



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

ANNA-MAIJA VIHOTTULA

ESIMIESTAIDOT ETÄJOHTAMISESSA

JOHTAMINEN JA PALVELULIIKETOIMINTA
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA
2021

Tekijä Vihottula, Anna-Maija	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Päivämäärä Huhtikuu 2021
	Sivumäärä 73	Julkaisun kieli: suomi
Julkaisun nimi Esimiestaidot etäjohtamisessa		
Tutkinto-ohjelma Johtaminen ja palveluliiketoiminta YAMK-tutkinto-ohjelma		
<p>Opinnäytetyön kohteena toimi pohjoismaisen vakuutusyhtiön yritysmyyntiyksikkö. Työn tavoitteena oli tutkia millainen etäjohtamisen toimintamalli soveltuisi parhaiten kohdeorganisaation myyntiyksikölle.</p> <p>Tutkimuksessa etäjohtamista tarkasteltiin työntekijöiden sekä esimiesten näkökulmasta. Teoriaosuus pohjautui etäjohtamisen edellytyksien, itseohjautuvuuden, luottamuksen, arvostuksen, psykologisen turvallisuuden sekä vuorovaikutuksen ja yhteenkuuluvuuden ympärille.</p> <p>Tutkimus suoritettiin laadullisena tapaustutkimuksena ja aineistoa kerättiin ryhmähaastatteluiden sekä yksilöhaastattelun avulla. Haastattelut toteutettiin joulukuussa 2020 videopalaverin ja niitä pidettiin yhteensä neljä.</p> <p>Tutkimuksen tulosten ja päätelmien perusteella luotiin kehittämissuhteita esimiehille. Kehittämissuhteena koostettiin etäjohtamisen toimintamalli, jossa nostettiin esiin asioita, joihin olisi hyvä panostaa, ja joita olisi hyvä välttää.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella tärkeimpänä etäjohtamisen ohjenuorana on hyvä esimiehen ja alaisen välinen luottamus sekä avoin vuorovaikutus. Luottamus ja avoin vuorovaikutus vaikuttavat paljon myös esimiehen ja työntekijän väliseen yhteistyöhön sekä arvostuksen tunteen muodostumiseen. Tutkimustulosten perusteella myyntiyksikössä pitäisi jatkossa keskittyä valmentamaan esimiestyöhön ja panostaa itseohjautuvuuteen.</p>		
etäjohtaminen, etätyö		

Author Vihottula, Anna-Maija	Type of Publication Master's thesis	Date April 2021
	Number of pages 73	Language of publication: Finnish
Title of publication Management Skills for Remote Team Leaders		
Degree Programme Degree Programme in Management and Service Business		
<p>The thesis was made for a Nordic insurance company's business sales unit. The purpose of this thesis was to produce remote management model and development suggestions for the sales unit's team leaders.</p> <p>The thesis explored the theory behind remote management from the perspective of employees and supervisors. The theoretical framework was based on the needs of remote management, self-determination, trust, appreciation, psychological safety, interaction and cohesion.</p> <p>The research was done as a qualitative case study and the information was gathered using group interviews and an individual interview. All interviews were implemented in December 2020. The development proposals for team leaders were created according to the theory and the research results. The development proposals were made by considering the target sales unit's strengths and weaknesses. The proposals were directed to the sales unit's team leaders.</p> <p>Based on the results of the research, the most important management skills for remote team leaders are to create trust and open interaction between the team leaders and the subordinates. Trust and open interaction will also affect the cooperation between the supervisor and the employee and the formation of the feeling of appreciation. According to the research results, the sales unit should focus on coaching and invest in self-determination.</p>		
remote work, remote management		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	7
2.1 Kehittämistyön tausta	7
2.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset	9
2.3 Keskeiset käsitteet	10
3 ONNISTUNEEN ETÄJOHTAMISEN EDELLYTYKSET	12
3.1 Etätyön edellytykset ja etäjohtamisen kulmakivet.....	13
3.2 Etätyön hyödyt ja haitat	16
3.3 Etäjohtajan onnistumisen edellytykset.....	18
3.4 Itseohjautumiseen kannustaminen	22
4 PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS SYNTYY LUOTTAMUKSESTA	25
4.1 Luottamuksen ja arvostuksen rakentaminen	26
4.2 Esimiehen tunnetaidot etätyössä.....	28
5 AVOIN VUOROVAIKUTUS LUO YHTEENKUULUVUUTTA.....	30
5.1 Tiimin vuorovaikutus ja pelisäännöt.....	30
5.2 Esimiesviestintä.....	35
5.3 Yhteenkuuluvuuden tunne ja yhteisöllisyys	37
5.4 Persoonallisuustyypit.....	39
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	43
6.1 Tapaustutkimus lähestymistapana kvalitatiivisessa tutkimuksessa	43
6.2 Haastattelut tiedonkeruumenetelmänä	44
6.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	45
7 TUTKIMUSTULOKSET	47
7.1 Vastaajien näkemykset etätyön hyödyistä ja haitoista.....	47
7.2 Esimiestaidot etätyössä.....	50
7.3 Itseohjautuvuus ja vastuu	52
7.4 Luottamus, arvostus ja psykologinen turvallisuus.....	57
7.5 Avoin vuorovaikutus ja yhteenkuuluvuuden tunne.....	60
7.6 Viestintä ja koulutustarpeet	64
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	68
8.1 Yleiset johtopäätökset	68
8.2 Kohdeorganisaation arvot ja etäjohtamisen toimintamalli.....	70
8.3 Loppupohdinta.....	72
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Maailma muuttuu yhä arvaamattomampaan suuntaan, ja siinä samalla myös työelämään kohdistuu ennalta arvaamattomia iskuja. Vuosi 2020 toi viimeistään sysäyksen siihen, että monet työpaikat tottuivat etätöihin. Aiemmin moni toimistotyötä tekevä oli työskennellyt etänä päivän tai kaksi viikossa. Osalle yrityksistä etätö oli toki ollut arkea jo ennen koronavirusta, mutta suuri osa organisaatioista oli uuden tilanteen edessä ihmeissään, kun koronavirukseksi kutsuttu SARS-CoV-2 sulki suuren osan Suomea maaliskuussa 2020. Samaa aikaan jopa miljoona suomalaista siirtyi etätöihin hyvin lyhyellä varoitusaajalla covid-19-taudin eli koronan laajenemisen aiheuttaman etätösuosituksen myötä. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 13; Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut 2020.)

Jotta etätö olisi tuloksellista, vaaditaan esimieheltä ja organisaatiolta eri asioita kuin tilanteessa, jossa nähdään päivittäin. Etäjohtaminen onkin noussut yhdeksi esimiehen tärkeimmäksi tehtäväksi etätöön lisääntymisen myötä. Etänä toimiminen vaikuttaa suuresti kommunikointiin, sillä se vähentää esimiehen ja työntekijän välillä olevaa kontaktia. Ilman kuvayhteyttä, puhuttaessa tai viestien välityksellä kommunikoitaessa, voi tapahtua helposti väärinymmärryksiä ja kysymykset luottamuksesta, itseohjautuvuudesta ja viestinnästä nousevat vahvasti esiin. (Eikenberry 2019.)

Etätöitä ei voida ajatella vain työnä, joka siirretään toiseen paikkaan ja käytetään enemmän virtuaalityökaluja. Suuri osa kaikesta työstä on jollain tapaa kanssakäymistä muiden ihmisten kanssa. Etätöissä toista ei näe samalla tavoin kuin työpaikalla työskennellessä. Mahdollisuudet nopeaan kysymiseen, luovaan ideointiin, tiimipalaverihin ja uuteen työntekijään tutustumiseen tulee tehdä uudella tavalla, johon liittyy paljon erilaisia virtuaalityökaluja ja teknologiaa. Esimiehille etätötilanne saattaa tuntua haastavalta hallinnan tunteen puuttumisen vuoksi.

Etäjohtajalta vaaditaan paljon erilaista osaamista. Hänen tulisi olla ihmisläinen, mutta riittävän tiukka. Samaan aikaan häneltä vaaditaan hyvää itsensä johtamista, avoimuutta ja taitoa luottaa. Etäjohtajan tulisi pystyä myös viestimään selkeästi ja määrätietoisesti sekä varmistaa, että tiimi pelaa samoilla säännöillä sovittua tavoitetta kohti. Etäjohtaminen ja osittain tai kokonaan virtuaalisesti toimivat tiimit yleistyvät nyt ja tulevaisuudessa, jonka vuoksi etäjohtamiseen tulisi panostaa aiempaa enemmän. Perinteinen johtamisosaaminen ei enää etätöitä tehdessä riitä, sillä mukaan tulee lisätä digitaalisen ympäristön tuomat aspektit. Etäjohtamisen taitoja tarvitaankin nykypäivänä, ja yhä useampi esimies voi sanoa sen olevan yksi johtamisen ydinalueista. (Vilkman 2016.)

2 TYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

2.1 Kehittämistyön tausta

Tarkasteltavana kohteena toimii Pohjoismaisen vahinkovakuutusyhtiön yritysmyyntiyksikön Suomen osasto. Suomen lisäksi myyntiyksiköllä on toimintaa Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa. Organisaation toimintaa johdetaan pohjoismaisesta näkökulmasta. Myyntiyksikkö jakautuu Suomessa neljään eri tiimiin, joiden kohteena ovat pienet ja keskisuuret yritykset Suomessa. Osana suurempaa kokonaisuutta yksikön tehtävänä on tarjota turvaa odottamattomien ja ennalta arvaamattomien vahinkojen varalle sekä antaa neuvoja siitä, kuinka riskejä voi pienentää. (Kohdeorganisaation www-sivut 2020.)

Kohdeorganisaatio on määritellyt strategiseksi tavoitteeksi olla 3-5 vuoden aikajänteellä Suomen paras työpaikka omassa kokoluokassaan. Sitä tukemaan organisaatiossa on kehitetty paras työpaikka -hanke. Hankkeen tavoitteena on vahvistaa yrityskulttuuria arvojen kautta sekä edistää yhteistyötä, luottamusta, arvostusta sekä uteliaisuutta. Etätö on tärkeä osa yrityskulttuurin kehittämistä, jonka vuoksi se päätyi kehittämistyön aiheeksi. Paras työpaikka – hankkeen taustalla toimivat organisaation arvot, jotka ovat esitelty seuraavaksi. (Kohdeorganisaation www-sivut 2020.)

Trust is our backbone: Luotettavuus on yksi kohdeorganisaation kolmesta arvosta. Se kertoo siitä, että organisaatio ja sen työntekijät seisovat lupaustensa takana ja kertovat vaikeissakin tilanteissa asioista avoimesti. Epäkimuranti toimintatapa on osa luotettavuuden arvoa, sillä organisaatiossa pyritään tekemään asiat mahdollisimman mutkattomasti. (Kohdeorganisaation www-sivut 2020.)

Luotettavuus ja luottamus ovat etätöitä tehdessä tärkeimpiä asioita. Esimiehen tulee miettiä, luotanko minä työntekijöihin vai en ja uskonko, että he tekevät työnsä, vaikka he eivät olisi samassa paikassa. Työntekijät puolestaan miettivät sitä, onko esimies tavoitettavissa ja tukena silloin, kun häntä tarvitaan ja

onko hän kiinnostunut työntekijän kehittymisestä. Luottamus liittyy vahvasti myös työntekijöiden keskinäiseen suhteeseen, muun muassa siten, onko tapana epäillä toisen puuhia, jos kalenterissa ei ole merkintöjä ja kollegaa ei saa kiinni. (Vilkman 2018.)

Tässä työssä paneudutaan teoriaosassa esimiehen näkökulmasta luottamuksen rakentamiseen, ylläpitoon sekä tunnetaitoihin. Haastatteluissa tarkastellaan nykyistä luottamuksen tasoa sekä nykytilanteen heikkouksia ja vahvuuksia luottamuksen näkökulmasta.

We stay ahead: Edelläkävijyys arvona kertoo siitä, että organisaatiossa ollaan uteliaita haastamaan itseään ja toisiaan kehittymään sekä kasvamaan. Myös hankalia päätöksiä uskalletaan tehdä ja erilaisten näkökantojen esittämiseen rohkaistaan. (Kohdeorganisaation www-sivut 2020.)

Kehittämistyössä vuorovaikutus ja itseohjautuvuus, paneutuvat tähän edelläkävijyyden arvoon. Itseohjautuvuus on onnistuessaan vapautta ottaa ja kantaa vastuuta sekä tehdä itsenäisiä päätöksiä niin pitkälle kuin se ylipäättään on oman työn sekä budjetin, resurssien näkökulmasta mahdollista. Tässä työssä tuodaan kehittämisideoita esimiehille siihen, kuinka he voisivat paremmin ohjata tiimiään itseohjautuvuuden suuntaan, jotta työntekijät olisivat valmiimpia tekemään päätöksiä itsenäisesti. (Haapakoski ym. 2020, 103.)

We put our hearts into it: Kun sydän on mukana toiminnassa, välitetään enemmän siitä, mitä ympärillä tapahtuu ja huolehditaan toisista. Tämä arvo kertoo myös siitä, että organisaatiossa tehdään paljon enemmän kuin mitä odotetaan, ollaan avuliaita ja panostetaan yhteishenkeen ja hauskanpitoon. (Kohdeorganisaation www-sivut 2020.)

Auttavaisuus ja sitoutuneisuus lisäävät myönteisiä tunteita työyhteisössä ja yhteyden tunne muodostaa empatiaa ja lisää motivaatiota. Empatia on sosiaalisuuden edellytys ja tukee yhteisöllisyyden ja yhteistyön kehittymistä. Mitä enemmän myönteisiä tunteita on työpaikalla, sitä tyytyväisempiä, auttavaisem-

pia ja työhönsä sitoutuneempia työntekijät ovat. Empatia, yhteisöllisyys ja tunteiden tunnistaminen ovatkin tärkeässä osassa arvoa, jossa ihmisten toivotaan pitävän sydämensä mukana kaikessa toiminnassaan. (Haapakoski ym. 2020, 84-85, 97.)

2.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Vuonna 2020 alkaneen koronaviruspandemian ja sen myötä tulleen Sosiaali- ja terveysministeriön etätyösuosituksen vuoksi etätyön määrä on lisääntynyt kohdeorganisaatiossa paljon. Lisääntyneen etätyön myötä esiin on noussut kysymyksiä liittyen etäjohtamiseen ja siihen, kuinka sitä kannattaisi toteuttaa. Tutkimuksessa tarkastellaan sekä työntekijöiden odotuksia etäjohtamiseen sekä sitä, kuinka hyvin esimiesten ajatukset kohtaavat työntekijöiden odotusten kanssa. Tarkoituksena on miettiä, kuinka organisaatiossa voidaan johtaa etänä entistä paremmin sekä pohtia, millainen etäjohtamisen malli olisi sopivin kohdeorganisaation myyntiyksikössä. Ennen vuotta 2020 organisaatiossa on ollut monenlaisia käytäntöjä etätöiden osalta. Etätyö on ollut myyntiyksikössä mahdollista jo aiemmin, mutta pitkään jatkunut ja täysin etänä tapahtuva työskentely etänä on kaikille uutta. Alla on määriteltynä tutkimusongelma sekä tutkimuskysymykset, joihin haetaan vastauksia.

Tutkimusongelma:

- Millainen etäjohtamisen toimintamalli soveltuu parhaiten kohdeorganisaation myyntiyksikölle?

Tutkimuskysymykset:

- Mitkä ovat onnistuneen etätyön ja etäjohtamisen edellytykset?
- Miten etätyön johtamiseen suhtaudutaan myyntiyksikössä?
- Mitkä tekijät vaikeuttavat hyvää etätyötä ja etäjohtamista?
- Miten näihin edellytyksiin ja tekijöihin voidaan vaikuttaa?

Opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyväksikäyttäen tapaustutkimuksena, ja aineistonkeruu tehdään haastatteluja hyödyntäen.

Haastatteluista kaksi on kohdistettu esimiehille ja kaksi henkilöstölle. Kahden eri näkökulman avulla on tarkoituksena saada mahdollisimman laaja kuva kehityskohteista. Tutkimustulosten pohjalta on tarkoitus luoda teoriatietoa hyödyntäen etäjohtamisen malli kohdeorganisaation esimiehille. Lopputuotokseen kerätään oleelliset tiedot tutkimuksessa käsitellyistä asioista, teoriasta sekä suoria vinkkejä, kuinka etäjohtamista voisi parantaa ja saada organisaatiosta muutosten myötä etätöiden osalta parempi työpaikka.

Teoreettinen viitekehys pohjautuu etätöiden ja etäjohtamisen peruseriaatteisiin, keskittyen etäjohtamisen sisältöihin. Ulla Viikmanin (2016) määrittelemiä etäjohtamisen kulmakiviä on hyödynnetty työssä laajasti. Niistä arvostus ja luottamus on sisällytetty tunnetaitoja käsittelevään kokonaisuuteen ja yhteisöllisyys, pelisäännöt, avoimuus sekä jatkuva dialogi ovat osa vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä käsittelevää aihekokonaisuutta. Teoriatiedossa käytetään esimiehen näkökulmaa, jota myöhemmin peilataan henkilöstön näkemyksiin ja vastauksiin kyselytutkimuksessa. Koska tutkimuksen lopputuloksena pyritään luomaan itseohjautuneempi organisaatio, on itseohjautuvuus nostettu keskeisten käsitteiden joukkoon.

2.3 Keskeiset käsitteet

Etätöillä tarkoitetaan työn teon mallia, jossa työnantajan kanssa on sovittu siitä, että työ tehdään joko osittain tai kokonaan kotona, työnantajan eri toimipisteissä, kahvilassa, mökillä tai missä vain paikassa, missä se on tarvittavien sähköisen tieto- ja viestintätekniikan yhteyksien kannalta mahdollista. Työskentely voi olla kestoaltaan ja säännöllisyydeltään vaihtelevaa, ja se voi tapahtua useammassa kuin yhdessä paikassa. Etätöitä tehdään työsuhteessa ja siihen sovelletaan kaikkia työsuhdetta koskevia lakeja ja sopimuksia. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2020.)

Etäjohtaminen on yleisnimitys tilanteelle, jossa esimiehen ja alaisen välisiä fyysisiä tapaamisia on harvoin. Terminä se viittaa fyysiseen etäisyyteen, mutta todellisuudessa johtaminen vaatii aktiivista läsnäoloa. Etäjohtaminen syntyy,

kun työnteon tavat monimuotoistuvat ja työnteke siirtyy perinteisen toimiston ulkopuolelle, ja se pitää sisällään useita eri työmuotoja. (Surakka & Laine 2011; Vilkman 2016.)

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa yksilön tunnetta siitä, että hän voi tuoda esiin omia ajatuksiaan ja ideoitaan pelkäämättä, että hänen luottamustaan ja sitoutumistaan organisaatioon käytettäisiin väärin. Luottamus ja toista ihmistä arvostava, avoin vuorovaikutus mahdollistaa psykologisen turvallisuuden kehittymisen. (Narkiniemi 2019; Ratsula & Viljanen 2020.)

Vuorovaikutus on ihmisten välistä toimintaa ja suhteita, jossa jaetaan ajatuksia, kokemuksia, tietoa, tunteita sekä rakennetaan niistä yhteisiä merkityksiä. Vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä kaikissa ihmissuhteissa. (Haapakoski ym. 2020, 93; Väestöliitto 2018.)

Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan vuorovaikutussuhteiden muodostamaa kokonaisuutta, joka perustuu luottamukseen, osallisuuteen, sitoutumiseen, motivaatioon tai läheisyyteen. Työyhteisöissä yhteisöllisyydellä tarkoitetaan etenkin ihmisten välistä kanssakäymistä, toisilta oppimista sekä välittämistä. Yhteisöllisyys kasvaa luottamuksellisessa työympäristössä. (Opetushallituksen www-sivut 2012.)

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan kykyä johtaa itseään eli kykyä toimia ilman ulkopuolisen ohjausta ja kontrollia sekä kykyä ottaa vastuuta omasta työstään ja oppimisestaan. (Vuorinen 2019.)

Etäjohtamisen kulmakivillä tarkoitetaan asioita, jotka onnistuneessa etäjohtamisessa tulisi olla kunnossa. Samoja asioita tarvitaan toki tavallisessa johtamisessakin, mutta etätyötä tehdessä luottamus, avoimuus, arvostus, yhteisöllisyys, pelisäännöt sekä jatkuva dialogi korostuvat entisestään. (Vilkman 2018.)

3 ONNISTUNEEN ETÄJOHTAMISEN EDELLYTYKSET

Sosiaali- ja terveysministeriö antoi suosituksen etätöiden tekemisestä alkuvuonna 2020, sillä sen perusteltiin pienentävän koronaviruksen leviämistä työyhteisöissä. Monelle yritykselle siirtyminen etätöihin johti siihen, että alkuvuonna johtamista sovellettiin paljon ja keep it simple -sääntö oli varmasti monella esimiehellä käytössä. Tilanteen pitkittyessä, jokaisessa organisaatiossa, on kuitenkin jouduttu toden teolla miettimään etätöitä ja sen yleistymistä myös korona-ajan jälkeen. (Rantanen 2020; Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut 2020.)

Etätöiden lisääntymisen myötä yhä useampi esimies tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa etäjohtamistaitoja. Voidaan nähdä, että laadukas etäjohtaminen luo organisaatiolle kilpailuetua niihin yrityksiin nähden, joissa siihen ei ole syystä tai toisesta panostettu. Etäjohtaminen eroaa perinteisestä johtamisesta jonkin verran, mutta niiden välillä on myös paljon yhtäläisyyksiä. Yleisesti ottaen tavoite on aina yhtenevä eli tarkoituksena on fasilitoida tiimin työtä organisaation perustehtävän suorittamiseksi sekä mahdollistaa menestys. Etätö asettaa esimiestyölle erityisvaatimuksia, joissa korostuvat luottamus, yhteisöllisyys, vuorovaikutus sekä viestintään liittyvät käytännöt ja toimintaperiaatteet. (Humala 2007, 2000; Rauramo 2018; Vilkmann 2016.)

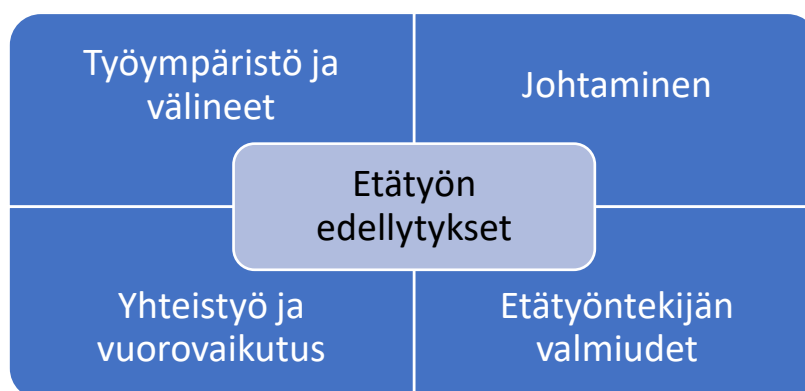
Esimiehet ja johtavassa toimessa toimivat henkilöt ovat aina esimerkkejä alaisilleen ja heidän käyttäytymisestään otetaan mallia. On tärkeää huomioida, miten esimies hoitaa työnsä, miten hän käyttäytyy, luo ilmapiiriä ympärilleen ja kommunikoi. Jos esimies ei usko itse johtajuuteensa, epävarmuus paistaa puheiden läpi myös etätöissä ja voi olla, että asiaan ei sen jälkeen usko kukaan muukaan. Jos esimiestyö tuntuu pakolta, se on kuluttavaa ja syö energiaa. Stressialttius kasvaa ja sen kautta tulokset laskevat koko tiimillä. Negatiiviset ajatukset heijastuvat negatiivisina viesteinä ja luovat negatiivisia tulkintoja. Positiiviset ajatukset ja itseensä uskomisen puolestaan luovat positiivista energiaa ja innostusta. Innostuneella esimiehellä on hyvä itsetunto ja itseluotta-

mus, myönteinen suhtautuminen tulevaisuuteen sekä tahtotila voittaa vaikeuksia. Ei riitä, että johtaja on ainoastaan itse innostunut, vaan hänen tulisi pystyä innostamaan myös muita. Innostaakseen alaisiaan esimiehen tulisi oppia löytämään hyviä asioita työntekijöistä ja heidän tekemästään työstä. (Kultanen 2016, 203-204.)

Työterveyslaitoksen teettämän seurantatutkimuksen mukaan koronalla on ollut sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia työikäisten suomalaisten hyvinvointiin. Tutkimuksessa todettiin, että itseohjautuvuus lisääntyi etätöihin siirtymisen johdosta ja lähes puolet vastanneista koki oppineensa uusia työtapoja. Tutkimustuloksissa todettiin kuitenkin, että työtovereilta ja esimieheltä saatu tuki väheni etätöihin siirtymisen myötä. Toisaalta monen vastaajan krooninen työväsytys laski. Negatiiviseksi koettiin vähentynyt tuki työtovereilta ja esimieheltä, mutta kaikkienensa etätö oli tutkimuksen mukaan tuonut lisää työn imua ja työhyvinvointiin edistäviä voimavaroja. (Hakanen & Kaltiainen 2020.)

3.1 Etätöön edellytykset ja etäjohtamisen kulmakivet

Jotta on mahdollista johtaa etänä, pitää etätöön tekemisen ensin olla mahdollista. Etätöön tekeminen edellyttää etätöntekijän omien valmiuksien huomioimisen lisäksi muun muassa sitä, että työympäristö ja välineet ovat kunnossa, johtaminen on laadukasta sekä yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen panostetaan (Kuvio 1).



Kuvio 1. Etätöön edellytykset (Rauramo 2017)

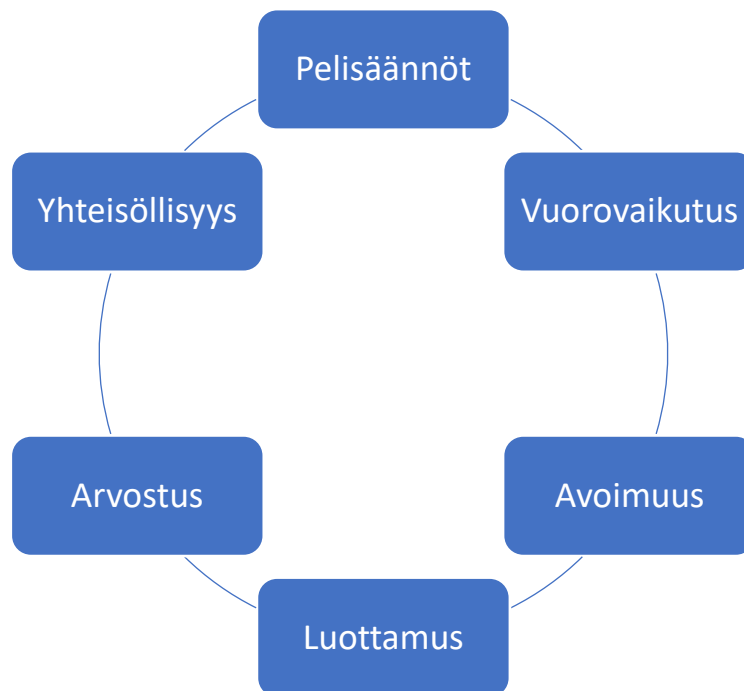
Työympäristöstä ja -välineistä puhuttaessa on tärkeää huomioida, että teknologia on toimivaa ja tietoturva riittävää. Ergonomian ja työrauhan laiminlyönti aiheuttaa paljon kuormitusta henkilöstölle. Yhteistyön ja vuorovaikutuksen saralla on huomioitava sopivat yhteydenpitokäytännöt ja pelisäännöt, jotta työ on sujuvaa. Jotta etätyö ja sitä kautta etäjohtaminen olisi mahdollisimman paljon organisaatiota hyödyttävää, on hyvä pyrkiä siihen, että etätyöntekijällä olisi mahdollisimman paljon itseohjautuvuutta eli valmiuksia johtaa omaa toimintaansa vastuullisesti. Tähän liittyy muun muassa valmiudet ajankäytön hallintaan ja sitä myötä kyky rajata järkevästi työ- ja vapaa-aika. (Rauramo 2017.)

Etätyön edellytyksistä puhuttaessa on huomioitava myös etätyöhön liittyvät eri muodot, määrä sekä etätyön kuuluminen työaikalain piiriin. Etätyön muoto ja määrä päätetään sopimuksessa työnantajan ja työntekijän välillä, ja työaikalaki toimii taustalla varmistamassa, että työnantajan velvollisuudet täyttyvät. Laissa on todettu, että työntekopaikalla voidaan tarkoittaa varsinaisen työpaikan lisäksi mitä tahansa paikkaa, jossa työntekijä on kykenevä suorittamaan työnantajan määräämiä tehtäviä. Näin ollen paikkasidonnaisuus on poistunut laista, ja etätyöskentelyä kohdellaan nykyään samalla tavoin kuin työnantajan tiloissa tehtävää työtä. Etätyössä voidaan käyttää lakiin tai työehtosopimukseen perustuvaa säännöllistä työaikaa tai vaihtoehtoisesti työnantajan ja työntekijän väliseen sopimukseen perustuvaa työaikaa. Näin ollen etätyön määrä voi vaihdella lyhytkestoisesta kokoaikaiseen tai satunnaisesta säännönmukaiseen ja sen muoto säännöllisestä epäsäännölliseen ja liikkuvaan työhön. Etätyö voi olla muodoltaan

- Epäsäännöllistä, jolloin siitä sovitaan tapauskohtaisesti esimiehen kanssa, esimerkiksi työmatkan tai tietyn työtehtävän suorittamisen vuoksi.
- Säännöllistä, jolloin sitä suoritetaan sovitun rytmien mukaan, joko tiettyinä viikonpäivinä, tietty määrä viikossa tai kokoaikaisesti.
- Liikkuvaa, jolloin työtä tehdään esimerkiksi organisaation muissa toimipisteissä, asiakkaiden tiloissa tai muissa työhön soveltuvissa paikoissa. Liikkuvaa työtä voidaan kutsua myös kanavariippumattomaksi, jolloin kaikki työtehtävät ja asiointit tulisi onnistua kaikissa

työympäristöissä ja kaikilla työvälineillä yhtä vaivattomasti. Työntekijä voi olla esimerkiksi aamupäivän kotona, mutta iltapäivän toimistolla. (Lakimiesliiton www-sivut 2020; Linnunmaa 2020; Rauramo 2017; Vuoti 2020.)

Johtamisessa luottamus ja muut etäjohtamisen kulmakivet eli arvostus, avoimuus, pelisäännöt, yhteisöllisyys ja vuorovaikutus eli jatkuva dialogi korostuvat. Nämä etäjohtamisen kulmakivet liittyvät vahvasti toisiinsa, sillä jos jokin niistä ei toimi kunnolla, muidenkin toteuttaminen saattaa osoittautua haastavaksi. Etäjohtamisen kulmakivet on esitelty kuviossa 2 ja eri osa-alueita on avattu työn seuraavissa luvuissa tarkemmin. (Vilkman 2016.)



Kuvio 2. Etäjohtamisen kulmakivet (mukaillen Vilkman 2016)

Etätöön johtamisessa on huolehdittava edellä mainittujen lisäksi muun muassa tavoitteiden asettamisesta, niiden toteutumisen seurannasta ja perehdytyksistä. Esimiehellä tulee olla myös valmiuksia seurata kuormittumista ja keinoja puuttua epäkohtiin sekä työntekijöiden jaksamiseen liittyviin asioihin riittävän nopeasti. (Rauramo 2017.)

3.2 Etätyön hyödyt ja haitat

Onnistuneeseen etäjohtamiseen pyrkivässä organisaatiossa on hyvä pohtia etätyön tekemiseen liittyviä erilaisia hyötyjä ja haittoja. Yleisesti etätyön hyödyt ja haitat riippuvat paljon siitä, millaisesta työstä ja työtehtävistä on kysymys. Työn hallintaan, luovuuteen ja työhön keskittymiseen liittyvät tekijät nähdään usein houkuttimina etätyöhön liittyen, kun taas suurimpina huolenaiheina ja haittoina voidaan pitää työ- ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen, vaikuttamismahdollisuuksien väheneminen sekä sosiaalisen vuorovaikutuksen ja tuen niukkuus. Etäjohtamisen haasteita itsessään pidetään yhtenä suurimmista riskeistä etätyössä. Niistä on kerrottu tarkemmin luvussa 3.3. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2020.)

Etätyön on todettu lisäävän työntekijöiden itseohjautuneisuutta, sillä useimmiten työntekijät voivat vaikuttaa työaikoihinsa etätyössä sen jälkeen, kun etätyön muodosta ja määrästä on ensin sovittu työnantajan kanssa. Näitä työaikaan ja työjärjestelyihin liittyviä joustoja ja vapautta voidaan pitää yhtenä etätyön keskeisimpänä hyötynä. Yleensä työrauha ja työn imu paranevat, kun erilaiset häiriötekijät eivät keskeytä työntekijää samalla tavoin kuin työpaikalla. Työrauhan ja keskittymisen parantumisella on usein vaikutuksia myös tehokkuuden lisääntymiseen ja sitä kautta työnantajan tuottavuuden parantumiseen. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2020.)

Etätyöhön liittyy vahvasti työn ja vapaa-ajan yhdistäminen. Se luo mahdollisuuden joustavampaan perheen ja työn aikataulujen yhteensovittamiseen. Tämä voidaan nähdä työmotivaatiota ja työhyvinvointia parantavana tekijänä ja parempana työssä jaksamisena. Työntekijän jaksaminen voi pidentää puolestaan työuraa ja parantaa työhön sitoutumista. (Helle 2004, 17-18; Työterveyslaitoksen www-sivut 2020.)

Etätyön hyötyjä voidaan nähdä myös kustannuspuolella. Kun henkilöstö on osittain tai kokonaan etätöissä säännöllisesti, etätyön tekeminen saattaa vaikuttaa osaltaan myös toimitilojen kustannusten pienentämiseen. Työmatkoihin käytettävän ajan ja työmatkakustannusten väheneminen etätöitä tekemällä voi

puolestaan olla merkittävää ajan ja rahan säästöä työntekijälle, eikä asuinpaikka välttämättä tarvitse määritellä enää työn sijaintipaikan perusteella, jolloin etätyömahdollisuutta voidaan pitää yhtenä rekrytointivalttina. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2020; Vilkmán 2016.)

Etätyöskentelyn haittapuolena voidaan pitää sitä, että työskennellessä kotona tai muualla kuin työpaikalla, työ- ja vapaa-aika sekoittuu helpommin, työaika venyy ja voi tulla vaikeutta irrottautua työstä tai kotona saattaakin rauhallisten työolosuhteiden sijaan olla hyvinkin rauhatonta. Tämä voi pitkittyessään aiheuttaa liiallista kuormittumista. (Helle 2004, 17-18; Työterveyslaitoksen www-sivut 2020.)

Haittapuolena etätyöskentelyssä voidaan pitää sosiaalisten kontaktien puutetta, joka voi puolestaan aiheuttaa yksinäisyyden tunnetta ja eristäytymistä työyhteisöstä. Myös ongelmat tekniikan kanssa voivat aiheuttaa huolta sekä työntekijä-, että työnantajapuolella. Etätöitä tehdessä työntekijälle saattaa nousta aiempaa useammin huolta myös urakehityksestä ja asemasta organisaatiossa, sillä hän ei välttämättä tiedä, mitä muille työntekijöille kuuluu, ja mitä johto on suunnitellut tulevaisuudelle. Ilman fyysistä kanssakäymistä tulee helposti ongelma myös hiljaisen tiedon välittymisessä ja kielellinen viestintä jää vajaammaksi kuin fyysisessä kanssakäymisessä. Nämä yhdessä voivat muodostaa ongelman työntekijöiden välisessä luottamuksessa ja inhimillisen yhteenkuuluvuuden tunteen vähenemisessä. (Helle 2004, 17-18; Pyöriä 2000; Työterveyslaitoksen www-sivut 2020.)

Yksi huolestusta herättävä puheenaihe etätyötä tehtäessä on ergonomia. Pitkä paikallaanolo voi kuormittaa enemmän kuin normaalisti työpaikalla, jos työpiste ei ole esimerkiksi yhtäläillä säädettävissä kuin toimistossa. Vaikka työpiste voi olla epäergonomisempi kuin toimistolla, mahdollistaa etätyö usein kuitenkin erilaisten taukojen pitämisen kuin työpaikalla. Etätyötä tehtäessä olisi hyvä huomioida, että työasentoa tulisi vaihtaa noin 20 minuutin välein, jotta keho ei kuormittuisi liikaa. Ergonomian kannalta helpotusta asennonvaihteluiden lisäksi voi saada myös esimerkiksi kävelypalaverien, lounaslenkin tai

taukojumpan turvin. Myös perushyvinvoinnin ylläpitäminen riittävän unen, ravitsevan ruoan ja liikunnan huomioimisen muodossa on tärkeää yleisen jaksamisen kannalta. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 129; Riento-Lindroos 2020.)

3.3 Etäjohtajan onnistumisen edellytykset

Etätyö luo haasteita johtamiselle ja siinä onnistuakseen esimiehiltä edellytetään useiden asioiden huomioimista. Etäjohtaminen on erilaista kuin lähijohtaminen, mutta sitä ei pidä ajatella yhtään vaikeampana. Vaikeata se saattaa olla silloin, jos ei ole yhdessä sovittu, kuinka etätyöskentely omassa organisaatiossa toimii ja, kuinka sitä halutaan johtaa. Esimiehen on mahdotonta yrittää pitää työntekijät jatkuvasti tyytyväisinä ja iloisina työskennellään sitten etänä tai ei, sillä ihmisillä voi tulla vastaan töistä riippumattomiakin asioita, jotka voivat heijastua työarkeen. Esimies voi kuitenkin omalla toiminnallaan pyrkiä luomaan tiimiin mahdollisimman positiivisen ilmapiirin, jossa kaikki pyrkivät tekemään parhaansa. Positiivisuuden tukemiseen esimies voi itse vaikuttaa paljon toiminnallaan ja asenteellaan, vaikka työskenneltäisiin etänä. Positiivinen ilmapiiri puolestaan luo hyvän pohjan myös psykologisen turvallisuuden luomiseen. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 149-150; Vilkmán 2016.)

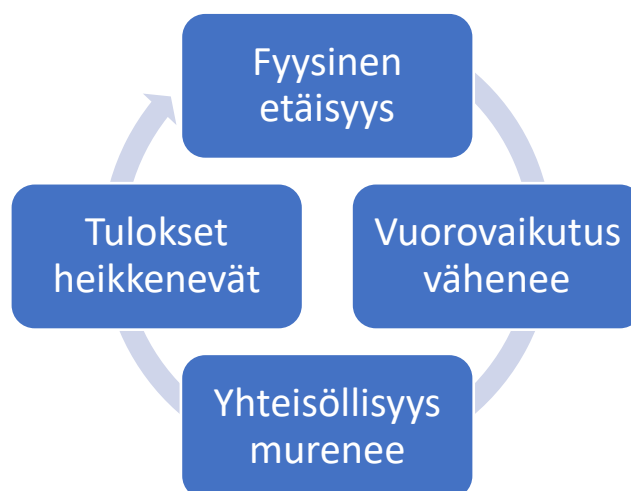
Etätöissä esimiehen tulisi ottaa huomioon erityisesti vuorovaikutuksen tarpeen kasvu sekä teknologian hyödynnettävyys. Tutkimusten mukaan virtuaalisessa työssä positiivisena pidetään etenkin työntekijöiden itsenäistymistä. Etätyössä työntekijöiden mahdollisuus ottaa vastuuta lisääntyy, jonka vuoksi esimiehen on tärkeää huolehtia ettei yksittäiset työntekijät koe jäävänsä liian yksin. Esimiehet saattavat ajatella, että pikaviestimien lisääntynyt käyttö virtuaalisessa työnteossa lisää häiriötekijöitä, mutta työntekijöiden kannalta tämä lisää useimmiten nimenomaan työn tehokkuutta, kun kysymyksiin saa vastauksen tiimiltä nopeasti riippumatta siitä, missä kukakin istuu ja työskentelee. (Vilkmán 2016.)

Johtamisen näkökulmasta haastavampaa etätoita tehtäessä on etenkin esimiehen sosiaalinen läsnäolo eli miten hän on tavoitettavissa sekä miten työntekijöitä voi huomioida, motivoida ja osallistaa. Esimiesten olisi hyvä vähentää kontrollin tarvettaan, sillä liiallinen kontrolli kuormittaa sekä työntekijöitä että häntä itseään. Sen sijaan esimiehellä on tärkeä rooli luottamuksen ja luotettavuuden synnyssä, jota voidaan pitää yhtenä etäjohtamisen suurimpana haasteena. Osaamisen kehittämisen kannalta avainasemassa ovat:

- oman ammattitaidon kehittäminen
- hyvät palautetaidot
- kiitos ja tunnustus oikeaan osoitteeseen
- tuki oppimiseen ja kehittymiseen
- kuunteleminen ja hyvät vuorovaikutustaidot
- rehellisyys oman toiminnan ja sen puutteiden suhteen

(Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 48.)

Etäjohtamisen haasteet lähtevät usein fyysisestä etäisyydestä, joka johtaa vuorovaikutuksen vähenemiseen (Kuvio 3). Kun vapaamuotoinen ja asiakeskeinenkin vuorovaikutus vähenee, yhteisöllisyys heikkenee. Yhteisöllisyys ja me-henki ei heti katoa, mutta siihen tarvitsee etätyössä miettiä usein uusia virtuaalisten kohtaamisten muotoja. Jos yhteistyö ja yhteisöllisyys heikkenee merkittävästi, ongelmat ilmentyvät usein myös heikentyvissä tuloksissa. (Vilkman 2020.)



Kuvio 3. Etäjohtamisen haasteet. (mukaillen Vilkmán 2020)

Kun yhdistetään hyvä yhteisöllisyys ja johtaminen selkeään tavoitteellisuuteen, saavutetaan yleensä hyviä tuloksia. Jos esimies huolehtii siitä, että ”numerot ovat kunnossa”, hän todennäköisesti saa myös enemmän mahdollisuuksia kehittää toimintaa haluamaansa suuntaan. Tällaisessa tilanteessa hänelle jää enemmän aikaa myös kilpailijatoiminnan sekä toimintaympäristön seuraamiseen. (Kupias ym. 2014, 17; Vilkmán 2016.)

Organisaation ilmapiiriin vaikuttaa paljon se, kuinka esimiehet toimivat, johtavat tiimejään sekä minkälaisia persoonallisuuksia he ovat. Useimmiten esimies, joka keskittyy henkilöstöön, pääsee tiimensä kanssa myös parhaisiin tuloksiin, sillä työntekijäkeskeisen johtamistyylin on todettu olevan eduksi suorituskyvyn nousussa. Alla on kuvattuna (Kuvio 4) muutamia etäjohtajan osaamisalueita, jotka korostuvat ihmisiä johdettaessa.



Kuvio 4. Etäjohtajan osaamisalueet (Vilkman 2016)

Sosiaalinen taitavuus tarkoittaa esimiehen kykyä luoda henkilökohtaisia suhteita henkilöstön kanssa välimatkasta huolimatta avoimen vuorovaikutuksen keinoin. Menestyäkseen esimiehen tulee osata antaa palautetta, kuunnella ja olla läsnä sekä tarvittaessa mukauttaa omaa viestintäänsä toiselle sopivaksi. Avoimen vuorovaikutuksen keinoin toiminta ja päätöksenteko on läpinäkyvää sekä tasapuolista. Avoimuus lisää myös yhteishengen rakentumista sekä luottamusta tiimin sisällä. Esimiehen tulee omata myös hyvät delegointitaidot, sillä osa asiantuntijatehtävistä on osattava delegoida tiimille, jotta työt tulevat tehdyksi tarkoituksenmukaisella tavalla ja oikeaan aikaan. Jos tehtävät on hyvin delegoitu, esimiehellä ei ole tarvetta jatkuvasti seurata, kuinka asiat etenevät. (Vilkman 2016.)

Proaktiivinen ja hyvät suunnittelu- ja organisointitaidot omaava esimies saa yleensä enemmän aikaa kuin esimies, joka odottaa, mitä seuraavaksi tapahtuu. Organisointitaidot auttavat tiimityön toiminnan koordinoinnissa sekä tehtävien jakamisessa, kun taas ratkaisukeskeisyys on monimuotoisen tiimin johtamisessa avainasemassa, sillä esimiehen tulisi kyetä reagoimaan asioihin ennakoiden asioita mahdollisimman hyvin. Onnistuakseen etäjohtamisessa esimiehen tulisi olla myös taito välittää ymmärrettävä visio osaksi työn arkea ja luoda yhteisöllisyyttä valmentajamaisella otteella, jotta hän saisi tiimin jäsenet innostumaan ja motivoitumaan yhteisistä tavoitteista. (Vilkman 2016.)

Etäjohtajalta vaaditaan myös joustavuutta sekä tutustumista uusiin työskentelytapoihin. Joustavuus ja uudenlaisten työskentelytapojen löytäminen voi olla esimiehelle haastavaa, etenkin, jos tiimissä on henkilöitä, joille sukupolvien vanhojen sääntöjen rikkominen on haastavaa. Esimiehen tulisikin omata tervettä uskomusten ja oletusten kyseenalaistamista, mutta samalla pyrkiä ymmärtämään erilaisten persoonallisuuksien, toimintatapojen ja vuorovaikutustyylien eroavuuksia. (Vilkman 2016.)

Organisaation edelläkävijyys sekä kehittyminen ovat kiinni ihmisten kehitymisestä, jonka vuoksi tavoitteellisuus ja hyvä johtaminen saavat aikaan tuloksellisuutta. Usein esimiehet pelkäävät tulosten heikentyvän huonon seurannan vuoksi, mutta todellisuudessa vapauksien salliminen tuo useammin etuja kuin haittoja, sillä se ohjaa työntekijöitä itseohjautuvuuteen. Esimiehelle etenkin etätyötilanteessa kontrollin tarve on usein suuri. Mitä enemmän siitä uskaltaa päästää irti ja antaa työntekijöille vapautta oman työn hoitamiseen, sitä parempaa tulosta yleensä syntyy, sillä työntekijöille tulee halu olla luottamuksen arvoisia. Työn mittaamisessa olisi hyvä siirtyä mahdollisuuksien mukaan ajan mittaamisesta tulosten mittaamiseen. Tietyt työtehtävät toki vaativat paikallaoloa ja sen seuranta tiettyyn aikaan, mutta tulevaisuudessa työn seuranta tulee todennäköisesti muuttumaan koko ajan joustavampaan suuntaan. Liiallisesta kontrollintarpeesta irtautuminen vapauttaa esimiehenkin aikaa, kun hänen ei tarvitse olla jatkuvasti seuraamassa kaikkea ja hän voi ennemmin keskittyä tavoitekeskeisyyteen yhdessä työntekijän kanssa, luomalla selkeät tavoitteet työlle ja löytämällä keinot, miten edistymistä ja onnistumista voidaan seurata. (Kupias ym. 2014, 17; Rehn 2018, 23-25; Viikman 2016.)

3.4 Itseohjautumiseen kannustaminen

Jotta esimies voi hyödyntää alaistensa potentiaalin mahdollisimman hyvin, tulee hänen ensin pystyä johtamaan itseään taitavasti. Esimiehen tulee löytää omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä miettiä, miten esimiehenä voi tuoda arvoa yritykselle. Etenkin oman työn johtaminen eli itseohjautuvuus korostuu merkittävästi etätöitä tehtäessä. Itseohjautuvuus on taito, josta hyötyvät myös kaikki sellaiset organisaatiot, jotka haluavat kasvattaa työntekijöiden vastuunottoa omasta työstään ja yhteisistä tavoitteista. Hyvistä itsensä johtamisen taidoista on usein hyötyä myös työn ulkopuolella. Hyvään itsensä johtamiseen voi päästä, kun huomioi omassa toiminnassaan etenkin priorisoinnin ja ajankäytön hallinnan. Rajojen asettaminen on tärkeää, sillä muutoin uupuminen on riski sekä esimiehillä että työntekijöillä. Tärkeintä on kuitenkin esimiehenä ymmärtää itseohjautuvuudesta puhuttaessa, että ”johtajuus on ihmisten palveleminen, ei käskyttämistä”. (Rehn 2018, 23-25; Viikman 2016; Vuorinen 2019.)

Jatkuvaa kontrollointia voi pitää vanhanaikaisena johtamistapana, kun taas itseohjautuneesta toimintatavasta on tullut modernia työelämää. Työntekijöistä on tullut vaativampia kuin aiemmin. He odottavat työnantajaltaan enemmän luottamusta, vapautta, päätöksentekomahdollisuuksia ja hyvää johtamista. Ihmiset toivoisivatkin, että yritystä ja sitä kautta tiimejä johdettaisiin kulttuuri ja ihmiset edellä, eikä raha olisi aina toimintaa johdettava ajatus. Itseohjautuvuus vaatii esimiehiltä hyvin paljon, sillä siihen tarvitaan psykologisesti turvallinen ilmapiiri, selkeät ja realistiset tavoitteet ja vahvoja tukirakenteita. (Savaspuro 2018.)

Itseohjautuminen korostuu etätyössä, mutta siinä voidaan onnistua, kun huomioidaan alla mainitut psykologiset perustarpeet:

- **Omaehtoisuus.** Kokemus siitä, että on vapaa päättämään omista tekemisistään. Halu tehdä kumpuaa sisältä käsin.
- **Kyvykkyys.** Tunne siitä, että osaa hommansa, selviää haasteista ja saa asioita aikaan.
- **Yhteisöllisyys.** Tunne siitä, että on yhteydessä toisiin ihmisiin. Vastavuoroinen kokemus välittämisestä ja arvostuksesta. (Vuorinen 2019.)

Itseohjautuvuuteen kannustaessa, esimiehen tulisi yhdessä työntekijän kanssa luoda selkeät tavoitteet työlle. Tavoitteet on tärkeä keskustella yhdessä työntekijän kanssa, eikä sanella esimiehen toimesta, sillä työntekijä panostaa enemmän, mikäli hän on itse saanut määritellä tavoitteitaan. Tavoitteiden asettaminen tulee tehdä sopivalle ajanjaksolle, esimerkiksi kuukaudeksi. Ajanjakson jälkeen niihin palataan yhdessä välittävän seurannan kautta. Välittävässä seurannassa on kyse enemmän valmentavasta esimiestyöstä, sillä siinä on tarkoitus kasvattaa työntekijän vastuunottoa. Jos tavoitteisiin ei ole päästy, mietitään tukemisen ja sparrauksen kautta, kuinka niihin voitaisiin päästä ja sitä, pitäisikö seuraavalla kerralla tavoitteita muuttaa. Valmentavassa esimiestyössä keskustelut painottuvat jaksamiseen, tuen ja sparrauksen antamiseen sekä mahdollisten haasteiden läpikäyntiin. Palautteen anto ja

kiitoksen osoittaminen ovat erittäin tärkeää, jotta itseohjautuvuus voisi kehittyä. Organisaatiossa, jossa itseohjautuvuuteen on panostettu, voidaan rakentaa parempi lähtökohta myös psykologiselle turvallisuudelle, kun asioista puhutaan avoimesti. (Vilkman 2020.)

4 PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS SYNTYY LUOTTAMUKSESTA

Psykologista turvallisuutta ja esimiehen tunnetaitoja tarvitaan, jotta etäjohtamisen edellytykset olisi paremmin saavutettavissa ja itseohjautuvuudelle olisi edellytyksiä. Psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavat muun muassa se, kuinka yhteisön jäsenet tuntevat toisensa, kuinka laadukkaita sosiaaliset suhteet ovat tiimissä ja kuinka paljon vuorovaikutusta on tiimin sisällä. (Viljanen 2019.)

Työntekijän tulisi tuntea etätyön tuoma digitaalinen työympäristö niin turvalliseksi ja luotettavaksi, ettei hän epäröi kertoa avoimesti mielipiteitään ja ajatuksiaan pelkäämättä sitä, että siitä seuraisi mahdollisesti rangaistuksia. Tässä niin sanotussa psykologisessa turvallisuudessa on tärkeää huomioida se, että jokainen saa olla oma itsensä ja myös hankalia asioita pystytään käsittelemään sekä uskalletaan tehdä virheitä ja oppia niistä. Tällöin myös pystytään hyödyntämään oma osaaminen ja kyvyt täysimittaisesti. (Pyyhtiä 2019, 120-121.)

Hyvä tiimihenki on osa psykologista turvallisuuden tunnetta. Kun työntekijä tuntee kuuluvansa tiimiin, hän kokee samalla kuuluvansa osaksi työyhteisöä ja tämä vahvistaa puolestaan työntekijän sitoutumista yritykseen. Turvallinen ilmapiiri vaikuttaa psykologisesti myönteisesti myös uuden oppimiseen, luovaan ajatteluun sekä hallittujen riskien ottamiseen. On tärkeää, että myös etätyössä esimiehet luovat paikkoja kohtaamisille, jotta työntekijät tuntevat tulevansa kuulluiksi ja tietävät, että heidän mielipiteitään arvostetaan. Myönteisyys, avoimuus sekä muita kohtaan kunnioittavasti ja arvostavasti käyttäytyminen ovat asioita, jotka auttavat psykologisen turvallisuuden rakentamisessa. (Filosofianakatemian www-sivut 2020; Pyyhtiä 2019, 120-121.)

Työ- ja elinkeinoministeriön Työelämä 2020 -hankkeen mukaan yksi esimiesten ja johtajien kehityskohteista onkin ihmisläheisempi johtaminen ja sitä

kautta psykologisen turvallisuuden luominen. Esimiehen tulisi panostaa työntekijöiden työmotivaation parantamiseen sekä luottamuksen rakentamiseen. Luottamukseen panostaminen on pitkäjänteistä työtä, sillä se syntyy ajan myötä vuorovaikutuksessa esimiehen ja työntekijän välille. Hyvä luottamus puolestaan on yhdistettävissä työntekijöiden tuottavuuteen, tuloksetekoon sekä työssä viihtymiseen ja sitoutumiseen. Luottamusta voidaankin pitää keskeisenä elementtinä menestyvän yrityksen liiketoiminnassa, sillä se luo terveen pohjan työyhteisöjen hyvinvoinnin ja yhteistyön rakentamisessa. (Pyyhtiä 2019, 122; Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut 2020.)

4.1 Luottamuksen ja arvostuksen rakentaminen

Luottamus on yhdistelmä kokemuspäistä tietoa sekä tunnetta. Luottamus on etäjohtamisessa kaiken perusta, sillä ilman luottamusta asioita jätetään helposti kertomatta, kuunnellaan valikoiden sekä puolustetaan omia ajatuksia. Luottamus perustuu käsitykseen toisen ihmisen luotettavuudesta ja sitä punnitaan kokemuksilla, joita saadaan toisen ihmisen toiminnasta. Luottamus esimiehen ja alaisen kesken mahdollistaa puolestaan oppimisen ja paremman vuorovaikutuksen. (Kupias ym. 2014, 17.)

Luottamuksella on suuri rooli siinä, kuinka yhteistyö esimiehen ja työntekijän välillä toimii. Luottamuksen syntyä edesauttaa aito ja rehellinen kommunikatio eli tehdään sitä, mitä luvataan, ja pidetään lupaukset. Alaiselle on hyvä olla selvää, mitä häneltä odotetaan. Tavoitteista ja tulevaisuudesta on hyvä keskustella säännöllisesti. Pelisäännöt tulisi sopia yhteisesti ja niiden tulisi olla kaikkien tiedossa. Luottamusta lisää myös se, että työpaikalla on sellainen ilmapiiri, jossa virheistä voidaan keskustella ja niistä otetaan vastuuta. Samalla pystytään antamaan kriittistä palautetta ilman, että on pelko siitä, että palautteen annosta seuraa jotain negatiivista palautteen antajalle. Esimiehen tulisi pyrkiä rakentamaan luottamusta kaikkien työyhteisön jäsenten kanssa ja kannustaa avoimeen kanssakäymiseen. Luottamus paranee, kun tiimissä huomataan, että kaikki toimivat yhteisen tavoitteen eteen, ohjeita seuraten ja toisiaan kannustaen. (Kurttila, Laate, Saukkola & Tranberg 2010, 53, 56-57;

Haapakoski ym. 2020, 60,66.)

Luottamussuhteessa pystyy kuuntelemaan paremmin kehittymiskohteita sekä uskaltaa sanoa kipeitäkin asioita toiselle. Luottamus mahdollistaa oppimisen lisäksi myös sen, että ihminen pystyy menemään epämukavuusalueelleen rohkeammin. Etätöitä tehtäessä luottamus rakentuu yleensä huomattavasti hitaammin kuin fyysisesti samassa paikassa työskenneltäessä. Tämä johtuu paljon siitä, ettei virtuaalisessa kanssakäymisessä ole yleensä yhtä paljon vuorovaikutusta kuin työpaikalla. (Kupias ym. 2014, 17; Pullan 2016, 63.)

Etäjohtajan tulee olla luottamuksen arvoinen sekä luottaa tiimiläisiinsä. Työtehtävien delegointi on mahdotonta, mikäli esimies ei anna alaistensa tehdä työtehtäviään itsenäisesti ja luota siihen, että asiat hoituvat. Luottamus tiimin sisällä lisää uskallusta kohdata vaikeita asioita ja uskallusta haastaa toisia parempien ratkaisujen löytämiseen. Tiimit, joissa luottamus on kunnossa, selviävät stressaavista tilanteista paremmin ja pystyvät käsittelemään konfliktitilanteita laadukkaammin. (Pullan 2016, 66-67.)

Arvostus kulkee pitkälti käsi kädessä luottamuksen kanssa, sillä arvostuksen edellytyksenä on se, että ihmiset tuntevat toisensa edes jollain tasolla. Arvostuksen tunne lähtee puolestaan siitä, että työntekijä kokee, että häntä kunnioitetaan. Työorganisaatioissa arvostuksen syntymisessä on oleellista, että esimies tietää työntekijän osaamistason, vahvuudet sekä tavat toimia ja kommunikoida. Esimiestyössä arvostukseen yhdistyy vahvasti tunne siitä, että työntekijä kokee olevansa arvostettu ja tärkeä osa työyhteisöä. Usein arvostuksen tunteen synnyttämiseen riittää luottamuksen lisäksi kiinnostus työtä kohtaan, jota toinen tekee ja keskustelu siitä. (Orti 2015; Vilkmann 2018.)

Arvostus voi päivittäisessä tekemisessä olla yllättävän pieniä asioita. Esimies ja työntekijät voivat osoittaa arvostusta toisilleen muun muassa:

- tervehtimällä työkavereita ja kysymällä kuulumisia
- hymyllä, ystävällisyydellä, empatialla
- kysymällä mielipidettä, kuuntelemalla
- tarkastelemalla erilaisia ideoita avoimesti ilman suoraa arvostelua

- antamalla mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa asioihin
- olemalla läsnä, kun keskustellaan ihmisten kanssa
- kohtelemalla kaikkia tasapuolisesti
- kiittämällä hyvin tehdystä työstä, ilahduttamalla pienillä asioilla
- neuvomalla, auttamalla ja jakamalla omaa osaamista
- antamalla rehellistä palautetta toisen työstä. (Vilkman 2016.)

4.2 Esimiehen tunnetaidot etätyössä

Vaikka töitä tehtäisiin hyödyntäen digitaalisia työvälineitä, myös silloin ihmisillä on tunteet läsnä. Etänä työskenneltäessä työkaverit eivät näe toistensa kehonkieltä eivätkä välttämättä kuule kunnolla äänensävyjä. Videoneuvottelussa kehonkielen havainnointi on mahdollista, mutta on selvää, ettei yhteyden tunnetta pysty saamaan täysin samanlaiseksi kuin kasvotusten keskustellessa. Etävuorovaikutus on haastavaa, mutta esimiehet voivat harjoitella tunnetaitoja. Tunnetaitojen kohdalla esimiehen onkin tärkeintä esittää kysymyksiä, mikäli työntekijän mielentilasta ei muuten saa selvää. (Haapakoski ym. 2020, 83-85.)

On todettu, että mitä enemmän työpaikalla ilmenee myönteisiä tunteita, sitä tyytyväisempiä ja työhönsä sitoutuneempia työntekijät ovat. Esimiehellä on tärkeä tehtävä kuunnella tiimiläisiään, mutta esimiehen pitää olla itselleen myös armollinen. Hänen on muistettava, että aikuisten ihmisten tulee löytää motivaatio pääosin itsestään ja työstään. Tunteiden sanoittaminen digitaalisten välineiden avulla olisi hyvä tehdä tunteita sanoittamalla. Esimies voi sanoa esimerkiksi: ”Huomaan, että olet hiukan tyytymätön, onko se oikea havainto?” Yleensä järkevintä on esittää kysymyksiä, joihin pitää vastata kuvailemalla asiaa. Alla muutamia kysymyksiä, joita voisi esimerkiksi käyttää tunteista puhuttaessa.

- Miten voit?
- Miltä tämän työtehtävän aloittaminen tuntuu?
- Miksi tämän asia sai sinut hermostumaan?
- Mikä auttaisi tässä tilanteessa?

(Haapakoski ym. 2020, 83-85.)

Etäkeskusteluissa täytyy olla tunneasioissa eri tavoin tarkkaavainen kuin kasvotusten käytävässä palaverissa. Stressi voi ilmetä ja johtua eri asioista etätyössä kuin toimistolla työskenneltäessä. Jatkuva viestintä tietokoneen ruudun tai puhelimen kautta voi rasittaa huomattavasti enemmän kuin kasvotusten keskusteleminen. Kun esimies oppii hahmottamaan työntekijöiden näkökulmia ja kokemuksia, hän oppii myös aidosti välittämään heidän hyvinvoinnistaan ja kokee empatiaa. Empatia on puolestaan olennainen osa yhteisöllisyyden ja yhteistyön kehittymistä. Kun esimies tietää, mikä kutakin työntekijää motivoi, ja miksi, hän oppii myös tukemaan paremmin. Ihminen saattaa tehdä vääriä oletuksia toisista huomaamattaan. Jos työntekijä on kuitenkin selkeästi stressaantunut ja hänen motivaationsa on heikentynyt, se vaikuttaa hänen oman hyvinvointinsa lisäksi lopulta myös koko tiimin työhön ja tulokseen. Esi- miehen on tärkeä muistaa, ettei oletuksista kannata tehdä itselleen faktoja. Mikäli työntekijässä huomaa muutoksia, kannattaa hänen kanssaan keskustella asiasta mahdollisimman pian, jottei vääriä oletuksia syntyisi ja jotta kokonaisuorjitus pysyisi kohtuutasolla. (Aaltola & Keto 2018, 268; Haapakoski ym. 2020, 88-90.)

5 AVOIN VUOROVAIKUTUS LUO YHTEENKUULUVUUTTA

Vaikka työskenneltäisiin täysin etänä, ei työn tarvitse olla yksinäistä ja epäso-
siaalista. Sosiaalisten taitojen merkitys on tärkeää sekä etänä että kasvokkain
kohdattaessa, ja se on hyvä huomioida aina jo rekrytointivaiheessakin. Voi-
daan ajatella, että ihmisten välinen kanssakäyminen etätyössä on jopa tärke-
ämpää kuin kasvotusten työskenneltäessä, sillä henkilön on oltava vahva ja
kestettävä välimatkaa. Digitaalisten välineiden aikana kehittyi helposti konflik-
teja, kun pieni väärinymmärrys voi kasvaa suureksikin ongelmaksi. Fyysisen
etäisyyden kasvaessa etätöiden vuoksi vapaamuotoinen vuorovaikutus vähe-
nee. Tämän myötä kynnys olla yhteydessä esimieheen tai työkaveriin kasvaa,
kun häntä ei näe säännöllisesti. Jotta vuorovaikutus ei vähenisi, olisi tärkeää
luoda avoin keskustelukulttuuri. Avoimessa keskustelukulttuurissa työntekijät
pääsisivät itsekin miettimään, mitä muutokset tarkoittavat työskentelytavoissa,
mitä hyötyä ja riskejä etätyöstä on itselle, tiimille, organisaatiolle ja tuloksille.
Mikäli vuorovaikutuksesta ei pidetä huolta ja se vähenee, sillä on vaikutuksia
yhteisöllisyyden murenemiseen ja me-henkeen. (Fried & Heinemeier Hansson
2014, 150; Vilkmán 2020.)

Etätöitä tehtäessä, eristäytymisen sijaan, olisi hyvä miettiä keinoja keskustella
erilaisista asioista ja sitä, miten vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä voidaan
etänä lisätä. Jaksamisen näkökulmasta on tärkeää, että ihmiset kokevat sosi-
aalisen tuen olevan riittävää ja tietävät työkavereiden ja esimiehen olevan tu-
kena vastoinkäymisten keskellä. Sosiaalisen tuen ollessa kunnossa työntekijät
kokevat jaksavansa paremmin ja ovat motivoituneempia tekemään myös
haastavia työtehtäviä. (Vilkmán 2020.)

5.1 Tiimin vuorovaikutus ja pelisäännöt

Digitaalisestikin työskenneltäessä on tärkeää, että toimitaan yhdessä. Tiimi
saa useimmiten enemmän aikaan kuin mihin tiimin jäsenet pystyisivät yksi-
nään. Tätä tiimin ongelmanratkaisukykyä kutsutaan myös kollektiiviseksi älyk-
kydeksi. Palautteenanto on yksi esimiehen tehtävistä vuorovaikutuksessa.

Palaute on tärkeää myös etätyössä. Alla on lueteltu muutama asia, jotka hyvän esimiehen tulisi huomioida kommunikoinnissaan.

- Onnistumiset tulisi huomioida heti.
- Palautetta tulisi antaa järjestelmällisesti.
- Annettaessa hyvää palautetta ei ole hyvä pilata sitä käyttämällä sanoja ”mutta”, ”ensimmäisen kerran” tai ”lopultakin”.
- Kielteistä tai kriittistä palautetta ei koskaan saisi antaa julkisesti. Se olisi hyvä antaa kasvotusten tai ainakin videopuhelussa. (Haapakoski ym. 2020, 93-95; Vilkmán 2016.)

Vuorovaikutuksessa auttaa paljon myös se, että esimies tuntee mahdollisimman hyvin tiimensä työtehtävät. Kannustuksella, tukemisella, ohjauksella sekä palautteenannolla on tarkoituksena ennen kaikkea saada yhteisvoimin aikaan toivottuja tuloksia. Työtehtävien tunteminen ei tarkoita sitä, että esimiehen tulisi osata samat asiat kuin tiimin jäsenten. Esimiehen tulisi kuitenkin ymmärtää, mitä työ edellyttää, mikä siinä on haastavaa, vastaako työntekijöiden osaamistaso työn vaatimaa tasoa ja missä asioissa työntekijät kaipaavat lisätukea. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 179; Rauramo 2017.)

Pelissäännöt ja yhteiset toimintatavat ovat lähtökohtana toimivalle vuorovaikutukselle. Esimies ei pitäisi yksin päättää pelissääntöjä, vaan tiimin jäsenten olisi hyvä olla mukana suunnittelemassa niitä, jotta jokaiselle tulisi tunne, että on voinut vaikuttaa niihin. Pelissääntöjä ei ole aina kirjattu ylös, vaan ne ennemminkin elävät organisaatiossa ja periytyvät organisaatiokulttuurin mukana. Etäjohtamisen näkökulmasta pelissääntöjä laadittaessa olisi hyvä miettiä:

- Milloin ja miten esimiehen tulisi olla tavoitettavissa?
- Milloin ja miten työntekijöiden tulisi olla tavoitettavissa?
- Milloin kaikkien on oltava paikalla? Edellyttääkö paikallaolo fyysistä läsnäoloa?
- Mitä välineitä (puhelin/ sähköposti/ virtuaalikokoukset/ pikaviestimet/ sisäinen sosiaalinen media jne.) käytetään yhteistyön mahdollistamiseen ja miten?

- Miten todetaan, että työ on tehty? Miten seurataan työn etenemistä? (Vilkman 2016.)

Esimiehet voivat kokea tarvitsevansa enemmän kohtaamisia tiiminsä kanssa, kun tiimi toimii verkossa. Ilman näitä kohtaamisia tiiminvetäjän on haastavaa ohjata tiiminsä työtä. Kun esimies kokoaa tiiminsä yhteen esimerkiksi tiimipalaveriksi, hän huomaa nopeasti, että valmistelun merkitys korostuu. Kasvokkain pidettävissä kokouksissa on jonkin verran mahdollisuuksia improvisoida, kun käytettävissä on informaatiota, joka päivittyy jatkuvasti sanattoman viestinnän kautta. Tällaista informaatiota voivat olla muun muassa ihmisten eleet, ilmeet, äänensävyt, asennot tai puhelimen näprääminen. Ilman videokuvia suuri osa edellä mainituista jää helposti pimentoon, ja tunteita ei voi tulkita samoin kuin kasvotusten. Jos etäpalaverissa on tarkoitus saada ihmisten mielipiteitä kuuluviin, on hyvä miettiä, mitkä asiat voidaan pohjustaa etukäteen tai mihin asioihin kaivataan vielä jatkopohdintoja. (Haapakoski ym. 2020, 64.)

Keskustelut etänä voivat tuntua haastavammilta kuin kasvokkain kohdattaessa. Etenkin vaikeiden keskusteluiden kohdalla moni kaipaa kasvotusten tapahtuvaa kontaktia ja fyysistä läheisyyttä. Vaikeissa keskusteluissa voidaan poikkeuksellisesti käyttää esimerkiksi punaisen luurin tekniikka. Siinä keskustelukumppanille sanotaan etukäteen, että puhelun tai verkkopalaverin voi keskeyttää koska vain painamalla punaista luuria. Harva työntekijä kuitenkin painaa sitä, ja esimiehen on hyvä johdattaa keskustelua niin, ettei sitä tarvitsisi tehdä. Mahdollisuus punaisen luurin käyttämiseen voi kuitenkin tuoda turvallisuuden tunnetta työntekijälle ja viedä keskustelua paremmin eteenpäin. Se antaa työntekijälle mahdollisuuden määritellä keskustelun rajat käyttämällä punaista luuria. Ei pidä kuitenkaan unohtaa käydä läpi tilannetta, jossa sitä on käytetty, sillä vaikeakin tilanne on käytävä läpi jossain kohtaa. Virtuaalisesti käytävään keskusteluun on helppo tarvittaessa pyytää myös kolmatta osapuolta mukaan. Joissakin tilanteissa asian käsittelyssä auttaa, kun mukana on ns. puolueeton pelaaja. (Haapakoski ym. 2020, 51, 55.)

Etäjohtajan tulisi rakentaa tiimiinsä kanssa viestintätapa, joka sopii juuri omalle tiimille. On tärkeää miettiä, miten viestinnän vastuut jakautuvat ja millaisia keinoja viestinnässä käytetään eri tilanteissa. Esimiehen on tärkeää harjoitella taitoa kuunnella tiimin jäsenten tunnelmaa tulkitsemalla sitä äänestä. On hyvä seurata työntekijöiden puheenaiheita, puheen rytmiä sekä puheenmäärää. Mikäli näissä tapahtuu yhtäkkiä muutoksia, se voi kertoa siitä, että kaikki ei ole hyvin. Työntekijän jännityksen voi huomata esimerkiksi tavallisesta nopeammasta puherytmistä tai normaalista poikkeavista puheenaiheista. Jos tiimin jäsenen tuntemukset mietityttävät, on kyseinen henkilö hyvä ottaa tietoisesti mukaan keskusteluun. Usein tunteista voi päästä perille esimerkiksi niin, että esimies kertoo jostain toisesta tilanteesta ja kysyy hiljaiselta työntekijältä mielipidettä, kuinka tässä kannattaisi toimia. Puheen ja äänen tulkitseminen voi aluksi olla haastavaa, mutta siihen harjaantuu vähitellen, kun asiaan kiinnittää huomiota. Johdettaessa tiimiä etänä huomioitavia asioita ovat:

- selkeä ja määrätietoinen viestintä
 - valmistautuminen etukäteen
 - vaikeita keskusteluita ei pidä siirtää eteenpäin
 - yhdessä tekeminen lisää luottamusta
 - esimiehen tulee pyytää ja kuunnella palautetta
- (Haapakoski ym. 2020, 50-53.)

Vuorovaikutuksen määrään ja tasoon vaikuttaa valitettavan usein myös kiire. Kiireen tuntu työpaikoilla voi johtua monesta syystä. Kokemukseen voi vaikuttaa esimerkiksi jatkuvat keskeytykset omassa työssä sekä yleisen työtahdin nopeutuminen: pitäisi olla monessa paikassa yhtä aikaa. Informaation nopea saatavuus sekä käytettävien järjestelmien jatkuva kehittyminen ovat muuttaneet työn rytmiä sellaiseksi, että syntyy tunne, että asiat kasaantuvat nopeasti. Kiire ei välttämättä ole paha asia, jos se on ajoittaista ja antaa potkua päivittäiseen tekemiseen. Jatkuva ja pitkittynyt kiire lisää kuitenkin virheiden määrää, turhautumista ja pahimmassa tapauksessa työmotivaation laskua ja uupumusta.

Jos kiire on liiallista, työtehtäviin paneutumiseen niin hyvin ja huolellisesti kuin haluaisi ei tunnu koskaan olevan tarpeeksi aikaa. Etenkin esimiehille ja asiantuntijoille kasaantuu monenlaisia palaverieita, kokouksia ja muita velvollisuuksia, joihin tulee valmistautua ja osallistua. Alaiset odottavat myös saavansa oman osansa esimiehensä ajasta. Riittämättömyyden tunne on yleensä osa esimiehen arkipäivää, joka tulisi tiedostaa ja hyväksyä. (Kultanen 2016, 38-39.)

Miten esimies voisi hallita omaa ajan käyttöönsä ja saada otteen alituisen kiireen tuntemuksista? Tehtävät kannattaisi listata ja aikatauluttaa ja suoritettavat tehtävät voisi esimerkiksi yliviivata tai poistaa listauksesta. Tämä voi lisätä ajankäytön hallinnan tunnetta ja motivoida suorittamaan listaa edelleen. Voi olla hyödyllistä myös tarkastella mahdollisuutta jaksottaa työpäivä työtehtävien mukaan tai hoitaa joitakin tehtäviä tai vastuita hieman kevyemmin. Esimiehen tulisi miettiä tarkkaan, vaativatko kaikki palaverit läsnäoloa edes etänä. Jos sähköpostien lukemisen jättää tiettyyn hetkeen päivästä, ne eivät kummittele koko päivää mielessä ja mahdollisesti sotke suunniteltua aikataulua. Esimiehen tulisi myös antaa itselleen mahdollisuus hoitaa omaan työhön liittyviä pakollisia asioita niin, että hän on vain rajoitetusti työkavereiden tai alaisten käytettävissä. (Järvensivu, Kervinen & Syrjä 2011, 12.)

Tavoitettavuus on nykypäivänä yksi esimiehen ajankäyttöön liittyvä ongelma. Esimiehen olisi tärkeä kertoa, missä hän on ja milloin hänelle voi soittaa. Tämä luo turvallisuuden tunnetta alaisille ja pienet teot esimiehen suunnalta viestivät lisäksi siitä, että hän välittää kiinnostusta ihmisten tekemisiin (Luoto-Mäenpää 2019). Yksi tällainen ajankäytön hallintaan sopiva väline on esimerkiksi Työterveyslaitoksen tuottama Pomodoro-tekniikka. Siinä työtä tehdään 25 minuutin jaksoissa, joiden jokaisen jälkeen pidetään lyhyt tauko. Pidemmän tauon voi pitää esimerkiksi neljän työskentelypätkän jälkeen. Tekniikassa voi hyödyntää kelloa, joka ilmoittaa työskentelyajan päättyessä sekä tauon loputtua. Tämä keino madaltaa usein toimeen tarttumisen kynnystä ja vähentää keskittymistä heikentäviä häiriöitä. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2020.)

5.2 Esimiesviestintä

Digitaalisuus on nykyaikaa, ja sitä leimaa vahvasti jatkuva muutos ja uudet mahdollisuudet. Organisaatioissa käytetään useita erilaisia sähköisiä viestintäkanavia ja niitä tulee jatkuvasti lisää. Digitaalisuus antaa mahdollisuudet ylipäätään tehdä töitä etänä. Digitaalisuuteen liittyy olennaisesti myös etätöissä käyttäjän yksityisyydensuoja, tietosuoja ja tekijänoikeudet. EU on määritellyt yleisen tietosuoja-asetuksen eli GDPR -direktiivin käytön, ja myös muita lakeja ja ohjeita tulee jatkuvasti. Digitaalisten teknologioiden kehitys tuokin mukanaan sisäisen kommunikoinnin lisäksi myös uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseen. (Pyyhtiä 2019, 7-8.)

Etenkin etätöissä esimiehen on huomioitava toiminnassaan selkeä ja määrätietoinen viestintä. Virtuaalijohtaminen on pitkälti osallistuvaa johtamista. Siinä valta ja vastuu jakaantuvat laajemmin ryhmän tai tiimin sisällä. Osallistava johtamistapa tukee avointa tiedonkulkua ja osallistumista sekä edellyttää tehokasta kommunikointia. Etäjohtamisessa korostuvat vastuu ja erilaiset luoteenpiirteet. Siinä ei ole mitään pahaa, että vahvat persoonat ottavat etätöissä enemmän johtamisvastuuta, mutta esimiehen on kuitenkin tärkeää luoda selkeät raamit sille, mistä päätetään yhdessä ja kuinka niistä keskustellaan. (Humala 2007, 24; Luoto-Mäenpää 2019). Erityisesti muutostilanteissa viestinnän tärkeys korostuu. Esimies tiedottaa muutoksista, kun niistä on jotain tiedotettavaa ja toistaa tarvittaessa asiat, jotta ne tulisi sisäistettyä. Asioista tiedottaminen on hyväksi myös silloin, kun ei ole mitään uutta tiedotettavaa. Näin henkilöstö on niin sanotusti ajan tasalla ja turhat huhut eivät lähde kiertämään. (Kurttila ym. 2010, 53, 56-57.)

Etätöitä tehtäessä esimiehet ja tiimit nojaavat kirjoittamiseen ja pikaviestintään. Tämä antaa suuremman mahdollisuuden väärinymmärryksille etenkin silloin, jos asioista on kerrottu lyhyesti ja suorasukaisesti. Tällöin puuttuu myös viestiä pehmentävät elementit. Esimiehen on tärkeää miettiä, milloin mitäkin kanavaa hyödynnetään. Sähköpostitse ei esimerkiksi kannata kertoa asiaa, joka on tärkeä ja monimutkainen, vaan se olisi hyvä käydä aina läpi videopu-

helussa kasvotusten. Silloin myös vastaanottajalla/vastaanottajilla on mahdollisuus käydä asiaa läpi esittämällä kysymyksiä ja keskustelemalla asiasta. (Haapakoski ym. 2020, 86-87.)

Viestinnästä puhuttaessa on hyvä muistaa myös ihmisten erilaiset persoonallisuudet sekä se, että ihmiset viestivät eri tavoin. Ihmiset ovat kiinnostuneita samassa asiassa eri näkökulmista, jolloin he kiinnittävät eri asioihin huomiota. Persoonallisuustyyppejä voidaan arvioida monen eri työkalun avulla, joista Disc-analyysia on avattu enemmän luvussa 5.4.

Yksi persoonallisuustyyppejä määrittelevä malli on Master EASI -typologia. Master EASI -typologiaan perustuvan mallin avulla esimies voi saada itselleen ajatuksia siitä, mikä viestintätapa kullekin tiimin jäsenelle voisi parhaiten toimia. Kuviossa 5 on esitetty, miten eri asiat ja näkökulmat kiinnostavat eri persoonallisuuksia. (Vilkman 2016.)



Kuvio 5. Eri persoonallisuuksien kiinnostuksen kohteet viestinnässä

Etäviestintäkanavia ei kannata olla liian montaa. Sopiva määrä voisi olla esimerkiksi kolme. Yksi toimisi virallisessa viestinnässä, toinen epävirallisessa ja kolmas olisi tarkoitettu palautteen antoon ja kehitysehdotuksia varten. Sähköpostia käytetään usein virallisen viestinnän välineenä, sillä sen kautta viestit ovat selkeästi kohdennettuja ja dokumentoituja. Toinen virallinen viestintäkanava on nykypäivänä videokokoukset, jotka voidaan myös nauhoittaa. Videokokousten kautta syntyy tunne kohtaamisesta ja se mahdollistaa keskustelun

ja ideoinnin osana viestintää. Pikaviestintää, kuten WhatsAppia, voidaan käyttää esimerkiksi epävirallisessa viestinnässä sen reaaliaikaisuuden ja nopean keskustelun sekä vapaamuotoisuutensa vuoksi. Kohdeorganisaatiossa viestintävälineinä käytetään sähköpostin ja puhelimen lisäksi kattavia intrasivuja yleiseen tiedottamiseen, Microsoft Teams -sovellusta pikaviesteihin ja etäkoukustamiseen sekä erilaisia palautteenanto- ja ideointikanavia kuten Yammeria ja yrityksen omaa ideapankkia. (Rantanen 2020; Rauramo 2018; Rossi 2020.)

5.3 Yhteenkuuluvuuden tunne ja yhteisöllisyys

Aito ja avoin vuorovaikutus sekä kuunteleminen korostuvat etätöitä tehtäessä. Kuunnellessa toista ihmistä oppii, mutta myös pystyy osoittamaan toisen tärkeys. Avoimella vuorovaikutuksella tarkoitetaan avointa kommunikointia, yhteistyötä ja päätöksentekoa, joka on läpinäkyvää organisaation joka suunnassa. Ilman avoimuutta yhteisöllisyys heikkenee, ja työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon vähenee. Yksilön näkökulmasta avoimella kulttuurilla luodaan luottamusta, kun esimerkiksi ongelmat uskalletaan tuoda avoimesti esiin heti niiden ilmaantuessa. (Haapakoski ym. 2020, 93-95; Vilkmän 2016.)

Yhteenkuuluvuutta voidaan pitää yhtenä voimakkaimmista ihmisten toimintaa ohjaavista tarpeista. Yhteisöllisyys tarkoittaa sitä, että työntekijöillä on kyky työskennellä yhdessä ja saavuttaa tavoitteensa, ilman ylimääräistä kitkaa. Yhteisöllisyys on yhdessä omaehtoisuuden ja kyvykkyyden kanssa yksi sisäisen motivaation keskeisistä lähteistä. Yhteenkuuluvuuden tunne ja yhteisöllisyys onkin näistä motivaation synnyttäjäistä kovimmin koetuksella etätöitä tehtäessä. Kun ihmiset eivät tapaakaan toisiaan etätöitä tehdessä yhtä usein kuin normaalisti toimistolla, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja hyvää tiimihenkeä pitää pyrkiä lisäämään toisin tavoin. Motivaatio on yksilön pyrkimys saavuttaa työlle asetetut tavoitteet. Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat innostuneita ja kiinnostuneita sekä luottavat itseensä ja toimivat itseohjautuvammin kuin muut. (Aaltola & Keto 2018, 258; Haapakoski ym. 2020, 62, 109.)

Yhteisöllisyys on jokaisen työntekijän vastuulla, josta syystä aloitteellisuus on tärkeää etätöissä. ”Yksi jäsen voi merkittävästi heikentää yhteenkuuluvuutta, mutta yksikään jäsen ei voi yksin hoitaa yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta.” Yhteisöllisyyden syntymiseen vaikuttaa hyvin vahvasti itseohjautuminen. Jokaisen tulee kantaa vastuunsa siitä, että oma päivä on tehokas ja oman työn laatu on oikealla tasolla. Pahimmillaan voi käydä niin, että yksi ihminen tulehduttaa koko tiimin tai yhteisön tai vaihtoehtoisesti esimies saa omalla käytöksellään ihmiset äänestämään organisaatiosta jaloillaan. (Haapakoski ym. 2020, 109; Järvinen 2018, 30-31.)

Hyvään yhteisöllisyyteen voidaan päästä, kun motivaatiotekijöiden lisäksi työn tekemisen kulttuuria muokataan joustavammaksi ja luottavammaksi. Esimiehille voi kuitenkin tulla pelkotiloja siitä, etteivät ihmiset tee töitä ja tulos kärsii sen myötä. Työntekijän sijainnilla ei kuitenkaan pitäisi olla mitään vaikutusta siihen, miten työt sujuvat. Eihän kukaan toimistollakaan ole katsomassa selän takana, mitä työntekijät tekevät. (Haapakoski ym. 2020, 145-148.)

Työntekijä ei tunne olevansa osa työyhteisöä, jos hän ei ole sitoutunut yritykseen. Etätöitä tehdessään työntekijä tuntee helposti jäävänsä työyhteisön ulkopuolelle, jos hänellä ei ole riittävästi vuorovaikutusta esimiehen ja tiimin sekä muun työyhteisön kanssa. Tiimin ja työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteisöllisyyttä voidaan parantaa esimerkiksi Vilkmänin (2020) opein:

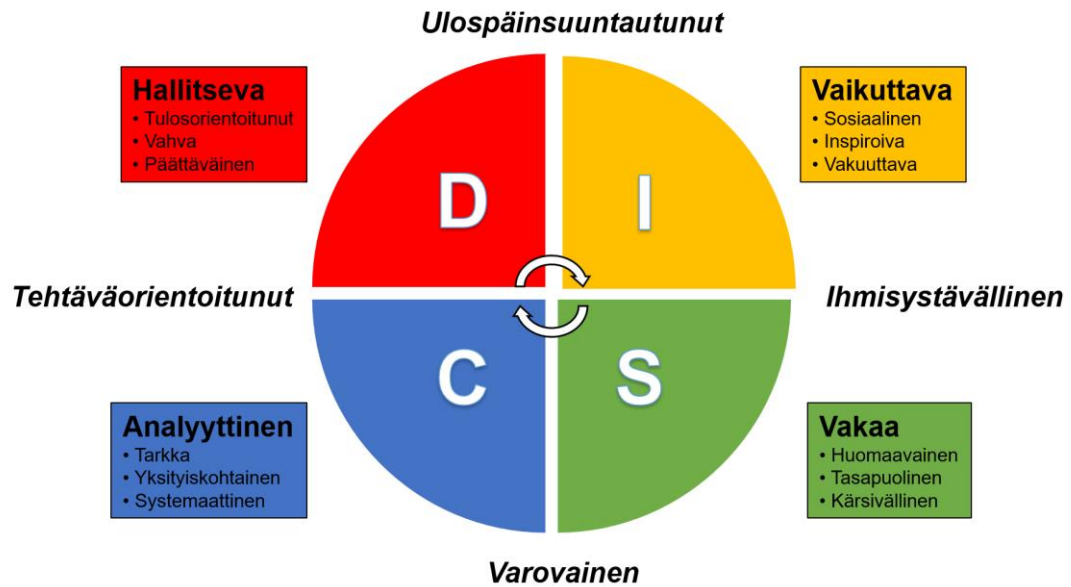
- pitämällä kahvitunti videopalaverina kerran viikossa
- hyödyntämällä yhteinen työskentelyaika, jolloin kaikki ovat linjoilla, mutta jokainen tekee omia töitään. Tämä mahdollistaa rupattelun.
- luomalla epävirallinen kommunikointikanava hengen kohottamiseen (esimerkiksi Teamsissa tai WhatsAppissa)
- luomalla leikkimielisiä kilpailuita tai kyselyitä
- kertomalla onnistumisia ja kuulumisia yhteisten palaverien jälkeen
- pitämällä tietoiskuja omaan työhön tai osaamiseen liittyvissä asioissa
- pitämällä yhteinen taukojumppa

5.4 Persoonallisuustyypit

Ihmisten persoonallisuus ilmenee siinä, kuinka hän käyttäytyy, ajattelee ja ilmaisee itseään eri tilanteissa. Persoonallisuus kehittyy perimän ja ympäristön yhteisvaikutuksesta. Ympäristön vaikutus näkyy vahvimmin kokemusten kautta muovautuvissa persoonallisuuden osissa kuten itsetunnossa, minäkuvas-
sa, elämänarvoissa ja identiteetissä. Ihmisen temperamentti ja aivojen toiminnalliset ominaisuuksiin vaikuttaa puolestaan voimakkaimmin perimä. (Pentikäinen 2020.)

Erilaiset persoonallisuudet asettavat vaikeuskertoimen varsin korkealle vuorovaikutuksessa ja johtamisessa. Toisinaan persoonallisuustyypillä on vaikutusta myös ihmisen itsetuntemukselle. Eri tilanteet tuovat ihmisissä esiin erilaisia puolia ja esimiestyössä onkin ensiarvoisen tärkeää ymmärtää erilaisten ihmisten ajattelumallien eroavaisuuksia. Persoonallisuuden ja toimintatapojen ymmärtämiseen voidaan hyödyntää erilaisia työkaluja, kuten aiemmin mainittu Master EASI -typologia sekä Big Five, Disc, Thomas, Peili, Neljä väriä ja erilaiset tiimiprofiilit. Seuraavaksi Esitellään Disc-analyysi ja siihen liittyvät olennaisimmat asiat. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 202-203.)

Eri persoonallisuustyypit jaetaan erilaisiin profiiliin ja näillä profiileilla kuvataan ihmisten käytöstä. Disc-analyysissä eri persoonallisuustyyppejä määritellään sanoilla hallitseva punainen (D), vaikuttava keltainen (I), vakaa vihreä (S) ja analyyttinen sininen (C). Ihmisen käytösprofiili voi koostua yhdestä väristä tai se voi olla sekoitus useita värejä. (Discprofiili 2020.)



Kuvio 6. DISC-Analyysin persoonallisuustyypit (mukaillen Discprofiili 2020)

Hallitseva punainen on useimmiten suorasukainen, päätäväinen ja tulosoiretoitunut henkilö. Hän on usein vaativa itseään ja toisia kohtaan, työskentelee nopeasti ja tehokkaasti, ja menee mielellään suoraan asiaan. Punaiset henkilöt esiintyvät itsevarmasti ja pitävät haasteista, mutta he voivat muiden silmissä vaikuttaa liian kärsimättömiltä ja nopeatempoisilta. Työskenneltäessä punaisten kanssa, esimiehen olisi hyvä:

- painottaa tuloksia
- antaa vastapuolen puhua
- selvittää mahdolliset ongelmat nopeasti
- olla menemättä henkilökohtaisuuksiin
- puhua yksityiskohdista
- olla tehokas (Discprofiili 2020.)

Vaikuttava keltainen on sosiaalinen, ulospäinsuuntautunut ja optimistinen. Hän hakee arvostusta ja välttää yksinäisyyttä. Keltaiset henkilöt ovat energisiä, innostuneita uusista asioista ja sosiaalisten taitojensa vuoksi usein suosittuja. Keltaisten kommunikointityyli voi muiden mielestä olla liian jaaritteleva ja henkilöt mielletään joskus ajattelemattomiksi tai varomattomiksi. Keltaisen kanssa työskennellessä esimiehen olisi hyvä:

- seurata kehitystä usein
- pitää kontrolli
- kysyä perheestä
- antaa kehuja
- vitsailla ja pitää hauskaa
- pyytää lounaalle (Discprofiili 2020.)

Vakaa vihreä on sitkeä, periaatteellinen ja huomaavainen. Hän on usein rauhallinen sekä palvelualtis ja kokee konfliktit, epävarmuuden ja muutokset epämiellyttäviksi. Vihreät henkilöt ovat usein varovaisia ja työskentelytahdiltaan hitaampia. He hyväksyvät toiset sellaisena kuin he ovat ja ovat loistavia kuuntelijoita ja työskentelevät usein asiantuntijatehtävissä. Vihreän henkilön kanssa työskennellessä esimiehen olisi hyvä:

- antaa vaihtoehtoja
- olla kärsivällinen
- hyödyntää aikaa
- olla lopettamatta liian äkkinäisesti
- antaa referenssejä
- olla dominoimatta (Discprofiili 2020.)

Analyyttinen sininen on tarkka, yhteistyökykyinen ja laatu tietoinen. Hän hakee selkeitä sääntöjä ja kokee epäonnistumiset ja ajanpuutteen epämiellyttäviksi. Siniset ovat usein varovaisia ja mietiskeleviä, sekä voivat suhtautua vastahakoisesti uusille ideoille. Siniset eivät halua olla väärässä ja heidät voi olla vaikea oppia tuntemaan, sillä he keskittyvät enemmän käytännölliseen tekemiseen kuin toisiin ihmisiin, eivätkä näytä tunteitaan ja reaktioitaan kovin helposti. Sinisen henkilön kanssa työskennellessä esimiehen olisi hyvä:

- vastata kysymyksiin
- neuvotella hyvin
- kuunnella tarkasti
- selittää yksityiskohtaisesti
- minimoida riskit
- huomioida liiketoiminnallisuus (Discprofiili 2020.)

Johtamisessa ja tiimityössä on hyvä ymmärtää eri persoonallisuuksien lainalaisuuksia. Persoonallisuuksien lisäksi työhön suhtautumiseen, motivaatioon ja siihen, kuinka heitä kannattaisi johtaa, vaikuttavat moni muukin asia. Ikä, koulutustausta, sukupuoli, koulutustausta, etninen ja uskonnollinen viitekehys, poliittiset mielipiteet, ulkonäkö, terveystilanne, elämänarvot, erityisosaaaminen, motivaatorakenteet sekä arvot ja aatteet ovat kaikki tekijöitä, joilla on paljon merkitystä. Kohdeorganisaation myyntiyksikössä henkilöstö on hyvin monen ikäistä, joten on hyvä ymmärtää, että nuoret saavat usein motivaatiota eri asioista kuin eläkeikää lähestyvät. Nuoremmat työntekijät saattavat innostua nopeasta urakehityksestä, kun taas iäkkäämmät tarkkailevat enemmän omaa jaksamistaan, eivätkä ole välttämättä kovin innostuneita uusista teknologista innovaatioista. Esimiesten on tärkeää kuunnella jokaisen työntekijän toiveita ja ajatusmaailmaa, jotta he ymmärtäisivät mahdollisimman hyvin, mitä asioita kukakin pitää merkityksellisenä. (Aaltonen ym. 2020, 209-211.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Tapaustutkimus lähestymistapana kvalitatiivisessa tutkimuksessa

Opinnäytetyössä käytettiin lähestymistapana tapaustutkimusta, tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista tutkimusta ja tiedonkeruumenetelmänä haastatteluita. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä tai kohteesta. Tapaustutkimuksen avulla pyrittiin tuottamaan myös uusia kehittämisehdotuksia. Tässä tapauksessa tapaustutkimus soveltui hyvin, sillä etäjohtamista voidaan pitää yhtenä ilmiökokonaisuutena, josta halutaan tuottaa yksityiskohtaista tietoa. Tapaustutkimuksen avulla kehittämisen kohdetta voidaan ymmärtää realistisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksessa ilmiöön on perehdytty sekä käytännössä että teoriassa ja on huolehdittu siitä, että kehittämistehtävän täsmennys on riittävän tarkka. Etäjohtamisen ilmiöön tutustumisen jälkeen suoritettiin aineiston keruu ja tehtiin analysointi ennen kuin kehittämisehdotukset voitiin tuoda esiin. (Jyväskylän yliopisto 2020; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52; Oppariapu 2015.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on ei-numeraalisella aineistolla tehtävää tutkimusta, jossa tavoitteena on nostaa esiin ja tunnistaa tutkimuksen kohteena olevien toimijoiden omia tulkintoja. Tutkimusmenetelmää päädyttiin käyttämään siksi, että saataisiin mahdollisimman laajoja sanallisia vastauksia ja kokemuksia etäjohtamisesta kohdeorganisaatiossa. Laadullisessa analyysissä ei ole tapana käyttää tilastollisia todennäköisyyksiä, sillä ei ole ajallisesti järkevää tehdä niin paljon haastatteluja, että yksilöiden erot vastauksissa olisivat tilastollisesti merkittäviä. Sen sijaan tärkeämpää on huomioida se, mitä aineistosta saadaan irti ja millaisiin johtopäätöksiin tulkinta johtaa. (Aaltola & Valli 2010, 21; Alasuutari 2011, 33, 38–39; Valli 2001.)

6.2 Haastattelut tiedonkeruumenetelmänä

Opinnäytetyössä tiedonkeruumenetelmänä käytettiin ryhmähaastatteluita sekä yhtä yksilöhaastattelua. Ryhmähaastatteluihin päädyttiin osittain ajansäästösyistä ja osittain sen vuoksi, että haastatteluista saatava materiaali olisi mahdollisimman syvällistä. Yksilöhaastattelu päätettiin tehdä, sillä uskottiin, että esimiehiltä saadaan laajempi näkemys etäjohtamiseen liittyen käytettävissä olevan ajan puitteissa, mikäli he eivät kaikki osallistu samaan haastatteluhetkeen.

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä sellainen, jossa tutkija osallistuu vuorovaikutteisesti aineiston tuottamiseen. Tiedonkeruumenetelmänä sen käyttäminen ei sovellu suuriin ihmisjoukkoihin työlään aineiston purkamisen vuoksi. Aineiston syvällisyyden vuoksi se soveltui kuitenkin hyvin tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi. Haastattelun aikana haastattelija voi tehdä muistiinpanoja, tai vaihtoehtoisesti se voidaan äänittää tai videoida. Tässä tutkimuksessa haastatteluiden tallentamisvälineenä hyödynnettiin videointia. (Ojasalo ym. 2014, 106-109; Saunders, Lewis & Thornhill 2007, 310.)

Ryhmähaastattelua voidaan pitää haastattelun erikoistyyppinä. Siinä joukko ihmisiä on samassa tilassa tai niin kuin tässä tapauksessa, virtuaalisessa palaverissa, keskustelemassa valituista aiheista. Ryhmähaastattelun etuihin kuuluu se, että erilaiset tulkinnat ja näkemykset tulevat paremmin esiin. Ryhmähaastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, joissa haastattelija hyödynsi tiettyä kyselyrakennetta ja kysymyksiä. Haastattelussa jätettiin kuitenkin auki mahdollisuus myös muulle keskustelulle, mikäli uusia aiheita nousi esiin. Puolistrukturoitu haastattelumalli soveltui tutkimukseen hyvin, sillä vastauksista saatiin syvällisempiä kuin niistä olisi saatu esimerkiksi strukturoituja kysymyksiä hyödyntäen. (Ojasalo ym. 2014, 106-109, 111-113.)

Haastatteluja tehtiin yhteensä neljä, joista kaksi oli ryhmähaastatteluita työntekijöille, yksi oli ryhmähaastattelu esimiehille ja yksi yksilöhaastattelu esimiehelle. Haastatteluun valittiin henkilöitä yksikön neljästä eri tiimistä mahdollisim-

man monipuolisella otoksella, jotta eri näkemykset tulisivat esiin. Haastateltavista osa oli työskennellyt yrityksessä useita vuosia, kun taas osalla oli lyhyempi kokemus organisaation työntekijänä. Mukana haastatteluissa oli esimiesten lisäksi työntekijöitä sekä myyntineuvottelijan että myyntipäällikön työprofiileista. Työntekijöitä osallistui haastatteluihin yhteensä kuusi ja esimiehiä kolme. Näkökulmat ja mielipiteet vaihtelivat jonkin verran työtehtävistä riippuen. Nämä eri lähtökohdat toivatkin hyvin erilaisia näkökulmia etäjohtamisesta.

Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -ohjelmalla videopuheluinä joulukuussa 2020. Haastateltaville toimitettiin kysymykset etukäteen, jotta heillä oli mahdollisuus tutustua aihealueisiin ennen haastattelua. Haastattelujen runkona käytetyt kysymyspohjat löytyvät opinnäytetyön lopusta liitteinä 1 ja 2. Haastattelujen jälkeen neljä tuntia videomateriaalia käytiin läpi ja kirjoitettiin auki, jotta analysointi oli mahdollista. Tässä opinnäytetyössä tutkijana toimiva käsitteli ja analysoi vastaukset objektiivisesti sekä luotettavasti. Vastaajien henkilöllisyyksiä ei pysty todentamaan.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Haastatteluita analysoitaessa on arvioitava niiden luotettavuutta, niissä piileviä ennakkoasenteita, validiteettia sekä yleistettävyyttä. Tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa sitä, että mittauksen tulos on sama riippumatta siitä, kuka tutkimuksen on tehnyt. Tämä liittyy myös haastattelijan ja haastateltavan ennakkoasenteisiin. Haastattelijan ennakkoasenteet voivat vaikuttaa tuloksiin esimerkiksi sanavalintojen kautta, kun kysymyksiä esitetään. Ennakkoasenteilla voi olla vaikutusta myös vastausten tulkitsemisessä. Haastateltava voi tulkita kysymyksiä omista näkökulmistaan eri tavoin kuin tarkoitettu tai hän ei halua vastata aiheeseen liittyviin kysymyksiin syvällisesti. Haastateltava saattaa myös peitellä tai vältellä joitakin kysymykseen liittyviä näkökulmia. Ennakkoasenteilla voi olla vaikutusta myös siihen, ketkä suostuvat haastateltaviksi. (Saunders ym. 2007, 317-319; Vilkkä 2015, 194.)

On huomioitava, että tutkimus on luotettava samassa ajassa ja paikassa. Tutkimustuloksia ei voi yleistää luotettaviksi esimerkiksi toiseen yhteiskuntaan tai aikaan, sillä haastattelu on luonteeltaan hetkessä tapahtuvaa. Ei voida myöskään arvioida, kuinka samankaltaisesti siihen vastattaisiin eri haastattelukerroilla. Tästä syystä haastattelun luotettavuuden arvioimiseksi on tärkeää, että haastattelun valmistelut, toteutus ja tulokset dokumentoidaan. (Saunders ym. 2007, 319-320.)

7 TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Vastaajien näkemykset etätyön hyödyistä ja haitoista

Kaikkien haastatteluihin osallistuneiden näkemykset etätyön hyödyistä ja haitoista olivat hyvin yhteneväisiä keskenään, joten tutkimustuloksia analysoitaessa ei ole eroteltu esimiesten ja työntekijöiden vastauksia. Sekä esimiehet että työntekijät korostivat etätyön suurimpana hyötynä tehokkuutta. Vastaajat kertoivat, että työteho on selkeästi parantunut etätöiden myötä ja keskittyminen on parempaa, kun häiriötekijöitä on vähemmän. Moni kertoi, että kotona tulee tehtyä helpommin pidempiä päiviä ja pidettyä lyhyempiä taukoja. Toisaalta arvostettiin sitä, että pidemmän päivän jälkeen voi hyvällä omalla tunnolla tehdä toisena päivänä lyhyemmän työpäivän.

Positiivisiksi asioiksi nostettiin muun muassa se, että työtä pystyy rytmittämään todella hyvin päivän mittaan ja halutessaan voi käydä kesken työpäivän lyhyellä lenkillä tai tehdä kotiaskareita. Arkisemman vaatetuksen käyttö sekä vähäisempi paine laittautumisesta, koettiin rentouttavaksi. Myös asiakaskäynteihin sekä työmatkoihin liittyvä ajamisen vähentyminen koettiin hyödyksi. Oltiin sitä mieltä, että tämä vaikuttaa vähentävästi myös henkiseen kuormittumiseen, kun paniikki ja kiire paikasta toiseen kulkemisessa on poissa, ja riittää, että on muutamaa minuuttia aiemmin valmiina virtuaalipalaverissa. Hyödyksi nostettiin myös työntekopaikan vapaa sijainti sekä työ- ja vapaa-ajan helpompi yhteensovittaminen. Perusteluna tähän annettiin muun muassa se, että etenkin perheellisillä ajankäyttö on arjessa joskus minuuttipeliä ja kotona työskennellessä jää enemmän aikaa perheelle.

Työntekijät olivat sitä mieltä, että työmäärä ei ole lisääntynyt, mutta osa esimiehistä koki, että etätyö on lisännyt työmäärää ja kuormittumista. Vastaajat kertoivat, että pyrkivät vähentämään kuormittumista rajaamalla työ- ja vapaa-aikaansa tarkemmin sekä tarpeen tullen priorisoimaan ja delegoimaan. Haas-

tatteluissa kerrottiin, että jos työpäivät meinaavat venyä, täytyy hyvän ajankäytön hallinnan kautta tehdä välillä lyhyempiä päiviä, jottei kokonaiskuormitus kasvaisi liikaa.

Esimiehet perustelivat työmäärän lisääntymistä muun muassa sillä, että kaikista asioista on järjestettävä palaveri tai tarkistettava, että jokin soittoaika sopii toiselle. Muutama vastaaja pohti myös sitä, että työmäärän lisääntymiseen on vaikuttanut se, että ohimennen tapahtuvaa vuorovaikutusta ei synny ja toiseen täytyy varta vasten olla yhteydessä. Toisaalta taas tuotiin esiin, että työmäärä ei välttämättä ole lisääntynyt, vaan asioiden hoitaminen on tehostunut, kun palaverit ovat usein lyhyempiä kuin kasvokkain tavatessa ja ajankäyttö on sitä kautta helpommin hallittavissa. Haastatteluissa ilmenikin selkeästi, että ajankäytön hallinta ja itsensä johtaminen ovat sekä esimiehen että työntekijän rooleissa tärkeitä.

Haastatteluissa nousi esiin myös, että kollegoiden läsnäoloa ja spontaaneja vuorovaikutushetkiä on alettu kaipaamaan etätyöjakson venyttyä jo lähes vuoden mittaiseksi. Vastaajat kertoivat, että olisi mukavaa nopeasti kysyä apua vieressä istuvalta työkaverilta tai vaihtaa muuten kuulumisia ja fiiliksiä työnteon lomassa.

Vaikka työn rytmittäminen koettiin positiiviseksi, toivat vastaajat esiin myös sen, että muut kiinnostavat asiat tai kotona samaan aikaan oleskelevat henkilöt tai eläimet saattavat aiheuttaa häiriöitä keskittymiseen. Yksi vastaajista sanoi, että on aina pitänyt etätöistä ja hänen mielestään etätöiden tekeminen työnteon muotona on ainut oikea malli, mutta vuonna 2020 homma on mennyt hieman sietorajan yli. Toinen vastaaja pohti puolestaan, että vaikka hän pitää vastuuta erittäin positiivisena asiana, on vastuu ja vapaus jo liiankin suurta siinä mielessä, että päivät toistavat toisiaan liian paljon ja ilman yhteisöllisyyden tunnetta voi helposti väsyä työntekoon ja uupua.

Ergonomia oli yksi esiin nostetuista aiheista, kun vastaajat pohtivat etätöiden sopivuutta kotiympäristössä. Ongelmana nostettiin esiin, ettei kotiin ole välttämättä voinut luoda omaa työpistettä, seisomatyöskentely ei ole mahdollista ja työtuoli harvoin vastaa samaa ergonomista tasoa kuin työpaikalla.

Etätöitä haluttaisiin tehdä korona-ajan jälkeen puolet viikosta tai enemmän. Osa haluaisi tehdä jatkossa töitä ainoastaan etänä, sillä he kokevat sen itselleen sopivaksi työskentelymuodoksi. Osa vastaajista kertoi kaipaavansa sykkettä ja viisautta ympärilleen, kun taas toiset kokivat, että avokonttorityöskentely vie kaiken energian ja luo valtavat haasteet keskittymiselle. Vastauksissa tuli hyvin esiin eri persoonallisuustyypit, sillä osalle yksin työskentely tuntui tylsältä ja yksinäiseltä, ja osa taas kertoi suoraan, ettei kaippaa ”hälinää ja sykkettä” ympärilleen. Toiveena esitettiin, että jatkossa jokainen saisi itse määrittellä, paljonko tekee etänä, on toive sitten ei yhtään tai viisi päivää viikossa.

Jos etätöiden tekemisessä on haasteita, tulee esimiehen pyrkiä selvittämään, johtuvatko haasteet etätöistä vai jostain muusta. Esimiehen tulee pohtia, onko työntekijä halukas tekemään etätöitä ja onko työntekijä kyvykäs tekemään etätöitä. Yhden esimiehen näkemyksen mukaan sitä voi olla vaikea itse nähdä. Työskentelytapa ja työn laatu saattavat etänä muuttua normaalitilanteesta hyvään tai huonoon suuntaan, eikä sitä välttämättä havaitse itse. ”Työntekijästä voi tuntua hyvältä olla etänä, mutta jokin asia onkin muuttunut”, kertoo yksi esimiehistä. Useimmiten muutos tapahtuu positiiviseen suuntaan kuten siihen, että voi keskittyä paremmin työntekoon ja siihen, mitä asiakas puhelimesta puhuu ilman, että tarvitsee miettiä, mitä työkaverit taustalla keskustelevat. Yksi vastanneista esimiehistä toi esiin myös, että jollain tavalla pitäisi pystyä mittaamaan, onko työntekijä etätöihin kyvykäs. Etänä työskentely vaatii paljon itsensä johtamisen taitoja, joita kaikilla ei välttämättä ole vielä riittävästi.

7.2 Esimiestaidot etätyössä

Haastatellut työntekijät nostivat esimies-alaissuhteen osalta tärkeimmiksi asioiksi luottamuksen, avoimen viestinnän sekä vuorovaikutuksen. Puolet vastaajista piti luottamusta tärkeimpänä esimies-alaissuhteessa ja toinen puoli vastaajista oli sitä mieltä, että vuorovaikutus tai avoin viestintä ovat tärkeimpiä huomioitavia asioita. Näkökulmia perusteltiin muun muassa siten, että ilman hyvää luottamusta ei voi syntyä avointa vuorovaikutusta ja että arvostusta ei voi syntyä, jos ei luoteta puolin ja toisin. Luottamuksella, vuorovaikutuksella sekä avoimella viestinnällä nähtiin olevan paljon vaikutusta yhteistyön sujumiseen esimiehen ja työntekijän välillä.

Esimiehistä kaksi kolmesta piti luottamusta tärkeimpänä esimies-alaissuhteessa. Yksi esimiehistä puolestaan nosti avoimen viestinnän tärkeimmäksi. Esimiehet perustelivat vastauksiaan muun muassa siten, että ”luottamus on tärkein, koska ilman luottamusta mistään ei tule mitään”. Maailma muuttuu jatkuvasti, ja mikäli luottamuksessa on haasteita, ei ihmisillä ole kapasiteettia ottaa uusia haasteita vastaan. Esiin nostettiin myös huomio, että on ensisijaisen tärkeää, että esimiehen ratkaisuihin voidaan luottaa. Esimiehen vastuu ikään kuin olla työntekijän puolella ja samaan aikaan huolehtia työnantajan näkemyksistä vaatii sitä, että ”yhden henkilön täytyy pitää isoa osaa kädessään, jotta kaksi asiaa synkkaa keskenään”. Silloin täytyy puolin ja toisin luottaa, että homma toimii.

Myyntityötä tehtäessä vastaan tulee monenlaisia tilanteita, joissa työntekijät kaipaavat esimiehensä tukea. Esiin nousee etenkin vaatimukset sosiaalisten taitojen osalta sekä esimiesten kyky innostaa ja motivoida työntekijöitä. Työntekijät kertoivat, että tuki, mitä he tarvitsevat esimiehiltä, liittyy usein enemmän tunnepuoleen kuin teknisiin ratkaisuihin. Esimieheen ollaan yhteydessä, kun halutaan jakaa tunteita sen hetkiseen mielialaan, motivaatioon tai myyntitilanteisiin liittyen. Esimieheen ollaan yhteydessä myös, kun halutaan jakaa onnistumisia, kaivataan empatiaa tai tuotetietoa ja järjestelmäapua. Vastaajat kertoivat olevansa hyvin tietoisia siitä, mihin asioihin esimies voi vaikuttaa ja mihin ei. Esimieheen ollaan yhteydessä myös siksi, että halutaan vain keskustella

asioista, ilman mitään varsinaista ongelmaa. Yksi haastateltava kertoi, että toisinaan on mukava vain jutella jonkun kanssa silloin, kun työ yksin kotona tuntuu lannistavalta. Joskus tämä henkilö on esimies ja joskus joku toinen.

Haastatteluissa tuli esiin, että tukea tarvitaan paljon myös uuden työntekijän tullessa tiimiin. Perehdytys etänä on koettu työntekijöiden mukaan haastavaksi, sillä vuorovaikutus on vähäisempää ja pinnallisempaa kuin samassa paikassa oltaessa. Yksi haastateltavista mainitsikin, että jos tuki on vähäistä, täytyy itseohjautuvuuden olla erittäin hyvällä tasolla. Vastauksissa pohdittiinkin, pitäisikö esimiesten olla enemmän tukena silloin, kun rekrytoidaan yksittäisiä ihmisiä ”maakuntiin” tai aloitetaan työt etänä. Etenkin silloin, jos koko toimiala on uusi, voi haasteita olla alkuun paljonkin.

Esimiesten vastauksissa tuen tarpeesta toistuivat samat asiat, jotka työntekijät nostivat esiin. Se, millaisissa asioissa halutaan olla esimieheen yhteydessä, vaihtelee paljon yksilöllisesti. Yhteydenottojen syyt riippuvat paljon myös esimiehen omista valmiuksista auttaa erilaisissa asioissa. Osa työntekijöistä kaipaa teknistä apua tai tarjouskokonaisuuden läpikäyntiä, mutta suurempi osa yhteydenotoista kohdistuu tunnepuolen asioihin. Työntekijät ovat yhteydessä esimieheen sellaisissa asioissa, joissa heillä on vaikeaa tai esimerkiksi ongelmia motivaation kanssa. Useimmiten murheet ja huolet liittyvät siihen, ettei myyntiä ole tullut, joten olisi hyvä, että lisäämällä valmentavaa otetta esimiestyössä, myös ”motivaatiopuhelut” vähenisivät ja henkilöstön tyytyväisyys parani.

Esimiesten vastauksissa esiin nousi, että joidenkin työntekijöiden kanssa yhteydenpitoa on selkeästi helpompi ylläpitää säännöllisemmin, kun taas toisten työntekijöiden kanssa yhteydenpito tapahtuu paljon harvemmin ja silloinkin työntekijän puolelta ”äärimmäisessä hädässä”. Erilaiseen yhteydenpitoon liittyvä syy on usein kytköksissä myös työntekijöiden persoonallisuustekijöihin, sillä tehokkuutta hakeva työntekijä kaipaa työhönsä usein eri asioita kuin yksityiskohtia korostava.

Hyvät sosiaaliset taidot eivät tietenkään yksinään riitä hyvässä etäjohtamisessa, vaan esimiehiltä vaaditaan vastaajien mielestä myös hyvää saatavuutta ja sitä, että keskusteluyhteyttä tiimin jäseniin pidetään jatkuvasti yllä. Esimiesten vastauksissa mainittiin, että heidän pitää pystyä olemaan läsnä etänä. Esimerkkinä kerrottiin, että tiimiläinen jää helposti todella etäiseksi, jos jonkun kanssa ei keskustella esimerkiksi kuukauteen. Sitten, kun pitkän ajan jälkeen ollaan taas yhteydessä, täytyy tutustua toiseen uudelleen ennen kuin keskustelun voi johtaa syvemmälle niihin asioihin, mistä molemmat osapuolet hyötyvät.

Esimiesten vastauksissa tuotiin esiin myös, että empatian osoittaminen on etäjohtamisessa huomattavasti haastavampaa. Arjen sujumisesta ja muusta kuin töistä puhuminen koetaan tarpeelliseksi, sillä etänä spontaani vuorovaikutus vähenee. Lähivuorovaikutuksessa on helpompi ymmärtää, mitä toinen ajattelee, kun näkee myös hänen kehonkielensä. Videoyhteyden kautta käytävä keskustelu on helposti paljon jäykempää, kun sanatonta viestintää ei ole havaittavissa tai sen havaitseminen on vaikeampaa. Jatkuvasti uudistuvassa organisaatiossa etenkin esimiesten eteen tulee usein myös tilanteita, joissa pitää pystyä tekemään päätöksiä itsenäisesti ja proaktiivisesti. Silloin hyvät delegointitaidot ja priorisointitaidot nousevat esiin tärkeinä esimiestaitoina.

7.3 Itseohjautuvuus ja vastuu

Haastatellut työntekijät olivat sitä mieltä, että, etäjohtamisen onnistumiseksi, esimiehen tulee olla valmis antamaan vastuuta ja luottaa tiimiläisiinsä. Työntekijät kertoivat, että he ottavat mielellään vastuuta omasta työstään ja ajankäytöstään. Näkemykset omasta itseohjautuvuuden tasosta vaihtelivat hieman vastaajien kesken riippuen pitkälti siitä, kuinka hyvin monimutkaiset tuoteratkaisut hallitaan sekä kuinka kauan on ollut yrityksessä töissä. Haastateltavat kertoivat arvostavansa sitä, että jokainen saa tehdä työtä omalla tyylillään. Esiin nousi kuitenkin huoli siitä, onko johtaminen muuttumassa liian kontrolloivaksi ja panostetaanko itseohjautuvuuteen riittävästi. Osa oli sitä mieltä, että esimiehet antavat hyvin vastuuta, kun taas osa oli sitä mieltä, että toiminta

on liian kontrolloivaa. ”Kaikki tulee ylhäältä valmiina, ja tämä häiritsee itseohjautuvuutta”, sanoi yksi vastaajista aiheesta puhuttaessa.

Vastuuseen ja itseohjautuuteen liittyvissä kysymyksissä vastauksissa korostui vahvasti haastateltavien eri työtehtävät yksikön sisällä. Myyntipäällikköinä työskentelevät vastaajat toivat tunteen kontrolloinnista enemmän esiin, kun taas myyntineuvottelijat suhtautuivat asiaan kevyemmin. Myyntineuvottelija-tehtävissä työskentelevät vastaajat kertoivat, että silloin, kun työntekijöiden vastuunkanto esimerkiksi tarjouspyyntöjä tehtäessä toimii, esimies ei seuraa tilannetta tahollaan, mutta reagoi nopeasti, mikäli huomaa, että töitä kertyy liikaa odottamaan. Myyntineuvottelijoiden vastauksissa seurannan osalta nousi esiin kysymys, tekisivätkö kaikki varmasti ohjeiden mukaisesti töitä, jos toimintaa ei seurattaisi, eivätkä esimerkiksi myisi vakuutuksia omien valtuuksien ohi. Yleisesti kuitenkin toivottiin, että esimiehet luottavat työntekijöiden toimintaan ja vastuunkantoon. Yksi vastaajista sanoi muun muassa: ”Mun mielestä on hyvä, että luottamus tulee sitä kautta, ettei seurata esimerkiksi kirjauksia. On tietenkin tietyt säännöt, joiden mukaan tehdään, mutta ei siitä oo syytä nipottaa.”

Myyntipäälliköiden vastauksissa kontrolloivina pidettiin etenkin soittojärjestelmää sekä jatkuvaa raportointia eri asioista. Osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että panostus organisaatiossa on tällä hetkellä liikaa siinä, miten paljon aikaa käytetään jonkin asian tekemiseen, tai kuinka monta tuntia on kirjautuneena järjestelmään. Osa työntekijöistä koki myös, että heidän itseohjautuvuutensa kärsii, kun he eivät voi soittaa kännykällä asiakaspuheluita ”milloin ja missä haluavat” ja, että heidän toimintaansa tarkkaillaan liikaa. Myös järjestelmän toimivuus sekä esimerkiksi potentiaalisten asiakkaiden takaisinsoittojen ohjautuminen jollekin muulle ei luo ideaalia lähtökohtaa yhteistyölle. Huolta aiheutti myös se, ”kyttääkö” esimiehet sitä, kuinka paljon kukakin viettää puhelimesta järjestelmän mukaan aikaa päivässä tai on ylipäätään kirjautuneena järjestelmään. Aiemmin kenttämiessopimuksen piiriin kuuluneilla työntekijöillä esiintyi myös selkeästi enemmän huolta työajanseurannan suhteen kuin muilla. Yksi vastaajista sanoi, että monet ovat tottuneet tekemään hyvin pitkään töitä ilman

työaikaa. Hän toivoi, ettei työajanseuranta millään tavoin lisääntyisi, sillä se voi vain aiheuttaa turhaan lisää painetta ja stressiä.

Esimiehelle tehtävää viikkoraportointia osa vastaajista piti hyvänä, osa taas oli sitä mieltä, että se tuottaa vain lisää työtä ja on osa tarpeetonta mikromanage-ointia. Haastateltavat miettivät muun muassa sitä, minkä takia tarjousmäärät ja kaupat pitäisi kirjata vielä erikseen ylös, kun ne löytyvät raporteistakin. Vastajat pohtivat myös, että seurannan tarkoituksena voi olla, että onnistumiset ruokkivat onnistumisia. Lopputulos saattaa olla se, että ne ketkä, eivät ole saaneet onnistumisia, ovat vielä syvemmällä epäonnistumisen kuopassa ja stressaantuvat entisestään.

Itseohjautuvuuden ympärillä käytiin pitkä keskustelu. Työntekijät miettivät, että saadaanko kyseisellä mallilla parhaita tuloksia, kun kaikkea seurataan hyvin tarkasti. ”Mittaaminen on ehkä helpompaa, mutta mittaavatko mittarit oikeita asioita.” Haastateltavat toivoivat, että ennemmin panostettaisiin valmentavaan esimiestyöhön sekä siihen, millä tavoin tavoitteisiin on päästy tai voidaan päästä. Haastateltavat toivoivat esimiehiltä, että jatkossa yksilöllisiä tarpeita huomioitaisiin enemmän ja kunkin työntekijän erityisosaamista tai onnistuneita työskentelytapoja pyritäisiin hyödyntämään yleisemmin. Esimerkkinä yksilöllisten tarpeiden osalta esitettiin, että ”toinen työntekijä voi tarvita joka päivä viisi minuuttia esimiehen kanssa sparrauskeskustelua ja toiselle riittää keskustelu kerran kuussa tai kvartaalissa esimiehen kanssa.” Esiin tuotiin myös, että jos työtehtäviä seurataan liikaa, työn mielekkyys voi kadota, ja sitä kautta tulokset heikentyä. Yksi vastaajista pohti myös, että tällainen mikromanagementi voi hyvin johtaa siihen, että tulee tarve hakeutua muihin tehtäviin tai toiseen yritykseen.

Esimiesten näkemykset kohtasivat osittain työntekijöiden ajatusten kanssa. Esimiehet pohtivat, että luottamus ja selkeä viestintä tukevat itseohjautuvuutta. Paras tilanne heidän tilanteessaan olisi, jos määriteltäisiin ainoastaan määränpää tai suunta mihin halutaan päästä, eikä annettaisi sääntöjä, kuinka asiat tulisi hoitaa. Itseohjautuvuuteen pyrkiminen olisi monelle työntekijälle suuri

muutos. Myöskään esimiehen ei ole hyvä ajatella, että itseohjautuvuus on kunnossa, kun puhelin ei soi. Tärkeää olisi, että tiimiläiset osaisivat arvioida omaa osaamistaan ja toimintaansa realistisesti. Olisi tärkeää tiedostaa, mitä itse osaa, mihin kykenee, mikä on haasteellista, ja missä työntekijä voisi vähän parantaa, mutta on jo ihan hyvä. Tällaisten asioiden tuominen esimiehelle auttaisi parhaiten itseohjautuvuuteen valmentamisessa ja siihen tukemisessa. Vaaditaan valtavasti luottamusta puolin ja toisin, koska ei ole helppoa olla täysin rehellinen itselleen saatikka jollekin toiselle ihmiselle. Alaisen on tunnettava itsensä, jotta hän voi havaita etenkin omia puutteitaan.

Esimiehet kertoivat haluavansa kannustaa ihmisiä itseohjautuvuuteen ja oma-aloitteellisuuteen. Tarkoituksena olisi, että jokainen työntekijä ottaisi vastuun omasta työstään, toisi itse omat asiakascaset, esittelyt ja ratkaisuehdotukset. Esimiesten haastatteluissa pohdittiin kuitenkin, että tilanne olisi valtava muutos monelle, sillä kaikki eivät ole tottuneet tekemään töitä vielä kovin itseohjautuvasti. Esimiesten haastatteluissa nousi esiin sama ajatus kuin työntekijäpuolella, että itseohjautuvuutta voisi tukea parhaiten henkilökohtaisella 1 to 1 valmennustyöllä. Esimiehen olisi hyvä ennemmin kysyä työntekijältä, miten olisit tämän tehnyt, miksi päädyit tekemään näin tai miksi ajattelit tehdä niin kuin antaa valmiita vastauksia. Yksi esimiehistä toi esiin myös, että mikäli itseohjautuvuuteen halutaan panostaa, täytyy esimiesten olla valmiita hyväksymään työntekijöiden joskus erikoisetkin ratkaisut. Jos virheistä arvostellaan heti, se voi saada pelkäämään palautteen antoa. Tällöin itseohjautuvuus romuttuu, työntekijät eivät opi virheistään yhtä helposti ja heidän päätöksentekokykynsä saattaa joutua koetukselle. Ylipäätään yhteydenpidossa olisi hyvä huomioida enemmän tiimin jäsenten erilaisia persoonallisuuksia ja kahdestaan käytävien keskustelujen runkoa muokata jokaisen työntekijän tarpeisiin sopivaksi.

Haastatteluissa kävi ilmi, että esimiehet halusivat selkeästi päästä tekemisen ytimeen ja sitä kautta saavuttaa tulosta eivätkä niinkään tuijottaa numeroita suoraan. Toisaalta kuitenkin vastaajat kertoivat seuraavansa jonkin verran työntekijöiden ajankäyttöä. Poikkeuksena tästä olivat yrittäjinä toimivat vakuutusedustajat, joilla ei ole raportointivelvollisuutta ajankäytöstään esimiehelleen. Työntekijöiden seurannasta esimiehet kertoivat, ettei heillä ole mitään

yksittäistä tapaa seurata alaisiaan, vaan asioihin ja tilanteisiin suhtaudutaan yksilöllisesti. Yksi esimies toi esiin, että jos joku yksittäinen työntekijä ei esimerkiksi saa tavoitetta täyteen, se voi johtua muun muassa siitä, että työntekijä käyttää aikaansa väärin asioihin, silloin ”loppu viimein seurataan ajankäyttöä, sillä se nähdään tavoitteisiin pääsemisessä.” Mikäli taas työntekijä tekee tunnollisesti töitä eikä saa tavoitetta täyteen, tulee esimiehen ottaa valvonnan sijaan valmentava työskentelyote. Yhdessä esimerkissä esiin nostettiin, että etenkin paljon tarjouspyyntöjä tekevä työntekijä voi saada tavoitteen täyteen helposti, mutta silti tehdä väärinä asioita, jos hän ei huomioi koko tiimin työkuormaa ja tiimikavereita.

Yksi esimiehistä pohti työntekijöiden tunnetta heidän kontrolloinnistaan. Hän pohti esimiesten viestintää ja mietti, että onko todelliset syyt menneet ohi ja olisiko esimerkiksi soittojärjestelmästä pitänyt viestiä eri tavoin. Hän nosti esiin, että yksikössä tehdään paljon asioita toiminnan tehostamisen näkökulmasta. Esimiehen näkemyksen mukaan, ei ole kyse siitä, että haluttaisiin hallita jonkun ajankäyttöä vaan ennemminkin on kyse siitä, mitä toimialalla veloitetaan tekemään, jotta toiminta olisi tehokasta, laadukasta ja luotettavaa. Työntekijät eivät ole nähneet välttämättä tätä puolta asiasta eivätkä voi tietääkään, jos asioista ei puhuta riittävästi. Kyseinen esimies toivoikin, että työntekijät luottaisivat enemmän siihen, että esimiesten toiminnan tarkoitusperät ovat hyvät, kun muutoksia tehdään. Jos ihmiset eivät luota asiat koetaan helpommin negatiivisina. Pahimmassa tapauksessa perustelut, miksi johonkin on päädytty, voivat kuulostaa selittelyltä ja jonkun mielestä jopa valheellisilta, kun viestintä ja vuorovaikutus ei ole ollut riittävän avointa ja selkeää. Esimies pohti, että jos asian annetaan olla eikä sitä lähdetä avaamaan, tässä on ainekset siihen, että työhyvinvointikyselyn tulokset heikkenevät, joku hakeutuu muualle töihin tai näkee työnantajansa negatiivisemmassa valossa.

7.4 Luottamus, arvostus ja psykologinen turvallisuus

Luottamus rakentuu vuorovaikutuksessa. Luottamus myös synnyttää psykologista turvallisuutta, ja arvostus kulkee pitkälti käsi kädessä luottamuksen kanssa. Haastatteluissa kävi hyvin ilmi, että haastatellut työntekijät luottavat omaan esimieheensä, mutta tunne siitä, luottaako esimies työntekijöihin vaihtelee. Muutamalla vastaajista oli tunne, että heihin luotetaan, mutta työpanoksen ”arvostus on sitten toinen asia”. Yleisesti vastaajat kuitenkin kokivat, että arvostusta tuodaan hyvin esiin etenkin kahdenkeskisissä keskusteluissa. Useampi vastaaja kuitenkin toivoi, että vastaavia keskusteluita olisi säännöllisemmin, kunkin yksilöllisten tarpeiden mukaan. Yksi vastaajista pohti myös, että ”arvostuksen tunne ehkä vähän hukkuu”, sillä esimiehen täytyy kuitenkin kiinnittää huomiota moniin muihinkin asioihin.

Luottamuksesta puhuttaessa ongelmat kohdistuvat haastateltujen työntekijöiden mukaan seurantavälineiden lisääntymiseen. Vastauksissa kommentoitiin esimerkiksi: ”luottamuspulaa tuntuu olevan jonkin verran, joten tilanne ei ole tällä hetkellä optimaalinen.” Toisaalta työntekijöiden vastauksissa nostettiin esiin, että luottamus omaan esimieheen on hyvällä tasolla ja hänelle on helppo kertoa avoimesti negatiivisistakin asioista ja hänen kanssaan uskaltaa olla eri mieltä. Vaikka luottamuksen osalta nousi esiin hieman haasteita, uskoivat vastaajat kuitenkin siihen, että esimiehet haluavat aidosti auttaa heitä ongelmatilanteissa ja että ”esimiehet antavat omaa aikaansa, jos on jotain hankalia juttuja.” Esimiehet ovat työntekijöiden mukaan tuoneet esiin selkeästi myös sen, että he auttavat mielellään, jos on jotain, minkä avulla voi päästä paremmin tavoitteisiin.

Esimiehillä puolestaan oli tunne, että tiimi ja esimies luottavat esimieheen ja esimiehen tekemiseen. Esiin nostettiin, että puolin ja toisin luottamuksen kautta pitää pystyä rakentamaan työnteko niin, että se on järkevää, sillä etänä työskennellessä on halutessaan helpompi ”lorvia ja olla tekemättä mitään”. Vastuun ja vapauden suhde koettiin tärkeäksi ympäristössä, jossa tiimin kaikki jäsenet eivät vielä toimi kovin itseohjautuvasti. Yksi esimiehistä sanoi, että hän miettii välillä, kuinka paljon voi luottaa kehenkin ja kenen voi antaa

tehdä vapaammin: ”Pitääkö katsoa Puzzel-raportteja tai Workday-leimoja?” Eräs toinen esimies oli puolestaan hyvin vahvasti sitä mieltä, että hän luottaa sataprosenttisesti tiiminsä jäseniin. Hän kertoi luottavansa tiimiläisiinsä ja olevansa puuttumatta niin kauan, kun ”homma rokkaa ja menee eteenpäin”. Jos esimies kuitenkin huomaisi, että jotain erikoista sattuisi toistuvasti, siihen olisi tietenkin syytä reagoida. Vastaja oli kuitenkin sitä mieltä, että vastaavissa tilanteissa kyse on useimmiten inhimillisestä virheestä tai osaamisen tasosta ei niinkään luottamuksesta, vaan ennemmin palautteen annosta ja kehittymisen tukemisesta.

Esimiehiltä kysyttiin luottamuksesta myös omaan esimieheen. Luottamuksen kerrottiin olevan pääasiallisesti hyvää oman esimiehen puolelta, mutta välillä on vastaajien mukaan tullut eteen sellaisia yllättäviä tilanteita, jossa viestintä ei ole ollut kunnossa tai on pyydetty hoitamaan jokin sellainen asia kuntoon, johon itsellä ei ole ollut riittävästi valtuuksia. Toisena ääripäänä nostettiin esiin myös yhä vahvemman mikromanagerointikulttuurin lisääntyminen. Yksikön johdolta pyydettiin lisää luottamusta siihen, että tiimit saisivat itse enemmän päättää, miten tietty tavoite saavutetaan. Tiiminvetäjinä toimivat esimiehet toivoivat, että yksikönjohtaja keskittyisi johtamaan yksikköä ja tiiminvetäjät tiimejään yksikön mukaisin periaattein, mutta kukin omalla tavallaan. Yksi esimiehistä pohti myös, ettei tiedä johtuuko mikromanagerointi luottamuspulasta vai kenties kulttuurin muutoksesta.

Kysyttäessä työntekijöiltä tiimin ilmapiiristä ja psykologisesta turvallisuudesta ilmeni jonkin verran eroja tiimien välillä. Yhden tiimin työntekijät kokivat, että asioista uskalletaan keskustella avoimesti ja työntekijät uskaltavat kertoa avoimesti myös virheistään. Kyseisen tiimin ilmapiiri koettiin virheitä sallivaksi ja empaattiseksi, mutta henkilökohtaisemmat työhön liittyvät asiat käydään edelleen mieluummin yksityisesti. Yksi haastateltava pohti, että syy hyvään ilmapiiriin saattaa osittain olla tiimin jäsenten ikäjakaumassa sekä siinä, että tiimiä perustettaessa suuri osa työntekijöistä rekrytoitiin samaan aikaan. Samanlainen tilanne loi heti alkuun yhteenkuuluvuuden tunteen, kun toisilta uskallettiin pyytää apua ja saatiin sitä myös itse. Jälkeenpäinkin, kun tiimi on

sittemmin osittain muuttunut, tiimihenki on pysynyt hyvänä ja tiimin jäsenet kommunikoiivat paljon etänäkin keskenään.

Osa muiden tiimien vastaajista oli sitä mieltä, että heidän tiimeissään voitaisiin puhua avoimemmin ja rehellisemmin myös virheistä. Hyödylliseksi koettiin ajatus, että ihmiset uskaltaisivat vielä avoimemmin kysyä asioista, joista eivät tiedä tai tarvitsisivat lisää tietoa, sillä usein joku muukin voi miettiä samoja asioita. Yksi työntekijöistä totesi asiaan: ”ei tilanne ole kuitenkaan huonolla tasolla, mutta kaikista asioista ei puhuta.” Esiin keskustelussa nousi myös erilaiset persoonallisuustyypit, sillä jotkut työntekijät selkeästi uskaltavat puhua, kun taas toiset eivät välttämättä sano rehellisesti omaa mielipidettään siinä pelossa, että vahvempitahtoinen ”jyrää sen alleen”. Yksi vastaajista kertoi myös tiimipalavereiden olevan hankalia siinä mielessä, että jotkut eivät koskaan puhu mitään ja jotkut taas kertovat mielipiteensä joka väliin. Harkitsevaisempia saattaakin olla vaikeampi saada mukaan yhteiskeskusteluun: ” Jos joku miettii asiaa pidempään, joku muu onkin ehtinyt jo vastata väliin”.

Esimiesten vastauksiset olivat suurelta osin yhtenevät työntekijöiden vastauksiin. Tiimien ilmapiirit olivat vastaajien mukaan hyviä, mutta parannettavaakin löytyy. Yksi vastaajista pyrkii luomaan tasa-arvoa ja hyvää psykologista luottamusta esimerkiksi niin, ettei kenenkään mielipiteitä alenneta ja hullunrohkeiden ideoiden esittäminen matalalla kynnyksellä. Esimiehet tukevatkin työntekijöiden mielipiteitä siitä, että tiimissä uskalletaan puhua avoimesti paitsi silloin, kun ne ovat hyvin henkilökohtaisia. Henkilökohtaisista asioista keskustellaan enemmän kahdenkeskisissä keskusteluissa. Tilanne on ymmärrettävä, mutta voisi olla myös sellainen, että työhön liittyvistä henkilökohtaisista jutuistakin pystyttäisiin puhumaan tiimin kesken. Vastaaja kuitenkin korosti, että päätös siitä, tuoko omia asioitaan julki, on jokaisen tiimiläisen itse päätettävissä ja esimieheen voi luottaa täysin, ettei kenenkään asioita tuoda ilmi tiimipalaverissa.

Yksi vastanneista esimiehistä puolestaan toivoi, että ihmiset uskaltaisivat tuoda enemmän esiin etenkin haasteita ja olisivat avoimempia, ”jos jonkun tiimikaverin kanssa homma tökkii”. Jostain syystä selän takana puhuminen on

valitettavan yleistä yhdessä tiimeistä, eivätkä hiljaisemmat introvertit aina uskalla kertoa mielipidettään, kun he pelkäävät, että ”kohta paukahtaa takaisin”. Avoimuuden kulttuurin muokkaaminen koetaan hyvin haastavaksi, sillä tilanne on ollut vastaava varsin pitkään, eikä sen korjaaminen tapahdu helposti.

7.5 Avoin vuorovaikutus ja yhteenkuuluvuuden tunne

Vuorovaikutuksen määrässä oli jonkin verran eroavaisuutta yksikön eri tiimien kesken. Usea haastatelluista työntekijöistä oli kuitenkin sitä mieltä, että vuorovaikutusta tulisi etenkin etätöitä tehdessä olla enemmän, sillä luonnollisia kohtaamisia ei tule samalla tavoin kuin säännöllisesti nähtäessä. Myös esimiesten vastauksissa tuotiin esiin, että inhimillisyyden ja suunnittelemattomien kohtaamisten puuttuminen heikentävät vuorovaikutusta huomattavasti.

Työntekijät kertoivat, että vuorovaikutusta voisi olla nykyistä enemmän sekä esimiehen ja työntekijän kesken että tiimin kesken. Vastaajat kokivat, että tärkeimmäksi, että etäjohtaja on säännöllisesti yhteydessä työntekijöihin ja huomioi yksilölliset tarpeet. Esimiesten kanssa haluttaisiin jatkossa käydä asioita läpi säännöllisissä kahdenkeskisissä 1 to 1 keskusteluissa. Vastaajat toivat esiin, että parhaiten hyötyä keskusteluissa saataisiin, mikäli esimiehet keskustelisivat jokaisen työntekijän kanssa ensin keskusteluiden määrästä ja säännöllisyydestä.

”Esimiehen pitäisi tutustua meihin yksilöihin samalla tavalla kuin me tutustutaan meidän asiakkaisiin, et me tiedetään meidän asiakkaista, et tää asiakas tarvii, et siihen pitää olla pari kertaa vuodessa yhteydessä ja tähän tarvii olla kerran kuukaudessa yhteydessä, et se on tyytyväinen. Esimiehen pitäis tehdä tällainen ja sen jälkeen vasta sopia ne 1 to 1, tai soitot tai systeemit sen mukaan, mitä kukakin toivoo. Me ollaan yksilöitä kaikki, joten meitä pitäisi käsitellä yksilöinä”

Etäjohtamisen haasteista ja vuorovaikutuksesta puhuttaessa keskusteluissa nousi esiin toistuvasti myös esimiesten tavoitettavuus. Esimiehet ovat tavoitettavissa työntekijöiden mielestä melko hyvin. Osa vastaajista koki, että heidän ei juurikaan ole tarvetta olla yhteydessä esimieheen, mutta osa taas haluaisi selkeästi enemmän vuorovaikutusta esimiehensä kanssa. Työntekijöiden haastatteluissa nousi, että yhdessä tiimissä esimiehen saatavuus on koettu haastavaksi, sillä esimiehen kalenteri on ollut todella täynnä. ”Tuntuu siltä, että xx on niin kiire koko ajan, ettei sitä viitti häiritä... pienen työntekijän murheet ei tässä maailmassa hetkauta”. Etenkin tavoitettavuusongelmia kohdanneet vastaajat kokivatkin, että liian pienten asioiden vuoksi ei viitsi edes olla esimieheen yhteydessä. Eräs vastaaja puolestaan kertoi, ettei ole juurikaan esimieheen yhteydessä, sillä se on osittain tämän talon kulttuuri, että selvitetään kaikki itse.

Tavoitettavuudestaan esimiehet antavat arvosanaksi noin 7,5. He kertovat, että kalenterit täyttyvät helposti erilaisilla Teams-palavereilla, joiden aikana ei pysty vastaamaan puhelimeen. Kaikki esimiehet pyrkivät vastaamaan työntekijöiden viesteihin ja puheluihin kuitenkin saman päivänä aikana jollain tavalla. Tiimiläiset voivat katsoa esimiehen saatavuutta heidän kalentereistaan, mutta ongelma syntyy tietenkin silloin, jos tiimiläisellä olisi tarve olla yhteydessä, mutta hän ei viitsi vaivata esimiestä täyden kalenterin vuoksi.

Vuorovaikutuksesta puhuttaessa nostettiin esiin myös kysymys palautteesta ja siitä, annetaanko sitä säännöllisesti. Työntekijät kertoivat saavansa palautetta lähinnä kahdenkeskisissä keskusteluissa ja silloin, kun sitä itse pyytää. Yksi vastaajista totesi, ettei hän tarvitse 1 to 1 keskusteluja, mutta palautetta olisi mukava saada silti säännöllisesti. Haastateltavat haluaisivat antaa enemmän palautetta myös esimiehilleen. Vastaajat olivat sitä mieltä, että esimiehet osaisivat todennäköisesti antaa parempaa palautetta myös työntekijöille, mikäli työntekijät voisivat antaa säännöllisesti palautetta myös esimiehille. Työntekijät toivat vastauksissaan esiin myös sen, että tuo paljon hyvää mieltä, jos joskus palautteen yhteydessä työntekijä palkitaan lisäksi pienellä muistamisella. Palkitsemisen ei tarvitse olla mitään ihmeellistä, sillä jo pienellä panostuksella esimiehen suunnalta voi olla paljon vaikutusta työntekijän fiilikseen.

Kaikki haastatellut esimiehet olivat sitä mieltä, että palautteen antaminen etänäkin on tärkeää. Esimiehet kertovat pitävänsä kahdenkeskisiä 1 to 1 keskusteluita noin kerran kuukaudessa, mutta osa toivoi tiiviimmän aikavälin olevan mahdollista. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että palautteen anto etänä on vaikeampaa ja kaksi koki asian samanlaiseksi kuin kasvokkain. Esimiesten vastauksissa kävi myös ilmi, että etenkin positiivisen palautteen antaminen jää helpommin tekemättä, kun ollaan etänä. Tämä johtuu muun muassa siitä, ettei etänä voi nopeasti huikata vierustoverille kehua, tai muiden töiden vuoksi asia unohtuu helpommin, kun toista ei näe. Esimiehet pyrkivät nostamaan tiimipalavereissa hyviä suorituksia esiin sekä myynnillisten onnistumisten että muun hyvän ja esimerkillisen käytöksen kautta. Yksi esimiehistä nosti esiin, että hän pyrkii hyödyntämään palautteen annossaan ”Random Acts of Kindness” -periaatetta, jossa hyvistä teoista ja hyvätahdon osoituksista annetaan positiivista palautetta. Mikäli kaikkien kanssa kyseistä ”RAK -hetkeä” ei tule, annetaan palautetta vähintään kehityskeskusteluiden yhteydessä.

Vaikeammaksi palautteen annon voi kokea yhden esimiehen mukaan esimerkiksi silloin, jos ei ole ollut yhteydessä johonkin työntekijään kahteen viikkoon ja yhtäkkiä pitääkin antaa kehittävää palautetta jostain asiasta. Esimies voi pystyä valmistautumaan palautteen antoon etukäteen, mutta työntekijälle tilanne voi tulla yllätyksenä ja tuntua armottomalta. Tunne voi vahvistua etenkin silloin, jos kamerat eivät ole päällä ja niiden kautta ei voi tulkita toisen tunnetilaa.

Yksi esimiehistä oli sitä mieltä, että työntekijälle on hyvä varata aikaa etenkin merkittävämmän rakentavan palautteen sisäistämiseen. Jos on kyse isomasta jutusta ja työntekijän on hankalampi korjata asia, haluaisi esimies tällaisessa tilanteessa olla vieressä tukena, jotta asiasta päästäisiin eteenpäin. Etänä on mahdoton aistia, onko käytöksessä tapahtunut muutosta, kun samassa tilassa työskenneltäessä asioihin olisi helpompi tarttua ja ohimennen jutella. Palautteen antamisen jälkeen ei voi samalla tavalla seurata spontaanisti vaan on sovittava uusi palaveriaika, jolloin asiaa käydään läpi. Tästä voi työntekijälle tulla tunne, että seuraaminen on enemmän negatiivista, eikä niinkään tukea antavaa kuten oli tarkoitus.

Esimiehet saavat palautetta vaihtelevasti omilta tiimiläisiltään. Osa saa palautetta hyvinkin paljon ja osa taas hieman vähemmän. Esimiehet kokevat tärkeänä tämän työntekijöiltä saatavan palautteen ja toivovat sen olevan säännöllistä. Yksi esimiehistä nosti esiin huomion omasta tiimistään, että ”mitä enemmän ikää tulee, sitä enemmän mielipiteet jyrkkenevät”, ja tarkkuus siitä, miten asiat tulee tehdä tietyllä tavalla, kasvaa. Palautteen annossa saattaakin huomata, että kun työura on pitkä, jostain syystä voi olla hankalaa oppia uusia toimintamalleja. Myös esimiesten esimies antaa heille palautetta ja haastattelut kokevatkin, että välit oman esimiehen kanssa ovat molempiin suuntiin avoimet ja rehelliset.

Vapaaehtoisista tiimin välisistä kohtaamista kysyttäessä vastaukset esimiesten välillä vaihtelivat jonkin verran. Kahdella vastanneen esimiehen tiimillä ei ole ollut sovittuna yhteisiä kahvihetkiä, mutta yksi pitää niitä ja muuta tiimin sisäistä kommunikointia viikoittain tärkeänä. ”On hyvä, että tiimin jäsenillä on mahdollisuus keskustella toistensa kanssa myös töiden ulkopuolisista asioista. Jos puhutaan tiimistä, ei riitä, että se kokoontuu vain esimerkiksi samaan aikaan koulutukseen.” Yksi vastaajista kertoi, että tiimipalaverit ovat ikään kuin kahvihetkiä, joissa on puhuttu sekä tiimin asioista että jaettu kokemuksia ja kuulumisia. Kolmas puolestaan oli sitä mieltä, että hänen tiimiläisensä eivät välttämättä osallistuisi niihin. Hän arveli, että hiljaisemmat introvertit kokisivat tällaiset vaivaannuttaviksi ja epämiellyttäväiksi tilanteiksi. Haastattelussa nousi kuitenkin esiin, että toisaalta pieni porukka olisi todennäköisesti kiinnostunut yhteisistä hetkistä.

Empatiakyvyllä on vaikutusta siihen, kuinka ihmiset kokevat yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteen. Haasteena etäjohtamisen vuorovaikutuksessa pidettiin sitä, että ”pomo ei aina tiedä, mitä täällä tehdään ja touhutaan”. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että jos esimies ei koskaan kysy, mitä kuuluu, ei hän itsekään viitsi vaivata esimiestä omilla murheillaan. Toinen taas sanoi, että jos esimies ei tiedä, mitä työntekijät tekevät ja millaisia haasteita he kohtaavat, ei hän myöskään välttämättä osaa keskustella heidän kanssaan empaattiseen

sävyyn. Vastauksissa pohdittiin, että säännöllisen yhteydenpidon kautta työntekijä voisi saada hyviä ajatuksia siitä, miten omaa työtä ja arkea voisi ohjata paremmin.

Yhteenkuuluvuuden tunteen sekä tiimiytymisen vuoksi olisi haastateltavien mielestä hyvä tavata kasvotusten vähintään pari kertaa vuodessa. Tapaamisten tulisi sisältää myös vapaata ohjelmaa ja keskusteluaikaa, jotta ihmisillä olisi parempi mahdollisuus tutustua toisiinsa. Tämä yhteenkuuluvuuden tunteen lisääminen koettiin haastavaksi toteuttaa etänä. Koronan vuoksi kasvokkain tapahtuvia tapaamisia ei ole voinut järjestää, mutta virtuaalisiakin kokoontumisia on ollut vastaajien mukaan hyvin vähän. Kaikki sellainen, joka yhdistää, ja yhdessä tekeminen ovat hyviä ajatuksia.

Yksi haastatelluista esimiehistä kertoi, että yhteenkuuluvuuden tunteen lisäämiseen pyritään luomalla tiimille yhteinen myyntitavoite sekä jakamalla tarinoita onnistumisista. Esiin tuotiin mielipide, että yksilöiden onnistumisten esiin nosto monipuolisesti lisää koko tiimin onnistumisia ja vaikuttaa positiivisen ilmapiirin luomiseen. Yksilötasolla pienet kaupat eivät välttämättä tunnu suurilta, mutta kun jokainen tiimin jäsen tekee pieniä kauppvoja, alkaa tulos näkyämään myös tiimin ja myyntiyksikön kokonaistuloksessa merkittävästi. Työntekijöiden olisi hyvä tuntee, että oma osuus on merkittävä tiimin tuloksen kannalta.

Toivoisin, että yksikössä lisättäisiin kommunikaatiota. ”Jos mä saisin kysyä yhden kysymyksen kaikilta, ni mä kysyisin, et ooksä ihan varma, et kaikilla on kaikki ok?” ”Herkästi huomaa, että tiettyjä tiimiläisiä saattaa jäädä niin, ettei heidän kanssaan puhu.”

7.6 Viestintä ja koulutustarpeet

Tiimien viestintävälineistä ja yhteydenpidosta kysyttäessä työntekijät nostivat esiin, että esimiesten puolelta viestintä on pääosin riittävää ja selkeää, mutta

muutostilanteissa asioista tiedottaminen voisi olla parempaakin. Osa vastaajista koki, että etenkin muutostilanteissa asioista ei kerrota aina avoimesti ja tiedon saaminen kestää joskus liian kauan. Viime aikoina muutoksista tiedottaminen on vastaajien mielestä kuitenkin hieman parantunut, siitä mitä se oli aikaisemmin. Osa asioista jätetään kuitenkin edelleen päättelyn varaan. Vaikka tätä keinoa hyödyntämällä haluttaisiin esimerkiksi ”pehmentää iskuja”, voi asia aiheuttaa haastateltavien mukaan turhien ja virheellisten huhujen lisääntymistä. ”Suoraviivainen, selkeä ja avoin viestintä on valtavan tärkeätä, jos mietitään sitä, että pystytään pitämään fokus oikeissa asioissa, eikä tartte miettiä turhia asioita.”

Vastaajat kertoivat, että yhteydenpito esimieheen tapahtuu useimmiten sähköpostilla tai puhelimitse ja tiimikavereihin WhatsAppilla, soittamalla tai Microsoft Teamsin chatissa. Vastaajat kokivat, ettei Teamsin chat ole kuitenkaan hyvä keino saada esimiestä kiinni. Vastaajat toivoivat, että olisi hyvä, jos esimies hyödyntäisi samaa viestintävälinettä kuin millä he itse ovat esimieheen yhteydessä. Viestintäkanavina käytetään tällä hetkellä WhatsAppia, sähköpostia, Teamsiä sekä puhelinta.

Työntekijät kertoivat, että yhteisten epävirallisten kohtaamisten määrä vaihtelee jonkin verran eri tiimien välillä. Eniten positiivista kannatusta sai tiimi, jossa virtuaalisia kahvihetkiä järjestetään viikoittain sekä viikoittainen palaveri, jossa kaikki ulkoilevat tahoillaan. Vastaajat kokivat, että yhteiset hetket lisäävät ryhmäytymistä ja on helpompi kokea olevansa tiimi, kun voi jakaa tiimiläisten kanssa muitakin kuin työasioita. Kameroiden käyttö tiimin palaverissa ja kahvihetkissä vaihtelee jonkin verran, mutta suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että on mukavampi nähdä toisten kasvot kuin puhua tyhjälle tietokoneen ruudulle. Siitäkin huolimatta monessa tiimissä kameroita ei juurikaan käytetä, sillä niiden käyttämättömyydestä on tullut tapa. Yksi tiimi poikkeaa tästä kameratomuudesta ja sen tiimin sisäisenä sääntönä onkin, että kamerat pidettäisiin päällä, jotta kaikki voisivat kokea olevansa enemmän yhdessä läsnä.

Haastatteluihin vastanneet työntekijät olivat yleisesti sitä mieltä, että hyödyntämällä virtuaalisia tai kasvokkain tapahtuvia epävirallisia kohtaamisia tutustutaan toisiin paremmin. Tämä säännöllinen näkeminen tekisi vastaajien mukaan erityisen hyvää niille tiimeille, joissa ei normaalitilanteessakaan nähdä toimistolla ihmisten asuinpaikkojen ja fyysisen välimatkan vuoksi. Säännölliset palaverit ja epävirallisten kohtaamisten säännöllisyys auttaisi vastaajien mukaan myös siinä, että uskallettaisiin puhua tiimiläisten kanssa avoimemmin asioista ja tuoda esiin myös haastavia puheenaiheita. Vastauksissa nostettiin esiin, että pari kertaa viikossa olisi virtuaalisia kokoontumisia esimerkiksi kahvihetkien kautta, joissa puhuttaisiin muistakin kuin työasioista.

Esimiehet hoitavat nopeat yksinkertaiset asiat mielellään puhelimitse, ja sähköpostilla silloin, kun siitä tarvitsee jäädä muistijälki. Esimiehet kertovat, että ovat tarkoituksenmukaisesti luoneet erilaisia ryhmiä ja chatteja, joiden kautta ihmiset voivat kysyä tuoteasioista ja teknisistä ratkaisuista muilta tiimikavereiltaan. Yksi esimies kertoo: ”Haluan kasvattaa sellaista kulttuuria, jossa kysyminen on ok ja kysymistä saa harjoittaa monessa eri yhteydessä. Kysymiselle olisi hyvä löytyä automaattisia paikkoja ja keskustelukanavia”. Osassa tiimeistä kameroiden käyttöön kannustetaan enemmän kuin osassa. Yksi vastaajista pohtii, että jos tiimissä on introverteja, voidaan kameran käytön ajatella olevan kiusallista, joten kameran käyttö voi yhden esimiehen uskon mukaan olla suurempi haitta kuin kamerasta saatava hyöty.

Osan haastatteluun osallistuneiden työntekijöiden mielestä etenkin osaamisen kehittämiseen liittyvään koulutukseen pitäisi panostaa enemmän, jos tehdään etätöitä. Koulutuksen tulisi heidän mielestään olla ryhmämuotoisen koulutuksen lisäksi myös yksilöllistä sparrausta ja valmentavaa esimiesotetta. Koulutuksesta ja kehityskohteista kysyttäessä esiin nousi toive myös siitä, että huomioitaisiin enemmän eri tasoiset ihmiset. Haastatteluissa tuli toive, että koulutukset olisivat vapaaehtoisia ja jokainen voisi itse arvioida, tarvitseeko asiaan liittyen lisää tietoa. Yksi vastaajista kertoi, että jos käydään niin sanotusti perusasioita läpi, kokeneemmalle työntekijälle voi tulla turhautunut tunne, jos hän osaa sen jo.

Vastaajat toivoivat lisää "Workday learning -tyyppistä" koulutusta, tietoiskuja sekä myyntikoulutusta. Haastatteluissa toivottiin myös materiaalia, josta asioita olisi helppo kerrata. Myyntitilanteisiin liittyvät sparraukset saivat myös kiinnostusta ja niitä toivottiin lisää jatkossakin. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että etätöitä tehtäessä koulutusten merkitys jotenkin korostuu ja niiden kautta tulee enemmän tunne olevansa töissä ja niiden kautta voi saada uutta intoa omaan työhönsä.

Esimiehet kertoivat, että etäjohtamisen koulutus on ollut hyvin vähäistä ja seminaarityyppistä, ja kouluttautuminen on jäänyt oikeastaan sen varaan, mitä itse on opiskellut ja lukenut. Koulutukset ovat liittyneet enemmän työkaluihin sekä siihen, miten asioita kannattaisi esittää, kun ei olla fyysisesti samassa paikassa ja kehonkieltä ei voi aistia. Esimiehet toivat vastauksissaan esiin, että on haastavaa järjestää yleinen koulutus niin, että kaikki voisivat hyötyä siitä. Yleisesti pohdittiin, että koulutuksessa pitäisi olla jokin uusi näkökulma, jotta se voisi olla hyvä. Korona-ajan alkuun olisi toivottu enemmän koulutusta, mutta pikku hiljaa oman tiimin toimintatavat löytyivät, kun esimiehet pyörittivät asioita itseksensä. Oivalluksena on ollut esimerkiksi se, että jokainen tekee niin, kuin omalle tiimille on sopiva toimintatapa.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

8.1 Yleiset johtopäätökset

Tarkoituksena oli selvittää etäjohtamisen nykytila ja ratkaista, kuinka sitä voidaan kehittää paremmaksi tulevaisuudessa. Haastatteluiden avulla saatiin hyvin näkemyksiä ongelmakohdista ja asioista, jotka tällä hetkellä toimivat jo hyvin. Myös teoriaosuus vahvisti haastatteluista saatuja näkemyksiä. Etätöiden lisääntymisen myötä yhä useampi esimies tarvitsee etäjohtamistaitoja, jossa etäjohtamisen kulmakivet eli arvostus, avoimuus, pelisäännöt, yhteisöllisyys ja vuorovaikutus korostuvat. (Vilkman 2016). Yksikössä ei ole ollut yhtä tiettyä mallia, kuinka etätöitä johdetaan, jonka vuoksi haastatteluissa kävi ilmi, että etäjohtamistaitoihin on syytä panostaa jatkossa.

Menestyäkseen esimiehen tulee osata antaa palautetta, kuunnella ja olla läsnä (Vilkman 2016). Työntekijöiden odotuksissa näkyi vahvasti toive siitä, että esimiehet panostaisivat aiempaa enemmän yksilölliseen kohtaamiseen ja yksilöllisten toimintasuunnitelmien luomiseen. Tämän vuoksi on ymmärrettävää, että esimiesten tärkeimmiksi osaamisalueiksi määriteltiin sosiaalinen taitavuus ja jatkuvan avoimen vuorovaikutuksen ylläpito. Kyky innostaa ja motivoida tiimiläisiä, koettiin haastavaksi etenkin, jos esimies ei ole yhteydessä säännöllisesti alaiseensa.

Kokemukseen onnistuneesta etäjohtamisesta sekä sujuvasta etätöistä vaikuttaa hyvin moni tekijä. Tärkeimpänä etäjohtamisen ohjenuorana on hyvä esimiehen ja alaisen välinen luottamus sekä avoin vuorovaikutus. Luottamus ja avoin vuorovaikutus vaikuttavat paljon myös esimiehen ja työntekijän väliseen yhteistyöhön. Jos luottamus on hyvällä tasolla, työntekijä uskaltaa helpommin tuoda esiin vaikeita asioita ja esimies puolestaan pystyy olemaan empaattisempi, kun hän tuntee alaisensa. Myös Kupias ja muut toteavat, että hyvässä luottamussuhteessa molemmat osapuolet pystyvät kuuntelemaan paremmin toistensa kehityskohteita ja uskaltavat puhua aroistakin aiheista toisilleen. (Kupias ym. 2014, 17).

Hyvä tiimihenki on osa psykologista turvallisuuden tunnetta, joten esimiesten yhteydenpito tiimiläistensä kanssa tulisi olla säännöllistä ja aikaa tulisi varata keskusteluihin riittävästi. (Pyyhtiä 2019, 120-121). Mitä enemmän työpaikalla on myönteisiä tunteita, sitä tyytyväisempiä ja työhönsä sitoutuneempia työntekijät ovat. (Haapakoski ym. 2020, 83-85). Yksilöllisiä sekä tiimin välisiä keskusteluhetkiä ja palavereita tulisi olla sellaisella syklillä, että molemmat osapuolet hyötyisivät siitä ja, että palautteen antaminen olisi tarkoituksenmukaista. Tiimin jäsenet eivät saisi kokea tunnetta, että he jäävät yksin. Jos tiimiläinen ei suoriudu hyvin, tulisi esimiehen osoittaa tukeaan mahdollisimman paljon.

Valmentavassa esimiestyössä työntekijän vastuunottoa on tarkoitus kasvattaa ja ohjata sparrauksen kautta itseohjautuvuuteen (Vilkman 2020). Esimiehen rooli itseohjautuvassa organisaatiossa on olla valmentaja sparraaja ja suunnannäyttävä. Myyntiyksikössä pitäisi haastatteluidenkin perusteella keskittyä valmentavaan esimiestyöhön ja vähentää kontrollointia. Ihmiset tarvitsevat laadukasta palautetta, mutta jatkuva negatiivinen tunne kontrolloinnista lisää helposti stressiä ja heikentää työmotivaatiota. Tärkeää olisi kannustaa työntekijöitä katsomaan peiliin ja nostamaan rimaa, sillä kontrollointi häiritsee itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuutta voisi myös mitata, jotta saataisiin kattavampi tieto koko yksikön tilanteesta. Mittaus voitaisiin suorittaa kyselytutkimuksella ja avoimen keskustelun kautta esimiehen ja alaisen välillä. Yleisesti pidetään kuitenkin tärkeänä, että jokainen saisi itse määritellä omat toimintamallinsa ja työn rytmityksensä sekä jatkossa sen, kuinka paljon tekee kotoa käsin töitä korona-ajan jälkeen.

Haastattelusta kävi ilmi, että etätyöstä nautitaan ja sen tuomat hyödyt etenkin tehokkuudessa ja vapaa- ja työajan yhdistämisessä ovat tuoneet toimintaan lisää itseohjautuvuutta. Työntekijät odottavat työnantajaltaan nykypäivänä luottamusta, vapautta, päätöksentekomahdollisuuksia ja hyvää johtamista. (Savaspuro 2018). Etätyön haittapuolista esiin nousi muun muassa spontaanin vuorovaikutuksen puute sekä heikentynyt ergonomian taso. Etenkin vuo-

rovaikutuksen puutteen on todettu lisäävän yksinäisyydentunnetta ja työyhteisöstä eristäytymistä, mikäli asiaan ei panosteta virtuaalisia työvälineitä hyödyntäen. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2020). Vuorovaikutuksen määrään onkin hyvä kiinnittää huomiota ja luoda tiimiläisille soveltuvia keskustelualustoja ja kalenterivarauksia epävirallisiin keskusteluhetkiin.

Yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyy parhaiten yhdessä tekemällä, toisilta oppimalla ja keskustelemalla muistakin kuin työasioista. Toisaalta korona-ajan pitkittyessä työntekijöiden tunnemaailman ja yksinäisyyden ymmärtäminen on tärkeää. Jokin tietty toimintamalli harvoin sopii koko tiimille, joten on tärkeää ymmärtää riittävästi yksilöitä. Tätä ajatusta tukee esimerkiksi ajatus eri persoonallisuustyyppien lainalaisuuksien ymmärtämisestä. Eri persoonallisuustyyppien ymmärtäminen avartaa tietämystä siitä, kuinka eri tavoin eri ihmistyyppit ajattelevat ja suhtautuvat asioihin (Aaltonen ym. 2020, 202). Myyntiyksikön esimiehille ja henkilöstölle voisikin olla hyödyksi persoonallisuustestien tekeminen. Tulosten avulla esimiehet osaisivat keskittää yhteydenpitonsa paremmin työntekijää kiinnostaviin asioihin, työntekijät oppisivat ymmärtämään paremmin tiimikavereitaan sekä kommunikoidaan asiakkaiden kanssa. Työpäikällä hakeudutaan helposti niiden henkilöiden seuraan, jotka ovat itsen kanssa saman tyyppisiä, mutta on tärkeää ymmärtää myös erilaisten ihmisten toimintatapoja, sillä ymmärryksen kautta voi oppia uusia asioita toisista sekä eritoten itsestään.

8.2 Kohdeorganisaation arvot ja etäjohtamisen toimintamalli

Kohdeorganisaation arvot tulevat esiin hyvin myyntiyksikön etäjohtamisessa. Luottamus on tutkimuksen perusteella kaiken a ja o, joten esimiehen olisi hyvä miettiä, luotanko riittävästi tiimiläisiini ja olenko heidän tukenaan tarvittaessa. Avoin vuorovaikutus puolin ja toisin edesauttaa luottamusta. Edelläkävijyys näkyy yksikössä eniten järjestelmien kehityksessä ja pyrkimyksessä tehostaa työntekotapoja. Itseohjautuvuuteen kannustaminen puolestaan jää tällä hetkellä vielä hieman ajatuksentasolle ja monet työntekijät kokevat esimiesten

kontrolloinnintarpeen olevan turhan suurta. Empatia, yhteisöllisyys ja tunteiden tunnistaminen ovat tärkeässä osassa organisaation arvoa, jossa ihmisten toivotaan pitävän sydämensä mukana kaikessa toiminnassaan. Myönteiset tunteet lisääntyvät usein onnistumisten, mutta myös yhteisöllisyyden ja avoimen vuorovaikutuksen kautta. Mitä enemmän myönteisiä tunteita on työpaikalla, sitä sitoutuneempia työntekijät yleensä ovat.

Seuraavaksi esitellään vinkkejä, joita hyödyntämällä voidaan luoda toimivampi etäjohtamisen toimintamalli työn kohteena olleelle myyntiyksikölle.

1. Pyri vahvistamaan yhteisöllisyyttä, me-henkeä ja psykologista turvallisuutta muun muassa yhteisillä tapahtumilla, kiitoksilla ja kehuilla. On tärkeää, että pelisäännöt ovat selkeitä.
2. Muista viestiä selkeästi. Etenkin muutostilanteissa on tärkeää kertoa, miksi muutos tehdään? Kerro tiimiläisillesi, missä koet esimiehenä haasteita ja mitkä asiat ovat mielestäsi jo hyvin? On tärkeää olla totuudenmukainen, sillä sitä vahvemmin sinuun luotetaan, mitä paremmin pidät tiimisi ajan tasalla.
3. Tutustu alaisiisi ja tunnista ,mikä asia kutakin yksilöä motivoi ja innostaa. Pyri siihen, että yksilöt voisivat toteuttaa omaa intohimoaan ja vahvuuksiaan jollain tavalla organisaatiossa. Ymmärrä erilaisille persoonallisuustyypeille luontaisia käytösmalleja ja luo yksilölliset toimintasuunnitelmat alaisten kanssa.
4. Pyri olemaan perillä alaistesi hyvinvoinnista. Osoita empatiaa, myötätuntoa ja uskalla näyttää tunteesi. Joskus myös heikkouksien ja epävarmuuksien näyttäminen on hyväksi.
5. Pyri välttämään mikromanageerausta ja jatkuvaa kontrollointia. Liiallinen kontrollointi heikentää helposti henkilöstön hyvinvointia ja aiheuttaa negatiivisia tuntemuksia. Anna alaisten tehdä työnsä rauhassa ja luota heidän tekemisiinsä.
6. Ole oma itsesi ja pidä huoli omasta motivaatiostasi. Täydellisyyttä tärkeämpää on olla aito ja aidosti läsnä. Huolehdi, että sinulla on kollega, jonka kanssa voit jakaa ajatuksiasi.
7. Luo ilmapiiri, jossa voi keskustella myös hankalista asioista ilman, että kenellekään tulee tunne epäsuosioon joutumisesta.

8. Kehitä itseäsi ja toimintatapojasi. Luo alaisillesi mahdollisuuksia uusien asioiden oppimiseen. Tarkastele omaa toimintaasi kriittisesti ja pohdi, oletko oikeasti antanut mahdollisuuden jonkin asian saavuttamiseen.
9. Jos pyrit itseohjautuvaan tiimiin, huolehdi, että toimintaa ei rajoiteta ja rajata liikaa. Mikäli tiimi ei saa tehdä itsenäisiä päätöksiä, ei se kykene toimimaan itseohjautuvasti. Itseohjautuvuuden salliminen lisää työn merkityksellisyyttä.

8.3 Loppupohdinta

Tämän opinnäytetyön aiheen työstäminen aloitettiin syksyllä 2020 yhdessä kohdeyrityksen edustajan kanssa. Tarkoituksena oli tuottaa etäjohtamiseen liittyviä tietoja ja kehittämisasiideoita kohdeorganisaation myyntiyksikölle. Tärkeänä rajauksena linjattiin, että työ kohdistuu enemmän esimiespuoleen, kuin työntekijöihin, vaikka haastatteluissa hyödynnettiin molempien näkökulmia. Opinnäytetyön lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus, sillä tarkoituksena oli tuottaa tietoa ja ehdotuksia. Tavoitetta tukemaan etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin ja loppuyhteenvedossa huomioitiin yrityksen arvojen vaikutus etäjohtamisessa.

Työn tekeminen oli mielenkiintoista, sillä etäjohtamiseen liittyvä työ oli hyvin ajankohtainen koronaviruksen aiheuttaman etätyön lisääntymisen vuoksi. Teoriatietoa oli jonkin verran aiemmilta vuosilta, mutta etenkin artikkeleita selatessa kului paljon aikaa. Etäjohtamista on tutkittu viime vuosina jonkin verran, mutta siitä saadaan edelleen uutta tutkimustietoa, kun asioita käsitellään eri näkökulmista ja eri toimialoilla. Kirjoittaminen alkoi aiheeseen perehtymisellä ja teoriaosuuden koostamisella. Alun perin oli tarkoitus toteuttaa kvantitatiivinen tutkimus suuremmalle otannalle, mutta lopulta päädyttiin kohdistamaan työ yhdelle myyntiyksikölle. Tutkimusmenetelmäkin vaihtui kvalitatiiviseksi, mutta uskon, että haastatteluiden avulla saatiin loppujen lopuksi syvempää infoa kohdeorganisaation myyntiyksikön etäjohtamisen tilaan liittyen.

Tutkimuksen ja haastatteluiden tekeminen oli yllättävän työlästä, sillä etenkin ryhmähaastattelut tuottivat paljon analysoitavaa materiaalia. Eri haastatteluiden keskusteluiden läpikäynti ja purkaminen tekstiksi oli hidasta ja lopulta aivan kaikkea tietoa ei voitu hyödyntää tämän työn yhteydessä.

Tutkimuksen perusteella kohdeorganisaation myyntiyksikön etäjohtaminen vaikutti varsin toimivalta, mutta parannettavaakin löytyi. Pääsääntöisesti työntekijät toivat esiin positiivisia puolia ja olivat tyytyväisiä esimiestensä toimintaan. Yleisesti ottaen kuitenkin kontrollointia toivottiin jatkossa olevan vähemmän ja valmentavaa esimiesotetta enemmän. Tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä etätyötä tekevissä organisaatioissa myös eri toimialoilla ja kohdeorganisaation eri yksiköissä.

Jatkossa myyntiyksikössä huomioita tulisi kiinnittää vuorovaikutuksen laatuun ja säännöllisyyteen, jotta työntekijät tuntisivat tulevansa kuulluiksi. Jatkotutkimuksena voisi lähteä tutkimaan esimerkiksi erilaisten persoonallisuustyyppien toimintaa ja työtapoja etätyössä, itsensä johtamista etätyössä tai sitä, kuinka etäjohtaja voi tukea henkilöstöä osaamisen kehittämisessä. Viime aikoina korona-ajan pitkittymisen myötä on noussut enemmän huolta myös etätyöstä johdettavasta yksinäisyyden lisääntymisestä. Tämäkin aihe olisi hyvin ajankohtainen ja antaisi uutta näkökulmaa esimerkiksi tunnepuolen johtamiseen liittyen.

LÄHTEET

Aaltola, E. & Keto, S. 2018. Empatia, myötäelämisen tiede. Helsinki: Into Kustannus Oy.

Aaltola, J., & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Discprofiili 2020. Viitattu 20.2.2021. <https://discprofiili.fi/disc-analyysi/>

Eikenberry, K. 2019. Leading at a Distance. Viitattu 21.9.2020. <https://www.linkedin.com/learning/leading-at-a-distance/remote-workers-are-the-future-of-business?u=69158674>

Filosofian Akatemia: Etäkyttäysjohtamisen työkalupakki. Viitattu 11.10.2020. <https://filosofianakatemia.fi/valmennukset/etakyttaysjohtamisen-tyokalupakki/>

Fried, J. & Heinemeier Hansson, D. 2014. Etänä – toimistoa ei tarvita. Kaupakamari.

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Hakanen, J., Kaltiainen J. Uuden oppiminen kannatteli koronan vuoksi etätöihin siirtyneiden työhyvinvointia. Työterveyslaitos. Viitattu 4.11.2020. <https://www.ttl.fi/uuden-oppiminen-kannatteli-koronan-vuoksi-etatoihin-siirtyneiden-tyohyvinvointia/>

Helle, M. 2004. Etätyö. Helsinki; Edita Publishing Oy

Humala, I. 2007. Johda verkossa - Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Juva: WS Bookwell Oy

Jyväskylän Yliopisto. 2020. Tapaustutkimus. Viitattu 17.11.2020. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>

Järvensivu, A. Kervinen, H. & Syrjä, S. 2011. Esimiehen työhyvinvointi. Tampere: Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus. Viitattu 10.10.2020 http://www.uta.fi/yky/tutkimus/wrc/index/Verkkoversio_esimiehentyohyvinvointi_web.pdf

Järvinen, P. 2018. Ammatillinen käyttäytyminen – tie onnistumiseen. Helsinki: Alma Talent Oy

Kohdeorganisaation www-sivut 2020. Viitattu 20.9.2020.

Kultanen, T. 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija – ole mitä ajattelet. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari. Viitattu 1.11.2020. Adobe Digital Editions lukuohjelma.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus – valmentava käsikirja esimiehille. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Lakimiesliiton www-sivut 2020. Viitattu 20.9.2020. <https://www.lakimiesliitto.fi/blogi/vihdoin-hyvaksytyt-tyo-aikalaki-lisaa-joustoja/>

Linnunmaa Lexin www-sivut 2020. Viitattu 20.9.2020 <https://www.linnunmaalex.fi/2020/02/12/uusi-tyo-aikalaki-10-kysymysta-ja-vastausta/>

Luoto-Mäenpää, T. 2019. Etäjohtaminen: onko esimies tavattavissa? Viitattu 26.10.2020. <https://www.balentor.fi/eta-johtaminen-onko-esimies-tavattavissa>

Narkiniemi, P. 2019. Psykologinen turvallisuus on luottamuksen ja avoimen keskustelun perusta. Viitattu 16.11.2020. <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/psykologinen-turvallisuus-on-luottamuksen-ja-avoimen-keskustelun-perusta>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Ojasalo, K., Moilanen, T.; Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Oppariapu 2015. Tapaustutkimus. Viitattu 30.3.2021. <https://oppariapu.wordpress.com/tapaustutkimus/>

Opetushallitus. 2020. Viitattu 1.11.2020. <https://www.oph.fi/fi/opettajat-ja-kasvattajat/yhteisollisyys>

Orti, P. 2015. Appreciation is Not Just a Two-Letter Word. 16.7.2015. Viitattu 30.10.2020 <https://www.virtualnotdistant.com/blog/appreciation-in-virtual-teams>

Pentikäinen, I. 2020. Yksilöllinen ja yhteisöllinen ihminen. Viitattu 1.2.2021. <https://peda.net/p/Ismo%20Pentik%C3%A4inen/pyjyi23/persoonallisuus>

Pullan, P. 2016. Virtual Leadership – Practical strategies for getting the best out of virtual work and virtual teams. Lontoo: Kogan Page.

Pyyhtiä, T. 2019. Digiajan johtajan käsikirja. Helsinki: Books on Demand

Pyöriä, P. 2000. Miksi etätyö ei yleistykään? Viitattu 27.10.2020. <https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000003900359.html>

Rantanen, S. 2020. Etäjohtaminen on lopulta yksinkertaista - tässä reseptin viisi ainesosaa. Viitattu 27.10.2020. <https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/eta-johtaminen-on-lopulta-yksinkertaista-tassa-reseptin-viisi-ainesosaa>

Ratsula, N. & Viljanen, S. 2020. Missä kantimissa työyhteisössäsi on psykologinen turvallisuus? Viitattu 16.11.2020. <https://blog.opia.fi/2020/02/06/missa-kantimissa-tyoyhteisossasi-on-psykologinen-turvallisuus/>

Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus, Palveluryhmä. Viitattu 25.10.2020 https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa

Rauramo, P. 2017. Etätyössä turvallisesti. Työturvallisuuskeskus TTK, Viitattu 4.11.2020. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti

Rehn, A. 2018. Johtajuuden ristiriidat. Jyväskylä: Docendo Oy

Riento-Lindroos, K. 2020. Etätyön ergonomiaa. Viitattu 1.10.2020. <https://intranet.ifext.biz/fi/>

Rossi, M. 2020. Etätyö kotona: parhaat työkalut tiimeille ja yrittäjille. Viitattu 4.11.2020. <https://www.sisaltokonsultti.fi/blog/etatyo-tyokalut>

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2007. Research Methods for Business Students 4th Edition. Harlow: Pearson Education.

Savaspuro, M. 2018. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille – mutta kukaan ei kertonut meille, miten sellainen ollaan. Viitattu 16.10.2020. <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/itseohjautuvuus-tuli-tyopaikoille-kukaan-kertonut-sellainen-ollaan/>

Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut 2020. Viitattu 12.10.2020. <https://stm.fi/etatyot-koronavirustilanteessa>

Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut 2020. Viitattu 30.9.2020. <https://tem.fi/tyoelama-2020-2013-2019->

Työterveyslaitoksen www-sivut 2020. Viitattu 29.9.2020 <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/>

Työterveyslaitoksen www-sivut 2020. Viitattu 17.11.2020. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tilaa-opas/ajanhallinnan-pikaopas-esimiehelle>

Valli, R. 2001. Kyselylomaketutkimus. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus

Vilkman, U. 2020. Tärkeimmät vinkit etätöön johtamiseen. Viitattu 30.9.2020. <https://intranet.ifext.biz/fi/>

Vilkman, U. 2020. Viitattu 4.11.2020 <https://etajohtaminen.fi/enemman-vuorovaikutusta-ja-sosiaalisuutta-etatyohon/>

Vilkman, U. 2018. Hyvän etäjohtamisen kulmakivet. Viitattu 26.10.2020. <https://etajohtaminen.fi/hyvan-etajohtamisen-kulmakivet/>

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 3.11.2020. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi>

Viljanen. 2019. Viitattu 20.11.2020. <https://www.ttl.fi/blogi/voiko-psykologista-turvallisuutta-johtaa/>

Vuorinen, M. 2019. Yrityksissä on harhakäsityksiä siitä, kuinka työ sujuu ilman pomoa: "Ihmiset tykkäävät tulla johdetuiksi, vaikka he olisivat kuinka itsenäisiä asiantuntijoita". Viitattu 30.10.2020. <https://www.hs.fi/ura/art-2000006178246.html>

Vuoti, V. 2020. "Olisiko rippikoulu Teamsissä ikimuistoinen?" Toimiston veto-voima kyllä säilyy, vaikka sinne ei pakoteta. Viitattu 27.10.2020. <https://www.dna.fi/blogi/-/blogs/-olisiko-rippikoulu-teamsissa-ikimuistoinen-toimiston-vetovoima-sailyy-vaikka-sinne-ei-ketaan-pakoteta>

Väestöliitto. 2018. Ihmissuhteet perustuvat vuorovaikutukseen. Viitattu 17.11.2020. <https://www.hyvakysymys.fi/artikkeli/ihmissuhteet-perustuvat-vuorovaikutukseen/>

Kysymykset esimiehille:

Nykytila

- Mikä motivoi tai ei motivoi sinua tekemään etätöitä?
- Mikä on mielestäsi tärkein asia, jos mietitään esimies-alaissuhdetta etätöissä?
- Koetko, että etätö on lisännyt työmäärääsi?

Onnistuneen etäjohtamisen edellytykset ja itseohjautuvuus

- Millaisia haasteita / mahdollisuuksia näet etäjohtamisessa?
- Minkä asioiden hallitsemista etätöiden johtaminen vaatii?
- Pyrittekö itseohjautuvaan tiimiin? Miten tuet tiimiläistesi itseohjautuvuutta? /Annatko mielestäsi riittävästi vastuuta tiimiläisillesi vai onko valvontavälineitä liikaa?
- Miten esimiehenä seuraat omaa kuormittumistasi?
- Millaista tukea pyrit antamaan työntekijöillesi etänä? Millaisissa asioissa työntekijät ovat sinuun yhteydessä?
- Millaisena koet palautteen antamisen etänä?
- Annatko mielestäsi säännöllisesti palautetta? Onko palaute useimmiten positiivista vai kehittävää? Saatko mielestäsi riittävästi palautetta omalta esimieheltäsi/tiimiläisiltäsi?

Luottamus ja tunnetaidot

- Tuntuuko sinusta, että sinuun luotetaan? Koetko, että työpanostasi arvostetaan?
- Luotatko tiimiläisiisi, kuinka osoitat sitä?
- Millainen ilmapiiri tiimissänne vallitsee, kerrotaanko tiimissänne avoimesti virheistä?
- Uskalletaanko tiimissä puhua myös vaikeista asioista?
- Uskalletaanko tiimissänne antaa palautetta myös toisille tiimiläisille?
- Huomioitko jotenkin tiimin jäsenten erilaiset persoonallisuustyypit?

Vuorovaikutus ja viestintä

- Oletko mielestäsi hyvin tavoitettavissa? Koetko, että annat riittävästi aikaa tiimillesi
- Onko teidän tiimillä jotain määriteltyjä pelisääntöjä, kun toimitaan etänä?
- Mitä kommunikointivälineitä käytät mieluiten tiimin sisäiseen viestintään? Entä mitä viestintävälinettä toivoisit, että tiimissäsi käytettäisiin?
- Miten usein olet yhteydessä tiimin jäseniin?
- Kuinka lisäät tiimin yhteenkuuluvuutta?
- Onko teillä sovittujen palaverien lisäksi vapaamuotoisia kohtaamisia virtuaalisesti?

Etäjohtamisen kehittäminen

- Kuinka kehittäisit nykyistä etäjohtamistasi?
- Millaista koulutusta olet saanut etäjohtamiseen liittyen?
- Onko jotain, mihin tarvitsisit lisää koulutusta etäjohtamiseen liittyen?
- Onko tarpeen saada koulutusta eri ohjelmien käyttöön liittyen?

Kysymykset työntekijöille:

Nykytila

- Mikä motivoi tai ei motivoi sinua tekemään etätöitä?
- Mitä pidät esimiehen tärkeimpänä ominaisuutena, kun tehdään etätöitä?
- Koetko, että etätyö on lisännyt työmäärääsi?

Onnistuneen etäjohtamisen edellytykset ja itseohjautuvuus

- Millaisia haasteita/ mahdollisuuksia näet etäjohtamisessa?
- Koetko, että esimiehen apua on saatavilla ongelmatilanteissa riittävän nopeasti? Millainen apu useimmiten on tarpeen? Kuinka nopeasti esimiehen pitäisi olla tavoitettavissa?
- Miten esimies tukee itseohjautuvuutta tiimissä? Antaako esimiehesi riittävästi vastuuta?

Itseohjautuvuus tarkoittaa kykyä toimia itsenäisesti ja omaehtoisesti ilman jatkuvaa ulkoisen kontrollin tarvetta

- Saatko säännöllisesti palautetta etänä työskennellessä (kuinka usein)? Onko palaute useimmiten positiivista vai kehittävää?
- Valvotaanko työntekoasi mielestäsi riittävästi/liikaa?

Luottamus ja tunnetaidot

- Tuntuuko sinusta, että sinuun luotetaan? Koetko, että työpanostasi arvostetaan?
- Millainen ilmapiiri teidän tiimissä vallitsee, kerrotaanko tiimissänne avoimesti virheistä?
- Uskalletaanko tiimissänne puhua myös vaikeista asioista avoimesti? Uskalletaanko tiimissänne antaa palautetta myös toisille tiimiläisille?
- Uskallatteko olla esimiehen kanssa eri mieltä ja tuoda omat näkemykset ilmi rohkeasti?
- Koetko aidosti, että esimiehesi haluaa auttaa sinua pääsemään tavoitteisiin ja kehittymään?
- Koetteko, että tiimissänne on huomioitu jollain tavalla eri persoonallisuustyypit?

Vuorovaikutus ja viestintä:

- Pitäisikö mielestäsi tiimillä olla omat pelisäännöt, kun tehdään töitä etänä?
- Mitä kommunikointivälineitä käytät mieluiten tiimin sisäiseen viestintään? Entä viestintään esimiehen kanssa?
- Onko esimiehesi viestintä selkeää, riittävää ja helposti tulkittavissa. Saatko mielestäsi riittävästi infoa asioista?
- Miten tiimin työsuorituksia, kuormittumista ja työaikaa seurataan?
- Millaisia virtuaalisia tapaamisia kaipaisit lisää? vai onko nykyinen taso riittävä?

Etäjohtamisen kehittäminen:

- Kuinka kehittäisit nykyistä etäjohtamista?
- Onko jotain, mihin tarvitsisit lisää koulutusta etätyöskentelyyn liittyen?