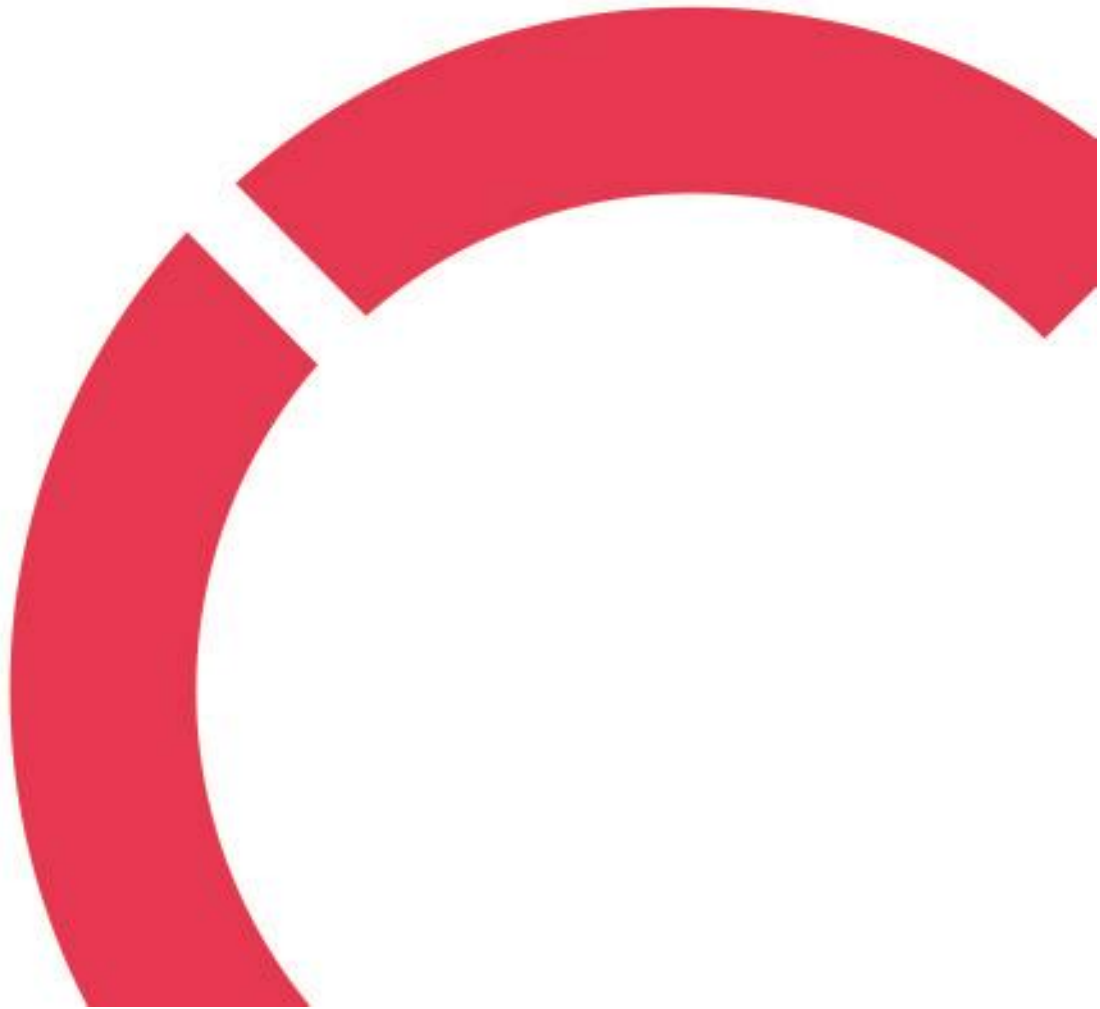


Ida Tuomisalo

ALAISTEN ODOTUKSET ETÄJOHTAMISELTA

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutus
Tammikuu 2024**



TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Tammikuu 2024	Tekijä/tekijät Ida Tuomisalo
Koulutus Liiketalous		<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi ALAISTEN ODOTUKSET ETÄJOHTAMISELTA		
Työn ohjaaja Marko Hoikkaniemi		Sivumäärä 29
Työelämäohjaaja -		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää alaisten odotuksia etäjohtamiselta, sekä myös yleisesti tuottaa tietoa etäjohtamisesta ja siihen liittyvistä mahdollisista haasteista. Tarkoituksena oli myös tuottaa tietoa siitä, miten onnistua etäjohtamisessa esihenkilön näkökulmasta. Opinnäytetyössä käydään myös läpi yleisesti etätyötä sekä työntekijän näkökulmasta etätyön hyötyjä ja haasteita.</p> <p>Tietoperustana opinnäytetyössä oli etätyö, etätyön haasteet ja hyödyt työntekijälle, etäjohtaminen, onnistunut etäjohtaminen sekä etäjohtamisen haasteet.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus, jossa oli tavoitteena selvittää alaisten odotuksia etäjohtamiselta, toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimus toteutettiin haastatteluiden avulla, jossa haastateltiin 7 eri työntekijää, joilla on kokemusta etätyöskentelystä ja sitä kautta kokemusta etäjohtamisesta alaisen näkökulmasta.</p> <p>Tutkimuksessa kävi ilmi, että alaiset kokevat, että johtaminen toimii samoilla periaatteilla niin etätyössä kuin lähityössä. Luottamus koettiin etäjohtamisessa merkittävässä roolissa ja haastatteluiden myötä korostui nimenomaan molemmin puoleinen luottamus. Luottamukseen, yhteisöllisyyteen, arvostukseen, työsuoritusten mittaamiseen sekä tiedonjakamiseen ja esihenkilön tavoitettavuuteen liittyen jokaiseen nousi esiin yhteisten sääntöjen merkitys etätyössä. Jotta yhteisiä sääntöjä ja käytänteitä voi luoda, tarvitaan avointa kommunikaatiota, jonka takia myös kommunikaation merkitys korostui.</p>		

Asiasanat Etäjohtaminen, etätyö, haasteet, johtaminen, odotukset etäjohtamiselle, onnistunut etäjohtaminen
--

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date December 2023	Author Ida Tuomisalo
Degree programme Business Administration		
Name of thesis SUBORDINATES' EXPECTATIONS OF REMOTE MANAGEMENT		
Centria supervisor Marko Hoikkaniemi	Pages 29	
Instructor representing commissioning institution or company -		
<p>The idea of this thesis was to clear out what subordinates' expectations of remote management are and also to bring some knowledge about remote management and how to succeed in it and what kind of challenges there might be in remote management. The thesis also goes through generally remote work and from the employees' point of view remote works benefits and challenges.</p> <p>The main themes of the knowledge base were remote work, remote works benefits and challenges from the employees' point of view, remote management and what is succeeded remote management and what kind of challenges it might bring.</p> <p>The research part of this thesis where the aim was to figure out subordinates' expectations of remote work was implemented by qualitative research. The research was implemented through interviews for 7 people who had experience about remote work and because of that also experience of remote management from subordinate's point of view.</p> <p>The study shows that subordinates' feel that leadership works on the same principles in both remote work and close-up work. Trust was experienced in remote management in a significant role, and with the interviews, mutual trust was particularly emphasized. In terms of trust, communality, valuing, measuring work performance, and sharing information and the availability of the superior, everyone came up with the importance of common rules in remote work and in order to create common rules and practices, open communication is needed, which is why the importance of communication was also emphasized.</p>		
<p>Key words Challenges, expectations for remote management, management, remote management, remote work, successful remote management</p>		

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 ETÄTYÖ	2
2.1 Etätyön hyödyt työntekijälle	3
2.2 Etätyön haasteet työntekijälle.....	3
3 ETÄJOHTAMINEN	4
3.1 Onnistu etäjohtamisessa	5
3.1.1 Luottamus	5
3.1.2 Työyhteisö ja yhteisöllisyys	6
3.1.3 Arvostus	7
3.2 Etäjohtamisen haasteet.....	8
3.2.1 Työsuoristusten mittaaminen – stressaava tekijä?	9
3.2.2 Työntekijän sitouttaminen yritykseen.....	9
3.2.3 Työntekijän itsensä johtamisen taidot	9
3.2.4 Monimuotoinen tiimi ja tiedonjakaminen	10
3.2.5 Esihenkilön tavoitettavuus ja sitä myötä mahdolliset piilevät ongelmat	11
4 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUKSELLINEN OSUUS	12
4.1 Kvalitatiivinen tutkimus.....	12
4.2 Tutkimuksen toteutus	12
4.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	13
5 TUTKIMUSTULOKSET	15
5.1 Luottamus	16
5.2 Yhteisöllisyys	17
5.3 Arvostus	19
5.4 Työsuoritusten mittaaminen	20
5.5 Tiedonjakaminen ja esihenkilön tavoitettavuus.....	22
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	25
LÄHTEET	28
KUVIOT	
KUVIO 1. Etäjohtamisessa korostuvat asiat.....	4
KUVIO 2. Erilaiset ihmiset hybridityössä	7

1 JOHDANTO

Etätyö lisääntyi merkittävästi kevään 2020 koronaviruspandemian myötä. Moni sellainen työ, jota ei ajateltu pystyvän tekevän etänä, olikin mahdollista, osittain myös pakon edessä. Etätyö on kuitenkin tullut jäädäkseen, vaikka pandemia-ajat ovat ohitse ja on sen myötä edelleen ajankohtainen aihe.

Koska etätyön myötä myös etäjohtaminen on nykypäivänä ajankohtaista, valikoitui se siksi opinnäytetyöni aiheeksi. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa etäjohtamisesta, mutta kuitenkin ottaa siihen alaisen näkökulma, jonka takia tutkimusongelmana opinnäytetyössä on selvittää, mitä odotuksia alaisilla on etäjohtamiselta luottamuksen, yhteisöllisyyden, arvostuksen, työsuoritusten mittaamisen sekä tiedonjakamisen ja esihenkilön tavoitettavuuden osalta. Opinnäytetyössä selvitetään myös, odottavatko alaiset, että johtamisen tulee ylipäättensä muuttua, kun työskennellään etänä. Opinnäytetyötä voivat hyödyntää esihenkilöt, jotka toimivat johtamistehtävissä etänä. He voivat opinnäytetyön myötä saada käsitystä siitä, mitä alaiset odottavat heiltä etäjohtamisen suhteen.

Opinnäytetyö alkaa teoriaosuudella, jossa käsitellään ensin etätyötä ja lyhyesti sen mahdollisia haasteita ja hyötyjä työntekijän näkökulmasta. Kolmannessa luvussa käyn läpi etäjohtamista; miten siinä voi onnistua ja lopuksi vielä etäjohtamisen tuomia mahdollisia haasteita. Näiden teemojen pohjalta, joita etäjohtamisen haasteissa käydään läpi, rakentui haastattelukysymykset, joiden avulla lähdin selvittämään tutkimusongelmaani, eli mitkä ovat alaisen odotukset etäjohtamiselta kyseisten teemojen osalta. Halusin tutkimuksen haastattelukysymyksissä nostaa esille niitä kysymyksiä, jotka nousivat teoriaosuudessa esiin etäjohtamiseen liittyvissä haasteissa ja sitä kautta selvittää mitä odotuksia alaisilla on näiden asioiden suhteen. Neljännessä luvussa käyn läpi teoriaa käyttämäni tutkimusmenetelmään, sekä tapaa, jolla tutkimus on toteutettu ja arvioin tutkimuksen luotettavuutta. Viidennessä luvussa käyn läpi tutkimuksen tuloksia, jotka olen jakanut eri osa-alueisiin: luottamus, yhteisöllisyys, arvostus, työsuoritusten mittaaminen sekä tiedonjakaminen ja esihenkilön tavoitettavuus. Lopuksi vielä käyn läpi johtopäätökset sekä hieman omaa pohdintaani opinnäytetyöhön ja aiheeseen liittyen.

Lähteinä opinnäytetyössä on käytetty painettua kirjallisuutta, e-kirjoja sekä verkkojulkaisuja. Näistä lähteistä on saatu tieto teoriaosuuteen. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, joka toteutettiin haastatteluiden muodossa. Yllä mainittujen lähteiden lisäksi opinnäytetyössä on käytetty myös haastatteluiden pohjalta saatuja tietoja.

2 ETÄTYÖ

Etätyöllä tarkoitetaan käytännössä sitä, kun työtä tehdään jossain muualla kuin toimistolla tai vastaavassa toimipisteessä. Varsinaiseen työhön työntekijällä ei välttämättä tule etätyössä muutoksia, mutta etätyössä työntekijä on fyysisesti pois työpaikaltaan, mikä vähentää sosiaalisia kanssakäymisiä. (Roine & Laine 2020, 12.) Kaikki työt eivät myöskään ole sidottuja mihinkään tiettyyn kellonaikaan, vaan työtehtävät voi suorittaa mihin vuorokaudenaikaan tahansa. Ajattelu kiinteästä työpaikasta ja -ajasta voikin perustua tapaan, jossa ajatellaan työn organisointia, johtamista ja valvontaa perinteiseen tapaan. (Helle 2004, 13.) On kuitenkin olemassa edelleen töitä, joita on mahdotonta tehdä etänä esimerkiksi siivoojan ja autonkuljettajan. On kuitenkin nähty, että myös sellaisia töitä, joita ajatteli, että ei etänä pystyisi tekemään, ovat nykyisin mahdollisia, esimerkiksi lääkäreiden tarjoamat etävastaanotot ovat hyvä esimerkki tästä. (Vilkman 2023, 42-43.) Etätyössä korostuu vahvasti nykypäivän teknologia. Teknologian lisäksi etätyössä korostuu tietoturva, sekä työntekijän ja esihenkilön luottamus ja yhteistyö. Myöskin työympäristö, jossa työntekijä työskentelee, tulee olla työhön sopiva ja turvallinen. Erillistä lainsäädäntöä etätyöstä ei ole, vaan siinä sovelletaan työolainsäädäntöä. Eri työehtosopimuksissa voi kuitenkin olla määräyksiä koskien etätyötä, jotka tulee ottaa huomioon. Tässä työntekijällä on myös iso vastuu, sillä työnantaja voi luoda edellytykset etätyölle ja nimenomaan turvalliselle sellaiselle, mutta loppujen lopuksi se on kuitenkin työntekijä itse, joka noudattaa työpaikaltaan saamiaan ohjeita etätyötä varten. (Etätyössä turvallisesti 2023.)

Etätyö ei välttämättä tarkoita sitä, että työskennellään joka päivä etänä. Voi olla, että työntekijä työskentelee esimerkiksi aina yhden tietyn päivän viikosta etänä. Tällainen tapa sopii, kun työtehtävät ovat toistuvia ja voi etukäteen sopia tietyn etätyöpäivän, koska tietää mitä kalenteri pitää sisällään. Etätyötä voi tehdä myös projektiluontoisesti, esimerkiksi tietyn projektin ajan, jonka on suunniteltu kestävän muutaman viikon. Projekteja voi olla myös asiakkaiden luona, jolloin työt tehdään asiakkaan toimistolla. Työpäivä voidaan myös jakaa, että se tehdään osittain etänä, esimerkiksi aamupäivä etänä, jonka jälkeen palataan toimistolle loppupäiväksi. (Roine & Laine 2020, 12-13.) Etätöihin liittyen voikin olla hyvä tehdä erillinen etätyösopimus, joka on liitteenä työsopimuksessa, joka on työnantajan ja kyseisen työntekijän välinen sopimus. Jos puolestaan on kysymys pysyvästä etätyöstä, voidaan siitä sopia työntekijän varsinaisessa työsopimuksessa. (Hanni, Kettunen & Tähtinen 2022, 153.) Työnantajan tarjoama mahdollisuus työskennellä joustavasti etänä, voi jopa parantaa yrityksen mainetta ja hyödyt voivat näkyä rekrytoinnissa suurena hakijamääränä (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 179).

2.1 Etätyön hyödyt työntekijälle

Tässä luvussa käsitellään etätyön hyötyjä työntekijän näkökulmasta ajatellen. Etätyön on nimenomaan tarkoitus olla sujuvaa ja joustavaa, joka tarvitsee hyvää suunnitelmallisuutta, jotta sen hyödyistä saadaan kaikki mahdollinen irti (Roine & Anttila 2020, 13).

Alla listattuna etätyön mahdollisia hyötyjä:

- Enemmän vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön liittyen.
- Yksityiselämän/perhe-elämän parempi yhteensovittaminen.
- Etätyön mahdollistama työrauha ja sitä kautta tuottavuus.
- Oman ajankäytön maksimointi, kun työmatkat jäävät pois ja sitä myötä myös ympäristöhaitat.
- Työmatkojen poisjäännin myötä myös työmatkatapaturman riski pienenee.
- Sairauspoissaolojen pieneminen tartuntatautien vähenemisen myötä.
- Työhyvinvoinnin parantuminen. (Etätyössä turvallisesti 2023.)

2.2 Etätyön haasteet työntekijälle

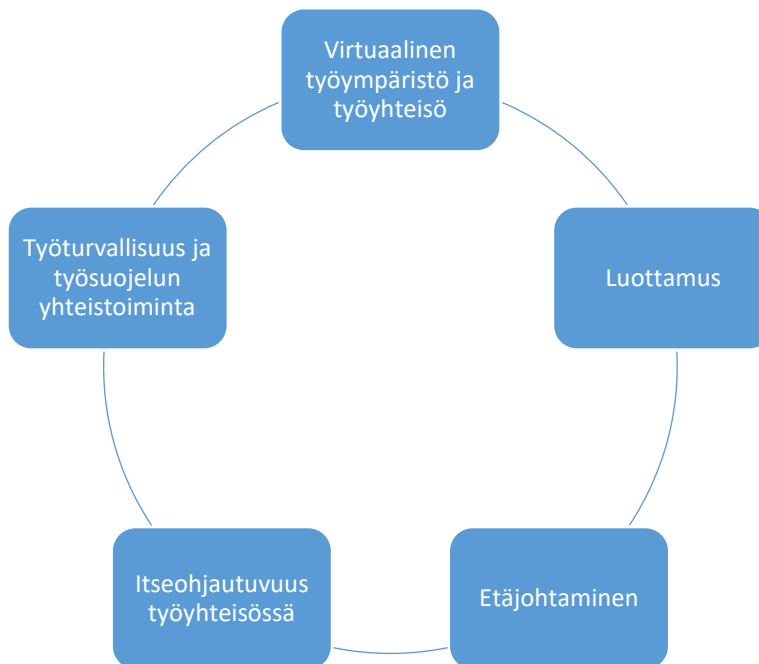
Etätyöhön liittyy myös omat haasteensa ja sitä kohtaan on myös kritiikkiä. Etätyötä kohtaan oleva kritiikki voi liittyä siihen, että työntekijän ja työnantajan sovituisissa käytänteissä on puutteita tai käytänteitä tai yhteisiä sääntöjä ei ole lainkaan (Roine & Laine 2020, 16).

Alla listattuna etätyön mahdollisia haasteita:

- Työajan rajaaminen erikseen vapaa-ajasta.
- Esihenkilöltä puuttuva tai puutteellinen tuki.
- Työstä kuormittuminen.
- Etätyöympäristön häiriöt.
- Työyhteisöstä etääntyminen, sitä kautta eristäytyminen ja sitä kautta mahdollinen syrjäytyminen.
- Työssä kehittymisen vaarantuminen.
- Työskentely tapahtuu sairaana. (Etätyössä turvallisesti 2023.)

3 ETÄJOHTAMINEN

Moni järjestely ja käytäntö, joka johtamiseen liittyen on tehty, on tehty nimenomaan sellaiseen työhön, jossa työntekijät ovat paikalla toimistolla. Uskallus tehdä asiat toisin voi olla monelle työnantajalle ja esihenkilölle iso kynnyks, sillä etätyössä ei ainoastaan siirretä työtä toimistolta esimerkiksi kotiin, vaan siinä samalla myös moniin käytänteisiin ja johtamistyyliin tulee muutoksia. (Rope 2021, 66-67.) Etäjohtamisessa kun poikkeavaa on se, että esihenkilö ja alainen eivät tapaa toisiaan kasvotusten päivittäin tai välttämättä edes viikoittain (Vilkman 2016, 15). Tämän takia tietyt asiat korostuvat erityisesti, kun johtaminen tapahtuu etänä. Esimerkiksi luottamus, arvostus, avoimuus, yhteisöllisyys, jatkuva dialogi sekä yhteiset pelisäännöt ovat sellaisia. Edellä mainituista Vilkman käyttää nimitystä etäjohtamisen kulmakivet, joiden avulla voi tarkastaa, ovatko ne omassa työyhteisössä kunnossa. (Vilkman 2016, 26.) Näiden lisäksi on esihenkilön vastuulla myös etäjohtamisessa olla vastuussa alaisensa työolojen turvallisuudesta, työajan seurannasta, työkyvystä sekä kuormittumisesta (Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä 2023).



KUVIO 1. Etäjohtamisessa korostuvat asiat (mukaillen Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä 2023)

3.1 Onnistu etäjohtamisessa

Koska vanhat toimintamallit, joita esihenkilötyössä ja johtamisessa on käytetty, eivät välttämättä sovi etätyöhön ja sen myötä etäjohtamiseen, on näiden tilalle löydettävä uusia toimintamalleja. Jokaisen organisaation on löydettävä ne toimintamallit, jotka sopivat juuri heille ja vastaavat heidän tarpeitaan, riippuen organisaatiosta, työstä ja työnkuvasta. (Vilkman 2016, 15.) Etäjohtamisessa korostuu erityisesti taidot ihmisten johtamisessa sekä toki myös tieto- ja viestintäteknologian hyödyntäminen. Luottamus on myös merkittävässä roolissa etäjohtamisessa. (Mayor & Risku 2022, 165.) Perinteinen ja ehkä jopa hieman vanhanaikainen johtamistyyli, joka on hierarkkinen tai käskyttävä ei toimi etäjohtamisessa (Eklund ym. 2019, 183). Vaikka etänä ei olla fyysisesti samassa tilassa, niin etäjohtamisessa kuitenkin läsnäolo ei saa kadota minnekään. Etäjohtamisessa voidaan käyttää toista termiä läsnäololle, jota voidaan kuvata etäläsnäoloksi. Etäläsnäololla ei olla fyysisesti samassa työtilassa, mutta virtuaalisesti tulee kuitenkin olla samassa työtilassa ja kokea samanlaista läsnäoloa, kuitenkin olematta fyysisesti läsnä samassa tilassa. (Sydänmaanlakka 2012, luku 4.)

3.1.1 Luottamus

Yksi etäjohtamisen kulmakivistä on luottamus. Jotta luottamuksen voi rakentaa esihenkilön ja alaisen välille, täytyy kommunikaatiota olla ja sen tulee olla avointa. Tämä ei päde ainoastaan esihenkilön ja alaisen välillä, vaan myös koko tiimin välillä. Suurimpana luottamuksen esteenä pidetään sitä, voiko työntekijöihin todella luottaa, että he tekevät töitä, kun he eivät ole fyysisesti työpaikalla, jolloin esihenkilö voisi valvoa työn tekemistä. (Vilkman 2016, 26-27.) Vilkman toteaa kirjassaan tämän olevan mielenkiintoista, sillä esimerkiksi asiantuntijatyössä on muutenkin hankala todeta, että tekeekö henkilö todella töitä, vaikka olisikin fyysisesti työpaikalla (Vilkman 2016, 27). Tämä puolestaan tarkoittaa sitä, että kyseessä on pelko kontrollin menettämisestä. On myös todettu, että luottamuksen luominen tiimissä, joka toimii täysin virtuaalisesti, kestää neljä kertaa kauemmin kuin perinteisesti toimivassa tiimissä. (Vilkman 2016, 27.)

Voidaan myös sanoa, että luottamus kasvattaa luottamusta. Kun työntekijöillä on tunne, että heihin voidaan luottaa, luottavat he myös sitä kautta organisaatioon ja johtoon. Työntekijöiden tunne luottamuksesta myös kasvattaa halua olla luottamuksen arvoinen ja näin myös työtä halutaan tehdä tehokkaammin ja sitoutuneemmin. Tämä tarkoittaa sitä, että se saattaa myös näkyä positiivisesti työn laa-

dussa. Se, miten ihmisiin luotetaan työelämässä, perustuu henkilön omiin kokemuksiin ja uskomuksiin. On hyvä aloittaa siitä ja miettiä, onko jotain aikaisempia kokemuksia taustalla, jotka peilaavat nykytilanteeseen luottamuksen suhteen. Sillä jo se, että päättää luottaa ihmiseen ja antaa hänelle mahdollisuus olla luottamuksen arvoinen, on hyvä lähtökohta luottamuksen rakentamiselle. (Vilkman 2016, 26-28.)

Iso haaste etätyössä ja etäjohtamisessa on nimenomaan se, että etänä spontaanit kohtaamiset vähenevät. Spontaanit kohtaamiset voivat olla niitä, jotka tapahtuvat työpaikan käytävillä tai kahvihuoneessa. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 49.) Onneksi etätyössäkin on mahdollista yhteydenotot etäyhteyksien avulla. On kuitenkin tiettyjä niin sanottuja virallisia keskusteluita, joita on vaikea korvata kasvokkain tapahtuvalla tapaamisilla, kuten kehityskeskustelut ja palautteenannot, erityisesti kriittisen palautteen antaminen. Onkin hyvä sopia säännölliset yhteydenottoajat, joka puolestaan lisää tunnetta läheisyydestä ja saavuttavuudesta esihenkilön suunnalta. (Mayor & Risku 2022, 165.) Vaikka kahdenkeskeiset palaverit, jotka sisältävät kuulumisten kyselyä saattavat kestää vain 20-30 minuuttia, on niihin hyvä varata aikaa enemmän esihenkilön puolelta, näin keskustelua ei tarvitse lopettaa kesken (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 189).

3.1.2 Työyhteisö ja yhteisöllisyys

Yhteisöllisyyden tunnetta voi olla vaikea saada ylläpidettyä silloin, kun ollaan etätyössä. Kun vuoro-vaikutus vähenee, voi helposti tulla tunne, että on eristäytynyt tiimistä. Yhteisöllisyyden puuttuminen myös tutkimuksien mukaan heikentää sitoutumista organisaatioon ja heikentää työntekijöiden moraalaa. Yhteisöllisyyden tunne ei kuitenkaan synny hetkessä ja mikäli organisaatioon tulee jatkuvasti muutoksia, sitä vaikeammin yhteisöllisyyden tavoitteeseen myöskään pääsee. Tämä tarkoittaa sitä, että mitä paremmin tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisiaan, sitä nopeammin syntyy myös yhteisöllisyyden tunne. Tämä vaatii yhdessä työskentelyä sekä yhdessä toimimista, jossa opitaan toisten vahvuuksia ja heikkouksia. (Vilkman 2016, 41-42.)

Etätyötä tehdessä voi myös löytää itsestään uusiakin puolia, esimerkiksi ulospäinsuuntautunut työntekijä voikin huomata nauttivansa etätyön tuomasta rauhasta ja myös toisinpäin (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 36). Mikäli työnantaja rekrytoi työntekijää nimenomaan etätyöhön, on hyvä ottaa huomioon se, kenelle etätyö sopii (Rope 2021, 77). Alla olevan EASI-persoonallisuustyyppityksen avulla voidaan tarkemmin tutkia ihmisten käyttäytymis- ja motivaatiotekijöitä työelämässä (Valtonen

2021). Esimerkiksi etätyössä tämän avulla esihenkilö voi miettiä minkälaisia etätyöntekijöitä oma tiimi pitää sisällään ja toki tätä voi hyödyntää myös tiimin kesken.



KUVIO 2. Erilaiset ihmistyytit hybridityössä (mukaillen Valtonen 2021)

3.1.3 Arvostus

Vilkman (2016, 26) mukaan yksi etäjohtamisen kulmakivistä on arvostus. Arvostus on asia, jota ehkä pidetään itsestäänselvyytenä, mutta on silti asia, joka ei aina toteudu. Se, minkä takia arvostus on nimenomaan etäjohtamisessa oleellinen asia, on se, että etätyössä työskentelevät voivat kokea helpommin jäävänsä ilman sosiaalista tukea sekä työyhteisöltään että esihenkilöltään. Sosiaalinen tuki on

työntekijälle erittäin tärkeää, koska se kertoo siitä, että hänen työtänsä ja työpanostansa pidetään tärkeänä, joka puolestaan on yksi merkittävä tekijä työuupumukseen liittyen, sillä se saattaa vähentää kuormittavuuden tunnetta sekä tyytymättömyyden tunnetta. Toki näihin kokemuksiin vaikuttavat yksilölliset erot. (Vilkman 2016, 31-32.)

Vilkmanin (2016, 33) mukaan arvostusta voi osoittaa muun muassa

- tervehtimällä työkavereita, kysymällä kuulumisia
- hymyllä, ystävällisyydellä, empatialla
- kysymällä mielipidettä, kuuntelemalla
- tarkastelemalla erilaisia ideoita avoimesti ilman suoraa arvostelua
- antamalla mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa asioihin
- olemalla läsnä, kun keskusteleet ihmisten kanssa
- kohtelemalla kaikkia tasapuolisesti
- kiittämällä hyvin tehdystä työstä, ilahduttamalla pienillä asioilla
- neuvomalla, auttamalla ja jakamalla omaa osaamista
- antamalla rehellistä palautetta toisen työstä.

Arvostus on loppujen lopuksi pieniä tekoja työarjessa, mutta joilla on suuri merkitys ja vaikutus. Nämä kaikki esimerkit arvostuksen osoittamisesta ovat myös mahdollisia, vaikka kyseessä olisi etätyö.

3.2 Etäjohtamisen haasteet

Etäjohtamiseen voi liittyä hieman erilaisia haasteita. Yhtenä haasteena heti alkuun, voidaan pitää sitä, että tutkimuksen mukaan etätiimeissä työskentelevistä vain noin 40 prosenttia on saanut siihen valmentavaa koulutusta (Han & Beyerlein 2016). Johtaminen yleisestikin on asia, johon voi kouluttautua ja oppia. Ajatus siitä, että johtamisen taidot ovat ihmisessä jotenkin synnynnäisenä, on virheellinen käsitys, sillä jokainen, joka haluaa kehittyä hyväksi esihenkilöksi, niin siinä luultavasti myös onnistuu. Voidaan myös sanoa, että kokemus opettaa, mutta siihen vierelle vaaditaan kuitenkin myös opiskelua, joka lähtee itsestään sekä mentorointia ja valmennusta. (Järvinen 2020, 200-2001.) Vilkman (2016, 46) on koonnut tutkimuksista, keskusteluista sosiaalisessa mediassa sekä koulutuksista etäjohtajien kokemia haasteita. Mukana on ollut niin isoja kuin pieniä yrityksiä, niin julkiselta puolelta kuin yksityiseltä.

Näiden mukaan suurimmat haasteet, joita esihenkilöt ovat kohdanneet etäjohtamisessa, liittyvät työsuoritusten mittaamiseen, työntekijöiden sitouttamiseen yritykseen ja yrityksen kulttuuriin sekä työntekijän itsensä johtamisen taitoihin, työntekijän stressin määrän seuraamiseen, tiimin monimuotoisuuden sopeuttamiseen, esihenkilön tavoitettavuuteen, tiedonjakamiseen ja siihen, miten piilevät ongelmat havaitaan. (Vilkman 2016, 46-56.)

3.2.1 Työsuoritusten mittaaminen – stressaava tekijä?

Tärkeämpää työnteossa pitäisi olla se, että mitä saa aikaiseksi kuin se, että kuinka paljon aikaa työn parissa viettää. Monet pitävät tärkeänä sitä, että töitä tehdään tietynä aikana, vaikka tekevätkin töitä etänä ja tämä sama työaika pätee kaikkiin. Kuitenkin moni työ on sellaista, jossa voitaisiin antaa työntekijälle vapaammat kädet työajan ja oman työn suhteen. Olennaista ei pitäisi olla se, kuinka kauan työntekijä on työtehtävissään kiinni ja mihin kellonaikaan, vaan se mitä hän saa aikaseksi ja että yhteistyö sujuu. Monessa työpaikassa käytännössä työsuoritusten mittaaminen tarkoittaa sitä, että työntekijän työntekoa seurataan sen perusteella, kauanko hän työssään viettää aikaa ja onko se tarpeeksi. Tässä ajatuksessa voi olla kyse esihenkilöiden omasta kontrollintarpeesta, tällöin on hyvä miettiä, onko kontrollintarve suuri ja miten asiaa voisi lähteä purkamaan ja kenties löysäämään kontrollintarvetta. Kontrollintarpeen löysäämisellä voi olla positiivisia vaikutuksia työntekijöihin ja työhön. (Vilkman 2016, 46-47.)

3.2.2 Työntekijän sitouttaminen yritykseen

Kun työntekijä työskentelee etänä, voi hänelle helposti tulla tunne, että hän jää ulkopuoliseksi työyhteisöstä. Tämä voi korostua, mikäli osa työskentelee etänä ja osa fyysisesti toimistolla, eikä kaikilla tällöin tule samaa kanssakäymistä esimerkiksi esihenkilön kanssa ja yhteydenotot jäävät vähemmälle. Tässä riskinä on se, että työntekijä ei tunne olevansa yksi organisaatiosta, eikä sitouttaminen tällöin ole onnistunut. (Vilkman 2016, 50.)

3.2.3 Työntekijän itsensä johtamisen taidot

Etätyössä korostuu erityisesti itsensä johtamisen taidot ja lisääntynyt vastuu, jotka liittyvät työskenteleeseen, työn edistymiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. On tutkimuksia, jotka osoittavat sen olevan hyvä asia, että työntekijöiden itsenäistyminen on lisääntynyt. Eroja on kuitenkin siinä, miten työntekijät haluavat ottaa vastuuta, nämä voivat olla tottumuskysymyksiä tai voivat liittyä työntekijän osaamisen ja kokemukseen. (Vilkman 2016, 51.) Työntekijälle, jolla itsensä johtamisen taidot ovat vahvoja, voi etätyö sopia erittäin hyvin. Kun taas puolestaan työntekijälle, jolla itsensä johtamisen taidot ovat heikot, ei välttämättä etätyö ole paras vaihtoehto. Tämän takia onkin tarkkaa miettiä, kun etätyöstä sovitaan, että kenelle etätyö sopii ja miten sitä lähdetään toteuttamaan oikein, jotta se palvelee tekijäänsä. (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021, 75.) Heikot itsensä johtamisen taidot ovat mielestäni myös osittain liitettävissä yhteen työntekijöiden kokeman stressin kanssa. Se on puolestaan yksi haaste etäjohtamisen näkökulmasta, kun työntekijän stressin määrää on vaikeampi arvioida, kun kohtaamisia tulee vähemmän etänä.

3.2.4 Monimuotoinen tiimi ja tiedonjakaminen

Se, että on monimuotoinen tiimi, voi tuoda omat haasteensa. Yhteistyö voi vaikeutua, kun kaikilta tiimiläisiltä edellytetään sopeutumista. Ikä, sukupuoli, eri kansalaisuudet ja kulttuuritausta ovat niitä asioita, jotka liittyvät monimuotoisuuteen. Siihen kuuluu myös käyttäytymis- ja vuorovaikutustyyli. (Vilkman 2016, 53.) Kulttuurierot tiimeissä vaikuttavat tapaan vastaanottaa tietoa, toimia ja olla vuorovaikutuksessa tiimiläisten kanssa. Tämän lisäksi haasteena voi olla tiimiläisten erot aika- ja aikarajakäsitteiden kanssa. (Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä 2023.) Se, että monimuotoinen tiimi menestyy, tarkoittaa sitä, että esihenkilön tulee osata johtaa tiimiä, sekä tiimin jäsenten tulee tuntea toisensa, joka puolestaan vaikuttaa siihen, että tiimiläiset hyväksyvät toistensa erilaisuudet (Vilkman 2016, 53). Koska kasvokkain tapahtuvan viestinnän avulla voidaan vähentää väärinkäsityksiä, korostuu etäjohtamisessa viestinnän tärkeys ja ymmärretyksi tuleminen. Esihenkilöllä on monimuotoisessa tiimissä vastuu ja hän toimii kannustajana tiimin välisessä tutustumisessa ja viestinnässä. (Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä 2023.)

Etätyössä tiedonjakamisella on suuri merkitys. Etäjohtamisessa tähän on syytä kiinnittää erityistä huomiota, sillä monet keskustelut käytävillä ja kahvihuoneessa jäävät etätyön myötä pois. Keskustelut etätyössä jäävät helposti kahden ihmisen väliseksi, jolloin tieto, jonka olisi pitänyt olla kaikkien tiedossa, jää pois. Onneksi teknologia helpottaa tässä ja esimerkiksi tiimin tai työpaikan sisäinen sosiaalinen media voi olla hyvä keino jakaa tietoa sekä keskustella siitä. (Vilkman 2016, 56.)

3.2.5 Esihenkilön tavoittavuus ja sitä myötä mahdolliset piilevät ongelmat

Haaste etäjohtamisessa voi olla tavoitettavuus, tämä nimenomaan alaisen näkökulmasta. Työntekijän tulisi saada samalla tavalla vastauksia kysymyksiinsä tai tukea, kuin fyysisesti työpaikalla kävelemällä esihenkilön luo. Etätyössä esihenkilön vastauksia voi joutua odottamaan, kun kysymykset tapahtuvat esimerkiksi viestein tai sähköpostein. Voitaisiin ajatella, että tämä on haaste alaiselle ja on se sitäkin, mutta mitä kauemmin alainen joutuu vastausta odottamaan, kasvaa hänen mahdollinen ongelmansa ja sen myötä se alkaa olemaan myös haaste esihenkilölle. Alaisesta tämä voi tuntua turhauttavalta ja kuormittavalta. (Vilkman 2016, 54-55.)

Työyhteisössä voi olla pinnan alla olevia asioita, joita esihenkilön on etätyössä vaikeampi havaita, esimerkiksi kateus, ristiriidat henkilöiden välillä, kiusaaminen, työntekijöiden tasapuolinen kohtelu tai esimerkiksi työntekijän motivaation puute. Etätyössä myöskin työntekijöiden alkoholin tai muiden päihteiden käyttöä voi olla vielä entistä vaikeampi havaita ja sitä kautta siihen on vaikeampi puuttua ajoissa. (Vilkman 2016, 55-56.)

4 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUKSELLINEN OSUUS

Opinnäytetyöhön liittyi tutkimuksellinen osuus, jota käyn tarkemmin läpi tässä luvussa. Tässä opinnäytetyössä tutkimuksellisessa osuudessa oli merkittävä rooli opinnäytetyöhön liittyen. Alla käyn läpi muun muassa tutkimusmenetelmää, tutkimuksen toteutusta sekä tutkimuksen luotettavuutta.

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioita koetaan. Kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus perustuu sanoihin ja lauseisiin, kun taas toinen tutkimusmenetelmä, kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus perustuu lukuihin. (Kananen 2017, 35-36.) Opinnäytetyön tutkimusongelman tavoitteena oli selvittää alaisten odotuksia etäjohtamiselta. Tämän perusteella tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Tässä tutkimuksessa oleellista oli juuri se, miten haastateltavat asioita kokevat, jonka takia tutkimusmenetelmän valinta oli selkeä.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Laadullisessa tutkimuksessa tyypillistä on se, että tiedonkeruumenetelmänä käytetään haastatteluita tai havainnointia, kun taas määrällisessä tutkimuksessa käytetään esimerkiksi kyselyitä apuna (Kananen 2008, 25). Tutkimuksen toteuttamisesta haastatteluna on lukuisia etuja, esimerkiksi se, että kysymyksiä on mahdollista selventää tarvittaessa sekä oikaista väärinkäsityksiä. Tärkeää tässä toteutusvalinnassa on se, että tietoa saadaan mahdollisimman paljon. Jotta haastateltavalla on mahdollisuus edellä mainittuun, on hänelle hyvä lähettää kysymykset jo hyvissä ajoin ennen sovittua haastattelu-aikaa, tällöin haastateltavalla on aikaa tutustua aiheeseen sekä kysymyksiin. Haasteena tässä toteutusvalinnassa voidaan pitää sitä, että se on aikaa vievää. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75-76.)

Tämä tutkimus toteutettiin haastatteluna, johon osallistui 7 henkilöä eri aloilta, jotta tutkimus ei rajoitu mihinkään tiettyyn alaan ja näin saadaan laajempi kuva. Haastateltavat tekevät tai ovat tehneet työtä etänä, joko osittain tai kokonaan, jolloin heillä on kokemusta etäjohtamisesta alaisen näkökulmasta. Kyseiset henkilöt eivät toimi esihenkilöinä, joka oli yksi kriteereistä haastatteluun valittaessa, toisena kriteerinä oli se, että heillä on kokemusta etätyöskentelystä. Haastateltavilla oli mahdollisuus valita,

toteutettiin haastattelu sähköpostitse vai Teams-sovelluksen välityksellä, tämä toi haastateltaville joustavuutta haastattelun ajankohdalle valitsemiselle. Molemmissa tavoissa haastateltavilla ja haastattelijalla on mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä, joka on tärkeässä roolissa. Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen, jolloin heillä oli mahdollisuus tutustua kysymyksiin jo ennen haastattelua. Haastatteluihin varattu aika oli noin 20-30 minuuttia ja se sisälsi 15 kysymystä. Teams-sovelluksen välityksellä käydyt haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella ja ne litteroitiin tämän jälkeen. Opinnäytetyön valmistuessa kaikki haastatteluihin tarvittava materiaali, sähköpostit ja haastatteluiden tallenteet hävitetään ja opinnäytetyö lähetään kaikille haastatteluun osallistuneille. Ennen haastattelua painotettiin, että opinnäytetyössä ei tule ilmi henkilöön liittyviä tietoja.

Haastattelukysymykset pohjautuvat opinnäytetyön teoriaan, joka liittyy etäjohtamiseen ja siihen, mitä haasteita etäjohtaminen tuo sekä siihen, mitä onnistuneeseen etäjohtamiseen tarvitaan. Haluttiin saada selville mitä odotuksia alaisilla on teemoihin liittyen, joita olivat luottamus, yhteisöllisyys, arvostus, työsuoritusten mittaaminen sekä tiedon jakaminen ja esihenkilön tavoitettavuus. Näiden lisäksi haluttiin selvittää se, tuleeko alaisten mielestä johtamisen muuttua, kun työskennellään etänä.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on saada luotettavaa tietoa. Tässä tutkijalla on iso vastuu, sillä hänellä on päätösvalta siitä, mitä tai ketä tutkitaan, mitä kysytään ja miten tuloksia analysoidaan. (Kananen 2017, 176.) Tutkimuksien mittaamiseen voidaan käyttää eri mittaustapoja, joilla arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Reliaabelius ja validius ovat näitä. Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta, joka tarkoittaa sitä, että samaan tutkimustulokseen päästään useamman kerran, eri tutkijoiden toimesta, joka täten lisää tutkimuksen luotettavuutta. Validius tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Tutkimuksen pätevyydellä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, onko tutkimuksessa käytetty oikeaa tutkimusmenetelmää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226.)

Luotettavuutta tässä tutkimuksessa lisää se, että eri teemat ja niistä saadut tulokset ovat eritelty selkeästi. Opinnäytetyössä tutkimus ja teoria tukevat toisiaan, joka vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Merkittäviä eroja siihen, mitä aikaisemmissa tutkimuksissa oli saatu, verrattuna opinnäytetyöhön, ei ollut, joka myös vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Tätä tutkimusta tehdessä ei ollut niin sanottua pakkoetätyötä enää, verrattuna siihen aikaan, kun koronaviruspandemia oli meneillään. Tutkimuksen

kannalta tätä voidaan pitää luotettavana asiana, sillä haastateltavilla ei ollut pandemian tuomaa mahdollista väsymystä pakkoetätyöhön, joka olisi voinut vaikuttaa tutkimustuloksiin. Teoriaosuuksista saatu tieto vastaa myös haastateltavien vastauksia, jolla voidaan vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Lähdevalinnoissa halusin käyttää myös suhteellisen tuoreita lähteitä, jotta ne vastaavat mahdollisimman hyvin nykypäivän etätyötä. Tutkimuksessa on myös käytetty haasteltavien suoria sitaatteja eli lainauksia haastatteluista.

Yhtenä riskitekijänä, joka voi heikentää tutkimuksen luotettavuutta voidaan pitää tutkijaa itseään, sillä riski siihen, että tutkija sekoittaa omat asenteet ja näkemykset tutkimukseen, on olemassa (Kananen 2008, 122). Tässä tapauksessa tutkijalla on myös itsellään henkilökohtaista kokemusta etätyöstä, joka on yksi riskitekijä. Kuitenkin se, että tässä tapauksessa tutkijalla on kokemusta etätyöstä, voidaan pitää myös luotettavuuteen liittyen positiivisena asiana, sillä opinnäytetyöstä voidaan myös havaita, että tutkijalla on kiinnostusta etätyötä ja etäjohtamista kohtaan, sekä alaisen että esihenkilön näkökulmasta ja tämän takia opinnäytetyötä tehdessä on kiinnostus aiheeseen ollut vahva.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksella haluttiin selvittää eri teemoihin liittyen alaisten odotuksia etäjohtamiselta. Alla olevilla teemoilla ja niihin liittyvillä kysymyksillä saatiin kattavia vastauksia alaisilta ja mitä he odottavat etäjohtamiselta.

Ennen varsinaisiin teemoihin siirtymistä haastateltavilta haluttiin selvittää, kokevatko haastateltavat, että johtamistyylin tulee muuttua riippuen siitä, tekeekö töitä etänä vai paikan päällä.

Melkein kaikki haastateltavat kokivat, että varsinaisen johtamistyylin ei tule muuttua, johtamista tulee tehdä sellaisilla periaatteilla, jotka toimivat sekä lähi- että etätyössä. Moni koki, että työlle asetetut tavoitteet pysyvät silti samana, teki sitten töitä missä tahansa. Tiettyihin johtamistapoihin voi tulla muutoksia ja on asioita, joihin tulee kiinnittää erityisesti huomiota. Tällaisia olivat muun muassa viestintä ja kommunikointi. Viestintä ja kommunikointi koettiin olevan etänä enemmän niin sanotusti tietoista, kun käytävillä ja kahvihuoneissa jäädyt keskustelut jäävät uupumaan. Tämän takia viestintään ja kommunikointiin täytyy kiinnittää erityistä huomiota, kun se tapahtuu etänä. Koettiin myös, että tiimi saattaa etäännyä helpommin etänä, jonka takia myös siihen tulee enemmän kiinnittää huomiota.

Koen, että paras mahdollinen johtamistyyli ei varsinaisesti muutu sen perusteella onko kyseessä etä- tai lähityö. Johtamisen tavat ja strategiat muuttuvat luonnollisesti tilanteesta riippuen mutta tavoitteet ja tyylit eivät pitäisi mielestäni muuttua suhteessa siihen, missä työn tekeminen tapahtuu. (Haastateltava 1.)

Jos ollaan niinku paikan päällä, niin sillonhan aika paljon kohtaamisista alaisten tai esihenkilöiden kanssa niin tulee osana sitä arkea, välttämättä siihen vuorovaikutukseen niin ei niin paljoa tarvii kiinnittää huomiota, että mun mielestä niinku siinä etänä toimittaessa niin pitää olla jotenkin enemmän tietoinen siitä, että miten sitä, miten tavallaan sitä tiimin toimintakulttuuria ja tiimihenkeä ja semmosta rakennetaan. Siinä joutuu tehdä enemmän tietoisempaa valintaa ja sellasta tietoista kommunikointia [--]. (Haastateltava 2.)

No ei mun mielestä niinku sillä itse sillä johtamistyyllillä, -- johtamista tehdään sellaisilla periaatteilla, jotka toimii sekä siinä etä-, että lähityössä. En ite sitä lähtisi niinku erittelemään, että tehdäänkö etänä vai paikan päällä. En ite koe, että sillä välttämättä on niin paljoa merkitystä. (Haastateltava 5.)

5.1 Luottamus

Koska luottamus on erittäin merkittävässä roolissa esihenkilön ja alaisen välillä, halusin ehdottomasti nostaa tämän esiin myös tutkimuksessa. Luottamuksen merkitys korostuu vielä entisestään, kun kyseessä on etätyö. Haastateltavilta haluttiin selvittää, minkälaiset odotukset heillä on luottamuksen rakentamiselle etätyössä esihenkilön ja alaisen välille.

Haastateltavien vastuksista ilmenee, että luottamus on merkittävässä roolissa, puolin ja toisin esihenkilön ja alaisen välillä. Luottamuksen rakentamiseen liittyvät odotukset olivat laajoja, yhtenä merkittävänä tekijänä luottamuksen rakentumiselle koettiin kommunikointi sekä se, että luottamus rakentuu, kun työt hoidetaan puolin ja toisin, eikä tarvitse kysellä perään. Tähän liittyen koettiin tärkeänä se, että työntekijällä on tiedossa mitä häneltä odotetaan ja nämä odotukset työlle on käyty yhdessä läpi sekä myös niin sanotut yhteiset pelisäännöt etätyölle. Tämän jälkeen luottamus lähtee rakentumaan, kun työntekijälle annetaan tilaa tehdä työtä sekä annetaan tilaa myös työntekijän itseohjautuvuudelle. Luottamuksen rakentamiseen liittyen koettiin myös tärkeänä kasvokkain kohtaamiset sekä organisaation suhtautuminen etätyöhön.

[--] Mutta yks semmonen tärkeä osa on mun mielestä, että molemmilla on selkeät odotukset ja niinku, että ymmärretään niinku samalla tavalla mikä se on se rooli siinä ja minkälaista kommunikaatiota odotetaan. [--] Kun rakentuu sitä luottamusta enemmän, niin voi antaa sitä tilaa enemmän. Et tavallaan se luottamus rakentuu sen yhteisen jaetun ymmärryksen myötä. Semmoset hyvin erilaiset tavat kommunikoida asioista tai työntekeksen tavat, niin ne voi aiheuttaa semmosta luottamuspulaa [--] (Haastateltava 2.)

[--] Arvostan semmosta tietynlaista niinku suoruutta, rehellisyyttä ja sellaista avoimuutta. Mä uskon, että se on yks semmonen avainelementti. Tietenkään eihän esihenkilö aina voi kaikkea kertoa, mutta tietyllä tavalla, että hän mahdollisimman hyvin pyrkii pitämään kaikki kartalla ja sit jos on asioita, mitä hän ei voi kertoa tai muuta, niin hän sitten tavallaan myös perustelee sen sitten myös ja sit mä uskon et semmonen, että on niinku saatavilla, eli tota jos ei nyt aina heti pysty vastata puheluun tai on kiireinen, mutta sitten kun hänellä on hyvä hetki, niin hän palaa. Tietyllä tavalla, et kun on se tarve, niin silloin häneltä niinku saa sitä vastinetta ikään kuin. [--] Ja ihan siis totta kai tällaset, että ei kerrota asioita eteenpäin ja ei niinku puhuta selän takana ja ei valehdella ja nää mitkä pätee niinku kaikissa muissakin ihmissuhteissa, niin mun mielestä tän tyyppiset asiat on niinku tärkeitä. (Haastateltava 5.)

Minulle luottamus työn tekemisen arjessa on sitä, että esihenkilöni luottaa, että hoidan työni hyvin ja ajallaan. Esihenkilö luottaa, että kykenen valitsemaan työni kannalta parhaimman tavan tehdä töitä joko paikan päällä tai etänä. Minä vuorostani luotan, että riippumatta siitä olenko etänä tai paikan päällä, esihenkilöni informoi minua työtäni tai tiimin toimintaa koskevissa asioissa. Ja luotan siihen, että jos esihenkilöllä herää työni

tekemiseen tai osaamiseeni liittyviä kysymyksiä, hän ottaa asian puheeksi. (Haastateltava 7.)

5.2 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyys on asia, jota voi olla vaikeampi luoda silloin, kun työskennellään etänä, koska silloin vuorovaikutus vähenee. Yhteisöllisyys on kuitenkin yksi erittäin merkittävä tekijä muun muassa työntekijän sitouttamisen kannalta. Haastateltavilta selvitettiin, kenen vastuulla heidän mielestään on yhteisöllisyyden luominen, kun työskennellään etänä.

Enemmistö koki, että yhteisöllisyyden luominen on esihenkilön vastuulla. Tähän suurin osa lisäsi kuitenkin, että ei yksin esihenkilön, vaan esihenkilön on tarkoitus näyttää suuntaa ja ohjata tiimin yhteisöllisyyttä ja muutama haastateltava vastasikin suoraan, että se on kaikkien vastuulla ja sitä kautta myös jokainen itse voi vaikuttaa yhteisöllisyyteen. Koettiin myös, että etätyössä yhteisöllisyyteen tulee panostaa entistä enemmän. Yksi haastateltavista mainitsi myös yhteenkuuluvuuden tunteen ja työhön sitoutumisen yhteisvaikutuksen, jolla on merkitystä työhyvinvointiin.

-- Yhteenkuuluvuuden rakentaminen lisää työhön sitoutumista sekä parantaa työn pito-voimaa, jonka vuoksi koen sen yhdeksi hyvin tärkeäksi esihenkilön vastuuksi. Itse koen, että tällä on myös suuri merkitys sitouttamisen kautta myös työn tuloksellisuuteen, sillä jos työntekijä kokee itsensä osaksi tiimiä, työntekijä ”ponnistele” yhteisen tavoitteen eteen ja näin ollen myös työn merkityksellisyyden kokemus myös kasvaa, jolla taas voidaan ajatella olevan myös koettua työhyvinvointia kasvattava vaikutus. (Haastateltava 7.)

Ehdottomasti mutta se ei ole yksin hänen vastuullaan. Esihenkilön tulee tietoisesti rakentaa yhteisöllisyyden tunnetta tiimin välille siitä huolimatta, onko kyseessä etä- tai lähityö. Etätyössä yhteisöllisyyteen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Esihenkilön tulee rakentaa yhteisöllisyyttä niin, että jokainen kokee olevansa tärkeä mutta kokee myös vastuuta yhteisöllisyyden rakentamiseen. Esihenkilö ei siis yksin ole vastuussa yhteisöllisyyden rakentumisesta. Esihenkilön tulee seurata ja vahvistaa yhteisöllisyyttä sopivin keinoin mutta myös painottaa jokaisen omaa vastuuta. (Haastateltava 1.)

[--] Mun mielestä se on kaikkien vastuulla. Toki esihenkilön pitää niinku tukea sitä, mutta ei mun mielestä voida sanoa, että se on esihenkilön vastuulla, vaan se on kaikkien vastuulla. Joko siihen osallistuu tai ei ja sit se yhteisöllisyyskin on, yhteisöllisyyden kokemus saattaa meille kaikille olla vähän semmonen erilainen, toisille se on niitä aamukahveja ja toisille se on sitten taas jotain muuta. Me koetaan ehkä myös ihmisenä se erilailla, että mikä on yhteisöllistä. (Haastateltava 5.)

Työntekijän omalla persoonalla on myös iso merkitys, kun tullaan vuorovaikutukseen, sillä joillekin vähäisempi vuorovaikutus voi olla mieluisampaa ja sen takia etätyö voi sopia heille paremmin. Haastateltavilta kysyttiin, onko heidän omaa persoonallisuutensa otettu huomioon siirtyessä etätyöhön ja odottavatko he esihenkilöltä sitä, että esihenkilö ottaa huomioon heidän persoonallisuutensa etätyössä.

Omaa persoonallisuutta ei ole haastateltavien mukaan otettu huomioon päätöksessä siirtyä etätyöhön, sillä päätöksiä etätyöhön siirtymisestä ei ole välttämättä kaikissa tapauksissa tehty yksilöllisesti. Haastateltavien mukaan päätös etätyöstä siirtymiseen tulee ajatella työnkuvan mukaan ja sitten on työntekijän vastuu päättää siitä, missä hän voi kyseiset työtehtävät suorittaa parhaiten. Omaa persoonallisuutensa on haastateltavien mukaan sitä kautta huomioitu etätyössä, että suurimmalla osalla on itse hyvät mahdollisuudet päättää missä työnsä suorittavat. Suurin osa ei odota, että persoonallisuutta mitenkään erityisesti otetaan huomioon etätyössä, vaan samalla tavalla kuin lähityössä otetaan huomioon. Jo se, että annetaan mahdollisuus valita työn tekemisen paikka, oli monelle se tapa, jolla persoonallisuus on otettu huomioon, sillä sitä kautta he pystyvät valita itselleen sen sopivan paikan tehdä työtehtäviään.

Kotona pystyn tehdä sit semmosia, jotka vähän enemmän vaatii sellasta hiljaisuutta ja rauhaa ja semmosta keskittymistä, et mulle se on niin kuin tarvelähtöistä se etätyön tekeminen [--]. (Haastateltava 5.)

Päätös etätyömahdollisuudesta on tehty organisaatiotasolla, ei yksilötasolla. Ja jos päätöksiä tehtäisiin persoona- eli yksilötasolla, tämä ei olisi yhdenvertaista työntekijöiden kohtelua organisaatiossa. Mielestäni etätyömahdollisuus tulee riippua siitä, että ovatko työntekijän työtehtävät sellaiset, että niitä voidaan tehdä etänä. Tietysti työntekijällä tulee olla myös autonomia päättää siitä, että miten ja missä kokee tekevänsä työnsä parhaiten. (Haastateltava 7.)

Eli tilanne ei saisi missään nimessä olla sellainen, jossa introverteilla on mahdollisuus vetäytyä syrjään etätöihin ja vastaavasti äänekkäät ekstrovertit rakentavat työilmapiiriä läsnä. Tästä syystä tulee rakentaa sellainen työyhteisö ja -ilmapiiri, jossa lähitapaamiset koetaan merkitykselliseksi ja tärkeiksi. Myös ns. pakollisia lähitapaamisia on syytä olla, ettei kukaan jää etätyössä sivuun yhteisöstä. Jälleen jokaisen yksilöllinen vastuu korostuu mutta esihenkilö on se, joka velvoittaa ja mahdollistaa säännöllisiä kokoontumisia sekä kontaktissa että etänä. (Haastateltava 1.)

Kysyttiin myös odottavatko he, että etätyö räätälöidään juuri itseä varten sopivaksi ottaen huomioon esimerkiksi elämäntilanteet ja toiveet etätyön suhteen, vai odotetaanko, että kaikkia pätee samat säännöt etätyössä.

Tämä kysymys jakoi mielipiteitä vastauksissa. Suurin osa koki tärkeäksi sen, että kaikilla on niin sanotusti yhteiset säännöt, kun taas osa koki asian niin, että yksilön elämäntilanne ja toiveet otetaan huomioon.

Tulee ottaa huomioon ja työntekijän tulee myös avoimesti osata kertoa työhön vaikuttavista tekijöistä. (Haastateltava 1.)

Lähtökohtaisesti lähtisin siitä, että kaikilla ois niinku samat säännöt, et sit se äkkiä lähtee siihen, että ihmiset kokee olevansa jollainlailla eriarvoisia, että jos jollekin sallitaan jotain mitä toisella ei oo [--]. (Haastateltava 5.)

Ehkä semmonen niinku keskiväli tuosta, että mun mielestä niinku tietyt perussäännöt pitää olla kaikille samat, että se on niin kuin yhdenvertaista, mutta voi olla niitä semmosia yksittäisiä joustoja. [--] Kyllä mä nään, että pitää olla aika yhteneväinen kohtelu ja semmonen et se on niinku perusteltua sitten ne poikkeukset, että ei ruveta suosimaan ketään. (Haastateltava 2.)

5.3 Arvostus

Arvostuksen osoittamisella työntekijälle viestitään, että hänen työpanoksensa on tärkeää. Etätyössä voi helpommin jäädä ilman sosiaalista tukea, joka voi työntekijälle tarkoittaa, että hänen työtänsä ei arvostettaisi. Arvostusosioilla haluttiin selvittää, millä tavoin alaiset odottavat arvostuksen osoittamista esihenkilöiltään etätyössä ja odottavatko he, että arvostuksen osoittamista tulee jollain tapaa lisätä etätyössä.

Siihen, miten arvostusta tulee osoittaa etätyössä, ei haastateltavien mielestä tule poiketa siitä, miten sitä tulee osoittaa lähityössä. Asioita, joita haastateltavat kokivat arvostuksen osoittamiseen liittyen olevan, olivat kannustaminen ja palautteenannot, kiitokset, annetut työtehtävät, vuorovaikutus, vastuun antaminen, kiireettömän ajan antaminen sekä myös kysymällä miten työntekijä itse toivoo arvostusta saavan, myös kilpailukykyinen palkka ja uramahdollisuudet tulivat esiin arvostuksen osoittamiseen liittyen. Palautteenantoihin liittyen tuli myös nostoja siitä, että ne tapahtuisivat kahdenkeskeisesti. Yksi haastateltavista mainitsi myös oleellisena tekijänä odottavansa palautetta reaaliaikaisesti. Arvostukseen liittyen pidettiin myös tärkeänä sitä, millä tavalla esihenkilön ja alaisen keskustelut käydään, että keskustelut käydään arvostaen toista, esimerkiksi ei mitätöidä toisen puhetta ja halutaan ymmärtää toisen mielipiteitä ja myös kunnioittaa niitä.

Arvostuksen osoittaminen rakentuu johtajan ja johdettavan välisessä viestintäsuhteessa, joka tulee näkyväksi esihenkilön tavassa puhua ja tavassa osoittaa arvostavansa toisen näkemystä. (Haastateltava 7.)

[--] Ja esihenkilö toivoo, että annetaan palautetta puolin ja toisin, et yleensä annetaan positiivista palautetta ja totta kai, jos on jotain kehitystarpeita, niin ne tuodaan esiin. Myös se, että esihenkilö ottaa kalenterista aikaa ja läpi asiat [--]. (Haastateltava 6.)

[--] Silloin kun pidetään yhteyttä, niin sitten tuodaan esille se, että kun on tyytyväinen toisen työsuoritukseen ja tämmöseen. Mun mielestä tärkeää tuoda esille, et milloin määrä on riittävä, että tehdään jotenkin näkyväksi se työn määrä [--], et se työn määrä kasvo, kun tehtiin etänä. (Haastateltava 2.)

Haastateltavat kokivat, että arvostuksen osoittamista ei tarvitse erikseen lisätä, kun työskennellään etänä ja sen koettiin olevan asia, johon ei vaikuta työn tekemisen paikka, vaan arvostuksen tulee näkyä aina, kun siihen on syytä. Esiin tuli kuitenkin koronaviruspandemian aikana tehty etätö, jolloin toivottiin esihenkilöltä enemmän yhteydenottoja ja sitä myötä myös arvostusta. Yhden haastateltavan mukaan arvostuksen osoittaminen tulee olla tietoisempaa, kun työskennellään etänä.

En. Arvostuksen antaminen voi jäädä hyvin näkymättömäksi myös lähityössä, esimiehestä riippuen. (Haastateltava 4.)

Mielestäni tämäkin on asia, johon ei vaikuta työn tekemisen paikka. Arvostuksen tulee näkyä aina, kun siihen on syytä. Esihenkilön tulee miettiä, miten onnistumisista kerrotaan ja mikä on oikea kanava palautteiden keräämiseen. (Haastateltava 1.)

En sen enempää kuin lähityössä. (Haastateltava 3.)

5.4 Työsuoritusten mittaaminen

Työsuoritusten mittaamisella voi olla suora heijastus luottamuksen puutteeseen ja esihenkilön kontrollitarpeeseen alaisiinsa. Tämän takia haluttiin selvittää mitä työntekijät ajattelevat työsuoritusten mittaamisesta etätöistä. Haastateltavilta kysyttiin, odottavatko he, että esihenkilöt jollain tapaa seuraavat heidän työssään suoriutumistaan etätöissä ja miten he tätä odottavat.

Suurin osa haastateltavista odottaa, että heidän työstänsä suoriutumista jollakin tapaa seurataan, jollekin se lisäsi myös turvallisuuden tunnetta työssään ja useammalle tunnetta siitä, että esihenkilö on kiin-

nostunut alaistensa työstä. Kuitenkin siitä, miten työstä suoriutumista seurataan, koettiin että, on sovittava yhdessä esihenkilön ja alaisen välillä. Työstä suoriutumisen seuranta ei myöskään saa viedä liikaa aikaa työntekijän päivästä. Liiallinen seuranta koettiin myös viestivän siitä, että työntekijään ei luotetaisi ja yksi haastateltavista mainitsi, että tällöin ollaan jo rekrytointipäätöksessä tehty väärä valinta, jos koetaan, että työntekijään ei voida luottaa. Myöskään esimerkiksi tietokonenäytön aktiivisuuden seurantaa ei koettu hyväksi tavaksi. Yksi haastateltava mainitsi myös, että työstä suoriutumisen seuranta voi olla molempien etu, näin ollen ei myöskään alaisen työmäärä pääse paisumaan liian suureksi, joka voi olla riskinä, kun tehdään töitä etänä. Yhdessä haastattelussa tuli myös ilmi se, että yhtä lailla on alaisella ilmoitusvelvollisuus, mikäli huomaa työstä suoriutumisensa laahaavan jäljessä, tällä on vahva yhteys luottamukseen.

Kyllä odotan mutta miten se tapahtuu, on sovittava yhdessä työntekijän ja esihenkilön toimesta. Koen, että liiallinen raportointi ja seuranta vie energiaa työn tekemisestä ja luopuu helposti kuvaa siitä, ettei luoteta työntekijään tarpeeksi. (Haastateltava 1.)

-- totta kai, että mun mielestä se on molempien etu. Nekin tosiaan, että asetetaan yhdessä, että minkälaisia välitsekkejä tarvii. [--] Mä nään sen myös niin, että se on sen työntekijän velvollisuutena, jos asiat ei suju tai ei etene niin kuin toivottais, että hän myös itse tuo sen esiin, se kuuluu myös siihen luottamukseen tietyllä tavalla [--]. (Haastateltava 2.)

Joo, totta kai sitä pitää jollain tapaa mitata. Ei voi olla aivan niin, että ei esihenkilö yhtään tietäis mitä työntekijä tekee. (Haastateltava 6.)

Haluttiin myös selvittää miten he kokevat työsuoritusten mittaamisen työssään ja mikäli sen kokee stressaavana tekijänä, onko siihen jotain keinoa, jolla voisi vaikuttaa, että se olisi vähemmän stressaavaa.

Haastateltavat eivät kokeneet työsuoritusten mittaamista stressaavana tekijänä työssään, kunhan tavat, joilla työstä suoriutumista seurataan, ovat sellaisia, jotka ovat yhdessä esihenkilön ja alaisen kanssa käyty läpi. Yksi haastateltavista mainitsi, että työsuoritusten mittaaminen voi olla parhaillaan jopa stressiä vähentäväkin tekijä. Tällä hän tarkoitti sitä, että jos työmäärä on kasvanut, niin esihenkilö on myös siitä tietoinen ja pystyy näin puuttumaan tilanteeseen ajoissa.

Mun mielestä se ei oo stressaavaa. [--] Jos esimerkiksi mun esimies seurais montako tuntia käytän esimerkiksi tietyssä sovelluksessa, niin se olis mun mielestä ehkä vähän stressaavaa. Esihenkilö seuraa sitä mun työn lopputulosta, ei niinkään sitä matkaa, totta kai jossain määrin seuraa myös matkaa, [--] Että en tee väärin asioita. (Haastateltava 6.)

Mikäli mittauksilanne ei tapahdu vuorovaikutuksessa kanssani, niin kyllä. (Haastateltava 4.)

Ei semmosta jatkuvaa kyttäämistä, mittaamista, seurantaa, mutta silloin tällöin kysytään, et miten menee ja jos suoriutuu huonosti pidemmän aikaa, niin silloin esihenkilön täytyy olla huolissaan, että miten ihminen voi, että onko hänellä jotain muuta kuin työssä olevaa kuormitusta, joka vaikeuttaa työssä suoriutumista. (Haastateltava 5.)

5.5 Tiedonjakaminen ja esihenkilön tavoitettavuus

Etätyön myötä monet keskustelut voivat jäädä välistä, kun ihmiset eivät tapaa kasvotusten. Myöskin vastauksien saaminen ei ole etätyössä välttämättä yhtä nopeaa, kun kysymystä ei voi kysyä suoraan, kun se mieleen tulee ja käydä koputtamassa ovea. Tämän takia tiedonjakaminen korostuu erityisesti etätyössä. Tutkimuksessa haluttiin selvittää mitä haastateltavat odottavat tiedonjakamiselta, esimerkiksi sitä, mistä asioista tiedotetaan ja mitä kautta tiedottamisen olisi heidän mielestään hyvä tapahtua.

Haastateltavat kokivat, että tiedonjakamiseen liittyvät käytänteet tulevat olla kaikille selvät. Asioita, joita tiedonjakamisessa nousi esiin, oli yhteiset säännöt, monipuolisuus ja säännöllisyys. Tieto tulee suunnata oikealle kohderyhmälle. Yksi koki tiedonjakamisen niin, että enempi on parempi. Tiedonjakamiseen liittyviä muotoja, joita nousi esiin, oli esimerkiksi yhteiset aamupalaverit, viikkopalaverit ja Teams-kanavat.

Säännöllinen tiedottaminen omaa työtä koskevista asioista viestin sisällön kannalta ajatellen oikein valitussa kanavassa ja mahdollisuuksien mukaan monikanavaisesti. Itse arvostan omassa esihenkilössäni, että mahdollistaa yhteisiin tiimikokouksiin osallistumisen osin etänä, mutta välillä järjestää kokoukset lähitapaamisena. Lähitapaamisilla on fokus ja tuottaa lisäarvoa kokouksessa käsiteltävälle aiheelle, jolloin lähitapaamiset koetaan merkitykselliseksi ja arvokkaiksi tiimin toiminnalle. (Haastateltava 7.)

Siis mun mielestä enempi on parempi [--] Eri ihmiset arvostaa eri kanavia siihen. Ei mee pieleen, jos asiat kerrotaan palaverissa ja sit vaikka lähetetään vielä sähköpostilla [--]. Eri ihmiset, eri kanavissa tarttuu. [--] Jos ei just sillä hetkellä kerkee siinä niin keskittyneesti seurata, kuunnella, niin siihen voi palata myöhemmin ja tarkistaa [--] on sillälailla on myös hyvä myös kirjallisessakin muodossa myös viestitään tietyistä asioista. (Haastateltava 5.)

[--] Meillä on käytössä Teams-kanavat ja siellä sitten sen mukaan kenelle sitä tietoa jaetaan, niin valitaan se tietty ryhmä [--] Niin musta semmonen tiedonjakaminen on ainakin hyvää. (Haastateltava 6.)

Haluttiin myös selvittää odotuksia esihenkilön tavoitettavuudelle etätöissä ja mitä kautta toivotaan esihenkilön olevan yhteydessä.

Moni haastateltava koki, että esihenkilön tulee olla kohtuullisessa ajassa yhteydessä takaisin päin, mikäli ei ehdi heti vastata puheluun. Kohtuulliseksi ajaksi useampi määrittäi puoli päivää tai saman päivän aikana. Puhelinsoitot tuli esiin kiireellisimmissä asioissa, kun taas sähköpostit ja muut kanavat toimivat paremmin ei-kiireellisissä asioissa. Monikanavaisuus tuli useammassa haastattelussa ilmi. Tavoitettavuusasioissa toivottiin myös yhteisiä sääntöjä, esihenkilön avointa kalenteria, jolloin tietää milloin voisi olla tavoitettavissa sekä automaattivastaukset, josta käy ilmi esimerkiksi poissaolo.

Sama kuin lähityöskentelyssä. Kukaan ei voi olla tavoitettavissa 24/7 esimerkiksi palaverit huomioiden, mutta tavoitettavissa tulee olla kohtuullisessa ajassa. (Haastateltava 3.)

Tavoitettavuuteen tietysti yhteiset pelisäännöt ja erikseen tiedottaminen esim. automaattivastauksella, jos on poissa päiviä työkoneen ääreltä. Etätyö ei kuitenkaan tarkoita sitä, että esihenkilön tai tiimin tulee olla koko ajan tavoitettavissa ja mihin kellon aikaan tahansa, vaan yhteydenotot tapahtuvat työajan puitteissa. (Haastateltava 7.)

[--] Ymmärrän sen, että esihenkilöllä on yleensä muitakin työtehtävää, kun alaisten johtaminen. Ymmärrän kyllä, että ei oo kaheksaa tuntia päivässä tavoitettavissa. [--] Jos soitat aamulla, niin toivottavasti puoleen päivään mennessä esihenkilö ehtii viimeistään soittaa takaisin [--]. (Haastateltava 6.)

Tämän lisäksi kysyttiin mitä odotuksia on, kun kyseessä on niin sanotut virallisesti keskustelut, esimerkiksi kehityskeskustelut ja palautteenannot. Odotetaanko silloin, että keskustelut käydään kasvotusten kyseisten henkilöiden välillä.

Tämä aihe jakoi haastateltavissa mielipiteitä, osa toivoi niin sanottujen virallisten keskusteluiden olevan ehdottomasti kasvokkain, kun taas osalle se ei ollut ehdotonta.

Ehdottomasti. Mitä henkilökohtaisempi asia, sitä enemmän toivon kasvokkain kohtaamisia. Mutta myös säännöllisesti sitä joka tapauksessa. Mielestäni esihenkilö voi vaatia, että kehityskeskustelut hoidetaan ainoastaan kasvokkain. (Haastateltava 1.)

En välttämättä. Tämä riippuu täysin siitä, millaiseksi esihenkilö-johdetta-suhde on muodostunut. Jos olemme ”vasta tutustuneet” ja toisen tapa viestiä tai esimerkiksi tapa antaa palautetta on itselleni vieras, mielestäni on tärkeä viestiä kasvokkain. Mutta jos viestintäsuhde on jo muodostunut ja toisen tapa viestiä on tuttu, en näe ongelmana sitä, että tämän tyyppiset tilanteet hoidettaisiin etäyhteydellä, puhelimitse tms. Huomiona kuitenkin, että mitä sensitiivisempi viestinnän sisältö on, sitä vuorovaikutteisempi viestintäkanava tulee valita. (Haastateltava 7.)

No tota, korona-aikana käytiin Teams-etäyhteydellä, mutta kamerat auki, et mun mielestä se on semmonen ehoton juttu ja sitten mielellään ilman taustafilttereitä, koska muuten tulee sellanen olo, että ei tiedä, että ketä muita siellä tilassa esimerkiksi on [--] Koki-sin puhelimesta vähän haastavaksi esimerkiksi käydä sitä. (Haastateltava 2.)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää alaisten odotuksia etäjohtamiselta. Lisäksi opinnäytetyössä oli myös tavoitteena tuottaa tietoa etäjohtamisesta, sen tuomista mahdollisista haasteista sekä miten etäjohtamisessa voi onnistua. Alaisten odotuksia oli tarkoitus selvittää nimenomaan niissä aiheissa, joita etäjohtamisessa voi kohdata haasteina ja mitä tulee tehdä etäjohtamisessa onnistuakseen siinä. Opinnäytetyötä voivat hyödyntää esihenkilöt, joiden alaiset työskentelevät etänä. Esihenkilöt voivat saada opinnäytetyöstä vinkkejä heidän johtamiskäytäntöihinsä ja ajatuksia siitä, mitä etäjohtamiselta odotetaan, ottaen toki huomioon yksilölliset erot.

Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, joka toteutettiin haastatteluina, joko Teams-sovelluksen kautta tai sähköpostitse. Haastatteluissa halusin ottaa esiin konkreettisia asioita, joita etätyössä voi kohdata. Haastateltavat eivät edustaneet tiettyä toimialaa, joten oli myös senkin kannalta järkevää, että kysymykset olivat konkreettisia ja sopivat mihin toimialaan tahansa, jossa vain etätyö on mahdollista.

Haastatteluista kävi ilmi, että johtamisen odotetaan toimivan samoilla periaatteilla niin etätyössä kuin lähityössä. Tiettyihin tapoihin voi tulla muutoksia, joihin tulee kiinnittää huomiota, mutta johtamisperiaatteiden tulee pysyä samana. Luottamus koettiin etäjohtamisessa merkittävässä roolissa ja haastatteluiden myötä korostui nimenomaan molemminpuolinen luottamus, eli jossa esihenkilö voi luottaa alaiseensa ja alainen puolestaan esihenkilöönsä. Merkittävänä tekijänä luottamuksen rakentumiselle pidettiin kommunikointia, joka erityisesti korostuu, kun työskennellään etänä. Haastatteluiden myötä voidaan todeta, että kun luottamus alaisen ja esihenkilön välillä on kunnossa, voidaan antaa tilaa paremmin myös etätyölle, työntekemiselle ja sitä myötä itseohjautuvuudelle. Sillä luottamuksen puutteella ja työsuoritusten mittaamisella voi olla yhteys toisiinsa, selvitettiin työntekijöiltä mitä he odottavat työsuoritusten mittaamisen osalta. Haastatteluiden tuloksista kävi ilmi, että työsuoritusten mittaamista tulee jollain tavalla alaisten mielestä seurata, mutta tuloksista voidaan todeta, että se tulee olla yhdessä sovittua alaisen kanssa, eli millä tavalla se tehdään ja toteutetaan. Tulokset kertovat myös sen, että tällöin sitä ei myöskään koeta stressaavaksi, kun alaisella on tiedossa asia, eikä tapahdu niin sanottua kytäämistä alaisen selän takana.

Arvostusta alaiset toivovat saavansa yhtä lailla etätyössä kuin lähityössä, se kävi tuloksista selvästi ilmi. Tuloksista kävi myös ilmi se, että arvostusta ei tarvitse erikseen lisätä, kun työskennellään etänä, työntekemisen paikalla ei koettu tässä olevan merkitystä, vaan arvostusta tulee osoittaa joka tapauksessa. Asioita, joilla arvostusta voi osoittaa, ovat samoja kuin lähityössäkin. Muutamia tuloksissa tulleita asioita, joilla arvostusta voi osoittaa, olivat muun muassa kannustaminen ja palautteenannot sekä kiitokset.

Haastatteluiden tuloksista kävi ilmi, että yhteisöllisyyden tunteen rakentamisessa esihenkilöllä on iso vastuu ja tuloksien perusteella voidaan sanoa, että vastuu on esihenkilöllä, mutta ei kuitenkaan yksin, vaan koko tiimin tulee olla mukana kehittämässä yhteisöllisyyttä, kuitenkin esihenkilön rakentamien kehysten mukaan. Sillä, että työskennellään etänä, ei tuloksien mukaan ole merkitystä, vaan tiimin tulee kuitenkin olla yhdessä rakentamassa yhteisöllisyyttä.

Työntekijän persoonalla ei tuloksien mukaan ole ollut merkitystä päätöksessä etätyöhön siirtymisessä. Haastateltavien mukaan tässä päätöksessä on korostunut ennemminkin työnkuva ja koko organisaation päätös asiasta. Etätyön mukauttaminen työntekijän omaan elämäntilanteeseen sopivaksi jakoi mielipiteitä haastateltavissa. Odotuksia siihen liittyen oli sekä siitä, että oma elämäntilanne otetaan huomioon, kun taas jotkut kokivat tärkeämpänä sen, että kaikkia koskevat samat säännöt elämäntilanteesta riippumatta. Voidaan kuitenkin havaita, että tietyt yhteiset säännöt ovat hyväksi ja poikkeuksien tulee olla perusteltuja.

Haastatteluista saatujen tuloksien perusteella voidaan todeta, että tiedonjakaminen on merkittävässä roolissa etätyössä. Tiedonjakamiseen liittyen olevat tulokset kertovat, että tiedonjakamiseen liittyen tulee tehdä yhteiset säännöt ja käytänteet. Yhteisten sääntöjen avulla tiedonjakaminen on selkeää, muuten eri tiedonjakamisen kanavat aiheuttavat niin sanotun kanavakaaoksen. Kun työskennellään etänä, ei voi myöskään sattumalta törmätä alaiseen työpaikan käytävällä, tämä tarkoittaa sitä, että jokainen tiedonjakaminen täytyy olla niin sanotusti tietoinen ja tähän tulee esihenkilön kiinnittää huomiota. Esihenkilön tavoitettavuuteen liittyvät tulokset kertovat, että esihenkilön tulee olla tavoitettavissa kohtuullisen ajan sisään. Kohtuullisena aikana haastateltavat pitivät noin puoli päivää tai saman päivän aikana. Tuloksista nousi selvästi esiin se, että kiireellisimmät asiat alaiset toivovat, että hoidettaisiin puhelimitse. Tässäkin hyvin pätee yhteiset säännöt, kun tiedetään mikä yhteydenottokanava on, niin tiedetään myös asian kiireellisyys. Se, miten viralliset keskustelut esihenkilön ja alaisen välillä tulee hoitaa etätyössä, jakoi tuloksissa mielipiteitä. Osa koki, että kasvokkain pidetyt keskustelut ovat ehdottomia, kun taas joillekin sopi, että viralliset keskustelut hoidetaan etänä.

Jokaisesta opinnäytetyössä esiin nostetussa teemassa, joita olivat luottamus, yhteisöllisyys, arvostus, työsuoritusten mittaaminen sekä tiedonjakaminen ja esihenkilön tavoitettavuus nousee mielestäni esiin se, että yhteisillä säännöillä ja käytänteillä on iso merkitys. Pelisäännöt voivat olla esihenkilön ja yksittäisen alaisen välisiä, esihenkilön ja koko tiimin välisiä tai ainoastaan tiimin välisiä. Yhteiset säännöt tulee olla tehtynä yhdessä esihenkilön ja alaisen kanssa tai yhdessä koko tiimin kanssa. Näin etätyö koetaan mielekkääksi ja se on kannattavaa työntekeksen ja työssä jaksamisen kannalta. Mielestäni sääntöjä tulee myös päivittää ja käydä yhdessä läpi, sillä henkilöstöön voi tulla muutoksia, näin kaikki saavat olla mukana luomassa uusia käytänteitä. Moni organisaatio loi varmasti myös suhteellisen nopeasti käytänteitä etätyölle, kun koronaviruspandemia iski ja etätöihin siirryttiin nopealla aikataululla. Toivottavasti organisaatiot ovat tämän jälkeen päivittäneet käytänteensä.

Hyvä jatkotutkimusaihe voisi olla toteuttaa vastaavanlainen tutkimus, mutta esihenkilöiden näkökulmasta ja selvittää mitä ajatuksia heillä olisi kyseisiin teemoihin liittyen ja sitä kautta selvittää, kohtavatko tästä tutkimuksesta saadut tulokset, jotka olivat alaisten näkökulmasta, siihen, mitä esihenkilöt odottavat.

Itselläni heräsi myös aiheeseen liittyen mielenkiinto opinnäytetyötä tehdessäni ja mielestäni sainkin opinnäytetyöhön oleellimmat asiat nostettua hyvin esiin ja nimenomaan käytännönläheisesti. Tärkeänä tekijänä tässä olivat haastateltavilta saadut hyvät vastaukset, jotka halusinkin haastateltavien sitaattien muodossa nostaa esiin. Loppujen lopuksi asiat ja teemat, joita opinnäytetyössä nostettiin esille, ovat työpaikalla hyvinkin konkreettisia asioita, joihin esihenkilö ja alainen voi itse vaikuttaa. Moni asia on myös sellainen, joihin voi saada muutoksia aikaiseksi, tähän tarvitaan kuitenkin hyvää ja avointa kommunikaatiota, jotta mahdolliset korjattavat asiat ylipäättänsä tulevat ilmi. On mielenkiintoista nähdä, koetaanko etätyö tulevaisuudessa itsestäänselvyytenä ja esimerkiksi onko tällaiselle opinnäytetyölle tarvetta vai koetaanko etätyö työntekomuotona siinä missä lähityökin, eikä niitä tarvitse lähteä erittelemään. Näen itse kuitenkin, että tämän tapaiselle opinnäytetyölle ja etätyön erikseen huomioon ottaen oli vielä tänä päivänä tarvetta.

LÄHTEET

- Aho, T., Ellimäki, P., Höykinpuro, T., Kähärä, E., Lehtoranta, T., Pakarinen, K., Pursiainen, N. & Rauramo, P. 2023. *Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä*. Saatavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/etajohdaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>. Viitattu 5.10.2023.
- Aho, T., Ellimäki, P., Höykinpuro, T., Kähärä, E., Lehtoranta, T., Pakarinen, K., Pursiainen, N. & Rauramo, P. 2023. *Etätyössä turvallisesti*. Saatavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/etatyossa-turvallisesti/>. Viitattu 26.9.2023.
- Boijer-Spoof Heikinheimo, K. & Ilmivalta, R. 2022. *Etätyön hyvinvointiopas*. Helsinki: Bazar.
- Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J. & Lindholm, T. 2021. *Hybridijohtaminen*. Espoo: Brik.
- Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. *Taitava tiimivalmentaja: miten saan tiimiflow'n virtaamaan?* 7. uudistettu painos. Espoo: J-Impact Oy.
- Fried, J. & Heinemeier Hansson, D. 2014. *Etänä: toimistoa ei tarvita*. Helsinki: Kauppakamari.
- Han, S.J. & Beyerlein, M. 2016. *Framing the Effects of Multinational Cultural Diversity on Virtual Team Processes*. Saatavissa: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.centria.fi/doi/epub/10.1177/1046496416653480>. Viitattu 27.11.2023.
- Hanni, M., Kettunen, S. & Tähtinen, O. 2022. *Työnteon erilaiset muodot käytännönläheisesti*. Helsinki: Kauppakamari.
- Helle, M. 2004. *Etätyö*. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Järvinen, P. 2020. *Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle*. Helsinki: Alma Talent.
- Kananen, J. 2008. *Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2017. *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Mayor, P. & Risku, M. 2022. *Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin*. Helsinki: Alma Talent.
- Roine, J. & Anttila, J. 2017. *Työ ei ole paikka: kokemuksia tuottavasta etätyöstä*.
- Rope, T. 2021. *Kalsariduunit: etätyön ilot ja kirot*. Tampere: Tammertekniikka.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. *Älykäs johtaminen 7.0 - Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?* Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521418433>. Viitattu: 24.10.2023.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2003. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 2. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Valtonen, S. 2021. *Erilaiset ihmistyypit hybridityössä*. Saatavissa: <https://timanttia.fi/erilaiset-ihmistyytit-hybridityossa/>. Viitattu: 30.11.2023.

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

Vilkman, U. 2023. *Näin menestyt monipaikkaisessa työssä*. Helsinki: Alma Talent.