

Viestintä osana työhyvinvointia etätyössä poikkeusolojen aikana Hartela-yhtiöt Oy:ssä

Tiina Ojala



Tekijä Tiina Ojala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Viestintä osana työhyvinvointia etätyössä poikkeusolojen aikana Hartela-yhtiöt Oy:ssa	Sivu- ja liitesivumäärä 33 + 4
<p>Vuosi 2020 kosketti meitä kaikkia maailmanlaajuisen pandemian Covid-19 vuoksi. Suuri osa työikäisistä joutui etätyöhön, lomautetuksi tai pahimmillaan jopa työttömäksi. Pitkään kestänyt pandemia oli meille kaikille niin sanotusti "uusi normaali". Pitkään jatkunutta etätyötä jouduttiin tarkastelemaan yksityiskohtaisemmin ja kehittämään entistä enemmän.</p> <p>Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona yritykselle Hartela-yhtiöt Oy. Hartela on suomalainen perheyhtiö, jonka toimialana on lähirakennus. Hartela rakentaa asuntoja ja toimitiloja sekä kehittää kiinteistöjä ja alueita. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten toimihenkilöt kokivat esihenkilön tuen työhyvinvoinnissa poikkeusolojen aikana etätyössä.</p> <p>Työhyvinvointi on hyvin laaja alue, joten opinnäytetyöhöni valitsin työhyvinvoinnin viestintän näkökulmasta.</p> <p>Tutkimuksen tietoperustan rakensin perehtymällä kirjallisuuteen ja verkkolähteisiin etätyöstä sekä etätyön johtamisesta. Lisäksi hyödynsin artikkeleita, joissa käsiteltiin johtamista COVID-19 pandemian aikana.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimustyönä. Kohderyhmänä oli Hartelan tytäryhtiö Hartela Etelä-Suomen hankintatiimi ja hankintakehitystiimin. Haastattelin henkilökohtaisesti Teamsin kautta kaksi esihenkilöä ja kummankin esihenkilön kaksi alaista, eli yhteensä 6 haastateltavaa.</p> <p>Tutkimustulokset osoittavat, että kokoaikaiseen etätyöhön siirtyminen ei tuottanut juurikaan työhyvinvoinnin kannalta ongelmia. Tiimiläiset olivat tyytyväisiä esihenkilöönsä ja tiimin yhteistyöhön.</p> <p>Tutkimustuloksien ja pohdinnan perusteella luotiin kehitysideoita toimeksiantajalle. Kehityskohteiksi ehdotettiin etätyömahdollisuuden lisäämistä, yhdessä tekemistä ja koulutuksia etäjohtamiseen sekä jatkotutkimusehdotukseksi tiimien työhyvinvoinnin tutkintaa syvemmin.</p> <p>Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin huhtikuussa 2021 ja valmistui huhtikuussa 2022.</p>	
Asiasanat Etäjohtaminen, etätyö, työhyvinvointi, tiimityö, COVID-19	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset	2
1.2	Keskeiset käsitteet	2
2	Toimeksiantaja	3
3	Etäjohtaminen	4
3.1	Etäjohtamisen tärkeät taidot ja osaaminen	4
3.2	Etäjohtamisen haasteet ja hyödyt	6
4	Vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijän välillä	8
4.1	Esihenkilön tuki	9
4.2	Etätyön suunnitelma	10
4.3	Työkalut	11
5	Tutkimuksen toteutus	14
5.1	Tutkimussuunnitelma	14
5.2	Tutkimusmenetelmän valinta	16
5.3	Kohderyhmä	18
5.4	Tutkimusaineisto ja käytetyt analyysit	18
5.5	Tutkimustulosten analysointi	18
6	Tutkimustulokset	20
6.1	Taustakysymykset esihenkilöille	20
6.2	Microsoft Teams	20
6.3	Tasavertaisuus	21
6.4	Yhteydenpito	21
6.5	Viestintä ryhmässä ja kahden kesken	22
6.6	Tavoitteet	22
6.7	Motivointi	22
6.8	Sitouttaminen	23
6.9	Virtuaalisen vuorovaikutuksen viisi tärkeää tekijää	23
6.9.1	Tiimin viestintätavan rakentaminen	23
6.9.2	Äänen tulkinta	23
6.9.3	Vaikeat keskustelut	24
6.9.4	Yhdessä tekeminen	24
6.9.5	Tunteiden läpikäynti	25
6.10	Tavoitettavuus	25
6.11	Kehitys	25
6.12	Vapamuotoinen kommentti	26
7	Johtopäätökset	27
8	Pohdinta	30

8.1 Tutkimuksen pätevyys, luotettavuus ja eettisyys	30
8.2 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset	31
8.3 Opinnäytetyöprosessi.....	32
8.4 Oman oppimisen arviointi ja ammatillinen kehittyminen	33
Lähteet	35
Liitteet.....	37
Liite 1. Saatekirje esihenkilölle	37
Liite 2. Saatekirje tiimiläiselle.....	38
Liite 3. Haastattelukysymykset esihenkilölle	39
Liite 4. Haastattelukysymykset tiimiläiselle	40

1 Johdanto

Keväällä 2020 koronavirus muutti merkittävästi suomalaisten tapaa tehdä etätöitä räjähdysmäisesti. Vuonna 2018 noin 30 prosenttia suomalaisista teki etätöitä satunnaisesti. Koronaviruksen takia jopa 60 prosenttia suomalaisista palkansaajista teki töitä etänä. Muutoksen pakottamana huomattiin, että lähes kaikki tietotyön tehtävät voidaan tehdä kotoa käsin (Erto). On kuitenkin hyvin yleistä varsinkin globaaleissa yrityksissä, että kollegoita on ympäri maailmaa ja esihenkilö tapaa alaisiaan fyysisesti vain muutaman kerran vuodessa (Vilkman 2016, luku 1).

Etätyössä esihenkilön tuki on suuressa roolissa, sillä etätyöntekijä työskentelee toimiston ulkopuolella ilman kollegoiden ja esihenkilön jatkuvaa läsnäoloa, toisin kuin toimistolla työskennellessä. Etäyhteys tuo johtamisen näkökulmassa mukanaan erinäisiä haasteita, kuten toimivan tiimin ja aidon yhteistyön rakentaminen. Vuorovaikutuksen edistämiseen tiimissä on mietittävä lisää keinoja, sillä kaikista teknologinen vuorovaikutus ei tunnu luontevalta. Etänä työskentelevät kokevat helposti työyhteisön tuen puutteen ongelmaksi, sillä työyhteisön tuoma sosiaalinen tuki ehkäisee työuupumusta, stressiä ja tyytymättömyyden tuntemuksia tukalissa tilanteissa (Vilkman 2016, luku 1.3).

Jokaisen etätyötä tekevän täytyy luoda itselleen samantapainen aktiivinen työnteon ja taukojen rakenne kuin työpaikallakin, jotta etätö olisi pidemmän päälle kestävä. Vastuu on pääasiassa työntekijällä, mutta ohjauksen ja keinojen on tultava työpaikalta eli esihenkilöltä. Etäjohtamisessa vaaditaan osaamista luoda oman tiimin etätöihin jaksamista tukevia rakenteita. Yritysten HR-puolen olisi nyt viimeistään hyvä kysyä etätökokemuksia heiltä, joita se koskee ja päivittää koko yrityksen etätöstrategia vastauksien mukaan (Erto).

Yhteydenpito etätyössä on suuressa roolissa työhyvinvointiin nähden. Jokainen meistä tarvitsee säännöllisin väliajoin ihmiskontakteja, sillä ihminen on luonnostaan sosiaalinen olento. Yhteisölliset välineet mahdollistavat etätyössä sosiaaliset kontaktit ihmisten välillä. Yhteisölliset välineet koetaan vaikuttavan myönteisesti henkilöstön tyytyväisyyteen, koska yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyy, sisäinen viestintä tehostuu ja tunne yksintyöskentelystä vähenee (Vilkman 2016, s. 161–162).

Ensimmäisessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tavoitteet, ongelmat, työhyvinvoinnin rajaukset sekä tutustutaan tämän opinnäytetyön keskeisiin käsitteisiin.

1.1 Tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, kuinka työntekijät kokivat esihenkilönsä yhteydenpidon etätyössä poikkeusolojen aikana. Pääkysymykseen sidonnaiset alakysymykset olivat:

- Mitä työkaluja yhteydenpidossa käytettiin ja kuinka työkalut koettiin?
- Mitä haasteita yhteydenpidossa huomattiin?
- Minkälaisia kehitystarpeita etäyhteydenpitoon liittyi?

Työhyvinvointi on itsessään hyvin laaja alue käsiteltäväksi, joten rajasin päätutkimusongelmaksi yhteydenpidon ja siihen liittyvät ohjeistukset, suunnitelmat ja työkalut.

1.2 Keskeiset käsitteet

Etätyö on ansiotyötä, joka toteutetaan varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Se voi olla kokaikaista, eli työntekijä tekee työtä ainoastaan etäällä, tai osa-aikaista, eli esimerkiksi vain joka toinen viikko etäällä. Etätyö on luonteensa puolesta sellaista, jota voisi tehdä myös varsinaisella työpaikalla (Vilkman 2016, luku 1.1.1).

Työhyvinvointi tarkoittaa terveellistä, turvallista ja tuottavaa työtä, jota työyhteisö tekee hyvin johdetussa organisaatiossa. Työhyvinvointi on työntekijän ja -antajan vastuulla. He pitävät yllä ja kehittävät yhdessä työnhyvinvointia. Työhyvinvointi on monen eri tekijän summa ja sitä edistävä toiminta on pitkäjänteistä ja läpileikkaavaa. Työhyvinvointi syntyy pääasiallisesti työn lomassa (Työterveyslaitos).

Etäjohtamisessa työntekijä ja esihenkilö eivät tapaa välttämättä päivittäin tai edes kuukausittain toimistolla. Johtaminen tapahtuu etäyhteyden kautta, kuten puhelin tai videoyhteydet (Vilkman 2016, luku 1.1.5).

Etäjohtamisen työkalut ovat kehittyneet teknologian kehittyessä. Uusien keinojen kehittyminen ja mahdollistuminen on pitkälti teknologian kehityksen ansiota. Teknologian tarkoituksena on helpottaa modernia työtä (Vilkman 2016, s. 155–156).

Etätyön suunnitelma suositellaan laatimaan, jotta työyhteisössä olisi selkä ohjeistus ja pelisäännöt etätyön tekemisestä (Reinikainen, P).

2 Toimeksiantaja

Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimi Hartela-yhtiöt Oy. Hartela on suomalainen rakennusyhtiö, joka rakentaa koteja ja toimitiloja sekä kehittää alueita ja kiinteistöjä. Hartela kuuluu suurimpiin valtakunnallisiin rakennusyhtiöihin Suomessa (Hartela, Ajankohtaista). Hartela työllistää noin 600 rakentamisen ammattilaista ja Hartelalla on 6 toimipistettä ympäri Suomea (Uusimaa, Varsinais-Suomi, Pirkanmaa, Häme ja Oulun seutu) (Hartela. Hartela pähkinänkuoressa).

Vuonna 2020 koronan takia moni Hartelan henkilöstöstä siirtyi etätyöhön ja työmailla piti sopeutua rajoitustoimiin. Vaarana oli työkykyongelmien lisääntyvyys, mutta Hartela reagoi muutokseen nopeasti järjestämällä henkilöstölle webinaareja teemoina etätyöntekeminen ja työstä palautuminen sekä tarjoamalla valmennuksia itsensä johtamisesta. Esihenkilöille Hartela mahdollisti lisäämällä valmiuksia toiminnan johtamiseen uudessa tilanteessa sekä tukea esihenkilötyöhön. Hartela toteutti vuonna 2020 loka-marraskuussa henkilöstötutkimuksen, johon vastasi 79,6 prosenttia henkilöstöstä (yhteensä 391 Hartelalaista). Tutkimuksen mukaan henkilöstö on motivoitunut, sitoutunut ja suosittelee Hartelaa työnantajana. Tutkimuksen kautta Hartela sai Suomen Innostavimmat Työpaikat -tunnustuksen (Hartela-yhtiöt Oy 2021, 6).

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin Hartelan pääkaupunkiseudulta satunnaisesti 2 esihenkilöä ja kummaltakin esihenkilöltä 2 alaista.

3 Etäjohtaminen

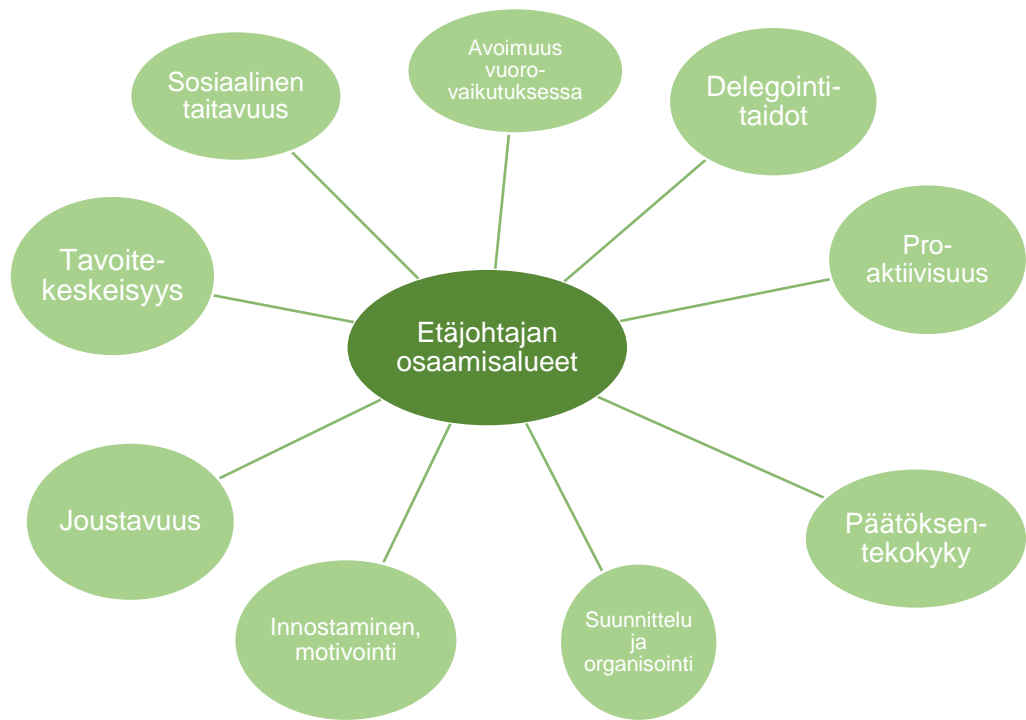
Tässä luvussa käsitellään etäjohtamisen merkitystä, siihen tarvittavia taitoja ja osaamista sekä tutustutaan tarkemmin sen tuomiin haasteisiin ja hyötyihin.

Etäjohtaminen tarkoittaa sitä, etteivät esihenkilö ja työntekijä kohtaa toisiaan päivittäin tai edes viikoittain. On myös hyvin mahdollista, että esihenkilö ja työntekijä tapaavat vain kerran pari vuodessa. Esihenkilöltä vaaditaan etäjohtamisessa kykyä hyödyntää tieto- ja viestintäteknologioita monipuolisesti. Etäjohtaminen terminä saattaa herättää hieman keskustelua, sillä jo hyvin monessa organisaatiossa johtaminen tapahtuu etänä ja etätuliite voi kuulostaa esihenkilön ja työntekijän olevan hyvin kaukana toisistaan, vaikka tosiasiallisesti nykyteknologian avulla yhteydenpito on vaivatonta (Vilkman 2016, 15).

Onnistuakseen etäjohtamisessa etäjohtajalta vaaditaan usein enemmän kuin perinteiseltä johtajalta. Fyysisen yhteydenpidon puuttuminen vaikeuttaa esihenkilölle kuuluvien vastuiden hoitamista ja esimerkiksi prosessien ja rakenteiden suhteen etäjohtajalta vaaditaan luovuutta (Rauramo, P. 2018). Etäjohtaminen perustuu luottamukseen sillä suurin pelko näyttää olevan se, tekevätkö työntekijät työnsä, kun he eivät ole jatkuvasti esihenkilön valvovan silmän alla. Luottamuksen rakentamiseen etäjohtamisessa menee neljä kertaa enemmän aikaa kuin perinteisessä johtamisessa (Vilkman, U. 2016, 26–27).

3.1 Etäjohtamisen tärkeät taidot ja osaaminen

Organisaation ilmapiiriin vaikuttaa esihenkilön johtamistyyli, persoonallisuus ja toiminta. Ihanteellinen esihenkilö keskittyy henkilöstönsä päästäkseen parhaisiin tuloksiin. Henkilöstö saa parempia tuloksia aikaan, jos he saavat itse vaikuttaa omaa työtä koskevaan päätöksentekoon ja heillä on mahdollisuus kontrolloida omaa työtään. Etäjohtaminen on yhteistyötä ja tiimipelaamista (Vilkman, U. 2016, 138–139).



Kuvio 1. Etäjohtajan työssä ihmisten johtaminen korostuu entisestään (mukaillen Vilkman, U. 2016, 139).

Sosiaalinen taitavuus tarkoittaa esihenkilötyön hyviä vuorovaikutustaitoja. Etäjohtamisessa on kyettävä luomaan työntekijän kanssa henkilökohtainen suhde välimatkasta riippumatta. Virtuaalisessa vuorovaikutuksessa täytyy hyödyntää monipuolisia ja uusia välineitä rohkeasti. On tärkeää olla läsnä ja osata kuunnella henkilöstöä sekä tarvittaessa mukauttaa omaa viestintää toisen tyyliin sopivaksi (Vilkman, U. 2016,139).

Avoin vuorovaikutus luo menestyksekkään virtuaalitiimin. Työskentelyn ja päätöksenteon täytyy olla läpinäkyvää ja vuorovaikutuksen tasapuolista sekä koko henkilöstölle mahdollisimman samankaltaista. Avoimuus tarkoittaa myös henkilöstön mielipiteiden kuuntelemista ja kunnioittamista, joka edistää esihenkilön ja henkilöstön välille luottamusta (Vilkman, U. 2016,140–141).

Hyvien delegointitaitojen ansiosta esihenkilön ei tarvitse jatkuvasti seurata henkilöstönsä edistymistä työtehtävissä. Kyky delegoida ei ole sama asia kuin delegointitaito. Delegointitaidon onnistumisessa työt tulee tehdä tavoitteenmukaisella tavalla ja juuri oikeaan aikaan. Tehtävänannot tulee jakaa niin selkeästi, että kenellekään ei jää epäselväksi oma työtehtävä (Vilkman, U. 2016, 141).

Innostaminen ja motivointi on olennainen osa etäjohtamisessa. Henkilöstö tulisi saada innostuneeksi ja tekemään työtä yhteisen asian eteen. Etäjohtajan on kyettävä välittämään

henkilöstölle ymmärrettävästi yhteinen visio ja tuomaan se selkeästi esille osaksi työn arkea. Selkeät tavoitteet ohjaavat tiimin tapaa työskennellä erillään etätyössä. Etäjohtajan kyky motivoida vahvistaa etätyössä henkilöstön erilaisten tarpeiden huomioimista (Vilkman, U. 2016, 142–143).

Etäjohtajalta vaaditaan keskittymistä ja kurinalaisuutta hyviin suunnittelu- ja organisointitaitoihin. Etäjohtajan luomat selkeät raamit luovat henkilöstölle turvallisen tilan tehdä työtä itsenäisesti ja vastuullisesti. Jos etäjohtajan suunnittelu ja organisointi on sekavaa, niin se heijastuu myös henkilöstön tapaan tehdä töitä (Vilkman, U. 2016, 143).

Etäjohtajalta edellytetään uusien ja toimivien johtamistapojen löytämistä.

3.2 Etäjohtamisen haasteet ja hyödyt

Suurimpana haasteena pidetään luottamusta. Etä- ja virtuaalityöskentelyssä etäjohtajan on hankalampaa seurata työn edistymistä, tekevätkö he oikeasti työtänsä eli voiko heihin luottaa, vaikka he eivät ole jatkuvasti valvovan silmän alla. Suurin osa työntekijöistä haluaa kuitenkin näyttää olevansa luottamuksen arvoisia, jos siihen annetaan mahdollisuus. Luottamuksen rakentaminen esihenkilön ja työntekijän välille on tärkeää. Luottamukseen tarvitaan runsasta ja avointa kommunikointia tiimin kanssa. Täysin virtuaalisessa tiimissä luottamuksen rakentamiseen menee neljä kertaa pidempään kuin perinteisessä tiimissä. Perinteinen ajattelutapa on ”luottamus on ansaittava”. Parempi olisi kuitenkin, että luotetaan, kunnes toisin todistetaan (Vilkman, U. 2016, 26–29).

Työsuorituksen mittaaminen on haastavaa etäjohtamisessa. Työn mittaamisen sijaan tulisi keskittyä tuloksien mittaamiseen. Olennaista ei ole työntekijän jatkuva saatavuus ja työnteko, vaan se mitä saadaan aikaiseksi. Useassa yrityksessä seurataan työntekoa sen mukaan kuinka paljon työntekijä viettää aikaa työpaikalla. Elektronisen valvonnan alla olevat työntekijät pystyvät vaikuttamaan työajan pituuteen, mutta työstä saatavan tyytyväisyyden tunteen ja myönteisten tunnetilojen kokeminen koetaan harvemmin. Kaikkea työtä ei kuitenkaan pystytä siirtämään tuloksien mittaukseen, mutta työn seuranta on kuitenkin muuttumassa joustavammaksi. Työn tuloksien mittaaminen onnistuu, kun työlle asetetaan selkeät tavoitteet ja aikataulu. Monet esihenkilöt kokevat yksilötasolla mittaamisen haastavaksi. Yksilömittaaminen johtaa helposti työtehtävistä kilpailumiseen, työkavereiden teke- misien kyttämiseen ja kateuteen (Vilkman, U. 2016, 46–49).

Etäjohtajan on tärkeä keskittyä etätyöntekijän sitouttamiseen yritykseen ja sen kulttuuriin. Sitoutuminen on vahvasti osana yhteisöllisyyden kokemuksia. Etätyöntekijä saattaa helposti tuntea ulkopuolisuuden tunnetta, jos osa tiimistä on toimistolla ja osa etänä. Tällöin etätyöntekijä on vähemmän tekemisissä työkavereiden ja esihenkilön kanssa kuin muut. Haasteellisia on varsinkin yhteiset palaverit, joissa muut ovat fyysisesti läsnä ja yksi videopuhelun kautta. Etänä on hankalampi saada itseään kuulluksi ja riskinä on, että esihenkilö tulkitsee työntekijän vetäytyjänä itsenäiseen työhön tai ettei työntekijä ole laisinkaan sosiaalinen, vaikka tämä ei pitäisi ollenkaan paikkaansa (Vilkman, U. 2016, 50–51).

4 Vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijän välillä

Vilkman (2016, 19–20) kertoo virtuaalisen työskentelyn suurimmista haasteista, joihin luokituu vuorovaikutus. Vuorovaikutus on kaiken a ja o, joka tekee joukosta henkilöitä tiimin. Teknologian välityksellä vuorovaikutus ei kuitenkaan tunnu kaikista kovin luonteelta, ja siksi onkin mietittävä keinoja edistääkseen tiimin vuorovaikutusta. Onneksemme nykypäivän teknologia mahdollistaa monia eri mahdollisuuksia ja lisää vaihtoehtoja keksitään koko ajan. Työntekijöillä on luontainen tarve kokea yhteenkuuluvuutta ja olla osa tiimiä. Jos he eivät koe yhteenkuuluvuuden tunnetta, niin viestintä vähenee eikä ryhmästä muodostu tiimiä. Tällöin myös työntekijöiden organisaatioon sitoutuminen ja moraalit heikkenee. Etätyöntekijät kokevat helposti työyhteisön puutteen ja he saattavat ajatella ”poissa silmistä” ovat myös ”poissa mielestä”. Esihenkilön ja työntekijän yhteydenpidossa on tärkeitä tekijöitä mm. henkinen tuki, välittäminen, arvostus, luottamus ja kuuntelu. Edellä mainitut tekijät ovat yksi tärkeimmistä voimavaroista, sillä se ehkäisee työuupumisen ja tyytymättömyyden tunteen.

Useimmat meistä kukoistavat, kun saavat olla osa tiimiä. Työpaikalla ollaan jatkuvasti toisten ympäröiminä, mutta etänä tilanne on yleensä toisin. Etätyössä viestintä on avainasemassa tiimihengen ja tuottavuuden ylläpitämisessä, joten kommunikointia tarvitaan etätyössä entistä enemmän. Työpäivä kannattaa aloittaa puhelulla, jossa käydään läpi päivän työtehtävät ja/tai päättää työpäivä tilanpuheluun. Kasvokkain käytävät keskustelut ovat ilmaisuvoimaisempia kuin pelkät puhelinkeskustelut, joten vahvistaakseen työntekijän ja esihenkilön välistä yhteydenpitoa, kannattaa pyrkiä käymään puhelut videopuheluin aina kun mahdollista (Grace, P. 2020, 71–72).

Vuorovaikutus on enemmän kuin tiedotusta ja viestintää esihenkilön ja työntekijän välillä. Vuorovaikutuksessa ollaan vähintään kahden ihmisen välillä. Siinä on kyse suhteesta ja toiminnasta, jossa jaetaan toiselle tietoa, ajatuksia, kokemuksia, tunteita ja rakennetaan niistä yhteisiä merkityksiä (Vilkman, U. 2016, 40).

Haapakosken, Niemelän ja Yrjölän (2020, 50–51) mukaan etätyön vuorovaikutuksessa on muistettava viisi tärkeää tekijää. Näistä tekijöistä muodostuu ”Virtuaalisyhteisön huoneen-taulu”:

Tiimin viestintätavan rakentaminen	Äänen kuunteleminen	Vaikeat keskustelut	Yhdessä tekeminen	Tunteiden läpikäynti
<ul style="list-style-type: none"> Viestinnän vastuun jakaminen Viestinnän keinot eri tilanteissa. 	<ul style="list-style-type: none"> Tunnelman tulkitsiminen äänestä Puheenaiheen, -määrän sekä rytmin seuraaminen. 	<ul style="list-style-type: none"> Pelissäännöt (keskeyttäminen) Turvallinen ympäristö 	<ul style="list-style-type: none"> Kannustus Yhteiset tavoitteet Ohjeiden seuraaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Työviikosta keskustelut Projektista tulleet tunteet Palautteen anto

Kuvio 2. Läsnä etänä: seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä (Haapakoski, K., Niemelä, A., Yrjölä, E. 2020, 50–51).

4.1 Esihenkilön tuki

Esihenkilön tavoitettavuus on harvemmin haaste esihenkilölle itselleen, mutta työntekijän näkökulmasta on tärkeää, miten esihenkilö on tavoitettavissa. Työntekijä saattaa kokea, ettei hän saa riittävän nopealla aikataululla työhönsä liittyviä vastauksia tai muuten tarvitsemaansa tukea, alkaa työ tuntua äkkiä turhalta ja työntekijän motivaatio laskee (Vilkman, U. 2016, 54).

Luottamuksen ja avoimuuden ylläpito on avainasemassa kaikenlaisessa johtamisessa ja ylipäättään ihmissuhteissa, mutta erityisesti etätyössä näiden tarve korostuu. Erityistä huomioita on kiinnitettävä yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Etätyössä on riski pudota yhteisön ulkopuolelle ja kokea erillisyyttä muista. Tällöin yhteistyö hankaloituu ja tavoitteiden saavuttaminen estyy. Esihenkilöllä pitäisi olla erityisen hyvä kyky kutsua tiiminsä vuorovaikutukseen sekä virtuaalisesti että työpaikalla. Hienovaraisesti pakottamalla tiimin kertomaan työn sujumisesta ja jakamaan havaintoja yhdessä ja erikseen. Ei ole pahitteeksi ollenkaan vaihtaa kuulumisia muistakin asioista kuin työasioista (Haapakoski, K., Niemelä, A., Yrjölä, E. 2020, 111).

Hyvä etäjohtaja luo yhteyksiä itsensä ja tiimin välille sekä osaa auttaa muita tulemaan yhteyteen keskenään. Kasvotusten tapahtuvassa johtamisessa esihenkilö on ehkä oppinut, kuka tiimistä tarvitsee paljon tukea ja kuka taas suoriutuu parhaiten omaehtoisesti. Etätyössä tutut periaatteet muuttuvat väistämättä. Johtamisessa selkeys on hyve. Etätyössä

selkeyden merkitys korostuu, sillä fyysisessä vuorovaikutuksessa puhuja kykenee tiedostamatta päättämään kuulijoiden eleistä, kuuntelevatko he ja ymmärtävätkö mitä puhutaan. Etätyössä näin ei ole, vaan väärinkäsityksen riski on tavallista suurempi. Esimerkiksi työn ohjeistukset täytyy ilmaista tavallista selkeämmin ja työn vaiheita tulee ohjeistaa. Etätyössä on tärkeää, että tavoitteet ovat selvillä ja jokainen tietää mikä on kenenkin vastuulla. Työn seurannan kannalta on hyvä antaa palautetta onnistumisista, että epäonnistumisista. Jotta esihenkilö pysyy perillä tiiminsä kuulumisista ja tiimi esihenkilön, esihenkilön kannattaa ottaa tavaksi pitää viikoittain kahdenkeskinen palaveri jokaisen tiimiläisen kanssa (Haapakoski, K., Niemelä, A., Yrjölä, E. 2020, 111–113).

4.2 Etätyön suunnitelma

Esihenkilön on tärkeää lähteä liikkeelle suunnittelemalla oma kehitys etäjohtajana. Oman pohdiskelun sekä muilta saadun palautteen avulla pystyy miettimään tärkeimpiä kehittämiskohteitaan. Oma kehityssuunnitelma auttaa siinä, miten aikoo toimia. Suunnitelmassa on hyvä kuvailla mitä aikoo tehdä, jotta kehittyä. Suunnitelma alkaa asettamalla oma tavoite tai päämäärä, johon tähdätään. Seuraavat apukysymykset auttavat suunnitelman laatimisessa:

- Miksi motivaatiota on tärkeä kehittää?
- Miten mitataan kehittymistä?
- Mitä esteitä on kehittymiselle tällä hetkellä?
- Miten nämä esteet ylitetään?
- Millä toimenpiteillä saavutetaan tavoitteet?
- Milloin kehitys aloitetaan?
- Milloin mitataan kehitys? (Vilkman, U. 2016, 153)

Kirjoittamattomia pelisääntöjä on varmasti jokaisella työpaikalla, mutta etätyön suunnitelmaan olisi hyvä sisältyä pelisääntöjen kertaus, ellei useammankin kerran. Yhdessä esihenkilön ja tiimin välillä voisi sopia esimerkiksi, kuinka usein Esihenkilö on parhaiten tavoitettavissa ja miten. Yksi tärkeä osa pelisääntöjä on myös välineet yhteistyöhön, miten ja millä tavalla niitä käytetään. Yhdessä luodut pelisäännöt lisäävät myös yhteisöllisyyden tunnetta ja me-henkeä (Vilkman, U. 2016, 82–83).

Pelisääntöjen luominen on ajankohtaista, kun uusi tiimi aloittaa toiminnan, pelisäännöistä ei ole aiemmin keskusteltu tai pelisääntöjä on tarvetta päivittää tai lisää uusia asioita. Hyviä esimerkkikysymyksiä pelisääntöjen rakentamisen tueksi:

- Minkälainen on hyvä tiimiläinen etätyössä?
- Miten varmistamme onnistumisen tiiminä?
- Mitä toimintatapoja tarvitsemme yhteistyön sujumiseksi?
- Mihin tarkoitukseen käytämme mitään digitaalista työvälinettä?
- Mitkä ovat tärkeimmät pelisäännöt?
- Mitä etuja näemme etätyössä?

- Entä mitä riskejä?
- Miten tiimin välistä yhteistyötä pitäisi kehittää?

Yhteiselle keskustelulle tulisi varata riittävästi aikaa, jotta pelisääntöjen muodostuksesta syntyisi yhteinen näkemys. Kysymykset voi lähettää etukäteen tiimille, jotta he voivat miettiä kysymyksiä etukäteen sillä kaikille asioiden pohtiminen ääneen ei ole helppoa (Vilkman, U. 2016, 84–85).

Työn suorituksen mittaaminen koetaan usein haastavaksi etätyössä. Esihenkilön on tärkeää tehdä selväksi tiimille, mitä työtehtäviin kuuluu kullakin. Mikäli suoritukset mitataan yksilötasolla, niin työtehtävät ja -alueet täytyy määritellä erityisen tarkkaan, jotta itsenäinen työskentely etätyössä onnistuu. Työn mittaamisessa erityisen tärkeää on seuraavat asiat:

- Esihenkilön täytyy tehdä selkeäksi mitä odotetaan lopputulokselta ja mitä tulisi tehdä, jotta tavoite saavutetaan.
- Vastuuhenkilön kyvyt ja osaaminen täytyy riittää annettuun tehtävään.
- Mikäli tämä ei toteudu on parempi miettiä, miten puutteet paikataan vai olisiko joku toinen tehtävään parempi.
- Asetetaan selkeät mittarit ja kerrotaan niistä avoimesti työntekijälle.
- Systemaattinen palautteen anto.
- Työntekijöille täytyy kertoa mitä seuraa onnistuneesta työstä sekä mitä sitten epäonnistumisesta (Vilkman, U. 2016, 88–89).

4.3 Työkalut

Tieto- ja viestintäteknologia on hyvin monipuolista ja se mahdollistaa tiedon jakamisen ja sen hyödyntämisen sekä yhteydenpidon. Täytyy kuitenkin ymmärtää, etteivät samat käytännöt enää toimi etätyössä kuin toimi toimistolla työskennellessään. Etätyössä tarvitaan keskustelua ja yhteisesti päätettyjä sopimuksia siitä, miten hyödynnetään eri teknologian välineitä sekä välineiden rooli yhteistyön mahdollistamisessa on ja miten sitä tehdään (Vilkman, U. 2016, 23).

Monipuolisten työskentelymuotojen mahdollistuminen ja kehittyminen on tämän päivän teknologian ansiota. Vanhat tavat arkistoida ja säilyttää tietoa ei palvele ketään etätyössä. Tiedonhallinnan ja -jakamisen hyödyntäminen on tärkeää, jotta jokainen etätyötä tekevä pääsee käsiksi aineistoon paikasta tai ajasta riippumatta. Hyviin hakuohjelmiin tulisi kiinnittää huomiota, jotta saadaan käyttöön ajantasainen tieto. Vanhentunut aineisto saattaa johtaa väärin päätöksiin tai turhaan työhön, joka joudutaan korjaamaan myöhemmin (Vilkman, U. 2016, 155–157).

Grace (2020, 83) suosittelee monia hyödyllisiä työkaluja etätöiden tukemiseksi. Koostin niistä alle taulukon, josta kannattaa poimia jokaisen otsikon alta muutama työkalu työn arkea helpottamaan.

Ajanhallinta	Sivustojen esto-ohjelmat	Videopalaverit	Chatti	Tiiminhallinta	Hyvinvointi
Toggl (web)	Freedom	Zoom	Teams	Asana	Headsted.fi
Stand Up! The Work Break Time (app)	StayFocussed	Google Hangouts	Slack	Trello	
Focus Booster (app ja web)	SelfControl	Teams	Skype	Monday.com	
Tomato-Timer (web)		Skype			

Kuvio 3. Etätökirja: suunnittele, sovi, tee (Grace, P. 2020, 83).

Nykyaikainen etätö tuo omia ongelmia yhteistyön ylläpitämisessä esimerkiksi, kun pyritään viemään projekti loppuun tiiminä, niin fyysinen etäisyys tiimin välillä saattaa tuntua raskaalta. Helpottaakseen tiimin välistä yhteistyötä, löytyy monia hyödyllisiä viestintävälineitä. Grainger (Grainger, C.) ja Grace (Grace, P. 2020, 83) suosittelivat kummatkin yllä olevassa taulukossa mainittuja työkaluja etätöissä. Grainger kertoi työkaluista ja niiden hyödyistä enemmän:

- **Asana** on erinomainen työnhallintajärjestelmä, jonka avulla suuremmatkin tiimit voivat seurata saumattomasti edistymistään. Ohjelman Premium-versiossa voi luoda tiimejä - mikä sopiikin täydellisesti esihenkilölle, joka johtaa kokonaista osastoa. Järjestelmässä luodaan osioita projektille. Kunkin osion alle voi lisätä tehtäviä ja määrittää ne tiimin jäsenille. Tiimiläinen saa järjestelmän kautta tehtävän ja sille määrätyn eräpäivän sekä mahdolliset lisätiedot. Kun tehtävä on valmis, tiimiläinen voi merkata tehtävän valmiiksi, jotta koko tiimi tietää missä vaiheessa projekti etenee.
- **Trello** on melko samanlainen kuin Asana, mutta osioiden sijaan Trellossa luodaan taulukoita. Taulukkoihin voi merkata esimerkiksi "Idea", "Käynnissä", "Muokkaa" ja "Valmis". Näin tiimi näkee tehtävien edistymisen yhdellä silmäyksellä.
- **Basecamp** auttaa etätiimiä tekemään yhteistyötä helposti. Järjestelmässä on tehtävälisteri, joissa pystyy yliviivaamaan tehtävät, jotka on tehty. Järjestelmän avulla

voi määrittää ja vastaanottamaan tehtäviä riippuen roolista yrityksessä. Base-campissa voi myös keskustella Ping-ominaisuuden avulla ja nähdä viimeisimmät työt Activity-toiminnon avulla.

- **Google Hangouts** on hyvin yksinkertainen chat-, puhelu- ja videopuhelujärjestelmä etätyöntekijöille. Järjestelmää voi käyttää Google mailin yhteydessä siten, että Hangouts-kuvake ilmaantuu Gmailin avautuessa näytön vasempaan nurkkaan. Lisäksi Hangoutsissa on litterointi ominaisuus. Puhelun tai videopuhelun aikana pystyy kytkemään päälle tekstitysominaisuuden, jolloin järjestelmä litteroi keskustelun reaaliajassa. Ominaisuus on kätevä esimerkiksi silloin, kun yhteys on huono eikä kanssapuhujasta meinaa saada selvää.
- **Skypen** tuntevat monet työntekijät ja esihenkilöt. Skypen voi ladata tietokoneelle tai puhelimeen. Skypen avulla viestintä, videopuhelut ja normaalit puhelut onnistuvat vaivatta.
- **Slack** on viestiohjelma, joka on suunniteltu ryhmäviestintään erityisesti etätyökentelyssä. Järjestelmässä esihenkilö voi luoda erinäisiä chat-huoneita, joissa keskustellaan eri aiheista. Organisoitu järjestelmä helpottaa kaikkia seuraamaan useita keskusteluita samanaikaisesti (Grainger, C.).

5 Tutkimuksen toteutus

Ensimmäisessä alaluvussa kerrotaan opinnäytetyön tutkimussuunnitelmasta. Toisessa alaluvussa kerrotaan kvalitatiivisesta ja kvantitatiivisesta tutkimusmenetelmästä sekä niiden eroista. Lisäksi luvussa kerrotaan mihin tutkimusmenetelmään tässä työssä päädyttiin. Kolmannessa alaluvussa kerrotaan kohderyhmästä ja kuinka siihen päädyttiin. Neljännessä alaluvussa käsitellään tutkimusaineistoa ja käytettyjä analyyseja. Viimeisessä alaluvussa kerrotaan tutkimustulosten analysoinnista.

5.1 Tutkimussuunnitelma

Opinnäytetyöprosessi alkoi keväällä 2021. Suunnitelmana oli saada tutkimus valmiiksi marraskuuhun 2021 mennessä arvioitavaksi. Tutkimuksessa tutkitaan viestintää työhyvinvoinnin osa-alueena. Poikkeusolojen vuoksi työntekijät siirtyivät kokoaikaisesti etätööhön. Etätöössä tarvitaan aktiivista viestintää esihenkilöiden ja tiimien välillä. Tarkastellaan, onko viestintätapa muuttunut, lisääntynyt tai vähentynyt. Sekä miten esihenkilöt ja tiimiläiset kokevat etätöön viestinnän esihenkilön kanssa kahdestaan ja tiimin kesken.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, joten haastateltavien määrä pidetään rajallisena. Haastateltaviksi valitaan satunnaisesti muutama tiimi toimeksiantajan suosituksen perusteella. Tiimiin kuuluu tiimiläisten lisäksi tiimin esihenkilö. Haastattelut toteutetaan pandemian vuoksi etänä Teamsin videopuhelun kautta. Puhelut tallennetaan analysointia varten Teamsiin. Analysointi toteutetaan äänitteiden litteroinnilla kirjalliseen muotoon. Litteroinnin jälkeen kirjallinen materiaali käydään yksi kerrallaan läpi ja kirjoitetaan puhtaaksi, eli korjataan kirjoitusvirheet ja muutetaan teksti puhekielestä kirjalliseen kieleen. Puhtaaksi kirjoituksen jälkeen verrataan esihenkilöiden vastauksia keskenään sekä tiimiläisten vastauksia keskenään. Vertailusta luodaan yhteenveto, jonka jälkeen tarkastellaan esihenkilöiden ja tiimiläisten vastauksien samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia.

Ensimmäisessä taulukossa kerrotaan tutkimussuunnitelmasta ja toisessa taulukossa kerrotaan toteutuneesta aikataulusta.

Taulukko 1. Opinnäytetyön tutkimussuunnitelma

VKO	Tehtävä
17	Aiheen rajaus
18	Toimeksiantosopimus
17	Johdanto
21	Alustava sisällysluettelo
19	Kirjallisuuden tavoittaminen
15	Tavoitteiden määrittäminen
14	Sisällön suunnitelma
21	Teoriataustan laadinta
22	Tutkimusmenetelmien valinta
24	Tutkimusmenetelmien laadinta
25	Aineiston hankinta
27	Tutkimusmenetelmien tulosten purku ja analysointi
33	Tutkimuksen puhtaaksi kirjoitus
40	Lähteiden tarkastus
45	Arviointi

Taulukko 2. Opinnäytetyön toteutunut aikataulu

VKO	Tehtävä
18	Aiheen rajaus
23	Toimeksiantosopimus
24	Johdanto
24	Alustava sisällysluettelo
35	Kirjallisuuden tavoittaminen
37	Tavoitteiden määrittäminen
41	Sisällön suunnitelma
45	Teoriataustan laadinta
47	Tutkimusmenetelmien valinta
48	Tutkimusmenetelmien laadinta
8	Aineiston hankinta
13	Tutkimusmenetelmien tulosten purku ja analysointi
15	Tutkimuksen puhtaaksi kirjoitus
17	Lähteiden tarkastus
17	Arviointi

5.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa tutkimuskohde on tarkoin rajattu ja aineiston tulee soveltua numeeriseen mittaamiseen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään keräämään objektiivista tietoa, joka on kerätty loogisesta päättelystä sekä suorasta aistihavainnoinnista. Siinä halutaan tutkia ilmiöiden ja asioiden välisiä säännöllisiä yhteyksiä. Johtopäätökset ja tulokset perustuvat havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin. Kohderyhmää valitessa on määriteltävä perusjoukko, joka on tutkimuksen sisällön kannalta relevantti ja kiinnostava. Kyselyyn valittu joukko edustaa tiettyä, ennalta määrättyä perusjoukkoa (Bister, T. 2019, 38).

Kysely on mahdollista toteuttaa suurelle kohderyhmälle. Kyselyssä kysymykset ovat kaikille samat, jolloin vastauksia on mahdollista käsitellä tilastollisesti. Kyselyt toteutetaan usein sähköisellä lomakkeella, joka lähetetään esimerkiksi vastaajan sähköpostiin, jolloin vastaukset kertyvät suoraan tietokantaan. Tehokas tapa kyselyn järjestämiseksi on sosiaalisen median ryhmän tai yhteisön keskuudessa. Silloin ryhmällä tai yhteisöllä on yhteinen mielenkiinnonaihe, joka auttaa kyselyn kohdentamisessa ja lisää motivaatiota kyselyn vastaamiseen (Bister, T. 2019, 38–39).

Usein tutkittavien määrä on niin suuri, ettei tutkimuksen kohdentaminen kaikkiin tutkittaviin ole mahdollista. Silloin määritellään otos, joka edustaa koko perusjoukkoa. Otoskehikko määrittää täsmällisesti tutkimuksen kohderyhmän. Otoskehikko voisi olla esimerkiksi ”aikuisopiskelijat”. Määrällisen tutkimuksen kohderyhmän määrä saisi olla vähintään 50, mieluiten 100 tai satoja. Kuluttajatutkimuksissa tutkittavien määrä on yleensä 500–1000. Jos otoksen koko ylittää perusjoukosta puolet, on silloin syytä harkita kokonaistutkimusta (Bister, T. 2019, 39). Kokonaistutkimus määrittää kaikki tutkimuksen olevan perusjoukon. Kokonaistutkimusta käytetään yleensä, kun perusjoukko koostuu väestöstä, kaikista yritys- ja toimipaikkarekisterin yksiköistä (Tilastokeskus).

Tutkittavan perusjoukon ominaisuuksia kuvataan muuttujien avulla. Perusjoukon ominaisuuksia voidaan kuvata ja aineistoa luokitella muuttujien saamien arvojen avulla. Muuttujia voi esimerkiksi olla ikä, sukupuoli, työkokemus jne. Muuttujien arvot muutetaan numeeriseksi koodeiksi, jolloin tilasto-ohjelmilla on mahdollista käsitellä tuloksia (Bister, T. 2019, 40).

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus lähtökohtana moninaisen todellisen elämän kuvaamiseen. Tutkimuksen kohdetta tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja luonnollisessa sekä aidossa tilanteessa. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ja tulkita valitun

ilmiön esiintymisen merkityksiä ja syitä. Kohderyhmä valitaan harkiten ja tarkoituksenmukaisesti, eli ei satunnaisotoksena kuten kvantitatiivisessa. Tutkimuksen toteuttaja luottaa omiin havaintoihin ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa. Tiedonhankinnassa suositaan menetelmiä, joissa kohderyhmän näkökulmat ja ääni pääsevät esille. Menetelmiä ovat mm. teema- ja ryhmähaastattelut, osallistuva havainnointi sekä erilaisten dokumenttien ja tekstien analysointi. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei haeta koko populaation yleistettävyyttä vaan teoreettista ja käsitteellistä pitävyyttä. Tutkimuksen toteutuksessa joustetaan ja suunnitelmat saattavat muuttua olosuhteiden mukaisesti (Bister, T. 2019, 33).

Case-tutkimus eli tapaustutkimus on kokonaisvaltainen tapa, jossa hyödynnetään useita tiedonlähteitä. Kohderyhmään pyritään perehtymään syvällisemmin ja sen mukaisesti antaa kokonaisvaltainen kuvaus tutkimusilmiöstä. Tuloksia ei voida yleistää, vaan tulokset perustuvat vain tutkitun tapauksen osalta (Bister, T. 2019, 33).

Haastateltavien valinnassa on käytettävä harkinnanvaraisuutta. Tutkimuksen toteuttajan on valittava, mitkä kokemuksen osa-alueet ovat aineiston keruun kannalta olennaisia. Lisäksi ratkaistaan, kuinka monta haastatellaan ja miltä osa-alueilta. Tutkija kantaa vastuun tutkimustuloksien haastateltavien valintaan liittyvästä virhemahdollisuudesta. Haastattelu on virhealtis ja työläs menetelmä. Haastateltavien määrässä kannattaa olla maltillinen, ettei käsiteltävän aineiston määrä paisu hallitsemattomaksi. Esimerkiksi viiden hengen haastattelutilanne suunnittelusta valmiiseen analyysiin vaatii tutkijalta suuren ponnistuksen (Bister, T. 2019, 35).

Haastattelutyypeistä varmaankin suosituin on strukturoitu haastattelu, jota nimitetään myös lomakehaastatteluksi. Mallissa kysymysten muoto ja järjestys on ennalta määritelty. Tarkka muoto ja teemoittelu kohdentaa käsiteltävän asian tutkijan haluamalla tavalla. Tällöin analysoitavan aineiston määrä pienenee, mutta ei helpotu sillä tutkijalta vaaditaan enemmän asiantuntemusta, valmistautumista sekä suunnitelmallisuutta. Avoin haastattelu tuo suuremman vapauden haastateltavalle, jolloin haastateltava saattaa yllättää asioilla, mitä tutkija ei ole osannut kysyä. Tällaiset asiat tuovat opinnäytetyölle lisäarvoa. Avoin haastattelu peilaa normaalia keskustelua, joten haluttuun lopputulokseen pääseminen vaatii yleensä monia haastattelukertoja. Tällöin haastattelua voidaan kutsua syvähaastatteluksi (Bister, T. 2019, 35–36).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan olisi hyvä nauhoittaa keskustelu, jotta litterointi puheesta tekstimuotoon olisi helpompaa ja järjestelmällisempää (Bister, T. 2019, 37).

Tässä tutkimuksessa käytettiin tutkimusotteena laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Perusteena laadullisen tutkimusotteen valinnalle oli aiheen monipuolisuus. Jokainen työntekijä ja esihenkilö kokee etätyön yhteydenpidon ja tuen eri tavalla, joten kvantitatiivisessa tutkimusotteessa olisi ollut valmiiksi määritellyt raamit, jolloin tutkittavien omakohtaiset näkemykset olisivat jääneet kuulematta. Laadullisen tutkimusotteen avulla jokaisella tutkittavalla on mahdollisuus tuoda esille asioita, mitä haastattelija ei välttämättä olisi osannut kysyä.

5.3 Kohderyhmä

Kohderyhmäksi valikoitui satunnaisesti 2 esihenkilöä ja heiltä 2 tiimiläistä. Hartelan HR-tiimi ehdotti esihenkilöitä, jotka voisivat olla kiinnostuneita osallistumaan tutkimukseen. Tiimiläiset valikoituivat esihenkilöiden suosituksien perusteella. Esihenkilöillä ei ollut samantyyppistä kokoaikaista kokemusta etäjohtamisesta.

5.4 Tutkimusaineisto ja käytetyt analyysit

Haastattelun ensimmäinen saatekirje (liite 1) lähetettiin kummallekin haastateltavalle esihenkilölle sekä heidän kahdelle tiimiläisellensä (liite 2) viikko ennen haastattelua. Saatekirjeessä kerrottiin haastattelun teema, haastattelun kesto sekä pyydettiin lupaa haastattelun tallennukselle. Haastattelun arvioitu aika oli 30 minuuttia, mutta saatekirjeessä pyydettiin varaamaan aikaa tunti, jotta haastateltavalla olisi mahdollisuus tuoda mahdollisimman paljon omia näkemyksiään esille. Saatekirjeessä painotettiin haastattelun luottamuksellisuuteen sekä haastateltavan anonymisyyteen, jotta haastateltavien olisi helpompi tuoda esille omia ajatuksia.

Ennen haastattelua haastateltaville esihenkilöille ja tiimiläisille lähetettiin etukäteen kysymykset (liite 3, liite 4), jotta haastateltavat saivat mahdollisuuden miettiä kysymyksiin vastauksia etukäteen.

5.5 Tutkimustulosten analysointi

Haastattelut nauhoitettiin kaikkien haastateltavien luvalla. Haastatteluiden jälkeen litteroin haastattelut ja lähetin jokaiselle haastateltavalle litteroinnin, jotta jokaisella oli mahdollisuus tarkistaa ja kertoa jos oli jotain lisättävää tai muutettavaa. Aloitin litteroinnin esihenkilöiden haastatteluista, koska esihenkilöiden vastaukset olivat huomattavasti pidempiä kuin tiimiläisten. Jätin litteroinnista pois oman osuuteni, jotta pääsin keskittymään vain saamiini vastauksiin. Kirjoitin ensin ylös siten, miten haastateltava sen sanoi, jonka jälkeen kirjoitin vastaukset puhtaaksi. Lähetin vastaukset esihenkilöille, jonka jälkeen aloitin tiimiläisten

haastatteluiden litteroinnin. Kun olin saanut tiimiläisten haastattelut kirjoitettua puhtaaksi, niin lähetin vastaukset tiimiläisille. Sain rakentavaa palautetta 2 tiimiläiseltä ja lisäsin vastauksiin heidän antamat kommentit.

Analysoinnin aloitin tulostamalla vastaukset paperille, jotta pystyin vertaamaan tuloksia toisiinsa paremmin. Kirjoitin puhtaalle paperille aiheita, jotka toistuivat vastauksissa sekä vastauksien samankaltaisuudet.

Kysymykset laadittiin ensin esihenkilöille teorian pohjalta, jonka jälkeen heidän kysymyksistensä laadittiin tiimiläisille kysymykset, jotta kysymykset pysyivät mahdollisimman yhtenäisinä.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa ensimmäiseksi käsitellään haastattelun taustakysymykset. Seuraavaksi käydään läpi tutkimuksen tuloksia teemoittain. Teemat valikoituivat vastauksien perusteella, kun vastauksissa oli hyvin paljon samankaltaisuuksia. Alaluvuissa aloitan aina (lukuun ottamatta taustakysymyksiä) ensimmäiseksi esihenkilöiden vastauksista, jonka jälkeen siirryn tiimiläisten vastauksiin.

6.1 Taustakysymykset esihenkilöille

Aloitin haastattelun kysymällä esihenkilöiltä kaksi taustakysymystä. Ensimmäiseksi kysyin, kuinka monta kertaa esihenkilö näkee tiimiläisiensä fyysisesti, eli toimistolla. Vastauksissa oli eroavaisuuksia. Toinen esihenkilö näki tiimiläisiensä vähintään kerran kuukaudessa, mutta silloinkin riippuen, siitä kuka pääsi samaan aikaan toimistolle. Toisen esihenkilön mukaan tiimi ei nähnyt toisiaan juuri ollenkaan. Vallitsevan tilanteen vuoksi tiimi oli siirtynyt kokoaikaiseen etätyöhön, mutta ennen sitä tiimillä oli käytössään niin sanottu ”toimistorstai”. Tiimi oli sopinut keskenään tekevänsä töitä toimistolla viikon jokaisena torstaina.

6.2 Microsoft Teams

Ensimmäisenä varsinaisena kysymyksenä esihenkilöille kysyin, mitä työvälineitä esihenkilö hyödyntää etäjohtamisessa. Esihenkilöt kertoivat käyttävänsä Teamsia eniten. Microsoft Teams on yhteistyösovellus, jonka avulla työryhmä pysyy ajan tasalla, järjestyksessä ja yhteydessä yhden sovelluksen avulla (Microsoft). Ennen koronaa Teams oli lähinnä tiedonjakamisalusta, mutta etätyössä Teams on välttämätön tiedonjakoalusta, kuten dokumenttien ja sopimuksien jakaminen. Teamsissa heillä on eri ryhmiä, kuten koko Hartelan hankekehitys ja sitten oman tiimin kesken Teams-ryhmä. Teamsin lisäksi esihenkilöt kertoivat, että heillä on käytössä WhatsApp-ryhmä tiimin kesken, jossa keskustelu on työasioiden lisäksi vapaampaa. WhatsAppilla korvataan niin sanotut ”kahvi- ja hissikeskustelut”. Esihenkilöt kertoivat käyttävänsä myös puhelinta nopeammassa viestinnässä. Monista yhtäläisyyksistä huolimatta sähköpostiviestintä jakoi mielipiteitä. Toisen esihenkilön viestintätyökaluun kuuluu sähköposti, mutta toinen vastustaa sähköpostiviestintää.

Kysyin tiimiläisiltä, kuinka he kokevat valittujen työvälineiden käytön tiimissä. Jokainen tiimiläinen kokee Teamsin hyvänä työkaluna etätyössä. Teams on tehostanut ajankäyttöä ja mahdollistaa paremman yhteistyön Teamsin jako- ja näyttötyökalujen ansiosta. Osalle Teams ei ollut entuudestaan kovin tuttu ja sen käyttämistä piti opetella itse alusta alkaen. Teamsin lisäksi jokainen tiimiläinen käyttää työarjessa tiimin yhteistä WhatsApp-ryhmää,

jossa he voivat keskustella työasioitten lisäksi vapaamuotoisempaa keskustelua. Lisäksi moni mielellään keskustelee myös puhelimitse ja sähköpostitse.

6.3 Tasavertaisuus

Kumpikin esihenkilö kertoi yhteydenpidon olevan tärkein asia etäjohtamisessa - tasavertainen ja suunnitelmallinen huomioon otto tiimiläisiin. Etäjohtajalta saattaa herkästi unohdeta, onko ollut kaikkiin tiimiläisiin tasapuolisesti yhteydessä, kun ei näe fyysisesti. Esihenkilöillä on käytössään avoin kalenteri, joka helpottaa yhteydenpitoa sillä pystyy tarkistamaan voiko tiimiläiselle soittaa. Toinen esihenkilöistä kertoi myös tunnelman aistimisesta. Etäjohtajan on hankalampaa tunnustella tiimiläisen jaksamista ruudun toiselta puolelta. Tällöin voidaan miettiä työtaakan keventämistä, jos tunnustetaan henkilöstön jaksamisessa puutteita.

Tiimiläisten mielestä etäjohtajalta vaaditaan kokonaiskuvanhallinta, luottamusta, inhimillisyyttä sekä säännöllistä kontaktointia. Etänä käydään lukuisia palaverieita ja kokouksia, jolloin esihenkilön on hyvä nähdä, kuinka paljon ihmiset ovat kuormittuneita pirstaloituneesta ajankäytöstä. Avoin kalenteri on hyvä työkalu, sillä esihenkilöt ja tiimiläiset näkevät toistensa kalenterit, jotta tietää milloin voi ottaa yhteyttä toiseen. Esihenkilöltä vaaditaan eritoten luottamusta, sillä kukaan ei oikeastaan tiedä mitä kukakin tekee etänä. Esihenkilön on myös osattava ottaa kaikki huomioon, jakaa puheenvuoroja ja tenttiä ihmisiä. Inhimillisuus saattaa herkästi puuttua etänä, sekä mikroilmeiden huomioonottaminen hankaloituu etänä.

6.4 Yhteydenpito

Yhteydenpitoa pyritään kummankin tiimin kesken ylläpitää aktiivisena. Toisella tiimillä on käytössä viikoittainen ryhmätapaaminen, jolloin koko tiimi osallistuu etäpalaveriin, kun taas toinen tiimi pyrkii aktiiviseen WhatsApp-keskusteluun. Aluksi keskustelu oli hiljaisempaa, mutta ajan mittaan keskustelusta tuli aktiivisempaa. Toinen esihenkilöistä kertoi myös varmistavansa, että kommunikointivälineet toimivat kunnolla ja työskentelytavat etänä pyritään pitämään mahdollisimman samanlaisena kuin lähityöskentelyssä.

Jokaisen tiimiläisen mielestä heidän etätiiminsä toimii hyvin. Tiimit tekevät paljon yhteistyötä talon sisäisesti ja asiat toimivat toimintajärjestelmän mukaisesti. Eräs tiimiläinen ei koe suuria eroja nykyisessä mallissa verrattuna koronaa edeltävään aikaan. Säännöllinen kontaktointi ja avoin kalenteri auttaa pitämään hyvän vuorovaikutuksen tiimin kesken. Tiimin avoimuus ja rohkeus tuoda asioita esille tuo yhteisöllisyyttä tiimiin. Osa tiimiläisistä kaipaa myös työn ulkopuolisia asioita, kuten lounastreffejä ja yhteisiä illanviettoja.

6.5 Viestintä ryhmässä ja kahden kesken

Esihenkilö kertoi tiimensä olevan hyvin avoin keskenään, ja he pystyvät käymään yhdessä läpi henkilökohtaisiakin asioita, mutta nyt niihin pureudutaan kahden kesken entistäkin syvemmin. Toisen esihenkilön tiimi keskustelee ryhmässä Teamsin välityksellä ja kahden välisissä keskusteluissa suositaan puhelinta, sillä kirjallisena saattaa tulla vääriä tulkintoja.

Moni tiimiläisistä kokee viestinnän samanlaisena ryhmässä ja erikseen. Tiimit ovat rohkaistuneet yhdessä tekemiseen ja tuovat toisilleen uusia asioita, joista jokainen oppii. Eräs tiimiläisistä kertoi, että hänen esihenkilönsä on helposti lähestyttävä ihminen tiimissä ja kahden kesken. Esihenkilö saa tuntemaan oman olon helpoksi, eikä tarvitse jännittää. Hän myös ymmärtää tiimiläisten työnkuvan. Luottamuksen ansiosta syntyy hyvää työtu-
lostaa. Muutama tiimiläinen kuitenkin mainitsi, että tiimi voisi toimia paremmin fyysisesti toimistolla, sillä silloin arjessa olisi mukana niin sanotut ”hissi- ja käytäväkeskustelut”. Etänä yhteydenpito vaatii enemmän aktiivisuutta. Esihenkilön kanssa kahdenvälisiin keskusteluihin saattaa joutua pyytämään erikseen aikaa.

6.6 Tavoitteet

Kumpikin esihenkilö tarkastelee työsuorituksia tuloksien kautta. Erilaisten projektien aikana käydään keskusteluita nykyisistä ja tulevista projekteista. Toinen esihenkilöstä kertoi, että yhteisöpainne tuo heille palautetta, kuinka työt ovat sujuneet.

Suurin osa tiimiläisistä kertoi, ettei työsuorituksia juurikaan mitata. Jokainen kuitenkin kertoi, että tavoitteiden myötä tarkastellaan työtuloksia. Mittaaminen on melko samanlaista kuin ennen koronaa. Heidän suorituksensa ovat eräänlaisia etappeja, joista seurataan työsuorituksia. Lisäksi kuukausittaiset kehityskeskustelut ovat eräänlaisia mittareita, jolloin käydään läpi kuluvan kuukauden työt.

6.7 Motivointi

Kumpikin esihenkilö kertoi tiimensä olevan motivoitunut tekemään töitä. Esihenkilöt antavat tiimiläisille positiivista palautetta ja toinen esihenkilöistä kertoi suhtautuvansa asioihin positiivisesti, jottei levittäisi tiimiin negatiivista ajattelutapaa. Positiivisen palautteen lisäksi vapaamuotoinen keskustelu WhatsAppissa auttaa jaksamaan.

Eräs tiimiläisistä kertoi motivoivansa itse itseään, mutta hänen esihenkilönsä on huippu tuki. Esihenkilö motivoi käymällä tarpeen mukaan dialogia läpi ja he kertovat toisilleen

ideoita päivittäin. Tiimiläiset kertoivat myös, että heillä on mahdollisuus mennä toimistolle tekemään töitä, jos haluavat. Muutama tiimiläinen ei kokenut tarvitsevänsä esihenkilön motivointia. Ohjeita etätöihin tulee pikemminkin HR-osastolta. Tiimiläinen kertoi, ettei etätö ole juurikaan vaikuttanut työmotivaatioon ja samaan tapaan pystyy tekemään töitä kotona kuin toimistolla.

6.8 Sitouttaminen

Esihenkilö pyrkii luomaan parhaat edellytykset, jotta työkuorma ja työvälit olisivat sopivia eikä kukaan tekisi yksin. Esihenkilö kertoi, että heillä on aina projekteissa työpari. Hän myös kertoi, että jos tilanne vaatisi sitouttamista niin se olisi hankalaa, jos toiselta ei saa niin sanotusti ”vastakaikua”. Toinen esihenkilöistä kertoi maalaavansa isoa kuvaa, jotta asioiden taakse nähdään ja tiedetään oman työn merkitys.

Työnantaja tarjoaa koko organisaatiolle eräänlaisen tukipalvelun. Palveluntarjoaja on organisaation ulkopuolinen ja työntekijät saavat halutessaan ottaa yhteyttä palvelun kautta ulkopuoliseen henkilöön. Yhteydenotto ei tarvitse mitään erityistä syytä, vaan palvelu on tarkoitettu matalankynnyksen tukeen.

6.9 Virtuaalisen vuorovaikutuksen viisi tärkeää tekijää

Pyysin jokaista haastateltavaa kertomaan lyhyesti omia ajatuksia seuraavista viidestä tärkeästä tekijästä virtuaalisessa vuorovaikutuksessa.

6.9.1 Tiimin viestintätavan rakentaminen

Pääosin työviestintä tapahtuu Teamsissa palaverien muodossa. Viikot ovat erilaisia, joten viestintätapa muodostuu meneillään olevien projektien mukaisesti. Viestintää tapahtuu yhteisesti ja yksilöllisesti. Työajan ulkopuolista ja vapaamuotoisempaa keskustelua käydään WhatsAppissa.

Perusta rakennettu jo ennen koronaa ja etätöihin on luotu perussäännöt. Siitä huolimatta hyvän tason ylläpitämiseen on saattanut liittyä väsymystä, kun ei tiedetä milloin voi palata normaaliin arkeen. Vapaamuotoisempi keskustelu WhatsAppissa helpottaa tiimin välistä viestintää.

6.9.2 Äänen tulkinta

Toinen esihenkilö kertoi tuntevänsä tiimin niin hyvin, että hän osaa tulkita tiimiläisten äänensävyä sekä aistimaan tilanteen paremmin. Niin sanotusti ”mollivoittoisella” äänellä hän

tulkitsi tiimiläisen päivän ehkä huonommaksi. Uuden tiimiläisen kohdalla kuluu aikaa ennen kuin ääntä pystyy tulkitsemaan. Toinen esihenkilö kertoi pyrkivänsä soittamaan puhelimitse viikoittain, jottei viestintä olisi aina kirjallista.

Äänen tulkinta koetaan pääosin haastavana, esimerkiksi jos ei ole omalta persoonaltaan ulospäinsuuntautunut eikä ole helppo puhua kaikkien kanssa. Jos on hyvin erityyppiset persoonat, niin se hankaloittaa työntekoa etänä. Etänä puuttuu mikro ilmeet, kuten elehtiminen. Etätyössä ollaan äänen varassa, jota voi myös oppia tulkitsemaan esimerkiksi, jos vastapuolen ääni on innokas tai vastaavasti vastataan lyhyesti ja ytimekkäästi. Sähköpostiviestinnästä puuttuu äänen lisäksi myös kasvot, jota on hyvin vaikea tulkita, koska siitä puuttuu kokonaan tuntemus. Koronan aikana kirjoitustaidolla on suuri merkitys ja kirjoitustaito on oma taiteenlaji. Äänen tulkinnan voi kuitenkin oppia ajan myötä varsinkin tiimin kesken, kun taas ulkopuolisen ääntä on vaikeampi tulkita.

6.9.3 Vaikeat keskustelut

Kumpikin esihenkilö kertoi ottavansa vaikeat asiat heti esille. Kumpikin tiimi on avoin keskustelemaan vaikeista asioista. Toinen esihenkilö kertoi, ettei heidän tiimipalaverissansa ole mitään agendaa, joten palaveri on pikemminkin keskustelevaa. Hän myös kertoi kannustavansa pitämään kameroita auki etäpalaverin aikana.

Tiimiläiset kokivat, ettei vaikeita keskusteluita juuri ole. Keskustelu jää herkästi pinnalliseksi, jos ei tunne toista ihmistä eikä häneen ole luottamusta. Eräs tiimiläinen kertoi, että heidän tiimissään käydään läpi kaikki vaikeat keskustelut ja jos siihen ei pysty, niin sitä täytyy harjoitella.

6.9.4 Yhdessä tekeminen

Kummankin esihenkilön tiimi tekee paljon asioita yhdessä. Toinen esihenkilöistä kertoi välillä huomaavansa, että on enemmän yhteydessä jonkun tiimiläisen kanssa kuin toisen – työntekijän mukaan. Toinen esihenkilöistä kertoi, että tiimi kävi yhdessä syömässä ja saunomassa, mutta tiukemmat koronarajoitukset veivät sen mahdollisuuden. Hän toivoo, että rajoitukset sallisivat taas vapaamuotoisemman yhdessä tekemisen.

Moni tiimiläinen koki yhdessä tekemisen äärettömän tärkeäksi. Eräs tiimiläinen sanoi ”tiimi on juuri niin hyvä kuin tiimin heikoin lenkki. Joku voi myrkyttää koko tiimin yksinään olemalla inhottava tai sitten koko tiimi on motivoitunut ja tekee kaiken yhdessä. Meidän tiimisämme kaikki ovat loistavia ja jokainen tekee hommansa”. Muutama tiimiläinen koki yh-

dessä tekemisen etänä huomattavasti hankalampana kuin fyysisesti toimistolla työskente- lyn. Etätyössä ei välttämättä saa sitä tunnetta, että ”kaikki tekevät yhdessä”. Toimistolla työskennellessä tiimi olisi yhdessä lounaalla ja kahvitauolla sekä palavereissa fyysisesti paikalla. Tällöin muodostuu luonnollinen yhdessä tekemisen tunne.

6.9.5 Tunteiden läpikäynti

Esihenkilöt kertoivat, että tunteet käydään läpi, jos on tarvetta. Toinen tiimi on avoimempi käymään tunteita läpi ryhmässä, kun taas toisessa tiimissä osa haluaa kertoa yksityiselä- mästään ja osa ei halua kertoa.

Osa tiimiläisistä kertoi, ettei heillä juurikaan käsitellä tunteita, mutta käyvät hankalat pro- jektit käydään yhdessä läpi. Etänä tunteiden käsitteleminen on hankalampaa, kun ei voi lukea toista ihmistä niin helposti. Toinen osa tiimiläisistä kertoi, että heillä käydään yh- dessä läpi tunteita ja he pitävät siitä. Tunteet käydään läpi heti yhdessä tai jälkikäteen, jos ei haluta muiden tiimiläisten kuulevan. Eräs tiimiläinen kertoi, että heillä on itketty ja nau- rettu ja tunteet saavat tulla vapaasti esiin. On tärkeä taito osata tuulettaa, eikä heidän tii- missänsä ole muureja. Mitä paremmin tiimiläiset tuntevat toisensa, sitä paremmin tiimissä osataan huomioida toinen toisiaan.

6.10 Tavoitettavuus

Kumpikin esihenkilö kertoi olevansa tavoitettavissa hyvinkin nopealla aikataululla. Jos esi- henkilö ei pääse vastaamaan esimerkiksi puhelimeen, niin hän soittaa takaisin mahdolti- simman pian. Kovin pitkään ei siis tarvitse odottaa vastausta.

Jokainen tiimiläinen koki tavoitettavuuden riittävänä. Esihenkilön tavoittaa saman päivän aikana, viimeistään seuraavana päivänä ja he seuraavat aktiivisesti esihenkilön kalenteria, jotta tietää milloin voi ottaa yhteyttä. Esihenkilö saattaa myös ottaa yhteyttä tiimiläiseen pelkästään kysyäkseen kuulumisia.

6.11 Kehitys

Toinen esihenkilöstä kertoi, että alussa kaikki oli uutta ja ihmeellistä, mutta nyt etätyöhön on muodostunut tietynlainen rutiini ja etätyöskentely on uusi normaali. Hän myös uskoi, että koko tiimi on kehittynyt hyvin paljon kuluneiden kahden vuoden aikana. Toinen esi- henkilö kertoi, etteivät asiat ole hirveästi muuttuneet. Heillä on ollut aina tapana toimia sel- keästi, eikä johtamisessa ole tarvittu jatkuvaa läsnäoloa. Jokainen tekee hyvin itsenäisesti projekteja. Esihenkilö kokee etäjohtamisen olevan hyvin samanlaista kuin ennen etätyötä.

Hän myös kertoi tiimillensä olevan luottamusta ja avoimuutta sekä tiimi tukee toinen toisiaan.

Jokainen tiimiläinen kokee kehittyneensä viimeisenä kahden vuoden aikana. Osa kertoi oppineensa tekniikan käytön paremmin sekä muiden viestintä välineiden käytön. Tiimin toimintatavat ovat muotoutuneet ja vakiintuneet koronan aikana.

6.12 Vapaamuotoinen kommentti

Kysyin jokaiselta haastateltavalta vapaamuotoiset kommentit, jotka haluaisivat tuoda esille. Kaksi ensimmäistä kommenttia ovat esihenkilöiden ja neljä viimeistä tiimiläisten. Heidän ajatuksien kautta kerron omia pohdintoja ja kehitysideoita luvussa 7.

”Etäjohtamiseen tarvitaan enemmän ohjausta ja koulutuksia. Etäjohtamisesta on hyvä kertoa konkreettisesti mitä se on ja mitä se vaatii.”

”Kuinka keskimäärin koetaan tilanne esihenkilöiden ja tiimiläisten osalta? Onko esimerkiksi työnantajaan sitoutuminen vähentynyt koronan aikana?”

”Onko esihenkilöillä käsitystä henkilöstön todellisesta jaksamisesta? Tiedetäänkö mikä tilanne jokaisella etänä ja mitä pinnan alla?”

”Mielenkiintoista arvioida mitä tämä on tuonut meille. Onko tämä tuonut lisää tuottavuutta tai vastaavasti työuupumusta? Osa saattaa olla hirveän ahdistuneita koronan aikana. Saammeko eristäytyneet ihmiset takaisin ja miten eristäytyminen on vaikuttanut meihin?”

”Meillä on käytössä tukipalvelu Auntie, johon voi ottaa yhteyttä ja sopia keskusteluajan ulkopuolisen kanssa. Siellä voi puhua ihan mistä asiasta vain. Tämä on hyvä välittämisen osoitus Hartelalta.”

”HR-tiimi antoi meille mahdollisuuden päättää, että jokainen tiimi saa keskenään sopia miten ollaan toimistolla.”

7 Johtopäätökset

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tutkia kuinka poikkeusolojen aikana esihenkilöt kokevat onnistuneensa etäjohtamisessa sekä miten tiimiläiset kokevat esihenkilönsä onnistuneen etäjohtajana. Kysyin tiimiläisiltä myös tiimin toimivuudesta, sillä toimivan tiimin takana on esihenkilö. Tutkimuksen aiheet syntyivät teorian pohjalta ensin esihenkilöille, jonka jälkeen muodostin esihenkilöiden haastattelukysymyksistä tiimiläisille sopivat kysymykset, jotta tutkimuksessa voidaan verrata esihenkilöiden ja tiimiläisten vastauksia.

Tiukentuneiden rajoitusten vuoksi tiimi näki yhdessä fyysisesti toisensa harvoin, ellei olenkaan. Jokainen tiimi kuitenkin järjesti vähintään kerran kuukaudessa etäpalaverin, jolloin kaikki näki toisensa ja saivat vaihtaa kuulumisia ryhmässä. Fyysiset kohtaamiset ja spontaanit keskustelut vähentyvät etätyössä, jonka myötä kasvaa tarve säännöllisiin etätapaamisiin. Liiallinen määrä asiapitoisia palavereita saattaa kuitenkin kuormittaa tiimiä. Tasapainon löytämiseksi on hyvä luoda palaverimalli. Selkeä runko ja tietoisuus helpottaa etätyön rytmittämistä sekä erilaisten asioiden niputtamista käsiteltäviksi palavereihin. Asiapainotteisen palaverin rinnalle on hyvä kokeilla kevennystä, jolloin syntyy vapaamuotoista vuorovaikutusta (Vaasan yliopisto).

Kaikilla oli aktiivisessa käytössä Teams ja WhatsApp. Teamsin käyttö oli monille uutta koronan alkaessa, mutta kahden vuoden aikana Teamsin lukuisat työvälineet oli otettu käyttöön ja Teamsin käyttö ei tuottanut enää vaikeuksia kenellekään. WhatsAppissa tiimeillä oli oma yhteinen ryhmä, jossa työasioiden lisäksi keskusteltiin vapaamuotoisemmin. WhatsApp pyrki korvaamaan fyysiset ”kahvi- ja hissikeskustelut”. Teamsin ja WhatsAppin lisäksi moni käytti aktiivisesti sähköpostia ja puhelinta työvälineenä. Sähköpostiviestintä koettiin kuitenkin suurimmalla osalla vaikeaksi tulkita. Viestintäkonsultti ja valmentaja Salla Syrman muistuttaa sähköpostiviestinnässä kolmen s:n sääntöä: selkeyttä, sanomaa ja sävyä. Työviestinnän ensisijainen asia on sanoma, mutta selkeä. Esimerkiksi asiakkaalle kirjoittaessa kannattaa välttää ammattislangia, sillä se jää todennäköisesti asiakkaalle epäselväksi. Sävy taas rakentaa luottamusta lähettäjään (Malmberg, K. 2018).

Esihenkilöt pitivät yhteydenpitoa tärkeimpänä asiana etäjohtamisessa. Yhteydenpidon lisäksi tunnelman aistiminen nousi esille vastauksissa. Tiimiläisten vastauksissa toistui luottamus. Luottamusta vaaditaan etätyössä, sillä kukaan ei oikeasti tiedä mitä työntekijä tekee etätyössään. Luottamuksen lisäksi kokonaiskuvanhallinta ja säännöllinen kontaktointi. Esihenkilöt kertoivat tarkastelevansa tiimiläisten avoimia kalentereita, jotta tiesi milloin voi ottaa yhteyttä tai onko työkuorma liiallinen. Avoin kalenteri nousi esille myös tiimiläisten vastauksissa. Tiimiläiset katsoivat myös esihenkilönsä avointa kalenteria, jotta he tietävät

milloin voi soittaa esihenkilölle. Esihenkilöt ja tiimiläiset olivat samaa mieltä tasavertaisuudesta, sillä kummatkin halusivat jakaa ja vastaanottaa tasavertaisesti yhteydenpidon.

Tiimin yhteiseen yhteydenpitoon haluttiin panostaa ja pitää aktiivisena kummankin mielestä. Yhteisiä viikkopalavereita pidettiin tärkeänä, sillä se auttoi pitämään hyvän vuorovaihtuksen tiimin kesken. WhatsApp-ryhmän keskustelu oli etätöiden alkutaipaleella hiljaisempaa, mutta esihenkilö pyrki pitämään keskustelun aktiivisena ja kannustamaan tiimiä, niin keskustelu muuttui vähitellen paljon aktiivisemmaksi. Jokainen tiimiläinen ja esihenkilö koki etätiimin toimivan hyvin. Tiimin keskeinen avoimuus toi tiimeille yhteisöllisyyden tunnetta. Etätöihin kaivattiin kuitenkin yhteisiä fyysisiä tapaamisia työajan ulkopuolella, kuten yhteisiä illanviettoja ja lounastreffejä.

Viestintä ryhmässä ja kahden kesken koettiin hyvin samanlaiseksi. Tiimien välinen luottamus ja avoimuus helpotti viestintää ja monen tiimiläisen mielestä esihenkilö sai oman olon helpoksi, eikä tarvinnut jännittää. Esihenkilöiden vastauksista kävi myös ilmi, että he pyrkivät avoimeen viestintään ryhmässä ja kahden kesken. Viestinnässä suosittiin enemmän video- tai puhelukeskustelua kuin kirjallista viestintää, sillä kirjallisessa viestinnässä oli enemmän tulkinnan varaa.

Työn mittaamiseen sain melko yhdenmukaisen vastauksen, sillä esihenkilöt ja tiimiläiset kertoivat, että työsuorituksia mitattiin tavoitteiden ja tuloksien kautta. Kummankin tiimin työkuva perustuu projektien eräänlaisiin etappeihin. Työn tuloksia tarkasteltiin projektin aikana sekä projektin lopuksi kokonaiskuvaa. Kumpikaan haastateltava osapuoli ei tuonut esille muita merkittäviä mittareita.

Esihenkilöt kokivat tiiminsä olevan hyvin motivoituneita tekemään töitä ja tiimiläiset kertoivat, etteivät he tarvitse sen erityisemmin motivaatiota esihenkilöltä, koska ovat lähtökohdaisesti itse motivoituneita työstään. Kuitenkin esihenkilön tuki auttaa tiimiläisiä motivaatiossa ja heille on annettu erilaisia mahdollisuuksia työhönsä, kuten mahdollisuuden valita menevätkö he toimistolle tekemään töitä vai etätöihin. Organisaation HR-tiimi antoi ohjeita etätöihin.

Esihenkilöt pyrkivät luomaan parhaat edellytykset etätöihin sekä maalaamaan isoa kuvaa, jotta asioiden taakse nähdään ja tiedetään oman työn merkitys. Tiimiläisten vastauksista nousi esille työnantajan tarjoama tukipalvelu, johon sai ottaa yhteyttä matalalla kynnyksellä. Auntie on mielen hyvinvoinnin palvelu, jonka organisaatio tarjoaa työntekijöilleen. Auntie tarjoaa tukea ylisuorittamiseen, stressiin ja kadonneen motivaation löytämiseen (Auntie).

Tiimien viestintätapa on rakennettu yhdessä tiimin kesken ja etätöihin luotu perussäännöt. Viestintä muodostuu viikoittain eri kaavalla projektien mukaisesti. Vastauksista nousi esille tiimiläisten kaipuu takaisin normaaliin arkeen. Tiimien välinen yhteisöllisyys ja ihmistuntemus auttoi tiimiä tulkitsemaan toisiensa ääniä. Esihenkilöt pyrkivät viestimään tiimiläisille äänen kanssa, jottei kirjallisessa viestinnässä olisi tulkinnan varaa. Sama asia nousi esille tiimiläisten vastauksissa. Molemmille osapuolille oli tärkeää tuntea toinen toisensa hyvin, jolloin kommunikointi helpottui etätöissä. Uusien tiimiläisten tai ulkopuolisten osapuolien äänen tulkinta koettiin hyvin hankalaksi etätöissä. Vaikeat keskustelut pyrittiin tuomaan esille heti niiden ilmaantuessa, jottei asiat kasvaisi liiallisiksi. Tiimien välinen yhteisöllisyys koettiin helpottavan vaikeiden keskusteluiden läpikäymistä. Esihenkilöiden ja tiimiläisten vastauksista nousi esille kaipuu yhdessä tekemiseen sekä paluuta toimistolle. Etätö koettiin suurimmaksi osaksi nykyisenä normaalina, mutta siitä huolimatta moni kaipasi takaisin toimistolle tekemään töitä ja näkemään työkavereita. Tiimien välillä oli eroavaisuuksia tunteiden läpikäymisessä, sillä toinen tiimi oli avoimempi ja toinen tiimi vaali yksityisyyttä. Kuitenkin kummassakin tiimissä käytiin läpi tunteet, jos niitä ilmaantui. Tavoitettavuutta pidettiin lähes 100 %. Esihenkilöt kertoivat olevansa tavoitettavissa lähes koko ajan ja tiimiläiset kertoivat saavansa esihenkilön kiinni viimeistään seuraavana päivänä. Esihenkilöt ja tiimiläiset kokivat kehittyneensä jollain tasolla koronan aikana. Toimintatavat vakiintuivat kahden vuoden aikana sekä tekniikan käytössä huomattiin suurempia kehitysaskeleita.

Vapaamuotoisista kommentteista nousi vahvasti esille korona ajan jaksaminen. Korona horjutti monien työntekijöiden henkistä hyvinvointia. Tiukat karanteenit, pelko sairastumisesta sekä eristäytyminen läheisistä painoivat ihmisten mieliä ympäri maailmaa. Työnantajat, joiden henkilöstöetu- ja palkkiostrategiassa on työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin tukeminen ovat tulevaisuuden menestyjiä (Hägglund, H).

8 Pohdinta

Esihenkilöt ja tiimiläiset kertoivat Teamsin ja WhatsAppin toimivat hyvin etätyöviestinnässä. Tosin toisen tiimin esihenkilö ja hänen tiimiläisensä kertoi pitävänsä enemmän puhelinkeskusteluista. Haastateltavat tiimiläiset olivat pääosin sitä mieltä, että luottamus on etäjohtajan tärkein taito, kun taas esihenkilöt kertoivat tasavertaisen yhteydenpidon olevan tärkein taito. Kummatkin osapuolet nostivat esiin avoimen kalenterin, joka helpottaa ylläpitämään aktiivista yhteydenpitoa. Esihenkilöiden ja tiimiläisten vastauksista nousi seuraavia samankaltaisuuksia:

- avoin kalenteri
- aktiivinen keskustelu
- yhdessä tekeminen
- työsuorituksen mittaaminen työvaiheittain
- hyvä työmotivaatio
- nopea tavoitettavuus.

Esihenkilöiden ja tiimiläisten vastauksista nousseet eroavaisuudet:

- äänen tulkinta
- tunteiden läpikäyminen.

Huomattavia eroavaisuuksia ei juuri ollenkaan noussut esille. Äänen tulkinta koettiin esihenkilöiden vastauksien perusteella helppona, koska esihenkilöt tuntevat tiimiläisensä. Tiimiläisten vastauksien perusteella äänen tulkinta koettiin haastavana etätyössä. Tunteiden läpikäyminen koettiin eri tavalla esihenkilöiden ja tiimiläisten vastauksissa. Tämä voi johtua siitä, että esihenkilöt keskustelevat jokaisen tiimiläisen kanssa kahden kesken syvemmin kuin ryhmässä muiden kuullen. Tällöin tiimiläisille saattaa jäädä mielikuva, ettei niitä juurikaan käydä läpi.

8.1 Tutkimuksen pätevyys, luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen teoriaan valitsin mahdollisimman tuoreita ja ajankohtaisia lähteitä. Koronaan liittyvät lähteet olivat noin vuoden vanhoja, kun aloitin opinnäytetyöprosessin. Haastattelijana pysyin objektiivisena, niin etten vaikuttanut haastateltavien vastauksiin omilla mielipiteilläni. Haastateltavat kokivat kysymykset kattavina ja monipuolisina. Haastateltavat kertoivat myös minulle omia kehitys- ja jatkoideoitaan. Tämän tutkimuksen tuloksia ei voi kuitenkaan yleistää, sillä toimeksiantajani on iso organisaatio ja valitsin heiltä vain kaksi tiimiä kohderyhmäksi. Tiimeistä esihenkilön lisäksi haastattelin kahta tiimiläistä, vaikka tiimiläisiä oli yhteensä alle 10 henkilöä. Tuloksia voidaan siis tarkastella vain henkilökohtaisella näkökulmalla, mutta tuloksien perusteella voidaan ajatella, että muiden tiimiläisten vastaukset olisivat todennäköisesti pysyneet samassa linjalla kuin muiden.

Tutkimus voidaan katsoa hyväksyttävästi eettiseksi vain, jos se on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Hyvän tieteellisen käytännön keskeisiä lähtökohtia tutkimusetiikan näkökulmasta ovat:

1. Noudatetaan rehellisyyttä, tarkkuutta työssä ja yleistä huolellisuutta sekä tutkimusten ja niiden tuloksien arvioinnissa.
2. Tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät ovat kriteerin mukaisia ja eettisesti kestäviä. Tutkimustulokset myös avointa ja vastuullista tiedeviestintää.
3. Tutkija kunnioittaa muiden tutkijoiden tekemiä töitä ja viitataan heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla.
4. Suunnittelu, toteutus ja raportointi tallennetaan asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla.
5. Mahdolliset tutkimusluvut ja eettinen ennakoarviointi tehty.
6. Sovitaan tutkimuksen osapuolien kanssa oikeuksista, tekijyyttä koskevista periaatteista, velvollisuuksista, vastuista sekä aineiston säilytyksestä.
7. Muut tutkimuksen suorittamisen kannalta oleelliset asiat ilmoitettava asianosaisille ja tutkimukseen osallistuville sekä niistä raportoidaan tutkimuksen tuloksia julkaisussa.
8. Tutkija pidättäytyy tieteeseen ja tutkimukseen liittyvistä arviointi- ja päätöksentekotilanteista, jos on syytä epäillä hänen olevan esteellinen.
9. Tutkimusorganisaatiossa noudatetaan hyvää henkilöstö- ja taloushallintoa ja noudatetaan tietosuojaa koskevia kysymyksiä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, s. 6–7).

Tämän työn lähteet ja lähdeviittaukset on kerätty rehellisin toimenpitein. Jokainen käyttämäni lähde on kirjattu lähteisiin, sekä jokainen lähdeviittaus kirjattu tekstiin. Haastattelut ovat äänitetty jokaisen luvalla, sekä dokumentoitu asianmukaisesti. Tutkimuksen valmistuttua äänitteet tullaan poistamaan. Lisäksi haastatteluiden vastauksiin ei ole lisätty tutkijan omia mielipiteitä, vaan tulokset ovat täysin haastateltavien vastauksista koottua materiaalia.

8.2 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimustuloksien perusteella esihenkilöt ovat onnistuneet etäjohtajana hyvin. Tiimien välinen yhteistyö toimii, he luottavat toisiinsa ja työ on mielekästä. Kehitysehdotuksena ehdottaisin työnantajaa lisäämään etätyömahdollisuutta. Keväällä 2022 on ensimmäisen kerran luovuttu laajoista koronarajoituksista, joka tarkoittaa myös toimistolle paluuta. Valtaosa haastateltavista piti etätyöskentelystä ja mahdollisuudesta mennä toimistolle töihin.

Työntekijät saivat valita jatkossakin, missä aikoo tehdä töitä ja tiimi valitsisi yhdessä päivän viikosta, jolloin kaikki olisivat toimistolla. Tällöin työntekijä pystyy tarkastelemaan omaa työhyvinvointiaan päiväkohtaisesti, eli he voisivat päättää pienellä aikavälillä missä haluaisi tehdä töitä.

Toinen kehitysehdostus on yhdessä tekeminen. Tuloksien perusteella moni kaipasi tiimin kesken yhteistä tekemistä työajan ulkopuolella. Työnantajan puolesta tähän voitaisiin kannustaa entistä enemmän esimerkiksi yleisellä uutistiedotteella. Näin tiimit organisaatiossa saisivat rohkeutta lähteä järjestämään pienimuotoisia aktiviteetteja tiimin kesken.

Kolmas kehitysehdotus on koulutustilaisuudet ja/tai oppimateriaalit etäjohtamiseen. Vaikka korona on väistymässä ja työntekijät palaavat mahdollisesti toimistolle, niin silti etätö jättää vahvasti työarkeen mukaan. Kaikille etäjohtajille olisi hyvä järjestää pienimuotoinen tilaisuus, jossa kerrottaisiin etäjohtajuudesta konkreettisesti.

Jatkotutkimusehdotuksena ehdotan koko Hartelan tiimien työhyvinvoinnin tarkastelua. Ehdotuksenani on laatia tiimikohtaiset kysymykset ja niiden tuloksia vertailla kaikkien tiimien kesken. Tuloksista nostetaan eniten eroavaisuuksia tuovat asiat sekä kaikki samankaltaisuudet. Tuloksista pystyy myös nostamaan esille asiat, jotka kaipaavat ehdottomasti parannettavaa ja missä on onnistuttu.

8.3 Opinnäytetyöprosessi

Aloitin opinnäytetyöprosessin huhtikuussa 2021 ja tarkoituksena oli saada työ valmiiksi marraskuussa 2021. Valitsin aluksi opinnäytetyön aiheeksi ”Julkisen sektorin työhyvinvointisuunnitelma vs. yksityisen sektorin työhyvinvointisuunnitelma”. Tarkoituksena oli verrata kokoamaani teoriaa sektoreiden työhyvinvointisuunnitelmaan ja tutkia löytyykö suunnitelmista yhtenäisyyksiä teoriaan. Tavoitteena olisi ollut verrata sektoreiden työhyvinvointisuunnitelmia toisiinsa ja tuloksena nähdä, kuinka paljon niistä olisi löytynyt yhtenäisyyksiä sekä eroavaisuuksia. Pohdimme ohjaajan kanssa, että työstä saattaisi tulla liian raskas yksin, sillä työhyvinvointi on erittäin laaja aihealue. Ohjaajan tuella päädyin valitsemaan ensimmäiseksi työhyvinvoinnista yhden aiheen ja päädyin viestintään. Viestinnässä keskityin etätöön tietoteknisiin välineisiin ja yhteydenpitoon. Tutkin kuinka kohderyhmä koki työnantajan puolesta valitut työvälineet ja olisiko niissä ollut parantamisen varaa. Yhteydenpidon näkökulmasta tarkastelin yhteydenpidon laatua ja määrää sekä oliko työntekijät tyytyväisiä nykytilanteeseen.

Keräsin ensimmäisenä mahdollisimman tuoretta kirjallisuutta ja muita lähteitä teoriaan, jonka jälkeen laadin kysymykset esihenkilöille. Esihenkilöiden kysymyksien jälkeen laadin niiden pohjalta tiimiläisten kysymykset, jotta vastauksissa pysyisi niin sanottu ”punainen lanka”. Lähetin valmiit kysymykset jokaiselle haastateltavalle etukäteen pohdittavaksi.

Haastatteluiden jälkeen litteroin vastaukset kirjalliseksi sanatarkkaan. Tämän jälkeen kirjoitin vastaukset puhtaaksi, jonka jälkeen lähdin tutkimaan yhtenäisyyksiä ja eroavaisuuksia vastauksista sekä vertasin esihenkilöiden vastauksia tiimiläisten vastauksiin. Olen tehnyt samankaltaisen tutkimustyön syventävien opintojen kursseilla, jossa haastattelin fyysisesti 7 henkilöä. Tallensin haastateltavien luvalla puhelimen äänitetoiminnolla haastattelut, jonka jälkeen litteroin äänitteet tekstimuotoon. Muistan turhautuneeni äänitteiden pituudesta ja litteroinnin määrästä. Aikaisemmasta oppineena muutin työskentelytapaa, siten että kirjoitin tekstimuotoon asiapainotteiset asiat. Edellisessä litteroinnissa kirjoitin kirjaimellisesti jokaisen sanan mitä haastateltava sanoi. Tämän tutkimuksen litterointi tuntui, jopa mielekkäältä, kun jätin kaiken epäoleellisen pois.

Opinnäytetyöprosessi oli haastava, mutta hyvin opettavainen. Vaikkakin olen turhautunut opinnäytetyön teon aikana monta kertaa, niin opinnäytetyön loppusuoralla voin helpottuneena edelleenkin kertoa pyrkiväni vielä ylempään ammattikorkeakouluun. Koulutus on hyvin palkitsevaa ja tuo eräänlaista turvaa tulevaisuuden työuralle.

8.4 Oman oppimisen arviointi ja ammatillinen kehittyminen

Tutkimussuunnitelmassa haastateltavia tiimejä oli muutama eli vähintään kolme eri tiimiä esihenkilöineen. Päätin pienentää haastateltavien määrää ja valitsin kaksi eri tiimiä ja esihenkilöä. Tällöin pystyin laatimaan laadullisemmat kysymykset ja jokainen haastateltava sai mahdollisuuden kertoa kattavampia vastauksia. Pidin työssäni laatua tärkeämpänä kuin määrää. Annoin jokaiselle haastattelulle aikamääreeksi 30 minuuttia – 1 tunnin. Haastatteluiden tallenteet kestivät yhteensä 6,5 tuntia. Tallenteet olivat hyvin asiapainotteisia ja pidin haastatteluiden litteroinnin määrää kohtuullisena.

Opinnäytetyön aikana syvennyin itsenäiseen opiskeluun. Koulutuksen aikana olemme tehneet tehtäviä ja projekteja pääosin ryhmänä tai parityönä, joten mukana oli aina itseni lisäksi vähintään yksi opiskelija. Olin selvästi tottunut tähän, sillä opinnäytetyön aikana koin olevani hukassa monta kertaa. Oli hyvin hankalaa päättää opinnäytetyöaihe sekä mitä lisäarvoa voisin tuoda toimeksiantajalleni. Huomasin kuitenkin, että kun olin jotain päättänyt niin siinä myös pysyin. Tällöin työssäni pysyi helposti punainen lanka läpi työn.

Koen opinnäytetyön kehittäneen minun kirjallista ulosantiani. Kirjoitan päivittäin työssäni sähköposteja ja muita viestejä asiakkaille sekä yhteistyökumppaneille ja tämä opinnäytetyö on opettanut minua kirjoittamaan laadullisemmin. Opinnäytetyön yhteydessä opin kuinka suuria projekteja voidaan hallita jakamalla pienempiin, helpommin työstettäviin osa-alueisiin sen sijaan, että suurta projektia lähestyttäisiin yhtenä kokonaisuutena. Opinnäytetyön teoriaosuutta etsiessä ja kirjoittaessa opin hyvin paljon esihenkilötyöstä ja kuinka paljon se vaatiikaan erilaisia taitoja. Nämä tulevat varmasti auttamaan minua työelämässä ja tähtäämään esihenkilötyöhön.

Opinnäytetyön toteutunut aikataulu piteni noin puolella vuodella verrattuna keväällä 2021 tehtyyn tutkimussuunnitelmaan. Aiheen rajaus, toimeksiantosopimus ja alustava sisällysluettelo toteutui suhteellisen samaan aikaan suunnitelman kanssa. Toteutuneesta aikataulusta huomaa, että aloitin uudessa työssäni kokoaikaisesti viikolla 22. Vaihdoin täysin uuteen alaan ja työssäni oli valtavasti uutta ja mielekästä opittavaa, joten opinnäytetyön tekeminen pitkittyi. Työpäiväni kesti aina noin 16.30–17.00 saakka, joten en kerennyt osallistumaan opinnäytetyöseminaareihin. Pääsin kuitenkin osallistumaan eräänä lauantaipäivänä seminaariin, joka järjestettiin fyysisesti koululla. Sain paljon ajatuksia opinnäytetyöhöni sekä seminaari tavallaan ”herätti” minut ahkeroimaan taas opinnäytetyön parissa. Esihenkilöni tarjosi minulle vapaata keskiviikkoisin opinnäytetyötä varten ja käytinkin ahkerasti keskiviikot kirjoittaessani tätä työtä. Keskiviikot täytin pääosin haastatteluilla ja parhaimmillaan yhden päivän aikana pidin 3 haastattelua peräkkäin.

Ensimmäisen opinnäytetyön tehtyäni, uskallan lähteä vielä jatko-opiskelemaan. Olen oppinut paljon kuluneen vuoden aikana tutkimuksen teosta. Pidän enemmän laadullisen tutkimuksen teosta, sillä saan haastatella ihmisiä aidosti ja syvemmin. Henkilökohtaiset haastattelut antavat enemmän, koska haastateltavan eleet näkyvät ja äänensävyt kuuluvat. Siitä huolimatta haluan ehdottomasti päästä kokeilemaan määrällisen tutkimuksen tekoa ja oppia siitä enemmän.

Lähteet

Auntie. Tietoa Auntiasta. Luettavissa: <https://auntie.io/fi/tietoa-auntiesta/>. Luettu: 22.4.2022.

Bister, T. 2019. Tietojenkäsittelyn opinnäytetyö: viittoja ja karttoja tutkimisen ja kehittämisen teille. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Erto. Korona opetti etätöön edut ja haitat. Luettavissa: <https://www.erto.fi/palvelut/tyo-ja-elama/toissa/4417-korona-opetti-etaetyoen-edut-ja-haitat>. Luettu: 28.4.2021.

Grace, P. 2020. Etätöyökirja: suunnittele, sovi, tee. Aula & Co. Helsinki.

Grainger, C. The 6 best tools for telecommuting. TopCV. Luettavissa: <https://www.topcv.com/career-advice/best-telecommuting-tools>. Luettu: 17.11.2021.

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä: seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 17.11.2021.

Hartela. Ajankohtaista. Luettavissa: <https://www.hartela.fi/fi/hartela>. Luettu 26.5.2021.

Hartela. Hartela pähkinänkuoressa. Luettavissa: <https://beta.hartela.fi/vuosikertomus2020>. Luettu: 26.5.2021.

Hartela-yhtiöt Oy 2021. Hartela-konserni Vuosikertomus 2020. Helsinki. Luettavissa: https://beta.hartela.fi/wp-content/uploads/2021/04/Hartela-yhtio%CC%88t-Oy-Vuosikertomus_fi-2020_Print-1.pdf. Luettu: 26.5.2021.

Hägglund, H. Työntekijöiden henkisestä jaksamisesta huolehtiminen ei ole vain korona-ajan juttu. Söderberg & Partners. Luettavissa: <https://www.soderbergpartners.fi/ajankoh-taista/artikkelit/tyontekijoiden-henkisesta-jaksamisesta-huolehtiminen-ei-ole-vain-korona-ajan-juttu/>. Luettu: 22.4.2022.

Malmberg, K. 2018. Lähetteletkö tietämättäsi tylyjä viestejä? Työpaikkaviestinnässä pätevät omat säännöt, kertovat asiantuntijat – Testaa, tekisitkö hyvän vaikutuksen. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/ura/art-2000005701236.html>. Luettu: 22.4.2022.

Microsoft. Microsoft Teamsin aloitusopas. Luettavissa <https://support.microsoft.com/fi-fi/office/microsoft-teamsin-aloitusopas-b98d533f-118e-4bae-bf44-3df2470c2b12>. Luettu 13.4.2022.

Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Luettavissa: https://ttk.fi/opaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa#. Luettu: 26.5.2021.

Reinikainen, P. 18.08.2021. Näin organisoit etätöön yrityksessä: Katso tästä Yrittäjien tuore ohjeistus. Yrittäjät. Luettavissa. <https://www.yrittajat.fi/uutiset/nain-organisoit-etatyon-yrityksessasi-katso-tasta-yrittajien-tuore-ohjeistus/> Luettu: 03.11.2021.

Tilastokeskus. Käsitteet: Kokonaistutkimus. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/kokonaistutkimu.html>. Luettu: 01.12.2021.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki. Luettavissa: https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. Luettu: 25.4.2022.

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu: 03.11.2021

Vaasan yliopisto. Etäkohtaamiset ja -tapaamiset. Luettavissa: <https://sites.uwasa.fi/etatyokompassi/etatyotietopankki/vuorovaikutus/>. Luettu: 21.4.2022.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro. Helsinki.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro. Helsinki. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/DAEBIXC-TEB#kohta:ET\(\(c4\)JOHTAMINEN\(\(20\)Tulosta\(\(20\)joustavalla\(\(20\)ty\(\(f6\)l\(\(e4\)\(\(20\)/piste:b4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/DAEBIXC-TEB#kohta:ET((c4)JOHTAMINEN((20)Tulosta((20)joustavalla((20)ty((f6)l((e4)((20)/piste:b4). Luettu: 28.4.2021.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje esihenkilölle

Hei xx,

Olen Tiina Ojala, liiketalouden opiskelija Haaga-Heliassa. Teen opinnäytetyötä, joka käsittelee esihenkilön tukea osana työhyvinvointia etätyössä poikkeusolojen aikana. Työhyvinvointi on hyvin laaja aihe käsiteltäväksi kerrallaan, joten rajasin aiheen yhteydenpitoon ja käytettäviin välineisiin esihenkilön ja työntekijän välillä.

Tutkimusotteeksi valitsin laadullisen tutkimuksen, eli haastattelen henkilökohtaisesti esihenkilöitä ja työntekijöitä. Olisiko sinun tiimissäsi kaksi henkilöä, joita voisin haastatella? Haastattelun kesto on noin 30 minuuttia, mutta olisi hyvä varata aikaa tunti, jotta ajatukset saisivat karata kysymysten ulkopuolellekin.

Haastattelu pidetään nimettömänä, eikä sinua voida tunnistaa opinnäytetyöstä. Toivoisin kuitenkin, että antaisit suostumuksesi haastattelun äänitykseen, jotta haastattelun litteroinnista ei jäisi mitään tärkeää pois.

Vallitsevan ajan vuoksi pitäisin haastattelut mielellään etänä Teamsin kautta. Sopsisiko sinulle tapaaminen videopuhelun kautta 19.1. tai 26.1.? (Muista ajoista voimme sopia erikseen.)

Ystävällisin terveisin,

Tiina Ojala

+358440744468

Liite 2. Saatekirje tiimiläiselle

Hei xx,

Olen Tiina Ojala, liiketalouden opiskelija Haaga-Heliassa. Teen Hartelalle opinnäytetyön, joka käsittelee esihenkilön tukea osana työhyvinvointia etätyössä poikkeusolojen aikana. Työhyvinvointi on hyvin laaja aihe käsiteltäväksi kerrallaan, joten rajasin aiheen yhteydenpitoon ja käytettäviin välineisiin esihenkilön ja tiimiläisen välillä.

Tutkimusotteeksi valitsin laadullisen tutkimuksen, eli haastattelun henkilökohtaisesti esihenkilöitä ja tiimiläisiä. Haastattelun kesto on noin 30 minuuttia, mutta olisi hyvä varata aikaa tunti, jotta ajatukset saisivat karata kysymysten ulkopuolellekin.

Haastattelu pidetään nimettömänä, eikä sinua voida tunnistaa opinnäytetyöstä. Toivoisin kuitenkin, että antaisit suostumuksesi haastattelun äänitykseen, jotta haastattelun litteroinnista ei jäisi mitään tärkeää pois. Saat valmiit tulokset luettavaksi, ennen opinnäytetyön julkaisua, jotta sinulla on mahdollisuus antaa kehitysideoita minulle.

Olen sopinut *esihenkilö* kanssa haastattelun xx.xx. Klo xx:xx ja sain häneltä sinun yhteystiedot mahdollista haastattelua varten. Lähetän kysymykset etukäteen haastateltaville, jotta kysymyksiin voi rauhassa tutustua ja miettiä etukäteen vastauksia.

Vallitsevan ajan vuoksi pitäisin haastattelut mielellään etänä Teamsin kautta. Jos olet kiinnostunut haastattelusta, niin sopisiko sinulle tapaaminen videopuhelun kautta 19.1. tai 26.1.? (Muista ajoista voimme sopia erikseen.)

Ystävällisin terveisin,

Tiina Ojala

+358440744468

Liite 3. Haastattelukysymykset esihenkilölle

Taustakysymykset:

- Kuinka monta kertaa keskimäärin näet tiimiläisiäsi fyysisesti?
- Kuinka monta kertaa keskimäärin viikossa näet tiimiläisiäsi tieto- ja viestintäteknologian avulla? Kaikki yhdessä? Kahden kesken?

Kysymykset esihenkilölle:

- Mitä työvälineitä hyödynnät etäjohtamisessa?
- Mitä etäjohtajalta mielestäsi vaaditaan eniten?
- Miten rakennat toimivan etätiimin?
- Miten viestit tiimille ryhmässä ja kahden kesken?
- Miten varmistut etänä tiimin työsuorituksesta?
- Kuinka motivoit tiimiäsi?
- Sitouttaminen etänä, kuinka tämä onnistuu?

”Virtuaalisen vuorovaikutuksen viisi tärkeää tekijää”:

Tiimin viestintätavan rakentaminen

Äänen tulkinta

Vaikeat keskustelut

Yhdessä tekeminen

Tunteiden läpikäynti

- Lyhyesti: Miten koet edellä mainitut tärkeät tekijät tiimissäsi?
- Tavoitettavuus: Miten olet tavoitettavissa tiimillesi?
- Etätyösuositukset ovat olleet osana organisaation arkea jo lähes kaksi vuotta. Kuinka koet kehittyneesi tänä aikana etäjohtajana?

Liite 4. Haastattelukysymykset tiimiläiselle

Taustakysymykset:

- Kuinka monta kertaa keskimäärin näet tiimiläisiäsi fyysisesti?
- Kuinka monta kertaa keskimäärin viikossa näet tiimiläisiäsi tieto- ja viestintäteknologian avulla? Kaikki yhdessä? Kahden kesken?

Kysymykset esihenkilölle:

- Mitä työvälineitä hyödynnät etäjohtamisessa?
- Mitä etäjohtajalta mielestäsi vaaditaan eniten?
- Miten rakennat toimivan etätiimin?
- Miten viestit tiimille ryhmässä ja kahden kesken?
- Miten varmistut etänä tiimin työsuorituksesta?
- Kuinka motivoit tiimiäsi?
- Sitouttaminen etänä, kuinka tämä onnistuu?

”Virtuaalisen vuorovaikutuksen viisi tärkeää tekijää”:

Tiimin viestintätavan rakentaminen

Äänen tulkinta

Vaikeat keskustelut

Yhdessä tekeminen

Tunteiden läpikäynti

- Lyhyesti: Miten koet edellä mainitut tärkeät tekijät tiimissäsi?
- Tavoitettavuus: Miten olet tavoitettavissa tiimillesi?

Etätyösuositukset ovat olleet osana organisaation arkea jo lähes kaksi vuotta. Kuinka koet kehittyneesi tänä aikana etäjohtajana?