

# ETÄJOHTAMISEN MERKITYS TOIMIHENKILÖIDEN TYÖ- MOTIVAATIOON

Hautajärvi Olli

Opinnäytetyö  
Tekniikka ja liikenne  
Teollisuuden verkostojohtaminen  
Insinööri (ylempi AMK)

2021

Tekniikan ja liikenteen ala  
Teollisuuden verkostojohtaminen  
Insinööri (ylempi AMK)

---

<b>Tekijä</b>	Olli Hautajärvi	<b>Vuosi</b>	2021
<b>Ohjaajat</b>	TtM Helena Kangastie, FT Outi Hyry-Honka		
<b>Toimeksiantaja</b>	Marrak Oy		
<b>Työn nimi</b>	Etäjohtamisen merkitys toimihenkilöiden työmotivaatioon		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	38 + 2		

---

Tämän tutkimuksen aiheena on etäjohtamisen merkitys toimihenkilöiden työmotivaatioon kahdessa suomalaisessa rakennusliikkeessä. Aihe valittiin sen ajan-kohtaisuuden, vähäisen tutkimustiedon ja henkilökohtaisen kiinnostuksen ja kokemuksen perusteella. Tutkimuskysymykset ovat, miten etäjohtaminen on yhteydessä toimihenkilöiden työmotivaatioon ja, miten toimihenkilöt määrittelevät hyvää etäjohtamista.

Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat ovat johtamisessa, etäjohtamisessa ja työmotivaatiossa. Teoriaosuudessa määriteltiin tutkimuksen kannalta oleelliset käsitteet ja tuotiin esille tietoperustaa niihin liittyen. Opinnäytetyössä nostettiin esille johtamisen osalta tänä päivänä ja tulevaisuudessa oleellisia teemoja ja suuntauksia: tulevaisuuden johtamisen, älykkään johtamisen, itsensä johtamisen ja valmentavan johtajuuden teemoja. Työssä käsiteltiin etäjohtamiselle tyypillisiä piirteitä, haasteita ja mahdollisuuksia, sekä eroja perinteiseen johtamiseen. Lisäksi työssä tuotiin esille työmotivaation taustaa sekä johtamisen yhteyttä työmotivaatioon.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Aineiston kerääminen suoritettiin haastattelemalla yhteensä kuutta toimihenkilöä, kolmea kummastakin rakennusliikkeestä. Lopullinen aineistoni koostui 15 sivusta litteroituja haastatteluja. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysia soveltaen: aineistosta poimittiin tutkimuksen kannalta oleellinen, muokattiin aineistoesimerkkejä pelkistetyiksi ilmauksiksi sekä ryhmiteltiin aineistoa samankaltaisuuksien perusteella ala- ja yläteemoihin.

Tulokseksi saatiin, että etäjohtamisen merkitys toimihenkilöiden työmotivaatioon oli moninainen. Osa koki vaikutuksen myönteiseksi, osa kielteiseksi ja osa neutraaliksi. Olennaista oli se, miten etäjohtaminen oli toteutettu. Etäjohtamisella ei siis itsessään ollut selkeää vaikutusta työmotivaatioon; sen sijaan etäjohtamisen laatu vaikutti toimihenkilöiden työmotivaatioon. Toimihenkilöiden vastauksissa nousi esille hyvän etäjohtamisen määritelmiä, jotka toteutuessaan koettiin työmotivaatiota nostaviksi. Näitä olivat esimerkiksi säännöllinen yhteydenpito, riittävä tiedonkulku, luottamuksen ilmapiiri, sekä esimiehen liittyvät taidot ja ominaisuudet. Jos etäjohtamisessa koettiin puolestaan olevan puutteita, vaikutus työmotivaatioon koettiin kielteiseksi.

Asiasanat johtaminen, etäjohtaminen, itsensä johtaminen, työmotivaatio

Management of Industrial Network  
Master of Engineering

---

<b>Author</b>	Olli Hautajärvi	Year	2021
<b>Supervisors</b>	Helena Kangastie, MSc. Outi Hyry-Honka, PhD.		
<b>Commissioned by</b>	Marrak Oy		
<b>Subject of thesis</b>	Relevance of remote management on work motivation		
<b>Number of pages</b>	38 + 2		

---

This research deals with the importance of remote management on the work motivation of employees in two Finnish construction companies. The research questions are: How does remote management relate to the work motivation of employees, and How do employees define good remote management.

The theoretical starting points of this research are in management, remote management, and work motivation. These concepts are defined in the theoretical part of this research with theoretical information related to them. In the thesis current and future themes and trends related to management are brought up: the future management, intelligent management, self-management and coaching leadership themes. The report deals with characteristics of remote control, challenges and opportunities, as well as differences between the traditional leadership. In addition, the background of work motivation and the connection of management to work motivation are highlighted.

The study was conducted as a qualitative case study. The data was collected by interviewing a total of six employees, three of each construction company. The final material consisted of 15 pages of transcribed interviews. The data was analyzed by applying content analysis. The essential material for the research was selected, the material examples were modified into simple expressions and the material was classified based on similarities into upper and lower themes.

The result of this research was that the importance of remote management in the work motivation of employees was diverse. Some felt the impact was positive, some negative and some neutral. It was essential how remote management was implemented. Thus, remote management itself did not have a clear effect on work motivation; instead, the quality of remote management affected the work motivation of employees. The definitions of good remote management emerged in the employees' responses. When remote management was well implemented, it was perceived to increase work motivation. These included, for example, regular communication, an adequate flow of information, an atmosphere of trust, and the skills and attributes associated with the manager. If there were perceived shortcomings in remote management, the effect on work motivation was perceived as negative.

**Key words** leadership, remote leadership, self-leadership, work motivation

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
2	ETÄJOHTAMINEN JA TYÖMOTIVAATIO .....	3
2.1	Johtamisen ja hyvän johtamisen määritelmä .....	3
2.2	Johtaminen nyt ja tulevaisuudessa .....	5
2.3	Etäjohtamisen määritelmät .....	10
2.3.1	Etäjohtamiselle ominaista .....	11
2.3.2	Etäjohtamisen haasteet ja mahdollisuudet .....	13
2.4	Työmotivaation määrittely .....	14
2.4.1	Mikä vaikuttaa työmotivaatioon ja mihin työmotivaatio vaikuttaa? ... .....	15
2.4.2	Johtamisen merkitys työmotivaatiolle .....	15
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	18
3.1	Työn tavoite .....	18
3.2	Tapaustutkimus menetelmänä.....	18
3.3	Aineistonkeruu haastattelulla.....	19
3.4	Aineiston analyysin toteutus .....	21
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	25
4.1	Etäjohtamisen moninainen vaikutus toimihenkilöiden työmotivaatioon... .....	25
4.2	Hyvän etäjohtamisen määritelmät .....	27
4.3	Tulosten yhteenveto .....	29
5	POHDINTA .....	31
5.1	Tulosten ja kehittämisprosessin pohdintaa .....	31
5.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	32
	LÄHTEET.....	36
	LIITTEET .....	38

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheeksi valikoitui etäjohtaminen jo hyvissä ajoin opintojen alkuvaiheessa syksyllä 2019. Etäjohtaminen tuntui ajankohtaiselta aiheelta, mutta tuolloin ei olisi voinut arvata, kuinka ajankohtainen siitä vielä opinnäytetyöprosessini aikana tulisi. Kun Suomi siirtyi koronakriisin myötä poikkeusoloihin keväällä 2020 ja etätyösuositus koski kaikkia, joiden työtä oli mahdollista tehdä etänä, tuli etäjohtamisesta entistäkin ajankohtaisempi ja merkittävämpi aihe.

Ajankohtaisuuden lisäksi etäjohtaminen ja sen vaikutus työmotivaatioon valikoitui aiheeksi myös henkilökohtaisen kiinnostuksen vuoksi. Olin työskennellyt yrityksessä, jossa etäjohtaminen oli lisääntynyt viime aikoina huomattavasti. Etäjohtamisen määrän lisääntyessä laatu ei pysynyt aina vauhdissa mukana ja huomasiin tällä olevan vaikutusta työmotivaatiooni. Halusin tutkia, miten muut toimihenkilöt kokivat etäjohtamisen vaikutukset työmotivaatioon.

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui etäjohtaminen ja sen merkitys toimihenkilöiden työmotivaatioon. Aihe on tärkeä ja ajankohtainen työelämän kehittämisen kannalta, koska etäjohtamista tapahtuu työorganisaatioissa jo nyt ja etäjohtamisen voi olettaa lisääntyvän tulevaisuudessa entisestään. Työnantajien on tärkeää hallita ja tiedostaa toimivat etäjohtamisen menetelmät ja keinot, sekä ymmärtää, miten etäjohtaminen vaikuttaa toimihenkilöiden keskuudessa.

Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää, miten etäjohtaminen on yhteydessä toimihenkilöiden työmotivaatioon. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia etäjohtamisen merkitystä toimihenkilöiden työmotivaatioon kahdessa suomalaisessa rakennusliikkeessä. Toinen rakennusliikkeistä on suuri kansallinen toimija ja toinen puolestaan pienempi rakennusliike. Toimeksiantajana opinnäytetyössäni toimii Mar-rak Oy.

Tutkimuskysymykset ovat: Miten etäjohtaminen on yhteydessä toimihenkilöiden työmotivaatioon? ja Miten toimihenkilöt määrittelevät hyvää etäjohtamista?

Tutkimusraportin luvussa kaksi käsitellään johtamista, sen määritelmiä ja mitä johtamiselta odotetaan tänä päivänä ja tulevaisuudessa. Luvussa nostetaan esille tulevaisuuden johtamisen, älykkään johtamisen, itsensä johtamisen sekä valmentavan johtajuuden teoriaa. Luvussa käsitellään myös etäjohtamista ja

siinä korostuvia asioita, sekä miten etäjohtaminen eroaa perinteisestä johtamisesta. Lisäksi käsitellään etäjohtamiseen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia sekä käydään läpi työmotivaatiota, sen teoriaperustaa ja johtamisen merkitystä työmotivaatiolle. Luvussa kolme keskitytään tarkasti tutkimuksen toteuttamiseen liittyviin vaiheisiin aina aineiston keruusta, aineiston käsittelyyn ja analysointiin asti.

Luvussa neljä esitellään tutkimuksen tuloksia, jotka ovat syntyneet aineiston analyysin ja siitä tehtyjen johtopäätösten ja tulkintojen pohjalta. Luvussa tuodaan esille johtopäätöksien rinnalla aihetta koskevaa teoriaa sekä alkuperäisiä aineisto-oesimerkkejä. Lopuksi luvussa viisi vedetään yhteen ja pohditaan tutkimusta sekä esitetään jatkossa tehtäviä toimenpiteitä. Lisäksi luvussa käsitellään tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

## 2 ETÄJOHTAMINEN JA TYÖMOTIVAATIO

### 2.1 Johtamisen ja hyvän johtamisen määritelmä

Johtamisen käsitettä ei ole helppoa määritellä. Johtajuus ymmärretään usein yksittäisen henkilön ominaisuudeksi, vaikka käytännössä johtajuus on useimmiten jaettua ja johtajuutta tapahtuu myös ilman varsinaista johtajan titteliä erilaisessa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Johtamiseen vaikuttavat yhteiskunta, kulttuuri ja olosuhteet, joissa sitä toteutetaan. Myös hyvän johtamisen määrittely on aina tilannesidonnaista. Johtajuuden kontekstisidonnaisuus tekeekin siitä erityisen vaikeasti määriteltävän käsitteen. (Työelämä 2020 2018; Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus 2018, 6-7, 10.)

Hyvän johtamisen määritelmään sisältyy usein kolme asiaa: rohkeus tehdä päätöksiä, kyky ottaa kokonaiskuva huomioon päätöksiä tehtäessä sekä kyky ottaa ihmiset huomioon päätöksenteossa. Nämä johtajuudessa keskeiset asiat voidaan tiivistää voimaan, viisauteen ja myötätuntoon: nämä kolme muodostavat johtajuuden ytimen. Tänä päivänä näitä ominaisuuksia odotetaan kuitenkin varsinaisen johtajan lisäksi kaikilta muiltakin. (Soback 2021, 4.)

Työterveyslaitos on määritellyt hyvän johtamisen kriteerit viiden kokonaisuuden kautta. Ensimmäinen kokonaisuus koskee luottamusta ja arvostusta. Työyhteisön sisäinen luottamus edesauttaa luovan, kehittyvän ja tuloksellisen työorganisaation synnyssä ja ylläpidossa. Luottamusta voidaan rakentaa oikeudenmukaisen johtamisen avulla, sovituista toimintatavoista kiinni pitämällä, rehellisyydellä, avoimella tiedonvälityksellä ja toisia arvostavalla vuorovaikutuksella. Työntekijällä on tärkeää olla tunne siitä, että työpaikalla on turvallista keskustella avoimesti ja että johdon toiminta ja päätökset ovat läpinäkyviä. (Hyvän johtamisen kriteerit 2014.)

Toinen kokonaisuus liittyy yhteistyöhön ja verkostoihin, joiden merkitys on jatkuvassa kasvussa. Johtaminen on yhä useammin erilaisista toimijoista koostuvan verkoston johtamista. Verkostoituminen ja rajat ylittävä yhteistyö mahdollistavat uudenlaisten palveluiden syntymisen. Tämä yhteistyö on tärkeää mahdollistaa ja sitä on osattava johtaa. On oleellista, että organisaatio arvostaa yhteistyötaitoja ja että toimintatavat ovat yhdessä sovittuja. (Hyvän johtamisen kriteerit 2014.)

Kolmas kokonaisuus liittyy monimuotoisuuteen ja yksilöllisyyteen. Monimuotoisuudella tarkoitetaan sitä, että työyhteisöt ja heidän asiakkaansa koostuvat hyvin moninaisesta joukosta ihmisiä, jotka eroavat toisistaan esimerkiksi iän, sukupuolen, elämäntilanteen tai kulttuurisen taustan takia. Johdon asenteet monimuotoisuuteen liittyen vaikuttavat koko työyhteisöön ja myös asiakkaiden kokemukseen palvelun laadusta. Parhaimmillaan monimuotoisuus on luonteva osa organisaatiota, johtaminen luo mahdollisuuksia erilaisten ihmisten työllistymiselle, ja johtajat arvostavat ihmisten erilaista asiantuntijuutta. Monimuotoisuuden katsotaankin olevan yksi työelämän laadun ja menestyksen tekijä. Hyvä johtaminen mahdollistaa työn tekemisen joustavasti erilaisissa elämäntilanteissa ja huomioi ihmisten erilaiset resurssit tehdä työtä. (Hyvän johtamisen kriteerit 2014.)

Neljäs kokonaisuus koskee osaamista ja kehittymistä, joihin panostamalla työorganisaatio voi menestyä nyt ja jatkossa. Johtamisessa on tärkeää panostaa osaamisen kehittämiseen esimerkiksi kehityskeskusteluiden, palautteenannon, koulutusten, perehdyttämisen ja työnohjauksen kautta. Johtamisella pidetään huolta siitä, että osaamista kehitetään organisaation tarpeiden mukaisesti ja ennakoivasti. (Hyvän johtamisen kriteerit 2014.)

Viides kokonaisuus liittyy uudistumiseen ja osallisuuteen. Uudistuminen edellyttää aktiivista ja tietoista johtamista, jossa otetaan huomioon henkilöstön ideat; se ei siis tapahdu vain ylhäältä alaspäin, vaan myös alhaalta ylöspäin. Jos työntekijät ovat vain muutosten kohteena, uudistuminen voidaan kokea uhkana. Jos työntekijöillä on puolestaan mahdollisuus osallistua muutoksen tekemiseen, uudistuminen voikin innostaa. Johtajan on oleellista ymmärtää työntekijöiden osallisuuden merkitys. (Hyvän johtamisen kriteerit 2014.)

Työelämä 2020 -työpajoissa suomalaisen johtamisen vahvuuksiksi nousivat vahva yhteinen arvopohja, johtajien ja alaisten suoraselkäisyys, asioiden ratkaisemisen johdonmukaisuus ja se, että henkilöt arvostavat toisiaan ja luottavat siihen, että työt etenevät. Suomalainen johtaja ei nosta itseään jalustalle ja matalat hierarkiat nähtiin ainoastaan positiivisena asiana. Toisaalta työpajoissa nousi esille, että insinöörimäinen suoruus sekä asioiden ja prosessien johtaminen ihmisten sijaan on suomalaisen johtamisen heikkous. Lisäksi johtajilta puuttuu kykyä ja uskallusta ajatella isosti ja asioita tehdään totuttuun turvalliseen tyyliin.



Myös kommunikointitaidoissa ja viestinnässä nähtiin kehittämistarpeita. (Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus 2018, 16-17.)

## 2.2 Johtaminen nyt ja tulevaisuudessa

Johtamista on ohjannut pitkään ajatus tehokkuudesta. On pyritty siihen, että asioita tehdään mahdollisimman hyvin ja mahdollisimman halvalla. Johtamisen toimintaympäristö on kuitenkin viimeisten vuosikymmenten aikana muuttunut niin paljon, että tarvitaan uudenlaista johtamisen innovaatiota ja viitekehystä. Tänä päivänä tehokkuuden rinnalle on nostettu uudistuminen ja hyvinvointi. Tehokkuus on toki tärkeää edelleen, mutta se ei itsessään riitä. Nopeasti muuttavassa maailmassa on kyettävä uudistumaan jatkuvasti ja huolehtimaan samalla yksilöiden ja koko organisaation hyvinvoinnista. Tasapainoinen johtaminen huomioi nämä kaikki kolme näkökulmaa. (Sydänmaanlakka 2009, 24-25, 256.)

Työelämä 2020:n mukaan tulevaisuuden johtajuudessa tulisi keskittyä inhimillisyyteen ja siihen, että johtajan tehtävänä on mahdollistaa työntekijöiden onnistumisia ja toimia alaistensa inspiroijana. Hyvällä johtajalla tulisi olla tunneälyä ja hänen täytyisi pystyä aitoon keskusteluun alaistensa kanssa. Lisäksi johtajan tulisi luoda työn merkityksellisyyttä alaisille ja ymmärtää työelämän monimuotoisuus vahvuutena. Suomalaiselta johtajalta vaaditaan tulevaisuudessa myös suuria tavoitteita, lisää rohkeutta, visionäärisyyttä ja halua menestyä. (Työelämä 2020.)

Tässä luvussa nostetaan esille johtamisen suuntauksia ja teemoja, jotka voivat omalta osaltaan vastata niihin odotuksiin, joita johtamiselle asetetaan tänä päivänä ja tulevaisuudessa. Näitä teemoja ovat älykäs johtaminen, itsensä johtaminen sekä valmentava johtajuus.

### **Älykäs johtaminen**

Sydänmaanlakka puhuu *älykkäästä johtamisesta* vastauksena nykypäivän johtamiselle asetettuihin vaatimuksiin. Älykäs johtaminen kyseenalaistaa vanhan alitavan johtamisen viitekehysten. Älykkäässä johtamisessa haastetaan vanhat johtamisen tyylit ja johtaminen on päivitetty vastaamaan nykypäivän digitaalisen ympäristön luomia mahdollisuuksia. Aiemmin yritysten on ajateltu olevan byrokrattisia ja hierarkkisia suljettuja kokonaisuuksia. Älykäs johtaminen lähestyy

asiaa toisesta, uudesta näkökulmasta. Sen mukaan hierarkkisudelle ei ole perusteita ja on syytä huomioda, että organisaatiot ovat avoimia ja koko ajan muuttuvia kokonaisuuksia, jotka pystyvät itseohjautuvuuteen. Hierarkkinen ja byrokraattinen organisaatio ei enää tämän päivän nopeasti muuttuvassa ympäristössä pärjää verkostomaiselle ja avoimeen yhteistoimintaan perustuvalla organisaatiolle. Tarvitaan uudenlaista, monella tasolla tapahtuvaa kollektiivista johtamista ja jaettua johtajuutta. Hierarkkisududen tilalle tarvitaan tasavertaista yhteistoimintaa verkostoissa. (Sydänmaanlakka 2009, 25, 245, 251-252; Sydänmaanlakka 2014, 39.)

Älykäs johtaminen pohjautuu yli sadan vanhemman johtamismenetelmän analysoituun informaatioon. Vaikutteita älykäs johtaminen on saanut esimerkiksi tavoitejohtamisesta, tiimijohtamisesta ja itsensä johtamisesta. Älykäs johtaminen pyrkii olemaan aiempien menetelmien parhaiden käytäntöjen yhdistelmä. Älykäs johtaminen korostaa esimerkiksi kokonaisvaltaista ihmiskäsitystä, läpinäkyvyyttä, kollektiivista johtamista ja yhteistoimintaa, systeemiajattelua, verkostotaloutta sekä tasapainoista ja monitasoista johtamista. (Sydänmaanlakka 2014, 39.)

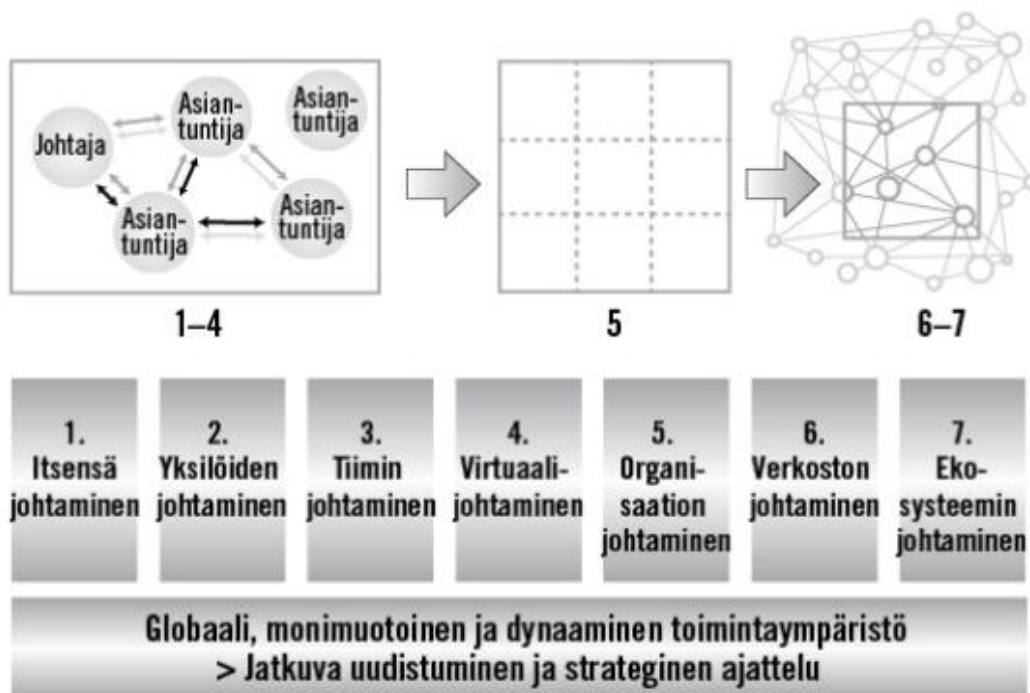
Älykkään johtamisen taustalla on kokonaisvaltainen ihmiskäsitys. Ihmistä ja työntekijää pidetään tekevänä, tietävänä, tuntevana ja merkitystä hakevana olentona. Työntekijällä on aktiivinen rooli osana kokonaisuutta, eikä hän ole vain yksi osa koneistoa. (Sydänmaanlakka 2014, 40.)

Johtamisen läpinäkyvydellä tarkoitetaan sitä, että johtaminen on tänä päivänä avoimempaa kuin aiemmin. Johtaja ei voi toimia työntekijöiden selän takana piittäen oleellisia tietoja ja johtamisen on kestettävä julkistakin arvosteltua. Johtamisen läpinäkyvyys liittyy myös organisaation maineeseen; läpinäkyvyyteen ja eettisyyteen pyrkivä johtamiskulttuuri voi parantaa yrityksen imagoa. (Sydänmaanlakka 2014, 40.)

Kollektiivinen johtaminen viittaa yhteistoiminnalliseen ja jaettuun johtamiseen. Nykypäivänä johtaminen on enemmän yhteistoimintaa kuin pelkkää yksilösuoritusta. Johtajakeskeisyydestä pitäisikin siirtyä enemmän jaettuun johtamisen tyyliin. On ymmärrettävä, että hyvä johtaminen on yhteistoimintaa, johon koko organisaation on kyettävä vaikuttamaan ja osallistumaan. (Sydänmaanlakka 2014, 40-41.)

Tasapainoisella johtamisella viitataan siihen, että johtamisella pyritään niin tehokkuuteen, uudistumiseen kuin hyvinvointiinkin. Pelkkä taloudellinen voitto ei yksin riitä, vaan sen lisäksi tasapainoinen johtaminen korostaa esimerkiksi sosiaalista, inhimillistä, teknologista ja poliittista pääomaa. (Sydänmaanlakka 2014, 40.)

Johtamisen monitasoisuus tarkoittaa, että johtaminen tapahtuu monella eri tasolla ja sitä voidaan tarkastella seuraavilla seitsemällä tasolla: ekosysteemin johtaminen, verkoston johtaminen, organisaation johtaminen, tiimin- ja virtuaalitiimin johtaminen, yksilöiden johtaminen ja itsensä johtaminen. Nämä tasot on esitetty kuviossa 1. (Sydänmaanlakka 2014, 42.)



Kuvio 1. Älykkään johtamisen tasot. (Sydänmaanlakka 2014, 41)

Jotta osaisi johtaa muita hyvin, on kyettävä ensin johtamaan itseään. Kun ensimmäisen tason johtaminen onnistuu, voi siirtyä seuraavalle tasolle yksilöiden johtamiseen. Yksilön johtaminen on johtamisen haastava perustehtävä, mikä johtajan on hallittava. Yksilön johtamisesta voidaan siirtyä seuraavalle tasolle tiimijohtamiseen, jota tapahtuu nykyään paljon. Johtajan on luotava organisaatiolle ympäristö, jossa vuorovaikutus ja yhteistyö voi toimia jäsenten välillä. Nykyään johtaminen tapahtuu paljolti myös hajautuneesti tiimeissä, joten on kyettävä mahdollistamaan virtuaalijohtaminen etäyhteyksien avulla. Viides taso on organisaation johtaminen. Organisaatiot koostuvat useista tiimeistä, joiden on toimittava yhteistyössä yrityksen arvojen, toimintatapojen ja johtamiskulttuurien mukaisesti. Kuudes taso on verkostajohtaminen eli yli organisaatorajojen menevä johtaminen. Myös eri organisaatioiden tiimien on kyettävä yhteistyöhön keskenään. Seitsemäs taso on ekosysteemijohtaminen. Kyseessä on silloin laaja eri organisaatioiden verkosto, joka käyttäytyy ekosysteemimäisesti eli muodostuu eri toimialojen välinen organisaatioiden yhteistoimintaverkko, joka on käytännössä rajaton. Jokainen näistä edellä mainituista tasoista vaatii erilaista johtamisosaamista. Jotta osaa johtaa muita, tiimejä, organisaatioita ja verkostoja on siis hallittava monenlaista osaamista. (Sydänmaanlakka 2014, 42-43.)

Johtamisessa ollaan siirtymässä perinteisestä tavoitejohtamisesta siihen, että johtaja toimii mahdollistajana ja prosessien ohjaajana. Työntekijöille annetaan aiempaa enemmän valtuuksia ja tavoitteet määritellään yhdessä. Työnteko on aiempaa vapaampaa ja vapaus ruokkii työntekijöiden luovuutta. (Sydänmaanlakka 2009, 252.)

### **Itsensä johtaminen**

Neck ja Houghton ovat määritelleet itsensä johtamisen prosessiksi, jossa yksilö kontrolloi omaa käyttäytymistään ja vaikuttaa itseensä. Yksilö pyrkii itseohjautuvuuteen ja motivaatioon, joiden kautta hän pystyy suoriutumaan toivotulla tavalla ja saavuttamaan asetetut tavoitteet. (Neck & Houghton 2006, 270; Houghton & Neck 2002, 672.) Sydänmaanlakka on puolestaan määritellyt itsensä johtamisen itseensä kohdistuvaksi vaikuttamis- ja oppimisprosessiksi, jossa ihminen ohjaa ke-

hoaan, mieltään, tunteitaan ja arvojaan itsereflektoinnin kautta. Itsensä johtamisessa on oleellista, että ihminen pystyy tarkastelemaan itseään ikään kuin ulkopuolelta ja refleктоimaan toimintaansa. (Sydänmaanlakka 2009, 266.)

Itsensä johtamisen strategioihin liittyy vahvasti sisäisen motivaation käsite. Itsensä johtajuudessa keskitytään työstä saataviin luonnollisiin palkkioihin. Työtehtävät ja tavoitteisiin pääsy toimivat itsessään palkkioina, eivätkä esimerkiksi saadut kehu ja tunnustus tehdystä työstä. (Neck 2006, 281.)

Itsensä johtaminen on lähtökohta kaikkeen johtamiseen: hyvän johtajan on osattava johtaa ensin itseään. Hyvä itsetuntemus auttaa itsensä johtamisessa. Itsensä johtamisessa on tärkeää ottaa huomioon niin fyysinen kuin psyykinenkin hyvinvointi; on osattava pitää huolta riittävästä levosta, liikunnasta ja ravinnosta, sekä osattava hallita omaa mieltään. Myös tunteiden hallinta ja tunneäly on tärkeä osa itsensä johtamista. Lisäksi arvoilla on tärkeä merkityksensä: arvot ja periaatteet auttavat ohjaamaan elämää. Myös työllä on oma merkityksensä: työn on tärkeää olla sopivan haastavaa, osaamisen on tärkeää vastata työtä ja jatkuva kehittyminen työssä on tärkeää. Kaikki nämä luovat pohjaa itsensä johtamiselle ja kaikkia näitä ohjaa ihmisen tietoisuus, eräänlainen sisäinen tarkkailija. Itsensä johtamiseen kuuluu oleellisesti myös uudistuminen: jatkuva kehittyminen ja kasvu. Uudistuminen koostuu hyvästä itsetuntemuksesta ja -luottamuksesta ja edellyttää taitoa reflektoida. (Sydänmaanlakka 2009, 262-268.)

### **Valmentava johtajuus**

Valmentavalla johtajuudella tarkoitetaan pyrkimystä kehittää työntekijöiden kykyä oman työnsä johtamiseen. Tähän kuuluu halu kehittää johdettavien kykyä itsenäiseen päätöksentekoon, kokonaisvaltaiseen ajatteluun sekä jatkuvaan kasvuun niin ihmisenä kuin työyhteisön jäsenenä. Jos aiemmin perinteisessä johtamisessa valta, vastuu ja päätöksenteko oli tiukasti keskitettyä, niin valmentavassa johtajuudessa on kyse jaetusta vallasta, vastuusta ja päätöksenteosta. Uudenlainen maailma ja muuttuneet olosuhteet edellyttävät muutosta myös johtajuudessa. Johtajuuden painopiste onkin siirtymässä ohjeistamisesta ja hallinnoimisesta kohti mahdollistamista ja tukemista. (Soback 2021, 5, 34.)

Valmentavaan johtajuuteen kuuluu olennaisesti arvostava kohtaaminen, mahdollistaminen ja tuen antaminen. Arvostavalla kohtaamisella tarkoitetaan sitä, että työntekijöillä on aidosti tunne siitä, että heidän hyvinvoinnistaan ja tarpeistaan ollaan kiinnostuneita. Johtajuuteen liittyvä vuorovaikutus ei ole vain ylhäältä alaspäin suuntautuvaa ohjeistusta ja määräämistä, vaan perustuu kuuntelulle ja läsnäololle. Mahdollistamisella tarkoitetaan sitä, että työntekijöille annetaan mahdollisuus tehdä omaa työtään koskevia valintoja. Tuen antamisella viitataan siihen, että hyvien kysymysten ja kuuntelemisen kautta saadaan esille työntekijöissä oleva asiantuntijuus ja osaaminen parhaalla mahdollisella tavalla. (Soback 2021, 5-6.)

Tänä päivänä työntekijät toivovat esimieheltään aiempaa enemmän kuuntelevaa ja työntekijän aidosti kohtaavaa otetta, ei enää vain ylhäältä tulevia käskyjä ja pomottamista. Valmentava johtajuus voi vastata tähän toiveeseen. Lisäksi valmentavaa johtajuutta toteutettaessa voidaan lisätä työntekijöiden työssä viihtymistä ja työmotivaatiota, kun työntekijät tulevan aidosti kuulluiksi ja heidän potentiaalinsa pääsee esille. Nämä voivat omalta osaltaan vaikuttaa myös organisaation menestymiseen. (Soback 2021, 4-6, 32.)

### 2.3 Etäjohtamisen määritelmät

Etäjohtamisella tarkoitetaan johtamista, jossa esimies ja työntekijä eivät kohtaa päivittäin kasvotusten, vaan johtaminen tapahtuu pääasiassa sähköisten apuvälineiden avulla. Etäjohtamisesta on tullut pikkuhiljaa osa työelämää, joten aivan uudesta ilmiöstä ei ole kyse. Etäjohtaminen on lisääntyvä toimintatapa ja Suomessakin sitä toteutetaan jo laajasti eri kokoisissa yrityksissä. (Vilkman 2016, 10,14; Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä 2018.)

Ulla Vilkman on määritellyt etäjohtamisen etätyön, hajautetun työn, ajasta ja paikasta riippumattoman työn sekä liikkuvan työn kautta: etäjohtaminen on näiden työtekemuotojen johtamista. Etätyöllä tarkoitetaan sellaista työntekoa, joka toteutuu pääasiassa muualla kuin konkreettisella työpaikalla. Hajautettu työ viittaa esimerkiksi siihen, että työntekijät toimivat hajallaan toisistaan ja työtä tehdään virtuaalisissa ympäristöissä. Ajasta ja paikasta riippumaton työ on nimensä mukaisesti työntekoa, joka on vapautettu tietystä ajasta ja paikasta. Työtä voidaan tehdä esimerkiksi kotoa itselle sopivaan aikaan. Liikkuvassa työssä työtä tehdään eri paikoissa, koska työ itsessään on sen tyyppistä, että sitä ei voida toteuttaa

vain yhdessä paikassa. Kaikki nämä työmuodot edellyttävät ainakin jossain määrin etäjohtamista. (Vilkman 2016, 11-14.)

### 2.3.1 Etäjohtamiselle ominaista

Etäjohtaminen edellyttää uudenlaisia lähestymistapoja ja siinä painottuvat jonkin verran eri asiat kuin perinteisessä johtamisessa. Johtaminen ei ole enää vain huippusuoritukseen tähtäämistä, vaan ihmisten johtamista, tiimin jäsenten yhdistämistä ja vuorovaikutukseen panostamista. Vanhoja johtamiskäytäntöjä ei voida suoraan siirtää etäjohtamiseen, vaan tarvitaan uusia toimintatapoja. Tutkimukset osoittavat, että etäjohtaminen ei ole varsinaisesti vaikeampaa kuin perinteinen johtaminen, mutta se on erilaista ja erot täytyy ottaa huomioon. (Vilkman 2016, 14, 21, 63.)

Etäjohtaminen on osa modernia johtamiskäsitystä ja etäjohtaminen nähdään ensisijaisesti ihmisten johtamisena. Etäjohtamisessa korostuu jossain määrin erilaiset asiat kuin perinteisessä, kasvokkain tapahtuvassa johtamisessa. Uudenlaisten työmuotojen johtaminen eroaa jonkin verran perinteisestä johtamisesta ja etäjohtamisessa täytyy kiinnittää tiettyihin asioihin erityistä huomiota. (Vilkman 2016, 14-15, 58.)

Etäjohtajan on esimerkiksi tärkeää osata tukea työntekijöiden itseohjautuvuutta sekä kyetä mahdollistamaan yhteistyö sekä työntekijöiden välillä, että työntekijöiden ja esimiehen välillä. Etäjohtamista voidaan ajatella suunnan näyttämisenä työntekijöille. Etäjohtajan tehtävänä on myös organisoida työtä ja pitää langat kässissään. (Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä, 2018.)

Etäjohtamisessa korostuu myös luottamuksen merkitys. Kun työskennellään virtuaalisten apuvälineiden välityksellä, eikä nähdä fyysisesti toisia, voi luottamuksen saavuttaminen olla haastavaa. Kuitenkin luottamuksen rakentaminen on ensiarvoisen tärkeää etäjohtamisessa: luottamus vaikuttaa työn laatuun ja tehokkuuteen, sekä työhön sitoutumiseen. Virtuaalisesti työskenneltäessä luottamusta lisäävät esimerkiksi yhdessä sovitut viestintätavat, nopea vastaaminen ja reagoiminen. Jos viestinnässä ja tiedonkulussa on puolestaan haasteita, vaikeuttaa se luottamuksen syntymistä, etenkin kun työskennellään etäällä. (Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä 2018.) Etäjohtajan rooli luottamuksen

rakentumisessa on merkittävä. Hän omalla esimerkillään luo luottamuksen ilmapiiiriä osoittamalla luottamusta työntekijöille. (Vilkman 2016, 27.)

Etäjohtamisessa vuorovaikutuksen merkitys korostuu aivan erityisellä tavalla. Koska perinteistä vuorovaikutusta, yhteisiä kahvitaukoja ja lounashetkiä ei ole, on vuorovaikutukseen kiinnitettävä erityistä huomiota. Tutkimukset osoittavat, että jo virtuaalinen työyhteisö itsessään heikentää esimiehen ja työntekijän välistä viestintää. Lisäksi tutkimusten mukaan liian vähäinen vuorovaikutus virtuaalisessa tiimissä heikentää yhteistyötä ja tiedonkulkua. Vähentynyt vuorovaikutus vaikuttaa kielteisesti myös työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen. Näiden syiden vuoksi etäjohtamisessa on tärkeää panostaa vuorovaikutukseen ja avoimeen keskusteluun riittävän varhain. Apuna voi käyttää erilaisia viestintäkanavia, kuten sähköpostia, pikaviestintäpalveluita, puheluita ja sosiaalista mediaa. Myös säännöllisillä yhteisillä palavereilla on tärkeä merkitys vuorovaikutuksen ylläpitämiselle. (Vilkman 2016, 59-61.)

Etäjohtamisessa esimieheltä vaaditaan erityisen hyviä johtamistaitoja sekä tilanteen tasalla oloa. Etäesimiehen on erityisen tärkeää olla tavoitettavissa, huolehtia tiedonkulun toimivuudesta, osata sitouttaa työntekijöitä työhön ja yritykseen, osata pitää tavoitteet ja päämäärät kaikille selvinä, seurata työntekijöiden kuormittuneisuutta sekä luoda yhteisöllisyyttä, vaikka ei kasvokkain nähtäisikään. (Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä 2018.)

Sanomattakin on selvää, että etäjohtamisessa esimieheltä vaaditaan erityisen hyviä tieto- ja viestintäteknologisia taitoja. Kuitenkin vielä tärkeämpää etäjohtajan on ymmärtää, että teknologiset apuvälineet ovat lopulta vain mahdollistamassa yhteistyötä, eivät pääroolissa. Etäjohtajan on omalla toiminnallaan luotava yhteistyön kulttuuria ja tuotava ihmisiä yhteen. Teknologia ei itsessään vielä luo yhteistyötä, vaan sen tekevät ihmiset omalla toiminnallaan, jolle teknologia luo puitteet. (Vilkman 2016, 14, 64.)

Etäjohtaminen voidaan kokea haasteellisemmaksi kuin perinteinen johtaminen, vaikkakin tutkimusten mukaan se ei sitä oikeastaan ole. Kuitenkin, jos etäjohtamisen erilaisuutta ei oteta huomioon, vaan yritetään johtaa samalla tyyllillä kuin



perinteisessä johtamisessa, etäjohtaminen voi tuntua haasteellisemmalta. Etäjohtajan onkin oleellista pystyä muuttamaan omaa toimintaansa tilanteen vaati-  
maan suuntaan. (Vilkman 2016, 21.)

### 2.3.2 Etäjohtamisen haasteet ja mahdollisuudet

Etäjohtamiseen ja etätyöhön liittyy monenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia. Etätyötä johdettaessa yhdeksi haasteeksi voi nousta se, että virtuaalisissa kohtauksissa on vaikeampaa tunnistaa työntekijän tunteita verrattuna kasvotusten käy-  
tyihin keskusteluihin. Tunteet ovat läsnä myös etätyössä, mutta ne eivät aina vä-  
lity digitaalisten työkalujen kautta. Työntekijän tunteilla on suuri merkitys työmo-  
tivaatioon ja tätä kautta myös työn tuloksellisuuteen. Esimerkiksi turhautumisen  
tunteet voivat vaikuttaa työmotivaatioon kielteisesti ja heikentää koko tiimin työn  
tulosta. Tunteilla onkin suuri merkitys tiimin ja organisaation menestymiseen.  
(Saarikivi 2020, 83, 96.)

Etäjohtamisessa tunteiden tunnistamiseen on nähtävä erityistä vaivaa ja työntekijän tunteista täytyy hankkia tietoa aktiivisesti. Näin tunteet voi saada näkyviksi myös etätyössä. Tunteiden sanoittaminen on yksi tärkeä keino tunteiden tunnis-  
tamiseen ja näkyväksi tekemiseen etätyössä. Esimies voi auttaa työntekijää sa-  
noittamaan tunteitaan kysymällä oikeita kysymyksiä, joihin vastatessa työntekijän  
täytyy kuvailla tunteitaan. Jos tunteiden sanoittamiseen ja välittymiseen ei työyh-  
teisössä panosteta, esimies ja työntekijät eivät ymmärrä toisiaan, ja väärinym-  
märrysten riski kasvaa sekä työmotivaatio uhkaa heikentyä, mikä vaikuttaa työn  
tuloksellisuuteen. (Saarikivi 2020, 83, 86, 90). Etäjohtajan kannattaa siis ottaa  
huomioon työntekijöidensä tunteet ja luoda edellytyksiä niiden ilmaisuun; ei vain  
inhimillisistä syistä vaan myös työn kannattavuuden kannalta.

Etäjohtamisessa haasteeksi voi muodostua myös erilaisten viestintäkanavien ja  
-tyylien aiheuttamat väärinkäsitykset ja ristiriidat. Etätyössä käytettävät viestintä-  
kanavat, kuten kirjoittaminen ja pikaviestintä voivat saada aikaan väärinkäsityk-  
siä. Kirjoitettu viesti voi kuulostaa tyyliä, jos asia on kerrottu lyhyesti ja suorasaa-  
naisesti, eikä viestin sisältöä on pehmennetty mitenkään. Etätyössä esimiehen  
onkin erityisen tärkeää kiinnittää huomiota siihen, millainen viestintäkanava sopii  
mihinkin tilanteeseen. Esimerkiksi videopuhelu tarjoaa paremmat mahdollisuudet  
keskustelulle kuin sähköpostitse käytävä viestinvaihto, ja myös väärinkäsitysten  
riski voi pienentyä. (Hakkarainen & Hallikainen 2017, 42-43; Saarikivi 2020, 87.)

Haasteena etäjohtamisessa voi olla myös se, että virtuaalisuuden luomia mahdollisuuksia ei hyödynnetä riittävästi, vaan työtä yritetään tehdä kuten aiemminkin. Tällöin yhteistyö ei onnistu saumattomasti ja johtamisesta saattaa tulla vaikeaa. Etäjohtamisessa onkin haasteena se, miten saa luotua aitoa yhteistyötä ja tiimiytymistä, kun kasvotusten tapahtuvaa vuorovaikutusta ei ole ainakaan paljoa. Yhteisöllisyyden tunteen muodostumiseen ja ylläpitämiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota, kun työskennellään virtuaalisesti. Tähän vaikuttaa oleellisesti yhteydenpidon määrä ja laatu. (Vilkman 2016, 15,19, 41-42.)

Etäjohtamiseen ja sen kautta mahdollistuvaan etätöihin liittyy myös paljon mahdollisuuksia ja etuja. Kun on mahdollista työskennellä etänä esimerkiksi kotoa käsin, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on sujuvampaa. Tämä voi toimia valttikorttina yritykselle ja uusien työntekijöiden rekrytoinnille, koska etätömahdollisuus kiinnostaa tutkitusti ihmisiä. Etätömahdollisuus lisää myös työntekijöiden yrityksessä pysymistä, mikä taas lisää työn tuottavuutta. Virtuaalisten työmahdollisuuksien on huomattu myös vähentävän työntekijöiden kuormittumista työstä. (Vilkman 2016, 16-17.)

Etäjohtaminen ja etätö voi olla myös tehokkaampaa kuin perinteinen työpaikalla kasvokkain toteutettu yhteistyö. Etätöissä saadaan aikaan enemmän kuin toimistolla ja aikaansaamisen kokemus lisää työntekijän motivaatiota työhön. Etänä hoidetut kontaktit vähentävät myös sairaspöissaoloja. Aikaa ja luonnonvaroja ei myöskään kulu työmatkoihin. (Vilkman 2016, 18.)

#### 2.4 Työmotivaation määrittely

Motivaatio -sana tulee alun perin latinalaisesta sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikettä. Motivaation voidaan ajatella olevan psyykinen tila, joka ohjaa yksilön aktiivisuutta toimia tavoitteiden saavuttamiseksi. Motivaatio on siis toimintamme voiman lähde; motivaatio on se voima, joka saa meidät esimerkiksi aloittamaan työt joka päivä. Motivaatiota voidaan tarkastella sisäisen ja ulkoisen motivaation näkökulmista. Sisäinen motivaatio tulee usein työn tekemisestä ja siihen vaikuttavat esimerkiksi työn sisältö, haastavuus, mielekkyys, itsensä toteuttaminen ja kehittymismahdollisuudet. Ulkoinen motivaatio syntyy puolestaan esimerkiksi palkkioista ja rangaistuksista. (Mathe, Pavie & O'Keeffe 2012, 1; Sinokki 2016, 60-61, 98.)

Työmotivaatiolla tarkoitetaan työntekijän pyrkimystä saavuttaa työlle asetetut tavoitteet. Työntekijä suuntaa energiaansa toimiin, jotka hyödyttävät organisaatiota. Motivaatio pitää sisällään sinnikkyyttä työskennellä ja ponnistella myös silloin, kun työssä tulee vaikeuksia. (Vilkman 2016, 74.) Marjo Sinokki on määritellyt työmotivaation työntekijän toiminnan käyttövoimaksi, joka vaikuttaa työntekijän ponnistelujen intensiteettiin, suuntaan ja keston. Se vaikuttaa myös työn tuottavuuteen ja laatuun, sekä työntekijän työhyvinvointiin ja innostukseen. (Sinokki 2016, 16.)

#### 2.4.1 Mikä vaikuttaa työmotivaatioon ja mihin työmotivaatio vaikuttaa?

Työmotivaatioon vaikuttaa moni asia, kuten työ itsessään, työympäristö, sekä työntekijän persoonallisuus ja elämänvaihe. Myös työntekijän elämäntilanteen eli koherenssin tunne vaikuttaa työmotivaatioon. Kun koherenssin tunne on vahva, ihminen luottaa omaan voimavaroihinsa selvitä työn asettamista vaatimuksista. (Sinokki 2016, 7, 12.) Työmotivaatioon vaikuttaa myös esimerkiksi se, että työntekijä saa tehdä itselleen merkityksellisiä asioita, voi vaikuttaa ja tehdä valintoja suhteessa työhönsä, saa onnistumisen kokemuksia sekä aikaansa ja edistyy työssään. (Vilkman 2016, 74.)

Hyvän työmotivaation omaava työntekijä haluaa käyttää omia henkisiä ja fyysisiä resursseja työntekoon ja tekee töitä saavuttaakseen tavoitteet. Työmotivaatio on siis yhteydessä työntekijän ahkeruuteen ja tehokkuuteen. (Sinokki 2016, 82.)

Työntekijöiden motivoituneisuudella onkin tärkeä merkitys työn tuottavuuden kannalta. Työntekijän on tärkeää kokea, että hänen työpanostaan arvostetaan ja että hän tuo lisäarvoa yritykselle. Yksilöiden motivaation ja organisaation suorituskyvyn välillä on selvä yhteys ja nykyään tunnustetaankin yhä useammin, kuinka tärkeää on tukea työntekijöiden sitoutumista ja motivoituneisuutta. (Mathe, Pavie & O’Keeffe 2012, 3.)

#### 2.4.2 Johtamisen merkitys työmotivaatiolle

Johtamisella on oleellinen merkitys työmotivaation synnylle ja ylläpidolle. Tänä päivänä johtaminen perustuu visiointiin ja työn merkityksen korostamiseen. Johtajan tehtävänä on tehdä visio selkeäksi työntekijöille. Motivaation kannalta on tärkeää, että yhteinen visio on selkeä ja työntekijä kokee olevansa tärkeä osa

suurempaa kokonaisuutta. Lisäksi työmotivaation kannalta on tärkeää, että työntekijä tunnistaa työnsä merkityksen, tiedostaa suoriutumisen työssä, kokee olevansa pätevä tehtäväänsä sekä pystyy vaikuttamaan siihen, millä tavoilla työtään tekee. Kaikkien näiden asioiden mahdollistumisessa johtamisella ja esimiehellä on tärkeä rooli. (Sinokki 2016, 12-13,15.)

On tärkeää, että johtaja tiedostaa, miten työmotivaatio syntyy ja mikä siihen vaikuttaa. Työmotivaation taustalla ovat lopulta psykologiset tekijät: työnteon sujuminen ja tavoitteisiin pääsy, sekä kokemus merkityksellisen työn tekemisestä saa aikaan ihmisessä hyvinolon tunteen. Onnistumiset tuovat työntekijälle mielihyvää ja se puolestaan motivoi jatkamaan. (Järvinen 2020, 94-95.)

Johtajan on tärkeää tiedostaa myös psykologinen ilmiö, joka ohjaa ihmisten käyttäytymistä: itsemääräämisyrittäminen. Tämä pyrkimys voi tehdä ylhäältä tulevien sääntöjen ja määräysten noudattamisesta välillä vaikeaa, koska ihminen haluaa luontaisesti määrätä itsestään ja toimia omalla tavallaan. Motivaation ja sitoutumisen näkökulmasta johtajan kannattaakin ottaa työntekijät mukaan yhteisten sääntöjen laatimiseen ja tunnistaa ihmisten tarve vaikuttaa, sekä tarjota vaikuttamismahdollisuuksia. Näin toimimalla johtaja ruokkii ihmisten sisäistä motivaatiota. Tämä on osa valmentavaa johtamista. (Järvinen 2020, 98-99.)

Jotta työntekijöiden motivoituneisuudelle olisi hyvä edellytykset, tulee esimiehen huolehtia siitä, että työn tekemisen edellytykset ovat kunnossa. Työntekijöillä tulee olla tiedossa selkeästi työn tavoitteet, työn tulee olla hyvin organisoitua ja sille tulee olla riittävät resurssit, kaikilla tulee olla tiedossa yhteiset säännöt ja esimerkiksi palaverikäytäntöjen tulee olla toimivia. Esimiehen tulee osata myös tarkastella omaa johtamistapaansa kriittisesti: onko johtaminen ammattitaitoista ja laadukasta? (Järvinen 2020, 94-95.)

Työmotivaatio rakentuu viime kädessä työntekijöiden sisäiselle motivaatiolle: jokaisen omalle henkilökohtaiselle halulle tehdä työt hyvin, oppia lisää ja kehittyä sekä kantaa työstä vastuu. Kuitenkin edellytykset sisäiselle motivaatiolle luo esimies. Vaikka johtaja ei voi suoranaisesti motivoida ketään, hän voi luoda hyvät edellytykset työn teolle ja työssä onnistumiselle ja innostumiselle, jolloin sisäiselle motivaatiolle on hyvät mahdollisuudet. Esimiehen on esimerkiksi tärkeää ottaa

selvää, millaiset työtehtävät motivoivat ketäkin, ja mahdollisuuksien mukaan järjestää niitä. (Järvinen 2020, 96-97.)

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

#### 3.1 Työn tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, minkälainen merkitys etäjohtamisella on toimihenkilöiden työmotivaatioon. Opinnäytetyö tuottaa tietoa siitä, miten etäjohtamisen toteutus kyseisissä rakennusalan yrityksissä on yhteydessä toimihenkilöiden työmotivaatioon. Lisäksi työ selventää, mitkä asiat toimihenkilöt kokevat toimiviksi ja tärkeiksi etäjohtamisessa. Lisäksi työ voi tuottaa näkökulmia myös etäjohtamisen kehittämiseen jatkossa.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten etäjohtaminen on yhteydessä toimihenkilöiden työmotivaatioon?
2. Miten toimihenkilöt määrittelevät hyvää etäjohtamista?

#### 3.2 Tapaustutkimus menetelmänä

Tapaustutkimuksella tarkoitetaan nimensä mukaisesti tutkimusta, jossa tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta. Tapauksella tarkoitetaan tässä yhteydessä toimintaa, jota voidaan tutkia ja ymmärtää vain siinä kontekstissa, missä se tapahtuu. Tapaus voi olla esimerkiksi yksilö, ryhmä, instituutio, laajempi yhteisö tai jokin ilmiö. (Gillham 2000, 1.) Tapaustutkimukselle tyypillistä on, että tutkimuksen kohteena on jokin ajankohtainen tosielämän ilmiö ja aiheesta on tehty vain vähän empiiristä tutkimusta (Eriksson & Koistinen 2005, 4-5).

Tavoitteena tapaustutkimuksessa on määritellä ja analysoida tutkittava tapaus, sekä ratkaista se tutkimuskysymyksen avulla. Tutkimuskysymys on tapaustutkimuksessa usein aineistolähtöinen, mutta se voi olla lähtöisin myös aiemmasta teoriasta. Tapaustutkimuksen alussa tutkimuskysymykset voivat olla suuntaa antavia ja ne voivat täsmentyä tutkimuksen edetessä. (Eriksson & Koistinen 2005, tiivistelmä, 4; Gillham 2000, 1.)

Tapaustutkimuksessa annetaan painoarvoa aineistolle ja sieltä nouseville, yllättävillekin asioille. Joskus aineistosta nousee sellaisia asioita, joita tutkija ei alun perin ollut tutkimassa. Tapaustutkimuksessa onkin tärkeää, että tutkija suhtautuu

aineistoon arvostavasti ja on valmis tarvittaessa muokkaamaan omia ennakkajatuksiaan tutkittavasta tapauksesta. (Eriksson & Koistinen 2005, 25-26.)

Tässä tutkimuksessa on sovellettu tapaustutkimuksen perinteitä. Tarkastelun kohteena oleva tapaus on ilmiö: etäjohtamisen merkitys toimihenkilöiden työmotivaatioon. Aihe on erittäin ajankohtainen vallitsevasta maailmantilanteesta ja lisääntyvästä digitalisoitumisesta johtuen. Aihetta on lisäksi tutkittu suhteellisen vähän. Työssä on määritelty ilmiön kannalta keskeiset käsitteet ja perusteltu esimerkiksi, miten tutkimukseen osallistuneet henkilöt on valittu. Tutkimus on rakentunut osin aineistolähtöisesti ja toinen tutkimuskysymyksistä on muodostunut vasta aineiston analyysin yhteydessä. Tutkimuksessa on pyritty ratkaisemaan tapaus kahden tutkimuskysymyksen avulla ja kiteytetty tämän ”tapauksen ratkaisu” tulosten yhteenvedossa.

### 3.3 Aineistonkeruu haastattelulla

Haastattelu on yksi käytetyimmistä aineistonkeruumenetelmistä ja sen avulla voidaan kerätä syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelulla voidaan tarkasti strukturoitua ja etukäteen suunniteltua kysymyslistaa ja valmiita vastausvaihtoehtoja, mutta tutkimushaastattelu voi olla myös vapaamuotoinen ja keskustelunomainen tilanne, jossa haastattelijan ja haastateltavan välinen vuorovaikutus korostuu, ja haastattelun kohteena oleva ihminen saa aktiivisen roolin. Haastattelu eroaa kuitenkin keskustelusta siinä, että se tähtää tiedonkeruuseen ja on tavoitteellista, ennalta suunniteltua toimintaa. Vaikka haastattelu on monipuolinen ja paljon käytetty aineistonkeruumenetelmä, siihen liittyy myös omat haasteensa: haastatteluun liittyy esimerkiksi aina tilannesidonnaisuutta ja tulkinallisuutta, joten haastattelun avulla muodostettujen tutkimustulosten yleistämistä on harkittava tarkkaan. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 11-12, 35, 42.)

Tässä tutkimuksessa on sovellettu puolistrukturoitua haastattelua. Eskola ja Suoranta ovat määritelleet puolistrukturoidun haastattelun siten, että kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole, vaan haastateltavat vastaavat kysymyksiin omin sanoin (Eskola & Suoranta 1998, 86). Samat haastattelukysymykset on esitetty kaikille haastatteluun osallistuneille, mutta kysymysten järjestys on saattanut hieman vaihdella. Haastatelluilla on ollut mahdollisuus vastata kysymyksiin vapaasti omien sanojensa mu-

kaan. Puolistrukturoitu haastattelu valittiin, koska haastatteluissa ei haluttu ohjailta ja määrittää vastauksia etukäteen valmiiden vaihtoehtojen avulla, vaan etsiä syvällisempää ja haastateltavien itse muodostamaa tietoa etäjohtamiseen liittyen. Yhtenevät haastattelukysymykset antoivat kuitenkin tietyt raamit haastattelujen etenemiselle, auttoivat pysymään tutkimuksen kannalta oleellisessa aiheessa ja tekivät aineistosta helpommin jäseneltävän.

Haastatteluun osallistui kuusi henkilöä, kolme kummastakin rakennusliikkeestä. Haastateltavaksi valikoitui molemmista rakennusliikkeistä henkilöt, jotka toimivat niin sanotusti molempiin suuntiin organisaatioissa eli osallistuvat aktiivisesti työmaan johtamiseen sekä osallistuvat myös ylemmän tason toimintaan organisaatioissa. Haastatellut henkilöt valikoituvat tutkimukseen sen perusteella, että heidän työtehtävänsä olivat keskenään samankaltaisia, jolloin myös lähestymiskulma etäjohtamiseen on samankaltainen. Tutkimuksessa päädyttiin kuuteen haastateltavaan, koska haluttiin kerätä syvällistä tietoa aiheesta. Jos haastateltavia on liian monta, aineistosta on vaikeaa tehdä syvällisiä tulkintoja (Hirsjärvi & Hurme 2010, 58).

Kun tutkimukseen osallistuvilta toimihenkilöiltä oli saatu suullisen suostumus, lähetettiin sähköpostilla pyyntö osallistua haastatteluun sekä pyydettiin henkilöitä tutustumaan etukäteen työturvallisuuskeskuksen digijulkaisuun: Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä (2018). Näin haluttiin varmistaa, että haastateltava ymmärtää etäjohtamisen perusteet ennen haastattelutilannetta. Tämän toimenpiteen toivottiin myös vähentävän aiheeseen johdattelemista haastattelun aikana.

Oman lisänsä haastatteluiden toteuttamiseen teki tuolloin Suomessa vallinneet, koronapandemiasta johtuneet poikkeusolot. Haastattelut toteutettiin poikkeusolojen vuoksi etänä Google Teams -sovelluksen avulla ja tallennettiin. Etäyhteydestä johtuen näkyvät vihjeet jäivät puuttumaan haastatteluista. Koska haastateltujen kehonkieli ei näkynyt haastatteluissa, eikä siitä voinut tehdä tulkintoja, aineisto perustuu ainoastaan tallennettuun audiomuotoiseen haastatteluun. Etänä toteutettu haastattelu voi kuitenkin sopia myös puolistrukturoituun haastatteluun. Sen etu on esimerkiksi ajankäytössä: kiireinenkin henkilö voi ehtiä osal-



listumaan haastatteluun. Etäyhteys on kuitenkin hyvä huomioida haastattelutekniikassa esimerkiksi lyhyemmällä kysymyksillä ja hitaammalla puheella kuin kasvokkain toteutetussa haastattelussa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 64-65.)

### 3.4 Aineiston analyysin toteutus

Opinnäytetyö mukailee laadullisen tutkimuksen periaatteita ja tämä näkyy myös analyysiprosessissa. Laadullisen tutkimusaineiston analyysissa tutkijalla on aktiivinen ja merkittävä rooli. Tutkijan oma tapa analysoida ja tulkita aineistoa muodostaa lopulta tutkimuksen tulokset. (Eskola 2010, 180.) Tutkija tekee analyysiin liittyen useita valintoja, jotka alkavat jo tutkimuskysymysten asettelusta. Tutkija valitsee miten, missä ja milloin aineistonkeruu toteutetaan ja kuinka laajasti hän analysoi aineistoa. Kaikki nämä valinnat vaikuttavat tutkimuksen etenemiseen ja lopullisiin tuloksiin. (Palmu 2007, 141.) Tutkijan omat ennakko-oletukset ja kiinnostuksen kohteet vaikuttavat väistämättä aineiston analysointiin ja tutkijan onkin tärkeää tiedostaa oma esiyymmärryksensä aiheesta. (Puusa & Juuti 2020, 252, 256.)

Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa lähdetään usein liikkeelle siitä, että kerätty aineisto jaetaan osiin, pilkotaan pienempiin palasiin ja tiivistetään. Tämän tehtyään tutkija muodostaa aineistosta synteesejä, rakentaa siitä uudelleen kokonaisuuden ja luo kokonaiskuvaa aineistosta. Kun tutkija on koonnut aineiston uudelleen, hän tekee siitä johtopäätöksiä, jotka esitetään tutkimuksen tuloksina. Systemaattisesti toteutettu analyysi on olennaista, kun arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkijan onkin tärkeää tuoda esille, miten analyysi on toteutettu, jotta sen vaiheisiin voidaan tarvittaessa palata ja arvioida tulkintojen luotettavuutta. (Puusa & Juuti 2020, 256-260.)

Tässä tutkimuksessa on sovellettu aineiston analyysissa sisällönanalyysia, jonka tavoitteena on järjestellä aineisto ensin tiiviiseen ja selkeään muotoon, olennainen tieto säilyttäen. Tiivistämisen voi ajatella lisäävän aineiston arvoa tiedonlähteenä, kun hajanainen aineisto pelkistetään selkeäksi kokonaisuudeksi, jonka avulla tutkija voi tehdä johtopäätöksiä. Sisällönanalyysi onkin tapa jäsentää aineistoa tulkintaa varten. (Puusa & Juuti 2020, 262.)

Aineiston analyysissa on mukailtu aineistolähtöistä lähestymistapaa. Aineistolähtöisessä analyysissa tutkija on mahdollisimman avoin kerätylle aineistolle ja pyrkii siihen, ettei teoria ohjaa analyysin tekoa. (Puusa & Juuti 2020, 266-267.)

Analyysimenetelmäksi valittiin teemoittelu. Teemoittelulla tarkoitetaan aineiston ryhmittelyä samankaltaisuuksien mukaan. Litteroidun haastatteluaineiston analysoinnissa etsitään siis niitä asioita, jotka toistuvat usean haastattelun vastauksissa. Teema voi pitää sisällään haastateltujen vastauksia eri haastattelukysymyksiin ja toisaalta yhden vastauksen sisältö voi liittyä useampaan eri teemaan. (Puusa & Juuti 2020, 268-270.)

Analyysiprosessin aloitettiin litteroimalla Google Teamsillä tallennetut audiomuotoiset haastattelut tekstitiedostoiksi. Litteroitua tekstiaineistoa tuli noin 15 sivua. Varsinainen analyysiprosessi alkoi litteroituun tekstiin syventymällä. Ensin merkattiin aineistosta tutkimuksen kannalta oleelliset asiat, jolloin aineisto tiivistyi ja tuli helpommin käsiteltäväksi. Jäljelle jääneestä aineistosta ja aineistoesimerkeistä muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia. Samalla kun tiivistettyä tekstiä käytiin läpi, etsien sieltä toistuvia, samankaltaisia aiheita. Samankaltaisuudet niputettiin yhteen ja muodostettiin niistä ryhmiä. Aineisto ryhmiteltiin siis aineiston samankaltaisuuksien perusteella, jolloin aineistosta tuli selkeämpi ja tutkimuksen kannalta helpommin hahmotettava. Samankaltaisuuksille annettiin yhteiset nimet, eli alateemat. Alateemojen sisällöt muodostuivat sekä yhteen haastattelukysymyksen annetuista vastauksista, mutta myös useamman eri haastattelukysymyksen vastauksista saattoi löytyä asioita saman teeman alle. Haastattelukysymykset eivät siis itsessään ohjanneet teemoittelun tekemistä, vaikka luonnollisesti ne usein kokosivat samoja aiheita yhteen. Alateemojen muodostamisen jälkeen ryhmiteltiin samaan aiheeseen liittyvät alateemat pääteemoiksi.

Alla on esitetty analyysivaiheet.

1. Audiomuotoisten haastatteluiden litterointi tekstimuotoon
2. Litteroidun aineiston läpikäyminen
3. Tutkimuksen kannalta oleellisen erottaminen aineistosta ja aineiston tiivistäminen
4. Alkuperäisten aineistoesimerkkien muokkaaminen pelkistetyiksi ilmaisuiksi
5. Pelkistettyjen ilmaisujen ryhmittely ja alateemojen muodostus
6. Alateemojen ryhmittely ja pääteemojen muodostus

(Tuomi & Sarajärvi 2018, 195.)

Seuraavaksi esitellään taulukoiden 1 ja 2 avulla, miten ryhmiteltiin ja pelkistettiin alkuperäistä aineistoa ja päädyttiin alateemoihin, sekä alateemoista pääteemoihin. Kokonainen analyysitaulukko löytyy liitteenä työn lopusta (Liite 2.)

Taulukko 1. Esimerkki alkuperäisen aineiston ryhmittelystä ja pelkistettyjen ilmaisujen muodostamisesta

Alkuperäiset aineistoesimerkit	Pelkistetyt ilmaisut
"Ei se oo oikein muuttunut miksikään se on aikalailla samanlaista mitä aiemminkin on ollu" "ehkä se on tavallaan niin tuttua jokapäiväistä ei se huononna sitä työskentelymotivaatiota pysyy sillain ihan kuosissa ok ei hirveästi vaikutusta"	Ei ole muuttunut, samanlaista kuin aiemminkin Ei huononna, ei vaikutusta
"mun mielestä laskee siinä tapauksessa jos ei niinku sitten säännöllisesti oo semmosia esimiehen kans ole yhteyden pitoa. selkeää järjestelmällistä yhteydenpitoa." "on heikentynyt että on niinku työtehtävät menneet niinku epäselvemmiksi"	Laskee, jos yhteydenpidossa puutteita Heikentynyt, työtehtävät menneet epäselviksi
"Kyllä se ehkä parantaa tätä motivaatiota tähän hommaan" "siis vaikuttaa se paljon, hyvä esimies ni ei se ainakaan laske sitä työmotivaatiota. paljon vapaampaa että saa tehdä vähän niinku itseohjautuvasti töitä. kyllä se nostaa työmotivaatiota kyllä" "oma toiminta on sitten itsenäisempää ja tavallaan se tuo semmosta tietyllälaista luottamusta siihen omaan tekemiseen ja tavallaan motivoi " "tää on positiivinen asia että se niinku mahdollistaa erilaisia tyylejä tehdä työt. töitäkin voi tehdä niinku erilailla ja erilaisissa ympäristöissä ja että mikä niinku kellekin soveltuu "	Parantaa motivaatiota Vaikuttaa paljon, hyvä esimies nostaa motivaatiota Työnteko vapaata ja itseohjautuvaa -> nostaa motivaatiota Työnteko itsenäistä, luottamus omaan tekemiseen kasvaa -> motivoi Työnteko eri tyyleillä mahdollistuu -> positiivinen vaikutus

Taulukko 2. Esimerkki alateemoista ja niistä muodostetusta yläteemasta

Alateema	Pääteema
Neutraali vaikutus työmotivaatioon	Etäjohtamisen moninainen vaikutus työmotivaatioon
Kielteinen vaikutus työmotivaatioon	
Myönteinen vaikutus työmotivaatioon	

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 4.1 Etäjohtamisen moninainen vaikutus toimihenkilöiden työmotivaatioon

Tässä tutkimuksessa etäjohtamisen vaikutus työmotivaatioon osoittautui moninaiseksi ja osin ristiriitaiseksi. Osa koki, että etäjohtamisella on **kielteinen vaikutus työmotivaatioon**:

*"On heikentynyt että on niinku työtehtävät menneet niinku epäselvemmiksi"*

Osa taas koki, että etäjohtamisella on ollut **myönteinen vaikutus työmotivaatioon**:

*"Kyllä se ehkä parantaa tätä motivaatiota tähän hommaan "*

Lisäksi osa vastaajista koki, että etäjohtamisella ei ole juurikaan vaikutusta työmotivaatioon tai etäjohtamisella on **neutraali vaikutus työmotivaatioon**:

*"Ei se oo oikein muuttunut miksikään se on aikailla samanlaista mitä aiemminkin on ollu."*

*"Ehkä se on tavallaan niin tuttua jokapäiväistä ei se huononna sitä työskentelymotivaatiota pysyy sillain ihan kuosissa ok ei hirveästi vaikutusta"*

Vastauksista käy ilmi, että etäjohtamisen vaikutus työmotivaatioon riippuu osin etäjohtamisen laadusta. Etäjohtaminen itsessään ei siis välttämättä selitä työmotivaation mahdollisia muutoksia, mutta se, miten etäjohtamista on toteutettu, voi vaikuttaa työmotivaatioon. Jos etäjohtamisen toteutuksessa koettiin olevan haasteita, esimerkiksi säännöllisen yhteydenpidon puuttumista, etäjohtamisella koettiin olevan kielteistä vaikutusta työmotivaatioon:

*"Mun mielestä laskee siinä tapauksessa jos ei niinku sitten säännöllisesti oo semmosia esimiehen kans ole yhteyden pitoa. Selkeää järjestelmällistä yhteydenpitoa."*

Jos esimies puolestaan koettiin hyväksi johtajaksi, silloin etäjohtamisella koettiin olevan myönteistä vaikutusta työmotivaatioon. Etäjohtaja näkee työntekijää harvoin, mikä vaatii hyviä ihmisten johtamisen taitoja sekä tieto- ja viestintäteknologisia taitoja ja tänä päivänä teknologia mahdollistaa sen, että yhteistyötä voidaan

tehdä yhtä lailla tehokkaasti etäisyyden päästä, kuin perinteisesti kasvotusten (Vilkman 2016, 11).

Myös erilaisten työntekomenetelmien ja -tapojen mahdollistuminen etäjohtamisen ja etätöiden kautta koettiin työmotivaatiota nostavana. Vastauksissa nousi esille etäjohtamisesta seuraava tietty vapaus työntekoon liittyen sekä itseohjautuva työntekeminen, joiden koettiin lisäävän työmotivaatiota:

*"Siis vaikuttaa se paljon, hyvä esimies ni ei se ainakaan laske sitä työmotivaatiota. Paljon vapaampaa, että saa tehdä vähän niinku itseohjautuvasti töitä. Kyllä se nostaa työmotivaatiota kyllä."*

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että työntekijän ja myös esimiehen on osattava organisoida ja aikatauluttaa omaa työntekoaan (Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä, 2018). Etänä ja virtuaalisesti toteuttavassa työssä työntekijällä on vapaus ja vastuu säädellä itse omaa työtään. Tutkimusten mukaan virtuaalityötä tehdessä työntekijän itsenäisyys lisääntyy. (Vilkman 2016, 18.)

Itsensä johtamisen taidot ovat erityisen tärkeitä, kun tehdään etätöitä. Esimiehen sijaan työntekijä vastaa itse esimerkiksi siitä, miten seuraa työn etenemistä ja tavoitteisiin pääsyä. Itsenäisyyden ja vapauden ohella lisääntyy myös työntekijän vastuu omasta työstään. Tutkimusten mukaan itsenäisyyden lisääntyminen vaikuttaa myönteisesti työntekijän motivaatioon, mutta tässä on paljon yksilöllisiä eroja. (Vilkman 2016, 51.)

Etäjohtaja voi vaikuttaa monella tapaa työntekijöiden työmotivaatioon. Virtuaalissa työssä motivaatiota voi lisätä esimerkiksi ottamalla työntekijöiden ideoita huomioon, yhteisöllisyyteen panostamalla, viestintää ja tiedonjakamista kehittämällä sekä itseohjautuvuutta ja vapautta arvostamalla. Työntekijöillä on tärkeää olla tunne siitä, että he voivat vaikuttaa asioihin. Tämä mahdollistuu esimerkiksi valtaa ja vastuuta tiimissä jakamalla. Myös selkeän yhteisen päämäärän ja tavoitteen määrittäminen on tärkeää motivaation kannalta. (Vilkman 2016, 75.)

#### 4.2 Hyvän etäjohtamisen määritelmät

Koska tutkimusta tehdessä kävi ilmi, että etäjohtamisen laatu kietoutuu tiiviisti yhteen sen kanssa, minkälainen merkitys etäjohtamisella on työmotivaatioon, koin tärkeäksi nostaa opinnäytetyössäni esille toimihenkilöiden määritelmiä hyväälle etäjohtamiselle. Tutkimuskohteena olevien toimihenkilöiden vastauksissa nousi esille monenlaisia määritelmiä ja kuvailuja siitä, millaista on hyvä etäjohtaminen. Kuvailut liittyivät esimerkiksi esimiehen ominaisuuksiin, riittävään yhteydenpitoon, esimiehen ja alaisen väliseen luottamukseen sekä tilannekohtaisesti mietityn etä- ja lähikontaktin yhdistelyyn.

Vastauksissa nousi esille hyvin usein esimiehen ja työntekijöiden välisen **säännöllisen yhteydenpidon ja tiedonkulun** varmistamisen merkitys hyvässä etäjohtamisessa, sekä esimiehen aktiivisuuden ja tavoitettavuuden merkitys niiden onnistumiselle.

*"Että pidetään yhteyttä sinne työmaalle ja se tieto kulkee henkilöltä toiselle. Tärkein siinä on se että se tieto menee eteenpäin eikä jää mihinkään välille."*

*"Siinä ollaan niinku säännöllisesti tekemisissä esimies on alaisiin ja sitten että on helposti tavoitettavissa kynnys kysyä on matala"*

*"Selkeää järjestelmällistä yhteydenpitoa"*  
*"No semmonen että viestintä ja tieto kulkeutus kaikille"*

*"(esimiehen) pitää olla aika aktiivinen"*

*"Säännöllinen yhteydenpito, selkeät niinku päämäärät tavoitteet, selkeät tavoitteet päämäärät aikataulut jotka asetetaan ja niitä sitten se on niin helppo nykyään viestiä näillä sovelluksilla mitä on käytössä yhteydenpito pitää olla säännöllistä. On nykyaikaa alkaa olemaan tämä etäjohtaminenki ja se tuota vaatii tietyt jutut niin esimieheltä ku alaiselta ja yhteinen sävel ku löydetään niin on varmasti tehokas johtamismenetelmä."*

Etäjohtamisessa korostuu esimiehen tavoitettavuuden merkitys. Koska esimies ei ole fyysisesti lähettyvillä, on hänet saatava kiinni muilla keinoin. Jos työntekijä joutuu odottelemaan esimiehensä vastausta ja tukea, työmotivaatio laskee ja työ voi alkaa tuntua kuormittavalta. (Vilkman 2016, 54-55.)

Tavoitettavuuden lisäksi etäjohtajan on tärkeää panostaa tiedonkulkuun, koska fyysiset kasvokkain käydyt keskustelut ovat vähissä. Tässä avuksi tulevat tekniset apuvälineet, joiden avulla tieto tavoittaa koko työyhteisön. (Vilkman 2016, 56-57.) Kasvokkain tai etänä, hyvä vuorovaikutus perustuu molemminpuoliseen arvostukseen. Johtajan tulee kunnioittaa jokaista työntekijäänsä ja ottaa huomioon heidän yksilölliset ominaisuutensa johtaessaan heitä (Sydänmaanlakka 2009, 274).

Etäjohtajan roolia yhteydenpidon ja vuorovaikutuksen toteutumisessa pidettiin siis merkittävänä. Esimiehen ja alaisten välisen vuorovaikutuksen lisäksi vastauksissa nousi esille etäjohtajan rooli alaisten välisen vuorovaikutuksen järjestäjänä:

*"Järjestää semmosia ainakin tiimipalavereita ja mielellään myös semmosia henkilökohtaisia kahden keskeisiä keskusteluita, vapaata keskustelua ja itseohjautuvaa keskustelua."*

*"Virtuaalisesti joku tämmönen kahvitauko tai joku tän tyyppinen niinku tulis semmosta vapaata keskusteluaki"*

Etäjohtajan onkin tärkeää miettiä keinoja myös vapaamuotoisen keskustelun järjestämiseen, koska se uhkaa helposti jäädä puuttumaan, kun työskennellään hajautetusti etäällä toisistaan. Yhteydenpitoa on tärkeä organisoida ja sen säännöllisyydestä on huolehdittava.

Vastauksissa nousi esille useita **esimiehen ominaisuuksiin ja taitoihin** liittyviä asioita, jotka vaikuttavat etäjohtamisen onnistumiseen:

"Esimiehen hyvät puolet pitää olla reilu, oikeudenmukainen, kuunnella, määrätietoinen tekee tarvittavia päätöksiä, empatia ymmärtää, pitää olla aika aktiivinen"

Lisäksi esille nousi etäjohtamisen hybridimalli, etäjohtamisen ja kasvokkain tapahtuvan johtamisen yhdistäminen osana toimivaa etäjohtamista. Etäjohtaminen vaatii pelisilmää ja ymmärrystä siitä, mitkä asiat voi ja kannattaa hoitaa etänä ja mitkä asiat vaativat fyysisen läsnäolon:

"Pelisilmää että kaikkia asioita ei välttämättä kannata hoitaa etänä että sitten on parempi hoitaa ihan kasvotusten."



Myös etäjohtamisessa käytetyllä välineellä koettiin olevan merkitystä etäjohtamisen toimivuuteen. Käytettyjen välineiden tulisi olla soveltuvia ja tapauskohtaisesti mietittyjä, sekä niiden tulisi luoda lisäarvoa työn tekemiseen ja sitä kautta helpottaa työntekoa:

*"Käytetään siihen johtamiseen oikein soveltuvaa välinettä siinä etäjohtamisessa. Käytetään niitä välineitä silleen että se helpottaa sitä työtä ja kaikkien työtä." Lisäksi vastauksissa nousi esille **luottamuksen ilmapiirin** merkitys osana hyvää etäjohtamista:*

*"Että säilyis se luottamus se kait se siinä on aika tärkeässä osassa"*

*"Että se luottamussuhde esimiehen ja alaisen välillä pysyy."*

Luottamus esimiehen ja työntekijän välillä on ensiarvoisen tärkeää, ja sen merkitys korostuu, kun työskennellään virtuaalisessa ympäristössä. Jos työtä tehdään pelkästään virtuaalisessa ympäristössä, luottamuksen rakentumiseen menee jopa neljä kertaa kauemmin kuin kasvokkain tapahtuvassa työnteossa. Esimiehen työntekijöilleen osoittama luottamus rakentaa luottamusta myös alaisista johtoon päin. Kun työntekijällä on kokemus siitä, että häneen luotetaan, hän useimmiten haluaa olla luottamuksen arvoinen, ja työhön sitoutuminen ja työnteon tehokkuuskin paranevat. (Vilkman 2016, 23-25.)

Vaikka etäjohtaminen on lisääntynyt huomattavasti, vain harva yritys on määritellyt sitä, millainen on hyvä etäjohtaja ja minkälaista osaamista hän tarvitsee. Koska etäjohtamisen toimivuus on hyvin tärkeää organisaation toimivuuden ja menestymisen kannalta, olisi tärkeää panostaa siihen, että etäjohtajaksi valittaisiin tehtävään sopiva henkilö. Kun yritys on määritellyt etäjohtajalta vaadittavat ominaisuudet ja taidot ennalta, on sopivan toimijan valinta helpompaa. (Vilkman 2016, 21-22.)

#### 4.3 Tulosten yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, minkälainen merkitys etäjohtamisella on toimihenkilöiden työmotivaatioon. Tutkimuksessa kävi ilmi, että etäjohtamisen yhteys toimihenkilöiden työmotivaatioon on moninainen. Osa koki etäjohtamisen nostavan työmotivaatiota, osa taas laskevan sitä. Osa vastaajista koki puolestaan, että

etäjohtamisen vaikutus työmotivaatioon on neutraali, eikä sillä ole sinänsä vaikutusta työmotivaatioon.

Toimihenkilöiden vastauksissa merkillepantavaa oli, että etäjohtamisen merkityksen työmotivaatiolle koettiin olevan osin riippuvainen etäjohtamisen laadusta. Toimihenkilöt toivat vastauksissaan esille runsaasti määritelmiä hyvälle etäjohtamiselle. Osassa vastauksista ilmeni suoraan, että mikäli niin sanotut hyvän etäjohtamisen kriteerit, kuten säännöllinen yhteydenpito, riittävä tiedonkulku ja luottamuksen ilmapiiri täyttyivät, etäjohtaminen koettiin työmotivaatiota nostavana. Jos taas etäjohtamisessa oli puutteita, koettiin etäjohtaminen työmotivaatiota laskevaksi.

Tutkimuksen perusteella voidaan ajatella, että etäjohtaminen itsessään ei vaikuta ratkaisevasti toimihenkilöiden työmotivaatioon, tai ainakin vaikutus on moninainen ja osin ristiriitainenkin. Ratkaisevaa työmotivaatiolle on enemmänkin se, miten etäjohtaminen on toteutettu ja toteutuuko hyvän etäjohtamisen kriteerit, vai onko etäjohtamisessa puutteita.

## 5 POHDINTA

### 5.1 Tulosten ja kehittämisprosessin pohdintaa

Etäjohtaminen ja sen vaikutus työmotivaatioon on minulle henkilökohtaisesti tuttu aihe, koska minulla on kokemusta siitä, millaista on olla etäjohtajien johdettavana ja millainen vaikutus sillä voi olla työmotivaatioon. Aiemmassa työyhteisössäni etäjohtaminen lisääntyi nopeasti ja voimakkaasti. Tuolloin koin sen vaikuttavan kielteisesti työmotivaatiooni. Nykyisessä työyhteisössäni en ole puolestaan kokenut etäjohtamisella olevan vastaavaa kielteistä vaikutusta työmotivaatiooni. Paljon on tapahtunut etäjohtamisen saralla niin omassa elämässäni kuin etenkin koko maailman tilanteessa, jos verrataan tätä hetkeä syksyyn 2019, kun valitsin opinnäytetyöni aiheeksi tutkia juuri etäjohtamista. Koronapandemian myötä etäjohtamisesta on tullut yhä useamman arkipäivää. Oli pandemian tulevaisuus mikä hyvänsä, uskon, että etäjohtaminen ja etätyö ovat tulleet jäädäkseen, ainakin osittain.

Mielenkiintoista tutkimuksessani oli, miten paljon toimihenkilöiden vastauksissa oli vaihtelua liittyen etäjohtamisen ja työmotivaation yhteyteen. Osa koki etäjohtamisen lisäävän työmotivaatiota esimerkiksi sen tuoman vapauden ja itseohjautuvuuden kautta. Osa taas koki etäjohtamisen vaikutuksen kielteiseksi työmotivaatioon, jos esimerkiksi yhteydenpidossa ja ohjeiden selkeydessä oli haasteita. Osa koki, ettei etäjohtamisella ollut vaikutusta työmotivaatioon.

Tutkimuksessani kävi ilmi, että nimenomaan etäjohtamisen *laadulla* on vaikutusta toimihenkilöiden työmotivaatioon. Tämä olisikin mielestäni tärkeää huomioida, kun suunnitellaan etäjohtamisen toteutusta yrityksessä; mikäli etäjohtaminen toimii, voi sillä olla työntekijöiden työmotivaatiota parantava vaikutus. Esimerkiksi etäjohtamissuunnitelman tai -strategian luomisella voidaan lisätä etäjohtamisen toimivuutta. Koen, että hyvän etäjohtamisen oppaille, strategioille, suunnitelmille ja kriteereille olisi tarvetta.

Tutkimuskohteina olevissa kahdessa erikokoisessa organisaatiossa oli käytössä hyvin pitkälti samanlaisia menetelmiä etäjohtamisen toteuttamiseen. Etäjohtamiseen käytettiin muun muassa etäpalaverisovelluksia, kuten Microsoft teams- sovellusta ja Skypeä, sähköposteja, puhelinkontakteja ja lisäksi mainittiin pikavies-

tintäsovellukset Yammer ja WhatsApp. Huomionarvoista toimihenkilöiden vastauksissa oli Whatsapp -sovelluksen suosio. Miten yrityksen tietoturvan säilyminen varmistetaan, kun käytössä on esimerkiksi Facebookin nykyään omistama Whatsapp? Whatsapp -sovelluksen kautta yrityksen kannalta oleellista ja salassa pidettävää tietoa voi päätyä väärin käsiin. Koen, että tietoturvaan liittyvät asiat ovat korostuneet etätyön ja etäjohtamisen lisääntyessä. Myös tietoturva-asioihin tarvittaisiin mielestäni tarkempaa ohjeistusta.

Vuonna 2020 julkaistussa opinnäytetyössä ”Etätyön vaikutus Yrityksen X HR-tiimin työmotivaatioon” Laura Palviainen on havainnut etätyön vaikuttavan työntekijöiden motivaatioon vaihtelevasti: 57% työntekijöistä koki vaikutuksen olevan myönteinen ja 43% kielteinen. Lisäksi toisessa vuonna 2020 julkaistussa opinnäytetyössä ”Etäjohtaminen poikkeustilanteessa” Serja Ranta-aho on havainnut, että etäjohtamisen toteuttamisessa oli erityisen oleellista säännöllinen yhteydenpito. Edellä esitetyt tulokset korreloivat hyvin tässä tutkimuksessa saatuihin tuloksiin.

Jatkossa voisikin olla hyvä laatia yleisiä ohjeita ja kriteeristöjä hyvän etäjohtamisen käytännöistä. Organisaatiot voisivat hyödyntää näitä laatiessaan omia etäjohtamisstrategioitaan. Lisäksi työnantajan on syytä panostaa vapaampien etäkohtaamisien järjestämiseen esimerkiksi etäkahvitauot, joilla vahvistetaan vuorovaikutusta. Jatkossa on tärkeää kiinnittää huomiota myös siihen, miten säilyttää tietoturva etätyössä ja etäjohtamisessa.

Koen tämän tutkimuksen lisänneen omaa tietämystäni ja tietoperustaa johtamisesta, etäjohtamisesta ja työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Johtamisen osalta olen syventynyt uusiin johtamisen malleihin, kuten älykkääseen johtamiseen, itsensä johtamiseen ja valmentavaan johtamiseen. Lisäksi olen saanut arvokasta kokemusta tieteellisen tutkimuksen toteuttamisesta ja raportoinnista. Uskon tämän lisäävän omaa ammattitaitoani rakennusalan toimihenkilönä työskennellessäni läsnä tai etänä.

## 5.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen toteuttamiseen liittyy useita eettisiä näkökulmia, joita tutkijan on tärkeä pohtia jo ennen tutkimuksen toteuttamista ja tutkimusprosessin kaikissa eri vaiheissa. Kun tutkimuskohteena ovat ihmiset, tärkeitä eettisiä periaatteita ovat

esimerkiksi tutkittavien riittävä informointi ja heidän suostumuksensa saaminen, luottamuksellisuus, anonymiteetti sekä tutkimuksen seurausten arvioiminen. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 20.)

Haastattelututkimukseen liittyy tietynlaisia eettisiä kysymyksiä, jotka tutkijan on tärkeä ottaa huomioon. Tutkimuksella tulisi ensinnäkin olla tarkkaan mietitty tarkoitus; tieteellisen tiedon keräämisen lisäksi tutkimuksen tulisi pystyä parantamaan kohteena olevaa inhimillistä tilannetta. Lisäksi eettisyys on huomioitava jo suunnitteluvaiheessa: tutkijan on oleellista saada haastateltavien sekä heidän edustamansa tahon suostumus sekä pystyä takaamaan luottamuksellisuus tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Tutkijan on myös tärkeää pohtia eettisestä näkökulmasta sitä, millaisia seurauksia haastatteluun osallistumisella voi olla osallistujille. Eettiset periaatteet tulee huomioida myös aineiston litterointi- ja analyysivaiheissa: haastattelun sisällön tulee säilyä litteroitaessa alkuperäisessä muodossaan ja tutkijan täytyy miettiä, kuinka syvällisesti haastattelut voidaan analysoida. Tutkijan tulee pohtia myös sitä, millaisia vaikutuksia julkaistulla tutkimusraportilla voi olla haastatelluille sekä heidän edustamilleen tahoille. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 20.)

Pyrin turvaamaan tutkimukseni eettisyyden tiedottamalla tutkimukseen osallistuvia henkilöitä riittävästi tutkimukseni aiheesta ja tavoitteesta. Kysyin ensin suullisesti toimihenkilöiltä, haluavatko he osallistua haastattelututkimukseeni. Suullisen suostumuksen saatuaani lähetin haastateltaville sähköpostitse kutsun etähaastatteluun. Pidin huolta siitä, että haastatellut pystyivät kertomaan minulle asioita luottamuksellisesti ja heidän anonymiteettinsa säilyi tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Kun litteroin haastatteluaineistoa, en kirjannut ylös haastateltujen nimiä, vaan muutin ne numeromuotoon: haastateltava 1, haastateltava 2 ja niin edelleen. Pohdin myös, millaisia seurauksia tutkimukseen osallistumisesta voisi haastatelluille olla ja pidin huolta siitä, ettei haastateltavia pysty tunnistamaan litteroidusta aineistosta eikä valmiista tutkimusraportista. Anonymiteetin turvaamisella pyrin huolehtimaan siitä, ettei tutkimukseen osallistumisesta ja haastattelukysymyksiin vastaamisesta ole haittaa haastatelluille.

Tutkimuksen toteuttamisessa on otettava huomioon eettisyyden lisäksi myös luotettavuuteen liittyviä näkökulmia. Laadullisen tutkimuksen kohdalla luotettavuutta tarkasteltaessa mietitään usein, onko laadullisen tutkimuksen tieto objektiivista.

Pohdintaan liittyy esimerkiksi se, ovatko tutkijan tekemät havainnot luotettavia ja puolueettomia, vai ovatko tutkijan omat lähtökohdat vaikuttaneet havaintojen tekemiseen. Laadullisessa tutkimuksessa tunnistetaan ja tunnustetaan kuitenkin se tosiasia, että tutkimus tapahtuu aina tutkijan omien tulkintojen kautta. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 230-232.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yhtä ja ainoaa ohjeistusta. Tutkijan on kuitenkin hyvä ottaa huomioon esimerkiksi seuraavia asioita: miten aineisto kerätään, millä perusteella tutkimukseen osallistujat valitaan, miten aineiston analyysi toteutetaan ja miten tutkimus raportoidaan. Luotettavuuden näkökulmasta on tärkeää, että tutkijalla on riittävästi aikaa toteuttaa tutkimus, jolloin tutkijan on mahdollista tehdä tarkempaa ja yksityiskohtaisempaa työtä kuin kiireessä. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 237-240.)

Pyrin lisäämään tutkimuksen luotettavuutta sen jokaisessa vaiheessa. Haastatellut henkilöt valikoituvat tutkimukseeni sen perusteella, että heidän työtehtävänsä olivat samankaltaisia organisaatiosta riippumatta. Ajattelin, että tällöin myös suhde etäjohtamiseen on mahdollisimman samankaltainen ja haastatellut kohtaavat etäjohtamisen ikään kuin samalla tasolla. Aineistonkeruussa valitsin haastatella jokaista erikseen, koska ajattelin, että silloin haastateltava uskaltaa vastata kysymyksiin avoimemmin, mikä taas voi lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Käsitelin haastatteluaineistoa huolellisesti ja litteroin sen tarkasti alkuperäisten nauhoitettujen haastatteluiden mukaan, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Jotta lukija voisi arvioida tutkimuksen luotettavuutta, on tutkijan kerrottava riittävän tarkasti vaihe vaiheelta, miten tutkimus on tehty. Lukijan on tärkeää pystyä seuraamaan tutkimusraportista, miten tutkija on asioita päätellyt. Esimerkiksi analyysivaiheet on kerrottava tarkasti ja sen tueksi on tärkeää esitellä tarpeeksi esimerkkejä alkuperäisestä aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 239; Nieminen 1997, 219-220.) Olen pyrkinyt avaamaan tässä tutkimusraportissani mahdollisimman huolellisesti tutkimukseni vaiheet ja etenemisen, sekä kertonut perusteluja tekemilleni valinnoille. Olen tuonut tutkimusraporttiini lukuisia aineistoesimerkkejä, joiden avulla lukija voi arvioida mistä tekemäni johtopäätökset ovat lähtöisin ja koen, että aineistoesimerkit lisäävät tutkimukseni luotettavuutta.

Tutkimuksen luotettavuuteen voi vaikuttaa parantavasti myös siten, että tutkija arvioi tutkimusraportissaan sitä, mikä on hänen oma asemansa tutkitussa yhteisössä (Nieminen 1997, 218). Tähän tutkimukseen osallistuneet olivat kanssani samaa viiteryhmää. Osa toimihenkilöistä oli minulle työn kautta tuttuja, osa taas ei. Vaikka tuttuuden voisi äkkiseltään ajatella olevan luotettavuutta heikentävä asia, koen asian olevan päinvastoin. Tutun ja samaa viiteryhmää olevan henkilön kanssa haastattelu voi sujua luontevammin ja haastateltava saattaa kertoa näkemyksistään rehellisemmin ja avoimemmin. Koen, että pystyin säilyttämään tutkijan roolin hyvin haastatteluiden aikana, enkä esimerkiksi toiminut eri tavalla tutun tai tuntemattomamman haastatellun kanssa.

## LÄHTEET

- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4:2005. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. 2010. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat – laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (Toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä, 2018, Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä. Viitattu 15.4.2021 [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen\\_ja\\_virtuaalinen\\_vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa)
- Gillham, B. 2000. Case Study Research Methods. Bloomsbury Publishing Plc.
- Hakkarainen, O. & Hallikainen, M. 2017. Etäjohtamisen haasteet. Tampereen amk. Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen. Ylempi amk.
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2010. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Houghton, J.D. & Neck, C. P. 2002. The revised self-leadership questionnaire. Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. Journal of Managerial Psychology 17.
- Hyvän johtamisen kriteerit 2014. Työterveyslaitos. Viitattu 3.4.2021 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>
- Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä. 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent.
- Leskelä, A. 2019. Tiimin lähiesimies etänä – Case Kela. Saimaan amk. Liiketalouden ko. Ylempi amk.
- Mathe, H., Pavie, X. & O’Keeffe, M. 2012. Valuing people to create value. An Innovative Approach to Leveraging Motivation at Work. ESSEC Business School, Paris-Singapore. World Scientific Publishing Co.
- Neck, C. 2006. Self-leadership. Journal of Managerial Psychology. Volume 21. Number 4. Bingley UK: Emerald Publishing Limited.
- Neck, C.P. & Houghton, J.D. 2006. Two decades of self-leadership theory and research. Past developments, present trends and future possibilities. Journal of Managerial Psychology 21. Bingley UK: Emerald Publishing Limited



- Nieminen, H. 1997. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. (Toim.) Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Helsinki: WSOY.
- Palviainen, L. 2020. Etätyön vaikutus Yrityksen X HR- tiimin työmotivaatioon. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Ranta-aho, S. 2020. Etäjohtaminen poikkeustilanteessa. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Saarikivi, K, 2020. Tunteet etätyössä. Teoksessa K. Haapakoski, A. Niemelä & E. Yrjölä (toim.) Läsnä etänä – Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent, 83-96.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio – innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.
- Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Helsinki: Basam Books.
- Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. 2018. TEM oppaat ja muut julkaisut 5/2018. Työ- ja elinkeinoministeriö. Filosofian akatemia. Viitattu 19.4.2021 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160870/TEM\\_oppaat\\_9\\_2018\\_Suomalaisen\\_johtamisen\\_tila\\_ja\\_tulevaisuus\\_web.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160870/TEM_oppaat_9_2018_Suomalaisen_johtamisen_tila_ja_tulevaisuus_web.pdf).
- Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Espoo: Pertec Consulting Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työelämä 2020, Millainen on suomalainen johtaminen nyt ja tulevaisuudessa. 2018. Viitattu 19.4.2021 [http://www.tyoelama2020.fi/ajankohtaista/uutiset/yleiset/millaista\\_on\\_suomalainen\\_johtaminen\\_nyt\\_ja\\_tulevaisuudessa.5297.news](http://www.tyoelama2020.fi/ajankohtaista/uutiset/yleiset/millaista_on_suomalainen_johtaminen_nyt_ja_tulevaisuudessa.5297.news)
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

## LIITTEET

Liite 1 Haastattelurunko

Liite 2 Analyysitaulukko

## LIITE 1 Haastattelurunko

Kerro koulutuksestasi ja työkokemuksesta?

Minkälaisia etäjohtamismenetelmiä on käytössä työskentelyorganisaatiossasi?

Minkälaisia etäjohtamismenetelmiä käytät työssäsi?

Miten etäjohtaminen vaikuttaa omaan työskentelymotivaatioosi?

Miten koet etäjohtamisen vaikuttavan sitoutumiseen ko. yritykseen?

Mitä ajatuksia etäjohtamisen yleistyminen herättää sinussa?

Mitä on hyvä etäjohtaminen?

Miten etäjohtamista voitaisiin kehittää ko. organisaatiossa?

Miten koet esimiehen olevan tavoitettavissa?

(Miten koronaviruksen aiheuttama tilanne on näkynyt yrityksen etäjohtamisessa?)

(Minkälaisia ajatuksia yrityksen tiedotus on herättänyt koronakriisin aikana?)

Haluatko vielä sanoa jotakin aihealueeseen liittyen?

## LIITE 2 Analyysitaulukko kokonaisuudessaan

Alkuperäiset aineisto-esimerkit	Pelkistetyt ilmaisut	Alateema	Pääteema
"Ei se oo oikein muuttunut miksikään se on aikalailla samanlaista mitä aiemminkin on ollu" "ehkä se on tavallaan niin tuttua jokapäiväistä ei se huononna sitä työskentelymotivaatiota pysyy sillain ihan kuosissa ok ei hirveästi vaikutusta"	Ei ole muuttunut, samanlaista kuin aiemminkin Ei huononna, ei vaikutusta	Neutraali vaikutus työmotivaatioon	Etäjohtamisen moninainen vaikutus työmotivaatioon
"mun mielestä laskee siinä tapauksessa jos ei niinku sitten säännöllisesti oo semmosia esimiehen kans ole yhteyden pitoa. selkeää järjestelmällistä yhteydenpitoa." "on heikentynyt että on niinku työtehtävät menneet niinku epäselvemmiksi"	Laskee, jos yhteydenpidossa puutteita Heikentynyt, työtehtävät menneet epäselviksi	Kielteinen vaikutus työmotivaatioon	
"Kyllä se ehkä parantaa tätä motivaatiota tähän hommaan" "siis vaikuttaa se paljon, hyvä esimies ni ei se ainakaan laske sitä työmotivaatiota. paljon vapaampaa että saa tehdä vähän niinku itseohjautuvasti töitä. kyllä se nostaa työmotivaatiota kyllä" "oma toiminta on sitten itsenäisempää ja tavallaan se tuo semmosta tiettyllä luottamusta siihen omaan tekemiseen ja tavallaan motivoi " "tää on positiivinen asia että se niinku mahdollistaa erilaisia tyylejä tehdä työt. töitäkin voi tehdä niinku erilailla ja erilaisissa ympäristöissä ja että mikä niinku kellekin soveltuu "	Parantaa motivaatiota Vaikuttaa paljon, hyvä esimies nostaa motivaatiota Työnteko vapaata ja itseohjautuvaa -> nostaa motivaatiota Työnteko itsenäistä, luottamus omaan tekemiseen kasvaa -> motivoi Työnteko eri tyyleillä mahdollistuu -> positiivinen vaikutus	Myönteinen vaikutus työmotivaatioon	
"että pidetään yhteyttä sinne työmaalle ja se tieto kulkee" "siinä ollaan niinku säännöllisesti tekemisissä esimies on alaisiin ja sitten että on helposti tavoitettavissa kynnyksessä kysyä on matala" "Säännöllinen yhteydenpito " "se on niin helppo nykyään viestiä niillä sovelluksilla mitä on käytössä yhteydenpito pitää olla säännöllistä." "selkeää järjestelmällistä yhteydenpitoa" "No semmonen että viestintä ja tieto kulkeutuu kaikille" "että pidetään yhteyttä sinne työmaalle ja se tieto kulkee henkilöltä toiselle. tärkein siinä on se että se tieto menee eteenpäin eikä jää mihinkään välille"	Pidetään yhteyttä työmaalle ja tiedonkulku varmistetaan Säännöllinen yhteydenpito alaisiin ja kynnyksessä kysyä on matala Helppo viestiä sovelluksilla säännöllisesti Selkeä järjestelmällinen yhteydenpito Tiedonkulku varmistettava	Säännöllinen yhteydenpito ja tiedonkulku	Hyvän etäjohtamisen määritelmät
"että säilyy se luottamus se kait se siinä on aika tärkeässä osassa" "että se luottamussuhde esimiehen ja alaisen välillä pysyy." "on nykyaikaa alkaa olemaan tämä etäjohtaminen ja se tuota vaatii tietyt jutut niin esimieheltä ku alaiselta ja yhteinen sävel ku löydetään niin on varmasti tehokas johtamismenetelmä "	Luottamuksen on tärkeässä roolissa Yhteinen toiminta ja sävel esimiehen ja alaisen välillä	Luottamuksen ilmapiiri	
"käytetään siihen johtamiseen oikein soveltuvaa välinettä siinä etäjohtamisessa. pelisilmää että kaikkia asioita ei välttämättä kannata hoitaa etänä että sitten on parempi hoitaa ihan kasvotusten. käytetään niitä välineitä silleen että se helpottaa sitä työtä ja kaikkien työtä" "esimiehen hyvät puolet pitää olla reilu oikeudenmukainen kuunnella määrätietoinen tekee tarvittavia päätöksiä empatia ymmärtää , pitää olla aika aktiivinen, järjestää semmosia ainakin tiimipalavereita ja mielellään myös semmosia henkilökohtaisia kahden keskeisiä keskusteluita, vapaata keskustelua ja itseohjautuvaa keskustelua" "selkeät niinku päämäärät tavoitteet, selkeät tavoitteet päämäärät aikataulut jotka asetaataan"		Esimiehen ominaisuudet ja taidot	