



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

ETÄJOHTAMINEN JA TYÖELÄMÄN MURROS

Mitä erityispiirteitä etätyö tuo johtamiseen ja millaisia taitoja etäjohtaja tarvitsee?

TEKIJÄ:

Jatta Kuronen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma InnoTech-liiketoiminnan tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Jatta Kuronen	
Työn nimi Etäjohtaminen ja työelämän murros: Mitä erityispiirteitä etätyö tuo johtamiseen ja millaisia taitoja etäjohtaja tarvitsee?	
Päiväys 7.4.2022	Sivumäärä/Liitteet 49/3
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) -	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Työelämä on muuttunut paljon kuluneiden vuosikymmenten aikana tuoden uusia erityispiirteitä organisaatioiden toimintaan sekä esihenkilöiden työhön. Digitalisaation lisääntyessä yhä useampi organisaatio mahdollistaa etäympäristössä työskentelyn. Etäympäristössä työskentelyllä voi olla monia etuja, kuten tehokkuuden lisääntyminen, joustavuus sekä työn ja vapaa-ajan parempi yhteensovittaminen. Positiivisten asioiden lisäksi etäympäristössä työskentelyyn voi liittyä myös haasteita, kuten riittävän vuorovaikutuksen ja luottamuksen varmistaminen. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuoda näkyväksi etäjohtajien ajatuksia omasta työstään, kuten etäjohtamisessa käytettävistä menetelmistä, etäympäristön vaikutuksesta tiimin toimintaan sekä organisaation tuesta etäjohtamiseen liittyen. Työn tarkoituksena oli tuottaa kehitysehdotuksia etäjohtamisen kehittämiseen esihenkilöille sekä organisaatioiden johdolle.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Aineistoa hankittiin yksilöhaastatteluilla, jotka toteutettiin Microsoft Teams -sovelluksen välityksellä. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Aineiston analysointi toteutettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia hyödyntäen.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella keskeisimmät haasteet etäjohtamisessa liittyi heikentyneeseen vuorovaikutukseen. Vuorovaikutus saattoi olla heikentynyt koko tiimin keskuudessa tai esihenkilön oli vaikeaa varmistaa riittävä määrä kahdenkeskeisiä tapaamisia alaistensa kanssa. Organisaation tuki ja koulutus etäjohtamiseen oli ollut vähäistä. Esihenkilöiden vastauksissa korostui vertaistuen tärkeys. Esihenkilöt eivät kokeneet etäympäristön vaikuttaneen heidän omaan työmotivaatioonsa, mutta työn kuormittavuus oli ajoittain lisääntynyt. Pääosin esihenkilöt suhtautuivat etätyöhön ja sen tuomiin mahdollisuuksiin positiivisesti.</p>	
Avainsanat etätyö, etäjohtaminen, johtaminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Master's Degree Programme in Business and Administration, InnoTech	
Author Jatta Kuronen	
Title of Thesis Virtual leadership and change in working life: what special features remote work brings to leadership and what skills virtual leader needs?	
Date 7.4.2022	Pages/Appendices 49/3
Client Organisation /Partners -	
<p>Abstract</p> <p>Working life has transformed substantially over the past decades, bringing special features to the operations of organizations and leadership. As digitalization increases, more organizations are enabling remote working. Working remotely can have a great number of benefits, such as increased efficiency, flexibility and better work-life balance. However, in addition to the positive aspects, working remotely can also involve challenges such as ensuring adequate interaction and trust. Within the presented context, the primary purpose of this thesis was to make visible what virtual leaders think about their work, such as methods used in virtual leading, the impact of remote work on team performance and organizational support for virtual leading. Moreover, a further purpose of this work was to produce development ideas for virtual leaders and management of organizations how to make virtual leading even better.</p> <p>The research was implemented applying the qualitative research method. The research material was obtained through individual interviews by using Microsoft Teams application. More specifically, the interviews were conducted as a semi-structured thematic interview. Following this, the analysis of the material was made using theory-based content analysis.</p> <p>Based on the results of the study, there was an indication that the main challenges in virtual leadership were related to impaired interaction. Interaction may have been impaired across the team, or the leader may have had difficulty in securing a sufficient number of one-on-one meetings with subordinates. In addition, the organization's support and training in virtual leading had been limited. The virtual leaders mentioned the importance of peer support as well. They did not feel that remote environment affected their motivation, but the workload had increased at times. In conclusion, most of the virtual leaders felt positive about remote working and the opportunities it brings.</p>	
<p>Keywords</p> <p>remote work, virtual leadership, leadership</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
1.1	Opinnäytetyön tausta	6
1.2	Tutkimuksen tavoite, rakenne ja tutkimuskysymykset	7
2	MITÄ ERITYISPIIRTEITÄ ETÄTYÖ TUO JOHTAMISEEN?	8
2.1	Työelämän murros	8
2.2	Esihenkilön roolin muutos ja tulevaisuus.....	9
2.3	Etäjohtaminen ja sen erityispiirteet	11
2.4	Organisaation tuki etäjohtamiseen	13
3	MILLAISIA TAITOJA ESIHENKILÖT TARVITSEVAT ETÄYMPÄRISTÖSSÄ?.....	15
3.1	Esihenkilön keinot viestiä etäympäristössä	15
3.2	Luottamus etäympäristössä	16
3.3	Vuorovaikutteisuuden luominen ja ylläpito	17
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	20
4.1	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	20
4.2	Tiedonkeruumenetelmät ja aineiston analysointi	20
4.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	25
5	TUTKIMUSTULOKSET	27
5.1	Etäjohtamisen valmiudet	27
5.2	Vuorovaikutus ja luottamus etätyössä	28
5.3	Etäjohtaminen ja esihenkilön työnkuvan muutos.....	31
5.4	Etätyön ja esihenkilötyön tulevaisuus	33
6	YHTEENVETO.....	35
6.1	Keskeiset johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	35
6.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	40
6.3	Pohdinta.....	41
	LÄHTEET	43
	LIITE 1: HAASTATTELUKUTSU 1.....	46
	LIITE 2: HAASTATTELUKUTSU 2.....	47
	LIITE 3: HAASTATTELUKYSYMYKSET	48

1 JOHDANTO

Työelämässä tapahtuvat muutokset vaikuttavat väistämättä myös johtamiseen ja esihenkilöiden työnkuvaan. Tänä päivänä työpaikka ei ole enää välttämättä perinteinen työnantajaorganisaation toimisto tai konttori, vaan työpaikka voi työtehtävästä riippuen sijaita kotona, kesämökillä tai oikeastaan läheisissä vain. Tavot tehdä töitä ovat kokeneet viime vuosikymmenten aikana suuren murroksen ja monissa organisaatioissa tehtävänkuvat ovat muuttuneet enemmän tämän päivän ja tulevaisuuden tarpeita vastaaviksi. Organisaatiot pyrkivät olemaan entistä työntekijälähtöisempiä ja organisaatiot pyrkivät lisäämään henkilöstönsä tyytyväisyyttä antamalla henkilöstölle mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Esimerkiksi Työ- ja elinkeinoministeriön (2020b, 23–24) mukaan Suomessa etätö on yleisintä kaikista Euroopan maista, ja etätöitä tekevien määrä on kasvanut vuosi vuodelta. On myös tutkittu, että nuoremmat sukupolvet kaipaavat työelämältä erilaisia asioita, ja kynnyksien työpaikan vaihtoon on entistä matalampi, mikäli arvot työnantajan kanssa eivät kohtaa tai työn ja muun elämän yhteensovittamisessa koetaan haasteita (The Deloitte Global 2021, 10). Lisäksi nuoremmat sukupolvet kaipaavat johtamiselta hierarkian sijaan tasa-arvoa, avoimuutta ja läpinäkyvyyttä (Tienari & Piekkari 2011, 6.4).

Tänä päivänä kilpaillaan yhä enemmän organisaatioiden kesken hyvistä työntekijöistä, joten hyvä johtamiskulttuuri on yksi merkittävimmistä kilpailueduista (Sipponen-Damonte 2020). Vaikka johtajuuden ja esihenkilötyön pohjimmainen tarkoitus on säilynyt ennallaan, ei siitä huolimatta samat keinot johtamiseen päde ja johtamiselta odotetaan jossain määrin erilaisia asioita kuin ennen. Kun yhä useammassa organisaatiossa työntekijät voivat työskennellä fyysisesti eri paikoissa, jopa eri paikkakunnilla, ja työ ei ole enää välttämättä samalla tavalla aikaan ja paikkaan sidottua, voi esihenkilö kokea haasteita ylläpitääkseen tiimin yhteishenkeä, vuorovaikutteisuutta ja luottamusta. Kun koko tiimi ei enää kokoonnukaan päivittäin samassa paikassa ja samaan aikaan, luo tämä esihenkilölle tarpeen sopeutua uudenlaiseen ympäristöön ja etsiä itselleen ja tiimilleen sopivat keinot tiimihengen ja motivaation ylläpitämiseksi sekä riittävän tuen varmistamiseksi työntekijöilleen.

Tämän opinnäytetyön myötä halusin selvittää esihenkilöiden kokemuksia ja ajatuksia muuttuneesta työympäristöstä ja tuoda näitä ajatuksia näkyvämmäksi. Esihenkilöt ovat suuressa roolissa johtaessaan tiimiään, jolloin myös esihenkilöiden motivaatio työn tekemiseen ja heidän tukemisensa ovat tärkeässä asemassa.

Tarkastelen tässä opinnäytetyössä etäjohtamista yleisellä tasolla ilmiönä. Opinnäytetyön keskiössä olevat teemat keskittyvät siihen millaista on hyvä etäjohtajuus, millaisia taitoja etäjohtajana toimiminen edellyttää ja miten etäjohtajuutta voisi kehittää. Osana opinnäytetyötä on teettämäni tutkimus, jossa tutkin eri alojen organisaatioissa toimivia esihenkilöitä sekä heidän kokemuksiaan etäjohtajuudesta. Tutkimuksen myötä pyrin selvittämään myös millaista tukea esihenkilöt kaipaavat organisaatioiltaan etäympäristössä toimiessaan.

Ensimmäisessä alaluvussa käyn läpi mistä opinnäytetyön aihe sai alkunsa (1.1). Toisessa alaluvussa syvennyn tutkimuksen tavoitteeseen, rakenteeseen, viitekehykseen sekä tutkimuskysymyksiin (1.2).

1.1 Opinnäytetyön tausta

Etätyötä on tehty jossain määrin jo pitkään, mutta etätyö on yleistynyt vuosi vuodelta ja yhä useampi organisaatio on mahdollistanut etäympäristössä työskentelyn, mikäli se työn luonteeseen sopii. Vuoden 2020 alussa alkanut koronaviruspandemia aiheutti sen, että yhä useampi organisaatio otti hypyn kohti monille tuntematonta etätyöskentelyä Suomen hallituksen antaessa laajan etätyösuosituksen koko maahan. Tällöin reilu puoli miljoonaa palkansaajaa siirtyi Suomessa etätyöhön, jonka myötä etäympäristössä työskentely kasvatti suosiotaan aiemmista vuosista (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020a, 79, 170). Etätyöllä tarkoitetaan työtä, jota tehdään jossain muualla kuin varsinaisella työpaikalla ja työntekijän ja työnantajan kesken (Työturvallisuuskeskus julkaisu-aika tuntematon; Viikman 2016, 1).

Etätyö ja etäjohtaminen ovat aiheena laajoja ja ne liittyvät jollain tasolla myös moneen muuhun työelämän osa-alueeseen. Tässä opinnäytetyössä ei käsitellä johtamista tai esihenkilön työnkuvaa yleisellä tasolla, vaan opinnäytetyö painottuu etäjohtamiseen. Sivuan opinnäytetyön teoriaosuudessa muita aiheeseen linkittyviä teemoja vain siltä osin, kun koen opinnäytetyön keskiössä olevan etäjohtajuuden kannalta tarpeelliseksi. Muita teemoja, joita käsitellen teoriaosuudessa ovat työelämän ja esihenkilötyön murros, viestinnän keinot etäjohtamisessa sekä vuorovaikutuksen ja luottamuksen rakentaminen etäympäristössä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa konkreettisia, oikeaan työelämään sopivia kehitysehdotuksia etäjohtajuuden parantamiseksi toimialasta riippumatta sekä tuottaa tärkeää tietoa siitä, millaisia valmiuksia etäjohtaminen vaatii esihenkilöltä ja kuinka organisaatiot voivat tukea esihenkilöitään paremmin tällaisessa johtamisympäristössä.

Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti ajankohtaisuuden lisäksi oma henkilökohtainen kiinnostus etätyö–ilmiötä kohtaan. Koen opinnäytetyöprosessissa tärkeäksi sen, että aihe on itselleni mieluinen ja sellainen, josta haluan oppia lisää. Tavoitteenani on, että oppimaani on mahdollista hyödyntää myös myöhemmin työelämässä, alasta tai työtehtävästä riippumatta. Olen itse työskennellyt osittain etäympäristössä jo useamman vuoden ajan, joista viimeiset kaksi vuotta koronaviruspandemian vuoksi lähes täysin etäympäristössä. Olen tänä aikana työskennellyt useammassa eri tiimissä ja useamman eri esihenkilön alaisuudessa. Kiinnostus etäjohtamiseen ja sen kehittämiseen on herännyt erilaisten etäjohtamiskokemuksien myötä. Lisäksi olen huomannut, että organisaatioiden työntekijöiden tapaan myös esihenkilöt ovat olleet uudenlaisen työarjen edessä ja aiemmat menetelmät tiimin johtamiseen eivät enää välttämättä toimi yhtä hyvin etäympäristössä kuin miten ne toimivat lähiympäristössä.

Työn siirtyminen yhä enemmissä määrin virtuaaliseen ympäristöön luo organisaatioille haasteita. Ne käytännöt ja normit, jotka ovat lisänneet työn tuottavuutta lähityössä, eivät välttämättä päde enää etäympäristössä. Lisäksi haasteensa tuo käytettävissä olevat virtuaaliset alustat ja työkalut, joista on pahimmillaan ylitarjontaa, joka voi johtaa siihen, että yksinkertaisenkin työtehtävän suorittamiseen voi olla liikaa eri keinoja. (Evans-Greenwood, Stockdale & Patston 2021, 2.)

Etätyöstä ja sen tutkimisesta on tehty paljon opinnäytetöitä, mutta etäjohtaminen ja sen tutkiminen etenkin esihenkilöiden kokemusten näkökulmasta ei ole yhtä yleinen opinnäytetyön aiheena. Useat etäjohtajuuteen sen kehittämiseen liittyvät työt on tehty lähtökohtaisesti jonkin tietyn organisaation yksikön tai tiimin etäjohtajuuden kehittämisen näkökulmasta, mutta omassa työssäni halusin keskittyä

etäjohtamiseen yleisenä ilmiönä. Harkitsin myös tutkimuksen rajaamista johonkin tiettyyn toimialaan, mutta koska miltään spesifeiltä toimialoilta on vaikeasti löydettävissä puhtaasti etäjohtamiseen liittyviä aiempia tutkimustuloksia, ei tiettyyn toimialaan rajaamisella tämän opinnäytetyön kannalta saavuteta konkreettista hyötyä.

1.2 Tutkimuksen tavoite, rakenne ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää esihenkilöiden kokemuksia ja ajatuksia etäjohtamisesta. Tutkimuksen myötä halusin lisää ymmärrystä sen suhteen, kuinka esihenkilöt kokevat etätyön vaikuttaneen työnkuvaansa, omaan johtamistyyliinsä, johtamisen edellyttämiin taitoihin sekä yleisesti omaan motivaatioon. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata millaista tukea esihenkilöt ovat saaneet organisaatioiltaan etäjohtajuuteen siirtyessään ja millaista tukea he kaipaaisivat. Organisaatio-näkökulma on mielestäni tärkeä koko organisaation toimivuuden kannalta. Alasoinin, Järvensivun & Mäkitalon (2012, 11) mukaan organisaation johdon tulee olla yhtä mieltä siitä, millaista esimiestyötä organisaatiossa halutaan toteuttaa ja millaisia keinoja organisaatiolta vaaditaan toteuttaakseen haluaansa johtamistyyliä ja organisaatiokulttuuria. Sillä millä tavoin organisaatiossa johdetaan, on vaikutusta aina jollain tasolla koko organisaation toimintaan.

Tutkimuksen viitekehysellä viitataan tutkimuksen teoriaosuuteen, keskeisiin käsitteisiin ja niiden välisiin suhteisiin. Viitekehysten voidaan katsoa muodostuvan metodologiasta, joka ohjaa tutkimusta sekä teoriasta liittyen siihen, mitä tutkittavasta aiheesta jo tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 1.1.1.) Tässä tutkimuksessa viitekehys koostui etätyöstä, etäjohtamisesta sekä työelämän murroksesta. Teoriaosuutta tarkastelin pääsääntöisesti esihenkilöiden työnkuvan ja johtamisen näkökulmasta.

Toteutin opinnäytetyön yhteydessä tehdyn tutkimuksen esihenkilöasemassa työskenteleville henkilöille. Kriteerinä tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä oli, että haastateltavilla henkilöillä on kokemusta esihenkilötehtävistä niin lähi- kuin etäympäristössä. Sekä lähi- että etäjohtamisesta kokemusta omaavat henkilöt osaavat vertailla etä- ja lähijohtajuuden eroavaisuuksia ja oman työnkuvan muuttumista etäympäristön myötä.

Varsinaisia tutkimuskysymyksiä tässä opinnäytetyössä on kolme:

1. Mitä erityispiirteitä etätyö on tuonut johtamiseen?
2. Millaista organisaation tukea esihenkilöt kaipaavat etäympäristössä?
3. Millaisia taitoja esihenkilöt tarvitsevat etäympäristössä?

Tutkimustulosten perusteella tuotan opinnäytetyössäni konkreettisia kehitysehdotuksia kirjallisuutta ja muuta käyttämäni lähdeaineistoa, kuten aiempia tutkimustuloksia hyödyntäen. Tutkimuksen myötä tehdyt kehitysehdotukset on tarkoitettu avuksi johtamistaitojen kehittämiseen etäjohtajana työskenteleville henkilöille tai etäjohtajana aloitteleville henkilöille. Uskon, että tutkimustuloksista on hyötyä myös organisaatioiden johdolle liittyen siihen millä tavoin organisaatiot voivat tukea etäympäristössä ja muuttuvassa työelämässä työskenteleviä esihenkilöitä entistä paremmin. Saatujen tutkimustulosten perusteella esitän opinnäytetyössäni myös mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 MITÄ ERITYISPIIRTEITÄ ETÄTYÖ TUO JOHTAMISEEN?

Seuraavissa alaluvuissa käyn läpi etäjohtamisen erityispiirteiden lisäksi yleisellä tasolla työelämässä ja esihenkilötyössä tapahtunutta murrosta. Ensimmäisessä alaluvussa (2.1) olen kuvannut työelämässä tapahtuneita muutoksia ja niiden juurisyitä. Toisessa alaluvussa (2.2) syvennyn siihen millä tavoin esihenkilön työnkuva on muuttunut vuosien saatossa ja miltä esihenkilötyön tulevaisuus näyttää. Kolmannessa alaluvussa (2.3) olen kuvannut etätyön esihenkilötyölle tuomia erityispiirteitä. Viimeisessä alaluvussa (2.4) olen selvittänyt millaista tukea organisaation tulisi tarjota esihenkilöille etäjohtamiseen liittyen.

2.1 Työelämän murros

Maailma elää monelta osin suuressa murroksessa. On väistämätöntä, että murros vaikuttaa myös työelämään aiheuttaen muutostarpeita organisaatioissa ja työnkuville. Osa toiminnoista ja työtehtävistä jää menneisyyteen ja uudet, tähän päivään ja tulevaisuuteen sopivimmat työtehtävät tulevat tilalle. (Marttinen 2018, 7.)

Yksi suuri syy murrokselle on teknologian kehittyminen sekä automaation lisääntyminen ja monilla aloilla työn luonne on kokenut muutoksia tämän myötä. Vaikka koneet ja robotiikka suorittavat jo tänä päivänä useita ihmisten entisiä työtehtäviä, työtä suorittavat koneet edellyttävät edelleen myös apua ihmiseltä. Tämä puolestaan on aiheuttanut tarpeen uudelle osaamiselle ja työnkuville. Ihmistä tarvitaan edelleen, mutta työn luonteeseen ja tapoihin tehdä töitä vaikuttaa digitalisaation myös muut ympärillämme tapahtuvat muutokset, kuten joidenkin palveluiden kysynnän katoaminen. (Marttinen 2018, 5.)

Edellä mainitun lisäksi eri sukupolvilla on erilaisia odotuksia ja tarpeita työelämälle, joka osaltaan vaikuttaa myös tapoihin tehdä työtä. Eri sukupolvet arvostavat jossain määrin eri asioita työssään, mutta kun tarkastellaan työn merkityksellisyyttä, on samat ydinasiat, kuten tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä sekä joustavuus edelleen keskiössä (Torres, 2017). Yksi syy siihen, miksi odotukset työelämälle ovat jossain määrin erilaisia, johtuu siitä, että esimerkiksi milleniaaleille ja Z-sukupolvelle sosiaalisen median aikakausi on mahdollistanut uudenlaisen keinon jakaa mielipiteitä, kyseenalaistaa asioita ja auktoriteetteja sekä sillä tavoin vaikuttaa enemmissä määrin ympäristöönsä (The Deloitte Global 2021, 1). Käytettävästä kirjallisuudesta riippuen sukupolvien tarkat määritelmät hieman vaihtelevat. Hernandezin (2020) mukaan milleniaaleilla tarkoitetaan vuosien 1981–1996 välissä syntyneitä henkilöitä ja Z-sukupolvi käsittää vuosien 1997–2012 välisenä aikana syntyneet, kun taas The Deloitte Globalin (2021, 5) mukaan milleniaalit käsittää vuosien 1983–1994 välisenä aikana syntyneet ja Z-sukupolvi vuosien 1995–2003 välisenä aikana syntyneet. Oleellista on, että nämä sukupolvet ovat syntyneet digiaikana tai ovat eläneet suurimman osan tähänastisesta elämästään digiajassa.

Teknologisen murroksen, uudempien sukupolvien tarpeiden ja odotusten lisäksi yhä useammassa organisaatiossa on mahdollisuus tänä päivänä tehdä töitä perinteisen läsnätyön lisäksi etäympäristössä. Läsnätyö tapahtuu perinteisesti työnantajan tiloissa, jolloin kaikki työntekijät sijaitsevat fyysisesti samaan aikaan työpaikalla. Etätyöstä voidaan käyttää myös termiä virtuaalityö, joka puolestaan tarkoittaa

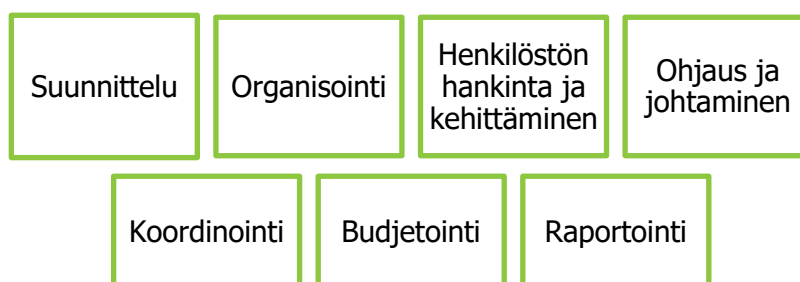
taa sitä, että kaikki työntekijät sijaitsevat fyysisesti eri paikoissa ja osallistuvat työntekoon etäyhteyksiä pitkin. Läsna- ja etätyön lisäksi töitä voidaan tehdä niin sanottuna hybridityönä, jolloin osa työntekijöistä sijaitsevat virallisella työpisteellä työnantajan tiloissa, kun taas osa työntekijöistä toimii etäyhteyksien varassa. (Nyström 2021.) Virtuaalitiimistä puhutaan silloin, kun joukko ihmisiä työskentelee yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, mutta työskentely tapahtuu eri paikassa ja eri aikaan. Tällöin viestintä tapahtuu pääsääntöisesti käyttäen tieto- ja viestintäteknologiaa. (Sydänmaalakka 2012, 4). Etätyön avulla voidaan lisätä joustavuutta sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoa, mutta haittapuolena puolestaan voi olla se, että työ ja vapaa-aika sekoittuu liikaa, jolloin työstä tulee liian hallitseva osa työntekijän arkea. Lisäksi etäympäristössä haasteena voi olla lisääntynyt eristyneisyys ja yksinäisyys. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020b, 24.)

Työelämää parhaillaan ravisteleva murros herättää mielenkiinnon myös tulevaisuutta kohtaan; millaista työelämä on tulevaisuudessa? Alasoinin ym. (2012, 11–12) mukaan Suomessa vallitsee vuonna 2030 palvelu- ja kokeilutalous, eli toisin sanoen palveluita tuotetaan enemmän ja uusia innovaatioita kehittelemällä kokeillaan rohkeammin uusia asioita. Tämä asettaa uudenlaisia tarpeita ja edellytyksiä organisaatioille ja niissä työskenteleville työntekijöille. Tulevaisuuden ennakoiminen on organisaatioiden toiminnan ja kannattavuuden kannalta lähes välttämätöntä, mikäli toimintaa halutaan kehittää myös tulevaisuuden tarpeita vastaavaksi.

2.2 Esihenkilön roolin muutos ja tulevaisuus

Tässä kappaleessa perehdyn esihenkilön työnkuvan muutokseen ja siihen, miten esihenkilöiden työnkuvan voidaan odottaa muuttuvan edelleen tulevaisuudessa.

Perussäännöt johtamiseen on kehitetty 1900-luvun alkupuolella, kun yhteiskunta on ollut pääosin teollistunutta ja johtamiseen liittyvät säännöt on kehitetty tästä näkökulmasta. Työnkuvat ja ammatit ovat muuttuneet näistä ajoista huomattavasti vuosisadan aikana, mutta silti vielä tänäkin päivänä voimme nähdä jäänteitä vuosisadan takaisesta johtajuudesta. (Martela & Jarenko 2017, 77.) Suurimmalle osalle organisaatioista kuluneen kahden vuosikymmenen aikana toimintaympäristö on monimutkaistunut kuluttajien vaatimuksien kasvaessa, vastuullisuuden huomioiminen kaikessa organisaatioiden toiminnoissa on tärkeää sekä teknologinen kehitys ja sosiaalinen media edesauttavat asioiden nopeaa muuttumista. Vaikka esihenkilön pohjimmaiset tehtävät (kuva 1) ovat pysyneet suurelta osin muuttumattomina, edellyttää toimintaympäristön nopea muuttuminen myös esihenkilöiltä yhä useamman osa-alueen hallitsemista ja entistä nopeampaa reagoitua. (Kauhanen 2018, 40, 47.)



KUVA 1. Esihenkilön keskeiset tehtävät (Kauhanen 2018, 41).

Yhä useammassa organisaatiossa on siirrytty itseohjautuvaan toimintamalliin, ja sen lisäksi tiimit ovat yhä useammin moniosaavia, joka aiheuttaa sen, ettei menneisyydessä totuttu vanha, hierarkkinen johtamistyyli enää istu nykypäivän työelämään samalla tavoin kuin ennen. Tämä luo uudenlaisia edellytyksiä esihenkilöille. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan sitä, että organisaatiossa on sovittu selkeät pelisäännöt ja tavoitteet, joiden puitteissa työntekijä tietää itse, kuinka voi hoitaa työnsä parhaiten ja hänellä on myös tähän valtuudet (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 101). Jossain määrin keskustelua on käyty siitä, onko esihenkilöt ylipäättään tarpeellisia itseohjautuvassa organisaatiossa. Hierarkkisuuden sijaan itseohjautuva organisaatio edellyttää toimiakseen *monikollista johtajuutta*, joka voi olla joko jaettua johtajuutta tai jaettua tiimijohtajuutta, johtajuuspooli tai johtajuus vuorovaikutuksena. Jaetussa tiimijohtajuudessa kyse on siitä, että tiimin johtamiseen liittyvät tehtävät jaetaan tiimin kesken, jolloin tiimityötä ohjaa tiimin jäsenet itse ja he toimivat myös toisilleen ohjaajina. Johtajuuspoolissa nimetty määrä henkilöitä toimii tiimin hierarkian huipulla. Jaetussa johtajuudessa johtajan roolia vuorotellaan ihmisten välillä, ja puolestaan johtajuudessa vuorovaikutuksessa kukaan henkilö ei ole johtajan roolissa, vaan johtajuus yhdistetään siihen, miten ihmiset toteuttavat vuorovaikutusta. Edellä mainitun johtamistavan perustana on yhteinen suunnittelu sekä sen myötä syntyvä yhteisymmärrys tiimin jäsenten kesken. (Martela & Jarenko 2017, 54–55, 76.)

Jossain määrin myös milleniaalit ja Z-sukupolvi ovat muokanneet työelämää ja johtamista. Nämä sukupolvet odottavat työelämältä enemmän tasa-arvoa ja vapautta. Lisäksi johtamiselta kaivataan avoimuutta, yhteisöllisyyden tukemista ja riittävää informaatiota. Myös tilannetajun tärkeys osana johtamista korostuu entisestään. On kuitenkin muistettava, että pelkät milleniaalit tai Z-sukupolven edustajat eivät tule hallitsemaan jokaisessa organisaatiossa, vaan organisaatiot koostuvat useiden eri sukupolvien edustajista, joten johtajuudessa kyky ymmärtää ja käsitellä erilaisuutta korostuvat. Entisajan perinteistä, hierarkkista johtamista ei enää arvosteta, vaan johtamiselta odotetaan valmentavampaa otetta, jossa tiimin jäseniä kohdellaan yksilöinä. On tärkeää, että valmentavan otteen omaava esihenkilö pystyy luomaan tiimilleen yhteisen päämäärän, jota kohti koko tiimi pyrkii. (Tienari & Piekari 2011, 6.)

Teknologian lisääntyminen työpaikoilla on mahdollistanut yhä useamman organisaation siirtymisen etätöyön piiriin. Sen lisäksi, että esihenkilön johtaman tiimin jäsenet työskentelevät etäympäristössä, on hyvin mahdollista, että myös itse esihenkilö työskentelee etäympäristössä, esimerkiksi kotoaan käsin. Etäjohtaminen tarkoittaa sellaisten työntekijöiden johtamista, jossa työntekijöiden työskentelymuoto voi olla hajautettua työtä, etätöytä, ajasta ja paikasta riippumatonta työtä tai liikkuvaa työtä (Vilkman 2016, 1).

Vaikka esihenkilöiden työnkuva on kokenut muutoksia ja odotukset esihenkilön työltä ovat tänä päivänä ja todennäköisesti myös tulevaisuudessa hieman eri näköiset kuin menneisyydessä, on pidettävä kuitenkin mielessä, että osa johtajuuteen liittyvistä perusasioista pätee edelleen ja niitä on mahdollista muokata tähän hetkeen ja ympäristöön sopivaksi. Alasoinin ym. (2012, 12) mukaan vuonna 2030 johtamisen kohteena on todennäköisesti verkosto, joka koostuu tiimien tai yksikköjen sijaan useammista erilaisista toimijoista ja arvoyhteisöistä. Tämä on hyvä esimerkki siitä, että tähän mennessä tapahtunut työelämän murros on vasta alkua ja tavat tehdä töitä ja siten myös tavat johtaa tulevat olemaan jatkuvan murroksen kohteena myös tulevaisuudessakin. Myös Vilkmanin (2016, 1) mukaan

perinteinen johtaminen eroaa jossain määrin siitä miten uusia työmuotoja tulisi johtaa, ja tähän on syytä kiinnittää huomiota.

2.3 Etäjohtaminen ja sen erityispiirteet

Tässä luvussa keskityn pääsääntöisesti hyvän johtamisen edellytyksiin etätöön ja sen erityispiirteiden näkökulmasta, joten kappaleessa ei tulla perehtymään yleisellä tasolla siihen millainen on hyvä esihenkilö tai millaista on johtajuus. *Etäjohtaja* on tässä opinnäytetyössä esihenkilö, joka työskentelee joko itse etäympäristössä (eri paikassa kuin alaiset), alaiset työskentelevät etäympäristössä tai sekä alaiset että esihenkilö työskentelevät täysin tai osittain etäympäristössä.

Etäjohtajana toimimiseen tarvitaan taitoa johtaa ihmisiä sekä osaamista monipuoliseen tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämiseen, mutta on huomioitava, ettei ole yhtä ja oikeaa tapaa johtaa etänä, vaan etäjohtajan tulee yhdessä tiiminsä kanssa löytää juuri heille sopivat tavat työskennellä. Etäympäristössä työskentely voi olla monelta osin uusi tilanne niin esihenkilölle kuin myös työntekijöille. Kun työnteko ja kommunikaatio tapahtuu etäympäristössä teknologiavälitteisesti, on selvää, että onnistunut yhteydenpito, valmentaminen ja palavereiden fasilitointi edellyttää etäjohtajalta tietoteknisiä valmiuksia ja kykyä omaksua uusia toimintatapoja sekä työkaluja. On kuitenkin huolehdittava, että teknologia ei ota pääroolia, sen tehtävä on vain mahdollistaa yhteydenpito ja yhteistyö tiimin kesken. Esihenkilön pääsääntöinen tehtävä on edelleen luoda tiimiin kulttuuri yhteistyölle ja yhdistää tiimin jäsenet. (Vilkman 2016, 1, 4.)

Hyvää etäjohtajuutta ei määrittele pelkästään organisaation asettamien tavoitteiden saavuttaminen myös etäympäristössä, vaan hyvä etäjohtaja ottaa huomioon myös johtamansa työntekijät ja heidän tarpeensa, työskentely-ympäristöstä riippumatta. Reflektiven (2020, 4) teettämässä tutkimuksessa, johon osallistui 445 HR-ammattilaista ja johtajaa sekä 622 työntekijää, tutkittiin usean eri alan yritysten työskentelyn nykytilaa ja suoriutumisen johtamista vuonna 2020. Tutkimustuloksia on verrattu koronaviruspandemiaa edeltäneisiin tuloksiin vuodelta 2018, jolloin moni työntekijä ja johtaja ei vielä työskennellyt samassa määrin etäympäristössä. Tutkimustulosten mukaan aiempiin vuoden 2018 tutkimustuloksiin verrattuna työntekijöiden tarve saada tunnustusta työstään oli yli kolminkertaistunut, tarve suoriutumisen arvioinnille oli kaksinkertaistunut sekä 36 prosenttia tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä kaipasi virallisia palautekeskusteluita kuukausittain tai useammin, kun taas aiemman vuoden 2018 tutkimuksen mukaan vain 19 prosenttia työntekijöistä koki tälle tarvetta. (Reflektive 2020, 16.) Bergum (2009) pyrki ymmärtämään väitöskirjassaan *Management of Teleworkers – managerial communication at a distance* teettämänsä tutkimuksen myötä esihenkilöiden etäjohtamiseen ja viestintään liittyviä eri variaatioita ja ominaispiirteitä. Tämän tutkimuksen mukaan suurimmat haasteet etäjohtamisessa liittyivät säännöllisen viestinnän ylläpitoon, palautteen antoon sekä tiimin jäsenten tapaamiseen (Bergum 2009, 195). Edellä mainittujen tutkimustulosten perusteella sekä työntekijät että esihenkilöt kokivat etäympäristössä havaittavien haasteiden liittyvän samoihin asioihin.

Palautteen pyytäminen ja antaminen voi olla haastavaa, ja etäympäristössä työskentely voi tehdä siitä entistä vaikeampaa. Lähityössä spontaanisti tapahtuva palautteen antaminen on helpompaa, kun taas etäympäristössä palautetta antaakseen tulee usein nähdä enemmän vaivaa, jolloin etäympäristössä palautteen määrä kärsii helposti. Edistääkseen palautteenantokulttuuria myös etäympäristössä, voi

etäjohtaja varsinaisen palautteen antamisen lisäksi alkaa pyytämään palautetta omasta toiminnastaan säännöllisesti työntekijöiltään, jolloin työntekijät alkavat helpommin peilaamaan tätä toimintatapaa itseensä ja pyytämään palautetta myös oma-aloitteisesti silloin, kun he kokevat tarvitsevansa työstään palautetta (Reflektive 2020, 18).

Tavoiteasetanta ja suoriutumisen seuranta ovat oleellinen osa esihenkilön työnkuvaa myös etäympäristössä. (Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon.) Kun esihenkilö ei ole fyysisesti samassa tilassa työntekijöidensä kanssa eikä pysty havainnoimaan työn tekemistä, esihenkilön roolissa korostuu uudenlaiset keinot luoda ja ylläpitää luottamusta sekä etäympäristöön sopivien pelisääntöjen luominen. On tärkeää, että esihenkilö on tietoinen siitä, miten hänen tiimensä suoriutuu, mitä haasteita tiimin jäsenet kohtaavat arjessaan, mitä toiveita heillä on ja millainen heidän motivaationsa työntekeä kohtaan on (Eikenberry & Turmel 2021, 173–175.) Lisäksi esihenkilöiden lainmukaisiin velvoitteisiin kuuluu, että esihenkilö kykenee havaitsemaan ajoissa työntekijän liiallisen kuormittuneisuuden ja puuttumaan tilanteeseen. (Työsuojelu.fi julkaisuaika tuntematon). Etäympäristö tuo omalta osaltaan haasteita siihen, millä tavoin esihenkilö voi havaita mahdollisen kuormittuneisuuden ajoissa, kun työtä ei välttämättä enää tehdä samassa tilassa, jolloin kuormittuneisuuden kaltaisten tilojen havaitseminen voi pahimmillaan viivästyä. Kuormittuneisuuden havaitseminen ja tiimin jäsenten kuulumisten selvittäminen edellyttää etäjohtajalta aktiivista ja systemaattista otetta selvittääkseen tiimin ja sen jäsenten nykytilan.

Valpolan (2021, 192–193) mukaan itsensä johtamisen taidot ovat etäympäristössä yksi keskeinen haaste. Työskentely-ympäristön muuttuminen on kasvattanut yksilön vastuuta tulosten aikaansaamisesta ja työn onnistuneisuudesta, joka puolestaan on asettanut aivan uudenlaisia vaatimuksia sekä työntekijöille kuin myös johtajille. Etenkin itseohjautuvissa tiimeissä on tarve selkeille reunaehdoille ja tavoitteille. Esihenkilön tuki on edelleen tärkeässä asemassa, mutta etenkin etäympäristössä työntekijä on suurimman osan ajasta itsensä johtaja. Esihenkilön tulee kyetä olemaan riittävänä tukena ja varmistaa, että työntekijä kykenee hallitsemaan oman työnkuvansa sekä priorisoimaan, tauottamaan ja organisoimaan tekemistään. On tärkeää, että työntekijät osaavat myös pyytää ajoissa apua. (Haapakoski ym. 2020, 102, 148.)

Esihenkilön on tärkeää ymmärtää, että mahdollistaakseen työntekijöilleen tilaisuuden oppia sopeutumaan uusiin asioihin, kuten työympäristöön, työkaluihin tai tehtäviin, on esihenkilön ymmärrettävä ja opittava nämä asiat myös itse. Järvisen (2020, 221) mukaan olennaista esihenkilön kehittämisessä on se, että esihenkilö kykenee tarkastelemaan omaa tapaansa ajatella ja toimia, kyseenalaistaa omia asenteitaan ja on oikeasti myös valmis muuttamaan näitä. Mikäli esihenkilö pitää liikaa kiinni omista käsityksistään, on vaarana se, ettei esihenkilö opi uutta ja sen vuoksi kykene muuttamaan omia tapojaan toimia. Tämä puolestaan voi heijastua hänen työntekijöihinsä negatiivisesti. Virolaisen (2010, 277) mukaan virtuaalisessa ympäristössä toimivien tiimien ilmapiiriä parantaakseen olisi tärkeää kiinnittää huomiota johtamisen ja vuorovaikutustilanteiden uudistamiseen sekä siihen, että tiimeissä hyödynnettäisiin monipuolisemmin teknologisia laitteita.

2.4 Organisaation tuki etäjohtamiseen

Monipuolinen koulutus johtamiseen on tärkeää esihenkilönä toimiville ja osaamisen ylläpitämisen sekä kouluttautumisen tulisi olla systemaattista ja jatkuvaa. Kouluttautumisen lisäksi myös esihenkilön saama ohjaus esimerkiksi omalta esihenkilöltään sekä kollegoiden tuki ovat myös keskeisessä asemassa. (Järvinen 2020, 203.) Esihenkilön työnkuva ja yleisesti ottaen myös johtaminen ovat asioita, joita tulee opetella. Esihenkilön työnkuva sisältää useita osa-alueita, jotka voivat olla helposti opittavissa olevia substanssiosaamiseen liittyviä asioita, mutta osaaminen ihmisten johtamiseen ei kehity itsestään.

Vilkmanin (2016, 6) mukaan tutkimuksissa on havaittu, että yrityksissä keskitytään yleisesti johtamiseen ja sen kouluttamiseen, mutta tämän päivän ja tulevaisuuden työelämän johtamistaitoja, kuten keinoja hallita muutosta, viestintäkanavien hyödyntämistä ja virtuaalisessa ympäristössä tapahtuvaa moderointia koulutetaan esihenkilöille vähemmissä määrin. Fisher Tureskyn, Smithin ja Tureskyn (2020, 202) tutkimuksessa selvisi, että virtuaalisten tiimien johtajat olivat kokeneet, ettei organisaation johto ollut tukenut riittävästi etäjohtamisessa esimerkiksi valmennusten, vertaistuen, mentorointimahdollisuuksien tai yleisten ohjeiden avulla. Myös Hambley, O'Neill ja Kline (2007, 56) korostavat tutkimuksensa *Virtual Team Leadership: Perspectives From the Field* tuloksissa, että etäjohtajien olisi hyödyllistä saada koulutusta virtuaalitapaamisten fasilitointiin liittyen maksimoidakseen järjestämiensä tapaamisten hyödyllisyyden.

Organisaatioiden olisi hyvä määritellä, millaisia taitoja etäjohtajana toimiminen juuri heidän organisaatiossaan edellyttää. Kun tarvittavat taidot on määritelty, auttaa tämä organisaatiota valitsemaan etäjohtajan tehtäviin oikeanlaista osaamista omaavia henkilöitä. Tällä tavoin organisaatioiden on myös helpompaa järjestää oikeanlaista ja riittävää koulutusta etäympäristössä toimivien esihenkilöiden taitojen ja osaamisen ylläpitämiseksi. Kun etäjohtajan osaamisvaateet ja tavoitteet on määritelty selkeästi, motivoi tämä myös todennäköisesti etäjohtajaa omassa työssään. Vaikka motivaatioon voi vaikuttaa moni tekijä, motivaation muodostumisen määritelmänä voidaan pitää sitä, kun yksilö pyrkii saavuttamaan työlleen asetetut tavoitteet. (Vilkman 2016, 1, 4.)

Esihenkilöt työskentelevät useiden vaatimusten, odotusten sekä ristiriitaisten tilanteiden keskellä. Esihenkilöt joutuvat myös sietämään jossain määrin itseensä tai koko organisaatioon kohdistuvaa tyytymättömyyttä sekä alaistensa paineiden purkamista. Jotta esihenkilö pystyy olemaan hyvä johtaja omalle tiimilleen, tulee hänen pystyä pitämään huolta myös omasta jaksamisestaan. Stressaantuneen ja huonovointisen esihenkilön on hänen lähes mahdotonta olla riittävänä tukena ja apuna omalle tiimilleen. (Järvinen 2020, 198.) Ulospäin esihenkilön työ voi helposti näyttää siltä, että esihenkilö on melko omillaan oman vastuualueensa, eli tiiminsä johtamisen kanssa. Järvisen (2020, 199) mukaan johtamisen ei kuulu olla yksilön vastuulla, vaan esihenkilö tarvitsee oman esihenkilönsä ja organisaationsa tukea siinä missä muutkin työntekijät. Ylhäältä päin, eli esihenkilön omalta esihenkilöltä tai organisaation johdolta, tulevan palautteen lisäksi esihenkilö tarvitsee kehittyäkseen palautetta myös muualta organisaatiosta, kuten omalta tiimiltään.

Järvinen (2020, 227) kuvaa johtamisen olevan joukkuelaji, joka toimiakseen edellyttää esihenkilöiden ja organisaation johdon luomia yhteisiä toimintamalleja, joissa esihenkilöillä on mahdollisuus jakaa

haasteitaan ja kysymyksiään luottamuksellisessa forumissa. Vertaistuki on esihenkilötyössä tärkeässä roolissa, mutta etenkin etäympäristössä luonnollisten vuorovaikutustilanteiden jäädessä pois, tulee vertaistukea saadaksesen ja antaakseen nähdä mahdollisesti enemmän vaivaa.

On syytä huomioida, että etäjohtamiseen liittyy monia erityispiirteitä, mutta erityispiirteet eivät ole aina etäympäristöön liittyviä haasteita, vaan etäjohtaminen voi tuoda myös positiivisia asioita, jotka motivoivat esihenkilöitä työssään. Bergumin (2009, 201) teettämän tutkimuksen mukaan etäjohtajat suhtautuivat positiivisesti etätyön mahdollistamaan liikkuvuuteen ja uusien ihmisten tapaamisen helpouteen, joka puolestaan toimi motivoivana ja oppimista edistävänä kokemuksena. Konfliktien vähentämisen ja uusien innovaatioiden kehittymisen lisäksi etäympäristön koettiin myös mahdollistavan uusia urapolkuja.

3 MILLAISIA TAITOJA ESIHENKILÖT TARVITSEVAT ETÄYMPÄRISTÖSSÄ?

Säännöllinen koulutus johtamiseen liittyen on avainasemassa esihenkilönä toimimisessa. Kehittääkseen itseään johtajana esihenkilön on kyettävä tarkastelemaan kriittisesti omia tapojaan toimia. (Järvinen 2020, 201, 203.) Etäympäristö tuo esihenkilötyöhön erityispiirteitä ja johtamisessa käytettävät taidot voivat jossain määrin korostua eri tavoin kuin lähiympäristössä. Ensimmäisessä aluvussa (3.1) olen kuvannut viestinnän merkitystä etäympäristössä ja etäjohtajan viestintäkeinoja. Toisessa aluvussa (3.2) syvennyn luottamuksen merkitykseen etäympäristössä ja siihen millaisilla keinoilla esihenkilö voi parantaa tiimin keskinäistä ja/tai esihenkilön ja alaisen välistä luottamusta etäympäristössä. Viimeisessä aluvussa (3.3) käyn läpi keinoja vuorovaikutteisyyden luomiseen ja ylläpitämiseen etäympäristössä toimiessa.

3.1 Esihenkilön keinot viestiä etäympäristössä

Organisaation sisäinen viestintä tarkoittaa työpaikalla tapahtuvaa vuorovaikutusta ja tiedonkulkua. Riittävä tiedonkulku on perusedellytys toimivalle työyhteisölle. (Joki 2021, 163–164.) On yleistä, että virtuaalisessa ympäristössä työskentelevät tiimit kärsivät viestintään liittyvistä haasteista, jotka voivat toimia esteenä avoimen ja johdonmukaisen ympäristön kehittymiselle. Tämä puolestaan haittaa luottamuksen kehittymistä tiimin sisällä. (Wise 2016, 92.)

Organisaatiossa käytössä olevat järjestelmät ja erilaiset työkalut tarjoavat työntekijöille ja esihenkilöille vuorovaikutteisen alustan, joka toimii varsinaisten työtehtävien suorittamisen lisäksi tietojen vaihdossa ja vapaamuotoisemmassa viestinnässä. (Dumitru 2022, 34–35.) On tärkeää, että etäjohtaja omaa riittävät tietotekniset valmiudet organisaation eri järjestelmien ja viestintäkanavien käyttöön voidakseen kommunikoida tehokkaasti ja riittävästi oman tiimensä kanssa myös työskennellessään etäympäristössä. Tiimin kesken sovitut ja selkeät pelisäännöt siitä, mitä kautta viestintä tapahtuu, on tärkeää myös työn kuormittavuutta vähentävänä tekijänä. Yhä useammilla organisaatioilla on käytössään lukuisia viestimiseen tarkoitettuja sovelluksia ja alustoja, jolloin selkeiden pelisääntöjen merkitys korostuu entisestään (Evans-Greenwood, ym. 2021, 2).

Kun osa tiimistä tai koko tiimi työskentelee etäympäristössä, tarkoittaa tämä useimmiten myös sitä, että työpaikan palaverit pidetään käyttäen tietotekniikkaa ja erinäisiä sovelluksia. Kun palaverin osanottajat ovat fyysisesti etäällä toisistaan, voi tämä tuoda haasteita palaverin kulkuun ja vuorovaikutteisuuteen. Etenkin etäympäristössä *fasilitointi* on tärkeää. Fasilitointi tarkoittaa sitä, että ryhmällä, tässä tapauksessa tiimillä, on mahdollisuus turvalliseen työskentely-ympäristöön, jossa jokaista tiimin jäsentä kannustetaan tuomaan esiin näkemyksensä ja jokainen tulee kuulluksi. Yksinkertaistettuna tiimin osallistuminen tehdään helpoksi. *Fasilitaattori* on henkilö, joka koordinoi keskustelua ja varmistaa, että jokaisella osapuolella on mahdollisuus tulla kuulluksi. Etäympäristön haittapuolena voi olla tiimin jäsenten vähäinen osallistuneisuus yhteisiin palavereihin ja muuhun vuorovaikutukseen, jolloin keskustelu jää vähäiseksi. Tämän vuoksi fasilitointi on lähes välttämätön taito, joka auttaa esihenkilöä aktivoimaan tiimiään sekä tuomaan tiimin ajatukset kuulluksi. (Sipponen-Damonte 2020, 1.)

Siitä huolimatta, että teknologian avulla yhteydenpito on tehty mahdolliseksi ja jossain määrin helpoksi työskentely-ympäristöstä riippumatta, olisi tärkeää, että viestinnässä kiinnitetään huomiota läsnäolon

tunteen aikaansaamiseen. Aidon läsnäolon tunteen etäympäristössä voi saavuttaa esimerkiksi hyödyntämällä keskustelun yhteydessä videokuvaa, jolloin keskustelussa läsnäolon aistiminen on helpompaa. (Virolainen 2010, 277.) Tehtiin työtä lähi- tai etäympäristössä, samat peruseriaatteet toimivat palavereissa edelleenkin. Ympäristön vaihtuessa virtuaaliseen etäympäristöön esihenkilön tulee kiinnittää huomiota siihen, millaisia menetelmiä esimerkiksi palavereissa tai työpajoissa käytetään ja miten. Tässä kohtaa korostuu esihenkilön taito välittää energiaansa vastaanottajille ja taito teknologian käyttöön. (Sipponen-Damonte 2020, 4.)

On selvää, että esihenkilöllä voi olla käytössä monia eri kanavia ja työvälineitä tiimin jäsenten kanssa viestimiseen. Tärkeää on, että pelisäännöt käytettävistä viestintäkanavista on kaikille tiimissä, myös esihenkilölle, riittävän selkeät ja niitä noudatetaan. Olennaisinta kuitenkin on se, millaista ja kuinka systemaattista esihenkilön suunnalta tapahtuva viestintä on. Rakentaakseen tiimensä jäsenten kanssa vahvan vuorovaikutuksen ja luottamuksen, tulee tiimille mahdollistaa vapaa tiedon jakaminen ja tiedonkulun on etenkin etäympäristössä voitava tapahtua sujuvasti ja nopeasti (Wise 2016, 85).

3.2 Luottamus etäympäristössä

Luottamus voidaan määritellä usealla eri tavoin ja monen eri tekijän välillä, mutta tässä opinnäytetyössä luottamuksella tarkoitetaan työntekijän ja esihenkilön välistä luottamusta sekä tiimin keskeistä luottamusta.

Esihenkilön ja työntekijän välinen luottamus on perusedellytys etäympäristössä työskentelylle, ja onnistuakseen toivotuilla tavalla se vaatii työntekijän itseohjautuvuuden lisäksi yhdessä sopimista ja suunnittelua (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020b, 23). Luottamus muodostuu tiimeissä siitä, miten yksilöt tulkitsevat ympäristöstään saamaansa tietoa. Näihin tietoihin pohjautuen yksilö tekee päätöksen siitä millä tavoin hän näkee muut tiimin jäsenet ja mihin hän luottaa. Tiimin jäsenet voivat ilmaista luotettavuuttaan esimerkiksi omilla kyvyillään, olemalla hyvätahtoisia sekä rehellisiä. On tärkeää, että luottamuksen osoittaminen toimii molempiin suuntiin – niin tiimin sisäisesti kaikkien jäsenten kesken kuin myös esihenkilön ja tiimin jäsenen välillä. (Dumitru 2022, 27–28.) Saarinen (2016) tutki väitöskirjassaan *Managing global virtual teams* sitä, millä tavoin suomalaisten monikansallisten yritysten esihenkilöt, jotka johtavat tiimejään virtuaalisessa ympäristössä, ajattelevat ja puhuvat työstään. Tutkimustulosten perusteella esihenkilöt kokivat haasteita muun muassa luottamuksen ja sitoutumisen rakentamisessa, joka johtuu siitä, ettei esihenkilöillä ole hektisessä ja alati muuttuvassa työympäristössä tarpeeksi aikaa näille asioille (Saarinen 2016, 74).

Vilkmanin (2016, 1) mukaan luottamus on etäympäristössä tapahtuvassa työskentelyssä suurin haaste ja luodakseen tiimissä luottamuksellisen ilmapiirin, tulee esihenkilön osoittaa omaa luottamustaan työntekijöille. Myös Valpola (2021, 192) nimeää luottamuksen olevan yksi keskeinen puute etätyössä. Esihenkilö voi rakentaa ja ylläpitää luottamusta etäympäristössä tekemällä samoja asioita kuin lähiympäristössäkin, mutta nämä asiat eivät uudenlaisessa ympäristössä välttämättä tule omalla painollaan ja yhtä itsestään selvästi, kuin silloin, kun koko tiimi on kasvokkain samassa tilassa ja vuorovaikutteisuutta on enemmän. Esihenkilön vastuulla on viestiä tiimilleen odotuksista, selventää menettelytapoja ja ohjeita, varmistaa yhteisymmärrys, antaa palautetta tehdystä työstä ja varmistaa yhdenmukaisuus (Dumitru 2022, 34–35). Näiden asioiden varmistaminen voi muuttua haastavammaksi, kun esihenkilö

ei näe eleitä ja ilmeitä, vaan viestintä tapahtuu puhtaasti teknologian välityksellä. Tätä varten esimerkiksi virtuaalisessa ympäristössä mikrofonien ja kameroiden auki pitäminen palavereiden aikana voi toimia hyvänä menetelmänä sille, että eleet ja ilmeet täydentävät keskusteluita lisäämällä vuorovaikutteisuutta.

Yksi tärkeä tekijä luottamuksen rakentamiseen niin etä- kuin lähiympäristössä on *psykologinen turvallisuus*. Psykologinen turvallisuus tarkoittaa sitä, että tiimissä tai muualla työyhteisössä koetaan ympäristö turvalliseksi ja riskejä voidaan ottaa ilman, että ihmiset kokevat häpeän pelkoa. Psykologinen turvallisuus koostuu yhteenkuuluvuudesta, oppimisesta, osallistumisesta sekä haastamisesta. Psykologista turvallisuutta voidaan lisätä avoimella keskustelulla ja näkemällä virheet virheiden sijaan oppimismahdollisuuksina. Psykologisesti turvallinen ympäristö ei synny vain esihenkilön toimesta, vaan sen saavuttamiseksi tarvitaan kaikkien tiimin jäsenten yhteistyötä. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 212–214.) On kuitenkin huomioitava, että vaikka psykologisesti turvallinen ympäristö edellyttää kaikkien tiimin jäsenten panosta, on esihenkilöiden ja organisaatioiden johdon tehtävänä luoda ilmapiiri, joka tukee turvallisuuden tunnetta. Johto ja esihenkilöt voivat lisätä turvallisuuden tunnetta avoimella viestintäkulttuurilla. (Virolainen 2010, 278.) Viikmanin (2016, 1) mukaan ihmiset kokevat tarpeelliseksi kuulua osaksi porukkaa ja kokea yhteenkuuluvuutta, ja mikäli tiimissä koetaan ulkopuolisuuden tunnetta, vaikuttaa tämä siihen, ettei tiimistä muodostu tiivistä ja viestintää on vähemmän. Viikman (2016, 1) myös korostaa, että ulkopuolisuuden tunteen vähentämisen kannalta psyykinen läheisyys on fyysistä läheisyyttä tärkeämpää, eli tunne eristyneisyydestä ei välttämättä aiheudu fyysisestä etäisyydestä.

Kuten missä tahansa tiimityöskentelyssä, myös etäympäristössä työskennellessä selkeät pelisäännöt ovat tärkeässä asemassa. Esihenkilö voi selkeillä säännöillä ja niistä myös itsekin kiinni pitäessään selkeyttää niin omaansa, mutta myös koko tiimin työtä. Tämä vähentää myös eriarvoisuuden ja epäreilisuuden tunteita tiimissä. (Haapakoski ym. 2020, 66). Myös sillä, miten esihenkilö suhtautuu yhteistyöhön, viesteihin vastaamiseen ja keskusteluihin on suuri merkitys sen suhteen, miten arvostetuksi työntekijä kokee itsensä. Kun esihenkilö antaa omaa aikaansa tiiminsä jäsenelle käymällä kahdenkeskeisiä keskusteluita, kokee työntekijä tulevaisuutta kuulluksi ja esihenkilön osoittavan luottamusta tätä kohtaan. (Kuusela 2013, 35.) Kun työtä ei tehdä fyysisesti samassa tilassa, jää spontaanit kasvokkain tapahtuvat keskustelut pois työpaikan arjesta. Jotta kahdenkeskeisiä keskusteluita tapahtuu työympäristöstä riippumatta, tulee esihenkilön järjestää myös oma-aloitteisesti aikaa kahdenkeskeisille keskusteluille työntekijöidensä kanssa (Hambley ym. 2007, 57). Kun työntekijät kokevat, että heihin luotetaan, usein työntekijät myös haluavat olla luottamuksen arvoisia. Tämä näkyy usein työntekijöiden sitoutuneisuutena ja tehokkuutena. (Viikman 2016, 2.) Etäjohtajana toimiessa piilevien ongelmien havaitseminen voi olla haastavaa, mutta etäjohtajan päättäessä lähtökohtaisesti luottaa työntekijöihinsä epäilemisen ja kontrolloimisen sijaan voi olla positiivisia vaikutuksia koko tiimin luottamuksen rakentamiseen.

3.3 Vuorovaikutteisuuden luominen ja ylläpito

Vuorovaikutustaidoista puhuttaessa tarkoitetaan lähtökohtaisesti hyvää käyttäytymistä ja taitoa tulla toimeen muiden ihmisten kanssa, johon kuuluu vastavuoroinen viestintä, kyvykyys yhteistyöhön,

toisten huomiointi, suvaitsevaisuus ja hienotunteisuus. (Kuusela 2013, 41.) Vilkmanin (2016, 1) mukaan vuorovaikutus tarkoittaa ihmisten välistä suhdetta ja sen toimintaa, jossa ihmisten välillä jaetaan esimerkiksi tunteita, ajatuksia ja kokemuksia, jolloin se on enemmän kuin tiedottamista ja viestintää.

Etäympäristössä työskentelyn haasteena voi olla sosiaalisen etäisyyden lisääntyminen muihin tiimin jäseniin sekä työntekijän ja esihenkilön välillä. Kun ihmiset saavat tunnustusta tekemästään työstään ja siitä millaista sosiaalista pääomaa he tuovat tiimiin, on tällä sosiaalista etäisyyttä vähentävä vaikutus (Sobel, Lojeski & Reilly 2020, 182). Hambleyn ym. (2007, 57) teettämän tutkimuksen mukaan, jossa tutkittiin virtuaalisten tiimien johtajien kokemuksia, etäjohtajat kokivat, että virtuaalisessa työympäristössä on helppo uppoutua tehtäväkeskeisyyteen ja ”ihmiselementti” jää helposti uupumaan työstä. Siitä huolimatta etäjohtajat kokivat, että niin tiimin jäsenten kuin myös esihenkilön ja työntekijän välisten suhteiden vaaliminen on tärkeää. Myös Virolaisen (2010) väitöskirjan *”Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin” – Virtuaalisen tiimin ilmapiiri* tutkimustulokset tukevat edellä mainittujen tutkimusten myötä havaittuja haasteita. Väitöskirjassa tutkittiin viiden eri organisaation kymmenen eri virtuaalitiimin ilmapiiriä. Tutkimustulosten mukaan tiimien esihenkilöiden toiminnassa ei ollut huomioitu vielä riittävästi virtuaalisen työskentely-ympäristön tuomia erityispiirteitä ja tämä oli asia, johon esihenkilöiltä kaivattiin erityistä huomiota. Parantaakseen toimintaansa, suositeltiin esihenkilöille säännöllisiä, esimerkiksi viikoittaisia yhteydenottoja tiimin jäseniin. Säännöllisen yhteydenpidon myötä tiimin jäsenet todennäköisesti kokevat, että heistä välitetään ja ollaan aidosti kiinnostuneita. (Virolainen 2010, 278.)

Tärkeä osa vuorovaikutuksen syntymistä on myös se, että tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisensa. Toisiin tutustuminen lisää yhteisöllisyyttä, joka puolestaan lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteisöllisyyttä tulee kuitenkin ylläpitää säännöllisesti, ja sen ylläpitoon ja muodostumiseen vaikuttaa vuorovaikutuksen sekä viestinnän laatu ja määrä. Se, kuinka usein yhteydenpitoa tarvitaan, riippuu pitkälti tiimin jäsenten toiveista ja työnkuvasta. (Vilkman 2016, 2.) Sillä, että tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisensa ja toistensa tavat tehdä töitä, on ilmapiiriä parantava vaikutus, mutta ilman esihenkilöiden ja organisaation johdon sitoutumista voi ilmapiirin kehittäminen olla haastavaa. On kuitenkin huomioitava, että hyvän ilmapiirin syntyminen ja riittävä vuorovaikutus edellyttää vaivannäköä koko tiimiltä. Keinoja toisiin tutustumiseen ja vuorovaikutuksen edistämiseen voi olla esimerkiksi henkilöstön henkilökuvaukset, joiden myötä eri työnkuvia ja henkilöitä näiden roolien takaa tuodaan tutuksi muulle tiimille tai organisaatiolle. Myös virtuaaliset alusta, esimerkiksi chatit, joissa tiimin jäsenillä on mahdollisuus vapaaseen keskusteluun voivat olla yksi keino tiimin läheisyyden lisäämiseen. (Virolainen 2010, 275–276.)

Myötätunnolla on tärkeä rooli kaikessa ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Myötätuntoinen ihminen ajattelee itsensä sijaan myös muiden etua ja tunteita, joka on tärkeä kyky kaikessa tiimityössä. Lisäämällä myötätuntoa voi vaikuttaa jo hyvin pitkälle tiimin ilmapiiriin luomalla yhteenkuuluvuuden tunnetta, luottamusta sekä työn merkityksellisyyttä. (Rantanen ym. 2020, 255.) Esihenkilö näyttää omalla toiminnallaan esimerkkiä tiimilleen ja esihenkilön käyttäytyminen on merkittävänä tekijänä sen suhteen, millainen ilmapiiri tiimissä vallitsee. Kun esihenkilö kehittää omaa tapaansa ajatella ja omia tunnetaitojaan, voi hän tällä tavoin kehittää myös muiden osaamista. (Salonen 2017, 285).

Myötätunnon lisäksi läsnäololla on suuri merkitys niin esihenkilön ja alaisen kuin myös koko tiimin vuorovaikutuksessa. Läsnäolo ei ole kaikille helppoa ja se vaatii harjoittelua, etenkin tänä päivänä, kun ympärillämme on jatkuvasti erilaisia ärsykeitä ja yritämme tehdä montaa asiaa yhtä aikaa. Vaikkei ihmisen ole mahdollista olla täysin läsnä jokaisessa hetkessä, on esihenkilön kyvyllä pysähtyä kuuntelemaan tiimiläistään edes hetkeksi ja läsnäolon näkyväksi tuomisella positiivisia vaikutuksia pidemmällä aikavälillä. Aito läsnäolo auttaa vaikuttamaan ja voimaannuttamaan. (Rantanen ym. 2020, 258–260.) Teknologian välityksellä tapahtuva vuorovaikutus ei tunnu välttämättä kaikista työyhteisön jäsenistä luonnolliselta, jonka vuoksi on tärkeää kokeilla erilaisia keinoja vuorovaikutuksen edistämiseen. (Vilkman 2016, 1.) On myös mahdollista, ettei kaikki tiimin jäsenet ole yhtä aktiivisia oma-aloitteisesti esihenkilön suuntaan, jolloin esihenkilön oma-aloitteisuus ja systemaattisuus ovat tärkeässä asemassa.

Vuorovaikutus on merkittävä osa tiimiä, ja toimiva tiimi edellyttää jokaisen jäsenen panosta (Eikenberry & Turmel 2021, 75). Siitä huolimatta etäjohtaja voi omalla käyttäytymisellään toimia suunnan näyttäjänä ja mahdollistaa edellytykset toimivalle vuorovaikutukselle.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Toteutin tutkimuksen kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen toteutusajankohta oli vuoden 2022 kevät ja tutkimukseen osallistui useamman eri alan esihenkilöitä, joilta löytyi kokemusta etäjohtajana toimimisesta. Ensimmäisessä aluvussa (4.1) kerron kvalitatiivisesta tutkimusmenetelmästä ja perustelen menetelmän sopivuuden kirjallisuutta apuna hyödyntäen. Toisessa aluvussa (4.2) olen kuvannut koko tutkimusprosessin kulun, mukaan lukien käyttämäni tiedonkeruu- ja analysointimenetelmät. Tässä osiossa esittelen myös vastaajien taustatiedot. Viimeisessä aluvussa (4.3) kuvaan kuinka eettisyys ja luotettavuus toteutuivat tämän tutkimuksen kohdalla.

4.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

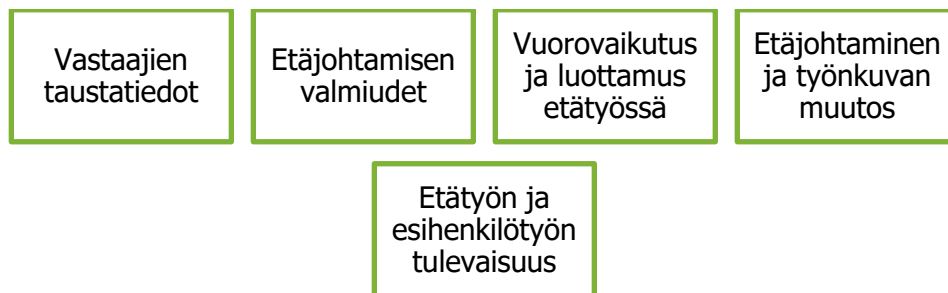
Opinnäytetyöni tutkimusmenetelmäksi valitsin kvalitatiivisen, eli laadullisen, tutkimusmenetelmän. Halusin opinnäytetyössäni ja siihen liittyvässä tutkimuksessa mittaamisen ja tilastollisen yleistämisen sijaan ymmärtää ilmiöitä, ihmisten kokemuksia, haasteita, näkemyksiä ja odotuksia, joten tässä tilanteessa laadullinen tutkimusote sopi mielestäni tutkimuksen tavoitteeseen nähden parhaiten. Laadullisessa tutkimuksessa on ominaista se, että tutkimuksessa keskitytään nimenomaan ihmisten näkemysten ja kokemusten tarkasteluun (Vilka 2021, 1.1). Mikään lainalaisuus ei määrittele, etteikö etäjohtamista voisi tutkia myös määrällisenä tutkimuksena tai määrällisen ja laadullisen menetelmän yhdistelmällä. Huomioiden opinnäytetyön tutkimuskysymysten, tavoitteen ja tutkimuksen koon, en koe, että määrällisellä tutkimusotteella saataisiin merkittävästi lisäarvoa. Jos tutkimus olisi toteutettu edes osin määrällisenä tutkimuksena, koen, että tällöin tutkittavia tulisi olla määrällisesti huomattavasti enemmän kuin tässä opinnäytetyössä tutkitut seitsemän henkilöä.

Laadulliselle tutkimusprosessille on tyypillistä, että myös tutkijan omat ajatukset ja näkemykset voivat vaikuttaa siihen, millä tavoin tutkimuksen myötä saatuja vastauksia ja havaintoja tulkitaan, jonka vuoksi laadullisen menetelmän käyttäminen edellyttää tutkijalta myös hyvää perehtyneisyyttä laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin. (Puusa & Juuti 2020, 2.) Tämän lisäksi tutkimuksen tekijän tulee ymmärtää miksi ja millä tavoin tutkittava asia on merkityksellinen tutkimuksen kohteelle. (Vilka 2021, 1.1.) Teettämäni tutkimukseen osallistui seitsemän esihenkilöasemassa työskentelevää henkilöä. Puusan ja Juutin (2020, 4) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei ole olennaista tutkittavien lukumäärä, vaan laatu. Laatu on vaikeaa varmistaa etukäteen, mutta tähän voi valmistautua esimerkiksi laatimalla huolellisesti haastattelukysymykset ja valitsemalla haastateltavat henkilöt sen mukaan, että he vastaavat tutkimuksen kohderyhmää, ja tähän pyrin kiinnittämään huomiota myös tässä tutkimuksessa. Myös aineiston analysointia on hyvä suunnitella jo ennen tutkimushaastattelun toteuttamista. Analysointimenetelmän etukäteen päättäminen voi toimia apuna tutkijalle haastattelua suunniteltaessa ja aineistoa purkaessa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 2.4).

4.2 Tiedonkeruumenetelmät ja aineiston analysointi

Tutkimuksessa keräsin aineistoa kyselytutkimuksena tutkimushaastattelun avulla. Haastattelumenetelmänä käytin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelu voi olla strukturoitu, puolistrukturoitu tai strukturoimaton. Tässä tutkimuksessa käytetty puolistrukturoitu haastattelumenetelmä tarkoittaa sitä, että haastattelulle on valittu etukäteen teemat ja niihin liittyvät tarkentavat kysymykset.

Strukturoimattomassa haastattelussa on määritelty etukäteen vain keskusteltava ilmiö, kun taas strukturoidussa haastattelussa on etukäteen määritelty tarkat kysymykset, niiden järjestys ja vastausvaihtoehdot. Teemahaastattelussa käsiteltävät teemat valikoidaan tutkimuksen tarkoituksen mukaan ja nämä perustuvat tutkimuksen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018. 3.1.1.) Haastattelua varten kokosin opinnäytetyön aiheen ja tavoitteen pohjalta haastattelukysymykset, jotka jaottelin viiteen eri osa-alueeseen oheisen kuvan (kuva 2) mukaisesti.



KUVA 2. Haastattelukysymysten kategorisointi eri osa-alueisiin.

Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu on joustava ja mahdollistaa haastattelijalle esimerkiksi kysymysten järjestyksen muuttamisen tai haastattelijalla voi pyytää haastateltavaa tarkentamaan vastaukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3.1; Puusa & Juuti 2020, 6.) Vaikka lomakehaastattelu on menetelmänä nopeahko ja helposti täytettävissä esimerkiksi verkossa, en siitä huolimatta harkinnut tätä käytettäväksi menetelmäksi. Lomakehaastattelussa on riskinä, että lomake täytetään huolimattomasti eikä vastausten miettimiseen ole käytetty riittävästi aikaa, joka osaltaan voi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Lisäksi riskinä on se, että esimerkiksi avoimiin kysymyksiin vastatessa vastaaja ei ole välttämättä osaa ilmaista ajatuksiaan kirjallisesti riittävän kattavasti ja vastaukset voivat siitä syystä jäädä niukaksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3.1). Lomakehaastattelu toimii tilanteissa, joissa tutkimuksen kohteen laadullisen tarkastelun lisäksi halutaan mahdollistaa aineiston kategorisointi tai määrällinen käsittely (Vilkkä 2021, 2.2). Tässä tutkimuksessa aineistoa ei käsitelty määrällisesti.

Löytääkseni tutkimustani varten haastateltavaksi kohderyhmää vastaavia henkilöitä, selvitin ensin missä eri alojen organisaatioissa on mahdollisuus etäympäristössä työskentelyyn. Tämän myötä etsin kyseisten organisaatioiden internet- ja LinkedIn-sivuilta tietoa organisaatioissa työskentelevistä henkilöistä, jotka tehtävänimikkeensä ja työhistoriansa osalta vaikuttivat vastaavan tutkimukseni kohderyhmään. Valikoin eri alojen ja organisaatioiden henkilöistä sattumanvaraisesti ne, joita lähestyin sähköpostitse tai LinkedIn-sovelluksen kautta tutkimuspyynnöllä. Haastateltavien saaminen osoittautui haasteellisemmäksi kuin mitä olin kuvitellut. Tutkimukseni kohderyhmää vastaavia henkilöitä löytyi

helposti, mutta vastausaste haastattelupyynnöihin jäi valitettavan vähäiseksi. Tästä syystä etsin haastateltavia myös oppilaitokseni, eli Savonia-ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoista lähestymällä tätä ryhmää yleisellä sähköpostijakelulla.

Tavoitteenani oli löytää tutkimustani varten vähintään kahdeksan haastateltavaa, mutta lopullinen haastateltavien määrä jäi seitsemään henkilöön. Seitsemän haastateltavaa oli tämän tutkimuksen aiheen ja käytettävän menetelmän huomioiden myös varsin riittävä määrä. Tavoitteenani oli saada tutkimukseen haastateltavia esihenkilöitä eri aloilta ja erityyppisistä organisaatioista, ja tässä onnistuin mielestäni hyvin. Tutkimukseen osallistui esihenkilöiltä kuudelta eri alalta. Suurin osa (5/7) tutkimukseen osallistuneista esihenkilöistä kertoi alaistensa lisäksi työskentelevänsä myös itse etäympäristössä. Kaksi vastaajista kertoi, että pelkästään joko esihenkilö tai alaiset työskentelevät etäympäristössä. Kaikki etäympäristössä työskentelevistä esihenkilöistä kertoivat työskentelevänsä pääsääntöisesti ker-
ran viikossa etäympäristössä. Koronaviruspandemian vuoksi suurin osa vastanneista (6/7) työskenteli pääsääntöisesti etäympäristössä. Oheisessa taulukossa (taulukko 1) on kuvattu tarkemmin vastaajien taustatietoja.

Haastateltava	Kokemus esihenkilötyössä	Ala	Alaisten määrä	Alaiset etänä	Esihenkilö etänä
Nro 1	Yli 10 vuotta	IT-ala *	14	Vapaasti määriteltävissä	1 pv/vk
Nro 2	2,5 vuotta	Sosiaali- ja terveysala	20	1 pv/vk	Ei ollenkaan
Nro 3	5 vuotta	Julkishallinto/kunta *	2	1 pv/vk	1 pv/vk
Nro 4	Yli 10 vuotta	Tekninen ala *	4-12	Ei ollenkaan	1 pv/vk
Nro 5	Yli 10 vuotta	Finanssiala *	4	3 pv/vk	1 pv/vk
Nro 6	Yli 10 vuotta	Opetusala *	35	¼ vuosittaisesta työajasta	1 pv/vk
Nro 7	Alle 2 vuotta	Opetusala *	28	Vapaasti määriteltävissä	1 pv/vk

TAULUKKO 1. Vastaajien taustatiedot.

*Esihenkilö ja/tai työntekijät ovat työskennelleet koronaviruspandemian vuoksi suurimmaksi osaksi tai täysin etäympäristössä.

Vaikka tutkimukseen osallistuminen ei edellyttänyt haastateltavilta erillistä valmistautumista, jokainen tutkimushaastatteluun osallistunut henkilö sai haastattelukysymykset etukäteen sähköpostitse tutustuttavaksi. Tuomin ja Sarajärven (2018, 3.1) mukaan on tärkeää, että haastattelusta saadaan mahdollisimman kattavasti tietoa tutkittavasta aiheesta, joten tästä syystä vastaajien mahdollisuus tutustua kysymyksiin etukäteen on hyödyllistä. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -sovelluksen välityksellä yksilöhaastatteluina vuoden 2022 helmi- ja maaliskuun aikana. Haastattelut kestivät 30–45 minuuttia ja nauhoitin jokaisen haastattelun matkapuhelimen äänitoytoiminnolla. Haastatteluiden nauhoittamisella mahdollistin paremman keskittymisen itse haastatteluhetkeen ja analysointivaiheessa pystyin tarvittaessa palaamaan kuuntelemaan sanatarkasti haastateltavan vastauksen.

Microsoft Teams-sovelluksen välityksellä tehdyt haastattelut sujuivat mielestäni hyvin ja tunnelma haastatteluissa oli rento. Jokaiselle haastateltavalle Microsoft Teams -sovelluksen käyttäminen ja virtuaalisessa ympäristössä toimiminen oli tuttua, joten en kokenut virtuaalisen ympäristön vaikuttavan negatiivisesti haastatteluiden kulkuun tai ilmapiiriin.

Haastattelin jokaisen esihenkilön saman kaavan mukaisesti. Jos haastateltava vastasi vastauksensa yhteydessä johonkin myöhemmistä kysymyksistäni, saatoin ohittaa kysymyksen myöhemmin tai kysyin aiheeseen liittyen tarkentavia kysymyksiä. Haastateltavien joukossa oli myös esihenkilöitä, jotka eivät työskennelleet itse etäympäristössä tai esihenkilö oli ainoa, joka työskenteli etäympäristössä. Näissä tilanteissa muutin joitain kysymyksiä oheisen esimerkin (taulukko 2) mukaisesti.

Alkuperäinen kysymys	Muokattu kysymys
Onko etätyö vaikuttanut työsi kuormittavuuteen? Jos, niin millä tavoin?	Onko alaistesi etätyö vaikuttanut työsi kuormittavuuteen? Jos, niin millä tavoin?
Koetko etätyön vaikuttaneen jollain tavoin tiimin luottamuksen rakentamiseen? Jos, niin millä tavoin?	Koetko sinun etäympäristössä työskentelysi vaikuttaneen jollain tavoin tiimin luottamuksen rakentamiseen? Jos, niin millä tavoin?

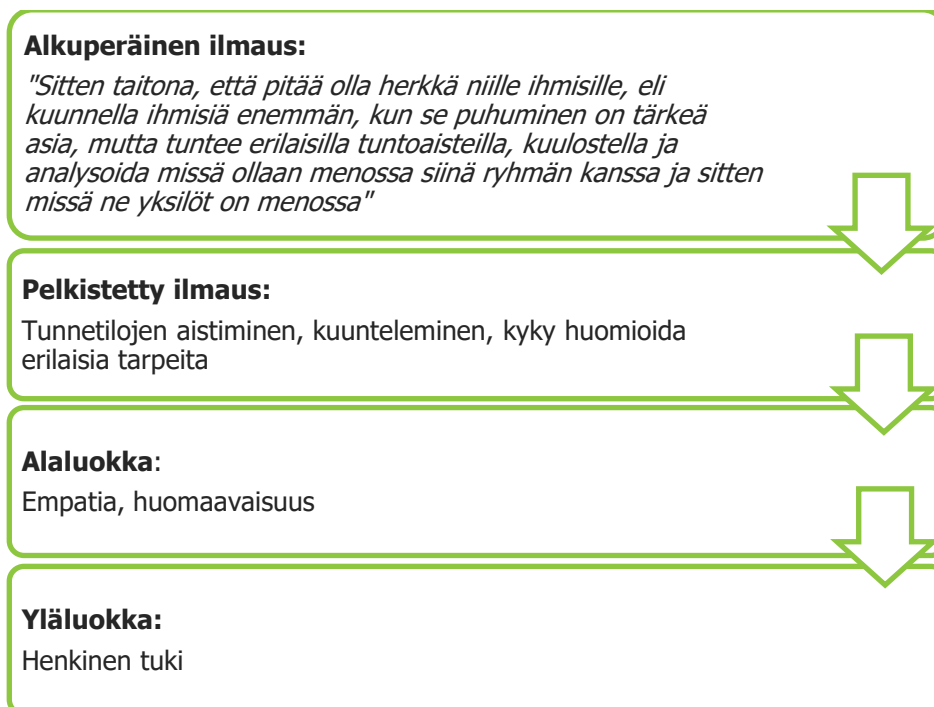
TAULUKKO 2. Esimerkki haastattelukysymysten muokkaamisesta haastateltavan tilanteeseen sopivaksi.

Litteroin kunkin haastattelun mahdollisimman pian haastattelun toteutuksen jälkeen. Litterointi tarkoittaa haastattelun purkamista kirjalliseen muotoon sanatarkasti. Litteroimiseen hyödynsin apunani Microsoft Wordin "sanele" -toimintoa. Litteroinnin jälkeen kuuntelin jokaisen haastattelun vielä kertaalleen läpi korjatakseni mahdolliset virheet ja jäsennelläkseni tekstin luettavampaan muotoon. Tämän jälkeen poistin tekstistä tarpeettomia täytesanoja, kuten "niin kuin" ja "tuota" varmistaakseni tekstin paremman ymmärrettävyyden. Tämän jälkeen merkitsin värikoodauksen avulla tutkimuksen

aiheen kannalta kiinnostavat asiat ja poistin tutkimuksen aiheen kannalta tarpeettomat tekstit sujuvoittaakseni aineiston analysointia. Litteroitua tekstiä jäi näiden toimenpiteiden jälkeen jäljelle 37 sivua.

Hyödynsin tutkimuksessani laadulliselle tutkimukselle tyypillistä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysin tavoitteena on saada selkeä kuvaus tutkittavasta aiheesta ja lisätä informaatioarvoa. Ensin aineisto puretaan, sitten se käsitteellistetään ja siitä muodostetaan uusi, looginen kokonaisuus. Sisällönanalyysi voi olla aineistolähtöinen, teorialähtöinen tai teoriaohjaava. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.4.2.) Valitsin tutkimukselleni teoriaohjaavan sisällönanalyysin. Kyseisen menetelmän valintaan vaikutti se, että tutkimuksen tavoite ja haastattelukysymykset rakentuivat etäjohtamiseen liittyvän teorian ja aiempien tutkimusten ympärille, mutta tutkimuksen johtopäätöksissä käytän teoriaa pääosin analysoinnin apuna sen sijaan, että keskittyisin vertailemaan tuloksia johonkin olemassa olevaan malliin tai teoriaan. Analyysissa halusin selvittää, löytyykö esihenkilöiden vastauksissa yhtäläisyyksiä käytetyn teorian ja aiemman tutkimustiedon kanssa, mutta olin kiinnostunut etsimään myös uusia näkökulmia etäjohtamiseen liittyen.

Sisällönanalyysin tavoitteena on muuttaa haastatteluista saadut havainnot tiiviiseen ja yleiseen muotoon. Ilmaisujen pelkistäminen auttaa karsimaan tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiat pois. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.4, 4.4.3.) Tein kustakin haastattelun teemasta ja kysymyksestä taulukot, joihin merkitsin kunkin vastaajan alkuperäisen vastauksen. Viereiseen sarakkeeseen merkitsin pelkistetyn ilmauksen. Pelkistettyjen ilmausten avulla pystyin erottelemaan ilmauksille alaluokat ja yläluokat oheisen esimerkin (kuva 3) esittämällä tavalla.



KUVA 3. Esimerkki aineiston analysoinnista.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullista tutkimusmenetelmää käytettäessä luotettavuuden arviointi on jossain määrin melko tulkinnanvaraista. Laadullisessa tutkimuksessa ei voida tehdä tilastollisia yleistyksiä, joten tutkimuksen tulkinnaan liittyy vahvasti se, miten esimerkiksi lukija ymmärtää tutkijaa lukiessaan tutkimusraporttia tai vastaavasti, miten tutkija ymmärtää henkilöä, jota haastattelee tutkimusta varten. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 2.4, 6.3.) Vilkan (2021, 2.2) mukaan tutkimushaastattelun avulla hankittu aineisto on ikään kuin haastattelijan haastattelutilanteesta tulkitsema todellisuus niistä asioista, joita haastateltava on kokenut ja miten haastateltava asioita käsittää. On tärkeää ymmärtää, ettei tutkimus tuota kaiken kattavaa totuutta tutkittavasta aiheesta, vaan havainnot jäävät aina joltain osin vajaiksi, oli käytettävä menetelmä mikä hyvänsä. Siitä huolimatta tutkimus lähes aina kasvattaa niin tutkijan omaa kuin myös tutkittavien ymmärrystä. Mikäli tutkimuksen myötä joitain aiheita jää epäselväksi, on näitä mahdollista työstää esimerkiksi jatkotutkimuksissa. (Vilka 2021, 1.3.) Pysin tuomaan tässä opinnäytetyössä esiin tutkimuksen etenemisen ja siihen liittyvät kohdat mahdollisimman yksityiskohtaisesti siltä osin, kun se on tutkimuksen ymmärtämisen osalta tarpeellista. Tuomin ja Sarajärven (2018, 6.3) mukaan tutkijan tulee antaa lukijoille riittävä määrä tietoa tutkimuksen tekemisestä, jotta lukijalla on mahdollisuus arvioida tuloksia ja täten myös tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden olen pyrkinyt varmistamaan valitsemalla tutkittavan kohderyhmän tutkimuksen tavoitetta ajatellen huolellisesti ja valitsemalla tutkimuksen tavoitteeseen nähden sopivat menetelmät. Tutkimustulosten yhteydessä olen käyttänyt sitaatteja, eli suoria lainauksia tutkimukseen osallistuneiden esihenkilöiden vastauksista lisätäkseni tutkimuksen luotettavuutta.

Jokaisella tutkimukseen osallistuneella esihenkilöllä oli kokemusta esihenkilönä työskentelystä myös etäympäristössä tai heidän alaisensa olivat työskennelleet etäympäristössä. Haastateltavilla oli jossain määrin vaihtelevaa kokemusta ajallisesti ja määrällisesti etäjohtamisesta. Siitä huolimatta jokaisella esihenkilöllä vaikutti olevan asiantuntemusta ja kokemusta haastatteluissa keskusteltavista aiheista. Yhden haastateltavan tiimissä etätyötä teki vain pieni osa kaikista työntekijöistä, ja hänen vastauksissaan tuli esiin se, että esihenkilö saattaisi kokea etäjohtamisen eri tavoin, jos esimerkiksi kaikki hänen alaisensa työskentelisivät etäympäristössä. Tutkimuksen luotettavuutta olisi voinut lisätä se, että tutkimukseen olisi valikoitunut etäjohtamiskokemukseltaan ja etätyön määrän osalta samankaltaisia esihenkilöitä.

Tutkimuksen aineiston eettinen käsitteleminen pitää sisällään aineiston kokoamisen, käsittelyn, säilyttämisen ja hävittämisen. Eettisyys käsittää yksityisyyden suojaamisen, lähdekritiikin ja eettisen herkkyyden (Vilka 2021, 2.5). Tutkittavat henkilöt olivat minulle entuudestaan tuntemattomia ja tutkittavat aiheet eivät liity välittömästi omaan työnkuvaani, joten koin kykeneväni käsittelemään aineistoa puolueettomasti. Kerroin jokaiselle tutkimukseen osallistuneelle tarkasti tutkimuksen tarkoituksen ja taustat. Kerroin jokaiselle osallistujalle etukäteen, että tallennan haastattelut ja kerroin heille aina tallentamisen aloittamis- ja päättymisajankohdan. Tutkittavat esihenkilöt osallistuivat tutkimukseen anonymiminä, eli en paljasta tutkittavien nimiä tai organisaatioita tässä opinnäytetyössä. Haastattelussa kysyin vain tutkimuksen kannalta oleelliset taustatiedot. Mikäli haastateltava kertoi vastauksissaan organisaationsa nimen, sensuroin nimen merkitsemällä "xxx" litteroituun materiaaliin. Mikäli litteroitu aineisto joutuisi ulkopuolisen nähtäväksi, ei haastateltavia voisi tunnistaa. Nauhoitetut haastattelut

tulen poistamaan heti opinnäytetyön arvioinnin jälkeen. Olen huolehtinut anonymiteetistä kirjoittamalla tutkimustulokset ja käytetyt sitaatit siten, ettei haastateltavia tai heidän organisaatioitaan voi tunnistaa tekstistä.

Opinnäytetyössä on oleellista kiinnittää huomiota eettisyyden lisäksi myös lähdekritiikkiin. Käytettyjen lähteiden laadulla on väistämätön vaikutus myös opinnäytetyön luotettavuuteen ja laatuun. (Vilka 2021 2.5.) Tässä työssä olen kiinnittänyt huomiota lähdekritiikkiin suosimalla uudehkoja aineistoja. Toisaalta lähdeaineiston vanhempi julkaisuvuosi ei tarkoita välttämättä sitä, että tieto olisi vanhentunutta. Käytetyn kirjallisuuden, artikkeleiden ja internet-aineistojen osalta olen kiinnittänyt huomiota kirjoittajan asemaan ja kokemukseen suhteessa aineistossa esitettyyn asiaan. Kirjoittajan asema ja tutkinto on pääsääntöisesti löytynyt aineiston yhteydestä.

Työn valmistuttua tutkimustulokset toimitetaan kaikille haastatteluun osallistuneille luettavaksi.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Seuraavissa aluvuissa esittelen tutkimustulokset. Tutkimustulosten läpikäynti on jaettu tässä opin- näytetyössä samoihin kategorioihin kuin varsinaiset haastattelukysymykset (liite 3).

Ensimmäisessä aluvuussa (5.1) keskityn haastateltavien etäjohtamisen valmiuksiin, kuten millaista koulutusta esihenkilöt on saaneet etäjohtamiseen liittyen ja siihen millaisia taitoja etäjohtaminen vaatii esihenkilöiden mielestä. Toisen aluvun (5.2) teema liittyy vuorovaikutukseen ja luottamukseen. Ai- hetta käsitellään koko tiimin toiminnan näkökulmasta. Lisäksi tässä aluvuussa käsitellään esihenkilöi- den käyttämiä menetelmiä vuorovaikutuksen ylläpitoon, luottamuksen rakentamiseen ja suoriutumisen sekä jaksamisen seurantaan. Kolmannessa aluvuussa (5.3) keskityn siihen mitä erityispiirteitä etäympäristö on tuonut esihenkilötyöhön. Samassa aluvuussa käsittelen myös organisaation tukeen liittyviä aiheita. Viimeisessä aluvuussa (5.4) käyn läpi mitä ajatuksia vastaajilla on yleisesti työelä- mään, etätyöhön ja oman työnkuvan murrokseen ja tulevaisuuteen liittyen.

Tutkimustulosten havainnollistamisen apuna hyödynnän myös sitaatteja, jotka ovat suoria lainauksia haastateltavien vastauksista.

5.1 Etäjohtamisen valmiudet

Esihenkilöiden vastauksista korostui, että etäjohtamisessa tärkeinä taitoina pidettiin ihmissuhdetaitoja, kuten hyviä vuorovaikutustaitoja, kykyä aktivoida ihmisiä sekä aistia erilaisia tunnetiloja. Tiimin jäsen- ten aktiivisuus esimerkiksi keskusteluihin osallistumisesta saattoi etäympäristön vuoksi olla vähäisem- pää, kun lähiympäristössä tapahtuvat luonnolliset vuorovaikutustilanteet jäivät pois. Tällöin esihenki- löltä kaivataan kykyä keskustelun luomiseen ja ylläpitämiseen sekä ihmisten aktivointiin. Etenkin tun- netilojen aistiminen koettiin tärkeäksi sen vuoksi, että etäympäristössä esihenkilö voi kokea haasteel- liseksi havaita sitä millainen tunnelma tiimissä vallitsee. Vastauksista korostui, että tunnetilojen aisti- misen haasteellisuus on sidoksissa vuorovaikutuksen määrään. Havaitakseen tiimin jäsenten tunneti- loja tulee esihenkilön olla aktiivinen tiimin jäsenien suuntaan. Etäjohtamisessa tarvittavista taidoista keskustellessa myös etäympäristössä käytettävien työvälineiden hallinta ja luottamus alaisia kohtaan koettiin oleellisina asioina.

Osa vastaajista koki joutuneensa kiinnittämään erityistä huomiota vapaamuotoisen keskustelun mah- dollistamiseen ja ylläpitämiseen tiimin jäsenten välillä myös etäympäristössä. Suurin osa esihenkilöistä kertoi joutuneensa opettelemaan etätyön myötä uusien työvälineiden käyttöä ja teknisiä taitoja voi- dakseen toimia ja viestiä riittävän hyvin etäympäristössä.

”Panostaminen siihen vapaamuotoisempaan vuorovaikutukseen ja myöskin tähän yh- teisöllisyyteen. Eli siihen on tarvinnut eritoten kiinnittää huomiota, että miten me pi- detään sitä yhteisöllisyydestä huolta, niin se on mun mielestä semmoinen iso teema, jonka eteen ollaan kyllä tehty sitten duunia.” (Nro 5)

”... tätä mä oon kyllä kovasti kehittänyt ihan tietoisesti, annetaan tilaa myös sille va- paamuotoiselle keskustelulle ja kuulumisten vaihdolle enemmän.” (Nro 3)

Vastauksissa kävi ilmi, että jotkut esihenkilöistä olivat joutuneet opettelemaan luottamaan alaisiinsa uudella tavalla etätyöhön siirryttäessä. Luottamuksen opettelu liittyi lähtökohtaisesti esihenkilön omaan ennakoasenteeseen etätyötä kohtaan (etätyön ollessa uusi asia tiimille ja esihenkilölle) ja epävarmuuteen siitä tuleeko työt hoidettua yhtä hyvin myös silloin, kun esihenkilö ei pysty valvomaan työtä samassa tilassa. Myös fasilitointi ja alaisten huomiointiin panostaminen mainittiin asioina, joita osa esihenkilöistä oli joutunut opettelemaan etätyöhön siirryttäessä.

Haastattelun ensimmäisessä osiossa keskusteltiin myös esihenkilöiden etäjohtamiseen saadusta koulutuksesta. Koulutus voi olla joko organisaation järjestämää tai sellaista koulutusta, jota esihenkilö on hankkinut oman organisaationsa ulkopuolelta. Suurin osa esihenkilöistä (5/7) kertoi, ettei ole saanut etäjohtamiseen siirtyessään koulutusta aiheen tiimoilta tai koulutus on ollut hyvin vähäistä. Osa esihenkilöistä kertoi perehtyneensä etäjohtamiseen omaehtoisesti esimerkiksi kirjallisuuden ja verkosta saatavien aineistojen kautta. Ne esihenkilöt, jotka olivat saaneet etäjohtamiseen liittyvää koulutusta, kertoivat koulutuksen olleen työnantajan puolelta järjestettyä, pääsääntöisesti kyseessä oli ollut yksittäinen koulutus tai etäjohtamista oli käsitelty yhtenä osa-alueena isomman kokonaisuuden yhteydessä.

5.2 Vuorovaikutus ja luottamus etätyössä

Suurin osa esihenkilöistä (5/7) kertoi tiiminsä vuorovaikutuksen olevan pääsääntöisesti myös etäympäristössä hyvällä tasolla, mutta etätyön koettiin siitä huolimatta vaikuttaneen jollain tasolla tiimin keskeiseen vuorovaikutukseen heikentävästi. Osassa vastauksista ilmeni, että etäympäristössä esimerkiksi kameroiden käytössä on koettu tiimin jäsenten keskuudessa arkuutta ja kynnys yhteiseen keskusteluun osallistumiseen oli kasvanut. Pitkien etätyöjaksojen vuoksi spontaaneiden vuorovaikutustilanteiden koettiin vähentyneen ja esihenkilö oli voinut aistia kollegoiden vieraantuneen toisistaan, ja uudemmissa tiimeissä etätyön koettiin hidastaneen toisiin tutustumista. Kaksi tutkimukseen osallistuneista esihenkilöistä koki etätyön vaikuttaneen ainoastaan positiivisesti tiimin keskinäiseen vuorovaikutukseen tai etätyöllä ei koettu olevan merkitystä vuorovaikutuksen kannalta.

Vaikka vuorovaikutuksen osalta koetut muutokset olivat pääsääntöisesti negatiivisia, kertoi kaksi vastaajista etätyön opettaneen niin esihenkilöä kuin myös tiimin jäseniä tulkitsemaan toisiaan uudella tavalla ja tiimeissä on otettu rohkeasti käyttöön uudenlaisia tapoja viestiä. Uusien, toimivien pelisääntöjen löytäminen oli vaikuttanut positiivisesti vuorovaikutukseen. Myös koronaviruspandemia mainittiin joissain vastauksissa syyksi etätyöhön siirtymiseen. Kun etätyöhön oli siirrytty nopealla aikataululla ilman aiempaa kokemusta, saattoi tämä mahdollisesti vaikuttaa siihen, ettei etätyöhön siirryttäessä yhteisiä pelisääntöjä vuorovaikutuksen ja viestintäkeinojen osalta ollut keretty luoda ja harjoitella.

”Huomaa, että siinä jos varsinkin isommissa tiimeissä kun mennään tommoiseen tiimiin, jossa parikymmentä jäsentä, jos me pelkästään työskennellään verkon kautta niin siellä helpommin alkaa tapahtumaan sitä, että siellä osa alkaa putoamaan pois, kun he ei ole

niin aktiivisia siinä osallistumaan siihen yhteiseen keskusteluun, yhteiseen kehittämiseen, kuin mitä se on silloin kun me päästään olemaan vaikka kokouksessa kasvotusten keskenämme. Sitten semmoista spontaania ei synny enää, saattaa mennä sitten niin pitkään, ettei näe vähän aikaa, menee ristiin monta kuukautta, ettei nää jotain kollegaa, niin alkaa vähän vieraantua toisistaan.” (Nro 6)

Osalla tutkimukseen osallistuneista esihenkilöistä oli useampi tiimi johdettavanaan ja saman esihenkilön johtamien tiimien välillä oli joissain tapauksissa selkeitä eroja vuorovaikutuksen osalta. Vuorovaikutuksen koettiin olevaan heikompaa sellaisissa tiimeissä, joissa työntekijät eivät ole olleet toisilleen tuttuja ennen etätyöhön siirtymistä. Vastauksissa korostui vuorovaikutuksen kannalta positiivisena asiana se, jos tiimin jäsenet olivat toisilleen tuttuja jo ennen etätyöhön siirtymistä tai heillä oli yhteisiä työtehtäviä, osaamisia tai vastuualueita, jolloin luonnollisia vuorovaikutustilanteita syntyi helpommin arkisten työasioiden yhteydessä myös etäympäristössä työskennellessä.

”Kun taas verrattuna siihen toiseen tiimiin, joka on taas aivan eri alan ihmisiä (...) niin siellä se ei ole ihan niin sujuvasti lähtenyt ja etätyöskentely on kyllä vaikeuttanut sitä, koska niitä luontevia yhteisiä hetkiä ei synny niin helposti kuin jos oltaisiin täällä lähiympäristössä päivittäin, kahvihuoneessa nähtäisiin ja muuta. Tutustuminen on kestänyt huomattavasti kauemmin ja ehkä vähän vieraskoreutta toisaalta, ja sitten kun ei ole sitä luontevaa yhteyttä sen substanssin kautta niin sitten on pysytty niissä omissa tutuissa porukoissa ehkä enemmän ja se on varmasti hankaloittanut sen tiimi vuorovaikutusta.” (Nro 7)

Tiimin keskeiseen luottamukseen liittyvissä keskusteluissa nousi esiin, että osassa esihenkilöiden tiimeistä luottamuksen koettiin heikentyneen etätyön vuoksi, kun taas osa esihenkilöistä koki luottamuksen ilmapiirin säilyneen entisellään tai hyvällä tasolla etätyöstä huolimatta. Ne tiimit, joissa esihenkilöt kokivat luottamuksen olleen hyvällä tasolla jo ennen etätyötä, olivat vastausten perusteella pitäneet luottamuksen hyvällä tasolla etätyöstä huolimatta.

Vastauksien mukaan ne tiimit, joissa luottamuksen koettiin heikentyneen etätyön myötä, olivat pääsääntöisesti uudehkoja tiimejä, joissa tiimin jäsenet eivät olleet ennen etätyötä toisilleen kovinkaan tuttuja tai esihenkilö oli tiimille uusi. Vuorovaikutustilanteiden edellytykseksi koettiin vastavuoroisuuden, eli myös tiimin jäsenten tulee osallistua vuorovaikutukseen. Esihenkilö luo vuorovaikutustilanteisiin mahdollisuuksia eri keinoin, mutta esihenkilö ei pysty ylläpitämään koko tiimin vuorovaikutusta yksin, vaan se vaatii kaikkien panosta.

Luonnollisia vuorovaikutustilanteita ei pääse välttämättä yhtä helposti syntymään etäympäristössä, kuin mitä lähityössä. Silloin kun tiimin jäsenet pääsevät tutustumaan toisiinsa luontevassa ympäristössä, esimerkiksi lounastunnilla tai kahvitauolla, voi vuorovaikutustilanteiden luominen myös

etäympäristössä olla luontevampaa, kun tiimin jäsenet ja esihenkilö on tullut tutuksi myös vapaamuotoisemmassa ympäristössä, joka ei liity välttämättä työtehtävän suorittamiseen. Vastauksissa nousi esiin myös se, että uuden työntekijän tutustuttaminen tiimiin etäympäristössä voisi olla esihenkilön mielestä haastavaa ja vaikeuttaa jossain määrin luottamuksen rakentumista.

Vastauksista ilmeni jossain määrin myös tiimin jäsenten luottamuksen puute toisiaan kohtaan etäympäristössä työskennellessä. Epäluottamus näkyi esimerkiksi siten, että kollegan työpanosta epäillä.

”Koska on ollut vasta vuoden tässä ja tullut nimenomaan etäaikana ja oon täysin uusi kaikille se on vaikeampaa koska sä et näe niitä ihmisiä se on vaikeampaa se tutustuminen se on vaikeampaa se, että sä saisit ihmiset rentoutumaan varsinkin, kun ollaan hyvin hierarkkisessa yrityksessä tai organisaatiossa ja siitä tekee vaikeampaa sen, että vaikka sä itse olisit kuinka haluaisit tehdä ja oisit tottunut siihen tutustumiseen etänäkin niin mitäs kun ne toiset ei oo.” (Nro 1)

”Semmoinen äärimmillään on ehkä jossain tapauksissa tullut vastaan, sitä jonkun asteista epäluottamusta, että onko joku sitten enemmän luistelemassa pois siitä yhteisestä tekemisestä hyödyntämällä hyväkseen sitä mitä etätyöskentely mahdollistaa.” (Nro 6)

Suurin osa esihenkilöistä (5/7) kertoi viestinnän alaisiin olevan systemaattista. Systemaattisuutta yhteydenpitoon toi säännölliset, etukäteen sovitut palaverit ja keskustelut. Suurin osa (5/7) kertoi myös lisänneensä tietoisesti omaa aloitteellisuuttaan yhteydenpitoon etäympäristössä. Eräs esihenkilöistä kuvaili, että yhteydenpidon systemaattisuutta vaikeuttaa se, että osa alaisista on hyvin aloitteellisia ottaakseen itse yhteyttä esihenkilöön, kun taas toiset alaisista ovat itsenäisempiä, jolloin tasapuolinen yhteydenpito kaikkien alaisten kesken koettiin haastavaksi. Osa esihenkilöistä kuvaili etäympäristön lisännen viestinnän määrää, sillä pikaviestinvälineiden kautta viestin laittamiseen kynnys koettiin matalaksi.

Suurin osa esihenkilöistä (5/7) kertoi pitävänsä yhteyttä alaisiinsa ja tiimiinsä jonkin pikaviestinvälineen, kuten esimerkiksi Microsoft Teamsin tai Skypen välityksellä. Yhteydenpitoon hyödynnettiin myös näiden lisäksi sähköpostia sekä puhelinta. Osa esihenkilöistä mainitsi kameroiden hyödyntämisen työpalavereissa, jolloin vuorovaikutuksen koettiin olevan parempaa etäympäristössä työskennellessä, kun tiimin jäsenten eleet ja ilmeet tulevat nähdä. Tapaamisia tiimin kesken järjestettiin pääsääntöisesti vähintään kerran viikossa. Osalla esihenkilöistä tapaamisia oli myös tätä useammin tiimin kesken ja osa tapaamisista oli vapaamuotoisempia, kuten virtuaalikalhveja tai -lounaita.

”Kyllä se systemaattista on juuri johtuen siitä, että on aikataulutettu niitä henkilökohtaisia keskusteluja. Se vaikuttaa silleen, että siellä ei kukaan pääse putoamaan täysin siitä keskustelusta pois. Kyllä on systemaattista se lähestyminen, siihen on tullut koko ajan etätyöskentelyn myötä systemaattisuutta lisää.” (Nro 6)

Etäympäristö ei pääsääntöisesti tuonut tiimin jäsenten suoriutumisen seurantaan mitään erityispiirteitä, vaan suoriutumista seurattiin samoin keinoin ja mittarein kuin lähityössä. Työntekijöiden jaksamisen seurannan esihenkilöt kokivat pääsääntöisesti haasteelliseksi etäympäristössä ja tästä syystä suuri osa esihenkilöistä kertoi lisänneensä yhteydenottojen määrää alaisiinsa. Vastausten mukaan jaksamista havainnoidaan ja siitä keskustellaan spontaaneiden kahdenkeskeisten keskusteluiden lisäksi ennakkoon sovitussa, säännöllisissä tapaamisissa. Tutkimukseen osallistuneista esihenkilöistä vain kaksi kertoi aikatauluttavansa henkilökohtaisia tapaamisia alaiensa kanssa kahden viikon välein. Kaksi kertoi olevansa päivittäin yhteydessä työntekijöihinsä työasioiden yhteydessä. Loput vastanneista kertoivat kahdenkeskeisen yhteydenpidon olevan harvempaa tai säännöllinen yhteydenpito yksittäisiin työntekijöihin ei ollut systemaattista. Osa esihenkilöistä kertoi kysyvänsä jaksamisen tilasta säännöllisesti alaisiltaan, kun taas osa kertoi luottavansa työntekijöiden avoimuuteen jaksamisen tilasta ja jaksamisen havainnointi tai siitä keskustelu jäi pääsääntöisesti kehityskeskusteluiden yhteyteen. Kahdenkeskeisen (esihenkilön ja yksittäisen alaisen) yhteydenpidon voidaan katsoa olevan vastausten perusteella hyvin vaihtelevaa.

”3 viikon välein tapaan mun suoria alaisia, niin siinä mä kysyn yleensä tätä jaksamisaspektia myöskin ja työkuormaa, että miten kokee sen ja tässä mä nään myöskin sen alaisen ison vastuun siinä, että hänenkin on myös kerrottava, jos on jotain haasteita.” (Nro 5)

”Etänä se on vaikeampaa mutta mä hyvin mielelläni juttelen ja kyselen mitä kuuluu, miten menee. Hyvin herkästi lähdän kysymään varsinkin etänä, kun en pysty näkemään sitä kehonkieltä.” (Nro 1)

5.3 Etäjohtaminen ja esihenkilön työnkuvan muutos

Haastattelun neljäs osio käsitteli esihenkilöiden ajatuksia omasta työnkuvastaan etäympäristössä. Suurin osa (5/7) esihenkilöistä koki oman johtamistyyliinsä muuttuneen jollain tavalla etäympäristön myötä. Pääasiassa havaitut muutokset liittyivät esihenkilön vuorovaikutuksen sekä ihmisläheisyyden lisääntymiseen. Ihmisläheisyys ilmeni muun muassa alaisten rohkaisuna, kannustamisena sekä lisääntyneenä aistiherkkyytenä. Vastauksissa nousi esiin myös esihenkilön oman suhtautumisen muuttuminen etätyötä kohtaan positiivisempaan suuntaan. Ennen etätyöhön siirtymistä taustalla oli saattanut olla epävarmuutta etätyön toimivuutta kohtaan, mutta näiden ennakkoluulojen kerrottiin väistyneen pian etätyöhön siirtymisen myötä.

Kukaan esihenkilöistä ei kokenut etäympäristön vaikuttaneen omaan työmotivaatioonsa, mutta suurin osa esihenkilöistä (5/7) koki etätyön lisänneen heidän työnsä kuormitusta jollain tavalla edes ajoittain. Kuormitustekijät olivat hyvin vaihtelevia. Pidemmät etätyöjaksot saivat kaipaamaan ihmisten pariin lähityöhön, koronaviruspandemian vuoksi vaaditut poikkeusjärjestelyt lisäsivät ajoittain kuormitusta, etätyössä taukojen pitäminen vaikeutui ja päivät venyivät helposti pidemmiksi, yhteydenottojen määrän koettiin lisääntyneen pikaviestinväliseen välityksellä ja se koettiin ajoittain kuormittavana tekijänä. Toisaalta kaksi esihenkilöistä koki etätyön ainoastaan lisänneen työhyvinvointia, eikä kuormitustekijöitä niinkään ollut heidän työssään havaittavissa.

”Sen huomaa etätyössä, että se työn flow kun se vie, niin se vie ja sitä ei katkaise mitkään kahvihetket tai ruokailuhetket niin säännöllisesti, kuin ehkä lähityöskentelyssä. Kyllä kuormittaa ja päivät helpommin pitemmiksi ja voisin kuvitella, että samaa ongelmaa myös näille kollegoilla ja alaisilla.” (Nro 7)

Etäympäristössä työskennellessä positiivisina asioina koettiin työn ja muun elämän parempi yhteensovittaminen, joustavuus sekä työhyvinvoinnin lisääntyminen. Jokainen esihenkilöistä osasi nimetä myös konkreettisia haasteita, joita etätyö on aiheuttanut. Vastaukset olivat hyvin vaihtelevia, joten mitään yhteistä teemaa koetuille haasteille ei ollut havaittavissa. Haasteiksi koettiin muun muassa yhteysongelmat, henkilöstön vaihteleva tekninen osaaminen, työpäivien pitkäksi venyminen, alaisten vastausviive, keskustelun vähentynyt määrä sekä haasteet havaita alaisten työkykyä.

Organisaatiolta saatu tuki etäjohtamiseen liittyen painottui vastausten perusteella hyvin pitkälti työvälineiden päivittämiseen etätyöhön sopivaksi ja etätyöhön liittyviin ohjeistuksiin. Suurin osa esihenkilöistä (5/7) kertoi, ettei ole saanut etäjohtamiseen tai siinä hyödynnettäviin menetelmiin koulutusta omalta organisaatioltaan tai koulutus on ollut hyvin vähäistä. Yksi esihenkilöistä kertoi osallistuneensa yhteen työnantajan järjestämään koulutukseen ja yksi esihenkilö kertoi, että etäjohtamista on käsitelty kaksi kertaa yhtenä teemana muiden esihenkilötyöhön liittyvien aiheiden yhteydessä. Osa vastaajista koki saaneensa etäjohtamiseen liittyen vertaistukea kollegoilta, mutta toisaalta osa taas toivoi, että vertaistukea olisi hyvä olla enemmän.

Esihenkilöiden organisaatiolta kaipaama tuki etäjohtamiseen liittyen oli melko vaihtelevaa. Osa esihenkilöistä koki, että olisi kaivannut etäjohtamiseen liittyen enemmän tukea omalta organisaatioltaan, esimerkiksi koulutuksen muodossa. Vastausten perusteella osa esihenkilöistä toivoisi enemmän vertaistukea etäjohtamiseen liittyen ja selkeämmät raamit etätyöskentelyyn. Myös koko organisaatiolle järjestettävä tuki etäympäristössä toimimiseen nousi ilmi vastauksissa. Toisaalta jotkut esihenkilöistä kokivat oppineensa toimimaan etäjohtajana käytännön kokemuksen kautta, eivätkä tässä hetkessä enää koe kaipaavansa mitään lisätukea organisaatiolta aiheeseen liittyen.

”No varmaan just olisi ihan mukava tällöinen joku koulutus. (...) ehkä se on lähinnä se vertaistuki sitten, että voidaan keskustella näistä ongelmista mitä on kohdattu siinä työssä.” (Nro 4)

”Se vertaistuki on tärkeätä ja sitten vielä niitä suuntaviivoja. Esihenkilötyö olisi jotenkin linjakasta ja alaisille näkyis jotenkin tasalaatuisena, niin ehkä yhteiset suuntaviivat ja linjaukset voisi olla paikallaan. Olisi meille (...) saanut olla vähän enemmänkin sitä tukea tarjolla johtamiseen ja etäjohtamiseen, että aika isojen haasteiden edessä on oltu.” (Nro 7)

5.4 Etätyön ja esihenkilötyön tulevaisuus

Haastattelun viimeisessä osiossa käsiteltiin yleisesti työelämän murrosta ja tulevaisuuden näkymiä etätyön ja esihenkilötyön osalta. Kaikki tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt olivat varmoja, että etätyö tulee heidän organisaatiossaan tai alallaan jatkumaan myös tulevaisuudessakin. Kukaan vastanneista ei usko organisaatiossaan siirryttävän tulevaisuudessa täysin etätyöhön, vaan hybridityön uskottiin jatkuvan myös tulevaisuudessa. Etätyön koettiin olevan nykyaikaa ja koronaviruspandemian koettiin todistaneen sen, että osassa organisaatioista ja ammateista työn tekeminen onnistuu hyvin fyysisestä sijainnista riippumatta.

Vastaajat kokivat, että esihenkilölle tulee olemaan aina tarvetta ja esihenkilötyön peruseriaatteen tulevat säilymään hyvin pitkälti muuttumattomina. Esihenkilön työnkuvan koettiin kuitenkin mahdollisesti vielä muuttuvan jossain määrin. Vastauksissa korostui esihenkilötyön muuttuvan enemmän valmentavaksi. Lisäksi organisaatioiden kulttuurinmuutokset koettiin esihenkilöiden työnkuviin vaikuttavina asioina, esimerkkinä itseohjautuva työskentely, jossa esihenkilön rooli on hyvin erilainen kuin mitä perinteisessä, hierarkkisessa johtamisessa. Vastauksissa nousi esiin myös eri sukupolvien tarpeet. Esimerkiksi uudempien sukupolvien uskotaan tuovan esihenkilötyöhön uusia erityispiirteitä, sillä eri sukupolvilla on erilaisia odotuksia niin työelämälle kuin myös esihenkilön työlle.

”Suurimmalta osaltaan tämä nyt pysyy semmoisena vuorovaikutus työnä niin kuin tähänkin asti sitä, kohtaamisena ja kuuntelemisena.” (Nro 2)

”Esihenkilö ei ole mikään käskyttäjä ja ja perään katsoja, vaan enemmänkin valmentaa saavuttamaan näitä tuloksia ja sillä lailla ohjaa sitä työn tekemistä. Meidän uudet sukupolvet varmaan taas tuo uusia asioita mukanaan. He on nähnyt ihan toisenlaisen maailman. Tunnistan että se tulee vaikuttamaan siihen esihenkilön rooliin sitten jatkossa.” (Nro 7)

Pääosin esihenkilöt kokivat työelämän ja työn teon tapojen uudistumisen hyvänä asiana. Positiivisina asioina koettiin muun muassa mahdollisuus kehittyä omassa työssään ja työn monipuolistuminen. Neljä tutkimukseen osallistuneista esihenkilöistä ei kokenut työelämän muutoksia tai tulevaisuuden

näkymiä työnsä osalta huolestuttavina. Loput vastanneista kokivat, että työelämän muuttumiseen ja etätyön määrän lisääntymiseen liittyi jossain määrin epävarmuustekijöitä ja huolenaiheita. Asioiden nopean muuttumisen mainittiin vaativan yksilöiltä enemmän, esimerkiksi uusien asioiden opiskelua pysyäkseen mukana ajan hengessä. Itseohjautuvuuden osalta koettiin riskinä, että jotkut työntekijät voivat jäädä liian yksin tai sopiiko itseohjautuva tapa työskennellä kaikille. Myös lisääntyneen etätyön pohdittiin voivan vaikuttaa negatiivisesti työntekijän hyvinvointiin, osaamiseen, urakehitykseen ja yhteisöllisyyteen. Negatiivisella vaikutuksella tarkoitettiin sitä, että työntekijä ei esimerkiksi koe etäympäristöä itselleen luontaiseksi, jolloin riskinä on heikentynyt vuorovaikutus ja aloitteellisuus. Tämä voi vaikuttaa siihen, ettei tällaisen henkilön työpanos tule yhtä näkyväksi esihenkilölle ja muulle tiimille, kuin sellaisen henkilön jolle etäympäristössä toimiminen on luonnollista ja vuorovaikutus helpompaa.

“... ja just että hieman huolestuttaa juuri sitä miten varmistetaan tämä osaamisen ylläpito ja yhteisöllisyys. Kun etänä tehdään töitä taikka sitten hybridinä, että miten tämä valtava etätyömäärä sitten vaikuttaa just tällaiseen mielenterveyteen liittyviin asioihin ja myös sosiaalisiin taitoihin.” (Nro 5)

“...ja se voi johtaa siihen, että sitten tullaan sinne toiseen ääripäähän, että kun tavallaan ollaan kaikki on vapaita tekemään mitä vaan niin siellä jää jalkoihin ne hiljaiset ja ne jotka ei pärjääkään yksin.” (Nro 1)

6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää esihenkilöiden kokemuksia ja ajatuksia etäjohtamisesta. Tutkimuksen myötä halusin lisää ymmärrystä sen suhteen, kuinka esihenkilöt kokevat etätyön vaikuttaneen työkuvaansa, omaan johtamistyyliinsä, johtamisen edellyttämiin taitoihin sekä yleisesti omaan motivaatioon. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata millaista tukea esihenkilöt ovat saaneet organisaatioiltaan etäjohtajuuteen siirtyessään ja millaista tukea he kaipaisivat.

Ensimmäisessä alaluvussa (6.1) esittelen ensin tutkimustuloksista tekemäni keskeiset johtopäätökset. Johtopäätösten perusteella esitän kehitysehdotuksia kyseisen osa-alueen parantamiseksi. Kehitysehdotus voi kohdistua esihenkilön toimintaan tai käyttämiin menetelmiin tai organisaation antamaan tukeen etäjohtamiseen liittyen. Toisessa alaluvussa (6.2) esittelen tutkimukseni perusteella nousseita jatkotutkimusaiheita. Viimeisessä alaluvussa (6.3) on pohdinta, jossa arvioin omaa suoriutumistani ja oppineisuuttani.

6.1 Keskeiset johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tutkimustulosten perusteella etätyö toi esihenkilötyöhön erityispiirteitä, jonka myötä esihenkilön oli täytynyt opetella uusia taitoja, muuttaa käyttämiään menetelmiä tai ajatteluaan. Esihenkilöiden mielestä etäjohtajuudessa tarvittavat taidot tai asiat, joita he olivat joutuneet opettelemaan, olivat pääsääntöisesti samoja asioita, joita esihenkilötyössä tarvitaan työskentely-ympäristöstä riippumatta. Etäympäristössä jotkut tarvittavista taidoista vain painottuvat eri lailla kuin lähiympäristössä työskennellessä. Tutkimustuloksista on pääteltävissä, että tärkeimpinä ominaisuuksina nähdään riittävät vuorovaikutustaidot sekä esihenkilön tuki ja ylipäätään ihmissuhdetaidot. Myös Hambleyn ym. (2007, 57) tutkimuksen mukaan etäjohtajat kokivat esihenkilön ja tiimin jäsenten suhteiden vaalimisen tärkeäksi etäympäristössä. Esihenkilöiden kuvailemat etäjohtamisessa tarvittavat taidot ovat samoja, joita kirjallisuus ja monet aiemmista tutkimuksista tukevat. Esimerkiksi osana Virolaisen (2010, 269) väitöskirjan keskeisiä tutkimustuloksia havaittiin, että panostamalla ihmiskeskeiseen johtamistyyliin esihenkilön on mahdollista vaikuttaa positiivisesti tiimin ilmapiiriin. Haapakosken ym. (2020, 96) mukaan on tärkeää, että vuorovaikutusta on säännöllisesti ja siihen on sovitut pelisäännöt. Tutkimustulosten mukaan esihenkilöt panostivat helposti lähestyttävyyteen ja tavoitettavuuteen, mutta toisaalta yhtenä etäjohtamisen kuormittavana tekijänä koettiin lisääntyneet yhteydenotot pikaviestintävälineiden (esimerkiksi Microsoft Teams tai Skype) kautta, jolloin esihenkilön työ keskeytyi herkästi yhä useammin. Tästä syystä suosittelen, että etäympäristössä toimivissa tiimeissä luodaan yhteiset pelisäännöt viestinnän suhteen, kuten millaisia asioita tulisi hoitaa missäkin kanavassa (esimerkiksi kiireettömät asiat sähköpostitse, kiireelliset asiat pikaviestintävälineiden välityksellä). Yhteisten pelisääntöjen on syytä olla helposti saatavilla myös kirjallisessa muodossa, jolloin sovitut toimintamallit eivät jää ulkomuistin varaan.

Pääsääntöisesti etäympäristön koettiin vaikuttaneen jollain tasolla heikentävästi tiimin keskeiseen vuorovaikutukseen siitä huolimatta, että moni esihenkilöistä kertoi etätyön myötä lisänneensä oman vuorovaikutuksensa määrää. Tämä voi mahdollisesti johtua tiimin jäsenten heikentyneestä sitoutuneisuudesta organisaatiota kohtaan, mutta toisaalta kyse voi olla siitä, että tiimin jäsenet opettelevat edel-

leen sopeutumaan etäympäristössä toimimiseen. Esihenkilöt voisivat virtuaalisissa palavereissa aktiivoida tiimin jäseniä keskusteluun osallistumiseen, esimerkiksi kysymällä tiimin jäseniltä mielipidettä käsiteltävään asiaan mainitsemalla tiimin jäsenen nimeltä sen sijaan, että esihenkilö kysyy yleisesti, onko kenelläkään asiaan liittyen ajatuksia. Vuorovaikutteisuutta parantaakseen suosittelen myös kameroiden ja mikrofoniin aktiivista auki pitämistä virtuaalisissa tapaamisissa. Sen sijaan, että palaverien vetovastuussa on aina esihenkilö, voisi tiimeissä kokeilla vuorotella yhteisten palaverien vetovastuuta tiimin jäsenten kesken. Tällöin tiimin jäsenet pääsevät osallistumaan palaverien sisällön suunnitteluun ja kokeilemaan erilaisia fasilitointikeinoja.

Osa esihenkilöistä kertoi tiimiensä opetelleen hyödyntämään pikaviestintävälineiden (esimerkiksi Microsoft Teams) mahdollistamia erilaisia reaktioita. Reaktiot voivat olla esimerkiksi viestille annettavia peukutuksia, sydämiä tai hymynaamoja. Tiimeissä voisi olla hyödyllistä sopia, että esimerkiksi viestin peukuttaminen on merkki viestin lukemisesta. Reaktioilla voidaan edistää vuorovaikutuksen ilmapiiriä ja tunnetta huomatuksi tulemisesta, vaikkei jokaiseen viestiin välttämättä kirjoiteta vastausta. Vapaa- muotoisempaa vuorovaikutusta edistääkseen suosittelen myös, että etäjohtajat järjestävät koko tiimin kesken säännöllisesti vapaamuotoisia tapaamisia, kuten virtuaalikalhveja tai -lounaita, jolloin tiimin jäsenet pääsevät tutustumaan toisiinsa myös työtehtävien hoitamisen ulkopuolella. Myös tiimin yhteiset vapaa-ajan viestintäkeinot, kuten WhatsApp-ryhmä voi olla hyvä kanava vapaamuotoisemman, työajan ulkopuolella tapahtuvan informaation jakamiseen. On kuitenkin tärkeää, että työajan ulkopuolella tapahtuvaan viestintään tarkoitettuihin ryhmiin liittyminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja virallisista työasioista viestimiseen käytetään sellaisia kanavia, joiden kautta kaikki tiimin jäsenet on mahdollista tavoittaa.

Myös Bergumin (2009, 195) tutkimustulosten mukaan yksi suurimmista haasteista etäjohtamisessa liittyi säännöllisen vuorovaikutuksen ylläpitoon, muita haasteita olivat palautteenantamisen varmistaminen ja alaisten näkeminen, jotka eivät nousseet tutkimuksessani esiin. Aiemmin viittaamani Reflektiven (2020, 16) tutkimuksen mukaan kasvanut etätyön määrä oli lisännyt työntekijöiden tarvetta palautteen saamiselle. Mielenkiintoinen havainto oli, että tutkimukseni esihenkilöt korostivat lisänneensä vuorovaikutusta ja esihenkilön tarjoamaa tukea, mutta varsinaisesti palautteen määrän lisääminen ei noussut esiin vastauksissa ollenkaan. Edesauttaakseen vuorovaikutusta esihenkilöt voisivat lisätä vapaamuotoisemman viestinnän lisäksi myös palautteenantamisen määrää tiimeille ja yksilöille. Lisäksi kartoittaakseen etäjohtamisen nykytilan ja kehityskohteet esihenkilöiden olisi syytä palautetta säännöllisesti tiimin jäseniltä myös omasta toiminnastaan. Kun etäjohtamisen ja etäympäristössä työskentelyn nykytila on selvillä, on etätyöskentelyn tilaa helpompi lähteä työstämään haluttuun suuntaan koko tiimin voimin. Myös etenkin etäjohtamisen erityispiirteisiin ja taitoihin liittyvä koulutus organisaation tukemana voisi olla hyödyllistä uusille etäjohtajille sekä jo pidempään etäjohtajana toimiville, esimerkiksi virtuaalisten taitojen ylläpitämiseksi ja fasilitoinnin monipuolistamiseksi. Lisäksi organisaatioissa on hyvä määritellä selkeät raamit sille, millaista esihenkilötyötä organisaatiossa halutaan toteuttaa ja mitä erityispiirteitä etäympäristö siihen tuo.

Tutkimukseeni osallistuneilla esihenkilöillä oli käytössään säännölliset palaverit tiimiensä kanssa, mutta osa esihenkilöistä koki vapaamuotoisten keskusteluiden riittävän määrän varmistamisen haas-

tavaksi. Viestinnän määrään liittyviä haasteita oli havaittavissa myös Bergumin (2009, 195) tutkimukseen osallistuneiden etäjohtajien keskuudessa. Osalla tutkimukseni esihenkilöistä yhteydenpito tiimin jäseniin myös kahdenkeskeisesti oli systemaattista. Kuitenkaan kaikilla vastaavaa systemaattisuutta ei ollut havaittavissa tai kahdenkeskeistä yhteydenpitoa yksilöihin oli melko harvoin. Etäympäristössä kahdenkeskeisten, vapaamuotoisten keskusteluiden tärkeys korostuu entisestään. Vilkmänin (2016, 3.5) mukaan vapaamuotoista viestintää tarvitaan esihenkilön lähestyttävyyden lisäämiseksi. Ilman säännöllistä ja tasapuolista yhteydenpitoa on riskinä, että esihenkilötyö ei ole tasalaatuista. Tämä voi näyttäytyä siten, että tiimin jäsenet ovat eriarvoisessa asemassa osan tiimin jäsenistä ollessa aktiivisempia esihenkilön suuntaan, jolloin näiden henkilöiden osaaminen ja työ tulee helposti näkyvämmäksi, kuin niiden, jotka eivät ole oma-aloitteisesti yhtä aktiivisia esihenkilön suuntaan. Myös tutkimustuloksissa yhdeksi etäjohtamisen haasteeksi koettiin alaisten jaksamisen havainnointi. Siksi suosittelem, että esihenkilöt aikatauluttaisivat yhteisten palavereiden lisäksi tiimin jäsenille kahdenkeskeisiä, vapaamuotoisempia tapaamisia, jolloin esihenkilön on helpompi pysyä ajan tasalla kunkin tiimin jäsenen kuulumisista ja jaksamisesta. Tiiviimmän yhteydenpidon avulla myös mahdollisiin piileviin ongelmiin käsiksi pääseminen on helpompaa ja nopeampaa. Kahdenkeskeisten tapaamisten ei tarvitse olla kestoiltaan pitkiä, vaan myös nopea puhelu kuulumistenvaihtoon voi toimia hyvin hektisen arjen keskellä. Vaikka esihenkilö kokisi pitävänsä systemaattisesti yhteyttä tiiminsä jäseniin, on hyvä pysähtyä pohtimaan, onko yhteydenpidon määrä riittävällä tasolla vai olisiko sitä syytä olla enemmän tai säännöllisemmin. Suunniteltaessa viestinnän ja yhteydenpidon määrää olisi esihenkilöiden syytä huomioida myös tiimin jäsenten toiveet.

Saarisen (2016, 71, 74) tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt kokivat, että luottamuksen rakentuminen virtuaalisessa työympäristössä on vaikeampaa ja vaatii enemmän aikaa kuin lähityössä tapahtuva luottamuksen rakentuminen johtuen esihenkilöiden hektisestä työympäristöstä. On syytä huomioida, että edellä mainittu tutkimus on tehty nimenomaan monikansallisten virtuaalitiimien johtamisen tutkimiseen. Luottamuksen rakentumisen hitaus nousi esiin myös tutkimuksessani uudehkojen tiimien esihenkilöiden vastauksissa, joten sama ilmiö on havaittavissa myös ilman monikansallisuuden tuomia erityispiirteitä. Toisaalta hektisen työympäristön tuomat haasteet osana etäjohtamista eivät nousseet tutkimukseni tuloksissa esiin.

Vilkmänin (2016, 2.1) mukaan runsas ja avoin kommunikointi on luottamuksen rakentumisen edellytyksenä ja etenkin etäympäristössä toimiessa luottamuksen tarve korostuu. Vaikka osa esihenkilöistä koki luottamuksen olevan hyvää etäympäristöstä huolimatta, on luottamuksen ylläpitämiseen silti syytä panostaa. Tutkimustuloksissa korostui, että luottamuksen ja vuorovaikutuksen puute näkyi nimenomaan tiimin keskeisessä toiminnassa, esimerkiksi vähentyneenä aktiivisuutena tiimin palaverissa tai epäluottamuksena kollegan työpanosta kohtaan. Epäluottamuksen taustalla voi olla monia eri tekijöitä, joista kaikki eivät välttämättä liity etäympäristöön, mutta epäreiluuden tunnetta vähentääkseen etätyölle tulisi olla sovittuna selkeät raamit, joiden puitteissa tiimin jäsenet voivat toimia. Etätyölle annetut raamit voivat liittyä esimerkiksi työaikoihin, etätyöpäivien määrään, mahdollisten liukumien käyttöön tai viestintään liittyviin pelisääntöihin. Esihenkilöiden oman vuorovaikutuksen lisäämisen ja vuorovaikutustilanteiden luomisen lisäksi esihenkilöiden ja organisaation johdon on tär-

keää tehdä selväksi, miten työntekijöitä tuetaan etäympäristössä sekä mistä apua ja ohjeita on saatavilla. Ohessa (kuva 4) on kuvattu keinoja, joilla esihenkilö voi parantaa tiimensä vuorovaikutusta ja sen myötä myös luottamusta.



KUVA 4. Keinoja vuorovaikutuksen parantamiseen etäympäristössä (Vilkman 2016, 5).

Tutkimustuloksista on havaittavissa, että esihenkilöiden organisaatioltaan saama koulutus etäjohtamiseen ja sen menetelmiin liittyen oli hyvin vähäistä ja jossain määrin jopa olematonta. Osa esihenkilöistä kertoi oppineensa työnsä etäjohtajana käytännön kokemuksen kautta itsenäisesti, osa kertoi perehtyneensä aiheeseen kirjallisuuden ja verkkoaineistojen kautta oma-aloitteisesti. Samanlaisia kokemuksia koulutuksen vähäisyydestä oli havaittavissa myös Fisher Tureskyn ym. (2020, 202) tutkimuksissa. Osa tutkimukseeni osallistuneista esihenkilöistä kertoi kaipaavansa edelleenkin organisaatioltaan tukea esimerkiksi koulutuksen muodossa. Esihenkilöt kertoivat joutuneensa etäjohtajuuden myötä opettelemaan uusien työvälineiden käyttöä ja tietoteknisiä taitoja, mutta vain harva esihenkilöistä kertoi saaneensa organisaatioltaan koulutusta uusien työvälineiden käytön opetteluun. Organisaatioissa olisi syytä panostaa käytettävien viestintävälineiden monipuolisen käytön ja fasilitointitaitojen kouluttamiseen. Useat pikaviestintävälineet tarjoavat lukuisia eri keinoja koulutusten tai palaverien fasilitointiin. Näitä menetelmiä opettelemalla esihenkilöt voivat lisätä palavereissa osallistujien aktiivisuutta ja palaverien sisällön monipuolisuutta. Suosittelen myös, että esihenkilöt ylläpitävät omaa osaamistaan perehtymällä aiheeseen halutessaan myös vapaaehtoisesti töiden ulkopuolella.

Etäjohtamiseen liittyvää aineistoa, kuten kirjoja ja verkkomateriaalia on saatavilla runsaasti. Myös esihenkilöille on tärkeää ylläpitää omaa osaamistaan uutta opettelemalla. Vaikka organisaation tuki on ensisijaisessa asemassa, voi osa opeista tulla myös oman organisaation ulkopuolelta.

Organisaation johdon olisi syytä selvittää etäjohtamisen nykytaso (miten esihenkilöt ja työntekijät kokevat sen) ja mihin etäjohtamisen aiheisiin liittyen esihenkilöt kokevat kaipaavansa lisää koulutusta. Organisaatioissa voi olla olemassa ohjeita tai suosituksia etäjohtamiseen liittyen, mutta organisaatioissa olisi tärkeää huolehtia, että ohjeet ja koulutusmateriaalit ovat helposti saatavilla ja esihenkilöt ovat tietoisia näiden olemassaolosta.

Tutkimustulosten perusteella vertaistuki koettiin tärkeäksi ja sitä toivottiin lisää. Organisaatioissa etäjohtajuuteen liittyvää vertaistukea voi lisätä esimerkiksi järjestämällä esihenkilöille työpajoja, joissa ajoittain pysähdytään yhdessä pohtimaan omaa motivaatiota esihenkilötyöhön sekä työn pohjimmaista tarkoitusta. Keskustellessa muiden samaa työtä tekevien kanssa työn onnistumisista, haasteista ja odotuksista voi oppia jotain uutta myös itsestään ja saada oivalluksia ja uusia työkaluja oman etäjohtajuuden kehittämiseen. Yksinkertaisimmillaan organisaatio pystyy tukemaan vertaistuen lisäämistä järjestämällä esihenkilöille aikaa ja alustan vapaamuotoisempaan keskusteluun työhönsä liittyen. Vapaamuotoista keskustelua voi käydä esimerkiksi esihenkilöiden kesken järjestetyissä säännöllisissä palaverissa, vapaamuotoisemmissa tilaisuuksissa, kuten yhteisillä kahvihetkillä tai pikaviestintäsovellusten mahdollistamissa ryhmissä ja keskusteluissa. On tärkeää, että organisaatioissa kannustetaan edellä mainittujen kaltaisten tapaamisten ja tilaisuuksien järjestämiseen ja niille varataan riittävästi aikaa.

Tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt olivat yksimielisiä sen suhteen, että etätyö ei ole vaikuttanut heidän työmotivaatioonsa. Siitä huolimatta suurin osa esihenkilöistä koki etäympäristön lisänneen jossain määrin työn kuormittavuutta ja haasteita, mutta mielenkiintoinen havainto on, että vain harva esihenkilöistä nimesi kaipaavansa organisaatiolta tukea kuormitusta tai muunlaisia haasteita aiheuttavien tekijöiden vähentämiseen. Tämä voi toisaalta johtua siitä, että jotkin nimetyistä kuormitustekijöistä, esimerkiksi työpäivien venyminen ja taukojen pitämättömyys, ovat pitkälti kiinni henkilön itsensä johtamisen taidoista ja oman työn aikatauluttamisesta. Oma kuormittuneisuuttaan vähentääkseen suosittelen esihenkilöille esimerkiksi lounastuntien ja kahvitaukojen merkitsemistä ylös kalenteriin, jolloin tauot ovat etukäteen tiedossa ja helpommin muistettavissa. Yhdeksi haasteeksi ja kuormitustekijäksi nousi alaisten vaihtelevat tietotekniset taidot. Suosittelen, että työ- ja viestintävälineiden käyttämisen puutteita havaitessaan esihenkilöt järjestäisivät rohkeammin tukea ja koulutusta alaisilleen järjestelmien käyttämiseen. Etenkin etäympäristössä käytettävien järjestelmien monipuolinen käyttäminen itsenäisesti on tärkeässä roolissa työssä suoriutumisen kannalta.

Kokemusvuosien määrällä esihenkilönä toimimisessa ei havaittu tässä tutkimuksessa olevan tulosten kannalta merkitystä. Uuden tiimin esihenkilönä toimiminen etäympäristössä nousi esiin asiana, jonka koettiin hidastavan luottamuksellisen ilmapiirin ja vuorovaikutuksen rakentumista. On syytä huomioida, että uuden tiimin esihenkilöllä saattoi olla vuosien kokemus esihenkilönä toimimisesta ja aiempaa kokemusta myös etäjohtamisesta, mutta siitä huolimatta luottamuksen ja vuorovaikutuksen koettiin rakentuvan hitaasti. Myös etäympäristössä uusiin tiimin jäseniin tutustuminen on mahdollista, tutus-

tumiseen käytetään vain erilaisia menetelmiä. Sen sijaan, että tutustuminen jää esihenkilön ja yksittäisen työntekijän väliseksi tutustumiskeskusteluksi, on tärkeää, että tutustuminen mahdollistetaan myös koko tiimin kesken. Uusien tiimien esihenkilöille suosittelen Virolaisen (2010, 275–276) väitöskirjan mukaisia menetelmiä, kuten tiimin jäsenten henkilökuvauksia ja virtuaalisten alustojen hyödyntämistä tutustumisen ja ilmapiirin kehittämisen avuksi. Näin ihmiset pääsevät tutustumaan tiimin jäsenten persooniin työtehtävien takana ja yhteisiä kiinnostuksen kohteita löytämällä vapaamuotoisemmat vuorovaikutustilanteet voivat syntyä luonnollisemmin.

Etätyön ja esihenkilötyön tulevaisuudesta keskustellessa esiin nousi esihenkilöiden huoli siitä, että lisääntynyt etätyön määrä ja itseohjautuva työskentelytapa voi vaikeuttaa yksilöiden työpanoksen näkyvyyttä. Yhtenä huolenaiheensa nousi esiin, kuinka esihenkilö voi varmistaa tasapuolisen yhteydenpidon kaikkiin tiimin jäseniin, jos osa tiimin jäsenistä työskentelee vain etäympäristössä ja osa työpäikällä samassa tilassa esihenkilön kanssa – tuleeko niiden työntekijöiden työ näkyvämmäksi, jotka ovat samassa tilassa esihenkilön kanssa ja voiko etäympäristössä työskentelevät jäädä urakehityksessä jälkeen? Virolaisen (2010, 210) ja Bergumin (2009) tutkimustulokset tukevat sitä, että samassa paikassa esihenkilön kanssa työskentelevät tiimin jäsenet olivat enemmän vuorovaikutuksessa esihenkilön kanssa, kuin ne, jotka työskentelivät etäympäristössä. Välttääkseen edellä mainitun laista eriarvoisuutta esihenkilöiden tulisi panostaa tietoisesti etäympäristössä työskentelevien alaisten yhteydenpitoon selvittääkseen ketkä alaisista kaipaavat enemmän tukea ja ohjausta. Etäympäristössä työskentely vaatii yksilöiltä myös enemmän itseohjautuvuutta ja kykyä johtaa omaa työtään. Esihenkilöille on syytä kouluttaa miten he voivat tukea työntekijöiden itsensä johtamisen taitoja etäympäristössä.

Tutkimukseeni osallistuneet esihenkilöt työskentelivät varsin erityyppisillä aloilla ja etätyön erityispiirteet vaihtelivat jonkin verran esimerkiksi etätyön määrän osalta (kuka etätyötä voi tehdä ja miten usein). Tämä voi olla osasyynä siihen, miksi esihenkilöt kokivat jossain määrin etätyöhön liittyvät erityispiirteet (kuten etäjohtamisen haasteet ja organisaatiolta kaivatun tuen) varsin eri tavoin. Tutkimustulokseni tukevat aiempia tutkimustuloksia ja käyttämäni kirjallisuutta riittävän viestinnän ja vuorovaikutuksen tärkeyden kannalta. Toisaalta tämä tutkimus tukee myös sitä, että etätyöskentelyyn ja etäjohtamiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa ja juuri omaan organisaatioon ja omalle tiimille sopivien toimintatapojen löytäminen edellyttää avointa kommunikaatiota ja yhteisten pelisääntöjen sopimista. Tutkimustuloksia tarkasteltaessa on syytä huomioida, että tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä, mutta ne voivat olla suuntaa antavia.

6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessani huomasin, että etenkin etäympäristössä uuden tiimin esihenkilönä aloittaneilla oli havaittavissa haasteita tiimin keskeisen luottamuksen ja vuorovaikutteisuuden rakentumisessa. Etä- ja hybridiympäristössä uuden tiimin esihenkilöksi siirtyvien kokemuksista voisi saada hyödyllistä tietoa esihenkilötyön kehittämistä ajatellen. Tutkimuksen tavoitteena voisi olla kehittää malli uuden esihenkilön perehdyttämiseen etäympäristössä tai opas uuteen etä- tai hybriditiimiin siirtyvälle esihenkilölle vuorovaikutuksen ja luottamuksen luomiseen.

Tulevaisuuden esihenkilötyöstä keskusteltaessa tutkimushaastattelussa nousi esiin myös eri sukupolvien erilaiset odotukset esihenkilötyötä kohtaan. Etäjohtamisen näkökulmasta voisi olla hyödyllistä

selvittää mitä erityispiirteitä eri sukupolvien edustajien johtaminen tuo esihenkilöiden työhön ja miten esihenkilö voi varmistaa tasalaatuisen esihenkilötyön, mikäli tiimin jäsenten odotukset esihenkilölle ovat toisistaan poikkeavia.

Etäjohtamiseen ja ylipäätään esihenkilötyöhön voi vaikuttaa toimiala ja organisaatiokulttuuri, joten yksittäisen organisaation halutessa selvittää oman organisaation tai yksikön etäjohtamisen tilan ja siihen liittyviä odotuksia, voisi olla hyödyllistä, että organisaatiot suorittavat myös omia tutkimuksiaan etäjohtamisen nykytilasta. Tutkimustulosten pohjalta organisaatiossa toteutettavaa etäjohtamista olisi mahdollista lähteä kehittämään haluttuun suuntaan. Aihetta voisi tutkia myös laajemmin siten, että esihenkilöiden lisäksi tutkittaisiin etäympäristössä työskenteleviä työntekijöitä ja heidän odotuksiaan etäjohtajuudesta. Tällöin tutkimustulosten pohjalta olisi mahdollista poimia sekä esihenkilöiden että työntekijöiden näkemykset ja lähteä kehittämään etätöitä siten, että molemmat osapuolet, sekä työntekijät että esihenkilöt, tulee kehittämistyössä kuulluksi ja huomioiduksi.

6.3 Pohdinta

Opinnäytetyö oli kokonaisuudessaan hyvin opettavainen ja kiinnostava projekti. Opinnäytetyölle valitsemani aihe, eli etäjohtaminen, oli ajankohtainen ja uskon aiheen olevan ajankohtainen varmasti vielä pitkän aikaa, joten toivon opinnäytetyöstäni ja teettämästäni tutkimuksesta olevan hyötyä vielä tulevaisuudessakin. Motivaatio opinnäytetyöprosessissa säilyi hyvin koko prosessin ajan. Se, että valitsin opinnäytetyön aiheen puhtaasti oman mielenkiintoni mukaan vaikutti varmasti motivaation säilymiseen.

Etäjohtaminen valikoitui opinnäytetyöni alustavaksi aiheeksi syksyllä 2021. Opinnäytetyöprosessi lähti käyntiin kunnolla joulukuussa 2021, jolloin opinnäytetyön suunnitelma tarkentui ja varsinainen opinnäytetyön työstäminen alkoi teoriaosuuden kirjoittamisella. Suunnitelmani oli saada työ valmiiksi toukokuuhun 2022 mennessä. Pysyin koko prosessin ajan hyvin suunnittelemani aikataulussa, ja työ valmistui hieman odotettua aiemmin. Myös koko opinnäytetyön aihe ja työsuunnitelma pysyi melko muuttumattomana työn valmistumiseen saakka, pieniä täsmennyksiä lukuun ottamatta. Ehkäpä siis sanonta *"hyvin suunniteltu on puoliksi tehty"* pitää paikkaansa.

Opinnäytetyölläni ei ollut toimeksiantajaa, vaan halusin tutkimukseni avulla saada eri aloilla työskentelevien esihenkilöiden kokemuksia etäjohtamisesta nähdäkseni, toistuuko vastauksissa samat asiat alasta riippumatta vai onko poikkeavuuksia havaittavissa paljonkin. Pohdin myös toimeksiantajan etsimistä, mutta päädyin lopulta pitäytymään kiinni alkuperäisessä suunnitelmassani muun muassa aikataulullisista syistä. Näin jälkikäteen mietittynä uskon, että toimeksiantajan kautta haastateltavien löytäminen olisi ollut huomattavasti helpompaa ja nopeampaa. Myös kehitysehdotukset etäjohtamisen ja organisaation tarjoaman tuen parantamiseksi olisivat voineet olla hieman konkreettisempia. Vaikka valitsemani tapa vaati hieman enemmän vaivannäköä ja tuntui hetkellisesti vaikealta, olen kuitenkin tyytyväinen valitsemaani suunnitelmaan.

Näin jälkikäteen, opinnäytetyötä viimeistellessä, huomasin välittömästi joitain asioita, mitä olisin tutkimuksen suunnittelussa, kuten haastattelukysymyksissä, tehnyt toisin tai tarkentanut vielä enemmän. Esimerkiksi sen sijaan että kysyn pelkästään mitä menetelmiä esihenkilö käyttää tai miten systemaatt-

tista jokin asia on, kysyisin näiden lisäksi, miten esihenkilö kokee kyseiset asiat, onko ne hänen mielestään riittäviä. Esimerkkinä kysymykset, jotka lisäisin haastattelukysymyksiin: *"koetko olevasti riittävästi yhteydessä alaisiisi", "koetko kysyväsi riittävän usein alaistesi kuulumisia ja jaksamisen / motivaation tilaa"* ja *"koetko viestintäsi määrän riittäväksi"*. Lisäksi olisin voinut lisätä kysymyksiä palautteenantamisesta etäympäristössä, sillä riittävä palautteen määrä on olennaista myös etäympäristössä työskennellessä. Vaikka koen opinnäytetyöni olevan kokonaisuutena onnistunut, uskon, että on tyyppistä huomata tuloksia läpikäydessä sellaisia asioita tai teemoja, joista olisi halunnut vielä enemmän tietoa. Toisaalta nämä ovat asioita, joita on mahdollista työstää myös jatkotutkimuksissa.

Koen, että oma osaamiseni ja tietämys etäjohtamisesta on kasvanut huomattavasti opinnäytetyöprosessin myötä. Jo teoriaosuutta kirjoittaessa huomasin kohtaavani omassa arjessani tilanteita, joissa lukemaani teoriaa oli mahdollista hyödyntää. Teoriaosuuden kirjoittaminen oli itselleni koko prosessissa helpoin osuus. Eniten haasteita ja työtä minulle tuotti tutkimustulosten läpikäynti ja johtopäätösten tekeminen. Myös täysipainoisen työskentelyn ja opintojen yhdistäminen vaati kurinalaisuutta ja järjestelmällisyyttä. Kokemus on ollut kuitenkin tuonut paljon uutta tietoa ja osaamista.

LÄHTEET

- Alasoini, Tuomo, Järvensivu, Anu & Mäkitalo, Jorma 2012. Suomen työelämä vuonna 2030, miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. Työ- ja elinkeinoministeriö. Verkkojulkaisu. <https://docplayer.fi/387787-Tem-raportteja-14-2012.html>. Viitattu 15.12.2021.
- Bergum, Svein 2009. Management of teleworkers: managerial communication and distance. Väitöskirja. Turku School of Economics. https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/98537/Ae10_2009Bergum.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Viitattu 29.1.2022.
- Dumitru, Catalina 2022. Building virtual teams. Routledge 2022. ProQuest Ebook Central. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=6665464&ppg=26>. Viitattu 23.12.2021.
- Eikenberry, Kevin & Turmel, Wayne 2021. The Long-Distance Teammate. Berrett-Koehler Publishers, Inc. ProQuest Ebook Central. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=6423114>. Viitattu 29.12.2021.
- Evans-Greenwood, Peter, Stockdale, Rosemary & Patston, Tim 2021. The digital-ready workplace. Deloitte Insights. Verkkojulkaisu. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/supercharging-teams-in-the-digital-workplace.html>. Viitattu 3.1.2022.
- Fisher Turesky, Elizabeth, Smith, Cody D. & Turesky, Ted. K., 2020. A call to action for virtual team leaders: practitioner perspectives on trust, conflict and the need for organizational support. *Organization Management Journal* vol. 17, Iss. 4/5. ProQuest. <https://www.proquest.com/docview/2625958777/fulltextPDF/C72D6378A0144CD7PQ/1?accountid=27296>. Viitattu 2.4.2022.
- Haapakoski, Kati, Niemelä, Anna & Yrjölä, Elina 2020. Läsä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent. Alma Talent Bisneskirjasto. [https://www.proquest.com/docview/222347190/fulltextPDF/DCC92B6386AA4FC4PQ/1?accountid=27296](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAXBBXATHBCEE#kohta:L((e4)sn((e4))(20)et((e4)n((e4)/piste:t8g. Viitattu 20.12.2021.</p>
<p>Hambley, Laura A., O'Neill, Thomas A. & Kline, Theresa J.B., 2007. Virtual Team Leadership: Perspectives From the Field. <i>International Journal of E-Collaboration</i>, vol 3, Iss. 1. ProQuest. <a href=). Viitattu 22.1.2022.
- Hernandez, Joseph A. 2020. Gen Z Join the Team. American Institute of Chemical Engineers. Verkkojulkaisu. <https://www.proquest.com/docview/2440493893/fulltextPDF/F9200CB6EC444A21PQ/1?accountid=27296>. Viitattu 28.1.2022.
- Joki, Maritta 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin Kamari Oy.
- Kauhanen, Juhani 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsingin seudun kauppakamari. Ammatikirjasto.

- Kuusela, Sari 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Alma Talent Oy. Alma Talent Verkkokirjaily. <https://verkkokirjaily-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/GAEBHXBTGDG#piste:tq>. Viitattu 15.12.2021.
- Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2017. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent. Alma Talent Verkkokirjaily. <https://verkkokirjaily-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAEBBXTBBAED#piste:b6>. Viitattu 3.1.2022.
- Marttinen, Jussi 2018. Palvelukseen halutaan robotti: Tekoäly ja tulevaisuuden työelämä. Aula & Co. Ellibs e-kirjat. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789527269107>. Viitattu 16.12.2021.
- Nyström, Leena 2021. Miltä työn tulevaisuus näyttää asiantuntijaorganisaatiossa? Deloitte. Verkkojulkaisu. <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/careers/articles/milta-tyon-tulevaisuus-nayttaa-asiantuntijaorganisaatiossa.html>. Viitattu 4.1.2022.
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Ellibs e-kirjat. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>. Viitattu 3.1.2022.
- Rantanen, Jarkko, Leppänen, Ira & Kankaanpää, Heikki 2020. Johda tunneilmastoa: Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Alma Talent. Alma Talent Verkkokirjaily. <https://verkkokirjaily-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/DAJBIXDTEB#piste:t1>. Viitattu 28.12.2021.
- Reflektive 2020. Performance Management Benchmark Report. Verkkojulkaisu. <https://www.reflektive.com/wp-content/uploads/2020/07/2020-Performance-Management-Benchmark-Report.pdf>. Viitattu 20.1.2022.
- Saarinen, Johanna 2016. Managing global virtual teams. Väitöskirja. Department of Management Studies. Aalto-yliopisto. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/23051/isbn9789526070131.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 19.3.2022.
- Salonen, Eveliina 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Alma Talent. Alma Talent Bisneskirjasto. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/HAH-BBXDTEB#piste:b2693/kohta:Lopuksi\(\(20\)\)](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/HAH-BBXDTEB#piste:b2693/kohta:Lopuksi((20))). Viitattu 15.12.2021.
- Sipponen-Damonte, Mirjami 2020. Varmuutta fasilitointiin. Alma Talent. Ellibs e-kirjat. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521438783>. Viitattu 3.1.2022.
- Sobel Lojeski, Karen & Reilly, Richard R. 2020. The Power of Virtual Distance: A Guide to Productivity and Happiness in the Age of Remote Work. John Wiley & Sons, Incorporated. ProQuest Ebook Central. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=6166912>. Viitattu 29.12.2021.
- Sydänmaalakka, Pentti 2012. Älykäs johtaminen 7.0.: miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Talentum 2012. Ellibs e-kirjat. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521418433>. Viitattu 29.12.2021.
- The Deloitte Global 2021. Millennial and Gen Z Survey. Verkkojulkaisu. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/2021-deloitte-global-millennial-survey-report.pdf>. Viitattu 29.12.2021.
- Tienari, Janne & Piekkari, Rebecca 2011. Z ja epäjohtaminen. Talentum. Ellibs e-kirjat. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521416873>. Viitattu 28.1.2022.
- Torres, Monica 2017. Surprise! Ladders survey of workers says millennials are improvished workaholics. Ladders. Verkkojulkaisu. <https://www.theladders.com/career-advice/millennials-career-survey>. Viitattu 29.12.2021.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Ellibs e-kirjat. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>. Viitattu 4.2.2022.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2020a. Työolobarometri 2020. Verkkojulkaisu. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163200/TEM_2021_36.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 29.12.2021.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2020b. Työpoliittinen aikakauskirja. Verkkojulkaisu. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162308/TEM_tyopoliittinen_aikakauskirja_2_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y. Viitattu 4.2.2022.

Työsuojelu.fi julkaisuaika tuntematon. Psykososiaalinen kuormitus. Verkkojulkaisu. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>. Viitattu 15.12.2021.

Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon. Mobiili työ ja etätyö. Verkkojulkaisu. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoymparisto/mobiili_tyo_ja_eta_tyo#e9c5653d. Viitattu 16.12.2021.

Valpola, Anneli 2021. Toimiva Johtoryhmä. Helsingin Seudun kauppakamari. Ammattikirjasto. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/toimiva-johtoryhma-2021#kohta:Toimiva\(\(20\)johtoryhm\(\(e4\)\)](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/toimiva-johtoryhma-2021#kohta:Toimiva((20)johtoryhm((e4))). Viitattu 20.3.2022.

Vilkka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. PS-kustannus. Ellibs e-kirjat. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701236>. Viitattu 23.12.2021.

Vilkman, Ulla 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro. Alma Talent Verkkokirjahylly. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/DAEBIXC-TEB#kohta:ET\(\(c4\)JOHTAMINEN\(\(20\)Tulosta\(\(20\)joustavalla\(\(20\)ty\(\(f6\)ll\(\(e4\)\)\(\(20\)/piste:b826](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/DAEBIXC-TEB#kohta:ET((c4)JOHTAMINEN((20)Tulosta((20)joustavalla((20)ty((f6)ll((e4))((20)/piste:b826). Viitattu 23.12.2021.

Virolainen, Harri 2010. "Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin" – Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Väitöskirja. Turku School of Economics. https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96676/Ae8_2010.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Viitattu 29.1.2022.

Wise, Thomas P. 2016. Trust in Virtual Teams. Taylor & Francis Group. ProQuest Ebook Central. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=4415027>. Viitattu 4.2.2022.

LIITE 1: HAASTATTELUKUTSU 1

Hei!

Olen liiketalouden YAMK-opiskelija Savonia-ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyötä aiheesta *Etäjohtaminen ja työelämän murros: miten etätyö on muuttanut johtamista ja millaisia taitoja etäjohtaja tarvitsee*. Toteutan osana opinnäytetyötäni tutkimuksen etäjohtamiseen liittyen, ja tutkimuksessani pyrin selvittämään millä tavoin etätyö on muuttanut johtamista, millaisia taitoja etäjohtaja tarvitsee sekä millaista organisaation tukea esihenkilöt kaipaavat etäympäristössä.

Etsin tutkimustani varten haastateltavaksi esihenkilöasemassa työskenteleviä henkilöitä, joilta löytyy kokemusta niin lähi- kuin etäjohtamisesta. Tutkimushaastattelut on tarkoitus toteuttaa helmikuun 2022 aikana. Haastattelut toteutetaan Microsoft Teamsin tai Zoomin välityksellä ja nauhoitan haastattelut aineiston myöhempää analysointia varten. Haastattelua varten voimme sopia joustavasti aikatauluusi sopivan ajankohdan. Haastattelu suoritetaan yksilöhaastatteluna. Tutkimus tullaan toteuttamaan anonymisti, eli nimeäsi tai organisaatiosi ei tulla opinnäytetyössäni paljastamaan.

Toivon suuresti, että pääsisit osallistumaan tutkimukseen, mikäli tunnistat kuuluvasi tutkimuksen kohderyhmään. Ilmoitathan mahdollisesta osallistumisestasi sunnuntaihin x.x.xxxx mennessä vastaamalla tähän viestiin. Mikäli tunnistat, ettet kuulu tutkimuksen kohderyhmään, otan myös tämän tiedon mieluusti vastaan. Haastattelua varten on hyvä varata aikaa noin 30–40 minuuttia. Toimitan haastattelukysymykset tutkimukseen osallistujille etukäteen sähköpostitse tutustuttavaksi.

Opinnäytetyöni ohjaajina toimivat lehtorit Harri Virolainen (harri.virolainen@savonia.fi) sekä Minna Tarvainen (minna.tarvainen@savonia.fi) ja heidät tavoittaa tarvittaessa sähköpostitse.

Ystävällisin terveisin,
Jatta Kuronen

Puh. +358 xxxxxxxxx
Sähköposti: xxxxxxxxx

LIITE 2: HAASTATTELUKUTSU 2

Hei!

Olen liiketalouden YAMK-opiskelija Savonia-ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyötä aiheesta *Etäjohtaminen ja työelämän murros: miten etätyö on muuttanut johtamista ja millaisia taitoja etäjohtaja tarvitsee*. Toteutan osana opinnäytetyötäni tutkimuksen etäjohtamiseen liittyen, ja tutkimuksessani pyrin selvittämään millä tavoin etätyö on muuttanut johtamista, millaisia taitoja etäjohtaja tarvitsee sekä millaista organisaation tukea esihenkilöt kaipaavat muuttuneessa työympäristössä.

Etsin tutkimustani varten haastateltavaksi **esihenkilöasemassa** työskenteleviä henkilöitä, joilta löytyy kokemusta sekä lähi- että etäjohtamisesta. Tutkimushaastattelut pyrin toteuttamaan helmikuun 2022 aikana. Haastattelut toteutetaan Microsoft Teamsin tai Zoomin välityksellä ja nauhoitan haastattelut muistini tueksi aineiston myöhempää analysointia varten. Haastattelua varten voimme sopia joustavasti aikatauluusi sopivan ajankohdan. Haastattelu suoritetaan yksilöhaastatteluna. Tutkimus tullaan toteuttamaan anonyymisti, eli nimeäsi tai organisaatiotasi ei tulla opinnäytetyössäni paljastamaan.

Haastattelua varten on hyvä varata aikaa noin 30–40 minuuttia. Toimitan haastattelukysymykset tutkimukseen osallistujille etukäteen sähköpostitse tutustuttavaksi.

Mikäli olet tutkimuksen kohderyhmää ja kiinnostunut osallistumaan haastatteluun, voit ilmoittautua vastaamalla tähän sähköpostiin, niin voimme sopia aikatauluusi sopivan haastatteluhetken.

Opinnäytetyöni ohjaajina toimivat lehtorit Harri Virolainen (harri.virolainen@savonia.fi) sekä Minna Tarvainen (minna.tarvainen@savonia.fi) ja heidät tavoittaa tarvittaessa sähköpostitse.

Ystävällisin terveisin,
Jatta Kuronen

Puh. +358 xxxxxxxxxx
Sähköposti: xxxxxxxxxx

LIITE 3: HAASTATTELUKYSYMYKSET

Vastaajien taustatiedot:

Millä alalla työskentelet?

Miten kauan olet työskennellyt esihenkilön tehtävissä?

Kuinka suuren tiimin esihenkilönä toimit tällä hetkellä?

Kuinka usein tiimisi työntekijät työskentelevät etänä?

Kuinka usein työskentelet itse etänä?

Etäjohtamisen valmiudet:

Millaisia taitoja etäjohtaminen mielestäsi vaatii?

Oletko saanut koulutusta etäjohtamiseen?

Millaisia asioita tai taitoja olet joutunut opettelemaan etäjohtamisen myötä?

Vuorovaikutus ja luottamus etäympäristössä:

Millaisilla keinoilla pidät vuorovaikutteisuutta yllä tiimin jäsenten kanssa etäympäristössä?

Millä tavoin koet etäympäristön vaikuttaneen tiimin vuorovaikutukseen?

Millä tavoin tapasi viestiä tiimisi kanssa ovat muuttuneet etätyöskentelyn myötä?

Kuinka systemaattista yhteydenpito tiimisi jäseniin on etäympäristössä?

Koetko etätyön vaikuttaneen jollain tavoin tiimin luottamuksen rakentamiseen? Jos, niin millä tavoin?

Millaisilla keinoilla seuraat työntekijöiden suoriutumista etäympäristössä ja kuinka systemaattista seuraaminen on?

Millä tavoin seuraat tiimin jäsenten jaksamista etäympäristössä?

Etäjohtaminen ja työnkuvan muutos:

Millä tavoin etäympäristö on vaikuttanut johtamistyyliisi?

Onko etätyö vaikuttanut työsi kuormittavuuteen? Jos, niin millä tavoin?

Onko etäympäristössä työskentely vaikuttanut työmotivaatioosi? Jos on, millä tavoin?

Millaista tukea olet saanut organisaatioltasi etäjohtamiseen liittyen?

Millaista tukea kaipaisit organisaatioltasi etäjohtamiseen liittyen?

Millaisia haasteita etäympäristössä johtaminen on sinulle konkreettisesti aiheuttanut?

Entä mitä positiivisia asioita etäympäristö on tuonut työhösi?

Etätöön ja esihenkilön työnkuvan tulevaisuus:

Miten näet etätöön tulevaisuuden organisaatiossasi tai alallasi?

Uskotko työnkuvasi (esihenkilön roolissa) muuttuvan tulevaisuudessa? Jos, niin millä tavoin?

Huolestuttaako tai innostaako sinua jokin esihenkilön työnkuvan murroksessa?