

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Mettiäinen, T. & Himanen, S. (2022) Etäjohtaminen millenniaalien kokemana. TAMKjournal.

URL: <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/tamkjournal/etajohtaminen-millenniaalien-kokemana-tuure-mettiainen-ja-sari-himanen/>

# Etäjohtaminen millenniaalien kokemana | Tuure Mettiäinen ja Sari Himanen

20.1.2022



Erityisesti nuoret sukupolvet odottavat työelämässä esihenkilöltään henkilökohtaista tukea, läsnäoloa ja palautetta ja liittävät esihenkilön tärkeäksi osaksi työnantajakokemusta. Etätyöskentely lisää esihenkilön haasteita vastata millenniaalien odotuksiin. Miten löytää toimivat viestintäkanavat ja osoittaa luottamusta ja arvostusta niiden välityksellä? Miten varmistaa yhteiset pelisäännöt ja yhteisöllisyyden säilyminen? Miten toteuttaa työntekijöiden riittävä kannustaminen ja osallistaminen?

---

## Millenniaalien ominaispiirteitä ja arvoja

Maailman makroympäristössä vallinneet trendit ja niistä muodostuneet kokemukset ovat muokanneet sukupolvista tietynlaisia. Tämä artikkeli pohjautuu opinnäytetyöhön (Mettiäinen 2021), jossa tarkasteltiin erään yrityksen millenniaalisukupolven työntekijöiden näkemyksiä siitä, miten he ovat etäjohtamisen kokeneet. Vuoteen 2025 mennessä koko maailman työvoimasta jopa 75 % arvioidaan olevan millenniaaleja, joten tämän sukupolven arvoihin, asenteisiin ja käsityksiin kannattaa perehtyä.

Millenniaalien (1980–1990-luvulla syntyneet) kasvuvuotia ovat yhdistäneet nopea teknologian kehitys ja globaali digitalisaatio. (Tapscott 2010.) Saarinen (2016) kuvaa nuoria sukupolvia digitaaliseen ympäristöön kasvaneiksi kommunikaatioteknologian käytön erityisosajiksi. Millenniaaleja kuvataan myös nopeasti tietoa omaksuviksi ja montaa asiaa yhtä aikaa tekeviksi nuoriksi aikuisiksi, joita toisaalta kritisoidaan lyhyestä keskittymiskyvystä, heikoista kirjoitus- ja ihmissuhdetaidoista sekä liiallisesta teknologiariippuvuudesta (Mellanen & Mellanen 2020).

Millenniaalien kuvataan arvostavan työtä, joka on merkityksellistä ja mielekästä, itseä motivoivaa ja kehittäväää. Jos työ ei vastaa omia tavoitteita, sitä voidaan vaihtaa herkästi, sillä millenniaaleille työ on enemmän kuin ansio, se on jopa oman minän ja unelmien toteuttamisen väline. Työyhteisössä millenniaalit eivät halua tulla kohdelluksi alaisina, vaan valmennettavina tai yhteistyökumppaneina, joille kokemus samanvertaisuudesta on tärkeää. Esihenkilön on ansaittava kunnioituksensa, sillä millenniaaleilta sitä ei saa vain korkean aseman tai nimikkeen perusteella. (Mellanen & Mellanen 2020.) Jos johto onnistuu vastaamaan työntekijöiden tarpeisiin ja luomaan onnistuneen työntekijäkokemuksen, niin myös työntekijät ovat lojaaleja, tekevät työnsä omistautuneesti ja ovat sitoutuneempia organisaatioon (Jäntti 2020), mikä korostuu millenniaaleja johdettaessa.

## **Esihenkilötyön merkitys etätyössä**

Etätyö voidaan määritellä työksi, jota voitaisiin tehdä työn luonteen puolesta työpaikan tiloissa, mutta sitä tehdään jossain muualla, esimerkiksi kotona, tietotekniikkaa hyödyntämällä (Salli 2012; Vilkmán 2016). Hyvä työntekijäkokemus on etätyössä vaikeampi saavuttaa, koska kasvokkainen kommunikaatio puuttuu. Hyvä esihenkilötyö nousee tällöin keskeiseksi tekijäksi ja se näkyy työntekijöille mm. onnistuneessa kommunikaatiossa, selkeissä ja mielekkäissä työtehtävissä, sopivassa työkuormassa sekä oppimisen, onnistumisen ja arvostuksen kokemisessa (Vilkmán 2016.)

Millenniaaleja johdettaessa on hyvä muistaa reiluus, palautteenanto sekä henkilökohtaisen kasvun ja hyvinvoinnin tukeminen.

Etätyössä johtamisen kulmakiviksi nousevat Vilkmánin (2016) mukaan avoin vuorovaikutus, luottamus ja arvostus, toimivat pelisäännöt ja avoimuus sekä yhteisöllisyys, jotka kaikki linkittyvät kiinteästi toisiinsa. Näiden lisäksi millenniaaleja johdettaessa on hyvä muistaa reiluus, palautteenanto sekä henkilökohtaisen kasvun ja hyvinvoinnin tukeminen (Mellanen & Mellanen 2020).

## **Tutkimuksen toteuttaminen**

Etämyyntityötä tekevän yrityksen millenniaalisukupolven työntekijöiltä (n=27) kysyttiin sähköisellä kyselyllä etäjohtamisen käytäntöjen kehittämistä varten kokemuksia etäjohtamisen toteutumisesta. Vastauksia saatiin 14, jolloin vastausprosentti oli 52 %.

Kyselylomakkeen muodosti kymmenen aihealuetta, jotka käsittelivät etäjohtamisen kulmakiviä (Vilkmán 2016) ja millenniaalien odotuksia etäjohtamista kohtaan (Mellanen &

Mellanen 2020). Avoimista kysymyksistä aineistoa kertyi yhteensä 12 sivua, jotka analysoitiin temaattisella analyysillä.

## Toimivat kommunikaatio- ja viestintäratkaisut ovat etätyön elinehto

Toimiva etätyöskentely edellyttää työhön sopivia viestintäalustoja ja kommunikointiratkaisuja sekä sitä, että työnantaja huolehtii yhteisistä pelisäännöistä niiden käyttämiseksi. Ilman toimivia kommunikointimahdollisuuksilla vuorovaikutus jää puutteelliseksi, mikä heijastuu työyhteisön toimivuuteen ja yhteisöllisyyteen. (Roine & Anttila 2017, 22–23.) Vuorovaikutuksessa on tiedon jakamisen lisäksi kyse myös ihmisten välisistä suhteista, joissa jaetaan ajatuksia, kokemuksia, tunteita ja kootaan yhteisiä arvoja (Vilkman 2016).

Ilman toimivia kommunikointimahdollisuuksia vuorovaikutus jää puutteelliseksi, mikä heijastuu työyhteisön toimivuuteen ja yhteisöllisyyteen.

Tähän tutkimukseen osallistuneet vastaajat kokivat, että heillä on käytössään sopivia viestintäkanavia, sopivasti säännöllisiä palavereja ja keskustelu työhön liittyvistä asioista on avointa: *”Viestintää kehitetty jo sen verran, että ollaan paremmin vuorovaikutuksessa toistemme kanssa”*. Myös esihenkilön kanssa kommunikointi onnistui viestintäalustoja hyödyntäen: *”...esihenkilö on kohtuullisen hyvin tavoitettavissa Slackissa ja pystyy helposti käynnistämään myös Huddlen esihenkilön kanssa”*. Vuorovaikutuksen parantamiselle nähtiin silti tarpeita: *”voitaisiin pitää oma-aloitteisesti enemmän tiimipalavereita”*, ja erityisesti aito keskustelu tunnistettiin tarpeelliseksi kirjoitetun viestinnän rinnalla *”Dialogi tasaisin väliajoin auttaisi varmasti asiaa”*.

## Luottamus ja arvostus perustuvat aitoon kohtaamiseen

Toimiva työyhteisö perustuu luottamukseen, jonka rakentaminen virtuaalisesti ilman jaettua sosiaalista toimintaympäristöä on vaikeaa (Rauramo 2018). Työntekijän tunnetta siitä, että hän ja hänen työpanoksensa nähdään arvokkaana, voi tukea luottamalla työntekijän ammattitaitoon ja antamalla tilaa toimia, mikä edellyttää työntekijöiden ja heidän osaamistensa tuntemista (Vilkman 2016).

Tämän tutkimuksen vastaajat kokivat arvostuksen näkyneen siinä, että esihenkilö on kysynyt työntekijöiden mielipiteitä ja osallistanut heitä eri tavoin: *”... kertomalla panostuksen olevan arvokasta ja pyytämällä osallistumaan erinäisiin keskusteluihin organisaation toiminnasta”*. Esihenkilön osoittama luottamus taas näkyi vastuun ja vapauksien antona: *”Mahdollisuus itsenäiseen työhön, tiimin mahdollisuudet päättää omista työtavoistaan/jaoistaan”*.

Vapaus määritellä työ- ja vapaa-ajan jaksottumista on tunnistettu erityisesti millenniaalien arvostamaksi asiaksi (Mellanen & Mellanen 2020), ja myös tämän tutkimuksen vastaajat kokivat sen yhdeksi parhaimmista työeduistaan. Työntekijöiden kokemus siitä, että heihin luotetaan, vahvistaa luottamusta organisaatiota kohtaan ja halua olla luottamuksen arvoinen, mikä Vilkmanin (2016) mukaan näkyy yhä parempana sitoutuneisuutena.

Työntekijän ja esihenkilön väliset kahdenkeskeiset keskustelut ovat tehokas tapa syventää luottamusta ja arvostusta taas voi osoittaa pienillä arkisilla teoilla, kuten tervehtimällä ja kysymällä kuulumisia, auttamalla ja olemalla tukena (Vilkman 2016). Kyselyyn vastanneet työntekijät kuvasivat vuorovaikutuksen esihenkilön kanssa olleen luottamusta tukevaa. He kokivat tullessa reilusti ja ystävällisesti kohdatuiksi ja kuvasivat esihenkilön kyselevän riittävästi kuulumisia.

Kehittämistarpeina tunnistettiin, että avointa tasavertaista keskustelua voisi vastaajien mukaan edelleen lisätä: *”Huolehtimalla että jokainen tulee kuulluksi ja jokaisella on olo, että voi keskustella mistä vain asiasta esihenkilöiden kanssa ilman tuomitusta tulemista”*. Luottamuksen tunnetta taas voisi edelleen vahvistaa olemalla vielä paremmin tavoitettavissa ja entistä avoimemmalla kommunikaatiolla: *”Luottamusta voisi parantaa tekemällä kommunikaatiosta suorempaa. Latteudet ja muut vastaavat retoriset keinot piilottavat kommunikaation perimmäisen tarkoituksen ja huomattessa rikkovat luottamusta”*.

## **Reilussa työyhteisössä on yhteiset pelisäännöt ja avoin keskustelukulttuuri**

Etenkin etätyötä tehtäessä on tärkeä sopia työyhteisön pelisäännöistä, kuten palaverikäytännöistä, viestintätavoista, työntekijöiden tavoitettavuudesta, taukojen pitämisestä ja työn seurannasta ja osallistaa koko tiimi näistä sopimiseen, jolloin se sitouttaa työntekijöitä sekä organisaatioon että työyhteisöön (Jylhä & Viitala 2019). Kyselyn vastaajat kokivat, että pelisäännöt ovat heillä kunnossa ja työyhteisö on ilmapiiriltään reilu ja avoin.

Reilussa ja oikeudenmukaisessa työyhteisössä työntekijöitä kohdellaan tasavertaisesti. Avoimuutta taas osoittaa se, että tieto kulkee kaikille muuntelemattomana ja vaikeitakin asioita pystytään käsittelemään ilman, että kukaan joutuu tuomituksi tai arvostelluksi. (Vilkman 2016.) Vastaajien mukaan heidän työyhteisössään kohtelu on pääsääntöisesti tasavertaista ja ongelmatilanteet osataan selvittää nopeasti syyllisiä etsimättä: *”Virheistä opitaan, eikä niihin takerruta liikaa”*. Reiluutta osoittaa myös kannustava palaute: *”Kiitoksia tulee hyvistä päivistä melko usein, ja yksittäisistä huonoista päivistä ei välitetä, koska niitä tulee kaikille”*. Keinoiksi, joilla reiluutta voisi edelleen lisätä, vastaajat mainitsivat tasapuolisen työnjaon, läpinäkyvät prosessit ja sen huomioimisen, että toiset voivat tarvita enemmän aikaa uusiin asioihin perehtymiseen kuin toiset.

## **Millenniaalit toivovat palautetta ja tukea henkilökohtaiseen kehittymiseen**

Etätyö edellyttää työntekijältä itsensä johtamisen ja oman ajankäytön suunnittelun taitoja (Grace 2020, 34–35) ja voi sumentaa työn ja vapaa-ajan rajaa (Työturvallisuuskeskus 2017). Etenkin nuorten työntekijöiden on tunnistettu kaipaavan esihenkilöltään selkeää tavoitteiden ja odotusten kommunikointia (Mellanen & Mellanen 2020). Tämä ilmenee myös tämän tutkimuksen vastaajien odotuksista esihenkilöä kohtaan: *”Pitämällä tiukat*

*rajat, mitkä tavoitteet tulee päivän aikana täyttyä. Se on hyvä kannustin etätyössä pysymään työaieissa koko työpäivän ajan eikä harhaile tekemällä muuta”.*

Millenniaalit arvostavat esihenkilöltä saamaansa henkilökohtaista palautetta (Saarinen 2016) ja hänen kykyään ohjata, neuvoa ja valmentaa työntekijöitä yksilöllisesti (Mellanen & Mellanen 2020). Vastaajat kokivat saaneensa esihenkilöltään neuvoja ja ohjeita tarpeen tullen: *”Ollaan pidetty etäpalavereja aina tietyin väliajoin esimiehen kanssa, jossa on voinut kertoa vapaasti, jos tarvitsee apua jossain, muutenkin työyhteisössä on pieni kynnyksesi esittää asiansa”.*

Palautetta vastaajat kokivat saaneensa sekä positiivisessa että rakentavassa hengessä: *”Olen saanut palautetta niin hyvästä työstä kuin siitäkin, jos on ollut jotain korjattavaa”.* Kehuja ja kannustusta on tullut muihin verrattuna nopeammasta tai paremmasta suoriutumisesta, työhön liittyvistä prosesseista ja hyvistä tuloksista. Korjaavaa palautetta ja huomioita on annettu, jos niihin on ollut aihetta, ja ne on annettu asiallisesti ja ohjaavasti. Palautetta kaivattiin silti myös enemmän: *”Mielelläni ottaisin vastaan henkilökohtaista palautetta ja kehitysehdotuksia”.*

Palautteen antamiselle on löydetty myös etätyöhön sopivia kanavia. Palautetta on saatu kahdenkeskisissä palavereissa etänä, yksityisviesteinä ja ryhmätasolla: *”...sanallisesti että erilaisten kannustuskuvien muodossa Slackissä.”* Henkilökohtaisen rakentavan palautteen antamisen toivottiin toteutuvan kasvokkain ja ylipäätään henkilökohtaista palautetta toivottiin enemmän tiimipalautteiden sijaan: *”Yleisluontoinen kaikille suunnattu palaute ei kuitenkaan kerro hirveästi yksilön omasta työstä ja sen takia sitä ei välttämättä tule sisäistettyä kovin herkästi.”*

## **Yhteisöllisyys tukee työhyvinvointia ja vähentää kuormittavuutta**

Työyhteisön yhteishengen ylläpitäminen onnistuu paremmin kasvokkain kommunikoitaessa, joten yhteisöllisyyden vahvistamiseen pitää etätyössä tietoisesti panostaa, esimerkiksi pitämällä yhteisiä aamupalavereja tai virtuaalisia kahvitaukoja (Kokko 2020). Mahdollisuus säännölliseen viestintään, tilanteiden päivittämiseen ja yhdessä ideointiin parantaa tiimin sisäistä luottamusta ja yhteenkuuluvuutta (Elonen 2019). Ylipäätään vuorovaikutuksen laatu ja määrä, myös vapaamuotoinen vuorovaikutus, nähdään yhteisöllisyyden säilymisen kannalta olennaiseksi (Vilkman 2016).

Tämän tutkimuksen vastaajat nostivat esiin yhteisöllisyyttä tukevinä keinoina yhteiset keskipäivän kahvihetket ja säännölliset videotapaamiset. Myös viestintäalustat nähtiin arvokkaana: *”Yhteisöllisyys on toiminut hyvin Slackin välityksellä”.* Vastaajat arvioivat toimistolla läsnä olemisen helpottavan yhteisöllisyyttä, ja etätyön vaikeuttavan sitä, joten he toivoivat tiimin keskinäisiä keskusteluja ja tapahtumia myös töiden ulkopuolelle. Vaikka yhteisöllisyyden koettiin olevan kaikkien vastuulla, nähtiin myös organisaation johdolla olevan vastuuta sen ylläpidossa.

Etätyöskentely voi kuormittaa työntekijöitä, jos työajat pidentyvät työ- ja vapaa-ajan sekoittuessa, sosiaalisuus jää vähäiseksi ja työntekijät eristäytyvät työyhteisöstä (Työturvallisuuskeskus 2017). Tässä tutkimuksessa vastaajat mainitsivat kuormittaviksi tekijöiksi lisäksi yksipuolisen työn ja Slack-viestien ajoittaisen hitauden. Jaksamista tukeviksi keinoiksi he kuvasivat työkavereiden kanssa keskustelun ja ajatusten jakamisen, oman työn aikatauluttamisen, tauotuksen ja taukojumpat.

Etätyöstä tunnistettuja hyötyjä työntekijöille ovat keskittymis- ja työrauha, joustavuus työskennellä ajasta ja paikasta riippumatta (Työturvallisuuskeskus 2017), korkeampi työtyytyväisyys ja tuottavuus sekä stressin väheneminen (Adamovic ym. 2021). Ilman osaavaa esihenkilöä etätyön hyödyt voivat jäädä lyhytaikaisiksi, joten jokaisen esihenkilön on hyvä muistaa tämän tutkimuksen vastaajan näkemys: *”Tsemppi ja kehut ovat sellaisia juttuja, jotka auttavat jaksamisessa”*.

---

## Lähteet

Adamovic, M., Gahan, P., Olsen, J., Gulyas, A., Shallcross, D. & Mendoza, A. 2021. Exploring the adoption of virtual work: the role of virtual work self-efficacy and virtual work climate. Viitattu 25.10.2021.

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2021.1913623>

Elonen, J. 2019. Näin onnistut etäjohtamisessa. Viitattu 24.9.2021

<https://blog.praecom.fi/etajohtaminen>

Grace, P. 2020. Etätyökirja: suunnittele, sovi, tee. Tallinna: Aula & Co.

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

Jäntti, T. 2020. Milleniaalien mielen hyvinvoinnin johtaminen työpaikoilla. Viitattu 5.10.2021. <https://www.bonfire.fi/milleniaalien-mielen-hyvinvoinnin-johtaminen>

Kokko, T. 2020. Etäjohtaminen on taitolaji. Vitriini. Viitattu 20.10.2021.

<https://www.vitriini.fi/ilmio/etajohtaminen-on-taitolaji.html>

Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit – Miten meitä tulisi johtaa. E-kirja. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.

Mettiäinen, T. 2021. Etäjohtaminen työntekijöiden kokemana. Case Dista Oy. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 10.1.2022.

<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021113022599>

Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä.

Työturvallisuuskeskus. Viitattu 24.9.2021.

[https://ttk.fi/oppaat\\_ ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen\\_ ja\\_ virtuaalinen\\_vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](https://ttk.fi/oppaat_ ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ ja_ virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa)

Roine, J. & Anttila, J. 2017. Työ ei ole paikka: Kokemuksia tuottavasta etätyöstä. Helsinki: SharePoint HPR.

Saarinen, J. 2016. Managing global virtual teams. Doctoral dissertations 184. Helsinki: Aalto University.

Salli, M. 2012. Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti. Helsinki: Kauppakamari.

Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan. Porvoo: WSOY.

Työturvallisuuskeskus. 2017. Etätyössä turvallisesti. Viitattu 26.9.2021.

[https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa\\_turvallisesti](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti)

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

---

## Kirjoittajat

### **Tuure Mettiäinen**

Tradenomi (AMK)

tuure.mettiainen(at)gmail.com

### **Sari Himanen**

Yliopettaja, FT

Sosiaali- ja terveysala

TAMK

sari.himanen(at)tuni.fi

ORCID:0000-0002-5367-0337

Kuvituskuva: TAMK/ Dimitra Panopoulou-Huovila