailla asiaa. Esimerkiksi; *”Miten voit?”* Toiseksi oleellista on pohtia, mitä kanavaa milloinkin käytetään. Kirjoitettu viesti voidaan käsittää väärin, varsinkin jos asia kerrotaan lyhyesti. Tärkeää ja monimutkaista asiaa ei tulisi kertoa sähköpostilla, vaan harkita esimerkiksi videopuhelun käyttöä. Myös omaa kirjallista viestintää on syytä tutkia ja kehittää esimerkiksi ystävällisemmäksi. Tiimin sisällä voidaan myös keskustella siitä, millaisia viestimistyylejä kullakin on. Kolmanneksi on tärkeää järjestää aikaa (ja alusta) myös työhyvinvointiin liittyvien asioiden läpikäyntiin. Mieli voi rasittua jatkuvasta virtuaalisten kanavien kautta viestimisestä kasvokkain juttelua enemmän. Koska etätyössä ohimennen tapahtuvaa kommunikointia ei synny automaattisesti, on esimiehen vastuulla huolehtia sekä omasta että työntekijöiden kuormituksesta.

Vilkman (2016, luku 5) kehottaa myös vuorovaikutuksen konkreettisina keinoina etäjohtajalle olemaan kiinnostunut alaistensa kuulumisista, tutustumaan ihmisiin ja panostamaan kohtaamisiin. Etäjohtajan ei tulisi verhoutua vain sähköpostin tai muiden virtuaalisten viestintävälineiden taakse, vaan käyttää yhteydenpidossa edelleen puhelinta ja jopa sosiaalista mediaa. Puhelimella saa luotua paljon henkilökohtaisemman kontaktin ja hoidettua asian usein nopeammin. Sosiaalisen median alustoilla taas jaetaan itselle tärkeitä asioita, joka auttaa esimiestä tekemään itsestään inhimillisemmän, helposti lähestyttävämman kuvan.

Avoimuus, sitoutuminen ja yhteisöllisyys

Avoimuus kytkeytyy vahvasti vuorovaikutuksen laatuun. Avoimuuden voidaan ajatella olevan läpinäkyvyyttä; kommunikoidaan, tehdään yhteistyötä ja päätöksiä avoimesti. Tarkoittaen siis tiedonkulkua organisaatiossa jokaiseen suuntaan; ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Yksilötasolla avoimuus on myös sitä, että kaikesta työhön liittyvästä on lupa puhua. (Vilkman 2016, luku 2.)

Pyyhtiä (2019, luku 16) kuvailee psykologista turvallisuutta työpaikalla tärkeäksi avoimuuden, sitoutumisen ja motivaation lähteeksi, jonka keskeisenä rakentajana toimii esimies. Psykologisesti turvalliseksi tuntuvassa työpaikassa työntekijät uskaltavat ottaa puheeksi vaikeat asiat ja tehdä virheitä. Näin avoimuus parantaa tiimin yhteishenkeä, joka taas vahvistaa sitoutumista. Jos työyhteisö ei tunnu turvalliselle voi helposti käydä niin, että pelätään tehdä virheitä ja tämän seurauksena vetäydytään porukasta. Näin suojataan omaa seelustaa ja tiimin yhteistyö kärsii.

Ihmisellä on luonnostaan tarve kokea yhteisöllisyyttä ja joukkoon kuulumisen tunnetta. Yhteisöllisyys syntyy käytännössä toisten tuntemisesta. Kun työskennellään yhdessä, opitaan toisten luonteenpiirteistä, vahvuuksista ja heikkouksista ja ymmärretään mitä yhteistyö toisen kanssa vaatii. Yhteishenki on erityisen tärkeää työtyytyväisyyden ja tuloksenteon kannalta, sillä se parantaa yhteistyön ja näinollen vuorovaikutuksen mahdollisuuksia. Etätyössä yhteisöllisyyden tunnetta on haastavampi luoda kuin fyysisesti lähellä ollessa, koska vuorovaikutuskeinot ovat erilaisia ja luontainen vuorovaikutus jää vähemmälle. Vuorovaikutuksen jäädessä vähäiseksi kollegoiden kesken, voi helposti tulla eristyneisyyden tunteita. Tällainen yhteisöllisyyden puuttuminen taas heikentää lopulta sitoutumista. Käytännössä vuorovaikutuksen puute itsessään voi-kin siis murentaa yhdessä sovittuihin pelisääntöihin sitoutuneisuuden. (Vilkman 2016, luku 2.)

Sitouttaminen organisaatioon koetaankin yhtenä etäjohtamisen haasteena. Virrolaisen (2010, 73) mukaan sitoutuminen on osa yhteisöllisyyttä, mutta työhön ja työyhteisöön sitoutuminen ovat erillisiä ilmiöitä. Työyhteisöön sitoutuminen liittyy vahvasti yhteenkuuluvuuden tunteeseen, joka on vahvempaa mitä enemmän jäsenet ovat toisiinsa yhteydessä. Virtuaalitiimien työntekijöillä sitoutuminen itse työhön on kuitenkin usein voimakasta valmiiksi.

Yhteisöllisyyden luominen työyhteisössä ei tulisi olla yksin esimiehen vastuulla, vaan jokaisen jäsenen tehtävä, jolle esimies luo raamit. Käytännön tasolla tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että esimiehen pitäisi kysyä, kannustaa ja jopa pakottaa vastaamaan siihen, kuinka oma työ sujuu, niin yhdessä kuin erikseenkin. Etätyöskentely voi vaikuttaa ryhmädynamiikkaan ja tiimi

usein tarvitsee entistä enemmän yhteenkuuluvuuden vahvistamista. (Haapakoski ym. 2020, 102–111.) Esimiehen järjestämät hetket, joissa yhteisiä asioita käsitellään fyysisesti samassa paikassa, ovat tärkeitä työyhteisön yhteisöllisyyden kannalta. Etätiimissä on tarvetta myös vahvistaa yhteisöön kuulumisen tunnetta, jota luodaan mm. vapaamuotoisen yhdessä vietetyn ajan myötä. (Hyppänen 2012.)

Etätiimeissä toimiessa myös tiimin monimuotoisuus voi tulla haasteeksi, sillä jos virtuaalitiimeissä ei tunneta kollegan käyttäytymis- ja vuorovaikutustyyliä, voi olla haastavaa tehdä yhteistyötä (Vilkman 2016, luku 3). Monimuotoisessa tiimissä voikin siis jo eri ikäluokat, taustat ja sijaintipaikat aiheuttaa sen, että ihmiset ilmaisevat itseään eri tavoin, eikä viesti tule samalla tavalla ymmärretyksi (Virolainen 2010, 93). Monimuotoisuuden johtamisessa tärkeää onkin tunnistaa erilaisuus ja havainnollistaa ryhmän jäsenille erilaisia toiminta- ja viestintätapoja (Vilkman 2016, luku 5).

Viestintä ja tiedottaminen etänä

Tiedon kulku ja sen välittyminen on nykypäivän tietotulvassa haasteellista. Sähköposti on luultavasti yleisin virtuaalisen viestinnän kanava. Monimutkainen ajatusten vaihtoa ja päätöksentekoa vaativa viestintä taas toteutetaan useimmiten reaaliaikaisilla videokonferensseilla. (Bell & Kozlowski 2002, 15–18, 25.) Sisäiset sosiaaliset mediat ovat myös kasvattaneet viime vuosina suosiotaan yritysten yhteydenpidossa. Yhteisöllisten viestintävälineiden koetaan mm. helpottavan yhteydenpitoa, lisäävän avoimuutta ja parantavan yhteisöllisyyttä. (Vilkman 2016, luku 7.)

Etäjohtajan on oleellista panostaa tiedon järkevään jakamiseen. Kun käytävä keskustelut jäävät pois, keskusteluista tulee helpommin kahden välisiä, jolloin osa tiimin jäsenistä uhkaa jäädä vaille tietoa. (Vilkman 2016, luku 3.) Surakan ja Laineen (2011, 196) sekä Haapakosken ym. (2020, 133) mukaan erityisen tärkeää olisikin keskustella ja sopia viestintätavoista tiimissä sekä keskustella mikä tuntuu haasteelliselle. Tämän pohjalta esimiehen tulee valita oikea viestintäkanava asialleen. Myös Bell ja Kozlowski (2002, 20) painottavat esimiehen roolia sääntöjen luomisessa sen suhteen mitä ja miten eri kanavissa viestitään.

Haapakosken ym. (2020,113) mukaan voidaan karkeasti kuitenkin jaotella, että tiedottamisen voi hoitaa sähköisillä välineillä ja uuden luominen, ongelmatilanteiden ratkaisut ja yhteisen näkökulman luominen vaativat vuorovaikutusta kasvotusten. Virtuaalisessa johtamisessa kuitenkin viestinnän selkeys korostuu. Kun puhuja ei aisti kuulijoiden ilmeistä ja kehonkielestä, täytyy viestinnässä panostaa selkeyteen ja viestin väärinymmärtämisen minimointiin. Bell ja Kozlowski (2002, 34) taas painottavat, että kommunikaatio-ongelmien välttämiseksi esimiehen tulisi aina tilanteen salliessa hyödyntää reaaliaikaista virtuaaliviestintää kuten videokonferensseja tai videopuheluita.

Virtuaaliviestinnässä on tärkeää huomioida myös sen erilainen kuormittavuus. Koska toisesta ihmisestä saadaan huonommin tietoa (tunnetilat, ilmeet, eleet, äänensävy jne.) virtuaalisesti, täytyy ihmisten pinnistellä enemmän ymmärtääkseen toisiaan ja vuorotellakseen keskustelua. (Haapakoski ym. 2020, 91.) Tästä syystä esimerkiksi ennen sähköpostin lähettämistä tulisi aina pohtia, millä laajuudella viestit jaetaan ja onko viesti selkeä, ymmärrettävä ja ytimekäs. Jos asia vaatii useaa viestittelyä, tulee käyttää mieluummin pikaviestejä tai puhelua. (Vilkman 2016, luku 7.) Myös virtuaalikokouksissa tulisi panostaa erityisesti niiden tehokkuuteen ja tarkoituksenmukaisuuteen sekä pohtia, voiko asian käsitellä nopeammin jollakin muulla tavalla (Surakka ja Laine 2011, 200; Vilkman 2016, luku 7).

Ylipäänsä virtuaalikokoukset, jotka vievät ison osan tietotyöläisen päivästä, tulisi pitää tehokkaina. Virtuaalikokouksissa ongelmina voi olla esimerkiksi syrjäyn vetäytyminen tai keskittyminen muuhun. Esimiehen tehtävä onkin pyrkiä löytämään keinoja osallistamiseen ja huomioida, että kaikki tulevat kuulluksi. (Vilkman 2016, luku 7; Haapakoski ym. 2020, 102.) Tehokas virtuaalikokous lähtee siitä, että palaveri todella on tarpeellinen, sen asialista on lyhyt ja kaikki siihen osallistuvat ovat olennaisessa osassa. Enintään 5 hengen palaverit pysyvät usein tehokkaimpina. Palaverieihin valmistautuminen ja varsinkin sen vaatiminen osallistujilta, tehostaa palavereiden ajankäyttöä. Osallistaminen puheenvuoroja jakamalla ja videoyhteyden käyttö palavereissa auttaa sekä pitämään paremmin kontaktia osallistujiin että lukemaan heidän reaktioitaan. Myös yksinkertaiset sopimukset mikrofoniin kiinni pitämisestä tai puheenvuorojen jakamisesta tehostavat virtuaalikokouksia. (Vilkman 2016, luku 7.)

Konfliktitilanteiden johtaminen etätiimissä

Jokaisessa organisaatiossa esiintyy ajoittain konflikteja, riippumatta siitä työskennelläänkö fyysisesti samassa vai eri paikassa. Konfliktit useimmiten ratkaistaan tiimissä yhteen hiileen puhaltamisen avulla. Ristiriitojen välttämiseksi ennakoiti onkin parasta konfliktien hallintaa, jossa viestinnällä on väärinkäsitysten synnyssä merkittävä vaikutus. (Humala 2007, 113–115.) Luvussa käsitellään Humalan (2007, 113–115) näkemyksiä konfliktitilanteisiin ja niiden ratkaisemiseen etäjohtamisessa.

Etäällä toisistaan, virtuaalisten kanavien kautta työskennellessä, ongelmia voi syntyä inhimillisistä tai tekniikkaan liittyvistä syistä. Inhimillistä on, että virtuaalilympäristössä tapahtuvassa kommunikoinnissa väärinymmärrykset ovat selkeästi yleisempiä. Tästä syystä etäjohtajan onkin tarkkaan pohdittava ymmärtääkö vastaanottaja(t) viestin samalla tavalla. Toisaalta, jos tavoitteet ja toimintatavat ovat epäselviä tiimin jäsenille, voidaan tahattomasti aiheuttaa hankaluuksia tiimin toimintaan. Tekniikan takkuillessa taas viestintä voi pätkiä ja saattaa työntekijöitä eriarvoiseen asemaan. Johtamisen näkökulmasta inhimilliset ongelmatilanteet ovat hankalammin ratkaistavissa.

Koska onnistuneessa johtamisessa avoimuus ja tiedon välittäminen tasapuolisesti kaikille tiimin jäsenille on keskeinen onnistumisen elementti, täytyy etäjohtajan saada rakennettua aktiivista tiedon kulkua tiimin välille virtuaalisesti. Esimiehen on pyrittävä myös etänä kehittämään tiimin jäsenten välisiä luottamuksellisia suhteita, tunnistamaan keskinäisen luottamuksen esteet ja ratkaisemaan ongelmia etukäteen. Tähän liittyvätkin olennaisesti jälleen esimiehen omat tunnetaidot.

Konkreettisina keinoina esimiehillä on siis panostaa viestintään, sen yksiselitteisyyteen ja kanaviin, joita viestinnässä käytetään. Toisena on ohjata viestintää tehtäväkohtaisesti, jolloin tiimi keskittyy varsinaiseen tehtävään ja sen saavuttamiseen. Tiimin jäsenten välisten luottamussuhteiden syntyä voidaan tukea edistämällä kommunikointia, esimerkiksi tarjoamalla alustoja avun ja tuen pyytämiseen ja saamiseen. Turvallinen toimintaympäristö, jossa asioita voi

nostaa esiin ja keskustella avoimesti, on etätiimissä avaintekijä konfliktien ennalta ehkäisyssä.

5 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena (kvalitatiivinen) tutkimuksena. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista selvittää ihmisten omaa kokemusmaailmaa kokonaisvaltaisesti ja kuvata todellisia tilanteita niiden luonnollisessa ympäristössä. Olennaista on, että tutkittava kohde itse määrittelee, mikä aineistossa on merkityksellistä. (Hirsjärvi ym. 2009, 157; Vilka 2015, luku 5.) Laadullisen tutkimuksen erityispiirteinä voidaankin pitää sitä, että tavoitteena ei ole löytää totuutta, vaan näyttää ihmisten toiminnasta se, mikä on välittömän havainnoinnin tavoittamattomissa. Käytännössä tämä tarkoittaa siis sitä, että ihmisten kuvaamien kokemusten avulla voidaan tehdä tulkintoja ja tulkinnoista taas voidaan luoda malleja, ohjeita, toimintaperiaatteita ja tietoa tutkittavasta asiasta. (Vilka 2015, luku 5.) Laadullinen tutkimus palveli opinnäytetyön tavoitteita, sillä lähtökohtana oli saada kokemuspohjaista tietoa etäjohtamisesta, jotta sen kehittämiseksi voitaisiin löytää käytännön ratkaisuja.

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä korostuvat kolme kohtaa, jotka tutkimuksessa tulee ottaa huomioon; konteksti, ilmiön intentio ja prosessi. Konteksti asiayhteydessään tarkoittaa, että tutkimuksessa otetaan huomioon ja kuvataan esimerkiksi millaisiin yleisiin sosiaalisiin tai ammatillisiin yhteyksiin ilmiö liittyy ja millainen on ilmiön toimintaympäristö. Intention huomioiminen tarkoittaa taas, että tutkimustilanteessa tarkkaillaan millaisia motiiveja tutkittavaan ilmaisuun liittyy, kuten peitteleekö tai vähätteleekö tutkittava asioita. Kyse ei ole niinkään valehtelusta, vaan siitä, että tutkittava ns. katsoo ilmiötä omien linsiensä läpi. Prosessilla taas tarkoitetaan tutkimusaikataulun ja aineiston tuotantoedellytysten suhdetta tutkittavaan asiaan. Eli millainen merkitys tutkimusaikataululla on siihen, että miten syvälle tutkimuksessa on mahdollista päästä. (Vilka 2015, luku 5.)

Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi opinnäytetyöntutkimuksen metodologisia valintoja. Ensimmäisessä alaluvussa keskitytään opinnäytetyön tutkimuksen tutkimusstrategian valintaan. Toisessa alaluvussa esitellään tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät sekä kuvataan molempien menetelmien prosessit

vaihe vaiheelta. Kolmannessa alaluvussa eritellään tutkimuksen analyysivaihetta ja neljännessä alaluvussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta.

5.1 Kvalitatiivinen tapaustutkimus

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena (case study), sillä tarkoituksena on tutkia rajattua tapausta eli kohdeyksikköä. Tapaustutkimukselle onkin olennaista, että ilmiöön perehdytään syvällisesti ja pyritään näin saamaan mahdollisimman kattava kuvaus ilmiöstä. Tarkastelemalla vain yhtä tapausta on mahdollisuus tuottaa yksityiskohtaista tietoa esimerkiksi organisaatiosta. Tapaustutkimuksessa saatuja tuloksia ei voida siis yleistää, koska ne pätevät vain kyseisen tutkitun tapauksen osalta. (Hirsjärvi ym. 2009, 130–133; Kananen, 2013, 28–31.) Tapauksen valinnassa lähtökohtana voi olla käytännöllisyys tai teoreettinen näkökulma, mutta tapausta eikä sitä edustavaa tutkimusaineistoa voida valita perustelematta. Perusteluna voi olla, että tapaus on erityisen tyyppillinen tai toisaalta ainutkertainen. (Vilkka 2015, luku 5.) Opinnäytetyössä toimeksiantajayksikkö oli sekä aiheen ajankohtaisuuden että tutkittavan aiheen myötä hedelmällinen tapaus, koska etäjohtaminen oli yksikössä verrattain uusi asia.

Laineen ym. (2015, 9) mukaan tapaustutkimusta ei tule käsittää itsessään tutkimusmetodinä, vaan strategiana, jossa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä ja aineistoja. Vilkka (2015, luku 5) taas kuvaa tapaustutkimusta lähestymistapana tai näkökulmana todellisuuden tutkimiseen. Tiedonkeruu tapaustutkimuksessa tapahtuu usein laadullisen tiedonkeruun menetelmillä kuten esimerkiksi havainnoimalla, teemahaastatteluilla, kirjallisilla lähteillä, raporttien ja muiden valmiiden aineistojen avulla. (Hirsjärvi ym. 2009, 160; Kananen, 2013, 28–31.) Creswell (2009) pitääkin tapaustutkimusta juuri laadullisen tutkimuksen alalajina, mutta sillä erotuksella, että tapaustutkimuksessa voidaan hyödyntää myös määrällisiä tiedonkeruumenetelmiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 2.5).

Opinnäytetyön tutkimusstrategiana sovelletaan triangulaatiota. Triangulaation avulla voidaan syventää ymmärrystä tapauksen eri puolista; löydökset täydentävät toisiaan, jos niille löytyy useampia todisteita. Tarkoituksena on siis lisätä

tutkimuksen luotettavuutta. Triangulaatiossa on neljä eri tyyppiä, joista opinnäytetyössä hyödynnetään menetelmätriangulaatiota. Menetelmätriangulaation avulla voidaan ilmiötä tarkastella useasta näkökulmasta. Tutkimuksessa voidaan näin hyödyntää sekä laadullista että määrällisiä aineistonkeruumenetelmiä. Itseasiassa tällä tavoin käytettynä kvalitatiivinen tutkimus helpottaa hahmottamaan ilmiötä ja luo samalla ymmärrystä kvantitatiiviselle tutkimukselle (Kananen, 2013, 33–36, 122; Laine ym. 2015, 24; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.5.) Myös Hirsjärvi ja Hurme (2015, 30) nostavat esiin, että kvalitatiivista tutkimusta ensin käytettäessä voidaan ajatella sen toimivan esitutkimuksena, jonka pohjalta voidaan rakentaa kvantitatiivinen tutkimus. Käytännössä nämä voivat kuitenkin olla yhtä merkittäviä. Monimetodinen lähestymistapa on kuitenkin resursseja vievä ja johtolankojen löytäminen havainnoista vaatii taitoa (Vilkkä 2015, luku 5).

Perinteisesti laadullisessa tutkimuksessa tutkija ei voi määritellä etukäteen, kuinka paljon tietoa tulee kerätä, vaan tutkimussuunnitelma voi muuttua tutkimuksen edetessä. Aineistonriittävyys eli saturaatio on saavutettu, kun aineistoa on kerätty niin kauan, kunnes se ns. toistaa itseään. (Hirsjärvi ym. 2009, 160, 177; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.4.1.) Tapaustutkimuksessa tutkimus kuitenkin perustuu tarkkaan rajaukseen, jolloin otanta voi olla tarkkaan ennalta määrätty (Vilkkä 2015, luku 5).

5.2 Aineistonkeruumenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on tuottaa selitys ilmiölle empirian avulla ja aineistonkeruumenetelmien avulla kerätään tätä empiiristä tietoa. (Kananen, 2013, 26–27.) Opinnäytetyössä hyödynnetään siis sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista aineistonkeruumenetelmää – kyselytutkimusta ja teemahaastattelua. Menetelmät valikoituivat sopivuutensa perusteella. Kyselytutkimuksella kartoitetaan etäjohtamisen nykytilannetta yksikössä, jonka työntekijät työskentelevät fyysisesti erillään. Haastattelulla taas saadaan syvällistä tietoa yksikön esimiesten toiminnasta ja kuullaan heidän omia näkemyksiään esimerkiksi etäjohtamisen mahdollisista haasteista. Kyselytutkimusten tulokset ohjasivat osaltaan haastattelun teemoja yhdessä etäjohtamisen teoriatiedon kanssa. Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 3.1) kuvaavatkin että haastattelun ja

kyselyn idea on yksinkertainen; ”*kun halutaan tietää mitä ihminen ajattelee tai miksi toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä asiaa häneltä*”.

5.2.1 Kyselytutkimus

Määrällisessä tutkimuksessa oleellista on selvittää määriin (esim. lukumääriin tai prosenttiosuuksiin) liittyviä seikkoja ja riippuvuussuhteita. Keskeistä on myös aiempi tieto ja tutkimukset, hypoteesien esittäminen, käsitteiden määrittely, tutkittavien valinta ja tulosten tilastointi. (Hirsjärvi ym. 2009, 136.) Kyselylomake, jossa vastaaja itse lukee kysymykset ja vastaa kysymyksiin itsenäisesti, on kvalitatiivisen tutkimuksen yleisin aineistonkeruumenetelmä. Kysely sopii suurelle tai maantieteellisesti hajallaan olevalle ryhmälle, sillä itse tiedonkeruu on tutkijalle melko vaivatonta. Riskinä kyselylomakkeessa on kuitenkin vähäinen vastausmäärä ja parhaiten kysely toimii tietyn kohdeorganisaation jäsenille. (Vilka 2015, luku 4.) Opinnäytetyössä kysely toteutettiin sähköisenä survey -tutkimuksena. Survey- tutkimuksella viitataan siihen, että kysymykset on vakioitu, eli kaikilta tutkittavilta kysytään samat kysymykset samalla tavalla (Vilka 2015, luku 4).

Kyselyn laatiminen

Kyselylomakkeen laatimisessa oleellista on varmistaa, että tutkittava asia on mitattavissa. Suunnittelussa tutkijan on myös tiedettävä mihin kysymyksiin halua saada vastauksia eli kysymysten täytyy tukea tutkimuksen tavoitetta. Kysymysten tulee siis pohjata aiheen teoriatietoon. Myös kyselylomakkeen muutujien valinnan täytyy tukea teoreettista viitekehystä sekä tutkimuksen tavoitetta. Tästä syystä oleellista on, että tutkija on perehtynyt aiheen teoriaan kattavasti ennen kyselylomakkeen suunnittelua. Kyselylomake tulee myös testata ennen käyttöä, jotta varmistetaan sen mittavaan juuri oikeita asioita. Huolellisuus korostuu, sillä kun lomake on täytetty, muutoksia ei voida tehdä. (Vilka 2015, luku 4; Vehkalahti 2019, 20.) Kyselylomakkeessa voidaan käyttää avoimia, monivalintaisia tai sekamuotoisia kysymyksiä, joiden valinnassa tulee jälleen pohtia, mikä tukee tavoitetta parhaiten. Esimerkiksi avoimilla kysymyksillä voidaan saada spontaaneja mielipiteitä, mutta tiedon tulee olla oleellista, sillä niiden purkaminen on työläämpää. (Vilka 2015, luku 4.)

5. Miten koet tiedon kulun toimivuuden, kun esimiehesi ei työskentele kanssasi samassa paikassa?

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Käytän aktiivisesti Teamsin tiimejä kommunikoidessani kollegoideni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytän aktiivisesti Yammeria tiedon etsimiseen, välittämiseen ja kommunikointiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytän aktiivisesti sähköpostia kommunikointiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikköinfoissa tieto kulkee parhaiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytössämme olevilla kanavilla tieto kulkee moitteettomasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuulen asiat yleensä vasta kun näen esimiestäni kasvotusten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies tiedottaa tehokkaasti etänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuulen tärkeät tiedotteet kollegoideni kautta, ns. puskaradion välityksellä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuva 2. Kysymys 5

Opinnäytetyössä kyselyn teemana käytettiin teorian pohjalta nousseita etäjohtamisen kulmakiviä: luottamus, viestintä ja vuorovaikutus, pelisäännöt ja avoimuus ja arvostus, yhteishenki ja esimiehen ajankäyttö. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää yksikön etäjohtamisen nykytilanne johdettavien kokemusten kautta. Vastausvaihtoehdoissa hyödynnettiin monivalintaa sekä puolistrukturoituja kysymyksiä kyllä ja ei -kysymysten ohella. Kysymysten sijaan käytettiin myös väittämiä ja vastausvaihtoehtona arvoasteikkoa. Näiden avulla haluttiin erityisesti selvittää tutkittavien kokemusta esimerkiksi etätyöskentelyn viestintän suhteen (kuva 2). Keskimmäinen vaihtoehto, jossa vastaaja ei ole samaa tai eri mieltä jätettiin pois, koska oletuksena oli, että jokaisella työntekijällä täytyy olla mielipide esimerkiksi organisaatiossa käytettäviin viestintämenetelmiin. Vehkalahti (2019, 36) mainitseekin Likertin asteikossa keskimmäisen vaihtoehdon ongelmallisuudesta esimerkiksi sen, että usein se voi olla kaikkea muuta kuin neutraali, kantaa ei esimerkiksi haluta ilmaista tai toisaalta kysymystä ei välttämättä ole ymmärretty.

Toteutus

Kyselylomake valmistui elokuussa 2020 ja se testattiin kolmella henkilöllä. Testaajia pyydettiin erityisesti kiinnittämään huomiota kysymysten ymmärrettävyyteen. Korjausehdotuksina saatiin mm. kysymyksiin 7 ja 8, joissa vastausvaihtoehtoihin toivottiin kyllä ja ei -vastausvaihtoehtojen lisäksi kolmatta vaihtoehtoa, joka olisi jotain siltä väliltä. Lisäksi kysymykseen 10 lisättiin vastausvaihtoehto ”pelisäännöissä on parannettavaa”, jotta työntekijät voisivat ilmaista, etteivät nykyiset esimerkiksi riitä. Lisäksi kysymyksen 10 kohdalla ehdotettiin, että halutaanko lisätä suljettuun ei-vaihtoehtoon avoin miksi-osio, jotta saataisiin selville miksi virtuaalikalveja ei koeta hyödyllisiksi.

Korjausten jälkeen kysely (liite 2) lähetettiin yksikön kaikille toimihenkilöille (40 hlö:ä). Kysely toteutettiin Webropol -ohjelman avulla. Saateviestissä (liite 3) kerrottiin tutkimuksen taustoista sekä avattiin toimihenkilöille etäjohtamista yleisesti sekä heidän yksikössään. Saateviestin tarkoituksena on perustella tutkimuksen tärkeys ja saada tutkittavat osallistumaan tutkimukseen (Vilka 2015, 189). Vastausaikaa kyselylle annettiin 2 viikkoa, jotta kaikki toimihenkilöt ehtivät palata kesälomalta ja vastata kyselyyn. Kyselyyn vastaamisesta muistutettiin kahdesti: ensimmäisen viikon lopussa (perjantai) ja toisen vastausviikon keskellä (keskiviikko). Muistutuksissa painotettiin, että vastauksia kaivataan myös työmaatoimihenkilöiltä, joiden pelättiin liittävän etäjohtamisen termin vain etätöissä oleviin henkilöihin ja jättävän vastaamatta kyselyyn. Molempien muistutuskertojen jälkeen vastausten määrän havaittiin nousseen myös työmaatoimihenkilöiden osalta.

Kyselyn alussa kysyttiin taustakysymyksenä, työskenteleekö toimihenkilö pääosin työmaalla vai konttorilla. Kysymyksen avulla saatiin kartoitettua, mille ryhmälle etäjohtaminen tapahtui etätöiden kautta ja ketkä ryhmästä ovat etäjohtettavina siksi, että esimies työskentelee pääosin fyysisesti eri paikassa. Muut kysymykset koskivat etäjohtamisen kulmakiviä sekä esimiehen ajankäyttöä ja näiden näkymistä työntekijöiden arjessa. Kysymykset teemoitettiin analysoinnin helpottamiseksi.

5.2.2 Teemahaastattelu

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on ymmärtää – ei tilastoida. Oleellista on saada esiin tutkittavien omakohtaiset kokemukset todellisuudesta – näin oletetaan, että henkilöt nostavat esiin juuri tärkeimpinä pitamiään asioita. Tutkimuksen avulla ei siis löydetä totuutta tutkittavasta asiasta, mutta saadaan syvällistä informaatiota ihmisen toiminnasta, joka ei välittömän havainnoinnin yhteydessä nousisi esiin. Tiedonkeruussa voidaan hyödyntää kaikkea materiaalia, joissa kerrotaan jotain laadusta, ja jota koetaan, eli käytännössä puhe tai kuva- ja tekstiaineistoja. Yleisin menetelmä on haastattelu, joka voidaan toteuttaa strukturoituna (lomake), puolistrukturoituna (teema) tai avoimena. (Hirsjärvi ym. 2009, 196–197; Vilkka 2015, luku 5.)

Opinnäytetyön toiseksi aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelu soveltuu aineistonkeruumenetelmäksi, kun haastattelutilanne rakentuu teemojen ympärille, joista haastattelutilanteessa keskustellaan vapaamuotoisesti. Teemahaastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen ja kysymysten avulla, joiden lisäksi voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä, vaihtaa sanamuotoja tai kysymyksen paikkoja. (Kananen 2015, 143; Tuomi & Sarajärvi 2015, 47.) Teemahaastattelu voidaan toteuttaa joko ryhmä- tai yksilöhaastatteluna, joista opinnäytetyöhön valikoitui viimeisin haastateltavien pienen määrän vuoksi.

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tulee olla myös *emansipatorinen* eli tutkittajat eivät ole vain väline saada tietoa, vaan tutkimuksen tulee lisätä heidän ymmärrystään aiheesta. Tämä pätee erityisesti työelämälähtöisissä kehittämishankkeissa. Teemahaastattelu on hyvä tapa toteuttaa tutkimuksen emansipatorisuutta, sillä haastattelutilanteessa on hyvä mahdollisuus luoda haastateltavalle intuitiivinen tunne, että he ovat oivaltaneet jotain ja tulleet aidosti kuunnelluksi. Tämä voi myös motivoida tutkittavia osallistumaan haastatteluun. (Vilkka 2015, luku 5.)

Haastattelun laatiminen

Teemahaastatteluun tulee poimia ne tutkimusongelman teemat, joita tutkimuksessa on välttämätöntä käsitellä (Hirsjärvi & Hurme 2015, 66; Vilkka 2015,

luku 5). Vilkan (2015, luku 5) mukaan tavoitteena on saada haastateltavalta näkemys kaikista tutkimukseen liittyvistä teemoista, kun taas Hirsjärvi ja Hurme (2015, 66) painottavat, että on käytettävä harkintaa, onko kaikista tutkimukseen sisältyvistä ilmiöistä välttämättä keskusteltava. Joka tapauksessa haastattelijan on haastattelutilanteessa varmistettava, että keskustelu pysyy asetetuissa teemoissa, mutta ei osallistu itse keskusteluun muutoin kuin kysymysten esittäjän roolissa. Kun ollaan tekemisissä sanojen ja merkitysten kanssa, kysymysten esittämistä sekä kysymysten asetteluun yksiselitteisyyttä tulee pohtia. Tulkitsemisongelmien estämiseksi voidaankin aina varmistaa, että vastaaja on ymmärtänyt kysymyksen. (Vilkka 2015, luku 5.)

Kysymyksiin, johon haastateltava voi vastata kyllä tai ei tulisi välttää, sillä ne eivät anna syvällistä informaatiota. Analysoinnin helpottamiseksi voidaan taustatietoina pyytää kuvaus esimerkiksi henkilön työhistoriasta työpaikassa tai pyytää haastateltavaa kuvaamaan tutkimuksen teemoja sekä niiden soveltamista omassa tehtävässä. (Vilkka 2015, luku 5.) Toisaalta taas suljettujen kysymysten käyttö voi joissakin tapauksissa olla perusteltua ja teemahaastattelun joustavan ominaisuuden vuoksi niitä voidaan tarvittaessa upottaa haastatteluun. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 66)

Opinnäytetyössä teemahaastattelun teemoiksi valikoitui samat etäjohtamisen kulmakivet kuin kyselytutkimuksessa eli luottamus, viestintä ja vuorovaikutus, pelisäännöt, avoimuus, arvostus ja yhteishenki, ajankäyttö. Kyselytutkimuksen perusteella haastatteluun haluttiin nostaa myös työhyvinvoinnin ja motivaation näkökulma sekä muutama yleinen kysymys etäjohtamisesta, joiden avulla saataisiin kuvausta siitä, millainen esimiesten suhtautuminen etäjohtamiseen on. Haastattelututkimukseen haluttiin asettaa yksi suljettu kysymys: delegoitko työtehtäviäsi. Suljetun kysymyksen sisällyttäminen haastatteluun oli oleellista kyselytutkimuksen delegointiin liittyvien vastausten vuoksi. Kysymyksessä pyydettiin kuitenkin jatkoperustelua, miten esimiehet työtehtäviään mahdollisesti delegoivat tai miksi mahdollisesti eivät delegoi.

Haastattelun toteutus

Haastateltavien valinnassa voidaan selvittää esimerkiksi etukäteen juttelella mitä mahdolliset haastateltavat tietävät aiheesta ja valita tutkimukseen

osallistuvat sen perusteella. Valintaa voidaan myös tehdä esimerkiksi sen perusteella missä hierakisessa asemassa haastateltavat ovat. Tätä voitaisiin harkita tilanteessa, jos haluttaisiin selvittää, miten organisaatiossa tehty muutos on koettu. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 58.) Haastatteluun valikoitui kolme yksikön esimiestä, jotka toimivat etäjohtajina. Yksi heistä toimii pääasiallisesti etäjohtajana ja kaksi ovat vasta siirtyneet etäjohtamiseen kevään 2020 koronaepidemian myötä. Toinen vasta etäjohtamiseen totutelleista esimiehistä johtaa useaa eri tiimiä ja toisella tiimin koko on pienempi. Valintojen ajateltiin tuovat kattavasti erilaisia näkemyksiä yksikön sisältä.

Yksilöhaastattelu tuki tutkimuksen tavoitteita parhaiten, koska sen avulla päästään parhaiten selvittämään tutkittavien omakohtaisia kokemuksia (Vilkkä 2015, 123). Haastattelun teemat ja teemoihin sisältyneet kysymykset (liite 4) lähetettiin haastateltaville noin viikkoa ennen varsinaista haastattelua. Kysymysten paljastamisella etukäteen pyrittiin saamaan haastattelussa mahdollisimman paljon tietoa. Kun haastateltavat voivat valmistautua haastatteluun ja kysymyksiin, päästään haastattelutilanteessa nopeammin kiinni itse asiaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.1). Sähköpostitse toimitetussa haastattelukutsussa kerrottiin haastateltaville myös haastattelun arvioitu kesto sekä taustaa tutkimukselle. Haastattelut toteutettiin ja nauhoitettiin Microsoft Teams -ohjelman avulla.

Haastattelun purku

Haastattelusta saatu tutkimusaineisto tulee muuttaa tutkittavaan muotoon, eli tallenteet on litteroitava. Käytännössä siis haastateltavan sanomiset kirjoitetaan täydellisesti tekstiksi samassa muodossa, kuin ne on sanottu. Purku tekstimuotoon helpottaa aineiston käsittelyä. (Vilkkä 2015, luku 5.) Tutkimuksen haastattelut litterointiin ns. peruslitteroinnin tasolla. Peruslitteroinnissa puhe litteroidaan sanatarkasti, mutta täytesanat, kuten ”tota”, ”niinku”, ym. toistot jätetään pois. Myös selkeästi aiheeseen liittymätön puhe voidaan jättää litteroimatta. (Vilkkä 2015, luku 5.) Tutkimuksen haastatteluiden litterointi tapahtui ääninauhaa pätkimällä ja tallennetta uudestaan kuuntelemalla.

5.3 Aineistojen analysointi

Laadullisen tutkimuksen analyysissä perusmenetelmänä pidetään sisällön analyysiä. Sen voidaan ajatella olevaan yksittäinen metodi, mutta myös väljä-teoria, jota yhdistellään muihin analyysikokonaisuuksiin. Tutkija Timo Laine on esittänyt seuraavanlaisen rungon laadullisen tutkimuksen analyysiin:

1. Tee selkeä ja vahva päätös mikä aineistossa kiinnostaa.
2. Läpikäy aineisto, erotellen ja merkiten asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseen. Jätä kaikki muu pois tutkimuksesta. Erottele merkityt kohdat muusta aineistosta.
3. Luokittele, teemoita tai tyypittele aineisto.
4. Kirjoita yhteenveto.

Tässä kuvauksessa on olennaista huomioida, että aineistosta voi nousta esiin useita kiinnostavia asioita, mutta kaikkia niitä ei voida sisällyttää yhteen tutkimukseen. Sitäkin tärkeämpää taas on kertoa rajatusta ilmiöstä kaikki oleellinen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.)

Yleisesti sisällönanalyysistä nostetaan esiin joko aineistolähtöisesti (induktio) tai teorialähtöisesti (deduktio) tehtävä analyysi (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4; Vilkkä 2015, luku 6). Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 4.2) esittävät, että näiden kahden analyysimenetelmän käyttö ei kuitenkaan ole ongelmaton. Kah-tiajaon suurin ongelma on käytännöllinen; siinä unohdetaan tyystin kolmas tie-teellisen päättelyn logiikka eli abduktiivinen päättely, jossa teoreettiset johto-ajatukset tai johtolangat pyritään todentamaan aineiston avulla.

Hirsjärvi ja Hurme (2015, 136) esittävät myös laadulliselle analyysille ominai-sia piirteitä, kuten sen, että analyysi alkaa usein jo esimerkiksi haastatteluti-lanteessa. Haastattelun aikana voidaan tehdä havaintoja ilmiöistä jo esimer-kiksi toistuvuuden perusteella, joista voidaan hahmotella malleja. Tämän li-säksi on huomattava, ettei laadullisella tutkimuksella ole oikeastaan yhtä oi-keaa standardoitua tekniikkaa, vaan kokemus auttaa löytämään oikean ratkai-sutavan. Myös Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 4.2) toteavat, että analyysissä on pitkälti kyse myös tutkimuksen tekijän keksimisen logiikasta. Käytännössä tämä siis tarkoittaa juuri sitä, kuinka herkästi aineistosta löydetään teemoja.

Opinnäytetyön tutkimuksen analyysin pohjana käytettiin Laineen esittämää ru-koa laadulliseen analyysiin, hyödyntäen abduktiivisen päättelyn logiikkaa. Esi-

merkiksi haastattelun analyysissä litteroitu aineisto käytiin läpi etsien aineistosta vastaukset kysymyksiin, jättäen epäolennaisuudet pois. Näistä lauseista pelkistettiin parhaiten tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja. Tämän vaiheen jälkeen ilmaisut ryhmiteltiin teemoittain ja niistä pyrittiin etsimään samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia.

Kyselytutkimuksen analyysi ja purku toteutettiin aineistonkeruussa käytetyn Webropol -ohjelman avulla. Webropolin tutkimusrapotti antaa selkeän kuvan vastauksista kysymyskohtaisesti. Analyysityökalun avulla päästään tarkastelemaan mm. keskiarvoja, mediaania ja keskihajontaa. Analyysityökalu myös mahdollisti esimerkiksi työmaalla työskentelevän työnjohdon vastausten erottelun toimistolla työskenteleviin sekä mahdollisten riippuvuussuhteiden etsimisen. Kyselytutkimuksen materiaalin analyysissä kantavana ajatuksena oli tilastollisen tutkimuksen periaatteet eli tutkimuksen tavoite, ongelmanasettelu ja tutkimuksen strategiset valinnat. Huomionarvoista on, että kokonaistutkimuksen kannalta kyselytutkimuksen analyysia ei ole tehty perinteisen tilastollisen tutkimuksen laajuudessa, sillä sen vastaukset käsiteltiin kokonaistutkimuksen mukana sisällönanalyysin periaatteita noudattaen; keskittyen siihen, mikä aineistossa on oleellista tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi. Vertaamalla haastattelututkimuksen ja kyselytutkimuksen aineistoja, tarkoituksena oli saada kattava kokonaiskuva organisaation etäjohtamisen nykytilanteesta sekä henkilökunnan odotuksista, toiveista ja mielipiteistä.

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kirjallisuudessa tutkimuksen luotettavuutta käsitellään perinteisesti validiteetin (tutkimuksessa on tutkittu mitä piti tutkia) ja reliabiliteetin (tutkimustulokset ovat toistettavissa) kautta. Laadullisen tutkimuksen osalta käsitteiden käyttöä on kritisoitu, sillä ne vastaavat pääosin määrällisen tutkimuksen tarpeita. Oleellista laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa ei kuitenkaan ole nimitys, vaan se, mikä merkitys luotettavuuden arvioinnille annetaan. Oleellista on se, että tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, painottaen sen sisäistä johdonmukaisuutta (koherenssi). (Tuomi & Sarajarvi 2018, luku 6.2.)

Laadullisen tutkimuksen tekijän on pystyttävä esimerkiksi dokumentoimaan miten hän on päätenyt luokittamaan ja kuvaamaan tutkittavien maailman sekä

perustelemaan tämä uskottavasti. Tämä sisältää esimerkiksi mistä valintojen joukosta valinta on tehty, mitä ratkaisuja on tehty ja miten näihin on päädytty. Tästä huolimatta toinen tekijä voi päätyä erilaiseen tulokseen, eikä tämä tarkoita menetelmän tai itse tutkimuksen huonoutta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, luku 8; Vilka 2015, luku 7.)

Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 6.2) nostavat seuraavat kohdat ohjenuorana luotettavuuden arvioitiin.

- *Tutkimuksen kohde ja tarkoitus:* Mitä tutkitaan ja miksi. Olennaista on huomioida se ero, että tutkimuskohteet eivät ole tutkimuksen kohde vaan kohdejoukko, jonka avulla ilmiötä tutkitaan.
- *Omat sitoumukset tutkimuksessa.* Miksi tutkimus on tekijästä tärkeä, mitä oletuksia alussa on ollut ja ovatko ne muuttuneet.
- *Aineiston keruu.* Miten aineistonkeruu on suoritettu sekä menetelmänä että teknisesti, sen erityispiirteet (tekijä haastattelu kaikki yksin), mahdolliset ongelmat ja muut merkitykselliset seikat.
- *Tiedonantajat.* Millä perusteella tiedonantajat valittiin, monta heitä oli ja miten heihin oltiin yhteydessä.
- *Tutkimuksen tekijä-tiedonantaja suhde.* Arvio miten suhde toimi, lukivatko tiedonantajat tuloksia ennen julkaisuja, ja vaikuttivatko mahdolliset kommentit lopullisiin tuloksiin.
- Näiden lisäksi luotettavuuden arvioinnissa täytyy pohtia *tutkimuksen kestoa, aineiston analyysi menetelmiä sekä tutkimuksen raportointia.*

Toisin sanoen, tekijän on pysyttävä perustelemaan uskottavasti esimerkiksi aineistonkokoamisen valinnat ja antavaan riittävästi tietoa, miten tutkimus on tehty.

Opinnäytetyössä aineistonkeräämisessä, tallentamisessa ja analysoinnissa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä, joka tutkimuseettisistä näkökulmista tarkoittaa mm. rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Toisten työhön suhtauduttiin opinnäytetyössä kunnioittavasti mm. täsmällisen lähdeviittauksen myötä. Tutkimus- ja haastatteluluvat hankittiin asianmukaisesti toimeksiantajan luvalla. Eettisten ohjeiden mukaisesti tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja haastattelututkimuksessa haastatteluiden tallentamisesta informoitiin asianmukaisesti. (TENK 2012; Vilka 2015, luku 5.)

Luotettavuuden parantamiseksi opinnäytetyössä päätettiin myös hyödyntää menetelmätriangulaatiota. Vilkan (2014, luku 2.4.2) mukaan määrällisessä tutkimuksessa viitearvoja voidaan laskea, kun otannassa on mukana vähintään sata havaintoyksikköä. Opinnäytetyön tutkimuksessa tämä ei ollut mahdollista yksikön pienen henkilöstömäärän vuoksi. Haastattelututkimuksessa haastattelutavat valikoituivat hierakisen aseman ja toimenkuvan perusteella, jotta kokemusmaailma olisi tutkimuksen kannalta tarpeeksi laaja kattamaan koko yksikön näkemyksiä. Kokonaisuudessaan opinnäytetyön raportissa on kerrottu selkeästi osallistujien valinnasta, aineistonkeruusta ja analyysin kuvauksesta sekä ylipäänsä tutkimuksen kulusta.

Opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuutta heikensivät kyselytutkimuksen otannan pieni koko. Pienessä otannassa jo yksikin eriävä vastaus vaikuttaa suuresti esimerkiksi keskiarvoon. Pienestä otannasta ei myöskään voida laskea luotettavasti riippuvuussuhteita. (2014, luku 2.4.2.) Tämän lisäksi tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee huomioida, että tutkittavilla on oletettavasti ollut erilaiset taustatiedot, käsitykset ja oletukset etäjohtamiseen liittyen, joka on voinut vaikuttaa siihen, onko kysymykset ymmärretty samalla tavalla.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön empiiristä osiota varten tehdyn kyselytutkimuksen ja haastattelututkimuksen tulokset, kummatkin omissa alaluvuisaan. Tutkimusten tulokset on koottu teoreettisen viitekehyksen pääteemojen, eli etäjohtamisen kulmakivien, kannalta relevanteimmat havainnot. Näissä tuloksissa tuodaan esille tutkimuksen kannalta olennaisimmat aineistoista poimitut asiat.

6.1 Toimihenkilöiden kyselytutkimuksen tulokset

Toimihenkilöille suunnattuun kyselyyn vastasi yhteensä 28 henkilöä, eli vastausprosentiksi saatiin 70 %. Vastaajista 9 henkilöä (32 %) työskentelee pääosin työmaalla (työmaatoimihenkilöt) ja loput 19 henkilöä (68 %) toimistossa (kiinteät toimihenkilöt). Tutkimuksen tuloksia (liite 5) käsitellään teemoittain alla.

Luottamus

Kyselyn perusteella luottamus yksikössä esimieheen sekä kollegoihin on korkealla tasolla. Kaikki kyselyyn vastanneet ilmoittivat luottavansa itse omaan esimieheensä. Syyksi mainittiin mm. avoimuus kommunikoinnissa, sekä keskinäinen luottamus. Kollegoiden osalta niin ikään luotettiin myös heidän työtahokkuuteensa etänä, lukuun ottamatta yhtä vastaajista, joka oli väitteestä eri mieltä. Eroa ei siis ollut työmaatoimihenkilöiden tai kiinteiden toimihenkilöiden välillä. Kyselyn perusteella myös kaikki toimihenkilöt uskoivat esimiehensä luottavan heihin, kun työskentelevät fyysisesti eripaikoissa. Vastaajista 11 henkilöä ilmoitti syyksi avoimen ja jatkuvan kommunikoinnin.

Tiedonkulku ja vuorovaikutus

Viestinnän suhteen vastaajat olivat pääosin tyytyväisiä käytössä oleviin viestintävälineisiin ja esimiehen koettiin myös pääosin tiedottavan tehokkaasti asioista etänä (kuva 3). Vain kaksi vastaajista ilmoitti olevansa osittain erimieltä väitteen *"Käytössämme olevilla kanavilla tieto kulkee moitteettomasti"* ja kolme henkilöä väitteen *"Esimies tiedottaa tehokkaasti etänä"* väitteen kanssa. Tästä huolimatta, jopa kahdeksan vastaajaa ilmoitti olevansa täysin tai osittain samaa mieltä, kun tiedusteltiin tärkeän tiedon välittymistä ns. puskaradion välityksellä. Sosiaalinen tiedotuskanava Yammer oli kuitenkin viestintävälineistä vierain, sillä 18 vastaajaa kertoi olevansa täysin erimieltä ja 10 vastaajaa osittain erimieltä väitteen kanssa, että käyttäisi kanavaa aktiivisesti. Kaikki vastaajista ilmoittivat käyttävänsä sähköpostia tiedonvälitykseen aktiivisesti ja myös yksikköinfoissa tiedon koettiin kulkevan hyvin. Teamssin tiimien käytön suhteen vastaajat jakaantuivat hieman. Suurin osa vastaajista kertoi olevansa täysin tai osittain samaa mieltä sen kanssa, että kommunikoi tiimeissä aktiivisesti kollegoiden kanssa, mutta viisi vastaajaa kertoi olevansa väitteestä osittain erimieltä.



Kuva 3. Viestintä ja tiedonkulku yksikössä

Vuorovaikutuksen suhteen yli puolet vastaajista kertoi olevansa itse useimmiten yhteydessä esimieheensä. Vain neljä vastaajista kertoi, että esimies itse on aktiivinen yhteydenpitäjä. Työmaatoimihenkilöiden kohdalla asia korostui, sillä kahdeksan heistä ilmoitti, että on joko useimmiten itse tai on aina itse yhteydessä esimieheensä. Myös esimiehen läsnäolon tunteminen etänä oli työmaaympäristössä hieman yksikön keskiarvoa negatiivisempaa, sillä työmaatoimihenkilöistä viisi henkilöä koki esimiehen olevan läsnä, kun hän työskentelee fyysisesti eri paikassa. Koko yksikön kohdalla taas näin ilmoitti 22 henkilöä.

Reilu puolet vastaajista kertoi saavansa palautetta, kun esimies on fyysisesti eri paikassa. Loput jakaantuivat tasan sen suhteen, ettei saanut ollenkaan palautetta tai saivat sitä jonkin verran, mutteivat tarpeeksi, kun esimies työskenteli eri paikassa. Asia korostui hieman työmaaympäristössä, kun reilu puolet vastaajista kertoivat, etteivät saaneet ollenkaan palautetta tai saivat sitä jonkin verran, mutteivat tarpeeksi. Avoimeen kysymykseen palautteenannosta saatiin vastauksina mm., että palautetta toivottaisiin lisää arjessa, erityisesti siitä mikä on mennyt hyvin tai huonosti ja mitä kehityskohteita kyseisellä henkilöllä on. Toivottiin myös, että etänä ollessa palautetta voisi antaa puhelimitse, vaikka osa kertoi myös haluavansa palautteen mieluiten kasvotusten. Eräs vastaajista kertoi, että hyvä tapa voisi myös olla antaa etukäteen palaute tiedoksi ja keskustella palautteesta yhdessä tämän jälkeen.

Pelissäännöt, avoimuus ja yhteishenki

Yksikön pelisääntöihin oltiin pääosin tyytyväisiä yksikön tasolla ja niitä kerrottiin noudatettavan. Vastaajista kuusi kertoi kuitenkin, että pelisäännöissä olisi vielä parannettavaa. Työmaatoimihenkilöiden osalta tyytyväisyys pelisääntöihin oli hieman keskiarvoa korkeampaa.

Työyhteisön avoimuuden suhteen, tietoa kerrottiin pääosin jaettavan aktiivisesti kollegoiden kesken. Vastauksista kuitenkin nousi esiin, että tietoa ja kokemuksia jaetaan enemmän, kun ollaan fyysisesti samassa paikassa. Tämä korostui etenkin työmaatoimihenkilöiden vastauksissa. Tästä huolimatta etänä työskentelyn ei kuitenkaan koettu vieneen mahdollisuutta jakaa tietoa, sillä 22 henkilöä kertoi olevansa osittain tai täysin erimieltä sen suhteen, että etätyö olisi vienyt mahdollisuuden jakaa tietoa.

Yhteishengen koettiin olevan yksikössä hyvällä tasolla. Vastaajista 12 kuitenkin myös ilmoitti, että etätyöskentely on vaikuttanut yhteishenkeen. Avoimista vastauksista korostui varsinkin vapaamuotoisen vuorovaikutuksen puute. Tästä huolimatta 11 vastaajista ilmoitti, ettei osallistu virtuaalikalkeille ja yli puolet vastaajista ilmoitti osallistuvansa silloin tällöin. Vastaajista 16 henkilöä kertoi, ettei kokenut virtuaalikalkeja hyödylliseksi. Syyksi kerrottiin mm., ettei vuorovaikutus Teamsissa toimi, jos osallistujia on liikaa. Toisaalta taas osa

kertoi osallistujien määrä vähentyneen kevään jälkeen. Moni mainitsi, että pienemmän porukan keskusteluhetket voisivat toimia paremmin.

Esimiehen ajankäyttö

Kyselyn perusteella ihmisten johtaminen koettiin selkeästi esimiehen tärkeimmäksi työtehtäväksi. Tätä mieltä oli 23 vastaajista. Hallinnolliset tehtävät valitsi kaksi vastaajista ja omat asiantuntijatehtävät yksi vastaajista. Vastaajista kaksi koki kaikki kolme yhtä tärkeiksi. Ajankäytön suhteen pääosa koki, että esimies on joko hyvin tavoitettavissa tai tietää milloin esimies on tavoitettavissa. Neljä vastaajista oli sitä mieltä, että esimiestä on vaikea tavoittaa, koska hänellä on aina kiire. Esimiehen delegoinnin suhteen hajontaa oli vastauksissa reilusti. Asteikossa 1= ei delegoi ja 5= delegoi hyvin keskiarvo oli 3,2. Vertaillen pääosin toimistolla työskentelevien vastauksia selvisi, että he kokivat esimiehensä delegoivan paremmin kuin työmaatoimihenkilöt kokivat omien esimiestensä. Ylipäänsä etäjohtajalta kaivattiin tavoitettavuutta, riittävästi tiedottamista, aktiivisempaa yhteydenpitoa ja vapaamuotoisempien hetkien järjestämistä.

6.2 Esimiesten teemahaastatteluiden tulokset

Haastattelun alkuun käsiteltiin hieman yleisesti etäjohtamista ja etätyöskentelyä. Eräs haastateltavista kertoi etäjohtamisen vaativan erityisesti organisointikykyä ja suunnittelemista lähijohtamista enemmän. Toinen taas nosti erityisesti esiin luottamuksen, joka korostuu etäjohtamisessa. Haasteena koettiin erityisesti se, kuinka varmistaa, että asiat on ymmärretty, jos ei pysty lukemaan toisen reaktioita tai tunnetiloja kasvoilta.

”Ei enää saa niin helposti sitä tunnetta, mikä se työkuorma on ja fiilis on.”

Esimiehet olivat yksimielisinä sen suhteen, että etätyöskentely ylipäänsä vaatii itseohjautuvuutta työntekijältä. Työhyvinvoinnin tai motivaation suhteen etäjohtamisessa ei koettu erityisiä haasteita. Yleisesti etänä työskentelyn suhteen eräs esimies kertoi kokevansa etänä olon vapauttavana ja arjen ajankäyttöä helpottavana. Negatiiviset puolet taas liittyivät fyysiseen aktiivisuuteen, ruokailun tasapainoon ja ergonomiaan. Samojen tekijöiden epäiltiin heikentävän

myös johdettavien työhyvinvointia. Yksi haastateltavista nosti esiin myös huolensa siitä, kuinka puuttua asiaan, jos yksin asuva alainen (pitkäaikaisesti) etänä työskennellessään kokisi yksinäisyyttä. Myös yhteisöllisyyden kokemusten vähentymisen pelättiin vaikuttavan negatiivisesti työhyvinvointiin. Motivaation suhteen taas etänä työskentely oli koettu nimenomaan tuottavuutta kasvattaneena tekijänä, mutta toisaalta taas juuri työhyvinvoinnin laskemisen pelättiin vaikuttavan motivaatioon.

Luottamus

Luottamus nousi haastatteluissa selkeästi yhdeksi tärkeimmäksi teemaksi, ja varsinkin sen puuttumisen ajateltiin olevan etäjohtamisen kannalta huomattavasti haastavampi asia kuin lähijohtamisessa. Luottamuksen itsessään ei kuitenkaan ajateltu poikkeavan millään tavalla lähijohtamisen yhteydessä puhuttavasta luottamuksesta, sillä asiantuntijatyössä työntekijöiden työnkuva on itsenäinen eikä esimiehet ns. vahdi työntekijöiden tekemistä. Luottamukselta odotettiin varsinkin molemminpuolisuutta, kuten sitä, että johdettavat tuovat selkeästi esiin haasteet, ongelmatilanteet tai liiallisen kuormituksen.

”Luottamus ansaitaan molemmin puolin. Se ei ole itsestäänselvyys.”

”Pitää luottaa siihen, että henkilöt tekee töitä. Ja tietenkin pitää luottaa siihen, että henkilö osaa tehdä niitä töitä”

Luottamuksen käsitteeseen liittyen nousi kuitenkin esiin, että esimiehet kokevat oman luottamuksensa syntyvän näytön kautta eli luottamus on ns. ansaittava. Toisaalta taas ymmärrettiin, että etäjohtajan asemassa *”pitää vain luottaa”*. Tähän kerrottiin liittyvän esimerkiksi ajan niukkuuden; aika ei riitä sen varmisteluun, tekevätkö työntekijät työtänsä odotetusti.

”Vaikka on esimies-alainen asema, niin pitää päästä semmoseen yhteiseen ymmärrykseen ja pitää pystyä puhumaan muistakin asioista, kun työasioista. Eli pitää saaha semmonen luottamus puolin ja toisin.”

Luottamus ylipäänsä oli edustettuna muidenkin teemojen kohdalla. Luottamusta pidettiin esimerkiksi läsnäolon kokemuksessa tärkeänä elementtinä, niin, että syntyneen luottamuksen turvin esimies voi osoittaa, että mistä vain

voi kertoa. Sama koski avointa vuorovaikutusta. Avoimen vuorovaikutuksen esimerkiksi kuvailtiin syntyvän luottamuksen turvin, mutta myös luottamuksen syntyvän avoimen vuorovaikutuksen kautta.

Viestintä ja vuorovaikutus

Viestintää esimiehet pitivät pääosin yllä puheluiden, sähköpostin, Teams-palaverien ja Whatsapp-viestien kautta, riippuen tilanteesta, asiasta sekä siitä, kuinka isolle joukolle asiaa oli viestittävä. Pääosa viestinnästä perustui ennalta sovittuihin palavereihin tai nopeisiin yhteydenottoihin ja käytössä olevien kanavien koettiin pääosin olevan riittäviä tiedon jakamiseen. Yksi haastateltavista painotti varsinkin työntekijän omaa aktiivisuutta tiedon hankinnassa. Toiset esimiehistä ylläpitivät yhteydenpitoa työntekijöihin kalenterin avulla, mutta eräs esimiehistä kertoi, ettei aikatauluta erillistä aikaa yhteydenpidolle, vaan pyrkii keskustelemaan vähintään viikoittain kaikkien kanssa ”*jollain muotoa*”.

Eräs haastateltavista kertoi ottaneensa käyttöönsä tiimin sisäiset virtuaaliset aamukahvit, joiden agenda oli vapaamuotoinen, mutta tilanteen mukaan saatettiin keskustella myös työasioista. Tämä oli kehitetty ratkaisuksi mm. siihen, kun esiin oli noussut osittainen tiedon kulun katkeileminen ns. käytäväkeskusteluiden poisjäännin vuoksi. Virtuaaliaamukahvit oli koettu toimivaksi oman, pienen tiimin kesken ja lisäävän positiivisesti vuorovaikutusta. Tämän lisäksi esimies itse koki tämän väylänä tunnustella työntekijöiden yleistä ilmapiiriä ja tunnetiloja. Yksikön yleisen virtuaalisen iltapäiväkahvituokion taas kerrottiin olevan usein vain muutaman henkilön välinen juttutuokio, jota muut kuuntelevat. Vapaamuotoisen virtuaalisen kahvitaunon ei koettu palvelevan suurempaa ihmismäärää.

Ongelmana viestinnässä koettiin, että etäpalavereissa todettiin sekä itsensä että tiimiläisten keskittyvän ajoittain muihinkin asioihin kuin itse kokoukseen. Joissakin tapauksissa tämä haittasi esimiehiä, varsinkin jos itse toimi vetäjänä kokouksessa ja oli tarve saada kaikki osallistettua. Toisaalta taas mainittiin, että kaikissa kokouksissa kaikilla osallistujilla ei ole roolia koko palaverin ajan, joten muuhun keskittyminen ei haitannut kokousten kulkua. Eräässä tiimissä ratkaisuksi oli kokeiltu kameran päällä pitämistä, mikä oli palautteen perusteella koettu hieman hankalana ilman erillistä pyyntöä. Myös läsnäolon etänä

esimiehet kokivat ongelmallisena. Osittain tähän oli syynä etäpalavereiden valtavan määrä työpäivän aikana, sillä esimerkiksi puheluiden vastaanottaminen on tällöin mahdotonta, vaikka yhteydenottamiseen haluttiinkin kannustaa matalalla kynnyksellä. Toisaalta, juuri kannustaminen matalankynnyksen yhteydenottoon, eli tavoitettavissa oleminen, koettiin viestivän parhaiten läsnäoloa. Yksi haastateltavista nosti kuitenkin esiin läsnäolossa avoimen vuorovaikutuksen ja luottamuksen tärkeyden.

Kysyttäessä missä tilanteissa työ sujuisi paremmin samassa paikassa etänä olon sijaan, nostettiin esiin esimerkiksi tilanteet, joissa toista ei tunne. Myös palautteenannon suhteen esimiehet kertoivat, etteivät halua antaa negatiivista tai haastavaa palautetta etänä, koska kokevat tärkeäksi näissä tilanteissa päästä lukemaan toisen tunnereaktioita. Palautteen annosta ylipäänsä esimiehet myönsivät tekevänsä sitä liian vähän, varsinkin positiivisen palautteen suhteen.

”Se on tää suomalainen perisynti, että negatiivinen palaute tulee kuin tykin suusta, mutta positiivista palautetta ei taho saada millään.”

Työntekijöiden keskinäiseen viestintään ja vuorovaikutukseen etänä taas liitettiin vahvasti ajatus siitä, että se toimii tai ainakaan ongelmia ei ole ilmaantunut. Yksikön sisällä vuorovaikutuksen työntekijöiden kesken kerrottiin myös olevan avointa. Kehittämisehdotuksina kuitenkin painotettiin nimenomaan vapaamuotoisen vuorovaikutuksen lisäämistä. Tämän ajateltiin edistävän myös yhteisöllisyyttä, kun ihmiset pääsevät tutustumaan toisiinsa muutenkin kuin vain työasioiden kautta. Toisaalta eräs esimies pohti toimintatavan ja kulttuurin muutosta viestinnässä ylipäänsä, mm. sen suhteen, miten huoneessa piipahtaminen tulee tulevaisuudessa muuttumaan *”piipahtamiseksi toisen Teamssissa”*.

Pelissäännöt ja työn seuranta

Pelissääntöjä yksikössä oli etätyöskentelyyn kehitetty mm. tavoitettavuuteen. Lähtökohdana oli, että työntekijät ovat tavoitettavissa pääosin klo 8–16 välisenä aikana, ja että sähköisessä kalenterissa olisi tiedossa, milloin henkilö on palaverissa ja milloin on ns. avointa aikaa. Muuten pelissäännöt perustuivat

mm. deadlineihin sekä työmaaympäristössä aloitus- ja seurantakokouksissa määriteltyihin työtehtäviin. Pelisääntöjen noudattamisessa ei koettu ongelmaa, koska ne eivät olleet tiukkoja. Myös työnseuranta yksikössä tapahtui edellä mainittujen tilanne- ja seurantapalavereiden ja toisaalta taas esimerkiksi työmaiden osalta esimiehet pystyivät tarkastelemaan sähköisten asiakirjojen kautta tehtyjä työvaiheita. Työnseurantaa kuvailtiin myös tehtävän paljon sen mukaan pysytäänkö aikataulussa.

”Jos rupee nää aikataulut sakkaamaan, niin siitähän mä nään onko asiat tehty.”

Työnseurannasta esimiehet nostivat kehitysideoiksi jälleen mm. epäviralliset kanavat ja kokoontumiset sekä työmaatoiminnassa työvaihekohtaisen suunnittelun kehittämisen sekä sen tärkeyden painottamisen kautta. Epävirallisten kokoontumisten myötä oletettiin saatavan tietoa mm. siitä, mitä työtehtäviä on kulloinkin työnalla. Pelisääntöjen suhteen eräs haastateltavista nosti kehitystarpeeksi palaverikäytännöt. Koettiin, että palavereihin valmistautumista pitäisi painottaa enemmän.

Avoimuus, arvostus ja yhteisöllisyys

Esimiehet kertoivat huolehtivansa avoimesta tiedonjakamisesta omalta osaltaan palavereissa ja yhteisissä virtuaalisissa työtiloissa. Avoimuuden käsite yhdistettiin varsinkin työhön liittyvän tiedon jakamiseen avoimesti sekä siihen, että esimies viestii mitä työtehtäviä hän itse tekee ja kuinka on tavoitettavissa. Esiin nousi kuitenkin jälleen vapaamuotoisten tilaisuuksien koettu tärkeys; tietoa jaetaan herkemmin, kun tunnetaan. Työmaaympäristöissä varsinkin kokemusten ja tiedon koettiin kulkevan paremmin työnjohdon osalta tuttujen kesken, tämä liitettiin myös luottamukseen. Haasteita nousi esiin juuri tilanteissa, joissa henkilöt saattoivat olla uusia tai työskennelleet aina fyysisesti kaukana toisistaan (kuten Jyväskylä-Mikkeli). Kun työntekijät ovat jääneet keskenään etäiseksi, ei kokemuksia välttämättä jaettu yhtä aktiivisesti. Saman arveltiin pätevän yleisesti koko Suomen tasolla, eli vaikka tiedon ja kokemusten jakoon kannustetaan, sitä ei välttämättä käytännössä kuitenkaan tapahdu yksiköiden välillä.

”Tääkin perustuu siihen, että meillä on pirun pitkiä työsuhteita, työjohtopuolella, että tunnetaan pitkältä ajalta kaikki toisemme, niin se (tiedonjako) perustuu siihen luottamuksen saamiseen ja sitä kautta se tieto välittyy työmaalta toiselle.”

Esimiehet kokivat avoimen vuorovaikutuksen edistämisen kuuluvan tehtäviinsä. Esiin nostettiin tiedonjakamisen fasiliteettien mahdollistamisen lisäksi myös vuorovaikutuksen edistäminen nimenomaan vapaamuotoisempien tilaisuuksien myötä. Koettiin myös, että esimiehen osallistuminen vapaamuotoisempiin keskusteluihin lisää avoimuutta esimies-johdettava suhteessa.

Yhteisöllisyyttä kuvailtiin mm. huumorina, kunnioituksena toisia kohtaan ja tekemisen henkenä. Konkreettisesti se näkyy myös vapaamuotoisina ”kahvipöytäkeskusteluina” ja aktiivisena osallistumisena vapaamuotoisiin tapahtumiin. Tämän lisäksi yhteisöllisyyden kuvailtiin näkyvän ymmärryksenä kollegan huonoja päiviä kohtaan. Etänä työskentelyn ei ollut sinällään huomattu vielä vaikuttavan yhteishenkeen, mutta pinnalle nousi, että sen pelätään vaikuttavan negatiivisesti yhteisöllisyyteen pitkällä tähtäimellä. Esiin nousi mm. pelko vastakkain asettelusta toimistolla viihtyvien ja etänä töitä tekevien kesken. Ja toisaalta kaipuu kahvipöytä- ja lounaskeskusteluihin oli kuulunut työyhteisössä. Yhteisöllisyyden kokemuksen parantamisessa pohdittiinkin mm. sitä edistävän ilmapiirin ja toimintatapojen luomisen myötä; *”että meillä on tapana olla yhdessä myös etänä”*. Konkreettisesti tämä näkyisi esimerkiksi virtuaalikahtien muodossa. Eräällä esimiehellä oli pohdintaa myös sen suhteen, voisiko isossa tiimissä vastuuttaa tiimin jäsenistä jonkun järjestämään vapaamuotoisia kahvihetkiä, jos esimiehellä ei aika riitä. Työmaatoimihenkilöiden osalta ehdotettiin myös yhteistyöhön kannustamista mm. työmaakäyntien kautta, jota kautta pääsisi tutustumaan sekä näkemään miten kollegoiden työmailla sujuu.

Ajankäyttö

Kun esimiehiltä kysyttiin heidän tärkeintä työtehtäväänsä vastaukset vaihtelivat. Kaikki myönsivät, että heidän omasta mielestään tärkein työtehtävänsä ei ollut oikeassa suhteessa ajankäytön kanssa. Toiset korostivat esimiestyön olevan heidän tärkein ja merkityksellisin työtehtävänsä, joka kuitenkin ajan-

käytöllisesti jää selkeästi muiden töiden, kuten esimerkiksi omien asiantuntija-tehtävien, varjoon. Eräs haastateltavista taas piti asiantuntijatehtäväänsä tärkeimpänä, mutta aika kului välillä isoltakin osin ongelmien ratkaisuun.

Esimiehet kertoivat hallitsevan ajankäyttöään joko tiiviin kalenterinhallinnan avulla tai vapaamuotoisemmin priorisoimalla työnalla olevia asioita. Yksi haastateltavista kertoi käyttävänsä aktiivisesti sähköistä kalenteria muihinkin kuin palaverihin ja käyttävänsä myös ”varattuna” tilaa rauhoittaakseen tietyn ajan, jos eteen tulee kriittisiä hoidettavia asioita. Ajan riittävyys nousi myös esiin ja varsinkin palaveriiden venymisen kerrottiin hankaloittavan työn tekemistä. Delegoinnin suhteen näkemykset erosivat toisistaan, kun osa koki, ettei omia työtehtäviä pysty delegoimaan, osa delegoi mm. tiedon keräämiseen liittyviä tehtäviä ja osa taas isompia kokonaisuuksia. Isoimmaksi ajanhallinnan haasteeksi kuitenkin nostettiin työmäärä, kuten projektien kertyminen samalle ajankohdalle tai ongelmien ilmaantuminen.

”Käytännössä ajankäyttö on semmosta, että silloin kun on töitä, niin sitä tehdään. Eli jos on tarvis tehdä pitempää päivää, niin silloin tulee tehtyä.”

”Huonosti ilmeisesti (hallitsen aikaa), kun mulla ei oo sitä. Siinä on hetkittäin eroja, mutta ei riitä 8 tuntia päivässä. Ei oo riittäny moneen vuoteen. Yritän aikatauluttaa kalenteriin aika paljon niitä asioita, mutta noilla on tapana vähän venyäkin noilla teamssipalavereilla, ja sit tulee johonkin väliin aina päällekkäisbuukkauksia, niin joutuu vähän priorisoimaan mihin menee.”

Ajankäyttöön ja sen hallintaan kaivattiin esimerkiksi työkalua, jolla näkisi päällekkäisten projektien tilanteen kokonaisvaltaisesti yksikkötasolla. Tämä helpottaisi hahmottamaan esimerkiksi yksikön kokonaistilannetta ja mihin henkilöitä on vaikkapa viikkotasolla sidottu. Lisäksi työkalu helpottaisi esimiehiä hallitsemaan ja aikatauluttamaan useampaa projektia kerrallaan. Toisaalta taas pelisääntöjen, kuten palaverikäytäntöjen ja palaveriiden aikatauluista kiinnipitämisen, pohdittiin voisivan myös helpottavan päivittäistä ajankäyttöä.

Työntekijöiden ajankäyttöä esimiehet pyrkivät tukemaan esimerkiksi keskustelemalla työmäärästä, ajankäytöstä ja ajankäytön hallinnasta sekä kannustamalla kokemusten jakamiseen. Toisaalta taas asia koettiin haastavaksi, sillä esimerkiksi työmaatoimihenkilöiden työ sisältää paljon katkoja, joka on tärkeässä osassa olevan työvaihesuunnittelun kannalta ongelmallista. Toisaalta

taas yksi haastateltavista nosti esiin, että kannustaa suunnittelemaan työaikansa myös työtilanteen mukaan.

Esimiehet olettivat tietävänsä pääosin tiimiläistensä työtilanteen ja työn alla olevat tehtävät. Toisaalta taas päivä- tai tehtäväkohtaisesti tietoa ei välttämättä ollut, vaan yleistilanteen koettiin olevan selvillä ja tämän riittävän. Työtehtävien jakautumista käytiin tiimeittäin läpi pääsin suunnittelu-, aloitus- ja seurantapalavereissa. Työnkuormituksen suhteen taas esimiehet luottivat tiimiläistensä tuovan esiin mahdolliset haasteet. Työmaatoimihenkilöiden suhteen taas työnkuormaa pystyttiin nostamaan esiin, jos työtunnit alkavat ylittyä ja keskustella ratkaisuista. Avaintekijänä nähtiin kuitenkin avoin keskustelukulttuuri, jotta esimiehelle uskalletaan nostaa asioita esiin.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen johtopäätöksiä. Ensimmäisessä alaluvussa keskitytään tutkimuksen analyysin pohjalta tehtyihin johtopäätöksiin ja kootaan se yhteen aiemman teoreettisen viitekehyksen kanssa. Tarkoituksena on vastata tutkimuskysymyksiin. Toisessa alaluvussa pohditaan syvällisemmin tutkimuksen tuloksia sekä sitä, millaiset ratkaisut voisivat yksikössä tukea esimiesten etäjohtamista.

7.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia etäjohtamista ja sen osaluokkia esimiestyön näkökulmasta ja tavoitteena oli tuottaa kohdeorganisaatiolle kehittämisehdotuksia etätyön johtamisen tueksi. Vastauksia pyrittiin saamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millainen on etäjohtamisen nykytilanne kohdeorganisaatiossa?
- Miten etäjohtamista voisi kehittää toimivammaksi?

Tutkimustulosten analyysin avulla on pystytty vastaamaan näihin tutkimuskysymyksiin. Tiivistettynä etäjohtamiseen siirtyminen ei ole nostanut yksikössä lyhyessä ajassa esiin suuria johtamisongelmia. Haasteet liittyvät kuitenkin vahvasti yleiseen ongelmaan; etätiimiä pyritään johtamaan samalla tavalla kuin saman paikkaista tiimiä (Saarinen 2016, 71; Vilkmán 2016, luku 1) ja esi-

miestyötä tehdään muun työn ohessa, joka korostaa etäjohtamisessa esimiesten ajankäytön ongelmia (Vilkman 2016, luku 1). Tämän tutkimuksen tulokset ja havainnot ovat pitkälle linjassa teoreettisen viitekehyksen aiempien tutkimusten kanssa. Etäjohtamisen onnistumisen kannalta oleellisimmiksi asioiksi nousivat mm. luottamus ja avoimuus, haasteelliseksi (kehityksen tarpeeksi) koettiin esimiehen tavoitettavuus ja siirtyessä monipaikkaiseen työskentelyyn esiin on nousut arkisten pelisääntöjen, kuten palaverikäytäntöjen sekä työyhteisön yhteisöllisyyden tärkeys työn sujumuuden kannalta. Erottelon tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset kahteen osaan. Käsittelen johtopäätöksiä ja vastauksia tutkimuskysymyksiin ensin nykytilan analyysin osalta ja lopuksi millaiset tekijät voisivat auttaa kohdeorganisaation esimiehiä etäjohtamisessa.

Etäjohtamisen nykytilanne

Etäjohtamisen nykytilannetta yksikössä voisi tarkastella alkuun etäjohtamisen onnistumisen elementtien myötä. Luottamus nostetaan tutkimuksessa ja kirjallisuudessa olennaisimpaan osaan etäjohtamisen kulmakivenä (Sydänmaanlakka 2012, 58; Vilkman 2016, luku 2; Savolainen 2013, 21; Saarinen 2016, 73). Tutkimuksen perusteella kohdeyksikön luottamuksen taso on korkealla; esimieheen luotetaan etänä, kollegoihin luotetaan etänä ja esimiehet luottavat itse etänä. Lisäksi esimiesten haastattelututkimuksessa painotettiin luottamuksen tärkeyttä sekä suhteessa avoimeen vuorovaikutukseen että yhteisöllisyyteen ja tunnistettiin luottamuksen oleellisuus etäjohtamisen onnistumisessa.

Vuorovaikutuksen ja tiedonvälittymisen suhteen taas yksikössä on haasteita. Sydänmaanlakan (2012, 58) mukaan aktiivinen tiedonvälitys ja selkeä kommunikointi ovat etäjohtamisen onnistumisessa avainasemassa, kun taas Vilkman (2016, luku 2) painottaa jatkuvan dialogin ja avoimuuden tärkeyttä. Tiedonkulun ja välittymisen kanavat ovat yksikössä kattavia ja pääosin aktiivisessa käytössä. Niiden koetaan myös olevan riittäviä sekä työntekijän että esimiehen näkökulmasta. Toisaalta taas siirryttäessä yhtäkkiseen etätööhön käytäväkeskusteluiden puuttuminen on tuonut loven tiedon kulkuun, jota ei ole osattu virtuaalivälinein paikata. Sama havainto päti työmaatoimihenkilöiden osalta – tieto ei välttämättä kulje työmaalta toiselle, varsinkaan tapauksissa, jossa ei tunneta toisia. Tämä on linjassa mm. Vilkmanin (2016, luku 2 & 3)

kanssa; luontainen vuorovaikutus jää etänä vähemmälle. Kun käytäväkeskustelut jäävät pois, keskusteluista tulee helpommin kahden välisiä, jolloin osa tiimin jäsenistä uhkaa jäädä vaille tietoa. Toisaalta kaikkia viestintävälineitä, kuten Yammeria, ei tutkimuksen perusteella yksikössä kuitenkaan hyödynnetä. Myös kollegoiden välisessä tiedon välityksessä oli hieman hajontaa sen suhteen käytettiinkö Teamssin tiimejä.

Esimiehen omat itsensä johtamisen taidot näkyvät konkreettisesti tavoitettavuuden ja ajankäytön kautta. Esimiehen tavoitettavuus korostuu alaisten näkökulmasta työskennellessä fyysisesti eri paikassa kuin esimies. (Surakka & Laine 2011,198; Vilkmann 2016, luku 3 & 5.) Esimiehen tavoitettavuuteen oltiin pääosin melko tyytyväisiä, mutta esimiehet itse tunsivat haastetta tavoitettavuudesta ja varsinkin siitä, että olivat ison osan päivästä kiinni palavereissa eivätkä pystyneet vastaamaan esimerkiksi puheluihin samalla. Aktiiviseen yhteydenpitoon haluttiin kuitenkin tiimiläisiä kannustaa. Lähes puolet toimihenkilöistä kertoivatkin olevansa se osapuoli, joka on itse pääosin yhteydessä esimieheensä. Lähes neljännes toimihenkilöistä koki, ettei esimies ollut aina läsnä, kun työskenteli muualla. Lisäksi palautetta toivottiin saatavan esimiehellä enemmän työskennellessä erillään. Nämä havainnot tiivistyivät tutkimuksessa toimihenkilöiden mielipiteeseen esimiehen tärkeimmästä työtehtävästä, suhteessa esimiesten ajatukseen omista tärkeimmistä työtehtävistään. Suurin osa toimihenkilöistä ajatteli esimiehen tärkeimmän tehtävän olevan ihmisten johtamista. Esimiehet taas kertoivat suurimman osan työajastaan kuluvan sekä omiin asiantuntijatehtäviin että ongelmien ratkaisuun, vaikka osa esimiehistä pitikin esimiestyötä merkityksellisempänä työtehtävänä.

Miten etäjohtamista voisi kehittää toimivammaksi?

Tutkimuksen perusteella yksikössä tunnistetaan tekijöitä, joiden avulla etäjohtamista voitaisiin kehittää. Sekä kyselyssä että haastattelussa nousi vahvasti esiin vapaamuotoisten hetkien merkitys. Kyselyssä vapaamuotoisten hetkien merkitys liitettiin ns. hiljaisen tiedon kulkuun, mutta toisaalta todettiin, että esimerkiksi yksikön yhteinen virtuaalinen kahvihetki ei vastaa täysin tätä tarkoitustaan. Haastattelututkimuksessa taas vapaamuotoisten hetkien tätäkin laajempi merkitys nousi hyvin esiin: sen koettiin liittyvän tiedon välityksen lisäksi luottamuksen rakentamiseen sekä työntekijöiden kesken että esimiehen ja

työntekijöiden välillä. Tätä myötä sen uskottiin lujittavan myös yhteisöllisyyttä ja avointa tiedon kulkua. Esimiehet arvioivat, että etänä työskentely ei vielä olisi vaikuttanut yhteishenkeen, mutta sen pelättiin vaikuttavan juuri vapaamuotoisten hetkien puuttumisen myötä. Kyselytutkimuksessa kuitenkin iso osa oli tosin sitä mieltä, että etänä työskentely olisi jo vaikuttanut yhteishenkeen. Vastauksista korostui varsinkin puuttuvan vapaamuotoisen vuorovaikutuksen vaikutus. Tutkimuksen havainnot ovat linjassa teorian kanssa. Toisten tunteminen syntyy juuri vapaamuotoisen vuorovaikutuksen myötä (Hyppänen 2012). Virolainen (2010, 73) ja Vilkmán (2016, luku 2) painottavatkin juuri yhteenkuuluvuuden näkökulmaa: se on vahvempaa mitä enemmän jäsenet ovat toisiinsa yhteydessä. Surakka ja Laine (2011, 181, 194–195) puolestaan mainitsevat toisen tuntemisen vahvistavan juuri luottamusta.

Lähes neljännes työntekijöistä koki, että pelisäännöissä oli parantamisen varaa. Tämän lisäksi esimiehet nostivat esiin pelisääntöjen näkökulman esimerkiksi palaverikäytäntöjen suhteen. Tunnistettiin, että joissakin tapauksissa esimerkiksi selkeämmät säännöt palavereihin valmistautumisissa voisi helpottaa sujuvuutta ja tätä myötä esimerkiksi ajankäyttöä. Tämän lisäksi kaikki esimiehet nostivat esiin, että aistivat tiimiläisten keskittyvät ajoittain palavereissa muihinkin töihin ja myönsivät tekevänsä tätä myös itse ajankäytön helpottamiseksi. Usein virtuaalikokouksissa ongelmina voi olla syrjään vetäytyminen tai muuhun keskittyminen. Koska ne vievät ison osan tietotyöläisen päivästä, niiden tehokkuuteen tulisi erityisesti panostaa. Esimiehen tehtävänä on pyrkiä löytämään keinoja osallistamiseen ja huomioida, että kaikki tulevat kuulluksi. (Vilkmán 2016, luku 7; Haapakoski ym. 2020, 102.) Palavereihin valmistautuminen ja varsinkin sen vaatiminen osallistujilta, tehostaa palavereiden ajankäyttöä (Vilkmán 2016, luku 7).

Haastattelututkimuksessa nousi esiin myös etäjohtamisen toimivia käytäntöjä, jotka osalla tiimeistä on jo käytössä. Eräs haastateltavista kertoi, että tiimin sisällä on esimieslähtöisesti jaettu kokemuksia esimerkiksi ajankäytön suhteen. Tämä on antanut esimiehelle itselleen informaatiota työtavoista ja ideoita kollegoille. Työntekijät ovat erilaisia itsensä johtamisen suhteen. Esimies ei voi johtaa kaikkia samalla tavalla, sillä toiset vaativat tarkkaa ohjaamista, kun taas toiset arvostavat vapautta suunnitella vapaammin omaa työtään. On esimiehen vastuulla tunnistaa nämä tarpeet ja tarjota tukea sen mukaan. (Vilkmán

2016 luku 3; Surakka & Laine 2011.) Lisäksi eräs haastateltavista kertoi, että virtuaalisen kommunikoinnin suhteen pyrkii itse viestimään, että *”meillä ollaan yhdessä myös etänä”* eli pyrkii luomaan itse kulttuuria, jossa tieto kulkee myös etänä ja ollaan yhteisöllisiä etänä. Selkeällä suunnan näyttämällä etäjohtajan onkin myös mahdollista paikata puuttuvaa lähiesimiestyötä (Bell & Kozlowski 2002, 21).

7.2 Pohdinta ja kehittämissuhteet

Opinnäytetyön tutkimuksen perusteella on havaittavissa, että kohdeorganisaatiossa etäjohtamisen elementeistä iso osa on hyvällä tolalla. Tästä esimerkkinä luottamus, joka tuntuu toimivan jokaiseen suuntaan; kollegoiden kesken, esimiehen suuntaan ja esimieheltä tiimin suuntaan. Luottamus on siis rakennettu yksikössä jo ennen siirtymistä etätöihin. Luottamusongelmat etäjohtamisessa liittyvätkin usein siihen, että luottamuksellista ilmapiiriä on mahdollista rakentaa, jos sitä ei ole tehty ennen kuin on siirrytty työskentelemään etänä (Vilkman 2016, luku 1). Toisena esimerkkinä yhteisöllisyys, joka tämän tutkimuksen perusteella toimii yhä yksikössä, mutta on kuitenkin kokenut koulun pitkäaikaan jatkuneen etätöiden seurauksena.

Oleellista yksikössä onkin siis huomioida, millainen kulttuurin muutos tapahtuu, kun etätö tulee osaksi arkea koronapandemian jälkeen. Kun etätösuositus poistuu, etätö ei ole enää pitkäaikaisesti jatkuvaa, vaan sen oletetaan tulevan luontevaksi osaksi arkea uusiin monitoimiyötiloihin siirryttäessä. Lienee siis syytä pohtia, miten ylläpidetään jatkossa luottamuksellista ilmapiiriä ja yhteisöllisyyttä, ollaan tavoitettavissa tai millaisille pelisäännöille on tarvetta, kun työntekijät tekevät joustavasti monipaikkaista työtä. Opinnäytetyöprosessin pohjalta kohdeorganisaatiolle nostetaan muutamia kehitysehdotuksia etäjohtamisen tueksi. Ensimmäinen näistä liittyy yhteisöllisyyden ylläpitoon, toinen ajanhallintaan, työnseurantaan ja tavoitettavuuteen ja kolmas virtuaalipalaverikäytäntöihin.

Keinoja yhteisöllisyyden ylläpitoon

Vapaamuotoisten hetkien tärkeys tutkimuksen perusteella tunnustetaan yksikössä esimiesten toimesta äärimmäisen hyvin, mutta kaikissa tiimeissä ei ole

löydetty tapaa olla virtuaalisesti yhdessä. Toisissa tiimeissä taas vapaamuotoiset esimieslähtöiset virtuaaliset kahvihetket ovat tukeneet kokemusten ja tiedon jakamista, ilmapiirin ja tunnelmien välittymistä, työtilanteen näkymistä ja ylipäänsä yhteisöllisyyden ylläpitoa. Vapaamuotoisten hetkien merkitys tunnistettiin myös palautteenannon väylänä.

Yhteisöllisyyden luomisessa etänä erityisen oleelliseksi muodostuu esimiesten esimerkki. Esimiesten tulisi luoda kulttuuria, jossa virtuaalinen yhdessäolo tulisi luontevammaksi osaksi arkea. Eräs haastateltavista kuvaili, kuinka täytyisi panostaa siihen, että *”meillä ollaan yhdessä myös etänä”*. Sama on havaittu myös yhdessä maailman suurimmassa IT-alan yrityksessä TCS:ssä. TCS:n innovaatiojohtaja Tommi Mäkinen kertoo, kuinka juuri virtuaalisen yhdessäolon kulttuurin luominen on ollut avaintekijänä siihen, että hajautetussa tiimissä on pystytty esimerkiksi innovoimaan yhdessä: *”kyse on siitä, onko rohkaistu ja luotu kulttuuria, jossa ihmisten kanssa ollaan tekemisissä virtuaalisesti koko ajan”*. (Laatikainen 2020.) Yksikönjohtaja Nissilä-Ryytyn (2020) mukaan yksikössä onkin huomattu jo vaikutuksia kehittämiseen ja kehittymiseen koronapandemian aiheuttaman pitkittyneen etätyöjakson myötä. Microsoftin (2020) teettämän tuoreen työelämä tutkimuksen mukaan juuri yhteisöllisyys ja innovointi kärsivät etänä työskentelystä eniten. Johtajien tuleekin entistä tiiviimmin tukea tiimiensä työtä ja kehittää organisaation työskentelytapoja, sillä yhteenkuuluvuuden tunne on heikentynyt ja siiloutuminen lisääntynyt. TCS:n Mäkinen on kuitenkin sitä mieltä, että luovuus ja innovointi onnistuvat myös etänä, jos yritys on onnistunut kehittämään *vahvan digitaalisen virtuaalikulttuurin*. Tähän hän kertoo esimerkkinä johtavansa itse mielellään etänä Suomesta, vierailen työpäivän aikana useissa maissa virtuaalisesti.

Konkreettisella tasolla yksikössä voitaisiin luoda virtuaalista kulttuuria ja tämän myötä yhteisöllisyyden tunnetta esimerkiksi panostamalla vapaamuotoisiin virtuaalisiin hetkiin nykyistä enemmän. Nykyisen yksikön virtuaalisen kahvihetken ei tutkimusten perusteella koettu vastaavan tarkoitustaan, joten sen korvaaminen tiimien omilla, pienempien ryhmien virtuaalisilla kahvihetkillä, voisi luoda ns. kahvipöytäkeskusteluja. Samaa tapaa voitaisiin myös soveltaa työmaatoimihenkilöiden osalta, jotka työskentelevät erillisillä työmailla. Toisaalta yksikön yhteiset kahvihetketkin voisivat toimia, jos esimerkiksi joku esimiehistä kannattelisi keskustelua, osallistaen ja puheenvuoroja jakaen.

Vapaamuotoisilla hetkillä on merkitys myös onnistumisten jakamisessa ja merkkipäivien juhlistamisessa. Näillä tilaisuuksilla on suuri merkitys yhteisöllisyyden kannalta. Tiimin tulee iloita yhdessä yhteisistä saavutuksista ja muistaa, mikä on kollegoiden työpanos yhteisissä projekteissa. Tästä syystä esimerkiksi pienimuotoisten etäpikkujoulujen viettäminen Teamssin välityksellä, tilaamalla pikkujouluerkkuja koteihin ja antamalla jokaiselle tilaisuuden kertoa vuoden suurimmasta haasteesta ja onnistumisesta, voi olla hyvä tapa korvata poikkeusaikana yhdessä juhlimista ja kuulla kollegan kuluneista kuukausista.

Vapaamuotoisten hetkien järjestäminen ei kuitenkaan aina tarvitse olla esimiehen vastuulla. Tiimin sisältäkin voitaisiin vastuuttaa tähän henkilöitä vuorotellen, kuten eräs esimiehistä haastattelussaan pohti. Toisaalta taas vapaamuotoisia hetkiä voitaisiin upottaa nykyistä enemmän osaksi arkea. Virtuaalikoukset, jossa tiimistä suurin osa on läsnä, voitaisiin aloittaa vapaamuotoisemmin, kuten kierroksella, jossa jokainen kertoo lyhyesti kuulumisensa. Tämän lisäksi kameran käyttö antaa keskustelukumppanista enemmän informaatiota. (Vilkman 2016, luku 5.) Joka tapauksessa on hyvä muistaa, että siirryttäessä monipaikkaiseen työskentelyyn pandemian jälkeen, ei virtuaalisten hetkien tule luonnollisesti olla ainoita vapaamuotoisia hetkiä tiimin jäsenten välillä, vaan yhteisiä kasvokkain tapahtuvia tilaisuuksia on syytä vaalia.

Virtuaalipalavereista enemmän irti

Esimiehet kertoivat haastatteluissa pohdinnastaan sen suhteen, miten virtuaalikokouksien aikana keskitytään ajoittain myös tekemään muuta työtä mm. aikataulun helpottamiseksi. Ajoittain tämä ei haitannut esimiehiä, jos kokouksessa oli osioita, joissa kaikkien ei tarvinnut keskittyä 100 prosenttisesti. Toisaalta taas oli tarvetta ikään kuin varmistaa, että kaikki seuraavat kokousta. Eräs haastateltavista myös nosti esiin, että palavereihin valmistautuminen voisi helpottaa ajankäyttöä palavereissa. Koska etäpalaverit ovat olleet yksikössä jo osittain arkea ennen etätyöhön siirtymistä, on mahdollista, että kun kaikki palaverit vaihtuivat virtuaaliseksi niiden ajateltiin ns. toimivan omalla painollaan.

Vilkmanin (2016, luku 7) mukaan palaveriinkin valmistautuminen ja varsinkin sen vaatiminen osallistujilta, tehostaa palaveriiden ajankäyttöä. Osallistaminen puheenvuoroja jakamalla ja videoyhteyden käyttö palaverissa, auttaa sekä pitämään paremmin kontaktia osallistujiin että lukemaan heidän reaktioitaan. Koska haastatteluista nousi esiin myös huoli siitä, kuinka etäjohtaja voisi paremmin olla perillä, mikä tiimiläisten yleinen jaksaminen on, voisi varsinkin videoyhteyden käyttö palaverissa korjata nonverbaalisen viestinnän tuomaa aukkoa. Erityisesti pienemmissä kokouksissa, esimies pystyisi sisäistämään tietoa tiimiläisistään videoyhteyksien kautta. Lisäksi esimiesten tulisi pohtia palaverikäytäntöjen toteutumista, kuten palaveriinkin valmistautumista ja puheenvuorojen jakamista, myös sen kannalta, että pienikin ajansäästö kokouksessa tuo etäesimiehelle jo paljon lisäaikaa työpäivään.

Aktiivisella kalenterilla ajanhallintaa, työnseuranta ja tavoitettavuutta

Kolmas kehitysehdotuksista liittyy esimiesten ajanhallintaan ja tavoitettavuuteen sekä työn seurantaan. Vaikka esimiesten tavoitettavuudessa ei ollut toimihenkilöiden näkökulmasta vielä suuria ongelmia, esimiehet itse tunsivat haastetta siitä, kuinka pystyvät olemaan tavoitettavissa ja läsnä. He kertoivat jatkuvasta paineesta sen suhteen, etteivät pääse vastaamaan puheluihin, kun ovat kiinni palaverissa. Lisäksi haastatteluissa tuli esiin työnseurannan liittyvän vahvasti siihen, pysytäänkö aikataulussa. Yksikössä oli käytössä sähköinen kalenteri, mutta pääosin siitä nähtiin, ollaanko työssä etänä vai toimistolla ja varattuna vai vapaana. Eräs esimiehistä kertoi kuitenkin käyttävänsä kalenteria sekä oman työn suunnitteluun, että informoimaan tiimille, mitä tekee milloinkin ja milloin on tavoitettavissa. Sähköistä kalenteria käytettiin siis hyvin eritavoin ja erilaisella aktiivisuudella.

Avoimemman ja aktiivisemmän kalenterinkäytön avulla saataisiin yksikössä sekä esimiesten että johdettavien näkökulmasta selkeästi lisää informaatiota työnkulusta, tavoitettavuudesta ja ajanhallinnasta. Jos kalenteriin merkittäisiin kullakin hetkellä työstettävät tehtävät, saisivat esimiehet huomattavasti enemmän informaatiota tiimin työtilanteesta ja kuormituksesta. Ylipäänsä aktiivisemmän kalenterinkäytön avulla saataisiin lisää informaatiota myös tavoitettavuudesta. Esimerkiksi jos toimintatapana olisi tarkistaa kalenteri ennen soittamista, ja ajoittaa puhelut hetkeen, jolloin esimies tai kollega ehtii keskustella,

ei kesken palaverin tulevat puhelut kuormittaisi nykyiseen tapaan. Jos taas pelkät kirjatut työtehtävät eivät anna riittävästi informaatiota siitä, voiko esimerkiksi tavoitella tai jos salassa pidettäviä asioita ei voitaisi kirjata näkyville kalenteriin, voitaisiin käyttää myös sanoja tai värikoodeja ”saa häiritä” – ”ei saa häiritä”. Kalenterinkäyttö voisi myös helpottaa oman työn suunnittelua yksikön kaikissa portaissa, varsinkin työssä, jossa työskennellään tiimissä ja oman työn eteneminen on riippuvaista myös toisten henkilöiden aikatauluista.

8 LOPUKSI

Huomionarvoista tässä opinnäytetyössä ja sen tutkimuksessa on, että se on tehty poikkeusaikana. Opinnäytetyön tutkimuksen aikana iso osa kiinteistä toimihenkilöistä ja osa esimiehistä teki kokoaikaista etätyötä. Tämä koronapandemian aiheuttama etätyöaalto on vaikuttanut organisaatiossa peruuttamattomasti etätyöhön suhtautumiseen, mutta voi luonnollisesti aiheuttaa myös vastareaktioita, kun *”toimistolle saa taas mennä”*. Kohdeorganisaation kohdalla siirtyminen monitoimityötiloihin tulee oletettavasti vaikuttamaan työskentelyyn kiinteillä toimihenkilöillä suhteessa vanhaan. Tästä syystä etäjohtamiseen ja etätyöhön liittyviä käytäntöjä ja pelisääntöjä on syytä kokeilla ja pohtia yksikössä eri näkökulmista. Kaikki toimintatavat eivät välttämättä heti tunnu luontevalle tai edes tarpeelliselle, mutta saattavat toimia tulevaisuudessa. Varsinkin esimiesten oma esimerkki, kuten tapa käyttää virtuaalisia työvälineitä, olla virtuaalisesti läsnä ja luoda virtuaalisen yhdessäolon kulttuuria, korostuneet tulevaisuudessa entistä enemmän.

Opinnäyteprosessi itsessään on sujunut johdonmukaisesti. Tekijän kiinnostus aiheeseen oli olemassa jo ennen koronapandemiaa, joten poikkeustilan ja etätyösuosituksen myötä aiheeseen piti tarttua kiinni nopeasti. Toimeksiantajan löydyttyä aihe hioutui nykyiseen muotoonsa eli etäjohtamisen kehittämisen näkökulmaan. Tutkimuksen kannalta haasteellista oli erotella sekä itselle että tutkittaville, missä menee se raja, mitä käsitellä etäjohtamiseen liittyvässä opinnäytetyössä ja mikä taas liittyy yleisesti etätyöhön. Periaatteessa esimerkiksi etätyöskentelyyn liittyvät pelisäännöt voitaisiin ajatella kategorioitavan etätyön alle, mutta toisaalta näiden pelisääntöjen luominen lähtee esimiehestä, jolloin

se liittyy konkreettiseen esimiestyöhön. Tästä syystä myös opinnäytetyön kehitysehdotukset ovat käytännönläheisiä ja esimiesten hyödynnettävissä lähes sellaisenaan.

Ongelmalliseksi tutkimusprosessissa lopulta tuli tutkimuskysymysten ja näkökulman asettelu. Toisaalta opinnäytetyössä haluttiin tarkastella etäjohtamista kokonaisvaltaisesti, mutta toisaalta, jos olisi valittu esimerkiksi viestinnän ja vuorovaikutuksen tai yhteisöllisyyden näkökulma, olisi etäjohtamisen osa-alueista saatu kenties enemmän syvyyttä. Loppujen lopuksi näkökulma ongelma löytyi kuitenkin vasta tutkimuksen tulosten analysoinnin yhteydessä, kun huomattiin kaikkien ongelmien linkittyvän tähän osa-alueeseen. Tämän vuoksi alkuvaiheessa viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulman valinta olisi yhtä hyvin voinut olla "virheellinen".

Toinen ongelma nousi esiin tulosten analysoinnin yhteydessä. Tutkimuksen perusteella ei täysin onnistuttu löytämään organisaatiossa jo pitkään toimineille hajautetuille tiimeille, eli työmaatoimihenkilöille ja heidän esimiehilleen, kehitysehdotuksia etäjohtamisen tueksi. Syynä tähän osittain voi olla se, että työn luonteen vuoksi esimerkiksi erillään esimiehestä työskentelyä ei osata kategorioida etäjohtamiseksi. Toisaalta työtä on tehty tällä tavoin aina, joten toimintatavat ovat muotoutuneet suhteellisen toimiviksi. Tämä selvisi mm. kyselyssä, kun tiedusteltiin, olisiko pelisäännöissä parannettavaa; työmaatoimihenkilöt olivat tyytyväisimpiä nykyiseen tilanteeseen. Ongelmana saattoi kuitenkin olla myös tekijän henkilökohtainen näkökulma, eli tekijän ajatusten keskittyminen itselle tutumpaan - toimistotyöläisen näkökulmaan. Se, mitä opinnäytetyön perusteella kuitenkin nousi esiin, on, että työmaatoimihenkilöt eivät välttämättä tunne toisiaan, varsinkaan yksikön eri paikkakuntien välillä. Tämä aiheuttaa tiedon ja kokemusten jakamisessa katkoja. Jatkotutkimusaiheena avoin tiedonjako ja -kulku työmaiden, varsinkin pitkien etäisyyksien päässä olevien työmaiden, välillä voisikin olla teema, johon olisi mielenkiintoista perehtyä tarkemmin.

Tutkimuksen perusteella nousi myös vahvana esimiehen ajankäyttö ja ajan riittävyys esimiestyölle, kun esimiestyö on osana omia asiantuntijatehtäviä. Haastattelututkimuksessa tuli ilmi esimerkiksi esimiesten oma paine riittämättömydestä. Kun tiimiä johdetaan etänä, esimiestyö hoituu entistä huonommin

muun työn ohessa. Kun jo lähtötilanteessa esimiesten työmäärä painottuu omiin asiantuntijatehtäviin, etäjohtajalla tämä korostaa tilannetta entisestään. Toinen kiinnostava jatkotutkimusaihe olisikin juuri esimiesten työmäärä ja ajankäytön riittävyys esimiestyölle monipaikkaisen työn johtajana.

Opinnäytetyö kokonaisuudessaan oli mielenkiintoinen ja opettavainen prosessi. Jälkeenpäin juuri tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten syvällisempi pohtiminen suhteessa haluttuihin vastauksiin olisi se, mikä tehtäisiin nyt toisin. Opinnäytetyö avasi myös valtavasti mielikuvaa tutkimuksellisen työn tekemisestä ja tutkimuksellisesta otteesta. Tutkimuksen suunnittelun tärkeys konkretisoitui tulosten analysoinnin aikana. Tämä on toinen tekijä, joka tehtäisiin nyt toisin; suunnitteluun panostettaisiin entistä enemmän ja pohdittaisiin, mitä kunkin kysymyksen vastauksilla halutaan saada selville kokonaistutkimuksen ongelman ratkaisemiseksi.

Terminä etäjohtaminen itseasiassa hieman "laimeni" opinnäytetyön tekemisen myötä. Lopulta etänä johtamisessa on pohjimmiltaan kyse samoista elementeistä kuin johtamisessa ylipäänsä, niitä tehdään vain eri välinein, keinoin ja menetelmin. Tulevaisuudessa onkin mielenkiintoista seurata, eritelläänkö etäjohtamista enää omaan lokeroonsa, kun etätyö, monipaikkainen työ ja globaalisti hajautetut tiimit yleistyvät entistä enemmän ja virtuaalimaailmaan syntyneet sukupolvet ovat työelämän suurin edustaja.

LÄHTEET

Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisen näköinen kuin tällä hetkellä. TEM-raportteja, 14. Valtioneuvosto. Saatavilla: <http://docplayer.fi/387787-Tem-raportteja-14-2012.html> [viitattu 27.10.2020].

Alasoini, T. & Houni, P. 2019. Työelämä 2020; Work up! Tulevaisuuden työ. TEM oppaat ja muut julkaisut 3/2019. Valtioneuvosto. Saatavilla: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161299/TEM_oppaat_3_2018_WorkUp_Tulevaisuuden_tyo_22012019_Web.pdf [viitattu 28.7.2020]

Avolio, B., Sosik, J., Kahai, S. & Baker, B. 2013. E-leadership: Re-examining Transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly* 25:1, 105–131.

Bell, B. & Kozlowski, S. 2002. A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management* 27(1), 14-49. Saatavilla: <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=hrpubs> [viitattu 27.10.2020].

Deci, E. & Ryan, R. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*. Saatavilla: https://www.researchgate.net/publication/216743170_The_What_and_Why_of_Goal_Pursuits_Human_Needs_and_the_Self-Determination_of_Behavior [viitattu 23.7.2020].

ERTO. 2019. Kolmasosa haluaisi tehdä enemmän etätöitä – yleinen este käytäntöjen puute. Tiedote. Saatavilla: <https://www.stinfo.fi/tiedote/kolmasosa-haluaisi-tehda-enemman-etatoita-yleinen-este-kaytantojen-puute-?publishe-rlid=1794385&releaseld=69869093> [viitattu 22.7.2020].

ERTO. 2020. Kolmasosa työntekijöistä työskentelee tällä hetkellä etänä – puolella työpaikan johtamiskäytännöt ontuvat. Tiedote. Saatavilla: <https://www.erto.fi/tietoa-ertosta/tiedotteet/mediatiedotteet/4266-kolmasosa-tyontekijoeista-tyoeskentelee-taellae-hetkellae-etaenae-puolella-tyoepaikan-johtamiskaeytaennoet-ontuvat> [viitattu 22.7.2020].

Eurofound. 2020. Living, working and COVID-19 data. Artikkel. Saatavilla: <https://www.eurofound.europa.eu/data/covid-19> [viitattu 16.6.2020].

Fried, J. & Hansson D. 2014. Etänä – toimistoa ei tarvita. Helsingin seudun kauppakamari. E-kirja.

Haapakoski, K. Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä - Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015 Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Honkonen, T. 2020. Tuotantopäällikkö. Housing Nordic Finland Jyväskylä. YIT Suomi Oyj. Henkilökohtainen tiedonanto 23.4.2020.

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

Hyppänen, R. 2012. Etäjohtamisen ja monipaikkaisen työskentelyn haasteita. Artikkel. Työntuuli 1/12. Saatavilla: <https://docplayer.fi/1767041-Etajohtamisen-ja-monipaikkaisen-tyoskentelyn-haasteita.html> [viitattu 11.6.2020].

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. E-kirja. Helsinki: Edita.

Jyväskylän yliopisto. 2020. Etätyöskentelyyn siirtyminen erityisesti julkisella sektorilla sujunut pääsääntöisesti hyvin. Tutkimusuutinen. Saatavilla: <https://www.jyu.fi/fi/ajankohtaista/arkisto/2020/05/etatyoskentelyyn-siirtymisen-erityisesti-julkisella-sektorilla-sujunut-paasaantoisesti-hyvin> [viitattu 17.6.2020].

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja- sarja / 143. Jyväskylä.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Suomen ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja / 202. Jyväskylä.

Laatikainen, T. 2020. Linux on etätöiden hedelmä – ”innovointi virtuaalisesti kulttuurikysymys”. Artikkel. Tivi. Saatavilla: <https://www.tivi.fi/uutiset/linux-on-etatyon-hedelma-innovointi-virtuaalisesti-kulttuurikysymys/cf6647f1-43a9-4d11-8399-fbd11ff179b2> [viitattu 30.11.2020].

Laine, M. Bamberg, J. & Jokinen, P. 2015. Tapaustutkimuksen taito. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Lepsinger, R. & DeRosa, M. 2010. Virtual Team Success: A Practical Guide for Working and Leading from a Distance. E-book. Pfeiffer.

Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. 2007. Leading Virtual Teams. Academy of Management Perspectives 21(1), 60-70.

Microsoft 2020. Selvitys: Etä- ja hybridityö ei vaikuta tuottavuuteen, mutta tiimien yhtenäisyys ja innovatiivisuus kärsivät. Microsoft News Center. Saatavilla: <https://news.microsoft.com/fi-fi/2020/10/21/selvitys-eta-ja-hybridityo-ei-vaikuta-tuottavuuteen-mutta-tiimien-yhtenaisyys-ja-innovatiivisuus-karsivat/> [viitattu 30.11.2020].

Nissilä-Ryytty, M. 2020. Yksikönjohtaja Housing Nordic Finland Jyväskylä. YIT Suomi Oyj. Henkilökohtainen tiedonanto 23.4.2020.

Paastela, K. 2020. Moni puurtaa nyt kotikonttorilla – Tutkija: ”Toivottavasti vanhentunut käsitys etätöistä lusmuiluna vähenee”. Artikkel. Helsingin uutiset.

Saatavilla: <https://www.helsinginuutiset.fi/paikalliset/1480443> [viitattu 17.6.2020].

Primack, D. 2020. Exclusive: Mary Meeker's coronavirus trends report. artikkeli. Saatavilla: <https://www.axios.com/mary-meeker-coronavirus-trends-report-0690fc96-294f-47e6-9c57-573f829a6d7c.html> [viitattu 22.7.2020].

Pyyhtiä, T. 2019. Digijohtajan käsikirja: käytännönläheinen, helppolukuinen ja tiivis opas digiajan johtamiseen. E-kirja. Books on Demand.

Saarinen, J. 2016. Managing global virtual teams. Aalto University Doctoral dissertations 184/2016. Helsinki: Unigrafia Oy. Saatavilla: <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/23051/isbn9789526070131.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 29.10.2020].

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille – mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. E-kirja. Helsinki: Alma Media.

Savolainen, T. 2013. Luottamusjohtajuus esimiehen voimavarana, taitona ja haasteena digiajassa. Logistiikan johtamisen tulevaisuuden haasteet. Saatavilla: file:///C:/Users/K%C3%A4ytt%C3%A4j%C3%A4/Downloads/Luottamusjohtajuus_esimiehen_voimavarana.pdf [viitattu 27.10.2020].

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

Sutela, H. 2020. Kun mahdoton kävi mahdolliseksi – tietotyön yleisyys mahdollisti etätyön läpimurron Suomessa. Blogi. Saatavilla: <http://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2020/kun-mahdoton-kavi-mahdolliseksi-tietotyon-yleisyys-mahdollisti-etatyon-lapimurron-suomessa/> [viitattu 16.6.2020].

Sydänmaanlakka, P. 2009. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0; Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi. Helsinki: Talentum.

TENK. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Saatavilla: https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf [viitattu 23.10.2020].

Tilastokeskus. 2019. Digitalisaatio on läpäissyt suomalaisen työelämän. Artikkelit. Saatavilla: https://www.stat.fi/til/tyoolot/2018/tyoolot_2018_2019-12-11_tie_001_fi.html [viitattu 16.6.2020].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi.

Työturvallisuuskeskus. 2017. Etätyössä turvallisesti. Digijulkaisu. Saatavilla: https://ttk.fi/oppaat_ ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti [viitattu 28.7.2020].

Työturvallisuuslaki. 738 / 2002. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P8> [viitattu 28.7.2020].

Valtioneuvosto. 2020. Hallitus linjasi neuvottelussaan rajakysymyksistä, etätyöstä ja yli 70-vuotiaita koskevista suosituksista. Tiedote. Saatavilla: <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-linjasi-neuvottelussaan-rajakysymyksista-etatyosta-ja-yli-70-vuotiaita-koskevista-suosituksista> [viitattu 22.7.2020].

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. E-kirja. Helsingin yliopisto.

Vilka, H. 2014. Tutki ja mittaa. E-kirja. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. E-kirja. Helsinki: Tammi.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Virolainen, H. 2010. "Kai sitä ihminen on vaan semmonen laumaeläin" -virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu.

YIT. 2020. Tietoa YIT:stä. Saatavissa: <https://www.yitgroup.com/fi/tietoa-yitsta> [viitattu 31.7.2020].

Vinkkejä yhteisölliseen etätyöhön kuunnellen ja osallistaen

Etäyöskennellessä kotona työskentelypaikat ja -aika elää

- Työmatkaan ei pala aikaa – hyödynnä aamut ja myöhäiset illtapäivät, kun perheellä muuta puuhaa
- Aloita, tauota ja lopeta työt selkeästi
- Perheen rytmit huomioitava joustuen ja ennakoiden – nauti myös kotonaolosta – esim. yhteinen aamupala lasten kanssa

Ergonomia, tauot, työvälineet

- Tärkeää vaihdella työasentoja - ei koko päivää sohvan nurkassa. Liiku, venyttele, käy ulkona
- Näppäimet, hiiret, näytöt ja tuolit myös kotona mahdollisimman kunnossa

Tiimin työskentelytavat ja pelisäännöt

- Työajat oltava erittäin joustavia
- Kunnioita kotirauhaa – sovi esim. milloin voi soittaa
- Selkeät palaverikäytännöt, 1-2-1 kokoukset
- Mieti fiksuimmat työkalut: puhelin/ teams/ sharepoin / whats up yms.
- Varmista päivittäin / viikoittain työn suunnittelu, työkuormat, aikataulu ja etenemisen seuranta
- Puhu työkuormasta, jaksamisesta ja myös peloista ääneen

Etäkokoukset

- Mieti osallistujat ja kokouksen luonne huomioiden: tietoa jaetaan, keskustellaan vai sparrataan. Varmista luottamuksellisuus.
- Pidä puheenvuorot lyhyinä, älä puhu päälle, sovi, miten puheenvuorot jaetaan niin, että kaikki pääsevät tasapuolisesti ääneen
- Mieti osallistavia käytäntöjä. Kaikille esim. lyhyt puheenvuoro alkuun; mitä kuuluu tms.
- Mieti agenda ja kokouksen pituus. Muista tauot. Kukaan ei jaksaa pitkiä teams kokouksia yksipuolisesti kuunnellen

Vinkkejä fiilikseen

- Kehu, kannusta, anna jatkuvaa palautetta eri keinoin joka päivä
- Näy ja kuulu videoin, puheluin ja valokuvin eri kanavissa
- Hyviä esimerkkejä eri alueilta
 - Mitä kuuluu soittoja paljon, 1-2-1 palavereja esim. kävellen
 - Huumoria kuvin ja videoin vaikka whats apissa
 - Virtuaalisesti aamukahveja, pullahetkiä, taukojumppaa yms.
- **Vakuutus**
 - Suomessa työtapaturmavakuutus vain työtä tehdässä, ei tauoilla, joilloin voimassa vapaajanvakuutus

Etäesimies

- Pidä yhteyttä tiimiläisiisi päivittäin
- Pidä myös näköyhteyksiä yhteenkuuluvuuden vahvistamiseksi
- Aseta ja seuraa tavoitteita työskentelylle - keskity tuotoksiin älä työajan seurantaan
- Pidä tiimipalaveri säännöllisesti, myös etänä
- Jousta työjärjestelyissä (työajat jne)
- Tue, kannusta, anna palautetta
- Huolehdi alaistesi hyvinvoinnista ja jaksamisesta
- Varmista että tiimisi osaa käyttää etätyövälineitä. Järjestä tarvittaessa koulutusta.

Etäjohtaminen

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää yksikkönne etäjohtamisen nykytilannetta. Kyselyssä haetaan vastauksia oman lähiesimiehen toimintaan. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonyymisti.

Taustatiedot

1. Työskenteletkö pääosin toimistolla vain työmaalla?

- Toimisto
- Työmaa

Luottamus

2. Koetko, että sinuun ja tekemisiisi luotetaan, kun esimiehesi ei työskentele kanssasi samassa paikassa?

- Kyllä, uskon, että esimies on tietoinen tekemisistäni.
- Kyllä, kommunikoimme avoimesti ja jatkuvasti esimieheni kanssa.
- En tiedä.
- En koe, miksi?

Valitse kuvaavin vaihtoehto

3. Koetko, että esimiehesi toimii työssään niin, että luostat häneen?

- Kyllä koen, miksi?
- En koe, miksi et?

Valitse kuvaavin vaihtoehto

4. Luotatko kollegoidesi tekevän yhtä tehokkaasti töitä etänä kuin työpaikalla?

- Kyllä
 En

Valitse kuvaavin vaihtoehto

Viestintä ja vuorovaikutus

Valitse asteikolta kuvaavin vaihtoehto

5. Miten koet tiedon kulun toimivuuden, kun esimiehesi ei työskentele kanssasi samassa paikassa?

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Käytän aktiivisesti Teamsin tiimejä kommunikoidessani kollegoideni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytän aktiivisesti Yammeria tiedon etsimiseen, välittämiseen ja kommunikointiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytän aktiivisesti sähköpostia kommunikointiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikköinfoissa tieto kulkee parhaiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytössämme olevilla kanavilla tieto kulkee moitteettomasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuulen asiat yleensä vasta kun näen esimiestäni kasvoitusten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies tiedottaa tehokkaasti etänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuulen tärkeät tiedotteet kollegoideni kautta, ns. puskaradion välityksellä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Miten koet vuorovaikutuksen esimiehesi kanssa, kun työskentelette fyysisesti eri paikoissa?

- Hyvin, olemme yhteydessä päivittäin.
- Ihan ok, olen itse useimmiten yhteydessä, jos tarvitsen apua.
- Esimieheni on aktiivinen yhteydenpitäjä.
- Jos en itse ole yhteydessä esimieheeni, en kuule hänestä.

Valitse kuvaavin vaihtoehto

7. Koetko, että esimiehesi on ns. läsnä työssäsi, vaikka hän työskentelee fyysisesti eri paikassa?

- Kyllä
- En koe
- Jonkin verran, mutta ei tarpeeksi

Valitse kuvaavin vaihtoehto

8. Saatko palautetta työstäsi, kun esimies työskentelee fyysisesti eri paikassa?

- Kyllä
- En
- Jonkin verran, mutta en tarpeeksi

Valitse kuvaavin vaihtoehto

9. Millaista palautetta haluaisit saada työstäsi ja miten?

Voit esimerkiksi kertoa minkä kanavan välityksellä toivoisit palautetta, kuinka usein ja mistä asioista erityisesti

Kerro omin sanoin

Pelissäännöt

10. Onko yksiköllänne mielestäni toimivat pelissäännöt etätööhön?

- Kyllä
- Pelissäännöissä on parannettavaa
- En tiedä pelissäännöistä

Valitse kuvaavin vaihtoehto

11. Noudatanko pelisääntöjä?

- Kyllä
- En, miksi et?

Valitse kuvaavin vaihtoehto

Avoimuus, arvostus ja yhteishenki

Valitse asteikolta kuvaavin vaihtoehto

12. Miten koet työyhteisön avoimuuden?

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Tietoa jaetaan aktiivisesti kollegoiden kesken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoa ja kokemuksia jaetaan enemmän kun ollaan fyysisesti samassa paikassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etsin tiedon usein itse, enkä jaa sitä kollegoille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätö on vienyt mahdollisuuden jakaa tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Millainen on tiiminne yhteishenki?

- Meillä on hyvä ja toimiva yhteishenki.
- Yhteishenki toimii, mutta etänä huonommin.
- Yhteishenkeen pitäisi kiinnittää enemmän yksikössä huomiota.

Valitse sopivin vaihtoehto

14. Vaikuttiko etätyöskentely yhteishenkeen

- Kyllä, miten
- Ei

Valitse sopivin vaihtoehto

15. Osallistun virtuaalikalkeille

- Lähes päivittäin
- 1-3 krt viikossa
- Silloin tällöin
- En osallistu

Valitse sopivin vaihtoehto

16. Koetko virtuaalikalkevat hyödylliseksi?

- Kyllä
- En, miksi?

Valitse sopivin vaihtoehto

17. Mikä on mielestäsi esimiehen tärkein työtehtävä?

- Ihmisten johtaminen
- Hallinnolliset tehtävät
- Omat asiantuntijatehtävät
- Joku muu, mikä?

Valitse mielestäsi kuvaavin vaihtoehto

18. Miten esimiehen ajankäytönsuunnittelu näkyy työssä?

- Esimiestä on vaikea tavoittaa, koska hänellä on aina kiire.
- Tiedän milloin esimieheni on tavoitettavissa ja saan hänet tarvittaessa kiinni.
- Esimiehellä on ns. monta rautaa tulessa ja otan häneen yhteyttä vain äärimmäisessä hätässä.
- Esimiehelläni ei ole useinkaan aikaa keskittyä ongelmiini.
- Esimieheni on hyvin tavoitettavissa ja hänellä on aikaa keskittyä ongelmiini.

Valitse 1-3 kuvaavinta vaihtoehtoa

19. Delegoiko esimiehesi työtehtäviä, joita joku muu voisi hoitaa?

- 1 2 3 4 5
- Ei delegoi lainkaan Delegoi erittäin hyvin

Valitse asteikolta 1-5 sopivin vaihtoehto

20. Mitä kaipaisit esimiehelläsi, kun hän työskentelee eri paikassa kuin sinä itse?

Hei,

Teen kyselytutkimusta yksikkönne etäjohtamisen nykytilasta. Tämän kyselytutkimuksen kohderyhmänä ovat kaikki yksikön toimihenkilöt, jotka ovat joko kevään Korona -pandemian myötä siirtyneet etätöihin ja sitä myötä etäjohdettaviksi, sekä ne työmaatoimihenkilöt, jotka ovat käytännössä olleet etäjohdettavina jo ennen pandemiaa, eli joiden esimies työskentelee pääosin tai osittain fyysisesti eripaikassa kuin itse.

Kyselyn tavoitteena on selvittää nykytilannetta liittyen etäjohtamisen kulmakiviin; luottamukseen, viestintään ja vuorovaikutukseen, pelisääntöihin, avoimuuteen ja arvostukseen ja yhteishenkeen sekä esimiehen ajankäyttöön liittyviin asioihin.

Toivon, että mahdollisimman moni vastaa kyselyyn. Vastaamalla osallistut työyhteisönnne etäjohtamisen kehittämiseen ja se vie aikaa työpäivästäsi noin 5 minuuttia. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonyymisti, mutta on toki vapaaehtoista. Vastaaminen tapahtuu alla olevasta linkistä ja on auki 10.8–24.8. välisenä aikana.

Tämä kyselytutkimus on osa opinnäytetyötäni, jossa yksikkönne toimii toimeksiantajana. Opinnäytetyöni tarkoituksena on kehittää yksikkönne etäjohtamista. Suoritan opintojani Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulussa Tulevaisuuden liiketoiminnan johtamisen -koulutusohjelmassa. Mikäli sinulle tulee jotain kysyttävää kyselyyn liittyen, voit olla minuun yhteydessä.

Kiitos etukäteen kaikille osallistumisesta!

linkki:

<https://webropol.com/s/etatyonjohtaminenhnfj>

Ystävällisin terveisin,

Minna Siiriäinen

Teemahaastattelu: Etäjohtamisen kehittäminen YIT HNFJ

Haastatteluun on varattu aikaa noin 60 minuuttia. Alkuun on muutama yleinen kysymys etäjohtamisesta ja sen kokemuksesta ja loput liittyvät teemoihimme: luottamus, viestintä ja vuorovaikutus, pelisäännöt, yhteisöllisyys, ajankäytön hallinta ja työhyvinvointi ja motivaatio etätyössä.

ETÄJOHTAMISEN KOKEMUS

1. Millaista tiimiä johdat?
2. Miten etäjohtaminen mielestäsi eroaa lähijohtamisesta?
3. Mikä sinua haastaa etäjohtamisessa?
4. Millaisten asioiden hallitsemista tai ominaisuuksia etäjohtaminen mielestäsi vaatii?
5. Entä mitä etätyöskentely vaatii mielestäsi työntekijältä?

LUOTTAMUS ETÄTYÖSSÄ

6. Mitä luottamus etäjohtamisessa mielestäsi on?
7. Luotatko alaistesi suorittavan työnsä, kun työskentelette fyysisesti eri paikoissa?

VIESTINTÄ JA VUOROVAIKUTUS ETÄJOHTAMISESSA

8. Millaisilla keinoilla pidät yhteyttä tiimisi jäseniin työskennellessänne fyysisesti eri paikoissa?
9. Kuinka usein olet yhteydessä alaisiisi?
10. Kuinka tiedon kulku ja viestintä mielestäsi sujuu olemassa olevilla kanavilla?
11. Miten pyrit olemaan läsnä tiimillesi ”etänä”?
12. Miten annat työntekijöillesi palautetta työstä ”etänä”?
13. Miten vuorovaikutus tiimisi sisällä mielestäni sujuu etänä?
14. Millä keinoilla tiedonkulkua, viestintää tai vuorovaikutusta etänä ylipäänsä voisi kehittää?

PELISÄÄNNÖT JA TYÖN SEURANTA ETÄJOHTAMISESSA

15. Millaisia pelisääntöjä olette sopineet, kun työskentelette fyysisesti eripaikoissa?
16. Miten pelisääntöjä on noudatettu?
17. Millaisissa tilanteissa (esim. työtehtävät, kokoukset jne.) koet, että työ sujuisi paremmin fyysisesti samassa paikassa?
18. Miten seuraat työntekijöiden työn toteutumista etänä?
19. Miten kehittäisit pelisääntöjä tai työn seurantaa?

AVOIMUUS, ARVOSTUS JA YHTEISHENKI ETÄJOHTAMISESSA

20. Miten huolehdit avoimesta tiedon ja kokemusten jakamisesta etänä
 - a) omalta osaltasi?
 - b) tiimin jäsenten välillä?
21. Koetko avoimen vuorovaikutuksen edistämisen ja yhteishengen vahvistamisen kuuluvan tehtäviisi?
22. Miten yhteisöllisyys näkyy tiimissänne?
23. Miten etänä työskentely on vaikuttanut yhteishenkeen?
24. Miten yhteisöllisyyden kokemusta mielestäsi voisi parantaa, kun työskennellään etänä? (ts. Miten tiimiä voi kannustaa olemaan yhteydessä toisiinsa ja miten?)

AJANKÄYTÖN HALLINTA ETÄJOHTAJANA

25. Mikä on mielestäsi tärkein työtehtäväsi? (Miten työaikasi jakaantuu eri tehtävien välillä?)
26. Miten hallitset ajankäyttöäsi?
27. Miten järjestät aikaa yhteydenpitoon tiimisi jäsenten kanssa (etänä)?
28. Delegoitko työtehtäviäsi? (Jos et, miksi? Jos delegoit, miten?)
29. Millaisia konkreettisia apuvälineitä kaipaisit ajankäytön suunnitteluun ja hallintaan?
30. Miten tuet tiimisi jäsenten ajankäytön hallintaa etätyöskentelyssä?
31. Tiedätkö kulloinkin, mitä tehtäviä tiimisi jäsenet työstävät, jos et ole fyysisesti samassa paikassa?
32. Miten huolehdit, että työtehtävät jakautuvat tasaisesti tiimisi jäsenten kesken (kun olette fyysisesti eri paikoissa)?
33. Miten huolehdit etänä omasta ja työntekijöiden kohtuullisesta kuormituksesta?

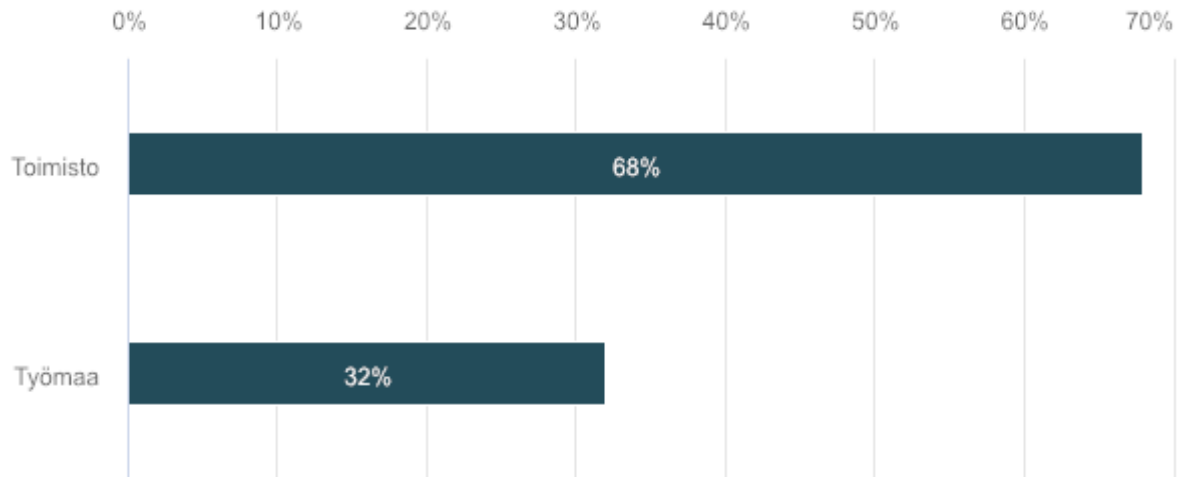
TYÖMOTIVAATIO JA TYÖHYVINVOINTI ETÄTYÖSSÄ

34. Miten etätyöskentely vaikuttaa työhyvinvoinnin näkökulmasta:
 - a) Itseesi?
 - b) Tiimiisi?
35. Entä työmotivaation näkökulmasta?

Kyselytutkimuksen raportti

Vastaajien kokonaismäärä: 28

1. Työskenteletkö pääosin toimistolla vain työmaalla?



	n
Toimisto	19
Työmaa	9

2. Koetko, että sinuun ja tekemisiisi luotetaan, kun esimiehesi ei työskentele kanssasi samassa paikassa?

	n
Kyllä, uskon, että esimies on tietoinen tekemisistäni.	17
Kyllä, kommunikoimme avoimesti ja jatkuvasti esimieheni kanssa.	11
En tiedä.	0
En koe, miksi?	0

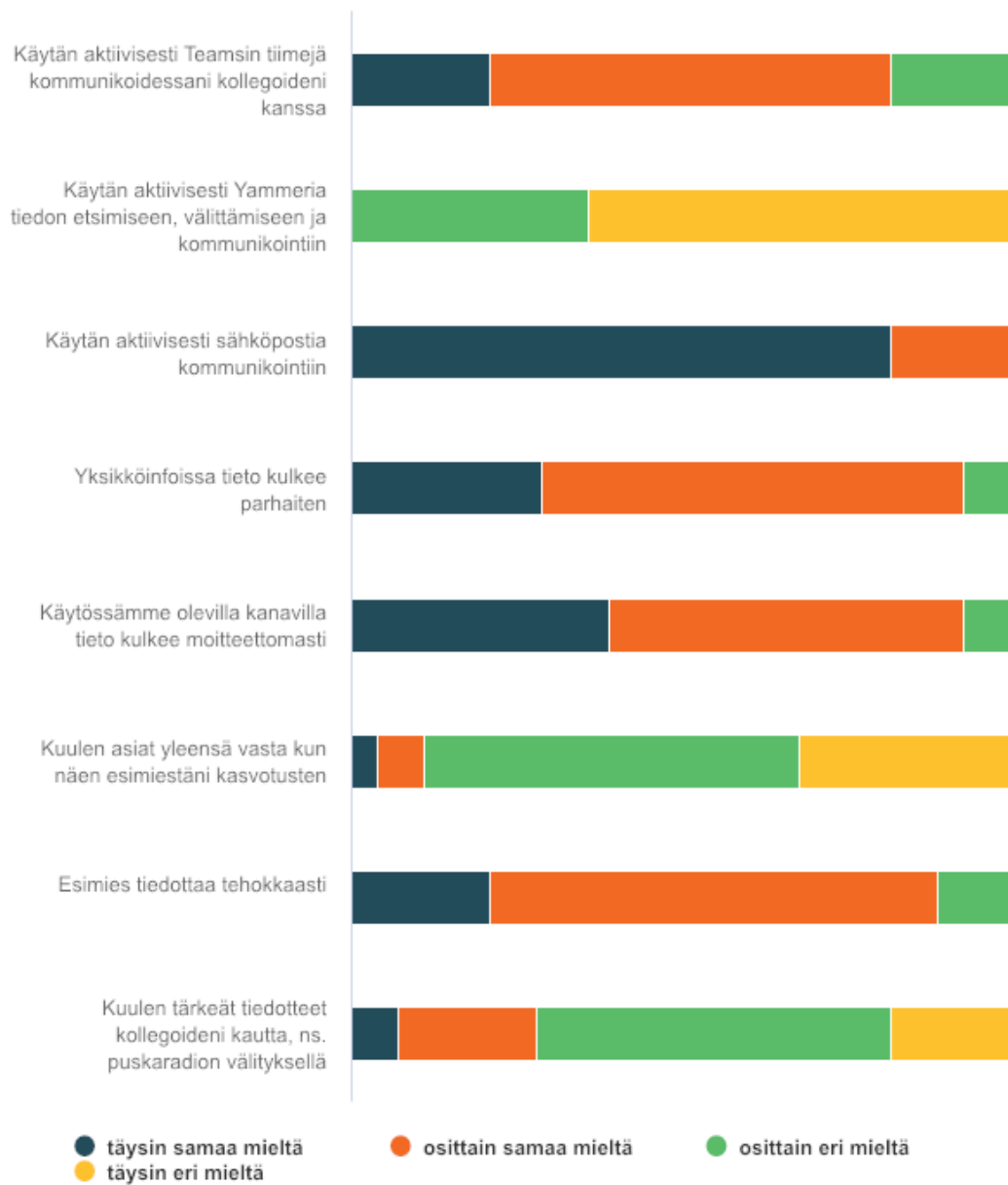
3. Koetko, että esimiehesi toimii työssään niin, että luostat häneen?

	n
Kyllä koen, miksi?	28
En koe, miksi et?	0

4. Luotatko kollegoidesi tekemän yhtä tehokkaasti töitä etänä kuin työpai- kalla?

	n
Kyllä	26
En	1

5. Miten koet tiedon kulun toimivuuden, kun esimiehesi ei työskentele kanssasi samassa paikassa?



Liite 5(3). Kyselytutkimuksen tulokset

	täysin sama mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Käytän aktiivisesti Teamsin tiimejä kommunikoidessani kollegoideni kanssa	6	17	5	0
Käytän aktiivisesti Yammeria tiedon etsimiseen, välittämiseen ja kommunikointiin	0	0	10	18
Käytän aktiivisesti sähköpostia kommunikointiin	23	5	0	0
Yksikköinfoissa tieto kulkee parhaiten	8	18	2	0
Käytössämme olevilla kanavilla tieto kulkee moitteettomasti	11	15	2	0
Kuulen asiat yleensä vasta kun näen esimiestäni kasvotusten	1	2	16	9
Esimies tiedottaa tehokkaasti etänä	6	19	3	0
Kuulen tärkeät tiedotteet kollegoideni kautta, ns. puskaradion välityksellä	2	6	15	5
Yhteensä	57	82	53	32

6. Miten koet vuorovaikutuksen esimiehesi kanssa, kun työskentelette fyysisesti eri paikoissa?

	n
Hyvin, olemme yhteydessä päivittäin.	7
Ihan ok, olen itse useimmiten yhteydessä, jos tarvitsen apua.	15
Esimieheni on aktiivinen yhteydenpitäjä.	4
Jos en itse ole yhteydessä esimieheeni, en kuule hänestä.	2

7. Koetko, että esimiehesi on ns. läsnä työssäsi, vaikka hän työskentelee fyysisesti eri paikassa?

	n
Kyllä	22
En koe	4
Jonkin verran, mutta ei tarpeeksi	2

8. Saatko palautetta työstäsi, kun esimies työskentelee fyysisesti eri paikassa?

	n
Kyllä	16
En	6
Jonkin verran, mutta en tarpeeksi	6

9. Millaista palautetta haluaisit saada työstäsi ja miten?

Avoimet vastaukset eritelty luvussa 6.

10. Onko yksiköllänne mielestäni toimivat pelisäännöt etätyöhön?

	n
Kyllä	20
Pelisäännöissä on parannettavaa	6
En tiedä pelisäännöistä	2

11. Noudatatko pelisääntöjä?

	n
Kyllä	26
En, miksi et?	1

12. Miten koet työyhteisön avoimuuden?

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Tietoa jaetaan aktiivisesti kollegoiden kesken	12	12	3	0
Tietoa ja kokemuksia jaetaan enemmän, kun ollaan fyysisesti samassa paikassa	8	14	5	0
Etsin tiedon usein itse, enkä jaa sitä kollegoille	0	3	16	8
Etätö on vienyt mahdollisuuden jakaa tietoa	0	5	8	14

13. Millainen on tiiminne yhteishenki?

	n
Meillä on hyvä ja toimiva yhteishenki.	21
Yhteishenki toimii, mutta etänä huonommin.	4
Yhteishenkeen pitäisi kiinnittää enemmän yksikössä huomiota.	3

14. Vaikuttiko etätöskentely yhteishenkeen

	n
Kyllä, miten	12
Ei	16

15. Osallistun virtuaalikahveille

	n
Lähes päivittäin	1
1-3 krt viikossa	1
Silloin tällöin	15
En osallistu	11

16. Koetko virtuaalikalvit hyödylliseksi?

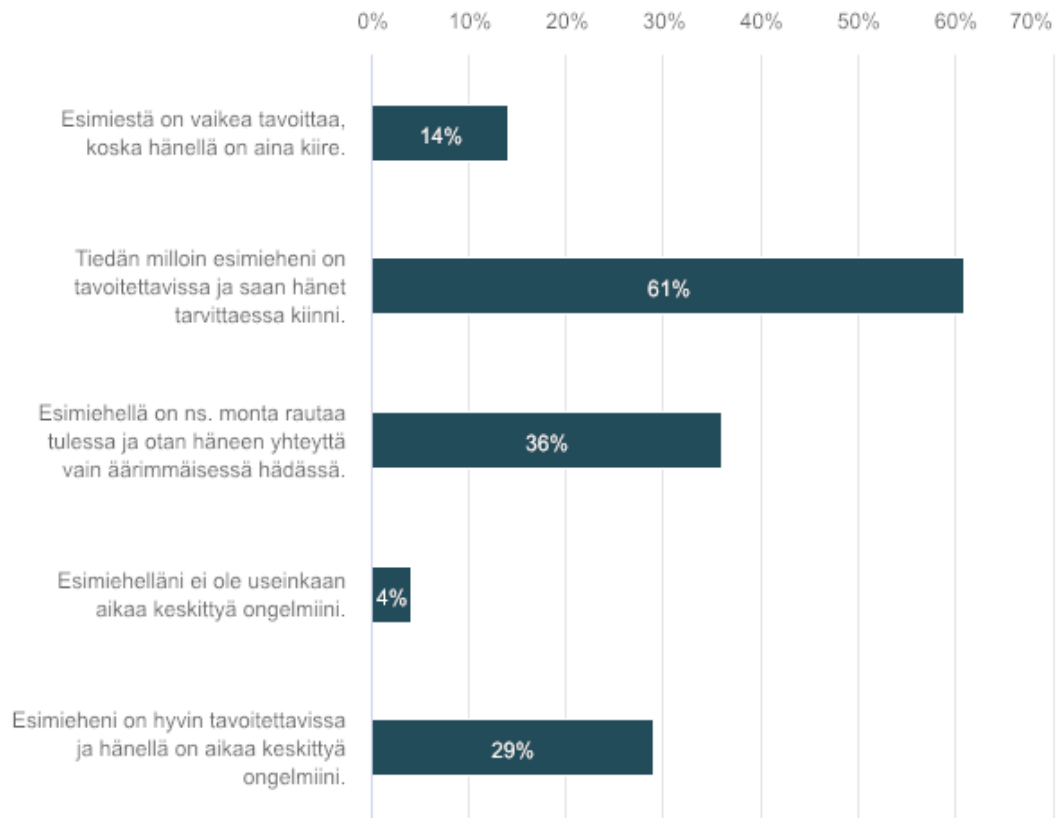
	n
Kyllä	11
En, miksi?	16

17. Mikä on mielestäsi esimiehen tärkein työtehtävä?

	n
Ihmisten johtaminen	23
Hallinnolliset tehtävät	2
Omat asiantuntijatehtävät	1
Joku muu, mikä?	2

18. Miten esimiehen ajankäytönsuunnittelu näkyy työssä?

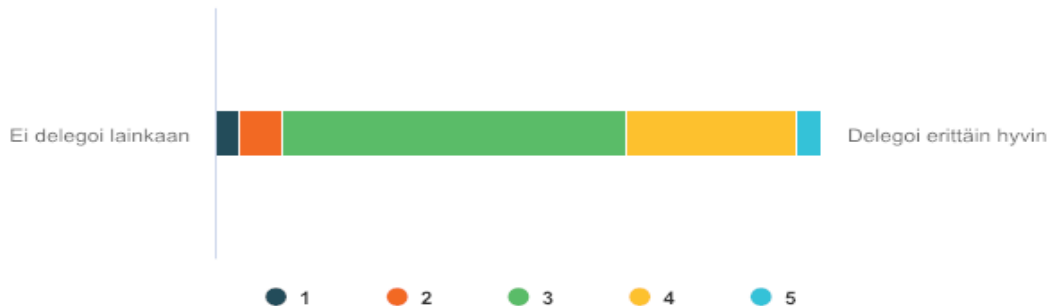
(HUOM. Vastaajien määrä: 28, valittujen vastausten lukumäärä: 40)



	n
Esimestä on vaikea tavoittaa, koska hänellä on aina kiire.	4
Tiedän milloin esimieheni on tavoitettavissa ja saan hänet tarvittaessa kiinni.	17
Esimiehellä on ns. monta rautaa tulessa ja otan häneen yhteyttä vain äärimmäisessä hätässä.	10
Esimiehelläni ei ole useinkaan aikaa keskittyä ongelmiini.	1
Esimieheni on hyvin tavoitettavissa ja hänellä on aikaa keskittyä ongelmiini.	8

19. Delegoiko esimiehesi työtehtäviä, joita joku muu voisi hoitaa?

Vastaajien määrä: 28



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Medi-aani
Ei delegoi lainkaan	1	2	16	8	1	Delegoi erittäin hyvin	28	3,21	3
Yhteensä	1	2	16	8	1		28	3,21	3

20. Mitä kaipaisit esimieheltäsi, kun hän työskentelee eri paikassa kuin sinä itse?

Avoimet vastaukset eritelty luvussa 6.