



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# ETÄJOHTAJA HYVÄN VUOROVAIKUTUKSEN MAHDOLLISTAJANA

TEKIJÄ:

Hanna-Kaisa Kröger

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Hanna-Kaisa Kröger	
Työn nimi Etäjohtaja hyvän vuorovaikutuksen mahdollistajana	
Päiväys 1.11.2021	Sivumäärä/Litteet 52
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Posti Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen aihe muodostui toimeksiantajan ideasta lähteä tutkimaan etäjohtamista. Ehdotus etäjohtamisesta tuli keväällä 2020, koronapandemian puhkeamisen aikaan. Yhtäkkiseen ja totaaliseen etätyöskentelyyn siirtyminen tuli Suomessa monille täysin uutena asiana eteen. Tilanteessa, jossa kaikki kynnelle kykenevät siirtyivät etätöihin, oli tutkimusta hedelmällistä toteuttaa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten etäjohtaja pystyy mahdollistamaan hyvän vuorovaikutuksen työskennellessä etänä. Lisäksi tavoitteena oli selvittää parhaat vuorovaikutustavat etätyöskentelyssä sekä miten tarvittavat tiedot olisivat kaikille niitä tarvitseville saatavilla.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä. Kvantitatiivinen aineisto kerättiin lyhyellä kyselytutkimuksella. Tutkimuksen pääpaino oli kvalitatiivisissa menetelmissä, joita kvantitatiivinen osuus tuki ja täydensi. Empiirisen aineiston keruu jatkui kyselytutkimuksen jälkeen puolistrukturoiduilla teemahaastattelulla. Haastateltavia oli yhteensä kahdeksan. Heistä puolet toimivat etäjohtajina ja puolet asiantuntijoina.</p> <p>Tutkimus osoitti etäjohtajan merkityksen etätyöskentelyssä. Jotta vuorovaikutus etätyössä olisi parempaa, vaatii se erilaisia toimenpiteitä. Hyviä käytänteitä tutkimuksessa löytyi useita. Näistä merkittävimmiksi muodostuivat säännölliset tiimipalaverit ja säännölliset one to one palaverit esihenkilön kanssa. Etäjohtaja mahdollistaa hyvän vuorovaikutuksen aktiivisella yhteydenpidolla, hyvillä palaverikäytännöillä sekä säännöllisillä kasvokkaisilla kohtaamisilla. Tutkimuksessa saatuja tuloksia voidaan hyödyntää etätyöskentelyssä. Etäjohtaminen, etätyöskentely sekä hybridityö ovat potentiaalisia tutkimusaiheita myös tulevaisuudessa.</p>	
Avainsanat Etäjohtaminen, etätyö, hybridityö, lähityö, vuorovaikutus, avoimuus, virtuaalitiimi	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author(s) Hanna-Kaisa Kröger	
Title of Thesis Remote Managers As Enablers of Good Interaction	
Date 1 November 2021	Pages/Appendices 52
Client Organisation /Partners Posti Ltd	
<p><b>Abstract</b></p> <p>The subject of the study is based the suggestion of the client organization to do research into remote management. The proposal for the subject was made in the spring of 2020, at the time of the outbreak of the coronavirus pandemic. The sudden transition to a complete remote working mode came as a completely new phenomenon for many in Finland. In a situation where everyone switched to working remotely, it was fruitful to conduct research on the topic. The aim of the study was to find out how remote managers could enable good interaction when working remotely. In addition, the aim was to find out the best ways to interact in remote work and how necessary information would be available to everyone in need of them.</p> <p>Both quantitative and qualitative methods were used in the study. Quantitative data were collected through a short questionnaire survey. The main focus of the study was on qualitative methods, which were supported and complemented by the quantitative methods. After the questionnaire survey the collection of empirical material continued with semi-structured thematic interviews. There was a total of eight interviewees. Half of them worked as remote managers and half as specialists.</p> <p>The study showed remote managers' importance in the remote working mode. Better interaction in remote work requires different measures. Several good practices were found in the study. The most significant ones were regular team meetings and regular one-on-one meetings with the supervisor. The remote manager enables good interaction through active communication, good meeting practices and regular face-to-face encounters. The results obtained in the study can be utilized in remote teams. Remote management, remote work and hybrid work are potential research topics also in the future.</p>	
<p><b>Keywords</b> Remote management, remote work, hybrid work, work conducted at employer's premises, interaction, transparency, virtual team</p>	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Tutkimuksen tausta.....	7
1.2	Tutkimuksen rajaus.....	8
1.3	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	9
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	9
2	ETÄJOHTAMINEN .....	10
2.1	Hajautettu organisaatio ja etätyö.....	11
2.2	Etätyön hyödyt ja haasteet.....	11
2.3	Hybridityö.....	13
2.4	Tieto muuttuvassa työelämässä .....	14
2.5	Tiedon luonne ja sen jakaminen.....	14
3	VUOROVAIKUTUS .....	16
3.1	Teknologiavälitteinen vuorovaikutus .....	16
3.2	Vuorovaikutus ja johtaminen.....	17
3.3	Vuorovaikutus etäkokouksissa .....	18
3.4	Kasvokkaiset kohtaamiset .....	19
4	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY .....	21
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	22
5.1	Tutkimusmenetelmä.....	22
5.2	Tutkimusaineiston keruu ja otanta.....	24
5.3	Tutkimusaineiston analysointi .....	26
5.4	Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden arviointi .....	28
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	30
6.1	Kvantitatiivinen kysely .....	30
6.2	Haastateltavien taustatiedot.....	33
6.3	Hyvän vuorovaikutuksen peruspilarit etätyöskentelyssä .....	34
6.4	Tietojen saatavuus etätyöskentelyssä .....	40
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	44
7.1	Tutkimuksen yhteenveto.....	44
7.2	Tutkimustulosten vertailua muihin etäjohtamisen tutkimuksiin.....	46
7.3	Jatkotutkimusaiheita .....	48

7.4 Pohdinta.....	48
LÄHTEET.....	50

## 1 JOHDANTO

Suurelle osalle palkansaajista vuosi 2020 oli ainutlaatuinen. Kevään 2020 yhteiskunnan sululla, liikumisrajoituksilla ja yli vuoden kestäneellä korona-ajalla oli työnteon tapoihin lähtemättömiä vaikutuksia. Suomen jo valmiiksi vahva digitaalinen infrastruktuuri mahdollisti osaltaan nopean ja kattavan etätöihin siirtymisen. Etätöitä vuonna 2020 siirtyi tekemään lähes puolet (48 %) suomalaisista palkansaajista. Tämä tarkoitti yli miljoonaa palkansaajaa. Koronan seurauksena etätöihin siirtyneistä 24 prosenttia oli sellaisia, jotka eivät olleet koskaan aiemmin työskennelleet etänä. Muutos etätöitehtäjien määrässä oli merkittävä ja koronan aikaansaamat nopeat muutokset pakottivat yritykset uudistamaan työ- ja toimintatapojaan. Näiden muutosten myötä Suomi otti valtavan digiloikan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021, 10, 79.)

Etätöistä on puhuttu jo vuosikausia. Kukaan kuitenkaan tuskin arvasi, että yhtenä aamuna edessä olisi tilanne, jossa jokainen etätöitä kykenevä siirtyisi työskentelemään etänä ja jatkaisi sitä pitkälle tulevaisuuteen. Etätöiden tekeminen ei ole ainoastaan työskentelyn siirtämistä eri osoitteeseen ja ohjelmistojen sujuvaa käyttämistä. Suurin osa ihmisistä on tottunut työskentelemään yhdessä, kasvokkain vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Vaikeissa tilanteissa apua on totuttu kysymään vieressä istuvulta kollegalta, ja esihenkilö on oppinut keskustelemaan haastavista aiheista alaistensa kanssa kasvotusten. Uusiin työntekijöihinkin on ollut luontevaa tutustua työpaikalla muun muassa yhteisillä lounailla. Valtaosa töistä perustuu ihmisten välisiin yhteyksiin, joten yhtäkkinen totaalinen etätöitehtäminen sysäsi tutkimaan uusia tapoja tehdä töitä. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 13–14.)

Digitalisaatio on kiihdyttänyt muutosvauhtia työelämässä. Teknologia on mahdollistanut ajan ja paikan joustot entistä useammille palkansaajille. Taustalla muutoksessa on tietotyön yleistyminen palkansaajien koulutustason nousun myötä. Työnteon monimuotoisuus on lisääntynyt merkittävästi ja tämä näkyy sekä paikoissa tehdä työtä että työajoissa. Etätöitä tekevien nopeasti kasvanut määrä on lisännyt diversiteettiä työtavoissa. Muutos on ollut jatkuvaa ja alati kiihtyvää. (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 258, 343–344.)

Etätöitehtäminen tuli useille keväällä 2020 yllättäen ainoaksi mahdollisuudeksi tehdä töitä koronapandemian myötä. Moni palkansaaja aloitti etätöitehtämisen tuolloin ensimmäistä kertaa. Tämän opinäytetyön tausta juontaa juurensa tuohon merkittävään muutokseen, etätöitehtämiseen, missä suuri osa palkansaajista ja yrityksistä oli osallisena. Koska tilanne oli monin paikoin uusi, eivätkä työntekijät päässeet tapaamaan toisiaan kuukausiin, oli hyvissä etätöitehtämistavoissa ja -käytännöissä vielä paljon parannettavaa. Sysäys totaaliseen etätöitehtämiseen ajoi kehittämään etätöitehtämistä ja vuorovaikutusta entistä syvällisemmin. Tähän kehitystyön tarpeeseen haluttiin vastata myös tällä tutkimuksella. Tutkimuksen tavoitteeksi asetui, miten etäjohtaja pystyy mahdollistamaan hyvän vuorovaikutuksen työskenneltäessä etänä. Lisäksi tavoitteena oli tutkia, mitkä ovat parhaat vuorovaikutustavat etätöitehtämisessä ja miten tarvittava tieto löytyy. Opinäytetyön tutkimushaastattelut toteutettiin helmi-maaliskuussa 2021 eli noin vuosi koronapandemian puhkeamisen jälkeen. Ajankohta haastatteluille oli herkullinen, koska haastateltavilla oli tässä vaiheessa muodostunut hyvä kokemuspohja pitkästä ja totaalisesta etätöitehtämisyksiköstä.

Tutkimuksen toimeksiantaja on Posti Oy. Yritys on yksi Suomen suurimmista työnantajista. noin 17 700 työntekijällään. Yrityksellä on toimintaa myös seitsemässä muussa maassa, joissa työskentelee yhteensä n. 3 300 työntekijää. Posti on jakelu- ja logistiikkayhtiö, minkä ydinliiketoimintaan kuuluvat jakelu-, rahti-, verkkokauppa-, varasto- ja sisälogistiikkapalvelut. Postin liikevaihto vuonna 2020 oli noin 1,6 miljardia euroa. (Postin taloudellinen katsaus 2021, 3, 8, 10.) Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt Postin palveluksessa postinjakajana, assistenttina, esihenkilönä sekä viimeiset vuodet suunnittelijana. Etätyökokemusta tutkijalla itsellään on kuuden vuoden ajalta.

Tässä opinnäytetyön ensimmäisessä pääluvussa johdateltiin lukijaa tutkimuksen alkulähteille. Seuraavaksi aihevalintaa käsitellään tarkemmin ja käydään läpi työn taustaa. Näiden jälkeen perehdytään tutkimuksen rajaukseen. Työn tavoitteeseen sekä tutkimuskysymyksiin syvennyttään rajauksen määrittelyn jälkeen. Luvun lopussa esitellään tutkimuksen rakenne.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimuksen alkusysäys tuli toimeksiantajan ideasta lähteä tutkimaan etäjohtamista. Ehdotus aiheesta tuli keväällä 2020, koronapandemian puhkeamisen aikaan. Opinnäytetyöntekijä innostui aiheesta saman tien ja päätti tarttua aiheeseen. Taustalla tutkijalla oli kokemusta etätyöstä jo useamman vuoden ajalta. Lisäksi hän suoritti tradenomiopintojaan monimuotokoulutuksessa. Käytännössä tämä tarkoitti etäopiskelua, muutamia fyysisesti koulussa pidettyjä lähipäiviä lukuun ottamatta. Etätyöskentelystä ja etäopiskelusta tutkijalla oli taustallaan täten vahvaa kokemusta.

Aiemmin työhistoriassaan tutkija toimi muutaman vuoden ajan esihenkilötehtävissä. Näissä tehtävissä tiimiin kuului parhaimmilla yli sata henkilöä ja he edustivat yli 20:ta eri kansallisuutta. Valtaosa tiimiläisistä koostui sanomalehdenjakajista. Toimihenkilöitä tiimissä oli esihenkilön lisäksi yöllä työskennellyt esihenkilö sekä assistentti. Työ esihenkilönä sijoittui päiväsaikaan maanantaista perjantaihin. Käytännössä vuorovaikutus sanomalehdenjakajien kanssa tapahtui puhelimitse soittamalla. Tarvittaessa jakaja kutsuttiin toimistolle ja noin kerran tai kahdesti vuodessa järjestettiin tilaisuuksia, jolloin oli mahdollisuus nähdä työntekijöitä kasvokkain. Käytännössä vuorovaikutus oli vähäistä ja olosuhteiden vuoksi haastava järjestää.

Tutkija valitsi tradenomiopinnoissaan monipuolisesti opintoja johtamisesta. Aihe oli kiinnostanut tutkijaa ja johtamiseen liittyvien kurssien valinta oli itsestään selvää. Opiskelijaa kiehtoi selvittää, että miten kaikki toimii ja miten asiat saa toimimaan. Lisäksi häntä kiinnosti tutkia, miten asioita mitataan ja miten näitä tietoja hyödynnetään, jotta saavutettaisiin mahdollisimman hyvä lopputulos.

Tutkijalla oli taustallaan sekä vuosien kokemus etätyöskentelystä että kokemusta esihenkilötyöskentelystä. Näissä molemmissa rooleissa ilmeni useita seikkoja, joita olisi voinut ja pitänyt tehdä paremmin sekä tehokkaammin, ja toisaalta myös paremmassa vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Koska ratkaisut parempiin työtapoihin ja syvempään vuorovaikutukseen etätyöskentelyssä eivät olleet selkeitä ja yksinkertaisia, oli mielenkiintoista tarttua etäjohtamista koskevaan aiheeseen ja valita se opinnäytetyön aiheeksi.

Koronapandemian vuoksi etäjohtamisesta ja etätyöskentelystä tuli hetkessä laajasti ajankohtainen aihe. Monet painivat samaan aikaan etätyöskentelyn haasteiden parissa. Ihmisiä yhdisti samankaltai-

set haasteet totaaliseen etätyöskentelyyn, etäopiskeluun ja etäelämään siirtymisessä. Koska totaalinen etätyöskentely oli tutkimuksen aikaan kaikille sitä tekeville tuttua ja tuoretta, oli tutkimusta todella mielenkiintoista toteuttaa, juuri tuona äärimmäisen haastavana aikana.

Kreikan kielessä *theoria*-sanan merkityksiä ovat katsominen, näkemys ja tarkastelu. Teoriaa käytetään tieteellisen tutkimuksen perustana uutta tietoa tuottaessa. Teorian rinnalla myös teoreettisesta viitekehuksesta puhutaan usein metodikirjallisuuden saralla. Teoriat eivät ole käytännöstä irrallisia, vaan ne perustuvat käytännön tutkimuksiin. Tutkimukset taas pohjautuvat arkisiin toimiin ja ajatuksiin. Tutkimustoiminta voi perustua myös puheisiin, teksteihin tai kuviin. Teorioita ja käytäntöjä tarkastelemalla voidaan todeta, että tutkimukset linkittyvät ihmisten arkeen. (Vilkkä 2021, 34,36.)

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu etäjohtamisen ja vuorovaikutuksen pääteemoista. Nämä molemmat pääteemat ovat keskeisessä roolissa tutkimuksen onnistumisen kannalta. Tästä syystä etäjohtamiseen ja vuorovaikutukseen paneudutaan työssä huolellisesti. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään etätyötä, hybridityötä sekä tietoa. Teoriaan paneudutaan tarkemmin luvuissa kaksi ja kolme. Nyt jatkamme tutkimuksen rajauksella.

## 1.2 Tutkimuksen rajaus

Aiheen löytymisen jälkeen, on sitä usein tarkennettava eli rajattava. Laajaa aihetta tulisi pyrkiä rajaamaan täsmällisemmän näkökulman löytämiseksi. Tarkka rajaus takaa todennäköisemmin onnistuneen tuloksen. Rajausta mietittäessä on syytä pohtia, että mitä haluaa tutkimuksessa saada selville ja mitä keräämällään aineistolla haluaa näyttää toteen. Tutkimuksessa ei ole mahdollista havainnoida kaikkea, eikä ilmiötä pysty valottamaan aukottomasti. Tästä syystä onkin tärkeää perehtyä aiheen kirjallisuuteen ja suunnata tutkimus olennaisimpiin aiheisiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 81–82, 85.)

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia etäjohtamista. Toimeksianto tuli Posti Oy:ltä, joka on tutkimuksen tilaaja. Etäjohtamista tarkempaa rajausta tutkimukselle ei toimeksiantaja määritellyt, joten tutkija pohti sitä itse. Tutkimuksen yksityiskohtaiseen rajaamiseen opinnäytetyöntekijä käytti paljon aikaa. Tutkija luki paljon lehtiartikkeleita, joita koronapandemian myötä oli saatavilla runsaasti. Tutkija perehtyi myös saatavilla olleisiin etäjohtamista ja etätyöskentelyä koskevaan kirjallisuuteen. Tietoa ja havaintoja tutkija keräsi lisäksi seminaareista, omasta työstään sekä työnantajansa käytännöistä.

Lopullisen aiheen rajaus muodostui vuorovaikutukseen ja tietojen saatavuuteen etätyöskentelyssä sekä siihen, millainen rooli etäjohtajalla näiden asioiden edistämisessä on. Aiheet olivat sellaisia, mitä tutkija oli omassa työssään huomannut, että niissä oli paljon kehitettävää. Koska tutkija näki valituissa aiheissa selkeää kehityspotentiaalia, oli aiheita mielenkiintoista lähteä tutkimaan tarkemmin. Tutkija halusi löytää vastauksia ja hyviä käytäntöjä vuorovaikutukseen ja tietojen saatavuuteen liittyvistä asioista, koska hän näki niissä eniten petrattavaa. Tutkija halusi löytää toimivia työskentelytapoja etätyöskentelyyn. Lisäksi hän halusi selvittää, miten etäjohtaja voisi olla mahdollistaja hyvässä vuorovaikutuksessa – siinä, miten ihmiset kommunikoivat keskenään ja siinä, mistä tieto löytyy – löytyykö sitä?



### 1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, että miten etäjohtaja pystyy mahdollistamaan hyvän vuorovaikutuksen työskenneltäessä etänä. Lisäksi tavoitteena on selvittää, että mitkä ovat etätyöskentelyssä parhaat vuorovaikutustavat ja miten tarvittavaa tietoa on kaikille saatavilla.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten etäjohtaja mahdollistaa hyvän vuorovaikutuksen etätyöskentelyssä?
2. Miten etäjohtaja varmistaa, että työssä tarvittavat tiedot löytyvät ja ovat saatavilla niitä tarvitseville työntekijöille?

Tutkimus pyrkii lisäämään tietoa hyvistä vuorovaikutustavoista etätyöskentelyssä. Lisäksi tutkimus haluaa tarjota vastauksia, miten etäjohtaja voisi toimia hyvän vuorovaikutuksen mahdollistajana. Opinnäytetyön tavoitteena ei ole uuden teorian luominen. Sen sijaan opinnäytetyön tavoitteena on selvittää hyviksi koettuja konkreettisia käytäntöjä, joita voisi hyödyntää työelämässä.

### 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäinen luku on johdanto. Tässä osiossa kerrotaan tutkimuksen taustatekijöistä ja aiheen rajauksesta. Lisäksi luvussa esitellään tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset. Luvuissa kaksi ja kolme syvennyttään teoriaan. Toisen luvun pääteema on etäjohtaminen. Lisäksi luvussa sukellaan tarkemmin etätyöhön, hybridityöhön ja tietoon muuttuvassa maailmassa. Kolmannessa luvussa keskitytään vuorovaikutukseen eri kanteilta, etenkin etätyössä ja johtamisen kannalta. Neljännessä luvussa esitellään toimeksiantaja tarkemmin.

Tutkimuksen toteutus esitellään viidennessä luvussa. Tässä luvussa kerrotaan tutkimusmenetelmistä ja aineiston keruusta. Lisäksi luvussa syvennyttään analysointiin sekä tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden arviointiin. Tutkimustulokset käydään läpi kuudennessa luvussa. Viimeisessä eli seitsemännessä luvussa vedetään tutkimustulokset yhteen, tehdään johtopäätökset, vertaillaan opinnäytetyössä saatuja tuloksia muihin etäjohtamisen tutkimuksiin ja lopuksi on pohdinta.

Seuraavassa kahdessa pääluvussa käsitellään tarkemmin tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Ensin perehdymme etäjohtamiseen ja tämän jälkeen vuorovaikutukseen.

## 2 ETÄJOHTAMINEN

Tässä luvussa käydään tarkemmin läpi etäjohtamisen ja hajautettujen organisaatioiden teoriaa. Luvussa syvennytään etätyöskentelyyn ja sen hyötyihin sekä haasteisiin. Lopussa perehdytään vielä tietoon ja sen luonteeseen alati muuttuvassa työelämässä.

Etäjohtaminen on hajallaan työskentelevien ihmisten johtamista. Se vaatii taitavia ihmisten johtamisen taitoja sekä hyvää tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämistä. (Vilkman 2016, 15.)

Hajautetun organisaation johtaminen vaatii määrätietoista ja vakaata otetta kohti yhteisiä tavoitteita. Tavoitteet tulee varmistaa säännöllisemmin, kuin paikallisesti työskenneltäessä. Vaikka työsuorituksen johtamista korostetaan etätyössä, ovat myös empatiakyky ja hyvä kuunteleminen tärkeitä ominaisuuksia etäjohtajassa. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 84.)

Etäjohtaminen vaatii runsaasti aikaa, osaamista, sitoutumista ja jämäkkää johtamista. Yhteinen visio auttaa suuntaamaan tiimiläisten ponnistelut tehokkaasti haluttuun suuntaan. Selkeästi määritellyt toimintatavat helpottavat työn laadun ja edistymisen seuraamista. Yhteiset pelisäännöt tukevat myös yhteistyötä ja vuorovaikutusta virtuaali-tiemeissä. Yhteisen vision ja sovittujen toimintatapojen sisäistäminen vaatii kuitenkin toistuvaa kertaamista. Etäjohtajan tuleekin varmistaa, että jokainen tiimin jäsen on sisäistänyt yhteiset päämäärät sekä toimintatavat ja on valmis sitoutumaan niiden tavoitteluun. Etäjohtajan olisi hyvä kiinnittää huomiota myös siihen, että jokainen tiimin jäsen saa äänensä kuuluviin. Etäjohtajan tulisi edistää myös tiimin jäsenten keskinäisten suhteiden tiivistämistä ja syventämistä, jotta yhteistyö olisi mahdollisimman avointa ja vaivatonta. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 183–184, 186–187.)

Koronapandemian myötä pitkittynyt etätyöjakso on nostanut etäjohtajan hyvät kuuntelemistaidot entistä merkittävämpään rooliin. Hyvä etäjohtaja keskustelee, kysyy ja kannustaa tarvittaessa pitämään taukoja. Toimiva keskusteluyhteys työntekijän ja etäjohtajan välillä on yksi merkittävimmistä asioista etätyöskentelyssä. Säännöllisesti kalenteroidut palaverit etäjohtajan ja työntekijän välillä edistävät kahdenkeskistä kommunikaatiota. Säännöllinen tiimitasoinen yhteydenpito on tärkeää, jotta vuorovaikutus olisi monipuolista etätyöskentelyssä. Tiimipalaverissa kannattaa käydä läpi tilannekatsaus, jotta kaikki tietävät, missä mennään. Palaverit ovat hyvä kanava myös palautteelle sekä yleiselle keskustelulle tiimiläisten kesken. (Mäentausta 2021.)

Hyvä etäjohtajuus koostuu useista ainesosista, joista tärkeimpänä on luottamus. Luottamus on moniulotteista: etäjohtajan luotto tiimiläisiin ja heidän kykyihinsä, tiimiläisten luotto etäjohtajaan ja tämän tekemiseen sekä työntekijöiden keskinäinen luottamus. Omien ajatusten ja tarpeellisen tiedon jakaminen sekä yhteisten haasteiden ja onnistumisten läpikäyminen hitsaavat tiimiläisiä yhteen. Yhteisöllisyyden rakentamiseen kannattaa panostaa, sillä se on merkittävä motivaatiotekijä. Luottamuksen ja yhteisöllisyyden lisäksi jatkuva vuoropuhelu on etätyöskentelyssä tärkeää. Etäjohtajan kannattaa ennemminkin lisätä dialogia, kuin vähentää sitä, koska etäisyys usein supistaa vuorovaikutusta. Yhteisillä pelisäännöllä määritellään runko tekemiselle ja vuorovaikutushetkille. Sovittujen pelisääntöjen lisäksi tarvitaan kuitenkin myös spontaaneja kohtaamisia. Näissä kohtaamisissa etäjohtajan on hyvä osoittaa kiinnostuksensa tiimiläisen tekemisiä kohtaan ja olla läsnä. Luottamuksen,

vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden taustalle tarvitaan vielä avoimuutta täydentämään näitä elementtejä. Avoimuudella varmistetaan, että kaikki tietävät missä mennään, eikä kukaan jää pimeään. (Jung 2020.)

## 2.1 Hajautettu organisaatio ja etätyö

Hajautetussa organisaatiossa ihmiset työskentelevät toisistaan erillään. He työskentelevät yhteisen tavoitteen eteen, jonka saavuttamiseksi työntekijät tarvitsevat vuorovaikutusta ja kommunikointia toistensa kanssa. Kommunikointi ja yhteistyö suoritetaan pääsääntöisesti tai ainoastaan viestintäteknologian välityksellä. (Vartiainen ym. 2004, 14; Sydänmaanlakka 2012, 57.) Hajautetusta organisaatiosta voidaan käyttää myös nimityksiä virtuaalityö ja virtuaalitiimi (Vilkman 2016, 13).

Hajautettuja tiimejä voidaan kuvata neljän pääulottuvuuden avulla. Nämä ulottuvuudet ovat: paikka, aika, moninaisuus ja vuorovaikutuksen tapa:

- Paikka: Työntekijät voivat työskennellä samassa tai eri paikoissa.
- Aika: Työtä voidaan tehdä joko samaan aikaan tai eri aikaan.
- Moninaisuus: Työntekijöiden kulttuuriset ja koulutukselliset taustat voivat vaihdella suuresti.
- Vuorovaikutuksen tapa: Vuorovaikutus voi tapahtua joko kasvokkain tai it-järjestelmien välityksellä.

Hajautetut organisaatiot toimivat harvoin ainoastaan virtuaalisesti. Käytäntönä on usein, että hajautetut tiimit tapaavat ajoittain myös fyysisesti. Monimutkaiset työkokonaisuudet vaativat runsaasti vuorovaikutusta. Näiden ratkominen luonnistuu usein parhaiten kasvokkaisissa kohtaamisissa. (Vartiainen ym. 2004, 21.)

Hajautetun tiimin johtamisessa keskeisiä asioita Sivusen (2007, 121) mukaan ovat: tiimin selkeät tavoitteet, aktiivisuus ja aktivoiminen, tuen tarjoaminen, vuorovaikutuskäytännöt sekä viestintävälineiden saatavuus ja opastus niiden käyttöön.

Etätyö on työtä, mitä tehdään työpaikan ulkopuolella, esimerkiksi kotona. Etätyön tekeminen voi olla jatkuvaa, säännöllistä tai satunnaista. Tietotekniikan käyttö on etätyölle tunnusomaista. Etätyö on sellaista, mitä voisi käytännössä tehdä myös työpaikalla. (Vilkman 2016, 13.)

Työterveyslaitoksen (2021b) mukaan etätyö ei vaadi kiinteää työaikaa tai työpaikkaa. Etätyön tekeminen perustuu palkansaajan, esihenkilön ja työnantajan väliseen luottamukseen. Yhteinen suunnittelu, sopiminen ja palkansaajan itsenäisen työskentelyn tukeminen ovat onnistumisen kannalta merkittävässä roolissa. Etätyön tekemisen säännöistä ja käytännöistä kannattaa työpaikoilla ohjeistaa selkeästi ja tarvittaessa päivittää tekemistä aina tarpeen mukaan.

## 2.2 Etätyön hyödyt ja haasteet

Etätyön tekemisessä on työnantajan ja palkansaajan kannalta useita hyötyjä, mutta myös erilaisia haasteita. Etätyön hyötyinä on tunnistettu työn ja siviilielämän yhteensovittamisen helpottuminen lisääntyneen aika- ja paikkajoustavuuden myötä. Myös työn rytmittäminen etätöissä on ketterämpää, kuin kiinteästi työpaikalla tehtävässä työssä. Moni kokee olevansa tehokkaampi ja tekevänsä

laadukkaampaa jälkeä työskennellessään etänä. Palkansaajan vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen työaikojen ja työpaikkojen suhteen vaikuttaa myös työtyytyväisyyteen positiivisesti. Työnantajalle joustavat etätyökäytännöt voivat olla valtti rekrytointimarkkinoilla. Työpaikan konkreettinen sijainti ei enää välttämättä määritä palkansaajan asuinpaikkaa. Tämä on positiivista sekä työnantajalle että työntekijälle. (Ruohomäki 2020, 24.)

Tiimiläisiä voi asua eri paikkakunnilla ja saadakseen tärkeää osaamista omaavat asiantuntijat samaan tiimiin, voi etätyö olla ratkaisu, välimatkoista huolimatta. Toinen syy etätyön suosimiselle voi olla se, että toimitiloja tarvitaan vähemmän. Tämä säästää yrityksen kustannuksia. Työntekijälle etätyön tekemisessä positiivista on työmatkaliikenteen väheneminen. Kun toimistolle ei tarvitse matkustaa, säästää se aikaa ja luontoa. Moni pystyy myös keskittymään paremmin etätöissä, kun ärsykeitä ja keskeytyksiä tulee toimistoon nähden usein vähemmän. Introverteille etätyön tekeminen voi olla läsnätyötä helpompaa. Kirjallisesti itseään hyvin ilmaisevat henkilöt voivat saada etätyöskentelyssä ajatuksensa paremmin esiin läsnätyöhön verrattuna. (Eklund ym. 2019, 177–179, 182–183.)

Oman osaamisen aktiivinen päivittäminen ja itsensä johtamisen taidot ovat nousseet nykytyöelämässä yhä merkittävämpään rooliin. Merkillepantavaa on se, etteivät kaikki halua työskennellä etänä, vaikka etätyöntekeminen olisikin mahdollista. Heistä useimmat haluavat tietoisesti erottaa työ- ja siviilielämän toisistaan, koska näiden rajojen sekoittaminen koetaan stressaavana. Työyhteisön tärkeyttä korostetaan heidän joukossaan, jotka työskentelevät mieluiten työpaikalla. (Sutela ym. 253.)

Etätyön haasteina voidaan mainita työpäivien venymiset sekä työ- ja vapaa-aikojen sekoittuminen. Työergonomia ei välttämättä ole yhtä hyvällä tasolla, kuin työpaikalla. Myös kotona olevat muut perheenjäsenet voivat häiritä työskentelyä tai jopa estää etätyön tekemisen kokonaan. (Ruohomäki 2020, 24.)

Etätöissä yhteydenpidon eteen joutuu usein ponnistelemaan enemmän, kuin työskenneltäessä työpaikalla. Pikaviestikeskustelut ja sähköpostiviestittelyt syövät aikaa ja vaativat ajattelutyötä. Päivät voivat koostua etäpalaverien loputtomasta jonosta ja jopa niiden osittaisista päällekkäisyyksistä. Jatkuvat etäpalaverit vaikeuttavat taukojen pitämistä, eikä työpäivää ehditä aina lopettamaan ajoissa. Etätyön tekeminen on usein hyvin yksinäistä puurtamista ja työn rajaaminen voi olla haastavaa. (Mäentausta 2021.)

Etätiimin ryhmäytyminen on usein hitaampaa, kuin paikallisesti toimivalla tiimillä. Toimiva yhteistyö on tiimille kuitenkin elintärkeää. Etäisyyksien vuoksi kommunikaatiota käydään usein teknologian välityksellä. Tämä voi aiheuttaa haasteita tiimin syvemmän yhteistyön kehittymisen kannalta, etenkin jos virtuaalisten työvälineiden käytössä on puutteita. Etätyö vaatii myös hyviä itsensä johtamisen taitoja, jotta työn organisoiminen onnistuu ja työn hallinnan tunne pysyy yllä. Etätyöntekijöillä tulisi olla hyvät vuorovaikutustaidot ja avoin keskusteluyhteys, koska sanattomat viestit eivät välity yhtä hyvin kommunikoitaessa verkon yli. (Eklund ym. 2019, 180–182.)

## 2.3 Hybridityö

Hybridityö on lähityöstä ja etätyöstä koostuva joustava välimuoto. Käytännössä hybridityöstä osa suoritetaan lähityönä fyysisesti työpaikalla ja osa etänä esimerkiksi työntekijän kodissa. Paluuta puhtaasti lähityöhön tuskin asiantuntijatehtävissä enää tulee. Toisaalta pelkkä etätyökään ei jatkossa ole paras vaihtoehto. Hybridityö näyttäisikin olevan monin paikoin potentiaalisin vaihtoehto. Hybridityöhön siirtyminen ei välttämättä ole kuitenkaan niin helppoa, kuin etukäteen voisi kuvitella. Monista käytännön asioista tulisi sopia yhdessä työnantajan ja työntekijöiden välillä, jottei hybridityö ajautuisi kaaokseen. Tällaisia yhdessä sovittavia asioita ovat muun muassa lähi- ja etäpäivien määrät, palaverikäytännöt ja viestintätavat. Lisäksi olisi hyvä pohtia, että mitkä työt ovat tehokkainta suorittaa etänä ja mitkä lähityössä. Pitkään organisaatioissa käytössä olleita tapoja ja käytäntöjä tulisi pystyä joustavasti muokkaamaan, jotta hybridityön saisi toimimaan hyvin. Avainasia on yhdessä sopiminen ja käytäntöjen muokkaaminen aina tarpeen mukaan, koska jokainen tiimi ja organisaatio on erilainen. (Lehtinen 2021.)

Pitkän etätyöjakson läpikäyneet työntekijät kaipaavat sekä joustavia etätyökäytäntöjä että kasvokkaisia kohtaamisia tiimiläistensä kanssa. Tulevaisuuden sujuvin tapa tehdä töitä voisikin olla joustava hybridimalli. Etätyöjakson aikana tiimien sisäinen kommunikointi lisääntyi, mutta sidosryhmien välinen vuorovaikutus vähentyi. Totaalietätyöstä hybridityöhön siirtymisellä on kuitenkin elvyttäviä vaikutuksia sidosryhmien välisessä kommunikaatiossa. 41 prosenttia työntekijöistä harkitsi työnantajansa vaihtamista kuluvan vuoden sisällä. 46 prosenttia harkitsi muuttavansa, koska hybridityö mahdollistaa sen paremmin, kuin puhdas lähityö. Jotta hybridimalli onnistuisi työpaikoilla, tulisi ensimmäiseksi tehdä suunnitelma, mitkä ovat parhaita käytäntöjä omassa organisaatiossa. Seuraavaksi tulisi varmistaa, että työvälineet ovat toimivat. Lisäksi tärkeää on työmäärän hallinta, työn tauottaminen sekä sosiaalisen pääoman kasvattaminen. Yksilöiden tarpeiden huomioiminen on avainasemassa työntekijöiden viihtyvyyden kannalta. Lisäksi se vaikuttaa olennaisesti työnantajalla pysymiseen. (Microsoft Work Trend Index 2021.)

Koronapandemian myötä käynnistynyt etätyöjakso on vaikuttanut työntekijöihin kahdella tavalla. Etätyötä tekevät kokevat tylsistyvänsä töissä, kun taas läsnätyötä tekevien työkyky ja työn imu ovat alentuneet. Hybridityö voi tarjota tilanteeseen apua, sillä hybridityössä työn imu koetaan voimakkaammaksi ja tylsistymistäkin on vähemmän. Kollegoiden välinen keskinäinen luottamuskin koetaan tässä työskentelymuodossa hyväksi. Lisäksi esihenkilötyöhön ollaan hybridityössä tyytyväisiä. (Työterveyslaitos 2021a.)

Pitkittyneen etätyöjakson jälkeen työpaikoilla suunnitellaan etätyön ja lähityön yhdistämistä. Etätyö antaa joustavuutta ja lähityö tarjoaa yhteisöllisyyttä. Avainasioita tavassa tehdä jatkossa töitä, ovat joustavuus ja hybridityö. Uudessa normaalissa tietotyöläiset saavat paljon vapauksia töidensä suunnittelussa etä- ja läsnätyön osalta. Uudet käytännöt sovitaan tiimeissä ja työpaikoilla, koska yhte-neväisiä ohjeita ei erilaisten työtehtävien vuoksi voi kaikille määrittää. Käytäntöjä ollaan työpaikoilla valmiita kokeilemaan ja tarvittaessa säätämään. Läsnäolo koetaan merkitykselliseksi työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden osalta, joten totaaliseen etätyöskentelyyn ei haluta palata. (Sullström & Uusitalo 2021.)

## 2.4 Tieto muuttuvassa työelämässä

Yhdeksän vuoden välein tieteellisen tiedon määrä kaksinkertaistuu. Tiedon valtava kasvu aiheuttaa moninaisia haasteita: tietoa on liikaa, sitä on vaikea jäsentää, tieto on sirpaleista ja sen luotettavuus on kyseenalaista. Tiedon sisäistäminen ja hyödyntäminen on valtavien määrien vuoksi haastavaa. Tietämisen ja tekemisen välille kasvaa alati syvenevä kuilu, eikä hyödyllistä tietoa kyetä hyödyntämään niin hyvin, kuin soisi. Maailma muuttuu monen asian suhteen eksponentiaalisesti ja näiden muutosten yhteissumma on arvaamaton. Verkostoihin ja tekoälyyn liitettynä tietoa voidaan verrata öljyyn. Sillä luodaan vaurautta. (Sydänmaanlakka 2019, 107–108, 117, 126.)

Aiemmin tietoa kerättiin, varastoitiin ja käytettiin. Enää tätä perinteistä tapaa hallita ja käyttää tietoa ei pystytä samalla tavoin hyödyntämään. Tietovirtojen havainnointi ja itselle merkityksellisten tietojen poimiminen kuvaa paremmin nykyistä tapaa yrittää hallita valtavia tietomääriä. (Sydänmaanlakka 2009, 41.)

Saatavilla olevan tiedon määrä on räjähtänyt viimeisen 20 vuoden aikana. Toisaalta tieto vanhenee nopeasti. Valtavien tietomäärien käsittely ja tiedon hakeminen ovat kehittyneet roimasti, mutta nopeasti vanhenevien aineistojen vuoksi syvempi perehtyminen jää usein pintapuoliseksi. Positiivista internetin ja viestintävälineiden kehittymisen sekä tiedonsiirron nopeutumisen kannalta on erityisesti se, että nämä mahdollistavat yhteydenpidon reaaliaikaisesti jopa maapallon toiselle puolelle. (Mellanen & Mellanen 2020, 62.)

Nykyorganisaatioissa kärsitään sekä tietotulvasta että tiedon puutteesta. Ennen, kuin tietoa pystyy kunnolla hallitsemaan ja johtamaan, täytyy organisaatiossa ymmärtää, mitä se on tekemässä ja kuinka se tuottaa arvoa asiakkaille ja itse yritykselle. Arvonluomisen kivijalkoina ovat tarvittavien tietojen tunnistaminen, johtaminen sekä hyödyntäminen. Tiedosta saadaan arvoa, kun sitä osataan jalostaa ja hyödyntää. Tämä on erityisen arvokasta, kun organisaation toimintaa kehitetään. Lisäksi päätöksenteossa tiedon hyödyntäminen on tärkeää. Merkityksellistä on pohtia, mikä tieto on tärkeää ja minkä tiedon kerääminen on ajan haaskausta. Tämä voimavarojen kohdistaminen on tarpeellista, jottei aikaa kuluisi onnistumisen kannalta merkityksettömiin asioihin. (Laihonen & Lönnqvist 2013.)

## 2.5 Tiedon luonne ja sen jakaminen

Data on kirjoitusta, numeroita, kuvia tai näiden yhdistelmiä. Data on irrallista tietoa, mikä ei sisällä merkityksiä. Merkitykselliseksi kokonaisuudeksi muutettu data on informaatiota. Siinä voidaan erottaa lähettäjä ja vastaanottaja. Kun ihminen ottaa informaation vastaan, muuttuu se tiedoksi. Jokainen tulkitsee informaation omien tietojensa ja kokemuksiansa pohjalta. Tieto koostuu eri elementeistä, sisäistetyistä ja jalostetuista informaatioista, kokemuksista, arvoista, vertailuista ja oivalluksista. Tieto on osa prosessia, varastoa sekä lopputulosta. Tieto voi olla sekä muuttumatonta että alati muuttuvaa. Tieto on kuin suodatin, minkä läpi kaikki uusi informaatio tulkitaan. (Sydänmaanlakka 2019, 119.)

Tiedon jakamista esiintyy erilaisten toimintojen yhteydessä, kuten projekteissa ja tuotantoprosessien vaiheissa. Tietoa jaetaan myös käytävillä, työpisteillä ja työhuoneissa sekä virtuaalisissa ympäristöissä. Tiedon katkeamisen välttämiseksi sitä pitäisi kerätä, kantaa, välittää ja tallentaa. Jos tietoa ei

lainkaan ole saatavilla, tulisi sitä luoda. Uutta tietoa on mahdollista tuottaa erilaisissa ideointi- ja kehitysprojekteissa sekä jo olemassa olevia tietoja yhdistelemällä. (Stenberg 2012, 187–188.)

Hiljaista tietoa ei ole dokumentoitu. Dokumentaation uupumisen vuoksi hiljaista tietoa on haastavaa siirtää eteenpäin. Havaittava tieto taas on dokumentoitu ja se on objektiivista. Havaittavaa tietoa on helppo jakaa työyhteisössä ja se on vaivattomammin saatavilla. Tietojen tulisi olla helposti saatavilla, koska vain jaetuilla tiedoilla on merkitystä. Täsmällisen tiedon avulla pystytään tekemään myös parempia päätöksiä. Tietojen jakaminen on kuitenkin haaste, etenkin asennetasolla. Työyhteisön kulttuurilla ja arvoilla on merkittävä rooli avoimuudessa ja tietojen jakamisessa. (Sydänmaanlakka 2019, 67–69.)

Tietotekniikka vaikuttaa tietojenkäsittelyyn virtuaaliryhmissä kahdella tavalla. Ensinnäkin viestintäteknologialla on suora vaikutus yhteisen tiedon muodostamisessa ja sen käytössä. Toiseksi virtuaalilla viestinnällä on epäsuora vaikutus siihen, miten tiimit käsittelevät tietoa, koska viestintäympäristö vaikuttaa tiimin prosesseihin, luottamuksen sekä yhteenkuuluvuuden syntymiseen. Virtuaalitiimit ovat parempia tiedon jakamisessa, kuin lähitiimit. He kohtaavat kuitenkin ongelmia tiedon hyödyntämisessä ja yhdistelemisessä. Lisäksi suurempi tietomäärä aiheuttaa enemmän ongelmia tiedon muistamisessa. Virtuaalitiimeissä luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden syntyminen on vaikeampaa saavuttaa, koska kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta on vähän tai ei ollenkaan. Luottamuksen rakentaminen on kuitenkin tärkeää, koska se edesauttaa tiedon jakamista ja hyödyntämistä virtuaalitiimeissä. (Curseu, Schalk & Wessel 2008, 642–643.)

Virtuaalitiimien tulisi kehittää käytäntöjään tiedon, kokemusten ja näkemysten jakamiseksi, etenkin niiden tietojen osalta, jotka ovat tärkeitä työtehtävien kannalta. Tiedon jakamiseen kuuluu olemassa olevan tiedon levittäminen tiimin jäsenten kesken ja uuden tiedon tuominen tiimiin ulkoisesta ympäristöstä. Tiedon jakaminen edellyttää, että tiimin jäsenet vastaavat tiedusteluihin, osallistuvat aivoriihiin ja päätöksentekoon sekä levittävät ideoita työtovereidensa kanssa. Tiedon jakaminen edistää virtuaalisen tiimin tehokkuutta ja vähentää virheitä. Työtyytyväisyys ja motivaatiokin ovat paremmalla tasolla tiimeissä, joissa tiedon jakaminen on sujuvaa ja onnistunutta. Käytännössä tiedon jakaminen virtuaalitiimeissä tapahtuu erilaisia tietoteknisiä ohjelmistoja hyödyntämällä. Tiedon jakamisen avainelementtejä eivät kuitenkaan ole vain laitteistot ja ohjelmistot, vaan myös tiimin jäsenten kyky ja halu osallistua aktiivisesti tiedon jakamisprosesseihin. Onnistuneeseen tiedon jakamiseen tarvitaankin täten sekä motivoituneita työntekijöitä että ketteriä ja käyttäjäystävällisiä sovelluksia. (Rosen, Furst & Blackburn 2007, 260–261.)

### 3 VUOROVAIKUTUS

Tässä luvussa paneudutaan vuorovaikutuksen teoriaan. Luvussa tarkastellaan vuorovaikutusta ensin yleiseltä kannalta, tämän jälkeen teknologiavälitteisesti, sitten johtamisen kannalta sekä vielä etäkohtauksissa. Lopuksi käsitellään kasvokkaisia kohtaamisia.

Hyvä vuorovaikutus koostuu useista elementeistä. Parhaimmillaan se on:

- Suoraa ja rehellistä
- Toisia kunnioittavaa
- Vastavuoroista
- Tavoitteellista

*Suoruus ja rehellisyys* katsotaan etenkin suomalaisessa kulttuurissa hyveiksi. Johdon oletetaan kantavan vastuunsa ja antamaan realistinen kuva tilanteesta. Osapuolten keskinäinen *kunnioitus* on hyvän vuorovaikutuksen edellytys, jokainen on yhtä arvokas. *Vastavuoroisuudessa* tärkeää puheen lisäksi on kuunteleminen. Jokaisen oikeus on tulla kuulluksi. *Tavoitteellisuus* on mm. johdon viestintää tavoitteista strategian avulla. Työviihtyvyyden ja työntekijöiden oppimisen edistäminen ovat myös tavoitteellista vuorovaikutusta. (Isotalus & Rajalahti 2017, 169–171.)

Vuorovaikutukseen kuuluu sanallinen ja sanaton viestintä, puhuminen ja kuunteleminen. Viestejä luodaan, niitä tulkitaan ja niihin vastataan. Vuorovaikutuksen voi kuulla, nähdä ja havaita. Fyysisissä kohtaamisissa vuorovaikutus voi olla puhumisen lisäksi hiljaisuutta, eleitä, ilmeitä ja erilaisia äänensävyjä. (Isotalus & Rajalahti 2017, 16.)

Vuorovaikutus on kaiken perusta. Se on ihmisten välistä toimintaa, jossa jaetaan ajatuksia, tietoa, kokemuksia ja tunteita. Näistä rakentuu yhteisiä merkityksiä. (Vilkman 2016, 40.)

Vuorovaikutus on viestinnän mahdollistaja. Ilman vuorovaikutusta ei olisi viestintää. Työtehtävien monimutkaisuus vaikuttaa vuorovaikutuksen tapaan ja määrään. Kompleksiset kokonaisuudet vaativat sekä monipuolista viestintää että aikaa. Rutiininomaisiin tuttuihin työtehtäviin riittää yksinkertaisemmat viestintätavat. (Vartiainen ym. 2004, 47.)

#### 3.1 Teknologiavälitteinen vuorovaikutus

Sivusen (2007, 87–93) tutkimuksessa hajautetuissa tiimeissä työskentelevät kokivat teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa erilaisia vivahteita. Positiivisimmillaan teknologia koettiin luotettavana, nopeana ja tehokkaana. Negatiivisina puolina pidettiin läsnäolon ja aktiivisuuden osoittamisen vaikeutta. Lisäksi toisiin ihmisiin tutustumista pidettiin haasteellisena.

Teknologiavälitteinen vuorovaikutus mahdollistaa hajautettujen tiimien olemassaolon. Täten viestintäteknologialla ja sen käyttötavoilla on merkittävä rooli hajautetuissa tiimeissä. Johtaminen taas on yksi keskeisimmistä osa-alueista hajautettujen tiimien vuorovaikutuksessa. (Sivunen 2007, 33, 106.)

Nykyään vuorovaikutus koostuu monipuolisesti myös muista elementeistä, kuin puheesta. Sosiaaliset mediat, viestipalvelut ja muu teknologiavälitteinen viestintä ovat laajentaneet vuorovaikutusta kirjoit-



tettuihin- ja ääniviesteihin sekä valokuvien jakamisiin. Vuorovaikutusten tavat vaihtelevat ja limittyvät keskenään. On esimerkiksi tavallista, että välillä henkilöt viestittelevät keskenään työpaikan chatissa ja hetken kuluttua tapaavat kasvokkain. (Isotalus & Rajalahti 2017, 17–18.)

Sivusen (2007, 120) tutkimuksessa huomattiin, etteivät kaikki työntekijät suhtaudu teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen samalla tavoin. Johtajan tulisikin aktivoida ja tukea henkilöstöään viestintävälineiden käytössä, jotta jokainen tiimin jäsen hyödyntäisi tietotekniikkaa vuorovaikutuksessa kollegoidensa kanssa. Lisäksi etätyöskentelijät kaipaavat ajoittaisia kasvokkaisia tapaamisia, joskin kaikki etäjohtajat eivät aina ymmärrä kohtaamisten tuomaa lisäarvoa vuorovaikutukselle.

Vartiainen ym. (2004, 160–161) vertaavat eri viestintävälineitä ja -tapoja keskenään. Kasvokkaisissa tapaamisissa sosiaaliset vihjeet ja läsnäolon tunne ovat vahvoja. Toisessa ääripäässä on sähköpostiviestintä, missä sosiaaliset vihjeet ja läsnäolon tunne ovat heikkoja. Kommunikointi puhelimitse asetuu välimaastoon, missä vihjeet ja läsnäolo ovat kohtalaisia. Etäkokouksissa sosiaaliset vihjeet ovat melko vahvoja ja läsnäolon tunne kohtalaista.

### 3.2 Vuorovaikutus ja johtaminen

Vuorovaikutus on sidoksissa johtajan työhön usealla eri tavalla. Johtajan työ koostuu erilaisista tilanteista, joissa vuorovaikutustaitoja tarvitaan. Näitä ovat kohtaamiset asiakkaiden, sidosryhmien ja työntekijöiden kanssa. Johtajan vuorovaikutustaidot ovat suoraan yhteydessä koko organisaation onnistumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Johtajan työssä onkin keskeistä hyvä vuorovaikutus, vaikka johtaja tarvitsee toki laajasti muutakin osaamista. Johtajan hyvillä vuorovaikutustaidoilla on myönteisiä vaikutuksia työhyvinvoinnin, työsuoritusten ja työtyytyväisyyden kannalta. (Isotalus & Rajalahti 2017, 14.)

Johtajan tulisi luoda jatkuva vuorovaikutus työntekijöiden kanssa, jotta yksilöllinen johtaminen onnistuisi. Säännölliset dialogit, empatian osoittaminen, aito kiinnostuksen osoittaminen sekä kuunteleminen ovat hyviä keinoja yhteyden luomiseen. Kuuntelemisen merkitystä ei voi korostaa liikaa, koska se on käytännössä ainoa keino tutustua ihmiseen syvemmin. Vuorovaikutus sekä aito kiinnostus toisen työtä kohtaan ovat avaimia luottamuksen rakentamiseen. (Mellanen & Mellanen 2020, 212–214.) On myös merkityksellistä, miten johtaja puhuu. Käyttääkö hän puheessaan ilmaisuja ”me” vai ”minä ja te”. Johtajan puhetapa määrittää, että koetaanko hänet ”yhdeksi meistä”. Me-muodon käyttäminen saa työntekijät sitoutumaan tiiviimmin yhteisiin tavoitteisiin ja arvoihin. (Koivisto & Ranta 2019, 109.)

Etäjohtajan aloitteellisuus yhteydenpitäjänä sekä tiimiläisten aktivoiminen ovat viestinnässä keskeisiä seikkoja. Nämä edistävät tiimin vuorovaikutusta. Tiimiläisten keskinäinen vuorovaikutus tehostuu etäjohtajan kannustamisen, osallistamisen sekä tietojen jakamiseen panostamisen myötä. Etenkin yhteisillä projekteilla on positiivisia vaikutuksia keskinäiseen vuorovaikutukseen. Projektien ja muiden yhteistyötä vaativien töiden myötä vuorovaikutus ei ole enää etäjohtajasta riippuvaista, vaan painopiste siirtyy enemmän tiimiläisten välille. Kun tiimiläiset tuntevat toisensa, helpottuu myös tuen pyytäminen kollegoilta. Etäjohtajan vastuulle katsotaan kuuluvan vuorovaikutuskäytäntöjen tekeminen sekä ohjeistaminen viestintävälineiden käyttöön. Tiimin vuorovaikutuksen koetaan tehostuvan

säännöllisten palavereiden sekä tiimin viestintäkanavien yhteydenpidon myötä. (Sivunen 2007, 115–117, 123.)

On merkityksellistä, miten johtaja itse hyödyntää teknologiaa. Näin hän antaa omalla esimerkillään mallia muille. Lisäksi merkityksellistä on se, miten johtaja reagoi työntekijöiden vuorovaikutusyrityksiin. Väliä ei ole sillä, tuleeko yhteydenottopyrkimys fyysisesti vai teknologiavälitteisesti, se vaatii johtajalta aina reagoimista ja läsnäoloa. (Isotalus & Rajalahti 2017, 180.)

Johtamista voidaan kuvata vuorovaikutusprosessiksi. Tässä prosessissa johtaja ja asiantuntijat työskentelevät yhteisen vision ja tavoitteiden saavuttamisen eteen. Yhteiset tavoitteet pyritään saavuttamaan mahdollisimman tehokkaasti ja laadukkaasti. Vuorovaikutus syntyy tiimeissä ja organisaatioissa, joissa on tietyt arvot ja kulttuuri. (Sydänmaanlakka 2012, 114.)

### 3.3 Vuorovaikutus etäkokouksissa

Järvisen (2021) mukaan vetäjän rooli etäkokouksissa on merkittävä. Etäkokouksissa vuorovaikutus jää usein vaisummaksi ja ihmiset vetäytyvät herkemmin, kuin perinteisissä lähikokouksissa. Kanssakäyminen ei etäkokouksissa ole niin luontevaa, kuin lähikokouksissa. Tästä syystä osallistujat saattavat varoa puheenvuorojen käyttämistä, etenkin jos mukana on ennestään tuntemattomia osallistujia. Etäpalaverin osallistujien osallistaminen on vetäjän vastuulla, muistuttaa Järvinen. Hänen mukaansa on hyvä idea keskusteluttaa osallistujia, kysyä kommentteja ja tarvittaessa jakaa osallistujia pienryhmäkeskusteluihin. Etäjohtajan tulisi pyrkiä luomaan etäkokouksiin myönteinen ja aktiivinen ilmapiiri, jotta ihmisille jäisi palaverin jälkeen innostunut olo ja hyvä mieli, korostaa Järvinen. Hyvä yhteishenki ja vuorovaikutus vaikuttavat myönteisesti työntekijöiden jaksamiseen ja tuloksetekoon, hän jatkaa. Jos etäpalaverista jää nuutunut tunne, vaikuttaa se palaverin jälkeiseen tekemiseen negatiivisesti. Onkin tärkeää, että vetäjä on etäpalaverissa herkällä korvalla. Järvinen kannustaa etäjohtajia ystävälliseen, asialliseen ja ammattimaiseen otteeseen luoden samalla positiivista ilmapiiriä työyhteisöön. (Pantsu 2021.)

Videokameran käyttö etäpalaverissa parantaa vuorovaikutusta. Se ei korvaa kasvokkaisia kohtaamisia, mutta edesauttaa eleiden ja energian välittymistä. Etäpalaverin alussa kannattaa toteuttaa epämuodollinen hetki, missä kaikki pääsevät ääneen tervehtimällä ja kertomalla kuulumisiaan. Ilmapiirin kannalta tämä on tärkeää ja se edesauttaa osallistumista myös myöhemmin palaverissa. Etäpalaverin tavoite ja agenda tulisi olla kaikille kutsutuille selviä. Jos palaveriin tarvitaan valmistautumista, pitäisi siitä kertoa etukäteen. Selkeät tavoitteet helpottavat osallistujien orientoitumista ja tehostaa niiden saavuttamista. Osallistujia saa aktivoitua hyödyntämällä tietotekniikkaa. Chatit, kyselyt ja Break Out –huoneet tuovat etäpalaveriin lisää vuorovaikutusta ja niillä osallistujia saa motivoitua tuottamaan sisältöä palaveriin. Osallistaminen ja kaikkien huomioiminen etäpalaverissa on tärkeää. Kaikilla kutsutuilla tulisikin olla mahdollisuus osallistua ja esittää mielipiteensä. Tässä palaverin vetäjällä on tärkeä rooli, jotta kaikki osallistujat tulisi huomioiduksi. Ei kuitenkaan tule unohtaa osallistujien roolia, joiden keskittyminen ja aktiivinen osallistuminen on tärkeää. Etäpalavereita kannattaa työyhteisöissä kehittää jatkuvasti, jotta niistä saataisiin mahdollisimman toimivia. (Kaunismäki 2020.)

Etäkokous koetaan tehokkaana palaverimuotona. Tällä on sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Toisaalta etäkokous on helppo ja nopea järjestää. Toisaalta etäkokous voi olla liiankin tehokas, jolloin asioiden prosessoimiseen ei jää riittävästi aikaa. Etäkokousten haasteina voidaan pitää osallistujien keskittymisen herpaantumista sekä eleiden puuttumista. Kehonkielen jäädessä pimentoon, häviää etäkokouksista dynamiikkaa. Tämä vaikuttaa negatiivisesti keskusteluaktiivisuuteen. Keskittymistä ja eleiden havainnoimista auttaa ainakin osittain videokameroiden käyttäminen etäpalaverissa. (Rantala 2021, 26, 33, 35.)

### 3.4 Kasvokkaiset kohtaamiset

Ihmisten välinen yhteydenpito ja kommunikointi ovat suoraan verrannollisia etäisyyksiin – mitä pidempi välimatka henkilöiden välillä on, sitä vähemmän he keskenään kommunikoivat. Tämä tieto puoltaa kasvokkain kohtaamisten tärkeyttä, kun työssä onnistuminen vaatii tiivistä yhteistyötä ja kommunikaatiota henkilöiden välillä. (Vartiainen ym. 2004, 38.)

Etätyön lisääntyminen on kasvattanut sähköistä viestintää, ja tämä on osaltaan vähentänyt kasvokkaisia kohtaamisia. Suomalaisista palkansaajista 90 prosenttia käyttää työssään digilaitetta. Heistä noin kolmannes (32 %) koki kasvokkain kohtaamisten vähentyneen työkavereiden kanssa. Toisaalta 60 prosenttia koki, ettei sähköinen kanssakäyminen ole yleisesti vähentänyt kommunikointia työpaikoilla, kommunikoinnin muoto on vain muuttunut. Digitalisaation vaikutus väärinkäsityksiin jakoi työntekijöitä. 28 prosenttia työntekijöistä oli sitä mieltä, että digitalisaation myötä väärinkäsitysten määrä on lisääntynyt. 17 prosenttia palkansaajista taas koki väärinkäsityksiä olevan aiempaa vähemmän. 38 prosentin mukaan digitalisaatiolla ei ollut tiedonkulkuun vaikutusta. (Sutela ym. 2019, 102, 156–158.)

Teknologiavälitteinen kommunikaatio ei vastaa kasvokkain tapahtuvaa läsnäoloa. Tunne läsnäolosta on tärkeää. Se vahvistaa yhtenäisyyden tunnetta, luottamusta sekä yhteisiä arvoja. Sanoilla on vain osittainen merkitys kommunikoinnissa, suurimman osan viestien kokonaisuudesta muodostavat eleet ja sävyt. Kasvokkain tapahtuva viestintä on nopeaa ja spontaania. Se on myös rikasta ja mahdollistaa suurien tietomäärien välittämisen. Ainakin toistaiseksi teknologiavälitteinen kommunikaatio on osittain riittämätöntä. Tästä syystä myös kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia on tärkeä järjestää. (Vartiainen ym. 2004, 43, 48.)

Harvat tiimit ovat sellaisia, etteivät niiden jäsenet koskaan tapaisi toisiaan fyysisesti. Kasvokkain tapahtuvista kohtaamisista on useita hyötyjä, kuten luottamuksen rakentaminen sekä tuttuuden tunteen kasvattaminen. Uuden tiimin kannattaisi mahdollisuuksien mukaan tavata fyysisesti ja tutustua toisiinsa henkilökohtaisesti heti ryhmän muodostamisen alkuvaiheessa. Ensimmäisellä kohtaamisella on suuri merkitys, jotta tuleva yhteistyö henkilöiden välillä olisi mahdollisimman avointa ja hedelmällistä. Kun toisen ilmaisevat muodostuvat tutuiksi, on kommunikointi jatkossa etätyöskentelyssä helpompaa. Toisiin tutustumisen lisäksi fyysisissä tapaamisissa rakennetaan tiimin yhteishenkeä. Hyvä yhteishenki vaikuttaa positiivisesti sekä tiimiläisten motivaatioon että työssä onnistumiseen. (Vartiainen ym. 2004, 131–132, 157.)

Tavoitteiden asettaminen ja niistä tiimin kanssa keskusteleminen on fyysisesti helpompaa ja rikkaampaa, kuin puhtaasti etänä. Yhteinen päämäärä muodostuu tiimin jäsenille selkeämpänä, kun

asioiden käsittely tehdään yhdessä keskustelemalla. Fyysisesti järjestetyissä katselmointipalaverissa on tekemisiä vaivattomampi koordinoita, kuin hajautetussa formaatissa. Havaittuja- ja mahdollisia tulevia ongelmia on katselmointipalaverissa myös helpompi käsitellä. Onnistumisia ja töiden loppuun saattamisia suositellaan juhlittavan fyysisissä kohtaamisissa. Tämä lisää motivaatiota ja luo pohjaa tulevalle yhteistyölle. (Vartiainen ym. 2004, 158–159.)

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on nyt käyty läpi. Seuraavaksi etenemme tutkimuksen toimeksiantajan tarkempaan esittelyyn.

## 4 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Tutkimuksen toimeksiantaja oli Posti Oy, yksi Suomen suurimmista yrityksistä. Postilla oli vuonna 2020 toimintaa Suomen lisäksi Venäjällä, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa ja Puolassa. Yhteensä yrityksessä työskenteli 21 000 henkilöä, joista 17 700 Suomessa. Yrityksen toimitusjohtajaksi nimettiin helmikuussa 2020 Turcka Kuusisto. Jakelu- ja logistiikkayhtiönä toimivalla Postilla oli vuonna 2020 kuusi liiketoimintaryhmää: postipalvelut, paketti ja verkkokauppa, rahtipalvelut, Transval, Itella Venäjä sekä Aditro Logistics. Yrityksen ydinliiketoimintaan kuului kirjeiden, lehtien ja pakettien jakelupalvelut, verkkokaupan palvelut, rahdin palvelut sekä varastointi- ja sisälogistiikka-palvelut. Postin asiakkaat koostuivat laajasti yrityksistä, yksityishenkilöistä sekä julkisesta sektorista. (Postin taloudellinen katsaus 2021, 3, 8, 17.)

Postin liikevaihto vuonna 2020 oli noin 1,6 miljardia euroa. Kasvua edelliseen vuoteen oli 3,1 prosenttia. Liikevaihdon kasvu johtui pääosin Paketti ja verkkokaupan liikevaihdon paranemisesta sekä Aditro Logisticsin liittämistä yrityksen lukuihin. Postin oikaistu liiketulos vuonna 2020 oli 66,1 miljoonaa euroa. Oikaistu liiketulos koheni vuoden takaisesta peräti 29,9 miljoonaa euroa. Postin omistaa Suomen valtio. (Postin taloudellinen katsaus 2021, 10, 16.)

Koronapandemialla oli vaikutuksia myös Postin liiketoimintaan. Verkkokauppa kasvoi merkittävästi koko Suomessa ja tällä oli huomattavia vaikutuksia pakettipalveluiden kysynnän lisääntymisessä. Samaan aikaan kuitenkin perinteisen postin määrät vähenivät merkittävästi. Kirjeposti supistui vuonna 2020 Suomessa 16 prosenttia. Lisäksi logistiikkapalveluiden kysyntä väheni. (Postin taloudellinen katsaus 2021, 8–9.)

Digitalisaatio, kirjepostin väheneminen ja ihmisten muuttuneet tavat kymmenen viimeisen vuoden aikana ajoivat Postia miettimään strategisia painopisteitään uudestaan. Posti päivitti konsernin strategian, arvot ja olemassaolon tarkoituksen alkuvuodesta 2021. Yrityksen uusi olemassaolon tarkoitus kuului näin: ”Toimitamme vastuullisesti sen millä on merkitystä – sinun ehdoillasi”. Yrityksen visio oli muotoiltu näin: ”Tulevaisuuden Posti on moderni ja yhä kannattavampi jakelu- ja logistiikkayhtiö.” Arvoja Posti julkisti kolme: luotettava, arvostava ja edistyksellinen. Muuttuvan maailman edessä Posti mainitsi tavoitteekseen uudistua vastuullisesti ja henkilöstöä arvostaen. (Postin vastuullisuusraportti 2021, 5, 8–9.)

Vastuullisuus Postissa on osa strategiaa. Vastuullisuus yrityksessä pohjautuu ympäristöllisiin, sosiaalisiin ja taloudellisiin tekijöihin. Postin ylittäessä vuodelle 2020 asetetut päästötavoitteensa, asetti yritys uudeksi tavoitteekseen nollapäästöisyyden vuoteen 2030 mennessä. Merkityksellisen työn tarjoaminen henkilöstölle, on yksi Postin vastuullisuuden kulmakivistä. Hyvän johtamisen katsotaan olevan avaintekijä yrityksen merkityksen ja arvojen jalkauttamisessa. Henkilöstön osaamisen jatkuva kehittäminen on yritykselle tärkeää, jotta yritys pystyisi uudistumaan jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Konsernin yhtiöt ovat sitoutuneet maksamaan verot niihin maihin, missä niillä on toimintaa. Vuonna 2020 Posti maksoi yhteensä 47,8 miljoonaa euroa veroja. Vastuullisuudessa Posti nousi toimialariippumattomassa vertailussa platinatasolle kansainvälisen tutkimusyhtiö EcoVadisin arvioissa. Käytännössä tämä tarkoittaa sijoittumista maailman parhaimman prosentin joukkoon vastuullisuudessa. (Postin vastuullisuusraportti 2021, 7, 13–14, 31–32, 42.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutus. Tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät käsitellään ensimmäisessä alaluvussa. Tutkimusaineiston keruu sekä -otanta käsitellään toisessa alaluvussa. Tutkimuksen eettisyyden- ja luotettavuuden arviointi tehdään luvun lopussa. Lähdetään ensin liikkeelle tutkimuksen vaiheista.

Tutkimus jakaantui kuuteen vaiheeseen. Nämä kuusi vaihetta on esitelty tarkemmin alla.

1. Teoreettisen viitekehyksen tarkastelu ja kirjallisuuskatsaus
2. Kvantitatiivinen kysely
3. Pääteemojen tarkentaminen
4. Haastattelut
5. Tutkimusaineiston käsittely
6. Tutkimusaineiston ja teorian vuoropuhelu

Tutkimus käynnistyi *teoreettisen viitekehyksen tarkastelulla ja kirjallisuuskatsauksella*. Ensimmäisen vaiheen tavoitteena oli määritellä tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset. Seuraavaksi vuorossa oli *kvantitatiivinen kysely*. Kyselyn tavoitteena oli saada isomman joukon ääni kuuluviin. Tämä oli merkittävää tutkimuksen painopisteiden määrittämisen kannalta. Kolmantena vaiheena oli *pääteemojen tarkentaminen* ja haastattelukysymysten hahmottelu. Tämä kolmas vaihe nojasi toisen vaiheen eli kvalitatiivisen kyselyn tuloksiin. Neljäntenä vaiheena olivat *haastattelut*. Tässä vaiheessa kerättiin valtaosa empiirisestä aineistosta. Viides vaihe piti sisällään *tutkimusaineiston käsittelyn*. Vaihe sisälsi empiirisen aineiston koodauksen sekä teemoittelun. Viimeisessä vaiheessa *tutkimusaineiston ja teoreettisen viitekehyksen vuoropuhelu* olivat pääroolissa. Tavoitteena tässä kuudennessa vaiheessa oli tutkimuskysymyksiin vastaaminen sekä lopullisten johtopäätösten tekeminen.

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tavoite oli selvittää, että miten etäjohtaja pystyy mahdollistamaan hyvän vuorovaikutuksen työskennellessä etänä. Lisäksi tavoitteena oli tutkia, mitkä ovat etätyöskentelyssä parhaat vuorovaikutustavat ja miten tarvittavaa tietoa on kaikille saatavilla. Näiden tavoitteiden selvittämiseen käytettiin kvalitatiivista tutkimustapaa. Pääfokus aineiston keruussa oli haastatteluissa. Tutkijalle avautui lisäksi tilaisuus esittää muutama kysymys yli satapäiselle joukolle, jota opinnäytetyössä hyödynnettiin ennen haastatteluiden toteutusta. Alla on kerrottu tarkemmin teoriaa kvalitatiivisista- ja kvantitatiivisista tutkimusmenetelmistä sekä perustelut valinnoille.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus sekä kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus ovat toisiaan täydentäviä menetelmäsuuntauksia. Laadullinen tutkimus käsittelee merkityksiä ja määrällinen tutkimus numeroita. Merkitykset ja numerot ovat riippuvaisia toisistaan, joten näiden kahden suuntauksen vastakkainasettelu ei ole välttämätöntä. Laadullista ja määrällistä menetelmäsuuntausta voidaan kuitenkin tutkimuksessa käyttää rinnakkain. Laadullista vaihetta voidaan käyttää määrällisen tutkimuksen aluksi, jotta halutut mittatavat saadaan määriteltyä tarkoituksen mukaisiksi. Toisaalta laadullisen tutkimuksen voi aloittaa määrällisellä tutkimuksella. Näin esimerkiksi haastatteluihin saadaan

tukea laadullisesta tutkimuksesta. Tutkimusmenetelmää valittaessa suositellaan pohtimaan, että mistä metodista ja lähestymistavasta on itse kaikista vakuuttunein. (Hirsjärvi ym. 2009, 135–137.)

Kvantitatiivista tutkimusta hyödynnetään usein sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä. Määrällisen tutkimuksen juuret ovat luonnontieteissä. Tämä näkyy samantapaisina tutkimusmenetelminä näillä tieteenaloilla. Objektiiivisesti todettavat tosiasiat ovat todellisuuden rakentumisen kulmakiviä määrällisen tutkimuksen taustalla. Yleispätevien syiden ja seurausten lakeja korostetaan tässä tutkimusmenetelmässä, kuten myös loogista päättelyä ja suoria aistihavaintoja. Määrällisessä tutkimuksessa keskeistä ovat lisäksi aiemmat teoriat ja johtopäätökset, hypoteesien esittäminen sekä käsitteiden määrittely. Merkittävää on myös, että aineiston keruu suunnitellaan ja tutkittavien henkilöiden valinta tehdään huolellisesti. Havaintoaineiston tulee perustua numeeriseen mittaamiseen. Päätelmät nojaavat aineiston tilastolliseen analyysiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 139–140.)

Tämän tutkimuksen ensimmäisen vaiheen, eli teoreettisen viitekehysten tarkastelun ja kirjallisuuskatsauksen jälkeen, toisena vaiheena oli kvantitatiivinen kysely. Määrälliset kysymykset viikkoinfossa yli sadalle ihmiselle muodostivat osaltaan painopisteitä itse kvalitatiiviseen tutkimukseen. Painotukset vastauksissa antoivat viitteitä siitä, mitä ihmiset kokivat tärkeinä vuorovaikutuksessa ja tietojen saatavuudessa etätyöskentelyssä. Näiden määrällisten vastauksista tehtyjen havaintojen perusteella lähtökohdat haastatteluihin olivat paremmat. Havainnot mahdollistivat tutkittaviin asioihin syvemmän paneutumisen ennen haastatteluita. Tässä kohtaa myös osa omista ennako-oletuksista tutkittavia asioita kohtaan oli hävinnyt, mikä tuntui itsestä sekä mielenkiintoiselta, että herättävältä kokemukselta.

Kvalitatiivisen tutkimuksen perustana on todellisen elämän kuvaus, mikä on moninaista. Kokonaisvaltainen kohteen tutkiminen on laadullisessa tutkimuksessa olennaista. Tosiasioiden löytäminen on laadullisessa tutkimuksessa ominaisempaa, kuin olemassa olevien väittämien todentaminen. Täyttää objektiivisuutta ei tutkimuksessa ole mahdollista saavuttaa, koska tutkijan omakohtaiset kokemukset ja saavutettu tietoperusta luovat pohjan havaintojen analysoinnille. Laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä, että aineisto hankitaan todellisissa tilanteissa ja, että ihmisiä suositaan tietoa kerätessä. Kohdejoukko tulee valita tarkasti, ei satunnaisotoksella. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan keinoja, kuten teemahaastatteluja, joissa tutkittavan näkökulmat pääsevät mahdollisimman hyvin esiin. Tutkijan tavoitteena on paljastaa ennalta odottamattomia yksityiskohtia ja aineiston syvälinen tarkastelu on tärkeää. Tutkimussuunnitelma voi muuttua tutkimuksen aikana, joten joustavuus on yksi tutkijan avainasioista. Tapaukset käsitellään ainutlaatuisina ja tulkinnat tehdään tähän ajatukseen nojaten. (Hirsjärvi ym. 2009, 161, 164.)

Tutkimuksen peruslähtökohtana oli saada etäjohtajien ja etätyön asiantuntijoiden ääni kuuluviin. Haastattelut mahdollistivat nyanssien esiin nousemisen ja antoivat vapauden ilmiöiden syvällisempään tarkasteluun. Uusien havaintojen tekeminen tutkimuksen edetessä herätteli tutkijan lopullisesti eroon omista ennako-oletuksista. Tämä vaati kuitenkin herkkää otetta aineiston havainnoimisessa, pysähtymistä, analysointia ja lupaa itselle muodostaa omia käsityksiään uudestaan. Tutkimuksen eteneminen oli joustavaa ja ennen kaikkea iteratiivista.

## 5.2 Tutkimusaineiston keruu ja otanta

Tutkimuksen empiriiniin aineisto kerättiin sekä kompaktilla määrällisellä tutkimuksella että laajemmalla laadullisella tutkimuksella. Alla on kerrottu tarkemmin näiden molempien menetelmien tutkimusaineiston keruusta ja otannasta. Ensin käydään läpi määrällistä osuutta ja tämän jälkeen laadullista osuutta.

Diversiteetin tärkein lisäarvo on eri suunnista katsominen. Mitä enemmän tiimeissä on eri taustan omaavia henkilöitä, sitä todennäköisemmin tiimissä on ihmisiä, jotka katsovat asioita ei kulumista. (Alahuhta, Häikiö & Seppänen 2015, 140.)

Määrällisen tutkimusaineiston keruu voidaan suorittaa eri tavoin. Keruuvaihtoehtoja ovat kyselylomake, valmiiden rekistereiden ja tilastojen hyödyntäminen sekä systemaattinen havainnointi. Tyypillisin tapa kerätä aineistoa määrällisessä tutkimuksessa on kyselylomake. Tällaisessa kyselylomaketutkimuksessa kysymykset ja vastaukset on esitetty kirjallisesti. Vastaaja lukee itse kysymykset ja vastaa niihin kirjallisesti. Kyselylomaketutkimuksen etuna on vastaajien anonymiteetin säilyminen. Usein haasteena on alhaiset vastausprosentit. (Vilkkä 2021, 94.)

Tutkimuksen määrällinen osuus toteutettiin Postipalvelut -liiketoimintaryhmän tuotannon viikkoinfossa. Viikkoinfon kohderyhmä koostui laajasti eri toimenkuvan omaavista toimihenkilöistä. Henkilöt työskentelivät muun muassa viestinnässä, henkilöstöhallinnossa, talousosastolla, tietotekniikan parissa, jakelussa esihenkilö- tai aluepäällikkötehtävissä, erilaisissa kehitystehtävissä sekä suunnittelijoina. Paikalla kokouksessa oli 187 henkilöä. Tilaisuudessa oli mahdollista esittää kaksi kysymystä, joista kumpaankin sai määritellä kuusi eri vastausvaihtoehtoa. Kysymyksiä esittämisessä hyödynnettiin Microsoftin Forms -kyselyä. Kysymyksiin vastaaminen oli täysin vapaaehtoista ja anonymiä. Ensimmäiseen kysymykseen vastasi 83 henkilöä ja toiseen kysymykseen 113 henkilöä.

Haastateltavia valittaessa on tutkijan hyvä muistaa, mistä työssä on pohjimmiltaan kyse. Haastateltavilla olisi lähtökohtaisesti hyvä olla joko omakohtaisia kokemuksia tai asiantuntijuutta tutkimuksen aiheista. Tutkittaessa käsityksiä, ei haastateltavilla ole välttämättä tarvetta olla omakohtaisia kokemuksia aiheesta. (Vilkkä 2021, 135).

Haastattelua voidaan kutsua joustavaksi menetelmäksi. Joustavuutensa ansiosta se sopii erilaisiin tutkimuksiin. Haastattelussa osapuolet ovat suorassa vuorovaikutustilanteessa keskenään. Tämä antaa mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa tilanteessa. Haastattelu auttaa myös ymmärtämään vastausten taustalla olevia merkityksiä ja motiiveja. Lisäksi aiheiden järjestystä on haastattelussa mahdollista muuttaa. Haastattelun etuna voidaan pitää sitä, että tilanteessa on haastateltavaa mahdollista pyytää selventämään ja syventämään vastauksia. Haastatteluiden haasteina ovat, että haastattelut vievät aikaa ja haastattelijalta vaaditaan rooliin taitoa ja koulutusta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34–35.)

Tutkimushaastatteluita on jaettu kirjallisuudessa useisiin ryhmiin. Hirsjärvi ym. (2009, 208–209) tekevät jaon kolmeen osaan: strukturoituun eli lomakehaastatteluun, teemahaastatteluun ja avoimeen haastatteluun. Strukturoidussa haastattelussa haastattelu etenee kysymysten ja esitysjärjestyksen osalta täysin ennalta määrätysti. Teemahaastattelussa aihepiirit ovat tiedossa. Kysymysten järjestys



ja muoto voivat kuitenkin vaihdella. Avoimelle haastattelulle tyypillistä on, ettei siinä ole kiinteää rakennetta. Avoin haastattelu vaatii tavallisesti useita haastattelukertoja ja vie täten paljon aikaa.

Teemahaastattelulle tyypillistä on, että haastattelu johdatellaan keskeisten teemojen läpi. Teemahaastattelusta puhutaan puolistrukturoituna menetelmänä. Haastateltava on tutkimuksessa aktiivinen osapuoli ja tuo tämän äänen kuuluviin. Haastateltavien tulkinnat asioista ovat merkityksellisiä ja merkitykset muodostuvat vuorovaikutuksen myötä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Haastateltavien määrän valinta on merkittävä, mutta osin haastava tehtävä. Aineiston keruussa tulee ottaa huomioon käytettävissä oleva aika ja resurssit. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kysely voidaan osoittaa suurehkollekin kohdejoukolle. Kohderyhmän ollessa todella laaja, voi tutkija määrittellä perusjoukon, josta hän poimii edustavan otoksen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jos halutaan tutkia esimerkiksi suomalaisia pitkäaikaistyöttömiä, niin kysely lähetettäisiin vain osalle heistä, mutta heidän joukostaan valittaisiin mahdollisimman monipuolinen ja kattava otos. Otosaineistoon perustuvassa tutkimuksessa tavoitteena on tehdä johtopäätöksiä koko perusjoukosta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena ei ole löytää tilastollisia säännönmukaisuuksia. Näin ollen laadullinen tutkimus voi perustua esimerkiksi vain yhteen tapaukseen. Saturaatio eli kylläntyminen tarkoittaa aineiston riittävyttä. Saturaatio on saavutettu, kun asiat alkavat toistumaan esimerkiksi haastatteluissa. Näin ollen tutkija voi päätellä haastatelleensa riittävästi tutkittavia. Saturaation käsite on kuitenkin ongelmallinen, koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa korostetaan jokaisen tapauksen ainutlaatuisuutta. Tutkija ei täten voi koskaan olla täysin varma, tuottaisiko uusi haastattelu lisää tietoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 179–182.)

Tutkimukseen valituilla henkilöillä olisi hyvä olla mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. Valinta tutkimukseen osallistujista tulisi olla asiaankuuluvaa sekä tarkkaan harkittua. Eliittiotanta tarkoittaa, että tutkimukseen valitaan ainoastaan henkilöitä, joiden oletetaan tuntevan parhaiten tutkittava ilmiö. Lumipallo-otannalla kuvataan aineistonkeruumenetelmää, jossa haastateltavat kerätään avainhenkilöiden suosittelujen perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkimuksen empiirisen aineiston pääkeruumenetelmäksi tutkija valitsi haastattelut, tarkemmin ottaen puolistrukturoidut teemahaastattelut. Tutkija koki, että haastatteluissa oli suurempi mahdollisuus nousta esiin jotain sellaista, mitä ei olisi etukäteen osannut ajatella. Haastattelut mahdollistivat myös nyansseihin syvemmän pureutumisen. Puolistrukturoitu haastattelu mahdollisti pääteemojen ja pääkysymysten läpikäymisen, mutta kysymysten järjestystä ja tarkkuutta oli mahdollista muokata. Lisäksi teemahaastattelu mahdollisti tarkentavien kysymysten esittämisen tarvittaessa.

Haastateltavilla oli hyvin erilainen tapa kertoa aiheista, toiset vastasivat laajasti ja syvällisesti pääkysymyksiin. Toiset vastasivat lyhyesti ja ytimekkäästi. Laajasti vastanneille esitettiin vähemmän kysymyksiä, jos he olivat jo omissa puheenvuoroissaan vastanneet kysymyksiin, jotka olisivat myöhemmin olleet vuorossa. Useimmiten tiivistetympin vastanneille esitettiin taas useampia kysymyksiä, jotta kaikki aihepiirit saatiin käsiteltyä mahdollisimman laajasti. Teemahaastattelu sopi haastateltavien kanssa hyvin myös siinä mielessä, että haastateltavilla oli erilaisia painotuksia aiheissa. Jokainen nosti vähän eri puolilta uusia asioita esiin, mikä oli todella mielenkiintoista. Oikeastaan mikään haastattelu ei muistuttanut sisällöltään toista.

Haastatteluihin kohderyhmä valittiin Postipalvelut -liiketoimintaryhmän kahdesta organisaatiosta. Nämä organisaatiot olivat Työntekijäkokemus ja Prosessikehitys sekä Asiakaskokemus ja Laatu. Yhteensä näissä kahdessa organisaatiossa työskenteli n. 150 asiantuntijaa. Nämä asiantuntijat työskentelivät mm. seuraavien tehtävien parissa: poikkeustilannejohtaminen, toimitusketjusuunnittelu, lajittelun laiteteknologia, jakelutyön suunnittelu, sisätyön prosessit, kuljetusten optimointi, työntekijäkokemus, johtamisen kehitys, projektisuunnittelu, käyttöönottotuki, turvallisuusjohtaminen, laatujohtaminen, raportointi, lähettämisen ja lajittelun suorituskyky sekä Postipalveluiden asiakaspalvelu.

Haastateltavia tutkimukseen valittaessa käytettiin hyväksi sekä eliittiotantaa että lumipallo-otantaa. Tällä tavoin kohdejoukko pyrittiin muodostamaan sekä edustavasti että monipuolisesti. Tutkimushaastattelut käynnistettiin eliittiotannalla valituista henkilöistä ja ne etenivät vuorotellen lumipallo- ja eliittiotantaa hyödyntäen.

Kutsut haastatteluihin esitettiin sekä puhelimitse että sähköpostitse keskimäärin kahta viikkoa ennen itse haastatteluita. Kontaktoiduista henkilöistä yhtä lukuun ottamatta kaikki suostuivat haastateltaviksi tutkimukseen. Ennen haastattelua haastateltavat saivat sähköpostitse tiedoksi pääteemat ja muutamia kysymyksiä, joita tutkimuksessa aiottiin esittää. Samalla haastateltavat saivat tietosuojaoslosteen. Haastattelut suoritettiin etänä Microsoft Teamsin välityksellä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin myöhempää litterointia varten.

Litteroinniksi kutsutaan prosessia, kun haastatteluaineisto muutetaan tekstimuotoon. Litterointi edistää tutkijan ymmärrystä tutkimusaineistonsa. Litteroiminen auttaa tutkijaa myös punnitsemaan tutkimusaineiston riittävyttä. Haastatteluiden tekstimuotoon saattaminen on työlästä, mutta se auttaa tutkijaa tutkimusaineiston analysoimisessa, ryhmittelyssä ja luokittelussa. (Vilka 2021, 137.)

Haastattelumateriaalia kertyi tutkimuksessa yhteensä kuusi tuntia ja kolme minuuttia. Litteroituna tekstiä haastatteluista tuli yhteensä 67,5 sivua. Aikaa litterointiin taukoineen meni keskimäärin noin kuusikertaa kauemmin, kuin mitä haastattelu todellisuudessa kesti. Käytännössä litterointiin meni kahdeksan haastattelun osalta kuukausi, kun sitä teki oman työn ohessa.

### 5.3 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimusaineistoa on mahdollista analysoida usealla eri tavalla. Analysoinnin voi aloittaa samaan aikaan aineiston keruun kanssa ja jatkaa sitä koko prosessin loppuun saakka. Tekniikat analysoinneissa ovat erilaisia ja työskentelytavat ovat moninaisia. Standardoituja tapoja on kvalitatiivisessa tutkimuksessa vain vähän, eikä yhtä oikeaa tapaa ole määritelty. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136.)

Litteroitua aineistoa voidaan tulkita järjestämällä sitä. Litterointi tehdään usein tietokoneella ja analysoidaan samalla. Seuraavaksi aineistoa selvennetään ja jätetään pois toistot ja epäolennaiset seikat. Itse analyysiin kuuluu *tiivistäminen*, *luokittelu*, *narratiivin etsiminen* sekä *tulkitseminen*. (Kvale 1996, Hirsjärvi & Hurme 2008, 137 mukaan.)

*Tiivistämisellä* tarkoitetaan haastatteluissa esiin nousseiden merkityksellisten asioiden tiivistetystä sanallista esitystapaa. Haastatteluiden *luokittelulla* tarkoitetaan tekstin koodaamista määriteltyihin luokkiin. *Narratiivisessa etsinnässä* teksti järjestellään ajallisesti ja sosiaalisesti. *Tulkinnassa* tutkija

pyrkii löytämään seikkoja, joita ei varsinaisesti ole lausuttu ääneen. Tulkintaa voidaan pitää osin spekulatiivisena. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 137.)

Litteroinnin jälkeen aineistoa on usein runsaasti. Sisältö on tässä vaiheessa tutkijalle jo osin tuttua, koska hän on kuullut sen jo kertaalleen haastatteluvaiheessa ja toisen kerran litterointivaiheessa. Tekstiä tulisi näiden vaiheiden jälkeen kuitenkin lukea vielä useaan otteeseen, jotta aineisto herättäisi kysymyksiä ja ajatuksia. Lukeminen auttaa analysoimisessa, eikä analysointia voi tehdä lukematta aineistoa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 143.)

Tutkimusaineiston käsittely sisältää useita vaiheita. Suoraviivaisessa prosessissa aineiston keräämisen ja purkamisen jälkeen seuraa aineiston lukeminen. Lukemisen jälkeen seuraa luokittelu ja tämän jälkeen yhteyksien löytäminen. Raportointi on vaiheista viimeisin. Käytännössä analyysin vaiheet ovat kuitenkin usein limittäisiä ja monimutkaisempia, kuin edellä kuvattu mekaaninen prosessi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 143–144.)

Analyysin perustana toimii aineiston kuvailu. Kuvailussa kartoitetaan henkilöiden ominaisuuksia tai tapahtumien piirteitä. Usein kysymyksiin: kuka, missä ja milloin pyritään löytämään vastaus. Lisäksi vastauksia etsitään kysymyksiin: kuinka usein ja kuinka paljon. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 145.)

Opinnäytetyön analysointi perustui tutkimuksen teoriaan. Määrällisessä osuudessa kysymyksiin vastasi laaja joukko ihmisiä erilaisista työtehtävistä. Laadullisessa osuudessa haastateltiin sekä etäjohtajia että asiantuntijoita. Analyysissa ei haluttu asettaa etäjohtajia ja asiantuntijoita vastakkain, vaan ensisijaisena tavoitteena oli saada mahdollisimman monipuolisesti tietoa aiheesta.

Analysointi käynnistyi määrällisen osuuden tulosten myötä. Tuloksia käsiteltiin Excelissä, missä ne saatettiin helposti luettavaan taulukko -muotoon. Tulokset herättivät tutkijassa useita kysymyksiä. Määrällisen osuuden tulokset pohjustivat laadullisen osuuden haastatteluiden kysymyksiä ja osin painopisteitäkin.

Analysointi jatkui itse haastatteluissa, joista valtaosa empiirisestä aineistosta kerättiin. Haastatteluiden litteroimisvaiheessa esiin nousi vielä seikkoja, joita haastattelussa tutkija ei ollut havainnoinut. Litteroidun aineiston lukemisen edistyessä kokonaisuus alkoi hahmottua paremmin, samoin haastatteluissa toistuneet teemat. Useamman lukemiskerran jälkeen aineisto koodattiin. Koodaaminen selkeytti toistuvia teemoja ja teki aineistosta helpommin jäsennettävän. Toistuvat lukemiskerrat ja koodaaminen auttoivat saavuttamaan syvempää ymmärrystä kokonaisuudesta. Näiden vaiheiden jälkeen aineistosta poimittiin olennaisimmat asiat ja useasti toistuvat teemat. Vastauksia yhdisteltiin teemojen mukaan. Seuraavaksi laskettiin, kuinka monta kertaa mikäkin ilmiö oli haastatteluissa noussut esiin. Laskeminen selkeytti, että mitkä ilmiöt todella toistuivat haastatteluissa ja toisaalta, että mitä mieltä haastatellut olivat eri aiheista. Mielipiteiden eroavaisuudet ja toisaalta myös yhteneväisyydet rikastivat analysointiin käytettävää aineistoa entisestään. Seuraavaksi aineiston yhteyksiä tarkasteltiin. Tästä analyysivaiheesta löytyi mielenkiintoisia yhteyksiä muutamien eri luokkien väliltä. Analysointiin sisältyi lisäksi tutkimustulosten koostaminen ja tulosten vertaileminen tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen sekä muihin etäjohtamisen tutkimuksiin.

#### 5.4 Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden arviointi

Tutkimuseettiikka on yleisesti sovittujen pelisääntöjen noudattamista. Hyvä tieteellinen käytäntö pohjautuu eettisesti kestäviin tiedonhankintamenetelmiin. Tutkijan tulee perustaa lähteensä asianmukaisiin tietolähteisiin ja näiden tuntemiseen. Hyviin tiedonhankintamenetelmiin kuuluu lisäksi myös havaintojen tekeminen sekä tutkimuksen analysointi. Uuden tiedon tuottaminen tulisi olla tutkimuksen tavoite. Tutkimus voi osoittaa myös vanhan tiedon hyödyntämistä tai sen yhdistelemistä uudella tavalla. Tutkijan tulee toimia rehellisesti, vilpittömästi ja huolellisesti. Tarkat lähdeviitteet ja muiden tutkijoiden saavutusten huomioiminen osoittavat osaltaan hyvää tieteellistä käytäntöä. (Vilka 2021, 41–42.)

Ennen tutkimuksen aloitusta on oikeus- velvollisuus- ja vastuuasiat määriteltävä kirjallisesti. Kaikkien osapuolten tulee hyväksyä nämä sovitut asiat. Useilla oppilaitoksilla on ollut viime aikoina tapana tehdä opinnäytetöiden aluksi ohjaussopimus toimeksiantajan ja opiskelijan kesken. Näin oikeudet, velvollisuudet ja vastuut ovat kaikkien osapuolten tiedossa jo heti työn aluksi. (Vilka 2021, 47.)

Tutkimuksessa saavutettujen tulosten tulee olla luotettavia. Luotettavuus saavutetaan suunnitelmallisuudella ja laatuun panostamalla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija päättää tutkittavat, kysymykset, miten aineisto analysoidaan ja miten sitä tulkitaan. Nämä kaikki vaiheet tekevät tutkijasta paljon vartijan. Riittävä dokumentaatio on luotettavuuden edellytys. Perustelut lisäävät uskottavuutta, joten tehdyt valinnat kannattaa muistaa aina kirjoittaa ylös. (Kananen 2017, 173, 176.)

Tutkimukseen osallistuneiden nimien julkaisu on kiellettyä ilman heidän lupaansa. Osallistuneiden yksityisyyttä on suojeltava koko tutkimuksen ajan. Nimien salassapidon lisäksi tutkimusaineistoa tulee varjella, jottei siihen pääse käsiksi kukaan ulkopuolinen. Tutkimustulosten lukemisen ja hyödyntämisen kannalta on kuitenkin tärkeää kertoa haastateltavien yhteydestä tutkittavaan asiaan sekä toimeksiantajaan. (Vilka 2021, 46–47.)

Opinnäytetyön aluksi tehtiin ohjaus- ja hankkeistamissopimus tutkijan, oppilaitoksen ja työn toimeksiantajan kesken. Sopimuksessa määriteltiin työn osapuolet, työn julkistaminen sekä oikeudet ja vastuut. Täten kaikilla osapuolilla oli jo heti lähtökohtaisesti selkeät ja tarvittavat tiedot näistä asioista.

Tutkimus suoritettiin rehellisesti ja vilpittömin mielin. Tutkija panosti huolellisuuteen läpi opinnäytetyön teon. Tämä näkyi muun muassa tarkkoina lähdeviitteinä ja paneutumisena työvaiheisiin. Tutkija pyrki objektiivisuuteen koko tutkimuksen ajan. Opinnäytetyössä tekemisen kuvaamiseen on panostettu ja tehtyjä valintoja perusteltu. Tutkimuksessa oli tärkeää tulosten tarkka analysointi. Muiden tutkijoiden saavutusten kunnioittaminen ja esiin nostaminen oli tutkimuksessa itsestään selvää.

Haastatteluihin osallistuminen oli täysin vapaaehtoista. Tästä kerrottiin heti kysyttäessä halukkuutta osallistua tutkimukseen. Haastattelun kohderyhmä oli suhteellisen iso, n. 150 henkilöä, joiden joukosta haastateltavat valittiin. Tämä takasi osaltaan hyvän suojan henkilöllisyyden salaamiseksi. Tutkijan lisäksi kukaan muu ei tiennyt, keitä haastatteluihin osallistui.

Haastatteluun osallistuneet saivat tietosuojaselosteen ennen haastattelua etukäteen sähköpostitse. Tietosuojaselosteessa kerrottiin tunnistetiedot, joita haastattelussa tultiin kysymään ja miten niitä tulitisiin tutkimuksessa käyttämään. Lisäksi tietosuojaselosteessa kerrottiin, että näihin tietoihin oli

oikeus päästä vain tutkijalla ja että tunnistetiedot tuhoetaan heti, kun mahdollista. Tietosuojaselosteessa kerrottiin myös haastatteluun osallistujan oikeudet ja mahdollisuus lopettaa haastattelu ilman seuraamuksia. Tietosuojaselostetta käytiin läpi haastattelun aluksi ja haastateltavalla oli mahdollisuus nostaa esiin, jos siinä oli jotain kysyttävää tai tarkennettavaa.

Haastattelun tallentamiseen pyydettiin etukäteen kaikilta lupa. Kun aineistot oli saatu litteroitua, poistettiin tallenteet saman tien. Tallenteen poistamisen myötä tuhoutui samalla tieto äänestä ja nimestä. Kaikki haastatellut saivat henkilökohtaisesti tiedon, kun haastattelun litterointi oli valmis ja tallenne oli tuhottu.

Haastatteluissa nousi aika ajoin esiin nimiä ja tarkempia kuvauksia työtehtävistä, mitkä olisi voineet paljastaa haastateltavan tai haastattelussa viitatus henkilön henkilöllisyyden. Näissä tapauksissa noudatettiin erityistä tarkkuutta, haastatteluissa mainittuja henkilötietoja ei tallennettu litterointivaiheessakaan ylös. Opinnäytetyön sitaatteihin ei valittu kohtia, joissa viitattiin tarkkoihin työvaiheisiin tai yhteistyöfoorumeihin.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Ensimmäiseksi käydään läpi kvantitatiivisen kyselyn tulokset. Seuraavaksi sukellaan kvalitatiiviseen osuuteen, mihin pureudutaan pääteemojen mukaisesti. Haastatteluosuuden pääteemat olivat: taustatiedot, hyvän vuorovaikutuksen peruspilarit etätyöskentelyssä sekä tietojen saatavuus etätyöskentelyssä. Lopuksi saatuja tutkimustuloksia vertaillaan aiempiin etäjohtamisesta tehtyihin tutkimuksiin.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, että miten etäjohtaja pystyy mahdollistamaan hyvän vuorovaikutuksen työskenneltäessä etänä. Lisäksi tavoitteena on selvittää, että mitkä ovat etätyöskentelyssä parhaat vuorovaikutustavat ja miten tarvittavaa tietoa on kaikille saatavilla.

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Miten etäjohtaja mahdollistaa hyvän vuorovaikutuksen etätyöskentelyssä?
2. Miten etäjohtaja varmistaa, että työssä tarvittavat tiedot löytyvät ja ovat saatavilla niitä tarvitseville työntekijöille?

### 6.1 Kvantitatiivinen kysely

Empiirisen aineiston keruu alkoi kvantitatiivisella kyselyllä. Tarkoituksena määrällisellä kyselyllä oli sekä tarkentaa tutkimuksen kohdennusta sekä saada syvyyttä ja taustoitusta haastatteluihin.

Kvantitatiivinen kysely tehtiin tammikuussa 2021. Kyselyn kohderyhmänä oli Postipalvelut -liiketoimintaryhmän toimihenkilöt. Kohderyhmään kuului laaja-alaisesti eri toimenkuvilla työskenteleviä henkilöitä. Vastaajat työskentelivät muun muassa viestinnässä, henkilöstöhallinnossa, talousosastolla, tietotekniikan parissa, jakelussa esihenkilö- tai aluepäällikkötehtävissä, erilaisissa kehitystehtävissä sekä suunnittelijoina. Kysely toteutettiin Postipalvelut -liiketoimintaryhmän tuotannon viikkoinfossa Microsoftin tuottamalla Forms-kyselyllä. Paikalla viikkoinfossa oli 187 osallistujaa. Kysymyksiä oli mahdollista esittää kaksi.

Ensimmäisellä kysymyksellä haluttiin selvittää, että miten vastaajat kokivat, että vuorovaikutusta voisi parantaa etätyöskentelyssä.

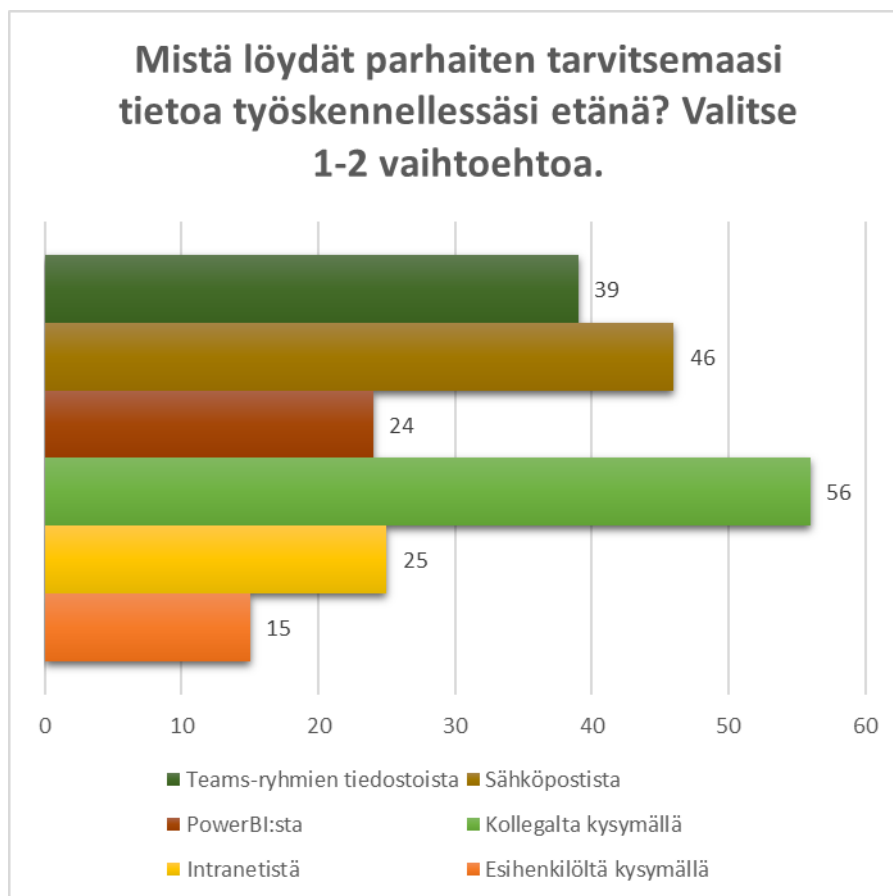


Kuva 1. Miten vuorovaikutusta voisi parantaa etätyöskentelyssä?

Miten vuorovaikutusta voisi parantaa etätyöskentelyssä? -kysymykseen vastasi yhteensä 83 henkilöä. Vastajat saivat valita, että antavatko he yhden vai kaksi vastausta. Vastauksia tuli yhteensä 138 kappaletta, joten osa valitsi vain yhden vaihtoehdon ja osa kaksi. Diagrammissa numerot merkitsevät vastausten kappalemääriä. (Kuva 1.)

Selvästi eniten kannatusta sai *säännölliset tiimipalaverit*, 42 vastaajaa valitsi tämän vaihtoehdon. Toiseksi eniten suosiota sai vaihtoehto *säännölliset one to one palaverit esihenkilön kanssa*, mihin ääniä tuli 32 kappaletta. *Videokameroiden käyttö palaverissa* ja *virtuaalikalvit* saivat keskenään saman verran kannatusta, 22 ääntä molemmille. *Suunnittelemattoman ajan lisääminen palaveriinhin* sai 18 vastausta. Kysymykseen pystyi vastaamaan myös vapaamuotoisesti, jos valmista vaihtoehtoa ei löytynyt. Näitä avoimia vastauksia annettiin kaksi ja ne olivat: puhelimella soittaminen ja Teams -chat -toiminnolla kommunikoiminen. Tästä kysymyksestä erottuivat selvästi kaksi vastausvaihtoehtoa, ja ne olivat eniten kannatusta saaneet *säännölliset tiimipalaverit* sekä *säännölliset one to one palaverit esihenkilön kanssa*. (Kuva 1.)

Toisessa kysymyksessä haluttiin selvittää, miten toimihenkilöt löysivät etätyöskentelyssä parhaiten tarvitsemaansa tietoa.



Kuva 2. Mistä löydät parhaiten tarvitsemaasi tietoa työskennellessäsi etänä?

Mistä löydät parhaiten tarvitsemaasi tietoa työskennellessäsi etänä? -kysymykseen vastasi yhteensä 113 henkilöä. Kuten edellisessäkin kysymyksessä, niin tässäkin vastaajat saivat valita, että valitsivatko he yhden vai kaksi vaihtoehtoa. Valintoja tehtiin yhteensä 205 kappaletta, joten valtaosa valitsi kaksi vaihtoehtoa ja loput yhden vaihtoehdon. Diagrammissa numerot kuvaavat vastausten kappaalemääriä. (Kuva 2.)

Tässä kysymyksessä eniten vastauksia sai *kollegalta kysymällä*-vaihtoehto. Lähes puolet vastaajista eli 56 henkilöä valitsi tämän vaihtoehdon. Toiseksi eniten ääniä, 46 kappaletta, sai vaihtoehto *sähköpostista*. Seuraavaksi eniten ääniä saivat *intranet*, 25 kappaletta, ja *Power BI*, 24 kappaletta. Vähiten ääniä sai vaihtoehto *esihenkilöltä kysymällä*, 15 kappaletta. (Kuva 2.)

Yhteenvetona määrällisestä osuudesta voidaan todeta, että vastauksista nousi esiin niitä seikkoja, jotka vaikuttavat ja määräävät vuorovaikutteisessa etätöskentelyssä. Kysyttäessä vuorovaikutuksen parantamista etätöskentelyssä, nousi vastauksissa selvästi esiin kaksi osatekijää: *säännölliset tiimi-palaverit* ja *säännölliset one to one palaverit esihenkilön kanssa*. Kysyttäessä tietojen saatavuutta etätöskentelyssä, nousi sielläkin näkyvimmin esiin vuorovaikutteisuuden merkitys, kun eniten vastauksia sai *kollegalta kysyminen*. Näiden vastausten perusteella voidaan etätöskentelyssä pitää tärkeänä sekä säännöllisiä että epäsäännöllisiä yhteydenpitoja esihenkilön ja kollegoiden kanssa.



## 6.2 Haastateltavien taustatiedot

Kvantitatiivisen osuuden jälkeen tutkimus jatkui kvalitatiivisella osuudella. Laadullisen osuuden empiirinen aineisto kerättiin haastatteluista. Haastatteluiden tuloksia käydään seuraavaksi läpi kolmessa alaluvussa pääteemoittain. Nämä pääteemat olivat: taustatiedot, hyvän vuorovaikutuksen peruspilarit etätyöskentelyssä sekä tietojen saatavuus etätyöskentelyssä.

Taustatiedot olivat laadullisen osuuden ensimmäinen pääteema. Tässä tavoitteena oli kartoittaa haastateltavien kokemusta etätyöstä ja etäjohtamisesta. Lisäksi tavoitteena oli varmentaa, että haastateltavat soveltuivat tutkimukseen.

Haastattelut suoritettiin helmi-maaliskuussa 2021. Tutkimukseen haastateltiin neljää etäjohtajaa ja neljää asiantuntijaa. Yksi haastatteluun pyydetystä kieltäytyi ja kahdeksan suostui. Haastateltavista oli kolme naista ja viisi miestä. Haastatteluiden aikaan he olivat iältään 25–53-vuotiaita, ikien keskiarvon ollessa 37 vuotta. Haastateltavien koulutustaso vaihteli toisen asteen koulutuksesta ylempään korkeakoulututkintoon.

Etätyökokemuksissa oli haastateltavien välillä paljon hajontaa, vähimmillään kokemusta oli 10 kuukauden ajalta. Enimmillään kokemusta etätyöstä oli 22 vuoden ajalta. Pääsääntöisesti haastateltavat olivat kuitenkin kokeneita etätyöntekijöitä, etätyökokemus keskimäärin on lähes kymmenen vuotta. Etäjohtajana toimimisen kokemuksissa oli myös paljon vaihtelua, vähimmillään kokemusta oli 11 kuukauden ajalta ja enimmillään 15 vuoden ajalta. Etäjohtajakokemuksien keskiarvo oli 6,5 vuotta. Vähimmissä kokemuksissa sekä etätyössä että etäjohtajana toimimisessa laukaisevana tekijänä oli koronaviruspandemia, mikä pakotti kaikki etätyöhön kykenevät etätöihin maaliskuussa 2020.

Haastateltavien kokemusvuosissa Postin palveluksissa oli paljon hajontaa. Enimmillään kokemusvuosia oli 38 vuotta. Kahdella haastateltavalla kokemusta yrityksestä oli kertynyt reilun vuoden ajalta. Keskimäärin haastateltavat olivat tehneet pitkän uran yrityksessä, keskiarvon ollessa 18 vuotta.

Haastateltavien keskimääräiset tiimikoot olivat kymmenen henkilöä. Kaikki haastateltavat työskentelivät suomalaisissa organisaatioissa. Useimmilla haastateltavilla oli kollegoita, yhteistyökumppaneita ja konsultteja muista maista ja heidän kanssaan ensisijaisena työskentelykielenä käytettiin englantia. Myös kulttuurilliset tekijät ja aikaero olivat asioita, joita täytyi globaalien yhteistyökumppaneiden kanssa ottaa huomioon.

*”Vois sanoa, että [kokemusta etätyöskentelystä on] 4–5 vuoden ajalta ja sit se intensiteetti on vaihdellut niitten aikana. Oon ollu useammalla työnantajalla, niin on ollu erilaiset käytännöt.”*

*Asiantuntija*

*”Oikeestaan kaikki mun roolit on ollu sellasia, että mun tiimit on ollu joko ympäri maailmaa tai ympäri Suomea. Ekat esimiespestit ollu siinä, no sanotaan, et [kokemusta etäjohtamisesta on] yli 15 vuotta.”*

*Etäjohtaja*

Yhteenvedona taustatiedoista voidaan todeta, että haastateltavien joukossa oli monipuolisesti erilaisia kokemuksia omaavia henkilöitä. Haastatteluista puolet olivat etäjohtajia ja puolet asiantuntijoita.

Tällä haluttiin saada näkökantaa asioihin eri suunnista katsottuna. Eliittiotannalla pyrittiin kohdentamaan syväosaamista omaavat henkilöt tutkimuksen pariin ja monipuolisuutta haettiin lumipallo-otanan kautta. Haastatteluihin osallistui jo pitkään etätyötä ja etäjohtamista tehneitä henkilöitä, mutta myös koronapandemian myötä uusiin rooleihin sysäämiä yksilöitä.

### 6.3 Hyvän vuorovaikutuksen peruspilarit etätyöskentelyssä

Laadullisen tutkimusosuuden toisessa pääteemassa tavoitteena oli selvittää, että miten etäjohtaja mahdollistaa hyvän vuorovaikutuksen etätyöskentelyssä. Lisäksi haluttiin tutkia, että mistä tekijöistä muodostuu parhaat käytännöt vuorovaikutteisessa etätyöskentelyssä. Tutkimuksen mukaan merkittävimpiä elementtejä vuorovaikutteisessa etätyöskentelyssä ovat:

- Säännölliset tiimipalaverit
- Säännölliset one to one palaverit
- Etäjohtajan tavoitettavuus
- Kasvokkaiset kohtaamiset
- Etäpalavereiden hallinta
- Etäpalavereiden fasilitointi
- Kulttuurin luominen
- Hybridisti jatkossa

**Säännölliset tiimipalaverit** nousivat vahvimmin esiin hyvän vuorovaikutuksen peruspilarina etätyöskentelyssä. Tiimipalaverit nousivat keskeisimmäksi vuorovaikutuskeinoksi jo viikkoinfon kyse-lyssä, missä 42 henkilöä (83:sta) korosti asiaa. Haastatteluissa etäjohtajat ja asiantuntijat nostivat säännöllisten tiimipalaverien merkitystä esiin useampaan otteeseen. Kaikilla haastattelututkimukseen osallistuvilla oli omassa tiimissään säännölliset tiimipalaverit. Taajuudet palavereiden pitämisissä vaihtelivat päivittäisistä tiimipalavereista joka toinen viikko pidettäviin palaverihin. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin, että tuntevatko he olevansa osa tiimiä. Kaikki kahdeksan vastasivat, että kyllä. Vaikka haastattelut tehtiin keskellä pitkittynyttä etätyöjaksoa ja kaikilla haastatelluilla oli taustallaan 3–4 kuukauden takaisen organisaatiomuutoksen myötä muuttunut tiimi, niin kaikki tunsivat kuitenkin olevansa osa tiimiä. Osa tästä tunteesta rakennetaan yhteisissä tiimipalavereissa.

*”Sitä tiimiä hitsataan yhteen niitten viikkopalavereitten kans ja löydetään niitä yhteisiä teemoja.”*

*Etäjohtaja*

*”Kun mietitään sitä palaverin sisältöä, niin mä oon ite pyrkiny, että ne on myös työpalavereita, että siellä on joku aihekokonaisuus ja samalla voi myös tehdä töitä. Ihan sama, kuin me oltais jossain livenä ja mietitään jonkun asian edistämistä.”*

*Etäjohtaja*

*”Viikoittain, kun meillä on tiimin kans palaveri, niin kun on puheenvuorossa, niin hyödynnetään tota kameraa, niin tulet nähdyksi.”*

*Asiantutija*

**Säännölliset one to one palaverit** muodostuivat merkittäväksi keinoksi hyvän vuorovaikutuksen edistämiseksi etätyöskentelyssä. Haastatellut kaipasivat vuoropuhelua esihenkilön kanssa. Tiimipalaverit itsessään eivät tuoneet samanlaista yhteyttä omaan esihenkilöön, kuin one to one palaverit. Esihenkilön ja alaisen välisissä kahdenkeskisissä puheluissa koettiin, että ne mahdollistivat epämuodollisemman tavan kommunikoida ja jakaa tarvittaessa henkilökohtaisiakin asioita. Tutkimukseen osallistuneista neljällä oli säännölliset one to one palaverit oman esihenkilön kanssa. Kolmella haastatellulla ei ollut säännöllisiä kahdenkeskistä palaveria esihenkilön kanssa sovittuna. Nämä kaikki kolme olivat kuitenkin olleet kerran tai kahdesti one to one palaverissa oman esihenkilönsä kanssa. Yhdellä haastatellulla asiantuntijalla oli säännöllinen kalenterivaraus, mihin osallistui oma esihenkilö ja yksi kollega. Tutkimukseen osallistuneilla etäjohtajilla oli kaikilla säännöllinen käytäntö one to one palavereista omien alaistensa kanssa. Etäjohtajien pitämien one to one palaverien taajuuksissa ja pituuksissa oli vaihtelua. Käytännössä, mitä useammin palaverit olivat kalenteroitu, sitä lyhyempiä ne olivat ja vastaavasti harvemmin pidettävät palaverit olivat pidempiä. Palaverien kestot vaihtelivat 20 minuutista 45:een minuuttiin ja taajuudet kerran viikossa pidettävistä kerran kuussa pidettäviin palavereihin.

*”Kyllä mulle ihan ydin selkäranka on nää one to one puhelut ---, jotta tulee sitä kahdenkeskistä aikaa käydä läpi, että mikä sille yksilölle on tärkeää. Ja niissä tilanteissa mä pystyn haastelemaan sitä tunnetilaa, koska siinä ei oo sitten muita häiriötekijöitä. Riippuen sitten henkilöstä, et välillä jutellaan jaksamisesta ja välillä jutellaan asioiden edistämisestä.”*

*Etäjohtaja*

*”Mä olen itse asiassa kaksi one to onea esimieheni kanssa pitänyt tässä reilun kolmen kuukauden aikana. Sitä tietysti niin, kun tässä on uusi vastuualue, niin toivois ehkä enemmän tukea omalta esihenkilöltä, mutta siinä ei ole semmosta säännöllisyyttä.”*

*Asiantuntija*

*”Kyl sit etäjohtajan puolelta ois tärkeä, et kyselee vähän kuulumisii alaisiltaan ja kollegoilta ja vaikka järjestää vähän pienemmällä porukalla, et missä mennään ja tarviiko apuja ja muuta.”*

*Asiantuntija*

*”Ainakin itse koen, että odotan johtajilta, et tulen kuulluksi ja nähdyksi ja tavallaan, et mun ideat huomioidaan jotenkin. Se vois virkistää sitä päivittäistä arkista tekemistä.”*

*Asiantuntija*

*”Itse ainakin arvostan sitä, että mulla on hetki aikaa kuunnella, että mitä asiaa alaisella on ja ne on ihan eriä ne asiat, että mitä puhutaan. Vaikka meilläkin on pieni tiimi, niin ne mitä kerrotaan, niin on ihan eri, kuin mitä puhutaan kahen kesken, minun mielestä ne on tärkeää ja siinä voi jakkaa sitten myös siviilipuolen asiaa.”*

*Etäjohtaja*

**Etäjohtajan tavoitettavuus** koettiin tärkeänä sekä asiantuntijoiden että etäjohtajien näkökulmasta. Tutkimuksessa asiantuntijoilta ja etäjohtajilta kysyttiin heidän oman esihenkilönsä tavoitettavuutta. Viiden mielestä oman esihenkilön tavoitettavuus oli hyvä. Kolmen henkilön mielestä tavoitettavuus oli heikko tai siinä oli parannettavaa. Vertailtaessa ristiin one to one palavereita ja kokemusta oman esihenkilön tavoitettavuudesta, oli huomionarvoista se, että kolmen vastaajan mielestä, jotka kokivat oman esihenkilön olevan heikosti tavoitettavissa, ei kenelläkään heistä ollut säännöllisiä one to one palavereita oman esihenkilönsä kanssa. Tutkimukseen osallistuneilta etäjohtajilta kysyttiin lisäksi heidän omaa tunnettaan siitä, että ovatko he riittävästi tavoitettavissa omille alaisilleen. Haastatelluista etäjohtajista kolme koki olevansa hyvin tavoitettavissa omille alaisilleen. Yksi etäjohtaja tunsi, ettei ole riittävästi tavoitettavissa.

*”Kyllä sillä vaan on merkitystä, et pomo on olemassa ja se kuuntelee.”*

*Etäjohtaja*

*”Välillä joutuu toistamaan tai ottamaan toisella tavalla yhteyttä, jos on jotain mihin tarviis saada nopeesti vastaus.”*

*Asiantuntija*

*”Parannettavaa olisi, joskus on aika vaikee saada kiinni [omaa esimiestä]. Tietyllä tapaa, kun tietää ehkä sen, että mikä kanava on nopein ja tehokkain, niin se auttaa, mutta se ei aina välttämättä ole siitäkään kiinni. Tiedän ja tunnistan, että omalla esimiehellä ajankäytön kans on paljon suurempia haasteita ja enemmän tekemistä, kuin itellä, vaikka oman kalenterinkin kanssa on tekemistä.”*

*Etäjohtaja*

*”Koitan priorisoida tiimiläisiäni --- Kyllä mä sanoisin, meen tiimiläisten ehdoilla ja haluan olla tavoitettavissa. Aina kun tarvii, niin saa kiinni.”*

*Etäjohtaja*

**Kasvokkaiset kohtaamiset** koettiin tutkimuksessa laajasti tärkeiksi. Haastatteluissa nousi esiin se, että työt kyllä sujuvat etänä, mutta kasvokkaisia kohtaamisia oli pääsääntöisesti lähes mahdoton korvata etänä. Tutkimukseen osallistuneet olivat sitä mieltä, että jos henkilön oli kerrankin tavannut fyysisesti, niin hänen kanssaan oli helpompi työskennellä myös etänä. Useammat haastatteluun osallistuneet kertoivat, että etenkin ilmeiden ja eleiden tulkitseminen etätyöskentelyssä oli vaikeaa tai mahdotonta. Toisaalta, jos etänä vuorovaikutuksessa olevan ihmisen oli tavannut aiemmin myös kasvokkain, niin hänen eleensä pystyi kuvittelemaan pelkän äänensävyn perusteella. Haastatteluihin osallistuneista osa ei ollut koskaan tavannut fyysisesti kaikkia kollegoitaan, yksi ei ollut koskaan tavannut esihenkilöään, muutamien etäjohtajan alaiset eivät olleet keskenään koskaan tavanneet ja useampi haastatelluista ei ollut tavannut tiiviissä yhteistyössä olevien sidosryhmien edustajia. Haastattelut toteutettiin täten äärimmäisen haastavaan ajankohtaan ja monesta tutkimukseen osallistuneesta huokui todellinen tarve tavata kasvokkain ne yhteistyökumppanit, joiden kanssa he tekivät säännöllisesti töitä.

*”Kun sä olet nähnyt ihmisen livenä, niin se on heti paljon henkilökohtasempaa, mä koen sen itse niin, kun muutenkin on niin, että pitää se luottamus rakentaa ja tulla niinku tutuksi sen tiimikaverin kanssa, niin näiden muiden kanssa, joiden kanssa ei fyysisesti ja ehkä vielä tutustutaan toisiimme, toisten tapoihin ja persooniin ja huumoriin, niin ei olla samalla tasolla heidän kanssaan vielä.”*

*Asiantuntija*

*”Mulla on uusia tiimiläisiä, joita ei ole päässyt fyysisesti tapaamaan --- Niin se, että mulle on ainakin vaikee päästä kiinni, mitähän hän nyt ajatteli, kun hänelle jotakin kerroin tai yhdessä käytiin läpi. --- Se on mun mielestä haaste ja taas tosinpäin käännettynä, se ei vaadi montaa kertaa, kun sä oot ollu henkilön kans tekemisessä, että sä pääset samalle aaltopituudelle tai kun te kohtaatta, niin se yhteistyö etänä on huomattavasti helpompaa.”*

*Etäjohtaja*

*”Se mikä kärsii, niin on luovuus ja hauskuus siinä töissä, et sitä ei pysty tälleen ruudun takana ja staattisesti istuen millään tekemään.”*

*Etäjohtaja*

**Etäpalavereiden hallinnalle** oli muodostunut kasvanutta tarvetta. Tutkimukseen osallistuneista haastatelluista seitsemän kahdeksasta koki, että etäpalavereita oli liikaa ja vain yhden mielestä niitä oli kohtalainen määrä. Puolet vastaajista koki, että pandemian pakotettua ihmiset laajasti etätöihin, räjäytti se kalenterit täyteen etäpalavereja. Etäpalaverien määrän hallintaan haastatteluissa nousi seuraavia keinoja: palaveriin kutsutaan vain ne, keitä aihe koskee; palaveri ei ole irrallinen, vaan liittyy isompaan kokonaisuuteen; palaveri ei ole sisällöltään päällekkäinen toisen palaverin kanssa; hyvä agenda takaa paremman valmistautumisen; etäpalaveri kannattaa laittaa alkamaan 5 yli, jotta päivään saa minitaukoja ja omasta kalenterista kannattaa varata erillistä työskentelyaikaa itselle.

*”Se tapahtu oikeestaan tosi nopeesti sen jälkeen, kun korona pakotti etätöihin ja siitä mä juttelin, ei pelkästään Postilla olevien kanssa, vaan mulla on esimerkiks opiskelukavereita isoissa suomalaisissa yrityksissä, et kaikki oli, et mitä tapahtuu, et yhtäkkiä palavereita on puoli kaheksasta puoli kuuteen ---, et sit se päivä menee vaan istuessa, et se on yks suurimmista negatiivisista puolista, mitä tuli tähän totaalietäilyyn.”*

*Etäjohtaja*

*”Palaverikutsussa täytyis olla enempi kuin pelkkä otsikko, että minullekkii on tullu palaverikutsuja otsikolla ”alue ja asioita”. Ja mittään muuta ei oo kerrottu, niin se ei vielä hirveesti kerro, että onko tämä semmonen, että olisi ehdottomasti osallistuttava.”*

*Asiantuntija*

*”Ylipäättään, että olis aina agenda ja mielellään etukäteen lähetettynä, että kaikki tietäis, että mikä on se agenda ja tarkoitus ja rakenne ja tuota se ois varmaan se tärkein juttu. Vetäjällä on aika suuri vastuu, että saa sen kuljetettua sen agendan mukaisesti, että saa käsiteltyä ne asiat, mitä oli tarkoituskäsitellä, että siinä on varmasti kehittymistä monella.”*

*Asiantuntija*

*”Jos mä saan palaverikutsun, jossa mä en ihan tiedä, et miks mut on kutsuttu ja mitä mä tuon pöytäni, niin mä aina kysyn sen etukäteen. --- Miks mä menisin sinne vaan hengamaan, jos multa satuis joku vaikka jotain kysymään, et sit mulla on varmasti siihen parempaa ajankäyttöä ja samalla tavalla, kun mä laitan kutsua ja mietin, et ketä sinne kannattaisi tulla, niin kyllä mulla on aina jokaiselle mietittynä se rooli, et miks juuri tämä ihminen on hyvä saada mukaan.”*

*Etäjohtaja*

*”Mä oon ainakin tehny surutta niin, että oon lyöny kalenteria tietyllä ajanvälillä lukkoon, että löytyis siitä arjesta, vois sanoo kaheksan ja neljän väliltä itellekin sitä työaika, ettei se olis vaan sitä palaverista toiseen hyppimistä ja pahimmilliaan aina vähän myöhässä ja vähän ennemmin lähtemistä.”*

*Etäjohtaja*

*”Toi on mun mielestä tosi hyvä, ettei sit varaa niitä tasan tunnin tai puolentunnin palavereita, --- ettei se kesto oo sinne tasaan ja vaikka toikin, et se alkaa viis yli, niin sillä on ollu tosi iso merkitys, et ihan vaan toi, et se viien minuutin tauko niitten kahen palaverin välissä tai jos se edellinen palaveri on loppunu viittä vaille, et siinä on kymmenen minuuttia aikaa, niin siinähan kerkee tekemään kaikennäköstä.”*

*Etäjohtaja*

Etätyöskentely koostuu usein merkittävästä määrästä etäpalavereita. Jotta päivä ei täytyisi staattisista yksisuuntaisista etäpalavereista ja työpäiviin saataisiin enemmän vuorovaikutteisuutta, on **etäpalavereiden fasilitoinnilla** tähän merkittävä vaikutus. Laadukas etäpalaveri koostuu tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien mukaan monipuolisesta vuorovaikutuksesta. Palaverin kokoonkutsujalla on merkittävä rooli ilmapäirin luomisessa ja tavassa käsitellä aiheita. Keinoja hyvän palaverin kulkuun on toki monia. Tässä on nostettu hyviä tutkimuksessa esiin nousseita keinoja. Palaveri on hyvä aloittaa vapaamuotoisesti kuulumisia kysellen. Jos paikalla on keskenään toisille tuntemattomia henkilöitä, kannattaa osallistujien laittaa videokamerat päälle ja esitellä itsensä. Toki tässä tulee ottaa huomioon osallistujien määrä, suurissa informatiivisissa palavereissa tilanne on tietysti erilainen. Hyvä tapa on, että puhuja pitää videokameraa päällä. Osallistaminen on pitkälti palaverin kokoonkutsujan tehtävä. Seuraavia keinoja osallistamiseen löytyi tutkimuksessa: virtuaalikäden nostaminen, mielipiteen kysyminen nimetyltä henkilöltä, kommentoiminen chat -kenttään, pienryhmätyöskentelyt, anonyymikyselyiden laatiminen sekä virtuaalisten valkotaulujen työstäminen.

*”Siinä se on oikeestaan sen palaverin vetäjällä aika iso rooli.”*

*Asiantuntija*

*”Siinähan pitää osata huomioida kaikki, huomattavasti enemmän, kuin livepalaverissa. --- Mä sanon, et tuo on yks isoimmista haasteista, et sä osallistutat jengin etäpalaverissa.”*

*Etäjohtaja*

*”Meillä on tuossa yhdessä --- viikkopalaverissa, et jos on joku ongelma, niin jakaannutaan pieniin ryhmiin mis on sit kysymykset mitä pohditaan, niin niillä saa ihan hyvin hiljasempienkin mielipiteen esille, et listataan yhdessä.”*

*Asiantuntija*

*”Mä oon huomannu, että kun nuo videot on lisääntyne, niin ehkä jotenkin niiden kautta ihmiset saa pidettyä enemmän läsnä siinä palaverissa. --- Jos puhutaan ihan yhdestä kahdesta kolmesta, niin kyllä siinä kaikki pääsee hyvin ääneen, mutta jos puhutaan, että on yli kymmenen henkilöä, niin se riippuu ihan tietyllä tapaa siitä, joka sitä ohjaa ja liidaa sitä palaveria, et tietyllä tavalla väläkysymykset, kommentoikaa chat -kenttään, nostakaa lapasta pystyyn. --- Voi äänestää, voi tehdä pikakyselyitä ja sitä kautta rikastaa sitä ja saada ehkä isompaakin osallistujajoukkoo osallistumaan.”*

*Asiantuntija*

**Kulttuurin luominen** tuotiin useammassa haastatteluissa esiin ja vastuu siitä koettiin olevan pitkälti johtajien harteilla. Johtajat kannustavat ja näyttävät omalla esimerkillään tietä koko henkilökunnalle. Viestinnän avoimuus ja tyyli sekä esimerkiksi videokameroiden käyttö etäpalaverissa olivat asioita, joita nostettiin esiin keskusteluissa.

*Siinä mennään kulttuuriin ja johtamiseen ja vaikeisiin aiheisiin, että siitähän se kumpuaa, että minkälainen yrityskulttuuri, minkälainen keskustelukulttuuri, johtamiskulttuuri, että ne vaikuttaa hyvin vahvasti siihen, että miten ne näkyy täällä sähkösisäkin kanavissa.*

*Asiantuntija*

*On sillä [kulttuurilla] ihan valtava väli, että [johtajan nimi] on hyvä esimerkki, se laittaa kameran päälle ja monesti myös pyytää muita laittamaan kameran päälle. --- Tyyliin samanlaisen esimerkin näyttämisen esimerkiksi täällä Teamsissa, että sen sijaan, että mä kirjoitan sen sähköpostin, niin mä laitankin sen asian tänne Teamsiin, niin, että kaikki muutkin näkee. Tai sitten vaikka Yammerissa, että laitankin sinne vähän rennomman viestin tuttavallisemmalla kielenkäytöllä, niin se kaikkihan viestii sitä, että se on tavallaan sen kulttuurin ilmentymää, jollon muutkin voi sitten ajatella, että mäkin voin tehdä tällä tavalla, että tää kuuluu meidän työskentelyyn. Tai sitten jos johtaja varaa niitä palaveria niin sitten se, et ”hei otetaas 5 minuuttia tähän alkuun semmosta vapaamuotoista keskustelua”, tai sitten se agendan jakaminen, tullaan oikeestaan takaperin kaikkiin niihin mitä mä sanoin, et jos omalla esimerkillään tekee ja kannustaa muita tekemään. Ehkä semmonen pieni haastaminen myös varsinkin asiantuntijapuolella on ihan paikallaan, et vähän tökkiä meitä sinne epämuksualueelle.*

*Asiantuntija*

Haastatellut aikoivat **jatkossa** työskennellä **hybridisti** eli sekä etänä että fyysisesti toimistolla ja toimipaikoissa. Kolme haastatelluista aikoi jatkaa samanlaisella rytmillä, kuin ennen pandemiaa ja

puolet haastatelluista aikoi lisätä etätyön määrää. Yksi haastatelluista suunnitteli käyvänsä toimistolla hieman enemmän, kuin ennen pandemiaa. Hänen perustelunsa lisääntyvälle lähityölle oli organisaation muuttumisen vuoksi saadut uudet työkaverit, joihin hän halusi tutustua paremmin. Monet haastatelluista olivat jo ennestään kokeneita etätyöntekijöitä, joten pandemiaa edeltävälle työryhmille palaaminen tuntui luonnolliselta. Heille, jotka etätyötä olivat tehneet aiemmin vähemmän, oli selvää, että etätyön osuus lisääntyisi jatkossa.

*”Kyllä minä luulisin, että etätyö lissääntyy merkittävästi, totaalista paluuta vanhaan tuskin tullee.”*

*Asiantuntija*

*”Ennen tätä koronaa ja pandemiaa mä olin yhen päivän viikossa etänä ja neljä päivää niin sanotusti toimistolla. --- Ehkä tulen jatkamaan niin, että on ehkä yksi tai kaksi lisäpäivää sille etätyölle.”*

*Asiantuntija*

*”Ennen korona-aikaa --- koitin nivoo Helsinkiin pääkonttorille tai johonki muualle, missä oli kollegoita tai tiimiläisiä, niin tapaamisia niin, et oltiin päivä tai kaks livenä. --- Sanotaan, et niitä oli tosi usein ja tosi paljon ja nyt niit ei oo yhtään, toinen äärilaita. Mä sanoisin, että tulen palaamaan kultaiselle keskitalle, et arvottaisin, et mitkä on välttämättömiä pitää ja matkustaa ja onko ne ihan kaikki sen live-tapaamisen ja matkustamisen arvoisia. Niin ton pohdinnan tulen kyllä pitämään.”*

*Etäjohtaja*

Yhteenvetona hyvästä vuorovaikutuksesta etätyöskentelyssä voidaan todeta, että tutkimuksen mukaan merkittävimmät kaksi elementtiä olivat säännölliset tiimipalaverit ja säännölliset one to one palaverit esihenkilön kanssa. Haastatelluista he, joilla säännölliset one to one palaverit oli kalenteroitu, olivat niihin tyytyväisiä. Heiltä, joilta säännölliset palaverit oman esihenkilön kanssa puuttuivat, kaipaivat niitä. Esihenkilön tavoitettavuus resonoi säännöllisten kahdenkeskisten esihenkilön kanssa pidettävien palaverien kanssa. Esihenkilön tavoitettavuus koettiin heikompana heidän keskuudessaan, joilla kahdenkeskiset palaverit puuttuivat. Kasvokkaiset kohtaamiset nousivat tutkimuksessa voimakkaasti esiin. Etätyöskentelyssä vuorovaikutus kollegoiden ja sidosryhmien kanssa koettiin helpommaksi, kun vastapuoli oli edes joskus aiemmin kohdattu kasvokkain. Etäpalaverien hallinta ja -fasilitointi olivat lisäksi myös paljon esillä haastatteluissa. Pitkittänyt etätyöjakso oli tuonut esiin sekä ruuhkautuneet etäpalaverien määrät että puutteet palaverien hallinnassa ja johtamisessa. Haastatteluissa esiin nousi myös työkuulttuurin luominen ja johtajien roolin tärkeys hyvien käytäntöjen toteuttamisessa. Jatkossa haastatellut olivat halukkaita työskentelemään hybridisti etätyötä ja lähityötä tasapainoisesti vuorotellen.

#### 6.4 Tietojen saatavuus etätyöskentelyssä

Tutkimushaastatteluiden kolmas pääteema oli tietojen saatavuus etätyöskentelyssä. Haastattelujen edetessä tutkijalle kävi selväksi, että työntekijöillä oli hyvin erilaisia tarpeita tiedon saamiselle. Toiset haastatelluista tarvitsivat hyvin tarkkaa tietoa, jotta pystyivät onnistumaan työssään. Usean tutkimukseen osallistuneen rooli oli kuitenkin sellainen, että tietoa tarvittiin laajasti, mutta sen ei välttämättä tarvinnut olla pieniin osiin purettua tietoa yksittäisistä asioista. Tämä lähtökohta näkyi myös



haastateltujen tavoissa hakea tietoa. Haastatteluissa esiin nousi toistuvasti myös epävarmuus saatavilla olevan tiedon ajantasaisuudesta. Tätä epävarmuutta haastatellut lähtivät ratkomaan tiedon omistajuuden avulla. Alla on kerrottu tarkemmin päähuomiota aiheesta:

- Yhteiset pelisäännöt
- Avoimuus ja tietojen jakaminen
- Tiedon omistajuus
- Kyvykkyyks

**Yhteiset pelisäännöt** nousivat merkittävään rooliin tietojen saatavuuden kannalta työskennellessä etänä. Kun etukäteen on määritelty, että miten ja missä tietoa jaetaan, ovat toimintatavat kaikille selkeitä. Tekemisen selkeyden lisäksi yhteiset pelisäännöt auttavat tietojen saatavuudessa ja nopeuttavat tietojen hakemista.

*”Aina ei [tietoa] löydy ite hakemalla. Varsinkaan, kun ei tiedä välttämättä, et mistä hakee. Yleensä se tieto kyllä on jossain, mut sitä voi olla tosi vaikee löytää ilman, et jos ei ole ennen käyttänyt, et joutuu kyllä kyselemään kollegoilta, et mistä löytää.”*

*Asiantuntija*

*”Liikaa tiimejä Teamsissa, että siinäkin selkeemmät pelisäännöt, että mistä sen materiaalin sitten löytäis. Eikä niin, että aina lisätään uus ryhmä, kun ei keksitä, et mihin ne materiaalit laitetaan.”*

*Asiantuntija*

*Pitäis olla selkeet pelisäännöt, et miten sitä [Teamsia] on tarkoitus käyttää ja siirtää sitä keskustelua tiimien sisälle, sitä me hyödynnetään ihan liian vähän. Se on enemmänkin niinku dokumenttien säilytyspaikka, kun että se keskustelu pitäis käydä siellä kans. --- Jos on tehty joku esitys tai suunnitelma, niin sen vois viedä sinne kanavalle ja siihen liittyvä keskustelu säilyis koko ajan siellä sitten tiimin ja kanavan sisällä. --- On paljon ominaisuuksia, joita me hyödynnetään liian olemattoman vähän. Ei oo mitään botteja käytössä tai muita.”*

*Asiantuntija*

**Avoimuus ja tietojen jakaminen** nousivat haastatteluissa esiin olennaisena osana tietojen saatavuuden kannalta. Aiheet olivat tutkimuksessa esillä toisaalta niin, että sitä tietoa jaetaan ja toisaalta niin, että sen tiedon löytää. Haastateltavat olivat kaikki samaa mieltä siitä, että tietojen jakamisen vastuu on kaikilla. Salassa pidettäviä asioita tuli tietenkin käsitellä niiden vaatimalla varovaisuudella. Muita hyödyttävän tiedon jakaminen koettiin kuitenkin erityisen tärkeäksi.

*”Mulla on vähän semmonen motto, että tiedon omistaminen ei ole valtaa vaan tiedon jakaminen on valtaa, että jos sä istut jonkun kultakimpaleen päällä, niin kyllä sulla on myös vastuu mieltä, et kuka muu hyötyisi tästä tiedosta ja miten fiksuitten jakaisin tätä, et mun mielestä sen tiedon omistajalla on vastuu.”*

*Etäjohtaja*

*”Mä itse kannatan kulttuuria, että kaikki tieto kaikille, silloin ihmiset kehittyvät yhteen suuntaan, että jos sitä käytetään valittuna sitä tietoa, eikä sitä jaeta joillekin, niin sitten se on vallan johtamisväline ja minun mielestä se on väärin.”*

*Etäjohtaja*

*”Siinä on semmonen selkeä haaste, että sen varmistaminen, no näin isossa organisaatiossa vaikeeta, että kaikille tarpeellisille osapuolille ois mennyt se informaatio, et mitä löytyy mistäkin ja mitä pitäis osata etsiä. Siinä on vain tavallaan se ongelma, että jos sä et tiedä mitä sun pitäis tietää, niin miten sä osaat lähteä ettimään sitä.”*

*Asiantuntija*

*”Yammer varsinkin mahdollistais sitten semmosta, mitenkä sen sanois, parempaa viestintää, että olis semmonen paikka missä vois jakaa sitä tietoa, että tiedoksi, että nyt on vaikka tällöinen materiaali viety tiettyyn paikkaan tai että nyt käynnistyy tällöinen projekti, koska siellä se on sitten paljon helpompaa niinku isommalle porukalle. Teamsin ongelma on se, että se tieto menee vain sille porukalle, joka siinä tiimissä on.”*

*Asiantuntija*

**Tiedon omistajuuden** tärkeyttä korostettiin useassa haastattelussa. Tähän linkittyi usein se, että saatavilla olevan tiedon ajantasaisuutta oli joko haastava selvittää tai tiedon tiedettiin olevan jo vanhentunutta. Tiedon omistajuus oli ratkaisu usean haastattelun huulilla ja sillä katsottiin olevan merkittävä rooli ajantasaisen tiedon ylläpitämisessä ja saatavuudessa.

*”Minun näkökulmasta jokaisella tiedolla, mitä me yhteisessä verkossa ylläpidetään, niin se omistajuus on jollain roolilla, jollain henkilöllä tai jollain tiimillä.”*

*Etäjohtaja*

*”Selkeet vastuut, et kenen vastuulla on tiedon ylläpito. Vaikka riippuu tietysti aiheesta, mut ei ois huono, jos ois silloin tällöin vaikka päivityspakko.”*

*Asiantuntija*

*”Jokaisen datan ja sitä kautta tiedon päällä olevalle pitäis löytyä tietyllä tavalla omistajuus, eli keltä kysyä, kuka vastaa tai ketkä vastaa tai mikä rooli on vastuussa siitä, että se tieto on luotettavaa tai että voidaan varmistaa asioita.”*

*Etäjohtaja*

**Kyvykkyys** nousi tutkimuksessa esiin olennaisena osana laadukasta työskentelyä. Kyvykkyydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä sekä ihmisten osaamista että tietojärjestelmien toimintaa. Sujuvuus työnteossa koostuu useista osatekijöistä. Osaamisella ja tietojärjestelmien toimimisella, on töiden sujuvuuden kannalta huomattava rooli.

*”Täytyy muistaa työyhteisössä, että kaikki apuvälineiden käyttö täytyy aina jyvittää sen, tuota peruskäyttäjän tasolle, ei pyrkis tekemään ihan liian hienoa ja nakutella kahteen sekuntiin joku demo.”*

*Että sen pitäis olla riittävän helppokäyttöistä ja nopeeta, että peruskäyttäjä, joka on tottunut käyttämään vaan perus Office -työkaluja ja joitain erikoisohjelmistoja, että sen ei tarviis tuhjata työaikaan miettimällä, että miten tätä käytetään tai luetaan tai etitään tai muuta vastaavaa.”*

*Asiantuntija*

*”Pitäis osata ihmisen, joka jakaa tietoa ja materiaalia tekee, niin asettua sen vastaanottajan saappaisiin.”*

*Etäjohtaja*

*”Sen verran pitkään oon itte käyttäny Teamsia ja Slackiä ja tämmösiä, mutta huomaa, ettei läheskään kaikki oo niin tuttuja niitten kanssa. Aika paljon joutuu tai saa perehdyttää toisia.”*

*Asiantuntija*

*”Ajattelen niin, että miten vois helpommin yhdistellä niitä tietoja ja selata, kun teamseja on useempi ja sit on PowerBi:n sisällä ja sit sul on vielä ne sähköpostit, kun noi kaikki on kuitenkin Microsoftin työkaluja, et oisko olemassa joku semmonen Google, mikä hakis kaikista eri instansseista tietoo, et se vois olla semmonen next level -juttu.”*

*Etäjohtaja*

Yhteenvetona tietojen saatavuudesta etätyöskentelyssä voidaan todeta, että hyvät ja toimivat käytännöt työpaikoilla luodaan yhdessä. Yhteisten pelisääntöjen merkitys tietojen saatavuudessa on olennaista, näin kaikki osapuolet tietävät mitä tehdään ja miten toimitaan. Pelisääntöjen päälle hyviä käytäntöjä voidaan lähteä rakentamaan työpaikoilla ja tiimeissä. Avoimuus ja tietojen jakaminen ovat avainasioita töiden onnistumisen kannalta, eikä tietojen panttaaminen saa arvostusta. Tiedon omistajuudella katsottiin ratkaistavan haaste tiedon ajantasaisuuden osalta. Kyvykyys vaikuttaa tekemiseen olennaisesti. Jos tehtäviä ei hallitse tai tietojärjestelmät eivät taivu, vaikuttavat ne tekemiseen negatiivisesti. Siksi työtä ja työn tekemistä tulisikin kehittää jatkuvasti.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä viimeisessä luvussa tutkimus nivotaan yhteen. Luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin ja annetaan suosituksia etäjohtamiseen. Tämän jälkeen vertaillaan opinnäytetyössä saatuja tuloksia muihin etäjohtamisen tutkimuksiin. Jatkotutkimusaiheita mietitään luvun loppupuolella. Pohdinta on lopuksi.

### 7.1 Tutkimuksen yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten etäjohtaja pystyy mahdollistamaan hyvän vuorovaikutuksen työskennellessä etänä. Lisäksi tavoitteena on selvittää, että mitkä ovat etätyöskentelyssä parhaat vuorovaikutustavat ja miten tarvittavaa tietoa on kaikille saatavilla.

Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

1. Miten etäjohtaja mahdollistaa hyvän vuorovaikutuksen etätyöskentelyssä?
2. Miten etäjohtaja varmistaa, että työssä tarvittavat tiedot löytyvät ja ovat saatavilla niitä tarvitseville työntekijöille?

Vastauksia tutkimuskysymyksiin lähdettiin selvittämään määrittelemällä ensin teoreettinen viitekehys. Teoria muodostettiin etäjohtamisen ja vuorovaikutuksen ympärille. Tämän jälkeen empiirinen aineisto kerättiin ensin kompaktilla määrällisellä osuudella ja sitten laadullisella osuudella. Tutkimuksen toimeksiantaja oli Posti Oy.

Tutkimuksen määrällisessä osuudessa oli mahdollista esittää kaksi kysymystä. Nämä kysymykset olivat: *Miten vuorovaikutusta voisi parantaa etätyöskentelyssä?* ja *Mistä löydät parhaiten tarvitsemaasi tietoa työskennellessäsi etänä?* Molempiin kysymyksiin sai kuudesta vastausvaihtoehdosta valita yhden tai kaksi vaihtoehtoa. Määrällinen osuus toteutettiin Forms -kyselynä. Etänä järjestetyssä viikkoinfossa, missä edellä mainitut kysymykset esitettiin, oli paikalla 187 henkilöä. Heistä 83 vastasi ensimmäiseen kysymykseen ja 113 jälkimmäiseen kysymykseen. Määrällisen osuuden tulokset loivat pohjaa tutkimuksen laadulliseen osuuteen antaen tutkittaviin aiheisiin syvyyttä ja lisää ymmärrystä.

Tutkimuksen laadulliseen osuuteen haastateltiin kahdeksaa henkilöä. Haastatelluista neljä työskenteli etäjohtajana ja neljä asiantuntijana. Haastattelut pyrittiin valitsemaan monipuolisesti, jotta tutkittaviin aiheisiin saatiin näkökulmia mahdollisimman laajasti. Haastatelluilla oli kokemusta etätyöskentelystä ja etäjohtamisesta vähimmillään koronapandemian puhkeamisesta alkaen, haastattelujen toteutuksen aikaan noin kymmenen kuukauden ajalta. Enimmillään kokemusta etäjohtamisesta oli 15 vuoden ajalta ja etätyöskentelystä 22 vuoden ajalta. Haastattelut olivat menetelmältään puolistrukturoituja teemahaastatteluita. Käytännössä haastattelut toteutettiin etänä Teamsin välityksellä.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli: *Miten etäjohtaja mahdollistaa hyvän vuorovaikutuksen etätyöskentelyssä?* Tutkimuksessa merkittävimpiin rooleihin nousivat säännölliset tiimipalaverit sekä säännölliset one to one palaverit esihenkilön kanssa. Nämä molemmat nousivat voimakkaimmin tutkimuksessa esiin sekä määrällisessä että laadullisessa osioissa. Merkityksellistä hyvässä vuorovaikutuksessa koettiin myös etäjohtajan tavoitettavuus. Haastattelut, joilla ei ollut säännöllisiä one to one

palavereita oman esihenkilönsä kanssa, kokivat myös etäjohtajan tavoitettavuuden muita huonommaksi. Kasvokkaisilla kohtaamisilla, jopa satunnaisilla, koettiin olevan paljon positiivisia vaikutuksia myös etätyöskentelyn vuorovaikutukseen. Etäpalavereiden määrän ja sisällön hallinnalla sekä etäpalavereiden fasilitoinnilla nähtiin vaikutuksia etätyössä jaksamiseen ja vuorovaikutuksen laatuun. Etäpalavereiden sisällöllä, osallistujien tarkalla määrittämisellä sekä kestolla koettiin saatavan palaverien hallintaa paremmalle tasolle. Etäpalavereiden fasilitoinnissa osallistaminen ja osallistujien huomioimisella koettiin olevan ratkaiseva merkitys vuorovaikutuksen hedelmällisyyteen. Näissä kaikissa edellä mainituissa seikoissa etäjohtaja on merkittävässä roolissa etätiimin hyvän vuorovaikutuksen onnistumisen kannalta. Kulttuurin luomisella etäjohtaja mahdollistaa hyviä vuorovaikutustapoja etätyöskentelyssä toimien samalla esimerkkinä myös muille.

Toinen tutkimuskysymys oli: *Miten etäjohtaja varmistaa, että työssä tarvittavat tiedot löytyvät ja ovat saatavilla niitä tarvitseville työntekijöille?* Määrällisessä osuudessa vastaajat kokivat saavansa parhaiten etätyöskentelyssä tarvitsemaansa tietoa kollegoiltaan ja sähköpostistaan. Tutkimuksen haastatteluvaiheessa kävi selväksi, että haastatelluilla oli hyvin erilaisia tiedon saannin tarpeita. Nämä eroavaisuudet tietojen saamisessa määrittivät myös tuloksia. Merkittävimiksi löydöksi nousivat yhteisten pelisääntöjen luominen sekä avoimuus ja tietojen jakaminen. Tiedon omistajuudella katsottiin ratkaistavan tiedon ajantasaisuuden ja löydettävyyden haasteita. Kyvykyys nousi esiin sekä työntekijöiden että tietotekniikan osalta. Toisaalta henkilöstölle kaivattiin lisää opastusta uusien digitaalisten työkalujen käyttöön ja toisaalta tietekniikan kaivattiin taipuvan paremmin käyttäjien tarpeisiin.

Saatujen tutkimustulosten myötä voidaan päätellä, että etäjohtaja on merkittävässä roolissa hyvien vuorovaikutuskäytäntöjen luomisessa, toteuttamisessa ja mahdollistamisessa. Etäjohtaja näyttää omalla esimerkillään mallia ja luo kulttuuria työyhteisöön. Hyvien vuorovaikutustapojen tunnistaminen ja hyödyntäminen edesauttavat positiivista kehää. Ei voida kuitenkaan olettaa, että etäjohtaja olisi yksin vastuussa hyvästä vuorovaikutuksessa, vaan siihen tarvitaan työyhteisössä jokaisen panosta. Etäjohtajan on kuitenkin hyvä toimia kannustajana ja mahdollistajana, jotta hyvä vuorovaikutus voitaisiin saavuttaa.

Tutkimustulosten perusteella voidaan suositella seuraavia käytäntöjä hyvän vuorovaikutuksen mahdollistamiseksi etätyöskentelyssä:

- Säännöllisillä tiimipalavereilla pidetään etätiimin vuorovaikutusta yllä.
- Säännöllisillä one to one palavereilla pidetään yhteyttä etäjohtajan kanssa. Näissä palavereissa voi tiimiläinen jakaa tarvittaessa henkilökohtaisiakin asioitaan.
- Etäpalaverien sisältö kannattaa miettiä tarkkaan, kutsua vain tarvittavat henkilöt paikalle ja aloittaa aina esimerkiksi viisi minuuttia yli tasan. Näin etäpalaveriputkiin saadaan hengähdystaukoja.
- Etäpalavereiden fasilitoinnissa huomiota kannattaa kiinnittää palaverin alun epämuodollisuu-teen, ainakin niin, että kaikki pääsevät tervehtimään toisiaan. Palaverissa kaikille tulisi antaa mahdollisuus osallistua. Osallistamisen keinoilla hiljaisempienkin ajatuksia saa esiin.
- Yhteisillä pelisäännöillä määritellään tietojen jakamiseen ja tietojen säilyttämiseen liittyviä seikkoja.

- Avoimuudella mahdollistetaan tietojen saatavuus ja näkyvyys.
- Kyvykkyys mahdollistuu kouluttamalla henkilöstöä uusiin digitaalisiin työkaluihin.
- Hybridityön onnistumisen kannalta merkittävää on pohtia yhdessä, että mitkä työtehtävät ovat järkevintä hoitaa yhdessä toimistolla ja mitkä tehtävät kannattaa suorittaa etänä.

Opinnäytetyön luotettavuutta arvioitaessa, voidaan asiaa tarkastella dokumentaation riittävyden ja tehtyjen valintojen perusteluihin peilaten. Lisäksi vahvistettavuudella eli eri lähteisiin perustuvalla toisiaan tukevilla tuloksilla, voidaan luotettavuutta lisätä. Tulkintojen ristiriidattomuus osaltaan tukee käsitystä, että tulkinnat on tehty oikein. Saturaatiolla voidaan myös lisätä luotettavuutta laadullisessa tutkimuksessa. (Kananen 2014, 152–153.) Tutkimuksen dokumentaatioon ja valintojen perusteluihin on panostettu. Tuloksia on peilattu seuraavassa alaluvussa muihin tutkimuksiin, tämä tukee opinnäytetyön vahvistettavuutta. Tulkintoissa on pyritty suoraviivaisuuteen. Saturaatiota tutkimuksen ohjenuorana ei varsinaisesti ole käytetty, vaan periaatetta, että haastatteluita tehdään resursien sallima määrä, eli mahdollisimman paljon. Loppukädessä opinnäytetyön lukija on luotettavuuden arvioinnissa ratkaisevassa roolissa.

## 7.2 Tutkimustulosten vertailua muihin etäjohtamisen tutkimuksiin

Saarisen (2016, 69) mukaan etäjohtamisen haasteina ovat ajanpuute, vähäinen sitoutuneisuus sekä näistä kumpuava etäisyyden tunne työntekijöihin. Saarisen tutkimus ehdottaa näihin lääkkeeksi säännöllisiä etäpalavereita, epävirallisia viikoittaisia keskusteluita sekä spontaaneja puheluita. Opinnäytetyön keskeiseksi aiheeksi nousivat säännölliset viikkopalaverit. Lisäksi haastatteluissa nostettiin esiin epävirallisten yhteydenottojen merkitys etätyöskentelyssä. Näihin tuloksiin nojaten sekä opinnäytetyön että Saarisen tutkimuksen tulokset osoittavat samojen merkityksellisten asioiden puolesta puhujiksi.

Lehtosen (2020, 39) mukaan kysyttäessä, että tunteeko olevansa osa tiimiä, muodostui tulokseksi 3,5/ 4. Neljä oli asteikolla paras mahdollinen arvosana siinä, tunteeko olevansa osa tiimiä. Opinnäytetyössä kaikki haastatellut kokivat olevansa osa tiimiä, joten nämä kaksi tutkimusta tukevat tulosten osalta toisiaan.

Opinnäytetyössä koettiin vahvasti merkitykselliseksi säännölliset one to one palaverit esihenkilön kanssa. Tämä resonoi samalla tavoin myös Humalan (2018, 61) tutkimukseen, minkä mukaan etätyöntekijät arvostavat johtajia, jotka järjestävät säännöllisesti kahdenkeskisiä tapaamisia. Lisäksi Humalan tutkimuksen mukaan etäjohtajat, jotka ovat työntekijöihin yhteydessä aktiivisesti ja eri kanavia hyödyntäen, koettiin heidän rakentavan taitavammin sosiaalisia siteitä.

Lehtosen (2020, 54) määrällisessä tutkimuksessa väittämään *tiimiläiseni tavoittavat minut helposti tarvittaessa*, vastasi 67 prosenttia olevansa täysin samaa mieltä. 27,7 prosenttia vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä. Opinnäytetyössä etäjohtajan tavoitettavuus jakoi haastateltuja. Viisi haastateltua kahdeksasta koki tavoitettavuuden olevan hyvä, mikä prosentteina tekee 62,5 %. Kolmen haastatellun mukaan tavoitettavuudessa oli parantamisen varaa. Näissä kahdessa tutkimuksessa vastausten skaalaus oli erilainen, joten niitä ei täysin pysty vertaamaan keskenään. Lisäksi laadullinen tutkimus ei pyri löytämään yleistyttävyyksiä (Kananen 2017, 32). Etäjohtajan tavoitettavuus koettiin molemmissa tutkimuksissa kuitenkin pääsääntöisesti hyväksi, mutta petrattavaakin löytyi.

Sivusen (2007, 204) tutkimuksessa tiimin identifioitumisen rakentuminen koettiin teknologiavälitteisesti olevan heikompaa, kuin kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Toisaalta teknologiavälitteisyyden koettiin myös mahdollistavan tiimin identifioitumisen. Etätiimien kasvokkaisissa kohtaamisissa oli järjestetty usein vapaata ohjelmaa sekä tutustumista toisiin. Näiden kasvokkaisten kohtaamisten koettiin vahvistavan vuorovaikutusta tiimiläisten kesken. Opinnäytetyössä nousi esiin kasvokkaisten tapaamisten merkitys, vaikka edes toisinaan järjestettävien tapaamisten myötä. Haastatellut kokivat työkavereiden satunnaistenkin fyysisten kohtaamisten edesauttavan vuorovaikutusta etätyöskentelyssä. Nämä seikat sekä Sivusen tutkimuksessa että opinnäytetyössä tukevat kasvokkaisten kohtaamisten merkityksellisyyttä.

Microsoft Work Trend Indexin (2021, 8) mukaan työntekijöiden intensiteetti digitaalisten toimintojen ympärillä oli vuodessa kasvanut merkittävästi. Teams -kokousten määrä oli maailmanlaajuisesti kasvanut yli kaksinkertaisesti ja etäpalavereiden kestot pidentyneet keskimäärin kymmenellä minuutilla. Nämä tutkimustulokset tukevat opinnäytetyössä esiin tulleita etäpalaveriähkyn liittyviä seikkoja. Opinnäytetyössä havaittiin kasvanutta tarvetta etäpalavereiden hallinnalle ja erityisesti palavereiden määrien, kohderyhmien valinnan sekä palavereiden alkamisaikojen suhteen.

Opinnäytetyössä kaikki haastateltavat halusivat jatkossa työskennellä hybridisti eli sekä fyysisesti työpaikalla että etänä. Opinnäytetyön tuloksia tukee vahvasti myös Microsoft Work Trend Indexin (2021, 4) tutkimus, missä 73 prosenttia halusi jatkossa työskennellä joustavasti etänä. Samaan aikaan 67 prosenttia vastanneista halusi lisää kasvokkaisia kohtaamisia tiimiläistensä kanssa. Tutkimus alleviivasi, että tulevaisuuden tapa tehdä töitä on joustava hybridimalli.

Opinnäytetyön määrällisessä osuudessa, tarvittavien tietojen saatavuudessa, sähköpostien koettiin olevan toiseksi merkittävin tietolähde. Bordin, Okkosen, Mäkinien & Heikkilä-Tammin (2018, 36) mukaan digitaalisten viestintävälineiden kehitys oli lisännyt viestinnän määrää. Kollegat ja sidosryhmät kokivat haluttomuutta etsiä itse tietoa, koska kokivat helpompana kysyä sähköpostitse tarvitsemaansa tietoa. Tällainen käytösmalli kuitenkin lisäsi merkittävästi sähköpostiviestien määrää. Bordin ym. tutkimus taustoittaa sähköpostiviestinnän runsautta. Tämä selittää opinnäytetyössä ilmennyttä seikkaa, että tietoa sekä löytyy että sitä etsitään sähköpostiviestien syövereistä.

Stenbergin (2012, 190) mukaan tiedon jakaminen tulisi olla selkeämmin osana työtehtäviä sekä organisaation kulttuuria. Tiedon jakaminen edistää tehokkuutta ja on välttämätöntä työnjaon sekä kulttuurin luomisessa. Opinnäytetyössä tietojen jakaminen, avoimuus ja kulttuurin luominen nousivat esiin merkittävinä palasina tietojen saatavuuden kannalta. Stenbergin huomiot tiedon jakamisen linkittämisestä työtehtäviin tukee tiedon jakamista avoimemmin organisaatioissa.

Bordin ym. (2018, 41–42) mukaan uusien digitaalisten työkalujen käyttöönotto koettiin hankalaksi niihin liittyvän riittämättömän koulutuksen vuoksi. Lisäksi tutkimuksessa koettiin uusien digitaalisten työvälineiden lisäävän työtaakkaa. Vanhoissa ja tutuissa työkaluissa haluttiin pitäytyä, koska uusien opettelu koettiin työlääksi. Myös Slungan (2020, 47) mukaan uusien työkalujen käyttöön kaivattiin enemmän koulutusta. Opinnäytetyössä nousi esiin kyvykkyys, niin osaamisessa, kuin työkalujen toi-

mivuudessakin. Bordin ym. ja Slungan tutkimukset tukevat ajatusta siitä, että henkilöstöä tulee kouluttaa riittävästi uusia digitaalisia työkaluja käyttöönotettaessa ja toisaalta punnita, mitkä ovat todella hyödyllisiä omassa organisaatiossa.

### 7.3 Jatkotutkimusaiheita

Lisää tutkimuksia etäjohtamisesta ja etätyöstä tarvitaan. Työhyvinvointi etätyöskentelyssä on ajankohtainen aihe, mitä kannattaisi tutkia enemmän. Samoin tietojen saatavuutta ja hyödyntämistä tehokkaammin etätyöskentelyssä olisi aiheellista tutkia. Innovointia etätyöskentelyssä tulisi tutkia myös enemmän. Lisäksi digitaalisia työvälineitä ja niihin kouluttamista kannattaisi tutkia. Hybridityöskentelyn tutkiminen olisi ehdottoman tärkeää, jotta hyviä ja toimivia ratkaisuja saataisiin laajasti työpaikoille.

### 7.4 Pohdinta

Etäjohtamisen aihe tuli työn toimeksiantajalta, Posti Oy:ltä, keväällä 2020. Tutkija halusi saman tien tarttua aiheeseen sen ajankohtaisuuden myötä. Lisäksi aihe puhutteli tutkijaa, joten siihen oli helppo tarttua. Syksyllä 2020 aiheen rajaus sai lopullisen muotonsa. Rajauksen tekeminen ei ollut yksinkertainen prosessi, vaan vaati paljon teoriaan perehtymistä ja etätyökäytäntöjen peilaamista omaan työhön. Intensiiviseksi opinnäytetyön tekoajaksi tutkija määritteli jo hyvissä ajoin kevään 2021. Teoreettisen viitekehyksen muodostamisen jälkeen oli tammikuussa 2021 vuorossa opinnäytetyön määrällinen osuus. Laadullinen osuus eli teemahaastattelut sijoittuivat helmi-maaliskuulle. Litterointiin aikaa kului kuukausi. Työn suunniteltu valmistuminen oli keväällä 2021. Aika ei työn loppuun saattamiseksi kuitenkaan riittänyt ja työn valmistuminen siirtyi syksyyn 2021. Opinnäytetyön valmistumisen siirtäminen keväältä syksyyn ei ollut helppo päätös, mutta se oli vääjäämätöntä. Valmistuminen tradenomiopinnoista ei kuitenkaan opinnäytetyön siirtymisen vuoksi muuttunut.

Onnistumisiin voi lukea selkeät löydökset säännöllisten tiimipalaverien sekä säännöllisten one to one palaverien vaikutuksista hyvään vuorovaikutukseen etätyöskentelyssä. Merkityksellisyys näiden kahden säännöllisen palaverikäytännön ilmeni sekä tutkimuksen määrällisessä että laadullisessa osuudessa. Kahden eri tutkimusmenetelmän, eli laadullisen ja määrällisen, hyödyntäminen opinnäytetyössä antoi työlle enemmän näkökulmia, rikasti empiirisen aineiston keruuta, tutkimustuloksia sekä antoi syvyyttä analyysivaiheeseen.

Tutkijan tavoitteena oli haastatella yhteensä kahdeksaa henkilöä. Tutkija päätti kuitenkin haastatella ensin kuutta henkilöä ja tehdä valinta kahdesta lisähaastateltavasta myöhemmin. Haastattelujen edetessä tutkija päätti ottaa haastatteluihin mukaan kaksi henkilöä. Tutkija tunnisti tässä kohtaa riskin litteroinnin työläyden kanssa ja päätös saattoi jopa olla ratkaiseva opinnäytetyön valmistumisen siirtymisen kannalta. Tutkija löysi kahdesta viimeisestä haastattelusta kuitenkin uusia löydöksiä ja oli niihin todella tyytyväinen. Kahdeksan haastattelun tekeminen ei siis kaduttanut tutkijaa.

Tutkimuksen rajaukseen oli työn tekijä koko ajan tyytyväinen. Toisaalta tietoon liittyvä osuus tuntui aiheuttavan pieniä haasteita pitkin matkaa. Alkuun tiedon teorian määrittelyssä oli haasteita, jotta tarvittavat seikat tulisi käsiteltyä, mutta kompaktisti. Tämän jälkeen haastatteluista ei tuntunut löytyvän selkeitä hyviä käytäntöjä, kuin muutama. Tutkijalle jäikin tunne, että aihepiiriin tulisi paneutua



merkittävästi syvemmin. Jos opinnäytetyön tekisi uudestaan, saattaisi tieto -osuus rajautua siitä pois. Tämä selkeyttäisi ja nopeuttaisi tekemistä.

Opinnäytetyön tekeminen oli hyvin monivaiheista ja mutkikkaampaa, kuin etukäteen olisi voinut kuvitella. Kevään 2021 krooninen aikapula aiheutti tekemiseen rikkonaisuutta ja hajanaisuutta. Kesän tauko tarkoitti syksyille paljon asioiden kertaamista ja hitautta etenemiseen. Suoraviivaista tekeminen oli vain muutaman viimeisen viikon ajan. Kokemattomuus opinnäytetyön tekemisessä näkyi aikasyöppöytenä etenkin teoriaan perehtymisvaiheessa sekä kirjoittamisessa.

Prosessin aikana tutkija oppi, miten opinnäytetyö tehdään, mitä siihen kuuluu, mitä se vaatii ja miten tieteelliset julkaisut ylipäättään rakentuvat. Tutkija kehittyi paremmaksi lukijaksi, kirjoittajaksi, haastattelijaksi ja luotettavien lähteiden etsijäksi. Jatkossa vastaavanlaisen työn tekeminen olisi moninkertaisesti helpompaa näiden edellä mainittujen seikkojen vuoksi. Tutkijan itsevarmuus kasvoi kaikkien näiden haastavien ja opettavien kokemusten myötä sekä opinnäytetyön loppuun saamisen ansiosta. Työn loppuun saattaminen vaatikin sitkeyttä, itsensä johtamisen taitoja sekä päämäärätietoisuutta. Opinnäytetyön tekeminen oli välillä tuskaa, ajoittain iloa ja parhaimmillaan täynnä oivalluksia.

## LÄHTEET

- Alahuhta, Matti, Häikiö, Martti & Seppänen, Pekka 2015. Johtajuus – kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo.
- Bordi, Laura, Okkonen, Jussi, Mäkinieniemi, Jaana-Piia & Heikkilä-Tammi, Kirsi 2018. Communication in the Digital Work Environment: Implications for Wellbeing at Work. Teoksessa *Nordic journal of working life studies*, 29-48. [https://www.researchgate.net/publication/324477041\\_Communication\\_in\\_the\\_Digital\\_Work\\_Environment\\_Implications\\_for\\_Wellbeing\\_at\\_Work](https://www.researchgate.net/publication/324477041_Communication_in_the_Digital_Work_Environment_Implications_for_Wellbeing_at_Work). Viitattu 23.10.2021.
- Curseu, Petru L., Schalk, René & Wessel, Inge 2008. How do virtual teams process information? A literature review and implications for management. Teoksessa *Journal of Managerial Psychology*, 628-652. [https://www.researchgate.net/publication/228620254\\_How\\_do\\_virtual\\_teams\\_process\\_information\\_A\\_literature\\_review\\_and\\_implications\\_for\\_management](https://www.researchgate.net/publication/228620254_How_do_virtual_teams_process_information_A_literature_review_and_implications_for_management). Viitattu 27.9.2021.
- Eklund, Annina, Lindholm, Tommi & Salminen, Jari 2019. Taitava tiimivalmentaja – Miten saan tiimi-flown virtaamaan? 7. painos. Espoo: Impact.
- Haapakoski, Kati, Niemelä, Anna & Yrjölä, Elina 2020. Läsä etänä – seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.
- Humala, Iris 2018. Key Elements that Enable Leaders to Foster Creativity in Virtual Work. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/104330>. Viitattu 23.10.2021.
- Isotalus, Pekka & Rajalahti, Hanna 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.
- Jung, Peter 2020. Kolme etäjohtamisen elinehtoa. Blogi. 28.4.2020. <https://filosofianakademian.fi/blogi/kolme-etajohtamisen-elinehtoa/>. Viitattu 21.9.2021.
- Järvinen, Pekka 2021. Organisaatiopsykologi. Haastattelu 7.4.2021.
- Kananen, Jorma 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaunismäki, Terhi 2020. Etäpalaveri ja 8 vinkkiä yhteisöllisyyden ja aidon yhteyden luomiseen. Blogi. Julkaistu 30.9.2020. <https://urbaaniakasvua.fi/2020/09/30/etapalaverit-vinkkejä-yhteisöllisyyden-ja-aidon-yhteyden-luomiseen/>. Viitattu 22.10.2021.
- Koivisto, Satu & Ranta, Ritva 2019. Näin motivoin yhteistyöhön – ryhmän johtamisen käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.
- Kröger, Hanna-Kaisa 2021. Miten vuorovaikutusta voisi parantaa etätyöskentelyssä? Sijainti: Kirkkonummi: Tekijän sähköiset kokoelmat.
- Kröger, Hanna-Kaisa 2021. Mistä löydät parhaiten tarvitsemaasi tietoa työskennellessäsi etänä? Sijainti: Kirkkonummi: Tekijän sähköiset kokoelmat.

Laihonen, Harri & Lönnqvist, Antti 2013. Tiedolla johtaminen tarkoittaa tiedon hyödyntämistä. Blogi. 6.11.2013. <https://tietovirta.wordpress.com/2013/11/06/tiedolla-johtaminen-tarkoittaa-tiedon-hyodyntamista/>. Viitattu 6.10.2021.

Lehtinen, Esa 2021. Lähityö, etätö vai hybridityö – Mitä johtajan tulee ymmärtää hybridityöstä? Blogi. 5.9.2021. <https://esalehtinen.blogijanne.fi/2021/09/05/lahityo-etatyo-vai-hybridityo-mita-johtajan-tulee-ymmartaa-hybridityosta/>. Viitattu 19.10.2021.

Lehtonen, Tomi 2020. Etäjohtaminen – Case Posti Oy. Opinnäytetyö (YAMK). <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020052112856>. Viitattu 30.10.2021.

Mellanen, Atte & Mellanen, Karoliina 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit – miten meitä tulisi johtaa. Jyväskylän Atena.

Microsoft Work Trend Index 2021. The Next Great Disruption Is Hybrid Work – Are We Ready? Pdf-tiedosto. Julkaistu 22.3.2021. [https://ms-worklab.azureedge.net/files/reports/hybridWork/pdf/2021\\_Microsoft\\_WTI\\_Report\\_March.pdf](https://ms-worklab.azureedge.net/files/reports/hybridWork/pdf/2021_Microsoft_WTI_Report_March.pdf). Viitattu 16.10.2021.

Mäentausta, Riina 2021. Etätöön yksinäisyys nakertaa jaksamista ja haastaa johtamisen – "Ennen näki naamasta, jos jollain alkoi työ painaa", sanoo henkilöstöpäällikkö. Verkkojulkaisu. Päivitetty 24.5.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11925619>. Viitattu 17.9.2021.

Pantsu, Pekka 2021. Etäkokousapatia yleistyy työpaikoilla – Kannattaako kamera pitää päällä vai ei? Näillä asiantuntijan vinkeillä henki pysyy yllä etäpalaverissa. Haastattelu. Päivitetty 7.4.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11865335>. Viitattu 20.9.2021.

Postin taloudellinen katsaus 2021. Pdf-tiedosto. [https://www.posti.com/globalassets/corporate-governance/financials/q4\\_2020/postin\\_taloudellinen\\_katsaus\\_2020.pdf](https://www.posti.com/globalassets/corporate-governance/financials/q4_2020/postin_taloudellinen_katsaus_2020.pdf). Viitattu 14.10.2021.

Postin vastuullisuusraportti 2021. Pdf-tiedosto. [https://www.posti.com/globalassets/corporate-governance/financials/q4\\_2020/posti-vastuullisuusraportti-2020.pdf](https://www.posti.com/globalassets/corporate-governance/financials/q4_2020/posti-vastuullisuusraportti-2020.pdf). Viitattu 14.10.2021.

Rantala, Katariina 2021. Osallistamisen parantaminen etäkokouksissa. Opinnäytetyö. Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma. Haaga-Helia-ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/handle/10024/502165>. Viitattu 15.10.2021.

Rosen, Benson, Furst, Stacie & Blackburn, Richard 2007. Overcoming Barriers to Knowledge Sharing in Virtual Teams. Teoksessa *Organizational Dynamics*, Vol. 36, No. 3, 259-273. [https://www.researchgate.net/publication/238295551\\_Overcoming\\_Barriers\\_to\\_Knowledge\\_Sharing\\_in\\_Virtual\\_Teams](https://www.researchgate.net/publication/238295551_Overcoming_Barriers_to_Knowledge_Sharing_in_Virtual_Teams). Viitattu 27.9.2021.

Ruohomäki, Virpi 2020. Etätöoloikka ja hyvinvointi koronakriisin alussa. Teoksessa Heikki Räisänen, Juha Honkatukia, Viveka Tschmurov, Jari Hakanen & Erno Mähönen, *Työpoliittinen aikakauskirja 2/2020*, 21–28. <https://tem.fi/julkaisu?pubid=URN:ISBN:978-952-327-575-1>. Viitattu 10.9.2021.

Saarinen, Johanna 2016. *Managing global virtual teams*. Väitöskirja. Johtamisen laitos. Aalto-yliopisto. <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/23051?locale-attribute=fi>. Viitattu 23.10.2021.

Sivunen, Anu 2007. *Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifiointuminen hajautetuissa tiimeissä*. Väitöskirja. Humanistinen tiedekunta. Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/13425>. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 6.2.2021.

Slunga, Kristiina 2020. Telian kuluttajaliiketoiminnan ja asiakaskanavien henkilöstön käsityksiä tiedolla johtamisesta. Opinnäytetyö. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020112724775>. Centria-ammattikorkeakoulu. Viitattu 23.10.2021.

- Stenberg, Martin 2012. Tiedon jakaminen organisaatiossa – Kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan. Väitöskirja. Informaatitieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/66908>. Viitattu 22.9.2021.
- Sullström, Heidi & Uusitalo, Kaisa 2021. Etätö toi tietotyöläisen arkeen joustoa, eikä siitä haluta luopua – moni työnantaja hakee nyt mallia etätöön ja läsnäolon yhdistämiseen. Julkaistu 11.10.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-12133518>. Viitattu 22.10.2021
- Sutela, Hanna, Pärnänen, Anna & Keyriläinen, Marianne 2019. Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Helsinki: Tilastokeskus. Pdf-tiedosto. Julkaistu 11.12.2019 [https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym\\_1977-2018\\_2019\\_21473\\_net.pdf](https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf). Viitattu 8.9.2021.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2019. Globaali johtaminen – Miten hallita maailmaa älykkäästi? Helsinki: Alma Talent.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2012, Älykäs johtaminen 7.0 – Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Verkkokirja. Ellibs-verkkopalvelu. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>. Viitattu 11.10.2021.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2021. Työolobarometri 2020. Verkkojulkaisu. Päivitetty 4.6.2021. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/163200>. Viitattu 8.9.2021.
- Työterveyslaitos 2021a. Etätöissä tylsistyminen kasvaa, mutta hybridi voi tuoda helpotusta. Julkaistu 31.8.2021. <https://www.ttl.fi/etatoissa-tylsistyminen-kasvaa-mutta-hybridi-voi-tuoda-helipotusta/>. Viitattu 22.10.2021.
- Työterveyslaitos 2021b. Ohje etätöön tekemisen tueksi. Verkkojulkaisu. Päivitetty 23.2.2021. [https://hyvatyo.ttl.fi/koronavirus/ohje-etatyohon?\\_ga=2.50768489.1324903503.1631172360-556833341.1631172359](https://hyvatyo.ttl.fi/koronavirus/ohje-etatyohon?_ga=2.50768489.1324903503.1631172360-556833341.1631172359). Viitattu 9.9.2021.
- Vartiainen, Matti, Kokko, Niina & Hakonen, Marko 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Vilkka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilkman, Ulla 2016. Etäjohtaminen – tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.