

## **Onnistunut etäjohtaminen – opas esimiestyön tueksi**

Maiju Majola



<b>Tekijä(t)</b> Maiju Majola	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Onnistunut etäjohtaminen – opas esimiestyön tueksi	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 25+16
<p>Etätyön suosio työskentelymuotona on ollut kasvussa jo useamman vuoden ajan. Erityisesti keväällä 2020 alkaneen COVID-19-pandemian myötä, yhä useampi tietotyön parissa työskentelevä henkilö on siirtynyt etätöihin. Etätyön toimivuutta ja siitä koituvia hyötyjä voidaan edistää onnistuneen etäjohtamisen avulla. Hyvin johdetun etätyön tuloksena saavutetaan tavoitteellisia työtuloksia sekä yhteisöllinen ja hyvinvoiva työyhteisö. Tämän opinnäytetyön aiheena oli laatia etäjohtamisen opas esimiestyön tueksi. Opas on tarkoitettu myös kaikille etäjohtamisesta kiinnostuneille, opiskelijoille ja esimiehiksi tähtääville. Oppaan tarkoituksena oli esitellä käytännön esimerkkejä, miten etäjohtamisessa onnistutaan. Hyödynämällä oppaassa esiteltyjä keinoja ja teoriaa, esimies pystyy johtamistehtävissään edistämään etätyön toimivuutta työyhteisössä parhaalla mahdollisella tavalla, erityisesti yhteisöllisyyden tärkeyttä korostaen.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen ja se sisältää tietoperustan lisäksi toiminnallisen osuuden, mikä on onnistuneen etäjohtamisen opas esimiehelle. Tietoperustassa hyödynnetty aineisto koostui opinnäytetyön aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta ja verkkolähteistä. Tietoperustan lähdemateriaalia hyödyntämällä syntyi opas. Tietoperustassa käsitellään aihealueena etätyötä tietotyössä ja miten etätyön toimivuus on mahdollisimman hyvin toteutettavissa. Etäjohtamisen tietoperustaosuudessa käsitellään etäjohtamista käsitteenä sekä esimiestyöhön liittyviä vastuita, rooleja ja tehtäviä, mitä myös etäjohtajan tulee johtamistavoissaan huomioida. Tietoperustassa käsitellään aihealueena myös onnistuneen etäjohtamisen edellytyksiä, eli mitä etänä toimivan työyhteisön johtamisessa onnistuminen esimieheltä vaatii.</p> <p>Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin lokakuussa 2020 ja se saatiin valmiiksi tammikuussa 2021. Lopputulos vastasi sille asetettuja tavoitteita. Valmis opas tarjoaa esimiehelle mahdollisuuden kehittää asiantuntijuuttaan etäjohtamisessa, samalla mahdollistaen etätyöstä koituvien etujen hyödyntämisen parhaalla mahdollisella tavalla. Opas toimii myös itseopiskelupakettina etäjohtamisesta kiinnostuneille tai esimiestyötä opiskeleville.</p>	
<b>Asiasanat</b> Etäjohtaminen, Etätyö, Yhteisöllisyys, Työyhteisö	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet .....	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne ja rajaukset .....	2
1.3	Keskeisimpiä käsitteitä .....	2
2	Etätyö tietotyössä .....	4
2.1	Etätyön hyödyt ja haasteet .....	5
2.2	Etätyö toimivana työskentelymuotona .....	6
2.3	Etätyöhön liittyvä lainsäädäntö .....	7
3	Etäjohtaminen osana esimiesosaamista .....	8
3.1	Esimiestyön tehtävät ja roolit .....	9
3.2	Esimiestyön tavoitteena hyvinvoiva työyhteisö .....	10
4	Onnistuneen etäjohtamisen edellytykset .....	12
4.1	Vuorovaikutus .....	13
4.2	Avoimuus ja arvostus .....	14
4.3	Luottamus .....	15
4.4	Yhteiset päämäärät ja pelisäännöt .....	15
4.5	Itseohjautuvuuden tukeminen etätyössä .....	16
4.6	Yhteisöllisyyden merkitys etätyössä .....	16
4.7	Onnistuneen etäjohtamisen mittaaminen .....	18
5	Onnistuneen etäjohtamisen opas esimiehelle .....	20
5.1	Projektisuunnitelma ja aikataulu .....	20
5.2	Aineiston keruumenetelmät .....	21
5.3	Toteutus .....	21
5.4	Oppaan sisältö ja rakenne .....	22
5.5	Luotettavuus ja hyödynnettävyys .....	23
6	Pohdinta .....	24
6.1	Lopputulokset ja kehittämissuhteet .....	24
6.2	Oman oppimisen arviointi .....	25
	Lähteet .....	26
	Liitteet .....	29
	Liite 1. Onnistunut etäjohtaminen – opas esimiestyön tueksi .....	29

# 1 Johdanto

Etätyö on organisaatioissa yhä suositumpi työskentelymuoto. Erityisesti keväällä 2020 alkaneen COVID-19-pandemian seurauksena etätyöskentelystä on tullut yhä vakiintuneempi työskentelytapa. Etätyö toimii suosittuna työskentelymuotona myös siksi, että työntekijät arvostavat nykyään työsuhteita, missä työn ja vapaa-ajan yhteen sovittaminen onnistuu helpommin. Etätyön yleistyessä myös toimintatavat organisaatioissa muuttuvat. Tämä vaatii erityisesti esimiehiltä uusien etäjohtamistapojen omaksumista, jotta työyhteisön johtaminen etänä toimisi yhtä tehokkaasti kuin toimistolla läsnä työskennellessä. Koko työyhteisö tarvitsee esimiehen tukea ja ohjausta näiden uusien toimintatapojen omaksumisessa. Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on laatia esimiestyön tueksi opas, minkä avulla saavutetaan onnistuneen etäjohtamisen edellytykset ja mahdollistetaan etätyön toimivuus työyhteisössä. Tässä johdannossa esitellään opinnäytetyön taustat, tavoitteet, määritellään aiheen rajaus sekä tutustutaan keskeisiin käsitteisiin.

## 1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Esimiehet tulevat tarvitsemaan jatkossa entistä enemmän tietoa sekä perehdytystä liittyen etätyöhön ja etäjohtamiseen, sillä etätyön suosio kasvaa jatkuvasti. Esimiehen roolilla on huomattava vaikutus toimivan etätyön onnistumiseen. Onnistuneen etäjohtamisen tärkeänä tavoitteena ja velvoitteena on myös tukea työyhteisön hyvinvoinnin edistämistä. Tämä tarkoittaa mm. sitä, että huolehditaan työturvallisuuden toteutumisesta myös virtuaalisessa työympäristössä, luodaan hyvä työilmapiiri, ylläpidetään yhteisöllisyyttä sekä huolehditaan työntekijöiden työssä jaksamisesta. Näistä yksi tärkeimpiä asioita on yhteisöllisyyden ja hyvän yhteishengen rakentaminen. Etätyössä työyhteisön fyysinen läsnäolo vähenee, mikä saattaa aiheuttaa eristäytyneisyyden ja yksin jäämisen tunnetta. Tämä myös heikentää huomattavalla tavalla tehokkaan vuorovaikutuksen toteutumista työyhteisössä, mikä saattaa aiheuttaa terveysongelmia ja heikentää työn mielekkyyttä.

Esimiehen tehtävänä on tukea ja ohjata työntekijöitä, jotta työyhteisössä yhdessä sovitut etätyön pelisäännöt ja toimintatavat toteutuvat. Etäjohtamisessa on tärkeää myös huomioida, että luottamus, avoimuus, vuorovaikutus, ajankäyttö ja tehokkuus työyhteisössä toteutuvat mahdollistaen myös tuloksellisen ja tavoitteellisen etätyöskentelyn. Tunnistamalla onnistuneen etäjohtamisen elementtejä, esimies kykenee omaksumillaan johtamistavoilla tukemaan työntekijöitä etätyössään parhaalla mahdollisella tavalla. Tällä tavalla luodaan myös etänä toimiva työyhteisö, missä puhalletaan yhteen hileen ja korostetaan erityisesti yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen tärkeyttä.

Opinnäytetyöni on toiminnallinen ja se toteutetaan ilman toimeksiantajaa. Opinnäytetyöni tavoitteena on laatia etäjohtamisen opas esimiehille, minkä avulla esimies pystyy kehittämään omia etäjohtamistaitojaan. Oppaassa esitellään tapoja ja keinoja, miten esimies onnistuu tukemaan etänä työskentelevää työyhteisöä, mahdollistaen etätyön toimivuuden. Oppaan tavoitteena on auttaa esimiestä entistä syvällisemmin sisäistämään onnistuneen etäjohtamisen elementtejä ja näiden avulla rakentamaan sekä ylläpitämään etänä työskentelevää työyhteisöä, missä vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden merkitys on oleellinen tuloksellisen ja tehokkaan työn varmistamiseksi. Etätyön hyötyjä ja esiteltyjä etäjohtamiskeinoja sisäistämällä, esimies pystyy soveltamaan opittuja keinoja omassa johtajan roolissaan.

Oppaan kohderyhmänä on tietotyössä työskentelevät esimiehet, jotka kokevat tarvitsevana lisäperehdytystä etäjohtamisessa ja kokevat tarvitsevana vinkkejä erityisesti yhteisöllisyyden rakentamiseen ja sen ylläpitämiseen. Opas sopii myös kaikille etäjohtamisesta ja esimiestyöstä kiinnostuneille sekä aihetta opiskeleville.

## **1.2 Opinnäytetyön rakenne ja rajaukset**

Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena projektina ja sen sisältö koostuu teoriaosuudesta sekä toiminnallisesta osuudesta. Teoriaosuudessa käsitellään aihealueita etätyö, etäjohtaminen, esimiesosaaminen ja onnistuneen etäjohtamisen edellytykset. Opinnäytetyössä keskitytään käsittelemään onnistunutta etäjohtamista erityisesti yhteisöllisyyden merkittävyyttä korostamalla, ja miten se on onnistuneiden etäjohtamiskeinojen avulla kehitettävissä ja ylläpidettävissä etänä toimivassa työyhteisössä. Yhteisöllisyydellä ja yksilön tunteella yhteenkuuluvuuden tunteella on huomattava merkitys etätyön toimivuuden ja erityisesti työyhteisön toimivan vuorovaikutuksen kannalta. Tämän takia rajasin työn käsittelemään etäjohtamista erityisesti tästä näkökulmasta.

Tietoperustaa hyödyntämällä laaditaan toiminnallinen osuus, opas. Oppaassa esitellään konkreettisia keinoja sekä vinkkejä esimiehelle, miten työyhteisöä tulee tukea ja ohjata etätyössä, edistämällä samalla yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta tehokkaan sekä tavoitteellisten työtulosten mahdollistamiseksi.

## **1.3 Keskeisimpiä käsitteitä**

**Etätyöllä** tarkoitetaan joustavampaa työn organisointimahdollisuutta, mikä perustuu työntekijän ja työnantajan keskenään sopimaan, vapaaehtoiseen työskentelytapaan. Etätyö suoritetaan työpaikan ulkopuolella, esimerkiksi kotona. Työn luonne mahdollistaa työn

suorittamisen etänä, muualla kuin työnantajan tarjoamissa tiloissa. Etätö suoritetaan useasti työnantajan tarjoamilla tietoteknisillä laitteilla. (Akava 2019.)

**Etäjohtaminen** on johtamismuoto, missä esimies ja alaiset kohtaavat harvemmin toisiaan kuin päivittäin. Esimiehen tehtävänä on suoriutua esimiesvastuista ja velvollisuuksista etänä toimivan työyhteisön johtajana, missä vuorovaikutus tapahtuu yleensä virtuaalisesti. Johtamisessa korostuvat tällöin erityisesti vastuu rakentaa työyhteisön yhteisöllisyyttä sekä tarjota työntekijöille tukea ja ohjausta työssä suoriutumiseen. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

**Yhteisöllisyys** on yhteistä tekemistä ja tavoitteiden saavuttamista, vastavuoroisuutta, keskinäistä luottamusta sekä yhteisiä kiinnostuksen kohteita. Ryhmän jäsenillä on yksilönä tarve kokea kuuluvansa osaksi ryhmää, tulla arvostetuksi sekä kokea ryhmän sisäistä vastavuoroisuutta. Yhteisöllisyys yhdistää ryhmän jäseniä tavoittelemaan yhteisiä päämääriä. (Kuusela 19.4.2018.)

**Tietotyö** on työtä, mihin liittyy vahvasti tiedon keruu, sen jäsentäminen sekä hyödyntäminen. Tietotyöstä muodostuu työmateriaalia, mikä on useasti mahdollista tallentaa sähköiseen muotoon ja on näin myös helpommin monistettavissa. Tietotyötä on esimerkiksi lukuisat toimistotyössä tapahtuvat työtehtävät tietotekniikan välineitä hyödyntämällä. (Opasnet 2010.)

**Työyhteisöllä** tarkoitetaan tietyn perustehtävän tekemiseksi muodostettua, ihmisistä koostuvaa kokonaisuutta. Tämä perustehtävä määrittelee, miksi työyhteisö on olemassa ja mitkä ovat sen yhteiset päämäärät, mitä yhteistyön voimin tavoitellaan. Työyhteisön koolla ei juurikaan ole merkitystä, se voi olla pieni tai suuri. Työyhteisön tavoitteellisen toiminnan saavuttamiseksi tarvitaan johtajuutta. Hyvin johdettuna varmistetaan myös työyhteisön jäsenten sitoutuneisuutta yhteisöön ja sen toimintatapoihin. (Kallasvuo, Koski, Kyronseppä & Kärkkäinen 2019, 35.)

## 2 Etätyö tietotyössä

Työmarkkinaosapuolten toimesta on annettu EY:n etätyötä koskeva puitesopimus, minkä pohjalta on annettu yhteinen ohjeistus etätyöstä. Puitesopimuksen mukaan etätyöksi luokitellaan työnteko työsuhteessa, mikä tapahtuu jossain muualla kuin työnantajayrityksen tarjoamalla työnsuorittamispaikalla, kuten toimistotilat. Etätyö on työtä, jota on työn luonteen puolesta mahdollista kuitenkin tehdä myös työpaikalla ja siihen liittyy yleensä tietotekniikan hyödyntäminen työssä suoriutumiseen. Olennainen tekijä, mikä määrittää etätyön, on työssä suoriutuminen ajasta ja paikasta riippumatta. Etätyö sovitaan työnantajan ja työntekijän välillä ja sen sopivuutta työskentelymuotona tulee arvioida aina tapauskohtaisesti, jotta etätyöstä koituisi lähtökohtaisesti hyötyä molemmille osapuolille, työntekijälle sekä työnantajalle. Etätyöhön liittyy huomioon otettavia hyötyjä sekä haasteita. Työnantaja päättää, onko tietyissä tilanteissa edellytyksiä etätyön onnistumiselle. Työnantajan tulee arvioida hyötyjä ja riskejä huolellisesti ennen etätyöstä sopimista. (Salli 2012, 95; Työturvallisuuskeskus.)

Tietotyöksi määriteltävät työtehtävät sisältävät tiedon käsittelyä, muokkaamista, jäsentelyä sekä analysointia ja sitä tehdään yleensä päätteen äärellä. Tietotyön uhkatekijöinä koetaan fyysisiä ja henkisiä tekijöitä, mitkä voidaan nähdä myös osana etätyöhön luokiteltavia haasteita. Uhkatekijänä on mm. työn suorittaminen istuma- ja päätetyönä, missä näkö, niskat ja hartiat rasittuvat, varsinkin jos työasento ja työvälineet eivät ole kunnossa, eli työergonomia on puutteellinen. Tietotyön aiheuttama henkinen rasitus liittyy suurien tietomäärien omaksumisen ja hallittavuuden haasteisiin sekä tietotekniikan ohjelmistojen ja järjestelmien nopeaan jatkuvaan kehitykseen. Tietotekniikan nopea kehitys saattaa aiheuttaa haasteita ja stressiä kiireisen työn keskellä. Tietotyön uhkatekijänä koetaan myös työmäärien hallittavuuden omaksuminen, työ- ja vapaa-aika saattavat helposti sekoittua. (Viitala 2013, 227.)

Etätyö on suositaan jatkuvasti kasvattava työskentelymuoto ja erityisesti koronakriisin aikana etätyö on huomattavasti lisääntynyt organisaatioissa. Taloustutkimuksen Ylelle tuottaman tutkimuksen mukaan yli miljoona suomalaista onkin siirtynyt työskentelemään etänä vallitsevan koronakriisin aikana. Puolet näistä tutkimukseen vastanneista miljoonasta etätyöhön koronakriisin takia siirtyneistä työntekijöistä haluaa jatkaa etätyöskentelyä myös koronakriisin päätyttyä. (Yle 2020.)

## 2.1 Etätöön hyödyt ja haasteet

Työmatkojen vähentyessä, säästetyn matka-ajan voi hyödyntää muulla tarpeelliseksi koettulla tavalla päivän aikana, kuten harrastusten tai perheen parissa. Tämä edistää työntekijän mahdollisuutta tasapainotella työn ja vapaa-ajan välillä. Työmatkojen vähenemisellä on myös ympäristöystävällinen vaikutus ilmastoon. Työssä jaksaminen vahvistuu etätöissä ja toimii työnantajalle etätöiden etuna, sillä se saattaa tarkoittaa myös työntekijän työuran pitenemistä. Etätö mahdollistaa myös korkeamman työn tuottavuuden. Tämä johtuu siitä, että työn tekoon keskittyminen ja oman työn suunnittelu, ilman ylimääräisiä häiriötekijöitä, onnistuu etätöissä sujuvammin. Etätöiden tärkeänä hyötynä on myös oman työn tavoitteellisuus sekä aikaansaaminen. Tarkoituksena onkin tarjota mahdollisuus tavoitella joustavuutta oman työnteon sujuvuuteen ja suunnitteluun. Etätöiden suuren suosion seurauksena, yritysten fyysisten toimistotilojen tarve myös pienenee huomattavasti, eikä jokaiselle työntekijälle tarvita toimistolla omaa kiinteää työpistettä. Tämä lisää säästöjä yrityksen toimitilakustannuksiin. Etätö toimii myös työmarkkinoilla huomattavana kilpailuetuna ja rekrytointivalttina. (Roine & Anttila 2017, 13–15; Työterveyslaitos.)

Taulukko 1. Etätöiden hyödyt ja haasteet (mukaillen Työterveyslaitos)

Hyödyt	Haasteet
Työn ja vapaa-ajan sovittaminen yhteen	Pelko luottamuspulasta
Työrauha ja parempi keskittyminen	Etäjohtamisen haasteet
Työn tehokkuus ja tuottavuus paranee	Työstä irtautumisen vaikeus
Ajan ja ilmaston säästäminen työmatkoissa	Ergonomian heikentyminen etätöissä
Säästöt toimitilakustannuksissa	Työyhteisöstä eristäytymisen tunne
Työuran piteneminen	Työn kuormittuminen
Rekrytointivaltti työnantajille	

Yksi suurimmista etätöihin kohdistuvista haasteista on pelko luottamuspulasta. Työnantaja saattaa epäillä, työskenteleekö työntekijä tehokkaasti myös kotona. Saatetaan kokea, että kotona työntekijöitä kohtaa liian suuri houkutus tehdä muita asioita työnteon sijaan, kuten surffailla netissä tai katsoa televisiota. Työnantajan pitää pysyä luottamaan työntekijäänsä, kuten myös työntekijän pitää pystyä luottamaan työnantajaansa. Luottamuksen tulee olla molemminpuolista. Työnantajan ei pitäisi joutua valvomaan etätöitä tekeviä alaisiaan lapsenvahtimaisella tavalla, vaan työn tulosten pitäisi näkyä ja puhua puolestaan. (Fried & Hansson 2014, 55–58.)

Etätyö vaatiikin työntekijältä huomattavaa itsekuria, itseohjautuvuutta ja velvollisuutta ottaa vastuu oman työn suoriutumisesta ja suunnittelusta tehokkaalla tavalla. Tämän takia etätyö ei myöskään ole jokaiselle sopiva työskentelymuoto. Haasteena on myös työstä irtautumisen vaikeus, eli kyky lopettaa työpäivä oikeaan aikaan ja pyrkiä parhaalla mahdollisella tavalla erottamaan työ ja vapaa-aika. Paljon etätyötä tekevien työntekijöiden työyhteisössä saattaa vuorovaikutus heikentyä ja aiheuttaa eristäytymisen tunnetta. Työntekijöiden liikkuvuus ja työergonomia monesti myös heikkenevät, mikä vaikuttaa negatiivisella tavalla työntekijöiden hyvinvointiin. Kotona ergonomia ei ole yhtä hyvä kuin työpaikalla ja väärä työasento saattaa aiheuttaa fyysisiä vaivoja ja kipuja. Jokapäiväisten työmatkojen jäädessä pois, myös hyötyliikunnan ja ulkona liikkumisen määrä saattaa vähentyä. (Roine & Anttila 2017, 16–18; Saarinen 2020, 61; Erto.)

## **2.2 Etätyö toimivana työskentelymuotona**

Etätyön toimivuuteen panostamalla varmistetaan hyvinvoiva työyhteisö, missä työnteko on tuloksellista ja tavoitteellista. Molempien panostus, työntekijän sekä työnantajan, vaikuttaa etätyön toimivuuteen työyhteisössä. Tämä perustuu vahvasti mm. molemminpuoliseen luottamukseen. Etätyö vaatii työntekijältä hyviä itsensä johtamistaitoja ja sekä kykyä suunnitella ja organisoida oman työnteon etenemistä. Esimieheltä vaaditaan etäjohtamistaitoja, jotta etänä työskentelevä työntekijä saa tarpeeksi ohjausta ja palautetta tehdystä työstään. Työnohjaamisen ja työn tulosten valvomisen lisäksi työnantajan tulee varmistaa, että työyhteisöllä on käytössä laadukkaat kommunikointivälineet. Tällä tavalla tehokas vuorovaikutus toteutuu ja samalla mahdollistetaan yhteisöllisyyden sekä yhteenkuuluvuuden tunteen säilyminen työyhteisössä. (Tilisanomat 2020.)

Etätyön onnistumiseksi ja siitä koituvien hyötyjen saavuttamiseksi, tulee työnantajan huolehtia myös yhteisistä, selkeistä pelisäännöistä sopimisesta sekä niiden noudattamisesta ja niihin sitoutumisesta. (Roine & Anttila 2017, 22–23.)

Työergonomialla on huomattava osuus onnistuneen etätyön luomisessa. Oikeanlainen, kunnollinen työpiste hyödyntää molempia, työntekijää ja työnantajaa. Huono työergonomia etätyössä huonontaa mm. työn tehokkuutta. Vääränlaiset laitteet, huonekalut ja työpisteet saattavat aiheuttaa työntekijälle fyysisiä, pysyviä vaurioita. Oikeanlainen teknologia mahdollistaa tehokkaan etätyön toimivuuden ja työtehtävissä suoriutumisen. Työnantajalla tulisikin olla mahdollisuus tarjota työntekijän käyttöön oikeanlaiset näytöt, näppäimistöt sekä työssä suoriutumiseen tarvittavat järjestelmät myös etätyöpisteessä. (Grace 2020, 24,28.)

Etätyötä tekevän tulisi myös huomioida huomattavalla tavalla omien työskentelytapojen suunnitelmallisuutta ja järjestelmällisyyttä, sillä järjestelmällisyys lisää työn tuottavuutta. Etätyöpäivälle kannattaa suunnitella aikataulu ja pohtia itselle sopivimpia työrutiineja. Työntekijän tulisi pohtia esimerkiksi, milloin kannattaa pitää säännölliset tauot, milloin käydä ulkoilemassa ja mihin kellonaikaan tehdään töitä. Tehtävälistan laatiminen auttaa suunnittelussa. (Grace 2020, 34–35.) Etätyössä työntekijän hyvinvointi on koetuksella. Yksinolo tai koettu yksinäisyys etätyössä saattaa vaikuttaa negatiivisesti henkiseen hyvinvointiin. Fyysisen hyvinvoinnin ylläpitoa ei myöskään saa unohtaa. Ulkona liikkuminen ja liikunta etätyöpäivän yhteydessä vähentävät työssä koettua mahdollista stressiä sekä koventavat näin myös henkistä hyvinvointia. (Grace 2020, 49.)

### **2.3 Etätyöhön liittyvä lainsäädäntö**

Etätyö tapahtuu työsuhhteessa ja siihen sovelletaan työsuhdetta koskevia lakeja, mutta varsinaisesti etätyötä koskevaa erillistä lainsäädäntöä ei Suomessa ole. Etätyön työajasta tulee sopia ja se määräytyy työaikalain ja työehtosopimuksen säädösten puitteissa. Työlainsäädännön soveltaminen etätyöhön kuitenkin edellyttää, että kyseessä on voimassa oleva työsuhde. Työajasta sopiminen tapahtuu työnantajan ja työntekijän välillä. Etätyöstä voidaan sopia kirjallisesti tai suullisesti. Kirjallinen sopimus etätyöstä voi olla esimerkiksi osana alkuperäistä työsopimusta, mikäli työntekijä palkataan tekemään työ etänä. Mikäli työntekijän kanssa sovitaan satunnaisesta, esimerkiksi kerran viikossa tapahtuva etätyöstä, voidaan etätyöstä sopia työnantajan ja työntekijän välillä suullisesti. Vuonna 2020 työaikalakiin on kuitenkin merkitty maininta myös etätyöstä. Työaikalain mukaan etätyöhön tulee soveltaa samoja sääntöjä ja lakeja, mitä lain mukaan tulee soveltaa myös muuhun työhön. (Grace 2020, 70; Salli 2012, 95–97.)

### 3 Etäjohtaminen osana esimiesosaamista

Etäjohtaminen tarkoittaa johtamistapaa, missä esimies ja alainen eivät näe toisiaan kasvotusten päivittäin, tai tapaavat jopa hyvin harvoin. Organisaatiotapojen muuttuessa, etäjohtamisesta on tullut yhä kasvavampi trendi ja siinä vaaditaankin yhä pätevämpää etäjohtamisen osaamista. Etätyölle ominaista on työyhteisön jäsenten fyysisen läsnäolon puuttuminen työympäristössä. Tämä luo omat haasteensa etäjohtajalle, perinteisten esimiesvastuiden ja työhön liittyvien prosessien hallinnoimisessa. Etäjohtajan tehtävänä on johtaa etänä työskenteleviä alaisiaan näyttämällä heille suuntaa ja koordinoimalla työhön liittyvää toimintaa. Etäjohtajien vastuuna korostuu etätiimin yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen toimivuuden rakentaminen ja ylläpitäminen sekä luottamus. Työprosessien sujumuuteen, työturvallisuuteen, työhyvinvointiin ja työsuojeluun liittyvät asiat sekä työajan seurannan toimivuuden varmistaminen kuuluvat myös läheisesti etäjohtajan työtehtäviin ja vastuualueeseen. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Etäjohtaminen tarkoittaa seuraavien työn tekemisen muotojen johtamista:

**Etätyö** on ansiotyötä, mikä tapahtuu pääsääntöisesti varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Se voi olla jatkuvaa tai satunnaista. Etätyöhön liittyy yleensä ajasta ja paikasta riippumattomia työjärjestelyitä ja siihen liittyy tunnusomaisesti tietotekniikan käyttö. (Vilkman 2016, 13.)

**Hajautettu työ** toimii laajempänä käsitteenä kuin etätyö. Hajautettu virtuaalitiimi työskentelee kokonaan tai osittain tietotekniikan välityksellä. Hajautetussa virtuaalitiimissä työskennellään hajautetusti esimerkiksi eri toimipisteissä tai osa tiimistä työskentelee samassa toimipisteessä tai kotona etätyössä. (Vilkman 2016, 13.)

**Liikkuva työ** käsitteenä tarkoittaa työntekijän suorittamisen paikan vaihtuvuutta, johtuen työntekijän luonteesta. Liikkuvaan työhön liittyy monesti läheisesti myös mobiili- ja tieto-, sekä viestintäteknologian hyödyntäminen työn suorittamisessa. (Vilkman 2016, 14.)

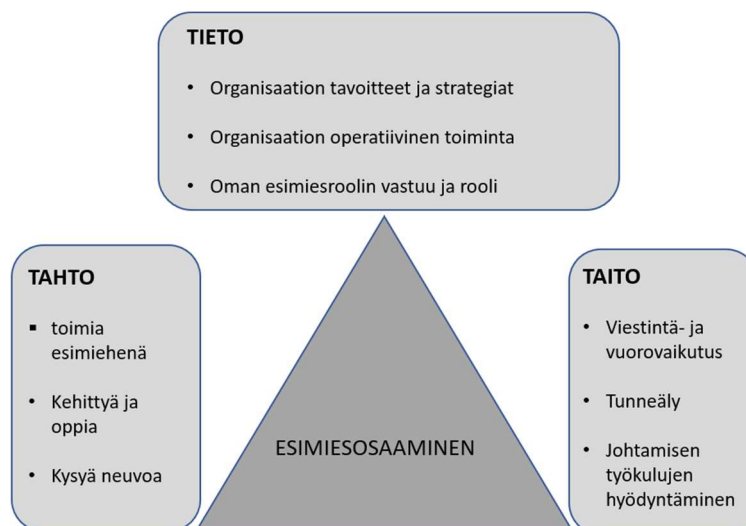
**Ajasta ja paikasta riippumaton työ** on työntekijälle, missä työntekijöille on säännelty työn suorittaminen huomattavasti vapaammaksi, kuin normaalien toimistoaikojen noudattaminen. Ajasta ja paikasta riippumatta työ voidaan suorittaa esimerkiksi osittain toimistoaikojen puitteissa toimistolla ja osittain työntekijälle itselle parhaiten sopimana ajankohtana, kuten iltaisin kotona. Ajasta ja paikasta riippumattomaan, vapautettuun työntekoon, tulee kuitenkin sitoutua niin, että työ tulee varmasti hoidettua. (Vilkman 2016, 14.)

### 3.1 Esimiestyön tehtävät ja roolit

Etäjohtaja tarvitsee uudenlaisten etäjohtamistapojen omaksumisen lisäksi vahvaa esimiesosaamista ja taitoja, joiden avulla etänä toimivaa työyhteisöä johdetaan, tuetaan ja ohjataan työnteossa. Tässä kappaleessa tutustutaan hieman läheisemmin esimiestyössä tarvittavaan osaamiseen, sekä tärkeimpiin esimiehen tehtäviin ja rooleihin.

Esimies esiintyy organisaatiossa työnantajan roolissa ja hänen työtehtävissään korostuu erityisesti tavoitteellisuus, suunnan näyttäminen, kannustaminen sekä arvostus. Esimiestehtävässä menestyvä henkilö tuntee työnantajaorganisaation tavoitteet sekä strategiat ja osaa viestiä niitä eteenpäin alaisilleen. Tällä tavalla esimies pystyy seuramaan ja arvioimaan alaistensa työn tuloksellisuutta, tavoitteiden saavuttamista, kehittämään osaamista ja edistämään tiimensä palkitsemista, menestystä ja hyvinvointia. Esimiesosaamisen kokonaisuus on laaja ja vaatii laajaa osaamista myös mm. työläinsäädännöstä, jotta työsuhteet rakentuvat varmasti lakipykälien ympärille. (Hyppänen 2013, 42–43.)

Esimies tarvitsee alaistensa osaamista ja luottamusta, jotta hän onnistuu johtamistehtävissään. Esimiehen tehtävänä on ensisijaisesti edustaa ja edistää työnantajaorganisaation tavoitteita sekä etuja. Hankaluuksia saattaisikin ilmaantua tilanteissa, missä esimiehen alaiset toivoisivat esimiehen toimivan jatkuvasti heidän tarpeiden mukaisesti. Esimiehen kehitysalueita onkin löytää tasapaino ja yhteensovittaa päätöksenteossa omien alaistensa ja organisaation tarpeita. Esimiesasemassa toimivalta henkilöltä edellytetään päättävyyttä ja neuvottelukykyä. (Järvinen 2005, 54–55.)



Kuvio 1. Esimiesosaamisen kokonaisuus (mukaillen Hyppänen 2013)

Esimiesosaamisen kokonaisuuden tärkeimmät osaamisalueet liittyvät erilaiseen tietoon, taitoon ja tahtoon. Kuvion 1 mukaisesti esimiehen tulee hallita laajasti tietoa asioista, kuten organisaation strategia ja tulostavoitteet sekä omiin esimiestehtäviin liittyvät roolit ja vastuut. Tärkeitä esimieheltä vaadittavia taitoja ovat mm. tunneäly sekä vuorovaikutus- ja viestintätaidot. Sujuva tiedonkulku sekä toimiva yhteistyö edesauttaa liiketoiminnan menestystä. Avoin vuorovaikutus myös ylläpitää työyhteisössä hyvää ilmapiiriä ja toimivan työyhteisön luomisessa tarvitaan vahvaa luottamusta. Esimieheltä vaaditaan myös tahtoa toimia asemassaan sekä halua kehittyä ja oppia uutta. (Hyppänen 2013, 36–37.)

Esimiehillä on keskeisen osallistuva rooli myös organisaation henkilöstövoimavarojen johtamisessa, kuten henkilöstövoimavarojen suunnittelu ja rekrytointi. Esimiehet osallistuvat myös läheisesti organisaation toiminnan kehittämiseen ja suunnitteluun muun johdon kanssa. Esimiehen tehtävänä on asettaa alaisilleen ja itselleen tavoitteita ja seurata niiden toteutumista. Tavoitteiden asettamiseen liittyy läheisesti henkilöstön osallistaminen ja sitouttaminen toimintaan, jotta asetetut tavoitteet toteutuisivat. Henkilöstön johtamisessa esimiehen tehtäviin kuuluu myös henkilöstön osaamisen kehittäminen, esimerkiksi kehityskeskusteluiden ja kehittämissuunnitelmien avulla. Esimiehen tehtävänä on valvoa hyvinvoinnin toteutumista. Työyhteisön hyvinvointia voidaan edistää ja ylläpitää huolehtimalla mm. hyvästä ilmapiiristä, työturvallisuudesta, työssä jaksamisesta ja tasa-arvoisesta kohtelusta. Oikeudenmukaisen palkkauksen ja palkitsemisen toteutumisesta pitää myös huolehtia. (Viitala 2013, 266.)

### **3.2 Esimiestyön tavoitteena hyvinvoiva työyhteisö**

Työhyvinvointi vaikuttaa organisaation liiketoiminnan tuloksiin ja tuottavuuteen. Esimiestyöllä on huomattava osuus ja vastuu työhyvinvoinnin toteutumisen ja edistämisen kannalta, mikä vaikuttaa suoraan koko työyhteisön tuloksellisuuteen ja työtyytyväisyyteen. (Hyppänen 2013, 165.)

Työyhteisön hyvinvointiin kannattaakin panostaa huomattavalla tavalla. Huonosti voiva työntekijä ei kykene luomaan tehokkaita, innovatiivisia ja luovia työtuloksia. Hyvinvoiva työntekijä luo hyvinvoivaa ilmapiiriä ja työympäristöä sekä edesauttaa organisaation liiketoiminnan menestystä. Työyhteisön hyvinvointi rakentuu mm. tasa-arvosta, oikeudenmukaisuudesta, työyhteisön terveydestä sekä syrjimättömyydestä. Onnistunut työyhteisön johtamistapa osallistuttaa ja kuuntelee työyhteisön jäseniä tasapuolisesti. Työyhteisön yhteisöllisyyden ylläpitämisessä ja rakentamisessa on huomattava yhteys työyhteisön työhyvinvointiin. Hyvinvoivassa työyhteisössä työskentelevän työntekijän motivaatio, sitoutuneisuus työhön sekä työtyytyväisyys kasvaa. Näin luodaan myös edellytyksiä, missä työntekijä

kijän työssä suoriutuminen, työn tulokset sekä työssä jaksaminen paranevat. Tuloksellisen, tehokkaan ja hyvinvoivan työyhteisön mahdollistaa monet tekijät, kuten luottamus ja yhteiset arvot, yhteisöllisyys, hyvä yhteishenki sekä hyvä esimiestyö. (Suonsivu 2014, 58–59; Viitala 2013, 212.)

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että työhyvinvoinnin laadulla on läheinen yhteys hyvän johtamisen kanssa ja hyvinvoinnin laatuun voidaan vaikuttaa kehittämällä esimiestyötä. Työhyvinvointia voidaan kehittää työyhteisössä myös esimerkiksi mahdollistamalla työntekijöille tehokkaat työvälineet, luomalla mielekkyyttä työhön muokkaamalla työnkuvia sekä kehittämällä työympäristöä, työyhteisöä ja työviihtyvyyttä. Työyhteisön yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa esimerkiksi tunnistamalla työyhteisölle sopivia käytäntöjä ja tapoja, miten tavoitteellisessa toiminnassa on onnistuttu ja tällä tavalla myös onnistuttu yhdessä kehittämään työyhteisölle uusia toiminnan menettely- ja lähestymistapoja. Uusien käytäntöjen ja menettelytapojen kehittäminen vaatii työyhteisöltä vahvoja yhteisöllisyyden elementtejä, kuten vahvaa yhteistyötä, selkeästi määriteltyjä tavoitteita, halua onnistua sekä avoimuutta ja luottamusta. Vahva yhteistyö ja onnistumiset vahvistavat työyhteisön yhteistä itseluottamusta, minkä seurauksena myös yhteisöllisyyden tunne ja työhyvinvointi vahvistuvat. (Suonsivu 2014, 61–62; Viitala 2013, 229–230.)

## 4 Onnistuneen etäjohtamisen edellytykset

Etäjohtaminen on, ja tulee tulevaisuudessa olemaan, entistä vahvemmin osa esimiehen ydinosaamista. Onnistunut etäjohtaminen toimii parhaimmillaan yritykselle huomattavana kilpailuetuna. Onnistuneen etäjohtamisen tuloksena esimiehet kykenevät innostamaan ja kannustamaan henkilöstöä etätyössä ja näin myös mahdollistavat etätyöstä koituvien hyötyjen toteutumista, kuten työn tehokkuus, tuottavuus ja työtyytyväisyys. Onnistuneesti johdettu etäjohtaminen myös motivoi sekä tukee työntekijöitä ja minimoi näin etätyössä koettuja haittoja, kuten yksilön tuntema eristäytymisen tunne työyhteisöstä ja työssä kuormittuminen. (Vilkman 21.9.2016.)

Esimieheltä vaaditaan vahvoja etäjohtamistaitoja, jotta työyhteisö toimii mahdollisimman tehokkaasti myös virtuaalisesti johdettuna. Esimerkiksi koetut yksinäisyyden ja eristäytymisen tunteet saattavat heikentää työyhteisön yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Hyvä ja onnistunut etäjohtaminen perustuu siihen, että etäjohtamisen kulmakivet ovat kunnossa ja ne on onnistuttu yhdistämään toisiinsa. Näitä kulmakiviä ovat avoimuus, luottamus, arvostus, vuorovaikutus, yhteisöllisyys sekä yhteiset toimivat pelisäännöt. Mikäli työyhteisön jäsenet eivät koe yhteenkuuluvuuden tunnetta, viestinnän määrä jäsenten välillä vähenee, jolloin organisaatioon sitoutuminen ja työmoraali saattavat myös heikentyä. Etäjohtamisessa tiimin rakentaminen onkin huomattavasti hankalampaa, kuin fyysisesti samassa paikassa työskentelevien tiimien. Etäjohdettavan tiimin yhteishengen ja koko yhteisöllisyyden rakentaminen vaatii suunnitelmallisempaa esimiestyötä etäjohtajalta. Monet etätiimin jäsenet saattavat kokea jäävänsä vailla sosiaalista tukea, kuten henkinen tuki, luottamus, riittävä kommunikointi, toistuvan palautteen sekä ohjeistuksen saaminen. Etäjohtajan tarjoama sosiaalinen tuki työntekijöilleen on erittäin tärkeää, sillä se ehkäisee mm. stressiä ja työuupumista. (Etätyöpäivä; Vilkman 2016, 25; Vilkman 16.2.2016.)

Esimiehen sosiaalisten taitojen merkitys korostuu huomattavasti etätiimin johtamisessa. Esimies tarvitsee tunneälyä sekä analysointitaitoja, jotta hän kykenee tunnistamaan työntekijöidensä yksilöllisiä tarpeita ja viestintätapoja. Esimiehen keskittyessä tiiminsä johtamisen ohella tuntemaan työntekijöitä myös henkilökohtaisemmalla tasolla, hän oppii myös etänä ymmärtämään ja lukemaan työntekijöiden tunnetiloja helpommin. Kasvotusten kommunikoimalla on helpompi tunnistaa työntekijän kasvoilta, että kaikki ei ole hyvin. Etänä se ei ole yhtä helppoa. Vahvempi ja läheisempi yhteys johdettuun tiimiin auttaa etäjohtajaa tunnistamaan johdetun etätiimin toimivuutta vaikeuttavia esteitä, mikä sujuvoittaa tiimin työn ohjausta. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 74–75.)

Sosiaalisten taitojen, ja työntekijöille tarjoaman sosiaalisen tuen, lisäksi etäjohtaja tarvitsee myös paljon muita esimiestaitoja, joilla varmistetaan onnistunut johtamistapa. Etäjohtajan tulee pystyä ohjaamaan johdettua tiimiä kohti asetettuja tavoitteita sekä valvomaan tavoitteiden toteutumista olemalla jatkuvasti tietoinen johdetun tiimin työtehtävien etenemisestä ja niiden tilasta. Tilanteiden tehokas hallussa pitäminen vaatii etäjohtajalta taitoja, kuten järjestelmällisyys ja organisointi, aikataulutus, esimiesosaaminen, tavoitteellisuus ja tavoitteiden asettaminen, asioiden priorisointi, muutosjohtaminen, sekä työtehtävien sujuvuuden ja etenemisen raportointi ja seuranta. Hyvä etäjohtaja on myös kannustava, oikeudenmukainen ja vastuunsa kantava. Etäjohtaja toimii etätyöhön liittyvien laki-asetusten mukaisesti ja varmistaa näin myös onnistuneen etätyön toteutumista. (Hyppänen 2013, 84–85; Mattiske 2020, 37.)

Selkeiden tavoitteiden asettaminen ja niiden seurannan tärkeys korostuu etätyössä. Etäjohtajan tulee antaa alaisilleen selviä ohjeistuksia ja suuntaviivoja tavoitteiden suorittamiseksi. Etätyössä työtä tehdään yksinäisemmin ja tämän takia myös tarvitaan tukea ja palautetta työn etenemisestä entistä vahvemmin. Tehokas työtehtävissä suoriutuminen edellyttää myös tiheämpää palautteen antamista ja vastaanottamista. Etäjohtaja antaa alaisilleen rakentavaa palautetta työssä suoriutumisesta, jotta alaiset osaavat palautteen avulla kehittyä sekä ohjata omaa työn etenemistä ja tavoitteita oikeaan suuntaan. Palautteen avulla voidaan lisäksi arvioida tiimin yhteistä menestystä. Esimies myös itse tarvitsee alaisiltaan palautetta. (Haapakoski ym. 2020, 174.) Vastaanotetun palautteen avulla hän voi arvioida ja mitata onnistumistaan etäjohtajana.

#### **4.1 Vuorovaikutus**

Etätyön onnistuminen vaatii vahvaa vuorovaikutusta työyhteisössä. Etätyön muuttaessa organisaation perinteisiä toimintatapoja, toimiva vuorovaikutus auttaa pitämään työyhteisöä kasassa myös etänä. Vuorovaikutus mahdollistaa hyvän yhteistyön toteutumisen, minkä tuloksena työyhteisö tuottaa laadukkaampaa työn tulosta. Työyhteisön tehtävänä on esimiehen johdolla pohtia, miten tehokkaaksi ja yhteistyötä edistäväksi toimitatavat olisivat siirrettävissä myös työskentelyyn verkossa. (Haapakoski ym. 2020, 92–95.)

Tärkeää on myös huomioida, minkälaisena työyhteisö kokee toimintaympäristössä tapahtuvan vuorovaikutuksen. Suurin osa työyhteisön yhteistyöstä tapahtuu vuorovaikutuksessa. Kokemukset vuorovaikutuksesta synnyttävät joko positiivisia tai negatiivisia tunteita yksilöissä. Sillä on myös huomattava yhteys siihen, miten vuorovaikutus toteutuu työyhteisössä. Positiiviset kokemukset edistävät ja kannustavat vuorovaikutuksen toteutumista ja negatiiviset kokemukset saattavat huomattavalla tavalla heikentää työyhteisön välistä vuo-

rovaikutusta. Toimivan vuorovaikutuksen toteutumisen kannalta on tärkeää edistää luottamusta sekä avoimuutta työyhteisössä. Asioiden esiin ottaminen ja käsitteleminen lisää avoimuutta, asioista pitää pystyä puhumaan ääneen. Myös luottamus kehittyy avoimuuden kautta, kun tutustutaan työyhteisön jäsenten erilaisiin toimintatapoihin, opitaan suvaitsemaan niitä ja opitaan tuntemaan työyhteisön jäseniä. (Kallasvuo ym. 2019, 43–44.)

Etäyön toimivuuden kannalta tulee ottaa myös huomioon erityisasiota, mitä virtuaalinen työympäristö vaatii, jotta laadukas vuorovaikutus voidaan mahdollistaa. Erityisesti teknologia ja sen suorituskykyisyys ovat tärkeitä tekijöitä, jotta työyhteisön virtuaalinen kanssakäyminen onnistuu. Yhteisesti sovitut viestintätavat, toimintaprosessit ja säännöt tukevat tehokkaan yhteistyön toteutumista. Oman työyhteisön kommunikointiin valitut, sopivimmat kommunikointivälineet mahdollistavat työyhteisön yhteydenpidon ja tiedon jaon, mikä vahvistaa luottamusta ja yhteishenkeä työyhteisössä. Etäjohtajan tehtävänä on kannustaa työntekijöitä aktiiviseen yhteistyöhön ja tiedon jakamiseen. Yhteydenpidon toimivuuden ylläpidossa tulee myös ottaa huomioon väistämättömät teknologiaan liittyvät puutteet ja ongelmat. Etänä työskentelevän tiimin tuleekin tuntea omat työvälineensä, niiden käytön sekä toimintaohjeet miten toimia, kun teknologia pettää. Jokaisen etätyöntekijän olisikin hyvä laatia itselleen toimintaohjeet pahimpien tilanteiden varalle. Jokaisen tiimin jäsenen tulee tietää perusasiat ongelmatilanteiden tapahtuessa, kuten IT-tuen yhteystiedot, ohjeet kadonneiden tiedostojen palauttamiselle ja toimintaohjeet vakavien internetongelmien varalle. (Harvard Business Review Press 2016, 44–45; Työturvallisuuskeskus 2018.)

## **4.2 Avoimuus ja arvostus**

Avoimuus työyhteisössä lisää yhteisöllisyyttä sekä lisää sitoutuneisuutta organisaatioon. Se on myös erittäin tärkeä onnistuneen etäjohtamisen elementti, sillä se lisää työviihtyvyyttä ja toimii vahvasti osana laadukkaan vuorovaikutuksen toteutumista. Avoimuutta työyhteisössä on mm. se, että jokainen työyhteisön jäsen otetaan mukaan työtä koskevaan päätöksentekoon, annetaan mahdollisuus osallistua ja jaetaan tasa-arvoisesti puheenvuoroja. Se on siis toimivaa yhteistyötä, päätöksentekoa, avointa ja rehellistä kommunikointia sekä vuorovaikutusta. Avoimuuden puute saattaa luoda tunteen, että ei uskalleta kysyä esimieheltä tai kyseenalaistaa tiettyjä asioita työyhteisössä. Tämä taas vaikuttaa negatiivisesti työssä onnistumiseen ja heikentää työntekijän motivaatiota. Avoimuutta tulee rakentaa myös jaetun palautteen avulla. Palautetta tulee antaa puolin ja toisin, esimiehen ja alaisen välillä. Mitä enemmän sitä jaetaan, sitä matalampi kynnyks työssä muodostuu palautteen antamiselle ja vastaanottamiselle. (Haapakoski ym. 2020, 68; Vilkmán 2016, 33–34.)

Toimivan työyhteisön perusasioihin kuuluu myös arvostaminen ja ilman sitä yhteistyö ei suju. Siksi myös etäjohtamisessa se tulee huomioida huomattavalla tavalla. Työntekijät

kaipaavat esimieheltään sosiaalista tukea etätyössä ja valitettavan monet kokevat jäävänsä ilman sitä. Esimiehen tarjoama sosiaalinen tuki kertoo arvostuksesta ja siitä, että arvostaa työntekijän työpanosta. Työntekijän tuntiessa itsensä ja oman työpanoksensa tärkeäksi ja arvostetuksi, toimii arvostus tällöin myös voimavarana tilanteissa, missä työntekijä saattaisi kokea epävarmuutta. Arvostusta kokeva työntekijä pystyy innostumaan ja toimimaan tuloksellisesti myös näissä epävarmemmissa tilanteissa. Tällöin voidaan puhua myös työn imusta. Mielekkäät työolosuhteet, hyvä esimiestyö, kiinnostavat työtehtävät ja saatu arvostus mahdollistavat työntekijän kokeman innostumisen ja nautinnon työstä. Tällöin työntekijä on myös sitoutuneempi ja kehityskykyisempi. (Viitala 2013, 212; Viikman 2016, 31–32.)

### **4.3 Luottamus**

Etätyön toimivuuden mahdollistamisen kannalta tärkein tekijä on luottamus. Luottamuksen tulee olla molemminpuolista, esimiehen ja alaisen välillä. Luottamus on vahvempi silloin kun tavataan kasvotusten, mutta etänä työskennellessä kommunikointi ja suhteiden luominen on etäisempää. Tällöin toiminta ei ole yhtä ennakoitavissa, joten luottamusta tarvitaan entistä vahvemmin. Työyhteisön kokema luottamus vahvistaa sitoutuneisuutta, aloitteellisuutta, innostuneisuutta ja itsevarmuutta sekä toimii vahvana tekijänä työyhteisön yhteisöllisyyden rakentamisessa. Sillä on myös huomattava merkitys työyhteisön yhteishengen sekä laadukkaan kommunikoinnin ja yhteistyön edistämiseksi. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Luottamus on etätyössä hyvin keskeinen asia, mutta samalla se on etäjohtamisen näkökulmasta haasteellista. Luottamuksen rakentaminen vaatii mahdollisimman avointa sekä rehellistä vuorovaikutusta esimiehen ja alaisten, sekä koko työyhteisön välillä. Etäjohtajan tulee harkita, miten aidosti hän pystyy luottamaan alaisiinsa ja arvioida, miten suuri tarve on työn seurannalle ja valvonnalle. Etäjohtajan ei tarvitse vahtia ja valvoa jatkuvasti alaisensa etätyöskentelyä, tärkeintä on arvioida tehdyn työn tuloksia. Esimiehen osoittama vapaus ja luottamus työnteossa edellyttääkin alaisilta tavoitteellisia ja tuloksellisia työsuorituksia. (Haapakoski ym. 2020, 155–156.)

### **4.4 Yhteiset päämäärät ja pelisäännöt**

Organisaatio luo omaa etäkulttuuriaan sopimalla etätyöohjeen, minkä raameissa etätyötä toteutetaan. Yhdessä sovitut tiimikohtaiset pelisäännöt mahdollistavat sujuvamman ja tehokkaamman yhteistyön, mikä luo edellytykset toimivalle etätyökulttuurille. Etätyöstä sovitussa pelisäännöissä sovitaan esimerkiksi asioista, kuten viestintätavat, kokouksiin osal-

listumiset, työaikataulut sekä muut työprosesseihin liittyvät asiat. Yhteiset pelisäännöt auttavat selventämään asetettuja odotuksia sekä päämääriä ja vähentämään etätyöhön liittyviä epäselvyyksiä. Yhteiset pelisäännöt selventävät myös tiimin sisäisiä rooleja ja vastuuta. Säännöistä yhdessä sopiminen ja niiden noudattaminen edistää työyhteisön yhteishenkeä. (HR viesti 2020; Mattiske 2020, 84.)

#### **4.5 Itseohjautuvuuden tukeminen etätyössä**

Etätyön mukana tuoma itseohjautuvuus luo yksilölle ja tiimille työyhteisönä vastuun johtaa omaa työtään ja hoitaa myös osan työtehtävistä, mitkä perinteisesti ovat kuuluneet esimiehille. Tällaisia tehtäviä on esimerkiksi oman työn aikataulutus, työn suunnittelu sekä päätöksenteko työtehtäviin liittyvissä asioissa. Itseohjautuvuus edellyttääkin vahvaa omaaloitteellisuutta, priorisointikykyä sekä itsenäistä asennetta työtehtävien suorittamiseen ja niiden suunnitteluun.

Työyhteisön yksilöiden itseohjautuvuuden tarve on lisääntynyt merkittävästi etätyön seurauksena, mutta se ei kuitenkaan poista esimiesosaamisen ja vahvojen etäjohtamistaitojen tarvetta. Työntekijät tarvitsevat koulutusta ja perehdytystä itseohjautuvuuteen ja sen kehittämiseen. Esimiehen tehtävänä on tukea, kannustaa sekä ohjata työntekijöitä kohti itsenäistä työskentelytapaa. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

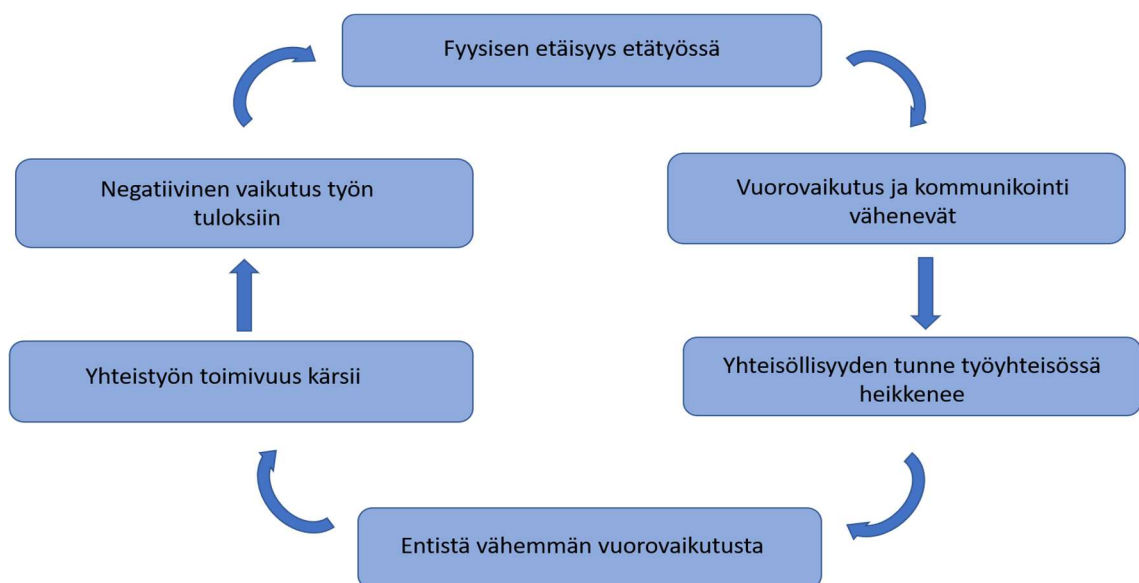
Mikäli esimiestasolla ei ole huolehdittu tarpeeksi hyvin työntekijöiden itseohjautuvuuden tukemisesta ja ohjaamisesta, autonominen työskentelytapa saattaa monesti jättää työntekijän täysin yksin ja aiheuttaa ylikuormitusta työssä. Itseohjautuvuus edellyttää esimiehiltä luottamusta työntekijöihinsä. Ongelmista ja vahinkotilanteista pitää pystyä avoimesti puhumaan esimiehille ja myös esimiesten pitää pystyä ottamaan kritiikkiä vastaan. Esimiestasolla tulee huolehtia siitä, että jokaiselle työntekijälle on asetettu selkeät tavoitteet, jotta työntekijän suunta on oikea. Työntekijöille pitää myös selkeästi ilmaista, mitä tehdään ja mitä varten. On myös tärkeää, että työntekijä tiedostaa oman roolinsa työyhteisössä sekä oman tekemisen työnkuvan ja päämäärät. Vastuun jakamisesta pitää myös olla selvät sävelet. Työntekijälle pitää olla ilmaistu selkeästi, mikä kuuluu hänen vastuualueeseensa ja missä kulkevat selkeästi oman työn rajat. Työyhteisössä pitää myös sopia päätöksenteosta, eli kuka tekee missäkin tilanteessa päätöksen. Mitä selkeämmin näitä asioita sovitetaan etätyöyhteisössä, sitä sujuvammin työntekijöiden itseohjautuvuus toimii. Tietoisuus ja avoimuus myös lisäävät työntekijöiden työmotivaatiota. (Savaspuro 2019, 45–48.)

#### **4.6 Yhteisöllisyyden merkitys etätyössä**

Yhteisöllisyys on yksilöistä koostuvan ryhmän määrätietoista tarvetta pyrkiä kehittämään toimintaansa sekä hyvinvointia tietyssä yhteisössä, esimerkiksi yrityksessä. Yhteisöllisyys

on toimintaa, missä pyritään motivoituneesti kehittämään ryhmän yhteistä toimintaa ja tällä pyrkimyksellä saavuttamaan yhteisiä tavoitteita. Ihmisellä on luontainen taipumus ja tarve tuntea kuuluvansa johonkin ryhmään, kuten myös työyhteisön jäsenillä on luontainen tarve tuntea kuuluvansa osaksi työyhteisöä. Yhteisöllisyyden rakentaminen ja sen ylläpitämisen merkitys on erittäin tärkeää. Se luo tuottavampaa yhteistyötä työyhteisössä, kun työntekijät tulevat keskenään hyvin toimeen ja kokevat hyvää yhteishenkeä sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tunne ryhmään kuulumisesta muodostuu, mitä enemmän työntekijät tekevät yhteistyötä ja oppivat tuntemaan toisiaan. Tällöin he myös oppivat toisensa vahvuuksia sekä heikkouksia ja osaavat hyödyntää näitä yhteistyön tuloksissa. (Jäppinen 2012, 19; Vilkmán 2016, 41–42.)

Toimivan työyhteisön toimintaympäristö rakentuu vuorovaikutuksesta, yhteistyöstä, ryhmähengestä ja yhdessä sovitusta pelisäännöistä. Työyhteisö toimii vastavuoroisuuden merkeissä ja vastuu kannetaan yhdessä. Työyhteisön jäsenet tukevat toisiaan, jotta yhteiset päämäärät tulevat saavutetuiksi. Työyhteisön johtajana, johtajan tehtävänä on kantella ja rakentaa tätä toimintaympäristöä ja edistää suotuisten työolosuhteiden toteutumista, samalla edistäen työyhteisön yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyys toimii organisaatiossa vahvana voimavarana. Ilman toimivaa yhteisöllisyyttä, esimiehen on vaikea saada työyhteisöä toimimaan yhteisen suunnan ja päämäärien mukaisesti. Tällöin työyhteisö ei puhalla yhteen hiileen, eikä toiminta ole organisaation toiminnan ja päämäärien mukaista. Yhteisöllisyyden puuttuminen lisää myös tiimin sisällä negatiivista tunnelmaa. Yhteisöllisyys syntyy parhaiten aktiivisen kommunikoinnin, sosiaalisten tilanteiden ja yhteisen tekeminen, eli tehokkaan yhteistyön tuloksena. (Kallasvuo ym. 2019, 77–78; Kuusela 19.4.2018.)



Kuvio 2. Etäjohtamisen haasteita (mukaillen Vilkmán 21.9.2016)

Yhteisöllisyyden merkitys ja hyvä ilmapiiri luo työyhteisössä tehokkaampaa ja tuottavampaa yhteistyötä, minkä avulla saavutetaan myös parempia työtuloksia. Kuvion 2 mukaisesti, fyysinen etäisyys työyhteisön jäsenten välillä kasvaa virtuaalisessa työympäristössä työskennellessä. Tämän seurauksena myös kanssakäyminen ja vuorovaikutus työyhteisön jäsenten välillä muuttuu muotoaan ja vähenee, vaikuttaen negatiivisella tavalla yhteistyön laatuun sekä toimivuuteen. Yhteisöllisyys saattaa myös huomattavalla tavalla lähteä heikkenemään. Tehokkaan yhteistyön kärsiminen saattaa negatiivisella tavalla vaikuttaa työn tuloksiin, sillä se vähentää tutkimusten mukaan myös yksilön sitoutumista organisaatioon. Yhteisöllisyyden ylläpitäminen vaatiikin huomattavaa työyhteisön vuorovaikutukseen sekä yhteydenpidon määrään ja laatuun panostamista. (Vilkman 2016, 41–42.)

Hyvän etäjohtajan tulee osata kannustaa erilaisin keinoin kaikkia tiimin jäseniä kommunikoimaan, esimerkiksi osallistumaan aktiivisesti yhteisiin virtuaalipalaveriin ja jakamaan omia kokemuksia ja tilanteita työn sujumisesta. Olisi myös hyvä puhua muistakin kuin pelkistä työasioista, eli vaihtaa kuulumisia muutenkin kuin työasioiden osalta. Tällä tavalla etäjohtaja edistää luontevaa yhteyttä ja kommunikointia koko tiimin kesken. Aktiivista kommunikointia edistetään ottamalla huomioon kommunikointitavat – ja muodot, mitä työntekijät itse mieluiten käyttävät. Etätyö sisältää ja tuottaa määrällisesti paljon sähköistä viestintää työyhteisössä. Sähköisen kommunikoinnin määrä sisältää tärkeystasoltaan erilaisia viestejä ja saattaa viedä huomion pois ensisijaisen tärkeästä viestinnästä. Olennaista olisikin edistää motivaatiota tukevaa kommunikaatiota arvioimalla viestinnän laatua ja tarpeellisuutta. Minkälainen viestintä ja minkälaiset viestintätavat ovat välttämättömiä ja mitkä eivät ole? (Haapakoski ym. 2020, 111; Harvard Business Review Press 2016, 78–80.)

#### **4.7 Onnistuneen etäjohtamisen mittaaminen**

Tässä kappaleessa tarkastellaan mittareita, joiden avulla etäjohtaja pystyy arvioimaan etätyön toteutumisen laatua ja omia johtamistaitojaan. Esimiehen on vaikeampi havaita työyhteisössä piileviä ongelmia, kun työskennellään pääsääntöisesti virtuaalisesti. Avoin keskustelu ja tiedon jakaminen omasta työssä jaksamisesta, etätyön toimivuudesta ja esimiestyöstä sekä mittarit, kuten kehityskeskustelut ja hyvinvointikyselyt, auttavat näiden mahdollisten etätyöhön liittyvien ongelmakohtien havaitsemisessa ja ratkaisemisessa.

Etätyölle ominaista on joustavuus työajassa, minkä takia työn etenemistä ja menestymistä ei tulisikaan mitata ensisijaisesti työn tekemiseen käytetyn ajan perusteella, vaan mittauksessa tulisi keskittyä tehdyn työn tulokseen. Etäjohtaja mittaa työn etenemistä arvioimalla, onko sovitut työtehtävät tulleet tehdyiksi ja miten tavoitteiden saavuttamisessa on

onnistuttu. Etätöön toimivuuden mittaamista helpottaa huomattavasti se, että asetetut tavoitteet ovat mahdollisimman selkeät. Tällä tavalla myös työntekijän on helpompi sisäistää, ymmärtää ja toteuttaa niitä. Työntekijän sekä esimiehen on helpompi seurata työn etenemistä aikataulun avulla. Tavoitteiden saavuttamista ja tuloksellisuuden arvioimista voidaan mitata myös tiimitasolla, eli keskittää enemmän tiimin yhteisiin ponnistuksiin, kuin yksilötason suorituksiin. (Vilkman 2016, 46–49.)

Kehityskeskustelut toimivat tärkeänä työn suorituksen ja tuloksellisuuden mittarina. Keskustelun tarkoituksena on mitata työntekijän suoriutumista työssä ja tavoitteiden saavuttamisessa. Esimiehen tehtävänä on käydä alaisensa kanssa läpi organisaation strategiaa ja tavoitteita sekä sovittaa näitä yhteen alaisen henkilökohtaisten yksilötavoitteiden kanssa. Kehityskeskustelussa työntekijän työsuorituksen arvioinnin perusteella tehdään mahdollisia kehityssuunnitelmia. Kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden molemmille keskustelun osapuolille, esimiehelle ja alaiselle, antaa palautetta. Esimies saa tällä tavalla myös kehitysehdotuksia johtamistapoihinsa ja oppia tuntemaan alaistensa odotuksia. (Hyppänen 2013, 63–64.)

Työhyvinvointikyselyn avulla voidaan selvittää työyhteisön ja koko organisaation tilaa, eli miten työyhteisössä voidaan ja jaksetaan. Työhyvinvoinnin mittaaminen kyselyn avulla olisi hyvä toteuttaa tasaisin väliajoin ja selvittää työyhteisön jäsenille, miksi kyselyitä tehdään. Hyvinvointikyselyissä keskitytään yleensä aihealueisiin, kuten työ, työyhteisö, työolosuhteet, työviihtyvyys, sitoutuneisuus organisaatioon ja esimiestyö. Hyvinvointikyselyiden tulokset tulee käydä avoimesti työyhteisössä läpi ja keskittyä kehittämään kyselyiden tuloksena esiin nousseita, keskeisimpiä kehittämiskohteita. (Tie työelämään 2016)

Hyvinvointikyselyiden avulla myös etäjohtajan saama palaute esimiestyössä onnistumisesta, sekä tämän vastaanotetun palautteen hyödyntäminen, auttavat esimiestä huomattavalla tavalla etätöön onnistumisen edistämässä ja kehittämässä. Mikäli esimies on onnistunut etäjohtamistaidoissaan, myös etätö työyhteisössä toteutuu tehokkaasti sekä tavoitteellisesti. Työn tulokset sekä työntekijöiden työssä viihtyminen ja hyvinvointi puhuvat puolestaan.

## 5 Onnistuneen etäjohtamisen opas esimiehelle

Tässä kappaleessa käsitellään opinnäytetyöprojektin empiirisen osuuden tuotoksen, tuotannon, etenemistä ja syntymistä. Produktio on esimiestyössä hyödynnettäväksi tarkoitettu onnistuneen etäjohtamisen opas. Opas on tarkoitettu esimiehille, esimieheksi tähtääville tai muuten aiheesta kiinnostuneille. Opas esittelee käytännön vinkkejä, miten ja minkälaisien etäjohtamiskeinojen avulla työyhteisön etätyön toimivuutta voidaan edistää, erityisesti työyhteisön yhteisöllisyyden tärkeyttä korostamalla.

### 5.1 Projektisuunnitelma ja aikataulu

Opinnäyteprojektin eteneminen alkoi syyskuussa 2020. Syyskuun aikana valmistui kattava opinnäytesuunnitelma, mikä toimi erinomaisena suunnannäyttäjänä koko opinnäytetyöprojektin etenemisen ajan. Opinnäytetyön ohjausryhmän seminaaritunnit antoivat myös erinomaisia ideoita opinnäytetyön suunnitteluun. Alkuperäisen suunnitelman mukaisena tarkoituksena oli saada opinnäytetyö valmiiksi vuoden 2020 loppuun mennessä, mutta aikataulussa pysyminen osoittautuikin odotettua hankalammaksi ja projekti saatiin vihdoin valmiiksi tammikuun 2021 lopussa.

Taulukko 2. Opinnäytetyön toteutunut aikataulu

VKO	Aikataulu
36-39	Opinnäytetyösuunnitelman työstämistä.
40	Suunnitelma valmiina ja palautus Kontoon.
41	Opinnäytetyöraportin kirjoittaminen alkaa.
42	Tietoperustan kirjoittamista.
43	Tietoperustan kirjoittamista.
44	Tietoperustan kirjoittamista.
45	Tietoperustan kirjoittamista.
46	Raportin 1/3 palautus Kontoon.
47	Konto-palautteen hyödyntäminen ja raportin muokkaaminen.
48	Konto-palautteen hyödyntäminen ja raportin muokkaaminen.
49	Tietoperustan täydentämistä.
50	Toiminnallinen osuus: Oppaan työstäminen alkaa.
51	Toiminnallinen osuus: Oppaan työstämistä.
52	Toiminnallinen osuus: Oppaan työstämistä.
53	Toiminnallinen osuus valmis ja opinnäytetyön osuus 2/3 palautus Kontoon.
1	Konto-palautteen hyödyntäminen ja raportin muokkaaminen.
2	Työn viimeistelyä ja oikolukemista.
3	Työn viimeistelyä ja oikolukemista.
4	Opinnäytetyö valmiina palautukseen ja arvioitavaksi

Opinnäytetyön kirjoittaminen alkoi suunnittelemalla raportin sisällysluettelo, minkä jälkeen oli helpompi lähteä etsimään työhön sopivaa lähdemateriaalia. Lähdemateriaalin etsiminen sekä sen hyödyntäminen teoriaosuudessa jatkui koko opinnäytetyöprojektin etenemisen ajan, sillä aiheeseen liittyvää lähdemateriaalia oli paljon saatavilla ja helppo löytää. Projektisuunnitelman tarkoituksena oli työstää ensin opinnäytetyön teoriaosuus valmiiksi ja tämän jälkeen laatia työn toiminnallinen tuotos, etäjohtamisen opas esimiehelle. Teoriaosuutta laadittaessa, suunniteltiin samalla toiminnallisen osuuden toteutustapaa ja kerättiin oppaaseen hyödyllisimpiä ideoita ja vinkkejä teoriaosuudessa käytetystä lähdemateriaalista.

## **5.2 Aineiston keruumenetelmät**

Suurin osa opinnäytetyön teoriaosuudessa hyödynnetystä lähdemateriaalista kertyi opinnäytetyön aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta sekä verkkolähteistä. Aiheen ajankohtaisuuden vuoksi aineistoa löytyi runsaasti ja mielestäni opinnäytetyössä onnistuttiin myös hyödyntämään erilaisia lähdemateriaaleja kattavasti. Haaga-Helian Finna-verkkokirjaston hakukoneella ja sen tietokannasta löytyi myös paljon laadukasta lähdemateriaalia, kuten ajankohtaisia artikkeleita opinnäytetyön aiheeseen liittyen. Aineiston keruuseen sain erinomaisia ideoita myös tutustumalla muiden opiskelijoiden opinnäytetöihin ja heidän hyödyntämiin lähdemateriaaleihin. Opinnäytetyön teoriaosuudessa hyödynnetyn kattavan ja ajankohtaisen lähdemateriaalin avulla oli myös luontevaa lähteä laatimaan projektin tuotosta, eli etäjohtamisen opasta. Opas sisältää tärkeimpiä aihealueita opinnäytetyön teoriaosuudesta, minkä pohjalta oppaaseen on koottu käytännön vinkkejä ja neuvoja onnistuneen etäjohtamisen saavuttamiseksi. Hyviä ideoita oppaaseen kerätyistä vinkeistä saatiin myös tutustumalla muiden yritysten laatimiin etäjohtamisen oppaisiin, kuten Azets Insight Oy. Haaga-Helian liiketalouden koulutusohjelman suuntautumisopinnoissa, erityisesti itsensä johtamisen ja esimiestyön kurssien aikana laadittuja tehtävänantoja ja opintomateriaaleja oli myös hyvä kerrata ennen opinnäytetyöprojektin aloittamista.

## **5.3 Toteutus**

Opinnäytetyön aiheen ja toteutustavan valitseminen osoittautui hieman hankalaksi. Päädyin lopulta valitsemaan aiheen liittyen etätyöhön ja etäjohtamiseen, sillä se on erittäin ajankohtainen aihe vallitsevan koronapandemian takia. Tämän takia uskoin myös löytäväni erittäin laadukasta ja hyödyllistä lähdemateriaalia. Etäjohtaminen ja organisaatioiden etäkulttuurit ovat myös lähiaikoina huomattavalla tavalla kiinnostaneet minua aiheen ajankohtaisuuden takia. Päädyin tekemään opinnäytetyön ilman toimeksiantajaa, sillä halusin ensisijaisesti edetä projektin kanssa itsenäisesti, omien ideoideni johdattelemana sekä

omaa aikataulua noudattamalla. Vallitseva koronapandemia myös hieman rajoitti oikeanlaisen toimeksiantajayrityksen löytämistä, joka olisi halunnut sitoutua projektiin useamman kuukauden ajaksi.

Opinnäytetyön toteutustavaksi valikoitu toiminnallinen työ. Valittu opinnäytetyön aihe sopi mainiosti toteutettavaksi toiminnallisena tuotoksena, eli tässä tapauksessa oppaan muodossa. Etäjohtamistaitojen tärkeyttä korostetaan yhä enemmän esimiestyössä. Tämän takia sainkin idean toteuttaa oppaan etäjohtamisesta ja miten onnistua siinä, sillä monilla esimiestehtävissä työskentelevistä ei ole vielä paljon kokemusta etäjohtamisesta. Toiminnallisen osuuden, eli etäjohtamisen opas alkoi muodostua lähes heti kun raportin teoriaosuus oli valmis. Teoriaosuutta hyödyntämällä, laadittiin etäjohtamisen opas esimiesten, tai tulevien esimiesten, hyödynnettäväksi omassa johtamistyössään. Opinnäytetyön tietoperustassa hyödynnettyä lähdemateriaalia sovellettiin tuotoksen, eli oppaan laatimisessa. Raportin tietoperustasta rajattiin tärkeimmät ja hyödyllisimmät aihealueet oppaassa hyödynnettäväksi, huomioon ottaen oppaan tarkoitus sekä tavoitteet. Näiden valittujen aihealueiden pohjalta lähdettiin suunnittelemaan ja toteuttamaan produktiota.

Opas toteutettiin Microsoft PowerPointin avulla. PowerPoint on itselleni erittäin tuttu ohjelma ja halusinkin valita tutun ohjelman, minkä käyttö ei aiheuttaisi ongelmia tai millään muulla tavalla hankaloittaisi oppaan toteutukseen suunniteltua aikataulua. Helpon ja tutun ohjelman kanssa pystyinkin syvällisemmin keskittymään itse oppaan sisällön suunnitteluun ja toteuttamiseen. Olen hyödyntänyt PowerPointia monissa eri tilanteissa opiskelu- ja työelämässä. Powerpoint-ohjelmalla laadittu opas on luettavissa sähköisessä muodossa ja on tarvittaessa tulostettavissa myös paperisena versiona.

#### **5.4 Oppaan sisältö ja rakenne**

Oppaan alkuun laadittu sisällysluettelo ja lausein otsikoidut luvut auttavat lukijaa paremmin sisäistämään oppaan sisältöä kokonaisuutena. Johdanto kertoo lukijalle tiivistettynä koko oppaan tarkoituksen ja kohderyhmän. Opinnäytetyön teoriaosuudesta rajattiin tärkeimmät aihealueet, mitä voi myös oppaan laatimisessa hyödyntää. Näistä aihealueista muodostettiin omat luvut, mitkä otsikoitiin sisällysluetteloon. Oppaan alussa käsitellään ensin esimiestaitoja, mitkä ovat myös etäjohtamisessa tarvittavia ominaisuuksia ja taitoja. Seuraavana lukijalle esitellään onnistuneen etäjohtamisen tunnusmerkkejä, perustaa ja tekijöitä, miten esimies pystyy edistämään etätyön toimivuutta työyhteisössä. Näitä onnistuneen etäjohtamisen elementtejä käsitellään oppaassa aiheeseen liittyvää teoriaa hyödyntämällä sekä esittelemällä käytännön vinkkejä ja toimenpiteitä lukijalle, miten onnistuneen etäjohtamisen elementit ovat esimiehen saavutettavissa. Oppaan tarkoituksena on, että teorian pohjalta syntyneitä käytännön esimerkkejä ja vinkkejä hyödyntämällä, lukija

onnistuu etänä toimivan työyhteisön johtamisessa, edistäen työyhteisön yhteisöllisyyttä, hyvinvointia sekä tällä tavalla saavuttaen myös tuloksellisia ja tavoitteellisia työtuloksia. Oppaan loppuun on laadittu lähdeluettelo, missä esitellään oppaan laatimisessa hyödynnettyä lähdemateriaalia.

## **5.5 Luotettavuus ja hyödynnettävyys**

Opinnäytetyön luotettavuutta tukee erityisesti teoriaosuudessa hyödynnetty ajankohtainen, luotettava sekä pätevä aiheeseen liittyvä lähdekirjallisuus. Pysin valitsemaan mahdollisimman ajantasaista ja uutta lähdekirjallisuutta, joten oli tärkeää seurata valitun kirjallisuuden julkaisuvuosia ja pyrkiä valitsemaan aina tuorein painos teoksesta. Aiheeseen liittyviä hyödyllisiä ja erityisesti ajantasaisia verkkojulkaisuja löytyi jatkuvasti, aiheen ajankohtaisuuden vuoksi. Opinnäytetyön aiheeseen mahdollisimman syvästi perehtymällä ja mahdollisimman laaja-alaisesti eri lähdemateriaaleihin tutustumalla, myös oma osaaminen sekä asiantuntemus aiheesta vahvistui huomattavasti opinnäytetyöprojektin edetessä, mikä myös syventää koko projektin luotettavuutta.

Opinnäytetyön toiminnallisena tuotoksena syntynyttä opasta voidaan hyödyntää esimiestyössä, missä opas toimii etäjohtamisen tukena. Etäjohtaminen mielletään nykyään monesti osaksi esimiestaitojen ydinosaamista. Opas julkaistaan julkisessa Thesus-verkkokirjastossa, minkä vuoksi myös johtamista ja esimiesosaamista opiskelevat henkilöt voivat hyödyntää opasta opintojensa sekä mahdollisen esimiestyön tukena. Opas toimii myös esimiestyöhön tähtääville henkilöille etäjohtamisen itseopiskelupakettina, kuten myös itselleni. HR- ja esimiesosaamisen suuntautumisopintojen aikana olen itse kiinnostunut esimiestyöstä, mihin aionkin tähdätä valmistumiseni jälkeen. Tällä tavalla pystyn myös itse hyödyntämään laatimaani opasta työelämässä ja mahdollisessa tulevassa esimiestehtävässä.

## 6 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan koko opinnäytetyöprojektin toteutusta sekä lopputulosta ja miten ne vastaavat opinnäytetyölle asetettuja tavoitteita. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on sen toiminnallisena produktiona laatia onnistuneen etäjohtamisen opas esimiestyön tueksi. Oppaassa esitellään teoriaa soveltamalla käytännön esimerkkejä, millä tavoin esimiehet pystyvät esimiestyössään edistämään etätyön toimivuutta työyhteisössä. Luvussa tarkastellaan myös kehittämissuhteita, miten opinnäytetyöprojektin produktiona syntynyt opas olisi jatkossa kehitettävissä, jotta se toimisi entistä pätevämpänä etäjohtamisen oppaana.

### 6.1 Lopputulos ja kehittämissuhteet

Etätyön suosion kasvaessa, myös etäjohtamisesta on tulossa yksi tärkeimmistä esimiesosaamisen taidoista. Jokaisen yrityksen, missä yhtenä työskentelymuotona on etätyö, tulisi mielestäni laatia vastaavanlainen etäjohtamisen opas esimiestyön tueksi. Opas on hyödyllinen, sillä monille esimiehille ei ole ehtinyt vielä kertyä tarpeeksi vankkaa kokemusta etäjohtamisesta. Vuonna 2020 alkanut koronapandemia muutti organisaatioiden yrityskulttuuria täysin ja moni tietotyön parissa työskentelevä henkilö siirtyi etätöihin. Kehitystä etäjohtamistaitoihin siis tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Onnistuneesti johdettu työyhteisö voi hyvin ja työskentelee tuloksellisesti sekä tavoitteellisesti, mikä toimii organisaatiolle myös liiketoiminnan menestystekijänä. Etäjohtamisen oppaan hyödyntäminen esimiestyössä edistäisi huomattavalla tavalla näiden tekijöiden toteutumista.

Opinnäytetyöraportin teoriaosuus sisältää mielestäni oleellimmat aihealueet, minkä avulla kyetään tutkimaan ja selvittämään onnistuneen etäjohtamisen elementtejä ja sen muodostumista. Toiminnallisen produktio, oppaan, sisältö ja ulkoasu vastaavat täysin alkuperäistä suunnitelmaani. Oppaan tarkoitus on esitellä sen lukijoille etäjohtajuutta erityisesti työyhteisön yhteisöllisyyden tukemisen ja sen edistämisen näkökulmasta, sillä yhteisöllisyydellä ja yhteenkuuluvuuden tunteella on huomattava merkitys etätyön toimivuuden kannalta. Etäjohtamisen tueksi oppaaseen kootut käytännön vinkit ja neuvot on laadittu tämä näkökulma huomioon ottaen. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään mielestäni tärkeimmät aihealueet, millä on suurin vaikutus etätyön toimivuuden edistämiseen ja yhteisöllisyyden ylläpitämiseen. Teoriaa soveltamalla oppaaseen laadittiin lukijalle neuvoja, miten etätyön toimivuus mahdollistetaan parhain mahdollisin etäjohtamiskeinoin. Oppaaseen kootut neuvot ja vinkit ovat käytännönläheisiä, realistisia ja toteuttamiskelpoisia.

Esimiehet ovat yksilöitä, joilla on erilaisia persoonallisuksia sekä omia sisäistettyjä johtamistapoja- ja käytäntöjä. Kehittämissuhteena opasta voidaan laajentaa, jolloin tarkoituksena

olisi esimerkiksi esitellä erilaisia johtajatyyppejä ja heille ominaisia johtamistyyplejä. Näistä voi tunnistaa itseään kuvaavimman tyyppin, ja opas esittelee kyseiselle johtajatyypille sopivimpia etäjohtamistapoja. Opasta voidaan myös kehittää vastaamaan laajemmin eri toimialojen tarpeita etäyössä ja etäjohtamiskäytännöissä.

## 6.2 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyö prosessina onnistui mielestäni kohtalaisen hyvin. Opinnäytetyön rajaus ja sisältö muuttuivat hieman alkuperäisestä suunnitelmasta, mutta lopputulokseen olen tyytyväinen ja se vastaa mielestäni opinnäytetyölle asetettuja tavoitteita ja tarkoitusta. Opinnäytetyön rajaus oli hieman hankalaa alusta lähtien. Koen, että rajaus pitäisi esitellä lukijalle vielä hieman napakammin. Raportin teoriaosuuden suunnittelu ja kirjoittaminen oli ehdottomasti työläintä koko prosessissa. Erityisesti lähteiden välisen vuoropuhelun toteuttaminen aiheutti hankaluuksia.

Opinnäytetyöprojektin tuotos, eli opas, onnistui mielestäni erittäin hyvin ja sitä oli miellyttävä suunnitella sekä toteuttaa. Opasta tehdessäni, pohdin myös omia etätyökokemuksiani työyhteisön jäsenenä ja miten oma esimieheni on onnistunut etäjohtamisessa. Oma-kohtaisista etätyökokemuksista sai myös hyviä ideoita oppaan kokoamiseen. Opinnäytetyön toteuttamiseen suunniteltu aikataulu toteutui mielestäni myös kohtalaisen hyvin, vaikka myöhästyinkin alkuperäisestä suunnitelmasta kuukaudella. Opin myös itsestäni sen, että olen yllättävän päättäväinen ja itseohjautuvainen. Opinnäytetyön valmistuminen oli koko projektin ajan ensisijaisen tärkeä asia elämässäni ja osasin määrätietoisesti priorisoida asioita ja tapahtumia myös sen mukaan. Opinnäytetyötä tehdessäni opin suunnattoman paljon opinnäytetyön aiheesta, mitä tulen jatkossa hyödyntämään myös työelämässä. Erityisesti mahdollisessa esimiestehtävässä työskennellessäni tulevaisuudessa, tulen hyödyntämään opinnäytetyön tekemisessä oppimaani esimiesosaamisen teoriaa sekä oppaan esittelemiä etäjohtamisvinkkejä.

Tällä hetkellä en itse työskentele esimiestehtävissä, mutta opinnäytetyöprojektin aikana mielenkiintoni henkilöstöhallinto- tai esimiestehtäviä kohtaan kasvoi, sillä haluan tällä tavalla olla vaikuttamassa läheisesti työyhteisön toimivuuteen. Oli ilo huomata, että olen nämä vuodet opiskellut oikeaa ja itselleni sopivalta tuntuvaa alaa. Mikäli aloittaisin opinnäytetyön tekemisen nyt uudestaan, saattaisin päätyä tekemään opinnäytetyön kehitysprojektina toimeksiantajaryitykselle. Opinnäytetyön tuotoksen pätevyys olisi tällöin vahvempi ja kohderyhmä selkeämmin määriteltävissä. Tutustuisin myös vielä tarkemmin opinnäytetyön raportointiohjeistukseen ennen koko projektin aloittamista. Projektin valmistuminen olisi edennyt huomattavasti nopeammin, mikäli raportointiohjeet olisivat olleet perusteellisesti sisäistettynä heti.

## Lähteet

Akava 2019. Tietoa etätyöstä - Etätyö. Luettavissa: <https://akava.fi/tietoa-tyosta/etatyo/>. Luettu 11.11.2020.

Erto. Etätyö on erilainen työn tekemisen tapa. Luettavissa: <https://www.erto.fi/palvelut/tyo-ja-elama/toissa/4261-etaetyoe-on-erilainen-tyoen-tekemisen-tapa>. Luettu 12.10.2020.

Etätyöpäivä. Etätyövinkit – Faktaa etätyöstä. Luettavissa: <http://www.etatyopaiva.fi/fi/faktaa>. Luettu 13.10.2020.

Fried, J. & Hansson, D. 2014. Etänä - Toimistoa ei tarvita. Kauppakamari. Helsinki.

Grace, P. 2020, Etätyökirja: suunnittele, sovi, tee. Aula & Co. Tallinna.

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

Harvard Business Review Press. 2016. Leading virtual teams: hold people accountable, build trust, encourage collaboration. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston, Massachusetts.

HR viesti 2020. Toimivan etätyökulttuurin pelisäännöt. Luettavissa: <https://www.hrviesti.fi/natiivi/2465/toimivan-etatyokulttuurin-pelisaannot>. Luettu 1.11.2020.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Hyppänen, R. Etätyö ja etäjohtaminen - Riitta Hyppänen - Kohti merkityksellisempää ja mielekkäämpää työelämää. Luettavissa: <https://www.riittahyppanen.fi/rubiikki-etatyo-ja-etajohtaminen/>. Luettu 3.12.2020.

Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu yhdessä – Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. PS-Kustannus. Juva.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. WSOYpro. Helsinki.

Kallasvuo, A. & Koski, A. & Kyrönseppä, U. & Kärkkäinen, M. 2019. Työyhteisön työnohjaus. Unigrafia.

Kuusela, S. 2018. Yhteisöllisyyden merkitys. Luettavissa: <https://www.solmukohtia.fi/yhteisollisyyden-merkitys/>. Luettu 11.11.2020.

Mattiske, C. 2020. Leading virtual Teams: Managing from a distance during the coronavirus. The Performance Company. USA.

Opasnet 2010. Tietotyö. Luettavissa: <http://fi.opasnet.org/fi/Tietoty%C3%B6>. Luettu 11.11.2020.

Roine, J. & Anttila, J. 2017. Työ ei ole paikka: Kokemuksia tuottavasta etätyöstä.

Saarinen, M. 2020. Etätyö vähentää saikkua. Talouselämä, 37, s. 61.

Salli, M. 2012. Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti. Kauppakamari. Helsinki.

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

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress. EU.

Tie työelämään 2016. Työhyvinvointi ja työkyky. Luettavissa: <https://tietyoelamaan.fi/kei-not-tyokyvyn-tueksi/tyoelamassa/tyopaikan-kei-not/tyohyvinvoinnin-kartoitus/>. Luettu 31.1.2021

Tilisanomat 2020. Työtä etänä – suunnitellusti ja turvallisesti. Luettavissa: <https://tilisanomat.fi/henkilostohallinto/tyota-etana-suunnitellusti-ja-turvallisesti>. Luettu 14.10.2020.

Työterveyslaitos. Joustava työaika. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/>. Luettu 13.10.2020.

Työturvallisuuskeskus 2018. Digijulkaisut: Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Luettavissa: [https://ttk.fi/oppaat\\_ ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen\\_ ja\\_ virtuaalinen\\_ vuorovaikutus\\_ tyoyhteisossa](https://ttk.fi/oppaat_ ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ ja_ virtuaalinen_ vuorovaikutus_ tyoyhteisossa). Luettu 1.11.2020.

Työturvallisuuskeskus. Etätyö ja siitä sopiminen – Etätyöohje ja sopimusmalli. Luettavissa: [https://ttk.fi/files/5486/Etatyoohje\\_ja\\_-sopimus\\_-malli.pdf](https://ttk.fi/files/5486/Etatyoohje_ja_-sopimus_-malli.pdf). Luettu 13.10.2020.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen-strateginen kilpailutekijä. Edita Helsinki. Helsinki.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro. Helsinki.

Vilkman, U. 16.2.2016. Etätyön hyödyt ja haasteet johtamisen näkökulmasta. Luettavissa: <https://etajohtaminen.fi/etatyohon-siirtyminen-johtamisen-nakokulmasta/>. Luettu 1.11.2020.

Vilkman, U. 21.9.2016. Mitä on etäjohtaminen ja miksi se on tärkeää? Video. Katsottavissa: [https://www.youtube.com/watch?v=HQ\\_UUSZ0cos](https://www.youtube.com/watch?v=HQ_UUSZ0cos). Katsottu 11.12.2020.

Yle 2020. Ylen kysely: Yli miljoona suomalaista on siirtynyt etätöihin koronakriisin aikana – heistä noin puolet haluaa jatkaa etätöissä koronan jälkeenkin. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11291865>. Luettu 13.10.2020.

## **Liitteet**

**Liite 1. Onnistunut etäjohtaminen – opas esimiestyön tueksi**

# Onnistunut etäjohtaminen

OPAS  
ESIMIESTYÖN  
TUEKSI

Opas on toteutettu opinnäytetyön toiminnallisena osuutena  
Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa.

Maiju Majola

# SISÄLLYS

Johdanto	3
Esimiesosaaminen ja etäjohtamistaidot	4
Onnistunut etäjohtaminen kilpailuetuna	5
Etäjohtamisen perusta kuntoon	6
Yhteisöllisyyden ylläpitäminen vähentää eristäytymisen tunnetta etätyössä	7
Luottamuksen rakentaminen on tärkeää	9
Toimiva vuorovaikutus edistää yhteisöllisyyttä	10
Avoimuus ja Arvostus	11
Yhteiset pelisäännöt etäkulttuurin edistäjänä	12
Toimiva virtuaalinen työympäristö	13
Työyhteisö tarvitsee etätyössä esimiehen tukea	14
Lähteet	15

# JOHDANTO

Etätyö on suosiotaan jatkuvasti kasvattava työskentelymuoto. Esimiehiltä vaaditaan tämän takia myös entistä vahvempaa esimiesosaamista sekä tehokkaita etäjohtamistaitoja, jotta etätyön toimivuus työyhteisössä voidaan toteuttaa parhaalla mahdollisella tavalla. Hyvin johdetun etätyön tuloksena syntyy tavoitteellista ja tuloksellista työtä sekä yhteisöllinen ja hyvinvoiva työyhteisö, missä puhalletaan yhteen hiileen.

Tämä opas on tehty esimiehille etäjohtamisen tueksi. Opas on myös tarkoitettu kaikille esimiestyöstä ja erityisesti etäjohtamisesta kiinnostuneille. Oppaassa esitellään onnistuneen etäjohtamisen perustaa ja elementtejä sekä tavoitteita ja konkreettisia esimerkkejä keinoista, miten etäjohtamisessa voidaan parhaalla mahdollisella tavalla onnistua. Esitellyissä etäjohtamiskeinoissa korostetaan erityisesti työyhteisön yhteisöllisyyden ja yhteishengen tärkeyttä. Oppaassa käydään läpi myös etäjohtamiseen liittyviä esimiehen vastuita ja velvollisuuksia sekä tarvittavia esimiestaitoja.

Opas on koottu opinnäytetyön tietoperustaa hyödyntämällä.

# ESIMIESOSAAMINEN JA ETÄJOHTAMISTAIDOT

Etätyö vaatii työntekijöiltä paljon itseohjautuvuutta työssään. Itseohjautuvuus työtehtävissä saattaa myös korvata osan perinteisesti esimiehelle kuuluvista työtehtävistä. Tästä huolimatta myös etäjohtaja tarvitsee vahvaa esimiesosaamista sekä tehokkaita etäjohtamistaitoja, jotta etätyön toimivuus työyhteisössä voidaan mahdollistaa parhaalla mahdollisella tavalla.

Etäjohtajalta vaadittavia vastuita, velvollisuuksia ja taitoja:

- Vahvaa esimiesosaamista
- Etäjohtajalta vaadittavissa taidoissa korostuu erityisesti sosiaaliset taidot, kuten tunneäly ja analysointitaidot.
- Järjestelmällisyys ja organisointitaidot
- Tavoitteiden asettaminen
- Tulosten ja työsuoritusten etenemisen seuranta ja raportointi
- Palautteen antaminen ja sen vastaanottaminen
- Työhyvinvoinnin edistäminen ja ylläpitäminen
- Työturvallisuus ja lainsäädäntöön liittyvät asiat
- Vahvat vuorovaikutus- ja viestintätaidot
- Yhteisöllisyyden ja hyvän ilmapiirin edistäminen
- Työyhteisön tukeminen, kannustaminen ja motivoiminen
- Työnohjaus

# ONNISTUNUT ETÄJOHTAMINEN KILPAILUETUNA

Onnistunut etäjohtaminen tarjoaa mahdollisuuksia ja hyötyjä työnantajalle. Onnistuneen etäjohtamisen avulla pyritään maksimoimaan etätyöstä koituvat hyödyt ja minimoimaan siitä koituvia haittoja sekä haasteita.

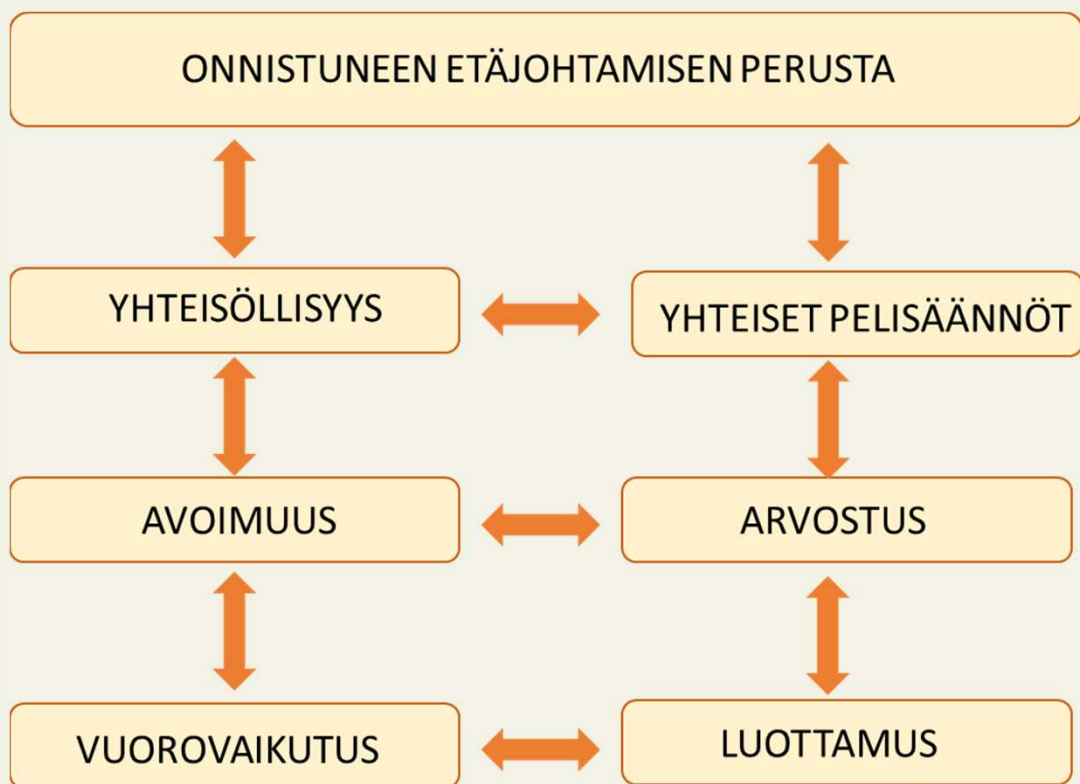
Oppaassa tutustutaan tekijöihin, minkä avulla onnistunutta etäjohtamista toteutetaan ja vinkkejä, miten ne ovat esimiehen saavutettavissa.

Onnistuneen etäjohtamisen tunnusmerkkejä:



# ETÄJOHTAMISEN PERUSTA KUNTOON

Etäjohtamisen perusta pitää olla kunnossa, jotta etäjohtaminen onnistuu mahdollisimman tehokkaasti. Kaikki tekijät liittyvät toisiinsa ja näitä tekijöitä tulee osata tehokkailla etäjohtamistaidoilla myös yhdistää toisiinsa.



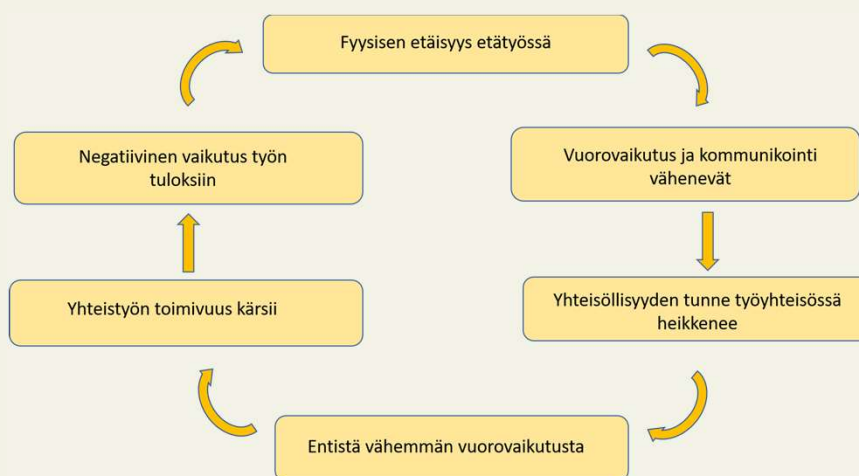
# YHTEISÖLLISYYDEN YLLÄPITÄMINEN VÄHENTÄÄ ERISTÄYTYMISEN TUNNETTA ETÄTYÖSSÄ

Yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta tarvitaan työpaikoilla, sillä ihmisellä on luontainen tarve kokea kuuluvansa osaksi ryhmää.

Yhteisöllisyys muodostuu parhaiten tehokkaan yhteistyön tuloksena, mihin tarvitaan aktiivista kommunikointia. Tehokkaan yhteistyön tuloksena saavutetaan tehokkaampia ja tuloksellisempia työtuloksia, mikä toimii organisaation kilpailuetuna.

Etätyöstä johtuva fyysinen etäisyys työyhteisössä vähentää työyhteisön jäsenten välistä vuorovaikutusta, millä saattaa olla huomattava vaikutus myös yhteisöllisyyden heikkenemiseen. Etäjohtajan tulisikin johtamistavoissaan huomioida, millä tavalla yhteisöllisyys olisi parhaiten ylläpidettävissä.

Työyhteisön yksilöt saattava tuntea eristäytymisen ja yksinäisyyden tunnetta etätyössä, mikä saattaa myös huomattavalla tavalla vaikuttaa negatiivisesti työssä jaksamiseen, hyvinvointiin sekä työn tuloksiin.



Kuvio 1. Etäjohtamisen haasteita (mukaillen Vilkmán 21.9.2016)

# VINKKEJÄ YHTEISÖLLISYYDEN EDISTÄMISEEN

- Mahdollista tehokas vuorovaikutus kannustamalla jokaista tiimin jäsentä osallistumaan aktiivisesti keskusteluihin virtuaalipalavereissa.
- Järjestä ryhmäkeskusteluja, missä jaetaan tietoa, omia kokemuksia etätyön sujuvuudesta ja työn etenemisestä sekä kuulumisia myös työelämän ulkopuolelta. Tällä tavalla kannustetaan tiimiä kohti avointa ja rehellistä kommunikointia.
- Vahvista tiimin me-henkisyyttä miettimällä yhdessä yhteisiä visioita sekä päämääriä ja seurakkaa yhdessä tavoitteiden saavuttamista. Yhteiset tavoitteet vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja korostavat jokaisen tiimin jäsenen osaamisen ja panoksen tärkeyttä.
- Perustakaa vapaamuotoisia keskustelukanavia, kuten WhatsApp-ryhmä, missä ei keskustella työasioista.
- Järjestäkää etänä esimerkiksi kahvitaukoja sekä muita yhteisiä vapaa-ajan tapahtumia, kuten pikkujoulut ja muut virkistyspäivät.
- Pyri mahdollisuuksien mukaan järjestämään tiimin keskeisiä tapaamisia myös kasvotusten.

# LUOTTAMUKSEN RAKENTAMINEN ON TÄRKEÄÄ

Molemminpuolinen luottamus, työntekijän ja työnantajan, on ensisijaisen tärkeää etätöiden onnistumisen kannalta, ilman luottamusta yhteistyö ei toimi. Esimiehen pitää pystyä luottamaan alaisiinsa, että sovitut työtehtävät tulevat hoidettua myös etänä ja työn tulosten tulisi puhua puolestaan.

Etätöissä luottamusta tarvitaan entistä vahvemmin, sillä työskentely ei tapahdu fyysisesti samassa tilassa, mikä luo työntekijöillä uudenlaisia vapauksia työn suorittamisessa. Etäjohtajan osoittama luottamus alaisilleen luo sitoutuneisuutta, aloitteellisuutta ja itsevarmuutta työyhteisössä, mikä myös vahvistaa yhteistyön laatua ja yhteisöllisyyttä.

## VINKKEJÄ LUOTTAMUKSEN RAKENTAMISEEN:

- Luottamus vaatii mahdollisimman avointa ja rehellistä vuorovaikutusta työyhteisössä.
- Yhteishengen kehittäminen rakentaa luottamusta.
- Kannusta tiimin jäseniä tutustumaan toisiinsa, jolloin erilaiset työskentelytavat ja käyttäytymistyyli tulevat tutummaksi. Erilaiset käyttäytymistyyli saattavat aiheuttaa väärinymmärryksiä ja luoda haasteita luottamuksen rakentamisessa.
- Esimiehenä, tarkastele ensisijaisesti alaistesi työn tuloksia ja tavoitteiden saavuttamista, älä työnteon määrää. Tulosten tulisi näkyä, mikäli sovitut työtehtävät on suoritettu ajallaan ja tavoitteiden mukaisesti.
- Esimiehenä, reagoi mikäli koet, että esimerkiksi etätöissä työntekijöillesi osoittamaasi luottamusta on käytetty väärin. Eli sovitut työt ei tule tehdyksi ja etätöypäivä on käytetty muuhun kuin työntekoon.

# TOIMIVA VUOROVAIKUTUS EDISTÄÄ YHTEISÖLLISYYTTÄ

Työyhteisön välinen vuorovaikutus saattaa helposti lähteä heikkenemään etätyössä, sillä etätyöstä johtuva fyysinen etäisyys vähentää kommunikointia ja muuttaa vuorovaikutuksen muotoa.

Etäjohtajan tulee merkittäväällä tavalla ottaa johtamistavoissaan huomioon vuorovaikutuksen toimivuus ja siihen panostaminen. Laadukkaan vuorovaikutuksen tuloksena edistetään tehokasta yhteistyötä, parempaa työn tulosta sekä ylläpidetään työyhteisön yhteisöllisyyttä.

## VINKKEJÄ TOIMIVAN VUOROVAIKUTUKSEN YLLÄPITÄMISEEN:

- Varmista, että työntekijöillä on laadukkaat työvälineet, jotta toimiva vuorovaikutus toteutuu myös virtuaalisesti etätyössä.
- Pohtikaa ja sopikaa tiimin kesken, mitkä ovat teidän tiimille sopivimmat kommunikointivälineet ja viestintätavat. Sitoudutaan noudattamaan yhdessä sovittuja toimintatapoja ja prosesseja.
- Opasta tiimin jäseniä laatimaan itselleen ohjeet, miten toimia tilanteissa kun teknologia pettää. Miten toimia ja keneen ottaa missäkin tilanteessa yhteyttä.
- Kannusta tiimiläisiä yhteistyöhön ja tiedon jakamiseen. Esimiehenä toimi esimerkillisesti, tiimiläiset ottavat toimintatavoistasi mallia.

# AVOIMUUS

Avoimuus on vahvasti osana toimivan vuorovaikutuksen toteutumisesta. Avoimuus ja rehellisyys vahvistaa myös luottamussuhdetta koko työyhteisön välillä. Avoimuus työyhteisössä lisää työntekijä sitoutuneisuutta organisaatioon.

- Avoin ja rehellinen palaute esimiehen ja työntekijän välillä madaltaa palautteen antamisen kynnyksen koko työyhteisössä.
- Esimiehenä, osallistuta tiimisi jäseniä heidän työtehtäviään koskevaan päätöksentekoon.

# ARVOSTUS

Työntekijän pitää pysyä tunteinaan oma työpanoksensa ja oma asema työyhteisössä tärkeäksi ja arvostetuksi, jotta hän kokee innostumista ja nautintoa työstään.

- Muista tarjota työntekijöille sosiaalista tukea etätyössä, kuten riittävä palautteen ja ohjeistuksen antaminen.
- Anna palautetta ja kiitä työntekijää hänen panoksestansa tiimin yhteisten päämäärien sekä työntekijän henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisessa.
- Tukea ja ohjausta etätyössä saava työntekijä tuntee itsensä arvostetuksi.
- Koettu arvostus toimii työntekijälle myös voimavarana tilanteissa, missä hän normaalisti kokisi epävarmuutta. Arvostuksen tunne auttaa pinnistelemaan kohti tuloksellisissa työtuloksissa myös näissä epävarmemmissa tilanteissa.

# YHTEISET PELISÄÄNNÖT ETÄKULTTUURIN EDISTÄJÄNÄ

Etätyön toimivuuden ja onnistumisen kannalta on tärkeää, että esimies on sopinut työntekijöidensä kanssa pelisäännöt yhteisten päämäärien saavuttamiseksi.

Sovittu etätyöohje edistää organisaation etätyökulttuuria ja sujuvoittaa yhteistyön sekä etätyön toteutumista. Yhteiset pelisäännöt auttavat myös selventämään asetettuja odotuksia sekä työyhteisön tai tiimin sisäisiä vastuita ja rooleja.

## VINKKEJÄ PELISÄÄNTÖJEN MUODOSTAMISEEN:

- Esimiehen ja tiimin yhdessä sopimat pelisäännöt ja niiden noudattaminen mahdollistavat sujuvan yhteistyön, vahvistaen samalla myös tiimin keskeistä luottamusta ja yhteishenkeä.
- Sopikaa yhteiset viestintätavat, jotta jokainen tiimin jäsen tietää mitä viestintäkanavaa hyödyntää missäkin tilanteessa.
- Selvittäkää yhteisissä pelisäännöissä tiimin sisäisiä vastuita, velvollisuuksia ja rooleja.
- Selvittäkää myös yhteisiä tavoitteita ja päämääriä ja toimintaprosesseja niiden saavuttamiseksi.
- Kirjatkaa pelisääntöihin työhön liittyviä aikatauluja sekä esimerkiksi palaverikäytäntöjä.
- Pelisääntöjä laadittaessa tulisi muistaa, että mahdollisimman selkeät etätyön säännöt auttavat vähentämään etätyöhön liittyviä epäselvyyksiä.

# TOIMIVA VIRTUAALINEN TYÖYMPÄRISTÖ

Etätyön toimivuuden varmistamiseksi, on otettava huomioon asioita, jotta vuorovaikutus toimii mahdollisimman sujuvasti myös virtuaalisessa työympäristössä.

Laadukkaan teknologian mahdollistaminen ja sen suorituskyky ovat asioita, mitkä edistävät virtuaalista kanssakäymistä. Tällä tavalla edistetään myös onnistunutta yhteistyötä, tiedon jakoa, yhteishenkeä sekä luottamusta työyhteisössä.

## EDISTETÄÄN ETÄTYÖN TOIMIVUUTTA:

- Sopikaa yhteisistä viestintätavoista ja säännöistä, mitkä ovat tiimillenne sopivimmat viestintäkanavat – , tavat ja kommunikointivälineet?
- Sopikaa näistä viestintään liittyvistä toimintaprosesseista yhteisissä etätyön pelisäännöissä. Kaikki tiimin jäsenet sitoutuvat noudattamaan samoja sääntöjä, jolloin vahvistetaan virtuaalisen kommunikoinnin toteutumista ja laadukasta tiedonjakoa.
- Työnantajan tulee tarjota työntekijöille laadukkaat kommunikointivälineet, jotta työnteko, vuorovaikutus ja yhteistyö toteutuu myös virtuaalisesti.
- Muista ottaa huomioon myös väistämättömät teknologian puutteet ja ongelmat. Ohjeista työntekijöitä, laatikaa toimintaohjeet, miten toimia kun teknologia pettää.

# TYÖYHTEISÖ TARVITSEE ETÄTYÖSSÄ ESIMIEHEN TUKEA

## ITSEOHJAUTUVUUS JA TYÖNTEKIJÖIDEN HYVINVOINTI

Etätyössä työntekijä joutuu ottamaan tavallista enemmän itsenäistä otetta työntekoon sekä vastuuta oman työnteon etenemisestä, suunnittelusta ja päätösten tekemisistä. Etätyön onnistumiseksi, työntekijä tarvitsee esimiehen ohjausta ja tukea sekä perehdytystä itsenäiseen etätyöhön ja itseohjautuvuuteen.

Työntekijöiden tukeminen edistää työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota sekä työssä jaksamista. Tukemalla työntekijöitä, esimies edistää myös työntekijöiden työhyvinvointia, millä on huomattava yhteys työyhteisön työtyytyväisyyteen ja tuloksellisiin työskentelytapoihin.

- Esimiehenä kannusta ja ohjaa työntekijöitä kohti itseohjautuvaa työskentelytapaa ja tue heitä parhaalla mahdollisella tavalla ongelmatilanteiden ilmaantuessa.
- Kannusta itseohjautuvuuteen osoittamalla luottamusta ja avoimuutta työntekijöille. Yksin jäämisen tunne saattaa huomattavalla tavalla ylikuormittaa työntekijää sekä aiheuttaa yksinäisyyden tunnetta. Oman työn suunnittelu saattaa nimittäin koitua joillekin liian haastavaksi, ilman tarvittavaa esimiehen ohjausta.
- Selkeät pelisäännöt, päämäärät, roolit ja jaetut vastuut työyhteisössä auttavat työntekijää selviytymään itsenäisessä etätyössä entistä vahvemmin.
- Esimiehenä edistä alaistesi työhyvinvointia. Ole kiinnostunut alaistesi työtehtävien etenemisestä, työmäärästä ja työssä jaksamisesta. Kysele kuulumisia ja seuraa työtilanteita, ettei kuormittumista ehdi tapahtua.
- Kehittämällä työnkuvia, työympäristöä sekä työyhteisöä luodaan mielekkyyttä työhön ja rakennetaan yhteisöllisyyttä.

# Lähteet

Azetz. Opas etäjohtamiseen. Luettavissa:

[https://img06.en25.com/Web/AzetsInsightAS1/%7Ba656fe2f-7fae-435a-bcf4-](https://img06.en25.com/Web/AzetsInsightAS1/%7Ba656fe2f-7fae-435a-bcf4-4d2b92895d64%7D_Azets_Opas_et%c3%a4johtamiseen.pdf?utm_campaign=FI-AZ-P-Etajohtaminen-opas%20Kiitos&utm_medium=email&utm_source=Eloqua)

[4d2b92895d64%7D\\_Azets\\_Opas\\_et%c3%a4johtamiseen.pdf?utm\\_campaign=FI-AZ-P-Etajohtaminen-opas%20Kiitos&utm\\_medium=email&utm\\_source=Eloqua](https://img06.en25.com/Web/AzetsInsightAS1/%7Ba656fe2f-7fae-435a-bcf4-4d2b92895d64%7D_Azets_Opas_et%c3%a4johtamiseen.pdf?utm_campaign=FI-AZ-P-Etajohtaminen-opas%20Kiitos&utm_medium=email&utm_source=Eloqua). Luettu 17.12.2020.

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

Harvard Business Review Press. 2016. Leading virtual teams: hold people accountable, build trust, encourage collaboration. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston, Massachusetts.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. WSOYpro. Helsinki.

Mattiske, C. 2020. Leading virtual Teams: Managing from a distance during the coronavirus. The Performance Company. USA.

Työturvallisuuskeskus 2018. Digijulkaisut: Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Luettavissa:

[https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen\\_ja\\_virtuaalinen\\_vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa). Luettu 1.11.2020.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen–strateginen kilpailutekijä. Edita Helsinki. Helsinki.

Vilkman, U. 32 vinkkiä yhteisöllisyyteen – Etäjohtamisen opas. Luettavissa:  
[https://gallery.mailchimp.com/bf5115ab65a00afcfa4651fca/files/521fe802-e335-44e6-aaee-627b802df3a5/32\\_vinkkia\\_yhteiso\\_llisyyteen.pdf](https://gallery.mailchimp.com/bf5115ab65a00afcfa4651fca/files/521fe802-e335-44e6-aaee-627b802df3a5/32_vinkkia_yhteiso_llisyyteen.pdf). Luettu 17.12.2020.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro. Helsinki.

Vilkman, U. 21.9.2016. Mitä on etäjohtaminen ja miksi se on tärkeää? Video. Katsottavissa:  
[https://www.youtube.com/watch?v=HQ\\_UUSZ0cos](https://www.youtube.com/watch?v=HQ_UUSZ0cos). Katsottu 11.12.2020.

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

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIPress. EU.