



Vakuutusyhtiön etäjohtamisen toimintaohjeet tiivistettynä

Mona Lempiäinen

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Vakuutusyhtiön etäjohtamisen toimintaohjeet tiivistettynä

Mona Lempiäinen
Tradenomi, liiketalous
Opinnäytetyö
5/2021

Mona Lempiäinen

Vakuutusyhtiön etäjohtamisen toimintaohjeet tiivistettynä

Vuosi

2021

Sivumäärä

24

Opinnäytetyössä tarkoitus oli tiivistää työn toimeksiantajan etäjohtamisen toimintaohjeet sen esihenkilöille. Toimeksiantaja on Suomessa toimiva vakuutusyhtiö, joka halusi pysyä nimeämättä opinnäytetyössä, joten toimeksiantajasta käytetään nimeä Vakuutusyhtiö opinnäytetyössä. Opinnäytetyö on valmis sellaisenaan siirrettäväksi Vakuutusyhtiön käyttöön, mutta sen oma HR-yksikkö on tehnyt paljon töitä etäjohtamisen nykyisten toimintaohjeiden osalta, joten opinnäytetyötä voidaan käyttää myös vain kehittämisen tukena.

Opinnäytetyö on tehty kehittämistehtävänä, koska Vakuutusyhtiöllä oli olemassa jo laajemmat etäjohtamisen toimintaohjeet. Kehittämistyön menetelminä on käytetty teemahaastattelua, jossa haastattelin esihenkilöitä Vakuutusyhtiön asiakasrajapinnassa työskentelevistä yksiköistä. Tämän lisäksi opinnäytetyössä on tutkittu Vakuutusyhtiön nykyisiä toimintaohjeita ja verrattu niitä tuoreimpiin tutkimuksiin sekä haettu muita ajankohtaisia julkaisuja etäjohtamiseen liittyen. Opinnäytetyössä on käytetty yhtenä tärkeimpänä taustamateriaalina vuonna 2020 julkaistua tutkimusartikkelia koskien etätyötä ja etäjohtamista.

Lopputuloksena oli tiivistetyt toimintaohjeet etäjohtamisesta Vakuutusyhtiölle, joko sellaisenaan käytettäväksi tai olemassa olevien toimintaohjeiden kehittämisen tueksi. Vakuutusyhtiön nykyiset etäjohtamisen toimintaohjeet ovat laajat, mutta niistä löytyvä tieto on ajan tasalla opinnäytetyössä tehdyn vertailun ja tutkimuksen perusteella. Kehittämistyön tarkoitus oli ajankohtainen, koska nykyisissä toimintaohjeissa itsessään ei ollut korjattavaa vaan niistä löytyvä tieto tiivistettiin huoneentaulu malliin esihenkilöiden työn tueksi. Keskeisimmäksi kehittämiskohteeksi nousi Vakuutusyhtiöllä olemassa olevan tiedon jakaminen esihenkilöiden kesken sekä esihenkilöiden koulutuksen lisääminen etäjohtamiseen liittyen.

Asiasanat: etäjohtaminen, Covid-19, kehittämistyö, tutkimusartikkeli, vakuutusala

Mona Lempiäinen

Insurance company: Remote leadership guidance, compact version

Year	2021	Pages	24
------	------	-------	----

The main aim of this thesis was to create guidance for remote leadership in more compact form to the managers of the commissioner. The commissioner is an insurance company in Finland that wanted to remain anonymous in this thesis, so it has been called "Insurance company". The thesis can be utilized as it is by the Insurance company, but because its own HR has made a lot of work for the current remote leadership guidance the thesis can also be used to complement its development.

The thesis has been made as a development work to the Insurance company because they already had extensive remote leadership guidance. The research methods are focused interviews and research for the latest publications of remote leadership as a comparison. The interviews had been focused to Insurance company's managers from different customer interface units. One of the main source was an article which was a research article that was written in 2020 about remote work and remote leadership.

The result for this thesis was to create guidance for remote leadership in more compact form for the Insurance company to use them as it is or to give support in the development process. After the research and the interviews, it was noted that the Insurance company's knowledge about remote leadership is up to date with the latest research and publications. Therefore, this development work about more compact guidance was relevant because the extensive remote leadership instructions are in order and can be developed in more compact guidance board. The main development area in the Insurance company is how they share information between managers and to educate their managers more in remote leadership.

Keywords: remote leadership, Covid-19, development, research article, insurance industry

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Etäjohtaminen maailmalla ja Suomessa	6
2.1	Eroja etäjohtamisen kokemuksissa	6
2.2	Kommunikointi ja kontrolli	7
2.3	Vakuutusyhtiön toimintaohjeet	7
3	Keskeiset käsitteet	8
4	Tutkimusartikkeli etäjohtamisesta	9
5	Toiminnallinen opinnäytetyö	10
5.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	10
5.2	Opinnäytetyön työstön aikataulu	10
5.3	Opinnäytetyön toteutus	11
6	Tutkimushaastattelut	11
7	Haastattelun tulokset.....	12
7.1	Tuen tärkeys esihenkilöille etäjohtamisessa	12
7.2	Yhteydenpidon merkitys etäjohtamisessa - kaksisuuntainen tie onnistumiseen ..	13
7.3	Kuulluksi tuleminen on jokaisen perustarve.....	14
7.3.1	Yksilön huomioiminen.....	14
7.3.2	Yhteishengen luominen ja ylläpito	14
7.4	Vinkit ja toiveet	15
8	Tiivistetyt toimintaohjeet etäjohtamiseen huoneentauluna	15
8.1	Yhtenäiset pelisäännöt ja toimintatavat.....	16
8.2	Aikataulutus ja säännöllisyys	16
8.3	Yksilön tärkeys - Meistä jokainen on hyvä jossain	16
8.4	Asenteesta se on kiinni	17
8.5	Kysy ja kuuntele.....	17
9	Kehitysehdotukset Vakuutusyhtiölle	18
10	Opinnäytetyön yhteenveto.....	18
	Lähteet.....	20
	Liitteet	22

1 Johdanto

Etäjohtaminen yleistyi ympäri maailman covid-19 pandemian takia keväällä 2020 jatkuen vielä yli vuoden sen jälkeen. Vaikkei etätyöskentely tai etäjohtaminen itsessään ole uusia asioita, sen valtava lisääntynyt tarve tuli monelle isommallekin yritykselle yllätyksenä. Monet yritykset ovat viimeisen vuoden aikana kehittäneet etätyön sekä etäjohtamisen ohjeita. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajalla on olemassa laajat toimintaohjeet etäjohtamiseen, joiden tiivistämiselle oli tarvetta. Opinnäytetyöni lopputuloksena on siis nykyisten etäjohtamisen toimintaohjeiden tiivistäminen.

Opinnäytetyöni toimeksiantajana on Suomessa toimiva vakuutusyhtiö, joka haluaa pysyä nimettömänä työssäni, joten käytän yhtiöstä nimeä Vakuutusyhtiö. Toimeksiantajan HR on tehnyt viimeisen vuoden aikana paljon töitä kehittääkseen etäjohtamisen toimintaohjeitaan, joten pääsin nopeasti vauhtiin oman opinnäytetyöni kanssa ja toimintaohjeiden tiivistäminen on ollut todella palkitsevaa.

Käsittelen opinnäytetyössäni etäjohtamiseen liittyviä tärkeitä termejä sekä olen käynyt läpi uusimpia tutkimuksia, artikkeleita ja kirjoja, joita olen verrannut toimeksiantajani olemassa oleviin etäjohtamisen toimintaohjeisiin. Yhtenä lähteenä käytän tutkimusartikkelia etäjohtamisesta, jonka tekemiseen osallistuin viime syksynä Laureassa. Opinnäytetyöni lopputuloksessa poimin tärkeitä kohtia muun muassa tästä artikkelista tukemaan Vakuutusyhtiön omia toimintaohjeita etäjohtamiseen liittyen. Näiden vertailujen lisäksi, haastattelin Vakuutusyhtiön esihenkilöitä. Haastattelut tehtiin nykyhetken sopivasti etänä, Teams-sovelluksen välityksellä. Haastatteluissa nousi esille myös teemoja valmiiden kysymysten ulkopuolelta, joka auttoi minua tiivistämään mahdollisimman käytännölliset etäjohtamisen toimintaohjeet Vakuutusyhtiön esihenkilöille.

Itselläni ei ole aiempaa kokemusta esihenkilötyöskentelystä. Erikoistun opinnoissani henkilöstöjohtamiseen ja HR-työhön, minkä takia koen opinnäytetyöni aiheen erittäin mielenkiintoiseksi. Opinnäytetyön aiheen ajankohtaisuus sekä tarkempi tarkastelu toimeksiantajan tilanteesta, antaa varmasti näkemystä esihenkilönä työskentelyyn tulevaisuutta ajatellen sekä opin paljon uutta esihenkilötyöstä yleisesti.

2 Etäjohtaminen maailmalla ja Suomessa

Etäjohtamista on tutkittu paljon Covid-19 pandemian puhkeamisen jälkeen, johtuen nopeasta etätyöskentelyn lisääntymisestä kaikilla toimialoilla. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayritys Vakuutusyhtiö on myös halunnut kehittää omia etäjohtamisen ohjeitaan sekä sen esihenkilöiden osaamista.

2.1 Eroja etäjohtamisen kokemuksissa

Suomalaiset ovat yleisesti ottaen omaksuneet etätyöskentelyn paremmin kuin ihmiset muualla maailmassa. Ylen Taloustutkimuksen teettämän kyselyn mukaan, suomalaisista työntekijöistä yli puolet on siirtynyt Covid-19 pandemian takia etätöihin (H Honkatukia, Ruohomäki, Mähönen, Hakanen, Kaltainen & Tschamurov 2020, 22). Vaikka yleisesti maailmalla ihmisten kokemus yksinäisyys on ollut yksi suurimmista vaikuttajista työhyvinvointiin, suomalaisista vain 9 prosenttia on kokenut yksinäisyyttä koko ajan tai melkein koko ajan. Valtaosa eli 69 prosenttia suomalaisista ei ole kokenut yksinäisyyttä lainkaan tai vain harvoin. (Honkatukia ym, 2020, 25)

Lisääntyneen etätyöskentelyn myötä on myös huomattu, että moni esihenkilö kokee luottamisen omien työntekijöidensä työn tekemiseen haastavana. Kansainvälisen

kyselytutkimuksen ”Koronan aikainen etätyöskentely” mukaan, moni esihenkilö kamppailee roolinsa tuoman haasteen kanssa, jonka takia he tarvitsevat lisää tukea omalta esihenkilöltään. Esihenkilöt, jotka kertoivat kokevansa luottamuksen puutetta omalta esihenkilöltään, kokivat myös epäluottamusta omia johdettavia työntekijöitensä kohtaan. Myös sukupuolella sekä esihenkilön iällä oli merkitystä artikkelin tuloksissa. 15 prosenttia nais- esihenkilöistä koki epäluottamusta työntekijöidensä työntekoon, kun mies esihenkilöiden sama luku oli 36 prosenttia. Iän puolesta eroja alettiin huomaamaan 30-ikävuoden molemmin puolin, sillä alle tämän iän olevat esihenkilöt kokivat epäluottamusta useammin kuin yli 30-vuotiaat esihenkilöt. (Parker, Knight & Keller 2020)

Esihenkilöillä on tärkeä rooli, jotta voidaan havaita nopeastikin heikentyminen työntekijöiden työkyvyssä. Tämä vaatii esihenkilöltä vahvaa kykyä kuunnella työntekijöitään ja taitoa tulkita heidän viestintäänsä keskustelun perusteella (Haapakoski ym 2020, 48). Tähän auttaa säännölliset yhteydenpidot omiin tiimiläisiin. Säännöllisissä keskusteluissa voidaan keskustella myös muista kuin työasioista, mikä auttaa esihenkilöä havaitsemaan muutoksia työntekijän elämän tilanteessa ja tätä kautta sen mahdollista vaikutusta työkykyyn.

2.2 Kommunikointi ja kontrolli

On tärkeää pitää mielessä, että monessa yrityksessä työn seuraaminen on olennainen osa yrityksen toimintaa, jotta voidaan todentaa työn tuloksellisuus. Esimerkiksi asiakaspalvelussa usein seurataan muun muassa kuinka nopeasti asiakkaat tavoittavat asiakaspalvelijan, koska tämä vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. Kuitenkin se miten seurataan työntekoa, miten läheltä ja kuinka tiukasti, vaihtelee jokaisessa työssä. On olemassa työtehtäviä, jotka vaativat enemmän seurantaa kuin toiset. Kultaisen keskitien löytäminen etäjohtamisessa onkin siis äärimmäisen tärkeää. Milloin ohjata enemmän ja milloin antaa tilaa sekä työrauhaa. Näiden molempien mallien yhteen saattamiseen tarvitaan luottamusta.

De Paoli artikkelissaan ”How to lead from home” (2020) muistuttaa, ettei ole yhtä tapaa tehdä seurantaa. Tärkeintä on löytää juuri oman tiimin tekemälle työlle se oikea tapa, jotta seuranta myös tukee työn tekemistä. Esimerkiksi työt, joissa on tiukka aikataulu ja mahdollisesti myös määräpäivät tehtävälle työlle, on hyvä tehdä tiukkaakin seurantaa. Luovien töiden ja vähemmän kiireellisten töiden osalta De Paolin mukaan voi jopa miettiä, tarvitseeko seurantaa tehdä lainkaan. Loppu onkin esihenkilön itse tunnistettava, milloin tiukentaa seurantaa ja milloin antaa jopa anarkialle enemmän valtaa. (De Paoli 2020)

Asiakkaiden kanssa työskentelevien henkilöiden työpäivät ovat usein hyvinkin aikataulutettuja. Vakuutusyhtiön asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden työ on ymmärrettävästikin aikataulutettua. Tällä tavalla pidetään huolta siitä, että asiakkaat tavoittavat heidät aina tarvittaessa. Työpäivien tiukka aikataulutus taukojen, työn teon ja työpäivien keston osalta, tuo helposti kiireen tuntua työpäivään. Esihenkilön rooli on usein tukea tiimiläisiään tässä, jotta kiire ei saa aikaan hätiköityjä päätöksiä työn teossa. Vaikka Vakuutusyhtiössä seurataan paljon erilaisia lukuja, on se silti pyrkinyt edistämään myös esimerkiksi yksilön kehittymistä sekä huomioimista. Vakuutusyhtiön sisällä on valtavasti mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan sekä työuraansa. Tämän kaltaiseen valmentavaan esihenkilötyöhön on Vakuutusyhtiössä panostettu jo pidemmän aikaa.

2.3 Vakuutusyhtiön toimintaohjeet

Vakuutusyhtiöllä on vuoden 2020 aikana sen oma HR kerännyt paljon tietoa etäjohtamiseen liittyen, jotka ovat erilaisia artikkeleita, tutkimuksia, kirjallisuutta sekä webinaareja kuunneltavaksi. Covid-19 pandemia laajensi etätyöskentelyä todella nopeasti keväällä 2020, jonka takia tietoa on kerääntynyt paljon eikä sitä ole ehditty vielä tiivistämään. HR-yksikön keräämä materiaali nykyisissä toimintaohjeissa on ajankohtaista sekä tuoretta, josta huomaa hyvin kuinka paljon Vakuutusyhtiö on panostanut etäjohtamisen ja etätyöskentelyn kehittämiseen.

Poimin muutamia artikkeleita Vakuutusyhtiön nykyisten toimintaohjeiden listalta mukaan myös opinnäytetyöhöni, sillä materiaalit ovat julkisia ja näin ollen kenen tahansa luettavissa. Valitsin artikkeleista Donatella De Paolin kirjoittaman artikkelin ”How to lead from home” (2020) sekä Julie Corlissin kirjoittaman artikkelin ”Staying positive during difficult times” (2020). Molemmat artikkelit olivat sellaisia, joita en ollut itsenäisesti vielä valinnut taustamateriaaliksi, mutta molemmissa oli selkeä viesti positiivisuudesta ja yhteistyöstä.

De Paoli kirjoittaa kuinka tärkeää etäjohtamisessa on pystyttävä pitämään yllä hyvää dialogia tiimiläistensä kanssa sekä tunnistettava miten työntekijät voivat etätöiden aikana. Tähän hän kehottaa kaikissa kokouksissa laittamaan kamerat päälle sillä kommunikoinnin laatu laskee, mikäli ei pystytä näkemään toisten elekieltä. De Paoli painottaa artikkelissaan, kuinka etäjohtaminenkin tapahtuu aina yhteistyössä tiimiläisten ja esihenkilön välillä. (De Paoli 2020)

Julie Corliss kirjoittaa artikkelissaan positiivisesta psykologiasta, jonka vaikutuksia työhyvinvointiin on tutkittu jo pitkään ennen Covid-19 pandemiaa. Corliss (2020) kirjoittaa kuinka positiiviset mindfulness-harjoitteet voivat tuoda tasapainoa sekä apua tilanteisiin, joissa tulevaisuus on epävarma, kuten tämä Covid-19 pandemian aika. Mindfulness-harjoitteiden on tutkittu jopa poistavan fyysisiä sekä psykologisia oireita, joita stressi voi aiheuttaa. (Corliss 2020)

Vakuutusyhtiö on lisäksi kiinnittänyt vahvasti huomioita henkilöstön työergonomiaan kotikonttoreilla. Yhtiö on muun muassa tarjonnut sen kaikille työntekijöille mahdollisuutta hankkia työergonomiaa parantavia välineitä, muun muassa sähköpöytiä ja työtuoleja kotiin. Tämän lisäksi Vakuutusyhtiö on antanut myös toimistoiltaan työntekijöilleen lainaksi esimerkiksi isompia tietokoneen näyttöjä ja näppäimistöjä. Vakuutusyhtiö on tarjonnut myös henkilöstölleen työsuhde-etuina mahdollisuuden panostaa vapaa-ajalla liikkumiseen, tarjoamalla epassin käytettäväksi. Lisäksi työntekijöillä on käytettävissä työfysioterapeutin palveluita etäyhteydellä, jotta he voivat tarkistaa muun muassa oman työasennon kotikonttorilla.

3 Keskeiset käsitteet

Seuraavaksi käyn läpi opinnäytetyöhöni liittyviä keskeisiä käsitteitä. Etäjohtamista tapahtuu monilla eri toimialoilla, aina kun työ itsessään tapahtuu muualla kuin työnantajan toimipisteellä tai toimistolla. Lisäksi on tärkeää erottaa, milloin henkilö tekee etätöitä ja milloin esimerkiksi liikkuvaa työtä. Termeihin olen ottanut lähempään tarkasteluun etätöiden, hajautetun työn, liikkuvan työn ja etäjohtamisen.

Sana etä- käsitteenä voidaan helposti omaksua negatiivisena. Etuliitteen sanan takia etätö ja etäjohtaminen ymmärretään helposti niin, että esihenkilö ja työntekijä olisivat etäisiä toisilleen, josta helposti johdetaan ajatus, että toiminta on yksinäistä. Etätöskentelyssä on oma riskinsä ajautua kokemaan eriytymistä, jonka takia esihenkilön on hyvä panostaa etäjohtamisessa yhteenkuuluvuuden tunteeseen (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 111). Ilman yhteenkuuluvuuden tunnetta ei voida saavuttaa asetettuja tavoitteita ja tämän takia etäjohtamisen tärkeimpiä asioita on muun muassa yhteistyön mahdollistaminen ja itseohjautuvuuden tukeminen (Ellimäki, Kähärä, Lehtoranta, Savinko & Rauramo 2018, Johdanto). Etäjohtaminen on työtä, jota voi esiintyä erilaisien työtapojen yhteydessä, joissa itse työ tapahtuu usein muualla kuin työnantajan toimipisteessä.

Etätö

Etätöiden määrä voi vaihdella paljon yrityksittäin tai jopa yhden yrityksen sisällä, sekä se voi olla satunnaista tai säännöllistä toimintaa. Etätöiden tunnistaa siitä, että samaa työtä voidaan tehdä myös työnantajan toimipisteessä tai esimerkiksi kotoa käsin. (Vilkman 2016, Luku 1) Vakuutusyhtiössä on työskennelty etänä ennenkin säännöllisesti tai satunnaisesti, riippuen

työnkuvasta, mutta covid-19 pandemia toi sen laajempaan työtapaan koko yhtiöön. Vakuutusyhtiö on kuitenkin mahdollistanut myös turvallisen työskentelyn sen toimistoilla niille työntekijöille, kenellä ei välttämättä ole ollut mahdollista työskennellä kotoa käsin viimeisen vuoden aikana.

Hajautettu työ

Tämä on etätöitä laajempi käsite, jota tehdään aina viestintätekniikan välityksellä osittain tai kokonaan. Hajautettua työtä voidaan kutsua myös virtuaaliseksi työksi, jonka tyypillisin piirre on se, että osa tiimistä työskentelee yhdessä osoitteessa ja osa toisessa. (Vilkman 2016, Luku 1,)

Liikkuva työ

Liikkuva työ on tapa, jossa työtä tehdään sen luonteen takia vaihtelevissa paikoissa. Vaikka liikkuva työ edellyttää esihenkilöltä samoja etäjohtamisen taitoja kuin etätö, liikkuva työ ei ole sama asia kuin etätö koska se edellyttää työntekijää poistumaan toimipisteeltä tai toimistolta. Moderneinta näkökulmaa työntekoon edustaa työnteon vapauttamista tietystä työajasta ja toimipisteestä riippumattomaksi. Vaikkei kaikkea työtä tietenkään voida tehdä tällä tavalla, rohkeimmat yhtiöt ovat oman alansa mahdollisuuksien mukaan tähän malliin lähteneet. (Vilkman 2016, Luku 1)

Etäjohtaminen

Tämä on kaikkien näiden edellä mainittujen työskentelytapojen johtamista. Etäjohtajana toimiva esihenkilö ei siis tapaa työntekijöitään kuin muutaman kerran viikossa tai kuukaudessa ja joissain tapauksissa jopa vain muutaman kerran vuodessa. On tärkeää tässä vaiheessa myös kertoa, ettei etäjohtamisessa ole vain yhtä oikeaa tapaa toimia, vaan etäjohtamisen toimintatavat vaihtelevat yhtiöittäin ja toimialoittain. (Vilkman 2016, Luku 1)

4 Tutkimusartikkeli etäjohtamisesta

Syksyllä 2020 osallistuin tutkimusartikkelin tekemiseen Laurea Journaliin, jossa tutkimme kolmen eri yrityksen etätöskentelyn ja etäjohtamisen kokemuksia. Käytän opinnäytetyössäni tätä artikkelia yhtenä lähteenä, sillä siitä käy hyvin ilmi, kuinka samalla tavalla kolmen eri toimialan työntekijät kokivat etätöön ja etäjohtamisen sekä näihin liittyvät tarpeet.

Tutkimusartikkeli löytyy Laurea Journalista nimellä ”Kolmen asiantuntijayrityksen henkilöstön kokemuksia etäjohtamisesta” ja olemme kirjoittaneet sen yhdessä tutkimusprojekti kurssin muiden opiskelijoiden Janessa Huotarin ja Petra Mattsonin sekä liiketalouden lehtorien Taru Tallgrenin ja Tero Uusitalon kanssa. Artikkelissa olivat mukana avainkumppanirytykset Avosylin Oy:n ja Rantalainen Oy:n sekä OP Itä-Uusimaan henkilöstöt.

Mieleenpainuvien asioiden lopputuloksista oli, että toiveet, kokemukset ja kehityskohtat koettiin samalla tavalla toimialasta riippumatta. Artikkelissa nostetaan esille myös suurimmat kehityskohteet sekä myös ne kohteet, joissa on onnistuttu.

Tutkimuksissa eniten esille nousivat yhteiset pelisäännöt, työergonomia ja työyhteisö sekä hyvä ilmapiiri. Kaikissa näissä nostoissa oli sekä kehitettävää, mutta myös onnistuttu joissain määrin. Pelisäännöt nousevat vahvasti esiin myös kaikessa kirjallisuudessa etäjohtamista koskien. Tutkimusartikkelissa pelisäännöt nousivat erilaisissa muodoissa esille, mutta useimmin kyse oli siitä, kuinka etätöskentely edellyttää vahvaa luottamusta esihenkilön ja työntekijöiden välillä. (Huotari, Lempiäinen, Mattson, Tallgren & Uusitalo 2021) Varmuus siitä, että kaikki toimivat samalla tavalla lisää luottamusta koko työyhteisöön.

Työturvallisuuskeskuksen artikkelissa ”Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä” (2018) nousee myös esille muun muassa miten sovitut säännöt ovat työyhteisön toimivuuden kannalta erittäin tärkeitä. Yhteiset pelisäännöt sekä toimintatavat tukevat ja vaikuttavat positiivisesti virtuaalisesti työskentelevään työyhteisöön. Ulla Vilkmán kirjassaan ”Etäjohtaminen” (2016) viittaa myös etäjohtamisen kulmakiviin, joista luottamus on yksi tärkeimmistä. Ilman luottamusta esihenkilön ja työntekijän tai työntekijän ja työntekijän välillä, on työskentely monin kerroin vaikeampaa ja tehottomampaa. Tällöin yksilö voi kokea myös yksinäisyyttä, jolloin työstä aiheutuva kuormittuminen lisääntyy.

Työergonomiaan lukeutui artikkelin tuloksen mukaan monia eri asioita, mutta kotikonttorin työvälitteet sekä työpäivän tauottaminen etänä olivat kohteita, joihin kaivattiin eniten tukea työnantajan puolelta. Työ- ja vapaa-ajan sekoittumisesta kirjoitetaan myös työ- ja elinkeinoministeriön työpoliittisessa aikakauskirjassa. Artikkelissa kerrotaan kuinka työ ja vapaa-aika sekoittuvat helposti etätyössä, mikäli töitä on kertynyt liikaa eikä pystytä enää itsenäisesti kontrolloimaan sitä. Tämän haasteen voi aiheuttaa myös työlle sopimattomat tilat kotona. (Honkatukia ym. 2020, 24) Vakuutusyhtiö on reagoinut työergonomian tuomiin haasteisiin ja tarjoaa työntekijöilleen monia erilaisia tapoja parantaa omaa työergonomiaa. Lisäksi Vakuutusyhtiössä on käytössä taukoliikuntasovellus, joka auttaa työntekijöitä tauottamaan työpäiviä toimistolla tai kotikonttorilla.

5 Toiminnallinen opinnäytetyö

Vakuutusyhtiöllä on tarkoituksena tehostaa etäjohtamista ja saada lisää osaamista jokaisen esihenkilön päivittäiseen työhön. Tästä johtuen opinnäytetyöni aihe valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa, kehittämään tiivistetyt toimintaohjeet esihenkilöille etäjohtamisen työkaluksi. Tutkin Vakuutusyhtiön jo olemassa olevia ohjeita sekä tietoa, joita vertaan uusimpiin tutkimusten tuloksiin sekä kirjallisuuden tietoihin etäjohtamisesta. Näin tuon myös omaa näkemystäni etäjohtamisen tiivistetyillä toimintaohjeilla huolehtien siitä, ettei niissä ole ristiriitaa nykyisten ohjeistusten, sääntöjen tai Vakuutusyhtiön yleisen toimintatavan kanssa.

5.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön lopputuloksena on tarkoitus saada Vakuutusyhtiölle tiivistetyt ohjeet etäjohtamiseen, joihin jokaisen esihenkilön on helppo palata tarvittaessa päivittäinkin. Kyseessä on olemassa olevien etäjohtamisen toimintaohjeiden kehittämistyö, joten opinnäytetyöllä ei ole määrällisiä tulostavoitteita. Kehittämistyö on jokaiselle yrityksellä äärimmäisen tärkeää ja tästä syystä Vakuutusyhtiö on antanut minulle toimeksiantona tehdä olemassa olevista toimintaohjeista tiivistetyt toimintaohjeet etäjohtamisen tueksi. (Moilanen, Ojasalo & Ritakoski 2014, 13) Tarkoitus on saada aikaan laadullisella menetelmällä kerätyt hyvin tiivistetyt toimintaohjeet, joista tein niin sanotusti huoneentaulun jokaiselle esihenkilölle päivittäiseen käyttöön. Käytin lähestymistapana tapaustutkimusta, koska näin sain työhön syvällisyyttä sekä moninaisen ymmärryksen nykyisestä tilanteesta Vakuutusyhtiössä (Moilanen 2014, 53).

Kyseessä on kehittämistyö, sillä Vakuutusyhtiön oma HR on tehnyt jo paljon tiedon hankintaa viimeisen vuoden aikana ja kerännyt sen kaikille esihenkilöille luettavaksi. Kehittämistyön lopputuloksena on tiivistää jo olemassa olevat etäjohtamisen toimintaohjeet esihenkilöille. Etätyöskentelystä Vakuutusyhtiöllä on jo olemassa tiiviit toimintaohjeet, mutta etäjohtamiseen liittyen tarve oli vielä tiedon tiivistämiselle. Tästä syystä jätän etätyöskentelyn tarkemman tarkastelun pois opinnäytetyöstäni.

5.2 Opinnäytetyön työstön aikataulu

Opinnäytetyön aihe valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa helmikuussa 2021 ja aloitin opinnäytetyön suunnitelman teon tämän jälkeen viikolla 7. Olin alustavasti kerännyt

lähdemateriaalia sekä käytin opinnäytetyössäni Vakuutusyhtiön keräämää tietoa ja laajempia etäjohtamisen toimintaohjeita, joten työn aloittaminen ei vienyt paljoa aikaa.

Aineistoa keräsin itse etsimällä ja Vakuutusyhtiön olemassa olevien toimintaohjeiden tarkastelulla sekä haastatteleamalla Vakuutusyhtiön esihenkilöitä. Taustamateriaalia olen käynyt läpi helmikuusta 2021 alkaen, mutta haastattelut suoritin ja analysoin huhtikuun lopulla sekä toukokuun alussa. Näin sain kirjoitettua opinnäytetyöni viimeisenä osiona haastattelun tulokset sekä tiivistettyä etäjohtamisen toimintaohjeet huoneentauluksi teorian ja haastatteluiden tulosten pohjalta.

5.3 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyössäni tutkin Vakuutusyhtiön jo olemassa olevaa tietoa etäjohtamisesta sekä ohjeita ja vertaan sitä uusimpiin tutkimuksiin sekä julkaisuihin Covid-19 jälkeen. Haastattelin Vakuutusyhtiön asiakaspalvelun neljää esihenkilöä saadakseni käsityksen, miten etäjohtaminen on koettu tähän mennessä, miten esihenkilöt ovat itse toimineet sekä näihin liittyvät kehitystarpeet ja -ideat koulutusnäkökulmasta. Teemoina haastatteluissa toin esille yksilön huomioimisen, yhteishengen, esihenkilön saama tuki Vakuutusyhtiön johdolta, yhteydenpito etäjohtamisessa sekä hyvien kokemusten jakaminen.

Kohdistin haastattelut asiakasrajapinnassa työskenteleviin yksiköihin, koska näissä yksiköissä etätyö ja sitä kautta etäjohtaminen, tuli melkein täysin uutena asiana Covid-19 pandemian myötä keväällä 2020. Haastateltavat valikoituivat sen mukaan, miten esihenkilöiden omat työaikataulut antoivat periksi. Halusin pitää haastateltavien tiedot salassa, jotta heillä olisi mahdollisimman vapautunut olo ja vastauksista tulisi mahdollisimman aitoja. Vaikka haastattelut nauhoitettiin, käytin nauhoitteita ainoastaan vastausten analysoinnissa tukena. Vastausten analysointi oli helppoa, sillä jokainen esihenkilö vastasi kysymyksiin laajasti mutta tarkasti esimerkkejä käyttäen.

Vakuutusyhtiöllä on olemassa jo etäjohtamiseen toimintaohjeet ja sen HR on viimeisen vuoden aikana tehnyt valtavasti töitä etätyön ja etäjohtamisen kehittämisen eteen. Vertasin opinnäytetyössäni Vakuutusyhtiön nykyisiä ohjeita tuoreimpiin tutkimuksiin, artikkeleihin sekä kirjallisuuteen etäjohtamisesta. Opinnäytetyöni on siis toiminnallinen, koska sen lopputuloksena on tiivistää nykyisistä etäjohtamisen toimintaohjeista huoneentaulu Vakuutusyhtiön esihenkilöille.

6 Tutkimushaastattelut

Tein teemahaastattelun neljälle Vakuutusyhtiön asiakasrajapinnassa työskentelevälle esihenkilölle. Käytettäessä teemahaastattelua tutkimusmenetelmänä, haastateltavia on huomattavasti vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa, mutta vastauksista ja keskustelusta syntyvää aineistoa on käsiteltävänä huomattavasti enemmän (Moilanen ym. 2014, 105). Haastattelun kysymykset oli laadittu etukäteen, mutta niiden muoto tai järjestys vaihtelivat tilanteen ja keskustelun edetessä haastateltavan kanssa. Näin sain paremman kuvan siitä, miten esihenkilöt olivat nyt kokeneet etäjohtamisen. Haastateltavat valikoituivat mukaan omien työaikataulujen perusteella, koska haastattelin heitä heidän työpäivien aikana. Jokaisella esihenkilöllä on keskimäärin 12 tiimiläistä ja he työskentelevät eri asiakasrajapinnan yksiköissä. Käytin haastattelua tutkimusmenetelmänä, koska sen avulla sain syvennettyä keskustelua nopeasti, joka auttoi paremmin ymmärtämään Vakuutusyhtiön esihenkilöiden nykyisen tilanteen etäjohtamisessa. (Moilanen ym. 2014, 107)

Toteutin haastattelut Teams-sovelluksen välityksellä etänä ja niissä pidettiin kamerat päällä, joka auttoi luomaan avoimemman tunnelman. Haastattelut tallennettiin sekä litteroitiin jälkikäteen huhtikuun lopulla ja toukokuun alussa. Tyyppillinen aineiston purku menetelmää haastatteluille on litteroida, eli kirjoittaa vastaukset tallenteilta auki kirjallisesti teema-alueittain. Haastattelussa vastaukset voivat liittyä haastattelun teemoihin ja kysymyksiin tai

olla yllättäviäkin asioita, joka haastateltavalla on ollut mielessä aiheeseen liittyen. (Moilanen ym. 2014, 110)

Haastatteluiden tallentaminen auttaa raportoimaan tulokset tarkasti, mutta on tärkeää myös luoda haastateltavalle ilmapiiri, jossa henkilö ei pelkää keskustelun tallentamista. Tästä syystä kerroin jokaisen haastattelun alussa, ettei tallenteita anneta kenellekään muulle kuultavaksi vaan vastaukset kirjoitetaan auki ilman mahdollisuutta tunnistaa vastaajaa. (Moilanen ym. 2014, 107)

Kysyin taustatiedoiksi haastateltavilta, kuinka kauan he ovat työskennelleet esimiehinä sekä oliko etäjohtaminen heille entuudestaan tuttua. Näillä taustatiedoilla selvitin, oliko pitkällä esimiesuralla tai aiemmalla kokemuksella etäjohtamisesta vaikutusta vastauksiin. Taustiedoilla en halunnut tuoda esille haastateltavan sukupuolta, ikää tai yksikköä missä hän työskenteli, jottei haastateltavia pysty tunnistamaan vastauksista. Kaikki haastattelut olivat kestoltaan noin 30-35 minuuttia sekä haastateltavia oli yhteensä neljä esihenkilöä Vakuutusyhtiön eri asiakasrajapinnan yksiköistä.

Kysymykset valikoituivat Vakuutusyhtiön nykyisten toimintaohjeiden perusteella, joissa painotetaan yksilön huomioimista, ryhmähengen tärkeyttä, työhyvinvointia ja aktiivista yhteydenpitoa. Kysyin esihenkilöiltä olivatko he tutustuneet nykyisiin etäjohtamisen toimintaohjeisiin, mikä on ollut hankalaa tai helppoa kuluneen vuoden aikana etäjohtamisessa, oliko esihenkilö saanut tukea etäjohtamiseen omalta esihenkilöltään tai muulta johdolta, miten esihenkilö huomioi itse yksilön etäjohtamisessa ja onko se ollut vaikeampaa etänä kuin lähityössä, miten esihenkilö on ylläpitänyt tiiminsä yhteishenkeä, kuinka usein esihenkilö on yhteydessä tiimiläisiinsä, onko esihenkilö kokenut enemmän tarvetta seurata tiimiläistensä työntekoa. Lisäksi pyysin esihenkilöiltä toiveita tiivistetyille etäjohtamisen toimintaohjeille sekä jakamaan itse hyväksi huomatuimmat toimet ja vinkit. (Liite 2)

7 Haastattelun tulokset

Haastattelussa kysyttiin taustatiedoiksi ainoastaan esihenkilöroolin kesto tähän mennessä, sekä oliko haastateltavalla aiempaa kokemusta etäjohtamisesta. Kahdella esihenkilöistä oli työkokemusta roolistaan takana yli 10 vuotta ja kahdella kolme-kuusi vuotta. Aiempi kokemus etäjohtamisesta koettiin hyödyksi, mutta vastauksissa ei kuitenkaan ollut suurta eroa havaittavissa. Osittain tämä johtuu varmasti siitä, että kaikki esihenkilöt kokivat saavansa aina tarvittaessa tukea omaan etäjohtamiseen omalta esihenkilöltään tai joltain muulta taholta Vakuutusyhtiössä. Kirjoittaessani auki haastattelun tuloksia, nimesin vastaajat haastateltava A, B, C tai D aina silloin, kun käytin tekstissä suoria lainauksia vastauksista. Seuraavaksi käyn tarkemmin läpi aihealueittain kysymyksien vastauksia.

7.1 Tuen tärkeys esihenkilöille etäjohtamisessa

Esihenkilöt olivat tutustuneet Vakuutusyhtiön nykyisiin etäjohtamisen toimintaohjeisiin, mutta tarkempi materiaaleihin syventyminen oli jäänyt aikataulullisista syistä tekemättä. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että kollegalta avun pyytäminen koettiin tehokkaammaksi, koska usein kaivattiin neuvoa henkilöltä, joka tuntee oman yksikön ja sen toimintatavat. Tämän lisäksi esihenkilöt saavat tukea tasaisin väliajoin erilaisissa palavereissa tai sähköpostitse etäjohtamiseen liittyvillä viesteillä.

Kysyin haastateltavilta, olisivatko he kaivanneet lisää tukea tai jotain tietynlaista tukea Vakuutusyhtiön johdolta. Esihenkilöt kokivat, että Covid-19 pandemian aiheuttaman äkillisen laajan etätyöskentelyyn ei olisi kukaan osannut varautua. Vakuutusyhtiö oli kuitenkin reagoinut tilanteeseen mahdollisimman nopeasti ja muun muassa päivittänyt viime vuonna etäjohtamisen toimintaohjeitaan, josta oli koettu olevan selkeää hyötyä tilanteeseen. Yhtenä toiveena nousi esille: ”Kehitettävissä ohjeistuksissa lopullisten päätösten teko vasta kun aika

on kypsä eikä liikaa ennakoita ja korjata jälkikäteen. Tämä täytyy tietysti arvioida aina muuttuneen tilanteen ohjeiden kiireellisyyden perusteella” (Haastateltava D). Vastauksista kävi myös ilmi esihenkilöiden kokemus siitä, että näissä tilanteissa Vakuutusyhtiössä onnistutaan pääsääntöisesti hyvin.

Haastatteluista kävi myös ilmi, että kaikki esihenkilöt pyysivät tarvittaessa apua ja hankkivat tietoa tarvittaessa hyvin omatoimisesti. Tämä toimintatapa on hyvä, muttei kuitenkaan kovin yleinen. Kansainvälisessä kyselytutkimuksessa ”Remote managers are having trust issues” (2020) Covid-19 pandemian aikaisesta etätyöskentelystä kävi ilmi monen esihenkilön kokevan etäjohtamisen vaikeaksi ja kaipaavan lisää tukea omalta esimieheltä tai johdolta. Voidaan siis todeta, että Vakuutusyhtiössä on oikeanlainen itseohjautuvuus toimintatapana, mutta on syytä kiinnittää myös jatkossa huomiota sen ylläpitämiseksi kannustamalla siihen.

7.2 Yhteydenpidon merkitys etäjohtamisessa - kaksisuuntainen tie onnistumiseen

Lyhyesti sanottuna, hyvä johtaja kysyy, kuuntelee ja kannustaa (Tjäder 2017). Yhteydenpitoa ei voi eikä saa väheksyä etäjohtamisessa. Tämä oli itsestään selvää myös kaikille Vakuutusyhtiön esihenkilöille ja nousi vahvana teemana esiin läpi haastatteluiden. Huolimatta siitä, oliko esihenkilöllä aiempaa kokemusta etäjohtamisesta, kaikki haastateltavat totesivat säännöllisten ja usein pidettyjen yhteydenottojen olevan avain asemassa etäjohtamisessa.

Vakuutusyhtiöllä on monia hyviä toimintaohjeita erilaisiin työhyvinvointiin liittyviin tilanteisiin. Tästä yhtenä esimerkkinä Auntie-palvelu, joka auttaa niissä tilanteissa, joissa on syytä epäillä työntekijän työhyvinvoinnin tai -jaksamisen heikentymistä. Esihenkilöt kokivat kuitenkin, että on tärkeää olla yhteydessä tiimiläisiin viikoittain. Tällöin esihenkilö pystyy myös itse tunnistamaan muutoksia työjaksamisessa. Lisäksi koettiin, että yhteydenotto kannattaa tehdä mieluummin soittamalla kuin chatin välityksellä. Yksi haastateltavista esihenkilöistä toi esille pienten nyanssien merkityksen kommunikoinnissa: ”Etänä työskennellessä pienet nyanssit keskusteluissa jää helposti pois. Yksilön kuormittuminen työssään on siis helpompi huomata keskusteltaessa, kuin pelkän chatin välityksellä” (Haastateltava C).

Vakuutusyhtiössä käytävät 1to1-keskustelut tarkoittavat kahdenkeskisiä keskusteluja esihenkilön ja tiimiläisen välillä. Moni esihenkilöistä oli kehittänyt tietyn kaavan, jota toistivat kaikille tiimiläisilleen: kuukausittaiset 1to1-keskustelut sekä viikoittainen Teams-puhelu. Toimintatavasta oli eri variaatiota, mutta kaikki esihenkilöt toimivat pääsääntöisesti saman kaavan mukaan. Haastateltavat painottivat, miten tärkeä on puhua myös vapaamuotoisesti ilman ennalta suunniteltua agenda. Vapaamuotoisemmat keskustelut toteutetaan viikoittain ja puhelut voivat vaihdellen kestää muutamista minuuteista jopa tunnin mittaisiin keskusteluihin. Tärkeintä on luoda työntekijälle kokemus siitä, että esihenkilö on helposti tavoitettavissa sekä kaikesta saa puhua oman mukavuusasteen mukaan.

Haastateltavat kokivat, että tavoitettavissa oleminen oli etänä paljon helpompaa, koska kaikki työskentelevät jatkuvasti koneellaan. Näin esihenkilön tavoittaa nopeasti vaikka pikaisella Teams-chatilla. Esihenkilöt kokivat kuitenkin hieman ristiriitaa sen tunteen kanssa, että heidän tulisi pitää mahdollisimman usein yhteyttä tiimiläisiinsä, mutta samalla näiden henkilöiden pitäisi pystyä vastaamaan mahdollisimman tehokkaasti asiakkailta tuleviin viesteihin ja puheluihin. Yhteydenpito etäjohtamisessa vaatii siis tasapainottelua monen eri asian kanssa, jonka takia esihenkilön on hyvä tarkastella tilannetta päiväkohtaisesti sekä hänellä on oltava selkeä käsitys tehtävästä työstä.

Kokemukset yhteydenpidon tarpeesta olivat selkeät ja yhtenäiset Vakuutusyhtiön esihenkilöillä. Tästä huolimatta, haastatteluissa painotettiin myös tiimiläisten vastuuta yhteydenpidon suhteen. Esihenkilöt halusivat korostaa, että yhteydenpitoa voi lisätä myös omalla toiminnallaan olemalla itse yhteydessä omaan esihenkilöön.

7.3 Kuulluksi tuleminen on jokaisen perustarve

Vakuutusyhtiön nykyisissä etäjohtamisen toimintaohjeissa painotetaan yksilön huomioimista ja tiimihengen ylläpitämistä. Koin tärkeäksi kysyä tästä myös haastateltavilta, miten esihenkilöt tällä hetkellä huomioivat yksilön sekä ylläpitävät tiimin yhteishenkeä ja olivatko esihenkilöt kokeneet nämä haastavimmiksi etätyöskentelyn myötä. Yhteishengen ja luottamuksen luomisessa oli huomattu haasteita etänä: ”Etänä työskentely on haastavampaa, mutta se ei ole este luottamuksen luomiselle sekä kehittämiselle” (Haastateltava B).

Esihenkilöille tärkeäksi työkaluksi koettiin tunneällyn käyttö, jotta osaa tulkita yksilön mielialassa ja tiimin yhteishengessä muutoksia. Tähän liittyen esihenkilö A painotti vastauksessaan: ”Omien tunneällyn tuntosarvien käyttö on tärkeää”. Esihenkilön onkin aina hyvä seurata palavereissa tai puheluissa yksilöiden puheen rytmiä, määrää ja puheenaiheita. Näissä tapahtuvat muutokset kertovat nopeasti, mikäli jokin on muuttunut negatiiviseen tai positiivisempaan suuntaan. Tämän lisäksi avoimien kysymysten kysyminen auttaa avaamaan keskustelua yksittäisen henkilön sekä ryhmän kesken. (Haapakoski ym. 2020, 48)

7.3.1 Yksilön huomioiminen

Kukin esihenkilöistä koki säännöllisten yhteydenpitojen lisäksi tunneällyn käyttämisen tärkeäksi yksilön huomioimisessa. Esihenkilöt kertoivat, että on tärkeää tuntea työntekijä yksilönä työyhteisössä, mutta myös henkilökohtaisesti. Ymmärrys ja tietoisuus siitä, mitä yksilöllä tapahtuu elämässä työajan ulkopuolella, auttaa esihenkilöiden mukaan ymmärtämään yksilöä paremmin myös työssään suoriutumisen osalta. On selvää, että negatiiviset sekä positiiviset tapahtumat yksilön elämässä työajan ulkopuolella, vaikuttavat tämän suoriutumiseen työajalla. Esihenkilöt kokivat, että on tärkeää pystyä käyttämään tunneällyä tehokkaasti, huomata milloin yksilö kaipaa tukea ja milloin antaa myös tilaa hetkellisesti. Etäjohtamisessa on siis tärkeää pystyä luomaan yhteys itsensä ja muiden välille. (Haapakoski ym. 2020, 111)

Esihenkilöt kokivat, että ruudun kautta käytävät etäkeskustelut toivat joillekin yksilöille lisää rohkeutta ja avoimuutta ilmaista itseään. Konttorilla normaalisti hiljaisemmat yksilöt saavat tukea ja turvaa Teams-puheluissa ruudun takaa tapahtuvan keskustelun myötä. Virtuaalisesti tapahtuvat palaverit antavat yksilölle turvan luomalla tilan, josta on mahdollisuus poistua, mikäli kokee tilanteen liian hankalaksi. Vaikka Teams-palaverien punainen luuri on käytettävissä, harva sitä kuitenkaan käyttää vaikeimmistakaan aiheista keskustellessa, kuten harva poistuisi kokoushuoneestaan kesken keskustelun. (Haapakoski ym. 2020, 54)

7.3.2 Yhteishengen luominen ja ylläpito

Yhteishengen ylläpitäminen oli kaikkien esihenkilöiden mukaan välillä jopa haastavaa. Tunnin kestävän Teams-palaverin ajauduttua esihenkilön tai jonkun muun monologiin on puuduttavaa, mikä laskee koko tiimin mielenkiintoa keskusteltavaan asiaan. Esihenkilöt kertoivat haastattelussa, että tiimin aktivoiminen parantaa yhteishenkeä, mutta haasteeksi koettiin aktivoivien teemojen keksiminen. Kuitenkin aktiivisella ja tiimiä rohkaisevalla toiminnalla, on tiimin välistä luottamusta kasvattava vaikutus (Alahuhta 2015, 52).

Esihenkilöt olivat huomanneet, että positiivisten asioiden ja kokemusten jakaminen palaverissa nostaa yhteishenkeä, sillä positiivinen ilmapiiri on tarttuvaa etänäkin. Haastatteluissa kävi ilmi, että esihenkilöt pyytävät säännöllisesti tiimiläisiään palaverissa kertomaan esimerkiksi mitä positiivista viikon aikana on tapahtunut jossa aihe voi liittyä työhön tai vapaa-aikaan. Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että positiivisen ajattelutavan yleistäminen auttaa yksilöä tai tiimiä selviytymään stressaavista ja vaikeista ajoista. Vaikka negatiivistenkin tunteiden salliminen on tärkeää, säännöllisillä positiivisen ajattelumallin harjoitteilla, yksilön tai tiimin on helpompi päästä negatiivisista tilanteista yli. (Corliss 2020) Tämän kaltainen positiivinen ajattelutapa ja siihen rohkaiseminen korostuu myös Vakuutusyhtiön nykyisissä etäjohtamisen toimintaohjeissa useaan kertaan.

Esihenkilöt olivat myös kokeneet vastuun antamisen sekä kouluttamisen luovan etätyön aikana lisää yhteishenkeä. Kouluttaminen vaikeina aikoina, kuten covid-19 pandemian aikana, auttaa suuresti. Esihenkilöt olivat huomanneet, että aktivoinnissa auttaa myös tiimille uuden tiedon jakaminen. Tämä syventää ja laajentaa yksilön osaamista, mikä luo luottamusta yritykseen, kun huomataan, että yritys panostaa työntekijöihinsä myös vaikeina aikoina. Tämän kaltainen toiminta kannustaa työntekijöitä panostamaan myös itse omaan työhönsä. (Alahuhta 2015, 62) Säännöllisissä palavereissa ja koulutuksissa, esihenkilöt kokivat myös usein niin kutsutun hiljaisen tiedon jakamisen helpottuvan.

7.4 Vinkit ja toiveet

Haastatteluissa esihenkilöiden kokema tärkeys päivien aikatauluttamisesta ja ennakkoon suunnittelemisesta nousi esille useampaan kertaan. Jokaisella haastateltavalla oli selkeä mielikuva siitä, minkälaiselta työviikot näyttävät ja minkälaisista palavereista tai aktiviteeteista työpäivät koostuvat. Jokaisen tiimiläisen kanssa käytävien keskustelujen lisäksi koettiin, että oli myös hyvä vaihdella tapaa käydä keskustelua. Esihenkilöt olivat itse kokeilleet muun muassa siirtää keskustelut puhelimeen ja lähtemällä ulos kävelyllä samanaikaisesti. Lisäksi satunnaisesti tiimipalavereiden lopusta oli jätetty kaikille aikaa esimerkiksi 20 minuuttia, ulkoilulle tai muulle aktiviteetille työkoneen äärellä istumisen sijaan.

Työajan ulkopuolella yhteishengen ylläpito koettiin haastavimmaksi, koska Covid-19 on rajoittanut esimerkiksi kokoontumisia jonkun verran. Viimeisen vuoden aikana on kuitenkin keksitty paljon muita tapoja kehittää yhteistä tekemistä. Vakuutusyhtiön esihenkilöt olivat kuitenkin olleet hyvin kekseliäitä yhteisen tekemisen järjestämisessä: ”Tiimien kesken on järjestetty muun muassa virtuaalisia kokkikouluja” (Haastateltava D). Yhteishengen ylläpitäminen ja kehittäminen vaatii kuitenkin yhteistyötä. Haastateltavat esihenkilöt huomauttivat, että aktivoiminen on miltei mahdotonta yksinään. Luova ajattelu on siis avuksi yhteisten toimintojen keksimisessä, mutta siihen voi osallistua myös muut esihenkilön lisäksi.

Esihenkilöt olivat myös kuluneen vuoden aikana huomanneet miten tärkeää, on osata pyytää apua itselleen. Vakuutusyhtiössä avun saaminen on helppoa, mutta sitä pitää osata myös itse pyytää. Haastatteluissa nousi esiin tärkeitä huomioita tästä, joista yksi oli lentokoneen ohjeistukseen viittaava: ”Auta ensin itseäsi ja sitten vasta muita” (Haastateltava A). Nosto oli tärkeä, sillä miten esihenkilö voi auttaa tiimiläisiään ja toimia hyvänä kuuntelijana, mikäli oma jaksaminen on vaakaaludalla. Esihenkilön oman hyvinvoinnin ylläpitäminen on siis tärkeää. (Haapakoski ym. 2020, 112) Haastateltavien suurin toive oli välittää muille esihenkilöille viesti kannustamisesta, avun pyytämisestä sekä muistuttaa esihenkilöidenkin olevan vain ihmisiä.

8 Tiivistetyt toimintaohjeet etäjohtamiseen huoneentauluna

Esihenkilöiltä tuli haastateltaessa pyyntö selkeisiin ja konkreettisiin ohjeisiin tiivistämisen osalta. Haastateltavilta nousi selkeitä toiveita esille kuten: ”Selkeät ohjeet ilman sääntö-Suomi tunnetta” (Haastateltava C). Vakuutusyhtiöllä on olemassa jo laajat toimintaohjeet etäjohtamisen eri tilanteisiin, joten opinnäytetyöni tiivistetyissä toimintaohjeissa keskityin antamaan esihenkilöille enemmänkin suuntaa ja ehdotuksia omiin toimintatapoihin, kuin konkreettisia ohjeita esimerkiksi kehen olla yhteydessä, jos jotain tapahtuu.

Toimeksiantajan kanssa päädyimme yhteisymmärryksessä siihen, että tiivistetyt toimintaohjeet olisivat ikään kuin huoneentaulun mallissa, jotta niihin olisi jokaisen esihenkilön helppo palata tarvittaessa jopa päivittäin. Tästä esimerkki kuvana on liite 1 opinnäytetyöni lopussa. Tiivistetyissä toimintaohjeissa on huomioitu nykyiset toimintaohjeet, jonka takia ohjeiksi valikoitui Vakuutusyhtiön arvoihin ja toimintatapoihin sopivat ohjeistukset. Näin Vakuutusyhtiö saa tehostettua etäjohtamista, sekä jokainen esihenkilö voi ottaa ohjeista aina tarvittavan tiedon tai opin mukaansa. Halusin pitää ohjeet lyhyenä sekä

yleisinä, jotta ne ovat helposti jokaisen esihenkilön omaksuttavissa omaan työhönsä. Tähän kappaleeseen olen listannut huoneentaulun tiivistetyt etäjohtamisen toimintaohjeet alaotsikoiksi, joista liitteessä 1 on kuva havainnollistamaan miltä nämä voisivat huoneentauluna näyttää.

8.1 Yhtenäiset pelisäännöt ja toimintatavat

Selkeät ja yhtenäiset pelisäännöt lisäävät ja vahvistavat luottamusta tiimin ja esihenkilön, yksilön ja esihenkilön sekä koko työyhteisön kesken. Pelisääntöjen kehittämiseen auttaa myös se, että esihenkilöllä on käsitys tiiminsä työstä ja minkälaisia työpäiviä tai toimintatapoja se pitää sisällään. Pelisääntöjä pohdittaessa tai vahvistaessa on hyvä ottaa myös tiimiläiset mukaan, koska yhdessä kehittäminen sitouttaa kaikkia toimimaan sääntöjen mukaisesti (Haapakoski ym. 2020, 48). Yhtenäiset toimintatavat ja sovitut pelisäännöt vaikuttavat positiivisesti työyhteisön tehokkuuteen. Tällöin syntyy luottamus siitä, että jokainen osaa ja myös tekee oman osuutensa onnistumisen eteen mikä taas edistää samalla yhteishenkeä (Ellimäki ym. 2018, Virtuaalinen ympäristö).

Tutkimusten mukaan työyhteisöissä yleisesti kaivataan selkeitä ja yhtenäisiä pelisääntöjä, etäjohtamisen tehostamiseksi. Huotari ym. (2021) kirjoittamassa tutkimusartikkelissa todetaan, että vaikka yrityksille oli tehty pelisäännöt, niiden tulkinnoissa oli poikkeavuuksia toisistaan tiimien kesken, josta aiheutui epäluottamusta työyhteisössä. Toiveena artikkelissa nousi sama onnistumisen jakamisen toive käytänteissä, kuin Vakuutusyhtiön esihenkilöitä haastateltaessa. Omien onnistumisten esiin tuominen auttaa myös muita onnistumaan samassa työyhteisössä ja luo luottamusta yhteiseen tekemiseen.

8.2 Aikataulutus ja säännöllisyys

Tutkimusten mukaan moni on kokenut säännöllisellä yhteydenpidolla olevan positiivinen vaikutus omaan motivaatioonsa (Vilkman 2020, Kahdenkeskiset keskustelut). Yhä useampi esihenkilö on myös huomannut työpäivien aikataulutuksen tärkeämmäksi lisääntyneen etätöyön myötä, kuten Vakuutusyhtiössä työskentelevät esihenkilötkin. Vakuutusyhtiön työntekijöiden kanssa käytävien 1to1-keskustelujen sekä vapaampien keskustelujen tarkasta aikataulutamisesta viikko tasolla oli koettu suurta hyötyä esihenkilöiden haastattelujen perusteella. Osa esihenkilöistä merkkasi hyvinkin tarkkaan, minkälaista keskustelua oli viimeksi käyty tiimiläisten kanssa, sekä vähintään kirjanneet jo itselleen ylös millä aikavälillä olisi hyvä olla uudestaan yhteydessä työntekijään sekä ideoita seuraavan keskustelun aiheista.

Kuten monessa muussakin asiassa, yhteydenpidossakin yksilön huomioimisen tärkeys ei ole mikään poikkeus, mutta se korostuu todella vahvasti. Mikäli sovittu aika ei riitä sillä kertaa esiin nousseeseen ongelmaan tai onnistumisen läpikäymiseen, kannattaa sopia kokonaan uusi aika lyhyen ajan sisällä. Säännöllisten keskustelujen tuoma etu on niin suuri, että esihenkilön kannattaa käyttää siihen mahdollisimman paljon aikaa omasta kalenterista. Tällä tavalla yhteydenpitoihin saa lisättyä jatkumoa sekä säännöllisyyttä tehokkaasti. Esihenkilö voi myös hahmotella seuraavan yhteisen keskustelun agenda valmiiksi, mutta on hyvä jättää tilaa myös vapaammalle keskustelulle. Tämä auttaa pitämään yhteyden esihenkilön ja tiimiläisten välillä avoimena ja vahvistamaan luottamusta. (Haapakoski ym. 2020, 112)

8.3 Yksilön tärkeys - Meistä jokainen on hyvä jossain

Yksilön huomioiminen työyhteisössä on äärimmäisen tärkeää, koska meitä kaikkia ei välttämättä aina motivoi tai emme ole kiinnostuneet samoista asioista. Yksilön huomioimisesta olen kuullut sanottavan myös, ettei Teemu Selännelläkään maaliin laitettu pelaamaan koska se ei ollut hänen vahvuutensa jääkiekossa. Jokainen työyhteisö koostuu yksilöistä ja vaikka jokaisella yhtiöllä on tietynlaiset vaatimukset työtehtäville, yksilöiden vahvuuksia kehittämällä uskon saavutettavan parhaan mahdollisen lopputuloksen. Mikäli yksilö ei sovellu tietynlaiseen työhön, onkin sitten eri asia.

Kuten haastatteluissa kävi ilmi, esihenkilöt kokivat yksilön tuntemisen hyödyksi etäjohtamisessa. Tämä helpotti heitä huomaamaan, mikäli joku tarvitsi enemmän tukea tai lisää tilaa hetkellisesti. Tätä tuntemusta voidaan käyttää myös hyödyksi yksilön motivoimiseen. Toista henkilöä ei välttämättä voi suoranaisesti motivoida, mutta inspiroimalla voi kannustaa ja innostaa tekemään ja kehittämään itseään. Esihenkilön on myös helpompi kannustaa tiimiläisiään, jos hän tuntee heidän kiinnostuksen kohteita, sekä mahdollisia tulevaisuuden toiveita.

Vaikeistakin asioista puhuminen tai käyttäytymisen muutosten huomaaminen onnistuu myös etänä, mitä paremmin esihenkilö tuntee yksilöt tiimissään (Haapakoski ym. 2020, 74-76). Tällöin hän pystyy käyttämään keskusteluissa erilaisia tapoja toimia, aina yksilön huomioon ottaen. Vuorovaikutus yksilön ja esihenkilön välillä on olennaista etätyön onnistumisessa, koska kuulluksi tuleminen on meidän jokaisen perustarve (Haapakoski ym. 2020, 92).

8.4 Asenteesta se on kiinni

Vakuutusyhtiön nykyisissä toimintaohjeissa on selkeä linjaus positiivisen ajattelumallin kannustamiseen ja ylläpitämiseen, joten halusin tuoda sen esille vahvasti myös tiivistetyissä toimintaohjeissa. Positiivinen psykologia keskittyy pääasiassa niiden kokemusten palkitsemiseen, josta on ollut yksilölle hyötyä (Corliss 2020). Positiivisessa ajattelumallissa ei ole kuitenkaan välttämättä kyse siitä, että aina viettää koko päivän hymyillen ja naureskellen. Ihmiselle kaikki tunteet ovat hyvästä ja niitä on tärkeä saada ilmaista. Olisikin tärkeä keskittyä siihen, ettei jää negatiiviseen asiaan liian pitkäksi aikaa kiinni. Esihenkilön on tärkeä kuunnella ja kannustaa avoimeen keskusteluun, mutta hän voi myös ohjata keskustelua aina positiivisempaan suuntaan. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että nykyhetkessä eläminen tukee varsinkin Covid-19 pandemian kaltaisissa tilanteissa, joissa tulevaisuudesta tiedetään hyvin vähän. Tätä tukemassa Vakuutusyhtiöllä on mindfulness-harjoitteita taukoliikuntasovelluksessa, jotka toimivat hyvänä tukena työyhteisössä. (Corliss 2020)

Esihenkilöiden on myös tärkeää muistaa, että hekin ovat vain ihmisiä. Yhä useampi ajattelee, että esihenkilön itsenäinen työskentely tarkoittaa, ettei apua voisi pyytää yhtä paljon kuin työyhteisön muissa rooleissa. Tutkimukset myös osoittavat, että moni esihenkilö kamppailee etätyössä ja etäjohtamisessa ja kaipaisi lisää apua (Sharon ym. 2020). Onkin siis tärkeää, että jokainen esihenkilö pyytää apua myös itse aina tarvittaessa. Olipa kyseessä sitten kollega tai oma esihenkilö, iso tai pieni asia, kunhan muistaa pyytää apua ajoissa.

8.5 Kysy ja kuuntele

Hyvä esihenkilö pystyy luomaan edellytykset tulokselliselle tekemiselle etätyössä, muun muassa olemalla säännöllisesti yhteydessä työntekijöihin sekä kuuntelemalla herkästi tiimiläisiään (Rauramo, Aho, Höykinpuro, Kähärä, Lehtoranta & Sipilä 2017, Etätyön johtaminen). Esihenkilön on tärkeää luoda luottamus itsensä ja tiimiläistensä välille, mutta se onnistuu ainoastaan keskusteluiden kautta. Keskustelujen sisällön laatu laskee etänä hieman, koska osa kehonkielen kommunikoinnista jää etäyhteyden taakse. (De Paoli 2020) Esihenkilö voi kuitenkin omalla toiminnallaan vaikuttaa kommunikoinnin laatuun, keskustelemalla muustakin kuin vain työasioista.

Kuten jo aiemmin haastatteluiden tuloksista huomattiin, vakuutusyhtiön esihenkilöt ovat aidosti kiinnostuneita tiimiläistensä vapaa-ajan tapahtumista. Etäjohtamisessa välittämisen aitous ja suhteet tiimiläisiin korostuu entisestään ja siksi näihin on tärkeää käyttää aikaa, jopa enemmän kuin normaalisti lähijohtamisessa (De Paoli 2020). Avoin keskustelu on siis ratkaisevassa asemassa etäjohtamisen onnistumisessa.

Meillä jokaisella on tarve kokea olevamme tärkeä osa työyhteisöä ja tulla kuulluksi, jonka tukemisessa esihenkilöllä on suuri rooli. Aito kuunteleminen ja yksilön tunteminen auttaa esihenkilöä myös tunnistamaan ajoissa, mikäli yksilölle on hyvä tarjota työhyvinvointia kehittäviä tai parantavia ohjeita. Aitous on myös asia, joka välittyy kaikissa keskusteluissa.

Taitona aitous on sellainen, jota jokainen pystyy kehittämään, mikäli esihenkilö kokee kahdenkeskiset keskustelut kiusallisiksi. Näin esihenkilö helpottaa omaa työtään ja parhaassa tapauksessa auttaa yksilöä ennen kuin yksilö on ajautunut työuupumukseen.

9 Kehitysehdotukset Vakuutusyhtiölle

Vakuutusyhtiön HR on kerännyt viimeisen vuoden aikana paljon tietoa ja koonnut niistä erilaisia ohjeita esihenkilöille etäjohtamisen työkaluiksi. Haasteeksi on kuitenkin tullut tiedon määrä, suhteessa siihen paljonko esihenkilöillä on aikaa käydä niitä läpi työpäivän aikana. Haastatteluissakin kävi ilmi, että nykyiset toimintaohjeet tiedostettiin olemassa olevaksi, muttei niitä ollut välttämättä ehditty lukemaan kiireellisten aikataulujen takia. Tämä on ikävä tilanne, sillä Vakuutusyhtiön HR-yksikön keräämä tieto sekä ohjeistukset ovat ajan tasalla ja näin ollen niissä on paljon hyvää sisältöä jokaisen esihenkilön luettavaksi.

Opinnäytetyössäni tutkin ensin Vakuutusyhtiön nykyisiä toimintaohjeita sekä mitä materiaalia viimeisen vuoden aikana oli ilmestynyt etäjohtamisesta. Lisäksi haastattelin myös esihenkilöitä Vakuutusyhtiöstä, josta sain lisää tietoa sekä huomasi heidän omaksuneen nykyiset toimintaohjeet pääpiirteittäin erittäin hyvin. Vakuutusyhtiön tarpeeksi kuitenkin tuli selkeästi tiiviimmät etäjohtamisen toimintaohjeet, johon esihenkilöiden olisi helppo palata. Tekemäni tiivistetyt etäjohtamisen toimintaohjeet edellisessä kappaleessa on mielestäni helppo ottaa Vakuutusyhtiön nykyisten toimintaohjeiden rinnalle käyttöön. Tiivistetyissä toimintaohjeissa on otettu myös huomioon tulevaisuudessa niin kutsuttuun hybridi-työmalliin siirtyminen, jossa etätyö ja lähityö sekoittuvat keskenään.

Vakuutusyhtiössä voitaisiin käyttää hieman lisää aikaa esihenkilöiden kouluttamiseen etäjohtamiseen liittyen. Tämä tapahtuu varmasti ajan kanssa, mutta on tärkeä huomioida nopeastikin muuttuvat tilanteet ja pyrittävä reagoimaan niihin tehokkaasti. Tästä huolimatta reagointi ei voi olla hätiköityä, vaan niin toimintatapojen kuin esihenkilöiden ammattitaitoonkin on annettavat tarpeeksi aikaa sekä tukea. Yhtenä ratkaisuna on säännölliset workshop-tyyppiset palaverit eri yksiköiden välillä, joissa päästään jakamaan kokemuksia sekä oppimaan uutta tietoa.

Kehittäminen tuskin koskaan loppuu Vakuutusyhtiössä, sillä se on nyt jo näyttänyt vahvaa kykyä toimia nopeastikin erilaisissa tilanteissa ja mukautunut hyvin uusiin haasteisiin. Tämä antaa mielestäni vahvan mielikuvan siitä, että Vakuutusyhtiö on jatkossakin hyvässä muutosvalmiudessa ja sillä on halua toimia nopeasti alati muuttuvassa työmaailmassa.

10 Opinnäytetyön yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää ja tiivistää Vakuutusyhtiön nykyisiä etäjohtamisen toimintaohjeita, verrata niitä uusimpaan tietoon sekä tutkimuksiin ja kerätä lisää tietoa etäjohtamisesta. Näin Vakuutusyhtiön nykyiset etäjohtamisen toimintaohjeet pystyttiin tiivistämään huoneentaulu -malliin yhtiön esihenkilöille käytettäväksi. Tiiviimpien etäjohtamisen toimintaohjeiden tarkoitus on näin ollen tehostaa esihenkilöiden työtä ja tuoda lisää tukea päivittäiseen työn tekemiseen.

Opinnäytetyöni koostuu teoreettisesta osuudesta, jossa kävin tarkemmin läpi Vakuutusyhtiön nykyisiä etäjohtamisen toimintaohjeita ja vertasin niitä tuoreimpiin tutkimuksiin sekä kirjallisuuteen etäjohtamiseen liittyen. Valitsin opinnäytetyöhöni tarkoin tuoreita lähdemateriaaleja sekä laadin lähdeluettelon ja käytin lähdeviitteitä ohjeistusten mukaisesti, joka lisäsi työni luotettavuutta. Tämän jälkeen kirjoitin tarkemmin haastatteluiden toteutuksesta sekä kirjoitin auki haastatteluista saamani vastaukset. Haastattelu oli hyvä tapa tuoda esille Vakuutusyhtiön nykytilanne etäjohtamiseen liittyen, sekä se antoi erilaisia näkökulmia opinnäytetyöni lopputulokseen mikä lisäsi työn luotettavuutta. Vertailujen,

teorian läpikäymisen ja haastatteluiden vastausten pohjalta tein ehdotelman etäjohtamisen tiivistetyistä toimintaohjeista Vakuutusyhtiölle.

Opinnäytetyön teko oli alusta loppuun mielenkiintoista, joten varsinaisia haasteita tekstin tuottamiseen tai aiheen rajauksen kanssa ei ollut missään vaiheessa. Ainoana toiveena olisi ollut koululta saatavien opinnäytetyön ohjeiden selkeyttäminen. Omalla aktiivisella yhteydenpidolla ohjaavaan opettajaani sain kuitenkin kompensoitua suppeita kirjallisia ohjeita opinnäytetyön tekoon.

Opinnäytetyön teko on ollut yhtä mielenkiintoista, kuin olin aihetta suunniteltaessa ajatellutkin. Positiivisena yllätyksenä tuli Vakuutusyhtiön esihenkilöiden suhtautuminen ja aito mielenkiinto opinnäytetyötäni kohtaan. Mielenkiintoista on ollut päästä myös tutkimaan toimeksiantajani Vakuutusyhtiön nykyisiä etäjohtamisen toimintaohjeita. Opinnäytetyön valmistuttua seuraava mielenkiintoinen vaihe on päästä seuraamaan, miten tiivistetyt etäjohtamisen toimintaohjeet otetaan vastaan sekä miten laajasti Vakuutusyhtiön HR ottaa ne käyttöön.

Opinnäytetyöni aiheen rajaus oli alusta saakka selkeä, johon auttoi myös yhteisymmärrys siitä toimeksiantajani Vakuutusyhtiön kanssa. Aiheen valinta oli ajankohtainen, ei ainoastaan maailmalla vallitsevan tilanteen takia, mutta myös Vakuutusyhtiön oman kehitystyön vaiheesta johtuen. Opinnäytetyöni tiivistetyt toimintaohjeet etäjohtamiseen ovat tarvittaessa sellaisenaan valmiit käyttöön otettavaksi, mutta koen niiden olevan myös helposti muokattavissa aina tarpeen mukaan. Vakuutusyhtiön HR on tehnyt valtavasti työtä vuoden aikana etäjohtamisen kehittämiseksi, joten uskon opinnäytetyöni tuovan lisäarvoa toimintaohjeisiin.

Vakuutusyhtiössä on nyt jo tiedostettu, että vaikka Covid-19 pandemiaa hellittää jossain vaiheessa ja toimipisteille työskentelemään palaaminen suuremmissa määrissä on taas mahdollista, etätyöskentely ja sitä kautta etäjohtaminen tulevat olemaan jatkossakin isona osana Vakuutusyhtiön toimintatapaa ja arkea.

Omat ajatukseni esihenkilötyöstä etänä ja läheltä saivat valtavasti uutta sisältöä koko opinnäytetyön työstön ajan. Erityisen mielenkiintoista oli päästä kuulemaan haastatteluissa sitä toista osapuolta, koska itse en ole vielä päässyt esihenkilön roolissa testaamaan omaa osaamistani. Ilokseni sain huomata, että omat ajatukseni etäjohtamisesta ja miten työtä kannattaisi tehdä, olivat täysin samanlaisia haastateltavien esihenkilöiden kanssa. Opinnäytetyön edetessä huomasin, kuinka Vakuutusyhtiössä esihenkilötyöskentely yleisesti on erittäin nykyaikaista vakuutusalan konservatiivisuudesta huolimatta. Vakuutusyhtiö haluaa kannustaa esihenkilöitä valmentavaan toimintamalliin ja samalla kehittää jatkuvasti työhyvinvointia tukevia toimintojaan. Opinnäytetyöni on tuonut valtavasti uutta näkökulmaa itselleni esihenkilönä työskentelyyn, sekä vahvistanut ajatustani siitä mihin haluan tutkintoni valmistuttua erikoistua.

Lähteet

Painetut

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus: kirkas suunta ja ihmisten voima: kokemuksia ja näkemyksiä johtamisesta Koneen ja Nokia vuosilta. Docendo Oy Jyväskylä.

Haapakoski, K., Niemelä, A., Yrjölä, E. 2020. Läsä etänä: seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent Oy Helsinki.

Moilanen, T., Ojasalo, K., Ritakoski, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro Oy Helsinki.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Alma Talent Oy Helsinki.

Sähköiset

Aho, T., Höykinpuro, T., Kähärä, E., Lehtoranta, T., Sipilä, R. 2017. Etätyössä turvallisesti. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 4.3.2021.

https://ttk.fi/opaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti

Choudhury, P., Larson, B., Foroughi, C. 2019. Is it time to let employees work from anywhere?. Harvard Business review. Viitattu 16.3.2021.

<https://hbr.org/2019/08/is-it-time-to-let-employees-work-from-anywhere>

Corliss, J. 2020. Staying positive during difficult times. Harvard heart letter. Viitattu 23.3.2021.

<https://www.health.harvard.edu/blog/staying-positive-during-difficult-times-2020100121047>

De Paoli, D. 2020. How to lead from home. Norwegian business school. Viitattu 23.3.2021.

<https://www.bi.edu/research/business-review/articles/2020/04/how-to-lead-from-home/>

Ellimäki, P., Kähärä, E., Lehtoranta, T., Savinko, T. & Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 4.3.2021.

https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa

Green Carmichael, S. 2020. The loneliness of the long-distance employee. Bloomberg opinion. Viitattu 16.3.2021.

<https://eur01.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fwww.bloomberg.com%2Fopinion%2Farticles%2F2020-10-27%2Fthe-loneliness-of-the-long-distance-employee&data=04%7C01%7C%7C34f7bd724b434bf0a84d08d87f077f07%7Cf0b9e9d78d664b169c1c6b07c4796280%7C1%7C0%7C637399018140457098%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWljoIMC4wLjAwMDAiLCJQIjoiV2luMzliLCJBTil6Ik1haWwiLCJXVCI6Mn0%3D%7C2000&data=UfIdGa%2BWAq89t6wLRpUKnbHdPdC0UmfqCCKSwchfRqE%3D&reserved=0>

Honkatukia, J., Ruohomäki, V., Mähönen, E., Hakanen, J., Kaltiainen, J., Tschamurov, V. 2020. Työpoliittinen aikakausikirja. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 7.3.2021.

<https://tem.fi/julkaisu?pubid=URN:ISBN:978-952-327-575-1>

Huotari, J., Lempiäinen, M., Mattson, P., Tallgren, T., Uusitalo, T. 2021. Kolmen asiantuntijayrityksen henkilöstön kokemuksia etäjohtamisesta. Laurea Journal. Viitattu

11.4.2021.

<https://journal.laurea.fi/kolmen-asiantuntijayrityksen-henkiloston-kokemuksia-etajohtamisesta/#0d563e07>

Parker, S., Knight, C., Keller, A. 2020. Remote managers are having trust issues. Viitattu 4.3.2021.

<https://hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trust-issues>

Tjäder, J. 2017. Hyvä johtaja kysyy, kuuntelee ja kannustaa. Työterveyslaitos. Viitattu 4.3.2021.

<https://eur01.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fwww.ttl.fi%2Ftyopiste%2Fhyva-johtaja-kysyy-kuuntelee-ja-kannustaa%2F&data=04%7C01%7C%7C510edcf1df4f436437ac08d8b3bc1e82%7Cf0b9e9d78d664b169c1c6b07c4796280%7C1%7C0%7C637456967836707077%7CUnknown%7CTWFPbGZsb3d8eyJWljoiMC4wLjAwMDAiLCJQJjoiV2luMzliLCJBTil6lk1haWwiLCJXVCi6Mn0%3D%7C1000&am;sdta=g3i%2BRJoi%2Bf2xfoE43WKWvnlrhQEOJqngNPTfsl8BHUM%3D&am;reserved=0>

Understanding the currency of trust in virtual teams. 2020. Julkaisija: Emerald Publishing Limited.

<https://www-emerald-com.nelli.laurea.fi/insight/content/doi/10.1108/HRMID-01-2020-0003/full/pdf?title=understanding-the-currency-of-trust-in-virtual-teams-dynamic-trust-experience-strategies-for-achieving-high-performance>

Valkama, H. 2020. Ei, etätöissä ei laiskotella! Etänä ihmiset tekevät enemmän töitä kuin työpaikalla. Yle uutiset. Viitattu 16.3.2021.

<https://yle.fi/uutiset/3-11211532>

Vilkman, U. 2020. Kahdenkeskiset keskustelut - yksi tärkeimmistä etäjohtamisen työkaluista. Timanttia. Viitattu 16.3.2021.

<https://etajohtaminen.fi/kahdenkeskiset-keskustelut/>

Liitteet

Liite 1: Huoneentaulu	23
Liite 2: Haastattelun kysymykset	24

Liite 1: Huoneentaulu



Liite 2: Haastattelun kysymykset

TAUSTATIEDOT

- Olen työskennellyt esihenkilönä: 1v -5v, 5v-10v, yli 10 vuotta
- Etäjohtaminen oli minulle tuttua jo ennen koronaa: kyllä, ei

Kysymykset:

- Oletko tutustunut nykyisiin etäjohtamisen ohjeisiin?
- Mikä asia tai hetki on ollut vaikein etäjohtamisessa kuluneen vuoden aikana? Mikä helpoin?
- Minkälaista tukea olet saanut etäjohtamiseen liittyen omalta esimieheltäsi tai vakuutusyhtiön muulta johdolta?
 - Minkälaista lisätukea toivoisit yrityksen johdolta etätyöskentelyn johtamiseen?
- Miten otat huomioon yksilön etäjohtamisessa?
 - Onko yksilön huomioiminen hankalampaa etä- kuin lähijohtamisessa?
- Miten olet ylläpitänyt tiimisi yhteishenkeä?
 - Mikä yhteishengen ylläpitämisessä on ollut haastavinta?
- Oletko kokenut suurempaa tarvetta seurata tiimiläistesi työntekoa etänä?
 - Jos kyllä, miksi?
 - Jos ei, tuliko tämä luonnostaan vai jouduitko tekemään tietoisien päätöksen olla seuraamatta sen enempää kuin lähijohtamisessa?
 - Miten olet toteuttanut tiimiläistesi työn seurannan?
- Minkä määrän yhteydenpitoja tiimiläisiisi olet kokenut sopivaksi?
 - Toteutatko kaikilla niin sanotusti samaa kaavaa?
- Minkälaiset toimintaohjeet tukisivat sinun mielestäsi parhaiten esihenkilöitä etäjohtamisessa?
- Kerro parhaat ideasi etäjohtamisen kehittämiseksi ja sujuvoittamiseksi