



Etäjohtamisen kehittäminen teknologiaorganisaatiossa

Keijo Linkroon

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2025

Teknologiaosaamisen johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma
Master's Degree Programme in Technology Management

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Teknologiaosaamisen johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

LINKROON KEIJO:
Etäjohtamisen kehittäminen teknologiaorganisaatiossa

Opinnäytetyö 53 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Toukokuu 2025

Tämä opinnäytetyö tarkasteli etäjohtamista kansainvälisessä teknologiayrityksessä, erityisesti Nexer Asset Management -organisaatiossa, joka toimi Suomessa, Ruotsissa ja Intiassa. Tavoitteena oli selvittää, millä keinoilla etäjohtamista voidaan kehittää niin, että tiimien tuottavuus ja työtyytyväisyys paranevat hajautetussa ympäristössä. Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeen avulla (N=12), ja sen tuloksia taustoitettiin laajalla aiemmalla kirjallisuudella etätyön, kulttuurierojen ja modernien johtamismallien (esim. tilannejohtaminen) näkökulmista.

Teoreettinen viitekehys toi esiin muun muassa Geert Hofsteden, Edward T. Hallin, Fons Trompenaarsin ja Erin Meyerin näkemyksiä siitä, miten erilaiset kulttuuridimensiot, kuten valtaetäisyys, viestintätyylit ja päätöksentekokulttuuri, ilmenivät työyhteisöissä. Esimerkeissä kuvattiin, miten nämä erot heijastuivat erityisesti pohjoismaalaisten ja intialaisten tiimiläisten yhteistyössä. Lisäksi työssä käsiteltiin tuottavuuden ja työhyvinvoinnin johtamista, digitaalisten työkalujen roolia sekä etäjohtamisen parhaiden käytäntöjen merkitystä.

Tutkimus osoitti, että etätyö oli vakiintunut ja koettiin pääosin myönteiseksi työtavaksi Nexer Asset Managementissa. Kehityskohteiksi nousivat säännöllisemmän ja monipuolisemman vuorovaikutuksen rakentaminen, kulttuurierojen huomioiminen palautteenannossa sekä selkeiden odotusten ja tavoitteiden asettaminen. Johtopäätöksissä korostui esihenkilöiden joustava ja luottamusta vahvistava johtamistyyli, työntekijöiden aktiivinen rooli oman työn rajaamisessa ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa sekä organisaation vastuulla oleva vähintään yhden yhteisen tapaamisen tai työpajan järjestäminen vuosittain. Suositukset sisälsivät konkreettisia toimintamalleja, joiden avulla organisaatio saattoi tehostaa hajautetun tiimin yhteistyötä ja ylläpitää työhyvinvointia kestäväällä tavalla. Näin etäjohtaminen antoi organisaatiolle kilpailuetua ilman, että työntekijöiden jaksaminen tai yhteisöllisyys kärsi.

Asiasanat: etäjohtaminen, kansainväliset tiimit, teknologiaorganisaatio, työhyvinvointi, viestintä

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Technology Management

LINKROON KEIJO:
Developing Remote Leadership in a Technology Organisation

Master's thesis 53 pages, appendices 3 pages
May 2025

This thesis examined remote leadership in an international technology company, specifically Nexer Asset Management, which operated in Finland, Sweden, and India. The aim was to determine methods for developing remote leadership to enhance team productivity and job satisfaction in a distributed environment. The study was conducted through a questionnaire (N=12) and the results were supported by an extensive previous literature on teleworking, cultural differences and modern leadership models (e.g. Situational Leadership).

The theoretical framework highlighted the views of, among others, Geert Hofstede, Edward T. Hall, Fons Trompenaars, and Erin Meyer on how various cultural dimensions such as power distance, communication styles and decision-making culture manifested in work communities. The examples illustrated how these differences were reflected in the cooperation between Nordic and Indian team members in particular. The work also addressed productivity and well-being management, the role of digital tools and the importance of best practices in remote management.

The study showed that remote working was well established and perceived as a largely positive way of working at Nexer Asset Management. Improvement areas included building more frequent and more diverse interactions, taking cultural differences into account in feedback, and setting clear expectations and goals. In the conclusions, emphasis was placed on a flexible and trust-building leadership style for managers, employees having an active role in defining their own work and in social interaction, and the responsibility of the organisation to organise at least one joint meeting or workshop per year. The recommendations included concrete actions that the organisation could take to enhance distributed teamwork and maintain well-being in a sustainable way. In this way, remote management gave the organisation a competitive advantage without compromising employee well-being or community spirit.

Key words: remote leadership, international teams, technology organisation, well-being at work, communication

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tausta ja konteksti	6
1.2	Tutkimuskysymys ja työn tavoitteet.....	7
1.3	Työn rajaukset ja menetelmät	7
2	TYÖN TEOREETTINEN POHJA	9
2.1	Etäjohtaminen ja sen erityispiirteet.....	9
2.2	Kansainvälinen tiimityö ja kulttuurien vaikutus	11
2.2.1	Geert Hofstede	11
2.2.2	Edward T. Hall.....	14
2.2.3	Fons Trompenaars ja Charles Hampden-Turner	14
2.2.4	Erin Meyer	16
2.2.5	Pohdinta	19
2.3	Tuottavuuden, työtyytyväisyyden ja ajankäytön johtaminen.....	21
2.4	Etäjohtamisen parhaat käytännöt ja teknologiat.....	23
2.4.1	Hajautettujen tiimien kulttuuri ja käytännöt	24
2.4.2	Johtamistyylin ja luottamuksen muutos	24
2.4.3	Työn rytmin ja tuottavuuden tukeminen.....	27
3	TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTONKERUU	28
3.1	Kyselylomakkeen suunnittelu ja toteutus	28
3.2	Kohderyhmä ja vastaajien taustatiedot	29
3.3	Aineiston analysointimenetelmät.....	29
4	TULOKSET	31
4.1	Etätyön laajuus ja koettu johtamiskokemus	31
4.2	Viestintä, työkalut ja palautteenanto.....	33
4.3	Tuottavuus, työhyvinvointi ja ajankäyttö.....	34
4.4	Kulttuurierot ja kansainvälinen yhteistyö	35
4.5	Tiimihengen vahvistaminen, koulutus ja kehitysehdot.....	36
4.6	Tulosten pohdinta.....	37
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET	39
5.1	Johtopäätökset.....	39
5.2	Suosituksset	40
5.2.1	Suosituksset esihenkilöille.....	41
5.2.2	Suosituksset asiantuntijoille	42
5.3	Läpikäynti esihenkilöiden kanssa	43
6	POHDINTA	46
6.1	Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset	46

6.2 Jatkokehitysmahdollisuudet	47
6.3 Itsearviointi prosessista	48
LÄHTEET	49
LIITTEET	51
Liite 1. Kyselylomake	51

1 JOHDANTO

Tässä johdantoluvussa luodaan yleiskuva työn taustasta, tutkimuskysymyksistä, tavoitteista ja rajouksista, jotka toimivat lähtökohtana myöhemmille luvuille.

1.1 Tausta ja konteksti

Teknologia-alan nopea kehitys ja globaalit tapahtumat, kuten COVID-19-pandemia, ovat muokanneet työympäristöjä pysyvästi, tehden etätyöstä uuden normaalin monille yrityksille. Nexer Asset Management Oy:ssä etätyön suosio on kasvanut merkittävästi, mikä on korostanut tarvetta kehittää ja sopeuttaa johtamiskäytäntöjä etätyön ainutlaatuisia haasteita varten. Tehokas etäjohtaminen edellyttää uusia työkaluja, strategioita ja toimintatapoja, jotka tukevat yhteydenpitoa, tuottavuutta ja työtyytyväisyyttä riippumatta fyysisestä sijainnista.

Nexer Asset Management toimii osana Nexer Groupia, joka on kansainvälinen konsultointi- ja teknologiayritys. Nexer Asset Management on erikoistunut käyttöomaisuuden hallintaan (EAM) (Enterprise Asset Management) sekä siihen liittyviin ratkaisuihin, erityisesti IBM Maximon ja IBM Control Deskin ympärillä. Näiden järjestelmien avulla asiakkaat voivat hallita fyysisiä resurssejaan, kuten laitteita ja infrastruktuuria, sekä IT-palveluja tehokkaasti.

IBM Maximo tarjoaa yrityksille keskitetyn järjestelmän käyttöomaisuuden hallintaan, mahdollistaen omaisuuden käytön optimoinnin ja huoltotoimintojen tehostamisen. IBM Control Desk täydentää tätä kokonaisuutta keskittymällä IT-palveluhallinnan prosessien ja laitteiden hallintaan.

Nexer Asset Management hyödyntää näitä järjestelmiä konsultointi- ja integraatiopalveluissaan, tukien asiakkaiden liiketoimintaa tuottavuuden ja tehokkuuden näkökulmasta. Yrityksen toiminta perustuu tiimien väliseen yhteistyöhön Suomessa, Ruotsissa ja Intiassa, mikä asettaa erityisiä vaatimuksia viestinnälle ja etäjohtamisen käytännöille.

Etätyön yleistyminen ja teknologian kehitys tarjoavat ainutlaatuisen mahdollisuuden kehittää etäjohtamisen toimintamalleja Nexer Asset Managementin kaltaisessa kansainvälisessä organisaatiossa. Parannukset eivät ainoastaan lisää työtyytyväisyyttä ja tuottavuutta, vaan ne myös varmistavat asiakkaille laadukkaat ja tehokkaat toimitukset.

1.2 Tutkimuskysymys ja työn tavoitteet

Tämän työn tavoitteena on kartoittaa Nexer Asset Managementin nykyisiä etäjohtamisen käytäntöjä sekä tunnistaa kehityskohteita, jotka voivat parantaa tuottavuutta, ajankäyttöä ja työtyytyväisyyttä kansainvälisessä ympäristössä.

Työn tutkimuskysymys on:

Millä keinoilla Nexer Asset Management voi kehittää etäjohtamista, jotta tiimien tuottavuus ja työtyytyväisyys paranevat ja miten eri toimintaympäristöjen (Suomi, Ruotsi, Intia) erityispiirteet voidaan huomioida?

Työ keskittyy seuraaviin tavoitteisiin:

- Tunnistaa etäjohtamisen nykyiset vahvuudet ja kehityskohteet.
- Tarjota suosituksia johtamiskäytäntöjen ja viestinnän parantamiseen.
- Kartoittaa kulttuurierojen vaikutukset kansainvälisen etäjohtamisen haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

1.3 Työn rajaukset ja menetelmät

Työssä keskitytään Nexer Asset Managementin Suomen, Ruotsin ja Intian tiimien etäjohtamisen nykytilaan ja kehitysmahdollisuuksiin. Rajauksen tavoitteena on varmistaa, että työ pysyy hallittavissa ja selkeänä, eikä veny liian laajaksi. Tämä mahdollistaa olennaisiin kysymyksiin keskittymisen etäjohtamisen kehittämiseksi kansainvälisessä teknologiayrityksessä.

Aineiston keräämiseen käytetään kyselylomaketta, joka mahdollistaa selkeiden ja vertailukelpoisten vastausten keräämisen suurelta joukolta. Haastattelut on jätetty pois tästä työstä, jotta analyysi pysyy yhdenmukaisena ja aineiston käsittely tehokkaana. Kyselylomake tarjoaa myös mahdollisuuden kerätä laajempaa määrällistä aineistoa, joka auttaa muodostamaan kokonaiskuvaa ja tunnistamaan trendejä.

Lisäksi työn aikataulu on rajallinen, mikä tekee kyselylomakkeesta sopivan menetelmän. Haastattelut vaatisivat enemmän aikaa suunnitteluun, toteutukseen ja analyysiin, mikä voisi viivästyttää työn valmistumista. Tämän rajauksen avulla voidaan keskittyä kyselyaineiston analysointiin ja etäjohtamisen kehittämiseen liittyvien suositusten tuottamiseen.

Työssä hyödynnetään kyselylomakkeesta saatavaa aineistoa sekä valikoitua kirjallisuutta etäjohtamisen parhaista käytännöistä ja teknologisista ratkaisuista. Näin varmistetaan, että johtopäätökset ja suositukset ovat sekä käytännönläheisiä että teoreettisesti perusteltuja.

2 TYÖN TEOREETTINEN POHJA

Johtaminen on monipuolinen taito, joka ei ole yhtä konkreettinen kuin esimerkiksi matematiikka. Se on pikemminkin toimintaa, vastuun kantamista ja mahdollisuus vaikuttaa ihmisiin ja organisaatioihin. On kuitenkin tärkeää erottaa toisistaan **johtajuus (leadership)** ja **esihenkilötyö (management)**, sillä ne edustavat eri ulottuvuuksia johtamisen kokonaisuudessa. Esihenkilö (manager) keskittyy usein työn järjestämiseen, prosessien hallintaan ja resurssien tehokkaaseen käyttöön. Johtaja (leader) puolestaan asettaa suuntaviivoja, inspiroi ja motivoi ihmisiä yhteisen vision saavuttamiseksi. On hyvä huomata, että kumpaakin roolia tarvitaan organisaation menestyksen kannalta. Hyvä johtaja ei välttämättä ole tehokas esihenkilö, ja toisaalta taitava esihenkilö voi jäädä puutteelliseksi vision ja motivaation luomisessa. Todella menestyksenkäs johtaja hallitsee molemmat osa-alueet, sillä hän pystyy sekä johtamaan ihmisiä että organisoimaan työn tehokkaasti. (Eikenberry & Turmel, 2024.)

Tässä työssä pyritään lähestymään teoreettisesta näkökulmaa erityisesti etäjohtajuutta pitäen suuntana. Etäesihenkilötyössä voi olla myös kehitettävää ja tutkittavaa, mutta tässä työssä keskitytään siihen, kuinka johtajuus, eli ihmisten innostaminen ja yhteisen vision luominen, voi auttaa etätyöskentelyn menestyksessä johtamisessa. Työssä halutaan tuoda esiin ne taidot ja lähestymistavat, jotka ovat olennaisia etäjohtajuuden onnistumisessa ja tukevat tiimien tavoitteiden saavuttamista hajautetussa työympäristössä. Tämä rajaus ei ainoastaan tee tutkimuskenttää hallittavammaksi, vaan antaa mahdollisuuden pureutua syvällisemmin juuri etäjohtamisen ytimeen.

2.1 Etäjohtaminen ja sen erityispiirteet

Etätyöskentely ei ole uutta, vaikka se pandemian myötä yleistyi ja suosittiin enemmän kotoa työskentelyä. Etätyössä erityispiirteitä ovat fyysisen vuorovaikutuksen puuttuminen, erilaisten digitaalisten viestintävälineiden käyttö sekä autonominen työskentely (Gajendran & Harrison, 2007). Näiden piirteiden ymmärtäminen auttaa tunnistamaan sekä etätyön hyödyt että mahdolliset haittapuolet. Esimerkiksi

joustavat aikataulut ja mahdollisuus keskittyä itsenäisesti voivat parantaa työn tuottavuutta ja työviihtyvyyttä, kun taas kasvokkaisen kontaktin puute voi aiheuttaa ryhmäytymisen haasteita tai eristäytymisen tunteita.

Etäjohtaminen onkin noussut keskeiseksi osa-alueeksi erityisesti organisaatioissa, joissa tiimit toimivat eri sijainneissa tai jopa eri maissa. Samalla se on herättänyt huolta osassa johtajia, jotka ovat tottuneet seuraamaan työn etene mistä lähemmin ja saattavat kokea hallinnan tunteen heikkenevän. Työntekijät puolestaan voivat kokea jäävänsä ulkopuolisiksi, jos säännöllinen ja laadukas vuorovaikutus organisoidaan puutteellisesti (Shirmohammadi, Au, & Beigi, 2022).

Pakon edessä toteutettu etätyö, kuten COVID-19-pandemian aikana, saattoi lisätä mm. intensiteettiä, epäsäännöllistä työaikaa ja yksinäisyyden kokemuksia etenkin silloin, kun työn ja vapaa-ajan rajat hämärtyivät.

Vaikka etätyö on monille organisaatioille edelleen kilpailuvaltti, sillä sen avulla voidaan houkutella osaajia ja tarjota työntekijöille joustavampia työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen mahdollisuuksia, niin osa suurista yrityksistä on alkanut kutsua työntekijöitä takaisin toimistoille. Esimerkiksi Amazon, Disney, JPMorgan, Starbucks, X (entinen Twitter) ja Zoom ovat viime aikoina kiristäneet tai täsmen täneet läsnäolovaatimuksiaan (Eng, Tjernberg, & Champoux-Larsson, 2024; Megan, 2024).

Yhteisenä perusteena on usein halu vahvistaa tiimien keskinäistä yhteistyötä, nopeuttaa tiedonkulkua sisäisesti ja kehittää innovaatiokulttuuria, jota pidetään helpommin saavutettavissa kasvokkaisen vuorovaikutuksen kautta. Samalla on nähtävissä, että organisaatiot pohtivat tilannekohtaisia hybridimalleja, joissa etä- ja lähityön yhdistelmillä pyritään säilyttämään sekä joustavuuden hyödyt että fyysisen läsnäolon edut.

Laadukas etäjohtaminen edellyttääkin kykyä hyödyntää tarkoituksenmukaisia digitaalisia viestintäkanavia, kannustaa aktiiviseen vuorovaikutukseen ja luoda tiimihenkeä sekä luottamusta fyysisestä etäisyydestä huolimatta. Tämä vaatii johtajalta paitsi viestinnällistä selkeyttä myös herkkyyttä tunnistaa tiimiläisten tarpeet ja tarjota tukea silloin, kun yksilöt työskentelevät erillään toisistaan.

2.2 Kansainvälinen tiimityö ja kulttuurien vaikutus

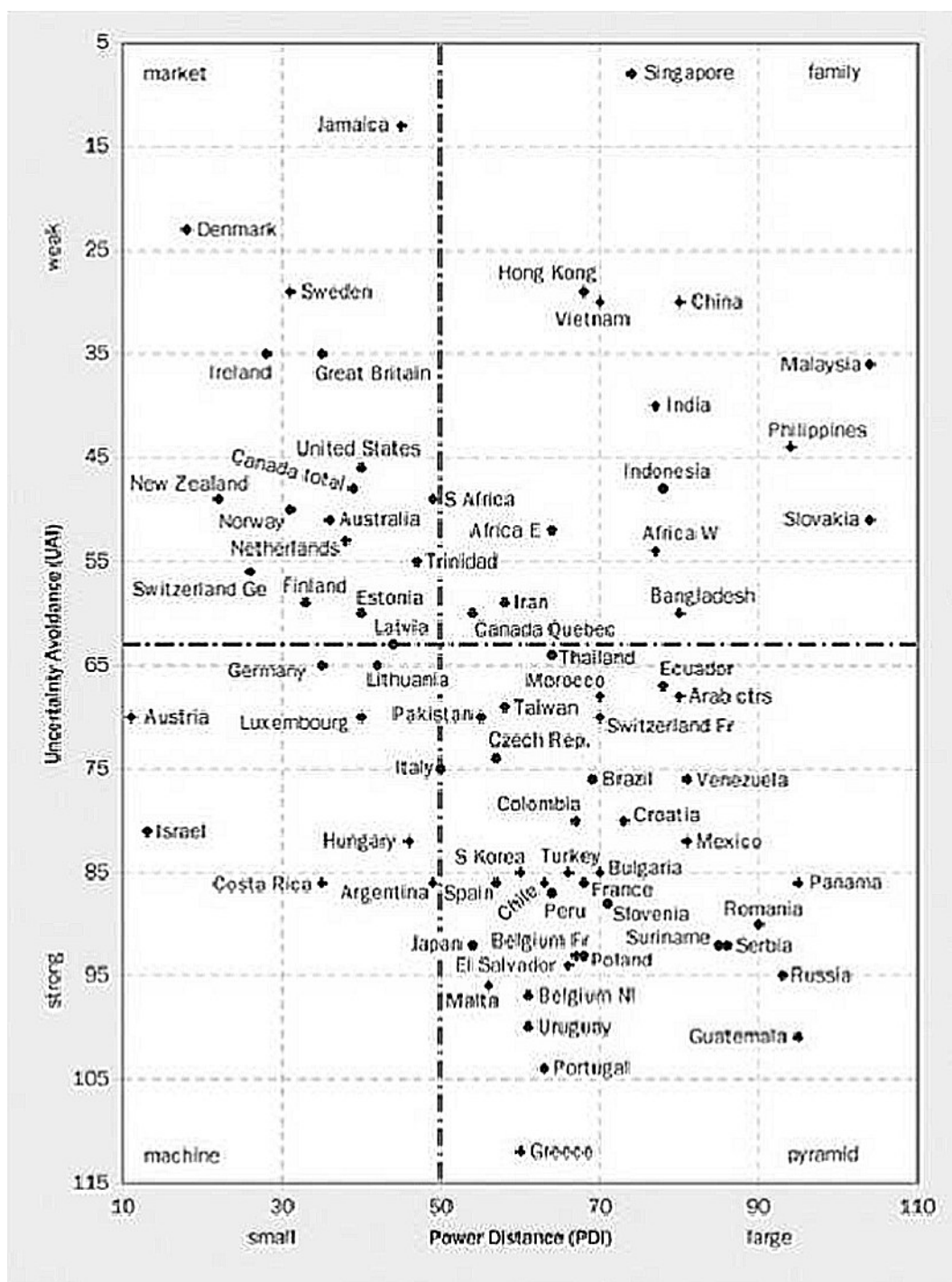
Kansainvälisten tiimien johtamisessa on olennaista ymmärtää, miten erilaiset kulttuuritaustat heijastuvat yhteistyöhön, viestintätyyleihin ja auktoriteetin rakentumiseen. Tässä alaluvussa keskitytään merkittäviin kulttuurialan tutkijoihin kuten *Geert Hofstede* (2010), *Edward T. Hall* (1990), *Fons Trompenaars ja Charles Hampden-Turner* (2021) sekä *Erin Meyer* (2014), joiden pitkään kehitettyjen teoria- ja mallipohjien avulla pyritään valottamaan kulttuuristen erojen vaikutusta etenkin pohjoismaisen ja intialaisen työ- ja kulttuurin kannalta.

2.2.1 Geert Hofstede

Hofstede (2010) on yksi alan tunnetuimmista pioneereista, joka tutki kansallisia kulttuureita erityisesti IBM:llä kerätyn laajan kyselyaineiston avulla. Hänen kulttuuridimensioteoriansa tarjoaa edelleen hyödyllisen viitekehyksen eri maiden työ- ja kulttuurien ymmärtämiseen. Mallissa kulttuuri hahmotetaan erilaisten ulottuvuuksien kautta, kuten individualismi–kollektivismi ja valtaetäisyys.

Individualismi–kollektivismi viittaa siihen, arvostetaanko yhteisössä ensisijaisesti yksilön tavoitteita ja itsenäisyyttä (*Individualism, IDV*) vai ryhmän tai yhteisön etua ja tiivistä yhteistyötä (*Collectivism*). Valtaetäisyys (*Power Distance, PDI*) taas tarkoittaa, missä määrin organisaation tai yhteiskunnan vähemmän valtaa omaavat jäsenet hyväksyvät ja odottavat, että valta jakautuu eriarvoisesti. Käytännössä korkea valtaetäisyys näkyy vahvempana auktoriteettina ja muodollisempana hierarkiana, kun taas matalassa valtaetäisyydessä korostuvat tasa-arvo ja epämuodollisempi johtamistapa.

Kuviossa 1 on esitetty eräiden maiden sijoittuminen Hofsteden valtaetäisyys- (Power Distance, PDI) ja epävarmuuden välttämisen (*Uncertainty Avoidance, UAI*) ulottuvuuksilla. Vertailemalla esimerkiksi Suomen, Ruotsin ja Intian sijoittuvuutta, voimme toteaa, että Suomi ja Ruotsi erottuvat selvästi pienemmällä valtaetäisyydellä ja keskitason epävarmuuden välttämällä, kun taas Intia painottuu selvästi suurempaan valtaetäisyyteen ja vaihtelevaan epävarmuuden välttämisen tasoon.

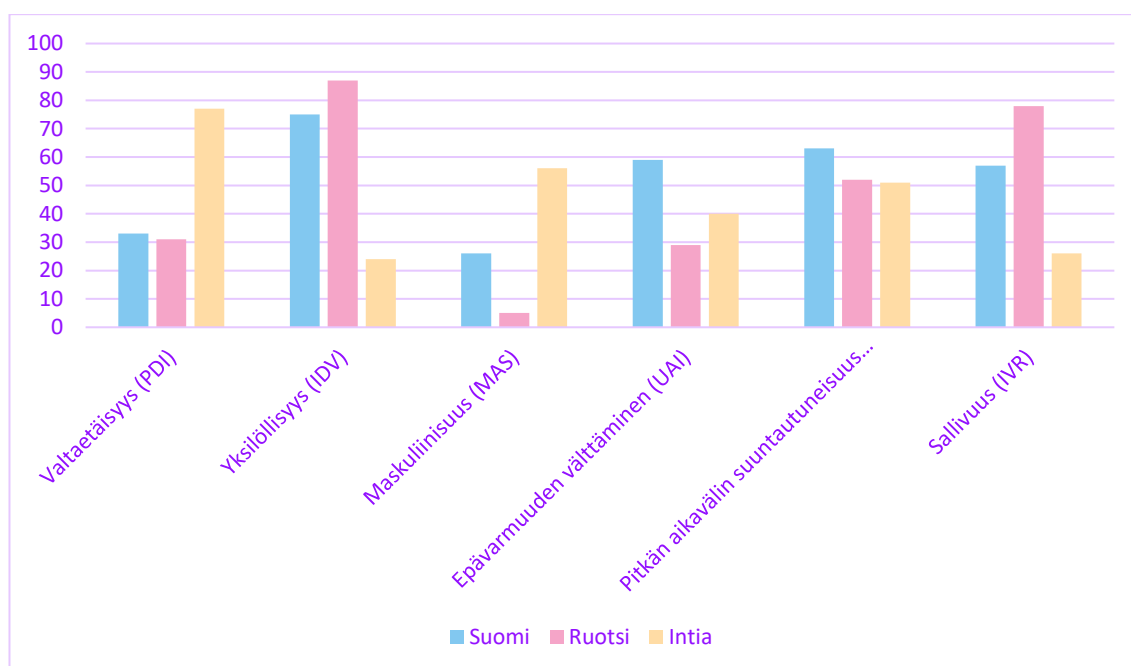


KUVIO 1. Valtaetäisyys (PDI) ja epävarmuuden välttäminen (UAI) eri maissa (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, 254). Suomi ja Ruotsi sijoittuvat pienemmälle valtaetäisyydelle, kun taas Intia kuuluu korkean valtaetäisyyden maihin.

Tämä auttaa selittämään, miksi Suomi ja Ruotsi edustavat usein varsin tasa-arvoista, alhaisen hierarkian mallia, kun taas Intiassa johtamisessa korostuu toisinaan selkeämmän auktoriteetin ja muodollisen hierarkian merkitys. Hofsteden

teorian avulla voidaan huomata, että suomalaisilla ja ruotsalaisilla tiimeillä on taipumus omaksua osallistavia johtamiskäytäntöjä, kun taas intialaisessa kontekstissa tiimiläiset saattavat odottaa esihenkilöltä määrätietoisempaa ohjausta.

Kuvio 2 havainnollistaa Suomea, Ruotsia ja Intiaa Hofsteden kulttuurimallin kuudella ulottuvuudella. Suomi ja Ruotsi sijoittuvat lähelle toisiaan erityisesti matalan valtaetäisyyden ja korkean yksilöllisyyden osalta, kun taas Intian kulttuuriprofiili poikkeaa merkittävästi, korostuen erityisesti korkealla valtaetäisyydellä.



KUVIO 2. Hofsteden kulttuuriset ulottuvuudet Suomelle, Ruotsille ja Intialle: Valtaetäisyys (PDI), Yksilöllisyys (IDV), Maskuliinisuus (MAS), Epävarmuuden välttäminen (UAI), Pitkän aikavälin suuntautuneisuus (LTO) ja Sallivuu (IVR) (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010; The Culture Factor Group Oy, n.d.).

Näiden ulottuvuuksien tarkastelu syventää ymmärrystä maiden työkuultuurien eroista. Esimerkiksi yksilöllisyydessä (IDV) Suomi ja Ruotsi korostavat vahvasti itsenäisyyttä ja yksilön päätöksentekoa, kun taas Intia painottaa enemmän ryhmän ja yhteisön tavoitteita, mikä on tyypillistä kollektiivisille kulttuureille. Tämä ero näkyy selkeästi myös johtamistyylyissä: Suomi ja Ruotsi suosivat tasa-arvoista ja osallistavaa johtamista, kun taas Intiassa esihenkilön vahvempi ohjaus koetaan usein välttämättömäksi. Maskuliinisuuden (MAS) osalta Suomi ja Ruotsi korostavat yhteistyötä ja elämänlaatua, mikä tukee hyvinvointiin keskittyviä työkentelytapoja. Intian korkeampi maskuliinisuus puolestaan heijastaa suurempaa

suorituskeskeisyyttä ja kunnianhimoa, mikä voi olla merkittävässä roolissa yritysten tavoitteiden saavuttamisessa.

2.2.2 Edward T. Hall

Edward T. Hall (1990) oli amerikkalainen antropologi ja kulttuurienvälisen viestinnän uranuurtaja, jonka korkea- ja matalakontekstisten kulttuurien erottelu on vaikuttanut laajalti siihen, miten eri maiden viestintätapoja tulkitaan. Hallin mukaan korkean kontekstin kulttuureissa vuorovaikutus kietoutuu vahvasti tilanteen taustoihin, ihmissuhteiden historiaan ja usein vaikeasti sanallisesti ilmaistaviin vihjeisiin, kun taas matalakontekstisissä kulttuureissa asioita ilmaistaan suoraviivaisemmin ja eksplisiittisemmin. Näillä eroilla on huomattava merkitys etenkin hajautetun tai kansainvälisen tiimityön ympäristössä, sillä monet etätyössä käytetyt viestintämuodot, kuten sähköposti, pikaviestit tai videokokoukset ilman videota, eivät välttämättä välitä nonverbaalisia tai implisiittisiä signaaleja tehokkaasti. Jos Intiassa korkean kontekstin viestintä on osa työkuulttuurin peruslähtökohtaa, voivat suomalaiset tai ruotsalaiset, jotka on totutettu suurempaan itseilmaisuuksiin, korkea viestit välillä tulkinnanvaraisina tai liiallisen hienovaraisina. Samalla intialaiselle työntekijälle voi syntyä vaikutelma, että pohjoismaiset kollegat ilmaisevat itseään liian jyrkästi tai vähäeleisesti. Etäyhteyksien varassa toimiessa nuo tulkinnan erot korostuvat, jos nonverbaalinen tuki, kuten ilmeet, eleet ja äänensävyjen muutokset, typistyy ruudun takana muutamaankin pikaviestiriviin tai pelkkään ääniviestiin.

2.2.3 Fons Trompenaars ja Charles Hampden-Turner

Fons Trompenaars on hollantilainen organisaatioteoreetikko, joka tunnetaan erityisesti useista kulttuuriulottuvuuksista koostuvasta viitekehikostaan (Culture Factory B.V., n.d.-b). Charles Hampden-Turner on puolestaan brittiläinen filosofian tohtori, yritysfilosofi ja tutkija, joka toimi pitkään eri yliopistoissa ja tutkimuslaitoksissa (Culture Factory B.V., n.d.-a). Hampden-Turner teki uraa uurtavaa yhteistyötä Fons Trompenaarsin kanssa jo 1980-luvulta alkaen, ja heidän yhdessä

kirjoittamansa kirjat (esimerkiksi *Riding the Waves of Culture*) vaikuttivat merkittävästi siihen, miten monikansalliset organisaatiot alkoivat pohtia kulttuurienvälisiä johtamiskäytäntöjä (Thinkers50, 2022). Heidän ajattelunsa voi laajentaa ymmärrystä siitä, miten esimerkiksi universalistinen ja partikularistinen suhtautuminen sääntöihin tai sopimukseen näkyvät jokapäiväisessä yhteistyössä.

Universalismi painottaa sääntöjen johdonmukaista soveltamista: kaikille pätevät samat säännöt ja periaatteet, riippumatta tilanteesta tai yksilön asemasta. Partikularismi, sen sijaan, korostaa kontekstin ja ihmissuhteiden merkitystä: sääntöjä voidaan soveltaa tilanteen, henkilön tai olosuhteiden mukaan joustavasti. Näiden lähestymistapojen välinen ero vaikuttaa suuresti siihen, miten eri kulttuurit suhtautuvat sääntöihin, päätöksentekoon ja yhteistyöhön.

Pohjoismaissa, kuten Suomessa ja Ruotsissa, universalistinen näkemys korostaa tasapuolisuutta ja sääntöjen johdonmukaista soveltamista: se, mikä pätee yhdelle, pätee kaikille, riippumatta henkilön asemasta tai ihmissuhteiden laadusta. Intialaisessa kontekstissa partikularistinen näkemys voi nousta esille vahvemmin, mikä ilmenee siinä, että henkilösuhteilla ja kontekstikohtaisilla tekijöillä on suurempi vaikutus päätöksiin.

Etätyössä nämä erot voivat nousta esiin siinä, miten tiimi reagoi esimerkiksi yllätyksiin tai joustoa vaativiin tilanteisiin: jos pohjoismainen johtaja odottaa, että kaikilla on yhtäläinen velvollisuus sopeutua sovittuun aikatauluun, intialainen tiimiläinen saattaa tuoda esiin, että erikoistapauksissa asetetaan kuitenkin joitakin yksilöllisiä poikkeuksia. Tällöin syntyy tilanne, jossa vuorovaikutus ei rajaudu pelkästään selkeään ”kyllä tai ei” -ilmaisuuksiin, vaan se on sidottu vahvemmin yksilön tai projektin kulloisiinkin olosuhteisiin.

Hajautetussa tiimissä onkin tärkeää, että johtaja ja tiimin jäsenet tunnistavat universalistisen ja partikularistisen lähestymistavan taustalla olevat arvot. Tämä ei ainoastaan vähennä väärinkäsityksiä, vaan auttaa myös löytämään tasapainon sääntöjen johdonmukaisuuden ja tilanteen vaatiman joustavuuden välillä. Yhteisen ymmärryksen saavuttaminen on avain tehokkaaseen yhteistyöhön ja päätöksentekoon monikulttuurisessa ympäristössä.

2.2.4 Erin Meyer

Erin Meyer (2014a) tuo *The Culture Map* -teoksessaan esiin kahdeksan ulottuvuutta, joilla kulttuurit voivat erota toisistaan. Hänen lähestymistapansa tarjoaa selkeän viitekehyksen kulttuurien välisten erojen ymmärtämiseen erityisesti kansainvälisessä työympäristössä ja johtamisessa. Näitä ulottuvuuksia ovat: viestintä (*Communicating*), palautteenanto (*Evaluating*), johtaminen (*Leading*), päätöksenteko (*Deciding*), luottamuksen rakentaminen (*Trusting*), konfliktien käsittely (*Disagreeing*), aikakäsitys (*Scheduling*) ja vakuuttaminen (*Persuading*). Näiden ulottuvuuksien avulla voidaan analysoida, kuinka kulttuurierot vaikuttavat tiimityöhön, viestintään ja projektinhallintaan.

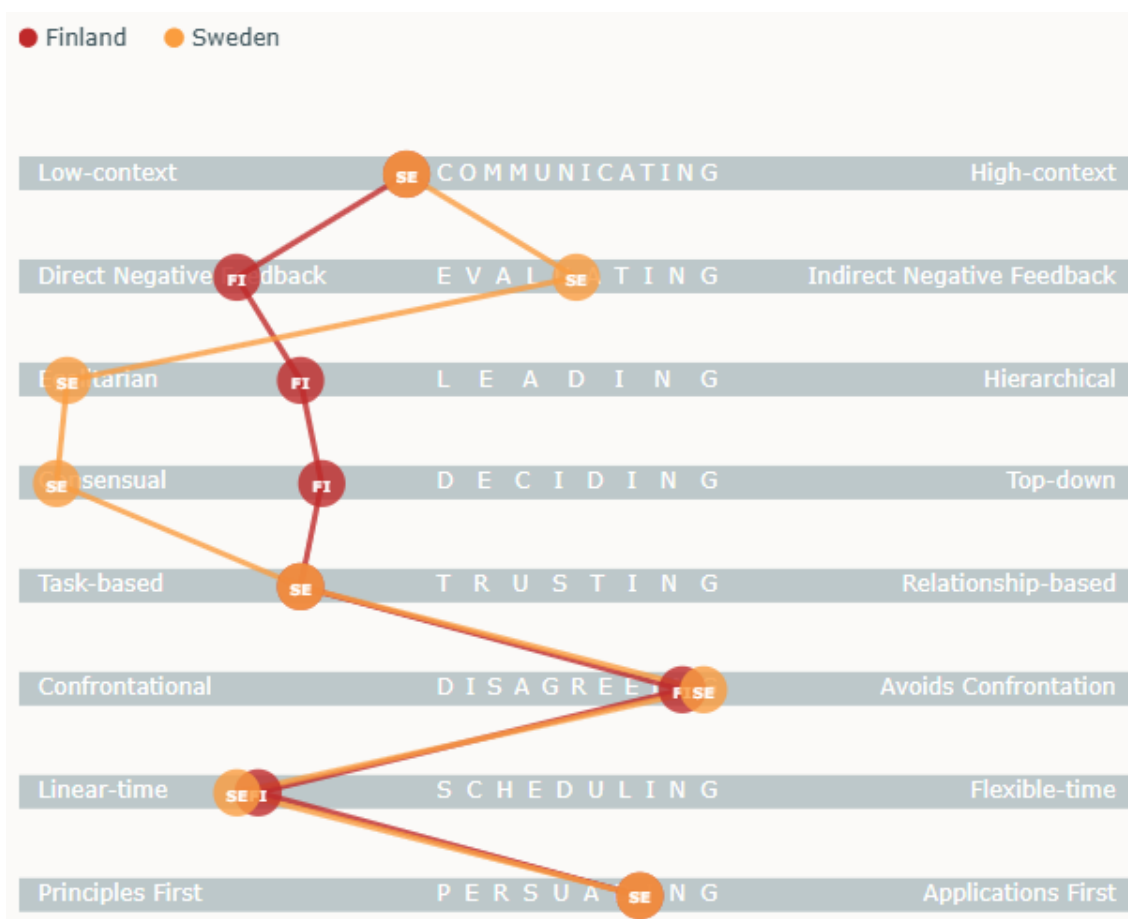
Suomea, Ruotsia ja Intiaa tarkastellaan Meyerin mallin avulla kahdessa erillisessä analyysissä. Ensimmäisessä analyysissä keskitytään Suomeen ja Ruotsiin, joissa voidaan hyödyntää kaikkia kahdeksaa ulottuvuutta, mukaan lukien vakuuttaminen (*Persuading*). Toisessa tarkastelussa lisätään mukaan Intia, jolloin tarkastelu kattaa seitsemän ulottuvuutta, sillä *Persuading*-ulottuvuus ei sisälly tarkasteluun, koska se keskittyy länsimaisten kulttuurien vakuuttamistyyliin eikä sovellu sellaisenaan holistisiin, erityisesti aasialaisiin kulttuureihin. Tämän vuoksi *Persuading*-ulottuvuus jätetään pois analyysistä, kun mukana on Intia. Tämä jaottelu mahdollistaa syvällisemmän tarkastelun ja kulttuuristen piirteiden selkeän esittämisen.

Kuviossa 3 on havainnollistettu Suomea ja Ruotsia Meyerin kulttuurikartalla. Molemmat edustavat länsimaisia, matalakontekstisia kulttuureja, joissa viestintä on suoraviivaista ja eksplisiittistä. Tämä näkyy erityisesti Meyerin viestintä- (*Communicating*) ja palautteenanto- (*Evaluating*) ulottuvuuksissa. Suomalaiset antavat palautetta suoraan ja avoimesti, kun taas ruotsalaiset käyttävät diplomaattisempaa ja hienovaraisempaa lähestymistapaa, vaikka molemmissa kulttuureissa suora palaute nähdään rakentavana. Kuviossa 3 on myös havaittavissa päällekkäisyyksiä, joissa Suomen ja Ruotsin kulttuuriset piirteet asettuvat visuaalisesti samalle kohdalle. Tämä kuvastaa kulttuurien samankaltaisuutta.

Johtamisen (*Leading*) osalta Suomi ja Ruotsi painottavat tasa-arvoisuutta, jossa esihenkilö nähdään fasilitaattorina ja organisaatiot ovat hierarkialtaan matalia.

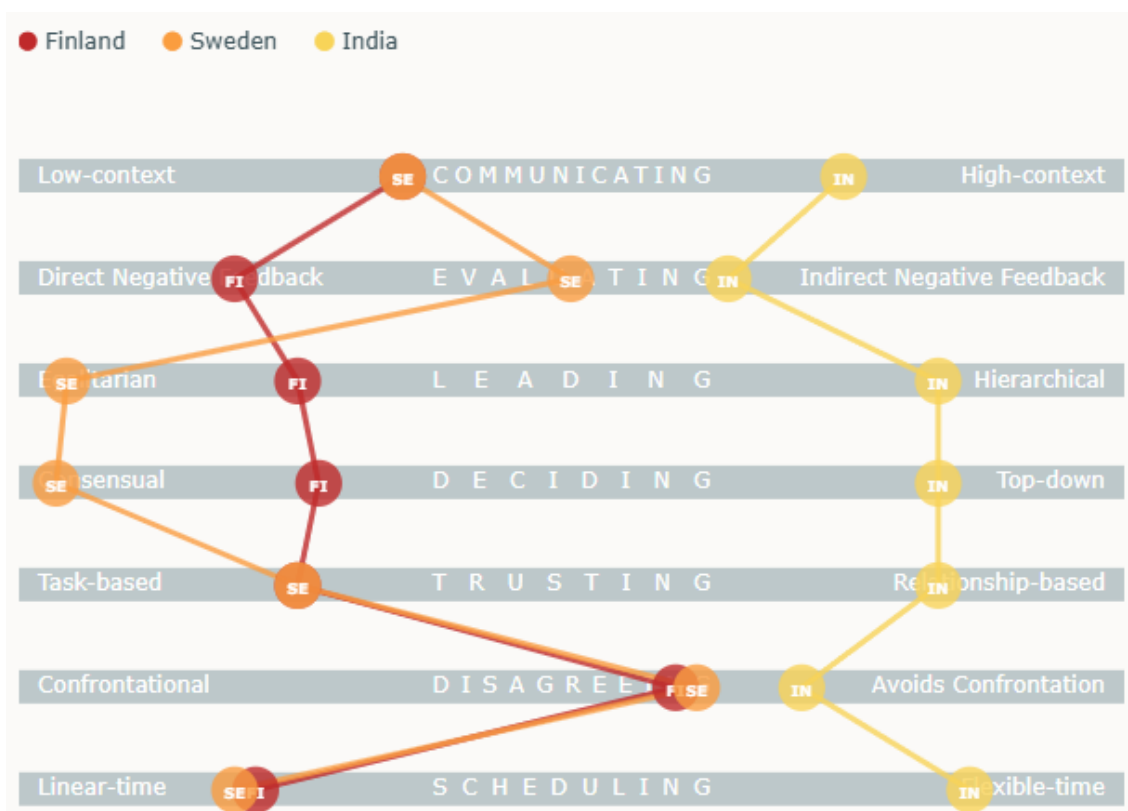
Päätöksenteossa (Deciding) molemmat maat korostavat konsensukseen perustuvaa lähestymistapaa, jossa ryhmän yhteinen näkemys on tärkeä ennen päätösten tekemistä.

Vakuuttamisessa (Persuading) molemmat maat painottavat keskimäärin hieman enemmän *Applications First* -lähestymistapaa, jossa vakuuttaminen perustuu käytännön sovellusten ja konkreettisten esimerkkien esittämiseen ennen teorian tai periaatteiden käsittelyä. Tämä voi näkyä esimerkiksi siinä, että ratkaisuja ja johtopäätöksiä perustellaan ensisijaisesti käytännönläheisillä tuloksilla ja havainnoilla ennen taustalla olevien periaatteiden tarkempaa avaamista. Tällainen lähestymistapa sopii erityisen hyvin ympäristöihin, joissa käytännön ratkaisut ja toiminnan tehokkuus ovat keskeisiä



KUVIO 3. Suomi ja Ruotsi Meyerin kulttuurikartalla (Meyer, n.d.). Kuvio havainnollistaa kahdeksaa ulottuvuutta ja korostaa maiden samankaltaisuutta matala-kontekstisen viestinnän, tasa-arvoisen johtamisen ja lineaarisen aikakäsityksen.

Kun mukaan lisätään Intia, kulttuurierot korostuvat entisestään. Kuten kuvio 4 osoittaa, Intia edustaa korkean kontekstin kulttuuria, jossa viestintä on hienovaraisempaa ja epäsuorempaa kuin Suomessa ja Ruotsissa. Korkean kontekstin kulttuureissa viestinnän merkitys riippuu enemmän tilanteen taustasta ja tulkinvaraisuudesta, mikä voi aiheuttaa haasteita erityisesti etäyhteyksissä, joissa nonverbaaliset vihjeet jäävät puuttumaan.



KUVIO 4. Suomi, Ruotsi ja Intia Meyerin kulttuurikartalla (Meyer, n.d.). Kuvio esittää seitsemän ulottuvuuden erot ja korostaa Intian korkean kontekstin viestintää, epäsuoraa palautteenantotapaa ja hierarkkista johtamista.

Palautteenannon (Evaluating) osalta Suomi ja Ruotsi suosivat avointa ja suoraa kritiikkiä, kun taas Intiassa kritiikki annetaan epäsuoremmin, usein positiivisten viestien yhteydessä. Tämä ero voi johtaa väärinkäsityksiin erityisesti lyhyissä videokokouksissa, joissa suomalaisten ja ruotsalaisten suora tyyli voi tuntua liian jyrkältä ja intialainen epäsuoruus epäselvältä.

Johtamisessa (Leading) Intia eroaa merkittävästi pohjoismaisesta tasa-arvoisuudesta. Intiassa hierarkiat ovat selkeämpiä ja johtaja toimii auktoriteettihahmona,

kun taas Suomessa ja Ruotsissa johtamista pidetään osallistavana ja tasa-arvoisena. Päätöksenteko (Deciding) Intiassa on usein johtajakeskeistä, kun taas pohjoismaissa päätökset tehdään konsensuksen kautta.

Aikakäsityksessä (Scheduling) Suomi ja Ruotsi painottavat lineaarista lähestymistapaa, jossa tehtävät hoidetaan järjestyksessä ja aikatauluja noudatetaan tarkasti. Intiassa aikakäsitys on joustavampi ja projektit voivat edetä rinnakkain useilla tasoilla. Tämä ero voi aiheuttaa haasteita, jos osapuolet eivät sovi yhteisistä aikatauluista ja priorisoinneista.

Näiden tarkasteluiden avulla voidaan huomata, kuinka kulttuurierot vaikuttavat kansainvälisen tiimityön ja etäjohtamisen dynamiikkaan. Kuviossa 1 esitetyt Suomi ja Ruotsi ovat monella tapaa samankaltaisia matalakontekstisen viestinnän, suoraviivaisen palautteenannon ja lineaarisen aikakäsityksen ansiosta. Ne eroavat hieman diplomaattisuuden ja joustavuuden tasossa. Intian lisääminen analyysiin (kuvio 4) tuo esiin suuria kulttuurisia kontrasteja. Korkean kontekstin viestintä, epäsuora palautteenantotapa ja hierarkkinen johtaminen vaikuttavat merkittävästi työskentelytapoihin ja viestinnän tulkintaan.

Etäjohtamisessa nämä erot korostuvat erityisesti viestinnän ja palautteenannon osalta, sillä digitaalisten välineiden kautta nonverbaaliset vihjeet jäävät usein pois. Johtajan on tärkeää tunnistaa nämä kulttuurierot ja mukauttaa omaa johtamistapaansa, jotta viestintä ja yhteistyö voivat olla tehokkaita ja harmonisia. Molempien analyysien havainnot osoittavat, että kulttuurinen tietoisuus ja joustava johtamistapa ovat avainasemassa hajautettujen tiimien menestyksessä.

2.2.5 Pohdinta

Edward T. Hallin korkea- ja matalakontekstisten kulttuurien erottelu, Trompenaarin useiden kulttuuriakselien malli ja Meyerin moniulotteinen analyysi mm. palautteenannosta, päätöksenteon hierarkkisuudesta ja aikakäsityksistä ovat kukin omalla tavallaan sidoksissa myös Geert Hofsteden (2010) ajatukseen valtaetäisyydestä, individualismista ja epävarmuuden välttämisestä. Nämä teoriat yh-

dessä antavat varsin laajan käsitteistön, jonka avulla voidaan selittää, miksi saman organisaation sisällä tiiminjäsenet voivat ymmärtää projektin tavoitteita tai johtajan viestintää hyvin eri tavoin.

Matala valtaetäisyys, joka on tyypillistä esimerkiksi Suomessa, tarkoittaa, että työntekijät odottavat suoria keskusteluja esihenkilönsä kanssa ja uskaltavat kyseenalaistaa päätöksiä. Toisaalta korkeassa valtaetäisyydessä, kuten joissain intialaisissa organisaatioissa, esihenkilön sana saatetaan hyväksyä kriittittä ja keskustelua voidaan pitää tarpeettomana. Etätyössä tämä ero voi näkyä siinä, kuinka aktiivisesti tiimiläiset osallistuvat keskusteluihin: suomalaiset voivat odottaa oma-aloitteisuutta, kun taas intialaiset saattavat odottaa esihenkilöltä selkeitä ohjeita ja päätösten vahvistamista.

Kun nämä kulttuurierot kytketään etäjohtamisen kontekstiin, huomataan, että ne vaikuttavat sekä arkiseen vuorovaikutukseen että laajempiin johtamiskäytäntöihin. Hajautetuilla tiimeillä ei ole samaa mahdollisuutta spontaaniin kanssakäymiseen, joka fyysisessä ympäristössä tukee luonnollisesti tiimin yhteenkuuluvuutta ja tiedon jakamista. Kasvokkainen palautteenanto ja epämuodolliset keskustelut voivat jäädä vähemmälle, mikä tekee viestinnästä vähemmän joustavaa ja tulkinanvaraisempaa.

Vaikka digitaaliset työkalut, kuten videokokoukset, chat-ryhmät ja projektinhallintaso-
vellukset, tarjoavat monia keinoja viestintään, ne eivät itsessään poista kulttuurieroista johtuvia haasteita. Johtajan on ymmärrettävä, miksi esimerkiksi pohjoismainen suoruus tai tiukka aikataulupaine voi tuntua intialaisesta tiimiläisestä painostavalta, kun taas suomalainen voi pitää intialaista epäsuoruutta viivyttelynä tai epäselvyytenä. Näiden erojen huomioiminen ei ole pelkästään teoreettista; se heijastuu suoraan siihen, miten tiimiläiset osallistuvat päätöksentekoon, antavat palautetta ja reagoivat odottamattomiin muutoksiin.

Lisäksi englannin kielen asema kansainvälisenä työskentelykielenä tuo myös oman haasteensa. Monille tiimiläisille englanti on vieras kieli, ja se voi lisätä virhetulkintoja viestinnässä. Esimerkiksi suomalainen voi kokea intialaisen pidemmän ja kohteliaamman ilmaisutavan epäselväksi, kun taas intialainen voi tulkita

suomalaisen suorapuheisuuden tönkeäksi. Etäyhteyksissä nämä haasteet korostuvat, sillä viestinnästä puuttuu fyysisen vuorovaikutuksen tukemia elementtejä, kuten ilmeitä, eleitä ja äänensävyn vaihteluita. Esimerkiksi tilanne, jossa videokokouksen kamera on pois päältä, voi vaikeuttaa sanattoman viestinnän tulkittaa, mikä saattaa lisätä väärinkäsityksiä ja luottamuspulaa.

Näiden haasteiden ratkaisemiseksi johtajan tulisi panostaa viestinnän selkeyteen ja monikanavaisuuteen. Esimerkiksi kirjallisten ohjeiden tueksi voidaan käyttää visuaalisia materiaaleja tai yhteenvetoja, ja videoyhteyksien käyttöä tulisi suosia aina, kun mahdollista. Lisäksi johtajan on hyvä luoda ilmapiiri, jossa kulttuurierot ymmärretään ja niistä voidaan avoimesti keskustella.

Ymmärtämällä edellä mainittujen kulttuuritutkijoiden ajatukset ja pitämällä mielessä eri maiden tyypilliset piirteet viestinnässä, ajankäytöksessä ja auktoriteetisuhteissa, etäjohtaja voi hahmottaa paremmin syitä erilaisten viestintä- ja käyttäytymistapojen taustalla. Tämä auttaa luomaan yhteistä ymmärrystä ja rakentamaan luottamusta, jotka puolestaan tukevat tehokasta ja toimivaa hajautettua yhteistyötä.

2.3 Tuottavuuden, työtyytyväisyyden ja ajankäytön johtaminen

Etäjohtaminen perustuu yhtäältä selkeään vuorovaikutukseen ja toisaalta tehokkuuden ja hyvinvoinnin tukemiseen, vaikka fyysistä läsnäoloa ei olisikaan. Tutkimukset osoittavat, että etätyö voi monille työntekijöille tarjota joustavimmat työskentelymahdollisuudet, vähentää työmatkoihin liittyvää kuormitusta (Eng, Tjernberg, & Champoux-Larsson, 2024, 8; McPhail, Chan, May, & Wilkinson, 2024, 164) ja jopa lisätä työssä koettua keskittymistä (Eng, Tjernberg, & Champoux-Larsson, 2024, 8–9; Koivula, Rouvali, Rantanen, Saari, Veistola, Parkatti, & Villi, 2023, 58–61). Samalla on kuitenkin huomioitava, että etäympäristössä työntekijälle siirtyä aiempaa enemmän vastuuta hallita omaa työn ja vapaa-ajan suhdettaan. Esimerkiksi kodin ja työn väliset rajat voivat hämärtyä, jos työntekijältä puuttuu riittävä itsesäätely tai jos työ- ja vapaa-aikojen välillä ei sovita selkeistä pelisäännöistä (Eng, Tjernberg, & Champoux-Larsson, 2024, 3; Lyzwinski, 2024, 15).

Useissa tutkimuksissa on havaittu, että sosiaalinen eristäytyminen tai jatkuva teknologian kautta tapahtuva vuorovaikutus voi heikentää koettua työhyvinvointia (Lyzwinski, 2024, 3–14). Etäympäristössä työntekijät saattavat kokea yksinäisyyttä ja haasteita kollegoiden tavoittamisessa tai epävirallisessa kommunikoinnissa, mikä on perinteisesti vahvistanut työyhteisön yhteisöllisyyttä. Tätä taustaa vasten korostuu erityisesti esihenkilön kyky varmistaa säännöllinen ja merkityksellinen yhteydenpito tiimiin, sekä virallisia että epävirallisia kanavia hyödyntäen.

Toimivan etätöön edellytyksiin luetaan usein tekniikan sujuva käyttö ja asianmukainen työpiste. Jos työntekijältä puuttuvat riittävät työskentelyolosuhteet, voi keskittymiskyky herkästi kärsiä, ja tätä kautta heikentyä myös kokemus työn tuottavuudesta. Monissa tutkimuksissa on lisäksi havaittu, että lapsiperheillä ja muilla erityisryhmillä (esim. iäkkäät, kulttuurisesti erilaisiin vuorovaikutustyyliin tottuneet) etätö voi vaatia lisäjärjestelyjä. (Lyzwinski, 2024, 14–16.)

Etätöön vaikutukset tuottavuuteen ja ajankäyttöön eivät ole yksiselitteisiä. Toiset tutkimukset viittaavat parantuneeseen keskittymiseen ja venyneisiin työpäiviin, kun taas toiset osoittavat osalla työntekijöistä tuottavuuden laskua. Esimerkiksi Lyzwinskin (2024) laaja-alainen katsaus etätöön kertoi työn organisoinnin, ergonomian ja esihenkilön tuen vaikuttavan merkittävästi siihen, millaiseksi ajankäyttö ja työn imu lopulta muodostuvat. Erityisesti liian vähäinen tauotus tai epäselvät rajat työ- ja vapaa-ajan välillä voivat lisätä stressiä ja kuormitusta.

Etäympäristössä työntekijän ja johtajan välinen suhde rakentuu vahvasti luottamukseen (McPhail, Chan, May, & Wilkinson, 2024, 162). Johtamistyyli on havaittu keskeiseksi tekijäksi siinä, minkä verran työntekijät kokevat hallinnan tunnetta ja psykologista turvallisuutta. Tutkimukset osoittavat, että osallistava johtamistapa voi korostaa itseohjautuvuutta ja parantaa työtyytyväisyyttä, kun taas autoritaariset tai ”intrusiiviset” otteet voivat lisätä työn kuormittavuutta (Lyzwinski, 2024, 16–17). On myös nähtävissä, että avoin palaute, rehelliset odotukset ja säännöllinen keskusteluyhteys auttavat ylläpitämään selkeyttä työn tavoitteissa, mikä puolestaan kytkeytyy positiivisesti sekä tuottavuuteen että työhyvinvointiin.

Kulttuurisista eroista on syytä huomioida, että Pohjoismaissa on tyypillisesti matala hierarkia, mikä tukee sitä, että työntekijät hallitsevat itse ajankäyttöään etätöidenkin kontekstissa, kun taas esimerkiksi Intiassa työntekijät voivat odottaa vahvempaa ohjausta esihenkilöltä (ks. myös 2.2). Näin ollen käytännöt, joilla työn tavoitteet asetetaan ja miten työkuormaa seurataan, saattavat vaihdella merkittävästi maiden ja organisaatiokulttuurien välillä.

Kaiken kaikkiaan tutkimuskirjallisuus kuvaa etä- ja hybridityön vaikutuksia laajalaisesti. Etäjohtamisessa menestyksekkään tuottavuuden, työtyytyväisyyden ja ajankäytön hallinnan taustalla ovat samanaikaisesti toimivat työvälineet, työn selkeät rakenteet, johtajan viestinnällinen tuki sekä työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden ymmärtäminen. Tällainen kokonaisuus voi luoda perustan, jossa etätö vahvistaa organisaation tavoitteita ilman, että työntekijöiden hyvinvointi vaarantuu.

2.4 Etäjohtamisen parhaat käytännöt ja teknologiat

Etätöskentelyn kuin myös etäjohtamisen tueksi on kehitetty useita käytäntöjä ja teknologisia ratkaisuja. Digitaaliset työkalut erityisesti viestintään liittyvät, kuten Microsoft Teams, Zoom, Slack ym., mahdollistavat tehokkaan yhteistyön ja tehtävien hallinnan (Morales-Gonzalez, C., Harper, M., Rayavaram, P., Yeddanapudi, M., Narain, S., & Fu, X., 2024; PRWeb Newswire, 2021). Koska organisaatioiden tarpeet ja työtehtävät nykyisessä nopeatempoisessa maailmassa vaihtelevat, etäjohtajan on tärkeää valita käyttötarkoitukseen sopivat tekniset työkalut sekä varmistaa, että työntekijöillä on riittävä osaaminen niiden hyödyntämiseen.

Shawn Belling on toiminut monissa ohjelmistoalan tehtävissä, joista merkittävä osa on liittynyt etä- ja hybridityöhön. Hänen kirjansa *Remotely Possible: Strategic Lessons and Tactical Best Practices for Remote Work* (2021) kokoaa yhteen hajautettujen tiimien käytäntöjä sekä johtamisnäköyksiä, jotka ovat muotoutuneet erilaisissa kansainvälisissä organisaatioissa.

2.4.1 Hajautettujen tiimien kulttuuri ja käytännöt

Bellingin (2021) mukaan *distributed teams* -kulttuuri korostaa hajautetun tiimin ”DNA:ta” ja yhteisiä toimintaperiaatteita alusta lähtien. Hän kuvaa, kuinka WordPressin taustalla toimiva Automattic on toiminut täysin hajautetulla mallilla, jossa työntekijät tekevät yhteistyötä eri puolilta maailmaa. Tällaisissa ympäristöissä korostuvat seuraavat käytännöt:

- **Yhteiset virtuaalitapaamiset:** tiimiläisten säännölliset check-init, joissa jaetaan sekä tehtävien edistymistä koskevia tietoja että vapaamuotoisempi tunnelmakuva.
- **Kommunikoinnin sujuvuus:** jatkuvat, matalan kynnyksen viestintäkanavat (esim. chat, pilvipohjainen dokumentointi) sekä jaetut työkalut (Scrum- tai Kanban-taulut) avoimuuden varmistamiseksi.
- **Työskentelyaikojen joustavuus:** varmistetaan, ettei kukaan joudu jatkuvasti osallistumaan tapaamisiin epämukaviin aikoihin. Bellingin (2021, luku 1) mukaan on olennaista jakaa kokousajat tasapuolisesti eri aikavyöhykkeiden kesken.

Monet hajautetut tiimit hyödyntävät Scrum- tai Agile-manifestoon pohjautuvia menetelmiä (Atlassian, n.d.). Näissä korostuvat jatkuva, iteroiva kehitys ja nopea reagointi muutokseen. Hajautetussa ympäristössä nämä periaatteet auttavat luomaan rakenteen, joka tukee tiedonkulkua ja päätöksentekoa, samalla kun työntekijöillä on joustavasti valtaa vaikuttaa omaan työtapaansa.

2.4.2 Johtamistyylin ja luottamuksen muutos

Perinteinen autoritaarinen ”näkyvyyden johtaminen” ei toimi hajautetussa ympäristössä (Belling, 2021; Spagnoli, Molino, Molinaro, Giancaspro, Manuti, & Ghislieri, 2020). Menestyksellä etäjohtaminen edellyttää luottamusta, itseohjautuvuuden tukemista ja selkeitä lopputulostavoitteita. Menestyksellä etäjohtaminen vaatii esihenkilöltä luottamusta tiimiläisiinsä, itseohjautuvuuden tukemista ja selkeiden lopputulostavoitteiden asettamista. Blanchardin (n.d., 2019) kehittämä SLII®-malli tarjoaa hyödyllisen viitekehyksen, jonka avulla johtaja voi mukauttaa

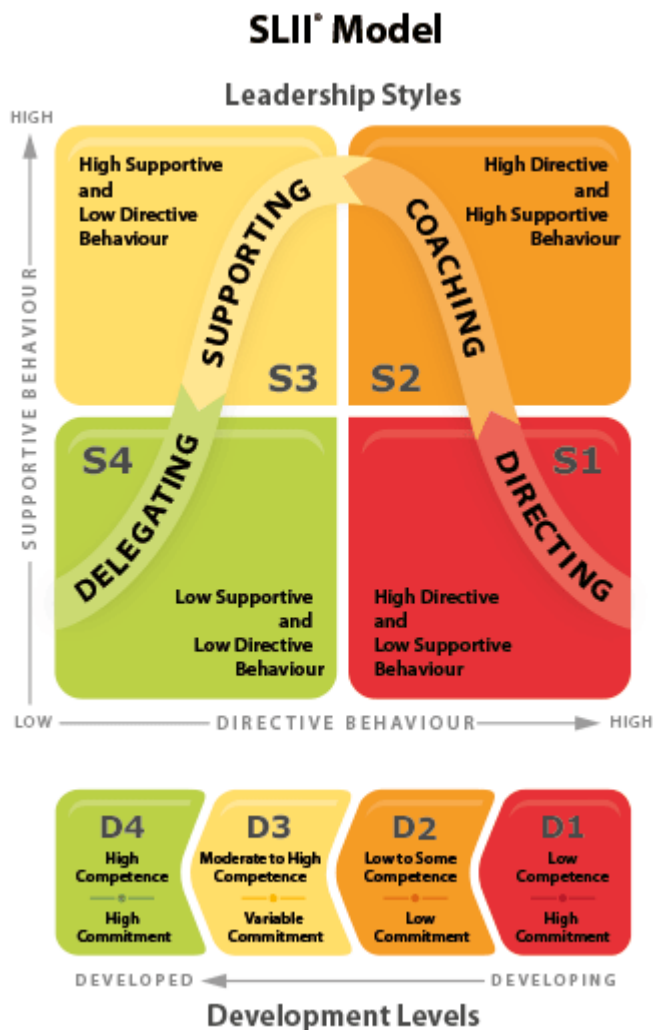
vuorovaikutustaan ja ohjauskäyttäytymistään työntekijän kehitystason mukaan myös digitaalisessa ympäristössä.

SLII-malli perustuu työntekijän osaamisen ja sitoutumisen arviointiin neljällä tasolla (D1–D4):

- **D1:** Työntekijä on aloittelija, jolla on vähän osaamista mutta korkea motivaatio.
- **D2:** Työntekijällä on jonkin verran osaamista, mutta hänen sitoutumisensa voi vaihdella.
- **D3:** Työntekijällä on hyvä osaaminen ja vaihteleva sitoutuminen.
- **D4:** Työntekijällä on korkea osaaminen ja sitoutuminen.

Esihenkilön rooli vaihtelee näiden tasojen mukaan. Aloittelijalle (D1) sopii direktiivinen johtamistyyli (S1), jossa esihenkilö antaa tarkkoja ohjeita ja varmistaa tehtävien suorittamisen. Kehittyneemmille työntekijöille (D3–D4) sopii delegeoiva johtamistyyli (S4), joka perustuu luottamukseen ja vapauteen. Mallin keskeinen periaate on, että johtajan tulisi jatkuvasti arvioida työntekijöiden tarpeita ja mukauttaa käyttäytymistään niiden mukaan.

Kuviossa 5 SLII®-malli havainnollistaa, miten johtamistyyliä voidaan mukauttaa sekä tukevuuden (*Supportive*) että ohjaavuuden (*Directive*) tasolla. Tämä on erityisen hyödyllistä etäjohtamisessa, jossa tiimiläisten tarpeet ja työskentelyolosuhteet voivat vaihdella huomattavasti.



KUVIO 5. SLII®-malli: Johtamistyylien mukauttaminen kehitystason mukaan (Blanchard Australia, n.d.). Kuva havainnollistaa, miten esihenkilön ohjauksen ja tuen tasot vaihtelevat työntekijän osaamisen ja sitoutumisen kehittyessä.

Tästä päätellen johtajuustyyli tulee olla joustava ja tilanteeseen sopiva. Liiallinen johtaminen tai mikromanageeraus voi heikentää työntekijöiden motivaatiota ja itseenäisyyttä, kun taas liian vähäinen tuki voi jättää tiimiläiset epävarmoiksi ja ilman tarvittavaa ohjausta. Johtajan täytyy kehittää havainnointikykyään ja ymmärtää, milloin antaa tukea ja milloin taas siirtyä taka-alalle, jotta työntekijät voivat saavuttaa parhaat mahdolliset tulokset. Tämä edellyttää myös ajankäytön optimointia ja panostamista vuorovaikutukseen juuri silloin, kun sillä on suurin vaikutus.

Belling (2021) korostaa, että tuloskeskeisyys tulee asettaa etusijalle läsnäolon seuraamisen sijaan. "Butts in seats" -mentaliteetti, jossa työntekijöiden arvo arvioidaan heidän näkyvyytensä perusteella, on vanhentunut. Sen sijaan etäjohtajan tulisi keskittyä työntekijöiden tuottavuuteen, lopputuloksiin ja suorituksen laatuun.

Tämä moderni lähestymistapa ei ainoastaan lisää työn tehokkuutta, vaan myös vahvistaa työntekijöiden autonomiaa ja luottamusta, jotka ovat olennaisia elementtejä nykyaikaisessa etäjohtamisessa.

2.4.3 Työn rytmin ja tuottavuuden tukeminen

Hajautetuissa tiimeissä työntekijöiden “parhaat työajat” voivat vaihdella merkittävästi. Belling (2021) kuvaa esimerkin, jossa tiimiläiset työskentelevät ajoittain aikaisin aamulla tai myöhään illalla, mikä mahdollistaa yhteistyön eri aikavyöhykeiltä ja jättää myös tilaa muulle elämälle. Tämä edellyttää:

- **Yhteisesti sovittuja käytäntöjä:** milloin järjestetään reaaliaikaisia kokouksia ja milloin taas työskennellään asynkronisesti.
- **Selkeää projektinhallintaa:** Agile-kehykset, kuten Scrum ja Kanban, tuovat rakenteen ja läpinäkyvyyden työnkulkuun. Scrumissa korostuvat iteratiiviset työpaksot (sprintit), joissa tavoitteet asetetaan ja arvioidaan tiiviisti. Kanban puolestaan keskittyy visuaaliseen työn organisointiin ja tehtävien hallintaan jatkuvasti päivittyvän taulun avulla. Näiden menetelmien avulla tiimit voivat seurata tehtäviä, ymmärtää prioriteetteja ja vähentää pullonkauloja.
- **Oikeudenmukaista kuormituksen jakoa:** epämukavat kokousajat pyritään vuorottelemaan, jotta eri aikavyöhykkeillä työskentelevät eivät joudu jatkuvasti venymään.

Tämän teoreettisen tarkastelun pohjalta voidaan olettaa, että organisaatiot, jotka omaksuvat aidon luottamukseen perustuvan johtamismallin, yhteiset käytännöt ja tarkoituksenmukaiset teknologiat, kykenevät hyödyntämään hajautettua työskentelyä kestäväällä ja tuottavalla tavalla. Etätöiden edetessä yhä useammat yritykset siirtyvät malliin, jossa tuloksiin keskittyvä, työntekijöiden itseohjautuvuutta tukeva kulttuuri korostuu. Näin ollen tulevaisuudessa onnistuvat todennäköisesti parhaiten ne organisaatiot, jotka näkevät etä- ja hybridityön keskeisenä strategisenä toimintatapanaan eivätkä pelkästään tilapäisenä ratkaisuna.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTONKERUU

Tässä luvussa esitellään tutkimusmenetelmät, työn kohderyhmä sekä aineistonkeruun ja -analysoinnin periaatteet. Varsinainen empiirinen aineisto kerättiin pääosin kyselylomakkeen avulla, ja analyysiä taustoitetaan aiemmin (luvussa 2) esiteltujen teoreettisten lähtökohtien avulla. Näin varmistetaan, että johtopäätökset nojaavat sekä empiirisiin havaintoihin että etäjohtamista koskevaan tutkimuspohjaan.

3.1 Kyselylomakkeen suunnittelu ja toteutus

Tämän opinnäytetyön empiirinen aineisto kerättiin kyselylomakkeella, joka laadittiin **Microsoft Forms** -alustalle. Kyselylomake suunniteltiin vastaamaan työn tavoitteita: kartoittamaan Nexer Asset Managementin etäjohtamisen nykytilaa, tunnistamaan mahdollisia kehityskohteita sekä vertailemaan eri toimintaympäristöissä (Suomi, Ruotsi, Intia) toimivien tiimiläisten kokemuksia.

Kyselylomake sisälsi 16 kysymystä (Liite 1), joista suurin osa oli avoimia. Avoimet kysymykset valittiin, jotta vastaajat voisivat kuvata kokemuksiaan ja tarpeitaan mahdollisimman monipuolisesti ja omin sanoin. Samalla saadaan laaja-alaisempaa kvalitatiivista aineistoa, joka soveltuu parhaiten työn tavoitteisiin. Kysymysten teemat jakautuivat muun muassa seuraavasti:

1. **etätöiden määrä ja työnkuva** (esim. kuinka paljon viikoittaisesta työajasta on etätöitä)
2. **etäjohtamisen kokemukset ja haasteet** (miten johtaminen koetaan, millaisia ongelmia tai esteitä työnteossa ilmenee)
3. **viestintä ja teknologiavalinnat** (mitä työkaluja käytetään, miten tiimin sisäinen kommunikointi järjestetään)
4. **kulttuurierot** (miten eri maiden kulttuurit näkyvät työssä ja johtamisessa)
5. **työhyvinvointi ja -tyytyväisyys** (miten työntekijät ylläpitävät tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä, millaista tukea toivotaan).

Kysely oli avoinna kolmen viikon ajan, ja sen aikana lähetettiin kerran viikossa muistutus osallistujille yrityksen sisäisissä kanavissa. Lisäksi kyselystä mainittiin lyhyesti yhteisessä yksikköpalaverissa, jossa mahdollisia vastaajia rohkaistiin osallistumaan. Kyselyn vastaaminen tapahtui nimettömästi, ja vastaajille korostettiin tulosten luottamuksellista käsittelyä, jota käytetään vain tämän opinnäytetyön tarkoituksiin.

3.2 Kohderyhmä ja vastaajien taustatiedot

Kyselylomakkeen kohderyhmän muodostivat Nexer Asset Managementin työntekijät, joista merkittävä osa (arviolta noin 10–30 henkilöä) tekee etä- tai hybridityötä säännöllisesti. Yritys toimii kansainvälisessä ympäristössä, ja vastaajia on sekä Suomessa, Ruotsissa että Intiassa. Kyselyn avulla saadaan vertailukelpoista tietoa siitä, miten erilaiset kulttuuri- ja toimintaympäristöt vaikuttavat etäjohtamiseen.

Koska kohderyhmän koko on suhteellisen rajallinen, kyselylomake mahdollistaa laajemman avoimen kommentoinnin. Tällainen lähestymistapa on soveltuva tässä tilanteessa, jossa tavoitteena ei ole kerätä laajaa tilastollista aineistoa, vaan syvempää ymmärrystä etäjohtamisen käytännöistä ja haasteista.

3.3 Aineiston analysointimenetelmät

Aineiston analysoinnissa hyödynnetään laadullisia ja rajoitetusti määrällisiä menetelmiä:

1. Laadullinen sisältöanalyysi:

- Avoimet vastaukset kootaan yhteen ja luokitellaan teemoittain, esimerkiksi viestintävälineiden käyttö, johtamistyylin kokemukset ja kulttuurierojen merkitys.
- Tavoitteena on tunnistaa vastaajien esiin nostamia keskeisiä haasteita, vahvuuksia ja kehitysehdotuksia.

2. Rajoitettu määrällinen tarkastelu:

- Suljetut ja puolistrukturoidut kysymykset, kuten etätyön osuus viikosta ja toivotut palauteprosessit, kootaan yhteen taulukoihin tai graafeihin.
- Tulosten perusteella hahmotellaan suuntaa antavia yleistyksiä siitä, miten etätyön määrä ja johtamiskäytännöt korreloivat koetun työtyytyväisyyden tai tuen tarpeen kanssa.

Analysointi etenee seuraavien vaiheiden mukaisesti:

1. **Datapuhdistus:** varmistetaan, että jokainen vastaus on anonymi ja teknisesti kunnossa.
2. **Karsinta ja ryhmittely:** poimitaan avoimista vastauksista keskeiset teemat ja erotellaan päällekkäisyydet.
3. **Teemoittainen tarkastelu:** esim. viestinnän sujuvuus, johtajan tuki, työ- ja vapaa-ajan erottaminen, kulttuurierot.
4. **Yhdistäminen teoreettiseen viitekehykseen:** verrataan kerättyä aineistoa luvussa 2 esitettyihin johtamisen, etätyön ja kulttuurien teorioihin.

Koska kysely on anonymisoitu ja otoskoko on melko pieni, tulosten tavoitteena on antaa suuntaa antavia kehitysehdotuksia ja tunnistaa yleistettävissä olevia ilmiöitä, ei tuottaa lopullisia absoluuttisia johtopäätöksiä. Näin varmistetaan, että työn johtopäätökset pohjautuvat sekä empiirisiin havaintoihin että aiempaan teoriatietoon, mutta vältetään liian pitkälle vietyjen yleistysten tekemiseltä.

4 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään kyselylomakkeella kerätty aineisto ja sen keskeiset huomiot. Kysely oli suunnattu Nexer Asset Managementin työntekijöille, joista osa työskentelee Suomessa, Ruotsissa ja Intiassa. Kysely toteutettiin sähköisesti, ja se oli avoinna kolmen viikon ajan. Jokaisella viikolla lähetettiin sähköpostitse muistutus vastaajille. Vastaajia kertyi lopulta yhteensä 12.

Koska kysely oli täysin anonyymi, ei pystytty erittelemään esimerkiksi sitä, mistä maasta kukin vastaaja on, tai erottelemaan esihenkilöiden vastauksia asiantuntijoiden vastauksista. Kyselyssä ei myöskään seurattu vastaajien yksilöllistä henkilötunnistusta, joten on periaatteessa mahdollista, että sama henkilö on vastannut useamman kerran. Tämän riskin arvioitiin olevan pieni, mutta se on hyvä huomioida tuloksia tarkastellessa.

Vastausten määrä on melko maltillinen, mutta aineisto on laadullisesti rikasta. Tulokset raportoidaan teemoittain, ja jokainen alaluku alkaa kyseiseen teemaan liittyvillä kysymyksillä. Kunkin teeman yhteydessä kuvataan sekä vastaajien avointen kommenttien sisältöä että esiin nousseita kehityskohteita. Näin saadaan kokonaiskuva etäjohtamiseen liittyvistä kokemuksista, haasteista ja kehityskohteista.

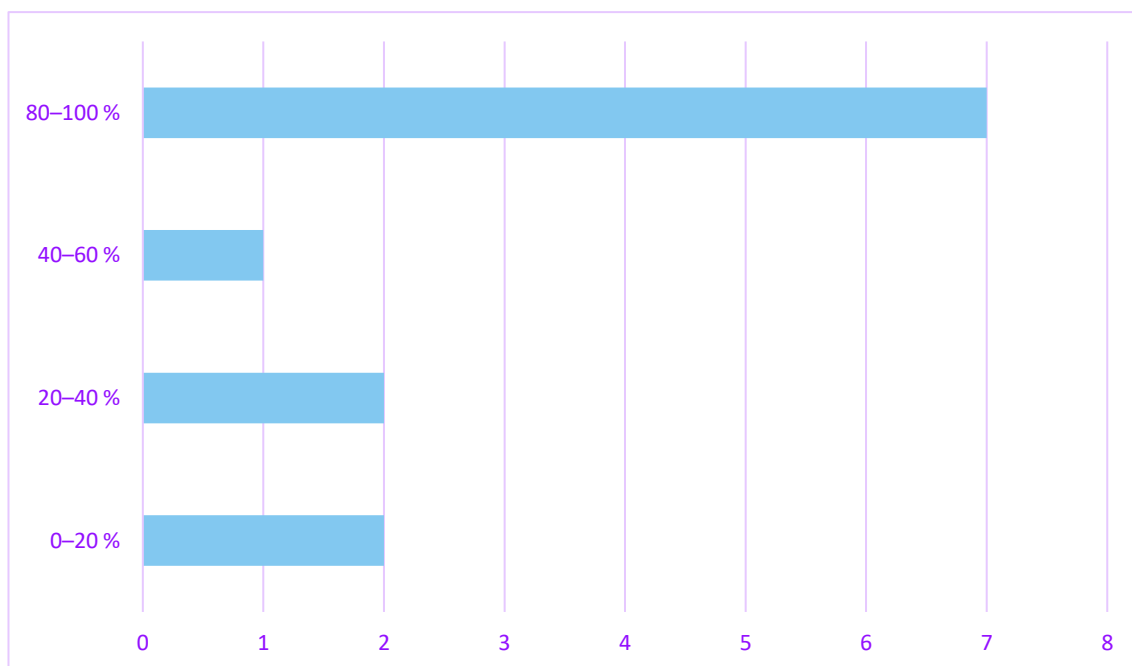
4.1 Etätyön laajuus ja koettu johtamiskokemus

Kysymykset:

- *“How much time per week do you usually work remotely?”*
- *“How would you describe your current experience with remote leadership within your team?”*

Ensimmäinen kysymys kartoitti vastaajien etätyön määrää suhteessa koko työviikkoon. Kyselyssä annettiin useita valintavaihtoehtoja (0–20 %, 20–40 %, 40–60 % ja 80–100 %). Valtaosa vastaajista (7/12) kertoi tekevänsä 80–100 % työ-

ajastaan etänä, kaksi vastaajaa sijoittui 0–20 % -ryhmään, yksi 40–60 % -ryhmään ja kaksi 20–40 % -ryhmään. Kuviossa 6 pylväsdiagrammi esittää vastauksien jakautuman.



KUVIO 6. Etätöön osuus vastaajien työajasta (n=12).

Toinen kysymys liittyi vastaajien kokemuksiin etäjohtamisen toimivuudesta. Useimmat vastasivat “toimivan hyvin” tai “arkipäivää”, mutta korostivat samalla säännöllisen yhteydenpidon tärkeyttä. Osa mainitsi kaipaavansa henkilökohtaista kontaktia ja “spontaanimpia keskusteluja” kuin mitä etätöissä on tarjolla.

“Working quite well... but camera off a little too often... meeting people IRL even just once a month would help...”

Tämän sitaatin taustalla on ajatus siitä, että kasvokkaiset tapaamiset päivittävät kollegoiden kasvot mielessämme ja luovat elävämmän mielikuvan toisistamme, emmekä jää vain “avatareiksi” tietokoneruudulla.

Monet toivat myös esiin sen, että etäjohtaminen on sujuvaa silloin, kun roolit, vastuut ja kokouskäytännöt ovat selkeät. Joillekin tärkeää oli reaaliaikainen pieni palaute ja “juttutuokiot” esihenkilön kanssa.

4.2 Viestintä, työkalut ja palautteenanto

Kysymykset:

- *“What tools or resources do you find most helpful staying connected in a remote setting?”*
- *“How do you prefer to receive feedback on your work?”*
- *“What communication methods do you prefer for team updates and discussions?”*
- *“How do you prefer to receive recognition in a remote setting?”*

Näillä kysymyksillä kartoitettiin, millä tavoin tiimit pitävät yhteyttä, millaisia työkaluja on käytössä ja millaista palautetta vastaajat haluavat. Microsoft Teams mainittiin lähes kaikissa vastauksissa tärkeimpänä kanavana. Teamsia käytetään videokokouksissa, pikaviestinnässä ja dokumenttien jakamisessa. Osa mainitsi hyödyntävänsä sähköpostia ja puhelua, mutta Teamsin chat ja kokoukset selkeästi dominoivat.

Usein mainittu haaste on kameran epäsäännöllinen käyttö: osa vastaajista toivoo, että yhä useammin olisi kamera päällä, jotta nonverbaalinen viestintä näkyisi. Palautteenantotavoissa eniten toivottiin “reaaliaikaista” ja “suullista” palautetta: esimerkiksi lyhyitä kehuja tai korjausehdotuksia Teams-keskustelussa. Muutamien mielestä palautteen läpikäynti ajoitetuissa kehityskeskusteluissa on riittävä.

“Praise should always be given in groups. So a suitable Teams meeting.”

Toiveita on siis ryhmässä tapahtuvaan tunnustukseen, jotta koko tiimi saa kuulla onnistumisista. Samalla luodaan avointa ja kannustavaa ilmapiiriä.

4.3 Tuottavuus, työhyvinvointi ja ajankäyttö

Kysymykset:

- *“What practices or habits do you have or have adopted that help you stay productive and focused while working remotely?”*
- *“How do you manage work life balance while working remotely and what support would you need?”*

Näillä kysymyksillä pureuduttiin siihen, miten etätyössä pidetään yllä tuottavuutta ja miten työn ja vapaa-ajan raja hoidetaan. Usea vastaaja kuvasi, että etätyö on parantanut keskittymismahdollisuuksia verrattuna toimistoympäristöön. Tärkeiksi tekijöiksi nostettiin:

- Selkeät päivän aloitus- ja lopetusrituaalit (oma huone, kahvitaukojen pitäminen, ulkoilu lounaalla).
- Kalenterin tarkka hyödyntäminen (mitä pitää saada aikaan päivittäin/viikottain).
- Liikkuminen tai taukojumppa kesken päivän (“musiikki tai podcast auttavat keskittymään...”).

Useampi vastaaja kuitenkin varoitti “työpäivien venymisestä”, kun töitä on helppo jatkaa vielä illalla. Onkin tärkeää kytkeä työvälineet pois vapaa-ajalla (esim. ei Teams-ilmoituksia puhelimeen) ja pitää rajat selkeinä.

Johtamisen näkökulmasta tämä merkitsee, että esihenkilön olisi hyvä:

- Rohkaista tiimiläisiä asettamaan omia rajoja ja pitämään taukoja.
- Kysyä säännöllisesti kuulumisia tai työkuorman tilannetta.
- Huomioida, että etätyö voi lisätä tuottavuutta, mutta myös kalenterin hallintaa ja työpisteen ergonomia kaipaavat joskus tukea.

4.4 Kulttuurierot ja kansainvälinen yhteistyö

Kysymys:

- *“How do cultural differences impact your communication and collaboration with the team?”*

Tiimeissä työskentelee henkilöitä Suomesta, Ruotsista ja Intiasta, joten haluttiin selvittää, näkyvätkö erot konkreettisesti. Moni mainitsi, ettei juurikaan koe ongelmia, koska “kaikki puhuvat englantia” ja ovat tottuneet kansainväliseen toimintaan. Joitakin pieniä yksityiskohtia kuitenkin nousi esiin, esimerkiksi:

- Suoraviivainen palaute vs. epäsuorempi tapa (intialainen kollega voi kokea pohjoismaalaisen puhutavan liian jyrkkänä ja päinvastoin).
- Valtaetäisyys: joissakin kulttuureissa esimiehen odotetaan ohjaavan vahvasti, kun taas pohjoismaissa kaivataan tasa-arvoista, osallistavaa tyyliä.
- Kamerakäytännöt tai osallistuminen: osa vastaajista suosii suoraa puhetta ja näkyvyyttä, osa on tottunut ensin kuuntelemaan.

Osa mainitsi, että kulttuurien välisessä yhteistyössä voi esiintyä haasteita, kuten:

- *“Sometimes it's hard to understand Indian colleagues while talking.”*
- *“The impact might be about response times in chats/emails, not turning video on in online meetings, etc. making the communication less efficient.”*
- *“To some extent, need to understand the working pace of other team members.”*

Tämä viittaa siihen, että osa tiimiläisistä odottaa nopeita vastauksia, kun taas toiset ovat sallivampia viivästysten suhteen. Etäjohtamisessa onkin tärkeää tehdä asiat mahdollisimman selviksi konfliktien ja väärinkäsitysten välttämiseksi. Kuten Meyer (2014b) on tuonut esiin blogikirjoituksessaan *“Are you a Holistic or Specific Thinker? It may depend on where you come from”*, eri kulttuureissa hahmotetaan kokonaiskuvaa ja yksityiskohtia eritasoisesti. Tästä on hyvä olla tietoinen etenkin kansainvälisessä yhteistyössä, jossa holistinen (kokonaisuuteen suuntautunut) ja spesifisempi (yksityiskohtaisesti etenevä) ajattelutapa voivat kohdata.

Kokonaisuudessa voidaan todeta, että monet vastaajat tiedostavat kulttuurierot ja pitävät niitä osana arkipäivää. Johtajien ja asiantuntijoiden tulisi silti kiinnittää

huomiota esimerkiksi viestintätyyliin, aikataulujen selkeään sopimiseen ja työn-opeuden yhteensovittamiseen, myös asiakkaiden suuntaan.

4.5 Tiimihengen vahvistaminen, koulutus ja kehitysehdot

Kysymykset:

- *“What support or resources would help you make feel more connected and engaged in a remote setting?”*
- *“What types of training or professional development training opportunities would you find beneficial for remote work?”*
- *“What types of team building activities would you enjoy to strengthen remote team relationships?”*
- *“What improvements would you suggest to enhance our remote work processes?”*

Suurin osa vastaajista toivoi säännöllisiä tapaamisia kasvokkain (esim. 1–2 kertaa vuodessa), jotta tiimi hitsaantuisi paremmin yhteen. Tämä nähtiin erityisen tärkeäksi uusille työntekijöille. Lisäksi ehdotettiin mm. viikoittaisia virtuaalikalpeja, visailuja, lyhyitä esittelyitä kollegoilta kiinnostavista projekteista sekä laajempaa käyttöä videotyökaluilla (kamera päälle, VR jne.).

Useampi mainitsi, että olisi hyvä kehittää:

- Erilaisia koulutuksia (esim. ergonomiasta, keskittymisen ja motivaation psykologisista tekijöistä, Teamsin erikoisominaisuuksista).
- Tiimityön pelisääntöjä (kesken jäävät kokoukset, liian pitkät Teams-sessionit, kameraetiketti).
- Avoimen palautekulttuurin vahvistamista (“pienikin tunnustus arkisissa kokouksissa auttaa”).

Moni korosti, että ongelmat eivät johdu vain teknisistä työkaluista, vaan ovat usein kiinni persoonallisista ja sosiaalisista tekijöistä.

“I think this is not so much a technical or tool issue. It's more a question of personality and social behaviour. When you are in the office you have to meet people face to face...”

Eräs vastaaja kertoi tehneensä “testin”, jossa hän odotti usean viikon ajan, kunnes joku, esimerkiksi esihenkilö, ottaisi spontaanisti yhteyttä. Kun yhteydenottoa ei kuulunut, hän itse soitti videopuhelun aloittaakseen keskustelun. Tällainen “odottaminen” voi viitata kokemukseen vieraantumisesta ja riittämättömästä vuorovaikutuksesta etätiimissä. Vastanneen kommentti korostaa, kuinka tärkeää aktiivinen yhteydenpito on, jotta kukaan ei koe jäävänsä “näkyttömäksi”.

Ehdotuksiin sisältyi usein myös enemmän tiimityöpajoja sekä yhteistä urheilua ja urheilutoimintaa. Moni koki, että nimenomaan epämuodolliset kohtaamiset, yhdessä tekeminen ja hauskanpito lujittavat tiimihenkeä. Nämä toiveet tukevat myös Bellingin (2021) ajatusta siitä, että etäjohtamisen onnistumiseksi on tärkeää vaalia luottamusta ja keskinäistä solidaarisuutta, sillä pelkät digitaaliset työkalut eivät riitä, jos niiden rinnalla ei tarjota yhteisiä, merkityksellisiä vuorovaikutustilanteita.

4.6 Tulosten pohdinta

Kyselyn perusteella etätyö ja etäjohtaminen ovat monelle vastaajalle jo vakiintunut malli, jonka koetaan yleisesti toimivan hyvin. Yleisimpinä kehityskohteina mainittiin:

- Sosiaalisen ulottuvuuden puute (spontaaneja keskusteluja on vähemmän).
- **Kameran ja aktiivisen osallistumisen lisääminen** (esim. pienryhmien käyttö kokouksissa).
- Selkeät käytännöt palautteelle ja kokouskäytännöille.

Tutkimuksen luotettavuus ja menetelmän arviointi:

- **Vastaajamäärä** (n=12) on **melko pieni**, joten tulosten yleistettävyyys on rajallinen. Toisaalta avoimet vastaukset olivat laadullisesti rikkaita.
- Muutamat ei vastanneet kaikkiin kysymyksiin.
- **Ei kerätty tietoa vastaajan maantieteellisestä sijainnista**, joten ei pystytty kvantitatiivisesti vertailemaan, miten Suomi, Ruotsi ja Intia mahdollisesti eroavat etätyön määrän tai kokemusten osalta.

- Täysin anonymi kysely mahdollistaa sen, että teoriassa sama henkilö voisi vastata useamman kerran. Todennäköisyys tähän on pieni, mutta se on silti mainittava.
- Kysely ei myöskään erotellut esihenkilöiden vastauksia muista, joten emme voi suoranaisesti verrata näiden ryhmien näkemyksiä.

Kaiken kaikkiaan kyselyn tulokset osoittavat, että Nexer Asset Managementissa on jo paljon vahvuuksia etäjohtamisen suhteen, mutta myös kehityskohteita, joihin voidaan tarttua tiimikohtaisilla ja yhteisillä käytännöillä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset ja suositukset Nexer Asset Managementin etäjohtamiskäytäntöjen kehittämiseksi. Johtopäätökset pohjautuvat kyselytutkimuksen tuloksiin (luku 4) sekä luvussa 2 käsitellyyn teoreettiseen viitekehykseen. Suosituksilla pyritään tarjoamaan konkreettisia keinoja lisätä tuottavuutta, työtyytyväisyyttä ja toimivaa yhteistyötä hajautetussa, kansainvälisessä ympäristössä.

Luvun lopussa kuvataan myös, miten tutkimuksen tulokset ja suositukset on käyty läpi kunkin maan esihenkilöiden kanssa. Tämä tilaisuus vahvisti johtopäätösten käytännön merkitystä ja tarjosi konkreettisia ideoita suositusten jalkauttamiseen tiimien arkeen.

5.1 Johtopäätökset

Kyselytutkimus osoitti, että **etätyö** ja **etäjohtaminen** ovat monille Nexer Asset Managementin työntekijöille arkipäivää, ja niihin suhtaudutaan pääosin myönteisesti. Tulosten ja teorian (ks. luku 2) perusteella voidaan kuitenkin nostaa esiin neljä keskeistä johtopäätöstä:

1. Vuorovaikutuksen säännöllisyys ja laatu

- Etäympäristössä työntekijät kaipaavat säännöllisiä check-in-tapaamisia, palautetta ja kameran käyttöä tukevaa vuorovaikutusta. Lisäksi kulttuuristen erojen keskellä selkeät viestintäohjeet ja avoimuus korostuvat entisestään.

2. Kasvokkaisten kohtaamisten tärkeys

- Vaikka etätyö nähdään joustavana ja tuottavuutta tukevana, vastaajat pitivät 1–2 vuosittaista yhteistä tapaamista tai työpajaa tärkeinä tiimihengen ja luottamuksen vahvistamiseksi. Tapaamiset olivat erityisen tärkeitä uusien työntekijöiden perehdytyksessä.

3. Kulttuurierojen huomioiminen

- Vastausten perusteella kulttuurierot eivät ole välttämättä suuri ongelma, mutta niiden tunnistaminen on olennaista etenkin

palautteen suoruuden, valtaetäisyyden ja viestintäkäytäntöjen kannalta. Tiettyjen ohjeiden ja koulutusten tarjoaminen voisi vähentää väärinkäsityksiä.

4. Monipuoliset koulutus- ja tukitarpeet

- Työntekijät toivoivat sekä teknisiä (esim. Teamsin tehokäyttö) että pehmeitä (esim. ergonomia, motivaatio) tukikeinoja. Tiimityön pelisääntöjen määrittely, säännöllinen palaute ja avoin tunnustaminen nousivat tärkeiksi kehittämiskohteiksi.

Nämä johtopäätökset ovat linjassa laajempien havaintojen kanssa, joiden mukaan menestyksestä etäjohtamista rakennetaan määrätietoisella vuorovaikutuksen johtamisella, yhteisillä käytännöillä sekä tiimin sisäisen luottamuksen vahvistamisella hajautetussa työskentely-ympäristössä.

5.2 Suositukset

Etätyö on usein osa asiantuntijatyötä, jossa työntekijät nauttivat laajasta itsenäisyydestä ja voivat ohjata omaa tekemistään. Kyselytulokset kuitenkin osoittavat, että osa työntekijöistä toivoo selkeämpiä ohjeita ja säännöllistä tukea esihenkilöltä, kun taas toiset ovat vahvasti itseohjautuvia. Kuten SLII-mallista (ks. luku 2.4.2) ilmenee, ihmiset voivat olla "kehitystasoiltaan" (D1–D4) eri kohdissa, ja osa tarvitsee enemmän ohjausta ja tukea, kun taas kokeneemmat tai motivoituneemmat työntekijät hyötyvät parhaiten delegoivasta johtamistyylistä.

Hajautetussa ympäristössä onkin tärkeää, että jokainen tiimin jäsen, niin esihenkilö kuin asiantuntija, tuntee erilaisia tuki- ja ohjaustyyliä. Esihenkilöiden on hyvä mukauttaa johtamiskäyttäytymistään kunkin työntekijän tilanteen mukaan, ja työntekijöiden tulisi puolestaan pystyä ilmaisemaan, millaista tukea he kokevat tarvitsevänsä. Näin vältetään tilanteet, joissa joku jää yksin liian vähäisellä ohjauksella tai vastaavasti kokee mikromanageerauksen rajoittavan omaa asiantuntijuuttaan.

Seuraavat suositukset on siksi jaoteltu kahteen osaan: esihenkilöille ja asiantuntijoille. Tavoitteena on, että johtaminen on riittävän yksilöllistä, mutta samalla työntekijä itse ottaa aktiivisen roolin osana kehitystään.

5.2.1 Suositukset esihenkilöille

- **Tunnista kehitystaso (SLII) ja mukauta ohjaustyyliä**
 - Jos havaitset, että tiimiläinen on “D1-alkaja”, panosta tarkempiin ohjeisiin ja tiiviiseen seurantaan (S1-direktiivinen).
 - Kokeneen tai “D4-tason” työntekijän kanssa (korkea osaaminen, korkea sitoutuminen) luo enemmän vapautta ja delegoi vastuita (S4-delegoiva).
- **Varmista säännöllinen check-in**
 - Aikatauluta toistuvat, lyhyet tapaamiset (esim. 2–4 viikon välein) jokaisen tiimiläisen kanssa.
 - Kannusta videon käyttöön näissä keskusteluissa, jotta ilmeet ja eleet tulevat paremmin esiin.
- **Selkeytä vastuut ja odotukset**
 - Kerro tiimiläisille selkeästi, millaisia tuloksia odotat ja millaisiin aikatauluihin tulee sitoutua.
 - Kysy säännöllisesti, millaista tukea kukin kokee tarvitsevansa, jotta SLII-mallin mukainen johtamistyyli pysyy tarkoituksenmukaisena.
- **Edistä luottamusta ja avointa viestintää**
 - Luo ilmapiiri, jossa kysymyksiin, kommentteihin ja avunpyyntöihin suhtaudutaan myönteisesti.
 - Painota, että avun pyytäminen on normaali osa etätöiden arkea, eikä merkki osaamattomuudesta.
- **Kannusta tiimiläisiä yhteen**
 - Järjestä virtuaalikalpeja, pelihetkiä tai lyhyitä projektidemonstratioita, joissa eri rooleissa toimivat ihmiset tutustuvat toisiinsa.
 - Suunnittele ainakin yksi kasvokkainen tapaaminen vuodessa, jotta ryhmäytyminen on mahdollista käytännössä.

5.2.2 Suositukset asiantuntijoille

- **Ota aktiivisesti yhteyttä esihenkilöön ja kollegoihin**
 - Jos jokin työtehtävä tuntuu epäselvältä tai kaipaat palautetta, **älä odota**, vaan pyydä rohkeasti ohjausta.
 - Hyödynnä Teamsia tai muita viestintäkanavia myös spontaaneihin kysymyksiin tai avunpyyntöihin, sillä nopea chat säästää monesti viikoittain toistuvilta väärinkäsityksiltä.
- **Huomioi oma ajankäyttösi ja rajat**
 - Luo itsellesi selkeät päivä- ja viikkotavoitteet, vaikkapa kalenterimerkinnöillä tai prioriteettilistoilla.
 - Muista pitää taukoja. Kerro esihenkilölle, jos työkuorma tuntuu kasvavan liian suureksi, erityisesti etätyössä tämä voi jäädä piiloon, ellei sitä ilmaise.
- **Käytä videota ja ole läsnä kokouksissa**
 - Videon päällä pitäminen luo inhimillistä yhteyttä, vaikka välillä se voi tuntua vaivalloiselta.
 - Ole aktiivinen keskustelija: osallistu, kyseenalaista ja ehdota ideoita, sillä näin saat tukea ja jaat osaamistasi.
- **Ilmaise palautetarpeesi**
 - Kerro esihenkilölle, jos toivot useammin tai harvemmin palautetta.
 - Kiitä myös kollegoita, sillä avoin kannustaminen lisää yhteisöllisyyttä ja vahvistaa vastavuoroisuuden kulttuuria.
- **Rakenna yhteisöllisyyttä pienissä hetkissä**
 - Osallistu virtuaalikalveihin tai pelihetkiin, jotka saattavat tuntua “ylimääräisiltä” mutta lujittavat tiimihenkeä pitkällä aikavälillä.
 - Kehitä yhdessä kollegoiden kanssa ideoita epämuodollisista työpajoista tai yhteisistä harjoituksista, joissa kaikki voivat oppia toisiltaan.

5.3 Läpikäynti esihenkilöiden kanssa

Tutkimuksen tulokset ja edellä kuvatut suositukset esiteltiin kunkin maan esihenkilöille yhteisessä Teams-tilaisuudessa, johon osallistuivat lähijohtajat Suomesta, Ruotsista ja Intiasta sekä opinnäytetyön tekijä. Tilaisuuden (Teams-palaveri, 5.3.2025) tarkoituksena oli:

1. **Käydä läpi** keskeiset löydökset ja suositukset.
2. **Keskustella** siitä, miten eri maissa voitaisiin käytännössä toteuttaa uusia toimintatapoja.
3. **Kerätä** konkreettisia ideoita ja kriittisiä huomioita suositusten kehittämiseksi edelleen.

Esitysmateriaali oli jaettu etukäteen, sillä tarkoituksella, että esihenkilöiden omien näkemysten esittely olisi hieman pohdittua syvempää. Alla on yhteenveto esihenkilöiden näkemyksistä ja kommentteista, jotka nousivat esiin tilaisuuden aikana:

- **Etätyön laajuus ja itsenäinen työskentely**
 - Esihenkilöt korostivat itseohjautuvuuden merkitystä ja painottivat, että useimmat konsultit toimivat jo hyvin **itseohjautuvasti**, eikä jokapäiväistä ”tiukkaa johtamista” koeta tarpeelliseksi.
 - Esihenkilöt painottivat, että uusille tai vähemmän kokeneille työntekijöille olisi hyvä tarjota useampia ohjaus- ja sparraustilanteita etenkin uran alkuvaiheessa.
- **Viestintäkanavat ja kameran käyttö**
 - Eniten aikaa käytettiin kommunikaation laadun, kanavien ja työkalujen merkityksen tarkasteluun.
 - **Microsoft Teams todettiin yhdeksi tärkeimmistä ja keskeisimmistä viestintä- ja dokumentointityökaluista.**
 - Tunnistettiin, että kasvokkain tapahtuvilla kohtaamisilla on edelleen suuri arvo suhteenrakentamisessa.
 - **Kameran aktiivinen käyttö** nähtiin hyödylliseksi erityisesti siksi, että ilmeitä ja reaktioita voidaan lukea paremmin. Tätä pidettiin tärkeänä myös esihenkilöiden kannalta, jotta he saisivat palautetta omasta kanssakäymisestään alaisiin nähden.

- Toisaalta ymmärrettiin, että kulttuuriset ja henkilökohtaiset syyt vaikuttavat siihen, ettei jokainen halua kameraansa pitää päällä.
- **Palautteenanto ja motivointi**
 - Esihenkilöt korostivat **arkisen ja nopean palautteen** merkitystä. Mainittiin, että se on usein tehokkaampaa kuin pelkät muutaman kuukauden välein pidettävät kehityskeskustelut.
- Intian yksiköllä on käytössä sisäinen kannustinjärjestelmä, joka on heidän yksikkönsä työntekijöille saatavilla Teamsin kautta. Työntekijät jatkavat kannustusviestejä erilaisista tehtävistä sisäisesti. Tämä on koettu hyödylliseksi etenkin hajautetuissa kokoonpanoissa, koska se luo enemmän yhteisötunnetta tiimissä ja vie keskustelua eteenpäin aiheesta. Kyseinen järjestely herätti mielenkiintoa myös Suomen ja Ruotsin suunnalta.
- **Kulttuurierot ja yhteiset pelisäännöt**
 - Ruotsissa esiintyy usein enemmän “small talkia” kuin Suomessa, jossa puolestaan mennään nopeammin asiaan. Intiassa pidempiä ja muodollisempia tapaamisia pidetään luontevana.
 - Eräs esihenkilö totesi: *“It sounds important that everyone is actively engaged and not just listening in the background.”*. Toisin sanoen jokaisen panosta kannattaa rohkaista, vaikka kulttuuri- ja persoonallisuuserot vaikuttavat vuorovaikutustyyliin.
- **Fyysiset tapaamiset ja tiimihengen vahvistaminen**
 - 1–2 kasvokkaista tapaamista vuodessa koettiin merkittäväksi keinoksi rakentaa luottamusta ja perehdyttää uusia työntekijöitä.
 - Virtuaalikalvat nähtiin hyödyllisinä, mutta käytännössä niiden osallistujamäärä on toisinaan jäänyt pieneksi. Siksi virtuaalikohtaukset saattavat edellyttää toisenlaista lähestymistapaa, esimerkiksi panostamalla jatkuvaan ”markkinointiin” ja rohkaisuun, jotta ihmiset lähtevät mukaan.

Palaveri koettiin hyödylliseksi, koska se **toi esiin eri maiden näkökulmat** ja tarjosi konkreettisia keinoja arjen etäjohtamisen parantamiseksi. Samalla esihenkilöt esittivät toiveita jatkotoimenpiteistä, kuten:

- **Lyhyet ohje- tai koulutuspaketit** Teamsin ja kameraetiketin käytöstä

- **Kulttuuritietoisuuden** lisääminen esimerkiksi Ruotsin, Suomen ja Intian työtapoihin
- **Lisää “markkinointia”** virtuaalisille kahvitauoille tai vapaamuotoisille tapahtumille.

Kokouksessa esihenkilöt ehdottivat konkreettisenä ideana, että tutkimuksen tulokset ja kyselyssä esiin nousseet etäjohtamisen käytännöt olisi hyvä esitellä laajemmalle yleisölle **Maximo Masters** -tilaisuudessa. Maximo Masters on Nexer Asset Managementin sisäinen konsepti, jossa syvennyttään IBM Maximon ja sen ekosysteemin tärkeisiin teemoihin työpaja- tai koulutusmuotoisissa sessioissa. Näissä tapaamisissa käydään läpi parhaat käytännöt, uudet ideat ja opit, ja tavoitteena maksimoida vuorovaikutus ja yhteinen oppiminen.

Koska etäjohtaminen on tiivis osa kansainvälisissä asiakashankkeissa toimivien konsulttien arkea, yhteinen katsaus tuloksiin voisi merkittävästi vahvistaa tiimien välistä yhteistyötä ja tehostaa projektien sujuvuutta. Näin uudet suositukset eivät jäisi vain esihenkilöiden käyttöön, vaan koko konsulttiorganisaatio pääsisi hyötymään niistä omassa päivittäisessä työssään.

Työn tulosten esittely herätti loppujen lopuksi paljon ajatuksia ja keskusteluja. Palaveriin varattu aika kului nopeasti, ja käsiteltävää materiaalia oli varsin paljon. Olisi voinut olla hyödyllistä varata istuntoja kahteen otteeseen. Yksi osallistuja joutui kesken kaiken poistumaan, joten hänen kanssaan järjestettiin myöhemmin erillinen jatkosessio puuttuvan osuuden läpikäymiseksi (Teams-palaveri, 6.3.2025).

6 POHDINTA

Työn aihe, etäjohtamisen kehittäminen kansainvälisessä teknologiayrityksessä, syvennettiin tutkimusprosessin aikana asteittain, ja aiheeseen avautui yhä uusia näkökulmia. Etätyön ja hybridityön merkitys korostuu entisestään nykyisessä työelämässä, jossa kilpailu osaavasta työvoimasta, nopeasti muuttuvat markkinat ja teknologiset innovaatiot vaativat organisaatioilta joustavuutta ja sopeutumiskykyä. Tämä tekee etä- ja hybridityön onnistuneesta hyödyntämisestä paitsi välttämättömyyden myös merkittävän kilpailuvaltin.

Etätyö mahdollistaa laajemman osaajapoolin hyödyntämisen, vähentää fyysisten toimistotilojen tarvetta ja tarjoaa työntekijöille enemmän joustavuutta työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen. Samalla se asettaa johtamiselle uusia vaatimuksia, jotka edellyttävät tarkkaa suunnittelua, selkeää viestintää ja yksilöllisten tarpeiden huomioimista. Tämä työ osoittaa, että etäjohtamisen kehittämisen haasteet ja mahdollisuudet kietoutuvat tiiviisti yhteen viestinnän, kulttuurisen ymmärryksen ja teknologian tehokkaan hyödyntämisen kanssa.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset

Tutkimuksen luotettavuutta tuki kyselyaineiston monipuolisuus ja anonymiteetti, mikä rohkaisi vastaajia jakamaan rehellisiä näkemyksiään. Kyselylomake kattoi laajasti etäjohtamisen keskeisiä osa-alueita, kuten viestintää, työtyytyväisyyttä, kulttuurieroja ja teknologisia työkaluja, mikä mahdollisti selkeän ja moniulotteisen kuvan muodostamisen etäjohtamisen nykytilasta ja kehityskohteista.

Rajoituksena on otoksen pieni koko, mikä vähentää tulosten yleistettävyyttä. Vaikka vastaajien kokemukset olivat arvokkaita ja antoivat selkeitä suuntaviivoja kehitykselle, suurempi otos olisi voinut tarjota vielä syvällisemmän näkemyksen esimerkiksi kulttuurierojen vaikutuksesta tai teknologiavalintojen merkityksestä. Lisäksi kyselyyn perustuva aineistonkeruu voi rajoittaa syvällisempää ymmär-

rystä vastaajien kokemuksista ja mielipiteistä. Haastattelut tai fokusryhmät olisivat voineet täydentää aineistoa ja tarjota tarkempia vastauksia tiettyihin kysymyksiin.

6.2 Jatkokehitysmahdollisuudet

Tulevaisuudessa tutkimusta voisi laajentaa sisällyttämällä siihen esimerkiksi pitkittäistutkimuksia, joissa tarkastellaan kehitettyjen johtamiskäytäntöjen vaikutuksia pidemmällä aikavälillä. Lisäksi olisi hyödyllistä tutkia, miten erityyppiset johtamistavat ja viestintäkäytännöt toimivat erilaisissa organisaatiokulttuureissa. Näin saataisiin tarkempi kuva siitä, millaisia toimintamalleja voidaan soveltaa erilaisiin konteksteihin.

Teknologian rooli etäjohtamisessa ansaitsee myös lisää huomiota. Uudet innovaatiot, kuten tekoälypohjaiset työkalut ja virtuaalitodellisuus, voisivat tarjota uusia ratkaisuja etätyön yhteisöllisyyden ja tuottavuuden vahvistamiseen. Esimerkiksi virtuaalisten kokoustilojen tai tekoälyn tuottamien kokousmuistioiden vaikutusta tiimien toimintaan olisi mielenkiintoista tutkia.

Kulttuurierojen tarkastelua voisi vastaavasti syventää. Vaikka tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, ettei kulttuurieroja koettu merkittäväksi ongelmaksi, niiden tiedostaminen voi edelleen parantaa tiimien yhteistyötä ja ymmärrystä. Erityisesti kansainvälisissä organisaatioissa johtajien olisi hyödyllistä saada koulutusta kulttuurienvälisestä viestinnästä ja monimuotoisuuden hallinnasta. Tämä voisi tarkoittaa konkreettisia työkaluja palautteen antamiseen eri kulttuurikonteksteissa, konfliktien ratkaisuun tai vaikkapa huumorin käyttöön viestinnässä, sillä senkin asema voi vaihdella kulttuureittain.

Työhyvinvoinnin näkökulmasta voisi syventyä etätyön pitkän aikavälin vaikutuksiin työntekijöiden jaksamiseen ja psykologiseen turvallisuuteen. Vaikka etätyö tarjoaa joustavuutta, se voi myös aiheuttaa yksinäisyyttä ja tunnetta irrallisuudesta, ellei työnantaja tue työntekijöiden sosiaalista ja henkistä hyvinvointia.

Etätyön ja hybridityön tulevaisuus on täynnä mahdollisuuksia, mutta niiden hyödyntäminen edellyttää systemaattista ja jatkuvaa tutkimusta, joka huomioi niin ihmisten, teknologian kuin organisaatioiden väliset dynaamiset suhteet.

6.3 Itsearviointi prosessista

Tutkimusprosessin aikana kertyi runsaasti tietoa sekä etäjohtamisesta ja sen kehittamisestä, että tutkimusprosessista ja sen vaatimuksista. Kyselylomakkeen suunnittelu ja vastausten analysointi osoittautuivat keskeisiksi vaiheiksi, jotka syvensivät ymmärrystä aiheesta ja mahdollistivat sen soveltamisen käytännön ympäristöissä. Erityisen myönteisenä pidettiin sitä, että kysely onnistui keräämään monipuolista ja käyttökelpoista aineistoa, vaikka vastaajamäärä jäi rajalliseksi.

Yhtenä suurimmista haasteista pidettiin työn rajaamista. Houkutus käsitellä laajasti eri teemoja oli suuri, mutta päätös keskittyä ainoastaan kyselytutkimukseen ja jättää haastattelut pois osoittautui oikeaksi ratkaisuksi työn rajallisen aikataulun ja resurssien valossa. Tämä korosti, kuinka tärkeää on pitää tutkimus fokuksituna ja realistisena.

Tutkimusprosessi tarjosi myös mahdollisuuden reflektoida työskentelytapoja ja kehittää niitä. Prosessin kuluessa korostui palautteen merkitys sekä selkeiden tavoitteiden ja rakenteiden tärkeys niin päivittäisessä työssä kuin johtamisessa yleisesti. Näitä oppeja voidaan soveltaa paitsi omassa organisaatiossa myös laajemmin etäjohtamisen käytäntöjen kehittämiseen.

Kaiken kaikkiaan työ vahvisti käsitystä siitä, ettei etäjohtaminen ole pelkästään tekninen kysymys, vaan se edellyttää laaja-alaista ymmärrystä ihmisistä, viestinnästä ja kulttuureista. Työ tarjoaa käytännönläheisiä ja teoreettisesti perusteltuja suosituksia, joiden avulla organisaatio voi hyödyntää etä- ja hybridityön tarjoamia mahdollisuuksia entistä paremmin.

LÄHTEET

Atlassian. n.d. Agile Manifesto for Software Development. Atlassian. Verkkosivu. Viitattu 24.11.2024. <https://www.atlassian.com/agile/manifesto>

Belling, S. 2021. Remotely Possible: Strategic Lessons and Tactical Best Practices for Remote Work. Berkeley, CA: Apress.

Blanchard. n.d. SLII Training: A Situational Approach to Leadership. Verkkosivu. Viitattu 10.12.2024. <https://www.blanchard.com/our-content/programs/slii>

Blanchard Australia. n.d. SLII®. Powering Inspired Leaders™. Verkkosivu. Viitattu 5.1.2025. <https://www.blanchardaustralia.com.au/services/slii>

Blanchard, K. 2019. Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations. 3. painos. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Culture Factory B.V. n.d. Charles Hampden-Turner. Verkkosivu. Viitattu 17.12.2024. <https://www.anonameet.com/partners/charles-hampden-turner/>

Culture Factory B.V. n.d. Fons Trompenaars. Verkkosivu. Viitattu 17.12.2024. <https://www.thtconsulting.com/partners/fons-trompenaars/>

Eikenberry, K., & Turmel, W. 2024. The long-distance leader: revised rules for remarkable remote and hybrid leadership. 2. painos. Berrett-Koehler.

Eng, I., Tjernberg, M., & Champoux-Larsson, M.-F. 2024. Hybrid workers describe aspects that promote effectiveness, work engagement, work-life balance, and health. *Cogent Psychology*, 11 (1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2024.2362535>

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. 2007. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92 (6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

Hall, E. T. 1990. The hidden dimension. New York, NY: Anchor Books.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. 2010. Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival. 3. uud. painos. New York, NY: McGraw-Hill.

Koivula, M., Rouvali, T., Rantanen, J., Saari, T., Veistola, S., Parkatti, A., & Villi, M. 2023. Media-alan työntekijöiden kokemuksia etätyöstä ja työhyvinvoinnista koronapandemian aikana. *Media & viestintä*, 46 (4), 45–66. <https://doi.org/10.23983/mv.127909>

Lyzwinski, L.-N. 2024. Organizational and occupational health issues with working remotely during the pandemic: a scoping review of remote work and health. *Journal of Occupational Health*, 66 (1). <https://doi.org/10.1093/jocuh/uiae005>

McPhail, R., Chan, X. W. (Carys), May, R., & Wilkinson, A. 2024. Post-COVID remote working and its impact on people, productivity, and the planet: an exploratory scoping review. *The International Journal of Human Resource Management*, 35 (1), 154–182. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2221385>

Megan, C. 2024. These major employers are making workers return to the office. CBS News. Verkkosivu. Viitattu 17.11.2024. <https://www.cbsnews.com/news/amazon-other-companies-return-to-office-mandate/>

Meyer, E. n.d. The Country Mapping Tool. Verkkosivu. Viitattu 2.1.2025. <https://erinmeyer.com/culturemap/>

Meyer, E. 2014a. *The culture map: breaking through the invisible boundaries of global business*. New York, NY: PublicAffairs.

Meyer, E. 2014b. Are you a Holistic or Specific Thinker? It may Depend on Where you Come From. Verkkosivu. Viitattu 10.2.2025. <https://erinmeyer.com/are-you-a-holistic-or-specific-thinker-it-may-depend-on-where-you-come-from/>

Morales-Gonzalez, C., Harper, M., Rayavaram, P., Yeddanapudi, M., Narain, S., & Fu, X. 2024. Evaluating the Efficacy of Productivity Tools in Engineering Education. 2024 IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON), 01–10. <https://doi.org/10.1109/EDUCON60312.2024.10578631>

PRWeb Newswire. 2021. *The Future of Work: New Book Explains the Surprising Power of Microsoft Teams, Zoom, Slack, and Other Internal Collaboration Hubs*. Vocus PRW Holdings LLC. Gale Business: Insights. Viitattu 21.1.2025. Vaatii käyttöoikeuden. <https://link-gale-com.libproxy.tuni.fi/apps/doc/A649764180/GBIB?u=tampere&sid=bookmark-GBIB&xid=ee84bca8>

Shirmohammadi, M., Au, W. C., & Beigi, M. 2022. Remote work and work-life balance: Lessons learned from the covid-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners. *Human Resource Development International*, 25 (2), 163–181. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047380>

Spagnoli, P., Molino, M., Molinaro, D., Giancaspro, M. L., Manuti, A., & Ghislieri, C. 2020. Workaholism and Technostress During the COVID-19 Emergency: The Crucial Role of the Leaders on Remote Working. *Frontiers in Psychology*, 11. Viitattu 15.1.2024. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2020.620310>

The Culture Factor Group Oy. n.d. Country comparison tool. Verkkosivu. Viitattu 2.1.2025. <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool>

Thinkers50. 2022. Fons Trompenaars and Charles Hampden-Turner. Verkkosivu. Viitattu 17.12.2024. <https://thinkers50.com/biographies/fons-trompenaars-and-charles-hampden-turner/>

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. 2021. *Riding the waves of culture: understanding diversity in global business*. 4. painos. New York, NY: McGraw-Hill.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Nexer Asset's current remote leadership capabilities and areas for improvement.

This questionnaire is part of my Master's thesis, which focuses on assessing the current remote leadership capabilities within Nexer Assets teams and identifying areas for improvement. Your insights are invaluable in shaping our understanding of effective remote leadership and helping us develop better strategies to support our teams.

Some important information:

This questionnaire is completely anonymous. Your answers will be kept confidential and used solely for academic purposes.

Please ensure you submit your responses only once to maintain the accuracy of the data.

Please answer thoughtfully. Giving your honest and thoughtful responses will provide the most useful feedback.

The survey consists of 16 questions and will take approximately 10-20 minutes to complete.

If you have any questions or comments then please direct them to me @ keijo.linkroon@nexergroup.com.

Your feedback will play a key role in enhancing remote leadership practices within Nexer Asset.

Thank you for taking the time to participate in this survey,
Keijo Linkroon,
Asset Finland

1. How much time per week do you usually work remotely? (One answer)

Take into account that if you work for five days a week then one day would be 20%.

- 0 - 20 %

- 20 - 40 %
 - 40 - 60 %
 - 60 - 80 %
 - 80 - 100%
2. **How would you describe your current experience with remote leadership within your team?**
 - Write answer
 3. **What tools or resources do you find most helpful staying connected with your team remotely?**
 - Write answer
 4. **What are the biggest challenges you face while working remotely?**
 - Write answer
 5. **How do you prefer to receive feedback on your work? (One answer)**
 - Written, via email or chat.
 - Verbal during virtual meetings.
 - Scheduled feedback sessions, like MBP.
 - Real-time feedback during tasks.
 - Other (write answer)
 6. **What practices or habits do you have or have adopted that help you stay productive and focused while working remotely?**

For example:

I like to start out my day with clean work desk, as I feel clutter impacts my focus. I like to keep my computer files organized and go through them every month or so. I take regular short breaks and do some stretching exercises. During meetings I enjoy standing, this helps me stay active and focused.

 - Write answer
 7. **What communication methods do you prefer for team updates and discussions?**
 - Write answer
 8. **How do cultural differences impact your communication and collaboration with the team?**
 - Write answer
 9. **What support or resources would help you make feel more connected and engaged in a remote setting?**

- Write answer
- 10. What types of training or professional development training opportunities would you find beneficial for remote work?**
- Write answer
- 11. How do you manage work life balance while working remotely and what support would you need?**
- Write answer
- 12. What types of team building activities would you enjoy to strengthen remote team relationships?**
- Write answer
- 13. How do you prefer to receive recognition in a remote setting?**
- Write answer
- 14. What improvements would you suggest to enhance our remote work processes?**
- Write answer
- 15. What technology tools or software would you recommend for remote collaboration?**
- Write answer
- 16. Is there anything else that you would like to share about your remote work experience or suggestions for improvement?**
- Write answer