



# Etäjohtaminen hajautetussa palvelutuotannossa

Tiina Ojala

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Etäjohtaminen hajautetussa palvelutuotannossa

Tiina Ojala  
Strateginen johtaminen (YAMK)  
Opinnäytetyö  
Lokakuu, 2023

Tiina Ojala

**Etäjohtaminen hajautetussa palvelutuotannossa**

Vuosi

2023

Sivumäärä

80

Opinnäytetyön aiheena on etäjohtaminen hajautetussa palvelutuotannossa. Aiheen merkitystä on korostanut vuonna 2020 alkanut Covid-19-pandemian aiheuttama maailmanlaajuinen häiriö. Tämä ennennäkemätön tapahtuma laukaisi etätöiden huomattavan nousun, mikä lisäsi palvelutuotannon hajauttamista. Pandemian jälkeisenä aikana on käynyt selväksi, että etätö on noussut näkyvämpään asemaan verrattuna pandemiaa edeltävään aikaan. Etäjohtamisen monimutkaisuudet hajautetun palvelutuotannon alalla ovat kuitenkin suhteellisen alituttuja. Siksi tämän opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena on antaa arvokkaita näkemyksiä tälle nousulle alalle keskittymällä hajautetun palvelutuotannon etäjohtajuuteen.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää etäjohtamisen tyypillisimmät haasteet ja mahdollisuudet, sekä ennen kaikkea etäjohtamisen onnistumisen tekijät. Tarkoituksena on kehittää etäjohtamiseen parhaat käytännöt. Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä kansainvälisen, ison IT-palveluja tarjoavan yrityksen kanssa. Yrityksellä on toimipisteitä useissa maissa ja useissa kaupungeissa, joista palvelua tuotetaan. Opinnäytetyö palvelee kyseisen organisaation esihenkilöitä, palvelupäälliköitä ja työntekijöitä sekä myös vastaavatyypisiä muita yrityksiä ja yhteisöjä.

Opinnäytetyön viitekehikseksi nostettiin etäjohtaminen ja etätö, niiden ilmentyminen erityisesti hajautetussa palvelutuotannossa sekä niihin liittyvät haasteet. Johtaminen on aina ihmisten johtamista ja etäjohtamisessa tämä vain korostuu entisestään. Lisäksi luottamuksen ja yhteyksien merkitys korostuu selkeästi etäjohtamisessa.

Opinnäytetyön kehittämistehtävän lähestymistavaksi valikoitui tutkimuksellinen kehitystyö. Aineistonkeruumenetelmäksi tutkija valitsi laadulliset menetelmät. Tutkimusosuudessa olivat käytössä fokusryhmähaastattelu ja sähköinen kysely, joka sisälsi sekä määrällisiä, että laadullisia kysymyksiä. Kehittämisosuudessa menetelmänä oli osallistava ideointityöpaja. Fokusryhmähaastattelu ja työpaja toteutettiin Teams-yhteyksin toukokuussa 2023. Työpajassa hyödynnettiin Miro-työkalua.

Kohdeorganisaatio on toiminut hajautetun palvelutuotannon mallilla jo vuosia. Näin ollen etäjohtaminen oli yksikössä tuttua ja koettiin hyvin toimivaksi jo nykyiselläänkin. Etenkin luottamus, vuorovaikutus ja arvostus olivat hyvin korkealla tasolla. Yhteisiin pelisääntöihin organisaatiossa voidaan tehdä pieni selkeytys ja yhteisöllisyyden parantamiseksi vuosittaisia epävirallisia tapahtumia suositeltiin. Hyvän etäjohtamisen käytännöt perustuvat kirjallisuuskatsaukseen etäjohtamisen kulmakivistä. Huomioon on otettu tutkittu nykytila ja työpajassa kehitetyt ideat kyseisen organisaation kannalta merkittävimmistä asioista.

Asiasanat: etäjohtaminen, johtaminen, etätö, hajautettu tiimi

Tiina Ojala

**Remote Leadership in Distributed Service Production**

Year

2023

Pages

80

---

The topic of the thesis is remote leadership in the context of distributed service production. The significance of this topic has been underscored by the global disruption caused by the COVID-19 pandemic, which commenced in 2020. This unprecedented event triggered a substantial surge in remote work, consequently amplifying the decentralization of service production. Post-pandemic, it has become evident that remote work has established a more prominent presence compared to the pre-pandemic era. However, the intricacies of remote leadership in the realm of distributed service production remain relatively underexplored. Therefore, the primary aim of this thesis is to contribute valuable insights to this burgeoning field by focusing on remote leadership in decentralized service production.

The aim of the thesis is to find out the most typical challenges and opportunities in remote leadership, and above all the success factors of remote leadership. The purpose is to develop the best practices for remote leadership. The thesis was carried out in co-operation with an international, large company offering IT services. The company has offices in several countries and several cities from which the service is produced. The thesis serves the managers and employees of the organization in question, and possibly other companies and communities of a similar type as well.

Remote leadership and remote work, their manifestation, especially in distributed service production, and the related challenges were raised as the reference framework for the thesis. Leadership is about leading the people, and in remote leadership this is emphasized even more. The importance of trust and connections are emphasized in remote leadership.

Research development work was selected as a method for the thesis development task. The researcher chose qualitative methods as a data collection method. The research part used focus group interviews and an electronic survey, which included both quantitative and qualitative questions. In the development part, the method was a participatory ideation workshop. The focus group interview and workshop were carried out via Teams in May 2023. The Miro tool was used in the workshop.

The organization in question has been operating with a distributed service production model for years, so remote leadership was not new either, thus it was perceived to work well. Trust, interaction, and appreciation were at a very high level. To further enhance the organizational culture, suggestions were made to clarify existing norms and to introduce annual informal events, fostering a stronger sense of community. These recommendations align with the principles outlined in the literature review on the foundations of remote leadership. The synthesis of the findings from this research, along with the workshop-generated ideas, provides a comprehensive view of the most crucial issues for the collaborating organization.

Keywords: Leadership, remote leadership, e-leadership, remote work, distributed teams

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
1.1	Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset .....	10
1.2	Tapausyritys: tutkimuskohteena hajautettu palvelutuotanto.....	11
2	Digitalisaation vaikutus johtamiseen .....	12
2.1	Etätyö .....	12
2.2	Hajautettu tiimi ja -palvelutuotanto.....	13
2.3	Johtaminen.....	14
2.4	Etäjohtaminen .....	15
2.5	Hyvän etäjohtamisen elementit .....	18
2.5.1	Toimivat pelisäännöt.....	18
2.5.2	Luottamus .....	19
2.5.3	Avoin vuorovaikutus.....	21
2.5.4	Arvostus .....	23
2.5.5	Yhteisöllisyys .....	25
2.5.6	Avoimuus.....	26
2.6	Etäjohtamisen haasteet .....	27
3	Kehittämistyön toteutus.....	29
3.1	Lähestymistapana tutkimuksellinen kehittämistyö .....	30
3.2	Aineiston keruu laadullisin menetelmin .....	31
3.2.1	Kysely.....	33
3.2.2	Haastattelu .....	33
3.2.3	Työpaja .....	35
3.2.4	Kohderyhmän valinta harkinnanvaraisella otannalla.....	36
3.3	Aineiston analysointi.....	38
4	Keskeiset tulokset ja johtopäätökset .....	39
4.1	Etäjohtamisen nykytila .....	41
4.1.1	Toimivat pelisäännöt.....	42
4.1.2	Luottamus .....	43
4.1.3	Vuorovaikutus .....	46
4.1.4	Avoimuus.....	47
4.1.5	Yhteisöllisyys .....	48
4.1.6	Arvostus .....	50
4.1.7	Tuen antaminen ja omaan työhön vaikuttamisen mahdollistaminen.....	51
4.1.8	Yhteenveto etäjohtamisen nykytilasta .....	53
4.2	Hyvän etäjohtamisen malli .....	54
4.2.1	Toimivat pelisäännöt.....	54

4.2.2	Luottamus .....	55
4.2.3	Vuorovaikutus .....	55
4.2.4	Avoimuus.....	56
4.2.5	Yhteisöllisyys.....	57
4.2.6	Arvostus .....	57
4.2.7	Tuen antaminen ja omaan työhön vaikuttamisen mahdollistaminen.....	58
4.2.8	Yhteenveto parhaista käytännöistä ja toimintasuunnitelma .....	59
5	Pohdinta .....	61
5.1	Eettisyys ja luotettavuus.....	61
5.2	Opinnäytetyön tulokset .....	62
5.3	Opinnäytetyön tulosten hyödynnettävyys .....	64
5.4	Jatkotukimusideat .....	65
5.5	Lopuksi.....	66
	Lähteet .....	68
	Kuviot.....	72
	Liitteet .....	73

## 1 Johdanto

Vuonna 2020 Covid-19 -pandemia laukaisi merkittävän muutoksen etätöiden käytännöissä, kun monet yritykset eri toimialoilla siirtyivät pääasiassa etätöihin vain muutamassa viikossa. Asiantuntijatyössä etätö oli jo ennen pandemiaa osa työskentelykulttuuria, mutta pandemian seurauksena etätöiden osuus kasvoi huomattavasti myös asiantuntija-aloilla. Vaikka pandemia on jo väistynyt, sen vaikutukset yritysten etätöikäytäntöihin näyttävät olevan pysyviä.

Etätöiden suosio jatkuu vahvana pandemian jälkeen ja on lisääntynyt verrattuna tilanteeseen ennen pandemiaa. Monet yritykset ovat ottaneet käyttöön niin sanotun hybridimallin, joka merkitsee pysyvää muutosta työskentelytapoihin. Tässä mallissa työntekijät eivät enää palaa toimistolle pysyvästi vaan he jakavat työaikansa toimiston ja etätöiden välillä, esimerkiksi tekeillä suurimman osan työstään kotoa käsin. Tämä joustava lähestymistapa tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden sovittaa työskentelyään paremmin omiin tarpeisiinsa samalla kun he hyötyvät etätöiden tarjoamista eduista, kuten tehokkaammasta ajanhallinnasta työmatkojen poistumisen myötä.

Yritykset ovat huomanneet etätöiden tuomat lukuisat edut, kuten merkittävät säästöt tilakustannuksissa, kasvaneen joustavuuden ja työntekijöiden korkeamman tyytyväisyyden. Etätö voi parantaa työn ja yksityiselämän tasapainoa samalla kun se vähentää työmatkoista aiheutuvaa aikaa ja stressiä. Teknologian jatkuva kehittyminen sekä tehokkaat viestintävälineet mahdollistavat sujuvan yhteistyön ja kommunikaation myös etätöiden aikana.

Tilastokeskuksen tietojen mukaan tammikuussa 2020 säännöllisesti kotona työskentelevien osuus oli noin 15%, mutta marraskuussa 2020 vastaava luku oli jo kohonnut 31%:iin. Työ- ja elinkeinoministeriön maaliskuussa 2021 julkaiseman Työolobarometrin mukaan noin puolet vuoden 2020 palkansaajista oli tehnyt etätöitä, ja monet heistä olivat myös lisänneet etätöiden määrää. Vuonna 2021 alettiin etätöitä tehdä aloilla, joissa sitä aikaisemmin tehtiin vain hyvin vähän. Vuonna 2022, kun koronarajoitukset olivat jo hellittäneet, joka kymmenes työllisistä työskenteli yhä koko työajan kotona. Vaikka etätöiden määrä hieman väheni rajoitusten päätyttyä monilla toimialoilla, se pysyi kuitenkin selvästi korkeammalla tasolla kuin ennen pandemiaa. Erityisesti useissa harvaan asutuissa maakunnissa etätöitä tekeviä oli entistä enemmän. (Kuisma & Sauri 2021, 23-25).

Covid-19:n osalta Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL) on julistanut heinäkuusta 2023 alkaen, että kyseinen tauti on siirtynyt valvottavaksi tartuntataudiksi, ja pandemiana se on jäänyt taakse. Vaikka elämä onkin palautunut tiettyyn normaaliuteen, etätyö säilyy edelleen erittäin merkittävänä ja ajankohtaisena aiheena. Etätyön suosio ja käyttö jatkavat edelleen kasvuaan pandemian laannuttua. Nykyään on yleistä, että yritykset ilmoittavat jo työpaikkailmoituksissa odotetaanko työntekijöiltä työskentelyä toimistolla vai onko tarjolla etätyömahdollisuus. Hybridimalli, jossa osa työstä suoritetaan toimistolla ja osa etänä, tai jopa kokonaan etätyössä toimivat tehtävät, ovat jo vakiintuneet käytännöksi työpaikkailmoituksissa.

Asiantuntijatyössä etätyö on muuttunut itsestäänselvyydeksi, ja nykyään on jo haastavaa löytää henkilöitä, jotka haluaisivat työskennellä ainoastaan toimistolla. Koska maailma muuttuu ja työelämän vaatimukset muuttuvat, on välttämätöntä kehittää johtamismalleja, jotka vastaavat näihin uusiin haasteisiin ja tarpeisiin.

Etäjohtaminen tarjoaa monia mahdollisuuksia organisaatiolle ja johtajille. Se avaa oven uudentilaisille työskentelytavoille ja tämä on mahdollista teknologian tuomia mahdollisuuksia hyödyntäen. Etätyö tuo myös etuja työntekijöille etenkin joustavuuden, tehokkuuden ja työhyvinvoinnin muodossa.

Yleisimpiä etäjohtamisen mukanaan tuomia mahdollisuuksia ovat:

- 1) **Joustavuus.** Etäjohtaminen mahdollistaa joustavan työskentelyn, tämä voi edistää paremmin työn ja yksityiselämän tasapainoa. Mahdollisuus järjestää itse työpäivä voi lisätä työntekijöiden sitoutumista ja tyytyväisyyttä. Joustavuus on myös työnantajamielikuvan rakentamisessa tärkeä asia (Vilkman 2016,16). Työpäivän joustavuus voi antaa myös mahdollisuuden järjestää työpäivään pientä työtehoa ja -hyvinvointia ylläpitävää liikkumista (Babapour Shari, Hultberg & Bozic 2022, 7).
- 2) **Monimuotoisuus.** Etätyö voi tarjota mahdollisuuden hankkia osaajia ja rakentaa tiimejä eri toimipisteistä tai vaikkapa eri puolilta maailmaa. Organisaatiot voivat hyödyntää monimuotoisuutta ja saada erilaisia näkökulmia ja ideoita etätiimien avulla. Etäjohtaminen avaa myös ovet globaaleille rekrytointimahdollisuuksille ja monikulttuuriselle työympäristölle. On helpompaa rekrytoida oikeanlaisia osaajia, kun fyysinen sijainti ei rajaa hakijoita (Babapour Shari, Hultberg & Bozic 2022, 14).
- 3) **Kustannussäästöt ja tehokkuus.** Yrityksen toimistotilakustannukset voivat pienentyä, kun työntekijät työskentelevät enemmän etänä. Samalla myös matkakustannukset ja aikaa vievä työmatkaliikenne vähenevät, mikä lisää tehokkuutta ja säästöjä sekä yritykselle että myös työntekijöille. Työmatkaliikenteen vähentyessä myös hiilijalanjälki pienenee (Babapour Shari, Hultberg & Bozic 2022, 7). Etätyökäytännöt voivat myös vähentää poissaoloja, koska on tilanteita, jolloin toimistolle ei voi mennä sairaana, mutta mahdollisesti voi kuitenkin tehdä töitä kotoa käsin (Vilkman 2016, 18). Etätyö



voi jopa antaa vapauden valita asuinpaikka muiden tekijöiden kuin työpaikan sijainnin perusteella (Kuisma & Soini 2021, 34).

- 4) **Työntekijöiden autonomia ja motivaatio.** Etäjohtaminen antaa työntekijöille enemmän vastuuta ja valtaa päättää omasta työstään (Vilkman 2016, 18). Työntekijät saattavat kokea etäjohtamisen ja etätöiden edistävän itsenäistä työskentelyä ja päätöksentekoa, joka puolestaan voi lisätä työntekijöiden motivaatiota ja luovuutta. Autonomian tunne kehittää itsensä johtamisen taitoja ja näin työntekijät pystyvät enemmän vaikuttamaan omaan työhönsä. (Babapour Shari, Hultberg & Bozic 2022, 16).
- 5) **Virtuaalitiimit ja kansainvälinen yhteistyö.** Etäjohtaminen mahdollistaa tiimityön ja kansainvälisen yhteistyön eri aikavyöhykkeillä. Organisaatiot voivat muodostaa virtuaalitiimejä, jotka työskentelevät tehokkaasti ja tuottavasti etänä.
- 6) **Osaavampi ja sitoutuneempi työvoima.** Tarjoamalla joustavuutta työnantaja voi houkutella osaavampaa työvoimaa ja työntekijät myös viihtyvät yrityksen palveluksessa pidempään (Vilman 2016,18).
- 7) **Lisääntynyt työrauha ja keskittyminen.** Etätöissä pystyy järjestämään itselleen rauhallisen paikan, jossa tehdä työtä (Kuisma & Sauri 2021, 34). Keskeytyksien määrä myös vähenee ja kulloiseenkin työtehtävään pystyy keskittymään paremmin. Tämä saattaa johtaa myös tehokkuuteen toiminnassa.

Etäjohtaminen tuo siis monia mahdollisuuksia. Virtuaalisuuden antamat mahdollisuudet on hyödynnettävä, jotta etäjohtamisesta saadaan suurin hyöty (Vilkman 2016, 16). Muuttuva tilanne asettaa johtamiselle omat ainutlaatuiset haasteensa. Etäjohtamisessa on otettava huomioon etätöiden erityispiirteet, kuten kommunikoinnin ja tiimityön järjestäminen etäympäristössä. Johtajien on kehitettävä uusia taitoja ja strategioita, jotta he voivat johtaa tehokkaasti hajautettuja tiimejä ja pitää yllä yhteisöllisyyttä etätöiden aikana. Tämä edellyttää erityisesti luottamusta ja avointa viestintää organisaation sisällä.

Tämä opinnäytetyö käsittelee etäjohtamista hajautetussa palvelutuotannossa. Hajautettu palvelutuotanto tarkoittaa kyseisessä kontekstissa fyysisesti eri toimipisteisiin hajautettua palvelutuotantoa. Tässä tutkimuksessa ei erotella etäjohtamisen näkökulmasta hajautettua työtä ja etätöitä vaan etäjohtamisella tarkoitetaan yleisesti fyysisesti eri paikasta tapahtuvaa johtamista.

Toimeksiantajayritys on suuri kansainvälinen teknologia-alan yritys ja organisaatio, joka tarjoaa tietojärjestelmiin liittyvää palvelutuotantoa. Organisaatiolla on useita toimipisteitä Suomessa ja yhteistyötä tehdään monien muiden maiden toimipisteiden kanssa. Organisaatio on toiminut hajautetussa mallissa jo ennen pandemiaa, mutta pandemian myötä siirryttiin täysin etätöihin ajaksi, jolloin etätösuositus oli voimassa. Pysyvänä muutoksena on nähtävissä etätöiden vakiintuminen erityisesti rooleissa, joissa se on helposti järjestettävissä.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Kuten edellä todettiin, etätyö on lisääntynyt merkittävästi ja se on muuttanut myös johtamista. Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui etäjohtaminen hajautetussa palvelutuotannossa. Etätyön nähdään lisääntyvän tulevaisuudessa ja kohdeorganisaatiossa on vahvaa halua kehittää toimintaa tällä alueella. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää etäjohtamisen tyypillisimmät haasteet ja mahdollisuudet sekä etäjohtamisen onnistumisen tekijät. Tarkoituksena on kehittää etäjohtamiseen parhaat käytänteet, jotta jokainen linjaesimies ja palvelupäällikkö kohdeorganisaatiossa voivat kehittää omaa toimintaansa etäjohtajana. Tällä tavoitteellaan parasta asiakaskokemusta, kun organisaation henkilöt ovat motivoituneita ja panostavat yhteisen tavoitteen eteen.

Opinnäytetyön lähestymistapa on tutkimuksellinen kehittämistyö. Aineisto kerättiin puolistrukturoidulla fokusryhmähaastatteluilla ja sähköisellä mixed method -kyselyllä, joka sisälsi sekä määrällisiä että laadullisia osuuksia. Kehittämisosuuden ideointi tehtiin työryhmätyöskentelynä, jotta saatiin mahdollisimman paljon hyviä ideoita, joiden pohjalta toimintaa kehitetään.

Opinnäytetyön tutkimusosuudessa selvitettiin, miten kohdeorganisaation työntekijät kokevat etätyön toteutuvan tällä hetkellä ja mitä mahdollisia parannuskohteita löydetään. Näiden löydösten ja teoreettisen katsauksen perusteella kehittämisosuudessa tuotettiin organisaatiolle parhaat käytännöt hyvään etäjohtamiseen.

Opinnäytetyön kehitystyössä aiheisiin syvennyttiin seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

1. Mitkä ovat hyvän etäjohtamisen onnistumisen tekijät?
2. Millaista osaamista hyvä etäjohtaminen vaatii?

Kysymykset on mietitty yhdessä opinnäytetyön tilaajaorganisaation kanssa kyseisen organisaation kehitystä ajatellen. Ensimmäinen tutkimuskysymys pyrkii selvittämään, millaisena etäjohtaminen koetaan kohdeorganisaatiossa ja mitkä ovat alueet, joilla toivottaisiin kehitystä. Toinen tutkimuskysymys puolestaan viittaa opinnäytetyössä tehtävän kehittämisen tulokseen. Kehittämistyön tuloksena kehitetään kohdeorganisaatiolle parhaat käytännöt etäjohtajuuden toteuttamiseen. Tulokset ovat parhaiden käytäntöjen lista kohdeorganisaation etäjohtajien käyttöön omassa etäjohtamisessaan ja sen kehittämisessä.

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa esitellään aihe, tavoite ja tarkoitus. Tässä luvussa käydään läpi myös keskeiset etäjohtamisen mukanaan tuovat mahdollisuudet ja esitellään tapausyritys. Luvussa kaksi käydään läpi teoreettinen tausta keskittyen keskeisiin käsitteisiin ja hyvän etäjohtamisen kulmakiviin. Kappaleessa käydään myös läpi keskeisiä haasteita etäjohtamisen alueella. Kolmas kappale esittelee tutkimuksen menetelmälliset valinnat ja tavat,

miten tutkimus tehtiin. Tutkimuksen keskeiset tulokset käydään läpi neljännessä kappaleessa, ensin perehtyen nykytilaan ja sen jälkeen varsinaiseen kehitystyön tulokseen eli etäjohtamisen parhaisiin käytäntöihin. Kappaleessa viisi pohditaan lopuksi tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta.

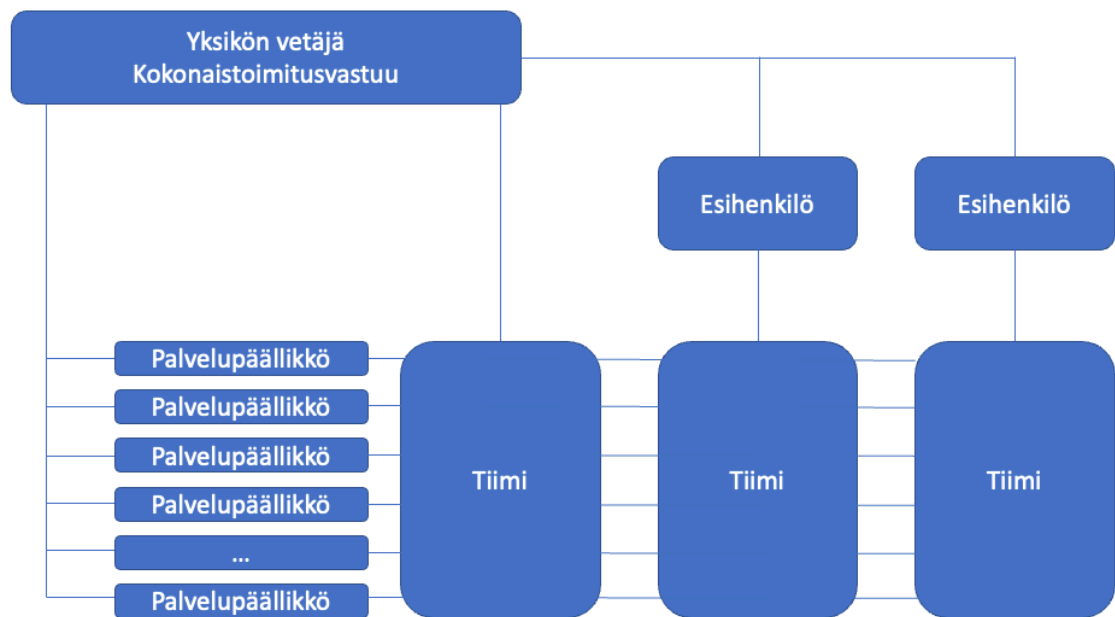
## 1.2 Tapausyritys: tutkimuskohteena hajautettu palvelutuotanto

Kehittämistyön kohteena on suuri, kansainvälinen teknologiayritys ja sen sisällä yksikkö, joka toimittaa tietojärjestelmäpalveluita suomalaisille asiakkaille. Yrityksellä on pitkä historia Pohjoismaissa ja sillä on myös laajasti toimintaa globaalisti. Yritys työllistää maailmanlaajuisesti noin 24 000 pilviteknologiaan, dataan ja ohjelmistoihin erikoistunutta asiantuntijaa. Yrityksen vuotuinen liikevaihto on noin 3 miljardia euroa ja sillä on tuhansia yksityisen ja julkisen sektorin asiakkaita yli 90 maassa.

Kehityksen kohteena olevalla yksiköllä on työntekijöitä useilla eri toimipisteillä Suomessa. Valtaosalla työntekijöistä kotitoimisto on Helsingissä, mutta sen lisäksi toimipaikkoja on Tampereella, Lappeenrannassa, Raahessa, Jyväskylässä, Oulussa, Turussa ja Lahdessa. Hajautetun mallin lisäksi organisaatiossa tehdään etätyötä enenevässä määrin rooleissa, joissa ei ole tietoturvaan perustuvaa vaatimusta tehdä työtä toimistolla. Organisaatiossa tehdään siis myös työtä, jota on sallittua tehdä ainoastaan tietyissä toimipisteissä olevista turvuokitelluista tiloista käsin. Näissä tehtävissä etätyö ei luonnollisesti ole mahdollista. Kehityksen kohteena olevassa yksikössä on noin 120 henkilöä ja kyseessä on asiantuntijaorganisaatio.

Yksikön vetäjä johtaa yksikön ohella myös yhtä tiimiä. Hänen lisäksi on kaksi linjaesihenkilöä, joiden vastuulla on esihenkilötyö. Työnjohto sitä vastoin on jakaantunut palvelualueittain kymmenelle eri palvelualueen palvelupäällikölle. Yksikön vetäjällä on kokonaisvastuu kaikista palvelutoimituksesta. Yksikön vetäjällä on suorina alaisinaan palvelupäälliköt ja muut palvelun mahdollistavat yhteiset roolit, kuten esimerkiksi tietoturvapäälliköt, prosessipäälliköt ja pääarkkitehdit. Muut kaksi tiimiä koostuvat asiantuntijoista.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää etäjohtamisen mallia kyseisessä yksikössä, jossa sekä linjaesihenkilöillä että palvelupäälliköillä on johdettavanaan henkilöitä useissa eri toimipisteissä ja etätöissä. Lisäksi esihenkilöt ja palvelupäälliköt itse voivat työskennellä missä tahansa toimipisteessä tai vaikkapa etänä. Pääsääntöisesti toimipisteiden välillä matkustetaan tarpeen mukaan. Sitä ei kuitenkaan tapahdu kuukausittain vaan pääsääntöisesti selkeästi harvemmin. Seuraava kaavio kuvaa yksikön organisaatiota ja raportointivastuita.



Kuvio 1: Tutkimuskohteen organisaatiomalli

## 2 Digitalisaation vaikutus johtamiseen

Digitalisaatio vaikuttaa työhön monin tavoin ja työelämä muuttuukin koko ajan. Digitalisaatiolla tarkoitetaan digitaalisten teknologioiden yleistymistä kaikissa arkielämän toiminnoissa. Nämä muutokset muuttavat paitsi itse työn tekemistä tai ammattien sisältöä, mutta sen lisäksi myös työskentelypaikat ja työajat muuttuvat. Mobiilit yhteydet ja pilvipalvelut mahdollistavat liikkuvan ja monipaikkaisen työn. Yhteistyötä voidaan tehdä verkon yli mistä ja milloin vain. (Vartiainen 2017, 122-126).

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön kannalta olennaisimmat käsitteet. Ensin tarkastellaan käsitteet etätyö, hajautettu tiimi ja - palvelutuotanto. Tämän jälkeen perehdytään käsitteisiin johtaminen ja etäjohtaminen. Lopuksi käydään läpi hyvän etäjohtajuuden elementit Vilkmänin (2016, 25-26) mukaan. Elementit ovat: luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys.

### 2.1 Etätyö

Viitala & Jylhä (2019, 156) ja Vilkmän (2016, 13) määrittelevät etätyötä työksi, jota työntekijä tekee joko kokonaan tai osittain työnantajaorganisaation ulkopuolella. Etätyö voi olla jatkuvaa eli työntekijä voi tehdä jatkuvasti työtä esimerkiksi kotonaan tai se voi olla säännöllistä niin, että työntekijä työskentelee esimerkiksi maanantait kotonaan tai etätyö voi olla satunnaisista. Useimmiten etätyö on sellaista, jonka voisi luonteensa puolesta tehdä myös

työpaikalla. Tavanomaisesti etätyössä työntekijän oletetaan olevan tavoitettavissa normaalin toimistoajan puitteissa, mutta siihen voi liittyä myös ajasta ja paikasta riippumattomat työjärjestelyt (Vilkman 2016, 13). Työtä voidaan tehdä esimerkiksi kotona ja työn ohjaus hoidetaan pääosin informaatioteknologian avulla. Etätyö tuo työntekijälle enemmän joustoa ja lisäksi pienentää yrityksen kiinteitä kuluja. Monien hyötyjen ohella haittapuolena saattaa olla työyhteisön sosiaalisen yhteyden heikkeneminen (Viitala & Jylhä 2019, 156). Korkeakoulutettujen etujärjestö Akava määrittelee etätyön näin: ”Etätyöllä tarkoitetaan joustavaa, vapaaehtoisuuteen perustuvaa työn organisointitapaa. Työ tehdään siellä, missä se on työntekijän, työnantajan ja tehtävän työn kannalta tehokkainta ja tarkoituksenmukaisinta. Etätyötä tehdään työpaikan ulkopuolella esimerkiksi kotona, vapaa-ajan asunnolla tai liikkuvana työnä matkoilla”. (Kuisma & Sauri (2021, 25).

Etätyö on siis työtä, jota voidaan joustavasti tehdä siellä missä se on sopivinta tehdä. Useimmiten etätyötä tehdään kotoa käsin, mutta sitä voidaan tehdä kulloiseenkin tilanteeseen sopivimmasta paikasta. Työntekijät voivat tehdä etätyötä kokonaan tai osittain. Yleensä odotetaan tiettyä tavoitettavissa oloa toimistoaikana, mutta myös ajasta riippumaton järjestely on mahdollista. Työn ohjaus ja yhteydenpito etätyössä hoidetaan teknologian avulla.

## 2.2 Hajautettu tiimi ja -palvelutuotanto

Hajautetulla tiimillä tarkoitetaan kahden tai useamman maantieteellisesti ja/tai organisatorisesti hajallaan olevan työntekijän ryhmiä, joita koordinoidaan ensisijaisesti informaatioteknologian avulla yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Nykyään puhutaan myös paljon virtuaalitiimeistä, tarkoittaen samaa asiaa. Hajautetuissa tiimeissä eli virtuaalitiimeissä työskentely on lisääntynyt merkittävästi ja sen on mahdollistanut yhteydenpitoa helpottava teknologia. Virtuaalitiimit ovat erittäin hyvä tapa muodostaa tiimi ongelmanselvitykseen, jossa löytyy tietoa, taitoja ja kykyä tehtävän suorittamiseksi, kun useinkaan kaikki tarvittava kyky ei ole yhdessä organisaatiossa tai fyysisessä paikassa läsnä. (Ford, Piccolo & Ford 2017, 26). Vilkmanin (2016,13) mukaan hajautettua työtä tehdään joko kokonaan tai osittain tieto- ja viestintätekniikan välityksellä tyypillisesti yhteisen tavoitteen eteen. Hajautetussa työssä työntekijät voivat työskennellä eri osoitteissa tai työskentely tapahtuu hajallaan eri toimipisteissä. Hajautetussa työssä esihenkilöllä voi olla johdettavanaan alaisia monessa eri toimipisteessä ja hän mahdollisesti tapaa alaisiaan fyysisesti vain muutaman kerran vuodessa tai ei milloinkaan. (Vilkman 2016, 13).

Hajautettu palvelutuotanto puolestaan viittaa palvelutuotantoon, joka tehdään hajautetun tiimin mallin mukaan. Hajautus voi olla maantieteellistä tai organisatorista kuten yllä kerrottiin. Opinnäytetyön tapausyksikössä toiminta on hajautettu maantieteellisesti eri toimipisteisiin Suomessa. Tässä opinnäytetyössä hajautetun palvelutuotannon määritelmä siis viittaa nimenomaan fyysiseen hajautukseen. Hajautettu palvelutuotanto on tapausyksikössä osa riskien

hallintaa. Mikäli yhdellä toimipisteellä sattuisi epidemia tai teknologisia haasteita, toiset toimipisteet pystyisivät vielä toimimaan. Toinen merkittävä syy hajautukseen on ollut tarvittavan osaamisen löytyminen eri paikkakunnilta.

### 2.3 Johtaminen

Johtaminen on muotoutunut vuosituhsien aikana kokemusperäisen perimätiedon ja kerrotujen tarinoiden kautta. Viimeisen noin sadan vuoden ajalta johtamista on myös tutkittu tieteellisesti. Tutkiminen on saanut vaikutteita muun muassa taloustieteestä, psykologiasta, sosiologiasta ja historian tutkimuksesta. Johtamista on tutkittu eri tavoin ja sen myötä on päädytty erilaisiin malleihin ja totuuksiin johtamisen tehokkuudesta. Tulokset ovat riippuneet siitä, mistä näkökulmasta ja millä metodeilla johtamista on tutkittu. (Viitala & Jylhä 2019, 15).

Johtaminen on toimintaa, jonka tavoitteena on päästä haluttuun päämäärään. Tavoitteet saavutetaan siis johtamalla. Erytisen tärkeää johtamisessa on se, miten henkilöitä johdetaan niin, että ihmiset tekevät tehokkaasti sen mikä heidän on tarkoitus tehdä. Ihmisiä pitää johtaa niin, että heillä on tietoa tavoitteista, osaamista ja motivaatiota. Heillä pitää olla suotuisat olosuhteet ja välineet, heidän pitää voida fyysisesti ja psyykkisesti hyvin ja sitoutua organisaatioon. (Viitala & Jylhä 2019, 15). Juuti (2016, 25) kuvaa, että johtamisen taustalla on aina jonkin ihmisiä yhdistävä pyrkimys. Tämä pyrkimys on yleensä ihmisryhmän omaksuma mielikuva siitä, miten asioiden tulisi olla. Kun mielikuva on riittävän kattava siitä voi tulla yhteinen unelma ja ihmiset organisoituvat tavoitteenaan yhteisen unelman saavuttaminen. (Juuti 2016, 25). Johtamisen on sanottu olevan myös jossain määrin taidetta, sillä johtaminen muotoutuu kussakin tilanteessa toteuttajansa mukaan. Johtaja siis luo johtajuutta reaalijasssa yhdessä johdettaviensa kanssa. Johtaminen muotoutuu kunkin johtajan mukaan kuhunkin tilanteeseen. (Viitala & Jylhä 2019, 14).

Tämän opinnäytetyön tapausyrityksessä johtamisen päätavoite on ohjata yksikön toimintaa kannattavasti. Tämä saavutetaan tarkkailemalla kustannustehokkuutta ja palvelun laadun ylläpitoa, mikä puolestaan edistää asiakastyytyväisyyttä ja lisämyyntiä. Jotta nämä tavoitteet voidaan saavuttaa, on välttämätöntä, että yksikön työntekijät työskentelevät yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tämä taas edellyttää tyytyväisiä ja motivoituneita työntekijöitä, joita laadukas johtaminen ruokkii.

Perinteisesti johtaminen on jaettu asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen (leadership) (Juuti 2016,47). Käytännössä näitä kahta ei voida erottaa toisistaan. Jotta organisaatio menestyy parhaalla mahdollisella tavalla, tarvitaan sekä hyvää ihmisten johtamista, että hyvää asioiden johtamista. (Viitala & Jylhä 2019, 20-21). Itsensä johtaminen liitetään usein johtamisen kolmanneksi alalajiksi. Itsensä johtamisen käsitteen loi Charles Manz 1980-luvulla ja alun perin sillä tarkoitettiin johtajan halua tulla hyväksi

johtajaksi. Nykyään tämän ajatellaan koskevan ketä tahansa työelämässä olevaa, joka haluaa vahvistaa kykyään hallita työtään ja hyödyntää potentiaaliaan. Itsensä johtaminen tulee olemaan tulevaisuudessa yhä tärkeämpää, sillä jatkuvasti uudistuvan ja verkottuvan toiminnan haasteisiin voidaan vastata parhaiten vahvistamalla itseohjautuvuutta. (Viitala & Jylhä 2019, 22-23).

Johtajuudessa on aina ajallinen ulottuvuus. Sen lisäksi ulottuvuutena on asioiden konkreettisuus ja abstraktisuus. Tässä suhteessa johtaminen voidaan korkealla tasolla jakaa strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen. Strateginen johtaminen on liiketoiminnan suunnan määrittelyä ja siihen liittyvien päätösten tekemistä. Strategisessa johtamisessa pääkohteena on yritys suhteessa ympäristöönsä. Operatiivinen johtaminen sitä vastoin on valitun strategian toteuttamista käytännössä. Operatiivinen johtaminen on strategian jalkauttamista käytännön tasolle, organisaation jäsenten jokapäiväiseen toimintaan. Käytännössä operatiivisessa johtamisessa on kyse ihmisten johtamista strategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Viitala & Jylhä 2019, 26).

Johtamisen kehittäminen itsessään on jatkuva prosessi, kehitys ei lopu koskaan. Asioita voi tehdä aina paremmin ja paremmin. Lisäksi jatkuva ympäristön ja sitä myöden toiminnan muutos aiheuttavat vaatimuksia jatkuvalla johtamisen kehittymiselle. (Juuti 2016, 10). Etäjohtaminen on yksi muutos johtamisen alueella, mikä asettaa vaatimuksia johtamiselle ja johtajille. Etäjohtamisen yhteydessä johtaja ei tapaa johdettaviaan kasvotusten päivittäin tai ei välttämättä ollenkaan. Johtaminen itsessään on kehittymistä koko ajan. Muutokset kannatetaan ottaen mahdollisuuksina oppimiselle ja omalle muutokselle.

Ensimmäinen johtamisen kouluttaja Suomessa, opetusneuvos Antero Rautavaara, kiteytti aikoinaan elämäntyönsä johtamisen parissa kahteen sanaan: yhteistyö ja luottamus. Näihin sanoihin kiteytyy niin johtamisen kuin etäjohtamisenkin olemus: ilman yhteistyötä ja luottamista ei saada tuloksia aikaan. Kun työntekijät luottavat sekä johtajaansa että toisiinsa ja tekevät yhteistyötä yhteisen päämäärän saavuttamisen eteen, voidaan puhua todellisesta johtamisesta. Nykypäivän alati muuttuva ympäristö aiheuttaa tälle haasteensa ja johtajan on mukauduttava kulloiseenkin tilanteeseen ja pyrittävä tilanteessa toimimaan yhteistyössä ja luottamus säilyttäen. (Juuti 2016, 37).

## 2.4 Etäjohtaminen

Etäjohtamisella tarkoitetaan Vilkmän (2016, 15) mukaan tilannetta, jossa esihenkilö ja johdettava eivät tapaa toisiaan säännöllisesti tai eivät ollenkaan. Myös Kurland & Bailey (1999, 56) kuvaavat etäjohtamisen olevan kyseessä silloin, kun esihenkilö on fyysisesti eri paikassa kuin alaiset. Tässä tilanteessa joko esihenkilö tai alaiset voivat tehdä etätöitä tai työskentelevät eri toimipisteissä. Humala (2007,22) puolestaan kuvaa virtuaalijohtamista ihmisten välisten suhteiden johtamisena. Siihen kuuluvat niin luottamuksen rakentaminen kuin

uskottavuuden haasteetkin. Avolio, Kahai ja Dodge (2000, 617) määrittivät etäjohtamisen teknologian avulla tapahtuvaksi sosiaalisesti vaikuttamisprosessiksi, joka muuttaa yksilöiden tai ryhmien asenteita, tunteita, ajattelua, käyttäytymistä tai suorituskykyä. Virtuaalijohtajan onkin tärkeää rakentaa luottamuksellisia ihmissuhteita, on pyrittävä pitämään yllä luottamusta, motivaatiota ja suorituskykyä. Lisäksi nämä kaikki tekijät tulee huomioida sekä henkilö- että tiimitasolla (Avolio & muut 2000, 617). Van Wart, Roman, Wang & Liu (2017, 528) kokivat edellisen määritelmän turhan abstraktiksi ja ehdottivat toiminnallisempaa määritelmää etäjohtajuudelle. He määrittivät etäjohtamisen perinteisten ja virtuaalisten viestintämenetelmien tehokkaaksi käytöksi tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä edellyttää teknologisia taitoja ja kykyä valita tilanteeseen sopiva viestintämenetelmä. Johtajan tulee käyttää erilaisia menetelmiä tilannekohtaisesti ja integroida nämä perinteisiin menetelmiin tarkoituksenmukaisella tavalla. (Van Wart & muut 2017, 528). Etäjohtaminen edellyttää ennen kaikkea hyviä ihmisten johtamisen taitoja ja lisäksi kykyä käyttää viestintäteknologioita monipuolisesti (Vilkman 2016, 15).

Tutkimusten mukaan valtaosa johtajista kokee virtuaalisen johtamisen perinteistä johtamista vaikeammaksi (Vilkman 2016, 137). Viime kädessä kuitenkin, kuten edellä todettiin, virtuaalijohtamisessa on kyse ihmisten johtamisesta. Ihmisten johtamisessa vuorovaikutus ja luottamus pelaavat merkittävää roolia. Virtuaalisesti tehtävä johtaminen taas nojaa vahvasti teknologian tuomiin mahdollisuuksiin. Näitä mahdollisuuksia tulee käyttää monipuolisesti hyväksi johtamisessa ja vuorovaikutuksessa.

Menestyksenkäs johtaminen on tilanneherkkyyttä vaativa taitolaji (Juuti 2013, 37). Parhaisiin tuloksiin pääsee keskittymällä työntekijöihin. Tämä on myös avain hyviin tuloksiin ja suoritukseen. Etäjohtamisessa tarvitaan erityisesti panosta vuorovaikutukseen ja sopiviin vuorovaikutuskeinojen löytymiseen, koska perinteinen kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus on vähentynyt tai sitä ei ole ollenkaan. Van Wart, Roman, Wang & Liu (2019) identifioivat tutkimuksessaan etäjohtajan osaamisalueita ja toteavat, että vaikka perinteisen ja etäjohtamisen johtajuustaidoissa on paljon samankaltaisuutta, ne eivät kuitenkaan ole täysin samoja. Etäjohtamisessa on joitakin eroavaisuuksia ja kriittisiä erityisesti virtuaalisessa ympäristössä hallittavia osaamisalueita, jotka ovat olennaisia etäjohtajan onnistumisen kannalta. Tutkimuksen mukaan pääalueet, joissa etäjohtajan osaaminen virtuaalisessa ympäristössä on kaikkein tärkeintä, ovat: sähköinen viestintä, sosiaaliset taidot, tiimin rakentaminen, muutoksen hallinta, sähköisen teknologian taidot ja luotettavuus. Nämä sinänsä itsestään selviltä tuntuvat taidot pitävät sisällään kattavan määrän osaamisalueita, jotka etäjohtajan tulisi hallita omassa johtamistyössään. Etäjohtajan tiimin rakentamisen taidot esimerkiksi kattavat muun muassa motivoinnin ottaen huomioon myös uusien tiimien ja uusien tiimin jäsenten sisäänajon olemassa olevaan tiimiin. Yhtäläisesti pitää huolehtia siitä, että tiimit hoitavat oman vastuualueensa (accountability). Lisäksi, kun toimitaan virtuaalitiimeissä niin pitää muistaa myös palkitsemisen tärkeys. (Van Wart & muut, 2019).



Neufeld, Wan & Fang (2010, 227) ovat havainneet tutkimuksessaan, että kun henkilöstö on fyysisesti hajaantunut, tulee kommunikoinnista tärkeä väline johtamisessa. Tutkimuksen mukaan viestinnän tehokkuus on vahva johtajan suorituskyvyn ennustaja. Yllättäen tutkimuksessa etäisyydellä ei ollut vaikutusta kommunikoinnin tehokkuuteen tai koettuun johtajan suorituskyvyn. He arvelivat tämän johtuvan esihenkilön ja alaisen hyvästä suhteesta. (Neufled & muut (2010, 227). Myös De Paoli & Ropo (2015) havainnoivat tutkimuksessaan ihmissuhteiden luomisen merkityksen. Tutkimuksessa projektipäälliköt korostivat tiimin muodostumisvaiheessa fyysistä tapaamista ja siten suhteiden luomisen tärkeyttä. Tutkimuksessaan he korostivat kommunikointia yhtenä merkittävänä tekijänä etäjohtamisessa (De Paoli & Ropo 2015).

Esihenkilö-alainen suhteella on iso merkitys etenkin etäjohtamisessa, kun ei välttämättä tavata lainkaan kasvokkain. Golden & Veiga (2008, 77) tutkivat esihenkilö-alainen suhteen merkitystä etäjohtamisen yhteydessä. Tutkimuksesta käy ilmi, että esihenkilö-alainen suhteella on suuri merkitys erityisesti etäjohtamisen yhteydessä. Heidän mukaansa ne, joilla oli hyvät esihenkilö-alainen suhteet ja jotka työskentelivät paljon etäsuhteessa, osoittivat parhaiten sitoutumista, työtyytyväisyyttä ja parasta suorituskyyä. Vastaavasti heikot esihenkilö-alainen suhteet ja paljon etäsuhdetta johtivat heikoimpaan sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen, mutta ylsivät jonkun verran parempaan suoriutumiseen kuin ne, jotka työskentelivät vähemmän etäsuhteessa. Työtyytyväisyyden suhteen hyvä esihenkilö-alainen suhde on lähes yhtä merkitsevä sekä etä- että lähijohtamisen yhteydessä. Sitoutumisen ja suoritusten suhteen hyvällä esihenkilö-alainen suhteella sitä vastoin saadaan merkittävästi parempia tuloksia etäjohtamisen ollessa kyseessä. (Golden & Veiga 2008, 83-85).

Etäjohtajan on kyettävä viestimään selkeästi, avoimesti ja tehokkaasti, sillä virtuaalisesti työskennellessä voi helpolla tulla vääriä tulkintoja, kun ei näe kasvojen ilmeitä. Etäjohtaja tarvitsee vahvaa teknologian hallintaa voidakseen tehokkaasti hyödyntää etätyöskentelyn tarjoamia työkaluja ja alustoja. Etäjohtajan tulee myös osata kuunnella ja ymmärtää työntekijöiden tarpeita ja huolia etäympäristössä. Tämä vaatii erityistä huomiokykyä, koska kehonkieli jää virtuaaliympäristössä näkemättä. Etäjohtajalla tulisi olla valmentava johtamistyyli, joka kannustaa ja tukee etätiimin itsenäisyyttä, vastuunottoa ja kehittymistä. Tämä on erityisen tarpeen etäjohtamisen yhteydessä, sillä työntekijöiden autonomia korostuu virtuaalisesti toimittaessa. Valmentava johtaminen edistää työntekijöiden ammatillista kasvua ja auttaa heitä saavuttamaan tavoitteensa etäympäristössä. Itsenäinen työskentelytapa taas puolestaan parantaa sitoutumista ja pitää motivaatiota yllä. Etäjohtajan tulee rohkaista avointa vuorovaikutusta, antaa palautetta ja tarjota tukea tarvittaessa. Nämä kaikki edellä luetellut ovat asioita, jotka korostuvat erityisesti etäjohtamisen ollessa kyseessä. Silloin kun ei nähdä kasvokkain on luottamus erityisen tärkeää ja sen rakentamisessa tarvitaan avointa vuorovaikutusta. Tiimin onnistumisen kannalta on tärkeää myös tehtävien vastuuttaminen ja jakaminen (Vilkman 2016, 141). Näiden tärkeiden osaamisalueiden hallitseminen auttaa etäjohtajia

menestymään etäympäristössä ja luomaan positiivisen ja tuotteliaan työilmapiirin etätii-meille. On tärkeää, että etäjohtajat kehittävät näitä taitoja ja pyrkivät jatkuvasti paranta-maan etäjohtamista työympäristössään.

## 2.5 Hyvän etäjohtamisen elementit

Vilkman (2016, 25-26) kuvaa, että hyvän etäjohtamisen kulmakivet ovat luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Nämä etäjohtamisen elementit ovat myös yleisesti tunnistettu etäjohtamisen kulmakiviksi ja tästä syystä ovat tarkastelussa tässä opinnäytetyössä. Seuraavissa kappaleissa käydään yksitellen läpi näitä hyvän etäjohtajuuden elementtejä. Nämä elementit linkittyvät vahvasti toisiinsa ja ovat tärkeitä elementtejä kaikenlaisissa työyhteisöissä. Tässä opinnäytetyössä näitä tarkastellaan kuitenkin etäjohtajuuden näkökulmasta.



Kuvio 2: Etäjohtamisen onnistumisen tekijät (Vilkman 2016, 26)

### 2.5.1 Toimivat pelisäännöt

Etäjohtamisen pelisäännöt ovat tärkeitä työskentelyn sujuvuuden ja tiimin tehokkuuden kan-nalta. Ne auttavat luomaan selkeät odotukset ja käytännöt, joiden avulla tiimin jäsenet voi-vat työskennellä yhteistyössä ja saavuttaa yhteiset tavoitteet. (Vilkman (2016, 37). Työnteki-jöiden ja esihenkilön hyvien suhteiden säilyminen etätyössä nojaa vahvasti yhdessä sovittuihin vuorovaikutuksen käytäntöihin, teknologiaan ja etäjohtajan tukeen. Käytännöt on hyvä sopia yhdessä, jolloin kaikki sitoutuvat niihin ja sitoutuvat toimimaan niiden mukaan. Lisäksi pitää antaa työntekijöille aikaa oppia ja sopeutua uuteen malliin. (Jämsen, Sivunen & Blomqvist 2022, 132).

Eri kommunikaatiokanaviin ja niiden käyttöön eri tilanteissa voidaan sopia yhteiset pelisään-nöt. Pelisääntöjä ja säännöllisyyttä voidaan lisätä viikoittaisilla kokouksilla. Näissä virtuaali-kokouksissa voidaan käsitellä työn tilannetta, käsitellä haasteita ja jakaa tietoa. Kaikki voivat

osallistua virtuaalisesti järjestettyihin kokouksiin paikasta riippumatta. Lisäksi voidaan sopia yhteisistä ajankohdista, jolloin esimerkiksi esihenkilön ja työntekijöiden tulee olla tavoitettavissa. Tämä auttaa luomaan selkeyttä siitä, milloin tiimin jäsenet voivat odottaa toisten olevan käytettävissä ja milloin he voivat työskennellä itsenäisesti. Voidaan sopia tietyt ajat, jolloin esihenkilö on varannut aikaa työntekijöille ja heidän mahdollisille kysymyksilleen tai tukemiselle. Yksi pelisääntöjen osa-alue on sopiminen selkeistä vastuualueista ja tehtävistä niin, että kaikki tietävät mitä kukin tekee. Lisäksi pelisääntöjä ja mittareita voidaan määrittää työn etenemiselle ja sen seurannalle. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 28).

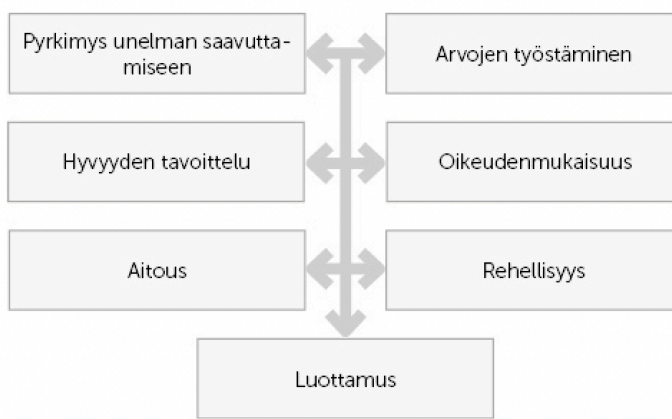
Pelisääntöjen selkiyttäminen on tärkeä laadukkaan toiminnan edellytys. Yhtäläisesti tärkeää on aika ajoin käydä läpi pelisäännöt, mahdollisesti tarkentaa niitä ja ennen kaikkea kommunikoida ne organisaatiossa selkeästi. Pelisääntöjen luonnissa on syytä ottaa huomioon työntekijöiden erilaiset tavat ja tarpeet, jotta luodaan olosuhteet tiedon jakamiselle ja omaksumiselle. Tiedonjakamiskäyttäytymistä tulisi tukea esihenkilökäytännöillä ja tarjota mahdollisuuksia osaamisen ja tiedon jakamiseen. (Matikainen, Kianto & Olander, 2023, 369). Selkeiden pelisääntöjen myötä kokouskulttuuri säännöllistyy ja tehostuu sovitun rakenteen myötä. Tämä tukee vahvasti etäjohtamista (Babapour Chafi & muut, 2022, 10).

### 2.5.2 Luottamus

Luottamus on vapaaehtoista yhteistyötä, josta molemmat osapuolet hyötyvät. On huomioitavaa, että luottamukseen sisältyy myös riskejä, koska siihen liittyy mahdollisuus haavoittuvuuteen. Luottamukseen sisältyy kuitenkin optimistinen odotus toisen myönteisestä käyttäytymisestä. (Kettunen & Kalliomaa 2010). Luottamus virtuaalitiimissä seuraa uskomuksista ja odotuksista, joita jäsenillä on toisiaan kohtaan. Luottamus seuraa siitä, kuinka jokainen jäsen noudattaa sovitut sitoumuksia. Jokaisella on hyvät aikomukset ja jokainen työskentelee vahvasti ryhmän puolesta. Tiimin motivaatiotekijöitä tarkastellessa tiimin luottamus on merkittävässä roolissa, koska yhteenkuuluvuus ja tiimin luottamus perustuvat tyypillisesti vahvasti jokaisen tiimin jäsenen luottamukseen. (Zaccaro & Bader 2003, 380).

Luottamuksen rakentaminen on yksi etäjohtamisen kriittisistä menestystekijöistä. Luottamuksen rakentaminen virtuaalisessa kontekstissa saattaa olla vaikeaa ja aikaa vievää. Etäjohtajien on kasvatusten tapaamisten sijaan rakennettava luottamusta viestinnän menetelmin olemalla avoin, rehellinen ja läpinäkyvä viestinnässään. (Ahuja, Puppala, Sergio & Hoffman 2023, 3). Luottamusta osoittamalla johtaja rakentaa luottamuksen ilmapiiriä. Perinteisesti on ajateltu, että luottamus pitää ansaita, vaikka luottamukseen voisi suhtautua myös päinvastoin. Luottamuksen voi ajatella olevan toimintatapa ja hyvä peruslähtökohta työskentelylle. Näin saadaan heti alusta lähtien luottamuksen ilmapiirin rakennus hyvin käyntiin. (Vilkman 2016, 27-31).

Juuti (2016, 26) kuvaa luottamusta perinteisemmän mallin mukaan; luottamus on ansaittava ja luottamus on vastavuoroista. Johtajan on ansaittava ihmisten luottamus ja luottamus rakentuu vähitellen. Luottamus rakentuu, kun esihenkilö kohtelee vastuualueellaan olevia ihmisiä reilusti, arvostavasti ja oikeudenmukaisesti. Alla oleva kuva esittää luottamuksen rakentamista vähitellen ja siihen vaikuttavaa käyttäytymistä. (Juuti 2016, 24). Luottamuksen lähtökohtana on aitous ja rehellisyys kummaltakin osapuolelta. Näiden toteutuessa seuraavassa vaiheessa tulee oikeudenmukaisuus ja hyvyyden tavoittelu molemmin puolin. Näiden onnistuessa päästään yhdessä työstämään arvoja ja yhteiseen pyrkimykseen unelman saavuttamiseen. (Juuti 2016, 24).



Kuvio 3: Luottamus rakentuu vähitellen (Juuti 2016, 25)

Dirks & Ferrin (2001, 450) kuvaavat tutkimuksessaan, että luottamus luo olosuhteet, joissa esimerkiksi yhteistyö ja korkeampi tuottavuus ovat todennäköisimmin saavutettavissa. Mitä korkeampi luottamus organisaatiossa on, sitä positiivisempi ilmapiiri on työympäristössä ja siten saavutetaan myös parempia tuloksia. Tutkimuksen mukaan luottamus vaikuttaa työtyytyväisyyteen, yhtiöön sitoutumiseen ja tiimin yhteistyöhön. (Dirks & Ferrin 2001, 450).

Luottamus johtajaan vaikuttaa merkittävästi tiimin menestykseen. Luottamuksen rakentumisessa vaikuttaa merkittävästi johtajan käytös. Luottamuksen rakentumisessa on tärkeää, että johtaja on empaattinen. Alaiset ovat halukkaampia antamaan johtajalle luottamuksensa, jos kokevat johtajan olevan empaattinen. Samanlaisesti johtajassa koettu oikeudenmukaisuus on omiaan lisäämään luottamuksen syntymistä johtajaa kohtaan. (Guinalíu & Jordán 2016, 67).

Zaccaro & Bader (2003, 382) kuvaavat Lewicken ja Bunkerin mallia luottamuksen kehittymistä virtuaalitiimeissä kolmivaiheisella mallilla. Ensimmäinen vaihe on oletukseen perustuva luottamuksen kehittäminen, jossa tiimin jäsenet luottavat työtovereiden johdonmukaiseen käyttäytymiseen eri tilanteissa. Toinen vaihe perustuu tietoon. Siinä tiimin jäsenet tuntevat toisensa riittävän hyvin, jotta osaavat ennakoita toisten käytöstä. Luottamus kehittyy toistuvassa vuorovaikutuksessa useissa eri tilanteissa. Kolmas vaihe luottamuksessa syntyy, kun

tiimin jäsenet ymmärtävät ja jakavat toisensa arvot, tarpeet, tavoitteet ja mieltymykset. Siinä jokaisen tiimin jäsenen luotetaan toimivan agentteina muille jäsenille ja koko tiimille. Zaccaro & Bader (2003, 382). Kuvatussa kolmannen vaiheen luottamuksen ilmapiirissä saavutetaan parhaat tulokset, kun kaikki jäsenet toimivat yhteistä tavoitetta kohti luottaen toisiinsa ja tiimiinsä.

Luottamuksen on mahdollista syventyä korkeammille tasoille mitä paremmin tiimi tuntee toisensa. Uuden tiimin kyseessä ollessa johtajan kannattaa keskittyä säännöllisten vuorovaikutustapojen kehittämiseen ja muodostumiseen. Mitä pidemmälle luottamus on kehittynyt ja mitä paremmin tiimi tuntee toisensa sitä helpommin voi siirtyä seuraavalle tasolle luottamuksen kehittämisessä. Tällöin henkilökohtaisten asioiden jakaminen on luottamusta kasvattava asia. On myös tärkeää, että jos luottamus jostain syystä kokee kolauksen, asia käsitellään välittömästi tiimin tai osallisten kesken, jotta luottamusta päästään rakentamaan nopeasti uudestaan. Etäjohtajat voivat lisätä luottamuksen tuntua edistämällä yhteistä tarkoitusta ja arvoja. (Zaccarro ja Bader 2003, 382).

Oikeudenmukaisuus on luottamukseen suoraan linkittyvä asia. Henkilöllä pitää olla oikeudenmukaisuuden kokemus, jotta hänellä olisi tunne, että esimieheen voi luottaa. Oikeudenmukaisuuden kokemus on kunkin henkilön tekemä tulkinta siitä, että samanlaisissa tilanteissa olevia ihmisiä kohdellaan samalla tavalla. Kokemus syntyy vuorovaikutuksessa ja siitä, että ihminen voi luottaa esimiehen puolueettomuuteen ja esimiehen motiivien epäitsekkyteen. Oikeudenmukaisella kohtelulla esihenkilö viestii arvostavansa henkilöä, johon toimenpide kohdistuu. (Juuti 2016, 27).

### 2.5.3 Avoin vuorovaikutus

Liiketoiminta organisoituu verkoston yhteistyönä. Verkostoitumista tapahtuu yrityksen sisäisissä rakenteissa ja yrityksen ulkopuolella. Yrityksen organisaatio on rakentunut useimmiten pienempiin itsenäisesti toimiviin yksiköihin ja ryhmiin, jotka tekevät yhteistyötä yrityksen isompien tavoitteiden saavuttamiseksi. Usein arvonluontiin asiakkaille osallistuu myös yrityksen ulkopuolisia toimijoita, joten verkostoitumista tapahtuu ja yhteistyötä tehdään myös erilaisten yritysten ja viranomaisten kanssa. (Viitala & Jylhä 2019, 96). Verkostoitumista ja vuorovaikutusta siis tapahtuu niin yrityksen ulkopuolella kuin sisälläkin.

Tutkimuksissa on havaittu, että kommunikaatiolla on merkittävä rooli johtamisessa. Hyvällä vuorovaikutuksella johtajat voivat parantaa tuottoisaa suhdetta alaistensa kanssa. Vuorovaikutus on esihenkilön työkalu muihin vaikuttamisessa, saadakseen asiat etenemään ja saavutukseen asetetut tavoitteet (Juuti 2013, 63). Onnistuneella kommunikaatiolla on vaikutusta organisaation suoriutumiseen ja työntekijöiden sitoutumiseen. Lisäksi hyvä kommunikaatio lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä työtä kohtaan. Läpinäkyvyys johtajan kommunikaatiossa antaa rehellisen kuvan johtajasta ja auttaa työntekijän sitoutumisessa ja parantaa suoritusta.

Johtajan ystävällinen, empaattinen ja tukeva kommunikointityyli auttavat luomaan hyvää ja luotettavaa suhdetta alaisiin. Useinkaan johtajat eivät itse tunnista omaa kommunikointityyliään eivätkä ymmärrä sen tärkeyttä. Heidän alaisensa kuitenkin yhdistävät heidän tapansa kommunikoida heidän tapansa johtaa. (Brown, Paz- Aparicio & Revilla (2019, 231-234).

Viestintä on yksi onnistuneen etäjohtamisen tärkeimmistä työkaluista. Etäjohtajan tulee osata käyttää viestintää ja vuorovaikutusta välineenä motivoidakseen työntekijöitä ja parantaakseen heidän suorituskykyään. Virtuaalisessa ympäristössä työskennellessä tämä tarkoittaa myös teknologian hyödyntämistä monipuolisesti ja tilannekohtaisesti. Useissa tutkimuksissa on korostettu sekä muodollisen että epävirallisen viestinnän merkitystä etäjohtamisen yhteydessä. (Ahuja ym. 2023).

Jämsen, Sivunen & Blomqvist (2022, 132) huomasivat tutkimuksissaan, että etätö on lisännyt vuorovaikutusta. Siirtymisen etätöön koettiin kasvattavan vuorovaikutusta. Ne, jotka tekivät etätöitä jo ennen pandemiaa, kokivat pandemian ja kaikkien etätöön siirtymisen myötä olevansa tasapuolisemmassa tilanteessa vuorovaikutuksen suhteen. Monet työntekijät kokivat etätöön kommunikaation näkökulmasta positiivisena, sillä he eivät enää joutuneet toimistoympäristön jatkuviin keskeytyksiin ja pystyivät entistä paremmin vaikuttamaan omaan työhönsä. Tämä tulos on yhteneväinen aiempien tutkimusten kanssa, joka viittaa siihen, että etätö voi vähentää stressiä ja lisätä työntekijöiden autonomiaa. Teknologia tarjoaa monipuolisia mahdollisuuksia kommunikointiin, mukaan lukien rennommat ja vähemmän viralliset kommunikaatiotavat. Etäjohtajan tulee ottaa huomioon esimerkillinen johtaminen ja tukea erilaisia kommunikaatiotapoja, sillä näillä tekijöillä on suora vaikutus siihen, miten työntekijät kokevat kuuluvansa osaksi työyhteisöä. (Jämsen & muut 2022, 132).

Hyvin toimivassa tiimissä viestintä tapahtuu moniin suuntiin: alhaalta ylöspäin ja ylhäältä alas sekä horisontaalisesti. Etäjohtamisessa korostuu ihmisten johtaminen ja tiimin jäsenten yhteenkuuluvuuden vahvistaminen. Tämä edellyttää aktiivista vuorovaikutusta ja tehokasta viestintää. Vaikka teknologia tarjoaa välineet hyvään viestintään, on tärkeää ymmärtää, että se ei yksinään riitä. Vuorovaikutuksen syntyminen vaatii aktiivista panostusta ja johtamista. (Vilkman 2016, 60-63). Asiantuntijatyössä itsenäisyys korostuu, mutta samalla työntekijät saattavat tuntea olonsa liian eristyneiksi. Johtajan on tärkeää olla saavutettavissa ja tarjota tukea tarvittaessa. (Vilkman 2016, 118).

Vilkman (2016, 97-99) korostaa yhteistyön merkitystä virtuaalitiimeissä, joissa kasvokkaiset kohtaamiset puuttuvat. Yhteistyön edistämiseksi on järjestettävä tilanteita, jotka rohkaisevat tiimiläisiä tekemään yhteistyötä. Tavoitteena on tehdä yhteistyöstä luonteva ja olennainen osa virtuaalityöskentelyä. Kun tuntee kollegat, avun pyytäminen on helpompaa. Tuloksellinen yhteistyö virtuaalitiimeissä on täysin mahdollista, vaikka kasvokkaisia kohtaamisia ei olisi-kaan. Videoneuvottelujen käyttö voi lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja auttaa tiimin

jäseniä tutustumaan toisiinsa paremmin. Etäjohtajan tulisi osoittaa kiinnostusta työntekijöitä kohtaan kysymällä heidän kuulumisiaan niin työhön liittyen kuin työn ulkopuolisiin asioihin liittyen. Työntekijöiden tunteminen osoittaa arvostusta heitä kohtaan.

Säännöllisellä vuorovaikutuksella varmistetaan riittävä tiedonkulku. Kaikki tarvitsevat pääsyn kaikkeen tarvittavaan tietoon. Säännöllisissä tiedotustilaisuuksissa voidaan käydä läpi yhteiset tiedotettavat asiat. Tämä on myös osa yhteisiä pelisääntöjä. Säännöllisesti järjestettyjen tiedotustilaisuuksien tarkoitus on, että jokainen on tietoinen ja osallistuu aktiivisesti.

#### 2.5.4 Arvostus

Luottamus, avoimuus ja arvostus ovat tiiviisti toisiinsa kytkeytyneitä tekijöitä. Kun henkilö luottaa toiseen, hän jakaa avoimesti ajatuksiaan ja tunteitaan. Luottamuksellinen ja avoin vuorovaikutus taas johtaa siihen, että he pitävät siitä mitä toinen sanoo. Näin syntyy ihmisten välille pitäminen, joka puolestaan johtaa keskinäiseen arvostukseen. Luottamuksen, avoimuuden, pitämisen ja arvostuksen välille syntyykin kasautuva lainalaisuus. Arvostus syvenee, kun toiseen luotetaan. Tämä puolestaan johtaa avoimeen keskusteluun ja pitämiseen siitä mitä toinen puhuu. Tämä lainalaisuus pätee hyvin työyhteisössä. Jos työntekijät luottavat esimieheen, he voivat luottaa myös organisaatioon ja heidän tulee voida luottaa siihen, että esimiehen puheista heijastuu esimiehen ja organisaation arvostus heitä kohtaan. (Juuti 2016).

Rudolf, Katz, Ruppel ja Zacher (2021) määrittivät arvostuksen johtajuudessa kehittyväksi prosessiksi, jossa johtajan ja johdettavan kunnioitettavat aiomukset vaikuttavat heidän käyttäytymiseensä. Tämä käyttäytyminen puolestaan vaikuttaa siihen, miten toinen henkilö kokee tulevansa kohdelluksi - arvostavasti, kunnioittavasti ja ottaen huomioon hänen yksilölliset tunteensa, toiveensa ja oikeutensa. Arvostuksen voidaan katsoa olevan kehä, jossa keskinäinen arvostus on nouseva ilmiö ja seurausta vastavuoroisesta arvostuksesta.

Tutkimukset ovat vahvistaneet, että työpaikalla ilmenevä arvostus vaikuttaa suoraan työn tuloksiin. On havaittu positiivinen yhteys kunnioittavan sitoutumisen ja työntekijöiden luovuuden välillä. Toisaalta kehitys ja työntekijöiden luovuus eivät pääse kukoistamaan ilman johtajien tukemista ja aloitteita. Työntekijöiden on tärkeää kokea, että heidän esimiehensä kuuntelee, motivoi, antaa tunnustusta ja arvostaa heitä. Tämä heijastuu suoraan työn tuloksiin ja edistää kehittymistä, mikä vaikuttaa myös asiakastyytyvyyteen. (Hai, Latif, Bilal & Ahmed (2022, 634).

Johtajan rooli voidaan joskus nähdä näyttelijänä: on näyteltävä, ellei ole luonnostaan aito johtaja. Tärkeintä on, että kukaan ei saa tietää tai nähdä eroja arvostuksessa, kunnioituksessa, osallistumisessa työntekijöiden välillä ollessaan vuorovaikutuksessa johtajan kanssa. Johtaja ei välttämättä pidä kaikista työntekijöistä yhtä paljon, mutta hän ei johtamisessaan saa näyttää mitään eroa suhtautumisensa ja arvostuksensa suhteen. Työntekijät ovat erilaisia

ja ihmisillä on erilaisia vakaumuksia, uskomuksia ja arvoja. Johtajien tulee sivuuttaa nämä eroavaisuudet ja vuorovaikutuksessa on hyvä löytää yhteisiä kiinnostuksen aiheita. Hyvä vuorovaikutus johtaa luonnollisesti aitoon kunnioitukseen ja arvostukseen, joka puolestaan siirtyy helposti ihmisten työhön ja tuotoksiin. (Badal 2022, 61).

Ihmisiä tulee johtaa arvostavasti. Johtajan on hyvä olla toiminnassaan rehellinen, tasapuolinen ja johdonmukainen. Etäjohtajan tulee huomioida avoin tiedonjako kaikille ja tasapuolisesti ottaa myös työyhteisön jäsenet mukaan kehittämisen suunnitteluun ja itse toimintaan. (Juuti 2016). Etäjohtajan tulee huomioida työntekijät ja arvostus niin, että se välittyy jokaiselle virtuaalisesti toimiessaan. Arvostus on keskeinen tekijä johtamisessa, joka vaikuttaa merkittävästi organisaation ilmapiiriin, työntekijöiden sitoutumiseen ja tuloksiin. Etäjohtamisessa arvostuksen merkitys korostuu, kun fyysinen läsnäolo ja kasvokkainen vuorovaikutus vähenevät. Arvostuksen ja sosiaalisen tuen kautta työntekijälle välittyy muiden arvostus häntä ja hänen työpanostaan kohtaan. Arvostus ja sosiaalinen tuki ovat keskeisiä tekijöitä, jotka välittyvät työntekijöille ja vaikuttavat heidän tyytyväisyyteensä epävarmoissa tilanteissa. Arvostus ilmenee pienissä arkipäiväisissä teoissa, kuten tasapuolisessa kohtelussa, palautteen antamisessa ja osaamisen jakamisessa. Eryteisesti etäjohtajan on kiinnitettävä huomiota kuuntelemiseen, sillä se on keskeinen osa arvostavaa johtamista. (Vilkman 2016, 31-33).

Arvostuksen osoittaminen etäjohtamisessa on tärkeää, sillä se luo positiivisen työilmapiirin ja vahvistaa työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista. Etäjohtajan tulee ilmaista avoimesti arvostuksensa työntekijöiden panoksesta ja saavutuksista. Arvostuksen osoittaminen etäjohtamisessa voi tapahtua monin eri tavoin. Yksi keino on tunnistaa ja nostaa esiin työntekijöiden saavutuksia ja onnistumisia. Tämä voi tapahtua esimerkiksi jakamalla kiitosta ja kiittämällä yksilöitä tai tiimejä kokouksissa tai viestintäkanavissa. Johtajan tulee myös näyttää kiinnostusta työntekijöiden hyvinvointiin ja kuunnella heidän tarpeitaan ja huoliaan. Säännölliset yksilökeskustelut ja palautteen antaminen ovat tärkeitä arvostuksen osoittamisen välineitä etäjohtamisessa. Arvostuksen kulttuuri luo vahvan pohjan tehokkaalle ja tulokselliselle etäjohtamiselle.

Arvostusta osoitetaan luottamuksella ja antamalla työntekijälle vapautta vaikuttaa omaan työhönsä. Ahuja ja muut (2023, 3) tutkivat etäjohtamisen kriittisiä onnistumistekijöitä ja tulivat tulokseen, että työn autonomia on yksi kriittisistä onnistumistekijöistä. Kun etäjohtaja mahdollistaa työntekijän omaan työhön vaikuttamisen ja autonomian, pystyvät etäjohtajat itse hallitsemaan omaa aikaansa vähemmällä valvonnalla. Työn autonomia lisää työntekijöiden tehokkuutta, koska tällöin he voivat parhaiten määritellä ja rytmittää oman työskentelynsä. Mahdollistamalla työn autonomian etäjohtajat rakentavat luottamusta, parantavat tiimin tehokkuutta ja suorituskykyä. (Ahuja & muut 2023, 3). Jotta työn autonomia toteutuu hyvin, on etäjohtajan tarjottava riittävä tuki työntekijöille.



### 2.5.5 Yhteisöllisyys

Jarenko & Martela (2015, 60) kuvaavat yhteisöllisyyden taustaa. Meidän elämämme tapahtuu ihmisten keskellä, niin töissä kuin vapaa-ajallakin. Tästä syystä Martela on määritellyt uuden sanan kuvaamaan ihmistä, yksilön sijaan hän käyttää sanaa suhdelo, Martelan mukaan ihminen syntyy maailmaan ihmissuhteiden keskelle ja olemisen tapa on yhteisöllinen. Toisten ihmisten vaikutus hyvinvointiin ja koettuun merkityksellisyys on valtava. Jokaisen motivaatioon ja hyvinvointiin vaikuttavat ihmiset ympärillä, niin hyvässä kuin pahassakin. Yhteisöllisyyden eli yhteenkuuluvuuden kokemus saavutetaan silloin, kun ihminen kokee, että on muita ihmisiä, joista hän välittää ja jotka välittävät hänestä. (Jarenko & Martela 2015, 61). Ihmisellä on luontainen tarve kuulua arvostamaansa ryhmään (Vilkman 2016, 41). Yhteenkuuluvuus on tunne, jota tarvitsemme myös työpaikalla. Haluamme kokea, ettei meitä kohdella pelkkinä tuotantoresursseina vaan jokaista arvostetaan ja jokainen hyväksytään sellaisena kuin ovat. (Jarenko & Martela 2015, 61). Ihmisten kokeman arvostuksen kautta lisätään myös yhteenkuuluvuutta työntekijöiden välillä (Juuti 2016, 52).

Yksi onnistuneen etäjohtamisen kulmakivistä on positiivisen tiimikulttuurin luominen etätiimiin. Tämän kulttuurin ja siten yhteisöllisyyden luominen voi sisältää erilaisia tekijöitä ympäristön mukaan. Ketterässä tiimikulttuurissa painotetaan tiimityötä ja jatkuvaa kehittymistä. Jokaisessa työyhteisössä tiedon jakaminen ja positiivisuus ovat olennaisia asioita, joilla voi edesauttaa myös tiimin luovuutta. Tiimikulttuuri määrittelee asennetta ja tiimin ajattelutapaa. Positiivinen tiimikulttuuri vahvistaa tiimin jäseniä ja se puolestaan yhdistyy tiimin jäsenten parantuneeseen suorituskykyyn. (Terkamo-Moisio, Kärki, Kangasniemi, Lammintakanen & Häggman-Laitila 2022, 602).

Työyhteisössä yhteisöllisyyden tärkeys korostuu yhteistyössä ja sitä kautta paremmissa tuloksissa, kun työntekijät tulevat hyvin toimeen keskenään. Hyvä ilmapiiri, yhteishenki ja tekemisen meininki ovat tärkeitä työn tulosten kannalta. Yhteisöllisyys on luomassa näitä tärkeitä elementtejä. Yhteisöllisyyden tunne syntyy, kun tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisiaan. Yhdessä työskentelyn kautta opitaan tuntemaan toisten osaamisia, ominaisuuksia, vahvuuksia ja kehittämiskohteitakin (Vilkman 2016, 41-42).

Virtuaalisyössä yhteisöllisyys vaatii erityishuomiota. Mitä harvemmin on vuorovaikutusta, sitä haastavampaa on yhteisöllisyyden rakentaminen. Kun kyseessä on uusi tiimi, yhteisöllisyyden rakentamisen menestys on selkeästi kiinni vuorovaikutuksesta. Vuorovaikutuksen laatuun ja määrään onkin syytä kiinnittää huomiota, erityisesti virtuaalisyössä, jossa lähtökohtaisesti luonnollinen vuorovaikutus on minimissä. Huomioitavaa on, että yhteisöllisyyden rakentamisvaiheessa myös kasvotusten tapahtuvat kohtaamiset ovat tärkeitä. Nämä kohtaamiset edesauttavat tutustumista tiimin jäsenten kesken ja näin ollen helpottavat yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä. Johtajan tulee panostaa myös vapaamuotoiseen tutustumiseen ja yhdessäoloon.

(Vilkman 2016, 42-43). Yhteisöllisyyden kokemisella on myös yhteys työhyvinvointiin. On hyvä huomata ihmisten erilaisuus silloin kun työskennellään erillään. Toisille se on työhyvinvointia lisäävä tekijä, toiset sitä vastoin saattavat eristäytyä ja työhyvinvointi alkaa kärsiä. Eristyneisyyden tunnetta ei tule, kun tuntee kuuluvansa yhteisöön.

Yhteenkuuluvuuden johtaminen on yhteisön johtamista. Työntekijät haluavat välittää toinen toisistaan myös ihmisinä. Tiimistä ja sen yhteishengestä on tärkeää pitää huolta, tällä vaikutetaan suoraan työmotivaatioon ja sitä kautta suorituksiin. Johtaja luo yhteishenkeä omalla esimerkillään arvostamalla jokaista aidosti, olemalla läsnä ja kannustamalla. Omalla käytöksellään ja johtamisellaan voi osoittaa millainen käytös on yhteisössä sallittua ja mikä vastavasti ei ole. Kun ihmiset kokevat, että heitä arvostetaan ja heistä välitetään he myös sitoutuvat yhteisöön ja ovat valmiita tekemään parhaansa yhteisen tavoitteen eteen. (Jarenko & Martela 2015, 135-137).

#### 2.5.6 Avoimuus

Avoimuus etäjohtamisessa auttaa luomaan luottamusta ja tehokasta viestintää tiimin jäsenten välille, vaikka he työskentelevät fyysisesti erillään. Avoimuus edistää avointa keskustelua, tiedonjakoa ja yhteistyötä, mikä puolestaan parantaa tiimin suorituskykyä ja kykyä saavuttaa tavoitteita. Juuti (2016, 27) kuvaa kuinka luottamus ja avoimuus liittyvät kiinteästi toisiinsa. Kun tiimin henkilöt luottavat toisiinsa ja ovat paljon vuorovaikutuksessa keskenään, sekä pitävät siitä, mitä toinen sanoo, syvenee samalla heidän keskinäinen arvostuksensa (Juuti 2016, 27). Samoin luottamus ja avoimuus näyttelevät keskeistä roolia myös koko työyhteisön ilmapiiirin luomisessa ja ylläpitämisessä.

Avoimuudella on etäjohtamisessa suora vaikutus vuorovaikutukseen ja sen laatuun. Voidaan sanoa, että ilman avoimuutta ihmisen sitoutuminen organisaatioon vähenee ja yhteisöllisyys kärsii. Avoimuuden tunnetta voi parantaa lisäämällä läpinäkyvyyttä, avoin kommunikaatio päätöksistä ja niiden taustoista puolestaan lisää sitoutumista. Organisaatioon kannattaa pyrkiä luomaan ilmapiiri, jossa koetaan, että vaikeitakin asioita saa ottaa puheeksi ilman pelkoa, että joutuisi naurunalaiseksi tai tyrmätyksi. Kaikesta työhön liittyvästä pitäisi pystyä puhumaan avoimesti. Avoimuus lisää suoraan luottamusta ja parantaa henkilön sitoutumista ja motivaatiota. (Vilkman 2016, 33-34).

Avoimeen keskustelukulttuuriin kannattaa panostaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Kun siirrytään etätyöskentelyyn, on hyvä keskustella tiimin kanssa avoimesti mitä se tarkoittaa, mitä hyötyä siitä on ja mitä riskejä se nostaa. (Vilkman 2016, 60). Virtuaalinen ympäristö hankaloittaa tiimissä toisten tarkkailua, koska päivittäisen epävirallisen vuorovaikutuksen vivahdet ja sanaton viestintä katoaa verkkopohjaisessa viestinnässä. Tällöin tiimin jäsenten on keksittävä muita tapoja olla toisilleen läpinäkyviä ja avoimia, koska se on omiaan luottamuksen kasvattamisessa. (Ford, Piccolo & Ford 2017, 26).

## 2.6 Etäjohtamisen haasteet

Etäjohtajilla on samankaltaisia johtamishaasteita kuin perinteisessäkin johtamisessa, mutta näihin haasteisiin liittyy myös erityisiä piirteitä tiimin hajaantumisen vuoksi (Snellman 2014, 1256). Työntekijöiden hajaantumisesta johtuvat haasteet ovat samankaltaiset, olivatpa he sitten hajautetussa tiimissä tai tekemässä etätöitä, koska molemmissa tapauksissa työtä tehdään useissa eri paikoissa. On tärkeää ottaa huomioon etäjohtamisen erityishaasteet ja pyrkiä ratkaisemaan ne luodakseen menestyksekkäs virtuaalityöympäristö. Oheinen kuvio listaa yleisimpiä etäjohtamisen haasteita.

<b>Luottamus</b>	<b>Viestintä</b>
<b>Avoimuus</b>	<b>Läpinäkyvyys</b>
<b>Teknologian käyttö</b>	<b>Hallittu tiedonjako</b>
<b>Tiedonsaanti</b>	<b>Päätöksentekoon osallistuminen</b>
<b>Tilanteeseen sopiva viestintäväline</b>	<b>Yhteisöllisyys</b>
<b>Tavoitettavuus</b>	<b>Epämuodollinen vuorovaikutus</b>
<b>Suorituksen mittaaminen</b>	<b>Tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä</b>

Kuvio 4: Etäjohtamisen yleisimmät haasteet

Snellmanin (2014, 1256) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet, että etäjohtamisen suurimmat haasteet liittyvät luottamuksen luomiseen ja ylläpitämiseen. Etäympäristössä luottamuksen rakentaminen voi olla haastavaa. Johtajien on osoitettava luotettavuutta ja rehellisyyttä sekä luotava avoin ja läpinäkyvä ilmapiiri. Luottamuksen puute voi johtaa epävarmuuteen ja tehokkuuden laskuun etätiimeissä. Etäjohtajien on tehtävä aktiivista työtä luottamuksen rakentamiseksi ja vahvistamiseksi esimerkiksi pitämällä avoimia keskusteluja, tukemalla tiimin jäsenten ammatillista kasvua ja osoittamalla arvostusta. (Snellman 2014, 1256).

Etätyöympäristössä viestinnän puute voi olla yksi suurimmista haasteista. Kasvokkaisen vuorovaikutuksen ja eleiden vihjeiden puuttuminen saattaa aiheuttaa väärinkäsityksiä ja epäselvyyksiä. Etäjohtajien on siksi kiinnitettävä erityistä huomiota selkeään ja avoimeen viestintään, hyödynnettävä monipuolisesti erilaisia viestintävälineitä ja varmistettava, että tiedot kulkevat tehokkaasti etätiimien kesken. Koska etätyössä ei ole mahdollisuutta havaita kasvojen ilmeitä, eleitä ja muita ei-verbaalisia vihjeitä, on tämä seikka otettava huomioon vuorovaikutuksessa. (Snellman 2014, 1256).

Koska nykyään tietoa on saatavilla valtavasti, on ensiarvoisen tärkeää hallita tiedonjakamista tehokkaasti. On olemassa useita teknisiä ratkaisuja, jotka voivat auttaa tarvittavan tiedon löytämisessä nopeasti. Etätyöskentelyssä epävirallinen vuorovaikutus saattaa vähentyä, ja tämä vaikuttaa toimintaan merkittävästi. Suunnitellun viestinnän merkitys kasvaa etätyössä, ja vaikka se saattaa viedä aikaa, se lisää työntekijöiden sitoutumista ja tehokkuutta (Vilkman 2016, 56 - 60).

Gajendran & Joshi (2012, 1252) ovat tutkineet hajautettujen tiimien haasteita johtajille ja huomauttaneet, että useissa tutkimuksissa on raportoitu epätasaisista tiedonsaantitasoista hajautettujen tiimin jäsenten kesken. Päätöksenteko on myös kriittinen asia, sillä monet tutkimukset ovat osoittaneet, että kaikki hajautetun tiimin jäsenet eivät koe osallistuvansa siihen tasavertaisesti. Hajautettujen tiimien johtajien on siksi varmistettava, että kaikilla tiimin jäsenillä on tarvittavat tiedot ja mahdollisuus osallistua päätöksentekoon tasapuolisesti (Gajendran & Joshi 2012, 1252). Tämän vuoksi viestinnän merkitys korostuu etäjohtamisessa, ja sen tulisi olla painopistealue, jotta voidaan saavuttaa luottamusta ja hyviä tuloksia.

Hajautetussa työssä kasvokkain kohtaamiset ovat usein jääneet täysin pois, joten etäjohtaja ja tiimiläiset ovat täysin riippuvaisia teknologiasta viestintävälineenä. (Snellman 2014, 1256). Siksi on ensiarvoisen tärkeää, että viestintävälineet ovat suunniteltuja ja toimivia. Etätyöskentely edellyttää luotettavaa teknistä infrastruktuuria ja tehokkaita työkaluja viestintään, yhteistyöhön ja tiedon jakamiseen. Teknologiset haasteet, kuten yhteysongelmat tai puutteelliset työkalut, voivat haitata etätyön sujuvuutta. Siksi etäjohtajien on huolehdittava siitä, että työntekijöillä on tarvittavat resurssit ja koulutus teknisten ongelmien voittamiseksi.

Etätyössä yhteisöllisyyden ylläpitäminen voi olla haastavaa, erityisesti kun luontainen vuorovaikutus vähenee. Työskennellessään erillään muista työntekijöistä, ihmiset saattavat helposti kokea itsensä eristyneiksi. Yhteisöllisyyden tunne riippuu suuresti siitä, kuinka paljon ja millä tavalla ihmiset vuorovaikuttavat keskenään (Vilkman 2016, 41-42).

Työntekijän näkökulmasta on ensisijaisen tärkeää, että esihenkilö on tarvittaessa helposti tavoitettavissa. Jos työntekijä kokee, ettei saa tarvitsemiaan vastauksia tai tukea riittävän nopeasti, hänen motivaationsa voi laskea ja turhautumista voi syntyä. Tämä on erityisen merkityksellistä etätyössä, jossa fyysinen etäisyys voi vaikuttaa yhteydenpidon laatuun ja helppouteen. Työntekijät saattavat myös kokea, että vaikeiden asioiden esiin tuominen on haastavampaa etätyössä, kun esihenkilöä ei voi tavata kasvotusten. Esihenkilön vastuulla on luoda työympäristö, jossa häneen voi ottaa yhteyttä eri viestintävälineiden avulla ja jossa viestintä on avointa ja kannustavaa. Epämuodollinen kommunikointi ja vuorovaikutus ovat avainasemassa rennon ja avoimen ilmapiirin luomisessa. (Vilkman 2016, 54-55). Etäjohtajien on pyrittävä rakentamaan virtuaalinen työyhteisö, jossa työntekijät tuntevat yhteenkuuluvuutta ja

saavat tarvittavaa tukea. Motivoivan johtamistyylin ja kannustavan palautteen antaminen ovat olennaisia tekijöitä sitoutumisen ja motivaation ylläpitämisessä.

Kun pohditaan etäjohtamisen haasteita, yksi asia, joka usein nousee esiin, on suorituksen mittaaminen (Van Wart & muut 2019). Etätyössä on vaikeaa arvioida työntekijöiden suoritusta, erityisesti silloin, kun heitä ei fyysisesti näe. Tämä on erityisen haastavaa itseohjautuvissa asiantuntijatyötehtävissä. Suorituksen mittaamisessa avainasemassa ovat selkeät tavoitteet, jotka on asetettu ja kommunikoitu selkeästi. Tavoitteiden on oltava sellaisia, että niiden saavuttaminen on mahdollista ja niiden seuranta on käytännössä toteutettavissa. Etäjohtajalla on haaste pitää riittävän tiukasti välitavoitteista kiinni osoittaen samalla riittävästi luottamusta ja antamalla vapautta (Cascio & Shurygailo 2003, 375). Etätyössä luottamuksella on erityisen suuri merkitys ja se liittyy vahvasti suorituksen arviointiin. Koska kaikkea työtä ei voi mitata samalla tavalla kuin fyysisessä läsnäolossa, luottamus työntekijään ja hänen kykyynsä hoitaa tehtävänsä on ensiarvoisen tärkeää. Etäjohtamisessa korostuvat myös valmentava johtaminen, vuorovaikutus ja avoimuus, jotka kaikki ovat olennaisia tekijöitä suorituksen arvioinnissa (Vilkman 2016, 46).

Etätyöskentely saattaa hämärtää työn ja vapaa-ajan välistä rajaa. Johtajien on keskeisen tärkeää edistää terveitä työtapoja ja kannustaa työntekijöitä ylläpitämään tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä (Van Wart & muut 2019; Cascio & Shurygailo 2003, 375). Etäjohtajien tulee toimia esimerkkinä selkeiden työaikojen määrittelyssä, tukemalla taukojen pitämistä ja huolehtimalla työntekijöiden hyvinvoinnista.

Näiden haasteiden voittaminen vaatii etäjohtajilta joustavuutta, sopeutumiskykyä ja ongelmanratkaisutaitoja. Noudattamalla parhaita käytäntöjä ja kehittämällä tarvittavia taitoja etäjohtajat voivat selviytyä näistä haasteista ja luoda menestyksekkään etätyöympäristön organisaatiossaan.

### 3 Kehittämistyön toteutus

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus keskittyi etäjohtamisen nykytilan selvittämiseen tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa. Kehittämisosuuden tarkoitus taas oli tuottaa parhaat käytännöt etätyön johtamiseen kyseisessä organisaatiossa. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus palvelee hyvin tavoitteita, kun lähtökohtana on saada kokemuspohjaista tietoa etäjohtamisen tilasta ja sen pohjalta kehitetään etäjohtamista käytännön ratkaisuin.

Lähestymistavaksi valikoitui tutkimuksellinen kehittämistyö, koska kehitystyön pääpaino oli työelämän kehittämisessä ja se tehtiin tutkivalla otteella. Aineistonkeruumenetelmäksi tutkija valitsi sähköisen kyselyn saadakseen laajan otannan ja lisäksi syventääkseen aineistoa

toiseksi menetelmäksi tutkija valitsi laadullisissa tutkimuksissa tyypillisesti käytetyn puolistrukturoidun fokusryhmähaastattelun. Kysely tehtiin ns. mixed method -menetelmällä, kysely siis sisälsi niin määrällisiä kuin laadullisiakin kysymyksiä. Haastateltavien ja kyselyyn vastaajien valinnassa käytettiin harkinnanvaraista otantaa ja sitä täydennettiin lumipallo-otannalla. Lumipallo-otannalla tarkoitetaan sitä, että tutkija valitsee ensin haastateltavat ja kun heidät on haastateltu, pyydetään haastateltavia ehdottamaan muita henkilöitä, jotka voisivat täydentää jo saatua tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2015, 60). Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Kehittämistyössä käytettiin osallistavan yhteiskehittämisen menetelmiä ja aineisto analysoitiin tässäkin tapauksessa sisällönanalyysin keinoin. Alla oleva kuvio kuvaa kehittämistyön toteuttamisen prosessia.



Kuvio 5: Kehittämistyön toteuttamisen prosessi

Tässä luvussa kuvataan pääpiirteitä menetelmistä ja perusteluja opinnäytetyöhön valitulle lähestymistavalle ja menetelmille.

### 3.1 Lähestymistapana tutkimuksellinen kehittäminen

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää tutkijan omassa työyhteisössä tapahtuvaa toimintaa ja sen painopiste oli työelämän parantamisessa. Tutkimus toteutettiin tutkivan lähestymistavan avulla. Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2015, 19) kuvaavat tutkimuksellisen kehitystyön alkuun panevana voimana esimerkiksi organisaation kehittämistarvetta tai halua saada aikaan muutosta, halua ratkaista käytännön ongelmia ja kehittää uusia toimintatapoja. Tutkimuksellisessa kehittämisessä viedään asioita käytännössä eteenpäin, ei vain kuvailla ja selitetä asioita. Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön ero piilee siinä, että kehittämisessä pyritään tuomaan käytännön parannuksia ja luomaan uusia ratkaisuja, jotka

konkretisoituvat käytännön tuotosten ja toimenpiteiden kautta. (Ojasalo ym. 2015, 19). Tässä opinnäytetyössä keskeisenä tavoitteena oli edistää työelämää ja parantaa tutkittavan organisaation toimintaa noudattamalla parhaiden käytäntöjen periaatteita. Tämän vuoksi tutkimuksellinen kehittämistyö oli luonteva valinta tähän tarkoitukseen.

### 3.2 Aineiston keruu laadullisin menetelmin

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä on suositeltavaa käyttää useita erilaisia menetelmiä (Ojasalo ym., 2015, 51). Perinteisesti tutkimusmenetelmät jaetaan määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin) menetelmiin. Määrällisessä tutkimuksessa oletetaan, että kohde on teoriasta ja tutkijasta riippumaton, ja aineisto esitetään usein numeerisessa muodossa. Laadullisessa tutkimuksessa taas aineisto koostuu yleensä tekstistä (Ojasalo ym. 2015, 51). Tähän opinnäytetyöhön valikoitui menetelmäksi laadullinen tutkimus, koska haluttiin päästä numeeristen arvioiden taakse ja keskittää kehitystyö syvemmän tiedon pohjalta tutkittavan organisaation tarpeisiin sopivaksi.

Perinteisesti johtamistutkimus on nojannut positivismiin ja käyttänyt määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Kritiikkiä on kohdistunut johtamistutkimuksen lukuisiin malleihin, jotka eivät huomioi kontekstia riittävästi. Laadullinen tutkimusmenetelmä alkoi yleistyä johtamistieteissä 1970-luvulla, ja siitä lähtien laadullisten julkaisujen määrä on kasvanut huomattavasti. Laadullisen lähestymistavan myötä on voitu paremmin ymmärtää johtamiseen liittyvää vuorovaikutusta ja organisaation sisäisiä suhteita. (Puusa & Juuti, 2020).

Tässä opinnäytetyössä tutkija valitsi laadullisen tutkimuslähestymistavan, koska se mahdollistaa syvällisen tarkastelun. Näin ollen tutkija pystyi tutkimaan etäjohtamisen tilaa tarkastelemalla kyseisen tapausorganisaation työntekijöiden omia kokemuksia, ajatuksia ja tunteita. Laadullisen tutkimuksen avulla tutkitaan ihmisten välisiä sosiaalisia merkityksiä ja suhteita sekä niiden muodostamia merkityskokonaisuuksia. (Vilka 2021, 94). Ihmisten oman kokemuksen tutkiminen asettaa omat haasteensa ja on myös herättänyt keskustelua laadullisen tutkimuksen uskottavuudesta ja luotettavuuskysymyksistä (Puusa & Juuti, 2020). Laadullinen tutkimus eroaa tieteellisestä tutkimuksesta siinä, että sen tavoitteena ei ole teorioiden luominen vaan pikemminkin ihannemallien kehittäminen tietyntyyppisiin tilanteisiin (Puusa & Juuti, 2020). Nämä ihannemallit voivat kuitenkin toimia tutkimuksessa samalla tavoin kuin teoriat. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin kyseisen organisaation työntekijöiden kokemuksia etäjohtamisesta heidän työympäristössään. Laadullinen tutkimus valittiin menetelmäksi, jotta tutkija pystyisi syvällisesti tutkimaan työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä etäjohtamisesta sekä tunnistamaan ne alueet, joissa kaivataan parannuksia.

Tutkijan oman näkemyksen vaikutusta on syytä pohtia laadullisessa tutkimuksessa. Tutkijan ennako-oletukset saattavat vaikuttaa siihen, miten hän ymmärtää ja tulkitsee tutkimustietoa. Tutkija asettaa tematisointeja ja kysymyksiä oman kokemuksensa ja ymmärryksensä

valossa ja sen valossa hän myös tulkitsee tutkimuskohdetta. (Vilka 2021, 94; Puusa & Juuti 2020). Laadullisessa tutkimuksessa on lisäksi otettava huomioon, että tutkittavat henkilöt voivat ymmärtävät asioita niiden keskinäisten suhteiden, yksityiskohtien ja kokonaisuuden välisenä relaationa (Puusa & Juuti 2020). On hyvä ymmärtää laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet ja tutkimusprosessi, jotta pysty vastaamaan tieteelle tutkimukselle asetettuihin vaatimuksiin. Ylipäätään täysin objektiivista tietoa on mahdotonta saada laadullisessa tutkimuksessa, koska tutkija päättää tutkimusasetelmasta aina oman ymmärryksensä ja osaamisensa mukaan (Valli & Aaltola, 2018, 191).

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena on organisaatio, jossa tutkija itse toimii, joten täysin objektiivisen tutkimusasetelman saavuttaminen oli mahdotonta. Tutkija pyrki tarkkaan erottamaan kirjallisuuden ja teorian organisaatiostaan ja sen haasteista. Tutkimuksessa käytettiin yleisesti tunnettua mallia ja sen teemoja. Haastatteluissa ja työryhmätoiminnassa tutkija pyrki tietoisesti lähestymään tilannetta objektiivisesti, ohjailematta keskustelua tai toimintaa omista intresseistään käsin, keskittyen ainoastaan prosessin näkökulmaan.

Hermeneuttinen kehä kuvaa laadullisen tutkimuksen etenemisen prosessia. Hermeneuttinen metodologia on luonteeltaan kehämäistä ja toisteista. Tämä metodologia tunnetaan siis nimellä hermeneuttinen kehä. Sen tehtävänä on kasvattaa, selventää ja myös korjata tutkijan omaa ennakkokäsitystä. Tutkija pyrkii siihen, että tulkinta lisää kokonaisuuden ymmärrettävyyttä. Tulkinta ja tutkittava aineisto eivät saa olla ristiriidassa keskenään. Tyypillisesti tutkija liikkuu hermeneuttisen prosessin vaiheiden välillä edes takaisin ennen lopullisen työn valmistumista. (Vilka 2021, 142). Tässä opinnäytetyössä tutkijan oma ymmärrys ja tulkinta kehittivät työn edetessä, ja hermeneuttinen kehä oli selkeästi havaittavissa. Tutkija palasi säännöllisesti tutkimuskysymysten äärelle opinnäytetyön edetessä. Kirjallisuusosuus ja kehitysosuus muodostivat kehän ja tutkija palasi ajoittain takaisin kirjallisuusosuuteen kehitysosuuden aikana. Kasvava ymmärrys vaikutti lopullisen tutkimuskysymyksen asetteluun ja haastattelukysymyksiin. Ja nämä muodostuivat useiden iteraatioiden tuloksena.

Laadullinen tutkimus korostaa todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivista luonnetta (Puusa & Juuti, 2020). Laadulliselle tutkimukselle on myös tyypillistä lähestyä tutkimuskohdetta aidossa toimintaympäristössä. Tutkimuksessa tarkastellaan yksittäisiä tapauksia ja luonnolliset olosuhteet ovat olennaisia siksi, että saadaan tutkittavan aito näkökulma esiin. Lisäksi näissä tutkimustilanteissa on olennaista tutkijan ja tutkimukseen osallistuvan ihmisen vuorovaikutus. Tyypillisiä laadullisia menetelmiä ovat havainnointi, haastattelut, ryhmäkeskustelut ja kyselyt. Nämä menetelmät sopivat erityisen hyvin tapaustutkimukseen, koska niissä tyypillisesti tutkitaan ihmisten toimintaa eri tilanteissa. (Ojasalo ym. 2015, 55).

Tässä opinnäytetyössä tutkija valitsi aineiston keruumenetelmiksi sekä kyselyn että haastattelun. Kyselyyn vastasi 31 henkilöä ja haastatteluun osallistui 9 henkilöä. Kyselyn tarkoituksena



oli kartoittaa laajemmalla otoksella, miten organisaation työntekijät kokevat etäjohtamisen. Kyselyssä ja haastatteluissa tutkittiin edellä mainittuja hyvän etäjohtamisen kulmakiviä. Tavoitteena oli ymmärtää, miten nämä tekijät vaikuttavat työntekijöiden kokemuksiin etäjohtamisesta ja vastaajilla oli mahdollisuus antaa palautetta ja ehdottaa parannuksia. Kyselyssä käytettiin sekä numeerisia vastauksia että avoimia kysymyksiä, jotka syventyivät aiheeseen enemmän. Fokusryhmähaastattelut puolestaan tarjosivat syvemmän näkökulman siihen, miten etäjohtaminen nähdään ja miten se käytännössä toteutuu organisaatiossa. Kaksivaiheinen aineistonkeruumenetelmä osoittautui tehokkaaksi, ja se mahdollisti syvällisen ymmärryksen keräämisen vastausten taustalla vaikuttavista tekijöistä. Tämä oli erityisen hyödyllistä kehitysosuuden kannalta suunniteltaessa parhaita käytäntöjä kyseiselle yksikölle.

### 3.2.1 Kysely

Tässä opinnäytetyössä valittiin tutkimusmenetelmäksi kysely. Kyselylomakkeessa oli sekä määrällisiä (kvantitatiivisia) että laadullisia (kvalitatiivisia) kysymyksiä. Kysely valittiin menetelmäksi, koska sen avulla pyrittiin saamaan laajempi näkemys etäjohtamisesta ja sisällyttämään asiantuntijoiden näkemyksiä tuloksiin. Kyselyn avulla oli mahdollista kerätä nopeasti ja tehokkaasti tietoa suurelta määrältä osallistujia. On kuitenkin tärkeää huomata, että kyselyn kysymysten tulkinnessa saattaa esiintyä väärintymmärryksiä.

Tutkimuksessa käytettiin sähköistä kyselylomaketta, joka oli suunniteltu niin, että vastaaminen oli sekä nopeaa että mahdollisti vapaamuotoiset vastaukset. Kysely sisälsi sekä määrällisiä että laadullisia kysymyksiä. Kysymykset oli jaoteltu samoihin teemoihin kuin ryhmähaastattelussa käytetyt kysymyksetkin.

Määrälliset kysymykset olivat suljettuja kysymyksiä, joissa vastaajat valitsivat valmiista vaihtoehtoista sopivimman. Laadullisissa kysymyksissä vastaajat saivat itse kirjoittaa vastauksensa. Sähköinen kysely valittiin, koska se tarjosi mahdollisuuden käsitellä arkaluonteisia aiheita tai mielipiteitä, joita ei ehkä olisi tuotu esiin ryhmähaastattelussa. Sähköinen kysely antoi vastaajille mahdollisuuden vastata silloin, kun se heille parhaiten sopi, ja se pyrittiin suunnittelemaan avoimeksi ja rehelliseksi. Sähköinen kysely oli myös käytännöllinen tapa kerätä tietoa. Se säästi sekä tutkijan että vastaajien aikaa. Kyselyn mukana lähetettiin saatekirje (Liite 3), ja vastaamisaikaa oli annettu kaksi viikkoa. Neljä päivää kyselyn lähettämisen jälkeen lähetettiin muistutusviesti. Teemakysymykset löytyvät Liitteestä 4.

### 3.2.2 Haastattelu

Toisena tiedonkeruumenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin puolistrukturoitua fokusryhmähaastattelua, jota kutsutaan myös teemahaastatteluksi. Tämä valinta perustui siihen, että tutkija oli itse osa organisaatiota, jossa tutkimus tehtiin, ja tunsu hyvin haastateltavat. Fokusryhmähaastattelu antoi mahdollisuuden joustavaan keskusteluun, samalla kun varmistettiin,

että keskeiset teemat tulivat käsitellyiksi. Tutkija halusi antaa tilaa ryhmässä vallitsevalle dynamiikalle, joka parhaimmillaan vie käsiteltäviä asioita uusille tasoille (Ojasalo ym. 2015,111). Haastattelun kysymykset muodostettiin teemoittain. Kysymykset löytyvät liitteestä 2.

Haastattelu on laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä erinomainen, koska se tarjoaa tutkittavalle mahdollisuuden ilmaista itseään vapaasti. Haastattelun avulla voidaan kerätä uusia näkökulmia ja syventyä aiheeseen perusteellisesti. Lisäksi haastattelun avulla on mahdollista käsitellä vaikeita ja herkkiä aiheita. Parhaiten syvällisiin aiheisiin päästään, kun haastattelu suoritetaan haastateltavan omassa arkiympäristössä, jolloin asiat ovat tuoreessa muistissa ja niitä on helpompi havainnollistaa. (Ojasalo ym. 2015, 106). Tavanomaisesti haastattelut tehdään yksilöhaastatteluina. Erytisen hyvin yksilöhaastattelu sopii omakohtaisen, ehkä arkaluoteisen, kokemuksen tutkimiseen. Vilkan (2021, 99) mukaan pari- tai ryhmähaastattelua voi soveltaa eri tavoitteiden mukaan. Erytisen hyvin se sopii, kun halutaan tutkia yhteisön käsityksiä.

Tässä opinnäytetyössä pyrittiin tutkimaan tietyn yksikön ja sen työntekijöiden käsityksiä etäjohtamisen tilasta tässä yksikössä. Tästä syystä tutkija valitsi fokusryhmähaastattelun menetelmäksi. Lisäksi tutkija päätti hyödyntää ryhmän dynamiikkaa, koska tunsikin haastateltavat ja uskoi, että tämä lähestymistapa tuottaisi parhaan mahdollisen tuloksen haastattelussa. Tämä valinta osoittautui onnistuneeksi, ja se johti vilkkaaseen keskusteluun haastattelutilanteessa. Koska tutkimuksessa ei käsitelty arkaluonteisia asioita, ryhmähaastattelu oli sopiva valinta tähän tutkimukseen.

Haastattelu on vuorovaikutusta ja vaatii luottamusta haastattelijan ja osallistujien välillä, jotta saadaan aikaan tavoitetta edistävää aineistoa. Tässä opinnäytetyössä tutkija valitsi puolistrukturoidun haastattelun, jossa kysymykset oli määritelty ennalta, mutta niitä voitiin haastattelun edetessä mennä läpi eri järjestyksessä ja haastattelun kuluessa voitiin myös lisätä mieleen tulleita kysymyksiä. Tämä toi joustoa haastatteluun, jotta haastattelusta saatiin paras mahdollinen anti. Haastattelun ollessa vuorovaikutusta, se on myös altis yllätyksille, mutta toisaalta pelkästään tiukkaa raamia seuratessa ei synny onnistuneita tutkimushaastatteluja (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 36).

Tähän opinnäytetyöhön valittu fokusryhmähaastattelu on menetelmänä joustava ja soveltuu siksi monenlaisiin tutkimuskysymyksiin (Vilka 2021, 100). Fokusryhmähaastattelulle ominaisesti tutkimusongelmasta poimittiin keskeiset teemat eli etäjohtamisen onnistumisen elementit, joita haastattelussa käsiteltiin tutkimusongelmaan vastaamiseksi. Yleensä fokusryhmähaastatteluun osallistuu 4 - 10 henkeä ja sitä ohjaa yksi tai useampi haastattelija (Vilka 2021, 100). Tässä opinnäytetyössä haastateltavia oli 9 ja haastattelijana oli tutkija. Haastateltavien valinnassa tavoitteena oli saada koolle ryhmä haastateltavia, jotka pystyvät

tuomaan asiaan erilaisia näkökulmia. Haastattelussa saatiinkin aikaiseksi hyvää vuorovaikutusta haastateltavien kesken. Ryhmähaastattelu onkin aito keskustelutilanne, jossa myös ryhmän hierarkia voi tulla esille ja siinä näkyy, kuka puhuu eniten tai kuka keskeyttää kenet. (Mäntyranta & Kaila, 2008, 1508-1509). Arkaluonteisempien aiheiden kanssa fokusryhmähaastattelua sopivampi olisi yksilöhaastattelu (Mäntyranta & Kaila, 2008, 1508-1509).

Laadullisella tutkimusmenetelmällä on myös emansipatorinen tehtävä. Tämä tarkoittaa, että tutkimushaastatteluun osallistuvat eivät toimi vain välineinä saada tietoa, vaan samalla tutkimus lisää tutkittavien ymmärrystä asiasta. Tällä puolestaan pyritään vaikuttamaan myönteisesti tutkittavien ajattelu- ja toimintatapoihin myös haastattelutilanteen jälkeen. Työelämässä tutkittavilla on myös mahdollisuus luoda omaa keskustelukulttuuria ja tuoda uusia käsitteitä yhteisiin käytäntöihin työelämässä. (Vilka 2021, 101). Tutkijan arvion mukaan myös tällä opinnäytetyöllä on emansipatorinen tehtävä. Haastatteluun ja työpajaan osallistuvat ovat sekä etäjohtajia, että etäjohdettavia ja tällä opinnäytetyöllä on tarkoitus kehittää nimenomaan etäjohtamista. Näissä tapaamisissa oli havaittavissa selkeää innostusta asiaa kohtaan, joten voidaan myös olettaa, että asioiden läpikäynnillä on ollut emansipatorinen merkitys.

Ryhmähaastattelussa on myös riskinsä ja monipuolisen keskustelun aikaansaaminen ei ole yksinkertaista. Jos ryhmässä on mukana varsin voimakkaat mielipiteet omaava ja ne vahvasti esiintuova henkilö, voi helposti muiden ryhmässä olevien ääni jäädä kuulumattomiin. Näissä tilanteissa haastatteliija voi puuttua tilanteeseen ja ohjata keskustelun niin, että kaikki saavat äänensä kuuluviin. Haasteena voi olla myös keskustelun hajanaisuus ja varovaisuus (Hyvärinen & muut 2017, 93). Tämän opinnäytetyön kohdalla tutkija päätyi ryhmähaastatteluun nämä riskit tiedostaen. Haastatteliija tuntee haastateltavat ja koki riskin hallittavaksi. Tämä osoittautui onnistuneeksi lähestymistavaksi ja haastattelussa saatiin aikaan monipuolista keskustelua, johon kaikki osallistuivat.

Menetelmää valittaessa on hyvä muistaa, että mikään tietty menettelytapa itsessään ei ole hyvä tai huono. Tavoite on löytää tutkimusasettelun kannalta käyttökelpoisin menettelytapa. Tässä opinnäytetyössä muita mahdollisia menetelmiä olisi ollut strukturoitu ja täysin avoin haastattelu. Tutkija kuitenkin katsoi, että puolistrukturoitu haastattelu antaa tässä tapauksessa enemmän tutkimustietoa ja vastauksia tutkimuskysymykseen. Vaihtoehtoisesti haastattelut olisi voinut suorittaa yksilöhaastatteluina. Tutkija halusi kuitenkin hyödyntää ryhmäkeskustelun vuorovaikutusta, tarjota joustavuutta haastattelussa ja mahdollistaa syvemmän tiedonkeruun.

### 3.2.3 Työpaja

Tämän opinnäytetyön kehittämistyössä hyödynnettiin virtuaalista työpajaa, mikä oli luonteva valinta, kun otetaan huomioon opinnäytetyön aihe, joka keskittyy etäjohtamiseen. Virtuaalisen työpajan päätavoitteena oli kerätä ideoita etäjohtamisen parantamiseksi ja koota yhteen

parhaita käytäntöjä. Ideoiden tuottaminen edellyttää luovuutta, ja tämä luovuus on keskeinen osa uusien kehitysaskelten ottamista (Ojasalo ym. 2015,158).

Työpajassa lähdettiin liikkeelle haastattelujen ja kyselyn tulosten pohjalta. Työpajan asialista on esitelty Liitteessä 5. Ideointityöpaja toteutettiin brainstorming -tyyppisenä ideariihityöpajana, ja työpajassa käytettiin Miro-ohjelmistoa. Työpajassa tarkasteltiin kyselyssä esiin nousseita toimivia etäjohtamisen käytäntöjä sekä niitä alueita, joilla kohdattiin eniten haasteita tai tarvetta muutoksille.

Ideariihityöpaja valikoitui tutkijan valinnaksi, koska sen avulla oli tarkoitus luoda avoimen ilmapiirin ympäristö, joka kannustaisi ideoiden runsaaseen synnyttämiseen. Uusien ideoiden generointi vaatii erityisesti sopivan ilmapiirin luomista (Ojasalo ym. 2015, 158). Tutkija oli tietoinen siitä, että tämä osallistujaryhmä oli jo ennalta avoin, positiivinen ja kykenevä työskentelemään yhdessä ideointiprosessissa, joka keskittyisi monien ideoiden kehittämiseen. Osallistujat valittiin myös haastatteluun ottaen huomioon, että samat henkilöt osallistuisivat myös työpajaan.

Sekä haastattelun että työpajan onnistumisen kannalta oli tärkeää valita osallistujat huolellisesti. Osallistujien tuli muodostaa kattava otos, mutta heidän persoonallisuksiensa ja toimintatapojensa tuli myös tukea avointa ilmapiiriä uusien ideoiden syntyiselle. Ideariihimenetelmä oli tässä tilanteessa erinomainen valinta, koska se soveltuu erityisen hyvin ideointivaiheeseen, jonka tarkoituksena on synnyttää mahdollisimman paljon erilaisia ideoita.

Tutkija valmistautui huolellisesti käytettyyn työpajaan tarkastelemalla kyselyn tuloksia ja suunnittelemalla työpajan kulun. Tämä suunnittelu oli keskeinen tekijä työpajan onnistumisen kannalta. Työpajan alussa selitettiin selkeästi tavoite ja käytettävä menetelmä, mikä edesauttoi työpajan sujuvaa etenemistä. Työpajan selkeys ja tavoitteen ymmärrettävyys ovat avaintekijöitä sen onnistumiselle (Ojasalo ym. 2015,158).

Työpajan kesto oli kaksi tuntia, ja osallistujille esiteltiin alussa Miro-työkalu. Vaikka työkalu ei ollut kaikille osallistujille ennestään tuttu, sen käyttöönotto oli kuitenkin helppoa selkeän käyttöliittymän ansiosta. Työpajan vuorovaikutteinen luonne ja ideoiden näkyminen kaikille osallistujille auttoivat uusien ideoiden esiin tuomisessa. Työpajan ilmapiiri oli avoin, ja tutkija onnistui kannustamaan osallistujia jakamaan avoimesti omia ideoitaan. Tämän aikaansäämisessä auttoi merkittävästi se fakta, että tutkija tunsikin ennestään osallistujat ja toisaalta myös kaikki osallistujat tunsivat toisensa.

#### 3.2.4 Kohderyhmän valinta harkinnanvaraisella otannalla

Kysely lähetettiin yhteensä 42 henkilölle. Tässä olivat mukana myös haastatteluun ja ideointityöpajaan osallistuneet 9 henkilöä. Näiden osallistujien valinta tehtiin harkinnanvaraisesti.

Haastateltavaksi ja työpajaan osallistuviksi valittiin tutkimuksen kohteena olevan organisaation linjaesimiehet, joita on tutkijan itsensä lisäksi kaksi kappaletta. Heillä kummallakin on alaisia eri paikkakunnilla Suomessa. Organisaation toiminnan luonteen vuoksi itse työnjohto tapahtuu palvelupäälliköiden toimesta. Tästä joukosta haastateltaviksi valittiin 6 palvelupäällikköä. Valinta tehtiin ottaen huomioon, että heillä on vastuullaan mahdollisimman monen henkilön työnjohto etätyönä. Lisäksi valinnassa painotettiin ryhmässä avoimesti toimivia henkilöitä. Myös organisaation pääarkkitehti kutsuttiin mukaan antamaan toisenlaista näkökulmaa, hänellä on työnjohdollinen vastuu teknisissä asioissa. Haastatteluun valitut henkilöt olivat siis etäjohtajia, mutta huomioitavaa on, että samanaikaisesti he kaikki olivat myös etäjohdettavia. Näin ollen sekä johtajien että johdettavien näkökulma tuli kuuluviin sekä haastattelussa että työryhmässä.

Tämän lisäksi tutkija halusi saada mukaan asiantuntijatasolla olevien johdettavien mielipiteen etäjohtamisesta, joten toisena käytettynä menetelmänä oli strukturoitu kysely. Kyselyn vastaajat valittiin harkinnanvaraisella otannalla. Otoksen mahdollisimman kattavuuden ja vastausten runsauden takaamiseksi käytettiin yhdistelmää lumipallo-otannasta ja eliittiotannasta.

Lumipallo-otanta tarkoitti käytännössä sitä, että jokainen esihenkilö ja palvelupäällikkö nimeti 3-4 henkilöä, joille myös lähetettiin kysely. Tämän seurauksena kysely lähetettiin yhteensä 31 asiantuntijalle, joista 20 vastasi siihen. Lisäksi sama kysely lähetettiin niille 9 henkilölle, jotka osallistuivat haastatteluun. He kaikki heistä vastasivat kyselyyn. Näin ollen kyselyyn vastasi yhteensä 31 henkilöä kaikista 42 kyselyn vastaanottaneista henkilöistä. Kyselyn, haastattelujen ja työpajan osallistujien roolit on listattu liitteessä 5.

Lumipallo-otannalla tarkoitetaan sitä, että tutkija valitsee aluksi ensimmäiset haastateltavat, jotka sitten suosittelevat toisia henkilöitä, joilla voisi olla lisää arvokasta tietoa tutkimuksen kannalta. Seuraava ryhmä suosittelee edelleen muita henkilöitä, ja tätä prosessia voidaan jatkaa niin kauan, ettei enää löydetä uusia henkilöitä, joilta saataisiin relevanttia tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2015, 60).

Eliittiotannalla puolestaan tarkoitetaan tutkittavien valintaa siten, että saadaan mahdollisimman kattavia vastauksia tutkittavaan aiheeseen liittyen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 86-88). Tässä tutkimuksessa tutkija pyysi jokaista haastateltavaa esihenkilöä ja palvelupäällikköä nimeämään 3-4 henkilöä omasta tiimistään. Valinnat perustuivat siihen, että valituilla henkilöillä olisi kokemusta etäjohtamisesta ja että he olisivat mahdollisimman todennäköisesti valmiita vastaamaan kyselyyn. Lisäksi valinnan taustalla oli tavoite saada mahdollisimman monipuolisia näkökulmia aiheeseen. Näiden valintojen seurauksena haastateltavien ja kyselyyn vastaajien joukossa oli edustusta useista eri tiimeistä, mikä mahdollisti etäjohtamisen tilan tarkastelun monipuolisesti eri näkökulmista.

On tärkeää tunnistaa, että harkinnanvaraista näytettä käytettäessä näytteenotto voi olla altis erilaisille harhoille. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää harkita huolellisesti, kuinka monta ja millaisia ihmisiä otetaan mukaan haastatteluihin ja tutkimukseen yleisesti. Tutkijan on syytä olla tietoinen mahdollisista harhoista ja pitää niitä mielessään suunnitellessaan näytteenottoa ja otantaa (Hirsjärvi & Hurme 2015, 59).

Tässä opinnäytetyössä tutkijan arvio oli, että otettu näyte organisaation henkilöistä oli riittävän laaja ja monipuolinen antamaan luotettavan kuvan siitä, miten työntekijät kokivat etäjohtamisen tilan. Tätä arviota vahvisti myös haastatteluissa käyty keskustelu.

### 3.3 Aineiston analysointi

Tässä opinnäytetyössä haastatteluaineiston analyysi aloitettiin nauhoitetun haastattelumateriaalin muuttamisella kirjoitetuksi tekstiksi. Haastattelu suoritettiin Teams-kokouksessa ja apuna käytettiin Teamsin tarjoamaa litterointityökalua. Litterointivaiheessa täytesanat ja äännähdykset poistettiin, koska tässä tutkimuksessa keskityttiin haastattelun sisältöön. Tekstimuotoinen haastatteluaineisto ja kyselyn vastaukset käytiin huolellisesti läpi ja ne järjesteltiin ja ryhmiteltiin haastattelun teemojen mukaisesti. Samalla etsittiin mahdollisia uusia teemoja aineistosta. Jakaminen eri teemojen alle tehtiin tarkoituksena selkeyttää sisällönanalyysiä. Aineistoa tarkasteltiin myös vertailemalla ja etsimällä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia tutkimuskysymyksiin liittyen.

Kyselyn laadullinen osuus analysoitiin tässä tutkimuksessa samalla tavalla kuin haastatteluaineisto, eli laadullisesti, käyttäen sisällönanalyysin menetelmiä. Aineisto järjesteltiin ja ryhmiteltiin teemojen mukaan, samalla mahdollisia uusia teemoja etsien. Teemoina käytettiin kirjallisuuskatsauksen pohjalta etätyön onnistumisen kulmakiviä: toimivat pelisäännöt, luottamus, vuorovaikutus, arvostus, yhteisöllisyys ja avoimuus. Kyselyn määrällinen osuus analysoitiin suoraan kyselyohjelman kautta. Näiden tulosten analysointi ja esittäminen oli vaivatonta graafisessa muodossa. Aineistoon pääsy on rajoitettu vain tutkijalle.

Työpajasta syntynyt aineisto ryhmiteltiin vastaavalla tavalla teemoittain. Ideariiheessä syntyneet ideat järjesteltiin ja samojen tai samankaltaisten ideoiden yhdistämistä harkittiin. Sisältö käytiin läpi ja mahdollisia uusia teemoja tutkittiin. Aineistoa tarkasteltiin aiemmasta kirjallisuuskatsauksesta peräisin olevien teemojen valossa.

Laadullinen ja määrällinen tutkimustapa eroavat toisistaan aineiston analysoinnin osalta. Määrällisessä analyysissä keskitytään lukuihin ja niiden tilastollisiin yhteyksiin, kun taas laadullisessa analyysissä tarkastellaan aineistoa kokonaisuutena. Tässä tutkimuksessa käytettiin sekä määrällistä että laadullista analyysiä. Laadullisen aineiston käsittely on usein monipuolisempaa, ja se saattaa paljastaa odottamattomia seikkoja, jotka voivat olla kiinnostavia tutkimuksen kannalta (Puusa & Juuti, 2020).

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysoinnissa ei yleensä ole yhtä standardoitua tapaa, koska se riippuu tutkimuskysymyksistä ja aineiston luonteesta. Tutkija joutuu erittelemään, yhdistelemään ja tulkitsemaan aineistoa, ja tässä prosessissa syntyy uusia oivalluksia ja näkökulmia. Laadullinen analyysi on siis joustava ja tapauskohtainen. (Puusa&Juuti, 2020).

Analyysivaiheessa tarkoituksena on eritellä, tiivistää ja luokitella aineistoa, kun taas synteesi-vaiheessa pyritään luomaan kokonaiskuva ja esittämään tutkittava ilmiö uudesta näkökulmasta (Puusa & Juuti, 2020). Tämän prosessin avulla tavoitellaan perusteltua tulkintaa ja johtopäätöksiä tutkittavasta kohteesta. Analyysin tehtävänä on tuoda esiin olennaiset seikat aineistosta, ja samalla otetaan huomioon tutkimuksen tavoitteet ja kysymykset (Puusa & Juuti, 2020).

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin sekä määrällistä että laadullista analyysimenetelmää. Tavoitteena oli saada mahdollisimman monipuolinen ja syvä ymmärrys etäjohtamisesta. Määrällinen analyysi tarjosi numeerista tietoa, kun taas laadullinen analyysi syvensi tätä ymmärrystä aineiston kokonaisvaltaisella tarkastelulla.

#### 4 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Kuten aiemmin kuvattiin, tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus keskittyy etäjohtamisen nykytilan selvittämiseen tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa. Kehittämisosuuden tarkoitus on puolestaan tuottaa parhaat käytännöt etätyön johtamiseen kyseisessä organisaatiossa.

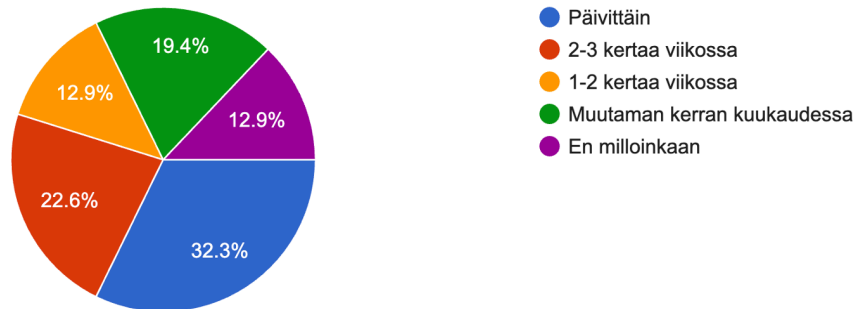
Kappaleessa 4.1 kuvataan ensin tuloksia siitä, miten etäjohtamisen tila koetaan tutkimusorganisaatiossa. Näihin tuloksiin päästiin edellä kuvatuin kysely- ja haastattelumenetelmin ja niistä tuloksina saadun tiedon yhdistämällä. Kysely antoi hyvää tietoa, miten organisaation työntekijät kokivat etäjohtamisen toimivan. Fokusryhmähaastattelu puolestaan tarjosi syvempää ymmärrystä numeeristen vastausten lisäksi. Kappaleessa 4.2 kuvataan tämän opinnäytetyön kehittämisosuuden tuloksia eli parhaita käytäntöjä etäjohtamiseen kyseisessä organisaatiossa. Tämä kehittämismalli on rakennettu kirjallisuuskatsauksen tuomien teoreettisten perusteiden lisäksi hyödyntäen kyselyn, haastattelujen ja ideointityöpajan tuloksia. Listaus kyselyyn, haastatteluun ja työpajaan osallistuneista löytyy liitteestä 6.

Kyselyyn vastasi 31 henkilöä. Alla olevassa graafissa kuvataan kuinka paljon vastaajat tekevät itse etätyötä. Organisaation asiantuntijarooleissa työskentelevät henkilöt noudattavat tietoturva-vaatimuksia, jotka edellyttävät työskentelyä tietyissä turvallisissa tiloissa, yleensä toimistolla. Tämä käytäntö vaikuttaa siihen, kuinka usein he voivat tehdä etätyötä. Kaikki vastaajat ovat kuitenkin tärkeitä tutkimuksen kannalta, sillä riippumatta siitä, tekevätkö he itse

etätyötä, he toimivat joko etäjohtajina tai etäjohtamisen kohteina. Lisäksi organisaation hajautetun mallin vuoksi kollegat saattavat sijaita eri paikkakunnilla.

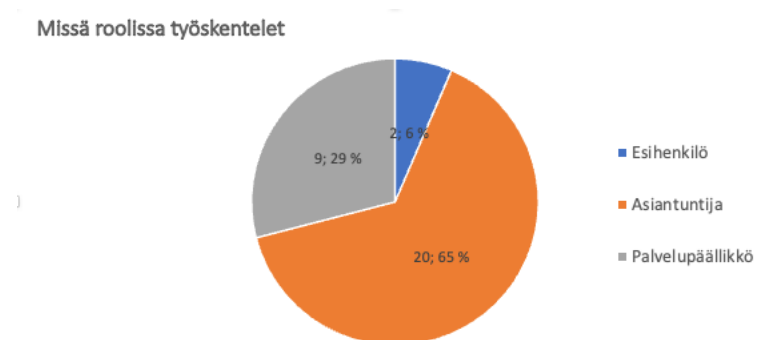
### Teetkö itse etätyötä?

31 responses



Kuvio 6: Paljonko organisaatiossa tehdään etätyötä?

Kyselyyn vastanneiden roolit jakautuivat alla olevan mukaisesti. Vastajien joukossa oli kaksi esihenkilöä ja yhdeksän palvelupäällikköä. Heistä haastatteluun ja ideointityöpajaan osallistui kahdeksan henkilöä. Asiantuntijoita kyselyyn vastasi 20 ja heihin lukeutuva arkkitehti osallistui myös haastatteluun ja työpajaan.



Kuvio 7: Missä roolissa vastaajat työskentelevät?

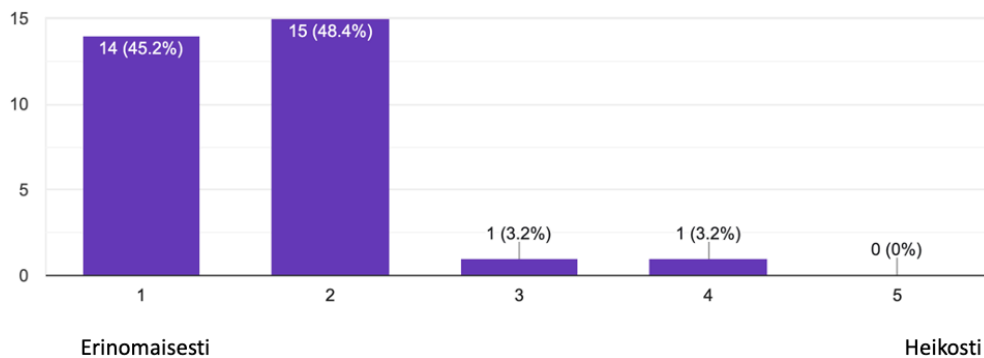


#### 4.1 Etäjohtamisen nykytila

Opinnäytetyön kyselyyn osallistuneet olivat sitä mieltä, että etäjohtaminen toimii kyseisessä organisaatiossa hyvin. Kahta vastaajaa lukuun ottamatta kaikki arvioivat nykytilan kahteen parhaimpaan kategoriaan.

Miten koet etäjohtamisen toimivan organisaatiossamme

31 responses



Kuvio 8: Miten etäjohtaminen koetaan organisaatiossa?

Kyselyn laadullisen osuuden ja haastattelun avulla voitiin syventyä syihin tämän tuloksen taustalla. Etäjohtamisen koettiin olevan nykyaikaa ja yksikössä käytössä olevien työkalujen tukevan sitä vahvasti. Organisaatiolla on pitkä historia etäjohtamisessa ja se on harjoittanut hajautettua toimintaa eri toimipisteissä Suomessa jo vuodesta 2014 lähtien. Ainoat haittapuolekset, jotka nousivat esiin koskien etäjohtamista, liittyivät jatkuviin organisaatiomuutoksiin ja esihenkilöiden tiheään vaihtumiseen. Toisaalta, vaikka organisaatiossa oli mainittuja muutoksia, noin 120 henkilön yksikkö koki yksikkönsä varsin yhtenäiseksi yhteisöksi. Tämä yhtenäisyys johtui siitä, että henkilöstön vaihtuvuus on ollut vähäistä, ja tiimi on työskennellyt yhdessä jo yhdeksän vuoden ajan. On huomattava, että mainitut organisaatiomuutokset eivät hajottaneet tiimiä, vaan ne vaikuttivat pääasiassa organisaation ylemmillä tasoilla. Itse tiimi on pysynyt pitkälti muuttumattomana.

Tiimin yhtenäisyys osoittaa organisaation vahvuuden etäjohtamisessa ja yhteisöllisyydessä, mutta myös mahdolliset haasteet siinä, miten ylemmillä tasoilla tapahtuvat organisaatiomuutokset ja esihenkilöiden vaihtumiset tiimien uudelleenorganisoinnin yhteydessä koetaan. Tällainen ymmärrys auttoi muotoilemaan selkeämmin tutkimustulokset ja niiden vaikutukset organisaatioon sekä antamaan suosituksia kehitystoimenpiteille.

Alla olevat, avoimissa vastauksissa esitetyt kommentit, antavat hyvän kuvan siitä, miten organisaation työntekijät yleisesti kokivat etäjohtamisen.

Minulla on itsenäinen työ, josta vastaan itse ja saan Teamsin keskusteluissa vastaukset esihenkilöltäni nopeasti, voin myös soittaa tarvittaessa. Minulla on rento, hyvä luottavainen fiilis, ei tarvitse pökkuroida, hyvä yhteishenki ja selkeä tavoite. Silloin kun on eri mieltä asioista, niin siitäkin voidaan avoimesti puhua ja läpikäydä, ei tarvitse pelätä. En näe f2f tarvetta töiden kannalta, toki kiva muutoin nähdä. (Asiantuntija 4)

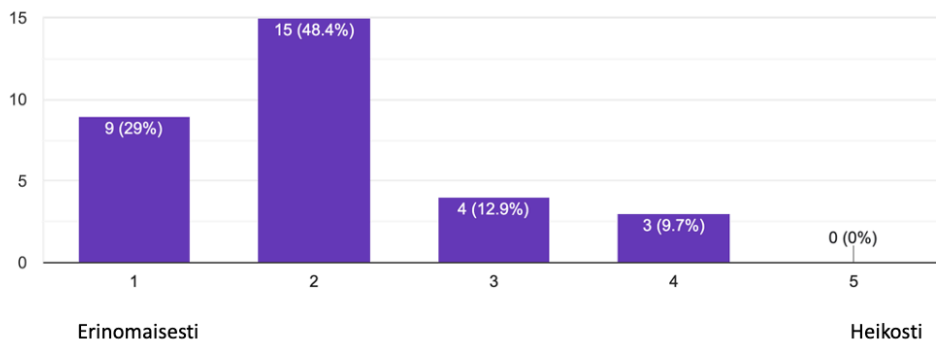
Kaikki toimii. Saan milloin tahansa yhteyden esihenkilöni ja 1to1 keskustelut ovat tarpeeksi usein kattamaan suurempien linjojen keskustelut. En ole kokenut missään vaiheessa tarvetta face2face tapaamisille (Teams-tapaamiset aivan riittäviä) tai että menettäisin jotain synergiaa etäjohtamisella. Minulle johtaminen ei ole paikkasidonnaista vaan ylipäättensä johtamista, jossa korostuu aidosti alaistensa asioista kiinnostuneisuus ja välittäminen. Jos nämä asiat toteutuvat, niin sillä ei ole väliä mistä se tehdään. (Asiantuntija 2)

Etäjohtamisen yleiskuvan selvittämisen jälkeen sekä kyselyssä että haastatteluissa keskityttiin tutkimaan kunkin etäjohtamisen osa-alueen tuloksia erikseen. Seuraavissa kappaleissa käydään nämä tulokset läpi.

#### 4.1.1 Toimivat pelisäännöt

Toimivien pelisääntöjen ja avoimuutta koskevan kysymyksen kohdalla kyselyyn vastanneiden vastauksissa oli eniten hajontaa. Tämänkin kysymyksen kohdalla selkeästi eniten vastauksia oli kahdessa parhaassa kategoriassa, mutta vastauksia tuli myös keskivälin alapuolelle. Tuloksista voidaan päätellä, että toimiviin pelisääntöihin liittyen oli tarvetta parhaille käytännöille ja toiminnan parantamiselle.

Kuinka hyvin organisaatiossa tunnetaan etätyöskentelyn pelisäännöt ja miten hyvin niitä noudatetaan?  
31 responses



Kuvio 9: Miten hyvin etätyöskentelyn pelisäännöt toimivat?

Pelisääntöjen arviointi herätti haastateltavissa ristiriitaisia tunteita. Osa katsoi, että pelisäännöt ovat selkeitä ja toimivia, kun taas toiset kokivat, että niitä ei ole kirjattu riittävän selvästi. Useimmiten pelisääntöjä koettiin noudatettavan yksikössä hyvin. Haastattelussa keskusteltiin siitä, kuinka toimia ja puuttua asiaan, jos pelisääntöjä ei noudateta. Keskustelua

käytiin myös siitä, millä keinoilla näitä tilanteita asiantuntijatyössä voi parhaiten huomata. Todettiin, että töiden seuranta ja avoimuus auttavat tässä.

Osallistujien mielestä eri palvelutiimeillä oli omia tapojaan, joten joitakin sääntöjä oli muutettava tiimeittäin. Tulokset osoittavat kaiken kaikkiaan tarvetta selkeyttää pelisääntöjä. Tämä selkeyttäminen tulisi tehdä kahdella tasolla: yhteiset pelisäännöt tulisi kirjoittaa selkeästi ja lisäksi tiimikohtaiset pelisäännöt olisi tehtävä kaikille näkyviksi. Lisäksi osallistujat korostivat sääntöjen säännöllisen kommunikoinnin tärkeyttä.

Osallistujilla oli vahva näkemys siitä, että organisaation ulkopuoliset eivät aina noudata kirjoittamattomia pelisääntöjä. Nämä säännöt liittyvät usein hyvään työkäyttäytymiseen, kuten työrauhan kunnioittamiseen. Joissakin tilanteissa näiden kirjoittamattomien sääntöjen rikkomisella saattaa olla kielteisiä vaikutuksia, ja jos tällaiset toimintatavat hyväksytään, ne saattavat levitä. Tyypillisiä esimerkkejä tällaisista käytännöistä olivat kärsimättömyys Teams-cha-tissa. Vaadittiin kiireellisesti vastauksia jopa silloin, kun toinen osapuoli oli palaverissa. Osallistujat olivat yhtä mieltä siitä, että Teams-keskusteluissa on kohtuutonta odottaa vastausta välittömästi. Toinen esiin tullut toimintatapa oli soittaminen henkilölle, vaikka tämä oli neuvottelussa. Tällaiset tavat nähtiin haitallisina työrauhan kannalta ja helposti vältettävänä, sillä henkilön saatavuus voidaan tarkistaa sovelluksesta.

Alla muutamia kommentteja, jotka tiivistävät vastaajien mielipiteet pelisääntöihin liittyen tutkittavassa yksikössä. On huomattava, että kaikki eivät kokeneet pelisääntöjä selkeiksi, ja osa saattoi unohtaa ne ajan myötä.

Kaikki pelisäännöt eivät toimi samantyyppisillä erilaisilla tiimeillä. Joka tapauksessa voisimme parantaa tilannetta selkeyttämällä ja kertaamalla pelisäännöt aika ajoin, ihmisillä on myös tapana unohtaa asioita. (Palvelupäällikkö 6)

Etätyön yhteisistä käytännöistä on sovittu, mutta kaikki eivät niitä täysin noudata. Minusta on hankalaa lähteä pakottamaan ihmisiä tiettyyn malliin. Minusta aikuisten ihmisten kesken sovittujen sääntöjen noudattamisen pitäisi tulla luontaisesti. (Palvelupäällikkö 9)

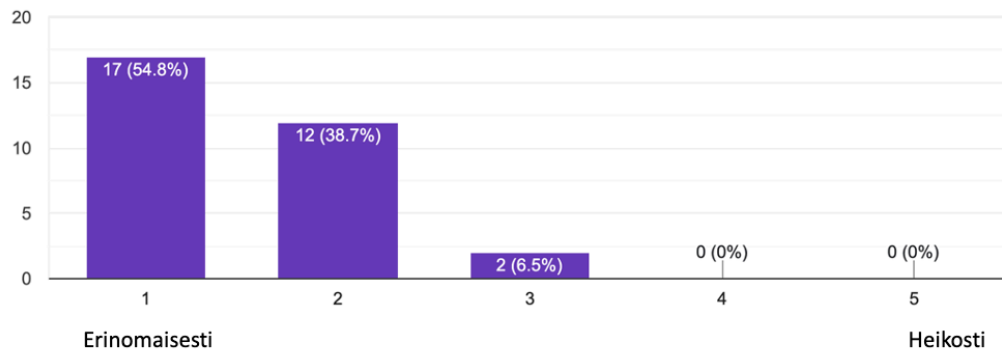
#### 4.1.2 Luottamus

Kyselyn tuloksista kävi ilmi, että organisaation työntekijöillä oli erittäin vahva luottamus organisaation esihenkilöihin. Ensimmäinen luottamusta koskeva kysymys liittyi yleiseen luottamukseen tutkittavassa organisaatiossa ja vastaukset tähän kysymykseen olivat erityisen myönteisiä. Toisessa kysymyksessä arvioitiin tunnetta siitä, kuinka vahvasti organisaatiossa

luotetaan siihen, että työntekijä hoitaa tehtävänsä asianmukaisesti. Myös tähän kysymykseen saadut arviot olivat erittäin positiivisia.

Miten luottamus yleisesti mielestäsi toimii organisaatiossamme?

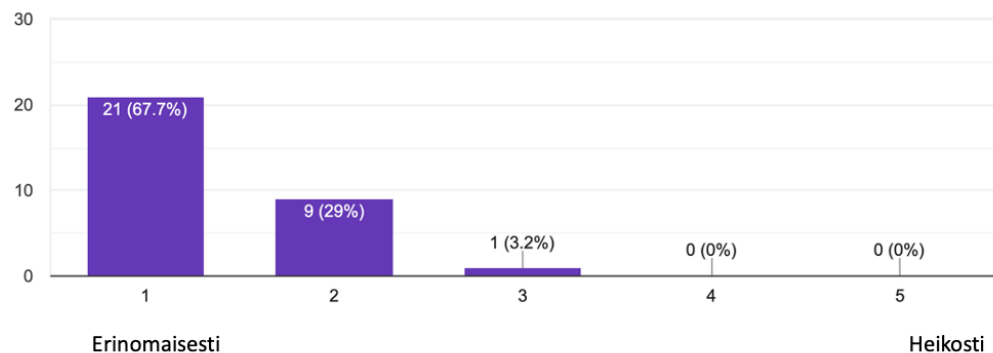
31 responses



Kuvio 10: Miten luottamus toimii?

Luotetaanko organisaatiossa siihen, että hoidat oman työsi?

31 responses



Kuvio 11: Luotetaanko organisaatiossa sinuun?

Haastateltavat korostivat, että asiantuntijaorganisaatiossa luottamus on keskeinen tekijä koko yksikön menestyksen kannalta. Yksikössä työntekijät suorittavat itsenäistä työtä, ja organisaatio toimii hajautetun mallin mukaisesti eri paikkakunnilla. Tässä kontekstissa etäjohtajien ja alaisten välinen luottamus on elintärkeää. Haastatteluissa nousi esiin vahva näkemys siitä, että yksikön saavuttama menestys ja erinomaiset tulokset perustuvat vahvaan luottamukseen organisaation sisällä. Tämä luottamuksen ilmapiiri mahdollistaa avoimen keskustelun etäjohtajien kanssa myös vaikeista asioista. Haastateltavat kokivat voivansa olla oma itsensä yksikössä ja ilmaista mielipiteensä avoimesti, jopa saaden kannustusta suoraan puhumiseen etäjohtajilta.

Organisaation henkilöstö koki, että organisaatiossa vallitsee vahva luottamuksen ilmapiiri kaikissa toimintatavoissa. Vastaajille välittyi tunne yksikön etäjohtajien vahvasta luottamuksesta siihen, että tehtävät hoidetaan asianmukaisesti. Etäjohtajiin ja alaisiin luotetaan vahvasti. Etäjohtajat ovat onnistuneet luomaan luottamuksen ilmapiirin koko yksikköön. Haastattelussa nousi kuitenkin esiin kysymys siitä, saattavatko jotkut henkilöt käyttää luottamusta ja vapautta väärin. Kyseisessä asiantuntijatyötä tekevässä organisaatiossa autonomia on korkealla tasolla työskentelyssä. Organisaation toimintamallin mukaan esihenkilö ja työnjohtaja ovat eri henkilöitä, joten kummallekin jää hieman rajallinen näkemys kokonaistilanteesta. Toisaalta todettiin, että näiden henkilöiden välinen yhteistyö toimii hyvin ja tiedonvaihto on säännöllistä. Kasvotusten tapaamiset koettiin tärkeiksi luottamuksen rakentumisen kannalta, erityisesti uusien henkilöiden kohdalla.

On huomionarvoista, että ainut vastaaja, joka antoi arvionsa numeroasteikolla puoliväliin, ilmaisi kuitenkin avoimissa kommentteissaan, että hän arvioi olevansa luotettu työssään.

Nämä haastattelussa ja kyselyn avoimissa vastauksissa esiin tulleet kommentit kuvastavat selkeästi organisaation työntekijöiden välillä vallitsevaa luottamuksen ilmapiiriä.

Itselläni on täydellinen luottamus esihenkilöni ja koen, että voin jakaa sekä positiiviset että negatiiviset asiat esihenkilöni kanssa, antamatta sen vaikuttaa negatiivisesti mihinkään. (Asiantuntija 4)

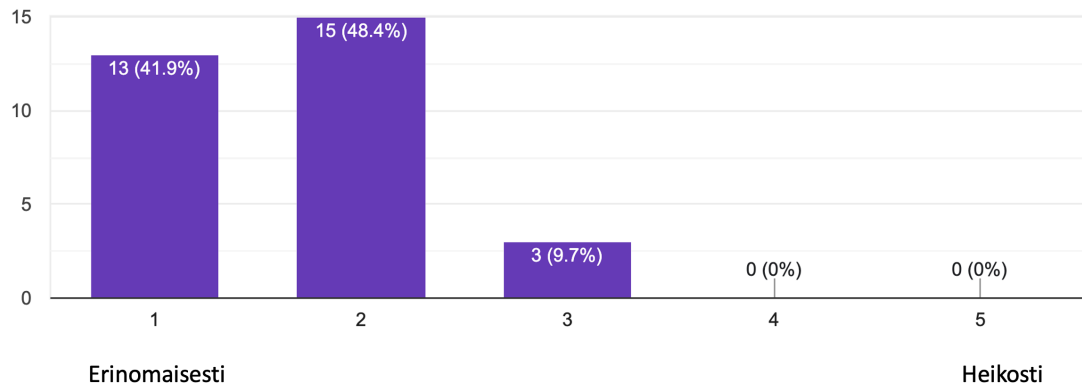
On hyvä tunne, kun luotetaan siihen, että kaikki työt tulee tehtyä, oli sitten etänä tai toimistolla. Meillä ei täällä ole mitään mikromanageerausta, se on erittäin hyvä asia ja siitä välittyy tunne, että voi itse päättää omista töistään. Itsenäisessä asiantuntijatyössä tämä on tarpeellista. Toisaalta saattaa olla hankala nähdä, käyttääkö joku luottamusta ja vapautta väärin. Tilanteen suhteen pitää olla korvat höröllään ja seurata riittävästi töiden etenemää. (Palvelupäällikkö 6)

### 4.1.3 Vuorovaikutus

Kyselyn vastausten perusteella vuorovaikutuksen koettiin olevan varsin toimivaa yksikössä. Kaksi korkeinta arviota saivat ylivoimaisen enemmistön vastauksista, kun taas keskivälin arvioita saatiin ainoastaan kolme eikä yhtään alempia arvioita.

Miten hyvin vuorovaikutus mielestäsi toimii?

31 responses



Kuvio 12: Miten hyvin vuorovaikutus toimii?

Vuorovaikutuksen suhteen haastattelussa tuli ilmi, että yhteydenpito sujuu vaivattomasti ja käytetyt työkalut toimivat moitteettomasti. Organisaatio hyödyntää tehokkaasti palavereja, Teams-chat-keskusteluja, SharePoint-sivuja ja WhatsApp-ryhmiä. Etäjohtajat ovat luoneet selkeät toimintakäytännöt näiden työkalujen käyttöön.

Haastattelussa korostettiin myös palautteen antamisen tärkeyttä. Koska organisaatiossa vallitsee vahva luottamus, palautteen antaminen, mukaan lukien korjaava palaute, onnistuu sujuvasti etätyöskentelynkä aikana. Kuitenkin yhteisten asioiden tiedottamisen suhteen haastattavat ilmaisivat hieman huolta siitä, että eri tiimien etäjohtajien välillä voi olla pieniä viestintäeroja, kun he käsittelevät asioita erikseen tiimeissään.

Lisäksi korostettiin epävirallisten Teams-chat-keskustelujen merkitystä, joissa voitiin keskustella työasioiden lisäksi myös muista asioista. Tällaiset epämuodolliset keskustelut nähtiin yhteisöllisyyden edistäjinä.

Vaikka organisaation sisäisen vuorovaikutuksen koettiin olevan hyvällä tasolla, heräsi huoli sidosryhmien kanssa tapahtuvasta vuorovaikutuksesta. Yrityksen mittavan koon takia voi olla vaikeaa löytää oikeita yhteistyökumppaneita ja yhteistyö itsessään ei aina suju mutkattomasti. Tämän vaikeuden pääsyyksi nähtiin se, että kyseinen yksikkö tarjoaa ainutlaatuista palvelua, joka eroaa muiden yksiköiden tarjoamista palveluista merkittävästi tietoturva-vaatimustensa vuoksi. Tämä erityislaatuinen palvelu saattaa olla muille yksiköille vieraampi, mikä voi

johtaa vaikeuksiin yhteistyössä tai sen aloittamisessa. Yksikkö pyrkii käyttämään yhteisiä ratkaisuja, joihin tehdään vain välttämättömät tietoturvamutokset. Yhteistyöhön liittyen etäjohtajilla olisi mahdollisuus ottaa aktiivisempi rooli ja edistää tehokkaampaa vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa.

Alla olevat kommentit heijastavat työntekijöiden kokemuksia vuorovaikutuksesta ja kuinka he sen kokevat.

Vuorovaikutus pitää olla kahdensuuntaista ja rehellistä. Tämä toimii omassa tiimissä erinomaisen hyvin oman esihenkilöni kanssa. Meillä työkuultuuri on muotoutunut sellaiseksi, että vuorovaikutus on jatkuvaa, teki sitten töitä toimistolla tai etänä. (Asiantuntija 4)

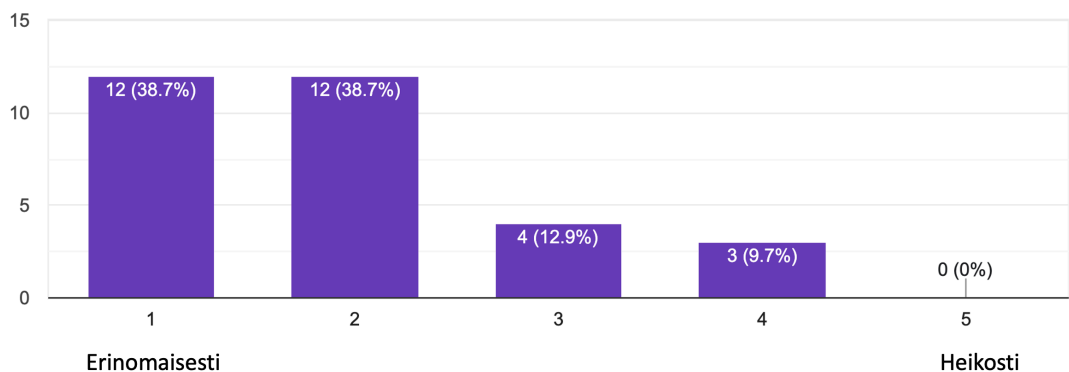
Oman etätiimin ja etäjohtajan kesken on käytössä hyvät kommunikointikäytännöt. Hiukan huolestuttaa, että eri tiimeissä viesti menee vähän erilaisena tiimin jäsenille. Yksi yhteinen palaveri olisi parempi, vaikka organisaatio onkin aika iso. Olen huomannut, että yhteydenottokynnys on vähän persoonakysymys. Joillekin yhteydenotoissa on korkeampi kynnys. (Palvelupäällikkö 2)

#### 4.1.4 Avoimuus

Kysymys avoimuudesta oli pelisääntöjen ohella kysymys, jonka arvioissa oli eniten hajontaa. Kaksi positiivisinta vaihtoehtoa sai selkeästi eniten vastauksia, mutta merkittävästi oli myös vastauksia keskitasolla (neljä kappaletta) ja keskitasolta heikompaan suuntaan (kolme vastausta).

Miten hyvin avoimuus mielestäsi toteutuu?

31 responses



Kuvio 13: Miten avoimuus toimii?

Haastattelussa tuli ilmi, että avoimuuden suhteen tilanne kyseisessä organisaatiossa on parantunut merkittävästi verrattuna aiempiin kokemuksiin. Organisaatiossa järjestetään koko organisaatiolle suunnattuja tiedotustilaisuuksia joka toinen torstai. Tämä käytäntö koettiin erittäin merkittäväksi avoimuuden kannalta. Tilaisuuksissa etäjohtajat käyvät läpi ajankohtaisia

aiheita ja tärkeitä muistutuksia. Jokaisessa tilaisuudessa on myös oma erillinen aihe, johon syvennyttään tarkemmin. Kaikki organisaation jäsenet voivat ehdottaa aiheita näihin tilaisuuksiin. Aiheet valitaan kiinnostavuuden ja ajankohtaisuuden mukaan.

Monet organisaation palvelutiimeistä pitävät säännöllisiä aamupalavereita, joissa käsitellään avoimesti työjonoa ja pyritään löytämään työlle tekijöitä. Lisäksi akuutteja aiheita voidaan käsitellä näissä palavereissa. Näiden lyhyiden aamupalaverien koettiin edistävän avoimuutta ja tiedonjakamista organisaatiossa. Työntekijät kokivat, että organisaatiossa vallitsee avoin ilmapiiri ja että kaikista asioista voidaan keskustella avoimesti. Koettiin myös olevan täysin sallittua ilmaista eriäviä mielipiteitä.

Vähäisen matkustamisen eri toimipisteiden välillä koettiin hankaloittavan avoimuutta. Tämä saattaa johtaa tilanteeseen, jossa etäjohtaja ei ole koskaan tavannut alaisiaan. Samoin asiantuntijat eivät välttämättä ole tavanneet toisilla paikkakunnilla olevia kollegoitaan. Tätä haastetta pidettiin kuitenkin yksikössä suhteellisen pienenä, koska henkilöstön vaihtuvuus on ollut vähäistä.

Yksikkö koettiin yleisesti ottaen avoimeksi tiedonjakamisen suhteen. Etäjohtajat jakavat tietoa avoimesti ja he ovat onnistuneet luomaan yksikössä avoimen ilmapiirin tiedonjakamisen suhteen. Ymmärrettiin kuitenkin, että on tilanteita, joissa kaikkea tietoa ei voida jakaa, esimerkiksi jos asia on kesken tai vaatii vielä päätöksiä. Näissäkin tapauksissa koettiin tärkeäksi informoida kaikkia tilanteesta ja syistä, miksi tietoa ei ole enempää. Haastattelussa tuli esille, että yksikön ulkopuolelta ei koettu saatavan riittävästi avointa tiedotusta kaikista asioista.

Seuraavat haastattelusta poimitut kommentit kuvastavat hyvin organisaation työntekijöiden tuntemuksia.

Välillä toivoisin kuulevani syy, miksi jostakin asiasta ei voida vielä tiedottaa enempää. (Palvelupäällikkö 5)

Asioista voidaan luottavaisesti olla myös eri mieltä ja avoimesti keskustella vaihtoehtoista ja parhaasta ratkaisusta. Tiimeissä on hyvä olla avoin töiden suhteen, jotta saadaan myös osaamista jaettua ja on myös hyvä muutenkin kaikkien tietää siitä, miten muiden työt etenee, koska se saattaa vaikuttaa myös toisiin. (Palvelupäällikkö 7)

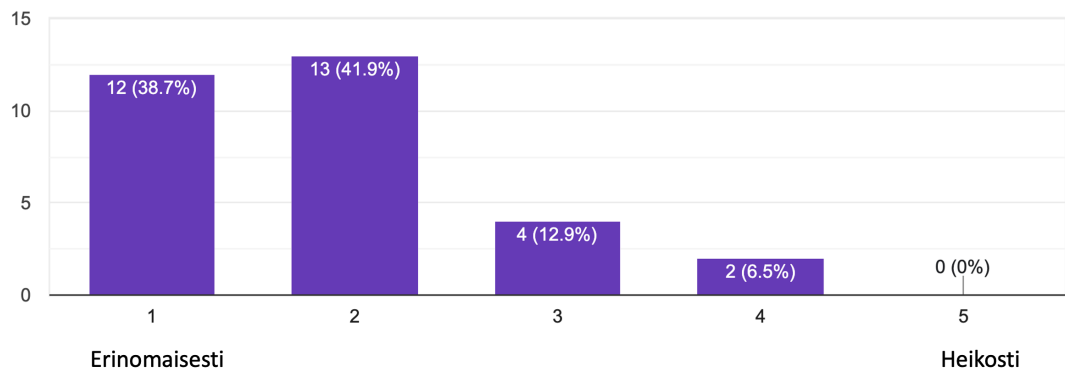
#### 4.1.5 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyyteen liittyvän kysymyksen kohdalla oli vastauksia heikointa arviota lukuun ottamatta kaikissa kategorioissa. Lähtökohtaisesti yhteisöllisyyden koettiin olevan hyvällä tasolla, mutta joitain pieniä parannuksia kaivattiin.



### Miten koet yhteisöllisyyden tunnetta

31 responses



Kuvio 14: Miten yhteisöllisyys koetaan?

Haastattelun perusteella yhteisöllisyyden koettiin toimivan hyvin organisaatiossa. Tämä johtui siitä, että organisaatio oli kasvanut yhteen vuodesta 2014 lähtien ja ydinorganisaatio oli säilynyt yhtenäisenä. Ihmiset tunsivat toisensa hyvin ja kommunikointi oli helppoa. Yhteyttä saattoi ottaa kaikkiin matalalla kynnyksellä. Etäjohtajat olivat luoneet toimivat vuorovaikutuskäytännöt yhteisöllisyyden edistämiseksi, mukaan lukien säännölliset virtuaalitapaamiset. Verkon välityksellä järjestetyt yhteiset palaverit ja keskustelut Teams-alustalla nähtiin tärkeinä yhteisöllisyyden ylläpitäjinä. Lisäksi epämuodolliset Teams-keskustelut, joissa voitiin keskustella rennommista aiheista, saivat kiitosta. Työntekijät kokivat myös, että ongelmatilanteissa etäjohtajat pystyivät kokoamaan asiantuntevan tiimin nopeasti ja tehokkaasti, vaikka tiimin jäsenet saattoivat olla fyysisesti eri paikkakunnilla.

Yhtäältä huomattiin, että vuosittaiset kasvokkaiset tapaamiset parantavat yhteisöllisyyttä merkittävästi ja tuottavat pitkäaikaisia hyötyjä työn tehokkuuden suhteen. Haastattelussa korostettiin, että yhteisöllisyys on jokaisen vastuulla eikä pelkästään etäjohtajien tehtävä. Jokainen voi omalla käytöksellään ja asenteellaan vaikuttaa siihen, kuinka vahvasti he kokevat kuuluvansa yhteisöön. Lisäksi todettiin, että jokaisella yksilöllä on roolinsa siinä, kuinka muut tiimin jäsenet kokevat kuuluvansa osaksi tiimiä.

Alla haastattelusta ja vapaamuotoisista kyselyn vastauksista poimittuja kommentteja, jotka kiteyttävät haastateltavien kokemuksia yhteisöllisyydestä.

Oman organisaation henkilöstön kanssa yhteistyö toimii ja se luo yhteisöllisyyttä. Muut osastot ovatkin sitten täysin tuntemattomia. (Palvelupäällikkö 2)

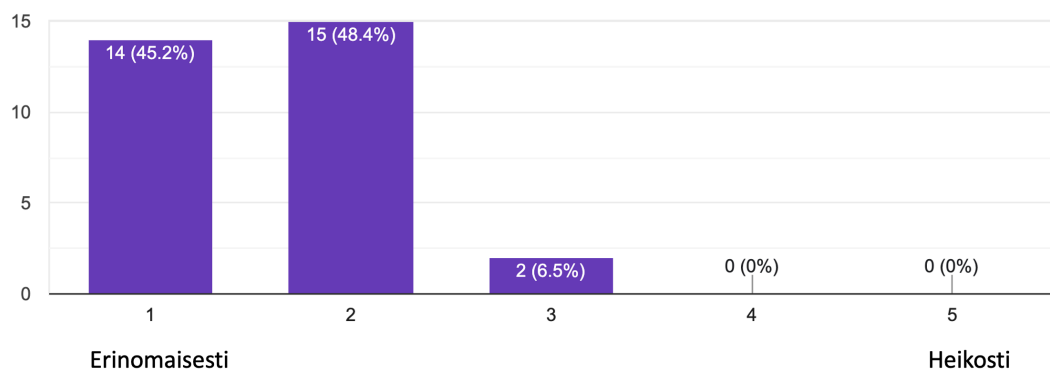
Tiimi toimii hyvin ja mitään työpaikkakiusaamista en ole nähnyt/kokenut. Yhteisiä tiimipäiviä voisi olla enemmän, joiden kautta yhteisöllisyys parantuisi entisestään. (Asiantuntija 28)

#### 4.1.6 Arvostus

Kyselyn tulosten perusteella organisaatiossa koettiin vallitsevan korkea keskinäinen arvostus. Jälleen kerran huomattiin, että eniten vastauksia saivat kaksi korkeinta arviota, ja vain kaksi vastausta jäi keskitasolle. Arvostuksen ja luottamuksen välillä oli selkeä yhteys, ja vastausten perusteella voidaan päätellä, että sekä arvostuksen että luottamuksen koettiin olevan korkealla tasolla tutkittavassa yksikössä.

Koetko, että organisaatiossa arvostetaan sinua ja työpanostasi?

31 responses



Kuvio 15: Miten koet, että sinua arvostetaan?

Kyselyn avoimissa vastauksissa ja haastattelussa pystyttiin syventymään vastausten taustalla oleviin tekijöihin. Arvostus liitettiin voimakkaasti palautteen saamiseen. Palaute voi tulla esihenkilöltä, palvelupäälliköltä, kollegoilta tai sidosryhmiltä. Haastattelussa todettiin, että kiire saattaa joskus aiheuttaa sen, että palaute jää antamatta. Palautteen tärkeydestä oli selkeä konsensus ja todettiin myös, että pelkkä kiitoksen sanominen riittää. Siitä tulee palautteen saajalle hyvä mieli.

Useissa vastauksissa ja haastattelussa tuli esiin kokemus siitä, että työtä tehdään omasta tahdostaan ja että työ on mieluista. Lisäksi tärkeänä pidettiin sitä, että etäjohtaja antaa mahdollisuuden ottaa vastuuta uusista tehtävistä, silloin kun työntekijä niitä haluaa. Nämä tekijät vahvistivat tunnetta siitä, että etäjohtaja arvostaa ja luottaa työntekijää. Arvostuksen kokemusta lisäsi se, että työntekijöiden asiantuntemus tunnustetaan ja sitä arvostetaan, ja kun kysymyksiä tai haasteita ilmenee, asiantuntijoilta pyydetään neuvoa.

Tämän organisaation ulkopuolisina tekijöinä koettiin bonusohjelmat ja niiden kohdentuminen. Monet kokivat, että vaikka tekivät erinomaista työtä ja organisaatio saavutti hyviä tuloksia, bonuspalkkioiden määrä ei aina vastannut odotuksia tai ne koettiin ne epäoikeudenmukaisiksi. Toisena huolenaiheena olivat muutosneuvottelut ja niiden vaikutukset. Vaikka nämä kaksi

asiaa eivät suoraan liittyneet etäjohtamiseen, ne vaikuttivat silti arvostuksen kokemukseen organisaatiossa.

Alla muutama otos haastattelussa tai kyselyssä esiin tulleista lauseista. Nämä kuvaavat hyvin organisaation työntekijöiden kokemusta arvostuksen toteutumisesta organisaatiossa.

Koen henkilökohtaisesti, että työtäni arvostetaan ja että minulla on tärkeä rooli organisaatiossani. Oma esihenkilöni on usein tuonut tämän ilmi ja kertonut saavani ulkopuolelta (asiakkailta) hyvää palautetta ja on kertonut usein olevansa erittäin tyytyväinen työpanokseeni. (Asiantuntija 2)

Uskon, että organisaatiossa arvostetaan minua ja työpanostani. Nykyisessä hektisessä työkuulttuurissa arvostusta voi osoittaa vahvasti sillä, että noudattaa pelisääntöjä niin, että antaa myös muille työrauhan. Ei pidä odottaa vastausta jatkaiseen chattiin heti. Tähän liittyen on monia tutkimuksia, miten jatkuvat keskeytykset vaikuttavat aivoihin, meidän työkuulttuurimme ei aina arvosta työrauhaa. (Palvelupäällikkö 8)

#### 4.1.7 Tuen antaminen ja omaan työhön vaikuttamisen mahdollistaminen

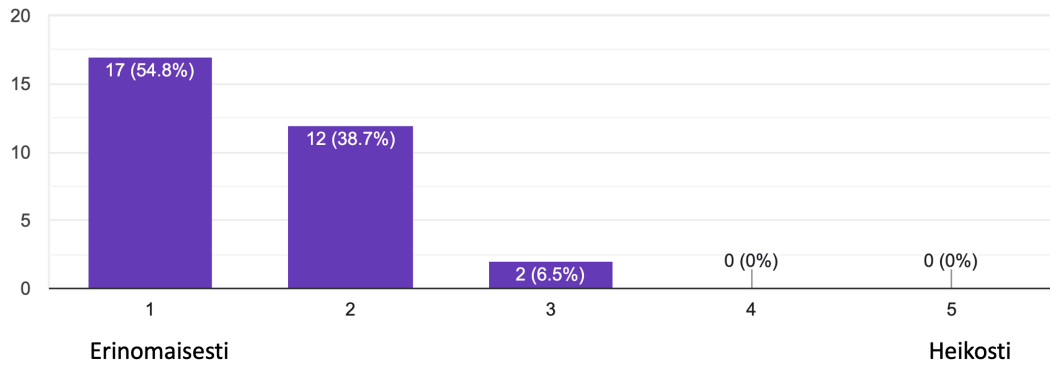
Kuten aiemmin mainittiin, työn autonomia on kriittinen tekijä etäjohtamisen onnistumisen kannalta (Ahuja & muut 2023, 3). Etäjohtajan on tarjottava riittävästi tukea työntekijälle, jotta työn autonomia voi toteutua. Tällä autonomialla on positiivisia vaikutuksia työntekijän suorituskykyyn ja tyytyväisyyteen. Näiden tekijöiden kautta voidaan vaikuttaa koko yksikön tulokseen. Tästä syystä tutkija otti tutkimuksessaan huomioon tukemisen ja vaikuttamismahdollisuuksien tarjoamisen merkityksen.

Tähän aiheeseen liittyen kyselyssä oli kaksi kysymystä. Ensimmäinen käsitteli saadun tuen kokemusta ja toinen koski mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön. Kyselyn tulosten perusteella organisaation työntekijät kokivat saavansa erittäin hyvin tukea työhönsä. Samoin he pitivät

mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä hyvinä. Tosin tämän kysymyksen osalta saatiin jopa viisi vastausta keskipälin tasolle.

#### Saatko mielestäsi työhösi riittävää tukea

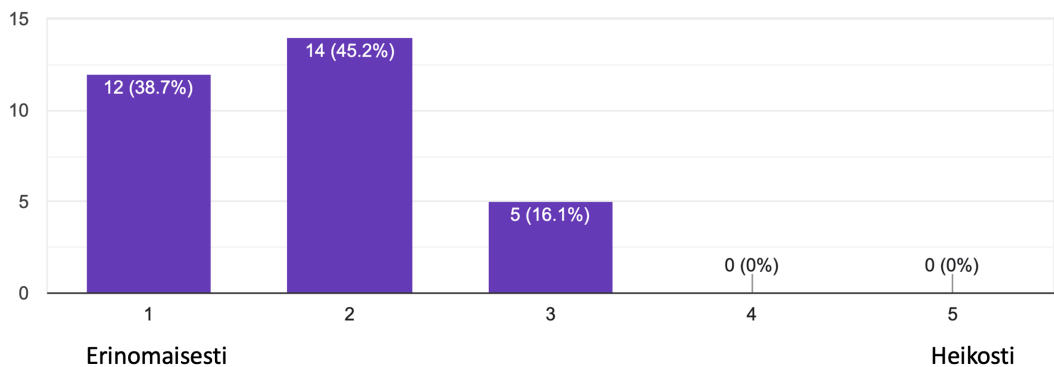
31 responses



Kuvio 16: Saatko työhösi tukea?

#### Paljonko pystyt mielestäsi vaikuttamaan omaan työhösi

31 responses



Kuvio 17: Paljonko pystyt vaikuttamaan omaan työhösi?

Avoimien vastausten ja haastattelun kautta pystyttiin perehtymään tarkemmin numeeristen vastausten taustalla oleviin yksityiskohtiin. Organisaatiossa työnkuvat ja tavoitteet olivat selkeitä ja työntekijät kokivat saavansa tarvittaessa apua etäjohtajilta. He pitivät myös avun pyytämistä helposti toteutettavana, ja he tunsivat voivansa esittää "tyhmiä" kysymyksiä ilman pelkoa tuomitsemisesta. Tuen saaminen koettiin olevan organisaatiossa erittäin hyvällä tasolla sekä kyselyn että haastattelun perusteella. Etäjohtajat nähtiin helposti tavoitettavissa olevina ja heihin voitiin ottaa yhteyttä matalalla kynnyksellä.

Rajoittavina tekijöinä mainittiin korkea työkuorma, joka saattaa estää avun hakemista, koska tiedetään, että myös etäjohtajilla on paljon töitä. Tämä saattaa johtaa siihen, että asioita pyöritellään liian kauan omassa päässä. Toisaalta mainittiin, että etäjohtajalle voi aina laittaa viestin ja hän vastaa, kun hänellä on aikaa ja sopiva hetki. Tietoturvan aiheuttamat rajoitukset nähtiin esteenä, mutta haastattelussa huomautettiin, että ratkaisut löytyvät, kun ne tuodaan etäjohtajien tietoon.

Haastattelun aikana ilmeni, että omaan työhön vaikuttaminen saatettiin kokea rajoitetuksi, koska toisinaan tuotiin esiin vain ongelmia ilman ratkaisuehdotuksia. Yleisesti yksikössä odotetaan ratkaisulähtöistä otetta eli ongelman esittämisen lisäksi tulisi tarjota myös ratkaisuja ja suunnitelmaa siitä, miten asiaa voitaisiin edistää. Yleensä tämä toimi yksikössä hyvin ja etäjohtajilta haettiin tukea omille ideoille tai ongelmien ratkaisemiseksi. Pitkän aikavälin tavoitteiden asettaminen koettiin haastavaksi yrityksen jatkuvien muutosten vuoksi. Tämä ei liittynyt yksikön etäjohtajiin vaan heistä todettiin, että he ovat onnistuneet ylläpitämään vaikutta kauden yksikössä, vaikka yrityksessä onkin jatkuvia muutoksia.

Alla on avoimissa vastauksissa esiin tulleita kommentteja, jotka kuvaavat hyvin, miten organisaation henkilöt kokevat tuen saamisen ja omaan työhön vaikuttamisen.

Koen, että saan tarvittavaa tukea työkavereilta, koska meillä on mahtava organisaatio, jossa on rautaisia tekijöitä ja joilta voi aina kysyä apua. Tuen saanti on helpompaa ja nopeampaa, kun on molemmat ovat paikan päällä ja voi mennä toisen luokse kysymään apua. Jos on etänä, niin välttämättä toinen ei ehdi vastata. (Asiantuntija 4)

Koen saavani kaiken tuen omalta esihenkilöltäni sekä organisaatiolta kokonaisuudessaan. Pystyn vaikuttamaan työhöni erittäin paljon ja oma esihenkilöni kannustaa ja antaa ottaa projekteja sieltä, mistä koen itse saavani haasteita enemmän. (Asiantuntija 2)

#### 4.1.8 Yhteenveto etäjohtamisen nykytilasta

Etäjohtamisen koettiin olevan yksikössä hyvällä tasolla. Kuten tyypillistä, kyselyssä kaksi positiivisinta arviota saivat eniten vastuksia kaikissa kysymyksissä. Kyselyn laadullisten vastausten ja haastatteluosuuden perusteella tutkija saattoi kuitenkin syventyä tarkemmin näihin arvioihin. Näiden tietojen perusteella voi todeta, että organisaatiossa on pitkä historia hajaute- tusta palvelutuotannosta ja siten myös vankka kokemus etäjohtamisesta. Etäjohtaminen ja siihen liittyvät käytännöt ovat siis jo tuttuja työntekijöille. Luottamuksen ja arvostuksen koettiin olevan organisaatiossa erittäin korkealla tasolla.

Avoimuus ja yhteisöllisyys taas nousivat alueiksi, joissa toivottiin eniten parannusta. Haastattelvat kokivat, että johtajat voisivat puhua asioista vieläkin avoimemmin, vaikkakin yksikön etäjohtajien avoimuuden kerrottiin lisääntyneen merkittävästi viimeisten vuosien aikana. Samalla ymmärrettiin, että kaikkia asioita ei voi aina käsitellä avoimesti, mutta toivottiin

selkeää viestintää siitä, miksi joistain asioista ei voida puhua. Toisena merkittävänä huomiona haastattelussa nousi esiin organisaation ja tiimien yhteisten tapahtumien järjestäminen. Organisaation työntekijöillä oli vahva toive siitä, että järjestettäisiin epävirallisia tapahtumia kerran tai pari vuodessa, joissa voitaisiin kohdata kasvotusten. Tällaisten tapahtumien nähtiin parantavan yksikön yhteisöllisyyttä, lisäävän luottamusta, edistävän avoimuutta ja tehostavan vuorovaikutusta. Uskottiin, että näiden tekijöiden vahvistuminen johtaisi parempaan tehokkuuteen ja siten parempiin tuloksiin.

Kaiken kaikkiaan etäjohtaminen perustuu tutkittavassa yksikössä vahvaan luottamukseen. Haastatteluun osallistujat korostivat tätä piirrettä, nähden sen myös merkittävänä tekijänä työtyytyväisyyden lisääntymisessä. Kyseessä on asiantuntijaorganisaatio ja työntekijät toimivat itsenäisesti. Erityisesti hajautetusti työskentelevässä asiantuntijaorganisaatiossa sekä etäjohtajien luottamus alaisiinsa että työntekijöiden keskinäinen luottamus muodostavat vahvan perustan menestyksekkäälle toiminnalle.

## 4.2 Hyvän etäjohtamisen malli

Hyvän etäjohtamisen mallin ideointi toteutettiin yhteiskehittämisen keinoin. Työpaja pureutui kuhunkin etäjohtamisen osa-alueeseen erikseen ja osallistujat ideoivat sekä hyviä käytäntöjä että mahdollisia kehityksen kohteita ko. organisaatiossa. Ideointityöpaja järjestettiin Teams-kokouksena ja ideoiden keräämiseen käytettiin Miro-työkalua. Nämä valinnat osoittautuivat onnistuneiksi ja työpajassa käytiin avointa ideointia ja keskustelua eri aiheista.

### 4.2.1 Toimivat pelisäännöt

Toimivat pelisäännöt muodostavat organisaation toiminnan kulmakiven. On ensisijaisen tärkeää, että säännöt ovat kaikkien organisaation jäsenten tiedossa ja mieluiten ne laaditaan yhdessä. Tutkittavassa yksikössä tunnistettiin eri palvelutiimien erilaisuus. Se vaikuttaa osaltaan pelisääntöjen monimuotoisuuteen. Kuten Vilkman (2016, 95) korostaa, monimuotoisen tiimin johtamisen perusta on erilaisuuden tunnistaminen, tunnustaminen ja hyväksyminen. Tämä periaate toteutui erinomaisesti kyseisessä organisaatiossa. Ymmärrettiin, että eri palvelutiimit toimivat eri tavoin ja niille on tarpeen luoda omat räätälöidyt pelisäännöt, jotka heijastavat kunkin tiimin luonnetta. Lisäksi on olemassa yhteisiä kaikille sopivia pelisääntöjä, joita kaikkien tulee noudattaa.

Yhteisten pelisääntöjen osalta päädyttiin seuraaviin etäjohtamisen parhaisiin käytäntöihin:

1. Selkiytä pelisäännöt seuraaviin osa-alueisiin liittyen:
  - a. Etätyöskentelysäännöt
  - b. Teams-käyttäytyminen
  - c. Palaverikutsuihin vastaaminen ja palavereihin valmistautuminen

- d. Yhteisten tallennuspaikkojen käyttö (määrittele, mitä tallennetaan ja minne)
2. Käy pelisäännöt säännöllisesti (vähintään vuosittain) läpi tiedotustilaisuuksissa
3. Mikäli haasteita ilmenee, tartu niihin ja käy ne yhdessä työntekijän kanssa läpi

Erilaisten piilevien ongelmien havaitseminen on virtuaalisessa työskentely ympäristössä haastavampaa (Vilkman 2016, 131). Kuitenkin työpajassa korostettiin, että koska työskentely tapahtuu avoimessa ilmapiirissä, kuka tahansa voi nostaa esiin haasteita esihenkilöille. Tämän käytännön katsottiin toimivan yksikössä jo nykyisellään tehokkaasti.

#### 4.2.2 Luottamus

Työryhmässä tunnistettiin, että luottamus muodostaa perustan kaikelle organisaation toiminnalle ja menestykselle. Vilkmanin (2016, 28) mukaan luottamusta voi myös lähestyä siten, että päätetään luottaa toiseen henkilöön, vaikka ei tiedetä hänestä paljoakaan. Tämä ajattelutapa antaa vahvan pohjan luottamuksen rakentumiselle, vaikka samalla on tärkeää puuttua tilanteisiin, joissa luottamusta käytetään väärin. Kyseisessä organisaatiossa työntekijät olivat tehneet yhteistyötä jo useiden vuosien ajan, mikä oli johtanut korkeaan luottamukseen organisaation sisällä. Yksikössä vallitseva luottamuksen ilmapiiri oli myös asia, jota työryhmän osallistujat arvostivat suuresti. Sama oli selkeästi havaittavissa kyselyn vastauksissa.

Luottamuksen suhteen hyvän etäjohtamisen periaatteisiin kirjattiin seuraavat asiat:

1. Luo ja ylläpidä ilmapiiriä, jossa lupaukset pidetään
  - a. Seuraa tehtävien etenemistä tarkasti
  - b. Kannusta ja vaadi nostamaan asia esiin, jos näyttää siltä, ettei luvatussa aikataulussa tai sisällössä pysytä
2. Opi tuntemaan alaisesi, kollegasi ja esihenkilösi
  - a. Varaa riittävästi aikaa vuorovaikutustilanteille
  - b. Ole kiinnostunut jokaisesta organisaation jäsenestä
  - c. Rohkaise alaisia tutustumaan toisiinsa
3. Harjoita avointa kommunikointia
4. Luo ilmapiiri, jossa keskustellaan avoimesti, myös vaikeista asioista
  - a. Ole tavoitettavissa
  - b. Pidä säännöllisiä kahdenkeskisiä keskusteluja jokaisen alaisesi kanssa
5. Järjestä kasvokkain tapaamisia tarpeen mukaan

#### 4.2.3 Vuorovaikutus

Vuorovaikutuksen merkitystä etäjohtamisessa ei voi liikaa korostaa. Kaikki muut osa-alueet ovat suoraan riippuvaisia onnistuneesta vuorovaikutuksesta. Tutkitussa organisaatiossa on toimivat välineet vuorovaikutukseen ja niiden käytöstä on pitkäaikaista kokemusta. Näitä

vuorovaikutustapoja käytettiin organisaation jäsenten keskuudessa tehokkaasti ja esihenkilöt toimivan hyvinä esimerkkeinä perustamalla esimerkiksi Teams chat -keskusteluja tiimien käyttöön tehokasta tiedonvaihtoa varten.

Vuorovaikutuksen osalta parhaiksi etäjohtamisen käytännöiksi muodostuivat seuraavat asiat:

1. Järjestä säännölliset tiedotustilaisuudet yhteisistä ja kiinnostavista aiheista
2. Viesti tärkeistä asioista tilaisuuksien välillä
3. Luo organisaation oma SharePoint-sivusto tiedonjakoon
4. Sovi kunkin tiimin omista tiedonjakomenetelmistä, jotka toimivat heille parhaiten
5. Valmistaudu palavereihin ja vaadi myös osallistujilta tehokasta osallistumista
6. Anna palautetta aina, kun siihen on tarvetta
7. Luo ilmapiiri, jossa kaikki voivat antaa palautetta toisille matalalla kynnyksellä

Virtuaalinen työskentely saattaa johtaa siihen, että työn koordinointi, seuranta ja palautteenanto voivat tuntua haastavammilta (Vilkman 2016, 144). Etäjohtajan rooli on kuitenkin ratkaiseva tässä tilanteessa, sillä heidän on asetettava selkeät tavoitteet ja sovittava niiden seurannasta. Laadukkaan vuorovaikutuksen avulla varmistetaan, että tarvittava tieto on kaikkien saatavilla ja että jokainen ymmärtää oman vastuunsa. Vuorovaikutus on avainasemassa työn edistymisen seurannassa ja tarvittavan tuen tarjoamisessa. On myös tärkeää juhlia onnistumisia ja antaa kiitosta, oli työskentely sitten virtuaalista tai kasvotusten tapahtuvaa.

#### 4.2.4 Avoimuus

Avoimuus ja vuorovaikutus ovat läheisessä yhteydessä, erityisesti etäjohtamisen kontekstissa. On tärkeää huomata, että avoimuuden puute saattaa merkittävästi haitata työskentelyä ja vaikuttaa negatiivisesti onnistumisen kokemuksiin (Vilkman 2016, 33). Tutkimusorganisaatioissa avoimuuden havaittiin olevan jo nykyisellään hyvällä tasolla, erityisesti siksi, että työntekijät tuntevat toisensa hyvin pitkäaikaisen yhteistyön myötä. Kuitenkin haastattelussa nousi esiin halu saada tietoa syistä myös niissä tilanteissa, joissa tietoa ei ole saatavilla tai sitä ei voida vielä jakaa. Toivottiin selityksiä siihen, miksi tietyissä tilanteissa tietoa ei voida vielä jakaa tai kun tietoa ei yksinkertaisesti ole.

Avoimuuden osalta etäjohtajille parhaiksi käytännöiksi muodostuivat seuraavat asiat:

1. Tiedota ajankohtaisista asioista avoimesti ja konkreettisesti
2. Määrittele tiimisi kanssa yhdessä selkeät ja avoimet etätyöpelisäännöt, mukaan lukien tiedottaminen siitä, kuka tekee etätöitä ja milloin
3. Kannusta aktiivisesti tiimisi jäseniä jakamaan tietoa ja osaamista avoimesti



4. Luo tiimissä ilmapiiri, joka tukee ja kannustaa avoimeen tiedon ja osaamisen jakamiseen
5. Anna rakentavaa palautetta avoimesti ja tue avointa vuoropuhelua
6. Edistä kulttuuria, jossa Teams-tiloja käytetään avoimesti ja kaikki noudattavat sovitut pelisääntöjä

Avoimuuden näkökulmasta voimme puhua myös avoimuuden sallimisesta, mikä tarkoittaa, että rohkaistaan rehellistä keskustelua ja annetaan työntekijöille mahdollisuus ilmaista omia näkemyksiään (Vilkman 2016, 106). Kyseisessä organisaatiossa tällä osa-alueella asiat olivat erittäin hyvin hallinnassa ja työntekijät kokivat voivansa ilmaista mielipiteensä ja näkemyksensä avoimesti. Organisaatiossa oli selkeä tunne siitä, että työntekijät saivat olla aidosti oma itsensä eivätkä he pelänneet tuoda esille erilaisia mielipiteitä tai vaikeampia henkilökohtaisiinsa asioita.

#### 4.2.5 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyys on keskeinen tekijä etäjohtamisessa, sillä se edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vahvistaa tiimin yhteistyötä. Etäjohtajan tulee pyrkiä aktiivisesti edistämään yhteisöllisyyttä ja luomaan virtuaalinen työyhteisö, jossa tiimin jäsenet voivat tuntea olevansa osa yhteistä päämäärää. Tutkitussa organisaatiossa yhteisöllisyyden tunnetta vahvistivat erityisesti yhteiset epämuodolliset tapaamiset kasvokkain. Osallistujat ilmaisivat toiveen järjestää näitä tapahtumia useammin. Organisaation työntekijät kokivat vahvasti kuuluvansa organisaation sisäiseen yhteisöön, mutta toisaalta he kokivat muut organisaatiot etäisiksi. Eräs haastateltava vertasi organisaatiota "saareen suuressa valtameressä", mikä kuvasti sitä, kuinka organisaation sisällä työntekijät tuntevat toisensa ja tietävät, miten toimia, kun taas organisaation ulkopuolella he kokevat olevansa tuntemattomalla alueella.

Yhteisöllisyyden osalta etäjohtamisen parhaiksi käytännöiksi muodostuivat seuraavat asiat:

1. Järjestä yksikön/tiimin yhteinen kasvotusten tapahtuma vähintään kerran vuodessa
2. Huolehdi moniosaamisen mahdollistamisesta ja kannusta siihen
3. Ehdota asiakasorganisaatiolle, että asiakkuuksien tiimipalaverit pidetään ajoittain kasvotusten
4. Kehitä parhaat käytännöt yhteistyöhön eri sidosryhmien kanssa

Yhteisöllisyyden edistämiseksi on olemassa monia keinoja ja kyseisessä organisaatiossa ne olivat laajasti käytössä.

#### 4.2.6 Arvostus

Etäjohtamisessa arvostus on ensisijaisen tärkeää, koska se vaikuttaa suoraan parhaiden mahdollisten tulosten saavuttamiseen. Arvostuksen kokeminen heijastuu myönteisesti

työsuorituksiin, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti koko organisaation ja yrityksen tuloksiin. Tapausorganisaatiossa, joka toimii nykyaikaisessa kiireisessä työympäristössä, työntekijöiden liiallinen kiire osoittautui haasteeksi. Kiire saattoi vaikuttaa keskittymiseen työn alla oleviin tehtäviin. Keskeytykset työssä aiheuttavat väistämättä keskittymisen herpaantumisen, joka vaikuttaa työn etenemiseen. Tällöin voi tulla kokemus, etteivät keskeyttäjät arvosta työntekijän aikaa. Kiireellä on vaikutusta siihen, kuinka paljon työyhteisössä on vuorovaikutusta. Oli aistittavissa, että kollegan tai esimiehen kiirettä arvostettiin niin paljon, että vuorovaikutus tai avun kysyminen jäi sen takia tapahtumatta.

Arvostuksen osalta parhaiksi etäjohtamisen käytännöiksi nostettiin seuraavat asiat:

1. Kuuntele ja ole läsnä, myös virtuaalisessa vuorovaikutuksessa, osoittaaksesi arvostusta
2. Kannusta avoimen palautteen kulttuurin vahvistamista, rohkaise kaikkia antamaan palautetta
3. Käy asiakaspalaute läpi kuukausittaisissa palavereissa ja kiitä niitä, jotka saavat hyvää palautetta
4. Edistä arvostamisen kulttuuria, joka kannustaa avoimeen osaamisen jakamiseen
5. Ole ajoissa palavereissa, keskity niihin ja valmistaudu hyvin. Silloin luot arvostavaa ilmapiiriä palaverihin
6. Suhtaudu toisiin arvostavasti kaikissa tilanteissa, myös silloin, kun ollaan eri mieltä asioista
  - a. Ole kiinnostunut keskustelukumppanin ajatuksista ja tunteista

Arvostus on pieniä tekoja arjessa, joilla voi olla iso merkitys kohtaamiimme ihmisiin (Vilkman 2016, 31). Esimerkiksi tervehtiminen ja henkinen läsnäolo - tai niiden puute - voivat olla asioita, joita toinen henkilö aistii jopa virtuaalisessa vuorovaikutuksessa. Siksi jokaisen etäjohtajan tulisi kiinnittää erityistä huomiota näihin seikkoihin. Etäjohtajan on tärkeää tarkastella omaa käytöstään ja olla tietoinen siitä, miten pienillä ja suurilla teoilla voi viestiä arvostusta toisia kohtaan, oli se sitten tarkoituksellista tai tiedostamatonta.

#### 4.2.7 Tuen antaminen ja omaan työhön vaikuttamisen mahdollistaminen

Tuen tarjoaminen ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön nousivat esiin parhaiden käytäntöjen joukossa. Tämä huomioitiin erityisesti työtyytyväisyyden näkökulmasta. Samalla otettiin huomioon, että esihenkilön antama tuki on merkittävä tekijä itsenäisesti työskenteleville ammattilaisille. Tutkimuskohteena olevassa asiantuntijayksikössä esihenkilöillä on vastuullaan useita kymmeniä työntekijöitä. Tässä tilanteessa on selvää, että esihenkilöiden omat asiantuntijuustaidot eivät riitä tukemaan jokaista työntekijää heidän oman asiantuntijuutensa kehittämässä. Valmentavat esihenkilöt eivät pyri kilpailemaan työntekijöidensä asiantunteumuksen kanssa, vaan ensisijaisesti he kuuntelevat, tarjoavat sparrausta ja valmennusta sekä

auttavat työntekijöitä refleктоimaan omia ajatuksiaan ja toimiaan (Ristikangas & Grunbaum 2014).

Tuen antamisen ja omaan työhön vaikuttamisen mahdollistamisen osalta parhaiksi käytännöiksi muodostuivat seuraavat tekijät:

1. Määrittele organisaation tavoitteet ja mittarit selkeästi seurantaan varten
2. Rohkaise työntekijöitä kysymään tukea avoimesti ja rohkeasti
3. Ole läsnä ja saatavilla tuen tarjoamista varten
4. Hyödynnä Teams-keskusteluja ja palavereita tehokkaasti tiedon jakamisessa ja kannusta muitakin tekemään niin
5. Priorisoi tarvittaessa työntekijöiden tehtäviä
6. Kannusta työntekijöitä varaamaan aikaa keskittymistä vaativille tehtäville kalenteristaan
7. Käytä Teams-tiloja osoittaaksesi muille, milloin olet saatavilla, ja kannusta työntekijöitäsi tekemään samoin

Omaan työhön vaikuttaminen on käytännössä itsensä johtamista. Esihenkilöiden on tärkeää tukea työntekijöitä itsensä johtamisessa. Tämä edellyttää, että tehtävien kuvausten on oltava selkeitä ja jokaisen on tiedettävä, mitä hänen odotetaan tekevän (Vilkman 2016, 124). Kyseisessä organisaatiossa tehtävänkuvaukset koettiin yleisesti selkeiksi, mutta samalla toivottiin enemmän selkeyttä organisaation laajempiin tavoitteisiin ja mittareihin, jotta kaikilla olisi kirkas kuva siitä, mitä kohti työskennellään.

#### 4.2.8 Yhteenveto parhaista käytännöistä ja toteuttamissuunnitelma

Alla olevassa taulukossa on kooste tärkeimmistä parhaista käytännöistä tutkittavassa yksikössä.

<b>Pelisäännöt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selkiytä pelisäännöt</li> <li>• Käy pelisäännöt läpi säännöllisesti vuosittain</li> <li>• Seuraa ja puutu tarvittaessa rikkeisiin</li> </ul>	<b>Luottamus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luo ilmapiiri, jossa <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lupaukset pidetään</li> <li>• Asioista keskustellaan avoimesti</li> <li>• Tietoa jaetaan</li> </ul> </li> <li>• Opi tuntemaan alaisesi</li> </ul>
<b>Vuorovaikutus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Järjestä toistuvat, säännölliset tiedotustilaisuudet</li> <li>• Perusta organisaation oma sharepoint</li> <li>• Anna palautetta</li> </ul>	<b>Arvostus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muista kuuntelu ja läsnäolo, myös virtuaalisesti</li> <li>• Arvosta kaikkia</li> <li>• Luo arvostamisen kulttuuri, jossa saa sanoa mielipiteensä</li> </ul>
<b>Yhteisöllisyys</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Järjestä yksikön/tiimin yhteinen tapahtuma kasvotusten vuosittain</li> <li>• Kannusta moniosaamiseen</li> <li>• Luo toimivat yhteistyökäytännöt sidosryhmien kanssa</li> </ul>	<b>Avoimuus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiedota asioista avoimesti</li> <li>• Huolehdi, että palvelutiimeissä on selkeät ja avoimet käytännöt</li> <li>• Jaa avoimesti tietoa</li> </ul>

Kuvio 18: Tärkeimmät parhaat käytännöt tutkittavassa yksikössä

Parhaiden käytäntöjen suhteen toimenpiteet ovat tutkittavassa yksikössä jo selkeästi käynnissä lopputyötä viimeisteltäessä. Alla oleva kaavio esittelee toimenpiteitä, jotka etäjohtajat ovat määritelleet parhaiden käytänteiden jalkauttamiseksi. Ensimmäisiksi toimenpiteiksi valikoitui ne asiat, joilla koetaan olevan suurin merkitys toiminnan kehittämisen kannalta ottaen huomioon työntekijöiden tyytyväisyys. Kehittämistyö jatkuu ja suunnitelma etenee yksikön etäjohtajien viikoittaisissa palavereissa. Näissä palavereissa myös seurataan suunnitelman etenemää.

Toimenpide	Alue	Vastuullinen	Aikataulu	Status
Tulosten läpikäynti	Kaikki	Tutkija	Kesäkuu -23	Tehty
Säännölliset infotilaisuudet ajankohtaisista aiheista	Avoimuus/ Vuorovaikutus/ Luottamus	Yksikön vetäjä	Elokuu -23	Tehty ja aikataulutettu tulevat
Yksikön SharePoint sivuston luonti	Pelisäännöt/ Vuorovaikutus/ Avoimuus	Palvelupäälliköt	Elokuu - 23	Tehty
Info kaikille yhteisistä asioista, finanssit ym	Avoimuus/ Vuorovaikutus	Yksikön vetäjä	Lokakuu -23	Tehty
Yhteinen tapahtuma kasvoitusten - budjetti	Yhteisöllisyys	Yksikön vetäjä	Syyskuu -23	Tehty
Pelissäntöjen selkeytys	Pelisäännöt	Palvelupäälliköt	Syyskuu/ Lokakuu -23	Käynnissä
Pelissäntöjen kommunikointi	Pelisäännöt	Yksikön vetäjä/ Palvelupäälliköt	Lokakuu - 23	Suunniteltu
Yhteinen tapahtuma kasvoitusten - järjestelyt	Yhteisöllisyys	Palvelupäälliköt	Lokakuu -23	Käynnissä
Yksikön dokumentointipaikat - kommunikointi	Pelisäännöt/ Avoimuus	Palvelupäälliköt	Lokakuu -23	Suunniteltu
Etätyöskentelysäännöt tiimeissä, määrittely ja kommunikointi	Pelisäännöt/ Avoimuus	Palvelupäälliköt	Marraskuu -23	Käynnissä
Säännölliset 1to1 palaverit	Vuorovaikutus/ Luottamus/ Arvostus	Esihenkilöt	Marraskuu -23	Osittain tehty ja käynnissä

Kuvio 19: Kehityskohteiden toteuttamissuunnitelma

## 5 Pohdinta

### 5.1 Eettisyys ja luotettavuus

Tämän opinnäytetyön tekemisessä on noudatettu ammattikorkeakoulujen eettisiä suosituksia ja hyvän tutkimuskäytännön periaatteita (Hyvä tieteellinen käytäntö 2023). Tutkimuksellisen kehittämistyön on tarkoitus olla eettinen ja luotettava. Tutkimuksen on myös noudatettava hyviä tieteellisiä käytänteitä. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) on laatinut tutkimuseettisen ohjeen hyvästä tieteellisestä käytännöstä (HTK). HTK määrittelee, että

tutkimuksessa noudatetaan rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä. Hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta vastaa ensisijaisesti jokainen tutkija itse. (Hyvä tieteellinen käytäntö 2023).

Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmät valittiin mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti ja tähän nimenomaiseen kehitystyöhän sopiviksi. Valitut menetelmät osoittautuivat hyviksi valinnoiksi ja tutkimuksen pohjaksi saatiin tutkitun organisaation näkökulmasta relevanttia tietoa. Tämän tiedon pohjalta muodostui kuva etäjohtamisen nykytilasta, jota teemahaastattelusta saadut tiedot syvensivät. Työryhmään osallistuneet henkilöt tuottivat kyseisen organisaation tarpeiden näkökulmasta paljon ideoita hyvän etäjohtamisen käytäntöihin liittyen. Näiden pohjalta valittiin kaiken parhaimmat käytännöt kyseisen yksikön tarpeita ajatellen.

Hyvään tieteelliseen käytäntöön perustuen teemahaastatteluun ja verkkokyselyyn osallistuville annettiin haastattelun tai kyselyn alussa tiedoksianto (Liite 1 ja 2) opinnäytetyön tavoitteista, tiedonkeruusta, sen toteuttamisesta anonyymisti ja materiaalin hävittämisestä. Tässä tutkimuksessa eettisyys huomioitiin aineiston tallentamisessa ja käsittelyssä. Opinnäytetyön kyselyssä ei kerätty sellaista tietoa, josta olisi voinut päätellä vastaajan henkilöllisyys. Aineistoon pääsy on vain opinnäytetyön tekijällä kryptauksella suojatulla henkilökohtaisella tietokoneella salasanojen takana. Kaikki vastaajien tiedot anonymisoitiin ennen vastausten käsittelyä ja anonymisoitu lista osallistujista on liitteessä 6. Anonymisointia on käytetty myös osallistujien vastauksiin viitattaessa. Tutkimuksen aineisto hävitetään kaksi viikkoa sen jälkeen, kun opinnäytetyö on valmis.

## 5.2 Opinnäytetyön tulokset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää etäjohtamisen nykytilannetta tutkittavassa organisaatiossa ja kehittää etäjohtajien parhaat käytännöt etäjohtamisen kehittämisen pohjaksi. Tavoitteena oli selvittää etäjohtamisen mahdollisuudet, haasteet ja onnistumisen tekijät. Opinnäytetyön lopputuloksena syntyneiden parhaiden käytänteiden tarkoitus on olla jokaisen kohdeorganisaation etäjohtajan apuna oman johtajuutensa kehittämisessä.

Opinnäytetyön lähtökohtana oli tutkijan henkilökohtainen kiinnostus johtamisen kehittämiseen sekä etäjohtamisen ajankohtaisuus tutkittavan yksikön näkökulmasta, koska etätyö oli juuri lisääntymässä. Tarkoituksena oli tunnistaa, mitkä ovat menestyksekkään etäjohtamisen keskeiset tekijät. Lisäksi tutkija halusi oppia, millaista osaamista menestyksekkäs etäjohtaminen edellyttää. Etäjohtamisen tutkiminen osoittautui innostavaksi ja monimuotoiseksi, sillä johtamisen on mukauduttava erilaisiin tilanteisiin ja johtajan omaan tyyliin, kuten Viitala & Jylhä (2019, 14) huomauttavat.

Opinnäytetyön tulokset selkeästi osoittavat, että monilla hyvän johtamisen periaatteilla on korkea merkitys myös etäjohtamisen yhteydessä. Näitä tekijöitä tulee korostaa etäjohtajien

omassa toiminnassa. Luottamus on yksi keskeisimmistä menestystekijöistä etäjohtamisessa (Ahuja & muut 2023, 3). Luottamuksella on ratkaiseva vaikutus työyhteisön menestymiseen ja tulosten saavuttamiseen. Lisäksi se vaikuttaa siihen, kuinka työntekijät sitoutuvat organisaatioon ja kokevat tiimityöskentelyn (Dirks & Ferrin 2001, 450). Tutkimus osoitti, että luottamus oli keskeinen toiminnan perusta tutkimusorganisaatiossa ja vaikutti positiivisesti työtyytyväisyyteen.

Kyselyyn osallistuneet arvioivat vuorovaikutuksen olevan korkealla tasolla ja pitivät erilaisia vuorovaikutusmenetelmiä tehokkaina kunkin tilanteen vaatimusten mukaisesti. On ensiarvoisen tärkeää, että etäjohtajat osaavat hyödyntää erilaisia teknologioita vuorovaikutuksessa ja valita sopivan menetelmän kulloiseenkin tilanteeseen. Juuti (2013, 63) painottaa, että vuorovaikutus on johtajan keskeinen työkalu, jonka avulla tavoitteet saavutetaan. Tutkimus osoitti myös, että epävirallinen vuorovaikutus on etäjohtamisen yhteydessä erityisen tärkeää, koska satunnaiset käytäväkeskustelut puuttuvat (Ahuja ym. 2023). On hyödyllistä luoda erilaisia mahdollisuuksia epäviralliseen vuorovaikutukseen, kuten virtuaaliset kahvipöytäkeskustelut. Tutkittavat arvostivatkin erityisesti sitä, että heillä oli käytössään kanavia, joissa he saattoivat keskustella epävirallisesti.

Mielenkiintoinen havainto oli, kuinka luottamus ja arvostus ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa. Kyselytulokset ja haastattelu vahvistivat tätä yhteyttä ja toivat esiin vastaajien käytännön kokemukset. Vastauksista saattoi päätellä, että yksikön luottamuksen ilmapiiri ja arvostuksen tunne, jota työntekijät kokivat johtajien puolelta, olivat omiaan luomaan tuottavaa otetta työntekijöille. Työntekijöille onkin tärkeää tuntee, että heitä arvostetaan. Tunne, että esihenkilö kuuntelee ja arvostaa, näkyy suoraan myös työn tuloksissa (Hai, Latif, Bilal & Ahmed (2022, 634). Etäjohtajan toiminnan kannalta on huomioitava, että vaikka työntekijät ovat erilaisia pitää johtajan arvostaa kaikkia. Tutkittavassa organisaatiossa tämä tuntui olevan luontaista. Tarvittaessa johtajan on vaikka näyteltävä arvostusta (Badal 2022, 61). Luonnollisesti vuorovaikutuksessa on parasta löytää yhteisiä kiinnostuksen kohteita, jotta arvostus tulee luonnostaan.

Tutkittavassa yksikössä tehtiin pääasiassa asiantuntijatyötä, joka on luonteeltaan itsenäistä. Yksi tapa osoittaa arvostusta on luottaa työntekijöihin ja antaa heidän vaikuttaa omaan työhönsä. Työn autonomia onkin yksi etäjohtamisen kriittisistä onnistumistekijöistä (Ahuja ja muut 2023, 3). Työntekijän autonomia lisää tehokkuutta, koska työntekijät voivat itse rytmittää oman työnsä. Tämä tulikin selkeästi esiin opinnäytetyön kyselyn vastauksissa ja haastattelussa. Yksikön työntekijät kokivat itsenäisen työn, ilman tiukkaa valvontaa, lisäävän tyytyväisyyttä ja siten tehokkuutta. He kokivat itse pystyvänsä vaikuttamaan asioihin ja olivat myös tyytyväisiä saamaansa tukeen. Autonominen työ vaatii johtajalta tavoitteiden asetantaa ja tarvittavan tuen tarjoamista. Kyseisessä organisaatiossa vastauksista saattoi helposti päätellä,

että ilmapiiri oli nimenomaan autonomisen työn mahdollistava, samalla kuitenkin johtajien suunnalta tuki oli koko ajan saatavilla.

Yhteisöllisyys on erityisen haastavaa tutkittavan yksikön kaltaisessa ympäristössä, jossa työntekijät ovat hajautetusti eri paikkakunnilla ja lisäksi tehdään etätyötä. Tämänkaltaisessa ympäristössä yhteisöllisyys vaatii etäjohtamiselta erityishuomiota. Tiimin yhteishengestä on hyvä pitää huolta, koska se vaikuttaa suoraan motivaatioon ja suoriin (Jarenko & Martela 2015, 135-137). Tutkittavassa yksikössä työntekijät ovat tuttuja toisilleen, koska olivat pitkään tehneet töitä yhdessä. Tässäkin tapauksessa koettiin, että yhteisöllisyyden kokemuksen eteen on hyvä järjestää erikseen tilaisuuksia, jossa yhteisöllisyyttä ylläpidetään epämuodollisissa merkeissä.

### 5.3 Opinnäytetyön tulosten hyödynnettävyys

Opinnäytetyön tilaaja arvioi tuloksia erittäin hyvin hyödynnettäväksi. Opinnäytetyön tekemisen aikaan kyseinen organisaatio oli juuri keskellä murroskautta, jossa oli selkeä mahdollisuus lisääntyvään etätyöhön. Näin ollen myös etäjohtajuus oli lisääntymässä ja siihen koettiin tarvittavan myös kehittämistä. Tilaajan mukaan tutkija löysi oleelliset ja keskeiset asiat, joissa oli kehitystarvetta.

Tutkittavan yksikön kiireet huomioiden tutkija pystyi toteuttamaan tutkimukset niin, että tutkimukseen saatiin tarpeellinen määrä osallistujia. Tilaajan arvion mukaan käytössä oli monipuoliset menetelmät ja tutkimusprosessi eteni loogisesti. Havaittavissa oli selkeästi myös jopa innostusta asiaa kohtaa ja keskusteluja aiheen tiimoilta käytiin tiiviissä yhteistyössä myös tutkimusten ulkopuolella. Käytännössä näiden asioiden parantaminen jäi yhteiseksi puheenaiheeksi ja kehityskohteeksi viikoittaisiin palavereihin.

Tulokset käytiin läpi tilaajayksikön kanssa interaktiivisella tavalla, heti jo päättäen myös siitä, miten asioita viedään eteenpäin. Tilaajan mukaan on jo nähtävissä parannusta esimerkiksi avoimuuden ja pelisääntöjen selkeytyksen suhteen. Tutkimustulokset koettiin myös hyödynnettäväksi laajemminkin yrityksessä ja toivottiinkin tulosten läpikäyntiä laajemmaltikin, jotta muutkin pääsevät hyödyntämään tuloksia.

Tämän opinnäytetyön tulokset etäjohtamisen parhaista käytännöistä ovat sovellettavissa myös muissa vastaavanlaisissa asiantuntijaorganisaatioissa. Vaikka jokaisen organisaation tarpeet ja toimintaympäristö saattavat vaihdella, hyvän etäjohtamisen periaatteet tarjoavat hyödyllisiä suuntaviivoja etäjohtajille, jotka pyrkivät luomaan tehokkaan ja sitouttavan etätyökulttuurin erityisesti asiantuntijatyötä tekevissä organisaatioissa.

Tutkijan itsensä ymmärrys aiheesta on syventynyt matkan varrella ja nämä opit pääsevät tutkijan omassa johtamistyössä hyvään käyttöön. Tutkittavan yksikön vahva mukanaolo



tutkimuksessa ja toisaalta innostuminen kehittämisestä ovat jo itsessään ollut kehitystä eteenpäin vievä voima. Tämän takia tutkija itsekkin kokee, että yksikön toiminta on kehittynyt jo tutkimuksen aikana merkittävästi. Jatkuva etäjohtamisen kehittäminen ja yksikön työntekijöiden tyytyväisyys varmasti tulevat näkymään myös yksikön tuloksissa.

#### 5.4 Jatkotutkimusideat

Etäjohtajuuden menestys vaatii myös erinomaisia alaistaitoja. Etäjohtaja toki ohjaa ja valmentaa alaisiaan, mutta yhtä lailla tärkeää on, miten alaiset omaksuvat vastuun ja toimivat tilanteissa, joissa esimies ei ole fyysisesti läsnä. Etätyössä alaistaidot korostuvat ja muodostavat olennaisen osan työntekijän osaamisesta. Työntekijän on osattava toimia itsenäisesti, kantaa vastuuta omasta työstään ja säilyttää motivaationsa, vaikka esimies ei ole fyysisesti saatavilla. Erinomaiset ajanhallintataidot ja taito itsensä organisointiin ovat elintärkeitä etätyössä menestymisen kannalta. Itsensä johtaminen muodostuu etätyössä keskeiseksi taidoksi. Etäympäristössä työskentely vaatii työntekijältä itsekuria ja kykyä pysyä kurssilla asetettujen tavoitteiden suhteen. Työpäivän rutiinien luominen ja tehokas ajanhallinta ovat keskeisiä osatekijöitä, joihin työntekijän on kiinnitettävä erityistä huomiota. Lisäksi itseohjautuvuus ja oman työhyvinvoinnin seuranta ovat keskeisiä itsensä johtamisen näkökulmasta.

Olisi kiinnostavaa tutkia etätyössä tarvittavia alaistaitoja ja tunnistaa niiden avainasemassa olevat tekijät, jotka edistävät parhaiden tulosten saavuttamista. Samalla olisi mielenkiintoista arvioida, kuinka nämä taidot vaikuttavat työsuoritukseen sekä johtajuuden muotoutumiseen etätyöskentelyn kontekstissa.

Tässä nimenomaisessa tutkimuksessa herätti huomiota se, että kyselyn avoimissa kommentteissa esitettiin useita mielenkiintoisia näkökulmia. Erityisen huomionarvoisia olivat kommentit asiantuntijoilta, jotka ovat itse etäjohtamisen kohteina. Näissä kommentteissa korostettiin vahvasti yksilön omaa roolia ja vastuuta omasta menestyksestään. Erityisen kiehtovaa oli havaita, että nämä asiantuntijat pitivät itseään pääosin vastuullisina onnistumisestaan. He toteisivat, että omalla toiminnallaan voi vaikuttaa paitsi omaan suhteeseensa esimieheen ja omiin tuloksiin, myös kollegoihin ja koko yksikön suorituskykyyn. Tämä osoitti selvästi, että itseohjautuvuus ja henkilökohtainen vastuu olivat keskeisiä tekijöitä etätyöympäristössä menestymisen kannalta.

Tutkimuksen kohteena ollut organisaatio arvioi etäjohtamisen olevan kokonaisuutenaan vahvalla tasolla. Silti tutkimuksessa tunnistettiin useita alueita, joissa parantamista ja tarkentamista tarvittiin. Joitakin näistä parannusehdotuksista koskivat myös organisaation kulttuuria, mikä vaikuttaisi kaikkien sen jäsenten toimintaan, jos toteutettaisiin.

Mielenkiintoinen kysymys, joka voitaisiin ottaa huomioon jatkotutkimuksessa, on se, kuinka paljon parhaat käytännöt voivat vaikuttaa muutoksiin organisaatiossa. Olisi tärkeää arvioida,

miten näiden käytäntöjen käyttöönotto ja tarkennukset voivat edistää etäjohtamisen tehokkuutta ja vaikuttaa organisaation suorituskykyyn. Samoin olisi kiinnostavaa selvittää, kuinka osallistuminen tähän opinnäytetyöhön ja työpajoihin on saattanut vaikuttaa työntekijöiden ajattelutapaan ja edistänyt etäjohtamisen kehittämistä.

## 5.5 Lopuksi

Etätyön kasvava suosio on havaittavissa ympäri maailmaa, ja erityisesti viimeaikaisten tapahtumien ja teknologian kehityksen ansiosta se on saanut lisää vauhtia. Organisaatiot ymmärtävät, että mahdollistamalla etätyön he voivat houkuttaa ja sitouttaa lahjakkaita työntekijöitä, parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja tuottavuutta sekä säästää kustannuksia. Etätyö edistää myös yritysten kestävästä kehityksestä edistämällä ympäristöystävällisempiä työskentelytapoja ja vähentämällä työmatkoihin kuluva aikaa. Nykyinen globaali tilanne on korostanut etätyön tarjoamia etuja ja on todennäköistä, että etätyön suosio jatkaa kasvuaan tulevaisuudessa.

Etäjohtamisen keskeiset periaatteet, kuten säännöllinen viestintä, luottamus ja arvostus ovat arvokkaita kaikissa työympäristöissä. Kyky luoda ja ylläpitää tehokasta vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa edistää tiimityötä ja sitoutumista, mikä puolestaan edistää organisaation menestystä.

Yksi etätyön keskeisimmistä haasteista on johtamisen roolin muuttuminen. Perinteisessä toimistoympäristössä johtaja voi olla fyysisesti läsnä, seurata alaistensa työskentelyä ja tarvittaessa ohjata heitä. Etätyössä tämä fyysinen läsnäolo puuttuu, mikä voi aiheuttaa epävarmuutta niin johtajille kuin alaisillekin. Etäjohtajan on oltava entistä tarkempi kommunikatiiossaan ja varmistettava, että alaiset ymmärtävät tehtävänsä ja tavoitteensa. Lisäksi johtajan on luotava virtuaalinen yhteisö, jossa alaiset voivat tuntea kuuluvansa osaksi tiimiä ja saavansa tarvittavaa tukea ja ohjausta. Johtajan on myös osattava antaa luottamusta ja vapautta alaisilleen, sillä etätyössä itsenäinen työskentely ja vastuun ottaminen korostuvat.

Johtajuuden muutos etätyössä liittyy erityisesti luottamukseen ja kommunikaatioon. Johtajan on luotettava alaistensa kykyyn hoitaa tehtävänsä itsenäisesti ja onnistua etäympäristössä. Tämä edellyttää selkeiden tavoitteiden asettamista ja säännöllistä seuranta. Kommunikaation osalta johtajan on oltava avoin ja lähestyttävä, sillä etätyössä tiedonkulku voi olla haastavampaa kuin perinteisessä toimistoympäristössä. Säännölliset tiimipalaverit ja yksilölliset keskustelut voivat auttaa ylläpitämään avointa ja tehokasta viestintää.

Kaiken kaikkiaan etätyö haastaa perinteisen johtamisen ja johtajuuden. Etäjohtamisen rooli korostuu, kun fyysinen läsnäolo ei ole mahdollista. Johtajuuden muutos etätyössä liittyy luottamukseen ja kommunikaatioon. Alaisilta vaaditaan entistä enemmän itsenäisyyttä ja vastuun ottamista omasta työstään. Itsensä johtaminen on elintärkeää etätyössä menestymisen kannalta.

On tärkeää tunnistaa etäjohtamisen tehokkuus ja sen soveltuminen eri organisaatioihin. Oman organisaation kontekstiin sovellettuna etäjohtamisen hyödyntäminen voi tuoda monia positiivisia vaikutuksia, kuten parantunutta työtyytyväisyyttä, joustavuutta ja tuottavuutta. Oleellista onkin johtajien ja organisaatioiden sitoutuminen kehittämään ja tukemaan etätyökulttuuria, jotta sen tarjoamat mahdollisuudet voivat toteutua täysimääräisesti.

Etäjohtaminen tuo muutoksia perinteiseen johtamiseen ja näiden eroavaisuuksien ymmärtäminen on tärkeää. Jokaisen etäjohtajan tulisikin kehittää omia taitojaan etäjohtamisen saralla ja panostaa erityisesti niihin asioihin, jotka korostuvat etätyöympäristössä. Tärkeitä osa-alueita etäjohtajan taidoissa ovat muun muassa seuraavat: vuorovaikutus teknologiaa hyödyntäen, työntekijöiden kuuntelu ja valmentava johtamistyyli. Valmentava tyyli lisää työntekijöiden vastuunottoa ja itsenäisyyttä, joka on etenkin asiantuntijaorganisaatiossa tärkeää. Nämä ovat tärkeitä osa-alueita, joita etäjohtajan tulisi kehittää ja joihin heidän pitäisi panostaa. Jatkuva oppiminen, sopeutumiskyky ja avoin asenne ovat avaintekijöitä etäjohtamisen taitojen kehittämisessä.

## Lähteet

## Painetut

Eklund, A., Salminen, J. & Lindholm, T. 2019. Taitava tiimivalmentaja: miten saan tiimiflow'n virtaamaan? 7. uudistettu painos. Espoo: J-Impact Oy.

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Humala, I. 2007. Johda verkossa: virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Helsinki: Infor.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannus-osakeyhtiö Tammi

## Sähköiset

Ahuja, J., Puppala, H. Sergio, R. & Hoffman, E. 2023. E-Leadership is Un(usual): Multi-Criteria Analysis of Critical Success Factors for the Transition from Leadership to E-Leadership. Sustainability. Vol 15 (8). Viitattu 16.8.2023.

<https://www.proquest.com/docview/2806593370?parentSessionId=MKdNpsZyV7XhG2zw1sT1N7NjBBgkXIEwXbQ5fgwAXSg%3D&accountid=12003>

Avolio, B., Kahai, S. & Dodge, G. 2000. E-leadership: Implication for theory, research, and practice. The Leadership quarterly, Vol.11. (4), 615-668. Viitattu 8.8.2023.

<https://www.sciencedirect.com.nelli.laurea.fi/science/article/pii/S104898430000062X?via%3Dihub>

Badal, A. 2022. Inclusion + Respect => Effective leadership. Cross-Cultural management journal 2022, Vol.XXIV (1), 59-64. Viitattu 16.8.2023.

<https://www.proquest.com/docview/2805451010?parentSessionId=Aho6p7P2yG6gH21NJGd4oHb5opGYQhkK9ZRt0fjVS70%3D&accountid=12003>

Brown, O., Paz-Aparicio, C. & Revilla, A. 2019. Leader's communication style, LMX and organizational commitment. Leadership & organization development journal 2019, Vol.40 (2), 230-258. Viitattu 15.8.2023

<https://www.proquest.com/docview/2200764517?parentSessionId=LZX2mRI7xHEseio750zauXhw8%2BH%2FW2rVi8znyz5BG0E%3D&accountid=12003>

Cascio, W. & Shurygailo, S. 2003 E-Leadership and Virtual Teams. Organizational dynamics. Vol. 31. 362-376. Viitattu 19.8.2023.

<https://www.sciencedirect.com.nelli.laurea.fi/science/article/pii/S0090261602001304?via%3Dihub>

De Paoli D., Ropo A. 2015. Open plan offices - the response to leadership challenges of virtual project work? Journal of Corporate Real Estate. 2015;17(1):63-74. Viitattu 4.8.2023.

<https://www.proquest.com/scholarly-journals/open-plan-offices-response-leadership-challenges/docview/2120845213/se-2>

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. 2001. The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science* 12(4), 450-467. Viitattu 1.5.2023.

[The role of trust in organizational settings - ProQuest](#)

Ford, R. C., Piccolo, R. F., & Ford, L. R. 2017. Strategies for Building Effective Virtual Teams: Trust is Key. *Business Horizons* 60(1), 25-34. Viitattu 15.4.2023.

[Strategies for building effective virtual teams: Trust is key \(sciencedirectassets.com\)](#)

Gajendran, R. S., & Joshi, A. 2012. Innovation in Globally Distributed Teams: The Role of LMX, Communication Frequency, and Member Influence on Team Decisions. *Journal of Applied Psychology* 97(6), 1252. Viitattu 1.5.2023.

<https://web-s-ebshost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=e09d2f72-6932-4691-9dae-8c6a0d1852ef%40redis>

Golden, T. & Veiga, J. 2008. The impact of superior-subordinate relationships on commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership quarterly*. Vol. 19 (1), 77-88. Viitattu 4.8.2023.

<https://www.sciencedirect.com.nelli.laurea.fi/science/article/pii/S1048984307001518?via%3Dihub>

Guinalú, M., & Jordán, P. 2016. Building Trust in the Leader of Virtual Work Teams. *Spanish Journal of Marketing-ESIC* 20(1), 58-70. Viitattu 15.5.2023.

[Building trust in the leader of virtual work teams - ScienceDirect \(laurea.fi\)](#)

Hai, M., Latif, S. Bilal, A & Ahmen, B. 2022. Respect: give it to get it! Does leadership complimented with respect can foster creativity? *Oternational journal of emerging markets*. Vol.17 (2), 621-644. Viitattu 16.8.2023

<https://www-emerald-com.nelli.laurea.fi/insight/content/doi/10.1108/IJOEM-11-2019-0931/full/html>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H., 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. Viitattu 15.4.2023.

[Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö | Ellibs Library](#)

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim). 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. E-kirja. Tampere: Vastapaino.

Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. E-kirja. PS-kustannus.

Jämsen, R., Sivunen, A. & Blomqvist, K. 2022. Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in public sector. *Computers in human behaviour*. Vol. 132.

<https://www-sciencedirect-com.nelli.laurea.fi/science/article/pii/S0747563222000620>

Kettunen, S. & Kalliomaa, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. E-kirja. Helsinki: WSOY Pro.

Kuisma, J. & Sauri, P. 2021. Etätyö ja monipaikkaisuus Suomessa. E-kirja. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Kurland, N. & Bailey, D. 1999. Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime. *Organizational dynamics* 1999, Vol.28 (2), s. 53-68

<https://web-s-ebshost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=0555c7cf-c1e7-4c3b-ac3b-b2b4cbb5b95d%40redis>

Jarenko, K. & Martela, F., 2015. Draivi - voiko sisäistä motivaatiota johtaa? E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Matikainen, T., Kianto, A. & Olander, H. 2023. Knowledge-related tensions in remote work arrangements during the COVID-19 pandemic. VINE Journal of information and knowledge management systems. Vol.53 (2), 358-376. Viitattu 18.8.2023  
<https://www-emerald-com.nelli.laurea.fi/insight/content/doi/10.1108/VJIKMS-05-2022-0160/full/pdf?title=knowledge-related-tensions-in-remote-work-arrangements-during-the-covid-19-pandemic>

Mäntyranta, T. & Kaila, M. 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. Tutkimus ja opetus. Viitattu 14.5.2023.  
[Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä \(duodecimlehti.fi\)](https://www.duodecimlehti.fi)

Neufeld, DJ., Wan, Z., Fang, Y. 2010. Remote leadership, communication effectiveness and leader performance. Group Decis Negotiation. 2010;19(3):227-246. Viitattu 4.8.2023.  
<https://www.proquest.com/scholarly-journals/remote-leadership-communication-effectiveness/docview/223825291/se-2>. doi: <https://doi.org/10.1007/s10726-008-9142-x>

Ojasalo, K.; Moilanen, T. & Ritalahti J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ristikangas, M-R. & Grunbaum, L. 2014. Valmentava Esimies. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Rudolf, C., Katz, I., Ruppel, R. & Zacher, H. 2021. A systematic and critical review of research on respect on leadership. The Leadership quarterly Vol.32, Article 101492. Viitattu 16.8.2023.  
<https://www-sciencedirect-com.nelli.laurea.fi/science/article/pii/S1048984320301193?via%3Dihub>

Snellman, C. 2014. Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders. Procedia, social and behavioral sciences 2014, Vol.110, s.1251-1261. Viitattu 20.5.2023.  
[Virtual Teams: Opportunities and Challenges for e-Leaders - ScienceDirect \(laurea.fi\)](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050914000000)

Terkamo-Moisio, A., Karki, S, Kangasniemi, M., Lamintakainen, J. Häggman-Laitila, A. 2022. Towards remote leadership in health care: Lessons learned from an integrative review. Journal of advanced nursing. Vol. 78 (3) 595-608. Viitattu 21.8.2022.  
<https://onlinelibrary-wiley-com.nelli.laurea.fi/doi/full/10.1111/jan.15028>

Valli, R. & Aarnos, J. (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. uudistettu ja täydennetty painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. & Liu, C. 2017. Integrating ICT Adoption Issues into (e-)Leadership Theory. Telematics and Informatics. Vol.34 (1), 527-537. Viitattu 17.8.2023.  
<https://www-sciencedirect-com.nelli.laurea.fi/science/article/pii/S0736585316303525?via%3Dihub>

Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. & Liu, C. 2019. Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. International review of administrative sciences. Vol.85 (1), 80-97. Viitattu 9.8.2023.  
<https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/epub/10.1177/0020852316681446>

Vartiainen, M. 2017. Digitalisoituvan työelämän voimavarat. Teoksessa: Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.E. (toim.) Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet. E-kirja. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. E-kirja. Edita.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. Helsinki: Tammi.

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

Yukl, G. 2012. Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85. Viitattu 1.4.2023.  
[Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More At...: EBSCO-host \(laurea.fi\)](#)

Yukl, G., O'Donnell, M. & Taber, T. 2009. Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 24(4), 289-299. Viitattu 1.4.2023.  
<https://www.proquest.com/docview/215868528/fulltextPDF/AFBF690439AE4828PQ/1?accountid=12003>

Zaccaro, S. J., & Bader, P. 2003. E-leadership and the Challenges of Leading E-teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good. *Organizational Dynamics* 31(4), 377-387. Viitattu 1.4.2023.  
[E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams:: Minimizing the Bad and Maximizing the Good - ScienceDirect \(laurea.fi\)](#)

Zigurs, I. 2002. Leadership in virtual teams: oxymoron or opportunity?. *Organizational Dynamics*, Vol. 31 No. 4, 339-351. Viitattu 4.8.2023.  
[https://www-sciencedirect-com.nelli.laurea.fi/science/article/pii/S0090261602001328?ref=cra\\_js\\_challenge&fr=RR-1](https://www-sciencedirect-com.nelli.laurea.fi/science/article/pii/S0090261602001328?ref=cra_js_challenge&fr=RR-1)

## Kuviot

Kuvio 1: Tutkimuskohteen organisaatiomalli .....	12
Kuvio 2: Etäjohtamisen onnistumisen tekijät (Vilkman 2016, 26).....	18
Kuvio 3: Luottamus rakentuu vähitellen (Juuti 2016, 25) .....	20
Kuvio 4: Etäjohtamisen yleisimmät haasteet.....	27
Kuvio 5: Kehittämistyön toteuttamisen prosessi .....	30
Kuvio 6: Paljonko organisaatiossa tehdään etätyötä? .....	40
Kuvio 7: Missä roolissa vastaajat työskentelevät?.....	40
Kuvio 8: Miten etäjohtaminen koetaan organisaatiossa? .....	41
Kuvio 9: Miten hyvin etätyöskentelyn pelisäännöt toimivat?.....	42
Kuvio 10: Miten luottamus toimii?.....	44
Kuvio 11: Luotetaanko organisaatiossa sinuun? .....	44
Kuvio 12: Miten hyvin vuorovaikutus toimii?.....	46
Kuvio 13: Miten avoimuus toimii?.....	47
Kuvio 14: Miten yhteisöllisyys koetaan? .....	49
Kuvio 15: Miten koet, että sinua arvostetaan? .....	50
Kuvio 16: Saatko työhösi tukea? .....	52
Kuvio 17: Paljonko pystyt vaikuttamaan omaan työhösi?.....	52
Kuvio 18: Tärkeimmät parhaat käytännöt tutkittavassa yksikössä .....	60
Kuvio 19: Kehityskohteiden toteuttamissuunnitelma .....	61



## Liitteet

Liite 1: Ryhmähaastatteluun osallistumisen saatekirje .....	69
Liite 2: Ryhmähaastattelun kysymykset .....	70
Liite 3: Sähköisen kyselyn saatekirje .....	71
Liite 4: Sähköisen kyselyn kysymykset.....	72
Liite 5: Ideariihen agenda .....	74
Liite 6: Kyselyn, haastattelun ja työpajan osallistujat .....	75

Liite 1: Ryhmähaastatteluun osallistumisen saatekirje

SAATEKIRJE

Hei,

Pyydän Sinua osallistumaan ryhmähaastatteluun, jonka tavoitteena on selvittää etäjohtamisen tilaa tässä organisaatiossa. Etäjohtamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa esihenkilö/palvelupäällikkö ei tapaa tiimiläisiä päivittäin.

Osallistumalla tähän haastatteluun saan ensiarvoisen tärkeää tietoa opinnäytetyötäni varten ja autat organisaatiotasi kehittämään etäjohtamisen mallia. Haastatteluun on varattu 60 minuuttia ja se tehdään Teamsin välityksellä. Haastattelun tietoja käsitellään luottamuksellisesti.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja osallistuja voi keskeyttää tutkimukseen osallistumisensa missä tahansa tutkimuksen vaiheessa ilmoittamalla asiasta tutkijalle. Vastaamalla sähköiseen kyselyyn annat suostumuksesi tutkimukseen osallistumiseen.

Kiitos osallistumisestasi!

Tiina Ojala

## Liite 2: Ryhmähaastatteluun kysymykset

### Haastattelurunko:

1. Etäjohtamisen tila yleisesti, haasteet ja toimivat asiat
  - Miten etäjohtaminen tässä organisaatiossa mielestänne toimii?
  - Minkä koet suurimmaksi haasteeksi etäjohtamisessa?
2. Toimivat pelisäännöt ja niiden noudattaminen
  - Kuinka hyvin pelisäännöt tunnetaan ja niitä noudatetaan tässä organisaatiossa? Mikä vaikuttaa tähän asiaan?
3. Luottamus
  - Miten luottamus tai sen puute ilmenee organisaatiossa? Mitkä tekijät vaikuttavat tähän?
4. Vuorovaikutus
  - Miten vuorovaikutus mielestänne onnistuu organisaatiossa, mitkä tekijät vaikuttavat?
5. Avoimuus
  - Miten koette avoimuuden organisaatiossa, mikä tähän vaikuttaa?
6. Yhteisöllisyys
  - Mikä mielestänne vaikuttaa yhteisöllisyyden tunteeseen organisaatiossa?
7. Arvostus
  - Kuinka arvostus koetaan organisaatiossa?
8. Tiimin tukeminen
  - Saatteko mielestänne riittävästi tukea työhönne?
9. Muuta etäjohtamisesta
  - Mitä muuta haluaisitte nostaa etäjohtamiseen liittyen?

### Liite 3: Sähköisen kyselyn saatekirje

#### SAATEKIRJE

Hei,

Pyydän Sinua osallistumaan tutkimukseen, jonka tavoitteena on selvittää etäjohtamisen tilaa meidän organisaatiossamme. Etäjohtamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa esihenkilö tai palvelupäällikkö eivät tapaa tiimiläisiä päivittäin.

Vastaamalla tähän kyselyyn saan ensiarvoisen tärkeää tietoa opinnäytetyöhöni ja samalla autat organisaatiotasi kehittämään etäjohtamisen mallia. Lomake sisältää enimmäkseen asteikolla 1-5 vastattavia kysymyksiä. Näihin liittyy myös avoimia kysymyksiä, joihin voit halutessasi antaa tarkempaa tietoa ja parannusehdotuksia. Kyselyyn vastaamiseen sinulta menee 5-15 minuuttia. Kyselyn tuloksia käsitellään luottamuksellisesti.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja tutkimuksen tulokset julkaistaan anonymisinä. Vastaamalla sähköiseen kyselyyn annat suostumuksesi tutkimukseen osallistumiseen.

Kiitos vastauksestasi!

Tiina Ojala

#### Liite 4: Sähköisen kyselyn kysymykset

Kysymyksessä viitataan organisaatioon ja sillä tarkoitetaan AO Fin organisaatiota ja omaa tiimiäsi (palvelu/linjatiimiä)

1. Taustakysymykset
  - Missä roolissa työskentelet (linjaesimies/palvelupäällikkö/muu)?
  - Teetkö itse etätyötä (päivittäin, 2-3 kertaa viikossa, 1-2 kertaa viikossa, muutamana kerran kuukaudessa, en milloinkaan)?
2. Etäjohtaminen yleisesti:
  - Miten koet etäjohtamisen toimivan organisaatiossamme (asteikolla 1-5, 1 = erinomaisesti, 5 = heikosti)?
  - Mikä mielestäsi toimii, mikä ei toimi?
  - Miten parantaisit etäjohtamista?
3. Kuinka hyvin organisaatiossa tunnetaan etätyöskentelyn pelisäännöt ja miten hyvin niitä noudatetaan? (Missä roolissa etätyötä voidaan tehdä, milloin etätyötä voi tehdä, mitä välineitä käytetään yhteydenpidossa, milloin pitää olla tavoitettavissa ja miten jaetaan tietoa.)
  - Kuinka hyvin organisaatiossa tunnetaan etätyöskentelyn pelisäännöt ja miten hyvin niitä noudatetaan?
  - Mikä mielestäsi toimii, mikä ei toimi?
  - Miten voisimme parantaa yhteisiä pelisääntöjä ja niiden noudattamista?
4. Luottamus etäjohtajan ja etäjohtettavien välillä
  - Miten luottamus mielestäsi toimii organisaatiossamme (asteikolla 1-5, 1 = erinomaisesti, 5 = heikosti)?
  - Luotetaanko organisaatiossa siihen, että hoidat oman työsi (asteikolla 1-5, 1 = erinomaisesti, 5 = heikosti)?
  - Mikä mielestäsi toimii, mikä ei toimi?
  - Miten luottamusta voisi mielestäsi parantaa?
5. Vuorovaikutus (Kommunikaatio ja yhteistyö)
  - Miten hyvin vuorovaikutus organisaatiossa mielestäsi toimii (asteikolla 1-5, 1 = erinomaisesti, 5 = heikosti)?
  - Mikä mielestäsi toimii, mikä ei toimi?
  - Miten luottamusta voisi mielestäsi parantaa?
6. Avoimuus
  - Miten hyvin avoimuus mielestäsi toteutuu? (asteikolla 1-5, 1 = erinomaisesti, 5 = heikosti)?
  - Mikä mielestäsi toimii, mikä ei toimi?
  - Miten luottamusta voisi mielestäsi parantaa?

## 7. Yhteisöllisyys

- Koetko, että organisaatiossa arvostetaan sinua ja työpanostasi? (asteikolla 1-5, 1 = erinomaisesti, 5 = heikosti)?
- Mikä mielestäsi toimii, mikä ei toimi?
- Miten luottamusta voisi mielestäsi parantaa?

## 8. Arvostus

- Koetko, että organisaatiossa arvostetaan sinua ja työpanostasi (asteikolla 1-5, 1 = erinomaisesti, 5 = heikosti)?
- Mikä mielestäsi toimii, mikä ei toimi?
- Miten arvostusta voisi mielestäsi parantaa?

## 9. Tuensaaminen ja omaan työhön vaikuttaminen

- Saatko mielestäsi työhösi riittävää tukea (asteikolla 1-5, 1 = erinomaisesti, 5 = heikosti)?
- Paljonko pystyt mielestäsi vaikuttamaan omaan työhösi (asteikolla 1-5, 1 = erinomaisesti, 5 = heikosti)?
- Mikä mielestäsi toimii, mikä ei toimi?
- Miten luottamusta voisi mielestäsi parantaa?

## 10. Muuta

- Muita kommentteja etäjohtamiseen liittyen?

#### Liite 5: Ideariihen agenda

- Tervetuloa
- Käydään läpi työpajan tarkoitus, aikataulu, pelisäännöt
- Käydään läpi jokainen teema erikseen
  - tutkimustuloksen pohjustus
  - ideointivaihe
  - yhteinen läpikäynti
- Teemat
  - Etäjohtamisen tila, haasteet ja toimivat asiat
  - Luottamus
  - Vuorovaikutus
  - Avoimuus
  - Yhteisöllisyys
  - Arvostus
  - Tuen saaminen
- Lopuksi summataan jokaisen alueen osalta ideat
- Kiitokset osallistujille

## Liite 6: Kyselyn, haastattelun ja työpajan osallistujat

<b>Rooli</b>	<b>Kysely</b>	<b>Haastattelu</b>	<b>Työpaja</b>
Palvelupäällikkö_1	x	x	x
Palvelupäällikkö_2	x	x	x
Palvelupäällikkö_3	x		
Palvelupäällikkö_4	x	x	x
Palvelupäällikkö_5	x	x	x
Palvelupäällikkö_6	x	x	x
Palvelupäällikkö_7	x		
Palvelupäällikkö_8	x		
Palvelupäällikkö_9	x	x	x
Esihenkilö_1	x	x	x
Esihenkilö_2	x	x	x
Asiantuntija_1	x	x	x
Asiantuntija_2	x		
Asiantuntija_3	x		
Asiantuntija_4	x		
Asiantuntija_5	x		
Asiantuntija_6	x		
Asiantuntija_7	x		
Asiantuntija_8	x		
Asiantuntija_9	x		
Asiantuntija_10	x		
Asiantuntija_11	x		
Asiantuntija_12	x		
Asiantuntija_13	x		
Asiantuntija_14	x		
Asiantuntija_15	x		
Asiantuntija_16	x		
Asiantuntija_17	x		
Asiantuntija_18	x		
Asiantuntija_19	x		
Asiantuntija_20	x		