

**KOHTI ONNISTUNUTTA ETÄJOHTAMISTA**  
**Haasteet ja edellytykset esimiehen näkökulmasta**



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, liiketalous

Syksy, 2020

Titta Rantanen

Liiketalous  
Visamäki

---

<b>Tekijä</b>	Titta Rantanen	<b>Vuosi 2020</b>
<b>Työn nimi</b>	Kohti onnistunutta etäjohtamista	
<b>Työn ohjaaja/t</b>	Kyllikki Valkealahti	

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää etäjohtamisessa esiintyvät suurimmat haasteet esimiehille ja miten nämä haasteet ratkaistaan käyttämällä onnistuneen etäjohtamisen keinoja. Opinnäytetyön kohdeyrityksenä toimii yritys X:n palvelukeskus. Tutkimus toteutettiin esimiesten näkökulmasta.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsittelee johtamista ja esimiestyötä, etätyötä sekä etäjohtamista. Teoriapohjan perusteella määriteltiin onnistuneen etäjohtamisen elementeiksi vuorovaikutus, viestintä, luottamus ja itseohjautuvuus, joista muodostuivat opinnäytetyön teemat. Tutkimuksen toiminnallinen osuus on toteutettu laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen, johon aineisto on kerätty palvelukeskuksen esimiehille toteutetun kyselyn avulla. Kyselyn jälkeen esimiehille toteutettiin ideointityöpaja, jossa suunniteltiin kyselyn pohjalta nousseisiin haasteisiin ratkaisuehdotuksia.

Tutkimuksen tuloksena selvisi etäjohtamisen suurimmiksi haasteiksi esimiesten mukaan yhteisöllisyyden heikentyminen, sosiaalisen tuen puute sekä nonverbaalisen viestinnän vähentyminen. Myös pelisääntöjä hajautuille tiimeille ei ole pohdittu, eivätkä esimiehet huomioi tarpeeksi yksilöllisiä vuorovaikutus- ja viestintätapoja. Esimiesten mielestä työntekijöillä on mahdollisuus itseohjautuvuuteen ja he luottavat työntekijöihin. Tuloksena laadittiin esimiehille konkreettisia kehitysehdotuksia etäjohtamisen haasteiden ratkaisemiseen tutkimuksen teemoihin pohjautuen. Kehitysehdotuksista on toimitettu erillinen raportti toimeksiantajayritykselle.

**Avainsanat** etätyö, esimiestyö, etäjohtaminen

**Sivut** 50 sivua, joista liitteitä 7 sivua

Business Administration  
Visamäki

---

<b>Author</b>	Titta Rantanen	<b>Year</b> 2020
<b>Subject</b>	Towards successful remote management	
<b>Supervisors</b>	Kyllikki Valkealahti	

---

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to examine the biggest challenges that superiors face in remote management and to explore how these challenges can be solved by using the measures of successful remote management. The thesis was commissioned by the service center of company X. The examination was implemented from the superior's viewpoint.

Theory of this examination deals with management and superior work, telework and remote management. Interaction, communication, trust, and self-management were defined as the elements of successful remote managing and they formed the themes of this thesis. The functional part of the thesis was conducted using a qualitative research method, and the material was collected through an inquiry that was implemented for the superiors of the service center. After analyzing the results of the inquiry, a workshop with the superiors was implemented. The intention of the workshop was to develop solutions for the challenges that came up based on the inquiry.

The study revealed that the biggest challenges in remote managing was the weakening of community spirit, deprivation of social support and decrease of nonverbal communication. The ground rules of telework have not been determined for individual remote teams and the superiors do not acknowledge enough individualistic ways of interaction and communication. From the superior's viewpoint the employees have an opportunity to work self-regulated and they trust the employees.

As a result of the study, concrete suggestions were made for the superiors to solve the challenges of remote management, based on the themes of the thesis. A separate report of the results has been delivered for the client company.

**Keywords** telework, superior work, remote management

**Pages** 50 pages, including appendices 7 pages

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuskysymykset .....	2
1.2	Viitekehys ja teoriapohja.....	3
1.3	Kohdeyritys X.....	3
2	ESIMIESTYÖ JA ETÄTYÖ .....	4
2.1	Esimiestyö .....	5
2.2	Etätyö .....	7
2.3	Digitalisaatio etätyön mahdollistajana.....	8
3	ETÄJOHTAMINEN.....	10
3.1	Onnistuneen etäjohtamisen perusta .....	10
3.1.1	Vuorovaikutus ja yhteisöllisyys.....	12
3.1.2	Viestintä ja kommunikaatio.....	13
3.1.3	Luottamus.....	15
3.1.4	Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus .....	16
3.2	Etäjohtamisen haasteet .....	17
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	20
4.1	Aineistonkeruumenetelmät .....	20
4.2	Kyselyn tulokset .....	21
4.3	Ideointityöpaja .....	34
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	37
5.1	Kehitysehdotukset.....	38
6	LOPPUPOHDINTA.....	46
	LÄHDELUETTELO .....	48

## LIITTEET

Liite 1	Esimiesten kyselyn kysymykset
Liite 2	Esimiesten ideointityöpajan kysymykset

## 1 JOHDANTO

Useimmissa globaaleissa yrityksissä etätyö ja sen johtaminen ovat jo osana arkipäivää, joten etäjohtaminen ei ole täysin uusi trendi. Kuitenkin etätyö on nousemassa yhä merkityksellisemmäksi osaksi päivittäistä työntekoa yhä useammassa asiantuntijaorganisaatiossa, joiden työn luonne ja sisältö sen sallivat. Sutelan, Pärnäsen ja Keyriläisen (2019, s. 20–21) työolotutkimuksen mukaan suomalaisten etätöiden määrä on noussut vuonna 1990 mitattuna 2 %:sta jopa 28 %:iin tultaessa vuoteen 2018. Kuitenkin vuoden 2020 maaliskuussa etätöiden määrä kasvoi rajusti ja nopeasti maailman laajuisen COVID-19-taudin eli koronapandemian vaikutuksesta. Suomeen julistettu poikkeustila aiheutti arviolta jopa noin miljoonan suomalaisen siirtyneen etätöihin joko lyhyellä tai jopa olemattomalla varoitusaikalla. Näin ollen organisaatiot, joilla oli jo aikaisempaa kokemusta etätöistä, saivat suuren helpotuksen ja kilpailuedun poikkeustilan kannustaman etätöihin siirtymisen. Koronapandemialla on ollut myös merkittäviä vaikutuksia koko maailman talouteen, liiketoimintaan sekä työn tekemiseen ja se on pakottanut organisaatiot muokkaamaan toimintaansa nopeasti radikaaleilla muutoksilla. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä, 2020, s.13)

Etätöistä on muodostunut olennainen osa työhyvinvointia sekä työntekijöiden jaksamista ja etätöitä tarjoavan yrityksen onkin helpompi houkuttaa ammattitaitoisia osaajia. Etätö edistää myös tehokkuutta, sillä moni työntekijä kokee olevansa enemmän aikaansaava etänä kuin toimistolla. Etätöskentely vähentää työntekijöiden stressiä työmatkoista sekä niihin kuluva ajasta, vähentää poissaolojen määrää sekä luo työntekijälle vapauden tunnetta ja suvereniteettia. (Vilkman, 2016, s. 16–18) Lisäksi etätömahdollisuus on myös merkittävä taloudellinen tekijä organisaatiolle, sillä se vaikuttaa työntekijöiden halukkuuteen pysyä organisaatiossa. Organisaatiot hyödyntävät etätöitä useimmiten toimitilojen, ajankäytön tai matkakulujen kustannussäästöjen vuoksi, houkutellessaan uusia työntekijöitä tai yhtenäistääkseen koko organisaation toimintaa. Etätöihin vaikuttavia muutostekijöitä ovat esimerkiksi ilmastonmuutos, kestävä kehitys sekä nopea viestintä- ja liikenneteknologian kehitys. (Cascio & Shurygailo, 2003, s. 362)

Teknologia on ottanut suuria kehitysaskelia läpi vuosien ja teknologian kehityksellä teknologisilla innovaatioilla on tulevaisuudessa suuret odotukset. Digitalisaatio ja robotiikka mullistavat liiketoimintaa jatkuvasti luomalla uusia haasteita ja mahdollisuuksia sekä syrjäyttämällä entisiä. Yhä nopeammat yhteydet sekä jatkuvasti kehittyvät kommunikoinnin ja yhteistyön mahdollistavat välineet mahdollistavat etätöiden tekemisen nykyajan organisaatioille. Etäjohtaminen on siis edellä mainittujen työntekomutojen johtamista ja se on osa tulevaisuuden esimiehen ydinosaamista. (Vilkman, 2016, s. 12–15). Etäjohtaminen on ennen kaikkea ihmisten johta-

mista ja se vaatii modernia käsitystä ja ymmärrystä johtamisesta. Etäjohtamiseen voidaan soveltaa jo opittuja ja hyväksi havaittuja johtamisen toimintamalleja, mutta etätiimien johtaminen edellyttää myös uusien johtamistapojen käyttöönottoa ja soveltamista. Näin ollen etäjohtamisen lisääntyessä, jokaisen esimiehen ja johtajan tulee analysoida etätyöskentelyn vaikutuksia tiimin työtehtäviin sekä yhteisöön ja sopeuttaa johtamista paansa uusien raamien mukaisesti. (Cascio & Shurygailo, 2003, s. 363)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella toimeksiantajayrityksen palvelukeskuksen etäjohtamisen tämänhetkistä tilaa, löytää siinä ilmeneviä haasteita ja kehittää näihin haasteisiin ratkaisuehdotuksia. Kohdeyrityksen esimiehet ovat jo aikaisemmin työskennelleet etänä, kaksi kertaa kuukaudessa ja vuoden 2020 maaliskuussa myös taloushallinnon henkilöstöstä 70–80 % siirtyi nopealla varoitusajalla etätöihin koronapandemian vuoksi. Myöhemmin myös muita henkilöstöstä siirtyi etätöihin, ja loppujen lopuksi toimistolle jäi työskentelemään vain noin 10 % henkilöstöstä. Tällä hetkellä kohdeyrityksen tulevaisuuden toimintasuunnitelmana on, että koko henkilöstö tulee jatkamaan etätöitä kahden viikon vuorottaisissa jaksoissa.

## 1.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen aiheena on esimiehen matka kohti onnistunutta etäjohtamista. Kohdeyritys haluaa tietää, millainen pohja etäjohtamisella on ja miten sitä saisi parannettua tulevaisuutta varten. Tämän pohjalta on muodostettu tämän opinnäytetyön tutkimusongelma, eli mitkä ovat suurimmat haasteet, joita kohdeyrityksen esimiehet kohtaavat etäjohtamisessa ja miten nämä haasteet ratkaistaan käyttämällä onnistuneen etäjohtamisen keinoja. Tutkimusongelma ratkaistaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Millaista on onnistunut etäjohtaminen?
2. Mitkä ovat etäjohtamisen suurimmat haasteet?
3. Millä tavoin esimies voi voittaa etäjohtamisen haasteet?

Kirjallisuuden ja muiden aiheeseen liittyen tutkimusten perusteella kerätään yhteen onnistuneen etäjohtamisen elementit, joita peilataan kohdeyrityksen etäjohtamisen nykytilaan ja pyritään löytämään etäjohtamisessa ilmeneviin haasteisiin ratkaisuehdotukset. Opinnäytetyön aihe on kaikille toimialoille ajankohtainen, sillä etäjohtaminen yleistyy nopealla tahdilla ja virtuaalitiimit ovat merkittävässä roolissa tulevaisuuden työympäristössä. Tutkimus toteutetaan kohdeyritykselle, mutta se on yleispätevä myös muille asiantuntijaorganisaatioille.

## 1.2 Viitekehys ja teoriapohja

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu johtamisen, etätyön ja etäjohtamisen käsitteistä. Teoriaperusta on pyritty keräämään mahdollisimman tuoreista ja ajankohtaisista lähteistä, joita ovat muut tutkimukset, artikkelit, uutiset, asiantuntijoiden blogikirjoitukset sekä kirjallisuus. Etenkin koronapandemian puhkeamisen jälkeen lähdeaineistoa etätyöstä sekä sen johtamisesta on löytynyt huomattavasti enemmän, kuin vuoden 2019 aikana. Savu (2019, s. 113) kuitenkin huomauttaa, että vaikkakin etätyötä ja -johtamista on alettu viime aikoina tutkimaan enemmän, eivät tulokset ole vielä tarpeeksi synergeettisiä, jotta niistä voitaisiin luoda lineaarisia ja toimivia toimintamalleja kaikkiin työyhteisöihin.

Teoriapohjan perusteella on laadittu neljä eri onnistuneen etäjohtamisen teemaa, jotka ovat:

- Vuorovaikutus ja yhteisöllisyys
- Luottamus
- Viestintä ja kommunikaatio
- Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus

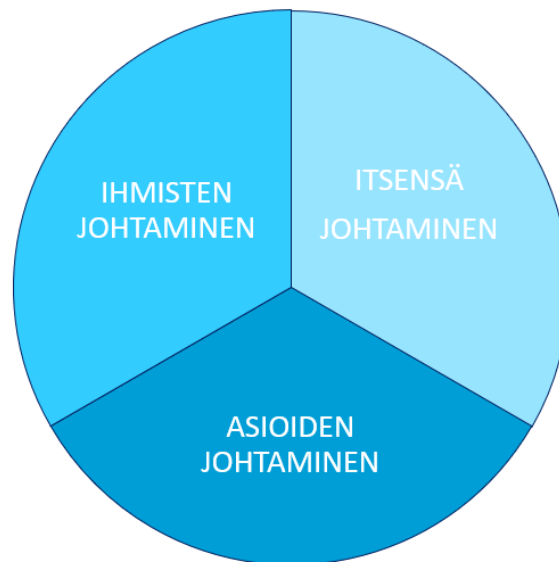
Tutkimus on rajattu tarkastelemaan etäjohtamisen onnistumista esimiesten näkökulmasta ja tavoitteena on löytää juuri esimiehille sopivia ratkaisuehdotuksia.

## 1.3 Kohdeyritys X

Opinnäytetyö on toteutettu tapaustutkimuksena vuonna 1940 perustetun kaupan alan palveluyrityksen palvelukeskukselle, joka tuottaa HR:n sekä talouden palveluita. Palvelukeskuksessa työskentelee noin 300 henkilöä. Näistä henkilöistä noin 200 henkilöä työskentelee asiantuntijoina talouden työtehtävien parissa ja noin 100 henkilöä työskentelee HR:n tehtävien parissa. Palvelukeskuksessa on yhteensä 27 esimiestä. Tämän opinnäytetyön kirjoittaja on itse työskennellyt kohdeyrityksen myyntireskontran töiden parissa vuoden 2018 lopusta lähtien.

## 2 ESIMIESTYÖ JA ETÄTYÖ

Johtaminen tarkoittaa toimintaa, jonka tarkoituksena on saavuttaa tiettyjä tavoitteita ja tuloksia ihmisten avulla sekä heidän kanssaan. Johtamisen kautta pyritään luomaan otolliset olosuhteet työntekijöiden motivoitumiselle, tavoitteiden saavuttamiselle sekä jatkuvalla kehitymiselle. Nykypäivän johtamisessa korostetaan valvonnan ja rutiininomaisuuden sijaan voimaannuttamista, autonomiaa ja tavoitteellisuutta. Suurimpana syynä johtamisideologian muutoksiin ovat jatkuvat muutokset toimintaympäristössä sekä innovatiiviseen toimintaan kannustaminen. (Jylhä & Viitala, 2019, s. 14–20) Esimerkiksi Savaspuro (2019, s. 36) korostaa sitä, että nykypäivän työelämässä tarvitaan ihmisten kohtaamiseen ja myötäelämiin perustuvaa johtajuutta, jonka peruselementtejä ovat voimaannuttamisen lisäksi vastuunanto, nöyryys, aitous sekä yhteisen edun vaaliminen.



Kuva 1. Johtajuuden 3 perinteistä ulottuvuutta. (Jylhä & Viitala, 2019, s. 19)

Perinteinen tapa määrittää johtamista on jakaa se asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Asioiden johtaminen sisältää tavoitteiden toteutumisen seurannan, hallinnolliset päätökset ja rutiinit kuten valvonnan ja raportoinnin, kehittämistoimenpiteiden määrittelyn ja toteuttamisen, vastuualueiden jaon sekä palaverisystematiikan luomisen ja ylläpitämisen. Ihmisten johtamisessa puolestaan keskitytään palautteen antoon, kommunikaatioon, tukemiseen, motivointiin, vision päämäärällisyyteen ja strategian toteutukseen. Hyvä johtaja auttaa ihmisiä tekemään asiat, joten hänen tulisi tarkastella ihmisten johtamista ja asioiden johtamista toisistaan riippuvaisina – toinen vaatii toista ja yhdessä ne



luovat tasapainon. (Erämetsä, 2009, s. 28). Itsensä johtaminen puolestaan on omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista, sekä halua kehittää itseään ja omaa tekemistään. Itsensä johtamisen perustana on ajatus, että ihminen onnistuu ohjaamaan omaa elämäänsä haluamaansa suuntaan asettamalla tavoitteita, harjoittelemalla ja itsereflektoidulla. Itsensä johtamisen merkitys tulee tulevaisuudessa kasvamaan entisestään, sillä perinteinen käskyttämiseen perustuva johtaminen ei kykene vastaamaan teknologistuvan, jatkuvasti uudistuvan sekä verkostoituvan toiminnan haasteisiin yhtä joustavasti. (Jylhä & Viitala, 2019, s. 20)

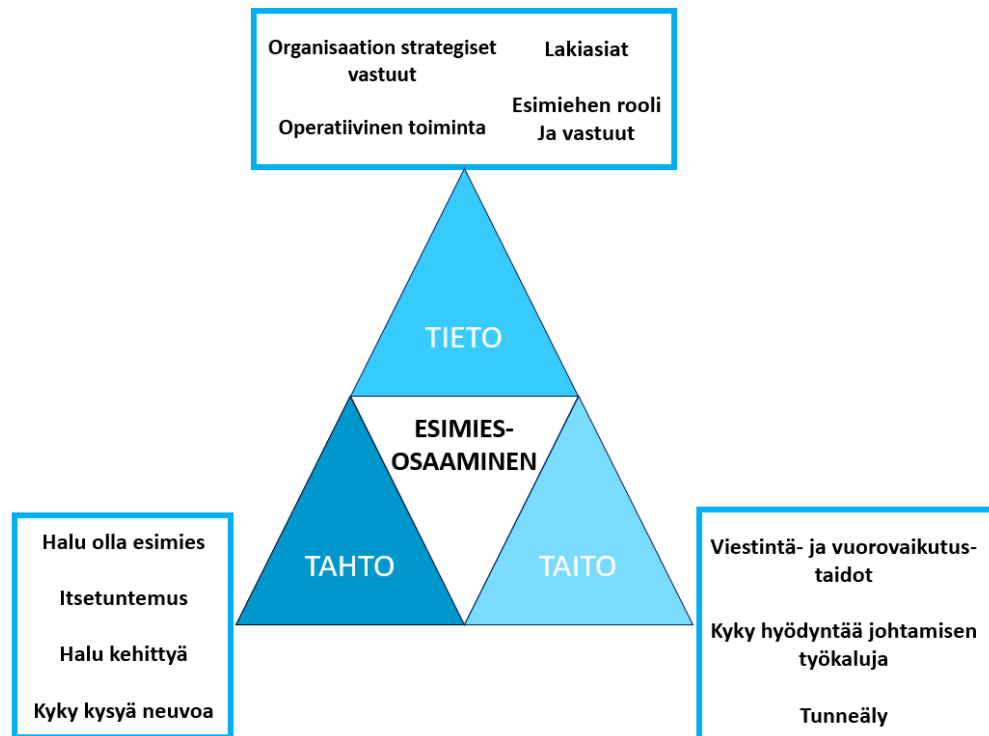
## 2.1 Esimiestyö

Organisaatiot ovat monimutkaisia taloudellis-teknis-inhimillisiä järjestelmiä, jotka ovat jatkuvassa käymistilassa. Jokaisella organisaation eri tiimillä on oma ominainen perustehtävänsä, joka muuttuu toistuvasti ja vaatii jatkuvaa tarkistamista ja seuranta. Jotta tiimi toimii tehokkaasti ja työnteon edellytykset hoituvat toimivasti ja kunnollisesti, on tiimillä oltava henkilö eli esimies, joka ylläpitää järjestystä, ohjaa tavoitteita sekä luo työmotivaatiota. (Juutti, 2016, s. 22). Esimiestyö on siis vuorovaikutteista ja tavoitteellista vaikuttamista sekä yksilöihin että ryhmiin.

Esimiehen pohjimmaisena tehtävänä ja tarkoituksena on Erämetsän (2009, s. 24) mukaan johtaa vastuualueensa toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi, mahdollistaa onnistumiset sekä toteuttaa organisaation strategiaa. Esimiehen on huolehdittava, että jokainen tiimi ovat tietoisia tavoitteista sekä ymmärtävät, miten tuotanto- ja palveluprosessit toimivat ja mikä heidän roolinsa on organisaation toiminnassa sekä sen strategian toteutumisessa. Lisäksi hänen tulee tarjota omalle tiimilleen tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat työkalut ja järjestelmät. (Erämetsä, 2009, s. 78) Esimiestyö edellyttää myös osaamista käsitellä muutostilanteita, ottaa huomioon lakipykälät sekä selviytyä liiketoiminnan aiheuttamista paineista. Useiden velvollisuuksien ja vastuualueiden lisäksi esimiestyöhön kuuluu asiakas- ja verkostosuhteiden ylläpitäminen. (Hyppänen, 2013, s. 12)

Esimieheltä ei nykypäivän työyhteisössä niinkään edellytetä alaisten työtehtävien tuntemista, vaan esimiehen rooli painottuu työnteon mahdollistamiseen, tukemiseen sekä kannustamiseen (Sutela, 2019, s. 117). Esimiestyön painopisteet ovat myös Hyppäsen (2013, s. 13–43) mukaan osittain muuttuneet ajan myötä ja nykypäivänä esimiestyössä korostetaan tavoitteellisuutta, visionäärisyyttä, arviointia sekä itseohjautuvuutta. Esimiehen tulee työssään omaksua erilaisia rooleja, jotka korostuvat tilanteen mukaan. Näitä rooleja ovat valmentaja, sparraaja, tiiminvetäjä, projektipäällikkö, työnjohtaja, ongelmanratkaisija, työhönottaja ja perehdyttäjä. Myös Fredrikssonin ja Saarivirran (2015, s.7) mukaan nykypäivän käsityksessä johtamisesta vuorovaikutus, sosiaaliset kyvyt ja tunnetaidot korostuvat ja

esimiehen rooli on ennen kaikkea toimia työyhteisön sosiaalisena vaikuttajana, mahdollistajana sekä innoittajana.



Kuva 2. Esimiesosaamisen kokonaisuus. (Hyppänen, 2013, s. 37)

Onnistuneen esimiestyön perustana on kokonaisuuksien hallitseminen ja esimiesosaaminen koostuu erilaisista tiedoista, taidoista sekä tahdosta. Esimiehen tulee ymmärtää oman roolinsa ja johtamistyyliänsä sekä tietää, mitä liiketoiminnallisia ja pitkän tähtäimen tavoitteita hänen vastuullaan on. Lisäksi hänellä tulee olla tietoa työhönsä liittyvistä velvollisuuksista ja vastuista, työlainsäädännön asettamista rajoitteista ja mahdollisuuksista sekä oman organisaation strategiasta ja oman yksikkönsä tavoitteista. Pelkkä tieto ei kuitenkaan riitä, mikäli sitä ei osaa soveltaa. Tieto ja osaaminen liittyen erilaisiin organisaation käyttämiin ohjeistuksiin, käsikirjoihin, laatujärjestelmiin, sopimuksiin ja prosesseihin ovat edellytys operatiivisen toiminnan johtamiselle. Jotta halutut tavoitteet ja tulokset saavutetaan, tulee esimiehellä olla tiedon ja taidon lisäksi tahto onnistua. Erilaisen johtamisen työkalujen hyödyntäminen, viestintä- ja vuorovaikutustaidot sekä kyky hyödyntää ihmisten erilaisuutta ovat taitoja, jotka edellyttävät esimiehen tahtoa opetella ja kehittää esimiesosaamistaan. (Hyppänen, 2013, s. 34–37)

Hyvällä esimiehellä on kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa sekä käsitellä vaikeita asioita ja ongelmia. Lisäksi hän osaa kohdata vastoin käymisiä, omaa hyvän paineensietokyvyn, on vastuullinen ja hänellä on selkeä ulosanti ja taito kuunnella. Myös järjestelmällisyys sekä kyky muistaa ja pitää annetut lupaukset ovat esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia.

(Erämetsä, 2009, s. 21–22) Vilkmán (2016, s. 139) puolestaan nostaa esille myös ihmisten johtamisen kannalta tärkeitä osa-alueita kuten delegointitaitoja, proaktiivisuutta, päätöksentekokykyä, suunnittelu- ja organisointitaitoja sekä joustavuutta. Esimiehen tulee myös osata luoda hyvä ryhmädynamiikka, joka huomioi tiimin henkilöiden välistä kemiaa ja hallitsee mahdollisia konflikteja.

## 2.2 Etätyö

Etätyön käsite on saanut alkunsa Yhdysvaltojen Kaliforniassa 1970-luvun öljykriisin seurauksena, perusteluinaan työmatkaliikenteen vähentäminen, toimistotilojen kulujen vähentäminen sekä luonnonsuojelu. Suomessa etätyön hyötyjä perustellaan etenkin ympäristö- ja liikennesyistä, kuten työmatkoihin käytetystä ajasta, ruuhkista sekä ekologisuudesta. Suomalaisten organisaatioiden etätyön lisääntymiseen on vaikuttanut myös tietotekniikan ja tietoliikenneyhteyksien nopea kehitys. (Helle, 2004, s. 16–17) Vilkmán (2016, s. 13–14) määrittelee etätyön tarkoittavan ansiotyötä, joka sijoittuu varsinaisen työpaikan ulkopuolella tehtäväksi työksi, vaikka se luonteensa puolesta soveltuisikin tehtäväksi myös työpaikalla. Etätyöhön vaikuttaa ajasta ja paikasta riippumattomat työjärjestelyt, vaikkakin usein etätyöntekijälle asetetaan tietyt raamit tavoitettavissa oloon sekä työtehtävien määrääjoiksi. Ajasta ja paikasta riippumaton työ eli joustava työ on joissakin organisaatioissa mahdollista, mutta usein kaikkia työtehtäviä ei voida tehdä ajasta ja paikasta riippumattomasti. Etätyö voi olla joko pysyvää tai vaihtelevaa työntekoa.

Etätyömuodon valintaan vaikuttavat käytännölliset perusteet kuten työn organisointitapa sekä se, mikä muoto on työnantajalle ja työntekijälle sopivin vaihtoehto. Perinteisin etätyömuoto on etätyö, jota tehdään työntekijän kodissa tai muussa työntekijän valitsemissa paikoissa joko kokonaan tai osittain. Muita tyypillisiä etätyömuotoja on etätyökeskuksessa tehtävä työ, liikkuva työ sekä yrittäjänä, kuten freelancerina tai ammatinharjoittajana, tehtävä etätyö. (Helle, 2004, s. 49–50) Kohdeyritys X:ssä käytetään ensimmäisenä mainittua muotoa, eli työntekijät tekevät etätyötä omassa kodissaan eikä julkisilla paikoilla etätyöskentely ole sallittua.

Sekä Savu (2019, s. 114) että Humala (2007 s. 8–10) määrittelevät virtuaalisen työn laajemmaksi käsitteeksi etätyöstä, joka määritellään siten, että työ tehdään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi joko kokonaan tai osittain tieto- ja viestintätieteiden välityksellä. Yksilöt saattavat olla hajautettuina useisiin eri työskentelypaikkoihin ja tiimin jäsenet saattavat joko jatkuvasti tai lyhytkestoisesti muuttaa työskentelypaikkaansa. Vilkmán (2016, s. 13) puolestaan käyttää hajautetusta tiimistä nimeä virtuaalinen tiimi ja tätä nimitystä puolletaan myös tässä opinnäytetyössä. Koska virtuaalisen tiimin johtaminen on myös etäjohtamista, on virtuaaliseen tiimiin liittyvät tutkimukset ja kirjallisuus otettu osaksi tätä opinnäytetyötä.

Etätyön lisääntyessä myös sitä koskeva lainsäädäntö ja sopimukset ovat alkaneet lisääntymään ja uudistumaan. Eurooppa-tason työmarkkinakeskusjärjestöjen välillä vuonna 2002 solmittu etätyön puitesopimus oli ensimmäinen suurempi askel kohti sopimusperusteisesti tapahtuvaa ja virallisesti määriteltyä etätyötä. Puitesopimuksen sen tarkoituksena on luoda yleiset ja yhteiset puitteet yleistyvälle etätyölle. Tämä sopimus on otettu Suomessa käyttöön vuonna 2005 työmarkkinajärjestöjen valvomana. (Helle, 2004, s. 15) Tammikuussa vuonna 2020 voimaan astunut uudistunut työaikalaki puolestaan mahdollistaa joustavammat järjestelyt työaikaan niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Työaikalaisissa työpaikoille annetaan välineet tehdä työpaikkakohtaisia työaikaratkaisuja, kuten sopia nykyistä väljemmin liukuvasta työajasta, joustotyöajasta sekä työaikapankin käyttönotosta. Uudistamisen pääasiallinen päämäärä on vaikutus kuormittuneisuuden vähenemiseen, parempaan palautumiseen ja tätä myötä työntekijöiden tuottavuuteen sekä työurien pituuteen. Lisäksi uudistuksella vastataan työaikadirektiivin ja sen tutkintakäytännön asettamiin vaatimuksiin. (Työ- ja Elinkeinoministeriö, n.d.) Etätyöskentely kuuluu uudistuneen työaikalain piiriin. Uudistuneen työaikalain mukaan työajan käsite on työn teon paikasta riippumaton eli työajaksi lasketaan työhön käytetty aika paikasta riippumatta. Kuten aikaisemmassa laissa, työajaksi ei lasketa matkustamiseen käytettyä aikaa, ellei samalla ole kysymys työsuorituksesta. (Akavan Erityisalat, 2020)

### 2.3 Digitalisaatio etätyön mahdollistajana

Digitalisaatio ei ole vaikuttanut pelkästään työnkuviin ja työnteon tapoihin, vaan myös työn organisointiin, sosiaalisiin suhteisiin, kommunikaatioon, työhyvinvointiin sekä työn johtamiseen. Digitalisoituminen on etätyön mahdollistaja. (Sutela ym. 2019, s. 81) Työn muuttuessa hajautetummaksi, tiedon käsittelyn ja hallinnan haasteet kasvavat. On tärkeää, että tietoon pääsee käsiksi erilaisilla käytössä olevilla päälaitteilla ajasta ja paikasta riippuen, ja että tieto on mahdollisimman ajantasaista. Tiedon sijoittuminen useille eri laitteille saattaa olla myös tietoturvariski. Vanhentunut tieto voi johtaa esimerkiksi väärin perustein tehtyihin päätöksiin tai turhaan työhön, jotka puolestaan vaikuttavat työn laatuun ja tehokkuuteen. Myös hyviin hakuominaisuuksiin on syytä kiinnittää huomiota, jotta tiedon haku on mahdollisimman helppoa ja nopeaa.

Organisaation tulee tarjota etätyöntekijöille tarvittavat työkalut ja resurssit etätyönteon onnistumiselle ja esimiehen työnä on huolehtia, että etätyöntekijät pystyvät tekemään työnsä etänä. Etätyössä edellytetään, että työntekijällä on työntekopaikassa kaikki tarvittava tietotekniikka ja tietoliikenneyhteydet sekä käytössä tekninen tuki ongelmatilanteita varten. Etätyöntekijän tiedonhallintajärjestelmien tulee olla toimivia ja hänellä tulee olla pääsy tarvittavaan tietoon tietoverkkojen kautta. Lisäksi tietoturvasuudesta on huolehdittava tarvittavin lisäjärjestelyin. (Helle, 2004, s. 96)

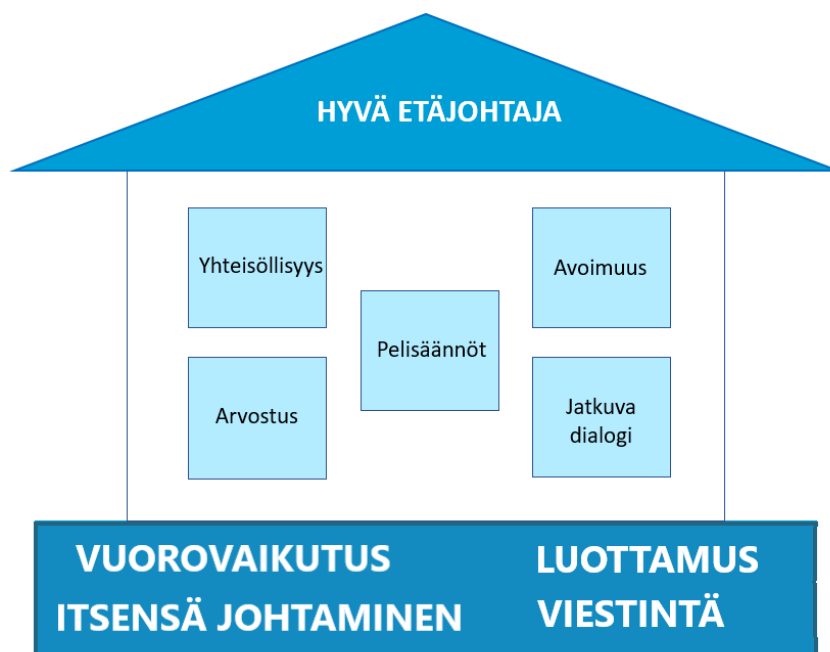
Kohdeyrityksessä käytetään Microsoft Office 365 -sovelluksia, joista tällä hetkellä suurimmassa roolissa on Microsoft Teams. Organisaatio pyrkii keskittämään suurimman osan prosesseista, toiminnasta, tiedostoista sekä viestinnästä yhteen ja samaan alustaan selkeyden ja ketteryyden vuoksi.

### 3 ETÄJOHTAMINEN

Etäjohtaminen tarkoittaa aikaisemmin mainittujen etätöiden eri muotojen johtamista. Suurin ero etäjohtamisen ja tavanomaisen johtamisen välillä on siinä, että etäjohtaminen tapahtuu ympäristössä, jossa informaatioteknologia on työn välittäjänä ja ihmiset, jotka tekevät työtä keskenään, tapaavat toisiaan vain harvoin tai ei lainkaan. Johtajuus tarkoittaa kykyä vaikuttaa toisiin ihmisiin tiettyjen päämäärien tai tavoitteiden saavuttamiseksi, eikä tämä tavoite muutu virtuaalisessa työympäristössä. Kuitenkin organisaatioiden muovaantuminen, hajautuneempi verkostoyhteisö sekä sähköinen vuorovaikutus ja kommunikaatio edellyttävät uudenlaisia ajatus tapoja ja pakottavat esimiehiä opettelemaan ja sopeuttamaan uudenlaisia johtamistapoja. Etäjohtaminen voi parhaimmillaan olla innovaatio, joka hyödyntää tietoa ja osaamista kaupallisesti tai yhteiskunnallisesti uudella tavalla. (Humala, 2007, s.13–20) Johtajuuden kolmesta ulottuvuudesta etenkin ihmisten johtaminen korostuu etäjohtamisessa. Hajautettu tiimi tarvitsee kuitenkin myös osallistavaa eli jaettava johtajuutta. Yhteisien tavoitteiden asettaminen sekä koko tiimin mukaan ottaminen ja hyödyntäminen suunnitteluun ja päätöksen tekoon luo vahvaa tiimi-identiteettiä ja yhteisöllisyyttä. (Vilkman, 2016, s. 73)

#### 3.1 Onnistuneen etäjohtamisen perusta

Buergin ja Oertigin tutkimuksen (2006, s. 29) mukaan onnistunut virtuaalitiimin johtaminen vaatii hyvin kommunikoivan ja yhteistyökyvykkään johtajan, joka ei johda tiimiä auktoriteetin kautta vaan ennemminkin vaikuttamalla. Tikkanen (2020, n.d.) puolestaan korostaa etäjohtajan tärkeimmiksi yksilöllisiksi osaamisalueiksi hyvän itsetuntemuksen ja itsensä johtamisen, sosiaalisen taitavuuden, delegointitaidot, proaktiivisuuden, päätöksentekokyvyn, organisointitaidot, osallistamisen, joustavuuden sekä kyvyn johtaa työntekijöiden hyvinvointia. Etäjohtajalta vaaditaan myös hyvää ja monipuolista tieto- ja viestintäteknologiaosaamista.



Kuva 3. Hyvän etäjohtamisen kulmakivet. (Mukaillen Vilkman, 2018, n.d.)

Vilkmanin (2018, n.d.) mukaan ratkaisevia tekijöitä onnistuneessa etäjohtamisessa ovat toisistaan riippuvat asiat eli luottamus, vuorovaikutus, itsensä johtaminen sekä viestintä. Luottamus ja arvostus kulkevat pitkälti käsi kädessä. Arvostuksen muodostuminen ammatillisessa mielessä tarkoittaa sitä, että työyhteisön jäsenet ovat tietoisia eri ihmisten osaamisista, vahvuuksista sekä toiminta- ja vuorovaikutustavoista. Arvostuksen ja luottamuksen vallitessa ihmiset ovat myös avoimempia jakamaan omia ajatuksiaan ja ideoitaan sekä välittämään tietoa muiden saataville, joka puolestaan vaikuttaa positiivisesti hiljaisen tiedon välittymiseen. Luottamusta vahvistaa myös jatkuva dialogi eli lisääntynyt yhteydenpito ja vuorovaikutus. Etätyö saattaa helposti vähentää vuorovaikutusta ja kommunikaatiota, sillä työntekijät eivät viitsi häiritä esimiestä tai kollegaa pienten asioiden vuoksi. Tämän vuoksi etätyössä tulee lisätä myös vapaamuotoista keskustelua aikataulutettujen tapaamisten lisäksi. Yhdessä sovitut pelisäännöt puolestaan lisäävät arvostusta ja yhteisöllisyyttä, sillä keskustelemalla saadaan esiin erilaiset näkemykset ja ajatukset, jolloin yhteisymmärrys tärkeimmistä toimintatavoista on helppo muodostaa. Pelisäännöissä on tärkeä esimerkiksi pohtia, miten yhteiset kohtaamiset, keskustelut ja ideoiden vaihtaminen mahdollistuu digitaalisten työvälineiden avulla. Yhteisöllisyys taas on kytköksissä motivaatioon, jolla puolestaan on myös vaikutus itseohjautuvuuteen. Tämän vuoksi yhteisöllisyyden rakentaminen ja ylläpitäminen korostuvat etenkin hajautetussa tiimissä, sillä ihmiset tekevät enemmän itsenäistä työtä. Etäjohtamisen kulmakiviä sekä niissä ilmeneviä haasteita käydään seuraavissa alakappaleissa tarkemmin läpi.

### 3.1.1 Vuorovaikutus ja yhteisöllisyys

Vuorovaikutuksessa on kyse ihmisten välisestä suhteesta ja toiminnasta, jossa kaikki osapuolet jakavat ajatuksia, tietoa, kokemuksia ja tunteita. Vilkmanin (2016, s. 75) mukaan etäjohtamisessa tulisi keskittyä ensisijaisesti ihmisten johtamiseen ja tässä tärkeimpänä työkaluna onkin vuorovaikutus. Yksilöiden kehittymistä, oppimista ja itseohjautuvuutta ei tapahdu ilman toimivaa vuorovaikutusta. Jotta hajautettu tiimi työskentelee onnistuneessa vuorovaikutuksessa ja aidossa yhteistyössä, tarvitaan suunnitelmallista työtä ja pitkälle mietittyjä ratkaisuja. Vähäinen tai olematon vuorovaikutus vaikuttaa negatiivisesti esimerkiksi työntekijöiden työmoraliin, sitoutuneisuuteen ja tuloksellisuuteen. Savun (2019, s. 113) mukaan tehokkaimpien tiimien vuorovaikutuksessa yhdistetään yksilöiden taitoja, henkilökohtaisia kokemuksia sekä kykyjä.

Vuorovaikutuksesta keskusteltaessa on tärkeää ottaa huomioon se, että kommunikointi ja viestien ymmärrys on erittäin yksilöllistä ja nämä yksilölliset erot ovat tärkeä ymmärtää myös johtamisen näkökulmasta. Yksilöllisiä vuorovaikutuseroja ilmenee esimerkiksi yhteydenpitotavoissa ja etätyössä esimiehen onkin tärkeä tiedostaa eri henkilöiden yhteydenpitomielitymukset. Esimiehen tulee myös yrittää oppia tuntemaan työntekijänsä sekä yrittää ymmärtää, mikä työntekijälle on tärkeää niin työelämässä kuin vapaa-aikana. (Vilkman, 2016, s. 69) Tikkanen (2020, n.d.) muistuttaakin, että hyvän etäjohtajan tulee ymmärtää, että tietokoneen ruudulla näkyvät kasvot ja kaiuttimista kuuluva ääni ovat vain jäävuoren huippu ihmisestä ja hänen tulisi osata huomioida yksilöiden luonteet, osaamisalueet sekä toimintatavat. Myös Savu (2019, s. 118) nostaa tutkimuksessaan esiin kommunikointitavan valinnan merkityksen, sillä tilanteissa, joissa välitetään harvinaislaatusempaa, monimutkaisempaa tai tulkinnanvaraista tietoa, tulisi käyttää viestintävälineitä, joissa sosiaalinen läsnäolo välittyy ja välitetty tieto tulee esiin selkeästi. Esimiehen tulee myös havainnoida tiimissä vallitsevaa tunnelmaa, esimerkiksi vihan, tyytymättömyyden tai kärsimättömyyden tunteita. Havainnot tulee tuoda ilmi sekä yrittää pohtia yhdessä niille ratkaisuja. Lisäksi havainnot onnellisuudesta tai iloisuudesta tulee huomioida, sillä etätyössä on myös tärkeää juhlia onnistumisia sekä jakaa ilonaiheita. (Haapakoski ym. 2020, s. 175)

Yhteisöllisyyden merkitys työyhteisöissä on erityisen tärkeä, sillä sen ansiosta syntyy aito ja tuottava yhteistyö, joka vaikuttaa työssä viihtymiseen sekä työn tuloksiin. Yhteisöllisyyden synty edellyttää aikaa ja näin ollen organisaation jatkuvat muutokset, uudistukset ja käänteet voivat vaikuttavat yhteisöllisyyden muodostumiseen. Hajautetuissa tiimeissä yhteisöllisyyden ylläpitäminen tuottaa etäjohtamiseen haasteita, luontainen vuorovaikutus vähenee väistämättä virtuaalisessa työympäristössä ja fyysisen kontaktin puuttuessa. Vuorovaikutuksen vähentyessä myös yhteisöllisyys heikkenee, joka voi johtaa eristyneisyyden kokemukseen. Koska tiimin jäsenet ja esimies eivät tapaa usein kasvokkain, on esimiehen myös haastavampaa havaita työyhteisössä esiintyviä ongelmia tai erimielisyyksiä. Näitä



erimielisyyksiä ovat esimerkiksi kateus, ristiriidat, kiusaaminen, motivaation puutos tai kyllästyminen työntekoon. Hajautetuissa tiimeissä saataan myös usein kokea sosiaalisen tuen puutetta, johon kuuluu esimerkiksi henkinen tuki, arvostus, välittäminen, kuulluksi tuleminen sekä ohjeiden, neuvojen ja palautteen anto. Sosiaalinen tuki kertoo työntekijälle, että hänen työpanostaan ja osallistumisestaan tiimiin arvostetaan ja pidetään tärkeänä. Sosiaalisen tuen ja sen puuttumisen kokemus on kuitenkin hyvin yksilöllistä. (Vilkman, 2016, s. 19–56).

Tiimin monimuotoisuus luo vahvuutta ja uusia näkökulmia työntekoon. Monimuotoisuus tarkoittaa esimerkiksi ikä- ja sukupuolijakaumia sekä kansallisuus- ja kulttuuritaustoja. Monimuotoisuus voi kuitenkin luoda haasteita etäjohtamiseen, sillä se vaatii enemmän sopeutumista tiimin jäseniltä. Sopeutumiseen sekä monimuotoiseen vuorovaikutukseen vaikuttavat esimerkiksi erityyppiset käyttäytymis-, toiminta- ja vuorovaikutustyytit. Nämä puolestaan voivat aiheuttaa esimerkiksi ristiriitoja tai konflikteja tiimin sisällä. Tutkimusten mukaan ihmisten eroavaisuuksia siedetään etätyössä vähemmän, vaikkakin virtuaalinen työskentely mielletään tasa-arvoisemmaksi. Tähän syynä saattaa olla se, että virtuaalisessa ja tasa-arvoisessa työyhteisössä tiimin jäsenet olettavat muiden toimintatapojen olevan samat kuin itsellä. Myös huono yhteisöllisyys ja tiimin jäsenten pinta-puolinen tunteminen saattaa aiheuttaa alentunutta sietokykyä erilaisuudelle. Esimies voi havainnollistaa ja tuoda esiin monimuotoisuutta luomalla yhteisiä keskusteluja esimerkiksi jokaisen tiimin jäsenen vuorovaikutus- ja toimintatavoista sekä kannustamalla työntekijöitä tutustumaan toisiinsa syvemmin. (Vilkman, 2016, s. 53–67)

### 3.1.2 Viestintä ja kommunikaatio

Hyvä viestintä on useamman organisaation ongelmakohta ja viestinnän tärkeys korostuu vielä enemmän etätyössä. Etäjohtamisen yksi tärkeimmistä kulmakivistä onkin avoin, läpinäkyvä ja kaikki tavoitettava viestintä ja kommunikointi. Kommunikointi voidaan jakaa verbaaliseen sekä nonverbaaliseen kommunikointiin. Verbaalinen kommunikointi tarkoittaa sitä, että tieto välitetään artikuloidun kielen kautta, joko puhuen tai kirjoittaen. Tieto pitää siis sisällään vain puhutut tai kirjoitetut sanat. Nonverbaalinen viestintä käsittää kaikki muut vuorovaikutuksen elementit, pois lukien puhutun tai kirjoitetun kielen. Nonverbaalinen viestintä pitää sisällään esimerkiksi ilmeet, katseen, eleet, asennot, etäisyyden, äänen painotuksen ja voimakkuuden sekä kosketuksen. Perinteinen tiimi hyödyntää vuorovaikutuksessaan nonverbaalista viestintää, mutta virtuaalisessa tiimissä nonverbaalinen viestintä vähenee huomattavasti, ellei jopa kokonaan katoa. (Jyväskylän Yliopisto, n.d.)

Haapakoski ym. (2020, s. 113) nostavatkin esiin selkeyden kasvaneen merkityksen etäjohtamisen viestinnässä. Fyysisessä tiimipalaverissa useimmiten voidaan jo tiedostamattakin päätellä muiden ilmeistä ja kehonkielestä, kuuntelevatko ja ymmärtävätkö he sen, mitä heille kerrotaan. Etätyössä

väärinkäsitysten riski on huomattavasti suurempi. Avoimen keskustelukulttuurin ja viestinnän toimivuuteen kannattaa panostaa mahdollisimman aikaisin. Keskusteluaiheiksi kannattaa nostaa esimerkiksi pohdinnat toimintatapojen muutoksien merkityksestä, työn tarkoituksesta sekä riskeistä ja hyödyistä, jotka koskevat niin yksilöitä, tiimejä kuin koko organisaatiota. (Vilkman, 2016, s. 60–61)

Hajautetut työyhteisöt ovat alttiita kommunikaatiokatkoksille, mutta hyvin suunniteltu viestintästrategia sekä sen onnistunut toteuttaminen edistää resurssien tehokasta käyttöä, parantaa päätöksien laatua ja vähentää virheitä. Lisäksi onnistunut tiedon jakaminen vaikuttaa positiivisesti tiimin yhteisöllisyyteen ja motivaatioon. Tiedon jakamisen suurimpia häiriöitä ovat esimerkiksi työyhteisön jäsenten välisen luottamuksen puute, aikarajat ja kilpailevat tehtävät, tuen puute ongelmatilanteissa sekä epäonnistuminen kollektiivisen tietosysteemin rakentamisessa. (Rauramo, 2018) Vilkman (2016, s. 60) puolestaan huomauttaa, että myös tiedon määrään on tärkeää keskittyä. Liiallinen tiedonjako saattaa häiritä tai sekoittaa työntekoa. Viestinnän muita haasteita saattaa olla myös asioiden suodattaminen, erilaisten tunteiden herääminen sekä kieleen liittyvät asiat.

Virtuaalinen työympäristö sisältää työn edellyttämät teknologiaratkaisut ja välineet, sekä työssä käytettävät sovellukset, alustat sekä palvelut, joita käytetään eri käyttöliittymien avulla. Työyhteisön viestintä tapahtuu sähköisiä kommunikaatiovälineitä kuten sähköpostia, puhelinta, pikaviestejä, puhelin- ja videoneuvotteluja, sähköisiä keskustelufoorumeita tai erilaisia dokumentinhallintajärjestelmiä käyttäen tai niitä yhdistäen. Viestintäkanavan valinta määräytyy sen mukaan, mihin viestittävä asia liittyy ja kuinka kiireellinen tai tärkeä se on työntekijän kannalta. Sähköpostia käytetään useimmiten ulkoiseen tai kohdennettuun viestintään, joka vaatii dokumentointia eikä ole niin kiireellinen. Pikaviestintä (esimerkiksi chat -viestit) puolestaan on käytössä reaaliaikaisessa viestinnässä ja sisältää usein nopeita keskusteluita. Pikaviestit ovat usein huomattavasti vapaamuotoisempia. Video- ja puhelinkokoukset ovat myös reaaliaikaisia ja niitä usein käytetään silloin, kun halutaan kohtaamisen tunnetta. Video- ja puhelinkokouksissa useimmiten käydään laajempia keskusteluita ja ideointia. Sosiaalisessa mediassa jaetaan osaamista ja tietoa laajemmalle ryhmälle tai teemaryhmälle. Sosiaalisen median viestintä sisältää myös ideointia, osallistamista sekä joukkoistamista. (Rauramo, 2018).

Puutteellinen viestintä saattaa johtaa esimerkiksi yhteistyön heikentymiseen sekä niukkaan tiedon jakamiseen. Etäjohtamisessa olennaista on sopia kaikkien tiimin jäsenten sekä esimiehen tavoitettavuus sekä yhteiset aikataulut. Esimiehen tavoitettavuus saattaa olla etenkin työntekijöille haaste, sillä tavoittamaton esimies vaikuttaa työntekijöiden luottamukseen, motivaatioon, epäselvyyteen työnteosta ja ohjeistuksesta ja pahimmassa tapauksessa työn kuormittavuuden ja stressin kasvuun. Koska työntekijä ei voi kävellä esimiehen työpisteelle pyytääkseen apua, on esimie-

hen oltava sovittuna aikana tavoitettavissa sekä vastattava yhteydenotto-  
pyyntöihin mahdollisimman nopeasti ja kattavasti. Etäisyys saattaa vaikut-  
taa myös yhteydenpidon laatuun, joten esimiehen tulee kiinnittää huo-  
miota helposti lähestyttävään, avoimeen sekä selkeään yhteydenpitoon,  
viestintäkanavasta huolimatta. (Vilkman, 2016, s. 55)

### 3.1.3 Luottamus

Luottamus on kaikille työyhteisöille ja -tiimeille erityisen tärkeää, mutta hajautetussa tiimissä luottamuksen merkitys korostuu. Yleensä luottamus syntyy kasvokkain käydyistä tapaamisista, mutta virtuaalinen toimintaympäristö ei tarjoa luontevaa sosiaalista ympäristöä luottamuksen rakentamiselle. Rauramon (2018, n.d.) mukaan vankemman luottamuksen syntymiseen vaikuttavat aloitteellinen toiminta, vapaamuotoinen ja kannustava kommunikaatio, oikeanlainen viestintä sekä sitoutuneisuus ja optimistisuus. Työntekijät, jotka kokevat olevansa luotettuja, haluavat myös työnteollaan osoittaa, että he ovat luottamuksen arvoisia. Tämä lisää tehokkuutta, parantaa työn laatua ja työn imua. Luottamukseen vaikuttaa myös tiimin jäsenten mahdollisuus ja uskallus ilmaista tunteensa ja mielipiteensä sekä mahdollisuus olla itseohjautuvampi. (Vilkman, 2016, s. 28)

Buergin ja Oertigin (2006, s. 25–29) tutkimuksen mukaan luottamuksen rakentamisessa yksi suurin vaikeus on henkilöstön vaihtuminen ja tiimin jäsenten roolien muuttuminen. Uuden jäsenen luottamuksen kerääminen, tiedon kehittäminen sekä ammattitaidon näyttäminen vie aikaa ja tämä vaikuttaa tiimin välillä vallitsevaan luottamukseen, yhteisöllisyyteen ja näin ollen myös tuloksellisuuteen. Tämän vuoksi virtuaalitiimin johtamisessa huolellisen perehdytyksen järjestäminen ja uuden jäsenen ottaminen tiimiin on erityisen tärkeää. Tutkimuksessa myös havaittiin, että kasvokkain käydyt tapaamiset ovat avainasemassa luottamuksen kehittymiseen ja yhteisöllisyyteen. Myös Cascion ja Shurygailon (2003) tutkimuksessa huomattiin, että parhaimman luottamuksen omaavissa tiimeissä viestintä piti sisällään jokaisen tiimin jäsenen esittäytymisen, tiimin jäsenten roolien selkeyttämisen ja tunnistamisen sekä sen, että kaikki jäsenet omaksuivat positiivisen asenteen työn tekoon. Tiimi, jonka jäsenet tuntevat toisensa henkilökohtaisesti, ovat lineaarisempia ja tehokkaampia.

Vilkmanin (2016, s. 20–27) mukaan luottamuksen rakentaminen saattaa olla esimiehelle haastavaa, sillä luottamus saattaa olla vain pinnallista. Tämä onkin yksi suurin haaste etäjohtamisen onnistumiselle, sillä esimiehillä saattaa esiintyä pelontunteita kontrollin menettämisestä ja siitä, tekevätkö alaiset todella työnsä, kun he eivät ole esimiehen valvonnassa. Täysin virtuaalisesti toimivassa tiimissä luottamuksen rakentamiseen saattaa kuluja jopa neljä kertaa kauemmin, kuin perinteisessä työympäristössä. Pahimmassa tapauksessa esimies ei tiedä, missä etätyöntekijä on ja mitä hän tekee. Tällainen tilanne on kuitenkin epätodennäköistä, mikäli etätyö on hyvin suunniteltu ja esimiehen ja työntekijän välillä vallitsee hyvä luottamus ja arvostus.

### 3.1.4 Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus

Itsensä johtaminen on Sydänmaanlakan (2014, s. 141–143) määritelmän mukaan jatkuva oppimis- ja vaikuttamisprosessi, jossa ihminen tulee syvästi tietoiseksi omasta kehostaan, mielestään, tunteista sekä arvoista ja tämän jälkeen hän voi ohjata paremmin omia tekojaan, ajatuksia sekä tunteitaan. Itsensä johtaminen tarkoittaa siis kokonaisvaltaista hyvinvoinnin johtamista, jonka elementtejä ovat sosiaalinen, henkinen, ammatillinen, fyysinen sekä psyykinen kunto. Savaspuro (2019, s. 26–27) nostaa esiin sekä itseohjautuvuuden että itsensä johtamisen perimmäiseksi syyksi jatkuvasti muuttuvan, nopeatahtisen sekä kuormittavan työympäristön, joka edellyttää työntekijöiltä joustavuutta sekä kykyä uudistua nopeasti. Jotta työntekijä pystyy tekemään nopeita päätöksiä sekä havainnoimaan omaa ja muiden tekemistä, tulee hänellä olla hyvä tuntemus omasta toiminnastaan sekä mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä ilman tiedon kulun keskeytyksiä, muiden päätösten odottamista tai luvan saamista.

Itseohjautuvuus puolestaan tarkoittaa Savaspuron (2019, s. 25–49) mukaan ihmisen kykyä johtaa itseään ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollin tarvetta. Hän nostaa itseohjautuvuuden tärkeimmäksi tekijäksi itseymmärryksen, eli ymmärryksen siitä, millainen yhteinen työpaikka on, millaisia uskomuksia työpaikan yksilöillä on, mitkä ovat yhteiset arvot, miten ne toteutuvat ja mihin niillä pyritään. Itseohjautuvalta henkilöltä edellytetään kykyä kantaa vastuuta sekä tehdä itsenäisiä päätöksiä, hyvää itsetuntemusta ja -luottamusta, oma-aloitteisuutta, päämäärätietoisuutta sekä priorisointi- ja delegointitaitoja. Itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista voikin kasvattaa ja kehittää tekemällä itsetutkiskelua. Itsetutkiskelu onnistuu esimerkiksi määrittämällä oman työkyvyn ja vireystason, motivaation, ongelmakohdat työssä, voimattomuutta aiheuttavat tekijät ja kehityskohteet. Esimiehen tuleekin kannustaa myös työntekijöitä pohtimaan näitä asioita sekä vaalimaan omia voimavarojaan. (Haapasalo ym. 2020, s. 105)

Vaikkakin itseohjautuvassa tiimissä työntekijöillä on autonomiaa ja mahdollisuus tehdä itse päätöksiä, on esimiehellä edelleen tärkeä rooli työn onnistumisen kannalta. Itseään johtavat tiimin jäsenet tarvitsevat henkilön, joka johtaa kokonaisuutta eli määrittelee linjaukset, päättää tärkeysjärjestyksistä ja auttaa koko tiimiä onnistumaan. Jotta ihminen toimii työyhteisössä itseohjautuvasti, hän tarvitsee selkeät tavoitteet ja raamit työleen. (Haapakoski ym. 2020, s. 102) Myös Savaspuro (2019, s. 31–37) näkee selkeiden tavoitteiden asettamisen niin organisaatiolle kuin työntekijällekkin olevan paras keino lisätä itseohjautuvuutta. Itseohjautuva tiimi tarvitsee myös selkeän tiedon siitä, kenellä on konfliktitilanteissa päätösvalta. Savaspuron mukaan itseohjautuvuuteen kannustava organisaatio tarvitsee jopa enemmän johtamista, kuin perinteinen käskysuhdanteisiin perustuva organisaatio. Omasta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtiva esimies on paremmin läsnä sekä pystyy refleктоimaan omaa tekemistään sekä kehittämään itseään (Tikkanen, 2020, n.d.).

Mahdollisuus autonomiseen työntekoon ja päätäntävaltaan voi aiheuttaa myös työntekijälle, esimiehelle sekä työyhteisölle haasteita. Näitä haasteita ovat yleisimmin uupuminen, ilmapiirin kireys, lisääntynyt stressi, priorisointiongelmat sekä epävarmuuden tunne. Esimiesten ja selkeiden vastualueiden puuttuminen voivat aiheuttaa valtatyhjiön. Tämä tarkoittaa sitä, että tiimin henkilöt, joilla on eniten sosiaalista pääomaa eli rohkeutta kertoa oma näkemysensä, alkavat sanelemaan yhteistä työntekoa. Tämä puolestaan saattaa aiheuttaa muiden työntekijöiden tyytymättömyyden tunteen ja sen myötä ilmapiirin kiristymisen. Myös työtehtävien tasapuolinen jakautuminen saattaa hankaloitua, mikäli osa työntekijöistä ei työskentele yhtä ahkerasti kuin toiset. Mikäli työntekijöille säilytetty vastuu ei lisää heidän valtaansa, työn imulle keskeinen autonomian tunne saattaa heikentyä ja työntekijöiden potentiaalia ei saada kokonaan käyttöön. Lisäksi kehittynyt teknologia asettaa omat haasteensa työntekijän autonomialle. Vaikkakin digitalisaatio on vapauttanut työnteon ajasta ja paikasta riippumattomaksi, valtava informaation määrä sekä nopeaa reagointia vaativat ärsykkeet ja keskeytykset sitovat itseohjautuvuutta hakevan työntekijän organisaation rakenteisiin, muiden ihmisten aikatauluihin ja lukuisiin viestintävälineisiin ja -kanaviin. (Savaspuro, 2019, s. 41–47)

### 3.2 Etäjohtamisen haasteet

Etäjohtamisen kulmakiviin eli vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyteen, luotamukseen ja motivaatioon, viestintään ja itsensä johtamiseen liittyvät myös etäjohtamisen suurimmat haasteet, joita käytiin aikaisemmissa kappaleissa läpi. Kaikki nämä elementit ovat toisistaan riippuvaisia.



Kuva 4. Etäjohtamisen haasteet. Mukailten Vilkmán (2016, n.d.)

Haapakoski ym. (2020, s. 104) nostavat esiin etätöiden suurimmaksi haasteeksi ryhmään kuulumisen ja yhteisöllisyyden tarpeen täyttyvän. Esimiehen tulee kiinnittää erityistä huomiota yhteenkuuluvuuden tunteeseen, sillä etätöissä on korostunut riski jäädä yhteisön ulkopuolelle ja kokea irrallisuutta tiimistä. Tämä onnistuu esimerkiksi kannustamalla ja välillä myös hienovaraisesti pakottamalla tiimin jäseniä reflektoimaan oman työn sujumista, omaa tilaansa ja kompastuskiviään sekä jakamaan havaintojaan muiden kanssa tiimin jäsenten kanssa.

Myös teknologia saattaa tuoda haasteita etätöihin, sillä vaikka työtä tehdäänkin etänä, työn tekemisessä ei pyritä hyödyntämään virtuaalisuuden tuomia mahdollisuuksia vaan toimitaan kuin ennenkin. Helteen (2004, s. 12–14) mukaan organisaation suurimmat riskit etätöissä kohdistuvat enimmäkseen tietoturvallisuuteen ja työjärjestelyiden hallintaan. Haasteita ilmenee myös teknologian tuottamassa hyödyssä, verkossa tapahtuvat ryhmätoiminnan toteutumisessa ja sen johtamisessa sekä ihmisten muutos- ja kestävyys kohtaamisissa kuormittavissa tekijöissä. Lisäksi teknologisten laitteiden lisääntyessä kasvavat myös laitteiden viat sekä yhteyskatkokset. Useat haasteet ovat kuitenkin hallittavissa hyvän ennakkoinnin ja suunnittelun avulla. Myös Cascio ja Shurygailo (2003, s. 374) huomauttavat, että vaikkakin teknologia mahdollistaa mullistavia asioita etätöissä ja sen johtamisessa, asettaa se myös omat haasteensa työnteolle ja tiimin toiminnalle. Kun virtuaalinen työ lisääntyy, kasvokkain käytyjen tapaamisten tärkeys ja siitä juontava luottamuksen lisääntyminen korostuu. Tietotaidon päivittäminen nykyisen teknologian infrastruktuuriin sekä edistyneiden ohjelmistotyökalujen tarjoaminen tiimin käyttöön ovat asioita, joihin esimiehen tulee kiinnittää huomiota etäjohtamisen lisääntyessä.

Lähtiimissä hiljaisen tiedon siirtyminen ja muilta oppiminen tapahtuu melkein huomaamatta, mutta etätöissä henkilökohtaisten keskustelujen kautta syntyvää innovatiivisuutta ei voida täysin korvata sähköpostin ja muiden työvälineiden avulla. Myös sosiaalisen tuen puute, huono ilmapiiri, konfliktit sekä kunnioituksen puuttuminen hankaloittavat hiljaisen tiedon välittymistä. Osaamisen jakamisessa tärkeää on johdonmukaisuus, jolloin osaamisen jakamista tehdään systemaattisesti ja se on oleellinen ja säännöllinen osa tiimissä tapahtuvaa toimintaa. (Vilkman, 2020, n.d.)

Esimiehet voivat kokea työsuorituksen mittaamisen etäjohtamisen haasteena. Suomalaisten työnantajien palkkaus on useimmiten sidottu työaikaan ja sen mukaiseen kuukausipalkkaan, mutta etätöissä tehtyjä työtunteja ei voida seurata samalla tavalla kuin työnantajan tiloissa tehtyä työtä. Lisäksi työajan seuraamisen tarve on vähentynyt työntekijöiden itseohjautumisen ja kasvaneen osaamisen takia. Koska etätöntyöntekijän työtä ei voida johtaa ja valvoa samalla tavalla kuin perinteisessä läsnäoloon perustuvassa johtamiskulttuurissa, tulee johtamisen ja valvonnan perustua työn tulosten arviointiin (Helle, 2004, s. 141) Myös Vilkmanin (2016, s. 47–49) mielestä työn mittaamisessa tulisi siirtyä ajan mittaamisesta tulosten mittaa-

miseen, eli keskittyä ajankäytön sijaan siihen, mitä työntekijä saa aikaiseksi. Jotta tulosten mittaaminen onnistuu parhaalla tavalla, työlle on asetettava selkeät tavoitteet ja aikataulut. Verkostotalouden aikakaudella tavoitteiden asettaminen sekä työn tulosten mittaaminen on monimutkaisempaa, sillä nykyaikaisessa työmaailmassa monimutkaisten asiantuntija- ja arvoverkostojen ihmiset peräänkuuluttavat merkityksellisyyttä, omaa identiteettiä sekä toiminnan vapautta. Tämän vuoksi Sydänmaanlakka (2014a, s. 77–80) ehdottaakin, että suoritusten mittaamisen sijasta esimiehen ja organisaation tulisi korostaa onnistumisen mittaamista. Tämä uudellinen tapa tukea onnistumista tarkoittaa verkostoituneen tai virtuaalisesti toimivan organisaation eri osapuolten tavoitteiden määrittelyyn, niihin sitoutumisen, mittaamisen ja arvioinnin sekä osaamisen kehittämisen huomioimista. Onnistumisen mittaaminen tehostaa itseohjautuvuutta, toiminnan vapautta, tasa-arvoisuutta, hyvinvointia sekä läpinäkyvyyttä.

Hajautetun tiimin johtamisessa myös palautteenannon merkitys kasvaa. Haapakoski ym. (2020, s. 118) korostavat hyvän etäjohtajan antavan runsaasti palautetta, joka on selkeää ja suunnitelmallista. Rakentavan palautteen antamisessa on tärkeää antaa palaute kahden kesken niin pian kuin mahdollista sekä kertoa palautteelle syy, joka perustuu faktoihin. Palautteenannon tulisi aina olla ratkaisunhaluista, eli tarkoituksenaan löytää konkreettinen uusi tapa toimia tai käyttäytyä. Esimiehen tulee myös palautetta antaessaan pitää tunnetila hallinnassa, osoittaa arvostusta sekä puhua suoraan ja ymmärrettävästi. (Erämetsä, 2009, s. 234–241) Useat esimiehet kokevat haasteita yksilöiden työsuoritusten arviointiin ja palautteen antoon suhteessa työhyvinvointiin ja tuloksellisuuden kehittämiseen. Vaikeuksia yksilöiden arviointiin aiheuttaa esimerkiksi työntekijöiden kokemukset kilpailusta, kateudesta tai työnteon jatkuva valvominen. (Vilkman, 2016, s. 49)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäyte toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana toimii ajatus, jonka mukaan tilastolliset riippuvuudet eivät kerro mitään yksilön toiminnasta, jolloin vastaukset kysymyksiin pyritään hakea määrittämällä vastaukset kysymyksiin mitä, miten ja miksi. Laadullisen tutkimuksen avulla siis pyritään selvittämään ihmisten toimintaa intentionaalisesti, eli pyrkimällä selvittämään toimintaa ohjaavia päämääriä. Tutkimuksen tulkintaan ja johtopäätöksiin vaikuttavat myös tutkijan oma ymmärrys sekä näkemykset tutkittavasta asiasta. (Vilka, 2015, s. 67). Laadullinen tutkimus on valittu tämän opinnäytetyön toteutustavaksi siksi, että tutkittavaa ilmiötä eli etäjohtamista halutaan tarkastella ja ymmärtää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Yleisimmät aineistonkeruumenetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat kysely, erilaisista dokumenteista kerätty tieto, haastattelut sekä havainnointi. Näitä menetelmiä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti, rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltynä. Kyselyjä ja haastatteluja käytetään silloin, kun halutaan tietää mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii tietyllä tavalla. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 83–84) Tämän työn tutkimustapa on esimiehille toteutettu kysely sekä ideointipaja. Sekä kysely että ideointityöpaja ovat rakennettu teoriapohjan neljään eri teemaan perustuen ja molemmat ovat toteutettu anonymisti, eli vastaajaa ei voida tunnistaa.

### 4.1 Aineistonkeruumenetelmät

Kyselylomakkeen kysymykset voivat olla joko avoimia, sekamuotoisia tai monivalintakysymyksiä. Monivalintakysymykset ovat standardoituja ja niiden tarkoituksena on olla vertailukelpoisia. Avoimien kysymysten tarkoituksena on saada tutkittavasta ilmiöstä enemmän tietoa, ilman vastauksien rajaamista. Sekamuotoisissa kysymyksissä puolestaan on annettu valmiit vastausvaihtoehdot, mutta mukana on myös avoin vaihtoehto. (Vilka, 2015, s. 106–107). Tässä tutkimuksessa toteutetun kyselyn avulla pyrittiin saamaan käsitys, minkälainen pohja kohdeyrityksen etäjohtamisessa on, mitä ongelmakohtia siitä löytyy sekä kartoittaa, ovatko teoriapohjassa esiinnousseet etäjohtamisen haasteet osana myös kohdeyrityksen esimiesten työtä. Kyselyn avulla pyrittiin saamaan suuntaa antavia tuloksia siitä, mitkä ovat suurimmat haasteet kohdeyrityksen esimiesten etäjohtamisessa.

Kyselyn vastauksien perusteella nostettiin esiin suurimmat haasteet, jotka kohdeyrityksen etäjohtamisessa esiintyy esimiesten näkökulmasta. Näiden haasteiden pohjalta laadittiin esimiehille puolistrukturoitu teema-haastattelu ideointityöpajan muodossa. Teema-haastattelussa tutkijalla tulee olla jonkinlainen ennakkonäkemyks ilmiöstä, jotta hän voi laatia keskus-



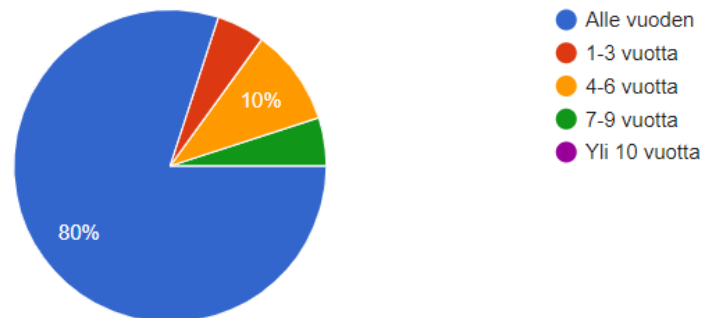
telun aiheet ja kysymykset. Teemahaastattelun tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä, joka pyritään avaamaan teemojen avulla. Kysymykset kohdistetaan tutkittavan ryhmän tai yksilön toimintaan ja vastauksien avulla pyritään rakentamaan yksityiskohdista kokonaiskuva. Teemahaastattelun tuloksena saadaan aineisto, joka avaa tutkittavaa ilmiötä ja joka tuottaa ymmärryksen ja ratkaisun tutkimusongelmaan. Ideointityöpaja toimii luovana ongelmanratkaisu menetelmänä, jolla tuotetaan ideoita ryhmässä fasilitoijan johdolla. Ideointityöpajassa keskitytään tuottamaan monipuolisia ja erilaisia ideoita ilman, että ideoita arvioidaan. Tämä tarkoittaa sitä, että oikeita ja väärä vastauksia ei ole. (Kananen, 2017, s. 89–105)

Ideointityöpajaan laadittiin ennalta opinnäytetyön teemoihin pohjautuvat puolistrukturoidut kysymykset, joihin esimiehet vastasivat pienryhmissä. Ryhmätyöskentelyn jälkeen kaikkien ryhmien vastaukset avattiin, analysointiin ja yhteisen keskustelun kautta laadittiin kehitysehdotukset etäjohtamisen haasteisiin. Ideointityöpaja järjestettiin virtuaalisesti koronapandemian aiheuttamien rajoitteiden sekä opinnäytetyön teemaan sopivuuden vuoksi. Ideointipaja haluttiin toteuttaa siksi, että kyselyn tuloksina esiin nousseisiin etäjohtamisen haasteisiin haluttiin löytää mahdollisimman ajankohtaiset ja toimivat ratkaisuehdotukset, jotka sopivat kohdeyrityksen esimiehille. Lisäksi ideointityöpajalla haluttiin korostaa yhteisöllisyyttä sekä hyödyntää esimiesten ammattitaitoa ja näkemyksiä etäjohtamiseen. Sekä kyselyn että ideointityöpajan kysymykset suunniteltiin yhdessä kohdeyrityksen yhteyshenkilön kanssa, jotta saadut vastaukset olisivat mahdollisimman ajankohtaisia sekä palvelisivat kohdeyrityksen esimiehiä parhaalla mahdollisella tavalla.

## 4.2 Kyselyn tulokset

Kyselyn tärkein tavoite oli selvittää, millä pohjalla etäjohtaminen kohdeyrityksessä on ja mitkä ovat suurimmat haasteet, joita kohdeyrityksen esimiehet kokevat etäjohtamisessa. Kysely toteutettiin Google Forms -alustalla. Kyselylomake lähetettiin 24.08.2020 yhteensä 29:lle esimies- tai johtotehtävissä toimivalle henkilölle ja vastausaika annettiin 07.09.2020 asti, eli aikaa vastata oli yhteensä kaksi viikkoa. Vastauksia kyselyyn tuli 20 kappaletta. Kysely sisälsi 24 pakollista strukturoitua monivalintakysymystä sekä 10 sekamuotoista kysymystä, eli monivalintakysymyksen jälkeen seurasi vapaaehtoinen avoin kysymys. Avoimien kysymyksien tarkoituksena oli saada enemmän vapaamuotoisia ja tarkempia perusteluita tietyille asioille, ajatuksille tai toimenpiteille. Kaksi ensimmäistä kysymystä esitettiin kohdeyrityksen toiveesta ja niillä selvitettiin vastaajien perustietoja eli työtehtävää sekä esimieskokemusta kohdeyrityksessä. Näiden kahden kysymyksen vastaukset ovat toimitettu kohdeyritykselle, eikä niitä analysoida tässä tutkimuksessa.

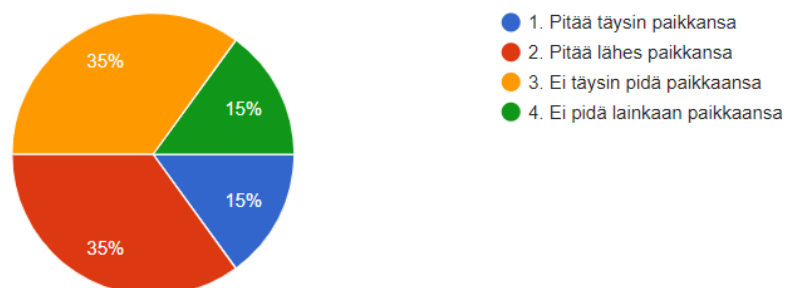
Kuinka pitkä kokemus sinulla on hajautetun tiimin johtamisesta?



Kuva 5. vastaajien kokemus etäjohtamisesta.

Ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin esimiesten kokemusta etäjohtamisesta. Vastaajista kolmella on yli vuoden kokemus ja jopa 80 %:lla on alle vuoden kokemus hajautetun tiimin johtamisesta. Vastauksien perusteella voidaan osoittaa tämän tutkimuksen ajankohtaisuus sekä hyödyllisyys kohdeyrityksen esimiehille.

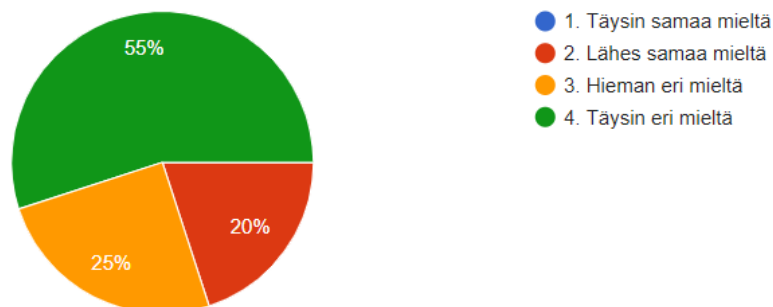
Poikkeustilanteen alettua olemme yhdessä tiimin kanssa pohtineet tai analysoineet tiimin vuorovaikutus- ja kommunikaatiotapoja, niin yksilöllisiä kuin yhteisiäkin.



Kuva 6. Tiimin yhteiset ja yksilölliset vuorovaikutus- ja kommunikaatiotavat.

Kysymyksen tarkoituksena oli saada tietoa siitä, kuinka monen esimiehen tiimissä on yhdessä pohdittu tiimin vuorovaikutus- ja kommunikaatiotapoja etätyöhön siirryttyä. Vastausten perusteella puolet vastaajista ovat jollakin tasolla pohtineet tiimin yhteisiä sekä yksilöllisiä vuorovaikutus- ja kommunikaatiotapoja, mutta puolet eivät ole.

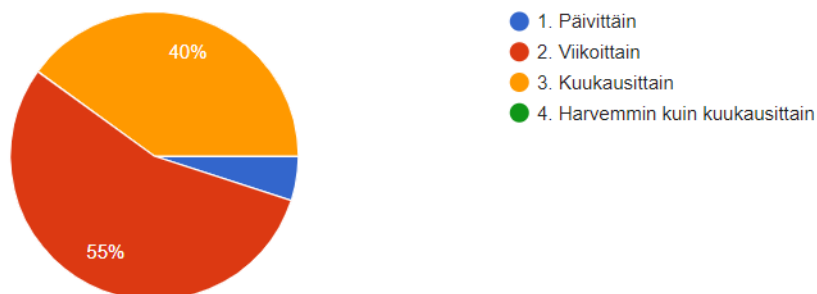
Etätyöllä on ollut negatiivinen vaikutus tiimini yhteishenkeen ja yhteisöllisyyteen.



Kuva 7. Etätyön vaikutus tiimin yhteishenkeen ja yhteisöllisyyteen.

Kuvassa 7 esitetään etätyön negatiivinen vaikutus yhteishenkeen ja yhteisöllisyyteen esimiesten mielestä. Vastaajista 55 % on sitä mieltä, ettei etätyöllä ole ollut negatiivista vaikutusta tiimin yhteishenkeen ja yhteisöllisyyteen, mutta 20 % vastaajista mielestä etätyöllä on ollut haittavaikutuksia tiimihenkeen.

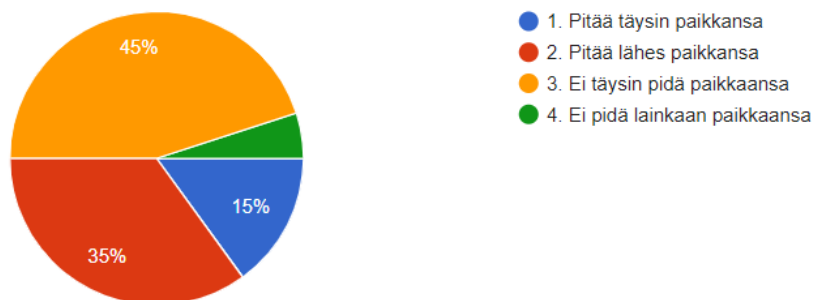
Annan tiimin yksilöille palautetta



Kuva 8. Palautteen antaminen työntekijöille.

Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka usein esimiehet antavat palautetta työntekijöille. 55 % vastaajista antaa palautetta työntekijöille viikoittain mutta myös merkittävä osa eli 40 % antaa palautetta vain kuukausittain. Teoriapohjaan peilaten kuukausittainen palautteen anto on liian vähäistä etäjohtamisen onnistumisen kannalta. Positiivista on huomata, että kukaan vastaajista ei anna palautetta harvemmin, kuin kuukausittain.

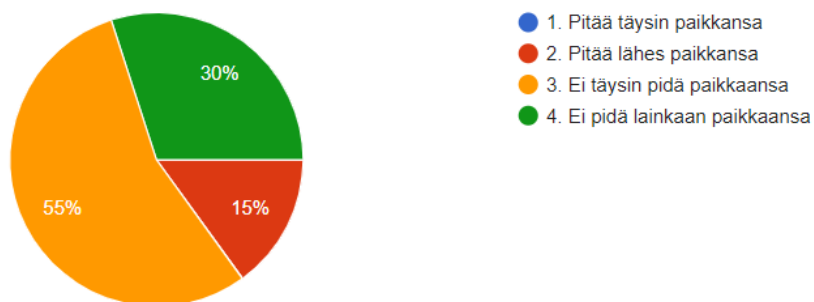
Etätyötä tehdään organisaation laatimien pelisääntöjen mukaan, mutta olemme myös yhdessä tiimin kanssa laatineet omat pelisäännöt.



Kuva 9. Yhteisten pelisääntöjen laatiminen tiimin kanssa.

Kohdeyrityksessä on määritelty etätyölle kaikille yhteiset raamit, jotka sisältävät käytäntöön liittyviä asioita kuten työaikaseurannan, työn tekemisen tavat ja työvälineet. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka moni esimies on laatinut organisaation pelisääntöjen lisäksi myös yhdessä tiiminsä kanssa tiimin omat etätyön pelisäännöt. Vastaajista puolet ei ole lähes ollenkaan tai lainkaan laatinut tiimille omia pelisääntöjä. Kuitenkin puolet vastaajista ovat ainakin jollain tasolla laatineet tiimin omat pelisäännöt.

Etätiimissäni on koettu sosiaalisen tuen puutetta.



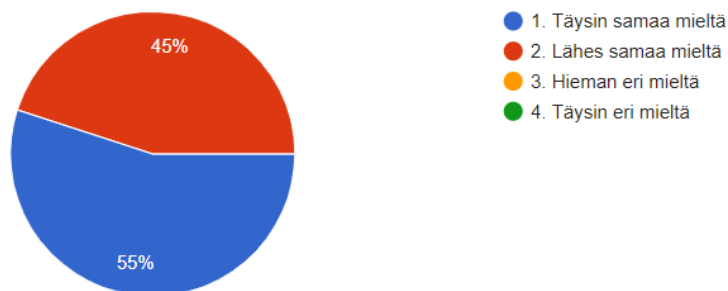
Kuva 10. Sosiaalisen tuen puutteen kokeminen tiimissä.

Sosiaalisen tuen puutetta on esiintynyt 15 % esimiesten tiimeissä jollakin tavalla. Vastauksia tarkastellessa kiinnittyi mielenkiinto siihen, että enemmistö eli 55 % esimiehistä on vastannut ”ei täysin pidä paikkaansa”, josta voidaan päätellä, että vaikkakin sosiaalista tukea ei kaikissa tiimeissä koeta, ei sosiaalinen tuki ole kuitenkaan täysin poissaoleva tiimien keskuudessa.

Avoimessa kysymyksessä kysyttiin toimenpiteitä, joilla sosiaalista tukea on yritetty lisätä tiimin keskuudessa. Vastauksia tuli yhteensä 3 kappaletta ja

kaikkien vastauksien perusteella sosiaalista tukea on yritetty kasvattaa lisäämällä yhteisten palaverien määrää. Lisäksi sosiaalista tukea on yritetty kasvattaa kannustamalla tiimin jäseniä ottamaan rohkeasti yhteyttä ongelmatilanteissa sekä lisäämällä keskusteluita, joissa käydään läpi tiimin jäsenien tuntemuksia ja tiimissä vallitsevaa ilmapiiriä.

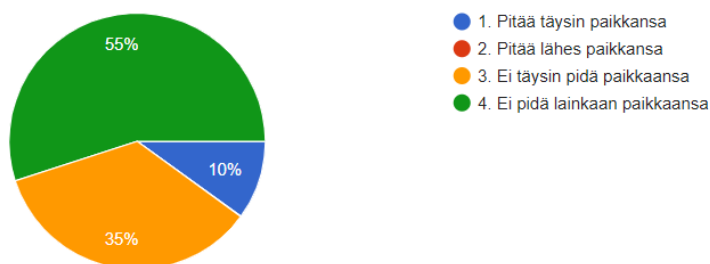
Etätiimissäni vallitsee avoin työympäristö, jossa jokainen voi ilmaista tunteensa ja mielipiteensä, antaa palautetta sekä kokee olevansa arvostettu.



Kuva 11. Avoin työympäristö etätiimissä.

Esimiehistä suurin osa (55 %) kokee, että etätiimeissä on avoin työympäristö ja loput vastaajista (45 %) ovat lähes samaa mieltä, että tiimeissä jokainen voi ilmaista tunteensa, antaa mielipiteensä ja palautetta sekä kokee olevansa arvostettu. Kaikissa vastanneiden tiimeissä siis avoin ympäristö toteutuu. Mielenkiinnon herättää kuitenkin se, että aikaisemmassa kysymyksessä sosiaalisen tuen puutteesta, osa esimiehistä koki sosiaalisen tuen puutteen olevan läsnä jossakin määrin työyhteisössä.

Olen itse havainnut tiimissäni konflikteja, erimielisyyksiä tai ongelmia yhteistyössä etätyöhön siirryttyä ilman, että joku työntekijä olisi minulle asiasta kertonut.

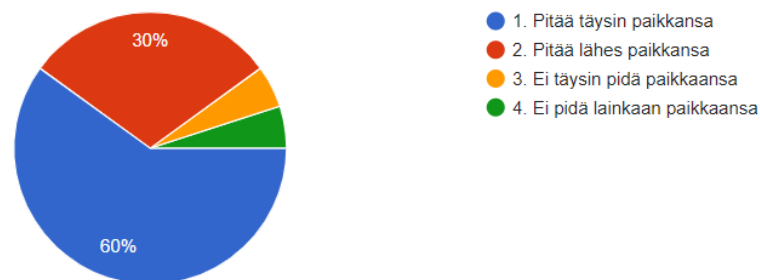


Kuva 12. Konfliktien, erimielisyyksien tai ongelmien havainnointi etätyössä.

Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, ovatko esimiehet itse huomanneet mahdollisia konflikteja tai ongelmia hajautetussa työyhteisössä, ilman että tieto olisi tullut työntekijältä. Esimiehistä 10 % oli tehnyt havainnoja työyhteisössä ilmenevistä konflikteista tai erimielisyyksistä.

Kysymystä seurasi avoin kysymys, jossa kysyttiin, miten esimies on tehnyt havaintonsa tai mitkä tekijät ovat tuoneet ongelmat esiin. Vastauksia tuli 2 kappaletta. Konfliktit ovat huomattu omien havaintojen kautta yhteisten keskusteluiden yhteydessä sekä siitä, ettei työn määrä ole jakautunut kaikissa tilanteissa tasapuolisesti tiimin välillä.

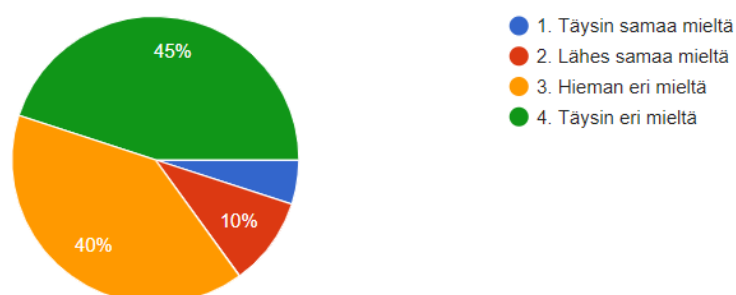
Etätyöntekijä ilmoittaa minulle hoitaneensa hänelle osoitetut työtehtävät. Luotan työntekijään, enkä käy erikseen tarkastamassa, ovatko työtehtävät todella tehty.



Kuva 13. Esimiehen luottamus työntekijän ilmoitukseen työtehtävien hoitamisesta.

Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää esimiesten luottamuksen tilaa. Suurin osa esimiehistä (60 %) luottaa työntekijään annettujen tehtävien hoitamisessa täysin. Kuitenkin osalla esimiehistä esiintyy jossakin määrin luottamuksen pulaa ja he tarkastavat itse, ovatko annetut työt tehty työntekijän toimesta.

Etätyöntekijöiden työtulosta ja työmäärää tulee mitata ja valvoa tarkemmin kuin työntekijöiden, jotka työskentelevät samassa fyysisessä tilassa.

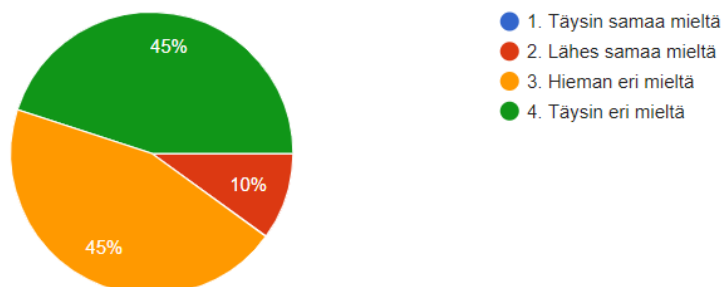


Kuva 14. Työtuloksen ja työmäärän mittaamisen ja valvonnan lisääminen etätyössä.

Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, kokevatko kohdeyrityksen esimiehet, että etätyöntekijöiden työtulosta ja -määrää tulisi mitata ja valvoa enemmän. Esimiehistä 10 % olivat lähes samaa mieltä etätyön mittaami-

sen ja valvonnan tehostamisesta ja 5 % oli täysin samaa mieltä. Loput esimiehistä eivät koe, että etätyöntekijän työtulosta ja -määrää tulisi valvoa enempää, kuin työntekijän, joka työskentelee toimistolla.

Työn mittaamisesta ja valvonnasta on tullut haastavampaa etätyöhön siirryttyä.

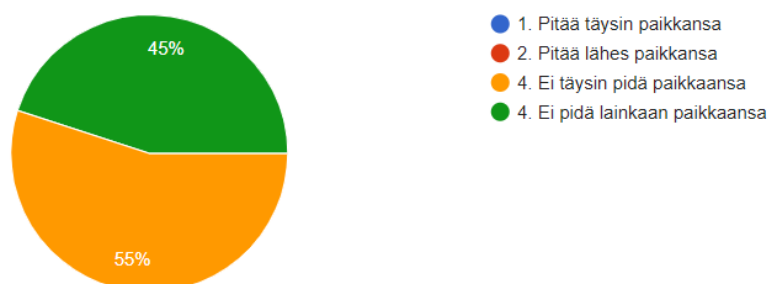


Kuva 15. Työn mittaamisen ja valvonnan haastavuus etätyössä.

Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka suuri osa esimiehistä kokee etätyön tuoneen haastavuutta työn mittaamiseen ja valvontaan. Esimiehet eivät koe, että etätyö on aiheuttanut haasteita työn mittaamiseen ja valvontaan ollenkaan (45 %) tai lähes ollenkaan (45 %). Kuitenkin 10 % esimiehistä etätyö on lisännyt haasteita työn mittaamiseen ja valvontaan.

Avoimessa kysymyksessä kysyttiin tarkemmin, mitä haasteita etätyö on lisännyt työn mittaamiseen ja valvontaan. Vastauksia tuli 2 kappaletta ja molemmat vastaukset koskivat sitä, ettei esimies näe, mitä työntekijät tekevät. Toisessa vastauksessa korostettiin myös sitä, että etätyössä esimiehen tarvitsee kysellä tilannetietoja enemmän oma-aloitteisesti, kun puolestaan toimistolla tilannetietoja saa säännöllisesti kysymättäkin. Toinen vastaus huomautti, että etätyön alettua työn mittaamisesta sekä mittareiden laatimisesta on tullut entistä tärkeämpää.

Olen kokenut kontrollinmenettämisen tunteita etätyön lisääntyttyä.

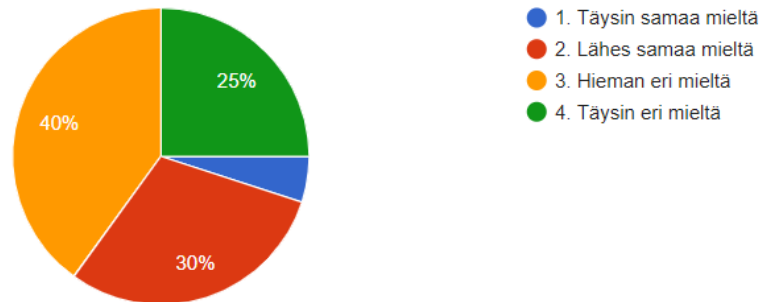


Kuva 16. Kontrollin menettämisen tunne etätyössä.

Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, kokevatko esimiehet kontrollin menettämisen tunteita etäjohtamisessa. Vastauksien mukaan esimiehistä

ei koe menettäneensä kontrollia etätöihin siirryttyä, joka tulkitaan positiivisena asiana.

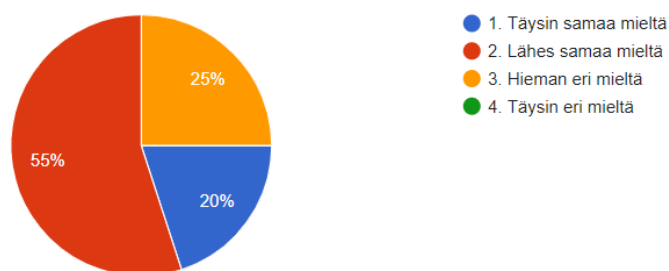
Tiedonhallinta ja hiljaisen tiedon välittyminen ovat heikentyneet, kun tiimin on siirtynyt etätöihin.



Kuva 17. Tiedonhallinnan ja hiljaisen tiedon välittymisen heikentyminen etätiimissä.

Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, onko etätöillä ollut negatiivisia vaikutuksia tiedonhallintaan ja hiljaisen tiedon välittymiseen tiimeissä. Esimiehistä 5 % on täysin samaa mieltä tiedonhallinnan ja hiljaisen tiedon välittymisen heikentymisestä ja 30 % on lähes samaa mieltä. Kuitenkin valtaosa (40 %) ei koe lähes ollenkaan tai ollenkaan (25 %) etätöillä olleen negatiivista vaikutusta tähän.

Tunnen alaiseni henkilökohtaisesti ja tiedän asioita heidän henkilökohtaisesta elämästään ja vapaa-ajastaan.

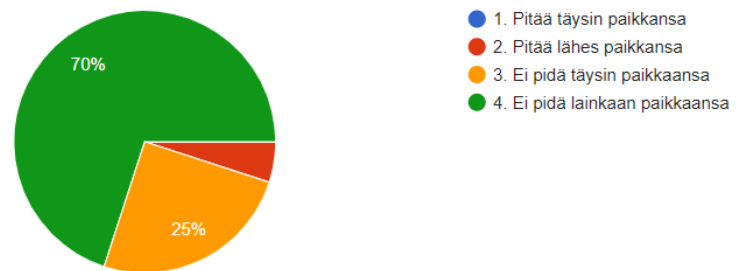


Kuva 18. Työntekijöiden henkilökohtainen tunteminen.

Esimiehen ja työntekijän välisen luottamuksen kannalta oli tärkeä selvittää, kuinka hyvin kohdeyrityksen esimiehet tuntevat työntekijät henkilökohtaisesti. Esimiehistä 55 % on täysin samaa mieltä, että tuntevat työntekijät henkilökohtaisesti ja 20 % ovat lähes samaa mieltä. Kuitenkin merkittävä osa eli 25 % esimiestä eivät ole täysin samaa mieltä siitä, että tuntisivat työntekijöitä henkilökohtaisesti.



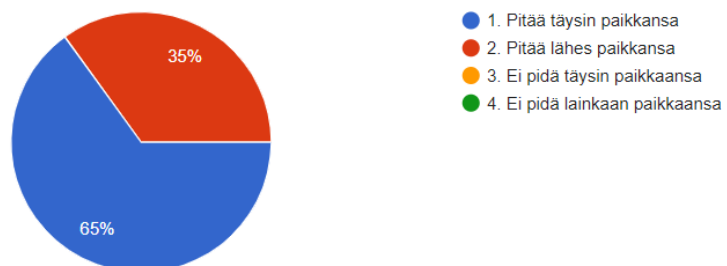
Olen saanut etätiimini jäseniltä palautetta, etteivät he välttämättä aina saa apua tai tarvitsemaansa tukea ongelmatilanteissa, sillä avuntarjoajia on hankala tavoittaa.



Kuva 19. Esimiehen saama palaute tuen puutteesta ongelmatilanteissa tai avuntarjoajien tavoittamattomuus.

Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, onko työntekijät antaneet esimiehille palautetta siitä, etteivät he ole saaneet tarvitsemaan apua tai tukea etätyössä. Positiivisena asiana voidaan nähdä, että 70 % esimiehistä ei ole saanut palautetta avun ja tuen puutteesta tavoittamattomuuden vuoksi. Esimiehistä 5 % on kuitenkin jossakin määrin saanut palautetta asiasta.

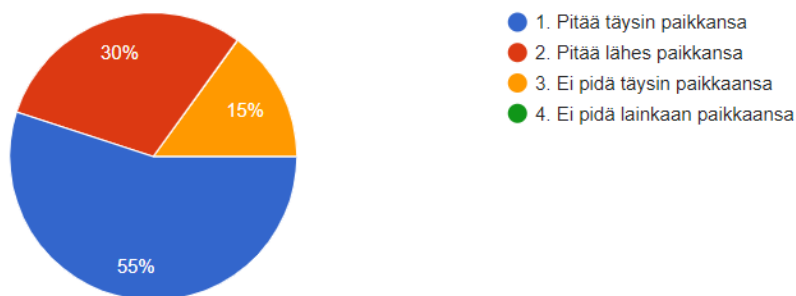
Alaiseni tietävät aina, milloin olen tavoitettavissa ja mitä kautta minut on helpoin tavoittaa.



Kuva 20. Esimiehen ilmoittaminen tavoitettavuudesta.

Etäjohtamisen viestinnän onnistuvuuden kannalta oli tärkeä selvittää, ilmoittavatko esimiehet työntekijöille, milloin he ovat tavoitettavissa ja mikä kanava on helpoin tapa tavoittaa esimies. Positiivisena asiana voidaan huomata, että kaikki esimiehistä ovat joko täysin (65 %) tai lähes (35 %) samaa mieltä siitä, että työntekijät tietävät aina, milloin ja miten esimiehen tavoittaa parhaiten.

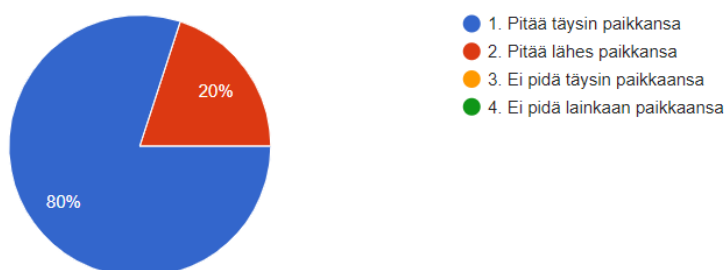
Mikäli en ole tavoitettavissa, olen ilmoittanut siitä tiimini jäsenille selkeästi ja ajoissa.



Kuva 21. Esimiehen tavoitettavuuden ilmoittaminen työntekijöille selkeästi ja ajoissa.

Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, ilmoittavatko esimiehet työntekijöille tavoittamattomuudestaan ajoissa ja selkeästi. Aikaisempaa kysymystä sekä tätä kysymystä tarkastellen huomataan, että esimiesten ilmoittaminen omasta tavoitettavuudesta on hyvällä tasolla. Kuitenkin 15 % esimiehistä ei täysin koe ilmoittavansa tavoitettavuudesta tarpeeksi selkeästi ja ajoissa.

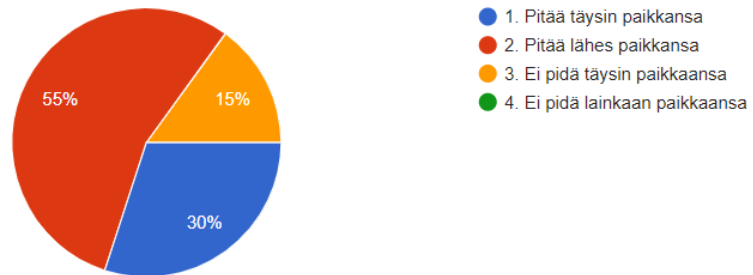
Valitsen viestintäkanavan sen perusteella, kuinka akuutti, tärkeä ja/tai henkilökohtainen asia on käsiteltävänä.



Kuva 22. Viestintäkanavan valinta asian akuuttisuuden, tärkeyden ja/tai henkilökohtaisuuden perusteella.

Tarkoituksena oli selvittää, ottavatko esimiehet viestintäkanavan valinnassa huomioon viestittävän asian tärkeyden tai henkilökohtaisuuden. Positiivisena asiana huomataan, että kaikki esimiehet ottavat viestintäkanavan huomioon viestittävän asian huomioiden.

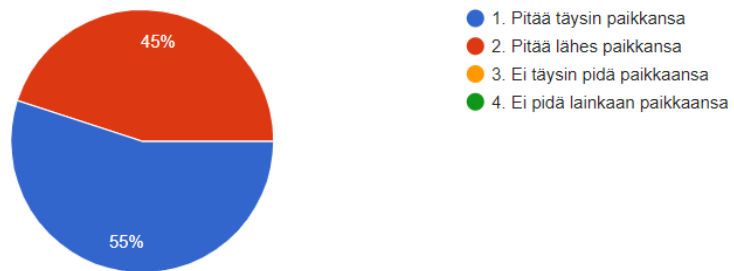
Kommunikointityyli hajautetussa tiimissä on erilainen, riippuen siitä, kenen tiimin jäsenen kanssa olen yhteydessä. Otan siis kommunikoinnissani huomioon henkilön yksilöllisen tavan kommunikoida ja mukautan omaa viestintätapaani sen mukaisesti.



Kuva 23. Kommunikointi työntekijöiden yksilöllisten kommunikaatiotyylien mukaisesti.

Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, ottavatko esimiehet kahdenkeskisissä keskusteluissa huomioon työntekijöiden yksilöllisen kommunikointityylin, vai kommunikoiivatko he kaikille työntekijöille samalla tavalla henkilöstä riippuen. Vastaajista enemmistö huomioi yksilöiden kommunikaatiotavat ja mukauttavat viestintäänsä niiden mukaisesti. Kuitenkin 15 % esimiehistä jättää huomioimatta yksilölliset kommunikaatiotyylit viestinnässään.

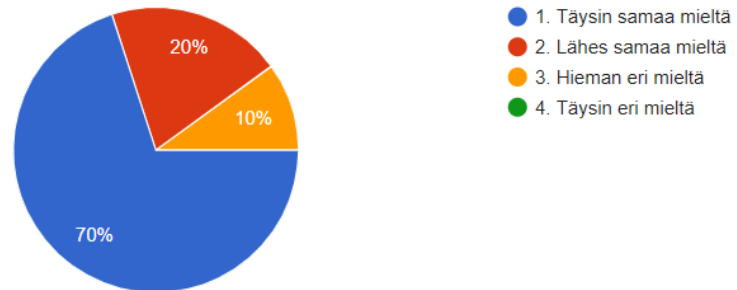
Nykyisen johtamismallin avulla työntekijöilläni on mahdollisuus olla itseohjautuvia.



Kuva 24. Työntekijöiden mahdollisuus itseohjautuvuuteen.

Kaikkien vastanneiden esimiesten tiimien jäsenillä on mahdollisuus toimia itseohjautuvasti työssään. Positiivisena asiana huomataan, että etäjohtamisen onnistumisen kannalta tärkeä työntekijöiden itseohjautuvuus toteutuu kaikissa tiimeissä.

Olen sitä mieltä, että kaikki alaiseni tietävät ja ymmärtävät selkeästi tiimin toiminnan tavoitteet ja päämäärät, eli mitä tavoitteet ovat, miksi ne halutaan saavuttaa, miten ne saavutetaan ja mitkä ovat yksilöiden ja tiimien vastualueet.

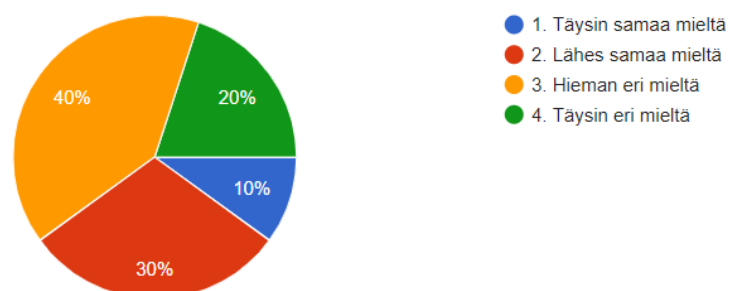


Kuva 25. Tavoitteiden ja päämäärien ymmärtäminen työntekijöiden keskuudessa.

Itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen kannalta oli tärkeä selvittää, ovatko työn tavoitteet, edellytykset ja vastualueet työntekijöille selkeät esimiesten mielestä. Itseohjautuvuuden onnistumisen kannalta on positiivista huomata, että vain 10 % esimiehistä kokee, ettei työn tavoitteet ja päämäärät ole täysin selkeitä kaikille työntekijöille.

Avoimessa kysymyksessä haettiin vastauksia, miksi tiimin jäsenet eivät mahdollisesti ole tietoisia työn tavoitteista. Vastauksia tuli yhteensä kaksi kappaletta. Molemmat vastaukset käsittelivät sitä, että osa tiimin työntekijöistä kokee haasteelliseksi omien henkilökohtaisten tavoitteiden ja arvojen tasapainottaminen organisaation tavoitteiden kanssa. Organisaation tavoitteet saattavat olla ristiriidassa työntekijän omien motivaatiotekijöiden kanssa, jonka vuoksi työntekijä priorisoi ja organisoii työtään omien näkemystensä mukaisesti. Yksi vastaus myös käsitteli sitä, että omalta mukavuusalueeltaan poistuminen saattaa aiheuttaa sen, ettei työntekijä tee työtään organisaation tavoitteiden mukaisesti.

Hajautetun tiimin johtaminen on haastavampaa kuin tiimin, joka työskentelee samassa fyysisessä tilassa.



Kuva 26. Hajautetun tiimin johtamisen haastavuus.

Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka moni esimiehistä kokee etäjohtamisen olevan haastavampaa, kuin fyysisesti samassa tilassa työskentelevän tiimin johtamisen. Vastauksissa esiintyi paljon hajontaa. 20 % esimiehistä ei koe etäjohtamisen olevan haastavampaa ja 40 % esimiehistä ovat myös hieman eri mieltä väitteen kanssa. Kuitenkin 20 % kokee etäjohtamisen olevan jokseenkin haastavampaa ja 10 % on väitteen kanssa täysin samaa mieltä.

Kysymystä seurasi myös avoin kysymys, jossa vastaajat saivat vapaasti kertoa muita havaintojaan tai mielipiteitään etäjohtamisesta. Vastauksia tuli yhteensä 7 kappaletta. Vastauksista 5 kappaletta käsittely non-verbaalisen viestinnän puutetta etäjohtamisessa. Esimiehet kokevat, että ilmeiden ja eleiden puuttuminen viestinnästä lisää väärinymmärrysten mahdollisuutta ja nonverbaalisen viestinnän puuttuessa esimiehen on vaikea havainnoida työntekijän reaktioita ja mielialaa. Lisäksi avoimissa vastauksissa kävi ilmi, että esimiehet kokevat koko tiimin osallistamisen haastavammaksi ja yhteydenpito vaatii enemmän esimiehen toimenpiteitä ja huomiota. Välittömien vuorovaikutustilanteiden ja vapaan keskustelun puute aiheuttaa myös haasteita esimiehille.

### **Mitä muuta haluaisit kertoa etäjohtamisesta?**

*”Kokonaan etänä johtaminen pidemmän aikaa ei ole ihannetilanne, kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia kaipaam, videon välityksellä ei näe ilmeitä, eleitä, eikä aisti samalla tavalla työntekijän fiilistä. Esim. suorituksen arvioinnit, kehityskeskustelut olisin mielelläni pitänyt kasvokkain.”*

*”Etäjohtaminen on omassa yksikössäni lisännyt itsenäistä työskentelyä ja vastuunottoa, tiimien chatit ovat lisänneet tiedonkulkua.”*

*”Oma tiimini on hyvin helppo, pieni aktiivinen asiantuntijatiimi, mutta suurempien, paljon erityyppisiä ihmisiä sisältävien tiimien kanssa on varmasti paljon hankalampaa.”*

*”Etäjohtaminen on helpottanut montaa asiaa, tiimipalaverit ovat esimerkiksi huomattavasti tehokkaampia kuin aikaisemmin. Tieto kulkee jouhevammin, vaikka toki välillä hiljainen tieto ei yhtä tehokkaasti liikukaan kuin toimistolla. Työn tehokkuus ja yleinen hyvinvointi tiimissä ovat selvästi parantuneet. Myös oma tavoitettavuus on parantunut oleellisesti ja jatkuva kiireen tunne on pois, kun aikaa on eri lailla keskittyä tiimiin.”*

*”Tiimiläiset ottavat enemmän vastuuta omasta tekemisestään, eikä enää huikkaa nopeasti sermin yli asiaa minkä voivat itse tarkistaa ohjeista. Etäjohtamisessa on paremmin aikaa kahden keskusteltaville asioille, sekä tiimiläiset ovat antaneet palautetta että olen paremmin tavoitettavissa etänä kuin toimistolla.”*

*”Tärkeää on pitää yhteyttä ja kertoa tiimille myös avoimesti ja viivyttelämättä asiat, jotka koskettavat heitä, yksikköä ja/tai yhtiötä. Jokaisella tiimin jäsenellä pitää olla tunne, että ei ole yksin ja siihen auttaa säännöllinen yhteydenpito. Päivittäiset yhteiset tiimikeskustelut 0,5–1 h pitävät huolen siitä, että sosiaalinen turvantunne säilyy ja jokaisen työtilanne on kaikille selkeä.”*

*”Vaatii esimieheltä enemmän pelisilmää ja johtamistaitoja, kuin ei etäjohtaminen.”*

### 4.3 Ideointityöpaja

Kutsu työpajaan lähetettiin samoille henkilöille, joille myös kyselylomake oli lähetetty. 29 kutsutusta henkilöstä paikalle saapui 8 henkilöä. Ideointityöpaja järjestettiin 13.10.2020 Microsoft Teams -keskustelussa ja tilaisuus kesti noin 2 tuntia. Osallistujat jaettiin kolmeen eri työskentelyryhmään ja jokaiselle ryhmälle lähetettiin Google Forms -alustalla tehty kyselylomake, joka sisälsi 8 avointa kysymystä. Kaikille ryhmille oli samat kysymykset, jotka olivat ryhmitelty opinnäytetyön teemoihin, eli vuorovaikutukseen, viestintään, luottamukseen sekä itsensä johtamiseen ja itseohjautuvuuteen.

#### ***Millä tavoin palautteen antoa voitaisiin lisätä?***

Kaikkien ryhmien mielestä paras tapa lisätä palautetta on lisätä säännöllisiä keskusteluita sekä tehdä palautteen anto näkyvämmäksi. Palautteen annossa on tärkeä huomioida, että sitä annetaan oikeasta syystä sekä oikeaan aikaan. Lisäksi kaikkien ryhmien mielestä palautteen antoa voi lisätä niin, että positiivinen palaute annetaan koko tiimin nähtäväksi, esimerkiksi yhteisissä keskusteluryhmissä tai tiimipalaverissa. Yksi ryhmistä ehdotti ”kehu kaveria” -keskustelua, eli keskusteluryhmää, jossa tiimin jäsenet voivat kehua toisiaan.

#### ***Millä tavoin sosiaalisen tuen puutetta voidaan välttää ja miten yhteishenkeä voitaisiin nostattaa etätyössä muuten, kuin lisäämällä palaverien määrää?***

Kaikkien ryhmien vastaukset liittyivät erilaisten keskusteluiden luomiseen ja yhteisen tekemisen lisäämiseen. Yhteishengen nostattamiseen ehdotettiin erilaisten epävirallisten ”kahvipöytä” -keskusteluiden luominen, jotka sisältävät eri teemoja (esimerkiksi kotieläimet). Lisäksi yksi ryhmä ehdotti ”kahvirulettia”, eli sitä, että virtuaalisiin kahvihetkiin arvotaan jäsenet. Myös erilaiset tempaukset, kuten yhteiset virtuaaliset taukojummat, pikkujoulut ja yhteiset virtuaaliset töiden jälkeiset tilaisuudet (arkikielessä after work) olivat kaikkien ryhmien mielestä tapa nostattaa yhteishenkeä. Etenkin sosiaalisen tuen puutteen välttämiseen ehdotettiin erilaisia tunnelmiamittareita ja kyselyitä sekä hymiöiden hyödyntämistä.

***Miksi on tärkeää pohtia tiimille yhteiset pelisäännöt ja mitä asioita pelisäännöissä voisi ottaa huomioon?***

Pienryhmien vastauksien perusteella pelisäännöt ovat sen vuoksi tärkeitä, että ne vahvistavat työn sujumisen onnistuneesti. Lisäksi pelisäännöt lisäävät tasapuolista kohtelua ja helpottavat työn ohjaamista. Yksi ryhmä nosti myös esiin sen, että pelisäännöt edistävät tasapuolista kohtelua.

Yksi ryhmä nosti esiin viestinnän merkityksen pelisääntöjä laatiessa. Pelisäännöissä on tärkeä huomioida, mitä viestintäkanavia käytetään eri tilanteissa ja varmistaa, että oleellinen tieto siirtyy oikeille henkilöille. Hyvän etäjohtajan ominaisuutena onkin selkeä ja määrätietoinen viestintä, mutta jokaisella tiimillä on kuitenkin oma viestimisen tyyli. Joku tiimi haluaa, että liiallinen tiedottaminen on häiritsevää, osa taas saattaa haluta, että viestintää on huomattavasti enemmän. Tärkeintä on, että jokainen tiimi löytää itselleen sopivan ja tehokkaan tavan viestiä sovitusti.

***Miten etätyön mittaamisen ja valvonnan haasteet voidaan ratkaista, kun esimies ei konkreettisesti näe, mitä etätyöntekijät tekevät?***

Tämä kysymys otettiin osaksi ideointityöpajaa siksi, että aikaisemmin toteutetussa kyselyssä kävi ilmi, että 10 %:lla esimiehistä on esiintynyt haasteita työn mittaamisessa ja valvonnassa. Kyselyn tulosten perusteella suurin syy tähän on se, että esimies ei konkreettisesti näe työntekijöiden työskentelyä eikä työkuorma ole jakautunut tasaisesti tiimin jäsenten välillä. Lisäksi haasteena on ollut se, että avokonttorilla esimies kuulee tilannetietoja säännöllisesti, mutta etätyössä niitä tulee kysellä.

Ideointityöpajan ryhmistä kenelläkään osallistujalla ei ollut työn valvonnan kanssa haasteita, joten ratkaisuehdotuksia oli vaikea löytää. Kuitenkin osallistuneet olivat sitä mieltä, valvonnan haasteita voidaan auttaa esimiehen tavoitettavuudella ja läsnäololla sekä luottamuksen rakentamisella. Lisäksi eri mittarit ja kontrollit auttavat työn valvonnassa.

***Minkä takia on tärkeää kommunikoida yksilön kommunikointityylin mukaisesti?***

Ideointityöpajassa keskusteltiin kommunikointityylin huomioimisen olevan tärkeää siksi, että se luo yhteisymmärrystä sekä osoittaa toisen ihmisen arvostamista. Lisäksi yksi ryhmistä nosti esiin sen, että yksilöllisten kommunikaatiotyylien huomioon ottaminen auttaa välttämään ristiriitailanteita sekä mahdollisia väärinymmärryksiä. Ideointipajassa pohdittiin erilaisten kommunikaatio- ja vuorovaikutusanalyysien, kuten DISC-analyysin, hyödyntäminen kommunikaatiotavoissa.

***Miten nonverbaalista viestintää voidaan lisätä hajautetussa tiimissä?***

Nonverbaalista viestintää voi kaikkien ryhmien mielestä lisätä sillä, että virtuaalisissa tapaamisissa ja keskusteluissa pidetään aina videota päällä. Lisäksi esimiesten tulee kannustaa työntekijöitä käyttämään erilaisia hymiöitä sekä ”GIF-videoita” keskusteluissa tuodakseen esille mielialaansa ja tuntemuksiaan paremmin. Yksi ryhmistä nosti myös esille sen, että esimiehen tulee havainnoida videottomissa keskusteluissa äänenpainoa, sillä se kertoo paljon henkilön mielialasta.

### ***Miten hiljaisen tiedon välittymistä voitaisiin lisätä?***

Ratkaisuehdotuksena ideointityöpajassa ehdotettiin Microsoft Planner -sovelluksen käyttämistä tiimin keskuudessa, jotta jokainen työntekijä tietää mitä muut tekevät ja mihin työaika kuluu. Ehdotuksena oli myös yhteisten keskusteluiden lisäämistä, pienryhmien reflektointitapaamisia sekä työtehtävien kierrättämistä. Keskustelussa käsiteltiin myös ohjeiden tärkeyttä sekä sitä, että ohjeet tulisi olla sekä uuden että vanhan työntekijät tekemät. Yksi ryhmistä nosti myös esiin mielenkiintoisen ajatuksen siitä, että hiljainen tieto tulisi poistaa kokonaan, eli kaikki tieto on kaikkien saatavilla koko ajan.

### ***Miten työntekijän saisi motivoitua saavuttamaan tavoitteita ja antamaan parhaan panoksensa työn eteen, jos hänen henkilökohtainen arvo maailmansa ja tavoitteensa ovat erilaiset, kuin BSC:n strategian tavoitteet?***

Ideointityöpajan ratkaisuehdotukseksi nousi se, että esimiehen tulee perustella työntekijälle, mitkä ovat organisaation tavoitteiden tarkoitukset sekä yrittää perustella myös työntekijän hyödyt tavoitteiden saavuttamisesta, esimerkiksi oppimisen kautta. Kaikkien ryhmien mielestä myös arvo maailman ja tavoitteiden ollessa ristiriidassa tulisi pohtia, onko työpaikka täysin oikea työntekijälle.



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kyselyn tulosten perusteella huomattiin, että etäjohtamisen kokemuksen vähäisyydestä huolimatta kohdeyrityksen esimiehet eivät koe etätyön lisänsä haasteita päivittäisjohtamiseen. Teoreettisen viitekehyksen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että etäjohtamisessa jokaisen esimiehen on suositeltavaa tarkastella ja pohtia johtamistapojaan sekä tarvittaessa soveltaa niitä uusien raamien mukaisesti. Esimerkiksi Cascio ja Shurygailo (2003, s. 374) painottavat tutkimuksessaan sitä, ettei esimies saa olettaa, että työnteko onnistuu moitteettomasti hajautetussa tiimissä, vaikkakin tiimin työskentely olisi vanhakalla pohjalla. Jo valmiiksi vakiintunut tiimi toki mukautuu helpommin etätyön luomiin muutoksiin, mutta muutokset sekä niiden tuomat riskit on otettava huomioon ennaltaehkäisevästi.

Tutkimuksessa toteutetun kyselyn perusteella huomattiin, että sosiaalisen tuen puutetta ja yhteisöllisyyden heikentymistä on esiintynyt osassa tiimeistä etätyöhön siirryttyä. Tästä huolimatta kaikki esimiehet kokevat, että heidän tiimissään vallitsee avoin työympäristö, jossa jokainen voi ilmaista tunteensa, antaa palautetta sekä kokee arvostusta. Valtaosa esimiehistä ei ole havainnut etätyöyhteisöissä työntekijöiden välisiä konflikteja tai erimielisyyksiä. Ne esimiehet, joiden tiimeissä ongelmatilanteita on esiintynyt, ovat tehneet havainnot työmäärän mittaamisen yhteydessä tai yhteisten keskusteluiden avulla. Puolet esimiehistä eivät ole pohtineet ja analysoineet yhdessä tiimin kanssa tiimin yksilöllisiä ja yhteisiä vuorovaikeus- ja kommunikaatiotapoja eivätkä myöskään määritelleet tiimin omia pelisääntöjä etätyölle.

Esimiesten ja työntekijöiden välinen luottamus on lähtökohtaisesti vanhalla pohjalla, mutta osalla vastaajista kuitenkin löytyy ongelmia luottamuksessa. Kukaan esimiehistä ei ole kokenut kontrollin menettämisen tunnetta etäjohtamisessa, mutta kuitenkin kaikki esimiehet ei luota työntekijään, kun hän kertoo hoitaneensa hänelle osoitetun työtehtävän. Luottamukseen vaikuttaa myös se, että osa esimiehistä kokee työn valvonnan ja mittaamisen olevan haastavampaa etätyötä johtaessa ja että työntekijöiden työtulosta ja -määrää tulee mitata ja valvoa etätyössä tarkemmin. Ideointityöpajaan osallistuneet esimiehet eivät kokeneet haasteita etätyön valvonnassa ja mittaamisessa, vaikka he eivät konkreettisesti näekään, mitä etätyöntekijä tekee. Myös Vilkmán (2016, s. 27) nostaa esiin asian mielenkiinnon, sillä asiantuntijatyössä on muutenkin useimmiten vaikea todeta, tekeekö työntekijä töitä, vaikka olisikin fyysisesti paikalla. Ideointityöpajaan osallistuneet kokivatkin, että jo käytössä olevat mittarit, kontrollit ja keskustelut toimivat etätyön mittaamisessa ja valvonnassa, sillä he eivät tarkkailleet myöskään toimistolla työntekijöiden konkreettista työntekoa. Moni kyselyyn vastannut esimies myös kokee tiedon hallinnan ja hiljaisen tiedon välittymisen heikentyneen etätyön alettua.

Tutkimuksessa huomattiin, että esimiehet kiinnittävät hyvin huomiota viestintäkanavan valintaan ottaen huomioon käsiteltävän asian tärkeyden, kiireellisyyden ja henkilökohtaisuuden. Kuitenkin osa esimiehistä jättää huomioimatta yksilöiden kommunikointityylit, eivätkä mukauta omaa viestintätapaansa viestiessään tietyille työntekijälle. Vaikkakin kaikkien kyselyyn vastanneiden esimiesten mukaan työntekijät aina tietävät, milloin ja mitä kautta esimies on tavoitettavissa, osa vastaajista myönsi, etteivät he aina ole ilmoittaneet työntekijöille ajoissa siitä, etteivät he ole tavoitettavissa. Esimiehet eivät kuitenkaan ole saaneet palautetta työntekijöiltä siitä, ettei työntekijät saisi apua tai tarvitsemaansa tukea ongelmatilanteissa johtuen avuntarjoajien hankalasta tavoitettavuudesta.

Kaikkien kyselyyn osallistuneiden esimiesten mukaan työntekijöillä on mahdollisuus itseohjautuvuuteen, mikä on onnistuneen etäjohtamisen kannalta tärkeää. Itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista edistää myös se, että kohdeyrityksen työntekijät ymmärtävät selkeästi tiimin toiminnan tavoitteet sekä toimenpiteet, joilla tavoitteet saavutetaan. Esimiehet tietävät työntekijöiden olevan tietoisia tavoitteista sekä sisäistävän päämäärät sillä, että he pitävät säännöllisesti sekä yhteisiä että kahdenkeskisiä palaveriteita sekä tavoite- ja kehityskeskusteluita. Kuitenkin osa esimiehistä kokee haasteeksi sen, että osalle työntekijöistä omat motivaatiotekijät, tavoitteet ja arvomaailma menevät organisaation tavoitteiden edelle. Tämä näkyy töiden priorisoinnissa ja organisoinnissa työntekijöiden näkemysten mukaisesti, sivuuttaen organisaation tavoitteet ja strategian.

Ideointityöpajaan osallistuneet esimiehet eivät kokeneet haasteita etätyön valvonnassa ja mittaamisessa, vaikka he eivät konkreettisesti näekään, mitä etätyöntekijä tekee. Myös Vilkmán (2016, s. 27) nostaa esiin asian mielenkiinnon, sillä asiantuntijatyössä on muutenkin useimmiten vaikea todeta, tekeekö työntekijä töitä, vaikka olisikin fyysisesti paikalla. Ideointipajaan osallistuneet kokivatkin, että jo käytössä olevat mittarit, kontrollit ja keskustelut toimivat etätyön mittaamisessa ja valvonnassa, sillä he eivät tarkkailleet myöskään toimistolla työntekijöiden konkreettista työntekoa.

## 5.1 Kehitysehdotukset

Seuraavassa luvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksien pohjalta laaditut kehitysehdotukset kohdeyrityksen esimiehille. Kehitysehdotukset ovat laadittu ideointityöpajan perusteella pitäen huolen siitä, että ne ovat yhteydessä myös teoriapohjassa todettuun onnistuneen etäjohtamisen elementteihin. Kuten teoriapohjassa todettu, nykypäivän johtamismallin onnistuneet käytänteet perustuvat työntekijän kannustamiseen, tukemiseen ja innoittamiseen sekä työn teon mahdollistamiseen ja nämä käytänteet ovat otettu huomioon kehitysehdotuksia laadittaessa.

## Vuorovaikutus ja yhteisöllisyys

Onnistuneen vuorovaikutuksen ylläpitämisessä ja avoimen keskustelukulttuurin luomisessa esimiehen on pohdittava, onko tiimin yhteisissä virtuaalisissa työpalavereissa mahdollisuus tuottoisien keskustelujen syntymiselle ja pääseekö jokainen halukas ääneen. Lisäksi esimiehen on myös havainnoitava, uskaltavatko kaikki tiimin jäsenet kertoa ajatuksensa ja onko myös hiljaisin henkilö antanut rehellisen mielipiteensä. Tämä onnistuu jatkuvan dialogin luomisella ja ylläpitämisellä. Kuten Haapasalo ym. (2020, s. 66) hyvin kiteyttävät, on jatkuva dialogi ikään kuin avoimuutta lisättynä aidolla vuorovaikutuksella. Tämä tarkoittaa sitä, että tiimissä kerrotaan ja kuunnellaan, jaetaan ja tehdään yhdessä. Jotta jatkuva dialogi onnistuu työpalavereissa, tulee vuorovaikuttamista lisätä myös vapaamuotoisissa keskusteluissa niin, että kaikki tiimin jäsenet pääsevät tutustumaan toistensa ”kotiinään”. Vapaamuotoisia keskusteluja järjestämällä voidaan myös varmistaa, että tiimin hiljaisimmatkin jäsenet pääsevät ääneen. Virtuaalisissa tapaamisissa keskusteluaiheen antaminen valmiiksi usein helpottaa keskustelun syntymistä sekä elävöittää nonverbaalisen viestinnän puuttumisesta johtuvaa luonnollista kanssakäymistä.

Yhteisöllisyyden lisäämiseksi sekä sosiaalisen tuen puutteen välttämiseksi ehdotetaan vapaamuotoisten keskusteluiden lisäämistä sekä kaikkien tiimin jäsenten osallistamista keskusteluihin seuraavilla keinoilla:

- Viikoittain tai kuukausittain järjestettävä ”onnistumispalaveri”, jossa jokainen tiimin jäsen kertoo yhden oppimansa asian, onnistumisensa tai kuukauden kohokohdan. Asia voi liittyä joko työhön tai arkeen. Palaverin lopuksi esimies voi jakaa aina yhden tai useamman työntekijän onnistumisen tai positiivinen palautteen muille tiimin jäsenille.
- Viikoittain tai kuukausittain järjestettävä virtuaalinen ”teemakahvitelu”. Tiimin jäsenet keskustelevat joko yhdessä isossa ryhmässä tai pienempiin ryhmiin jaettuna jostakin yhdessä sovitusta teemasta. Teemoja voivat olla esimerkiksi musiikki, elokuvat, harrastukset, eläimet tai oman kotipaikkakuntansa esittely.
- Erilaisten tempauksien lisääminen. Tempauksia voivat olla esimerkiksi viikoittain järjestettävä virtuaalinen taukojumppa, yhteinen lounas-hetki, virtuaaliset pikkujoulut tai ”after workit”.

Yksi osa avointa työyhteisöä on jatkuva ja suora palaute puolin ja toisin. Mitä enemmän etätyöyhteisössä jaetaan sekä kehittävää että positiivista palautetta, sitä vahvemmaksi yhteisön palautekulttuuri rakentuu ja palautteen annosta sekä sen vastaanottamisesta tulee helpompaa. Esimiehen kannattaa rakentaa palautteen antoon säännöllinen rytmi ja pitää huolta siitä, että jokainen saa vuorollaan kertoa omat ajatuksensa ja tuntemuksensa ja näihin suhtaudutaan arvostavasti. Tutkimuksessa toteutetussa ideointipajassa kohdeyrityksen esimiehet nostivat esiin palautteen annon

tekemisen näkyvämmäksi, tunnistettavaksi sekä oikea-aikaiseksi. Esimiehen näkyvä positiivisen palautteen antaminen kannustaa myös työntekijöitä antamaan toisilleen palautetta. Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on motivoida työntekijöitään, ja palautteen anto sekä onnistumisten huomioiminen ovat mainio keino toteuttaa tätä tehtävää. Palautteen anto myös lisää työntekijän halua olla itseohjautuvampi. Palautteenannon helppottamiseksi ja lisäämiseksi annetaan seuraavat kehitysehdotukset:

- Kuukausittain toteutettavat tiimin omat palautekyselyt, joista ajan mittaan kertyy analysoitavaa dataa, jonka perusteella voidaan seurata esimerkiksi työntekijöiden hyvinvointia ja tyytyväisyyttä, ilmapiirin kehittymistä tai etäjohtamisen onnistumista. Palautekysely voi liittyä joko esimiestoimintaan tai tiimin toimintaan. Palautekysely voidaan toteuttaa anonyymisti, jotta vastaukset ovat mahdollisimman rehellisiä ja avoimia. Palautekyselyn voi helposti ja nopeasti toteuttaa esimerkiksi Microsoft Forms tai Microsoft Polly -alustoilla.
- ”Kehu kaveria” -seinä. Tiimin yhteinen keskustelualue organisaation sisäisessä mediassa, jossa jokainen voi milloin tahansa kirjoittaa muiden tiimiläisten näkyväksi kollegalleen kiitoksen, kehua tai jakaa hänen onnistumisensa. Myös esimies voi kirjoittaa kehua, joko koko tiimistä tai yksittäisestä työntekijästä. Kehumiskulttuurin rakentaminen ja onnistumisten huomioiminen kannustamalla työntekijöitä kehuun toisiaan sekä palkitsemaan niin kehuja kuin kehujaakin.
- Esimiehellä voi olla esimerkiksi oma ”palautteen anto” -kalenteri, johon on listattuna tiimin jäsenet sekä taulukko, milloin hänelle on viimeksi annettu palautetta, joka ei ole sisältynyt esimerkiksi kehityskeskusteluun. Tällöin palautteen antoon on selvä listaus ja kalenteri muistuttaa, kun jollekin työntekijälle ei ole hetkeen annettu palautetta.
- Henkilöanalyysien (esim. DISC-analyysin) havainnointi ja hyödyntäminen, yhteisistä vuorovaikutustavoista keskusteleminen

## Luottamus

Kohdeyrityksen esimiehille luottamuksen vahvistamiseksi suositellaan ensisijaisesti muiden tutkimuksen teemojen kehitysehdotuksia, eli vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden lisäämistä ja vahvistamista, henkilökohtaisten suhteiden luomista sekä nonverbaalisen viestinnän lisäämistä. Luottamus rakentuu pääasiallisesti onnistuneen vuorovaikutuksen sekä yhdessä tekemisen seurauksena. Hajautetussa tiimissä luottamus vahvistuu hiljalleen, kun tiimin jäsenet pitävät kiinni sopimuksistaan, tekevät heille osoitetut tehtävät ja antavat toisilleen tilaa sekä onnistua että epäonnistua. Tiimeissä, joissa luottamus vallitsee, ei myöskään koeta sosiaalisen tuen puutetta, vaan vuorovaikutus on avointa ja tiimin jäsenet jakavat tietoa eivätkä

epäro'i kertoa mielipidettään tai tunteitaan. Tällä tavoin myös tiimin osaaminen kehittyi nopeasti ja tiimin rakenteen heikommät kohdat tulevat helpommin esille.

Kehitysehdotuksena luottamuksen lisäämiseen sekä työn mittaamisen ja valvonnan haasteisiin ehdotetaan myös seuraavia toimenpiteitä:

- Microsoft Planner -sovelluksen käyttäminen työn organisoinnissa ja valvonnassa. Planner -sovelluksen käyttö vahvistaa myös hiljaisen tiedon välittymistä. Planneriin voi merkitä, mikä työn tilanne on ja mihin työaika kuluu. Jokainen tiimin jäsen voi tehdä oman henkilökohtaisen tai tiimille osoitetun suunnitelman, jonka toteutumista esimies seuraa.
- Työtehtävien kierrättäminen tiimin jäsenten ja mahdollisesti myös toisen tiimin jäsenten kanssa. Työtehtävien ristiin tekemisen korostaminen ja lisääminen.

Esimiehen tulee kiinnittää huomiota siihen, että osaamisen jakaminen ja hiljaisen tiedon välittyminen tapahtuu systemaattisesti, jolloin se on olennainen ja säännöllinen osa tiimin toimintaa. Tiedon hallinnassa on myös tärkeä keskittyä olennaisen tiedon jakamiseen, varmistaa tiedon ajantasaisuus ja läpinäkyvyys sekä pitää huoli, että tieto on kaikille helposti löydettävissä. Kehitysehdotukset tiedonhallintaan ja hiljaisen tiedon ja osaamisen välittämiseen ovat:

- Reflektiotunnit ja mentorointi. Viikoittain tai kuukausittain järjestettävä 2–4 hengen keskustelupalaveri, jonka jäsenet ovat eri tiimien tekijöitä. Jokainen kertoo vuorollaan viikostaan tai kuukaudestaan sekä kertoo työnsä tärkeimmän sisällön, jonkin kohokohdan tai muutoksen sekä omasta mielestään työnsä miellyttävimmän asian tai tehtävän.
- Erilaisten avainsanojen tai ”tagien” käyttäminen työohjeissa sekä yhteisissä keskusteluissa. Avainsanoilla voidaan linkittää eri tietoa eri aihealueeseen liittyen, ja ne helpottavat tiedon hakemista ja jäsentämistä. Avainsanat tulee määritellä yhdessä tiimin jäsenten kesken.
- Työohjeiden säännöllinen päivittäminen tuoreimpaan tietoon työntekijöiden avulla. Sekä vanha että uusi työntekijä käyvät läpi työohjeet ja päivittävät ne yhdessä, jotta kumpikaan ei kumoaa tai muuta toisen jo kirjoittamia ohjeita. Lisäksi ohjeiden yhtenäistäminen niin, että ohjeet ovat selkeät ja kaikki tiedot ovat helposti löydettävissä, eli ohjeet eivät sisällä vanhaa tai turhaa tietoa.

Luottamus rakentuu parhaiten silloin, kun tiimin jäsenet tuntevat toisensa. Kun tiimissä vallitsee avoin keskustelukulttuuri, helpottuu myös hiljaisen tiedon välittyminen. Esimiehen ja työntekijän luottamuksen rakentumisessa ja ylläpitämisessä korostuu myös se, että esimies tuntee työntekijän

henkilökohtaisesti. Etätyön vuorovaikuttamisessa ja keskusteluissa keskitytään usein enimmäkseen työasioihin, jolloin henkilökohtaisen suhteen luominen kärsii. Tämä korostuu erityisesti silloin, kun tiimiin tulee uusi jäsen. Esimies voi esimerkiksi pyrkiä löytämään jokaisen työntekijän kanssa jotakin yhteistä ja arkeen liittyvää keskusteltavaa, esimerkiksi urheilusta, perheestä tai harrastuksista.

### **Viestintä ja kommunikaatio**

Etäjohtamisen onnistumisessa esimiehen viestinnän oma-aloitteisuus korostuu. Esimiehen on tärkeä tunnistaa oman tiimin jäsenten omat vuorovaikutus- ja viestintätyylit, jotta hän pystyy havainnoimaan ja ennaltaehkäisemään mahdollisia konflikteja, väärinkäsityksiä tai tyytymättömyyttä. Esimerkiksi Vilkmanin (2016, s. 69–70) mukaan taitavat vuorovaikuttajat sopeuttavat omaa viestintäänsä toisen osapuolen tyyliin ja tilanteeseen sopivasti. Esimiehen on hyvä huomioida yksilön vuorovaikutus- ja kommunikaatiotyyli, sillä siitä on valtavasti hyötyä tärkeän asian ollessa kyseessä ja haluttaessa varmistaa, että viesti on ymmärretty. Kuten ideointipajassa nostettiin myös esiin, osoittaa yksilöiden kommunikointityylin huomioinen arvostusta, joka puolestaan edistää luottamusta. Vuorovaikutus- ja kommunikointityylien oikeanlaisessa hyödyntämisessä oleelliseksi tulee myös se, että esimies tuntee työntekijänsä, jolloin hän voi huomioida yksilölliset erot esimerkiksi kommunikaation määrässä.

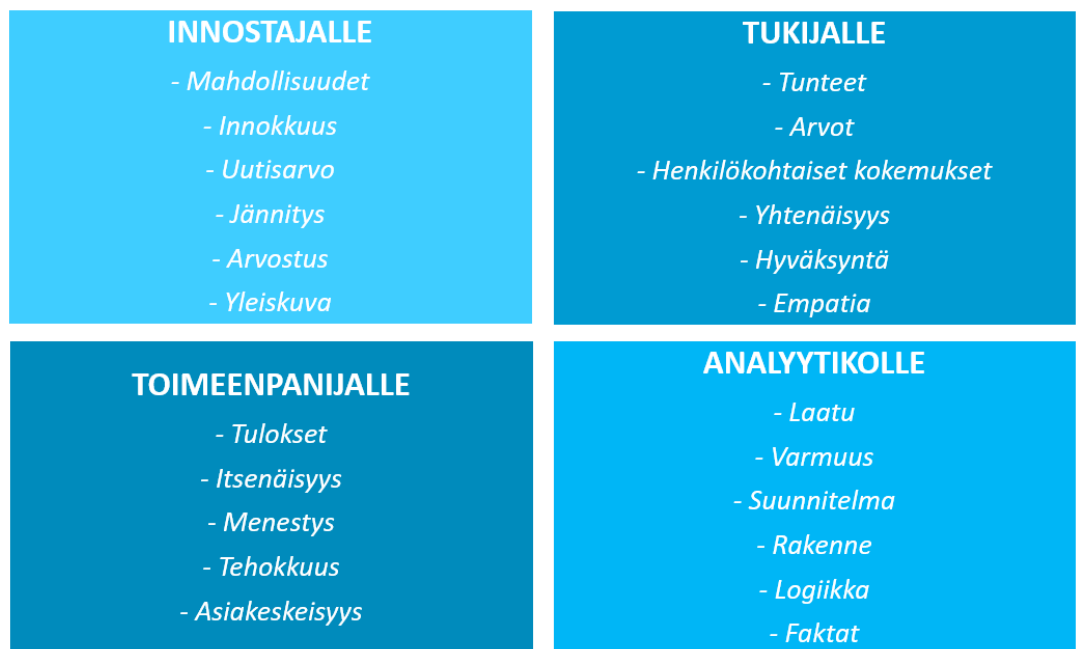
Nonverbaalinen viestintä vähenee etätyössä huomattavasti ja tällöin vuorovaikutuksessa ei voida huomioida ja havainnoida toisen henkilön tunnetilaa tai reaktioita. Etäjohtamisen kannalta esimiehen on tärkeä opetella tiimin jäsenten yksilöllisiä viestintätapoja, muistaa havainnoida niissä tapahtuvia mahdollisia muutoksia sekä harjoitella tiimin jäsenten tunnelman tulkitsemista. Virtuaalisissa kohtaamisissa etenkin äänestä tai puheen rytmistä voi huomata paljon asioita. Virtuaalisissa kohtaamisissa on hyvä seurata ja havainnoida työntekijän ääntä, puheen rytmiä, puheenaiheita sekä puheen määrää. Esimerkiksi jännityksen voi huomata tavallisesta kiivaammasta puherytmistä tai tyytymättömyyden tunteen siitä, että tavallisesti puhelias henkilö on muuttunut hiljaisemmaksi. Tämä saattaa tuntua aluksi haastavalta, mutta ajan kanssa muutokset oppii huomaamaan.

Etäjohtamisen viestintään ja kommunikointiin sekä nonverbaalisen viestinnän lisäämiseen annetaan seuraavat kehitysehdotukset:

- Videokameran käyttämisen lisääminen kaikissa palavereissa, mukaan lukien työpalaverit, kahdenkeskiset keskustelut sekä vapaamuotoiset tapaamiset.
- Varmistaminen, että kaikki tiimin jäsenet ovat lisänneet oman profiilikuvan käytettäville alustoille ja sovelluksiin, esim. Microsoft Teams:iin.

- Työntekijöiden kannustaminen käyttämään enemmän hymiöitä, kuvia tai videoita (esimerkiksi GIF-videot).
- Työntekijöiden vuorovaikutus- ja viestintäanalyysien hyödyntäminen ja havainnointi kahdenkeskisissä keskusteluissa.

Viestintätyylien analysoimiseksi ehdotetaan esimerkiksi Master EASI -tytologiaan perustuvaa mallia:



Kuva 27. Master EASI -tytologia. (Vilkman, 2016, s. 71)

Master EASI -tytologiaa hyödyntämällä esimies voi ottaa viestinnässään yksilölliset erot ja näin varmistaa, että tieto siirtyy eteenpäin juuri yksilölle sopivalla tavalla.

### Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus

Tutkimuksen tuloksia tarkastellessa voidaan todeta, että teoriapohjan perusteella onnistuneen etäjohtamisen kulmakiveksi määritelty itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen on vakaalla pohjalla kohdeyrityksen esimiesten mielestä. Nykyinen johtamismalli mahdollistaa työntekijöiden itseohjautuvuuden ja työntekijät ovat hyvin tietoisia työn tavoitteista ja päämäärästä sekä toimenpiteiden tarkoituksista ja yksilöiden sekä tiimien vastuualueista. Esimiehet huolehtivat tavoitteiden ylläpitämisen ja ymmärtämisen säännöllisten keskusteluiden ja palaverien kautta. Tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi, että muutaman esimiehen tiimissä itseohjautuvuus ei täysin toteudu, sillä osalla työntekijöistä kokonaisuuden hahmottaminen, töiden priorisointi ja organisointi sekä työn tekeminen omien tavoitteiden ja intressien ohjaamana aiheuttaa haasteita itseohjautuvuuteen. Ideointityö-

pajassa keskusteltiin, miten esimies saisi työntekijän motivoitua saavuttamaan yhteisiä tavoitteita, jos hänen henkilökohtainen arvomaailmansa ja tavoitteensa ovat eri, kuin organisaation strategian tavoitteet. Ideointipajassa syntyneen keskustelun lopputuloksena todettiin, että tällaisessa tilanteessa esimiehen tulee perustella huolellisesti organisaation tavoitteet työntekijälle. Mikäli tämän jälkeen ristiriita tavoitteissa, arvomaailmassa ja työn priorisoinnissa on edelleen, tulee pohtia, onko organisaatio oikea työpaikka kyseiselle henkilölle.

### **Pelissäännöt**

Tutkimuksessa toteutetussa kyselyssä kävi ilmi, ettei noin puolet kohdeyrityksen esimiehistä ole keskustellut ja analysoinut yhdessä tiimin kanssa yhteisistä ja yksilöllisistä viestintä- ja vuorovaikutustavoista tai määritellyt tiimilleen omia pelisääntöjä etätyölle. Organisaatio on laatinut koko työyhteisölle raamit etätyöskentelyyn, mutta onnistuneen etäjohtamisen kannalta on tärkeä ottaa huomioon, että jokainen tiimi sekä sen jäsenet ovat yksilöllisiä ja erilaisia. Teoriapohjan perusteella voidaan todeta, että pelisäännöt ovat helpottavat etäjohtamista sekä edistävät yhteistyötä. Esimerkiksi Haapakoski ym. (2020, s. 99) mukaan yhdessä sovittujen pelisääntöjen noudattaminen selkeyttää koko tiimin työtä ja rakentaa luottamusta. Ideointityöpajassa nostettiin myös esiin se, että yhteiset pelisäännöt edistävät tasa-arvoista kohtelua sekä ohjaavat ja helpottavat työntekoa. Vilkmän (2016, s. 82–83) puolesta nostaa esiin myös sen, että yhteisten toimintatapojen luominen on myös tiedon säilymisen ja käyttämisen kannalta tärkeää. Pelisääntöjen kirjoittaminen ylös auttaa myös uuden työntekijän perehdyttämisessä. Pelisääntöjen määrittämiseen on tärkeä ottaa mukaan kaikki tiimin jäsenet, sillä yhteisellä keskustelulla on tärkeä rooli yhteisöllisyyden rakentumisessa ja tiimiin syntyy yhteinen tulkinta siitä, mitä säännöillä oikeasti tarkoitetaan ja tavoitellaan.

Kohdeyrityksen etäjohtamisen vahvistamiseksi ehdotetaan, että jokainen esimies pohtii koko tiimin kanssa etätyölle yhteiset pelisäännöt. Pelisääntöjä pohtiessa esimiehen tulee luoda avoin ja vastaanottavainen keskusteluilmapiiri, jolloin myös hiljaisimmat ja ujoimmat tiimin jäsenet voivat antaa mielipiteensä. Pelisääntöjä tulee myös päivittää aina työyhteisössä tapahtuvien muutoksien myötä. Pelisäännöt voidaan luoda esimerkiksi käyttämällä Microsoft Pelikirja -sovellusta tai Microsoft Planner sovellusta, sillä molemmat tukevat organisaatiossa käytössä olevia alustoja ja muita sovelluksia. Liitteeseen x on muodostettu listaus asioista ja toimenpiteistä, joita pelisääntöjen laatimisessa olisi hyvä määrittää. Muita kehitysehdotuksia ja muistettavia asioita pelisääntökeskusteluihin ovat:

- Keskustelulle tulee varata tarpeeksi aikaa
- Esimiehen tulee luoda keskusteluun ilmapiiri, jossa jokainen pääsee ääneen ja kaikkien tiimin jäsenten mielipiteet huomioidaan.



- Keskustelua pelisäännöistä tarvitaan säännöllisin väliajoin niiden muodostamisen jälkeen. Pelisääntöjä tulee myös muokata tarpeen mukaan.
- Esimies voi antaa pelisääntöjen kysymykset jo etukäteen työntekijöille, jotta heidän on helpompi pohtia vastauksia ja mielipiteitään.
- Esimies voi jakaa työntekijät esimerkiksi pareihin tai pienempiin ryhmiin, jolloin tapahtuu myös muihin tutustumista ja yhteisöllisyyden vahvistumista.

## 6 LOPPUPOHDINTA

Tutkimuksen teoreettinen osuus kerättiin vuoden 2020 kevään ja kesän aikana, jolloin Covid19 -virus eli koronapandemia vaikutti suuresti koko maailman tapoihin tehdä töitä. Koska kohdeyrityksen henkilöstö oli siirtynyt nopealla varoitusajalla kokonaan etätöihin, todettiin, että tutkimuksen toiminnallinen osuus on tuottavampi toteuttaa syksyllä tutkimuksen reliabiliteetin varmistamiseksi. Syksyllä kohdeyrityksen esimiehet olivat saaneet enemmän kokemusta etäjohtamisesta, jolloin voitiin myös varmistaa, että tutkimuksen tulokset ovat perusteellisempia sekä ajankohtaisempia. Tutkimuksen validiteetti varmistettiin keräämällä riittävä ja täsmällinen tietoperusta ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista. Tällä tavalla myös varmistettiin, että aiheesta on riittävä ymmärrys ja aihe on rajattu oikealla tavalla. Teoriapohjan kerääminen edisti myös sitä, että tutkimuksessa onnistuttiin kiinnittämään huomiota oikeisiin elementteihin ja seikkoihin. Työn teoreettinen osuus tukee työn toiminnallista osuutta hyvin ja muodostaa opinnäytetyöstä siten yhtenäisen kokonaisuuden. Koronapandemian vuoksi kevään ja kesän aikana erilaiset etätöiden ja -johtamisen tutkimukset lisääntyivät huomattavasti, joten teoreettisen osuuden kerääminen helpottui huomattavasti.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada kattava kuva kohdeyrityksen etäjohtamisen nykytilasta, selvittää etäjohtamisessa ilmenevät suurimmat jaasteet sekä luoda konkreettisia kehitysehdotuksia näiden haasteiden voittamiseksi. Tutkimuksen kysely oli onnistunut sen kattavuuden vuoksi ja korkean vastausprosentin avulla onnistuttiin hyvin kartoittamaan etäjohtamisen nykytilanne ja etäjohtamisesta löydettiin selkeitä haasteita. Ideointityöpajan järjestäminen aiheutti ajallisesti ongelmia, sillä kaikille sopiva ajankohta oli haastavaa löytää esimiesten kiireellisten aikataulujen vuoksi. Ideointityöpajan tavoite löytää yhdessä esimiesten kanssa sopivat kehitysehdotukset saavutettiin ja tämä tavoite saavutettiin. Ideointipajaan osallistuneet esimiehet antoivat myös positiivista palautetta tutkimuksen aiheesta ja kokivat tutkimuksen olevan hyödyllinen ja ajankohtainen. Vaikka tutkimuksen tulokset ovat kerätty siitä näkökulmasta, että koko tiimi työskentelee hajautuneesti, voidaan ideoita soveltaa myös tulevaisuudessa esimerkiksi osan henkilöstöstä työskennellessä toimistolla ja osan kotona.

Tutkimuksen keskivaiheessa, kyselyn tuloksia analysoitaessa heräsi myös kiinnostus siitä, minkälaiset vastaukset kohdeyrityksen työntekijöiltä olisi saatu tutkittavaan ilmiöön. Kuitenkin kohdeyrityksen toiveena oli tutkia etäjohtamista esimiesten näkökulmasta, joten työntekijöiden mukaan ottaminen tutkimukseen ei olisi palvellut tutkimuksen tarkoitusta samalla tavoin. Vaikkakin työn haasteena on ollut aiheen rajaaminen laajuuden vuoksi,

työssä on onnistuttu ottamaan huomioon juuri etätyön ja -johtamisen onnistumiseen kohdennetut elementit.

## LÄHDELUETTELO

- Akavan Erityisalat. (2020). Uudistettu työaikalaki voimaan 1.1.2020 – mikä muuttuu? Haettu 26.04.2020 osoitteesta [https://www.akavanerityisalat.fi/uutishuone/ajankohtaiset/uudistettu\\_tyoaikalaki\\_voimaan\\_1.1.2020\\_-\\_mika\\_muuttuu.16717.news](https://www.akavanerityisalat.fi/uutishuone/ajankohtaiset/uudistettu_tyoaikalaki_voimaan_1.1.2020_-_mika_muuttuu.16717.news)
- Buergi, T. & Oertig, M. (2006) The challenges of managing cross-cultural virtual project teams. *Team Performance Management* Vol 12, No. ½, 2006. Haettu 20.02.2020 osoitteesta [https://www.researchgate.net/publication/235263716\\_The\\_challenges\\_of\\_managing\\_cross-cultural\\_virtual\\_project\\_teams](https://www.researchgate.net/publication/235263716_The_challenges_of_managing_cross-cultural_virtual_project_teams)
- Cascio, WF. & Shurygailo, S. (2003). E-Leadership and Virtual Teams. *Organizational Dynamics* Vol. 31, No. 4. Haettu 10.02.2020 osoitteesta [https://www.researchgate.net/publication/3229600\\_E-Leadership\\_and\\_Virtual\\_Teams](https://www.researchgate.net/publication/3229600_E-Leadership_and_Virtual_Teams)
- Fredriksson M. & Saarivirta, T. (2015). *Johtaminen eilen ja tänään: johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana*. Haettu 14.04.2020 osoitteesta <https://www.doria.fi/handle/10024/165943>
- Erämetsä, T. (2009). *Teoriasta todeksi – Esimiestyö käytännössä*. Helsinki, Talentum Media Oy.
- Haapakoski, K. Niemelä, A. Yrjölä, E. (2020). *Läsnä etänä - Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Helsinki, Alma Talent Oy.
- Helle, M. (2004). *Etätyö*. Helsinki, Edita Publishing Oy.
- Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. 3., uudistettu painos. Helsinki, Edita Publishing Oy.
- Humala, I. (2007). *Johda verkossa – Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet*. Helsinki, Infor Oy.
- Jylhä, E. Viitala, R. (2019). *Johtaminen – keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki, Edita Publishing Oy.
- Jyväskylän Yliopisto. (n.d.). Nonverbaalinen viestintä. Viestintätieteiden laitos. Haettu 25.08.2020 osoitteesta <https://www.jyu.fi/viesti/verkko-tuotanto/ryhmaviestit/vuorovaikutus/viestinta/nonverbaalinen.html>
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä, Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Rauramo, P. (2018). Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. *Koulutus ja kehittäminen*. Haettu 20.01.2020 osoitteesta [https://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etajohtaminen\\_ja\\_virtuaalinen\\_vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa)

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Savaspuro, M. (2019). Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki, Alma Talent Oy.

Savu, I. (2019). Amplifying performance in virtual teams optimizing communication strategies. *Research and Science Today*. Haettu 14.07.2020 osoitteesta <https://www.rstjournal.com/mdocs-posts/11-ionut-savu-amplifying-performance-in-virtual-teams-optimizing-communication-strategies/>

Sutela, H. Pärnänen, A. Keyriläinen, M. (2019). *Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018*. Helsinki, Tilastokeskus. Haettu 22.07.2020 osoitteesta [http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym\\_1977-2018\\_2019\\_21473\\_net.pdf?\\_ga=2.180252455.202272827.1575965627-1809327973.1574686842](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf?_ga=2.180252455.202272827.1575965627-1809327973.1574686842)

Sydänmaanlakka, P. (2014). *Tulevaisuuden johtaminen 2020*. Saarijärvi, Pertec Consulting Oy.

Tikkanen, E. (2020). ”Otetaan fyysistä etäisyyttä, mutta henkistä läheisyyttä.” – Kuinka johtaa etäällä, mutta läsnä ollen? Haettu 09.07.2020 osoitteesta <https://halsa.fi/blogi-nosto/otetaan-fyysista-etaisyystta-mutta-henkista-laheisyytta-kuinka-johtaa-etaalla-mutta-lasna-ollen/>

Työ- ja Elinkeinoministeriö. (n.d.) Uusi työaikalaki pähkinänkuoressa. Haettu 27.04.2020 osoitteesta <https://tem.fi/uusi-tyoaikalaki-pahkinankuoressa>

Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä*. Helsinki, Talentum Media Oy.

Vilkman, U. (2018). Hyvän etäjohtamisen kulmakivet. Haettu 25.02.2020 osoitteesta <https://etajohtaminen.fi/hyvan-etajohtamisen-kulmakivet/>

Vilkman, U. (2020, n.d.) *Osaamisen jakaminen hajautetussa tiimissä*. Haettu 17.08.2020 osoitteesta <https://etajohtaminen.fi/osaamisen-jakaminen-hajautetussa-tiimissa/>

Vilka, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. Juva: Bookwell Oy.

Esimiesten kyselyn kysymykset  
Esimiesten ideointityöpajan kysymykset

LIITE 1  
LIITE 2

Hei!

*Toteutan liiketalouden tutkinnon opinnäytetyötäni Hämeen Ammattikorkeakoulussa ja tutkimuskohteeni on BSC:n etäjohtamisen mahdollisuudet ja haasteet. Olen itse työskennellyt Myyntireskontra ja Asiakas MD tiimissä melkein 2 vuotta.*

*Korona-epidemian vuoksi BSC:llä otettiin etätyö laajasti käyttöön nopealla tahdilla ja tällä on ollut vaikutuksia koko työyhteisöön. Etätyön lisääntyessä myös esimiestyö muuttuu ja etäjohtamisen onnistuminen korostuu. Tutkimukseni tarkoituksena on kartoittaa kokemuksia ja näkemyksiä etäjohtamisesta kuluneen kevään kokemusten pohjalta. Kyselyn vastauksien analysoinnin jälkeen järjestetään vielä esimiesten työpaja, jossa kehitetään kyselyn pohjalta nousseisiin haasteisiin ratkaisuehdotuksia. Tulette saamaan myös kutsun työpajaan myöhemmin.*

*Kysely on täysin anonymi ja toiveena on, että vastaukset annetaan mahdollisimman rehellisesti, jotta tutkimuksen tulokset ovat mahdollisimman totuudenmukaisia ja niihin voidaan löytää sopivat ratkaisuehdotukset. Vastausaikaa on maanantaihin 7.9.2020 asti ja vastaaminen vie aikaa noin 10 minuuttia.*

*Suuri kiitos jo etukäteen ajastasi ja panoksestasi opinnäytetyöni toteutukseen!*

*Ystävällisin terveisin  
Titta Rantanen*

1. Kuinka pitkä kokemus sinulla on hajautetun tiimin johtamisesta?

- Alle vuoden
- 1–3 vuotta
- 4–6 vuotta
- 7–9 vuotta
- Yli 10 vuotta

2. Poikkeustilanteen alettua olemme yhdessä tiimin kanssa pohtineet tai analysoineet tiimin vuorovaikutus- ja kommunikaatiotapoja, niin yksilöllisiä kuin yhteisöllisiäkin.

*\*Useimmiten käytettyjä analyyseja ovat esimerkiksi värin mukaan luokiteltu ihmistyyppi tai DISC-analyysi.*

- Pitää täysin paikkansa
- Pitää lähes paikkansa
- Ei täysin pidä paikkaansa
- Ei pidä lainkaan paikkaansa

3. Etätyöllä on ollut negatiivinen vaikutus tiimin yhteishenkeen ja yhteisöllisyyteen.

- Täysin samaa mieltä
- Lähes samaa mieltä
- Hieman eri mieltä
- Täysin eri mieltä

4. Annan tiimin yksilöille palautetta

- Päivittäin
- Viikoittain
- Kuukausittain
- Harvemmin kuin kuukausittain

5. Etätyötä tehdään organisaation laatimien pelisääntöjen mukaan, mutta olemme myös yhdessä tiimin kanssa laatineet omat pelisäännöt.

- Pitää täysin paikkansa
- Pitää lähes paikkansa
- Ei täysin pidä paikkaansa
- Ei pidä lainkaan paikkaansa

6. Etätiimissäni on koettu sosiaalisen tuen puutetta.

*\*Sosiaalisella tuella tarkoitetaan esimerkiksi henkistä tukea, arvostusta, välittämistä, kuulluksi tulemistä sekä ohjeiden, neuvojen ja palautteen antamista.*

- Pitää täysin paikkansa
- Pitää lähes paikkansa
- Ei täysin pidä paikkaansa
- Ei pidä lainkaan paikkaansa

Avoin kysymys: Mikäli vastasit äskeiseen kysymykseen vaihtoehdon 1 tai 2, kerro, mitä toimenpiteitä olet tehnyt sosiaalisen tuen kasvattamiseksi.

7. Etätiimissäni vallitsee avoin työympäristö, jossa jokainen voi ilmaista tunteensa ja mielipiteensä, antaa palautetta sekä kokee olevansa arvostettu.

- Täysin samaa mieltä
- Lähes samaa mieltä



- Hieman eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Avoin kysymys: Mikäli vastasit äskeiseen kysymykseen vaihtoehtoon 3 tai 4, kerro, mitä ongelmia työympäristössä on ilmennyt ja mitkä tekijät ovat nämä ongelmat voineet aiheuttaa.

8. Olen itse havainnut tiimissäni konflikteja, erimielisyyksiä tai ongelmia yhteistyössä etätyöhön siirryttyä ilman, että joku työntekijä olisi minulle asiasta kertonut.

- Pitää täysin paikkansa
- Pitää lähes paikkansa
- Ei täysin pidä paikkaansa
- Ei pidä lainkaan paikkaansa

Avoin kysymys: Mikäli vastasit äskeiseen kysymykseen vaihtoehtoon 1 tai 2, kerro, miten olet tehnyt nämä havainnot tai mitkä tekijät ovat tuoneet ristiriidat esiin.

## LUOTTAMUS

9. Etätyöntekijä ilmoittaa minulle hoitaneensa hänelle osoitetut työtehtävät. Luotan työntekijään, enkä käy erikseen tarkastamassa, ovatko työtehtävät todella tehty.

*\*Esimerkiksi erilliset soittopyynnöt, sähköpostit tai muut toimeksiannot, jotka eivät kuulu päivittäisiin tai kuukausittaisiin töihin.*

- Pitää täysin paikkansa
- Pitää lähes paikkansa
- Ei täysin pidä paikkaansa
- Ei pidä lainkaan paikkaansa

10. Etätyöntekijöiden työtulosta ja työmäärää tulee mitata ja valvoa tarkemmin kuin työntekijöiden, jotka työskentelevät samassa fyysisessä tilassa.

- Täysin samaa mieltä
- Lähes samaa mieltä
- Hieman eri mieltä
- Täysin eri mieltä

11. Työn mittaamisesta ja valvonnasta on tullut haastavampaa etätyöhön siirryttyä.

- Täysin samaa mieltä
- Lähes samaa mieltä
- Hieman eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Avoin kysymys: Mikäli vastasit äskeiseen kysymykseen vaihtoehdon 1 tai 2, kerro, mitä haasteita etätyö on tuonut työn mittaamiseen.

12. Olen kokenut kontrollinmenettämisen tunteita etätyön lisääntyttä.

- Pitää täysin paikkansa
- Pitää lähes paikkansa
- Ei täysin pidä paikkaansa
- Ei pidä lainkaan paikkaansa

Avoin kysymys: Mikäli vastasit äskeiseen kysymykseen 1 tai 2, kerro, mitkä asiat ovat aiheuttaneet kontrollinmenettämisen tunnetta.

13. Tiedonhallinta ja hiljaisen tiedon välittyminen ovat heikentyneet, kun tiimi on siirtynyt etätöihin.

- Täysin samaa mieltä
- Lähes samaa mieltä
- Hieman eri mieltä
- Täysin eri mieltä

14. Tunnen alaiseni henkilökohtaisesti ja tiedän asioita heidän henkilökohtaisesta elämästään ja vapaa-ajastaan.

- Täysin samaa mieltä
- Lähes samaa mieltä
- Hieman eri mieltä
- Täysin eri mieltä

## **VIESTINTÄ JA KOMMUNIKAATIO**

15. Olen saanut etätiimin jäseniltä palautetta, etteivät he välttämättä aina saa apua tai tarvitsemaansa tukea ongelmatilanteissa, sillä avuntarjoajia on hankala tavoittaa.

- Pitää täysin paikkansa
- Pitää lähes paikkansa

- Ei pidä täysin paikkaansa
- Ei pidä lainkaan paikkaansa

16. Alaiseni tietävät aina, milloin olen tavoitettavissa ja mitä kautta minut on helpoin tavoittaa.

- Pitää täysin paikkansa
- Pitää lähes paikkansa
- Ei pidä täysin paikkaansa
- Ei pidä lainkaan paikkaansa.

17. Mikäli en ole tavoitettavissa, olen ilmoittanut siitä tiimini jäsenille selkeästi ja ajoissa.

- Pitää täysin paikkansa
- Pitää lähes paikkansa
- Ei pidä täysin paikkaansa
- Ei pidä lainkaan paikkaansa

18. Valitsen viestintäkanavat sen perusteella, kuinka akuutti, tärkeä ja/tai henkilökohtainen asia on käsiteltävänä.

- Pitää täysin paikkansa
- Pitää lähes paikkansa
- Ei pidä täysin paikkaansa
- Ei pidä lainkaan paikkaansa

19. Kommunikointityyliini hajautetussa tiimissä on erilainen, riippuen siitä, kenen tiimin jäsenen kanssa olen yhteydessä. Otan siis kommunikoinnissani huomioon henkilön yksilöllisen tavan kommunikoida ja mukautan omaa viestintätapaani sen mukaisesti.

- Pitää täysin paikkansa
- Pitää lähes paikkansa
- Ei pidä täysin paikkaansa
- Ei pidä lainkaan paikkaansa

## **ITSEOHJAUTUVUUS JA ITSENSÄ JOHTAMINEN**

20. Nykyisen johtamismallin avulla työntekijöilläni on mahdollisuus olla itseohjautuvia.

- Pitää täysin paikkansa
- Pitää lähes paikkansa
- Ei pidä täysin paikkaansa

- Ei pidä lainkaan paikkaansa

21. Olen sitä mieltä, että kaikki alaiseni tietävät ja ymmärtävät selkeästi tiimin toiminnan tavoitteet ja päämäärät, eli mitä tavoitteet ovat, miksi ne halutaan saavuttaa, miten ne saavutetaan ja mitkä ovat yksilöiden ja tiimien vastualueen.

- Täysin samaa mieltä
- Lähes samaa mieltä
- Hieman eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Avoin kysymys: Mikäli vastasit vaihtoehdon 1 tai 2, kerro mistä tiedät, että tiimin jäsenet ovat tietoisia ja ymmärtävät tavoitteet ja päämäärät.

Avoin kysymys: Mikäli taas vastasit vaihtoehdon 3 tai 4, kerro, miksi tiimin jäsenet eivät ole tietoisia tai ymmärrä tavoitteita ja päämääriä?

## **YHTEENVETO**

22. Hajautetun tiimin johtaminen on haastavampaa kuin tiimin, joka työskentelee samassa fyysisessä tilassa.

- Täysin samaa mieltä
- Lähes samaa mieltä
- Hieman eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Avoin kysymys: Mikäli vastasit vaihtoehdon 1 tai 2, kerro, mitkä ovat suurimmat haasteet mitä hajautetun tiimin johtamisessa on ilmennyt.

Avoin kysymys: Mitä muuta haluaisit kertoa etäjohtamisesta?

Hei!

Järjestän opinnäytetyöni ideointityöpajan, jossa käsitellään aikaisemmin lähettämäni kyselyn tulosten perusteella esiin nousseita etäjohtamisen haasteita ja pohditaan yhdessä näihin sopivia ratkaisuja.

Vaikka et olisikaan vastannut kyselyyn, voit silti ehdottomasti osallistua työpajaan. 😊  
**Vahvistathan osallistumisesi lähettämällä vastauksen "hylätty" tai "hyväksytty" viimeistään torstaina 8.10.2020, jotta voin varautua osallistujamäärään ja saan ryhmät jaettua.**

Toivottavasti mahdollisimman moni pääsee osallistumaan!

Terkuin

Titta Rantanen

1. Millä tavoin palautteen antoa voitaisiin lisätä?
2. Millä tavoin sosiaalisen tuen puutetta voidaan välttää ja miten yhteishenkeä voitaisiin nostattaa etätyössä muuten, kuin lisäämällä palaverien määrää?
3. Miksi on tärkeää pohtia tiimille yhteiset pelisäännöt ja mitä asioita pelisäännöissä voisi ottaa huomioon?
4. Miten etätyön mittaamisen ja valvonnan haasteet voidaan ratkaista, kun esimies ei konkreettisesti näe, mitä työntekijät tekevät?
5. Minkä takia on tärkeää kommunikoida yksilön kommunikointityylin mukaisesti?
6. Miten nonverbaalista viestintää voidaan lisätä hajautetussa tiimissä?
7. Miten hiljaisen tiedon välittymistä voitaisiin lisätä?
8. Miten työntekijän saisi motivoitua saavuttamaan tavoitteita ja antamaan parhaan panoksensa työn eteen, jos hänen henkilökohtainen arvomaailmansa ja tavoitteensa ovat erilaiset, kuin BSC:n strategian tavoitteet?