

Etäjohtaminen LähiTapiola Uusimaan palvelupäälliköiden näkökulmasta koronaviruspandemian aikana

Elina Mononen



Tekijä(t) Elina Mononen	
Koulutusohjelma Liiketalouden tradenomi	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Etäjohtaminen LähiTapiola Uusimaan palvelupäälliköiden näkökulmasta koronaviruspandemian aikana	Sivu- ja liitesivumäärä 42 + 6
<p>Tämä tutkimus on toteutettu toimeksiantona LähiTapiola Uusimaalle. Tutkimuksen tarkoitus oli tutkia etäjohtamista LähiTapiola Uusimaan palvelupäälliköiden näkökulmasta koronaviruspandemian aikana. Tavoitteena oli selvittää, kuinka etäjohtaminen on sujunut koronaviruspandemian aikana sekä löytää mahdolliset esiin nousseet haasteet ja kehittämistarpeet etäjohtamiseen liittyen.</p> <p>Teoria osuudessa on keskitytty johtamiseen, esimiestyöhön sekä etäjohtamiseen. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin teemahaastatteluin haastatteleamalla neljää toimeksiantajayrityksessä työskentelevää palvelupäällikköä. Haastatteluissa tarkasteltu aikaväli oli vuonna 2020 maaliskuussa alkanut koronaviruspandemia. Tutkimus perustui hyvän etäjohtamisen kulmakiviin, joita ovat luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, jatkuva vuorovaikutus sekä yhteisöllisyys.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että etäjohtaminen on korona-aikana sujunut hyvin palvelupäälliköiden näkökulmasta tarkasteltuna.</p> <p>Etäjohtamisessa onnistumista koronaviruspandemian aikana on todennäköisesti tukenut se, että jokaisen palvelupäällikön alaisuuteen kuuluu ennestään useampi toimipaikka ja monella on myös ennestään etätyötä tekeviä alaisia.</p>	
Asiasanat Etäjohtaminen, johtaminen, esimiestyö, COVID-19	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	2
1.3	Raportin rakenne	2
2	Toimeksiantaja	3
3	Johtaminen ja esimiestyö	4
3.1	Asioiden, ihmisten ja itsensä johtaminen	4
3.2	Johtamisen kompetenssit	5
4	Etäjohtaminen	8
4.1	Etäjohtajan osaaminen	8
4.2	Etäjohtamisen kulmakivet	10
4.2.1	Luottamus	10
4.2.2	Arvostus	11
4.2.3	Avoimuus	11
4.2.4	Toimivat pelisäännöt	12
4.2.5	Jatkuva vuorovaikutus	12
4.2.6	Yhteisöllisyys	13
4.3	Etäjohtamisen haasteet	14
5	Tutkimusmetodologia	17
5.1	Tutkimusmenetelmät	17
5.2	Tutkimusaineiston keruu	18
5.3	Tutkimusaineiston purku ja analysointi	19
5.4	Luotettavuus ja eettisyys laadullisessa tutkimuksessa	20
6	Tutkimustulokset	21
6.1	Tutkimuksen toteutus	21
6.2	Tulosten analysointi	22
6.3	Luottamus	22
6.4	Arvostus	23
6.5	Avoimuus	24
6.6	Toimivat pelisäännöt	25
6.7	Jatkuva vuorovaikutus	26
6.8	Yhteisöllisyys	29
7	Johtopäätökset	32
8	Pohdinta	35
8.1	Kehitysehdotukset tutkimustulosten perusteella	35
8.2	Jatkotutkimusaiheet	36
8.3	Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi	36

8.4 Opinnäytetyön suunnittelu sekä hallinta	37
8.5 Oma oppiminen sekä ammatillinen kehittyminen.....	38
Lähteet	40
Liitteet.....	43
Liite 1. Haastattelukutsu	43
Liite 2. Kyselylomake palvelupäälliköille suomeksi	44
Liite 3. Kyselylomake palvelupäälliköille ruotsiksi	46
Liite 4. Toimeksiantajan palautelomake.....	48

1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia etäjohtamista LähiTapiola Uusimaan palvelupäälliköiden näkökulmasta koronaviruspandemian aikana. Tavoitteena on palvelupäälliköiden haastatteluiden perusteella selvittää, kuinka etäjohtaminen on sujunut koronaviruspandemian aikana sekä löytää mahdolliset esiin nousseet haasteet ja kehittämistarpeet etäjohtamiseen liittyen. Tuloksena on johtopäätökset ja kehittämissuositukset palvelupäälliköiden haastatteluiden perusteella.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Ensimmäiset koronaviruspaukukset raportoitiin joulukuussa 2019 Kiinassa. Maaliskuussa 2020 Maailman terveysjärjestö WHO julisti koronavirusepidemian maailmanlaajuiseksi pandemiaksi (World Health Organization 2021). Lähikontaktien välttäminen on erittäin tärkeää viruksen leviämisen ehkäisyssä, sillä koronavirus tarttuu ensisijaisesti pisaratartuntana (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2021). Vuosi 2020 oli erittäin poikkeuksellinen, sillä koronaviruspandemian myötä maaliskuussa jopa miljoona suomalaista siirtyi etätöihin (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 13). Etätöitä tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella jatkuvasti, satunnaisesti tai säännöllisesti (Vilkman 2016a, 13). Vuotta myöhemmin Suomi on jälleen poikkeusoloissa koronataartuntojen voimakkaan kasvun seurauksena ja etätöiden suositus on voimassa (Valtioneuvosto 2021).

Hajautettu työ tapahtuu tieto- ja viestintäteknikan avulla kokonaan tai osittain. Tyypillistä hajautetulle työlle on työskentely yhteisen tavoitteen eteen. Hajautetussa työssä osa tiimistä voi esimerkiksi olla samassa toimipisteessä, osa toisessa ja loput voi tehdä jatkuvasti etätöitä. Hajautettua työtä voidaan myös kutsua virtuaalityöksi ja virtuaalitiimiksi. (Vilkman 2016a, 13.) Tässä työssä käytetään termiä hajautettu työ.

Etäjohtaminen on esimerkiksi etätöiden sekä hajautetun työn johtamista. Etäjohtaja ei näe työntekijää päivittäin tai viikoittain. Joissakin tapauksissa voi olla, että kasvotusten nähdään vain pari kertaa vuodessa. Etäjohtaminen ei ole koronaviruspandemian myötä syntynyt uusi ilmiö, vaan se on ollut osa arkea jo monessa yrityksessä. Etäjohtajuudessa perinteiset johtamisen toimintamallit eivät välttämättä toimi, vaan tarvitaan uusia toimintamalleja. Etäjohtamisessa tulisi keskittyä ensisijaisesti ihmisten johtamiseen. Ei ole olemassa tiettyä oikeanlaista toimintamallia, jokaisen tiimin ja yrityksen tulee löytää itselleen sopivat työskentelytavat kokeilemalla ja kommunikoimalla. (Vilkman 2016a, 15; Vilkman 2017.)

Koronaviruspandemia on kestänyt vuoden ja paluuta normaaliin arkeen tuskin koskaan tulee tapahtumaan. Rokotusten myötä ihmiset voivat todennäköisesti liikkua vapaammin tulevaisuudessa, mutta uusi normaali on tullut jäädäkseen. Moni yritys jatkaa varmasti etätyöskentelyä jossain määrin myös tulevaisuudessa. Näin ollen etäjohtaminen on aiheena erittäin ajankohtainen ja tulee olemaan sitä myös jatkossa.

Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi etäjohtamisen, sen mielenkiintoisuuden sekä ajankohtaisuuden vuoksi. Etäjohtamisen onnistumisesta ei ole toimeksiantajayrityksessä tehty aiempaa tutkimusta palvelupäälliköiden näkökulmasta ja vallitsevan koronaviruspandemian myötä aihe on entistä ajankohtaisempi ja tulee olemaan sitä myös jatkossa. Aiheen valintaan vaikutti myös oma kiinnostukseni etäjohtamista, johtamista sekä esimiestyötä kohtaan. Tutkimus on hyödyllinen sekä toimeksiantajalleni että itselleni ajatellen omaa urapolkuani.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka etäjohtaminen on LähiTapiola Uusimaan palvelupäälliköiden mielestä sujunut koronaviruspandemian aikana. Pääkysymys tutkimuksessa on, miten etäjohtamisessa on onnistuttu koronaviruspandemian aikana. Tutkimuskysymykseen seurasi seuraavat alakysymykset:

- Millaisia haasteita etäjohtamisessa on kohdattu koronaviruspandemian aikana?
- Mitä kehittämistarpeita etäjohtamiseen liittyy?

1.3 Raportin rakenne

Raportin rakenne koostuu kahdeksasta luvusta. Ensimmäinen luku on johdanto, siinä kerrotaan lyhyesti työn taustasta, tavoitteesta ja sisällöstä. Seuraavassa luvussa kerrotaan opinnäytetyön toimeksiantajasta. Tämän jälkeen seuraavat kaksi lukua käsittelevät tietoperustaa. Ensin käsitellään johtamisen eri osa-alueita sekä esimiestyöhön vaadittavia kompetensseja, minkä jälkeen luvussa neljä käsitellään etäjohtamista. Viidennessä luvussa kerrotaan tarkemmin erilaisista tutkimusmenetelmistä ja tutkimusprosessista. Luvussa kuusi kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta ja esitellään tutkimustulokset. Seitsemäs luku käsittelee johtopäätöksiä. Opinnäytetyön viimeinen luku sisältää kehitys- sekä jatkotutkimusehdotukset. Lisäksi luvussa reflektoidaan tutkimuksen luotettavuutta, projektin suunnitelmaa sekä hallintaa ja viimeisenä omaa oppimista ja ammatillista kehittymistä.

2 Toimeksiantaja

LähiTapiola-ryhmä muodostui vuonna 2012, kun Lähivakuutus ja Tapiola ilmoittivat fuusioituvansa. Virallisesti LähiTapiola-ryhmä aloitti toimintansa 2013. Lähivakuutuksen sekä Tapiolan juuret ulottuivat aina 1700- ja 1800-luvuille saakka ja yhtiöiden historia sai uuden käänteen fuusion myötä. Nykyään LähiTapiola on uudistumassa perinteisestä vakuutusyhtiöstä elämänturvayhtiöksi. Elämänturvayhtiönä LähiTapiola tarjoaa asiakkailleen kokonaisvaltaista ja ennakoivaa palvelua terveyden, turvallisuuden sekä talouden osa-alueilla. (LähiTapiola 2021a.)

LähiTapiola -ryhmään kuuluvat LähiTapiola Vahinkovakuutus, LähiTapiola Varainhoito, LähiTapiola Henkiyhtiö, LähiTapiola Vaihtoehtorahasto, LähiTapiola Kiinteistövarainhoito ja 19 valtakunnallisesti toimivaa alueellista vahinkovakuutusyhtiötä. Noin puolet LähiTapiolan työntekijöistä työskentelee alueellisissa yrityksissä ja henkilöstön määrä on noin 3 400. (LähiTapiola 2021b.)

Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimii LähiTapiola Uusimaa Keskinäinen Vakuutusyhtiö, joka tarjoaa asiakkailleen vahinko- ja henkivakuuttamisen, säästämisen ja sijoittamisen sekä eläkevakuuttamisen ja pankin palveluita pääkaupunkiseutua ympäröivissä kunnissa. LähiTapiola Uusimaa on sen asiakkaiden omistama. Tämä tarkoittaa, että asiakkailta on todelliset ja tehokkaat vaikutuskanavat ja myös oikeus osallistua alueyhtiön yhtiökoukukseen. LähiTapiola Uusimaalla on yli 70 000 asiakasta ja noin 110 työntekijää, mukaan lukien yrittäjävetoiset franchisingtoimistot. (LähiTapiola 2021c.)

Tutkimuksen kohderyhmänä on LähiTapiola Uusimaan palvelupäälliköt. Tutkimusjoukkoon kuuluu neljä palvelupäällikköä. Haastatteluissa tarkasteltava aikaväli on vuonna 2020 maaliskuussa alkanut koronaviruspandemia, sillä silloin yhtiössä alkoi poikkeukselliset työskentelyjärjestelyt. Suurin osa LähiTapiola Uusimaan toimistoista suljettiin maaliskuussa 2020 ja vain osa oli auki poikkeuksellisilla aukioloajoilla. Myös työntekijöistä suurin osa siirtyi etätöihin. Jokaisen palvelupäällikön alaisuuteen kuuluu useampi toimisto, joten alaisia on useammassa eri toimipisteessä jo ennestään.

LähiTapiola Uusimaalla etätö on pakon edestä yleistynyt vuonna 2020 alkaneen koronaviruspandemian johdosta. Pandemiaa edeltävänä aikana etätöitä on ollut mahdollista tehdä jossain määrin. Etätöiden edellytyksenä on ollut riittävä osaaminen ja työtehtävien on pitänyt olla sellaisia, ettei läsnäolo työpaikalla ole välttämätöntä. Tietyissä tilanteissa, kuten esimerkiksi asiakaskohtaamisissa toimistolla, etätö ei ole ollut mahdollista.

3 Johtaminen ja esimiestyö

Tässä luvussa määritellään johtamisen ja esimiestyön käsitteet sekä käsitellään johtamisen eri alalajeja. Toisessa alaluvussa kerrotaan johtamisen kompetensseista.

Erämetsä (2009, 25-27) sekä Järvinen (2001, 27-28) määrittävät esimiehen tehtävän seuraavanlaisesti; esimiehen tehtävä on johtaa toimintaa ja varmistaa, että yritys toteuttaa perustehtävänsä. Perustehtävällä tarkoitetaan yrityksen toimintaa määrittävää perimmäistä tarkoitusta. Esimies auttaa alaisia onnistumaan työssään ja pääsemään asetettuihin tavoitteisiin. Esimiehen menestys riippuu johdettavien menestyksestä. Viitala & Jylhä (2019, 11-13) puolestaan puhuvat johtamisesta ja määrittelevät sen näin; johtaminen on toimintaa, jonka tavoitteena on päästä haluttuun lopputulokseen. Tämän lisäksi johtaminen on myös ammatti. Esimerkkejä johtamisen ammattirooleista ovat yritysten ylimpään johtoon kuuluvat johtajat, osastojen päälliköt, tiiminvetäjät sekä esimiehet.

Johtajaksi ei synnytä, vaan tehtävään vaadittavat taidot opitaan. Hyvin usein esimieheksi valikoituu osaava ja kokenut työntekijä, joka on pärjännyt työtehtävissään hyvin. Esimiehen asiantuntemus alaiensa työstä on erittäin tärkeää ja usein se on myös edellytys työntekijöiden arvostukselle. Sinänsä on siis hyödyllistä, että henkilö, joka on toiminut työntekijän roolissa, valikoituu esimieheksi. Esimieheksi valikoituvan henkilön tulisi kuitenkin kysyä itseltään, haluaako hän todella oppia ja kehittyä esimieheksi. Mikäli esimiehenä haluaa onnistua tehtävässään, tulisi itseltään kysyä:

- Olenko aidosti kiinnostunut ihmisten johtamisesta?
- Haluanko johtaa työntekijöitä yrityksen tavoitteita kohti?
- Koenko työyhteisön kehittymisen ja onnistumisen tukemisen tärkeäksi?
- Ymmärränkö johtamistyön tärkeyden ja arvostanko sitä? (Järvinen 2001, 13-15.)

3.1 Asioiden, ihmisten ja itsensä johtaminen

Tyypillisesti esimiestyö jaetaan asioiden johtamiseen sekä ihmisten johtamiseen. Käytännössä asioiden sekä ihmisten johtaminen kulkevat käsi kädessä, sillä asiat saadaan aikaan ihmisten avulla ja ihmisten johtamisessa on tärkeää muistaa toiminnan tavoite ja tarkoitus. Menestyvä yritys tarvitsee hyvää asioiden johtamista sekä ihmisten johtamista. (Viitala & Jylhä 2019, 19; Erämetsä 2009, 28.)

Asioiden johtamista ovat toiminnan suunnittelu, organisointi, valvonta ja tavoitteiden toteutumisen seuranta. Sillä tavoitellaan sellaisia olosuhteita ja toimintatapoja, joissa tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista. Asioiden johtaminen on ratkaisukeskeistä, eli huomio

suunnataan ongelmien sijaan tavoitteisiin, päämääriin ja voimavaroihin. Sen avulla tähdätään jatkuvaan sekä johdonmukaiseen tekemiseen. Asioiden johtamista on esimerkiksi hallinnolliset päätökset ja tehtävät, kuten seuranta ja raportointi. (Viitala & Jylhä 2019, 19; Erämetsä 2009, 28.)

Ihmisten johtamista on saada johdettavat toimimaan yrityksen vision ja strategian saavuttamiseksi. Se on ennen kaikkea yhteistyössä toimimista sekä osallistavaa vuorovaikutusta. Edellytyksiä onnistuneelle ihmisten johtamiselle ovat selkeät tavoitteet, riittävä osaaminen ja resurssit, palaute ja tarvittaessa tuki. Ihmisten johtamisessa voi ilmetä haasteita muutosten johtamisen sekä innovatiivisen toiminnan edistämisen osalta, jos kyseessä on jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö. Tämän johdosta johtamistavat, jotka määrittelevät johtajan tärkeimmäksi tehtäväksi työntekijöiden innostamisen ja valtuuttamisen käyttöä luovuutta ja kehittää itseään, ovat yleistyneet. Tämä pohjautuu käsitykseen, jossa yrityksen toimintakyky perustetaan ihmisten johtamisen varaan. Tällöin kyky vaikuttaa ja rakentaa luottamusta ihmisiin, inspiroida ihmisiä työn ja toiminnan uudistamiseen sekä ymmärtää ja ohjata monimuotoisuutta korostuvat. (Työturvallisuuskeskus 2021; Viitala & Jylhä 2019, 19-20.)

Itsensä johtaminen katsotaan olevan johtamisen kolmannes osa-alue. Charles Manz määrittäi itsensä johtamisen käsitteen 1980-luvulla. Silloin sillä kuitenkin tarkoitettiin johtajien tarvetta ja halua kehittyä hyväksi johtajaksi sekä kanssaihmiseksi. Nykyään itsensä johtamisella tarkoitetaan kuitenkin omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista, itseohjautuvuutta, muutoskyvykkyyttä ja oman työn hallintaa. (Viitala & Jylhä 2019, 20.) Sydänmaanlakka (2014, 141) listaa itsensä johtamisen tärkeyden kasvuun kaksi syytä; työympäristön jatkuva muutos sekä jatkuva kiire. Jatkuva muutos vaatii joustavuutta, sopeutumiskykyä sekä uudistuskykyä. Kaikille nämä vaaditut ominaisuudet eivät tule luonnostaan ja ole helppoa. Itsensä johtamisen taitojen avulla pystyy myös ylläpitämään omaa jaksamista jatkuvan muutoksen keskellä. Itsensä johtamisen tärkeyttä käsitellään lisää etäjohtamisen haasteissa.

3.2 Johtamisen kompetenssit

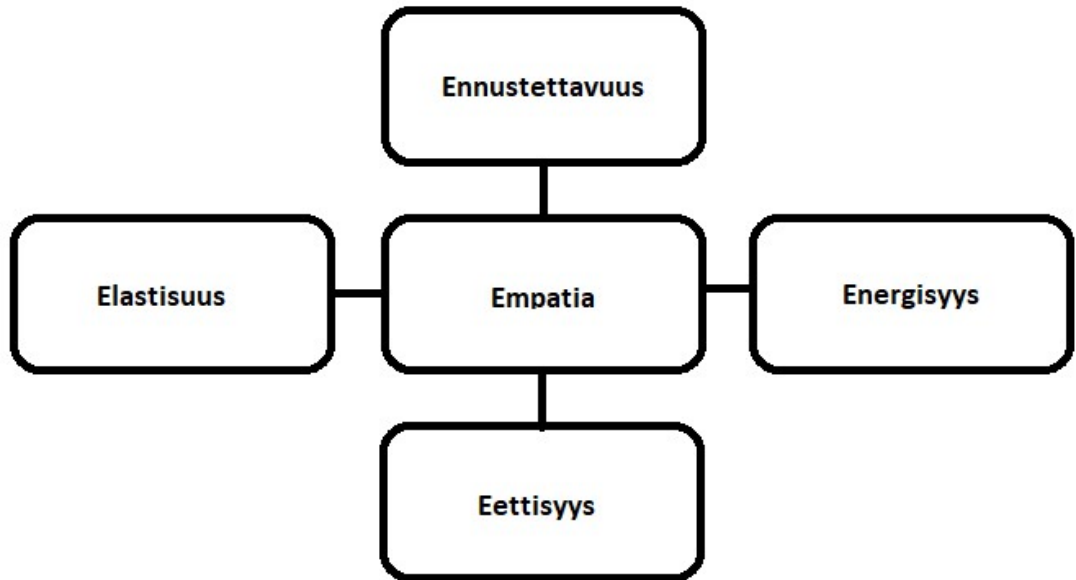
Aikaisemmin ajateltiin, että johtajaksi synnyttään. Järvinen (2001, 13) sekä Viitala & Jylhä (2019, 26) toteavat, että nykyään johtamiseen vaadittavat taidot ja tiedot kuitenkin opitaan ja niissä voidaan kehittyä. Johtamisessa tarvittavia kykyjä kutsutaan kompetensseiksi. Kompetenssit ovat tietoja, taitoja, asenteita ja ominaisuuksia. Tietoja ja taitoja voi kehittää koulutuksen ja kokemuksen avulla. Asenteet puolestaan muodostuvat kokemuksen perusteella. Asenteeseen vaikuttaa kuitenkin myös tieto sekä itsetuntemus. Ominaisuudet puolestaan ovat jossakin määrin synnynnäisiä, mutta niitäkin voi opetella ja muokata. Taito on

johtamisen kompetenssien ydin, sillä pelkkä tieto ei ole avuksi, jos sitä ei osaa hyödyntää. Asenteet ja ominaisuudet taas näkyvät taitavassa toiminnassa. Johtajan kompetenssit ovat yksi määrittävä tekijä siinä, miten hyvin henkilö onnistuu johtamistehtävässä.

Mumford, Campion ja Morgeson ovat tutkimuksensa perusteella jakaneet johtajalta vaadittavat taidot neljään ryhmään: kognitiivisiin taitoihin, ihmissuhde- ja liiketoimintataitoihin sekä strategisiin taitoihin. Kognitiiviset taidot käsittävät oppimiskyvyn, tiedonhankinnan sekä –käsittelyn taidot ja kyvyn jakaa tietoa. Olennaisia ovat myös uusien asioiden omaksuminen nopeasti, kriittinen ajattelu ja kokonaisuuksien sekä syy- ja seuraussuhteiden hahmottaminen. Ihmissuhdetaidot sisältävät taidon tulkita ihmisten käyttäytymistä ja ihmissuhteita. Tärkeää on myös vuorovaikutustaidot. Hyvät ihmissuhdetaidot omaava johtaja osaa vaikuttaa ja vakuuttaa muita. Näiden lisäksi hän osaa edistää vuorovaikutussuhteiden syntymistä, kehittymistä ja ratkoa mahdollisia näihin liittyviä konflikteja. Liiketoimintataidot kattavat mittavan ja laajan tietämyksen yrityksen toiminnan osa-alueista. Liiketoimintataidoiltaan osaava johtaja ymmärtää erilaisten prosessien ja tekijöiden vaikutuksen asiakkaille tarjottavaan arvoon. Liiketoimintataidot kattavat myös asiakaslähtöisen ajattelutavan sekä taidon hahmottaa kustannuksia ja tuottoja. Nämä ovat osa johtajien perusosaamista. Strategiset taidot puolestaan sisältävät luovuuden, ongelmanratkaisutaidot ja kyvyn hyödyntää olemassa olevaa tietoa ja sen vaikutusta tulevaisuuden näkymiin. Johtajalta vaadittavat taidot vaihtelevat riippuen siitä, millä tasolla hän toimii yrityksessä. (Viitala & Jylhä 2019, 26-28.)

Hiltunen puolestaan (2015, luku 8) määrittelee hyvän johtamisen viisi E:tä (kuva 1). Hän kuitenkin painottaa, että hyvän johtajan määrittelemine ei ole yksiselitteistä, sillä odotukset voivat vaihdella eri henkilöiden, maiden, kulttuurien, yritysten sekä tiimien välillä. Mallin perusteella hyvän johtajan tärkeimmät ominaisuudet ovat: empatia, ennustettavuus, elastisuus, energisyys ja eettisyys. Empaattinen johtaja osaa asettua työntekijän asemaan, ymmärtää mitä työntekijä tuntee ja mikä saa hänet motivoitumaan. Jos johtaja ei omaa empatiakykyä, tapahtuu johtaminen johtajan oman arvojen sekä tavoitteiden kautta ilman vuorovaikutusta ja tällä on heikentävä vaikutus sekä tulokseen että työntekijän motivaatioon. Ennustettavuus tarkoittaa sitä, että johtajalla on johdonmukainen tapa toimia ja tehdä päätöksiä. Tämä vaikuttaa työntekijöiden itsevarmuuteen ja motivaatioon. Työntekijät pystyvät tekemään ratkaisuja itsenäisesti sen perusteella, miten johtaja edellisellä kerralla otti kantaa. Elastisuus, eli joustavuus on itsevarman johtajan ominaisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että hän antaa työntekijöiden tehdä työn omalla tavallaan, kunhan sovittu tavoite toteutuu. Joustava johtaja osaa myös mukautua yllättäviin muutoksiin ja erilaisiin tilanteisiin. Joustavuus ei kuitenkaan ole yhteisistä pelisäännöistä ja toimintatavoista luistamista. Energisyys välittyy johtajasta työntekijöihin ja se edistää työyhteisön jaksamista

sekä lisää motivaatiota. Eettisyys on kaiken inhimillisen toiminnan ydin. Lakien ja sääntöjen mukaisesti toimiminen sekä rehellisyys ja avoimuus ovat itsestäänselvyksiä. Eettisyys on kuitenkin paljon muutakin ja johtaja voi joutua tilanteisiin, joissa hän joutuu punnitsemaan eettisyyttään tarkasti.



Kuva 1. Johtamisen viisi E:tä (mukaillen Hiltunen 2015, luku 8)

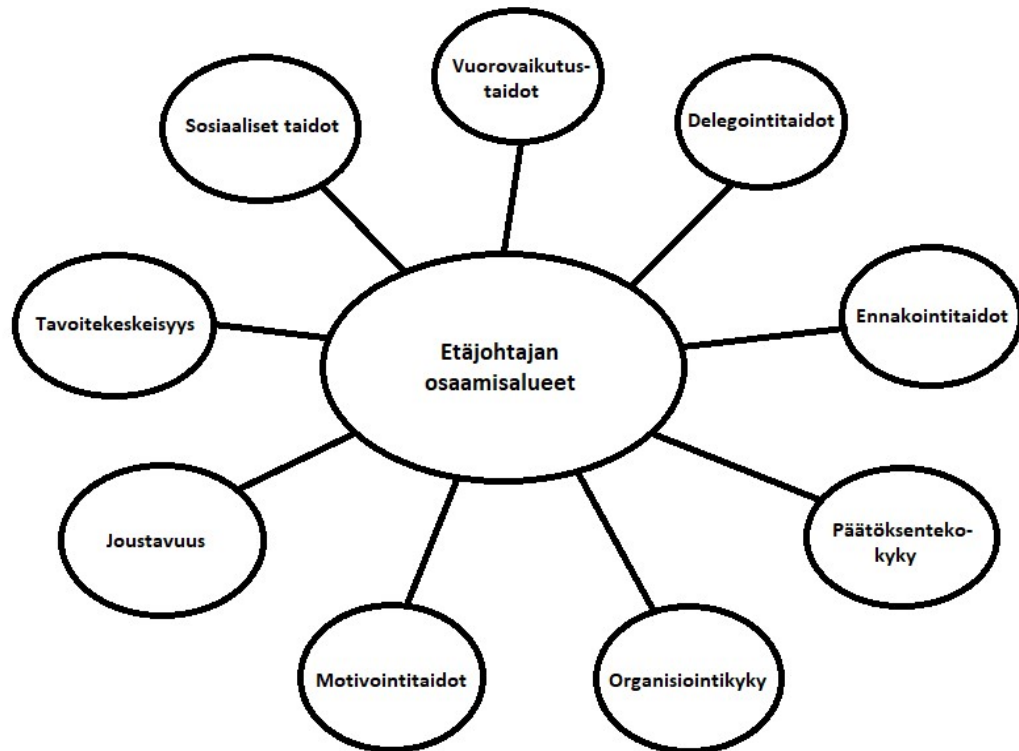
4 Etäjohtaminen

Tämä luku käsittelee etäjohtamista. Ensimmäisessä alaluvussa kerrotaan etäjohtamiseen vaadittavasta osaamisesta. Toisessa alaluvussa käydään läpi hyvän etäjohtamisen kulmakivet ja kolmannessa alaluvussa kerrotaan etäjohtamisen haasteista.

Etäjohtaminen on yleistynyt, sillä erilaiset työnteon muodot ovat yleistyneet ja hajautempi tapa työskennellä tuo lisää haasteita työn organisointiin ja esimiestyöhön. Hajautettu työ ja virtuaalitiimit alkavat olla arkipäivää monissa yrityksissä (Vilkman 2016a, 11-12). Etenkin vuonna 2020 alkaneen koronaviruspandemian myötä monet yritykset ja esimiehet ovat pakon edestä joutuneet sopeutumaan uudenlaisiin työn ja johtamisen muotoihin.

4.1 Etäjohtajan osaaminen

Nordengren & Olsen (2006, 66-67) sekä Vilkman (2016b.) korostavat kuinka etäjohtajan tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota yksilöihin pitäen kuitenkin toiminnan kokonaisuuden mielessään. Rauramon (2018) mukaan etäjohtajalta vaaditaan usein lähijohtajaan verrattuna enemmän. Vilkman (2016a, 137) puolestaan mainitsee, että tutkimusten mukaan suurin osa etäjohtajina toimivista esimiehistä kokee etäjohtamisen lähijohtamista haastavammaksi. Todellisuudessa etäjohtaminen ei välttämättä ole haastavampaa, se on vain erilaista verrattuna lähijohtamiseen. Etäjohtaminen voi tuntua haastavalta myös siksi, että siinä yritetään hyödyntää perinteisiä johtamismalleja eikä kiinnitetä huomiota esimerkiksi siihen, että vuorovaikutuksen merkitys korostuu tai osata hyödyntää teknologian tarjoamia mahdollisuuksia.



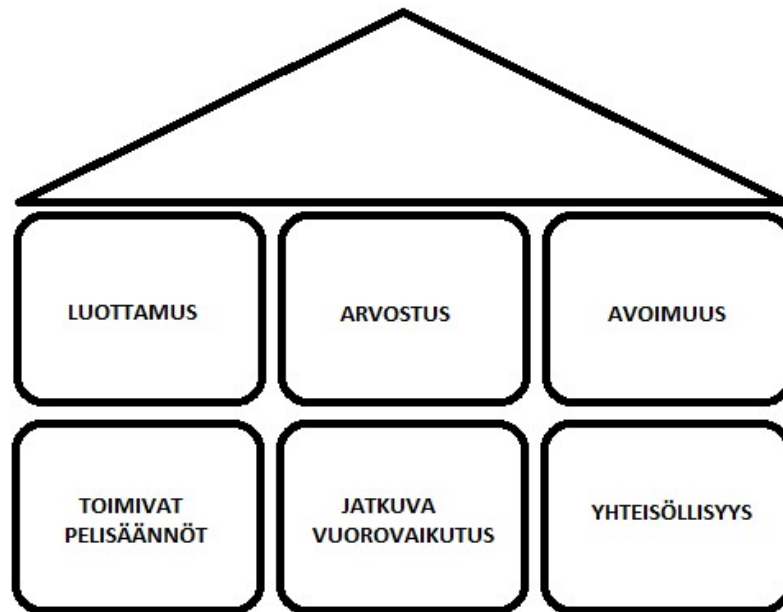
Kuva 2. Etäjohtajan osaamisalueet (mukailten Viikman 2016a, 139)

Vilkman (2016a, 139) mainitsee etäjohtajan tärkeimmiksi osaamisalueiksi sosiaaliset taidot, vuorovaikutustaidot, delegointitaidot, motivointitaidot, ennakointitaidot, päätöksentekokykyyn, organisointikykyyn, joustavuuden sekä tavoitekeskeisyyden (kuva 2). Myös Nordengren & Olsen (2006, 67-74) korostavat näiden osaamisalueiden tärkeyttä. Rauramon (2018) mukaan etäjohtajalla on erilaisia rooleja, jotka liittyvät asioiden ja ihmisten johtamiseen sekä viestintään ja nämä voivat myös olla ristiriidassa keskenään. Asioiden johtamiseen kuuluvat roolit ovat: suunnittelija, organisoija, edellytysten luoja ja päätöksentekijä. Ihmisten johtamiseen kuuluvat roolit ovat: valmentaja, suhteiden rakentaja, ongelmien selvittäjä ja yhteistyön suunnittelu ja toteutus. Viestintään kuuluvat roolit ovat: tiedottaja, tiedonkerääjä, juttukaveri, kommunikointiin kannustaja ja yhdyshenkilö.

Ihmisten johtaminen on etäjohtamisen ydinosaamista. Mikäli etäjohtaja ihmisten johtamisen sijaan keskittyy asioiden johtamiseen, ja esimiestyö koostuu käytännössä pelkästään tavoitteiden asettamisesta ja tehtävänjaosta, on etäjohtamisessa onnistuminen erittäin epätodennäköistä. Viikman (2018) kuvailee hyvän etäjohtajan tärkeimmäksi ominaisuudeksi tunneälyn. Tunneäly on kyky tunnistaa ja ymmärtää omia sekä muiden tunteita ja tunnetiloja. Hyvä tunneäly edistää vuorovaikutuksen laatua ja helpottaa siten yhteistyötä.

4.2 Etäjohtamisen kulmakivet

Hyvän etäjohtamisen kulmakivet ovat luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, jatkuva vuorovaikutus sekä yhteisöllisyys (kuva 3). Kulmakivet ovat riippuvaisia toisistaan, sillä sujuvan etäjohtamisen takaamiseksi jokaisen osa-alueen tulisi toimia. Etäjohtamisen kulmakivien avulla voidaan tutkia, ovatko perusasiat työyhteisössä kunnossa ja minkälainen merkitys niillä on hajautetun työn sekä etätöiden kohdalla. (Vilkman 2016a, 25-26.)



Kuva 3. Etäjohtamisen kulmakivet (mukaillen Vilkman 2016a, 26)

4.2.1 Luottamus

Luottamus on tunne tai varmuus siitä, että johonkukaan voi luottaa, ja että hän ei tuota pettymystä. Ihmisten välinen luottamus perustuu uskomuksiin ja kokemuksiin. Luottamusta ei rakennu, jos ihminen epäilee toisen moraalialueita ja aikeita. (Haapakoski ym. 2020, 155; Vilkman 2016a, 28-30.)

Luottamus on keskeinen osa etäjohtamista ja etenkin hajautetun työn johtamista, mutta sen saavuttaminen on myös haasteellista. Luottamuksen ollessa kunnossa, työntekijöiden valvomiseen ei tarvitse käyttää resursseja. Esimiehenä ei ole esimerkiksi oleellista tuijottaa kelloa, vaan kannattaa sen sijaan arvioida työntekijän tekemän työn tuloksia. Kun työlle on asetettu selkeät tavoitteet, tietävät ammattitaitoiset työntekijät parhaat tavat päästä tavoitteisiinsa. Luottamuksen rakentaminen tapahtuu avoimen ja runsaan kommunikoinnin kautta työyhteisön kanssa. Yhdessä työskennellessä luottamus vahvistuu ajan

kanssa, kun pidetään kiinni sovituista asioista, keskitytään omiin tehtäviin, annetaan toisille tilaa onnistua sekä epäonnistua ja ollaan tarvittaessa toistensa tukena. Luottamuksella on suuri vaikutus yhteistyön laadun, tehokkuuden, kommunikoinnin toimimisen sekä kehittymisen osalta. Luottamus on keskeinen tekijä menestyvässä liiketoiminnassa. (Haapakoski ym. 2020, 66, 155; Rauramo 2018; Vilkmán 2016a, 26-27; Pyyhtiä 2019, 122-123.)

Esimies voi lisätä luottamusta itseään kohtaan olemalla aidosti kiinnostunut työntekijöiden mielipiteistä sekä hyvinvoinnista ja kohtelemalla kaikkia työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. On myös tärkeää, että esimies antaa rakentavaa sekä positiivista palautetta ja pystyy näkemään asioita myös työntekijöiden näkökulmasta. Työntekijät suhtautuvat myönteisimmin tavoitteisiin sekä päätöksiin ja pystyvät hyväksymään epäonnistumisia, kun luottamus esimiestä kohtaan on kunnossa. (Työturvallisuuskeskus 2017; Pyyhtiä 2019, 122-123.)

4.2.2 Arvostus

Arvostus on päivittäisessä tekemisessä tavanomaisia asioita, joita usein pidetään itsensä selvyytenä. Usein on helpompaa arvostella muiden mielipiteitä ja erilaisia toimintatapoja kuin miettiä, miten itse kohtelemme muita osoittaaksemme arvostusta. Arvostusta voi osoittaa esimerkiksi tervehtimällä ja kysymällä kuulumisia, ystävällisyydellä, kuuntelemalla, olemalla läsnä keskusteluissa, osoittamalla kiitosta ja auttamalla. (Vilkmán 2016a, 31-33.)

Arvostus on osa etätyöjohtamisen kulmakiviä, koska ilman sitä yhteistyö ei ole mahdollista. Hajautetusti työskentelevät kokevat helposti saavansa liian vähän sosiaalista tukea esimieheltään. Sosiaalinen tuki on erittäin tärkeää, sillä se ehkäisee työuupumusta vähentämällä työn kuormittavuuden sekä tyytymättömyyden tunnetta epävarmoissa tilanteissa. Sosiaalisen tuen avulla työntekijä myös kokee työpanoksensa tärkeänä. Esimiehen on hyvä muistaa, että sosiaalisen tuen tai sen puuttumisen kokemus on yksilöllistä ja ei ole yksiselitteisesti oikeaa tapaa toimia jokaisen työntekijän kohdalla. (Vilkmán 2016a, 31-33.)

4.2.3 Avoimuus

Avoimuus on läpinäkyvyyttä kaikessa toiminnassa ja tekemisessä, kuten esimerkiksi kommunikoinnissa, yhteistyössä ja päätöksenteossa. Tiedon tulisi kulkea mahdollisimman muuttumattomana yrityksessä johdon ja työntekijöiden välillä. Lisäksi työntekijät tulisi ottaa osalliseksi työn suunnitteluun ja työtä koskevien päätöksen tekoon. Avoimuus on tär-

keä osa etäjohtamista, koska sillä on vaikutus vuorovaikutukseen ja sen laatuun. Avoimuuden puute johtaa siihen, että yhteisöllisyys kärsii ja työntekijöiden sitoutuminen yritykseen vähenee ja pahimmassa tapauksessa se hankaloittaa työn tekemistä ja heikentää siten myös onnistumisen kokemuksia työssä. (Vilkman 2016a, 33-34.)

4.2.4 Toimivat pelisäännöt

Toimivat pelisäännöt ja toimintatavat tulisi sopia yhdessä, tällöin työntekijät kokevat, että he ovat saaneet olla mukana vaikuttamassa niihin. Samalla muodostuu myös yhteinen tulkinta säännöistä ja niiden tarkoituksesta ja jokainen sitoutuu sovittuihin sääntöihin. Toimivien pelisääntöjen avulla edesautetaan hyvää yhteistyötä työyhteisössä. Säännöt on hyvä sopia uudelleen tai vähintään ainakin kerrata, kun siirrytään hajautettuun työhön. (Vilkman 2016a, 37.)

Vilkman (2016a, 38) nostaa esille etäjohtamisen näkökulmasta tärkeitä keskustelunaiheita:

- Missä tehtävissä ja millä edellytyksillä etätyö/hajautettu työ on mahdollista?
- Milloin ja miten esimiehen/työntekijöiden tulisi olla tavoitettavissa?
- Milloin kaikkien on oltava paikalla?
- Mitä välineitä (puhelin/sähköposti/virtuaalokokoukset/pikaviestimet/sisäinen sosiaalinen media jne.) käytetään yhteistyön mahdollistamiseen ja miten?
- Miten todetaan, että työ on tehty? Miten työn etenemistä seurataan?
- Miten jaetaan yhdessä tietoa ilman, että se kuormittaa liikaa?

4.2.5 Jatkuva vuorovaikutus

Jatkuva vuorovaikutus sitoo muut etäjohtamisen kulmakivistä yhteen. Jatkuva vuorovaikutus on edellytys kaikkien edellä mainittujen osien toteutumiseen. Usein vuorovaikutus mielletään tiedottamisena ja viestintänä, vaikka se on paljon enemmän. Vuorovaikutuksessa on kyse vähintään kahden ihmisen välillä tapahtuvasta suhteesta sekä toiminnasta, jossa jaetaan ajatuksia, tietoa, kokemuksia, tunteita ja luodaan niistä yhteisiä merkityksiä. (Vilkman 2016a, 40.)

Hajautetussa työssä vuorovaikutuksen merkitys korostuu entisestään. Esimies voi parantaa vuorovaikutusta olemalla kiinnostunut työntekijöistä ja kysymällä heiltä kuulumisia. Lisäksi työhön liittyvä vuorovaikutus on myös tarpeellista, kuten esimerkiksi työn tavoitteiden säännöllinen läpikäynti ja sparraaminen. Osoittamalla kiinnostusta työntekijöitä kohtaan he kokevat olevansa arvostettuja ja tärkeitä. Joissakin tapauksissa myös tutustumisen työntekijöihin vapaa-ajalla voi olla hyödyllistä. Tutustuminen täytyy kuitenkin tehdä tiimin ja työntekijöiden ehdoin, sillä kaikki eivät välttämättä halua viettää vapaa-aikaa esimiehen ja työyhteisön kanssa. (Vilkman 2016a, 99-100; Vilkman 2017.)

Vuorovaikutus edellyttää myös kuuntelemista. Koneen entinen toimitusjohtaja Matti Alahuhta kokee, että kuuntelemisen myötä oppii, mutta se on myös kaikkein paras tapa osoittaa toiselle ihmiselle, että hän on tärkeä. Fyysinen etäisyys ei ole este kuuntelemiselle, sillä puhelimesakin on mahdollista kuunnella. (Haapakoski ym. 2020, 92-93.)

4.2.6 Yhteisöllisyys

Positiivinen työilmapiiri sekä yhteishenki edesauttavat työssä viihtymistä ja työn tuloksia. Yhteisöllisyys auttaa hyvän yhteishengen ylläpitoa, vaikka kasvokkain kohtaaminen ei ole päivittäistä. Työyhteisössä yhteisöllisyyden merkitys korostuu, koska sen avulla kehittyä vilpittön ja tehokas työyhteisö. (Vilkman 2016a, 41.)

Yhteisöllisyys on kulmakivistä se, joka helpoiten kärsii hajautetussa työssä sekä etätyössä, sillä ihmiset kohtaavat toisiaan harvemmin. Tästä johtuen yhteisöllisyyden ylläpitäminen on haasteellista etäjohtamisessa, koska luontainen vuorovaikutus vähenee ja se voi puolestaan johtaa eristäytyneisyyden tunteeseen. Yhteisöllisyyden puuttuminen vähentää vuorovaikutusta, joka puolestaan vaikuttaa työntekijöiden työhön sitoutumiseen. Yhteisöllisyyden sekä vuorovaikutuksen määrään ja laatuun on erittäin tärkeä kiinnittää huomiota. (Vilkman 2016a, 41-42.)

Sekä hajautetussa työssä että etätyössä yhteisöllisyyteen liittyvä oma-aloitteisuus korostuu. Tämä tarkoittaa sitä, että esimies tai yksikään työyhteisön jäsen ei voi yksin hoitaa yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta. Yksittäisellä työntekijällä voi toki olla heikentävä vaikutus yhteisöllisyyteen. Yhteenkuuluvuus ei tarkoita sitä, että kaikkien pitäisi työyhteisössä olla ylimpiä ystäviä, vaan se tarkoittaa kykyä työskennellä yhdessä yhteisen tavoitteen eteen ilman ylimääräisiä konflikteja. (Haapakoski ym. 2020, 108-109.)

Yhteisöllisyyden ylläpitämisen ja rakentamisen kannalta oleellista on yhteydenpidon määrä sekä laatu. Jokaisen työyhteisön tulisi itse määrittää kuinka usein yhteisten virtuaalisten tapaamisten järjestäminen on tarpeellista. Tähän vaikuttaa esimerkiksi työn luonne ja kuinka paljon työ edellyttää yhteistyötä. Myös kasvotusten tapahtuvat kohtaamiset ovat tärkeitä yhteisöllisyyden rakentamisen kannalta, sillä ne mahdollistavat tiimin jäsenten tutustumisen toisiinsa. Yhteisöllisyys on vahvempi, kun tiimi tuntee toisensa ja silloin myös virtuaalinen työ onnistuu paremmin. Myös vapaamuotoiseen yhdessäoloon ja tekemiseen tulisi panostaa. Kasvokkaisten kohtaamisten merkitys on korostunut digitalisaation myötä. Hyvää yhteisöllisyyttä on toki mahdollista ylläpitää täysin virtuaalisessa työyhteisössä, mutta se edellyttää esimieheltä sekä jokaiselta työyhteisön jäseneltä hyviä tietoteknisiä taitoja sekä halua ja kykyä hyvään vuorovaikutukseen. (Vilkman 2016a, 42-44.)

4.3 Etäjohtamisen haasteet

Esimiestyössä esiintyy aina haasteita, mutta etäjohtamisessa haasteet kohdistuvat eri asioihin. Vilkman (2016a, 46-56) on kerännyt kirjaansa esimiesten kokemia haasteita etäjohtamisessa. Kirjassa mainittuja haasteita ovat työsuoritusten mittaaminen, työntekijän sitouttaminen yritykseen ja yrityksen kulttuuriin, työntekijän itsensä johtamisen taidot, työntekijän stressin määrän seuraaminen, monimuotoiseen tiimiin sopeutuminen, esimiehen tavoitettavuus, piilevien ongelmien havaitseminen sekä tiedonjakaminen fiksusti. Myös Nydegger & Nydegger (2010) sekä Martin (2020) nostavat esille samoja haasteita artikkeleissaan.

Työsuoritusten mittaamisessa työajan seuranta ei ole oleellista, vaan sen sijaan tulisi keskittyä työntekijän aikaansaannokseen. Kaikissa työtehtävissä pelkkä tulosten mittaaminen ei ole mahdollista, sillä tehtävä voi vaatia, että on oltava tavoitettavissa tiettyyn aikaan. Tällaisissa tapauksissa elektroninen työnseuranta on perusteltua ja tuo oikeudenmukaisuutta. Jatkuvasti ollaan kuitenkin siirtymässä joustavampaan malliin työn seurannan suhteen. Moni esimies kokee erityisen tärkeänä sen, että työntekijä on tavoitettavissa tiettyyn aikaan. Esimiehen kontrollintarve ilmenee usein näin. Tällöin esimiehen on hyvä pysähtyä ja miettiä, mistä suuri kontrollintarve johtuu ja onko sitä mahdollista hellittää. Myyntitehtävissä selkeiden tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen toteutuvat helposti. Monessa muussa tehtävässä näiden seuranta ei ole yhtä helppoa ja se voi johtua siitä, että työtehtävän kuvaa ei ole riittävän tarkasti määritelty. Yksilötavoitteiden mittaaminen on tutkimusten perusteella havaittu johtavan helposti työtehtävistä kilpailumiseen, kateuteen sekä muiden työntekijöiden tekemisen kyttäämiseen, mikä puolestaan johtaa huonoon työilmapiiriin. (Vilkman 2016a, 46-49.)

Työntekijän itsensä johtamisen taidot ovat etätöön lisääntyessä korostuneet. Tällöin osa johtamisen haasteesta on työntekijän vastuulla, kuten esimerkiksi työnsuunnittelu, itselle asetetut vaatimukset sekä työn edistymisen ja tavoitteiden seuranta. Työntekijän itsenäisyyden lisääntyminen on osoitettu tutkimuksien perusteella olevan hyvä asia, sillä se lisää motivaatiota työtä kohtaan. On kuitenkin hyvä muistaa, että tässäkin on yksilöllisiä eroja ja joku voi toivoa enemmän ohjausta työn tekemiseen. Jokaisen työntekijän kohdalla esimiehen on hyvä varmistaa, että työntekijät eivät kamppaile liian yksin työtehtävien ja erityisesti ongelmien kanssa. Esimies voi tukea työntekijöitä itsenäisessä päätöksenteossa ja vastuunotossa osallistamalla työntekijät päätöksentekoon. Työntekijöiden osallistaminen edistää työntekijöiden itsenäistä ajattelua ja myös rohkeus tehdä ratkaisuja itsenäisesti lisääntyy, kun työntekijät huomaavat, että heidän näkemyksensä otetaan huomioon päätöksenteossa. Esimies voi myös tukea työntekijöitä itsensä johtamisessa hyödyntämällä

yrityksen visiota tiimin oman vision muodostamiseksi. Vision avulla johtaminen on hyvä apuväline tilanteissa, jossa tiimin työn tavoite ei ole riittävän selkeä ja kun hajautetusti työskentelevien työntekijöiden työntekoon kaivataan yhtenäisyyttä. Esimiehen tulee huomioida, minkälaista esimerkkiä hänen tulee näyttää työntekijöille. On tärkeää, että työntekijät todella ymmärtävät vision merkityksen oman työn kannalta. Tämä voi monesti esimiehestä tuntua selvältä, vaikka työntekijät eivät vielä ole sisäistäneet vision merkitystä omassa työssään. (Vilkman 2016a, 51-52, 122-128.)

Työntekijän stressin määrän seuraaminen on haastavaa etäjohtamisessa. Esimiehen on haastavaa arvioida työnkuormitusta ja stressaantuneisuuden määrää. Vaarana on se, että esimies tekee väärä päätöksiä jakamalla lisää työtehtäviä työntekijöille, jotka ovat jo valmiiksi stressaantuneita. Toki tähän vaikuttaa myös työntekijöiden yksilölliset erot työntekotavoissa, työnsuunnittelussa ja sekä uskaliaisuus kieltäytyä ylimääräisistä työtehtävistä. Esimies voi seurata työntekijöiden kuormittumista etukäteen sovittujen viikkotavoitteiden avulla sekä poissaolojen seuraaminen ja niiden lisääntymiseen puuttuminen. Hyvä keino on myös ottaa käyttöön stressimittari. Viikon päätteeksi voi kysyä jokaiselta työntekijältä kuinka kuormittavaksi he kokivat kuluneen työviikon esimerkiksi asteikolla 1-5. Vastaukset eivät ole vertailukelpoisia keskenään, vaan toimintatapa vaatii pitkäaikaisempaa seurantaa ja vertailla voi yksittäisen henkilön vastauksia eri viikoilta. (Vilkman 2016a, 52, 122.)

Esimiehen tavoitettavuuden tärkeys korostuu etäjohtamisessa. Tämä johtuu siitä, että kun työntekijä ei ole fyysisesti samassa paikassa esimiehen kanssa, ei hän voi noin vain mennä esimiehen puheille ja pyytää esimerkiksi apua. Tavoitettavuus on harvoin haaste esimiehen omasta näkökulmasta, mutta työntekijöiden näkökulmasta sitäkin tärkeämpää. Työntekijän motivaatio voi laskea ja työ alkaa tuntua turhauttavalta, mikäli työntekijä kokee, ettei hän tavoita esimiestä ja saa apua ja tukea riittävän sujuvasti. Etäisyydestä johtuen voi kynnyks ottaa hankalat asiat puheeksi olla suurempi. Puhelimessa käyty keskustelu ei välttämättä ole yhtä avointa ja rentoa verrattuna esimerkiksi työpöydän ääressä käytyyn keskusteluun. Esimiehen tulisi muistaa olla helposti lähestyttävissä ja pyrkiä rakentamaan rento ja avoin ilmapiiri työntekijöiden kanssa. Tämän takia myös epämuodollisen viestinnän tärkeys korostuu etätyössä sekä hajautetussa työyhteisössä. (Vilkman 2016a, 54.)

Vilkman (2016a, 117-118) tuo esille seuraavia toimenpiteitä, joiden avulla esimies voi varmistaa olevansa tavoitettavissa:

- Säännöllinen yhdessä sovittu ”työaika”, jolloin esimies on paikalla ja tavoitettavissa.
- Kalenteriin erikseen merkatut ”vastaanottoajat”, jolloin työntekijät tietävät, että esimies on heidän käytettävissä.
- Sujuvaa yhteydenpitoa varten tulisi yhdessä sopia käytetyistä kanavista.

- Yhteiset palaverit.
- Etukäteen varatut kahdenkeskiset lyhyet keskustelujat esimiehen ja työntekijän välillä.
- Esimiehen tuuraajan nimeäminen lomien ja muiden poissaolojen aikana.

Etäjohtajan on vaikea havaita piileviä ongelmia, koska hän ei ole etäisyyden takia jatkuvassa kanssakäymisessä työntekijöiden kanssa. Työyhteisössä piilevät ongelmat voivat olla esimerkiksi kateus, työntekijöiden välille syntyneet erimielisyydet, motivaation puute, kyllästyminen työtehtäviin ja kiusaaminen. Piilevien ongelmia havaitsemiseen on vähän konkreettisia vinkkejä. Etäjohtamisen kulmakivissä esiin nousevien luottamuksen arvostuksen ja avoimuuden edistäminen voi auttaa kiinnittämään huomiota piileviin ongelmiin herkemmin tai jopa ehkäisemään niitä. (Vilkman 2016a, 55, 131.)

Viestintä ja tiedonkulun sujuvuus ovat tyypillisiä yrityksissä esiintyviä haasteita, jotka ovat myös etäjohtamisen haasteita. Usein koetaan, että tiedonkulku ei ole riittävää ja viestintää toivotaan enemmän. Tosiasia on, että tietoa tulee joka suunnasta niin paljon, että sitä ei osata hyödyntää. Viestinnän lisäämisen sijaan tiedonjakaminen tulisi toteuttaa järkevämmmin. Esimies voi parantaa tiedonkulkua ja viestintää omassa tiimissään säännöllisillä palavereilla, vapaamuotoisilla tapaamisilla, omalla aktiivisuudellaan, yhdessä sovitulla toimistopäivillä, teknologian hyödyntämisellä sekä kuukausittaisilla yhteenvedoilla. (Vilkman 2016a, 56, 110-116.)

5 Tutkimusmetodologia

Ensimmäisessä aluvussa kerrotaan kvalitatiivisesta sekä kvantitatiivisesta tutkimusmenetelmistä sekä niiden välisistä eroista. Toisessa aluvussa käsitellään aineistonkeruumenetelmiä. Kolmas alaluku käsittelee tutkimusaineiston purkua sekä analysointia. Viimeisessä aluvussa määritellään luotettavuus ja eettisyys laadullisessa tutkimuksessa.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään aihe, asia tai ongelma syvällisesti tutkittavan näkökulmasta ja samalla mahdollistamaan erilaisia tulkintoja sekä tuottamaan asioista mallinnuksia. Tyypillisiä tiedonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi ryhmähaastattelut, havainnointi, henkilökohtaiset haastattelut tai valmiit aineistot ja dokumentit. Laadullisen tutkimuksen avulla vastataan kysymyksiin: Miksi? Miten? Millainen? Laadullinen tutkimus voi myös toimia kannustimena erilaisille jatkotutkimuksille. (Heikkilä 2014, 15-19; Pitkäranta 2014, 27.)

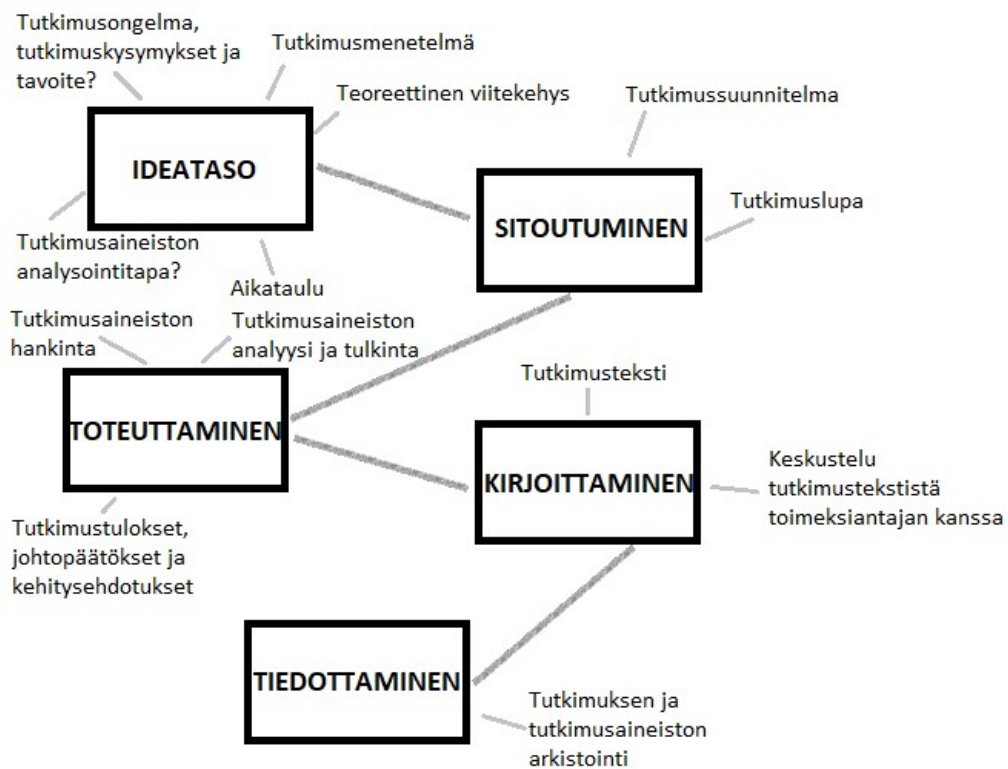
Koska laadullinen tutkimus on luonteeltaan syvällistä, auttaa se ymmärtämään aiheen tai ongelman yksityiskohtia. Tutkimuksen avulla voidaan luoda näkemys ja kerätä tietoa, jolla sitten voidaan paljastaa, onko näkemys pätevä vai virheellinen. Vaikka laadullinen tutkimus voi tuottaa tarkkaa ja syvällistä tietoa aiheesta, sopii se kuitenkin käytettäväksi vain pienelle otokselle. (Surveymonkey 2021a.)

Kvantitatiivisen, eli määrällisen tutkimusmuodon tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä on mm. lomakekyselyt, internet-kyselyt, strukturoidut haastattelut sekä puhelinhaastattelut. Määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin: Mikä? Missä? Paljonko? Kuinka usein? Siinä on myös numeerisesti suuri ja edustava otos ja ilmiötä kuvataan numeerisen tiedon pohjalta. Määrällisen tutkimuksen avulla on mahdollista kartoittaa olemassa oleva tilanne, mutta sen avulla ei pystytä selvittämään asioiden syitä. (Heikkilä 2014, 15-19.)

Laadullista sekä määrällistä tutkimusmuotoa voidaan käyttää samassa tutkimuksessa toisiansa täydentäen. Määrällisen tutkimuksen avulla voidaan kerätä iso määrä dataa, mutta laadullisen tutkimuksen myötä ihmisiltä kerätyn tiedon avulla saadaan datalle merkitys. Yhdistelmästä käytetään nimitystä triangulaatio. (Surveymonkey 2021b.)

5.2 Tutkimusaineiston keruu

Laadullisen tutkimuksen tutkimusaineiston keräyksen voi toteuttaa monella eri tavalla. Usein tutkimusaineisto kuitenkin kerätään haastatteluina. Teemahaastattelu, eli puolistrukturoitu haastattelu on yleisimmin käytetty tutkimushaastattelun muoto. Kuten nimikin jo kertoo, edetään teemahaastattelussa tiettyjen ennalta mietittyjen teemojen mukaan. Vaikka haastattelujen teema on kaikkien haastateltavien osalta sama, voi kuitenkin kysymysten järjestys vaihdella, kysymykset olla yksilöityjä ja haastattelun aikana voidaan syventää sekä selventää kysymyksiä haastateltavien vastauksiin perustuen. Tutkimus keskittyy erityisesti haastateltavien kokemuksiin, tunteisiin, uskomuksiin sekä ajatuksiin ja niiden tulkintoihin. (Vilka 2015 78; Tuomi & Sarajärvi 2018, 88.)



Kuva 4. Tutkimusprosessi (mukaiillen Vilka 2015, 37)

Tutkimusprosessi on harvoin yksisuuntaisesti etenevä, riippumatta siitä onko kyseessä määrällinen tai laadullinen tutkimus (kuva 4). Tutkimusprosessi voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen, jotka ovat ideataso, sitoutuminen, toteuttaminen, kirjoittaminen ja tiedottaminen. Usein neljää ensimmäistä toteutetaan yhtäaikaisesti tutkimusprosessin aikana. Tutkimusprosessin alussa ideatasolla ja sitoutumisessa tehdään keskeiset päätökset. Toteuttamisvaiheessa saattaa kuitenkin esiintyä ongelmia ja näiden myötä voi joutua muuttamaan tai tarkentamaan joitakin tutkimusprosessin alussa tehtyjä päätöksiä. Etenkin ihmisiä tutkivissa laadullisissa tutkimuksissa joudutaan usein toimimaan näin. Syy tähän on se, että

tutkimuksessa, jossa halutaan selvittää ihmisten ajattelua ja toimintaa on vaikea ennakoida kaikkea. Esimerkiksi voi vastaan tulla tapaus, jossa moni teemahaastatteluun lupautunut peru haastatteluun osallistumisen tai tutkimusaineiston läpikäynnissä voi tulla ilmi uusia näkökulmia, jotka ovat olennainen osa tutkimusta tai joiden johdosta tutkimusongelma halutaan määrittää kokonaan uudelleen. (Vilka 2015, 37.)

Kuinka paljon aineistoa tulisi sitten kerätä, jotta tutkimus on riittävän edustava sekä yleistävä? Useimmiten kyse on käytettävissä olevista tutkimusresursseista, kuten ajasta. Viiden ihmisten haastattelun analysointi on täysin eri asia kuin 30 ihmisen haastattelun analysointi. ”Ratkaisevaa ei ole aineiston koko vaan tulkintojen kestävyys ja syvyys” (Eskola & Suoranta 2014). Tärkeää on, että haastateltavilla henkilöillä on tutkittavasta asiasta kokemusta ja tietoa, sillä tilastolliset yleistyksiset eivät ole laadullisen tutkimuksen tavoitteena. Tavoitteena on sen sijaan ymmärtää tiettyä toimintaa ja mahdollistaa erilaisia tulkintoja aiheesta. Aineiston riittävyyden osalta käytetään myös saturaatiota, eli kylläntymistä. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa esimerkiksi haastateltavien vastaukset alkavat toistaa itseään, eivätkä ne tuota enää mitään uutta tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 97-99.)

5.3 Tutkimusaineiston purku ja analysointi

Teemahaastattelujen pitämisen jälkeen siitä saatu materiaali on litteroitava, eli muutettava tekstimuotoon, jotta sitä voidaan tutkia. Haastatteluiden litterointi on työlästä, mutta hyödyllistä, sillä se tekee tutkimusaineiston analysoinnista ja vertailusta helpompaa. Haastateltavien sanomisia ei saa muunnella eikä muokata, sillä litteroinnin tulee vastata täydellisesti haastateltavien sanomisia. (Vilka 2015, 127- 138.)

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan hyödyntää laadullisen aineiston analysoinnissa. Suurin osa laadullisen tutkimuksen analyysimeteodeista pohjautuvat jollakin tapaa sisällönanalyysiin, kun kyseessä on kirjoitetun, kuullun tai nähdyn aineiston analysointi. Sisällönanalyysia ei lähtökohtaisesti ohjaa minkäänlainen teoria, mutta siihen voidaan hyödyntää monenlaisia teoreettisia lähtökohtia. Menetelmän avulla ei saada johtopäätöksiä, vaan ainoastaan järjestetään kerätty aineisto johtopäätösten tekoa varten. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103.)

Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa aineistolähtöisesti, eli induktiivisesti, teorialähtöisesti, eli deduktiivisesti, tai teoriaohjaavasti. Teoriaohjaava analyysi on melko harvinainen. Aineistolähtöisessä analyysissä aineisto ohjaa analyysin tekoa, kun teorialähtöisessä analyysissä teoria ohjaa analyysin tekoa. Teoriaohjaavassa analyysissä analyysiä ohjaavat puolestaan teoria ja aineisto vuorotellen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-133.)

5.4 Luotettavuus ja eettisyys laadullisessa tutkimuksessa

Määrällisissä tutkimuksissa luotettavuuteen liitetään usein käsitteet validiteetti ja reliabiliteetti, eli luotettavuus ja pätevyys. Laadullisissa tutkimuksissa ei hyödynnetä reliabiliteetin ja validiteetin yleisiä muotoja luotettavuuden mittarina, vaan keskitytään sen sijaan tarkastelemaan tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä. (Vilkkä 2015, 153.)

Laadullinen tutkimus katsotaan luotettavaksi, kun kerätyn materiaalin avulla on saatu vastaus tutkimuskysymyksiin. Tutkijan tulee arvioida tutkimuksensa luotettavuutta koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimus ei ole toistettavissa, sillä jokainen laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutettu tutkimus on ainutlaatuinen. Tämä johtuu myös siitä, että kaikki tutkijat eivät välttämättä ole perehtyneet teoriaan sekä tutkittavaan aiheeseen saman tasoisesti. Samoilla tulkintamenetelmillä eri tutkijoiden pitäisi vähintään löytää se tulkinta, jonka tutkimuksen tekijä on tutkimuksensa mukaisesti esittänyt. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta edistää myös tutkimuksen läpinäkyvyys, joka liittyy myös tutkimuksen eettisyyteen. Tutkimuksen tulee olla arvovapaata. Tästä huolimatta tutkijan arvot vaikuttavat väistämättä tutkimuksessa tehtyihin valintoihin. Tutkijan ollessa osa tutkittavaa yhteisöä, tulee huomioon ottaa myös puolueettomuusnäkökulma. Yksi yleistettävyyden kriteereistä on tarkoituksenmukaisen aineiston kerääminen. Haastateltavia valittaessa, tulisi pyrkiä siihen, että haastateltavilla olisi riittävästi kokemusta ja tietoa tutkittavasta aiheesta. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole välttämätöntä tavoitella yleistettävyyttä, sen sijaan tulisi tavoitella vanhojen ajatusmallien kyseenalaistamista. (Vilkkä 2015, 154-157.)

Tieteellisen tutkimuksen perusteena toimii eettinen toiminta. Tutkimus on eettisesti hyväksyttävissä vain, jos tutkimus on toteutettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. (Tenk 2012.)

GDPR on lyhenne sanoista General Data Protection Regulation. Se on yleinen tietosuojasetus (EU) N:o 2016/679. GDPR on henkilötietojen käsittelyä sääntelevä laki, joka otettiin käyttöön kaikissa EU-maissa keuhällä 2018. Henkilötietoja kerätessä on harkittava niiden tarpeellisuutta sekä perusteltava, miksi niitä tarvitaan. Lisäksi jokaisella on oikeus pyytää yritykseltä henkilötietojensa poistamista, kun tietoja ei enää tarvita tai niitä on käytetty laittomasti. Yrityksen tulee poistaa henkilön tiedot, mikäli sillä ei ole laillista syytä käsitellä ja säilyttää niitä. Henkilötietoja ovat tiedot, jotka liittyvät tunnistettuun tai tunnistettavissa olevaan henkilöön. Henkilötietoja ovat esimerkiksi nimi, kotiosoite, sähköposti, puhelinnumero jne. (Tietosuojavaltuutetun toimisto; Laki tietosuojasta (1050/2018).)

6 Tutkimustulokset

Tämä luku käsittelee tutkimustuloksia. Ensimmäisessä alaluvussa kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta. Toisessa alaluvussa käsitellään tutkimustulosten analysointia. Sitä seuraavissa alaluvuissa käydään läpi teemat ja niihin liittyvät tulokset.

6.1 Tutkimuksen toteutus

Tämän opinnäytetyön tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena, eli laadullisena tutkimuksena. Kyseinen tutkimusmenetelmä valikoitu, sillä sen avulla saadaan tutkittua paremmin haastateltavien henkilökohtaisia kokemuksia, ajatuksia sekä tunteita. Haastateltavaksi valitsin LähiTapiola Uudenmaan alueella toimivat henkilöasiakasliiketoiminnan palvelupäälliköt, jotka myös toimivat etäjohtajina. Heitä on yhteensä neljä ja kaikki suostuivat haastateltaviksi. Laadullinen tutkimusmenetelmä sopeutui tähän tutkimukseen siksi, että se soveltuu käytettäväksi pienelle otokselle.

Haastattelut päätin toteuttaa teemahaastatteluina, eli puolistrukturoituina haastatteluina, sillä tavoitteena oli keskittyä haastateltavien kokemuksiin, tunteisiin, uskomuksiin sekä ajatuksiin ja niiden tulkintoihin. Haastatteluja suunnitellessani lähdin ensin pohtimaan teemahaastattelukysymyksiä teorian kirjoituksen ohella. Kysymyksien teemana käytin Viikmanin (2016a, 26) etäjohtamisen kulmakiviä. Kysymyksiä laatiessani keskityin laatimaan avoimia kysymyksiä, jotta haastateltavan mielipiteet ja omakohtaiset kokemukset nousevat esille. Päätin olla käyttämättä etäjohtamis-sanaa haastattelukysymyksissä, sillä jokainen haastateltava olisi muodostanut oman tulkintansa sen merkityksestä. Laadittuani haastattelukysymykset hyväksyin ne toimeksiantajalla.

Haastattelut toteutin yksilöhaastatteluina, jotta jokaisen haastateltavan omakohtaiset kokemukset etäjohtamisesta tulisivat esille. Lähetin noin kuukausi ennen haastatteluja jokaiselle haastateltavalle sähköpostin, jossa pyysin lupaa haastatteluun, kerroin miksi haluan heitä haastatella ja perustelin haastattelun tarpeen. Kaikki neljä palvelupäällikköä suostuivat haastateltaviksi. Ideaalitulanteessa haastattelut olisi toteutettu kasvotusten, mutta koronaviruspandemian vuoksi tämä ei ollut kaikkien kohdalla mahdollista. Kolme haastattelusta toteutettiin videopuhelun välityksellä Teams – sovelluksen avulla ja yksi kasvotusten. Haastattelut toteutettiin maaliskuun aikana. Haastatteluihin varattiin jokaisen kohdalla tunti aikaa, mutta todellisuudessa haastattelut kestivät keskimäärin noin 35 minuuttia.

6.2 Tulosten analysointi

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja ennen jokaisen haastattelun alkua varmistin, että nauhoitus varmasti sopi haastateltavalle. Haastatteluiden analysoinnin aloitin litteroimalla haastattelut. Pyrin litteroimaan jokaisen haastattelun mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, jotta työmäärä ei olisi yhdellä kertaa niin suuri. En litteroinut omaa puhettani, ai-noastaan haastateltavien vastaukset. Tällä tavalla litterointi oli ajanhallinnallisesti tehok-kaampaa. Tekstimuotoon muutettuna aineiston pituus on noin 25 sivua.

Analysoinnin toteutin teemoittain hyödyntäen etäjohtamisen- kulmakiviä. Litteroinnin toteu-tettuani keräsin jokaisen haastateltavan vastaukset teemoittain ja aloin käydä vastauksia läpi syvällisemmin. Alleviivasin vastauksissa toistuvia asioita ja samankaltaisuuksia hyö-dyntyäen eri värejä sekä muistilappuja. Näin pystyin tekemään tuloksista johtopäätöksiä sekä kehitysehdotuksia helpommin.

6.3 Luottamus

Ensimmäisenä teemana haastattelukysymyksissä oli luottamus. Pyysin jokaista haastatel-tavaa kertomaan, mitä luottamus heille merkitsee. Vastauksissa toistui, että luottamus on molemminpuolista esimiehen sekä alaisen välillä. Kun luottamus on kunnossa, ei esimie-hen tarvitse epäillä työntekijän tekemisiä eikä katsoa jatkuvasti perään ja vastaavasti työn-tekijä uskaltaa ottaa yhteyttä esimieheen tiukan paikan tullessa ja pyytää apua. Luottamus koettiin yhtä tärkeäksi etätyössä, kuin normaalissa toimistotyössä.

Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että työntekijöiden työskentelyyn on ollut helppo luottaa korona-aikana. Kukaan ei kokenut, että pitkittynyt etätyötilanne ja poikkeusolot oli-sivat vaikuttaneet luottamukseen, sillä etätyötä on tehty jo ennen korona-aikaa jossakin määrin ja sen lisäksi käytössä on hyvät työkalut työn seurantaan. Yksi haastateltava toi myös esille, että töissä on alun perinkin oikeanlaisia ihmisiä ja rekrytoinneissa on onnis-tuttu, kun poikkeusoloista huolimatta homma on toiminut.

Tiedustellessani esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen vahvistavia tekijöitä vastauk-sissa toistui rehellisyys ja avoimuus.

”Tutustutaan ja tunnetaan.”

”Avoimuus ja keskustelu, asiasta kun asiasta.”

”Molempiin suuntiin se nähdyksi ja kuulluksi tuleminen, siitä huolimatta, että ei olla niin paljoa yhdessä.”

Luottamuksen puutteen työyhteisössä koettiin aiheuttavan lisää työtä esimiehelle, sillä silloin pitää seurata työntekijöiden tekemistä enemmän. Vastauksissa toistui myös työyhteisön ja hyvän yhteishengen kärsiminen luottamuksen puutteesta. Yksi haastateltavista toi myös esille sen, että työtä on tehtävä yhdessä, ei yksin, sillä toisten apua tarvitaan aina. Ilman luottamusta apua on vaikea pyytää ja saada.

Lopuksi kysyin, miten he olisivat esimiehenä voineet kehittää luottamusta korona-aikana. Vastauksissa nousi toistuvasti esille riittävä vuorovaikutus ja yhteydenpito, selkeä viestintä, palautteen antaminen sekä sparraus.

6.4 Arvostus

Seuraavana teemana haastattelussa oli arvostus. Pyysin alkuun jokaista haastateltavaa kertomaan, mitä arvostus heidän mielestään tarkoittaa. Kaksi haastateltavista oli sitä mieltä, että luottamus ja arvostus kulkevat käsi kädessä. Toiset kaksi puolestaan kuvailivat arvostusta jokaisen vahvuuksien huomioimisena.

”Arvostus on sitä toisen persoonan arvostamista, toisen omaa tapaa tehdä asioita ja ajatella asioista. Toisen ajan arvostamista ja työn ja panoksen arvostamista.”

Seuraavaksi kysyin, kuinka haastateltavat ovat ilmaisseet arvostusta työntekijöitä kohtaan korona-aikana. Jokaisen haastateltavan vastauksessa nousi esiin palautteen antaminen eri muodoissa. Yksi kertoi pitävänsä kirjaa siitä, kenelle on palautetta antanut, jotta ei kävisi niin, että joku jää ilman. Toinen pohti, miten positiivinen palaute tulisi antaa, jotta jokainen sen mieltäisi nimenomaan positiivisena palautteena. Pitäisikö enemmän korostaa sitä, että se on palautetta?

Tiedustelin myös, että miten haastateltavat ovat panostaneet työntekijöiden auttamiseen ja tukemiseen korona-aikana. Vastauksissa toistui läsnä oleminen, auttaminen ja tukeminen. Myös tiimipalavereiden, kahvitaukojen ja muiden vastaavanlaisten tärkeys korostui vastauksissa. Yksi kertoi kuinka he ovat tiimin kanssa kerranneet tekemisen ja toiminnan tavoitetta ja pyrkineet myös siihen, että asiakkaille päin näkyvä asiakaskokemus pysyisi ennallaan jatkuvasti muuttuvista työskentelypaikoista huolimatta. Lisäksi yksi haastateltavista nosti esille työergonomian ja tauottamisen tärkeyden etätyössä.

”Tämä tilanne et ollaan välillä etänä ja välillä toimistolla ei saisi vaikuttaa liika meidän tekemiseen, vaan et se asiakkaille päin näkyvä asiakaskokemus pysyisi samana. Ollaan avoimesti paljon puhuttu siitä mikä se meidän tavoite on siinä meidän tekemisessä.”

”Se tunne, että aina voi ottaa yhteyttä, kun on asiaa.”

”Olen paljon pitänyt ääntä siitä työergonomiasta ja tauottamisesta. Että miten se työ tehdään etänä niin, että se ei sen lisäksi että se tuo painetta, ettei se toisi lisäksi fyysisiä ongelmia.”

Kun kysyin haastateltavilta, miten he olisivat voineet esimiehinä lisätä arvostusta korona-aikana, yksi oli sitä mieltä, että arvostuksen lisääminen ei ole mahdollista. Sen sijaan pitäisi kiinnittää huomiota sen ylläpitämiseen. Muissa vastauksissa nousi jälleen esille vuorovaikutuksen tärkeys esimerkiksi kuulumisia kysymällä ja muistuttamalla siitä, miten tärkeää työtä työntekijät tekevät.

6.5 Avoimuus

Kolmantena teemana haastattelussa oli avoimuus. Pyysin haastateltavia ensin kertomaan mitä avoimuus heidän mielestään tarkoittaa. Kahden mielestä se on läpinäkyvyyttä kaikessa toiminnassa. Esimerkkinä, että muutoksista kerrotaan heti se mikä tiedetään ja ei pimitetä tietoa. Useampi haastateltavista myös kokee, että avoimuus linkittyy luottamukseen, rehellisyyteen ja arvostukseen. Avoimuus koetaan tärkeäksi työyhteisössä, koska silloin vältetään epäselvät tilanteet ja pystytään auttamaan toisia tilanteessa kuin tilanteessa. Avoimuuden koetaan myös lisäävän luottamusta, kun tiedetään missä mennään.

”Se mahdollistaa myös sen, että kaikki pystyy vaikuttamaan tähän meidän työnteokoon, kun avoimesti keskustellaan ja suunnitellaan tulevaa ja tätä joka päivästä tekemistä.”

”Avoimuus on sitä, että voidaan puhua vaikeistakin asioista suoraan ja oikeilla nimillä ja pystytään erottamaan työasiat sekä henkilökohtaisuudet, ja kaikilla on avoin mieli sanoa työyhteisössä, jos joku asia tuntuu et se ei ole oman mieleen mukaan tai se häiritsee.”

”Avoimuus on sitä, että on niin turvallinen yhteisö, että uskaltaa sanoa oman mielipiteensä ja tuoda omat ideansa esille. Mun tehtävä esimiehenä on varmistaa, että kaikki tietää mihin suuntaan on pyrkimys mennä. Viestiä ja avoimesti tuoda sitä

esille kaikissa niissä asioissa mitkä on mahdollista kertoa mahdollisimman pikaisesti, tasaisesti ja oikea aikaisesti sekä tasapuolisesti kaikille. Avoimuus toimii siis molempiin suuntiin.”

Kysyin myös haastateltavilta, miten he olisivat voineet edistää avoimuutta korona-aikana. Tämä koetaan vaikeaksi, koska ei ole ollut mahdollista tavata yhtä useasti, kuin ennen. Kaksi haastateltavista ei osannut sanoa mitä olisi voinut itse esimiehenä tehdä toisin edistääkseen avoimuutta. Yksi oli sitä mieltä, että rohkaisemalla työntekijöitä kertomaan omat mielipiteensä asioista ja olemalla itse esimerkillisesti avoin. Yhdellä oli antaa viime keväältä esimerkki avoimuuden edistämisestä tiimissään.

”Meillä oli meidän tiimissä niin, että viime keväällä ehdittiin nähdä ulkosalla kerran ja siellä meillä oli sellainen kysymysleikki, missä valittiin randomilla parit ja siinä oli mitä arvostat työkaverissa, mitä voisi kehittää ja mikä huonekalu olisit. Ja sitten me luotiin parit ja se edisti mun mielestä tosi valtavasti meidän avoimuutta, kun me oltiin oltu pitkään etänä, just tällaisen samanlaisen tilanteen jälkeen, kun nyt ja me nähtiin pitkästä aikaa. Sitten meillä olikin tällainen ja tuli tosi paljon avointa palautetta ja tosi rohkeasti ihmiset sano toisilleen hyviä ja kehitettäviä asioita. Se oli tosi tärkeä ja hyvä juttu. Jos vain pystyisi tekemään tällaista Teamsin välityksellä, niin se ihan varmasti tuo sitä avoimuutta. Välillä pitää olla myös niitä vapaampia palavereita Teamsissa, missä ehditään jutella ja vaihtaa ajatuksia.”

Tiedustelin myös, että miten Teams ja muut käytössä olevat keskustelukanavat ovat mahdollistaneet avoimen keskustelun korona-aikana. Jokainen kokee, että Teams on ollut hyvä apuväline, mutta se ei kuitenkaan korvaa henkilökohtaista näkemistä ja keskustelua. Toisaalta Teams on mahdollistanut nopean tiedonkulun sekä avoimuuden myös ennen koronaviruspandemiaa. Sen mukana on kuitenkin tullut haasteita, koska informaation määrä on valtava ja tarvittavaa tietoa on välillä vaikea löytää.

6.6 Toimivat pelisäännöt

Neljäntenä teemana haastattelussa oli toimivat pelisäännöt. Toimivien pelisääntöjen merkitys etätyössä ja hajautetussa työyhteisössä koetaan erittäin tärkeäksi. Yhden haastateltavan mielestä ne ovat yhtä tärkeitä, oli sitten kyse etätyöstä, hajautetusta työstä tai normaalista toimistotyöstä.

Kun kysyin haastateltavilta olisiko korona-ajalle pitänyt sopia tarkempia pelisääntöjä ja jos, niin minkälaisia nousi vastauksissa esille erilaisia mielipiteitä. Yhden mielestä tiimin sisäisesti pelisäännöt ovat toimineet hyvin, mutta esimiesportaissa ja yhtiösäännöissä olisi

voinut sopia nimenomaan palavereihin liittyvistä säännöistä ja lähinnä niitä koskevista aikatauluista. Nyt on ollut minuuttiaikataulu ja palavereita voi olla useampi putkeen ilman minkäänlaista siirtymävaraa. Toinen haastateltavista oli taas sitä mieltä, että etätyösäännöt olisi pitänyt vähintään kerrata, mutta kaiken kaikkiaan on kuitenkin mennyt hyvin. Jatkuvasti muuttuva tilanne koetaan haastavaksi ja selkeiden sääntöjen laatiminen tällaisessa tilanteessa ei välttämättä ole edes mahdollista, koska kukaan ei ole tiennyt miltä tilanne näyttää kuukauden kuluttua.

”Säännöt olisivat voineet olla selkeämmät, mutta vaikea sanoa miten, sillä tilanne on jatkuvasti muuttunut. Verrattuna vuoden takaiseen, säännöt ovat kuitenkin huomattavasti selkeämmät nyt.”

”Jos olisi joku voinut olla parempi, niin olisi ollut vähän pitkäjänteisempiä sääntöjä. Mut ehkä se on mahdotonta toteuttaa tällaisessa tilanteessa.”

Kysyin myös, että miten he olisivat esimiehinä voineet tehdä toisin, jotta pelisäännöt olisivat olleet selkeämpiä. Kaksi haastateltavista ei osannut sanoa mitään tähän, sillä tilanne on muuttunut sen verran nopeasti, että kukaan ei ole tiennyt miltä maailma näyttää kuukauden päästä. Yksi puolestaan toi esille sen, että pelisäännöt olisi pitänyt alun perin yhdessä miettiä ja tällä tavoin olisi varmistettu niihin sitoutuneisuus myös paremmin. Nousi myös esille se, että vaikka säännöt itselle ovat selkeät, ei ne välttämättä kaikille ole. Tästä syystä kertaus on erittäin tärkeää ja selkeyteen tulisi panostaa entisestään.

”Oltaisiin vaikka voitu yhdessä miettiä niitä pelisääntöjä, koska silloin sitoutuisi paremmin niihin sääntöihin. Voidaanhan se tehdä vieläkin, eihän koskaan ole myöhästä. Vaikka joku ryhmätyön tyyppinen juttu. Veikkaan kuitenkin, että etätyö lisääntyy myös koronan jälkeenkin.”

Jokainen myös kokee, että sovittuja pelisääntöjä noudatetaan. Kukaan ei tahallisesti riko yhteisiä pelisääntöjä, vaan silloin kyse on väärinymmärryksestä. Joistakin säännöistä pitää muistutella toisinaan, mutta se kuuluu esimiehen tehtäviin.

6.7 Jatkuva vuorovaikutus

Viidentenä teemana haastattelussa oli jatkuva vuorovaikutus. Pyysin haastateltavia kertomaan, mitä avoin vuorovaikutus heidän mielestään tarkoittaa. Kaksi haastateltavista kokee haastavaksi eritellä avoimuuden ja vuorovaikutuksen toisistaan. Kaksi muuta puolestaan kokee vuorovaikutuksen olevan kaksisuuntaista, suoraa, rehellistä sekä avointa.

”Avoin vuorovaikutus on rehellistä ja suoraa ja avointa, ilman ennakkoluuloja. Yleensä avoin vuorovaikutus synnyttää jotain hyvää ja uutta.”

”Kaksisuuntaista, eli oletan että omat työntekijät pystyy ja haluaa puhua kaikenlaisista asioista, ei välttämättä vaan niistä mukavista, vaan myös niistä ärsyttävistä ja päähän ottavista asioista rakentavasti.”

Avoimella vuorovaikutuksella koetaan saavan aikaan oivalluksia, reiluutta ja puolestaan välttämään väärinymmärryksiä. Kaksi haastateltavista olivat sitä mieltä, että avoin vuorovaikutus edellyttää ja lisää luottamusta sekä arvostusta.

”Jokaisen mielipiteellä on merkitystä ja jokaisella on oikeus kertoa se oma mielipide.”

Pyysin myös kertomaan, miten avoin vuorovaikutus näkyy haastateltavien sekä työntekijöiden välillä. Tämä koettiin haastateltavien osalta eri tavoilla. Suurin osa oli sitä mieltä, että avoin vuorovaikutus näkyy välittömänä rakentavana sekä positiivisena palautteena. Yksi haastateltavista myös toi esille kuinka hän muistuttaa työntekijöitä siitä, että aina saa tulla keskustelemaan mieltä painavista asioista tai ihan mistä tahansa muusta asiasta.

”Välittömänä palautteena hyvässä ja pahassa, heti jos ollaan jotain mieltä, niin se kuuluu ja se on oikein. Ei tule estettä tai jännitettä siitä, etteikö uskaltaisi omia ajatuksia kertoa.”

”Tiimi saa päättää tietyistä asioista itsenäisesti ja voitaisiko jotain tehdä toisella tavalla.”

”Olen aina tehnyt selväksi sen alusta alkaen työntekijöille, että milloin vaan saa tulla keskustelemaan mistä tahansa mieltä painavasta asiasta tai muuten vaan. Oli se sitten työhön liittyvää tai muuta.”

Vuorovaikutus on muuttunut korona-aikana. Enemmän tulee työhön liittyviä yhteydenottoja ja vapaa sekä spontaani keskustelu muistakin kuin työasioista on vähentynyt, koska kahvipöytäkeskustelut ovat jääneet pois. Virtuaaliset kahvitauot eivät korvaa perinteisiä kahvipöytäkeskusteluja. Useampi haastateltavista kokee, että myös etäpalaverit ovat passiivisempia verrattuna perinteisiin. Tässä on kuitenkin tapahtunut kehitystä verrattuna vuoden takaiseen, kun korona alkoi.

”No onhan se niin, että palavereiden osalta puheensorina on vähentynyt ja vaikeampi saada porukkaa osallistumaan. Et se on niin jännää/erilaista verrattuna kasvokkain. Mutta vuoden aikana kuitenkin tapahtunut huikea kehitys. Sitä ku tulee keskustelua Teamsin välityksellä, niin kaikki puhuu päällekkäin. Onhan se haastavampaa, kun ei näe toisia.”

”Se on varmasti yhtä paljon ja riittävää, mutta kaikki kaipaa sitä kasvotusten näkemistä.”

Vain yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että vuorovaikutus ei ole ollut riittävää korona-aikana. Kaksi haastateltavista kokee vuorovaikutuksen selkeyden puolestaan haastavana, sillä usein tiedotteiden perään tulee kysymyksiä sellaisista asioista, jotka kuitenkin tiedotteessa on kerrottu. Tämän haasteen osalta heräsi kuitenkin pohdintaa siitä, että korona-ajalla ei välttämättä ole mitään tekemistä asian kanssa, koska tätä on tapahtunut myös ennen koronaa. Yksi oli taas sitä mieltä, että on panostanut selkeyteen entisestään ja kokee myös, että työntekijällä on vastuu.

”Liian usein käy niin, kun laittaa jonkun tiedotteen koko jengille, niin puolet kuitenkin soittaa perään ja haluaa keskustella ja tulee kysymyksiä, jotka siinä viestissään kuitenkin kerroin. Tällä ei kuitenkaan ole välttämättä mitään tekemistä korona-ajan kanssa.”

Kysyin myös ovatko haastateltavat kysyneet työntekijöiden kuulumisia ja miten he ovat ylläpitäneet vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa korona-aikana. Vastauksissa toistui säännölliset tiimipalaverit, työtunnit, yhteiset kahvihetket, soitot ja viestittelyt. Yksi varaa etukäteen kahvihetket kalenteriin varsinkin etätyöntekijöiden osalta. Kaksi muuta pyrkii joka viikko soittamaan jokaiselle työntekijälle, elleivät nämä ole itse olleet yhteydessä viikolla. Näiden lisäksi useampi haastateltavista on myös postittanut esimerkiksi joulukortteja, naistenpäiväkortteja tms. työntekijöille piristykseksi.

Kun kysyin haastateltavilta, minkälaisia haasteita vuorovaikutuksessa on ilmennyt korona-aikana, kaksi haastateltavaa nosti esille vuorovaikutuksen selkeyden ja olennaisen tiedon jakamisen. Informaation määrä on suuri ja vain olennaisen tiedon jakaminen selkeästi ja ymmärrettävästi on haasteellista. Yksi näistä oli kuitenkin sitä mieltä, että jokaisella työntekijällä on vastuu poimia sieltä vähintään ne itseään koskevat asiat. Kolmas puolestaan oli sitä mieltä, että haasteet kohdistuivat lähinnä Teamsiin ja sinne siirtyvään vuorovaikutukseen koronan alkuaikoina, kun sovellus otettiin käyttöön. Neljännen mielestä haasteita ei ole ollut, lähinnä vain tavallista kehittymistä viestinnässä sekä vuorovaikutuksessa.

Tiedustelin myös kuinka tärkeänä haastateltavat pitävät yhteydenpitoa työntekijöiden kanssa, kun he ovat etänä tai hajautetussa työyhteisössä. Vastauksissa toistui sekä korostui vuorovaikutuksen tärkeys. Yhden mielestä yhteydenpito on yhtä tärkeää etänä tai hajautetussa työyhteisössä, kuin toimistolla työtä tehtäessä. Toisen mielestä ilman vuorovaikutusta ei myöskään ole luottamusta tai arvostusta. Kolmas puolestaan pitää tärkeänä, että myös hiljaisemmat persoonat tulevat kuulluksi, sillä enemmän äänessä olevat jyräävät helposti hiljaisemmat persoonat mielipiteillään. Toisaalta hiljaisilla persoonilla voi myös olla merkityksellisiä mielipiteitä.

”Ihan yhtä tärkeää kun siellä toimistolla, että kaikkien kanssa pitää olla yhteydessä.”

”Tosi tärkeänä. Ilman vuorovaikutusta ei ole luottamusta tai arvostusta.”

”Erittäin tärkeänä. Varsinkin, että hiljaisemmat persoonat tulisivat kuulluksi. Enemmän äänessä olevat helposti jyräävät hiljaisemmat mielipiteillään. Ja näiden hiljaisien mielipiteet jää kuulematta ja siellä voi olla hyviäkin ja erittäin tärkeitä pointteja.”

”Tosi tärkeänä. Se kuulluksi ja nähdäksi tulemisen kokemus on kuitenkin ihmisen perustarve. On kyse työelämästä tai mistä vaan. Et sit alkaa möröt hiipiä ajatuksiin, jos ei sitä tunnetta saa.”

Kun kysyin, miten haastateltavat olisivat voineet edistää vuorovaikutusta korona-aikana, nousi vastauksissa esille työntekijöiden rohkaisu vuorovaikutukseen myös ilman esimiestä sekä rohkaisu keskusteluun Teams- palaverissa.

6.8 Yhteisöllisyys

Viimeisenä teemana haastattelussa oli yhteisöllisyys. Pyysin jokaista haastateltavaa kertomaan mitä yhteisöllisyys heidän mielestään tarkoittaa. Haastateltavat myös kokevat, että vastauksissa mainittuja asioita luodaan yhteisöllisyyden avulla työpaikalle.

”Se on sitä yhdessä tekemistä ja meillä on niin kun tiimi ja yhteisö sama.”

”Yhteisen päämäärän saavuttamista yhdessä tekemisellä.”

”Sitä että sä olet osa isompaa kokonaisuutta, et ole yksin maailmassa, kaikki ei ole sun vastuulla. Muillakin on samat tavoitteet, samat haasteet mitä säkin koet. Se tunne siitä, että yhdessä me tätä tehdään ja ymmärrystä löytyy siihen sun iloon ja suruun.”

”Se on iso osa sitä hyvää työntekijä kokemusta. Työ ei aina ole kivaa, mutta töissä voi silti olla kivaa. Yhteisöllisyys voi tuoda sen, että kurjatkin hommat hoituu, koska töissä on mukava porukka. Se jengi tuo niin paljon muutakin, kun vaan sen mitä siellä teknisesti tehdään.”

Kysyin haastateltavilta, miten he ovat panostaneet yhteishengen ylläpitämiseen korona-aikana. Yhteishengen ylläpitäminen koetaan vaikeana, sillä yhdessä oleminen ja tekeminen eivät ole sama Teamsin tai muun sähköisen kanavan välityksellä. Yksi haastateltavista sanoi pyrkineensä herättää avointa keskustelua palavereissa. Toinen haastateltavista kertoi olleensa tiiminsä kanssa pelaamassa sählyä, ulkona syömässä, tuoneensa toimistolle pientä syötävää ja jakaneensa joululahjoja. Normaalisti tällainen tekeminen olisi säännöllistä, mutta viimeisen vuoden aikana yhdessä tekemistä on toteutettu mahdollisuuksien mukaan.

”Näillä aiemmin mainituilla ja tehtäväänikin kuuluu se, että koitan olla valmentava ja innostava. Vaikka tappiomieliala ja siitä avautuminen kuuluu asiaan, niin mun tehtävä on pitää meidän keskustelu ja yleinen ilmapiiri sellaisena perus positiivisena, eteenpäin katsovana ja ratkaisuja etsivänä. Kun ylhäältä annetaan kakkakikkare eteenpäin viemäksi, niin mä kiillotan siitä kultaa. Sitä se on se oma rooli, ja pysäyttää myöskin se sellainen negatiivinen kierre mikä helposti tarttuu ja leviää.”

Kun kysyin, onko Teams palavereiden pitäminen auttanut ylläpitämään yhteisöllisyyttä korona-aikana, tuli vastauksissa eriäviä mielipiteitä. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että ei. Loput olivat sitä mieltä, että Teams palaverit ovat olleet ainoa väline puhelujen lisäksi ylläpitää jonkinlaista yhteisöä arjessa ja yhteisöllisyys on kärsinyt koronan myötä. Tiedustelin myös, miten he olisivat esimiehinä voineet edistää yhteisöllisyyttä korona-aikana. Tämänkin osalta vastaukset vaihtelivat. Monen mielestä kaikki on kokeiltu ja parhaansa on yritetty. Yksi oli sitä mieltä, että olisi voinut pitää tiimin kahvitaukoja kamerat auki Teamsin välityksellä ja vaihtaa muita kuulumisia, kuin pelkästään työhön liittyviä. Näistä pitäisi työn luonteen takia kuitenkin sopia etukäteen, sillä spontaanisti ei tällaista pysty toteuttamaan.

”No varmaan se on vähän, kun toi yhteishengen luominen ja muuta, et mun mielestä se menee käsikädessä, et kaikilla näillä yhteisillä jutuilla. Mun mielestä Teamsissa on ihanaa se, et pystyy tekemään ryhmätöitä ja muuta. On pidetty vappuhetkiä ja on pukeuduttu ja kaikkea tämmöistä. Se oli ihana meidän tiimissä, et kun ei ollut sovittu pukeutumisesta mitään etukäteen ja sit kun avattiin kamerat, niin kaikki oli pukeutunut tai laittanut jotain. Et ihana yllätys huomaa, et ihmiset on mukana. Saman lailla, kun oli ne meidän yhtiön etäpikkujoulut, et ihmiset heittäytyy.”

Yhteisöllisyyden osalta heräsi myös keskustelua siitä, että monen tiimiin kuuluu eri rooleissa työskenteleviä työntekijöitä ja esimerkiksi viestinnän osalta suurin osa koskee vahinkovakuuttamista. Näiden eri rooleissa työskentelevien työntekijöiden mukana pitäminen ja yhteisöllisyyden kokemuksen luominen on haastavaa.

7 Johtopäätökset

Tässä luvussa verrataan teoriaosuutta tutkimustuloksiin. Luvussa läpikäydään samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia. Lopuksi esitetään analysoinnin johtopäätökset.

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli tutkia etäjohtamista LähiTapiola Uusimaan palvelupäälliköiden näkökulmasta koronaviruspandemian aikana. Tavoitteena oli palvelupäälliköiden haastatteluiden perusteella selvittää, kuinka etäjohtaminen on sujunut koronaviruspandemian aikana ja niiden perusteella löytää mahdolliset esiin nousseet haasteet ja kehittämiskohteet etäjohtamiseen liittyen.

Luottamuksen ollessa yksi etäjohtamisen tärkeimmistä kulmakivistä ja sen luodessa perustan toimivalle etäjohtamiselle sekä esimies-suhteelle on erittäin tärkeää, että se on kunnossa. Palvelupäälliköiden vastausten perusteella luottamuksen voidaan todeta olevan kunnossa, sillä työntekijöiden työn valvomiseen ei jouduta käyttämään turhia resursseja. Haastatteluissa ei myöskään käynyt ilmi, että kukaan haastateltavista epäilisi työntekijöiden tekemistä, vaan sen sijaan he luottavat työntekijöiden tekemään työhön eikä korona-ajan poikkeuksellisuudellakaan koettu olevan vaikutusta luottamukseen. Lisäksi jokainen piti työntekijöiden kuulumisten kysymistä tärkeänä, mitä haastateltavat toteuttivat säännöllisesti ja systemaattisesti. Vastauksissa kävi myös ilmi, että rakentavan sekä positiivisen palautteen antamiseen kiinnitetään erityisesti huomiota nyt koronaviruspandemian aikana ja sitä pyritään antamaan säännöllisesti.

Teoriassa todetaan, että ilman arvostusta yhteistyö ei ole mahdollista. Erityisesti etätyössä ja hajautetussa työssä työntekijät kokevat helposti saavansa liian vähän sosiaalista tukea esimieheltä. Haastattelujen perusteella palvelupäälliköt ovat pyrkineet varmistamaan työntekijöiden arvostuksen palautteen annolla, olemalla läsnä sekä auttamalla ja tukemalla työntekijöitä tarvittaessa myös korona-aikana.

Avoimuus on teorian mukaan tärkeä osa etäjohtamista, koska sillä on suora vaikutus vuorovaikutukseen ja sen laatuun. Myös haastateltavat pitivät avoimuutta tärkeänä kaikessa toiminnassa. Sähköiset keskustelukanavat, kuten Teams ovat mahdollistaneet avoimen keskustelun korona-aikana, mutta sen ei kuitenkaan koeta korvaavan henkilökohtaista näkemistä ja keskustelua.

Selkeiden ja toimivien pelisääntöjen sopiminen koronaviruspandemian aikana on ollut haastavaa, sillä tilanne on muuttunut jatkuvasti ja sitä myöten myös tilanteeseen liittyvät ohjeistukset. Korona-aikana on kuitenkin todettu tapahtuneen parannusta pelisääntöjen

selkeyden osalta. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että pelisäännöt ovat olleet toimivat, sillä niitä on noudatettu. Teoriassa on kuvattu, että kun pelisäännöt sovitaan yhdessä työntekijöiden kanssa, sitoutuvat myös työntekijät noudattamaan niitä helpommin.

Jatkuva vuorovaikutus on merkittävä tekijä toimivassa etäjohtamisessa, sillä se sitoo muut etäjohtamisen kulmakivistä yhteen ja on edellytys kaikkien kulmakivien toteutumiseen. Haastateltavat pitävät vuorovaikutusta erittäin tärkeänä kaikessa toiminnassa. Jatkuvaa vuorovaikutusta on ylläpidetty korona-aikana säännöllisten tiimipalavereiden, työtuntien, yhteisten, kahvihetkien, soittojen sekä viestien avulla.

Yhteisöllisyys on etäjohtamisen kulmakivistä se, joka helpoiten kärsii hajautetussa työssä sekä etätyössä, koska ihmiset kohtaavat toisiaan harvemmin. Yhteisöllisyyden ylläpitäminen on haasteellista etäjohtamisessa, koska luontainen vuorovaikutus vähenee, mikä voi puolestaan johtaa eristyneisyyden tunteeseen. Tämä on korostunut korona-aikana, kun kohtaamiset on jouduttu pitämään minimissä rajoitusten takia. Haastattelujen perusteella yhteisöllisyyden ylläpito on koettu vaikeaksi, koska yhdessä oleminen ja tekeminen sähköisten kanavien välityksellä eivät vastaa fyysisiä kontakteja. Vastauksien perusteella eri tiimeissä vaikutti olevan erilaisia toimintatapoja yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi. Tämä voi johtua eritasoisista tietoteknisistä taidoista sekä myös persoonien erilaisuudesta. Teoriassa todetaan, että hyvää yhteisöllisyyttä on mahdollista ylläpitää myös täysin virtuaalisessa työyhteisössä, mutta se edellyttää esimieheltä sekä jokaiselta työyhteisön jäseneltä hyviä tietoteknisiä taitoja sekä halua ja kykyä hyvään vuorovaikutukseen.

Teoriassa kuvattuja etäjohtamisessa esiintyviä haasteita ovat mm. työsuoritusten mittaaminen, työntekijän stressin määrän seuraaminen, esimiehen tavoitettavuus sekä fiksu tiedonjako. Haastatteluissa tuli esille, että työsuoritusten mittaamiseen ja seuraamiseen on käytössä hyvät työkalut ja tätä ei koeta haasteellisena. Säännöllisesti pidettävillä työtunneilla ja muulla yhteydenpidolla pyritään varmistamaan mm. työntekijän jaksaminen työssä. Vastausten perusteella jatkuva ja avoin vuorovaikutus työntekijöiden kanssa voidaan todeta olevan kunnossa ja työntekijöillä pitäisi näin ollen olla matala kynnyks kerton esmiehille, mikäli työ käy liian kuormittavaksi. Haastatteluissa nousi esille, että korona-ajan myötä palvelupäälliköiden kalenterit ovat täyttyneet Teams-palavereista, joissa siirtymäaika ei käytännössä ole olleenkaan. Työntekijöiden näkökulmasta esimiesten tavoitettavuus kärsii tällaisissa tilanteissa ja siihen on pyrittävä erityisesti kiinnittämään huomiota. Vastauksissa kävi ilmi, että oleellisen tiedonjakaminen koetaan haastavaksi, sillä tietoa tulee joka suunnasta sen verran paljon, että oleellisen tiedon suodattaminen on vaikeaa. Palvelupäälliköt ovat vastaustensa perusteella sitä mieltä, että jokainen osa-alue etäjohtamisen kulmakivistä on toiminut olosuhteisiin nähden hyvin koronaviruspandemian aikana.

Etäjohtamisen kulmakivistä tärkeimmissä eli luottamuksessa, arvostuksessa ja avoimuudessa ei ole havaittu palvelupäälliköiden vastauksien perusteella suurempia haasteita. Näin ollen voidaan tutkimustulosten perusteella todeta, että etäjohtaminen on korona-aikana sujunut hyvin palvelupäälliköiden näkökulmasta tarkasteltuna. Jokaisen palvelupäällikön alaisuuteen kuuluu useampi toimipaikka ja monella on myös ennestään etätöitä tekeviä alaisia, joten etäjohtaminen on ainakin jossakin määrin ollut arkea jo ennen koronaviruspandemiaa. Tämän voidaan olettaa edesauttaneen etäjohtamisessa onnistumista korona-aikana. Jokaisen työhön on myös ennen korona-aikaa kuulunut digitaalisten välineiden käyttöä, mikä on varmasti edesauttanut etäjohtamiseen sekä etätöihin siirtymistä. Molemminpuolinen luottamus on vastausten perusteella ollut kunnossa jo ennen korona-aikaa, minkä vuoksi poikkeustilanteella ei ole ollut oleellista vaikutusta etäjohtamisessa esiin nousseisiin haasteisiin.

8 Pohdinta

Tämä on opinnäytetyön viimeinen luku. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään kehitysehdotukset toimeksiantajalle tutkimustulosten perusteella. Toisessa alaluvussa esitetään jatkokatkimusehdotukset. Kolmannessa alaluvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä eettisyyttä. Neljännessä alaluvussa kerrotaan opinnäytetyön suunnitelmasta sekä hallinnasta. Viimeisessä luvussa reflektoidaan omaa oppimista sekä ammatillista kehittymistä.

8.1 Kehitysehdotukset tutkimustulosten perusteella

Tutkimustulosten perusteella kehityskohteita löytyy yhteisöllisyydessä sekä vuorovaikutuksessa. Myös etäjohtajan osaamiseen ja sen kehittämiseen on tärkeä kiinnittää huomiota.

Mikäli poikkeustilanne jatkuisi pitkään ja kasvokkain kohtaaminen ei olisi mahdollista, olisi yhteisöllisyyden ylläpitämiseen kiinnitettävä huomiota jatkoa ajatellen entisestään. Yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi pitäisi esimiehiä sekä työntekijöitä kouluttaa onnistumaan virtuaalisessa tiimityöskentelyssä. Tämä vaatisi kuitenkin suunnittelua ja resursseja. Helpommin toteutettavia keinoja olisi painottaa jokaisen osallisuutta yhteisöllisyyden ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Palvelupäälliköiden tulisi kiinnittää huomiota esimerkilliseen toimintaan esimerkiksi Teams-kokouksissa pitämällä kameraa auki ja kannustamalla keskusteluun kysymällä työntekijöiden mielipiteitä. Näin myös työntekijöillä olisi matalampi kynnyks aukaista kamerat ja olla aktiivisempia palavereissa. Lisäksi olisi hyvä olla vapaa-muotoisia Teams-tapaamisia, joissa käsiteltäisiin myös muutakin kuin työhön liittyvää. Kalenterivaraukset tulisi tehdä hyvissä ajoin, jotta kaikkien olisi mahdollista osallistua. Tällaisia toimintatapoja vakiinnuttamalla yhteisöllisyyden ylläpito olisi mahdollista ja samalla myös vuorovaikutus paranisi. Normaalitylanteessa yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi sekä parantamiseksi olisi hyvä keksiä yhdessä tekemistä, esimerkiksi illallisen tai muun mukavan yhdessä tekemisen merkeissä. Myös luottamusta, arvostusta sekä avoimuutta vahvistamalla yhteisöllisyys kasvaa ja kehittyy.

Etäjohtaminen on nykyään keskinen osa esimiestyötä ja tulee olemaan sitä entisestään jatkossa, sillä etätyö sekä hajautettu työ varmasti myös yleistyvät tulevaisuudessa entisestään. Tällöin myös etäjohtajan osaamisen ja kehittämisen tärkeys korostuu. Etäjohtajan osaamista voi kehittää esimerkiksi erilaisten valmennusten avulla. Kouluttautuminen vaatii suunnittelua ja resursseja. Muita keinoja voisi olla esimerkiksi laatia opas etäjohtamiseen, tukemaan esimiestyötä etäjohtamisessa vastaavanlaisissa poikkeustilanteissa sekä arjessa yleisesti.

8.2 Jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyöstäni antaa mielestäni hyvät lähtökohdat mahdollisille jatkotutkimuksille, sillä tämä etäjohtamista koskeva tutkimus on toteutettu palvelupäälliköiden näkökulmasta. Mielestäni mielenkiintoinen ja potentiaalinen jatkotutkimusaihe olisi toteuttaa vastaavanlainen tutkimus etäjohtamisen onnistumisesta työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen voisi toteuttaa koko yrityksessä määrällisenä kyselytutkimuksena, koska otos olisi suurempi. Vaihtoehtoisesti tutkimuksen voisi toteuttaa tiimikohtaisesti laadullisena tutkimuksena haastatteluiden muodossa. Etäjohtamista voisi tutkia myös johtoryhmän tai muiden esimiesten näkökulmasta. Näiden lisäksi toimeksiantajayritys voisi hyötyä etätyöoppaasta sekä etäjohtamisenoppaasta, näin mahdollisesti tulevaisuudessa eteen tuleviin vastaavanlaisiin poikkeustilanteisiin olisi valmistauduttu. Muita kiinnostavia tutkimusnäkökulmia olisi esimerkiksi etäjohtamisen tulevaisuus ja etäjohtamisen vaikutus työhyvinvointiin.

8.3 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Opinnäytetyön luotettavuus on varmistettu hyödyntämällä teoriaosuudessa ajankohtaisia, luotettavia sekä aiheeseen liittyviä lähteitä. Lähteitä etsiessäni olen pyrkinyt valitsemaan mahdollisimman uutta kirjallisuutta, jotta se olisi ajantasaista. Ajantasaista kirjallisuutta oli helppo löytää aiheen ollessa erittäin ajankohtainen.

Koska olen itse työskennellyt toimeksiantajayrityksessä jo useamman vuoden, oli minun helppo ymmärtää haastateltavien vastaukset ja niissä mahdollisesti ilmenevät vakuutus-alaa tai toimeksiantajayritystä koskevat käsitteet. Olen myös pysynyt haastattelutilanteissa objektiivisena enkä ole vaikuttanut omilla mielipiteilläni haastateltavien vastauksiin. Haastattelukysymykset koettiin toimeksiantajan puolesta monipuolisina ja kattavina. Haastateltavat kokivat kysymykset hyvällä tavalla haastavina sekä pohdintaa herättävinä.

Tutkimuksen tulokset eivät kuitenkaan ole yleistettävissä, sillä tutkimus on tehty toimeksiantona kohdeyritykselle. Tutkimuksessa on haastateltu vain kohdeyrityksen henkilöasiakasliiketoiminnan palvelupäälliköitä, mikä vaikuttaa myös tutkimuksen yleistettävyyteen. Tutkimuksen luotettavuus on rajallista siitä syystä, että valittu haastattelumenetelmä perustui haastateltavien omakohtaisiin kokemuksiin, tunteisiin, uskomuksiin sekä ajatuksiin ja niiden tulkintoihin.

Opinnäytetyön eettisyyden toteutuminen on varmistettu noudattamalla Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) antamien ”Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa”- ohjetta (Tenk 2012). Lisäksi opinnäytetyössä on käsitelty hen-

kilötietoja EU:n tietosuojasetusten (GDPR) mukaisesti. Toimeksianto luovutetaan arvioinnin jälkeen toimeksiantajalle. Luovutuksen myötä vastuu henkilötietojen käsittelystä siirtyy toimeksiantajalle. Opinnäytetyön tekijälle ei näin ollen jää mitään henkilötietoja sisältävää materiaalia, jota on hyödynnetty opinnäytetyön tekemisessä.

8.4 Opinnäytetyön suunnittelu sekä hallinta

Olin sopinut työnantajani kanssa jo vuotta aiemmin, että teen opinnäytetyön toimeksiantona työnantajalleni. Varsinaisesti opinnäytetyöprosessi alkoi joulukuussa 2020, sillä silloin aloin itse tehdä taustatutkimusta ja lähetin myös toimeksiantajalle aihe-ehdotuksia. Tammikuun 2021 aikana laadin itselleni aikataulun opinnäytetyöprosessin etenemisestä (taulukko 1).

Taulukko 1. Opinnäytetyön alkuperäinen aikataulu

Opinnäytetyön alkuperäinen aikataulu	
1.1.-7.2.2021	Projektin suunnittelu itsenäisesti sekä toimeksiantajan kanssa
25.1.-7.2.2021	Tutkimusmenetelmän valinta
25.1.-7.3.2021	Kirjallisuushaut
25.1.-7.3.2021	Määritä keskeiset käsitteet
25.1.-4.4.2021	Teoriataustan koonti
1.3.-4.4.2021	Haastattelut
5.4.-2.5.2021	Analyysi
5.4.-2.5.2021	Johtopäätökset ja yhteenveto

Alkuperäisen suunnitelman mukaan olisin tutkinut etäjohtamisen onnistumista koronaviruspandemian aikana työntekijöiden näkökulmasta. Helmikuun 2021 alussa kävi kuitenkin ilmi, että saman tyyppinen tutkimus oli toteutettu toimeksiantajalle hiljattain ja päätin muuttaa oman tutkimukseni näkökulmaa. Toimeksiantaja hyväksyi uuden ehdotukseni ja pääsin jatkamaan opinnäytetyöprosessia. Siihen mennessä tekemäni työ ei kuitenkaan mennyt täysin hukkaan, sillä tekemäni taustatutkimus ja keräämäni materiaali oli kuitenkin käytettävissä myös uuden tutkimusnäkökulman osalta.

Helmikuun aikana kirjoitin teoriaosuutta suunnitelman mukaisesti ja laadin myös siinä ohella haastattelukysymykset, hyväksyin ne toimeksiantajalla ja lähetin haastattelukutsut. Teoriaan perehtyminen ja teoriaosuuden kirjoittaminen helpottivat haastattelukysymysten laatimista. Helmikuun lopulla sain sovittua haastatteluajat jokaisen haastateltavan kanssa. Alun perin olin ajatellut pitäväni haastattelut maaliskuun lopulla, mutta haastattelut toteutuivatkin jo maaliskuun puolessa välissä ja sain myös nauhoitteet litteroitua maaliskuun

aikana. Myös teoriaosuuden koonti valmistui pari viikkoa etukäteen suunnitellusta. Näin ollen pääsin aloittamaan haastatteluiden analysoinnin suunniteltua aikaisemmin.

Maaliskuun lopussa aloin analysoida haastatteluista saatuja vastauksia ja tekemään yhteenvetoa. Johtopäätökset sekä kehitysehdotukset valmistuivat huhtikuun alussa. Sovin toimeksiantajan kanssa huhtikuun puoleen väliin Teams-palaverin, jossa esittelin tutkimustulokset. Esittelyn jälkeen pyysin toimeksiantajaa täyttämään palautelomakkeen (liite 4).

Lopuksi arvioin tutkimuksen luotettavuutta, eettisyyttä, opinnäytetyön hallintaa ja suunnittelua sekä omaa oppimista sekä ammatillista kehittymistä. Tarkistin myös työn lähteet, oikeinkirjoituksen ja raportointiohjeiden mukaisen kirjoituksen.

Kuten teoriaosuudessakin kuvattiin, tutkimusprosessi kokonaisuudessaan on harvoin yksisuuntaisesti etenevä. Tutkimusprosessin aikana on tullut työstettyä useampaa osa-aluetta yhtäaikaisesti ja palattua jo työstettyyn osa-alueeseen. Jouduin prosessin alkamisen jälkeen määrittämään tutkimusongelman uudelleen, koska vastaavanlainen tutkimus oli jo toteutettu toimeksiantajayrityksessä. Muutoksesta huolimatta alkuperäinen aikataulu piti ja työ valmistui sen mukaisesti.

8.5 Oma oppiminen sekä ammatillinen kehittyminen

Toimeksiantajallani ei ollut valmista aihetta opinnäytetyölleni, joten sain vapaat kädet mieleisen aiheen etsimiseen. Olen jonkun verran tehnyt esimiestyötä työurallani ja johtaminen sekä esimiestyö yleisesti ovat mielestäni mielenkiintoisia aiheita ja jotain minkä parissa voisin kuvitella tekeväni töitä tulevaisuudessa. Olen työskennellyt pääsääntöisesti etänä jo useamman vuoden ajan. Koronaviruspandemian myötä etätyö on tullut jäädäkseen monen yrityksen arkeen ja näin ollen myös etäjohtaminen yleistyy entisestään. Valitsin etäjohtamisen tutkimuksen aiheeksi sen ajankohtaisuuden vuoksi ja siksi, että se koskettaa myös itseäni. Olen kiitollinen siitä, että toimeksiantajani otti tutkimusehdotukseni avoimin mielin vastaan. Opinnäytetyöni edistymisen osalta ratkaisevaa on ollut se, että tutkimani asia on ollut omasta mielestäni mielenkiintoinen. Oman paineensa työn tekemiselle toi se, että työn tavoitteena on tuottaa oikeaa hyötyä toimeksiantajalle.

Opinnäytetyöprosessin lähtiessäni olin mielestäni varannut työn tekemiseen hyvin aikaa. Ensimmäisen seminaarin jälkeen aloin kuitenkin epäillä laatineeni itselleni liian tiukan aikataulun, sillä useasti opinnäytetyön tekoon varataan minimissään puoli vuotta aikaa. Itselläni oli käytännössä aikaa vain neljä kuukautta. Pidin kuitenkin laatimastani aikataulusta kiinni alusta loppuun asti ja tällä tavoin varmistin työni valmistumisen alkuperäisessä

aikataulussa. Opinnäytetyöprosessin aikana olen parantanut itsensä johtamisen taitoja sekä ajanhallinnan taitojani. Näiden lisäksi olen myös oppinut keräämään ja analysoimaan tutkimusaineistoa. Mainituista opeista haastavin itselleni oli tutkimusaineiston analysointi. En ole kovin analyyttinen ja toivonkin, että olen onnistunut tulosten analysoinnissa riittävän syvällisesti ja että tutkimustulokset eivät ole jääneet pelkäksi yhteenvedoksi. Mielestäni opinnäytetyöprosessin helpoin osuus ajatellen omia vahvuuksiani on ollut ajanhallinta ja itsensä johtaminen. Tiukasta aikataulusta ja siitä huolimatta, että tutkimuksen näkökulma vaihtui vielä helmikuun alussa, olen onnistunut pitämään alkuperäisestä aikataulusta kiinni ja saamaan työn valmiiksi suunnitellussa aikataulussa.

Lähteet

Erämetsä, T. (2009). Teoriasta todeksi – Esimiestyö käytännössä. Helsinki, Talentum Media Oy.

Eskola J. & Suoranta J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

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

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki. Luettavissa: <https://www.elibrary.com/book/978-951-37-6495-1>. Luettu: 4.2.2021.

Hiltunen A. 2015. Johtamisesta. Talentum Pro. Luettavissa: [bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/DABBXXBTABHEC#/kohta:Johtamisesta\(\(20\)/piste:b849](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/DABBXXBTABHEC#/kohta:Johtamisesta((20)/piste:b849). Luettu: 10.3.2021.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. WSOY. Juva.

Laki tietosuojasta (1020/2018). Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20181050>. Luettu: 30.3.2021.

LähiTapiola 2021a. Historia. <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/lahitapiola-ryhma/yhtioryhmatietoa/visio-ja-arvot>. Luettu 8.2.2021.

LähiTapiola 2021b. Ryhmän rakenne ja johto. Luettavissa: <https://www.lahitapiola.fi/tietolahitapiolasta/lahitapiola-ryhma/yhtioryhmatietoa>. Luettu: 27.1.2021.

LähiTapiola 2021c. LähiTapiola Uusimaa. Luettavissa: <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/yhtiot/uusimaa>. Luettu: 27.1.2021.

Martin L. 2020. 7 Challenges Virtual Teams Face (And How To Tackle Them) Luettavissa: <https://biz30.timedoctor.com/challenges-of-virtual-teams/#main-challenges>. Luettu: 3.3.2021.

Nordengren M. & Olsen B. 2006. Att leda på distans – i tid och rum. Liber. Malmö.

Nydegger, R. & Nydegger L. 2010. Challenges in managing virtual teams. Luettavissa: <https://clutejournals.com/index.php/JBER/article/view/690/676>. Luettu: 18.2.2021.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: työkirja ammattikorkeakouluun. e-Oppi Oy. Jokioinen. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789522828019>. Luettu: 4.2.2021.

Pyyhtiä, T. 2019. Digiajan johtajan käsikirja. Käytännönläheinen, helppolukuinen ja tiivis opas digiajan johtamiseen. BOOKS on DEMAND. Helsinki.

Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Luettavissa: https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa. Luettu: 16.2.2021.

Surveymonkey 2021a. Laadullisen tutkimuksen tekeminen. Luettavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/conducting-qualitative-research/>. Luettu: 4.2.2021.

Surveymonkey 2021b. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen välinen ero. Luettavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/>. Luettu: 4.2.2021.

Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Pertec. Espoo.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2021. Tarttuminen ja suojautuminen – koronavirus. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/tarttuminen-ja-suojautuminen-koronavirus>. Luettu: 9.2.2021.

Tietosuojavaltuutetun toimisto. Tietosuoja. Usein kysytyä. EU:n tietosuojasetus. Luettavissa: <https://tietosuoja.fi/gdpr>. Luettu: 31.3.2021.

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

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Luettavissa: http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. Luettu: 30.3.2021.

Työturvallisuuskeskus 2021. Johtaminen ja esimiestyö. Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo. Luettu: 9.3.2021.

Työturvallisuuskeskus 2017. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. Luettavissa: https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/luottamuksen_rakentaminen_tyoyhteison_vuorovaikutuksessa. Luettu: 16.2.2021.

Valtioneuvosto 2021. Tietoa koronaviruksesta – rajoitukset ja suositukset. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/tietoa-koronaviruksesta/rajoitukset-ja-suositukset>. Luettu: 10.3.2021.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen – keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.

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

Vilkman, U. 2016b. Etätyön hyödyt ja haasteet johtamisen näkökulmasta. Luettavissa: <https://etajohtaminen.fi/etatyohon-siirtyminen-johtamisen-nakokulmasta/>. Luettu: 7.3.2021.

Vilkman, U. 2017. Etäjohtamisessa kiinnitettävä huomiota vuorovaikutuksen määrään ja laatuun. Luettavissa: <https://etajohtaminen.fi/etajohtamisessa-kiinnitettava-huomiota-vuorovaikutuksen-maaraan-ja-laatuun/>. Luettu: 18.2.2021.

Vilkman, U. 2018. Miten kehittää esimiehiä etäjohtamiseen? Luettavissa: <https://etajohtaminen.fi/miten-kehittaa-esimiehia-etajohtamiseen/>. Luettu: 8.3.2021.

World Health Organization 2021. Coronavirus disease (COVID-19) Weekly Epidemiological Update and Weekly Operational Update. Luettavissa: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/situation-reports>. Luettu: 9.2.2021.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Hei!

Opiskelen liiketalouden tradenomiksi Haaga-Heliassa ja teen opinnäytetyötä toimeksiantona LähiTapiola Uusimaalle, jossa kartoitetaan etäjohtamisen sujuvuutta koronaviruspandemian aikana LähiTapiola Uusimaalla palvelupäälliköiden näkökulmasta.

Tutkimus toteutetaan yksilöhaastatteluina ja haluaisin pyytää sinua haastateltavaksi. Haastattelut ajoittuisivat maaliskuulle viikoille 11-13. Mielelläni haastattelisin henkilökohtaisesti kasvotusten, mutta vallitsevan koronatilanteen vuoksi haastattelu voidaan toteuttaa myös videopuheluna Teamsin kautta. Sopiiko, että varattaisiin haastattelu ajat yhdessä vai voinko laittaa varauksia suoraan teidän kalenteriin? Halutessanne voitte laittaa suoraan minulle ehdotuksia, milloin teille sopisi. Lähetän haastattelukysymykset hyvissä ajoin ennen haastattelua.

Jos et ehdottomasti halua tulla haastateltavaksi, niin ilmoitathan siitä minulle.

Ystävällisin terveisin
Elina Mononen

Liite 2. Kyselylomake palvelupäälliköille suomeksi

Luottamus

Kuvaile omin sanoin, mitä luottamus mielestäsi tarkoittaa.

Onko sinun ollut helppo luottaa työntekijöiden työskentelyyn korona-aikana?

Miten pitkittynyt etätyötilanne on vaikuttanut luottamukseen?

Millaiset asiat vahvistavat mielestäsi esimiehen ja alaisen välistä luottamusta?

Mitä luottamuksen puute aiheuttaa mielestäsi työyhteisössä?

Miten olisit itse esimiehenä voinut kehittää luottamusta korona-aikana?

Arvostus

Kerro omin sanoin, mitä arvostus mielestäsi tarkoittaa.

Miten olet ilmaissut arvostustasi työntekijöitä kohtaan korona-aikana?

Miten olet panostanut työntekijöiden auttamiseen ja tukemiseen korona-aikana?

Miten olisit voinut esimiehenä lisätä arvostusta korona-aikana?

Avoimuus

Kerro omin sanoin, mitä avoimuus mielestäsi tarkoittaa.

Miksi avoimuus on tärkeää työyhteisössä?

Miten olisit voinut esimiehenä edistää avoimuutta korona-aikana?

Miten mielestäsi etätyössä käytettävät keskustelukanavat (esim. Teams ja sähköposti) ovat mahdollistaneet avoimen keskustelun korona aikana?

Toimivat pelisäännöt

Mikä on pelisääntöjen merkitys etätyössä/hajautetussa työyhteisössä?

Olisiko korona-ajalle pitänyt sopia tarkempia pelisääntöjä? Minkälaisia?

Miten selkeämmät pelisäännöt olisivat helpottaneet johtamista?

Mitä olisit esimiehenä voinut tehdä toisin, jotta pelisäännöt olisivat olleet selkeitä korona-aikana?

Koetko, että sovittuja pelisääntöjä noudatetaan?

Avoin vuorovaikutus

Kerro omin sanoin, mitä avoin vuorovaikutus mielestäsi tarkoittaa.

Mitä avoimella vuorovaikutuksella saadaan aikaan?

Kertoisitko esimerkkejä siitä, miten avoin vuorovaikutus näkyy sinun ja alapestesi välillä?

Koetko, että vuorovaikutus tiimisi kanssa on muuttunut korona-aikana? Miten?

Onko vuorovaikutus ollut riittävää korona-aikana?

Onko viestintä ollut riittävän selkeää korona-aikana?

Oletko kysynyt työntekijöiden kuulumisia useasti korona-aikana? Miten olet ylläpitänyt vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa korona-aikana?

Minkälaisia haasteita olet kohdannut vuorovaikutuksessa ja viestinnässä korona-aikana?

Kuinka tärkeänä pidät yhteydenpitoa tiimiisi kanssa, kun he ovat etätyössä/hajautetussa työyhteisössä?

Miten olisit esimiehenä voinut edistää vuorovaikutusta korona-aikana?

Yhteisöllisyys

Kerro omin sanoin, mitä yhteisöllisyys mielestäsi tarkoittaa.

Mitä yhteisöllisyyden avulla luodaan mielestäsi työpaikalle?

Mikä on mielestäsi yhteisöllisyyden merkitys työyhteisössä?

Miten olet esimiehenä panostanut yhteishengen ylläpitämiseen korona-aikana?

Onko Teams-palavereiden pitäminen auttanut ylläpitämään yhteisöllisyyttä korona-aikana?

Miten olisit esimiehenä voinut edistää yhteisöllisyyttä korona-aikana?

Tuleeko sinulla lisättävää/ kommentoitavaa?

Liite 3. Kyselylomake palvelupäälliköille ruotsiksi

Förtroende

Beskriv med egna ord vad du tycker att förtroende betyder.

Har det varit enkelt för dig att lita på att arbetstagarna gör sitt jobb under coronatiden?

Hur har det långvariga distansarbetet påverkat förtroendet?

Hurudana saker upplever du att förstärker förtroende mellan förman och arbetstagare?

Vad tycker du att förtroendebrist kan orsaka i en arbetsgemenskap?

Hur har du som förman byggt förtroende under coronatiden?

Respekt

Beskriv med egna ord vad du tycker att respekt betyder.

Hur har du visat respekt mot dina arbetstagare under coronatiden?

Hur har du satsat på att hjälpa och stödja arbetstagaren under coronatiden?

Hur skulle du som förman ha kunnat öka respekt under coronatiden?

Öppenhet

Beskriv med egna ord vad du tycker att öppenhet betyder.

Varför är öppenhet viktigt i en arbetsgemenskap?

Hur skulle du som förman ha kunnat befrämja öppenhet under coronatiden?

Hur upplever du att Teams och t.ex. e-post har fungerat som hjälpmedel i öppen kommunikation under coronatiden?

Tydliga spelregler

Vad har regler för betydelse i distansarbete?

Borde man ha kommit överens om mer specifika regler för coronatiden? Hurudana?

Hur skulle tydligare regler ha gjort ledarskapet enklare?

Vad skulle du som förman ha kunnat göra annorlunda, för att reglerna skulle ha varit tydligare under coronatiden?

Upplever du att de överenskomna reglerna följs?

Öppen kommunikation

Berätta med egna ord vad du tycker att öppen kommunikation betyder.

Vad skapar man med öppen interaktion/kommunikation?

Berätta några exempel på hur öppen kommunikation förekommer bland dig och ditt team?

Hur upplever du att kommunikationen mellan dig och ditt team har ändrats under coronatiden?

Har kommunikationen varit tillräcklig under coronatiden?

Har kommunikationen varit tillräckligt tydlig under coronatiden?

Har du ofta frågat hur dina arbetstagare mår under coronatiden? Hur har du uppehållit kommunikationen med arbetstagaren under coronatiden?

Hurudana utmaningar har det förekommit i kommunikationen under coronatiden?

Hur viktigt upplever du att det är att hålla kontakt med ditt team när de arbetat på distans?

Hur skulle du som förman ha kunnat förbättra kommunikationen under coronatiden?

Gemenskap

Beskriv med egna ord vad gemenskap är bra för i en arbetsgemenskap.

Vad upplever du att gemenskap betyder i ett arbetsgemenskap?

Hur har du som förman uppehållit gemenskapen på arbetsplatsen under coronatiden?

Upplever du att Teams-möten har hjälpt att uppehålla gemenskap under coronatiden?

Hur skulle du som förman ha kunnat förbättra gemenskapet under coronatiden?

Har du någonting som du vill tillägga eller kommentera?

Liite 4. Toimeksiantajan palautelomake

Arvioija: Sanna Antinluoma

Toimeksiantaja: LähiTapiola Uusimaa

Oletteko jo nyt hyödyntäneet opinnäytetyön tuloksia/tuotoksia jollain tavoin?

Emme vielä, mutta ehdottomasti on aikomus. Keskustelimme myös mahdollisuudesta tehdä toinen tutkimus etäjohtamisen kokemuksesta työntekijänäkökulmasta.

Millä tavoin aiotte hyödyntää opinnäytetyön tuloksia/tuotoksia toiminnassanne?

Aiomme käyttää tuloksia hyödyksi suunnitellessamme etätyön johtamisen valmentamista omassa organisaatiossamme. Myös etätyön tekemisen ja etäjohtamisen pelisääntöjen kirjaaminen ja jonkinlaisen oppaan laatiminen tuntuu tulosten valossa tarpeelliselta.

Arvioikaa, missä määrin opinnäytetyö on teille hyödyllinen:

Erittäin vähän Erittäin paljon

Arvioikaa, missä määrin opinnäytetyö on hyödyllinen antaen lisäarvoa toimialalle (esim. tuottamalla uuden innovaation, toimintatavan, tuotteen tai uutta tietoa).

Erittäin vähän Erittäin paljon

Vapaamuotoista palautetta opinnäytetyöprosessista:

Haastattelututkimus oli tulosten puolesta mielenkiintoinen, mutta myös haastateltavat kokivat hyödylliseksi ja tarpeelliseksi kysymysten ja vastausten syvällisen miettimisen.

Muuta vapaamuotoista palautetta opiskelijalle tai Haaga-Heliale:

Opiskelija on suoriutunut tehtävästä hienosti ja oma-aloitteisesti. Tätä kautta tulevaa kokemusta voidaan yrityksessä hyödyntää varmasti myös jatkossa.