



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

EMPPU PULLIAINEN

Etäjohtamisen kehittäminen kiinteistöalan organisaatiossa

Case: Realia Group

LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA

2021

Tekijä(t) Pulliainen, Emppu	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä 6/2021
	Sivumäärä 46+4	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Etäjohtamisen kehittäminen kiinteistöalan organisaatiossa		
Tutkinto-ohjelma Liiketalous		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Realia Group. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation etäjohtamisen nykytila sekä etsiä ratkaisuja ja menetelmiä sen kehittämiseen.</p> <p>Työn teoreettinen viitekehys muodostui etäjohtamisen käsitteen ympärille. Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusotteella ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja, jotka toteutettiin keväällä 2021. Haastatteluihin osallistui kolme työntekijää ja kolme esimiestä Realia Groupilta.</p> <p>Tutkimus osoitti, että kohdeorganisaatiossa etäjohtaminen on kokonaisuudessaan kii- tettävällä tasolla, mutta muutamia haasteitakin havaittiin. Kohdeorganisaatiossa ei ollut osattu täysin mukautua etätyön asettamiin vaatimuksiin, sillä etenkin etäjohtaminen vaatii esimiehiltä enemmän aikaa ja paneutumista kuin lähijohtaminen ja tuloksista ilmeni, että aikaa ei tunnu löytyvän riittävästi, jotta etäjohtamista voisi tehdä tarpeeksi hyvin. Haastattelutuloksista selvisi, että esimiehiltä kaivataan enemmän sosiaalista yhteydenpitoa työntekijöihin, myös muissa kuin työasioissa. Lisäksi työntekijät kaipa- vat vapaamuotoisia hetkiä oman tiimin kanssa ja haastatteluista ilmeni, että yhteisöllisyys on hieman heikentynyt etätyön myötä.</p>		
<p><u>Asiasanat</u> Etäjohtaminen, johtaminen, esimiestyö, etätyö</p>		

Author(s) Pulliainen, Emppu	Type of Publication Bachelor's thesis	Date 6/2021
	Number of pages 46+4	Language of publication: Finnish
Title of publication Development of remote management in a real estate organization		
Degree programme Business Administration		
Abstract This thesis was executed together with Realia Group Organization. The aim of the study was to determine the current state of remote management in the target organization and to seek solutions and methods for its development. The theoretical framework for the work was formed around the concept of remote management. The study was carried out with a qualitative research method and for data collection half structured interviews were conducted in the spring of 2021. The interviews involved three employees and three supervisors from Realia Group. The study showed that remote management within the target organization is at a commendable level, but a few challenges were identified. The target organization had not been able to fully adapt to the requirements of remote working, since especially remote management requires more time and effort from managers than face to face management. The results showed that not enough time was found allowing remote management to be executed well enough. The results showed that there are more requirements for social contact from managers to the employees, also beyond work related matters. The employees wished more casual moments with their team members and the results showed that the sense of community has started to decrease as a result of the transition to remote work.		
<u>Key words</u> Remote management, Leadership, Supervisory work, Remote work		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET JA TEORIA	6
2.1	Toimeksiantajan esittely	6
2.2	Tutkimusongelma ja -kysymykset	6
2.3	Teoreettinen viitekehys	7
3	ETÄJOHTAMINEN	8
3.1	Etätyö	8
3.2	Etätyön johtaminen	10
3.3	Etäjohtamisen haasteet	11
3.4	Etäjohtamisen kulmakivet.....	14
3.5	Etäjohtajan taidot	17
3.6	Digitaaliset työvälineet etäjohtamisen tukena	19
4	TUTKIMUSMENETELMÄ	21
4.1	Laadullinen tutkimus	21
4.2	Tapaustutkimus	22
4.3	Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu.....	22
4.4	Aineiston analyysimenetelmä	24
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	24
5.1	Tutkimuksen toteutus	24
5.2	Tutkimuksen tulokset.....	25
5.2.1	Etäjohtaminen vie enemmän aikaa.....	26
5.2.2	Ihmisten johtaminen keskiössä.....	28
5.2.3	Digitaaliset työkalut – kaksi teräinen miekka?.....	30
5.2.4	Muita esiin nousseita asioita.....	33
6	TUTKIMUKSEN YHTEENVETO	34
6.1	Tutkimuksen johtopäätökset	34
6.2	Kehittämisehdotukset.....	37
6.3	Tutkimuksen luotettavuus	40
6.4	Jatkotutkimusaiheet.....	41
7	POHDINTA JA LOPPUTULOKSEN ARVIONTI.....	42

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

Etätyöskentelyn suosio on kasvanut pitkään viimeisten vuosien ajan, mutta keväällä 2020 puhjennut koronapandemian myötä tapahtui suuri ja äkillinen digiloikka, kun käytännössä jokainen, jolle etätyöskentely työtehtävien puolesta oli mahdollista, siirtyi etätyöhön hyvin nopealla varoitusajalla. Ruohomäen (2020) mukaan koronapandemian myötä etätöihin siirtyi 59 % suomalaisista, mikä on suurin osuus koko Euroopassa. (Työterveyslaitoksen [www-sivut](http://www.ttl.fi)). Tällä hetkellä etätyötilanne on muuttunut monessa organisaatiossa uudeksi ”normaaliksi” ja etätyö tulee varmasti pandemian jälkeenkin jäämään osaksi monien yritysten normaaleja toimintatapoja.

Esimiehiltä ja organisaatioilta vaaditaan kykyä mukautua uusiin olosuhteisiin ja muuttaa johtamiskäytäntöjään sen mukaisiksi. Vaikka etäjohtaminen on monissa organisaatioissa yleistynyt huomattavasti, hyvin harvoissa organisaatioissa on määritelty, minikälaista osaamista etäjohtajalta vaaditaan. Nykyään etäjohtajan taitoja tarvitsee yhä useampi esimies ja voidaankin sanoa, että etäjohtaminen on tulevaisuuden esimiehen ydinosuamista. Etäjohtajan on kyettävä hyödyntämään tieto- ja viestintäteknologiaa. Ihmisten johtamistaidot korostuvat etäjohtamisessa, eikä lähijohtamisesta tuttujen vanhojen johtamiskäytäntöjen siirtäminen etäjohtamiseen automaattisesti toimi vaan tarvitaan uusia toimintamalleja. (Vilkman 2016).

Tämän opinnäytetyön aiheena on kohdeorganisaation etäjohtamisen kehittäminen ja tarkoituksena on selvittää, kuinka etäjohtaminen organisaatiossa koetaan ja tutkia erityisesti esimiehen näkökulmasta etäjohtamista ja sen osa-alueita. Saatujen tuloksien avulla laaditaan kohdeorganisaatiolle kehitysehdotuksia, miten etäjohtamisen käytänteitä voitaisiin organisaatiossa kehittää toimivimmiksi.

2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET JA TEORIA

2.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Realia Group, joka on Pohjoismaiden suurin kiinteistöjen, asuntojen ja toimitilojen välitykseen sekä hallintaan erikoistunut asiantuntijapalvelu ja heidän visionaan on luoda parempaa asumista ja kiinteistövarallisuutta asiakkailleen. Realia Group -konserniin kuuluvat Realia Management Oy, Realia Isännöinti Oy, SKV Kiinteistönvälitys Oy, Huoneistokeskus Oy ja Huom! Huoneistomarkkinointi Oy. Ruotsin liiketoiminnoista vastaa Hestia sekä Baltian toiminnoista A/S Ober-Haus. Koko Realia Group -konsernin henkilöstömäärä on noin 2000 henkilöä ja konsernin liikevaihto on noin 134 miljoonaa euroa. Realia Groupin omistaa pohjoismainen pääomasijoitusrahasto Altor Fund IV. (Realia Group, 2021.)

Realia-konserniin kuuluva Realia Isännöinti on Suomen suurin asunto- ja kiinteistöosakeyhtiöiden isännöinnin palveluyritys. Kokemusta isännöinnistä ja vaativista saneeraushankkeista on yli 50 vuotta. Realia Isännöinti toimii 40 paikkakunnalla Suomessa, 700 asiantuntijan voimin. Toiminnan perustana on asiakastyytyväisyys ja tavoitteena on tarjota alan paras asiakaskokemus. (Realia Group, 2021.)

Realia Management on erikoistunut kiinteistöjohtamiseen eri puolilla Suomea. Realia Managementin asiakkaita ovat muun muassa toimitila- ja asuntokiinteistöjen yksityisiä sekä julkisia omistajia ja käyttäjiä, pankkeja, rahastoyhtiöitä ja muita alan toimijoita. Realia Managementin palveluihin kuuluu kiinteistöjen ylläpidon johtaminen, toimitilavälitys, arviointipalvelut ja asuntovuokraus- ja taloushallintopalvelut. Realia-konserniin kuuluu myös Realia Asuntovuokraus niminen brändi, joka palvelee kuluttaja-asiakkaita asunnon vuokraamiseen liittyvissä asioissa. (Realia Group, 2021.)

2.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia etäjohtamisen nykytilaa kohdeorganisaatiossa sekä löytää kehityskohtia ja menetelmiä sen parantamiseen. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan etäjohtamista esimiehen näkökulmasta, vertailupohjaa haetaan kuitenkin

haastatteleamalla myös työntekijöitä. Aihe on hyvin ajankohtainen, sillä myös Realia Groupissa on siirrytty pandemian myötä suurelta osin työskentelemään etänä. Muutoksen myötä myös johtamisen toimintatavat muuttuvat ja on tututeltava uusiin järjestelmiin ja digitaalisiin työkaluihin. Koronaviruksen aiheuttaman poikkeustilanteen vuoksi useimmissa organisaatioissa tämä suuri digiloikka toteutettiin lyhyellä varoitusajalla, ilman minkäänlaisia siirtymävaiheita tai testauksia. Tämä on voinut johtaa siihen tilanteeseen, että johtajat ja esimiehet eivät ole saaneet riittävää koulutusta, kuinka heidän tulisi johtaa ja toimia uudessa ympäristössä. Emme vielä tiedä, millaiseksi työelämä palautuu tai normalisoituu, mutta hyvin todennäköistä on, että osa työntekijöistä jää pysyvästi työskentelemään etänä. Todennäköisesti tulevaisuudessa etäjohtamisen osa-alueeseen tullaan kiinnittämään enemmän huomiota organisaatioissa ja etäjohtajan taitoja arvostetaan entistä enemmän.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä on:

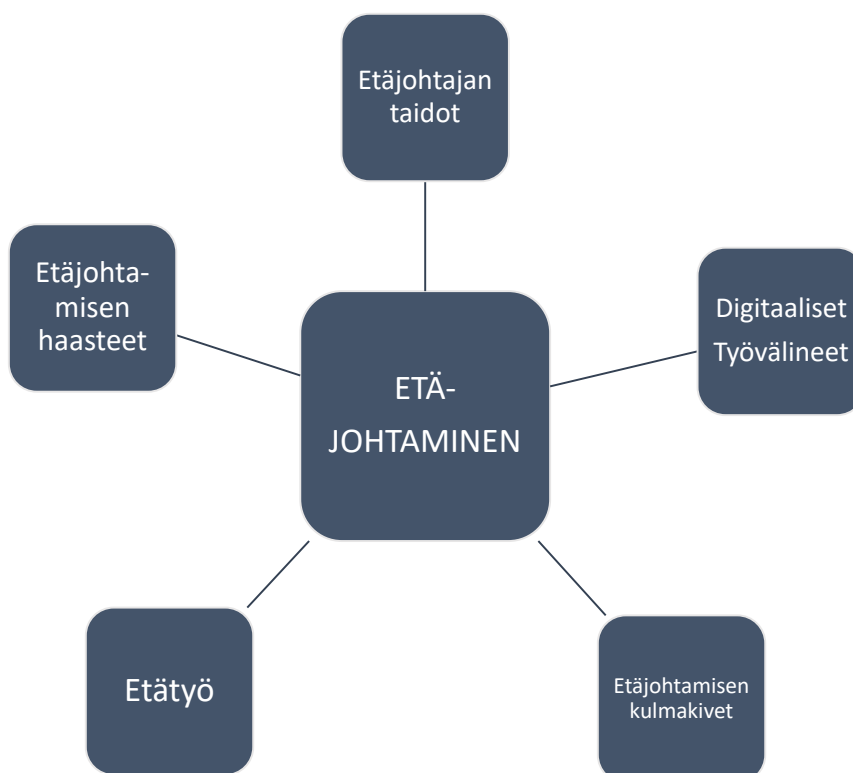
- Kuinka etäjohtamista voidaan kehittää Realia Groupissa?

Apukysymykset:

- Millainen etäjohtamisen nykytila on Realia Groupissa?
- Kuinka etäjohtaminen koetaan Realia Groupin henkilöstön keskuudessa?

2.3 Teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu etäjohtamisen käsitteen ympärille. Tutkimuksen teoria muodostuu etätyöstä, etäjohtamisesta ja sen haasteista, etäjohtamisen onnistumisen kulmakivistä sekä etäjohtajan tärkeistä taidoista. Hyvin olennainen osa etätyötä ja -johtamista ovat erilaiset digitaaliset työvälineet, joita etäjohtamisessa hyödynnetään ja joilla pyritään tukemaan etäjohtamista. Tämän takia, digitaaliset työvälineet ovat kiinteä osa tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

3 ETÄJOHTAMINEN

3.1 Etätyö

Etätyöllä tarkoitetaan vapaaehtoista ja joustavaa työn organisointitapaa. Työtä tehdään siellä, missä se on työnantajan, työntekijän ja tehtävän työn kannalta tarkoituksenmukaisinta sekä tehokkainta. Etätyötä voidaan tehdä kotona, vapaa-ajan asunnolla tai esimerkiksi liikkuvana työnä matkoilla. Huomioitavaa on kuitenkin, ettei kaikkea työpäivän ulkopuolella suoritettavaa työtä voida luokitella etätyöksi. Etätyöksi ei luokitella esimerkiksi työtä tietyömaalla, rakennuksella tai kodinhoitajana. Erityisesti asiantuntijatehtävissä työskenteleville sopii työnsä puolesta etätyöskentely erinomaisesti.

(Akavan www-sivut 2021.) Etätyö ei ole mikään uusi keksintö, mutta tarvittiin maailmanlaajuinen pandemia vaihtaaksemme oletuksena toimistolla työskentelyn kotitoimistoon niiden ihmisten osalta, joille se on oman työnsä puolesta mahdollista. Todennäköisesti työt tulevat siirtymään ainakin osittain takaisin fyysisiin tiloihin, kun se on jälleen mahdollista, mutta kuinka suuri osa työntekijöistä todellisuudessa tulee siirtymään takaisin? Etätyössä on omat hyvät sekä huonot puolensa ja tutkimus osoittaa, että hybridimalli, jossa suurin osa ajasta työskennellään etänä, olisi lupaavin suunta. (Holzwarth, 2021.)

Suosituimpia syitä, miksi ihmiset suosivat etätyötä, ovat parempi työ- ja perhe-elämän tasapaino (91 %), tuottavuuden kasvu ja parempi keskittyminen (79 %), vähemmän stressiä (78 %) ja työmatkan välttäminen (78 %). Etätyön joustavuus on myös hyväksi omaishoitajille, sekä miehille että naisille, jotka huolehtivat lapsista ja vanhimmista. Siitä on kuitenkin myös monia muitakin hyötyjä, kuten tuottavuuden lisääntyminen, työtyytyväisyyden parantuminen ja vähäisempi työuupumus. (Holzwarth, 2021.) Amerikassa tehdyn tutkimuksen mukaan, 71 prosenttia kyselyyn vastanneista kertoi valitsevansa kahdesta kiinnostavasti työpaikasta sen, jossa etätyöskentely on mahdollista. Etätyöskentelyn hyödyistä puhuttaessa ei voi olla mainitsematta merkittäviä kokonaiskustannuksien säästöjä, joita organisaatiot saavat, kun toimistotilaa ja -huonekaluja ei tarvita yhtä paljon. IBM oli laskenut saaneensa säästöä jopa 700 miljoonaa dollaria antamalla neljäsosalle (80 000 työntekijää) työntekijöistään mahdollisuuden työskennellä etänä. Etätyöskentely on myös ympäristöystävällistä, sillä hiilijalanjälki pienenee huomattavasti, kun työmatkat vähentyvät. Suomessa tehdään joka päivä yli 2 miljoonaa edestakaista työmatkaa. (Vilkman 2016.)

Etätyön suurimmat varjopuolet pyörivät niiden etujen ympärillä, joita saamme muiden ihmisten ympärillä olemisesta. Sosiaalisina eläiminä ihmiset kärsivät heikentyneistä työsuhteista, kun heiltä puuttuu kasvokkain tapahtuvat kontaktit. Etätyöhön eristäytyminen voi johtaa vähäisempään tiedon jakamiseen sekä tiimien yhteenkuuluvuudentunteen heikkenemiseen. Täysin etätyötä tekevät saattavat keskittyä enemmän itsenäiseen työhönsä, mutta kaipaavat mahdollisuuksia mielekkääseen yhteistyöhön. Etätyöskentely voi myös johtaa hieman huonoihin tapoihin, kun ei tarvitse kävellä toimistoon joka aamu tai kokouksesta toiseen, pysyt todennäköisemmin samassa tuolissa koko päivän nousten vain lyhyesti lounaalle. (Holzwarth, 2021.)

Etätyössä tiimien ja työntekijöiden on otettava isompaa vastuuta tekemisistään esimiehen ohella, sekä jokaisen on osattava johtaa omaa työtään. Näin ollen johtaminen etätyössä jakautuu laajemmin. Oleellista etätyössä onnistumiseen on osata sopia asioista ja viestiä kollegoiden kanssa. Kehittyneet tieto- ja viestintäteknologiat sekä yhteisölliset palvelut mahdollistavat sujuvan etätyöskentelyn ja niiden avulla on myös mahdollista rakentaa uudenlaista yhteisöllisyyttä, joka ei perustu kiinteään fyysiseen ympäristöön, kuten ennen, vaan aktiiviseen vuorovaikutukseen. (Vuorikari 2014.)

3.2 Etätyön johtaminen

Kyvystä johtaa ja työskennellä virtuaalisesti on tullut yhtäkkiä yksi isoimmista kilpailutekijöistä organisaatioissa. (Tikkanen 2020). Käytännössä etäjohtaminen tarkoittaa sitä, ettei etäjohtaja näe työntekijöitään päivittäin tai viikoittain toimistossa, voi jopa olla, että kasvokkain nähdään vain muutaman kerran vuodessa. Suomessa globaaleissa yrityksissä on ollut jo pitkään yleistä, että tiimien eri jäsenet työskentelevät eripuolilla maailmaa ja monissa muissakin kotimaisissa yrityksissä on työskennelty tiimeissä eri paikkakunnilla. Välttämättä esimiehet eivät ole kuitenkaan ajatelleet, että etäjohtamisessa olisi mitään erikoista ja uudenlaisen työn ja sen johtamisen muotoihin on sopeuduttu varsin vaihtelevasti. Johtamisen perusasiat pysyvät edelleen samoina, vaikka työtä tehtäisiin etänä, joitain asioita on kuitenkin otettava huomioon etäjohtamisessa eri tavalla ja tietyt asiat korostuvat. Uudenlaisia toimintamalleja on kyettävä oppimaan eikä kaikkea voi tehdä samalla tavalla kuin ennen. (Vilkman 2016.)

Tiivistetysti etäjohtajan tehtävät ovat suunnan näyttäminen, yhteistyön kehittäminen ja toiminnan koordinointi. (Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2021). Etäjohtamisessa keskeistä on myös hyvät ihmistenjohtamistaidot sekä kyky hyödyntää digitaalisia työvälineitä monipuolisesti. Vaikka ihmisten johtamisesta puhutaankin paljon ja sitä myös koulutetaan koko ajan enemmän, on suomalaisessa työkuulttuurissa vielä insinöörimäinen asiajohtaminen keskiössä. (Vilkman 2016.) Prosessit ja strategiat eivät tunne mitään, eivät ymmärrä puhetta eivätkä saa mitään aikaiseksi, sen sijaan ihmiset, jotka niitä tekevät ja toteuttavat tuntevat, ymmärtävät ja saavat. Johtajien suurin motiivi ei voi olla enää hyvä palkka, oman uran edistäminen, status tai edes asetettuihin

liiketoiminnallisiin tai muihin organisaation tavoitteisiin pääseminen, vaan heidän tulisi ymmärtää ja kysyä itseltään, ”Mitä hyvää minä voin tälle yhteisölle tehdä?” (Savaspuro 2019, 36.) Eri organisaatioissa esimiehillä saattaa olla hyvin erilaiset ja vaihtelevat tavat johtaa ja olla vuorovaikutuksissa erilaisten johdettavien kanssa. Se, että on menestynyt erinomaisesti asiantuntijatehtävissä, ei tarkoita sitä, kuinka henkilö pärjää esimiehenä ja kuinka hyvin hän kykenee johtaa ihmisiä. Yhä esimiestehtäviin valitaan henkilöitä pitkälti asiantuntijatehtävässä onnistumisen seurauksena, esimiehen taitoja voi kuitenkin kehittää, mikäli henkilöllä on siihen halua ja motivaatiota. (Vilkman 2016.)

Vaikka useiden tutkimusten mukaan etäjohtaminen ei ole sen haastavampaa kuin lähijohtaminen, Vilkmanin (2016) väittää, että jopa 90 % näihin tutkimuksiin vastanneista oli sitä mieltä, että etäjohtaminen on vaikeampaa. Jos yrittää johtaa virtuaalista tiimiä samoilla periaatteilla, mihin olet aikaisemmin tottunut lähijohtamisessa, niin varmasti se koetaan haasteellisemmaksi. Esimiehiltä ja organisaatioilta vaaditaan kykyä muokata uusiin olosuhteisiin ja muuttaa johtamiskäytäntöjään sen mukaisiksi. Vaikka etäjohtaminen on monissa organisaatioissa yleistynyt huomattavasti, hyvin harvoissa organisaatioissa on määritelty sitä, minkälaista osaamista etäjohtajalta vaaditaan. Nykyään etäjohtajan taitoja tarvitsee yhä useampi esimies ja voidaankin sanoa, että etäjohtaminen on tulevaisuuden esimiehen ydinosaamista. Maailmalla myös koetaan etäjohtamisessa onnistuminen erittäin merkittäväksi kilpailutekijäksi organisaation menestyksen kannalta, sillä se mahdollistaa tiimien rakentamisen parhaista mahdollisista osaajista riippumatta siitä, mikä heidän sijaintinsa on. Hajautetussa tiimissä esimiestyötä ei voi enää hoitaa kevyesti siinä muiden töiden ohessa, vaan on oikeasti löydettävä aikaa ihmisten johtamiselle. (Vilkman 2016.)

3.3 Etäjohtamisen haasteet

Etätyöskentely tuo mukanaan myös paljon haasteita johtamiseen. Isoimmat haasteet liittyvät yhteisöllisyyteen, vuorovaikutukseen, luottamukseen ja työskentelytapoihin. Tiimin rakentamista kuitenkin helpottaa, mikäli henkilöt ovat osan ajasta samassa tilassa, mutta mikäli ollaan etänä suurin osa ajasta, täytyy yhteishengen rakentamiseksi tehdä enemmän suunnitelmallista työtä. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 54–55).

D. S. Rosen (2020, 8) mukaan etäjohtamisen kolme suurinta haastetta ovat positiivisen ilmapiirin ylläpitäminen tiimissä, konfliktien hallinta ja uusien jäsenten perehdyttäminen. Yhteenkuulumisen tunne sekä tunne olla osa yhteisöä on tärkeää tiimien jäsenille. Yhteisöllisyyden tunne kuuluu ihmisen luontaisiin tarpeisiin ja jos ei koe kuuluvansa joukkoon, voi se vaikuttaa ryhmädynamiikkaan ja muun muassa viestintä voi ryhmässä vähentyä. Etäjohtajan on tärkeää kiinnittää huomiota työntekijöidensä henkiseen tukeen, luottamukseen, kuuntelemiseen, arvostukseen sekä palautteen, ohjeiden ja neuvojen antamiseen. Nämä sosiaalisen tuen muodot ovat tärkeä voimavaratekijä ehkäisemään stressin ja uupumuksen kokemista sekä tyytymättömyyden tuntemista. (Vilkman 2016.)

Moni esimies kokee vaikeiden asioiden esiin tuomisen ja niistä keskustelun vaikeammaksi etätyössä (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 54–55). Sekä johtajat että heidän työntekijänsä ilmaisevat usein huolensa kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen puutteesta. Esimiehet ovat huolissaan siitä, että työntekijät eivät työskentele yhtä tunnollisesti tai tehokkaasti, vaikka Larson, Vroman & Makarius (2020) mukaan tutkimukset osoittavat toisin, ainakin joidenkin työpaikkojen osalta. Monet työntekijät taas kamppailevat vajaamman esimiestuen ja viestinnän kanssa. Joissakin tapauksissa työntekijät kokevat, että etäjohtajat eivät ole riittävän helposti tavoitettavissa tarpeisiinsa nähden, eivätkä siten ole riittävän tukevia eikä avuliaita. Etätyöntekijät ovat usein myös yllättyneitä lisääjasta ja vaivasta, jota tarvitaan työkavereilta saatujen tietojen paikantamiseen. Jopa vastausten saaminen siihen, mikä tuntuu yksinkertaiselta kysymykseltä, voi tuntua suurelta esteeltä kotona työskentelevälle työntekijälle. (Larson ym. 2020.)

Etätyössä esimies ei samalla tavalla pysty huomaamaan esimerkiksi työntekijän pahaoloa tai vetäytymistä eikä välttämättä havaitse työntekijän olemuksesta, milloin olisi oikea aika mennä keskustelemaan. Sen vuoksi etätyössä on tärkeää luoda käytäntöjä säännölliseen yhteydenpitoon työntekijöiden kanssa ja johtajan kannattaa myös soittaa työntekijöille, ihan vain kysyäkseen mitä kuuluu. (Kataja 2020, 2–3.) Hajauteissa työssä esimies ei myöskään pysty samalla tavalla aistimaan työtilan ilmapiiriä. Kun työskennellään fyysisesti samassa tilassa, pystyy esimies kuulemaan jännitystä tai huumoria ihmisten keskusteluissa ja näin ollen helpommin arvioimaan yhtenäisyyden tasoa tiimissä. Etänä työskenneltäessä esimiehen on kysyttävä jokaiselta erikseen

kysymyksiä selvittääkseen tiimin ilmapiiriä ja arvioitava rehellisyyttä vastauksissa. (D. S. Rose 2020, 9.) On kuitenkin oltava varovainen, ettei mikromanageeraa. Työntekijöiden täytyy voida luottaa siihen, että heidän esimiehensä uskoo, ette he työskentelevät yhtä paljon kuin toimistossa, saavuttavat määräaikoja ja ovat tuottavia. (Half 2018).

Monissa työpaikoissa virtuaalisia etäkokouksia voi olla useita päivässä ja etäjohtajan haasteena voi olla, kuinka saada ihmiset osallistumaan ja puhumaan samalla tavalla kuin lähikokouksissa. Kokoukset kannattaakin suunnitella etukäteen ja miettiä niiden kulkua ja onnistumista. Toisten osallistaminen ja keskustelujen vieminen vaatii johtajalta hieman enemmän fasilitointiosaamista. (Kataja 2020, 2–3.) Monessa organisaatiossa esimiehen toimenkuva on laaja ja varsinainen esimiestyö on vain yksi osa sitä. Saattaa helposti käydä niin, että hallinnollisiin asioihin keskittyminen sekä omien tulostavoitteiden ja esimiestehtävään liittyvien asioiden hoitaminen vie suurimman osan ajasta eikä yhteydenpito johdettaviin ole riittävää. Etäjohtamisessa tämä ilmiö korostuu, koska se ei yhtä hyvin enää onnistu muiden töiden ohessa tai kahvihuoneessa, vaan se vaatii suurempaa huomiota. (Vilkman 2016.) Vaikka etäjohtajilla on enemmän aikaa saada omat asiat hoidettua, vie etäjohtaminen ja asioiden suunnittelu enemmän aikaa ja vaivaa, mikäli haluaa johtaa tiimiään menestyksekkäästi. (D. S. Rose 2020, 10.)

Kun elämä alkaa palautua kohti normaalia, on johtajilla edessä taas uudenlaisia haasteita. Uusia viestintätyökaluja ja pelisääntöjä on otettu käyttöön ja kun ihmiset alkavat palailla konttoreille, osan jäädessä etätöihin, on mietittävä, kuinka jatkossa toimitaan. Miten kahvihuonekeskustelujen hiljainen informaatio siirretään myös etänä työtään tekeville? Jääkö tässä vaiheessa myös virtuaalikalvit pois, kun on taas mahdollista oikeasti kokoontua samaan tilaan ja miten jatkossa palaverit hoidetaan, täytyykö niihin jatkossa tulla fyysisesti paikalle? (Valtonen 2020.)

3.4 Etäjohtamisen kulmakivet



Kuva 2. Etäjohtamisen kulmakivet. (Vilkman 2016).

Hyvän etäjohtamisen kulmakivet ovat luottamus, avoimuus, arvostus, yhteisöllisyys, avoin vuorovaikutus sekä toimivat pelisäännöt. (Kuva 2.) Kaikki nämä liittyvät toisiinsa, ja mikäli jokin ei toimi, vaikuttaa se todennäköisesti muihinkin osa-alueisiin. (Vilkman 2016.) Kuuntelu, kohtaaminen ja autenttisuus ovat asioita, joilla etäjohtaja pääsee jo pitkälle sekä aidosti kiinnostuksen osoittaminen. Ihmiset vaistoavat herkästi, mikäli johtaja ei ole aito tai ei ole aidosti läsnä tilanteessa. (Savaspuro 2019, 37.) Tavoitettavuus, viestintätavat, käytännöt sekä laadun ja tulosten mittaaminen ovat myös etätyön johtamisessa oleellisia asioista sekä se, että on asetettu selkeät tehtävät ja odotukset. (Määttä 2020.)

Etäjohtamisessa johtamistyylin tulee olla luottamukseen perustuvaa johtamista, eikä perinteinen kontrolloiva esimiestyö sovi etänä työskentelevälle yhteisölle. Johtamistyylin täytyy suuntautua tuloksiin ja yhteisöä johdetaan tavoitteilla ja tehtävillä, eikä niinkään työtunneilla. (Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2021). Luottamus kasvattaa luottamusta, työntekijät haluavat olla luottamuksen arvoisia ja työtä tehdään tehokkaammin ja sitoutuneemmin, näin ollen työn laatu usein jopa paranee. Joskus voi toki olla niitäkin tapauksia, kun joku käyttää annettuja tilaisuuksia omaksi edukseen, mutta kannattaako yksittäisen tapauksen takia luoda iso kasa sääntöjä ja määräyksiä ja pilata niiden kaikkien muiden työntekijöiden motivaatio? Näitä poikkeustapauksia on

hyvin marginaalinen määrä. Johtajan tärkein ja ensimmäinen valinta on: luotatko? Se koskee kaikkea johtamista. Epävarmassa tilanteessa tai yrityksen kasvaessa usein aletaan epäillä, mikä johtaa kontrollin lisäämiseen. Liika kontrollin lisääminen uuvuttaa niin työntekijät, johtajan itse sekä organisaation. Vilkmanin (2016) mukaan luottaminen vähentää johtajan työkuormasta 90 %. Työntekijöistä on tullut aiempaa vaativampia ja he odottavatkin työnantajaltaan luottamusta, vapautta, päätöksentekomahdollisuuksia, autonomiaa ja hyvää johtamista. Työntekijät eivät halua, että yritystä johdetaan vain raha edellä, vaan tärkeämpää on työkuulttuuri ja ihmiset. Nämä tulevat esiin etenkin milleniaalien ja Z-sukupolven asenteissa. (Vilkman 2016.)

Luottamus on johtamisen kriittinen osatekijä ja on myös todettu, että luottamuksella ja tiimien tavoitteiden saavuttamisen välillä on selkeä yhteys. Etätyössä tapahtuvan erilaisen kommunikoinnin seurauksena voi olla luottamus vaikeampi saavuttaa. Luottamusta rakennetaan vuorovaikutuksen kautta ja se vahvistuu toistuvilla kanssakäymisillä. Nämä vuorovaikutustilanteet eivät ole virtuaalisesti yhtä rikkaita, mikä saa luottamuksen kehittymään hitaammin. (Ramage 2017, 40.)

Ilman arvostusta ei hyvä etäjohtaminen ole mahdollista. Arvostuksen osoittaminen koostuu pienistä asioista ja näkyy esimerkiksi siinä, miten kunnioitamme erilaisuutta, miten kohtaamme toiset ihmiset, miten otamme toiset ihmiset ja heidän ajatuksensa huomioon sekä olemmeko henkisesti läsnä vuorovaikutustilanteissa. Etätyöntekijät saattavat useasti kokea, etteivät he saa riittävästi sosiaalista tukea esimieheltään tai työyhteisöltään. Sosiaalinen tuki saa työntekijät tuntemaan itsensä ja oman työpanoksensa tärkeäksi, joten siksi se on hyvin tärkeää. Sosiaalinen tuki ehkäisee myös työuupumusta, sillä se vähentää tyytymättömyyden tuntemista epävarmoissa tilanteissa sekä vähentää kuormittavuuden kokemuksia. Etäjohtajan on kuitenkin tiedostettava, että ihmiset ovat erilaisia ja kokevat sosiaalisen tuen tai sen puuttumisen hyvin yksilöllisesti. (Vilkman 2016.)

Avoimuus lisää työssä viihtymistä ja on etäjohtamisessa muutenkin tärkeää. Se liittyy vahvasti vuorovaikutukseen sekä sen laatuun ja avoimella kulttuurilla synnytetään myös luottamusta. Työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon heikkenee ja yhteisöllisyys kärsii, jos ilmapiiri ei ole avointa. Kaikkeen työhön liittyvistä asioista pitäisi

pystyä puhumaan avoimesti. Etäjohtamisen kulmakiviin kuuluu vahvasti se, että sovi-
taan yhdessä yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat. Varsinkin etätyössä ne on oltava
kaikille hyvin selkeät. Esimies ei voi päättää niitä itse ja vain tiedottaa niistä työnteki-
jölle, sillä mikäli työntekijät eivät ole niistä samaa mieltä tai tulkitsevat eri tavalla, ei
sitoutumista pelisääntöihin todennäköisesti tapahdu. Sen sijaan, jos niistä sovitaan yh-
dessä, syntyy kaikille jäsenille tunne, että on voinut olla vaikuttamassa sekä yhteinen
näkemys on kaikille selkeä, mitä säännöillä tarkoitetaan. (Vilkman 2016.)

Tärkeitä kysymyksiä etäjohtamisen näkökulmasta ovat esimerkiksi:

- Milloin ja miten esimiehen pitäisi olla tavoitettavissa?
- Milloin ja miten työntekijöiden pitäisi olla tavoitettavissa?
- Mitä välineitä (puhelin / Teams-kokoukset / sähköposti / pikaviestimet / sisäi-
nen sosiaalinen media jne.) käytetään yhteistyön tekemiseen ja millä tavalla?
- Kuinka todetaan, että työ on saatu valmiiksi ja miten tehtävien etenemistä seu-
rataan?
- Miten tietoa jaetaan yhdessä niin, ettei se kuormita liikaa? (Vilkman 2016.)

On selvää, että me-henki ja hyvä ilmapiiri ovat myös etäjohtamisen yksi kulmakivistä
ja hyvin tärkeitä asioita työssä viihtymisen ja työn tulosten kannalta. Se korostuu etä-
työssä ja vaatii erityishuomiota. Etätyössä yhteisöllisyys voi lähteä murenemaan, kun
kohdataan toisia harvoin ja yhteisöllisyyden synnyttäminen on myös vaikeampaa. Yh-
teydenpidon määrä ja laatu ovat tärkeässä asemassa yhteisöllisyyden ylläpitämisessä
ja rakentamisessa. (Vilkman 2016.)

Etäjohtajan on kyettävä ajattelemaan uudella tavalla, sillä osalle työntekijöistä etänä
työskentely voi olla täysin uutta, kun taas osalla voi löytyä jo aikaisempaa työkoke-
musta etätyöskentelystä. Etäjohtajan on osattava mahdollisimman hyvin auttaa ja tu-
kea eri kokemustasoilla olevia työntekijöitään. (Määttä 2020.) Johtajuutta tarvitaan ja
jotta työyhteisöt omaksuvat uudet työtavat, vaaditaan etäjohtajilta heittäytymistä ja
rohkeutta. Valmennusta, tukea ja mentorointia on oltava tarjolla matalalla kynnyk-
sellä. (Rahkamo 2020.) Etätyössä työntekijöiltä odotetaan vahvaa itsensä johtamista,
tässä etäjohtaja voi toimia hyvänä valmentajana. (Fogelholm 2020).

Yksi etätyön keskeisimpiä osia on viestintä, jota voidaan tehostaa asettamalla selkeät pelisäännöt sille, mitä viestintäkanavia tulisi käyttää missäkin tilanteissa. Esimerkiksi ”käytämme videoneuvotteluita päivittäisiin kokouksiin, mutta käytämme pikaviestejä silloin, kun jokin asia on kiireellinen” (Larson, Vroman & Makarius 2020.) Yhdysvaltalaisista työntekijöistä noin puolet – etänä tai ei – eivät kunnolla tiedä, mitä heiltä odotetaan töissä. Se on huono lähtökohta, joka vain pahenee, kun työntekijät lähetetään työskentelemään etänä ilman hyvää ohjausta. Esimiesten täytyy asettaa odotuksen selkeästi ja ajoissa. (Robison 2020.)

3.5 Etäjohtajan taidot

Hyvän etäjohtajan tulee osata löytää sopiva tasapaino ihmisorientoituneen ja tehtäväorientoituneen johtamistyylin välillä. Tehokkaan ja hyvän etäjohtajan on pystyttävä suoriutumaan useista erilaisista rooleista, jotka voivat olla keskenään myös ristiriidassa, ne koostuvat ihmisten johtamiseen liittyvistä, asioiden johtamiseen liittyvistä sekä viestintään liittyvistä rooleista. Ihmisten johtamiseen liittyviä rooleja ovat muun muassa ongelmien selvittäjä ja yhteistyön fasilitoija, valmentaja sekä suhteiden rakentaja. Asioiden johtamiseen liittyviä rooleja ovat edellytysten luoja ja päätöksentekijä, suunnittelija ja organisoija. Viestintään liittyviä rooleja ovat muun muassa tiedonkerääjä, tiedottaja, juttukaveri, kommunikointiin kannustaja ja yhdyshenkilö. (Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2021.)



Kuva 3. Etäjohtajan osaamisalueet. (Vilkman 2016).

Kun puhutaan etäjohtajan tärkeistä taidoista ja ominaisuuksista, voidaan nostaa esille seuraavia asioita. (Kuva 3.) Etäjohtamisessa vuorovaikutusosaamisen merkitys korostuu, joten etäjohtajan tulee olla sosiaalisesti taitava. Tärkeää on myös tiimin yhdistäminen ja etätyössä on kyettävä löytämään toimivat keinot tehdä yhteistyötä erilaisia ja uusia digitaalisia työkaluja hyödyntäen. Avoin keskustelukulttuuri on ehdoton vaatimus, jos haluaa johtaa virtuaalitiimiä menestyksekkäästi. Viestin täytyy kulkea samankaltaisena kaikille jäsenille ja vuorovaikutuksen täytyy olla tasapuolista. Avoimuus on myös sitä, että johdettavat voivat ja uskaltavat puhua esimiehelleen kaikesta työhön liittyvästä. (Vilkman 2016.)

Delegointitaidot ovat tärkeä osa hyvän etäjohtajan ominaisuuksista. Hyvää delegointia on se, kun annetut tehtävät tulee hoidetuksi eikä niihin tarvitse jälkikäteen puuttua tai olla seuraamassa tuleeko tehtävät hoidetuksi vai ei. Tehtävänannot on osattava antaa selkeästi, että ne tulevat ymmärretyksi. Etätyössä korostuu myös itsensä johtamisen taidot. Hajautetun tiimin johtamisessa vaaditaan keskittymistä ja kurinalaisuutta. Etäjohtajan on luotava selkeä johtamistyyli, jotta tiimin jäsenet kokevat olonsa turvallisiksi työtä tehdessään ja suoriutuvat siitä mahdollisimman itsenäisesti. Hyvät suunnittelu- ja organisointitaidot ovat hyödyksi niin omien tehtävien hoidossa, kuin tiimityön johtamisessa sekä tehtävien jakamisessa. (Vilkman 2016.)

Muita tärkeitä taitoja ja ominaisuuksia (kuva 3.), joita hyvältä etäjohtajalta vaaditaan ovat muun muassa kyky innostaa ja motivoida, proaktiivisuus, hyvä päätöksentekokyky, joustavuus sekä tavoitekeskeisyys. Kun työtä tehdään yhä enemmän etänä, on omaksuttava, että työajan seurantaan ja kontrolliin perustuva johtamiskulttuuri, sekä kaikki siihen liittyvät asenteet eivät ole enää tätä päivää. Etäjohtamisessa onnistumiseen etäjohtajan on kyettävä määrittelemään työntekijöiden kanssa selkeät tavoitteet ja seurata niiden toteutumista, sen sijaan, että käyttää aikaansa työntekijöiden työajan seurantaan. (Vilkman 2016.)

3.6 Digitaaliset työvälineet etäjohtamisen tukena

Teknologian kehitys ja digitaaliset työvälineet ovat käytännöstä mahdollistaneet sen, että suuri osa ihmisistä kykenee tekemään työnsä etänä. Varsinkin tietotyössä digitaalisilla työkaluilla on merkittävä rooli. (Vilkman 2016.) Monissa organisaatioissa on pandemian seurauksena ryhdytty käyttämään erilaisia etätöitä tukevia digitaalisia työkaluja sekä niistä on alettu saamaan enemmän irti ja toimintoihin on perehdytty syvemmin. (Kataja 2020, 5). Vaikka etätöitä on tehty joissain yrityksissä jo vuosia sitten, vielä kymmenen vuotta sitten käytössä saattoivat olla vain puhelimet ja sähköpostit. Moni asia, mikä onnistuu tänä päivänä, ei vielä kymmenen vuotta sitten ollut mahdollista. Etätöskentelyä varten saattoi joutua valikoimaan työtehtävät ennalta ja sen mukaan, minkälaisen tehtävien tekeminen ylipäänsä on etänä mahdollista. (Vilkman 2016.)

Nykyteknologian ansiosta etäisyys ei ole esteenä tai haittana työnteolle ja hyvälle yhteistyölle, kunhan organisaation sisällä kyetään löytämään omiin tarpeisiin sopivimmat digitaaliset työvälineet keskusteluun, sisäiseen viestintään, ideointiin, osaamisen jakamiseen, oppimiseen sekä sisältöjen tallentamiseen ja yhdessä tekemiseen. (Tikkanen 2020). Yhteisölliset välineet tehostavat viestintää ja yhteistyötä ja ne mahdollistavat tiimien toiminnan täysin virtuaalisesti ilman, että tunne kohtaamisesta häviää. Tämä on myös sukupolvikysymys, sillä nuoremmat ihmiset vaikuttavat olevan sitä mieltä, että työskentely täysin etänä on mahdollista, kun taas vanhemmat ihmiset voi-

vat olla toista mieltä. (Vilkman 2016.) Nuoret ovat yleisesti ottaen tottuneita sähköisten vuorovaikutteisten työkalujen käyttäjiä, joten etäjohtajat voivat hyvin hyödyntää heitä etätöiden suunnittelussa. (Rahkamo 2020.) Vuorovaikutus teknologian välityksellä ei kaikille ole luontaista, joten siksi on mietittävä muitakin keinoja vuorovaikutuksen edistämiseksi tiimissä. Teknologia tarjoaa kuitenkin nykyään onneksi monenlaisia vaihtoehtoja ja uusia tulee koko ajan. (Vilkman 2016.) Kalifornian yliopiston professori Judith Olson on havainnut, että menestyneimpiä etätötilanteita ovat ne, joissa työntekijöillä on samanlaiset työtyylit, tuntevat toisensa sekä heillä on teknologiaa, jonka avulla he voivat tehdä yhteistyötä ja osaavat hyödyntää kyseistä tekniikkaa. (Robinson 2020). Johtaminen on isoksi osaksi viestintää ja pelkkä sähköposti johtamisen apuna ei riitä. Tarvitaan muita digitaalisia työkaluja ja välineitä sähköpostin rinnalle. (Vilkman 2016.) Hajautetun työn koko potentiaalinen hyödyntämiseksi johtajien olisi voitava hyödyntää digitaalisia yhteistyötyökaluja, kuten esimerkiksi Yammeria tai Slackia viestintää varten, Google Drivea yhteistyössä kirjoittamiseen tai Trelloa yhteisten projektien johtamiseen. (Klus & Müller 2020, 6).

Riippumatta siitä, minkälaisia digitaalisia työkaluja on käytössä, kaikkien tiimin jäsenten pitää olla samalla sivulla siitä, miten työkalut toimivat ja miksi niitä käytetään sekä olla avoin kehittyville viestintävaihtoehdoille. (Half 2018). Kaikkien etätötyökalujen käyttöön tulee saada kuitenkin hyvä koulutus, jotta niitä voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla eikä perinteisiäkään työkaluja sovi unohtaa. (Tikkanen). Tieto- ja viestintäteknologiat mahdollistavat monipuolisen tiedon jakamisen ja hyödyntämisen sekä yhteydenpidon, on silti ymmärrettävä, että etätöissä vanhat käytännöt eivät enää toimi vaan tarvitaan selkeät pelisäännöt ja keskustelua siitä, kuinka eri teknologioita ja digitaalisia työvälineitä hyödynnetään ja mikä kunkin välineen rooli ja tehtävä on eli sovitaan yhdessä, kuinka yhteistyötä tehdään. (Vilkman 2016.) Jopa huippuluokan virtuaaliset tiimit, joilla on lahjakkaimmat työntekijät ja hieno johtajuus, voivat epäonnistua huonolla teknologialla. (Ferrazzi 2014).

4 TUTKIMUSMENETELMÄ

4.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimusote voi olla joko kvantitatiivinen (määrällinen) tai kvalitatiivinen (laadullinen). Tutkimusote tarkoittaa sitä kokonaisuutta, jolla tutkittavaan asiaan haetaan ratkaisua. Tutkimusongelman luonne ohjaa vahvasti tutkimusotteen valintaa ja vaikuttaa näin ollen myös tutkimuksen tiedonkeruu- ja analyysimenetelmien valintaan. (Kananen 2015, 63.) Laadullisessa menetelmässä pyritään tuloksiin ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja, kun taas määrällisessä tutkimuksessa käytetään lukuja. (Kananen 2015). Tutkimusotteena tässä työssä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista menetelmää. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä ja se soveltuu tietyn tyyppisiin tutkimusongelmiin. Yleisesti voidaan sanoa, että mitä vähemmän ilmiöstä tiedetään, sitä todennäköisemmin valitaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. (Kananen 2015, 70.) Laadullisen tutkimuksen valintaan päädyttiin tässä tutkimuksessa siitä syystä, että haluttiin tarkastella etätyön ilmiötä kokonaisvaltaisesti, sillä pandemian aiheuttaman poikkeustilanteen myötä työskentelykulttuuri on kokenut suuria muutoksia ja on otettu käyttöön uudenlaisia työskentelytapoja ja -keinoja.

Laadullinen tutkimusote tulee usein kysymykseen, kun ei ole teorioita, jotka selittäisivät tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä, eli silloin, kun ilmiötä ei tunneta. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä vastamaan kysymykseen: ”mistä tässä on kyse”? Aineistonkeruuvaiheessa laadullisessa tutkimuksessa ei voida laatia yksityiskohtaisia kysymyksiä, muutoin kysymykseen tulee määrällinen tutkimus laadullisen tutkimuksen sijaan. Laadullinen tutkimus sopii hyvin tilanteisiin, jossa:

- Ilmiöstä ei ole tietoa, teorioita, tutkimusta.
- Halutaan saada ilmiöstä syvälinen näkemys.
- Luodaan uusia teorioita ja hypoteeseja.
- Käytetään triangulaatiota eli ns. mixed-tutkimusstrategiaa.
- Halutaan ilmiöstä hyvä kuvaus. (Kananen 2017, 33.)

Ilmiöstä on hyvä mahdollisuus saada syvälinen näkemys laadullisessa tutkimuksessa, toki myös kvantitatiivisessa tutkimuksessa tilastollisin menetelmin voidaan mennä syvälle aiheeseen tutkimalla hyvinkin monimutkaisia riippuvuussuhteita. (Kananen 2017, 33.)

4.2 Tapaustutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa on erilaisia lähestymistapoja, jotka jaotellaan sen mukaan, kuinka aineistoa hankitaan. (Kananen 2015, 37). Tässä tutkimuksessa lähestymistapana oli tapaustutkimus. Tapaustutkimus soveltuu tutkimuksiin, missä tutkimuskohde voidaan rajata täsmällisesti. Se voidaan rajata esimerkiksi erottamalla jokin todellisuudessa oleva yksikkö tai yksiköiden joukko (organisaatio) tai erottamalla jokin toiminnallinen kokonaisuus (hallinnollinen toimenpide, työprosessi, tilanne). Myös silloin tapaustutkimuksen ote tulee kyseeseen, kun tutkimuksessa tarkastellaan menneisyyttä ja nykyhetkeä ja kun tutkimus tapahtuu luonnollisessa ympäristössä tutkimuskohteen kannalla, eli tutkija ei voi rakentaa tutkimustilannetta keinotekoisesti. Sovellusalueita ovat käytännössä tutkimukset, joiden tavoite on tutkimuskohteen laajamittainen tarkastelu ja kuvaus osana tilannetta tai tapahtumaketjua tai mikäli tavoitteena on toiminnan kehittäminen. (Vilka 2017.)

Tapaustutkimus oli tähän tutkimukseen luonnollinen valinta, kun haluttiin tutkia kohdeorganisaation etäjohtamisen nykytilaa sekä mennyttä aikaa siitä hetkestä, kun Covid 19 -pandemian myötä organisaatiossa siirryttiin etätöihin sekä pyrittiin etsimään kehityskohtia. Tapaustutkimus ei ole kovin tarkoin määrittyvä tutkimusstrategia, sitä voidaan toteuttaa usean eri analyysimenetelmän kautta. (Jyväskylän yliopiston www-sivut).

4.3 Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu

Haastattelu on laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä yksi käytetyimmistä menetelmistä ja varsinkin vapaamuotoisten tai vähän strukturoitujen haastattelujen

suosio on kasvanut. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34). Haastattelun suuri etu on sen joustavuus, sillä haastattelijalla on mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä, tarvittaessa toistaa kysymyksiä, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. (Sarajärvi & Tuomi 2017). Kun tutkitaan mielipiteitä, käyttäytymistä tai tutkimusalueita, joista ei tiedetä vielä paljon, on haastattelu aineistonkeruumenetelmänä hyvä vaihtoehto. Lisäksi haastattelua on suotavaa soveltaa, jos tutkimus suuntautuu menneisyyteen tai tulevaisuuteen tai jos tutkitaan tutkimushetken ilmiötä, voidaan haastattelua käyttää myös aineistonkeruu menetelmänä. (Kananen 2015, 142–143.) Kun tehdään haastattelua laadulliseen tutkimukseen, on varottava dikotomisista kysymyksiä, joihin haastateltava voi vastata kyllä ja ei. Haastateltavat henkilöt on saatava kertomaan tutkittavasta ilmiöstä, kun kyseessä on laadullinen tutkimus. Dikotomisten kysymysten myötä aineisto jää liian suppeaksi, jolla on hyvin vähän analyysikäyttöä. (Kananen 2017, 92.)

Haastattelun eri muotoja ovat strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu sekä strukturoimaton haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa haastattelijalla on lista avoimia kysymyksiä, jotka kysytään haastateltavilta samassa järjestyksessä ja on hie-man kyselylomakkeen kaltainen. Strukturoimattomassa haastattelussa voidaan käyttää erilaisia tyylejä. Teemahaastattelussa on suunniteltu ennakkoon ne teemat, joista keskustellaan ja avoimessa haastattelussa keskustellaan enemmän avoimesti. (Kananen 2015, 145.) Puolistrukturoidussa haastattelussa ei ole mitään yhtä tiettyä määritelmää, vaan sille on ominaista, että kaikkia haastattelun näkökohtia ei ole lyöty lukkoon. Haastattelija voi esimerkiksi vaihdella sanamuotoja tai kysymysjärjestystä, mutta kysymykset ovat kuitenkin kaikille samat. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47.)

Tiedonkeruumenetelmänä tässä työssä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Puolistrukturoitu haastattelu oli tälle tutkimukselle sopivin, sillä se toi joustavuutta haastattelijalle, mahdollistaen esimerkiksi tarkentavia tai jatkokysymyksiä. Puolistrukturoitu haastattelu antoi liikkumavaraa ja vapauksia myös haastateltavalle. Ilmiöstä halettiin syvällisempää aineistoa, joten lyhyitä kyllä tai ei vastauksia pyrittiin välttämään. Puolistrukturoitu haastattelu antoi kuitenkin riittävästi struktuuria haastattelulle, jotta pysyttiin oikealla tiellä.

4.4 Aineiston analyysimenetelmä

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysimenetelmänä sovellettiin teemoittelua. Teemoittelussa on tarkoitus nostaa aineistosta esiin sellaisia piirteitä, jotka ovat yhteisiä eri haastateltaville tai jos haastateltavia on vain yksi, niin hänelle. On hyvin epätodennäköistä, että eri haastateltavat kertoisivat samasta asiasta täysin samoilla sanoilla, joten esiin nostetut teemat pohjautuvat haastattelijan omiin tulkintoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 173.) Kaikkiaan kyse on laadullisen aineiston ryhmittelystä ja pilkkomisesta osiin, erilaisten aihepiirien mukaisesti. Näin voidaan vertailla joidenkin teemojen esiintymistä aineistossa. Ennen varsinaisten teemojen etsimistä, voidaan aineisto ryhmitellä esimerkiksi iän tai haastateltavien sukupuolen mukaan. (Sarajärvi & Tuomi 2017.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

5.1 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyössä haastateltiin Realia Isännöinti- sekä Realia Management osastojen esimiehiä ja työntekijöitä, kolmea esimiestä ja kolmea työntekijää. Kaikki haastateltavat esimiehet työskentelivät eri tiimeissä. Työntekijöistä kaksi haastateltavaa työskentelivät samassa tiimissä ja yksi henkilö eri tiimissä. Haastateltavista viisi henkilöä työskenteli täysipäiväisesti etänä, ja yksi henkilö työskenteli muutaman päivän viikosta etänä, muutoin hän oli toimistolla.

Haastateltavat henkilöt valittiin kohdeorganisaation henkilöstöjohdolta saadun listan mukaisesti, joiden joukosta poimittiin sattumanvaraisesti kuusi nimeä, joihin oltiin yhteydessä. Kohdeorganisaatio oli tiedustellut henkilöiden halukkuutta jo etukäteen, joten he olivat suostuvaisia jo ennen yhteydenottoa. Jokaisen haastateltavan kanssa sovittiin yksilöllisesti ajankohta, jolloin haastattelu suoritettiin. Haastattelut toteutettiin verkkohaastatteluna Microsoft Teams -viestintäalustan avulla ja ne nauhoitettiin Microsoft Teamsin alustalla sekä varmuudeksi myös tietokoneen tallennussovelluksella.

Haastattelukysymykset lähetettiin jokaiselle haastateltavalle etukäteen ja haastatteluiden pituudeksi oli arvioitu noin 30 minuuttia. Se piti melko hyvin paikkaansa, sillä keskimääräinen kesto oli noin 25 minuuttia yhtä haastattelua kohden. Haastattelut suoritettiin 6.4.2021 - 22.4.2021 välisenä aikana.

Haastattelujen jälkeen aineiston analyysi aloitettiin haastatteluaineiston litteroinnilla, eli aineiston muuttamisella tekstimuotoon. Äänitallenteista muodostuu haastattelututkimuksen tutkimusaineisto. Aineiston analyysin kannalta litterointi on tärkeä vaihe, sillä vaikka se voi tuntua aluksi työläältä, loppuen lopuksi aikaa ja vaivaa kuitenkin säästyy, sillä aineiston läpikäyminen ja hahmottaminen nauhoituksia kuuntelemalla olisi työlästä ja hidasta. Litteroinnissa aineisto myös anonymisoidaan niin, ettei haastateltavien henkilöllisyyksiä ole mahdollista tunnistaa. (Hyvärinen, Nikander, Ruusu-vuori & Aho 2017).

5.2 Tutkimuksen tulokset

Tässä tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä syvällisemmin, joten laadullinen tutkimusote oli sopivampi kuin määrällinen. Tutkimuksessa onkin otoksen sijaan kyse harkinnanvaraisesta näytteestä, joten merkittäviä tietoja voidaan saada selville haastatteleamalla muutamaakin henkilöä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 59.)

Tässä osiossa esitellään tutkimuksen empiiriset tulokset. Ne antavat näkemyksen organisaation tämänhetkisestä etäjohtamisen tilasta haastateltavan joukon osalta. Ne kuvaavat, miten etäjohtaminen ilmiönä koetaan ja mitä haasteita sekä muutoksia etäjohtaminen on tuonut.

Haastattelulomake (Liite 1) oli valmiiksi jaoteltu eri teemoihin, joita olivat: yleiset asiat omaan etätyötilanteeseen liittyen, etäjohtaminen, digitaaliset työvälineet sekä etäjohtamisen kehittäminen. Esimiehille sekä työntekijöille oli omat, erilliset haastattelulomakkeet, mutta suurimmaksi osaksi kysymykset olivat samoja.

Yhteenveto tuloksista on tehty kokoamalla haastatteluaineistosta sellaisia teemoja, jotka toistuivat haastattelijoiden vastauksissa ja ovat olennaisia tutkimuskysymysten osalta. Aineistosta nousi esiin selkeästi kolme eri teemaa:

- Etäjohtaminen vie lähijohtamiseen verrattuna enemmän aikaa
- Etäjohtaminen on enemmän ihmisten johtamista
- Digitaaliset työkalut ovat hyödyllisiä, mutta niissä on myös varjopuolia.

Tutkimuksen tuloksia on havainnollistettu haastattelusitaateilla. Kahdella pisteellä (..) kuvataan sitä, jos puhetta on otettu kahdesta eri haastattelusta tai yhden haastattelun kahdesta eri kohdasta. Näissä tapauksissa on pyritty esittämään pidemmästä puheenvuorosta vain relevantti tieto tai saamaan laaja-alaisempi kuvaus eri haastateltavilta samasta asiasta. Anonymiteetin säilyttämiseksi, tulosten käsittelyssä käytettiin haastatteliijoista nimiä: Esimies 1, esimies 2, esimies 3, työntekijä 1, työntekijä 2 ja työntekijä 3. Työntekijöiden ja esimiesten näkemyksissä ei ilmennyt suuria poikkeuksia, eikä asioista oltu eri mieltä näiden ryhmien välillä. Hyvin paljon samoja asioita nousi esille, mutta hieman eri näkökulmista katsoen. Yhteisöllisyyteen liittyen työntekijöiden puolelta otettiin kuitenkin selvästi enemmän kantaa ja oltiin asiasta enemmän huolissaan.

5.2.1 Etäjohtaminen vie enemmän aikaa

Kaikki haastatellut esimiehet olivat vahvasti samaa mieltä siitä, että etäjohtaminen vie enemmän aikaa lähijohtamiseen verrattuna, jopa huomattavasti enemmän. Syitä tähän oli haastateltavien mukaan muun muassa se, että toimistolla tai samassa tilassa työskennellessä, on vaivattomampaa ja huomattavasti nopeampaa kysyä apua ja vaihtaa tietoa. Etätyössä näitä spontaaneja keskusteluja ei voi käydä ja pienetkin asiat hoidetaan virtuaalisten tapaamisten tai erilaisten sovellusten kautta. Esimies 2 oli sitä mieltä, että asiaa voitaisiin etäjohtamisen aikana miettiä konsernitasonlailla. Pohdittavia asioita voisi olla esimerkiksi, että millä keinoin työrauhaa saataisiin lisättyä siten, että kouluksia tai tapaamisia ei olisi jatkuvasti peräkkäin. Näiden tapaamisten lisäksi esimiesten on hoidettava kaikki omat tehtävät sekä huomioitava omat johdettavat. Tämä yhdistelmä tuntui hänen mukaansa työmäärällisesti hyvin paljolta.

Esimies 1 kertoi haastattelussa, kuinka kyseinen päivä oli hänelle poikkeuksellinen etätyöpäivä, koska etäpalavereja ei ollut kalenterissa kuin kolme kyseiselle päivälle merkittynä, toki usein lyhyitä Teams-puheluita ja palaverinomaisia hetkiä voi tulla lyhyellä varoitusajalla työpäivän aikana. Hänen mukaansa usein palavereja on kuitenkin niin tiuhaan, että kun ennen työpäivää rytmitti myös tauot, niin etätyössä ei nykyään juuri taukoja ehdi pitää ja saattaa olla, että lounaskin tulee syötyä jonkun palaverin lomassa. Esimies 1 kiteytti seuraavasti:

Kyllä se vie enemmän aikaa. Huomattavasti enemmän (...) nyt kun soitetaan puhelimella tai Teamssä, niin ekaks vedetään se small talkki siihen, sit kysellään se asia siinä läpi ja sen jälkeen vielä puhutaan urheilutulokset ynnä muut.

Esimies 1 kuitenkin mainitsi asiassa hyviäkin puolia, sillä kun etätöissä toimiston ovella ei työntekijät voi käydä huikkailemassa, antaa se mahdollisuuden etäjohtajalle keskittyä paremmin keskittymistä vaativiin tehtäviin. Toinen positiivinen asia, minkä hän mainitsi, että etätyö poistaa turhaa liikkumista, mikä vapauttaa aikaa muihin asioihin. Omia etäjohtamistaitoja ja kehityskohtia miettiessään hän kuitenkin pohti, että pitäisi pystyä paremmin myös itse vapauttamaan sitä aikaa enemmän ihmisten johtamiseen, vaikka onkin sitä mieltä, että tiettyjä asioita pitäisi hänen vastuultaan karsia pois. Esimies 1 jatkaa:

Se on haaste siinä mielessä, että siinä oikeastaan korostuu, jotta sitä etäjohtamista vois tehdä hyvin, niin olisi hyvä, että etäjohtajalta otettaisiin tiettyjä asioita pois, jotta heille jäisi aikaa sen etäjohtamisen tekemiseen. Tossa monta vuotta tilannehan oli se, että koettiin, että esimies pystyy tekemään muutakin, kuin olemaan esimies (...). Nyt se rupeaa kääntymään toiseen suuntaan, et pitäis vapauttaa enemmän aikaa siihen etäjohtamiseen.

Edellinen esimiehen sitaatti on hyvin pitkälti linjassa Vilkmänin (2016) kanssa. Hänen mukaansa varsinainen esimiestyö on vain yksi pieni osa esimiehen laajaa toimenkuvaa, jolloin on suuri riski sille, että nämä kaikki muut työt vievät suurimman osan ajasta, eikä yhteydenpito ole riittävää johdettaviin.

Esimies 3 kertoi, että kehottaa johdettaviaan vastuullisuuteen niin, että jokainen pyrkisi selvittämään aina ensin itse, saako asiaan vastauksen jostain muualta, mutta toi-

saalta taas myös kehottaa olemaan yhteydessä matalalla kynnyksellä, ettei tarvitse kuluttaa liikaa aikaa pätkäilyyn. Positiivisia kantoja molemmat, joka tapauksessa viestejä tulee kuitenkin paljon, joihin vastaaminen syö pitkässä juoksussa runsaasti aikaa.

Haastateltavat esimiehet olivat kertomuksissaan kaikki samaa mieltä siitä, että resursseja pitäisi vapauttaa enemmän varsinaiseen esimiestyöhön. Esimies 3 kertoi, että pitäisi olla aikaa enemmän perehtyä ja ottaa yhteyttä ihan jokaisen kanssa, mutta tällä hetkellä se tuntuu lähes mahdottomalta. Käytännössä yhteydenpito toteutuu tällä hetkellä niin, että johdettavat ottavat itse yhteyttä, kun on tarve. Myös työntekijä 1 otti tämän asian esille, kun haastattelussa kysyttiin, minkälaista tukea esimieheltä etätyössä odotat:

Ehkä enemmän yhteydenottoa, nimenomaan sieltä suunnalta, ei aina ongelma tilanteessa, vaan enemmän sillain, että ”miten menee?”

Työntekijä 1 koki, että onnistuminen etäjohtamisessa edellyttää esimieheltä ihan erilaista valmistautumista ja etäjohtamiseen tarvitsee ottaa aikaa huomattavasti enemmän kuin lähijohtamisessa. Täytyy ottaa myös huomioon, että ihmiset ovat yksilöitä ja yksi haastateltavista työntekijöistä myönsikin, että heilläkin on ollut tiimissä niitä, jotka ovat tarvinneet selkeästi enemmän tukea ja apua siihen täysin itsenäiseen työskentelyyn. Myös teoriassa korostettiin, että usein etätyöntekijät eivät välttämättä koe saavansa sosiaalista tukea esimieheltään riittävästi.

Esimiehen ja työntekijän väliset keskustelut lisäävät työntekijän kokemusta siitä, että esimies on kiinnostunut ja arvostaa työntekijän työtä. Kuulluksi tuleminen ja arvostus ovat tärkeitä asioita ja vaikuttavat työntekijän motivaatioon. Lisäksi jaksamisen ja kuormittumisen kannalta on tärkeää, että työntekijä kokee yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Vilkman 2020.)

5.2.2 Ihmisten johtaminen keskiössä

Teoriassa tuotiin myös esille, ettei esimiestyötä voi hoitaa etätyössä kevyesti muiden töiden sivussa, vaan ihmisten johtamiselle on otettava oikeasti aikaa. Myös haastatel-

tavat esimiehet olivat kaikki yhtä mieltä siitä, että varsinainen esimiestyö vaatii enemmän paneutumista. Esimiehet kertoivat, että kun johdetaan ihmisiä etänä, on kyettävä lukemaan ihmisiä paremmin, kuinka heillä oikeasti menee. On helppoa kirjoittaa 'hyvin menee', mutta kun kasvonpiirteitä tai ilmeitä ei näe yhtä hyvin, niin tiettyjä asioita pitää osata aistia jollain muilla tavoilla. Esimies 1 totesi, että esimerkiksi normaalin puhelunkin aikana pystyy tekemään olennaisia havaintoja:

Jos sä soitat jollekin puhelimella, niin mä väitän, että puhelun yhteydessä kuulee sen, niin kuin ihmisen puheesta sen, et jos ihminen hymyilee tai mököttää. Se niin kuin kuuluu ihmisen puheesta. Ja samalla viisii pitäis niin kuin pystyä havainnoimaan pieniä signaaleja, niitä epävarmuuksia siellä äänessä, epävarmuuksia sen ihmisen ulosannissa. Tai niiden todella pieniä signaaleja sieltä ihmisestä, ne korostuvat etäjohtamisessa mun mielestä, ja tosissaan vielä se läsnäolo, se vaatii enemmän keskittymistä sen henkilön kanssa kommunikointiin.

Samaa mieltä oli esimies 3, hänenkin mielestään rivien välistä lukeminen on tärkeä taito, jota vaaditaan etäjohtamisessa, jotta on tietoinen siitä, kuinka ihmiset oikeasti voivat. Hän myös painotti avoimen kulttuurin tärkeyttä, jotta myös kollegat voisivat tarvittaessa mainita jostain ongelmasta, mikäli jotain havaitsevat.

Esimes 2 painotti, että on tärkeää pitää säännöllisiä kahdenkeskisiä keskusteluja tiimin palaverien lisäksi, jotta kaikki mahdolliset fiilikset, työtilanteet tai avuntarpeet saadaan avoimesti juteltua. Hänen mukaansa yhdessä tekemistä on myös erikseen korostettava, sillä tiimin palavereissa joku saattaa jäädä hieman varjoon, varsinkin, jos videoyhteyskään ei ole päällä. Myös esimies 3 piti oikeanlaista yhteydenpitoa hyvän etäjohtamisen edellytyksenä:

No se, että kysellään kuulumisia, ei tarvii aina olla ihan työasia, että kysellään myös, että miten menee. Me pidetään joskus semmoisia tiimihetkiä, ihan semmoisia kahvihetkiä, että puhutaan niitä näitä ja höpötelään.

Työntekijöiden osalta esiin nousi melko vahvasti sama asia; etäjohtaminen vaatii esimieheltä enemmän rivien välistä lukemista sekä tunneälykkyyttä. Työntekijä 2 mainitsi myös riittävän yhteydenpidon ja tiiminrakennustaidot kysyttäessä etäjohtamisessa onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä:

Vuorovaikutus, että se on molemminpuolista keskustelua ja mahdollisuus osallistua molemmin puolin. Ja tietysti sekin että, tähän hirveesti hajottaa tiimiytymistä, ryhmäytymistä, se että se ryhmäytyminen pysyis niinku kasassa tai tiimi kasassa. Mutta myöskin henkilökohtainen vuorovaikutus, työntekijän ja lähiesimiehen välillä.

Esimies 1 huomautti, ettei tänä päivänä esimiehen rooli ole enää mikään vastausautomaatti, vaan enemmänkin valmentavan johtajan rooli ja henkilöjohtamisen taidot korostuvat etäjohtamisen aikana. Jotta valmentavaa johtamista voi tehdä hyvin, on oltava tunneälykäs. Angervon, Laitisen, Romppaisen, Ruuthin, & Kukkuraisen (2019) mukaan, etäjohtaminen on valvonnan sijaan enemmän valmentavaa johtamista. Esimiehen ei tarvitse tietää yksityiskohtaisesti, miten työntekijä työaikaansa käyttää, jos työntekijä toimii tavoitteiden mukaisesti ja saavuttaa asetut tavoitteet.

Esimies 1 mukaan yksi etäjohtamisen haastavia puolia liittyen ihmisten johtamiseen on se, että välillä tulee niitä tilanteita, kun pitäisi oikeasti päästä ihmisen lähelle. Esimiehen täytyy osata olla usein tukena työntekijöiden henkilökohtaisissa, jokapäiväisissä asioissa ja kun joskus tulee ilon tai surun hetkiä, jolloin olisi helpompi olla samassa tilassa.

Tätä Esimies 1 ajatusta tukee myös teoriaosiossa esitetty Vilkmanin (2018) väite, että tunneäly on etäjohtajan tärkein ominaisuus. Ihmisten johtamisessa on tärkeää, että osaa asettua toisen asemaan, pyrkii ymmärtämään mitä toinen sanomisillaan tarkoittaa sekä osaa olla empaattinen. (Vilkman 2018.) Niin kuin (Fogelholm 2020) kertoo, että vaikka työntekijöiltä odotetaan etätyössä hyviä itsensä johtamistaitoja, niin etäjohtaja voi toimia tässä hyvänä valmentajana. Valmennusta, tukea ja mentorointia on oltava tarjolla kevyellä kynnyksellä. (Rahkamo 2020).

5.2.3 Digitaaliset työkalut – kaksi teräinen miekka?

Käytetyimmistä ja suosituimmista digitaalisista työvälineistä oli tuloksissa pientä hajontaa, se on ymmärrettävää, sillä se on hyvin paljon yksilöstä kiinni, miten kukin kokee mieluisammaksi tavaksi toimia. Käytetyin työkalu oli haastattelijoiden joukossa selkeästi kuitenkin Microsoft Teams. Digitaalisia työkaluja oli käytössä varsin paljon erilaisiin tarkoituksiin ja eri osa-alueille, mutta erityisesti viestinnässä ja päivittäisissä

vuorovaikutustilanteissa muiden kanssa Teams oli selvästi suosituin. Työntekijä 3 totesi, että ennen Teamsin tuloa, oli organisaatiossa käytössä Skype, joka sitten vaihdettiin Teamsiin ja tämä vaihdos ja Teams ylipäättään on ollut hänen mukaansa ehdoton, että etätyöskentelystä on saatu niin sujuvaa.

Esimies 1 totesi hänen osaltaan kuitenkin vielä puhelimen olevan edelleen se eniten käytetty, vaikka heilläkin Teamsin kokoustyökaluja ja ryhmätyömahdollisuuksia hyödynnetään tehokkaasti. Tähän voi osaltaan vaikuttaa ikä, sillä vanhemmille sukupolville voi olla luontaisempaa soittaa puhelimella, kuin hyödyntää digitaalisia työvälineitä, kuten videoteknologiaa. Esimies 1 kertoi asian seuraavasti:

Tietysti se mikä tulee esiin, meidän liiketoiminta on siinä mielessä vähän erikoista, että täähän on vähän tämmöinen dinosaurusten liiketoiminta. Mä lähestyn viittä kymppiä ja mun tiimin keski-ikä on lähelle 50. Siinä on muutamia nuoria kavereita, mutta sit siellä on muakin vanhempia jamppoja. Kyllähän me ollaan semmoinen sukupolvi, mikä ei oo koulussa ikinä lukenut tietotekniikkaa. (..) Ollaan työn ohessa opittu käyttämään näitä vehkeitä.

Sähköpostia käytetään edelleen, mutta vähemmän kuin ennen, Teams on tullut osittain korvaamaan sähköpostia. Monet viestit, mitkä ennen lähetettiin sähköpostilla, laitetaan nyt Teamsin eri kanavia pitkin, sillä se koetaan tehokkaampana sekä varsinkin nopeampana tapana tavoittaa henkilöitä, etenkin kiireellisissä asioissa. Työntekijä 3 totesi, että sähköpostia käytetään ehkä enemmänkin informatiiviseen viestintään isommalle joukolle.

Sähköposti on sitten toinen, et siitä taas sitten tulee enemmänkin yksikönpäälliköltä, tulee niinku kaikille koskevaa viestiä ja sitten niinku muualta tästä firmasta, että on HR puolelta tai on tuolta tai tältä puolelta, mutta Teams on se meidän tärkein.

Teamsin laajat mahdollisuudet ja toiminnot saivat paljon kehuja, sillä sen avulla yhteistyö on fyysisistä etäisyyksistä huolimatta hyvin helppoa. Sen avulla on nopea kysyä neuvoa tai voi opastaa käyttämällä näytön jakoa. Kun kysymyksenä haastattelussa oli, onko esimiestä yhtä helppo lähestyä etätyössä, totesi työntekijä 2 seuraavasti:

On, Teams toimii, et jopa ehkä sikäli paremmin, et ku mehän ollaan avokonttoreissa, niin jotenkin helpompi tälle kahden kesken, et ei siellä voi

mennä sanomaan, et tuuksä toho neukkariin, niin jutellaan kahden kesken. Tai hassua lähteä jopa soittamaan kerroksesta toiseen tai saman kerroksen välillä.

Teams ei kuitenkaan saanut ainoastaan positiivista palautetta, sillä se on tuonut mukanaan myös erilaisia haasteita. Muun muassa mikä jo aikaisemmin osittain tuli esille, että välillä se koetaan hieman häiritseväksi, kun viestejä tulee niin paljon. Viestien ilmoitukset välkkyvät ruudulla tiuhaan, jolloin keskittyminen voi häiriintyä ja työ on katkonaista. Aikaisemmin tuli myös esille, että Teams-palaverit täyttävät esimiesten kalentereista suuren osan eikä muille töille meinaa jäädä riittävästi aikaa. Esimies 2 pohti, että Teams on ottanut jo aika vahvan otteen päivittäisestä työskentelystä:

Kyllä Teams toimii tosi hyvin, kaikki on hyvin tallessa, tietenkin toi Teams voi olla semmoinen, mistä ollaan puhuttukin, että hallitseeko Teams meidän tekemistä jo vähän liikaa, elikkä meidän pitäis niin ku, kun siellä niitä kaikennäköisiä kanavia ja palstoja on ja kysymyksiä riittää suunnasta ja toisesta et... Kyllähän ne saa sieltä poisikin, että ne ei sua kummittele tossa näytön alareunassa, aina kun sinne viestiä tulee, et opetella sitä niin ku käyttämään, et sitä meillä on niin ku henkilöstökyselyissäkin on ollut, että se työ keskeytyy liian paljon.

Kysyttäessä etätyön haasteista, myös esimies 3 oli samoilla linjoilla, mutta toteaa kuitenkin, että tilanne on tämä ja se täytyy hyväksyä, sillä esimiehen on oltava tavoitettavissa ja työntekijöillä on oltava tunne, että esimiestä on aina helppo lähestyä.

No just tää yks haaste omalla kohdalla on tää Teamsm että jos itelläkin nyt tilinpäätösaikaa on aikamoiset kiireet ollut ja sit meillä on tää järjestelmän uudistus tässä samaan aikaan menossa, niin sit ku joku kysyy samaan aikaan jotain, niin sit on silleen, että ei, nyt ei pysty (..) Et sä oot niinku aina saatavissa, että sulla ei oo niin ku sitä yksityisyyttä.

Yksi esimiehistä ei kuitenkaan kokenut tilannetta niinkään haastavaksi ja koki, että etätyössä keskittyminen on helppoa, sillä puhelimen voi laittaa äänettömälle ja Teamsissa on mahdollista laittaa itsensä ”varatuksi”, jolloin pystyy paremmin keskittymään sellaisiin omiin töihin, jotka vaativat keskittymistä.

5.2.4 Muita esiin nousseita asioita

Haastattelijoiden puheista nousi myös esille vahvasti se, kuinka hyvin Realia Groupissa on yleisesti ottaen onnistuttu etätöihin siirtymisessä. Useampi haastateltava totesi, että tavallaan työt onnistuvat etänä jopa paremmin ja tehokkaammin kuin toimistolla. Muutama haastateltava totesi lisäksi, että kotona työskennellessä päivät kuitenkin saattavat venyä pidemmiksi ja tauot jäävät pitämättä, mikä koettiin negatiivisena asiana. Työn tekemisessä itsessään ei ole kuitenkaan ongelmia, mutta yhteisöllisyys on se, minkä koettiin hieman kärsineen. Nämä mielipiteet korostuivat etenkin työntekijöiden puolelta. Kuten myös Vilkmán (2016) toteaa, on etätöissä mahdollisuus, että yhteisöllisyys lähtee heikkenemään, kun ihmiset kohtaavat toisiaan harvemmin ja se vaatiikin erityishuomiota.

Osa haastateltavista kertoi, että heillä on säännöllisesti tiimien kesken virtuaalisia kahvitaukoja tai muita vastaavanlaisia, hieman rennompia palavereja, missä voi vaihdella kuulumisia, mutta kaikissa tiimeissä näin ei kuitenkaan ollut. Työntekijä 1 kertoi:

Yhteisöllisyyden ylläpito, että meiltä puuttuu tavallaan ne semmoiset vähän rennommat (..) että kyllähän nekin myös nostattaa semmoista omanlaista yhteisöllisyyttä, että kun ne puuttuu nyt kokonaan.

(..) et ei aina olis kyse pelkästään koulutuksista ja palavereista ja tämmöisistä, et jotain vähän semmosta rennompaa, niin ei tuu sit sitä ulkopuoliseksi jäämisen olo niin ku sitten, jollakin on voinut olla sitä, että on tuntenut olevansa ennemmin yksin kotona töissä.

Myös työntekijä 2 oli samaa mieltä:

Viikkopalaverit puuttuu, pitäis olla ihan viikkopalaverit. Ihan niin ku sen tiimitytymisen ja tämmöisen... ettei aina vaan ongelmatapauksista keskusteltas, vähän sama ku tuolla törmää ruokatunnilla, kahvitauolla...

Yksi esimiehistä myös huomautti siitä, kuinka paljon haastavampaa Teams-kokouksessa on osallistaa kokouksen jäseniä, mikäli osanottajamäärä on hieman isompi. Hänen mukaansa ihmisten on helppo jäädä omaan hiljaisuuteen, varsinkin, jos videoku-

vakaan ei ole päällä. Tämä on haaste, jossa hän toivoisi myös itse etäjohtajana kehittyvän, että kuinka saisi ihmisiä enemmän olemaan aktiivisempia ja laittamaan sitä omaa ääntään kuuluviin. Esimies 2:

Välillä koko henkilöstön palaverissa, niin sen jälkeen olo on aika turhautunut, kun se on semmosta yksinpuhelua.

Työntekijöiden puolelta myös toivottiin, että yrityksen johdosta oltaisiin hieman enemmän kiinnostuneita työntekijöiden ergonomiasta etätyössä. Työntekijä 2 mukaan työergonomia on hyvin olennainen asia jaksamisen kannalta. Myös esimies 2 toi esille saman asian, sillä hän uskoi, että etätyö tulee olemaan jatkossakin isossa roolissa heidän organisaatiossaan, joten siihen olisi syytä kiinnittää huomiota.

6 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO

6.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena oli selvittää, minkälainen on Realia Groupin etäjohtamisen nykytila ja kuinka se koetaan, sekä millä tavalla sitä voitaisiin kehittää. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia etäjohtamista erityisesti esimiehen näkökulmasta. Tutkimustehtävään haettiin vastauksia kolmella tutkimuskysymyksellä, joista päätutkimuskysymyksenä oli:

- Kuinka etäjohtamista voidaan kehittää Realia Groupissa?

Apukysymyksinä olivat:

- Minkälainen etäjohtamisen nykytila on Realia Groupissa?
- Kuinka etäjohtaminen koetaan Realia Groupissa henkilöstön keskuudessa?

Kysymyksiin saatiin hyvin vastauksia ja tässä luvussa esitellään yhteenveto keskeisistä tuloksista sekä annetaan kehitysehdotuksia ja pohditaan hieman myös mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Kokonaisuudessaan haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että etäjohtamisen elementeistä iso osa on hyvällä mallilla kohdeorganisaatiossa. Sekä esimiesten että työntekijöiden puolelta oltiin tyytyväisiä etäjohtamisen tämänhetkiseen tilanteeseen. Esimerkiksi luottamus, joka on yksi etäjohtamisen tärkeimmistä kulmakivistä, tuntui toimivan kollegoiden kesken, esimieheltä ja tiimille sekä työntekijöiltä esimiehen suuntaan. Esimiesten vastausten perusteella he luottavat työntekijöihinsä, eikä työn valvomiseen tarvitse käyttää ylimääräisiä resursseja. Haastateltavat osasivat kuitenkin katsoa myös hieman laajempaa kokonaiskuvaa ja ymmärrettiin, että on tapahtunut suuri ja äkillinen organisaatiomuutos ja on ymmärrettävää, että kaikki asiat eivät toimi välittömästi, vaan muutokselle täytyy antaa aikaa. Muutos on vaatinut sopeutumista ja uusien asioiden omaksumista kaikilta, ja haastatteluista kävi ilmi, että tässä muutoksessa on kyllä onnistuttu hienosti.

Haastatteluista tuli kuitenkin esille, että etäjohtajilla on liian vähän aikaa itse esimiestyöhön ja ihmisten johtamiseen, sillä esimiestyö vie aikaa enemmän ja vaatii myös paneutumista huomattavasti enemmän kuin lähijohtaminen, kun työskennellään etänä. Tämän myötä esimerkiksi työntekijöiden puolelta oltiin sitä mieltä, että työntekijöihin voitaisiin olla enemmän yhteydessä esimiesten puolelta, muutenkin kuin vain työasioissa. Esimiehet olivat asiasta hyvin tilanteen tasalla, mutta se koettiin hieman haasteelliseksi, sillä muut työt vievät huomattavan ison osan ajasta. Olisi hyvin tärkeää, että esimiehillä olisi riittävästi aikaa ollakseen yhteydessä riittävästi kaikkien työntekijöidensä kanssa, myös ne hiljaisimmat henkilöt, jotka eivät oma-aloitteisesti juurikaan ota yhteyttä tai hyvin itseohjautuvat työntekijät, jotka pärjäävät hyvin omillaankin ja toimivat oma-aloitteisesti. Jokainen työntekijä tarvitsee tunteen siitä, että esimies on aina läsnä ja tavoitettavissa, mikäli tarve vaatii.

Etätyössä korostuu vahvasti itsensä johtamistaidot ja haastateltavat työntekijät tuntuivat olevan hyvin itseohjautuvia, mikä helpottaa esimiesten työtä, sillä jatkuva läsnäolo ei ole välttämätöntä, mutta vaatii esimieheltä kykyä osata lukea työntekijöitään sekä tunnistaa tilanteita ja toimia sen mukaisesti. On paljon yksilön luonteesta kiinni,

kuinka paljon etäjohtamista ja tukea hän tarvitsee. Larson, Vroman & Makarius (2020) toteavat, että useat työntekijät kamppailevat etätyössä vajaamman esimiestuen ja viestinnän kanssa.

Esimiehen tavoittaminen koettiin etätyön aikana jopa helpommaksi digitaalisten työkalujen ansiosta. Teamsin kautta on nopeaa ja vaivatonta ottaa yhteyttä, eikä se vaadi samalla tavalla erikseen menemistä esimiehen luokse, kuten toimistoympäristössä voi mahdollisesti olla. Tässä korostuu myös esimiehen itsensä johtamisentaidot, jotka konkreettisesti näkyvät ajankäytön sekä tavoitettavuuden kautta. Tämä luo esimiehille kuitenkin myös hieman ongelmia, sillä viestejä tulvii ruudulle runsaasti ja kun pienemmästäkin asiasta usein otetaan videopalaveri, niin syövät ne esimiesten aikaa varsin paljon.

Etätyössä fyysisen välimatkan kasvaessa, usein työntekijöiden ja esimiesten vuorovaikutus vähenee ja muuttuu enemmän asiakeskeisemmäksi, sillä toimistolla törmätessä tulee helposti vaihdettua kuulumisia ja keskusteltua myös sillä hetkellä mieleen tulevista työasioista ja -tehtävistä. Kun vuorovaikutus tapahtuu digitaalisten työkalujen avulla, mennään helposti suoraan asiaan ja vapaamuotoinen keskustelu jää vähemmälle. Vapaamuotoisella keskustelussa on kuitenkin tärkeä merkitys työyhteisön toiminnan ja työn sujumuuden näkökulmasta. (Vilkman 2020.) Näitä vapaamuotoisia keskusteluja kaivattiin varsinkin työntekijöiden puolelta, niin oman esimiehen kanssa, kuin oman tiiminkin kanssa. Tuloksista tuli hyvin vahvasti ilmi, että itse työn tekemisen kanssa ei koeta juurikaan ongelmia etätyössä, mutta yhteisöllisyys on hieman kärsinyt. On haasteellista ylläpitää hyvää ilmapiiriä ja me-henkeä, mikäli säännölliset vapaamuotoiset keskustelutuokiot puuttuvat tai niitä ei ole tarpeeksi usein ja säännöllisesti.

Digitaalisten työkalujen suhteen asiat olivat kohdeorganisaatiossa hyvin. Microsoft Teams on havaittu organisaatiossa hyvin toimivaksi työkaluksi, joka on hyvin keskeinen osa toimivaa etätyöskentelyä ja varmasti tulee jäämään osaksi työnteon arkea myös koronapandemia jälkeenkin, kun osa palaa toimistolle. Viestien tulva aiheuttaa välillä pientä häiriötä omaan työskentelyyn, varsinkin esimiesten osalta. Tähän on kuitenkin erilaisia mahdollisuuksia, käyttämällä esimerkiksi Teamsin ”älä häiritse”-tilaa, jossa ilmoitukset ovat mykistettyinä eikä tilan ollessa kytkettynä päälle henkilöä pysty

liittämään kokoukseen tai soittamaan Teams-puhelua. Täytyy ottaa huomioon, että Teams on ollut vasta vähän aikaa organisaatiossa käytössä, ja todennäköisesti tämäkin kehittyä ajan myötä, kun käytännöt vakiintuvat ja sovelluksesta karttuu enemmän kokemusta.

Tuloksista pystyi havaitsemaan, että etätyön aikana töitä tehdään hieman aiempaa enemmän. Osa haastatteliijoista kertoi, että työn imu on niin kova, että tauot ovat lyhentyneet tai jääneet välillä jopa kokonaan pitämättä ja päivät myös venyvät helposti. Etätyöskentely mahdollistaa kokouksesta toiseen siirtymisen välittömästi, eikä hengähtämiselle jää aikaa usein niidenkään välissä. Lisäksi kun toimistolla työskennellessä päivän aikana käytävät vapaamuotoiset keskustelutkin ovat jääneet pois, on etätyöskentelystä tullut melko intensiivistä, tehokasta toki, mutta monin paikoin myös hyvin uuvuttavaa. Osaltaan on myös paljon kiinni henkilön itsensä johtamisen taidoista, mutta esimies voi varmistaa ja valmentaa työntekijöitään siinä, että työpäivää rytmittää myös tauot.

6.2 Kehittämisehdotukset

Opinnäytetyön pääkysymyksenä oli selvittää, miten kohdeorganisaation etäjohtamista voitaisiin kehittää. Kysymykseen vastataan seuraavaksi, kun tutkijan oman pohdinnan sekä tutkimusten tulosten perusteella annetaan muutama kehitysehdotus etäjohtamisen kehittämiseksi. Tutkimustulosten ja oman pohdinnan perusteella kehityskohteita löytyy esimiesten ajankäyttöön, yhteisöllisyyden ylläpitoon sekä myös palaverikäytäntöihin liittyen.

Ensimmäinen kehitysehdotus liittyy yhteisöllisyyden lisäämiseen. Etätyössä yhteisöllisyys on etäjohtamisen kulmakivistä se, mikä kärsii helpoiten, kun ihmiset kohtaavat toisiaan harvemmin. Haastateltavien vastausten perusteella vapaamuotoisten keskusteluhetkien tärkeys tunnustetaan hyvin esimiesten ja varsinkin työntekijöiden puolelta. Kaikissa tiimeissä ei ole kuitenkaan onnistuttu löytämään tapaa tai aikaa olla enemmän virtuaalisesti yhdessä. Jos vapaamuotoisia keskusteluhetkiä voitaisiin tiimien kesken lisätä, saataisiin varmasti etätyöstä mielekkäämpää ja sitä kautta myös tehokkaampaa. Etänä yhteisöllisyyden luomisessa on esimiehellä suuri vastuu sen muodostamisesta.

Esimiesten tulisi pyrkiä luomaan sellainen kulttuuri, jossa sosiaalinen yhdessäolo tulisi luontevasti osaksi päivittäistä työtä. Tulosten perusteella esimerkiksi virtuaaliset juttutuokiot eivät vastaa kunnolla tarkoitustaan, mikäli niitä järjestetään yksikön voimin tai liian isolla henkilömäärällä. Tiimien omat virtuaaliset kahvihetket pienemmällä osallistujamäärällä voisi luoda helpommin niin sanottuja kahvipöytäkeskusteluja, joita selvästi kaivattiin toimistolla työskentelystä. Yksikön yhteiset kahvihetketkin voisivat toimia, mikäli joku esimiehistä johtaisi keskustelua ja osallistaisi ryhmää jakamalla puheenvuoroja. Tässä kuitenkin voi olla vaarana, että kaikki eivät viihdy isossa joukossa, eivätkä näin ollen kokisi sosialisointia miellyttäväksi.

Ongelmaa voisi lähteä ratkaisemaan esimerkiksi aloittamalla jokainen aamu tiimien kesken yhteisellä 15 minuutin pituisella ”aamustartilla”, jossa voisi vapaasti keskustella mieleen tulevista asioista ja hyvässä hengessä aloitella yhdessä päivää aamukahvin kanssa. Myös keskelle päivää voisi kokeilla vastaavanlaista kahvihetkeä, jossa voisi irrottaa ajatuksia hieman työnteosta ja keskustella vapaasti kollegoiden kanssa. Tärkeintä kuitenkin on, että jossain muodossa näitä yhteisiä vapaampia juttutuokioita olisi saatava järjestettyä. Luultavasti tämä kuitenkin helpottuu merkittävästi, kun poikkeusolot jäävät taakse ja pystyy kohtaamaan ihmisiä silloin tällöin toimistollakin.

Etäjohtamisessa on kyse myös etäisyyden vähentämisestä – kommunikaation, psykologisen, emotionaalisen ja sosiaalisen etäisyyden poistamista työntekijöiden ja johdon välillä, eli ei pelkästään teknologian haltuunottoa. Monet nykyaikaiset teknologiat, tietokoneavusteiset työkalut ja visuaaliset näköyhteydet lisäävät läsnäolon tuntua. On tutkitusti todettu, että sosiaalisen läsnäolon merkitys on suuri useihin merkittäviin asioihin, kuten luottamukseen, motivaatioon, viihtymiseen ja organisaatioon sitoutumiseen. (Angervo ym. 2019.)

Toinen kehitysehdotus koskee esimiesten ajanhallintaa ja heidän työtehtävien kevennyksiä. Yksi suurimmista haasteista tuloksien mukaan esimiehillä oli ajankäyttöön, tai oikeastaan ajan puutteeseen liittyvät ongelmat. Kun varsinaisen esimiestyön lisäksi on paljon muitakin töitä ja vastuita, ei varsinaiseen esimiestyöhön riitä tarpeeksi aikaa, jota etätyöskentelyssä tarvitaan huomattavasti enemmän. Organisaatiotasolla olisikin tärkeää miettiä, miten vapauttaa esimiehille enemmän aikaa ihmisten johtamiseen ja

mitä vastuita heiltä kenties voisi karsia. Tämä linkittyy melko vahvasti myös yhteisöllisyyden tunteeseen. Mikäli esimiehillä ei ole riittävästi aikaa työntekijöille, voi se heijastua ennen pitkää yleisen ilmapiirin heikkenemiseen. Yksi konkreettinen keino tähän voisi olla avoin keskustelu tiimin kanssa sopien pelisäännöistä ja mahdollisesta johdonmukaisesta ja jatkuvasta hetkestä tiimin kesken tai tiimin yksittäisten jäsenten kanssa. Toki, jos työmäärä suhteutettuna työaikaan on liikaa, tästä tulee keskustella organisaation johdon kanssa ja tuoda myös esille se, että ihmisten johtamiseen ei ole tarpeeksi aikaa, jonka seurauksena yhteisöllisyys saattaa kärsiä.

Kolmas kehitysehdotus liittyy etäpalavereiden käytäntöihin. Kuten tuloksissa tuli esille, etäpalaverit ovat asia, jotka vievät esimiesten ajasta paljon. Vilkmanin (2016) mukaan työaikaa kuluu palavereihin toiseksi eniten tietotyöläisen päivästä. Olisikin syytä miettiä, millä tavoin palavereista saataisiin hieman aiempaa tehokkaampia, jolloin aikaa jäisi käytettäväksi enemmän muihin asioihin. Vilkman (2016) kertoo kirjassaan muutamia esimerkkejä, millä virtuaalikokouksista saisi mahdollisimman tehokkaita. Ensinnäkin kannattaa miettiä, onko palaveri todella tarpeellinen vai voisiko asian hoitaa kenties sähköpostilla tai jollakin muulla välineellä. Palavereihin valmistautuminen ja myös sen vaatiminen osallistujilta tehostaa palavereihin ajankäyttöä. Jotta palaveri pysyy tehokkaana, tulisi tarkkaan määritellä tavoite ja osallistujat, sillä osallistujamäärän kasvaessa, tehokkuus helposti kärsii. Palavereista ei kannata myöskään tehdä liian pitkiä ja asialista kannattaa pitää tarpeeksi lyhyenä. Vilkman (2016) myös korosti videoyhteyden tärkeyttä, sillä se auttaa pitämään kontaktin osallistujiin ja samalla tulkitsemaan osallistujien ilmeitä ja kehonkieltä.

Koska haastatteluista nousi esiin, että kohdeorganisaation etäpalavereissa ei edellytetä videoyhteyden päällä pitämistä, voisi tässä olla yksi konkreettinen ja helppo tapa muuttaa palaverikäytäntöjä tehokkaampaan suuntaan. Voitaisiin yhdessä sopia, että jatkossa jokainen mielellään pitäisi videoyhteyden päällä, kun kohdataan tiimin kesken. Tämä auttaisi esimiestä myös pysymään hieman paremmin perillä siitä, mikä työntekijöiden yleinen jaksaminen ja fiilis on sekä auttaisi korjaamaan nonverbaalisen viestinnän tuomaa aukkoa. Jotta etäpalaverien osallistujakokemus pysyisi mukavana, eikä myöskään häiriinny ylimääräisten taustamelujen tai yskähdyksien vuoksi, tulisi muistaa pitää osallistujien mikrofonit myös kiinni silloin, kun he eivät ole äänessä. (Vilkman 2016).

Viimeinen kehitysehdotus liittyy työergonomiaan. Haastateltavien vastauksien perusteella havaittiin, että etätöiden ergonomiassa on selvästi parantamisen varaa. Ergonomian kannalta oleellista on vähintään laadukas työpöytä ja tuoli, parhaassa tapauksessa sähköpöytä. Kaikille ei ole mahdollista hankkia sopivia toimistokalusteita kotiin, joten olisi hyvä selvittää, mikäli organisaatio tukisi taloudellisesti työntekijöiden ergonomiaa. Todennäköisesti tulevaisuudessa tullaan työskentelemään jatkossakin paljon etänä, joten organisaatio säästää toimistokustannuksissa merkittävästi, joten kenties näitä varoja voisi kompensoida hieman työntekijöiden ergonomiaan. Työntekijöille voitaisiin järjestää myös koulutuksia, jossa perehdyttäisiin tarkemmin työergonomiaan ja siihen vaikuttaviin tekijöihin.

Haastatteluista ilmeni, että eräässä yksikössä järjestettiin yhteisiä vapaaehtoisia joogatunteja, mikä on erittäin hyvä ajatus, sillä juuri tämänkaltaiset asiat ovat osa työergonomiaa näyttöpäätetyötä tekeville, kun liikkuminen on normaalisti työpäivän aikana hyvin vähäistä. Haastateltava kuitenkin kertoi, että nämä järjestetään aina työpäivän jälkeen, eli työntekijän vapaa-ajalla, joten usein saatetaan jättää osallistumatta, koska samaa tietokoneen näyttöä on tuijotettu jo työpäivän aikana useita tunteja. Samankaltaisia, lyhyitä taukojumppia voisi järjestää työpäivän aikana, esimerkiksi 15 minuuttia päivässä. Pitkällä tähtäimellä huonosta työergonomiasta kärsii sekä työntekijät että työnantaja, sillä sairauspoissaoloja kertyy varmasti huomattavasti enemmän, mikäli näihin asioihin ei puututa ja tehdä työtä ennaltaehkäisevästi.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisessä työssä luotettavuutta tarkastellaan kahden pääkäsitteen avulla, jotka ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä, eli jos tutkimus toistetaan, niin saadaan samat tulokset. Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Laadullisessa ja määrällisessä tutkimuksessa on kriteeristöissä eroja, mikä tekee luotettavuustarkastelusta vaikeaa. Validiteetti – ja reliabiliteettikriteerit eivät sovellu sellaisenaan laadullisen tutkimusotteen tulosten arviontiin. (Kananen 2015.)

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset vastaavat tutkittavaa ilmiötä eli ovat totuudenmukaisia. Totuudellisuuden arvioinnin perustana on riittävän tarkka dokumentaatio, jotta ulkopuoliset arvioijat voivat tarkistaa ryhmittelyn, tulkinnan ja koodauksen. Myös muiden pitäisi tulla samaan lopputulokseen aineiston pohjalta. (Kananen 2015.)

Tämän opinnäytetyön luotettavuutta tukee erityisesti teoriaosuudessa hyödynnetty ajankohtainen ja luotettava aiheeseen liittyvä lähdekirjallisuus. Pysin löytämään mahdollisimman ajantasaista lähdekirjallisuutta ja oli tärkeää seurata lähteiden julkaisuvuosia. Ajantasaisia ja tuoreita verkkojulkaisuja löytyi runsaasti aiheen ajankohtaisuuden vuoksi. Tutkimuksen luotettavuutta syventää myös tutkijan oma laaja-alainen perehtyminen aiheeseen ja eri lähdemateriaaleihin opinnäytetyöprosessin aikana, joka vahvistaa omaa osaamista ja asiantuntemusta aiheesta.

6.4 Jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyöprosessin aikana tuli mieleeni muutamia mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita liittyen etäjohtamiseen. Tutkimusprosessin aikana oli voimassa etätyösuositus, eikä vielä ole varmaa tietoa, millaiseksi työnteko muotoutuu poikkeusolojen jälkeen. Olettamuksena kuitenkin on, että suuri osa työntekijöistä jää etätöihin tai yleiseksi tavaksi voi muodostua jonkinlainen hybridimalli, jossa ollaan osa ajasta toimistolla ja osa etänä. Tässä olisi mielestäni mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe, tutkia sitä, millaiset yhteiset pelisäännöt tulevaisuudessa tulisi olla, kun työnteko on enemmän ajasta ja paikasta riippumatonta ja osa saattaa olla toimistolla ja osa etänä. Kuinka luoda sellainen hybridi toimintaympäristö, jotta etänä työskentelevät eivät jää tärkeistä asioista paitsi tai koe itseään ulkopuoliseksi. Tärkeää olisi esimerkiksi suunnitella tulevaisuuden palaverikäytännöt, kun osa on toimistolla ja osa etänä sekä miten yhteisöllisyyden toteutuu erilaisessa hybridiympäristössä.

Toinen mielenkiintoinen aihe olisi mielestäni tutkia, kuinka uusi työntekijä perehdytetään etänä niin, että työntekijä integroituu mahdollisimman hyvin osaksi työyhteisöä ja -kulttuuria ja kokee yhteisöllisyyden tunnetta, vaikka työskentelisikin etänä. Kuten

teoriassa tuli vahvasti esille, on luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentaminen etänä huomattavasti haastavampaa.

7 POHDINTA JA LOPPUTULOKSEN ARVIONTI

Idea opinnäytetyön aiheeseen sai alkunsa tutkijan omasta mielenkiinnosta aiheeseen. Tutkittavan ilmiön ajankohtaisuus oli myös tärkeä valintakriteeri opinnäytetyön aiheita valitessa sekä se, että tutkija uskoo, että etäjohtamisen taidot korostuvat ja ovat tärkeässä osassa tulevaisuudessa. Kohdeyritykseksi haluttiin löytää nimenomaan kiinteistösisjoitusalueella toimiva yritys, sillä tutkijan ammatilliset tavoitteet sijoittuvat kyseiselle alalle ja oli hienoa, että Realia Group suostui kohdeorganisaatioksi.

Tutkimusprosessi lähti käyntiin aihealueeseen liittyvän tietoperustan hankinnalla. Teoriaosan rajaus oli alusta asti melko selkeä, mutta muotoutui hieman tutkimusprosessin edetessä. Ajankohtaisia artikkeleita ja tutkimuksia oli tarjolla runsaasti, sillä aihe oli maailmanlaajuisesti niin vahvasti pinnalla. Lähdekirjallisuutta löytyi myös hyvin, mutta valitettavasti tutkijalla ei ollut asuinmaasta johtuen mahdollisuutta käyttää fyysisiä kirjoja, joten hyödynnettiin vain saatavilla olevia e-kirjoja. Se rajoitti hieman tiedonhakua, mutta ei aiheuttanut kuitenkaan suurempia ongelmia.

Kun teoriaosuus oli hahmottunut, tuli miettiä tutkimuksen toteutusta. Menetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimus, joka parhaiten tuki menetelmänä tutkimusongelmaa, kun haluttiin tutkia ilmiötä syvällisemmin. Laadullinen tutkimus toteutettiin videohaastatteluina, sillä tutkija koki, että näin saadaan tutkittavasta ilmiöstä paras käsitys. Nämä ratkaisut olivat toimivia ja haastattelutuokioiden olivat erittäin mielenkiintoisia ja antoisia.

Tutkimustulosten analysointi tapahtui teemoittelua hyödyntäen ja tämän osuuden tutkija koki eniten aikaa vieväksi sekä haasteellisimmaksi koko projektissa, sillä aikaisempaa kokemusta erilaisista analyysimenetelmistä ei juuri ollut. Tuloksista tuli ilmi ennakkoon melko odotettuja vastauksia, jotka vastasivat vahvasti teoriaa. Esiin tuli

kuitenkin myös uusia asioita, mikä oli hyvä juttu. Tutkimustulosten jälkeen kirjoitin johtopäätökset, joissa esiteltiin myös kehitysehdotuksia.

Hieman haasteita aiheutti tutkimusprosessin aikana välillä erotella se raja, mitä liittyy etäjohtamiseen ja mikä liittyy enemmän yleisellä tasolla etätyöhön. Esimerkiksi yhteisöllisyys liittyy yleisesti etätyöhön, mutta on kuitenkin oleellinen osa etäjohtamista, kuten myös Vilkman (2016) kirjassaan toteaa. Myös työergonomia liittyy ehkä enemmän yleisesti etätyöhön, mutta mielestäni aihetta voidaan käsitellä myös etäjohtamisen näkökulmasta.

Opinnäytetyöntarkoituksena oli selvittää kohdeorganisaation etäjohtamisen nykytilaa ja etsiä ratkaisuja ja menetelmiä sen kehittämiseen. Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet toteutuivat hyvin ja tutkimuksen avulla saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin, joita työlle oli asetettu. Olen tyytyväinen omaan opinnäytetyöprosessiini ja siihen, että työ valmistui asettamani aikataulun mukaisesti. Tutkimus oli hyödyllinen niin tutkijalle kuin kohdeorganisaatiollekin. Kohdeorganisaatio sai tutkimuksesta oleellista tietoa, kuinka etäjohtaminen organisaatiossa koetaan ja mitä kehityskohtia on. Opinnäytetyö tarjosi tutkijalle erilaisia haasteita ja oli erittäin opettavainen prosessi. Laajan tutkimusprosessin konkreettinen toteuttaminen toi tutkijalle uudenlaisia näkemyksiä ja taitoja sekä uutta perspektiiviä omaan näkemykseen etäjohtamisesta.

LÄHTEET

- Akavan www-sivut 2021. Viitattu 7.4.2021. <https://akava.fi/>
- Angervo, K., Laitinen, K., Romppainen, S., Ruuth, E. & Kukkurainen, M L. 2019. Etäjohtaminen ja läsnäolon kokemus. LAMK Pro. Viitattu 14.5.2021. <http://www.lamkpub.fi/2019/01/08/etajohtaminen-ja-lasnaolon-kokemus/>
- Ferrazzi, K. 2014. Harvard Business Review. Getting Virtual Teams Right. Viitattu 4.5.2021. <https://hbr.org/2014/12/getting-virtual-teams-right#>
- Fogelholm, E. 20.3.2020. Koronavirus ajoi ihmiset etätöihin – Top 7 -vinkit toimivaan etäjohtamiseen. Viitattu 1.4.2021. <https://www.varma.fi/muut/blogi/postaukset/2020-q1/Koronavirus-ajoi-ihmiset-etatöihin-TOP-7-vinkit-toimivaan-etajohtamiseen/>
- Haapakoski, K. Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä – Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma talent: Helsinki.
- Half, R. 2018. 5 Ways to Effectively Manage a Team of Telecommuters. Viitattu 23.3.2021. <https://www.roberthalf.com/blog/management-tips/5-ways-to-effectively-manage-a-team-of-telecommuters>
- Hirsjärvi, A. & Hurme, Helena. 2015. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Holzwarth, A. 2021. Remote work is (mostly) here to stay. Forbes. Viitattu 10.3.2021. <https://www.forbes.com/sites/alineholzwarth/2021/02/16/remote-work-is-mostly-here-to-stay/?sh=62d5bd854b5c>
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvoori, J. & Aho, A. L. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. Viitattu 31.3.2021. <https://www.el-library.com/reader/9789517686112>
- Jyväskylän yliopiston www-sivut. 2021. Viitattu 29.4.2021. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. [Jyväskylä]: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kataja, M.P. 2020. Etätö muuttaa johtamisen käytäntöjä. Bonnier. Bonnier Pro. Viitattu 14.3.2021. <http://www.bonnierpro.fi/lillukka.samk.fi/fi/app/esimiestyo/etatyomuuttaa-johtamisen-kaytantoja>

Klus, M. & Müller, J. 2020. Identifying Leadership Skills Required in the Digital Age. CESifo Working Paper No. 8180. Viitattu 29.4.2021. https://papers.ssrn.com/sol3/Data_Integrity_Notice.cfm?abid=3564861

Larson, B., Vroman, S. & Makarius, E. 2020. Harvard Business Review. Leading Teams: A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers. Viitattu 23.3.2021. <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>

Määttä, T. 2020. Vinkit etätyön johtamiseen ja tekemiseen. Maaseuduntulevaisuus. Viitattu 14.3.2021. <https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/puheenaiheet/vieraskolumnit/artikkeli-1.1022665>

Rahkamo, S. 2020. Katosiko tiimisi tyhjyyteen? Työkaluja etäläsnäöloon. Viitattu 9.4.2021. <https://halsa.fi/tyohyvinvointi/katosiko-tiimisi-tyhjyyteen-tyokaluja-etalasnaoloon/>

Ramage, S.D. 2017. George Washington University. A Leadership Transition: An Examination of the Transition from Face-to-face Leadership to Remote Leadership in a Retail Sales Context. ProQuest Dissertations Publishing. Viitattu 30.4.2021. <https://search.proquest.com/openview/a6a284ab8a40307766b1ff613cd869a7/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

Realia Groupin www-sivut 2021. Viitattu 22.2.2021. <https://www.realiagroup.fi/yritys>

Robison, J. 2020. COVID-19 Has My Teams Working Remotely: A Guide for Leaders. Gallup. Viitattu 1.4.2021. <https://www.gallup.com/workplace/288956/covid-teams-working-remotely-guide-leaders.aspx>

Rose, D.S. 2020. Does leading A remote team change everything or is team leadership the same as it ever was? Leadership Excellence. Viitattu 8.4.2021. <https://www-proquest-com.lillukka.samk.fi/docview/2460111020/fulltext/489FB44CF2EA46C9PQ/1?accountid=13708>

Sarajärvi, A. Tuomi, J. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Viitattu 18.3.2021. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille – Mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 12.4.2021. [https://verkkokirjalyly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/FABBGXDTEB#kohta:LUKU\(\(20\)1\(\(20\)MIK\(\(c4\)\(\(20\)IHMEE N\(\(20\)ITSE\(\(ad\)OHJAUTUVUUS?](https://verkkokirjalyly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/FABBGXDTEB#kohta:LUKU((20)1((20)MIK((c4)((20)IHMEE N((20)ITSE((ad)OHJAUTUVUUS?)

Tikkanen, E. 2020. ”Otetaan fyysistä etäisyyttä, mutta henkistä läheisyyttä.” – Kuinka johtaa etäällä, mutta läsnä ollen? Viitattu 9.4.2021. <https://halsa.fi/tyohyvinvointi/otetaan-fyysista-etaisytytta-mutta-henkista-laheisytytta-kuinka-johtaa-etaalla-mutta-lasna-ollen/>

Työterveyslaitoksen www-sivut 2021. Viitattu 26.5.2021. <https://www.ttl.fi/miljoona-suomalaista-loikkasi-etatoihin/>

Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2021. Viitattu 20.3.2021. https://ttk.fi/op-paat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa

Valtonen 2020. `Ihana, kamala etätyö – Johtajan uudet haasteet`. Etäjohtaminen.fi. Viitattu 20.3.2021. <https://etajohtaminen.fi/ihana-kamala-etatyo-johtajan-uudet-haasteet/>

Vilka, H. 2017. Tutki ja kehitä. Viitattu 13.4.2021. Jyväskylä: PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517560>.

Vilkman, U. 2020. Kahdenkeskiset keskustelut – Yksi tärkeimmistä etäjohtamisen työkaluista. Etäjohtaminen.fi. Viitattu 13.5.2021. <https://etajohtaminen.fi/kahdenkeskiset-keskustelut/>

Vilkman, U. 2018. Miten kehittää esimiehiä etäjohtamiseen? Etäjohtaminen.fi. Viitattu 13.5.2021. <https://etajohtaminen.fi/miten-kehittaa-esimiehia-etajohtamiseen/>

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro: Helsinki. Viitattu 22.3.2021. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/DAEBIXCTEB#kohta:1\(\(20\)Et\(\(e4\)johtaminen\(\(20\)-\(\(20\)mit\(\(e4\)\(\(20\)se\(\(20\)on?\(\(20\)\(:Hajautettua,\(\(20\)virtuaalista\(\(20\)vai\(\(20\)et\(\(e4\)ty\(\(f6\)t\(\(e4\)?\(\(20\)/piste:b163](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/DAEBIXCTEB#kohta:1((20)Et((e4)johtaminen((20)-((20)mit((e4)((20)se((20)on?((20)(:Hajautettua,((20)virtuaalista((20)vai((20)et((e4)ty((f6)t((e4)?((20)/piste:b163)

Vuorikari, M. 2014. Etätyö vaatii tekijältään itsensä johtamista. Maaseudun tulevaisuus. Viitattu 8.3.2021. <https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/maaseutu/et%C3%A4ty%C3%B6-vaatii-tekij%C3%A4lt%C3%A4n-itsens%C3%A4-johtamista-1.70239>

Haastattelukysymykset, esimiehet

Yleistä

1. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä asemassasi Realiilla?
2. Minkälaisessa roolissa ja tiimissä työskentelet?
3. Miten etätyö tällä hetkellä näyttäytyy työarjessa?
4. Oletko tyytyväinen tämänhetkiseen työskentelytapaan?

Etäjohtaminen

5. Minkälaisena koet etäjohtamisen nykytilan tällä hetkellä?
6. Mitkä tekijät vaikuttavat etäjohtamisessa onnistumiseen?
7. Millaista erityisosaamista etäjohtaminen vaatii lähijohtamiseen verrattuna?
8. Minkälaista on mielestäsi hyvä etäjohtaminen?
9. Tuntuuko etäjohtaminen vaikealta ja minkälaisia haasteita olet kohdannut etäjohtamisessa? (Jos on ollut haasteita, miten olet niitä pyrkinyt ratkaisemaan?)
10. Miten pyrit motivoimaan työntekijöitäsi etätyössä ja millaista tukea ja kannustusta pyrit heille antamaan?
11. Koetko, että etäjohtaminen vie enemmän aikaa verrattuna lähijohtamiseen?

Digitaaliset työvälineet

12. Millaisia digitaalisia työkaluja ja viestintäkanavia teillä on organisaation tai tiimin kesken käytössä?
13. Mitä mieltä olet niiden toimivuudesta?
14. Oletko saanut käyttökoulutusta tai koetko, että olet/olisit tarvinnut koulutusta niiden käytöstä?
15. Kaipaisitko jotain digitaalisia työkaluja lisää?

Etäjohtamisen kehittäminen

16. Mitä kehityskohtia teidän organisaatiossanne mielestäsi on tällä hetkellä liityen etäjohtamiseen?
17. Minkälaisia ehdotuksia sinulla olisi etätyön kehittämiseen?
18. Miten arvioisit omia etäjohtamistaitoja? Onko jokin osa-alue, missä toivoisit vielä kehittyväsi?

Onko jotain muuta mitä haluaisit vielä tuoda esiin? (palautetta, ajatuksia, kehittämisehdotuksia)?

Haastattelukysymykset, työntekijät

Yleistä

1. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä asemassasi Realiilla?
2. Minkälaisessa roolissa ja tiimissä työskentelet?
3. Miten etätyö tällä hetkellä näyttäytyy työarjessa?
4. Oletko tyytyväinen tämänhetkiseen työskentelytapaan?

Etäjohtaminen

5. Minkälaisena koet etäjohtamisen nykytilan tällä hetkellä?
6. Mitkä tekijät vaikuttavat etäjohtamisessa onnistumiseen?
7. Millaista erityisosaamista mielestäsi etäjohtaminen vaatii lähijohtamiseen verrattuna?
8. Minkälaista on mielestäsi hyvä etäjohtaminen?
9. Minkälaista tukea odotat esimieheltäsi etätyössä ja koetko saavasi tukea riittävästi?
10. Koetko, että esimiestä on yhtä helppo lähestyä etätyössä?

Digitaaliset työvälineet

11. Millaisia digitaalisia työkaluja ja viestintäkanavia teillä on organisaation tai tiimin kesken käytössä?
12. Mitä mieltä olet niiden toimivuudesta?
13. Oletko saanut käyttökoulutusta tai koetko, että olet/olisit tarvinnut koulutusta niiden käytöstä?
14. Kaipaisitko jotain digitaalisia työkaluja lisää?

Etäjohtamisen kehittäminen

15. Mitä kehityskohtia teidän organisaatiossanne mielestäsi on tällä hetkellä lii-
tyen etäjohtamiseen?
16. Minkälaisia ehdotuksia sinulla olisi etätyön kehittämiseen?

Onko jotain muuta mitä haluaisit vielä tuoda esiin? (palautetta, ajatuksia, kehittämis-
ehdotuksia)?