

**Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto, LUT**  
**School of Business and Management**  
**Tietojohtaminen ja johtajuus**

Tiina Lång

**Kuinka organisaatio tukee esimiehiä etäjohtajuudessa**  
*”Kelan esimiesten kokemuksia etäjohtajan tarvitsemista taidoista ja etäjohtajuuden organisaatiotuesta”*

Pro gradu-tutkielma 2021

Työn ohjaaja/1. tarkastaja Tutkijaopettaja ja dosentti, Heidi Olander  
2. tarkastaja Tutkijaopettaja, Anna-Maija Nisula

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä</b>	Tiina Lång
<b>Tutkimuksen nimi</b>	Kuinka organisaatio tukee esimiehiä etäjohtajuudessa ” <i>Kelan esimiesten kokemuksia etäjohtajan tarvitsemista taidoista ja etäjohtajuuden organisaatiotuesta</i> ”
<b>Tiedekunta</b>	School of Business and Management
<b>Pääaine</b>	Tietojohtaminen ja johtajuus
<b>Vuosi</b>	2021
<b>Pro gradu-tutkimus:</b>	Lappeenrannan Lahden teknillinen yliopisto, LUT 99 sivua 12 kuviota, 1 taulukko ja 1 liite
<b>Tarkastajat:</b>	Tutkijaopettaja ja dosentti, Heidi Olander, Tutkijaopettaja Anna-Maija Nisula
<b>Avainsanat:</b>	Etätyö, etäjohtajuus, etäesimiehen kyvykkyydet, koettu organisaatiotuki (POS), Organisaatiotukiteoria (OST)

Tänä päivänä yhä useammassa organisaatiossa tehdään etätyötä ja puhutaankin, että etätyö asettaa johtajuudelle uudenlaisia haasteita. Mitkä ovat etätyön erityispiirteet ja mitä vaikutuksia sillä on johtajuuteen. Mitä taitoja etäjohtajat tarvitsevat vastatessaan etätyön tuomiin haasteisiin.

Tämän laadullisen tapaustutkimuksen tavoitteena oli selvittää Kelan lähiesimiesten näkemyksiä etäjohtajan tarvitsemista taidoista ja miten he kokevat omat valmiutensa suhteessa näihin taitoihin. Tämän lisäksi selvitettiin heidän näkemyksiään ja toiveitaan organisaatiotuesta.

Tutkimus osoittaa, että etäjohtajuuden kolme keskeisintä etäjohtajan taitoa ovat viestintätaidot, vuorovaikutustaidot ja luottamuksen rakentamisen taito. Tutkimuksen mukaan organisaatio voi tukea etäjohtajuutta erilaisilla henkilöstöhallinnon toimenpiteillä, koulutuksella, esimiehen tuella ja esimiesten tueksi suunnatuilla asiantuntijapalveluilla. Erityisen tärkeäksi organisaatiotuen muodoksi koettiin esimieskollegan vertaistuki.

## **ABSTRACT**

<b>Author:</b>	Tiina Lång
<b>Title:</b>	How the organization supports supervisors in virtual leadership “Experiences of Kela supervisors with the skills needed in virtual leadership and organizational support for virtual leadership”
<b>Faculty:</b>	School of Business and Management
<b>Master’s Programme</b>	Master’s Degree Programme in Knowledge Management and Leadership
<b>Year</b>	2021
<b>Master’s Thesis</b>	Lappeenranta-Lahti University of Technology, LUT 99 pages, 12 figures, 1 table and 1 appendix
<b>Examiners</b>	Associate Professor & Adjunct Professor Heidi Olander, Associate Professor Anna-Maija Nisula
<b>Keywords</b>	E-work, e-leadership, key competencies of e-leaders, perceived organizational support (POS), Organizational Support Theory (OST)

Organizations work more often from distance and utilizing communication technologies. This brings new challenges to leadership. What are the specific features of e-work and e-leadership and how organizations can support supervisors in e-leadership?

The aim of this qualitative case study was to find out the views of Kela’s, (the Social Insurance Institution of Finland) team leaders’ views on the skills a e-leader needs and how they perceive their own capabilities in relation to those skills. In addition, their views and expectations for organizational support were clarified.

This study shows that in e-leadership, the three most important e-leadership skills are communication skills, interaction skills, and trust building skills. According to the study, the organization can support e-leadership through various HR support systems, training, supervisor support, and expert services to support supervisors. Peer support from a colleague was perhaps the most important form of organizational support.

## Sisällysluettelo

<b>1. JOHDANTO</b> .....	1
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	2
1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset .....	3
1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	4
1.4 Tutkimuksen rakenne ja viitekehys.....	6
<b>2. ETÄTYÖ JA JOHTAJUUS</b> .....	8
2.1 Etätyön mahdollisuudet ja haasteet.....	10
2.2 Etäjohtajuus ja sen haasteet .....	13
2.3 Kaksi mallia etäjohtajan kyvykkyysvaatimuksista .....	15
2.4 Etäjohtajan viestintätaidot.....	25
2.5 Etäjohtajan vuorovaikutustaidot .....	27
2.6 Etäjohtajan luottamuksen rakentamisen taito .....	29
<b>3. ORGANISAATION TUKE</b> .....	31
3.1 Koettu organisaation tuki (Perceived Organizational Support, POS).....	31
3.2 Organisaation tukiteoria (Organizational Support Theory, OST) .....	33
3.3 Organisaatiotuen käytännöt .....	35
<b>4. TUTKIMUSASETELMA, MENETELMÄVALINNAT JA AINEISTO</b> .....	40
4.1 Tutkimusstrategia.....	40
4.2 Aineiston kerääminen .....	41
4.2.1 Case organisaatio .....	41
4.2.2 Informanttien valinta ja haastattelujen toteutus .....	42
4.3 Aineiston analyysi.....	45
4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	46
<b>5. TUTKIMUSTULOKSET</b> .....	48
5.1 Tunnistetut etäjohtajan kyvykkyysvaatimukset.....	48
5.2 Esimiesten kokemukset omista etäjohtajan taidoista.....	59

5.3 Mistä tekijöistä organisaatiotuki muodostuu? .....	64
5.4 Esimiesten toiveet etäjohtamisen organisaatiotuelle .....	71
<b>6. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>73</b>
6.1 Pohdinta ja vastaukset tutkimuskysymyksiin .....	73
6.2 Johtopäätökset ja käytännön suositukset .....	88
6.3 Tutkimuksen kontribuutio, rajoitteet ja jatkotutkimus ehdotukset .....	90
<b>LÄHDELUETTELO .....</b>	<b>94</b>

## **LIITTEET:**

### **Liite 1. Teemahaastattelurunko**

## **KUVIOT**

**KUVIO 1.** Tutkimuksen viitekehys

**KUVIO 2.** Mukailtu Do Rosario Alves de Almeida 4 tekijää, jotka organisaation tulisi huomioida suunnitellessaan etätyötä

**KUVIO 3.** Ydinkompetenssit etäesimiehille, mukailtu Key Competencies of Virtual Team Leaders, Fisher ja Fisher 2011

**KUVIO 4.** Mukailtu VanWart, Roman, Wang ja Liu Kuuden kyvykkyyden mallista

**KUVIO 5.** Etäjohtajuuden kyvykkyydet Fisher ja Fisher (2011) sekä Van Wart et al (2019) mukaan

**KUVIO 6.** Koettu organisaation tuki (POS) teoreettinen malli

**KUVIO 7** Organisaatiotuki teoria (OST)

**KUVIO 8.** OST esimiestuen laajennus mukailtu (Baran et al.,2011, 137)

**KUVIO 9.** Drouin, Bourgault ja Gervaisin malli (2010) organisaatiotuesta etätiimeissä.

**KUVIO 10.** Kolme keskeistä etäjohtajuuden taitoa

**KUVIO 11.** Esimiesten kokema etäjohtajuuden organisaatiotuki vs. mukaelma Drouin Bourgault ja Gervais (2010) tukijärjestelmät mallista.

**KUVIO 12.** Yhteenvedo empirisen tutkimuksen kyvykkyyksivaatimuksista sekä teoriaosan kyvykkyyksivaatimuksista.

## **TAULUKOT**

### **TAULUKKO 1.** Kooste haastatteluista

# 1. JOHDANTO

Digitalisaatio ja nopeasti kehittyvä teknologia muokkaavat työtä ja sen johtamista. Teknologia on mahdollistanut työn tekemisen, joka ei ole enää ajasta ja paikasta riippuvainen. Suomi on vahvasti digitalisaatiossa mukana, yli 90 prosenttia palkansaajista käyttää digitaalisia sovelluksia työssään (Suomen virallinen tilasto (SVT), Työolot 2018). Tänä päivänä yhä useammassa organisaatiossa etätöiden tekeminen on mahdollista ja jopa suositeltavaa. Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin 2018 mukaan Suomessa etätöitä teki säännöllisesti 23 % ja satunnaisesti 14 % palkansaajista (Lyly-Yrjänäinen 2019, 44).

Etätöiden tekeminen asettaa johtajuudelle ja esimiestyölle uudenlaisia haasteita ja puhutaan esimiehen entistä vaativammasta roolista. Hochin ja Dulebohnin (2017, 570) mukaan monet tutkijat ovat todenneet, että virtuaalitiimin johtajuus on vaikeampaa kuin samapaikkaisen tiimin. Myös Zaccaro ja Bader (2003, 386) toteavat, että organisaatioiden muuttuessa koko ajan globaaleimmiksi, ja etätöiden lisääntyessä muutokset asettavat esimiehet uusien haasteiden eteen. Miten organisaatio tukee esimiehiä tässä uudessa roolissa etätöiden johtajina. Mitä esimiehiltä odotetaan, ja mitkä ovat etäjohtamisen keskeiset elementit ja kyvykkyydet. Virtuaalisuus ei poista johtajuutta, vaan antaa ainutlaatuisen mahdollisuuden tarkastella johtajuuden käsitettä uudelleen (Zigurs 2003, 349).

Organisaatiot voivat joutua uudelleen arvioimaan, kuinka sen organisaatorakenteet ja toiminnot tukevat etätöitä ja missä työtehtävissä etätöiden tekeminen on tarkoituksen mukaista. Organisaation tukea esimiesten näkökulmasta, ja erityisesti etäkontekstissa on tutkittu vähän. Drouin, Bourgault ja Gervais (2010, 638) ovat tutkineet organisaatiotuen muotoja etätiimeissä ja todenneet, että organisaatiotuen toimenpiteet edistävät tiedonvaihtoa ja tiedon saatavuutta, luottamuksen rakentumista ja tiimin yhteenkuuluvuutta. Siksi on tärkeää tunnistaa miten organisaatio voi tukea etäjohtajia.

Tutkittavana organisaationa on Kela. Kelassa on tehty etätöitä useamman vuoden ajan ja etätöiden tekeminen on lisääntynyt, erityisesti nyt COVID-19 Pandemian aikana. Kelassa

arvellaan, että etätöiden tekeminen on pysyvästi muuttunut ja etätöitä tullaan tekemään myös poikkeusolojen jälkeen enemmän kuin ennen poikkeusoloja.

Tämän tutkielman tavoite on selvittää, mitä kyvykkyyksiä etäjohtajuus edellyttää ja kuinka organisaatio tukee etäjohtajuutta. Teoriaosassa käsitellään etätöitä, etäjohtamista ja etäjohtamisen kyvykkyyksiä sekä organisaatiotuki teoriaa ja organisaatiotuen käytänteitä. Empiriaosassa tutkitaan Kelan lähiesimiesten näkemyksiä etäjohtajilta vaadittavista taidoista, ja miten he kokevat omat taitonsa suhteessa näihin taitovaatimuksiin. Lisäksi empiriaosassa selvitetään esimiesten näkemyksiä organisaation etäjohtajuuden tuesta ja heidän toiveitaan etäjohtajuuden organisaatiotuelle.

### 1.1 Tutkimuksen taustaa

Tietoyhteiskunnassa digitaalisen vallankumouksen vaikutus tekniikkaan ja ihmisiin on ollut aiemmassa tutkimuksessa laajan mielenkiinnon kohteena. Van Wart, Roman, Wang ja Liun (2019, 81) mukaan tutkimuksessa tulisi kuitenkin kiinnittää enemmän huomiota etäjohtajuuteen myös muista näkökulmista. Erityisesti tulisi käydä keskustelua siitä, kuinka digitaalinen vallankumous on vaikuttanut itse johtajuuteen hallinnollisesta näkökulmasta. Heidän mukaansa e- johtajuutta tulisi tutkia ja ymmärtää erityisesti kolmesta eri syystä. Ensinnäkin vuorovaikutus ja erityisesti suullinen vuorovaikutus, on tunnustettu yhdeksi esimiehen tärkeimmistä ominaisuuksista, miten vuorovaikuttaminen muuttuu teknolog välitteisessä ympäristössä? Toinen syy e- johtajuuden tutkimisen tärkeydelle on se, että digitaalisuus muokkaa organisaation rakenteita, toimintamalleja ja esimiesten olisi kyettävä johtamaan, hallinnoimaan ja koordinoimaan tätä muutosta. Kolmas tärkeä syy e- johtajuuden tutkimiselle on muutosjohtaminen ja johtaminen itsessään. Tekniset vaatimukset ovat lisääntyneet kaikilla tasoilla, ja johtajien edellytetään olevan päteviä uusien tieto- ja viestintätekniikoiden suhteen ja vievän näitä hallitusti eteenpäin. (Van Wart et al. 2019, 82)

Etätöitä ja työntekijäkokemuksia etätöistä on tutkittu paljon, mutta etätöiden johtamisen esimieskokemuksista ei löydy vielä laajaa tutkimusta. Myös koetun organisaatiotuen teoriaa on tutkittu runsaasti työntekijän näkökulmasta, mutta organisaation tukea esimiehen näkökulmasta on tutkittu suhteellisen vähän (Frear, Donsbach, Theilgard ja Shanock 2018,



55). Woznyj, Dunn, Shanock, Heggestad, Ordóñez ja Uhrich (2017, 635) mukaan esimiehet, jotka saavat organisaatiolta tukea, ovat sitoutuneempia organisaatioon, mikä johtaa parempaan alaisten suoriutumiseen. Drouin ja Bourgault (2013) ovat tutkineet organisaatiotuen merkitystä esimiesten päätöksentekoon ja tiimityön tehokkuuteen. Heidän mukaansa etätyötä on tutkittu eri näkökulmista ja viimeisen vuosikymmenen aikana aiheesta on runsaasti artikkeleja, mutta organisaatiotuesta etätyössä ei ole tutkittu empiirissä tutkimuksissa. (Drouin ja Bourgault 2013, 865, 866)

## 1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tässä tutkimuksessa lähdetään aluksi kuvaamaan, mitä erityispiirteitä etätyössä itsessään on ja minkälaisia haasteita etänä tehtävä työ tuo johtamiseen. Kun etätyön ja etäjohtajuuden luonteesta on saatu ymmärrys, paneudutaan etäjohtajuuden taitoihin. Mitä taitoja etänä tapahtuva työskentely edellyttää esimiehiltä. Kun on tunnistettu ne taidot, joita etäjohtaja tarvitsee vastatessaan etätyön haasteisiin, lähdetään hakemaan ratkaisuja, kuinka organisaatio voi näitä taitoja tukea. Tämän tutkimuksen tavoite on siis selvittää, mitkä ovat etäjohtajuuden keskeisiä taitoja, ja kuinka organisaatio voi tukea esimiehiä etäjohtajuudessa. Teoriaosassa käsitellään etätyötä, etäjohtamista, sekä aiemmin tutkittuja etäjohtajuuden kyvykkyyksivaatimuksia. Lisäksi teoriaosassa tarkastellaan koetun organisaatiotuen teoriaa pyrkimyksenä painottaa esimiesnäkökulmaa. Empiriaosassa tutkitaan Kelan lähiesimiesten näkemyksiä etäjohtajan tarvitsemista taidoista ja miten he kokevat omat valmiutensa suhteessa näihin taitoihin. Miten organisaatio heidän näkemystensä mukaan tukee etäjohtajuutta ja mitä tukea he jatkossa toivovat organisaatiolta.

Tämän tutkimustavoitteen pohjalta päätutkimuskysymys on

### **”Kuinka organisaatio tukee esimiehiä etäjohtajuudessa?”**

ja alakysymyksinä:

- 1. Mitä taitoja etäjohtajalta edellytetään?**
- 2. Miten lähiesimiehet kokevat omat taitonsa etäjohtajina?**
- 3. Mistä tekijöistä esimiesten organisaatiotuki muodostuu?**
- 4. Millaista etäjohtamisen tukea esimiehet toivovat organisaatiolta?**

Vaikka kommunikaatio- ja yhteistyöteknologiat ovat oleellisessa osassa etätyötä ja etäjohtamista, tekniikan sijaan tässä pro gradu tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on johtamisen hallinnollinen näkökulma.

### 1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

#### **Etätyö**

Etätyöstä on moniulotteisia määritelmiä, mutta kaksi useimmin määritelmässä käytettyä ulottuvuutta ovat maantieteellinen välimatka ja teknologian hyödyntäminen (Gilson, Maynard, Young, Vartiainen ja Hakonen (2015, 13179). Zaccaro ja Bader (2003, 377) määrittelevät etätyön työksi, jossa organisaation jäsenet työskentelevät maantieteellisesti eri paikoissa tai he voivat työskennellä samassa tilassa, mutta eri aikoina. Näiden lisäksi vuorovaikutus tiimin jäsenten välillä edellyttää elektronisia kommunikaation välineitä. (Zaccaro ja Bader 2003, 377; Nydegger ja Nydegger 2010, 69).

Arnison ja Miller (2002, 167) tuovat etätyön määrittelyn rinnalle myös organisaatiot, jotka hyödyntävät virtuaalitekniikoita ja joilla ei ole maantieteellisesti hajautettua henkilöstöä. Virtuaalitekniikoita hyödynnetään parantamaan viestintää ja tiedonhallintaa. Tällöin nämä organisaatiot toimivat kuten globaalit virtuaalitiimit, vaikka saattavat työskennellä samassa rakennuksessa, samassa kerroksessa tai jopa samassa huoneessa. Tämä on hyvin yleinen käytäntö monissa organisaatioissa. Hyödyntääkseen digitaalisia tekniikoita, jotka vahvistavat tiimin jäsenten välisiä viestintäyhteyksiä ei tarvitse olla maantieteellisesti eri paikoissa. Vuorovaikutusmuodon perusteella tällainenkin työskentelytapa voidaan määritellä etätyöksi. (Arnison ja Miller 2002, 167–168)

#### **Etäjohtaminen**

Englanninkielisessä kirjallisuudesta etätyön johtamisesta käytetään paljon erilaisia termejä, ”virtual leadership”, ”e-leadership”, ”remote leadership”, termejä käytetään osin samaa tarkoittavina ja joissakin yhteyksissä hieman eri vivahteissa. Etäjohtamista käsittelevissä artikkeleissa (Van Wart, Roman, Wang ja Liu 2019,81; Jones, Massiah ja Sounderraj 2017,201; Savolainen 2018, 81) käy ilmi, että Avolion etäjohtamisen määritelmä on yksi yleisimmin käytetty määritelmä. ”*Etätyön johtaminen on sosiaalinen vaikutusprosessi, jossa vaikutetaan asenteisiin, tunteisiin, ajatteluun, käyttäytymiseen ja suorituskäyttöön, edistyneen*

*tietotekniikan välityksellä. Vaikutusprosessi kattaa niin yksilöt, ryhmän kuin koko organisaation. Etäjohtajuutta voi esiintyä millä tahansa hierarkkisella tasolla ja siihen voi liittyä henkilökohtaista vuorovaikutusta tai ryhmässä tapahtuvaa vuorovaikutusta, pienissä tai suurissa organisaatioyksiköissä sekä näiden välillä”* (Avolio, Kahai, Dodg, 2000, 617). Tässä pro gradu tutkielmassa käytetään sanaa etäjohtaminen ja sillä tarkoitetaan kaikkia etäjohtajuuden suomenkielisiä vastineita mm. virtuaalijohtajuus ja e-johtajuus.

### **Etäjohtajuuden kyvykkyudet**

Etäjohtajuuden kyvykkyudet ovat niitä taitoja, joita etäjohtaja tarvitsee onnistuakseen työssään esimiehenä, kun hänen alaisensa työskentelevät monipaikkaisesti sekä tehtävät hoidetaan etänä ja tietokonevälitteisen viestinnän kautta. Digitalisaatio on muuttanut johtamisen kontekstia, jossa vuorovaikutus tapahtuu entistä enemmän sähköisten vuorovaikutusvälineiden avulla. Tämä muutos haastaa arvioimaan johtajuutta uudella tavalla. (Savolainen 2014, 45). Tutkimuksessa on alettu kiinnittää huomiota (Van Wart, Roman, Wang ja Liun 2019; Fisher ja Fisher 2011; Savolainen 2014), mitä kyvykkyyskäsitteitä etäjohtajalta edellytetään toimintaympäristön muuttuessa. Laajemmin kirjallisuudessa toistuvat etäjohtajien kyvykkyyksistä erityisesti, viestintä, vuorovaikutus ja luottamuksen rakentamisen taidot (Henttonen ja Blomqvist, 2005; Savolainen 2014; Hoch ja Dulebohn, 2017; Nydegger ja Nydegger 2010)

### **Koettu organisaation tuki (POS)**

Koettu organisaation tuen teoria on Eisenberger, Huntington, Hutchison ja Sowan vuonna 1986 rakentama teoria, joka pohjautuu Blaun vuoden 1964 sosiaalisen vaihdon teoriaan. Koetun organisaatiotuen teoria tarkastelee työntekijän sitoutumista organisaatioon sosiaalisen vaihdannan näkökulmasta. Kun työntekijä kokee saavansa tukea organisaatiolta, hän kokee vastavuoroisesti velvollisuuden tunteita organisaatiota kohtaan. (Eisenberger et al. 1986, 500–501)

### **Organisaatiotukiteoria (OST)**

Organisaation tukiteorian (OST) keskeinen rakenne on koettu organisaation tuki (POS), joka perustuu sosiaalisen vaihdon teoriaan. OST:n mukaan sosiaalisen vaihdon teoriaa sovelletaan työnantajan ja työntekijän väliseen suhteeseen. Vastavuoroisuuden normin perusteella työntekijät käyvät kauppaa työpanoksella ja omistautumisella työnantajan

tarjoamia konkreettisia kannustimia, kuten palkkaa ja luontaisetuja tai sosio-emotionaalisia etuja kuten arvostus, hyväksyntä ja huolehtiminen vastaan. (Baran, Shanock, Miller ja Lindsay 2011, 124)

#### 1.4 Tutkimuksen rakenne ja viitekehys

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, mitä taitoja etäjohtajilta edellytetään sekä tutkittavan organisaation lähiesimiesten näkemyksiä etäjohtajuudessa tarvittavista taidoista. Tutkimus selvittää myös, miten organisaatio voi tukea esimiehiä etäjohtajuudessa, ja mitkä ovat tutkittavan organisaation esimiesten näkemykset organisaatiotuesta ja mitä tukea he toivovat organisaatiolta.

Tutkimuksen teoriaosassa perehdytään etätyön ja etäjohtajuuden käsitteisiin. Lisäksi teoriaosassa esitellään kaksi etäjohtajuuden kyvykkyysmallia (Fisher ja Fisherin, Key Competencies of Virtual Team Leaders 2011 sekä Van Wart, Roman, Wang ja Liun, The Six E-competency Model 2019), joiden yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia arvioidaan. Teoriaosassa tarkastellaan kyvykkyysmallien lisäksi kolmea keskeistä aiemmissa tutkimuksissa esiin tulleita etäjohtajalta vaadittavia taitoja: viestintätaitoa, sosiaalisia taitoja sekä luottamuksen rakentamisen taitoa. Teoriaosassa esitellään myös organisaation koetun tuen teoria (POS) sekä Organisaatiotukiteoria (OST).

Tutkimus suoritetaan teemahaastattelun avulla. Tutkimuksen viitekehys on esitetty kuviossa 1.

## Tutkimuksen viitekehys

	Etätyö ja etäjohtajuus	Etäjohtajuuden kyvykkyydet	Organisaation tuki
<b>Teoriaosa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etätyön mahdollisuudet ja haasteet</li> <li>Etäjohtajuus ja sen haasteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kaksi mallia etäjohtajan kyvykkyyksivaatimuksista</li> <li>Viestintätaidot</li> <li>Sosiaaliset taidot</li> <li>Luottamuksen rakentamisen taito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisaation koetun tuen teoria (POS)</li> <li>Organisaatiotuki teoria (OST)</li> <li>Organisaatiotuen käytännöt</li> </ul>
<b>Empiriaosa</b>		<p>Mitä kykyjä etäjohtajalta edellytetään, esimiesten kokemusten mukaan</p> <p>Esimiesten kokemukset omista etäjohtajuuden kyvyistä</p>	<p>Esimiesten kokemukset ja odotukset etäjohtajuuden organisaatiotuesta</p>

**KUVIO 1.** Tutkimuksen viitekehys

Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa lukija johdatellaan aiheeseen, jossa esitellään tutkimuksen taustaa ja tavoitteita. Tässä luvussa esitellään tutkimuskysymykset ja määritellään tutkimuksessa käytettävät käsitteet.

Luvut 2–3 sisältävät tutkimuksen teoreettisen tietoperustan. Näissä luvuissa syvennyttään etätyöhön ja etäjohtamiseen, etäjohtajuuden kyvykkyyksiin sekä organisaation tukeen.

Luvussa 4 esitellään tutkimusasetelma ja perustellaan menetelmävalinnat sekä aineiston keräämisessä ja analysoinnissa käytettävät menetelmät. Luvussa 5 esitellään tutkimustulokset asetettujen tutkimuskysymysten mukaisesti, ensin esitellään tutkimustulokset etäjohtajuudessa tarvittavista taidoista ja tämän jälkeen organisaation tukimuodot etäjohtajuudelle. Luvussa 6 tutkimustuloksia verrataan teoriaan ja tehdään johtopäätökset, kuinka tutkimus vastaa tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

## 2. ETÄTYÖ JA JOHTAJUUS

Perinteinen toimistotyö ja erityisesti tietointensiivinen työ kokivat muutoksen 1990-luvulla, kun uudet tieto- ja viestintäteknologiat avasivat uusia mahdollisuuksia järjestää työtä ja erilaisia työtiloja. Tuolloin teknologiaoptimistit ennustivat toimistojen lakkauttamista, ja että jotkin organisaatiot tulisivat suurimmilta osin luopumaan kiinteistöistä ja ne korvattaisiin etätyöllä. Tuolloin teknologia oli vielä epäkypä ja liikkuvalla työllä oli rajoituksia, mutta tämä käynnisti kuitenkin joustavien työntekotapojen kehityksen. Kaksikymmentä vuotta myöhemmin kehittynyt teknologia, langattomat verkot, 4G yhteydet ja teknologian käyttäjäystävällisyys mahdollistivat liikkuvan työn ja työn tekemisen lähes mistä ja milloin vaan. (Siri, Hunnes, Blakstad, 2015, 51) Do Rosario Alves de Almeida, Porfirio ja Pereiran mukaan (2011, Luku II) Internetin ja sähköisen liiketoiminnan laajentuminen on nähty kaikkein merkittävimpänä tekijänä markkinoiden ja yritysten globalisaatioon, joka puolestaan on ollut ratkaiseva tekijä tietoyhteiskunnan kehityksessä. Etätyön voimakas lisääntyminen asettaa organisaatiot tilanteeseen, jossa niiden tulee arvioida hierarkiaan perustuvia organisaatorakenteita uudestaan. Jotta organisaatiot olisivat joustavia ja kykeneviä vastaamaan ympäristön dynamiikkaan, voisi hajautetut- ja verkostomaiset organisaatiomallit toimia paremmin. (Do Rosario Alves de Almeida et al. 2011, Luku II)

Etätyötä luokitellaan ja kuvataan monella eri tavalla. Limburg ja Jackson (2007, 148) luokittelevat etätyön kotona tehtävään työhön, liikkuvaan työhön, call center -työhön ja virtuaalitiimityöhön. Kotona tehtävässä työssä työntekijä työskentelee yksityisessä kodissa ollen tieto- ja viestintäteknologioiden avulla yhteydessä organisaatioonsa. Liikkuva työ on työtä, jossa henkilö hyödyntää mobiilitekniikkaa, kannettavaa tietokonetta tai matkapuhelinta muodostaakseen yhteyden organisaatioon mistä tahansa esim. asiakkaan luota. Call center työssä työskentelevät henkilöt voivat työskennellä organisaatiosta fyysisesti erillään, joillakin yrityksillä voi olla esim. puhelinasiakaspalvelu maantieteellisesti paikassa, jossa palkkakustannukset ovat alhaisemmat. Virtuaalitiimit ovat esimerkiksi väliaikaisesti perustettuja tiimejä, joissa toimii eri alan asiantuntijoita, joita on vaikea löytää yhdestä paikasta. Virtuaalitiimit työskentelevät usein tietyn määräajan/projektin ajan, eivätkä tapaa toisiaan fyysisesti lainkaan. (Limburg ja Jackson 2007, 148)

Avolio et al. (2000, 616) ovat tutkineet, miten edistynyt tietotekniikka vaikuttaa johtajuuden käytäntöihin organisaatioissa. Edistynyt tietotekniikka on työkaluja, tekniikoita ja tietoa, joka mahdollistaa organisaatioiden sisäisen ja organisaatioiden välisen tiedon haun, keräämisen, hallinnan, siirron ja esittämisen. Tämä teknologia ei rajoitu vain sähköpostijärjestelmiin, sähköisiin ilmoitustauluihin tai asiakassuhteiden hallinta- ja toimitusketjijärjestelmiin. Edistyneen tietotekniikan keskeinen piirre on tiedon reaaliaikainen saatavuus. Johtajat voivat entistä paremmin ja nopeammin reagoida eri sidosryhmien tarpeisiin ja tietoa voidaan ”räätälöidä” kohderyhmän mukaan. (Avolio et al. 2000, 616–617).

Perinteiset johtamisen teorit ovat keskittyneet organisaatioihin, joissa työskennellään fyysisesti samoissa tiloissa. Etäjohtamisen tutkimus pyrkii löytämään mitä erityispiirteitä etänä toimiminen tuo johtajuuteen. Etätyössä johtajuutta tarvitaan edelleen, vaikka tapa ja muoto muuttuvat ja on tärkeää muistaa, että johtaminen on ihmisten johtamista, eikä teknologioiden yhdistämistä. (Virolainen 2010, 65) Purvanonvan ja Kendan (2018, 753) mukaan etäjohtajuuden tiedeyhteisö on jakautunut kahteen näkökulmaan, (1) tarvitaanko etäjohtajuuteen omaa teoriaa eli muuttuuko itse johtajuus virtuaalisesti toimittaessa ja toisaalta nähdään, että (2) virtuaalisuus antaa mahdollisuuden määritellä johtajuutta uudelleen. Zigursin (2003, 342) mukaan perinteinen johtajuus perustuu hyvin pitkälle esimiehen vuorovaikutustaitoihin ja erityisesti kasvokkaisvuorovaikutukseen, jossa rakennetaan tehokkaan toiminnan edellyttämää luottamusta, kuinka tämän tehdään teknologiavälitteisesti? Virtuaalisuus ei poista johtajuutta, vaan antaa ainutlaatuisen mahdollisuuden tarkastella johtajuuden käsitettä uudelleen (Zigurs 2003, 349). Purvanonvan ja Kendan (2018, 753) näkemyksen mukaan etäjohtajuuden ydin on sama kuin perinteisessä johtajuudessa, mutta kysymys on itseasiassa siitä, miten johtajuutta toteutetaan ja kuinka etäjohtajat saavuttavat tuloksia.

Gilson et al. (2015, 1313–1337) ovat tehneet mittavan kirjallisuuskatsauksen virtuaalitiimien tutkimukseen ja yksi keskeinen teema oli etätiimien johtajuus. Etäjohtajuuden tutkimuksessa on keskitytty paljon esimiehen käyttäytymiseen, persoonallisuuden piirteisiin ja kuinka esimies omalla toiminnallaan vaikuttaa alaistensa tuloksiin ja suoriutuskykyyn. Johtajat ovat keskeisessä asemassa virtuaalitiimien toiminnassa, kuinka tiimi selviytyy haasteista ja

sopeutuu niihin. (Gilson et al. 2015,1319). Etäjohtajuutta ja sen haasteita käsitellään tarkemmin luvussa etäjohtajuus ja sen haasteet.

## 2.1 Etätyön mahdollisuudet ja haasteet

Zaccaro ja Bader (2003, 380) näkevät etätyöllä kaksi ainutlaatuista ominaisuutta, jotka tuottavat onnistuessaan perinteisiä tiimejä enemmän kilpailuetua organisaatioille. Ensinnäkin etätyötä rajoittavat vähemmän ryhmille asetetut maantieteelliset rajoitukset, ja siksi niillä on suurempi potentiaali hankkia tarvittava inhimillinen pääoma. Tämä mahdollistaa kulloisessakin tilanteessa tarvittavan tiedon, taidon ja valmiuksien hankkimisen, mitä monimutkaisissa hankkeissa tarvitaan. (Zaccaro ja Bader 2003, 380) Myös Dulebohn ja Hoch (2017, 569) sekä Bergiel, Bergiel ja Balsmeier (2008, 105–106) näkevät etätyöskentelyn etuihin mahdollisuuden koota tiimi, jossa maksimoidaan asiantuntemus välittämättä maantieteellisistä välimatkoista. Etätyö mahdollistaa jatkuvan tuottavuuden ympäri vuorokauden käyttämällä erilaisia aikavyöhykkeitä etuna. Etätyöskentely alentaa matkakustannuksia ja mahdollistaa tiedon jakamisen yli maantieteellisten rajojen, organisaatioiden ja niiden yksiköiden välillä. (Dulebohn ja Hoch 2017, 569; Bergiel et al., 2008, 105)

Suomalaisen työelämä tutkimuksen (2018) mukaan etätyön määrä on Suomessa lisääntynyt voimakkaasti. Vuonna 2008, lähes joka kymmenes palkansaajista teki etätyötä ja etätyön tekijöiden määrä kaksinkertaistui 2013 mennessä. Maailmanlaajuisesti etätyön hyödyiksi nostetaan mm. mahdollisuus työskennellä eri aikavyöhykkeillä siten, että työnteko on mahdollista läpi vuorokauden. Suomalaisessa työelämässä korostuu enemmän mahdollisuus säästää työmatka-aikaa sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen on helpompaa etätyön mahdollistamien joustojen takia. Suomalaiset ovat myös kokeneet etätyön rauhoittaneen työntekoa. Työympäristönä koti koetaan monitilatoimistoja rauhallisemmiksi ja kotona työskennellessä ei tule niin paljon keskeytyksiä kuin työpaikalla. (Suomen virallinen tilasto (SVT), Työolot 2018)

Etätiimit ovat mukautuvampia organisaatorakenteita kuin perinteiset organisaatiot ja voivat reagoida nopeasti odottamattomiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Etätyössä tiimin kokoonpano voi ”elää” sen mukaan, minkälaista osaamista kulloinkin tarvitaan. Zaccaro ja



Bader (2013, 380). Etätyö luo yhdenvertaisia mahdollisuuksia työpaikalla, esimerkiksi fyysisiä rajoitteita omaavilla työntekijöillä on paremmat mahdollisuudet päästä virtuaaliseen työhön kuin fyysiseen työpaikkaan. Myös organisaatiot pystyvät kohtuullisemmin vastaamaan työntekijöiden erityistarpeisiin. Yhdenvertaisuuden lisäksi etätyö voi vähentää ikä- ja rotusyrjintää, sillä työntekijän ominaisuuksia arvioidaan ensisijaisesti suorituskyvyn ja tuottavuuden perusteella muiden ominaisuuksien sijaan. Näin virtuaalinen ympäristö edistää työntekijöiden tasa-arvoa ja tasapuolisuutta. (Bergiel et al., 2008, 106).

Arnisonin ja Millerin (2002, 169) mukaan virtuaalitekologioita hyödyntävät samapaikkaiset organisaatiot voivat saavuttaa hyötyjä esim. jakaessaan ongelmatilanteita online-keskustelufoorumeilla. Nämä mahdollistavat nopean vastauksen tiimin jäseniltä, jolloin mahdolliset ongelmat- ja häiriötilanteet voidaan selvittää nopeasti. Lisäksi aikaa voidaan säästää mm. kirjaamalla tiimikokousten muistioita siten, että tiimiläiset samanaikaisesti näkevät muistion sisällön ja voivat varmistaa niiden paikkaansa pitävyyden reaaliajassa. (Arnison ja Miller 2002, 169–170)

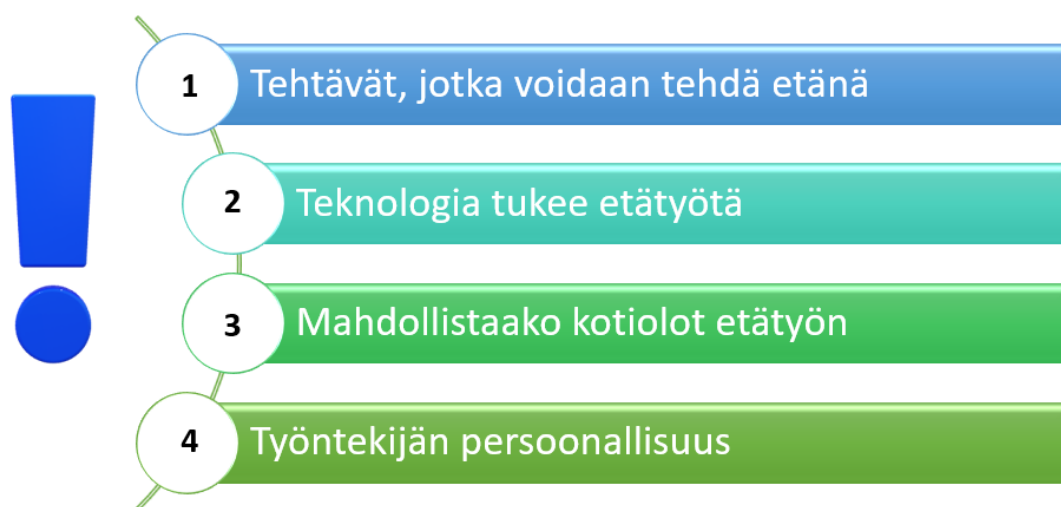
Etätyön etujen lisäksi Dulebohn ja Hoch (2017, 569) tunnistavat myös runsaasti haasteita. Heidän mukaansa etätyön haasteita ovat: kommunikaatio ja yhteistyö, inhimillisen viestinnän kapea-alaisuus, heikompi sitoutuminen tiimiin, luottamuksen saavuttaminen, vastuun jakautumien, eristäytyminen ja vähäinen sosiaalinen vuorovaikutus sekä johtaminen ja seuranta (Dulebohn ja Hoch 2017, 569). Tilastokeskuksen työelämä tutkimuksen mukaan suomalaiset, jotka eivät halunneet tai voineet tehdä etätyötä (kotona tehtävä etätyö), korostivat työyhteisön tärkeyttä ja kuvasivat jopa työhön lähtöä rituaalina. Nämä henkilöt halusivat myös pitää työn ja vapaa-ajan erillään toisistaan, sillä kotona tehtävä työ hämärtää työn ja vapaa-ajan rajaa. (Suomen virallinen tilasto (SVT), Työolot 2018)

Shi ja Weberin (2018, 1319) mukaan etätyön keskeisin haaste on tiedon jakaminen, vaikka heidän mukaansa aiemmassa tutkimuksessa on todettu, että tieto- ja viestintäteknikat voivat parantaa tiedon jakamista. On myös päinvastaista tutkimusta, jossa hajallaan olevilla tiimeillä on vaikeuksia tiedon jakamisessa (Shi ja Weber 2018, 1319). Kuten Dubè ja Robeykin (2009, 4) toteavat, tieto- ja viestintäteknologia samanaikaisesti haastaa ja helpottaa tiedonjakamista etätyössä. Hiljaisen tiedon, joka siirtyy henkilöiden vuorovaikutustilanteissa ja usein myös epämuodollisesti, täytyy löytää uusia kanavia. Etätyö

asettaa haasteita tiedon jakamiselle sekä organisaatorakenteille, tehden niistä monimutkaisempia. (Bell ja Zaheer 2007, 957) Etätyö saattaa muuttaa organisaatorakenteita ja järjestelmiä, vaadittuja työelämätaitoja ja työntekijöiden työrooleja. Siksi etätyötä tehtävässä organisaatiossa on tärkeää identifioitua virtuaaliseen kontekstiin, koska se voi kompensoida perinteisen organisaation fasiliteetit yhteistyössä, koordinoinnissa ja työntekijöiden pitkä aikavälin ponnisteluissa. Tämä organisaation identifioituminen on yhdistetty siihen, missä määrin työntekijät ovat motivoituneita täyttämään organisaation tarpeet, tavoitteet ja osoittavat organisaatiokansalaisuutta sekä taipumusta pysyä organisaatiossa. Organisaation on siis tärkeää tunnistaa ne tekijät, joilla kasvavaa etätyöntekijöiden määrää hallitaan niin, että he kokevat psykologisen yhteyden organisaatioon (Wiesenfeld 2010, 214–215)

Yksi etätyön haaste on myös sopeutuminen etätyöhön ja uuteen tapaan tehdä työtä. Tämä sopeutumisprosessi sisältää työn luonteen muutoksen sekä muutoksen, joka tapahtuu ihmissuhteiden luonteessa. Se kuinka näihin muutoksiin sopeudutaan, heijastuu henkilön työtyytyväisyyteen ja suorituskykyyn. (Raghuram, Garud, Wiesenfeld, Gupta 2001, 384) Organisaation on tärkeää ottaa huomioon, että etätyö vaatii organisaation toimintatapojen uudelleen tarkastelua, ei siis riitä, että annetaan ”läppäri” käteen ja todetaan, voit työskennellä etänä. Entisajan ”kahviautomaattikeskusteluille” täytyy löytää uusia muotoja, joissa mahdollistetaan sosiaalinen vuorovaikutus, rakennetaan luottamusta ja ylläpidetään yhteisöllisyyttä. (Raghuram et al. 2001, 401)

Kaikille työntekijöille ei sovi etätyöskentely, he kenties työskentelevät parhaimmin vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa tai tarvitsevat selkeät ulkoiset rakenteet työtehtävien suorittamiseen. Etätyötä voi haastaa myös sukupolvien välinen kuilu, nuoremmat työntekijät ovat tottuneet elämään tietokoneiden ja erilaisten teknologioiden kanssa, kun taas kypsemmässä iässä olevien tekniset taidot voivat olla hyvinkin puutteellisia. (Bergiel et al., 2008, 106). Organisaation tulisi analysoida ja tunnistaa, mitkä sen työtehtävistä on mahdollista suorittaa etäältä, ja mitkä työtehtävät on parempi suorittaa fyysisellä työpaikalla. (Do Rosario Alves de Almeida et al. 2011, luku IV). Bergiel et al (2008, 106) mukaan virtuaaliympäristö ei aina sovi yrityksen tai organisaation ydintoimintaan. Kun organisaatio suunnittelee etätyön tekemistä, sen tulisi kiinnittää Do Rosario Alves de Almeidan mukaan seuraavaan neljään tekijään huomiota:



**KUVIO 2.** Mukailtu Do Rosario Alves de Almeida 4 tekijää, jotka organisaation tulisi huomioida suunnitellessaan etätyötä

Aluksi organisaation tulisi määrittää ne työtehtävät, jotka voidaan tehdä etänä ja tunnistaa mitkä tehtävät eivät sovellu etätyöhön. Organisaation käytössä olevan teknologian täytyy tukea etätyötä. Etätyö on hyödyöntä, mikäli sähköisiä vuorovaikutustyövälineitä ei hyödynnetä. Etätyö toimii parhaiten organisaatiossa, jossa on epävirallista viestintää, työntekijät ovat ennakoivia, kykenevät ajattelemaan ja toimimaan itsenäisesti eikä johtaminen ole hierarkkista. Organisaation tulisi myös selvittää, mahdollistaako työntekijän perhetilanne rauhallisen työtilan työskentelylle ja työhön keskittymiselle. Lisäksi on tärkeää arvioida työntekijän persoonalliset ominaisuudet, kokemus, yksilölliset tarpeet ja halu tehdä etätyötä. Onnistunut etätyö organisaatiossa edellyttää, että organisaation kaikki osapuolet ovat sitoutuneita etätyön tekemiseen (Do Rosario Alves de Almeida et al. 2011, luku IV).

## 2.2 Etäjohtajuus ja sen haasteet

Aiemmin todettiin, että Avolion etäjohtamisen määritelmä on yksi yleisimmin käytetty määritelmä. Van Wart et al. (2019, 83) tarjoavat Avolion teoreettisen etäjohtajuuden määritelmän rinnalle toisen vähemmän abstraktin määritelmän. ”*Etäjohtajuus on elektronisten ja perinteisten viestinnän menetelmien tehokasta yhdistämistä, joka edellyttää*

*tietoisuutta ajanmukaisista tieto- ja viestintäteknologioista, niiden käyttöönottoa ja kykyä käyttää valittuja teknologioita.”* (Van Wart et al. 2019, 83) Etätyö tarjoaa mahdollisuuksia ja samalla myös haasteita, miten etätyön luonne vaikuttaa johtajuuteen ja mitä erityispiirteitä tulee ottaa huomioon. Bell ja Kozlowsk (2002, 16) ovat tutkineet kahta perinteistä johtamistoimintoa, suorituskyvyn johtamista ja tiimin kehittämistä etäkontekstissa. He ovat todenneet, että etäesimiehen on vaikeaa suorittaa perinteisiä esimiestehtäviä kuten mentorointia, valmennusta, kehittämistä tai seurata tehtävistä suoriutumista ja antaa korjaavaa palautetta. Tämä etäjohtajuushaaste vaatii tiimin jäseniltä itseltään suurempaa kykyä johtaa itseään ja esimiehen tulisikin ottaa käyttöön toimintatapoja, jotka tukevat tiimin itseohjautuvuutta. (Bell ja Kozlowsk 2002, 26)

Zaccaro ja Bader (2013, 380) mukaan etäjohtajan perimmäinen tehtävä on edistää tiimin tehokasta toimintaa ja varmistaa, että tiimin jäsenillä on kognitiivisia, sosiaalisia ja aineellisia resursseja, joilla tiimi pääsee tavoitteeseensa. Etätiimin esimiehellä on kolme roolia: olla tiimin yhteyshenkilö, suunnan näyttäjä ja operatiivisen toiminnan koordinaattori. Toimiessaan yhteyshenkilönä esimies seuraa ja tulkitsee tiimissä ja sen ympärillä tapahtuvia asioita. Esimies auttaa tiimiläisiä ymmärtämään tiimille annettuja tehtäviä ja kuinka se kytketään kulloisiin olosuhteisiin. Esimies huomioi ympäristön tapahtumat ja miten se vaikuttaa tiimin toimintaan. Suunnannäyttäjänä esimies varmistaa, että kaikilla on yhteinen käsitys päämäärästä ja huolehtii siitä, että tehtävän tarkoitus on ymmärretty. Esimies operatiivisena koordinaattorina on toimintaa, jolla esimies tunnistaa tai kehittää tiimin jäsenten resursseja. Operatiivisena koordinaattorina esimiehen vastuu on suunnitella, kuinka resurssit suunnataan ja optimaalisesti hyödynnetään tiimille annetussa tehtävässä. Tähän operatiiviseen koordinaattorin rooliin kuuluu myös tiimin jäsenten motivointi ja voimaannuttaminen, jotta he panostaisivat entistä enemmän tiimin tehtävään. (Zaccaro ja Bader 2013, 380–381).

Kun tiimin jäsenet ovat maantieteellisesti tai ajallisesti hajautuneet, heikentää se yhteenkuuluvuudentunnetta, jäsenten keskinäistä luottamusta ja tämä puolestaan aiheuttaa tehottomuutta ja prosessitappiota (Zaccaro ja Bader 2013, 379). Myös Dulebohn ja Hoch (2017, 569) kuvaavat haasteina tiimin jäsenten sitoutumisen ja luottamuksen rakentumisen sekä vastuun jakautumisen tiimin jäsenten kesken. Eristäytyminen, sosiaalinen etäisyys yksilöiden välillä haastaa tiimin toiminnan seurannan ja johtamisen. (Dulebohn ja Hoch

2017, 569). Johtajan vähäinen fyysinen läsnäolo johtaa usein siihen, että johtajilla on vähemmän vaikutusta tiimiin ja vähemmän tietoa tiiminsä tilanteesta. Myös tieto tavoitteiden ja toimintojen edistymisestä voi olla puutteellista, siksi johtaminen tiimin prosesseihin ja tiimin dynamiikkaan voi olla heikentynyt. (Dulebohnin ja Hochin 2017, 570)

Avolio et al. (2000, 617) mukaan yksi keskeisimmistä etäjohtajuuden haasteista on, kuinka optimaalisesti integroidaan ihmiset ja organisaation tietotekniset järjestelmät, jotta niistä saadaan täysimääräinen hyöty. Johtajien on oltava aktiivisempia sellaisten sosiaalisten rakenteiden luomisessa, jotka edistävät edistyneet teknologian implementointia. (Avolio et al. 2000, 617) Eri tutkijat (Nydegger ja Nydegger 2010, 71; Zaccaro ja Bader (2003) näkevät vuorovaikutuksen erityisen haastavana etäjohtajuudessa. Nydegger ja Nydegger (2010, 71) ovat tutkineet etäjohtamisen haasteita ja heidän mukaansa tiimin yhteistyö ja tehokas vuorovaikutus on haastavaa jo samapaikkaisissa tiimeissä, ja varsinkin etätiimeissä yhteistyö ja vuorovaikutus ovat erityisen haastavaa. Zaccaro ja Baderin (2003, 379) mukaan e-viestintäkanavien tehoton vuorovaikutus, vie tiimin energiaa todellisen työtehtävän suorittamisesta.

### 2.3 Kaksi mallia etäjohtajan kyvykkyyksivaatimuksista

Etätyö ja etäjohtaminen on yleistynyt kaikenlaisissa organisaatioissa, mutta harvoissa yrityksissä on määritelty, minkälaista osaamista etäjohtajalta tarvitaan. Perinteinen johtajaosaaminen ei riitä. (Vilkman, 2016, Luku 1) Kun etänä johdettavissa tiimeissä tehtävät hoidetaan etänä ja tietokonevälitteisen viestinnän kautta, tiiminvetäjältä tarvitaan erilaisia taitoja tavoitteiden asettamiseen, tuen ja palautteen antamiseen sekä tiimin jäsenten motivointiin, kuin perinteisten tiimien esimiehiltä. (Sivunen 2008, 47) Maduka, Edwards, Greenwood, Osborne, Babatunde, Solomon (2018, 697) mukaan lukuisissa tutkimuksissa on osoitettu, että tehokkaat tiimit erottuvat keskinkertaisista niiden johtajien kykyjen perusteella ja siksi onkin tärkeää tunnistaa, mitä kykyjä etäjohtajilta edellytetään. Esimies kohtaa myös tiimin jäsenten odotukset toiminnalleen. Sivunen (2008) neljää eri kansainvälistä organisaatiota käsittelevän tutkimuksen mukaan, alaiset odottavat etäesimiehen motivoivan ryhmän jäseniä, antavan tukea, antavan ohjeita viestintätekniikan käytölle ja tietokonevälitteisistä viestintäkäytännöistä yleensä sekä määrittelevän selkeästi tulevaisuuden tavoitteita. (Sivunen 2008, 47)

Tässä luvussa esitellään kaksi etäjohtajuuden kyvykkyysmallia, sekä verrataan niiden yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Ensin aiemmin julkaistu Fisher ja Fisherin (myöhempänä FF-malli) Ydinkompetenssit esimiehille – malli (Key Competencies of Virtual Team Leaders 2011), ja tämän jälkeen kahdeksan vuotta myöhemmin julkaistu Van Wart, Roman, Wang ja Liun (myöhempänä VW-malli) kuuden kyvykkyuden malli (The Six E-competency Model 2019). Mallien käsittelyn jälkeen keskitytään kirjallisuudessa useimmin toistuviin kyvykkyysvaatimukseen: viestintätaidot, vuorovaikutustaidot ja luottamuksen rakentamisen taidot.

### **FF -malli (Key Competencies of Virtual Team Leaders, Fisher ja Fisher 2011)**

Fisher ja Fisher (2011, 20) lähestyvät etäesimiesten kyvykkyyyksiä seitsemästä eri näkökulmasta ja ydinkyvykkyudeksi he nimeävät esimiehen kyvyn johtaa ihmisiä (leadership). Kyky johtaa ihmisiä edellyttää vahvoja vuorovaikutustaitoja ja kykyä luottaa alaisiinsa ja siihen, että he täyttävät velvollisuutensa ja tarvittaessa pyytävät apua. Vaikka erilaiset hallinnolliset esimiestäidot, suunnittelu, organisointi, ohjaaminen ja seuranta yhdistetään tehokkaan esimiehen kyvykkyysiin, suurin osa työstä tehdään kuitenkin tiimissä itsessään. Tällöin etäesimieheltä edellytetään kykyä kannustaa tiimiläisiä itsenäiseen työskentelyyn, luovuuteen ja innovointiin sekä joustavuuteen ja reagoitakykyyn. (Fisher ja Fisher 201, 21–22)



**KUVIO 3.** Ydinkompetenssit etäesimiehille, mukailtu Key Competencies of Virtual Team Leaders, Fisher ja Fisher 2011

### Toimintaympäristön luoja

Toinen FF -mallin etäesimiehen kyvykkyysvaatimuksista on ”results catalyst”, jota tässä yhteydessä kuvataan suomenkielisellä sanalla toimintaympäristön luoja. Etäesimies käyttää johtamiseensa lähestymistapoja, jotka helpottavat ja kehittävät työtä, sekä luovat tunnetta henkilökohtaisista vaikutusmahdollisuuksista sen sijaan, että käytettäisiin autoritääristä sanelu tai valvontapolitiikkaa. Fisher ja Fisher kuvaavat tätä tekniikkaa rajojen määrittämisen tekniikaksi. Tällöin esimies luo reunaehdot, joiden sisällä tiimiläiset voivat tehdä itsenäisiä päätöksiä. Tämä on erityisen tärkeää silloin kun esimies ei ole joka hetki tavoitettavissa, tiimiläiset kykenevät tarvittaessa nopeisiin päätöksiin, kun kaikkia asioita ei tarvitse varmistaa esimieheltä. (Fisher ja Fisher 201, 24)

### Fasilitoija

Kolmas etäesimiehen kyvykkyys on fasilitoija, ohjaaja, jonka tehtävä on tarjota tiimille resurssit kuten työvälineet, koulutus, tieto tai henkilöstö, joilla se voi suoriutua tehtävästään. Yksi tärkeimmistä etäesimiehen fasilitaattorin tehtävistä on varmistaa, että tiimipalaverit ovat tehokkaita. Tämä edellyttää, että etäesimiehellä on taitoa esimerkiksi hyödyntää

verkkopalaveritekniikoita tai muita sähköisiä kommunikaation välineitä kuten sähköpostia, pikaviestiä tai videoneuvotteluja. Tämä voi olla haastavaa esimerkiksi siitä näkökulmasta, että kuinka tunteen ilmaisu välittyy sähköisesti, tai miten varmistetaan, että kirjoitetun viestin sävy on ymmärretty ja tulkittu niin kuin se on tarkoitettu. (Fisher ja Fisher 201, 26)

### **Esteiden poistaja**

Esteiden poistaja on etäesimiehen neljäs kyvykkyyksivaatimus FF-mallin mukaan. Esteiden poistajan kyvyssä on kyse siitä, että esimies luo mahdollisuuksia ja kykenee poistamaan ne esteet, jotka ovat yksilön ja tiimin hyvän tuloksen tiellä. Tällaisia esteitä voivat olla esimerkiksi organisaation rakenteet ja toimintatavat, konfliktit tai jopa alhainen itsetunto, jotka ovat selkeästi nähtävissä. Nämä kuitenkin saattavat tulla vaikeimmin havaittaviksi, kun työskennellään etänä. Esteiden poistajana etäesimies varmistaa, ettei tiimiläiset eriydy tiimistä ja ettei keinotekoisia raja-aitoja synny. Päästäkseen selville mahdollisista onnistumisen esteistä, tulisikin etäesimiehen säännöllisesti varmistaa kysymällä henkilökohtaisissa keskusteluissa, mitkä asiat ovat tiimiläisen onnistumisen esteenä. (Fisher ja Fisher 201, 26)

### **Liiketoiminnan analyytikööri**

Liiketoiminnan analyytiköörin kykyä etäesimies tarvitsee johtaakseen kokonaisuutta, eikä vain yksittäisiä toimintoja. Etäesimiehen täytyy kyetä varmistamaan, että tiimin jäsenet eivät eristydy tiimistä tai organisaatiosta. Etäesimiehellä täytyy olla herkkyyttä tunnistaa, milloin tiimin yhtenäisyyttä on tarpeen vahvistaa. Yksi erityisen tärkeä painopiste on esimiehen kyky puuttua kulttuuriin, joka etätiimiin on rakentumassa. On tärkeää puuttua varhaisessa vaiheessa, jos tiimissä ollaan kommunikoidatta, toimitaan epäkunnioittavasti tai ei kanneta vastuuta. Joskus voi olla tarpeellista, että etäesimies työskentelee jopa yli organisaatorajojen nähdäkseen laajemman kokonaisuuden ja näkökulman esim. miltä asia näyttäätyy sidosryhmän näkökulmasta. (Fisher ja Fisher 201, 27)

### **Valmentaja**

Kuudes etäesimiehen kyvykkyyks FF-mallissa on valmentaja, joka todennäköisesti vie etäesimiehen työajasta suurimman osan. Etätiimit tarvitsevat paljon valmentamista menestyäkseen. Tähän sisältyy teknistä, ihmissuhde- ja substanssiosaamisen valmentamista niin yksilölle kuin koko tiimille. Etäesimies valmentajana ylläpitää, opettaa ja auttaa



tiimiläisiä kehittämään potentiaalia antamalla palautetta, ylläpitää auktoriteettitasapainoa sekä varmistaa tiimiläisten vastuullisen toiminnan. (Fisher ja Fisher 2011, 20, 28)

### **Roolimalli**

Viimeinen, seitsemäs FF-mallin kompetenssi on roolimalli. Etäesimiehen tulee näyttää omalla esimerkillään, minkälaista käytöstä tiimiläisiltä edellytetään. Etäesimiehen sanojen sijaan teot ratkaisevat, etäesimiehen odotetaan näyttävän esimerkkiä, kuinka viestitään tehokkaasti, kuinka henkilökohtaista vastuuta kannetaan tai minkälaisia ovat hyvät palaverikäytännöt. Etäesimies on myös esimerkki siitä, kuinka hän on käytettävissä, mutta hänellä on myös terve koti- ja työelämän tasapaino. (Fisher ja Fisher 2011, 20–28)

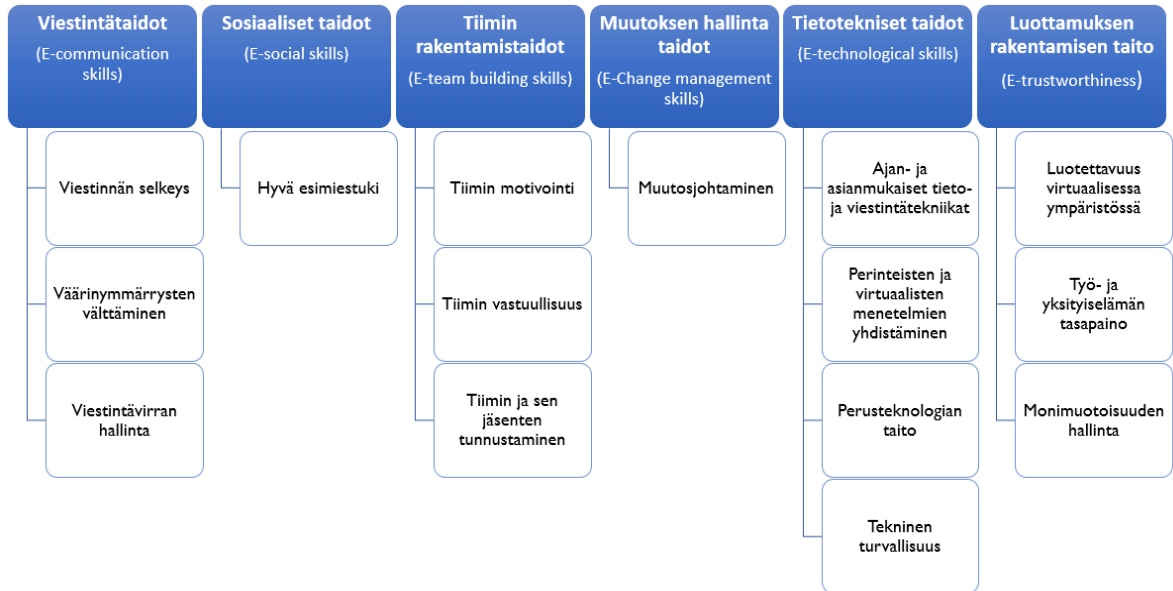
Yhteenvetona FF-mallista voidaan todeta, että etäjohtajuuden ytimessä on kyky johtaa ihmisiä (leadership) ja etäesimiehellä edellytettävät muut taitovaatimukset tukevat tätä. Mallissa esitetyt etäjohtajuudet kyvykkyydet ovat hyvin samanlaisia kuin perinteisen johtajuuden taitovaatimuksissa esimiehille. Mallissa korostuu esimiehen rooli tiimin yhtenäisyyden ylläpitämisessä ja kehittämisessä niin, että kukaan ei eriydy tiimistä. Lisäksi esimiehellä pitää olla taitoa vahvistaa tiimiläisten itsensä johtamisen taitoa ja kykyä tehdä itsenäisiä päätöksiä. Myös viestinnän tärkeys, erityisesti kirjallisen viestinnän rooli korostuu etäkontekstissa.

### **VW-malli (The Six E-competency Model)**

VanWart et al (2019) ovat tunnistaneeet kuusi keskeistä taitoa, jotka ovat etäesimiehelle tärkeitä. Näihin kuuteen taitoon: viestintätaidot, sosiaaliset taidot, tiimin rakentamisen taito, muutoksenhallinta taidot, tietotekniset taidot ja luottamuksen rakentamisen taito liittyy jokaiseen etätyön näkökulman tarkastelu.

## Etäjohtajuuden kuuden kyvykkyyden malli

(Van Wart, Roman, Wang ja Liu 2019 ; The Six E- competency Model)



**KUVIO 4.** Mukailtu VanWart, Roman, Wang ja Liu (2019, 92) Kuuden kyvykkyyden mallista

### Viestintätaidot (e-communications skills)

Hyvät viestintätaidot edellyttävät etäesimieheltä kykyä kommunikoida teknologiavälitteisesti selkeästi ja järjestelmällisesti välttämättä virheitä ja virheellistä viestintää. Etäesimies myös varmistaa, että tietoa ei ole myöskään liikaa eikä se haittaa suorituskyykyä. (Roman, VanWart, Wang, Liu, Kim ja McCarthy 2018, 857) Viestintätaidot muodostuvat kolmesta osa alueesta, viestinnän selkeys, väärinymmärrysten välttäminen ja viestintävirtojen hallinta. Selkeä viestintä on hyvin organisoitu ja mahdollistaa palautteenannon mahdollisten virheiden ja väärin oletusten välttämiseksi. Selkeä viestintä ei jätä sijaa väärinymmärrykselle tai virheelliselle tulkinnalle. Viestiessä teknisillä työvälineillä (esim. sähköposti) tulisi erityisesti kiinnittää huomiota viestin sävyyn. Vaikka viestin tarkoitus ei ole olla vihainen tai loukkaava, se voidaan tulkita sellaiseksi. Hyvällä viestintävirtojen hallinnalla varmistetaan, että viestit eivät haittaa työntekoa. Jaettavaa tietoa tulisi jakaa hallitusti suodatettuna siten, että liian monimutkainen ja laaja tieto ei hukuta työntekijöitä. (Van Wart et al 2019, 92).

**Sosiaaliset taidot (e-social skills)**

Hyvät sosiaaliset taidot omaavalla etäesimiehellä on kyky luoda positiivinen työympäristö ja parantaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä eri virtuaalisilla menetelmillä (Roman et al. 2018, 857). Hyvät etäjohtajuuden sosiaaliset taidot edellyttävät, että etäjohtaja varmistaa ICT-välitteisissä ympäristöissä, että kaikille työntekijöille tarjotaan yksilöllistä vuorovaikutusta aika ajoin. Sosiaalisesti taitava etäjohtaja käyttää monipuolisesti erilaisia yhteistyövälineitä, kuten henkilökohtaisia tapaamisia, puhelinta ja virtuaalikokouksia arvioiden kulloisenkin tavan soveltuvuuden tilannekohtaisesti. Etäjohtaja myös varmistaa, että vuorovaikutusmenetelmät ovat osallistavia. (Van Wart et al 2019, 92).

**Tiimin rakentamisen taito (e-team building skill)**

Esimies kykenee hallitsemaan muutosaloitteet tehokkaasti teknologiavälitteisillä työvälineillä (Roman et al. 2018, 857). Tiimin motivaatio varmistaa etätiimin ryhmäytymisen. Ryhmäytyminen edellyttää, että tiimille on selvää sen tavoite ja tehtävä. Etäesimies varmistaa, että tiiminjäsened tutustuvat toisiinsa, tuntevat vastuunsa osallisuudestaan ja antamastaan panoksesta tavoitteen saavuttamiseksi. Tiimin rakentamisen taito edellyttää esimieheltä kykyä varmistaa, että kaikki tiimin jäsenet saavat yhtä lailla tunnustusta, palkitsemista ja kehittymismahdollisuuksia kuin kasvokkain kohdattavat tiimin jäsenet. (VanWart et al. 2019, 93)

**Muutoksenhallinta taito (e-change management skill)**

Esimiehellä on kyky rakentaa, motivoida, tunnistaa ja varmistaa tiimin vastuullinen toiminta virtuaaliympäristössä. Etäjohtamisen muutostaito voi liittyä tietotekniikan muutoksiin tai muihin uudelleen järjestelyihin, jotka toteutetaan virtuaaliympäristössä. Vaikka digitaaliset ympäristöt tarjoavat positiivisia mahdollisuuksia, tuovat ne myös valtavia haasteita erityisesti suurten teknologiaprojektien ja tiimin erilaisissa muutostilanteissa. (Roman et al. 2018, 857). Etänä toteutettavan muutoksenhallinnan osaava esimies tarjoaa muutoksenhallintatekniikat ennakoimalla siirtymiä, seuraamalla toteutusta ja jalostamalla tekniikkaa käytännön kokemuksen myötä (VanWart et al. 2019, 93).

**Tietotekniset taidot (e-technological skills)**

Etätyövälineiden tekniset taidot edellyttävät, että esimies on ajan tasalla teknologisista tietojen ja kommunikaatiotyövälineistä ja niiden kehityksestä, sekä ymmärtää tietoturvallisuuden

näkökulman (Roman et al. 2018, 857). Etäesimiehen tietotekniset taidot muodostuvat esimiehen kyvystä pysyä ajan tasalla uusista teknologisista mahdollisuuksista ja varmistaa, että käytössä on tehokkaat kustannus – hyötyanalyysin mukaisesti parhaat työvälineet. Etäesimies yhdistelee perinteisiä ja virtuaalisia menetelmiä järkevästi viestinnässään sekä hallitsee teknologiset perustaidot siinä määrin, että hänellä on mahdollisuus eri vika- ja häiriötilanteissa tukea alaisiaan. (VanWart et al 2019, 92)

### **Luottamuksen rakentamisen taito (e-trustworthiness)**

Etäesimiehellä on kyky luoda luottamuksen tunnetta teknologiavälitteisten työvälineiden avulla olemalla rehellinen, johdonmukainen ja oikeudenmukainen (Roman et al. 2018, 857). Etäjohtajan tehtävä on varmistaa työ- ja yksityiselämän tasapaino siten, että virtuaalitekniikka ei tunkeudu liiallisesti työntekijöiden elämään. Samoin esimiehen tulee varmistaa, että asiakkaiden reagoiva vaatimukset eivät hukuta työntekijöitä. Etäjohtajan luottamuksen rakentaminen edellyttää monimuotoisuuden hallintaa niin virtuaalisissa olosuhteissa kuin kasvokkain. (VanWart et al. 2019, 93)

Yhteenvedon VW -mallista voidaan todeta, että kaikissa etäjohtajalta edellytetyissä kyvykkyysvaatimuksissa on vahvasti etäkonteksti huomioituna. Kaikki kuusi taitovaatimusta ovat selkeitä kokonaisuuksia, jotka täydentävät toisiaan. Erityisesti mallissa huomioi kiinnittyä luottamuksen rakentamisen taitoon, joka on noussut viimevuosien etäjohtajuuskirjallisuudessa tärkeäksi etäjohtamisen taidoksi.

### **Mallien vertailu**

Fisher ja Fisher (2011) sekä VanWart et al. (2019) ovat nimenneet omissa malleissaan etäjohtajalta edellytettäviä kyvykkyksiä eri tavoin, siitä huolimatta malleista löytyy yhtenäisiä elementtejä. Van Wart et al. (2019, 92) mallissa etäviestintää käsitellään yhtenä kyvykkyytinä, joka sisältää eri kommunikaatiovälineillä suoritettavaa viestintää ja siihen liittyvää viestin sävyä. Myös Fisher ja Fisher (2011, 26) ottavat kantaa etäesimiehen viestintätapaan puhuessaan etäesimiehen kyvykkyydestä fasilitaattorina, ja he korostavat myös viestin sävyä ja minkälaisia mahdollisia haasteita sähköinen viestiminen voi asettaa viestin tulkinnalle.

Molemmissa malleissa nousee esille luottamus. Fisher ja Fisher (2011, 22) käsitellessään esimiehen kyvykkyyttä johtaa ihmisiä (leader) toteavat, että etäesimiehen täytyy kyetä luottamaan alaisiinsa ja siihen, että he täyttävät velvollisuutensa ja pyytävät apua sitä tarvitessaan. Vaikka Fisherin ja Fisherin -kompetenssimallissa ei nosteta luottamusta yhtä vahvasti esille kuin Van Wart et al -mallissa, Fisher ja Fisher (2011, 79) mukaan johtajan kyky rakentaa luottamusta on kuitenkin elintärkeä. Van Wart et al (2019, 93) mallissa keskitytään luottamuksen rakentamisen taitoon huomattavasti yksityiskohtaisemmin ja he kuvaavatkin luottamuksen rakentumisen virtuaalisessa ympäristössä muodostuvan esimiehen rehellisyydestä, johdonmukaisuudesta, oikeudenmukaisuudesta ja yleisen eheyden/koskemattomuuden säilyttämisestä. Se, että VW-mallissa kuvataan luottamusta laaja-alaisemmin, johtunee osittain siitä, että mallien välillä on kahdeksan vuotta aikaa. Tuona aikana luottamukseen on alettu tutkimuksessa kiinnittämään enemmän huomiota ja luottamuksen rooli etätyötä käsittelevässä kirjallisuudessa on korostunut aiempaa enemmän.

Etäesimiehen tietotekniset taidot nousevat myös esille molemmissa malleissa etäesimiehen kyvykkyysvaatimuksiksi. Fisher ja Fisher (2011, 25) sisällyttävä tietotekniset taidot etäesimiehen fasilitaattorirooliin, kun Van Wart et al. (2019, 92) puolestaan nimeävät tietotekniset taidot yhdeksi kyvykkyysvaatimukseksi. Molemmissa malleissa puhutaan työn ja vapaa-ajanyhteensovittamisesta. VW-mallin mukaan se liittyy, luottamuksen rakentamisen taitoon, kun puolestaan Fisher ja Fisher (2011, 20) näkevät sen osana esimerkin näyttämistä.

VW-mallissa tiimin rakentamisen taito sisältää samoja elementtejä, kun FF-mallissa esteidenpoistajan taito. Organisaation rakenteiden ja toimintatapojen tulisi mahdollistaa yhtäläiset mahdollisuudet kaikille sen jäsenille, niin läsnä kuin etänä työskenteleville ja etäesimiehen tehtävä on poistaa mahdollisia rajoja ja esteitä onnistumisen tieltä. Etäesimiehen tehtävä on saada tiimin jäsenet tuntemaan osallisuutta ja varmistaa, että kukaan ei eriydy tiimistä.

Kyvykkyysmalleista löytyy myös eroavaisuuksia. FF-malli pohjautuu vahvasti ihmisten johtamiseen ja siihen, kuinka esimies saa ihmiset toimimaan tavoitteellisesti, luovasti sekä tehokkaasti. Esimies nähdään olosuhteiden luoja ja mahdollistajana sekä roolimallina. FF-mallissa kyvykkyudet ovat ehkä enemmän esimiehen persoonallisuuteen tai rooleihin

sitoutuneita. VW-mallissa kyvykkyudet ovat selkeämmin taitoja kuin esimiehen henkilökohtaisia ominaisuuksia. Selkeä ero malleissa on siinä, että VW- malli ottaa vahvemmin ja systemaattisemmin kanta esimiehen luottamuksen rakentamisen taitoon.

<b>Ihmisten johtaja</b> (Leader)	<b>Viestintätaidot</b> (e-communications skills)
<b>Toimintaympäristön luoja</b> (Results Catalyst)	<b>Sosiaaliset taidot</b> (e-social skills)
<b>Fasilitaattori</b> (Facilitator)	<b>Tiimin rakentamisen taito</b> (e-team building skill)
<b>Esteiden poistaja</b> (Barrier Buster)	<b>Muutoksenhallinta taito</b> (e-change management skills)
<b>Liiketoiminta analyysoija</b> (Business Analyzer)	<b>Tietotekniset taidot</b> (e-technological skills)
<b>Valmentaja</b> (Coach)	<b>Luottamuksen rakentamisen taito</b> (e-trustworthiness)
<b>Roolimalli</b> (Living example)	
Mukailtu, Key Competencies of Virtual Team Leaders, Fisher ja Fisher 2011	Mukailtu Drouin, Bourgault ja Gervais, Support Systems Model (2010)

**KUVIO 5.** Etäjohtajuuden kyvykkyudet Fisher ja Fisher (2011) sekä Van Wart et al (2019) mukaan

Kuten edellä esitetyissä malleissa, myös useissa tutkimuksissa (Savolainen, 2014; Zaccaro ja Bader (2003, 379) Van Wart et al. 2019,81; Henttonen ja Blomqvist, 2005; Hoch ja Dulebohn 2017; Nydegger ja Nydegger, 2010) etäjohtajuustaidoista korostuvat kolme keskeisintä etäesimiehen taitoa: viestintätaidot, vuorovaikutustaidot ja luottamuksen rakentamisen taito. Seuraavissa alaluvuissa keskitytään näihin taitoihin tarkemmin.

## 2.4 Etäjohtajan viestintätaidot

Skovholtin (2009, 1) mukaan etätiimien johtajuus saavutetaan ensisijaisesti viestinnällä. Viestintään sisältyy suullisen ja kirjallisen viestinnän tyyllilajien hallinta ja etäjohtajalta tämä edellyttää uusia viestintätaitojen muotoja (Skovholt 2009, 1). Skovholtin (2015, 102) mukaan monet tutkijat ovat väittäneet, että etätyöskentely on riippuvainen etäesimiehen kyvystä välttää virheellinen viestintä ja konfliktit, sekä kyvystä rakentaa luottamukseen perustuvaa kollegiaalista työympäristöä tiimin jäsenille. Harvoissa tutkimuksissa käsitellään sitä, miten johtajuus saavutetaan sähköpostiviestinnän kautta tai mitä muita osallistavia viestintävälinteitä etäesimiehet voivat käyttää motivaation ja johdonmukaisuuden luomiseen tiimissä. Skovholt tutki (2009, 1) kuinka johtajuus saavutetaan etätiimeissä sähköpostin välityksellä ja lähestyy etäjohtajuutta diskursiivisena ilmiönä, jossa juuri viestintätaidot ovat keskiössä. Etätyössä kirjallisen viestinnän rooli korostuu ja esim. sähköpostiviesti voi edistää sosiaalista läsnäoloa enemmän kuin kasvokkain tapahtuva viestintä. Sähköpostiviestit ovat pysyviä ja siten voimakkaampia kuin kasvokkaisviestintä. Etäesimiehen kirjoitetun viestin sävy, kuten epävirallinen, henkilökohtainen ja emotionaalinen tyyli voivat vahvistaa esimiehen sosioemotionaalisten siteiden luomista alaisiin. (Skovholt 2009, 9; Skovholt 2015, 118)

Teknisten yhteistyövälineiden kehittymisen myötä on houkuttelevaa ajatella, että teknologia parantaa viestintää. Kuitenkaan pelkkä teknologia ei paranna viestintää, vaan se kuinka teknologiaa käytetään ja minkälaisia alustoja valitaan viestintäkanaviksi. (Hill ja Bartol 2018, 1–9). Newman, Ford ja Marshall (2020, 455) tunnistavat etäjohtajan viestinnässä viisi keskeistä, osa-aluetta, joiden avulla etäesimies voi parantaa viestintää. 1) **Viestinnän tiheys**, jolla viitataan siihen, kuinka usein etäjohtaja viestii tiimin jäsenille erikseen tai ryhmänä. Tiheällä viestillä on positiivinen vaikutus tiimin jäsenten ja esimiehen väliseen suhteeseen ja viestinnän laatuun. Tiheä viestintä myös parantaa tiimin suorituskykyä. (Newman et al. 2020, 455)

2) **Ennustettavuus ja oikea-aikaisuus** on etätiimin jäsenille tärkeää, se auttaa kehittämään tiimin keskinäisiä ihmissuhteita, joka puolestaan voi vaikuttaa positiivisesti tiimin suorituskykyyn. Ennustettavasti annettu palaute suorituksesta, vahvistaa tiimiläisten tuloksia ja organisaatioon sitoutumista. (Newman et al. 2020, 456)

3) **Reagoivuus**, eli kuinka nopeasti etäesimies reagoi tiimiläisten kysymyksiin ja yhteydenottoihin lisäävät tiimiläisten sitoutumista ja tavoitteiden saavuttamista. (Newman et al. 2020, 456). Rohkaisemalla tiimiläisiä nopeaan reagointiin, vastaamaan nopeasti tiimikaverin pyyntöihin ja antamaan palautetta, etäesimies auttaa rakentamaan tiimin luottamusta (Hill ja Bartol 2018, 1–9).

4) **Selkeys**, selkeästi viestitetyt tavoitteet ovat erityisen tärkeitä ja antavat tiimiläisille mahdollisuuden nähdä, kuinka heidän tavoitteensa liittyvät organisaation tehtävään ja visioon (Newman et al. 2020, 456). Hill ja Bartol (2018, 1–9) mukaan etäesimiehen on kiinnitettävä erityisesti huomiota kirjoitettuun tekstiin, koska kirjoitettu teksti jättää enemmän tulkinnan varaa. Ihmiset lukevat tekstejä eri linssien läpi, jolloin tekstistä tehdään erilaisia tulkintoja. Tutkimukset viittaavat siihen, että positiivisen tunteen välittämiseen tarkoitetun sähköpostin tulkitaan usein emotionaalisesti neutraaleina. Kun sitä vastoin hieman negatiivinen sävy, tulkitaan negatiivisemmaksi kuin on tarkoitettu. Hill ja Bartol (2018, 1–9)

5) **Toimintatila**, etäjohtajan on tärkeää viestiessään valita toimintaympäristö, joka sopii parhaiten kulloiseenkin tilanteeseen (Skype, sähköposti, puhelin tai tiimitapaaminen). (Newman et al. 2020, 456) Myös Hill ja Bartol (2018, 1–9) pitävät tärkeänä oikean viestintäkanavan valintaa. Kun viesti on yksisuuntaista, lähinnä rutiinitiedon levittämistä ja jakamista, ideoiden jakamista tai yksinkertaisten tietojen keräämistä, kevyemmät tekstipohjaiset mediat (sähköposti, chat ja ilmoitustaulut) toimivat tässä hyvin. Sitä vastoin monimutkaisempiin tehtäviin, kuten ongelmanratkaisua ja neuvottelua vaativat tilanteet, jotka edellyttävät monimutkaisempaa ideointia ja näkökulmien arviointia, sopii paremmin verkkokokoukset ja videoneuvottelut. Mitä monimutkaisempi tai arkaluontoisempi asia on kyseessä, sitä lähempänä tulisi olla henkilökohtaista viestintää. (Hill ja Bartol 2018, 1–9) Valittu viestintätila voi olla kaikille samanaikainen, esim. yhteinen Skype -palaveri tai eriaikainen kuten sähköposti, jonka kukin tiimin jäsen lukee valitsemanaan aikana. Samanaikaisen viestinnän on todettu olevan tehokkain, kun ratkaisun saavuttamiseksi tarvitaan suoraa vuorovaikutusta ja ryhmäkeskustelua. Myös eriaikaisella viestillä on paikkansa esim. tilanteissa, joissa selkeästi dokumentoidaan toimintaan vaikuttavia päätöksiä tai toimintaohjeita. (Newman et al. 2020, 456)



Nydegger (2010, 71) mukaan on olemassa huomattavasti näyttöä siitä, että viestinnän laatu määrittää tiimin tehokkuutta. Viestintä ja viestintätaidot ovat yksi merkittävä tekijä etätyön johtamisessa, koska yksi perustavaa laatua oleva ero perinteisten tiimien ja etätiimien välillä on vuorovaikutus. Ryhmädynamiikan luominen ja ylläpitäminen on paljon monimutkaisempaa etätyössä kuin samapaikkaisessa työssä. Aiemmat tutkimukset tietokonevälitteisestä viestinnästä viittaavat siihen, että virtuaalinen viestintä ei ole yhtä kattavaa kuin kasvotusten tapahtuva viestintä. Tietokonevälitteinen tavanomainen tekstipohjainen viestintä ei ole yhtä vaikuttavaa kuin kasvokkain tapahtuva viestintä. Kuitenkin tapa, jolla ihmiset käyttävät kuvia, symboleja, pikakuvakkeita ovat rikastuttaneet sähköistä viestintää. Nuorempi sukupolvi viestii mahdollisesti mieluummin näiden tekstiviestien, kuvien ja symbolien avulla kuin sanallisesti. Nuoremman sukupolven työskentely virtuaalisesti on luonnollisempaa kuin heidän vanhemmillaan. (Nydegger ja Nydegger 2010, 71)

Viestintä on kaksisuuntainen dynaaminen prosessi, etäjohtajien on opittava käymään vuorovaikutteisempia keskusteluja yksisuuntaisen tiedottamisen sijaan. Etäjohtajilta tarvitaan kykyä esittää avoimia kysymyksiä, jotka herättävät keskustelua ja innostusta. (Burrus 2010) Burrus (2010) kehoittaa miettimään ”*Onko organisaatiossamme parempi tiedottaa kuin kommunikoida*” Nykypäivänä viestinnässä tulisi pyrkiä yhteistyöstä yhteiseen tekemiseen. Yhteistyö on sitä, että sinä teet omat työsi, minä teen omani, tehdään yhteistyötä silloin kun täytyy. Yhteinen tekeminen on puolestaan sitä, että yhdistämme viisaat päämme ja hoidamme hommamme siten, että molemmat pääsevät parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. ”*Kuinka voimme leipoa suuremman piirakan meille molemmille?*” (Burrus 2010)

## 2.5 Etäjohtajan vuorovaikutustaidot

Vuorovaikutus käsitteenä on moniulotteinen, arkikielessä se ymmärretään toiminnaksi, jossa joku on vuorovaikutuksessa toisen kanssa tai asioiden välillä on vuorovaikutusta ja tämän seurauksena yksilöt ja asiat vaikuttavat toisiinsa. Vuorovaikutus tarkoittaa yksilöiden välistä kielellistä tai sanatonta viestintää, joko kasvokkain tai teknologiavälitteisesti. Vuorovaikutukseen sisältyy reflektiivisyyttä ja se mahdollistaa merkityksen rakentumisen. (Forsten-Astikainen ja Kultalahti 2019, 5) Esimiehen vuorovaikutustaidot muodostuvat

esimiehen kyvystä kuunnella ja ymmärtää alaisen näkemyksiä. Hyvät vuorovaikutustaidot omaava esimies kunnioittaa, arvostaa ja luottaa alaisiinsa. Esimiehen kyky ottaa puheeksi, käsitellä ja ratkaista hankalia asioita ovat hyvien vuorovaikutustaitojen elementtejä. (Forsten-Astikainen ja Kultalahti 2019, 7–8)

Isotaluksen ja Rajalahden (2017, luku 1) mukaan johtamista ei ole olemassa ilman vuorovaikutusta. Eri tutkimuksissa on osoitettu, että esimiehen hyvillä vuorovaikutustaidoilla on yhteys työntekijöiden työsuorituksiin, työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen ja työhyvinvointiin (Isotalus ja Rajalahti 2017, luku 1). Vuorovaikutus ei ole vain tiedottamista ja viestintää, vaan jotakin enemmän. Jatkuva vuorovaikutus on tärkeä osa työn tekemistä ja kehittämistä. Yhteisöllisyyden kokemukset lisäävät vuorovaikutusta ja etätyössä yhteisöllisuuden tunne vaatii erityishuomiota. Tämän yhteisöllisyyden ylläpitämisessä on tärkeää yhteydenpidon laatu ja määrä. (Vilkman 2016, luku 2) Etäjohtamisessa vuorovaikutusosaamisen merkitys korostuu ja on kyettävä luomaan sosiaalisia suhteita välimatkasta huolimatta (Vilkman 2016, luku 6) Menin (2014, 266) mukaan esimies voi kommunikointikyvyillään, -laadulla ja -tyylillä vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen. Vilkman (2016, luku 6) puolestaan toteaa, yhteisten toimintaprosessien ja toimintamallien luominen edellyttää, että esimiehen on kyettävä rakentamaan avointa keskustelukulttuuria.

Virolainen (2010, 66) toteaa, että esimiehen sosiaalinen läsnäolo on vaikeampaa saavuttaa etätiimissä kuin samapaikkaisissa tiimeissä. Esimieskommunikaatiota koskevassa kirjallisuudessa on kuvattu erilaisia taitoja, joita esimieheltä edellytetään, mutta mitä erityispiirteitä etänä tapahtuva johtajuus synnyttää vuorovaikutukseen ja kommunikaatioon ei ole tutkittu perusteellisesti (Sivunen 2008, 47). Sivunen tutkiessaan etätiimin johtajan vuorovaikutustaitoja, totesi että etäjohtajan taito selkeyttää ja konkretisoida tavoitteita, aktiivisuus, tuen tarjoaminen, toimivien viestintäkäytänteiden luominen, hankkiminen ja käyttäminen ovat tärkeitä etäjohtajan vuorovaikutustaitoja. (Sivunen 2007, 126) Vaikka teknologioita voidaan hyödyntää vuorovaikutuksessa, on tärkeää kiinnittää huomiota, etteivät ne nouse päärooliin. Etäesimiehen on mietittävä omaa tapaansa kommunikoida ja sitä, miten se istuu muuttuneeseen toimintaympäristöön. Viestintää on tärkeää kehittää niin että se liikkuu ylhäältä alas ja alhaalta ylös, sekä vertikaalisesti. (Vilkman 2016, luku 4)

Zaccaro ja Bader (2003, 387) arvioivat, että tunneäly ja samanaikaisesti erityisesti kommunikaatiotaidot ja ongelmienratkaisutaidot tulevat entistä tärkeämmäksi etätyön esimiehille. Vaikka on olemassa monia tehokkaita johtajakoulutuksia, jotka keskittyvät näihin taitoihin, tulisi entistä enemmän kiinnittää huomiota etätyön näkökulmaan. (Zaccaro ja Bader 2003, 387).

## 2.6 Etäjohtajan luottamuksen rakentamisen taito

Savolaisen mukaan luottamus luodaan perinteisesti kasvokkaisuoroaikutuksessa (2018, 284). Etäjohtajan kyky rakentaa luottamusta on ratkaisevan tärkeää. Luottamus lisää avoimuutta ja johtaa parempaan tiedonjakamiseen, ongelmanratkaisuun, innovaatioihin, toimintaan ja sitoutumiseen. Tutkimukset osoittavat, että korkean luottamuksen organisaatiot yltyvät parempiin tuloksiin. Luottamuksen rakentaminen ja säilyttäminen on haastavaa jo missä tahansa tiimissä, mutta tiimin ollessa hajallaan se on erityisen haastavaa. (Fisher ja Fisher 2011, 79)

Useissa eri tutkimuksissa luottamus on todettu tärkeimmäksi tekijäksi tiimin tehokkaassa ja tuottavassa toiminnassa, luottamuksen ilmapiiri mahdollistaa tiimin sitoutumisen ja yhteenkuuluvuuden rakentamisen, lisäksi se mahdollistaa uusien ideoiden ja luovien ajattelutapojen kehittämisen monimuotoisuudesta ja mielipide-eroista huolimatta. Luottamukselliset suhteet tiimin jäsenten ja esimiesten välillä auttavat tiimiä keskittymään tehtävään ja näin ollen se tuottaa parhaan mahdollisen tuloksen tiimille asetettuihin tavoitteisiin. (Henttonen ja Blomqvist 2005, 108). Järvenpää ja Leidner (1999, 801) kuvaavat toisin päin, luottamuksen puuttuessa tiimin jäsenet ovat vähemmän halukkaita vuoroaikutukseen ja antamaan panostaan yhteiseen tavoitteeseen.

Luottamus on Vilkmänin (2016, luku 1) mukaan etätyöskentelyn suurin haaste ja etätyössä sen merkitys korostuu. Luottamuksen rakentuminen työntekijän ja esimiehen välille on erittäin tärkeää ja rakentuminen edellyttää avointa ja runsasta kommunikointia esimiehen ja tiimin välillä. (Vilkman 2016, luku 1). Nydegger ja Nydegger (2010, 71) mukaan luottamus on tärkeä elementti, koska virtuaalisessa vuoroaikutuksessa jää pois tärkeät sosiaaliset ja ei sanalliset vihjeet. Luottamuksella on taipumus vähentyä, kun visuaalisia vihjeitä on vähemmän (Nydegger ja Nydegger 2010, 72). Luottamus on perusta toimivalle

vuorovaikutukselle, ja vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä etäjohtajalle (Savolainen 2014, 45). Kun tiimin jäsenet ovat maantieteellisesti tai ajallisesti hajautuneet, heikentää se yhteenkuuluvuudentunnetta, jäsenten keskinäistä luottamusta ja tämä puolestaan aiheuttaa tehottomuutta (prosessitappiota). (Zaccaro ja Bader 2003, 379)

Henttonen ja Blomqvistin mukaan (2005, 108) etäjohtajuudessa on luottamuksella keskeinen rooli. Osa tutkijoista pitää luottamusta itsestään selvyytensä ja että luottamus kehittyy virtuaalitiimissä automaattisesti, kun taas osa tutkijoista on sitä mieltä, että luottamusta ei voida pitää itsestäänselvyytensä vaan se pitää tunnustaa ja sitä pitää johtaa mahdollisuuksien mukaan. (Henttonen ja Blomqvist 2005, 108). Henttonen ja Blomqvistin (2005,155) tutkimus luottamusta edeltävistä tekijöistä tuo esille, että luottamuksen rakentuminen virtuaalimaailmassa sisältää samanlaisia elementtejä kuin perinteinen luottamuksen rakentuminen läsnäollessa. Näitä elementtejä ovat mm. oikea-aikainen viestintä, perusteellinen palautteenanto ja avoin viestintä, jotka lisäävät luottamusta Erityisesti luottamuksen rakentumista edisti työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon. Etäollessa, jossa kommunikaatio tapahtuu virtuaalisesti, korostuu yksilöllinen suvaitsevaisuus ja kokemukset, sosiaalinen samankaltaisuus, seurustelun muodot, huolehtiva ilmapiiri, tarinan kerronta ja henkilökohtaiset keskustelut sekä huumori. Luottamuksen rakentumista edistää myös lupauksen pitäminen, toisten hyvinvoinnista huolehtiminen sekä seisominen tiimin ja sen jäsenten takana. (Henttonen ja Blomqvist 2005, 115).

Fisher ja Fisher (2011, 81) kuvaavat myös tekijöitä, joilla etäesimies voi rakentaa luottamusta. Rehellisyys on tärkein tekijä, joka vaikuttaa etäesimiehen luottamuksen rakentamiseen. Vuorovaikutuksen sävyn puhutussa tai kirjoitetussa viestinnässä täytyy olla kunnioittava, kommunikoinnin avointa ja usein toistuvaa. Herättääkseen luottamusta on myös esimiehen luotettava alaisiinsa. Luottamusta rakentaessaan etäesimies on tavoitettavissa ja reagoiva, tekee sen mitä sanoo tekevänsä ja tekee sen läpinäkyvästi. Esimiehen on tärkeää varmistaa, että vuorovaikutus tiimin kanssa on johdonmukaista ja ennakoivaa. Luottamusta etäollessa rakennetaan myös järjestämällä tiimille sosiaalista aikaa esim. ”virtuaalikalpeja”. (Fisher ja Fisher 2011, 81–85)

### 3. ORGANISAATION TUKI

Esimiehisyydelle ja etäjohtamiselle on esitetty paljon haasteita ja useita erilaisia vaatimuksia. Miten organisaatio voi tukea lähiesimiehiä vastaamaan mm. edellä esitettyihin haasteisiin? Frear et al. (2018) ovat tutkineet organisaation tukiteoriaa (Organizational Support Theory, OST) suhteessa esimiestyöhön ja ovat todennet esimiestuen tärkeyden. Organisaation tukiteoria on kehitetty organisaation koetun tuen teoriasta (Perceived organizational support, POS). Teorian mukaan, työntekijät muodostavat kokonaisvaltaisen näkemyksen siitä, missä määrin he arvioivat työorganisaationsa arvostavan heidän panostaan ja hyvinvointiaan Teoria puolestaan nojautuu vastavuoroisuuden periaatteeseen, henkilö tehdessään toiselle palveluksen siitä seuraa odotus vastapalveluksesta. (Eisenberger, Huntington, Hutchison, ja Sowa 1986, 500)

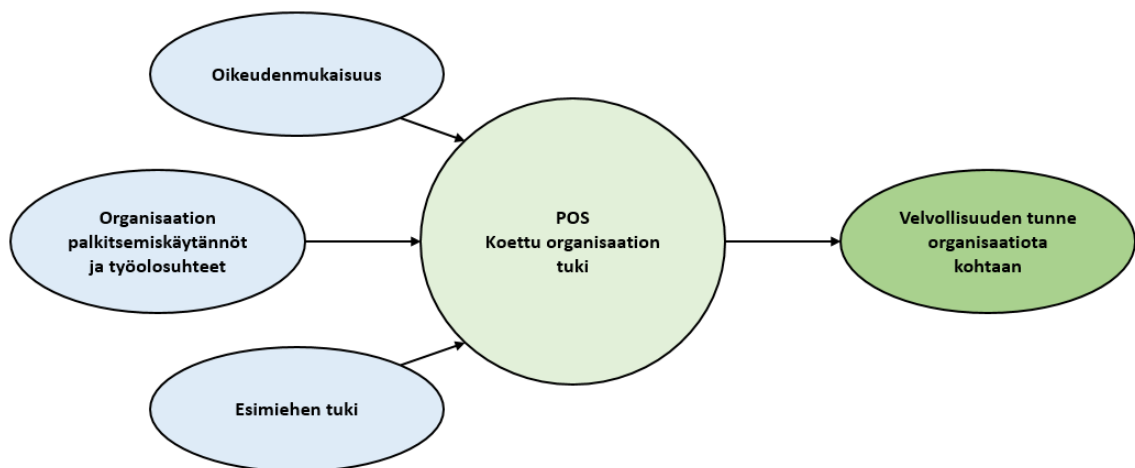
Organisaation tukiteoria on laajennettu koskemaan esimiehiä kolmella tavalla. Ensinnäkin, kun esimiehet tuntevat organisaation tuen, heidän on osoitettu reagoivan tarjoamalla tukea alaisilleen. Toiseksi; alaiset, jotka tuntevat esimiehensä tukevan, omistavat sen osittain koko organisaatiolle; siten havaittu esimiehen tuki johtaa suurempaan alaiseen kokemaan organisaatiotukeen. Kolmanneksi on havaittu, että esimiehen tuki liittyy alaisten tuloksiin samalla tavalla kuin organisaation tuki, niin että alaiset reagoivat siihen lisääntyneellä suorituksella ja sitoutumisella. (Frear et al. 2018, 56)

#### 3.1 Koettu organisaation tuki (Perceived Organizational Support, POS)

Koettu organisaation tuen teoria tarkastelee työntekijän sitoutumista organisaatioon sosiaalisen vaihdannan näkökulmasta. Kun työntekijä kokee saavansa tukea organisaatiolta, hän kokee vastavuoroisesti velvollisuuden tunteita organisaatiota kohtaan. (Eisenberger et al. 1986, 500). Työntekijöillä on taipumus nähdä organisaatio personalisoituna, elävänä kokonaisuutena ja he kokevat, että organisaatiolla on suotuisa tai epäsuotuisa suhtautuminen heitä kohtaan. Organisaatiolla on laillinen, moraalinen ja taloudellinen vastuu sen edustajien (esimiesten) toimista. Organisaation ennakkotapaukset, perinteet, politiikat ja normit tarjoavat jatkuvuuden ja määrittävät roolikäyttäytymisen sekä organisaatio käyttää valtaa yksittäisiin työntekijöihin edustajiensa kautta. (Eisenberger 1986, 500). Työntekijät

muodostavat käsityksen siitä, kuinka työorganisaatio arvostaa heidän panostaan ja hyvinvointiaan Tällainen koettu organisaation tuki riippuu samoista prosesseista kuin ihmisten yleinen sitoutuminen muihinkin sosiaalisiin suhteisiin. (Eisenberger 2006, 501).

Rhoadesin ja Eisenbergin (2002, 699) mukaan koettua organisaation tukea voidaan kasvattaa kolmella keskeisellä tavalla, oikeudenmukaisuudella, esimiehen tuella ja organisaation palkitsemiskäytännöillä ja työolosuhteilla. Oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan rakenteellista oikeudenmukaisuutta, jossa mm. työntekijöiden välillä käytetyt toimintatavat resurssien jaossa ovat oikeudenmukaiset. Rakenteellisiin tekijöihin sisältyy muodollisia sääntöjä ja työntekijöihin vaikuttavia päätöksiä. Esimies edustaa organisaatiota ja tämän perusteella työntekijät muodostavat käsityksen siitä, kuinka organisaatio arvostaa heitä, siksi esimiehen osoittamalla tuella on merkitystä koettuun organisaatiotukeen. Esimiehen osoittama tuki ja arvostus työntekijää kohtaan kasvattaa kokemusta organisaatiotuesta. HR-käytänteitä suhteessa koettuun organisaatiotukeen on tutkittu ja keskeisiksi ovat nousseet organisaation palkitsemiskäytännöt ja työolosuhteet, erityisesti tunnustus, palkka ja ylennykset, työturvallisuus, itsenäisyys ja organisaation hallittavissa olevat stressitekijät (kuten työn vaatimukset ja kuormittavuus tai rooliristiriidat). Rhoadesin ja Eisenbergin (2002, 699–700)

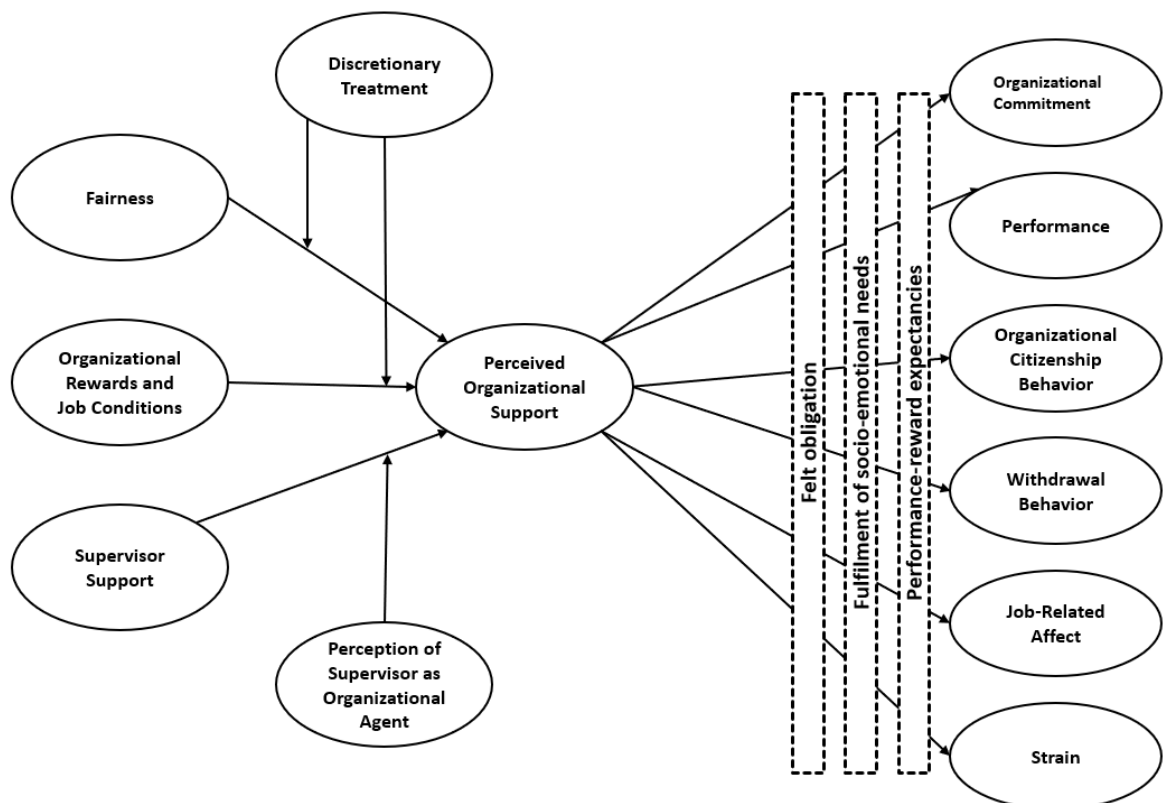


**KUVIO 6.** Koettu organisaation tuki (POS) teoreettinen malli

Rhoadesin ja Eisenbergin POS teorian mukaan työntekijän koettua tukea edeltää kolme tekijää oikeudenmukaisuus (fairness), organisaation palkitseminen ja työolosuhteet (organizational rewards and job conditions) sekä esimiehen tuki (supervisor support). Työntekijän koettu organisaatiotuki synnyttää velvollisuuden tunteen organisaatiota kohtaan. (Rhoadesin ja Eisenbergin 2002, 699–700)

#### 4.2 Organisaation tukiteoria (Organizational Support Theory, OST)

Organisaation tukiteoria pohjautuu koettuun organisaatiotukeen. Organisaation tukiteorian mukaan työntekijät etsivät tasapainoa sosiaalisessa vaihdossa organisaation kanssa, työntekijät ovat sitoutuneita organisaation, mikäli he uskovat organisaation arvostavan heitä ja välittävän heistä. Organisaatiotuen teoriaa on käytetty selittämään, kuinka työntekijä personoi organisaation esimiesten kautta. Esimiesten toimet edustavat organisaation käytäntöjä, normeja ja kulttuuria. (Drouin ja Bourgault 2013, 807)



**KUVIO 7.** Organisaatiotuki teoria (OST)

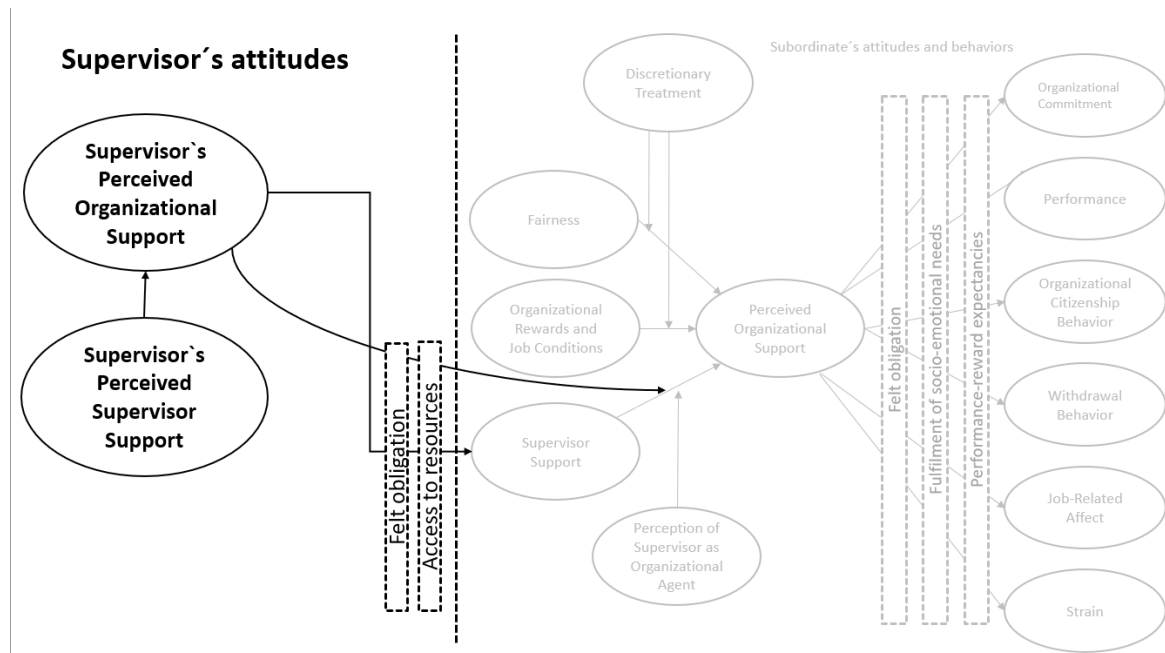
Työntekijän harkinnanvarainen kohtelu (discretionary treatment) huomioi sen, että työntekijän vapaaehtoisesti annettu panos on arvokkaampi kuin pakotettu. Esimiehen tuki on liitetty koettuun organisaatiotukeen siten, että esimies nähdään organisaation edustajana. Organisaation tukiteoria määrittelee kolme prosessia, jotka perustuvat POS: n ja sen seurausten väliseen suhteeseen. Ensinnäkin vastavuoroisuusperiaatteen mukaan organisaation tukea kokevat työntekijät tuntevat olevansa velvollisia organisaatiota kohtaan. Toiseksi POS auttaa täyttämään sosiaaliset ja emotionaaliset tarpeet, joka johtaa organisaatioon sitoutumiseen ja sen tarjoamaan rooliin, josta tulee osa sosiaalista identiteettiä. Kolmanneksi POS auttaa määrittämään organisaation valmiuden palkita organisaation puolesta tehdyt ponnistelut. Organisaation tuki johtaa alaisten parempaan sitoutumiseen organisaatioon, suorituskyykyyn, kansalaiskäyttäytyminen (varsinaiset työvaatimukset ylittävä käyttäytyminen) ja työtyytyväisyyteen sekä vähentää vetäytymiskäyttäytymistä ja kuormitusta. (Baran et al.2011, 124–125)

Shanock ja Eisenberger (2006, 689) näkevät esimiehen välittäjän roolissa, jossa he toimivat organisaation edustajina ja samalla organisaation työntekijöinä, he ovat tuen vastaanottajia ja tuen antajia. Esimiesten saama tuki liittyy positiivisesti työntekijöiden positiivisiin tuloksiin ja tästä on hyötyä koko organisaatiolle. (Shanock, Eisenberger 2006, 689) Myös Woznyj et al. (2017) ovat tutkineet organisaatiotuen teoriaa suhteessa esimiestukeen. Heidän tutkimuksensa näkökulma oli esimiehen kokema organisaatiotuen hyöty esimiehille itselleen. Lähiesimiehet toimivat organisaatiossa johdon ja työntekijöiden välissä, heidän odotetaan saavuttavan omat suoritustavoitteensa ja varmistavan, että heidän alaisensa saavuttavat tavoitteet. Woznyj et al. (2017, 500)

Baran et al. (2011, 136) mukaan viimeaikaisessa POS tutkimuksessa tutkijat ovat alkaneet käyttämään monitasoista mallintamista analysoidakseen eri tasoisia muuttujia kuten esimiehen ja alaisen kahden välistä suhdetta, tiimejä, osastoja tai muita organisaatioyksiköitä. Yksi OST laajennus (kuvio 8) on esimiesten omien asenteiden ja koetun organisaation tuen lisääminen malliin. Se miten esimiehet suhtautuvat organisaatioon ja miten se vaikuttaa heidän alaisten asenteisiinsa ja suorituskyykyyn. (Baran et al. 2011, 137). Esimiesten affektiivista sitoutumista eli emotionaalista kiinnittymistä organisaatioon on tutkittu vähän, mutta Woznyj et al. (2017, 629) mukaan affektiivinen sitoutuminen on yhtä tärkeä, ellei jopa tärkeämpi kuin alaisten. Koska esimiehillä on korkeamman tason vastuita



kuin työntekijöillä, on tärkeää, että esimiehet ovat sitoutuneita organisaatioon. He vaikuttavat työntekijöihin käytännön HR toiminoissa ja jalkauttavat organisaation strategiaa. Käytännössä he toimivat alaisten tukena, mentoroivat heitä ja ohjaavat heidän toimintaa. Esimiehillä on siis vahva vaikutus työntekijöihin ja esimiesten oma sitoutuminen ja asenteet vaikuttavatkin enemmän työntekijöihin kuin organisaation johtoon kuulumattomien (ei esimiesasemassa olevat) asenteet. (Woznyj et al. 2017, 630). Woznyj et al. (2017, 635) havaitsivatkin tutkimuksessaan; esimiehet, jotka kokivat saavansa organisaatiolta tukea, olivat sitoutuneempia organisaatioon, mikä taas puolestaan johti parempaa alaisten suoriutumiseen.

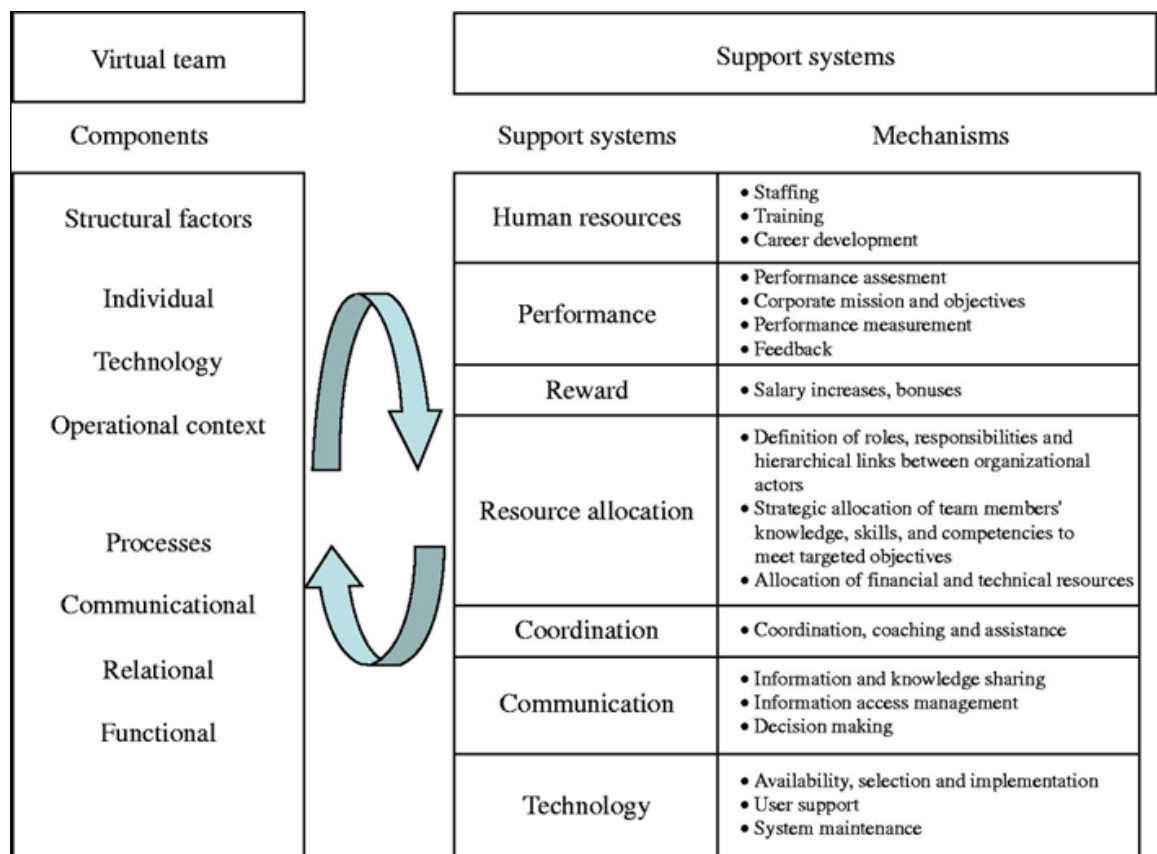


**KUVIO 8.** OST esimiestuen laajennus mukailtu (Baran et al., 2012, 137)

### 3.3 Organisaatiotuen käytännöt

Organisaation tukea voidaan lähestyä eri näkökulmista POS teorian mukaan kolme keskeistä organisaatiotuen muotoa ovat oikeudenmukaisuus, organisaation palkitsemiskäytännöt ja työolosuhteet sekä esimiehen tuki. Drouin et al. (2010, 630) mukaan useat tutkijat ovat todenneet, että organisaatiotuki on keskeinen menestystekijä etätiimien menestymiselle. He

ovat tutkineet organisaatiotukea virtuaalisissa projektitiimeissä ja luoneet sen pohjalta mallin organisaatiotuen käytänteistä. Vaikka malli on syntynyt virtuaalisten projektitiimien organisaatiotuesta, voitaneen sitä myös soveltaa toisen tyyppisiin organisaatioihin. Malli sisältää perinteisen organisaatiotuen elementtejä, joissa kuitenkin on pyritty huomiomaan etäkonteksti. Malli pohjautuu lähtökohtaan, jossa etätiimit ovat uudentyyppinen kokonaisuus poiketen perinteisistä tiimeistä. Etätiimit rakentuvat kahdesta komponentista, rakenteelliset tekijät ja prosessit. (Drouin et al. 2010, 627).



**KUVIO 9.** Drouin, Bourgault ja Gervaisin malli (2010, 628) organisaatiotuesta etätiimeissä.

Etätiimien rakenteellisilla tekijöillä tarkoitetaan niitä olosuhteista, joissa tiimi toimii ja jotka vaikuttavat esimerkiksi tiimin viestintätapoihin tai ylipäätään tiimin johtamiskäytäntöihin. Mallin mukaan rakenteelliset tekijät muodostuvat yksilöistä, tekniikasta ja toiminnallisesta ympäristöstä. Prosessitekijät kuvaavat etätiimin sisällä vuorovaikutuksessa tapahtuvia

toimintoja kuten, suunnitteluprosessit, sosio- ja emotionaaliset prosessit (luottamuksen rakentaminen, vuorovaikutuksen laatu ja konfliktien hallinta) ja toimintaprosessit (viestintä yhteistyö ja koordinaointi).

Organisaatiotuki voidaan Drouin et al. (2010, 628) mukaan jakaa seitsemään tukijärjestelmään: henkilöstöhallinto, suorituskyky, palkitseminen, resurssien kohdentaminen, koordinaointi, viestintä ja teknologia. Näillä tukijärjestelmillä on eri toimintamekanismit, joita on esitetty kuviossa 9. Henkilöstöhallinto pitää sisällään toimintamekanismit, joilla varmistetaan oikea henkilöstömäärä, henkilöstön koulutus sekä huolehditaan urakehityksestä. Suorituskykyä tuetaan osoittamalla selkeät tavoitteet ja suorituskykyä arvioidaan sovitulla mittareilla, lisäksi suorituskyvystä annetaan palautetta. Palkitseminen, sekä palkkojen korottamisena, että palkkioina on motivaattori, joka muuttaa tiimin potentiaalisen suorituskyvyksi. Palkkiojärjestelmillä voidaan varmistaa organisaation tavoitteeseen pääsy. Palkitseminen kannustaa yksilöä saavuttamaan tavoitteensa. Resurssien oikea kohdentaminen tarkoittaa roolien ja vastuiden selkeää määrittelyä organisaation eri toimijoiden välillä. Tiimeillä tulisi olla riittävästi tietoa, taitoa ja kykyä selviytyä annetuista tehtävistä ja tavoitteista tehokkaasti ja organisaation tulisi tarjota taloudelliset ja tekniset resurssit, jotta tiimin työ mahdollistuu. Organisaation koordinaatiotuki mahdollistaa organisaation eri tiimien tiedon ja asiantuntemuksen jakamisen. Koordinaation tukijärjestelmä varmistaa, että organisaatorakenteet tukevat sen jäsenten välistä vuorovaikutusta ja tiedon jakamista. Organisaation viestinnän tukijärjestelmän tarkoitus on varmistaa tiedon saatavuus. Organisaatioiden on luotava järjestelmiä, jotka edistävät tiedon jakamista kaikkien osapuolten välillä. Teknologiatuen avulla varmistetaan tiedon saatavuus ja järjestelmän ylläpito sisältäen käyttäjätuen. (Drouin et al. 2010, 628–631)

Myöhemmin organisaatiotuen käytänteiden määrittämisen jälkeen Drouin ja Bourgault (2013) ovat tutkineet organisaatiotuen ulottuvuuksia suhteessa päätöksenteon laatuun ja tiimityön tehokkuuteen etätiimissä. Drouin ja Bourgault (2013, 866) mukaan viimeaikaisessa tutkimuksessa on havaittu, että tiimin vaikutusmahdollisuudet, standardoidut prosessit ja yksilöllisen osaamisen huomioiminen on vaikuttanut positiivisesti etätiimien johtamiseen. Drouin ja Bourgault (2013, 868) tunnistivat organisaatiotuen neljä ulottuvuutta. 1. Etätyötä tukeva henkilöstöstrategiaa 2. Koulutus ja työvälineet. 3. Korkea

itsenäisyydenaste ja luottamus. 4. Ylimmän johdon seuranta, (Drouin ja Bourgault 2013, 868).

Henkilöstöstrategia on organisaatiotuen keskeinen tukijärjestelmä. Henkilöstöstrategialla varmistetaan, että henkilöstöä on riittävä määrä ja heillä on tarvittava osaaminen organisaation tehtävistä suoriutumiseen. Jo henkilöstöä rekrytoitaessa tulisi kiinnittää huomiota myös heidän yksilöllisiin ominaisuuksiinsa. Tutkimusten mukaan yksilön joustavuus ja hyvä kommunikaatiotaidot mahdollistavat etätyön tehokkaammin. Tiimin suorituskyyky paranee, kun sen jäsenillä on riittävästi teknisiä taitoja, hyvät ongelmanratkaisutaidot sekä kyky tehdä päätöksiä. Etätiimin jäsenillä tulisi olla sovittelukykyä ja tunnollisuutta, jotta konflikteilta vältyttäisiin. Etätiimeissä yksilöiden ominaisuudet vaikuttavat keskeisesti tiimin suorituskyykyyn. (Drouin ja Bourgault 2013, 868–871).

Koulutus ja työvälineet on keskeinen toimintamekanismi henkilöstöressurssien tukijärjestelmässä. Työnantajan järjestämät koulutukset ovat investointi työntekijään, joilla se osoittaa myös tunnustusta työntekijöiden organisaatiolle antamalleen panokselle. Tämä puolestaan lisää työntekijän kokemaa organisaatiotukea (POS). Organisaation koulutuksilla on suoria ja välillisiä vaikutuksia työntekijöihin tehokkaaseen toimintaan ja työn laatuun etätiimeissä. Tehokkaat työvälineet; ohjelmat, laitteet, nopea internetyhteys ja toimivat kommunikaatioteknologiat parantavat etätiimien tehokkuutta. (Drouin ja Bourgault 2013, 870).

Korkea autonomia ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön lisäävät yksilön suorituskyykyä ja työtyytyväisyyttä. Se, että organisaatio luottaa siihen, että työntekijät tekevät viisaita päätöksiä työnsä tekemisestä, lisää koetun organisaatiotuen määrää ja siten organisaation suorituskyykyä. Ylin johto asettaa toiminnalle päämäärän ja mittarit, joilla suorituskyykyä mitataan. Johto seuraa ja raportoi tietoa organisaation tilasta. Johdon antama palaute voi lisätä työntekijöiden vastuullisuutta ja motivoida heitä työssään. Organisaatio johto myös määrittää yrityksen perusarvot ja yrityskulttuurin. (Drouin ja Bourgault 2013, 870–871). Drouin, Bourgault ja Gervais (2010) tutkivat organisaatiotuen muotoja etätiimeissä ja havaitsivat, että ylin johto voi tukea etätiimejä resursseilla, resurssien kohdentamisella, koordinoinnilla ja viestinnän tuella. Tämän tyyppiset toimenpiteet edistävät tiedonvaihtoa,

tiedon saatavuutta, luottamuksen rakentumista ja tiimin yhteenkuuluvuutta. (Drouin et al 2010, 638)

Kuten aiemmin on todettu, etäesimies toimii tiimin ja organisaation johdon välissä sekä esimiehen kokemalla tuella on vahva vaikutus työntekijöihin. Organisaation tuki välittyy tiimeille esimiehen kautta. Mallissa esiteltyt organisaation tukitoimien voidaan tämän perustella katsoa kohdistuvan esimiesten kautta työntekijöihin. Esimiestyöllä organisaation toiminnot, HR-käytännöt, koulutukset, rekrytoinnit yms. viedään käytäntöön.

## 4. TUTKIMUSASETELMA, MENETELMÄVALINNAT JA AINEISTO

### 4.1 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategia tarkoittaa tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Tutkimusta voidaan lähestyä joko kvalitatiivisesta (määrällisestä) tai kvantitatiivisesta (laadullisesta) näkökulmasta. Käytännössä näiden kahden lähestymistavan erottelu toisistaan ei ole yksinkertaista ja tarkkarajaista, eikä niitä tule nähdä toistensa vastakohtina vaan enemmänkin toisiaan täydentävinä lähestymistapoina. (Hirsjärvi, Remes, ja Sajavaara 2009, 136). Tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävän tulee ohjata tutkimusstrategisia valintoja. Onko tutkimus luonteeltaan kartoittava, selittävä, kuvaileva vai ennustava? Tässä tutkimuksessa pyrittiin kartoittamaan esimiesten näkemyksiä etäjohtajuudessa tarvittavista taidoista sekä heidän omista valmiuksista toimia etäjohtajina. Lisäksi tutkimuksella selvitettiin esimiesten näkemyksiä organisaation tarjoamasta tuesta etäjohtajuudelle sekä mitä tukea he toivovat omalta organisaatioltaan. Kun tutkimuksen tarkoitus on kartoittaa asiaa tai ilmiötä, tavallisimmin tutkimusstrategiassa valikoituu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. (Hirsjärvi et al. 2009, 136). Laadullinen tutkimus mahdollistaa aineiston keräämisen, joka tekee mahdollisimman monenlaisen tarkastelun mahdolliseksi (Alasuutari 2011,84). Kvalitatiiviselle aineistolle on ominaista sen ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus. (Alasuutari 2011,84).

Hirsjärvi et al. (2009, 134) mukaan kolme perinteistä tutkimusstrategiaa ovat kokeellinen tutkimus, Survey- tutkimus ja tapaustutkimus. Tässä tutkimuksessa tutkimusote oli tapaustutkimus. Tapaustutkimus antaa yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkimuksen kohteena on yksilö, ryhmä tai yhteisö. Tapaustutkimuksessa on usein kiinnostuksen kohteena yksittäistapauksen tutkinta suhteessa ympäristöön, josta yksittäistapaus on osa. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tyypillisesti ilmiöiden kuvailu. Tapaustutkimuksen metodeina käytetään usein mm. dokumenttien tutkintaa, havainnointia tai haastattelua. (Hirsjärvi et al. 2009, 135) Tämän tutkimuksen mielenkiinnon kohteena oli esimiesten näkemykset etäjohtajuudessa tarvittavista kyvykkyyksistä, sekä kuinka esimiehet

kokevat omat taitonsa suhteessa näihin taitoihin. Lisäksi tutkimuksessa oli kiinnostuttu myös esimiesten ajatuksista liittyen organisaatiotukeen ja heidän toiveistaan tulevaisuuden organisaatiotuelle. Tässä tutkimuksessa oli kiinnostuttu lähiesimiesten subjektiivista näkemyksistä ja kokemuksista. Näiden kokemusten tarkastelun pohjalta oli pyrkimys lisätä ymmärrystä, kuinka organisaatio voi tukea lähiesimiehiä etäjohtajina. Tämä tutkimus toteutettiin laadullisen tapaustutkimuksena.

## 4.2 Aineiston kerääminen

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla. Hirsjärvi et al. (2009, 205) mukaan haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, koska siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, tämä mahdollistaa joustavuuden aineiston keräämisessä. Hirsjärvi et al. (2009, 205) toteavat, että haastattelu valitaan aineistonkeruumenetelmäksi usein silloin, kun ihminen nähdään tutkimustilanteessa subjektina ja hänelle annetaan mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita vapaasti. Haastattelu puoltaa myös paikkaansa silloin, kun tutkijan on vaikea tietää etukäteen vastausten suuntaa. Haastattelu mahdollistaa saatavien tietojen syventämisen, kun voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä tai muuten kaivataan selvennystä vastauksiin. (Hirsjärvi et al. 2009, 205). Haastattelun etuna on myös se, että haastateltava on mahdollista tavoittaa myöhemmin, mikäli aineistoa halutaan täydentää. Haastattelu vie myös aikaa ja se voidaan nähdä haastattelun varjopuolena, tässä tutkimuksessa haastateltavien määrä rajattiin seitsemään henkilöön, jotta aineiston keruuseen kulunut aika ei venynyt tutkimusprosessin kannalta kohtuuttomaksi. Hirsjärven mukaan haastatteluun voi sisältyä myös monia virhelähteitä, jotka voivat aiheutua haastattelijasta, haastateltavasta tai itse haastattelutilanteesta. Hirsjärvi et al. (2009, 205).

### 4.2.1 Case organisaatio

Kansaneläkelaitos (Kela) huolehtii Suomessa asuvien ja useiden ulkomailla asuvien suomalaisten sosiaaliturvasta. Kela on eduskunnan valvonnassa oleva itsenäinen sosiaaliturvalaitos, jolla on oma hallinto ja talous. Kelan linjaorganisaation muodostavat viisi tulosityksikköä: asiakkuuspalvelut, etuuspalvelut, IT-palvelut, tietopalvelut, yhteiset palvelut. Tulosityksiköiden lisäksi organisaatioon kuuluu kaksi toiminnallista yksikköä

johdon tukiyksikkö ja viestintäyksikkö. Etuuspalvelujen tulosityksikkö vastaa etuushakemusten ratkaisemisesta ja tekee ehdotuksia etuuslainsäädännön kehittämiseksi. Etuuspalveluiden tulosityksikköön kuuluu Eteläinen vakuutuspiiri, joka vastaa Uudenmaan, Päijät-Hämeen, Kymenlaakso, Etelä-Karjalan kuntien asiakkaiden sosiaaliturvaan kuuluvien etuuksien ratkaisusta. (Kela.fi) Tutkimus toteutettiin Eteläiseen vakuutuspiiriin kuuluvassa toimeentuloturvaetuksien ratkaisukeskuksessa, jossa tutkimushetkellä työskenteli noin 803 työntekijää, joista lähiesimiehiä on 43.

Kelassa on tehty etätyötä jo useamman vuoden ajan, mutta etätyön alkuvuosina etätyön tekeminen oli rajoittunut vain joihinkin työtehtäviin. Viime vuosina etätyöntekeminen on laajentunut koskemaan yhä useampia työtehtäviä. Tänä päivänä valtaosa Kelan työtehtävistä voidaan hoitaa etänä, joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta. Erityisesti vuosi 2020 ja COVID-19 Pandemia on osoittanut, että työtehtävien hoitaminen etäyhteyksien avulla on mahdollista.

Kelan esimiestyössä on käytössä ammattimaisen johtamisen malli, joka on luonut Kelan esimiestyölle viitekehysten. Malli on rakennettu Kelassa vuosina 2013 ja 2014 ja tätä mallia ollaan parhaillaan uudistamassa. Johtamisen ja esimiestyön tueksi Kelassa on toiminnassa ammattimaisen johtamisen foorumi, jonka muodostavat Kelan esimiehet ja erilaisissa johtamisen tukirooleissa toimivat asiantuntijat. Verkosto tarjoaa esimiehille laaja-alaisesti erilaista tukea arjen työhön. Kelassa tiimiläisistä käytetään termiä toimihenkilöt.

#### 4.2.2 Informanttien valinta ja haastattelujen toteutus

Etelä-Suomen toimeentuloturvaetuksien ratkaisukeskuksessa toimii 41 tiimiä, jotka jakautuvat viiteen eri ryhmään. Ryhmiä johtavat ryhmäpäälliköt ja heidän alaisuudessaan toimii tiimipäälliköitä, joilla on keskimäärin noin 20 hengen tiimit vastuullaan. Kaikissa tiimeissä tehdään etätyötä. Haastatellut lähiesimiehet oli valittu kaikista viidestä ryhmästä siten, että he edustavat esimiestyöuran alkuvaiheessa olevia, pitkän esimiesuran tehneitä sekä esimiesryhmän näiden väliltä. Teoriaosan perusteella esimiehen oman esimiehen tuki on tärkeä. Tutkimushaastatteluun valittiin esimiehiä eri ryhmistä, jotta saataisiin mahdollisimman laaja kuva organisaatiotuesta ilman, että siihen vaikuttaisi yksittäinen esimies. Haastateltavat valittiin eri esimiesuran vaiheissa olevista, jotta nähtäisiin eroavtko



esimiesten kokemukset toisistaan esimiestyövuosien perusteella. Haastateltavien esimiesten esimieskokemus vuosissa ei ollut suoraan verrannollinen kokemukseen etäesimiehenä olemisesta. Taulukossa 1 on kuvattu haastateltavin kokemus esimiestyöstä ja etäesimiehenä toimimisesta vuosina. Lisäksi taulukossa on kuvattu haastattelutallenteiden kestot (minuutit: sekunnit) sekä tallenteista tuotettu litteroitu tutkimusmateriaali sivuina. Haastateltavia esimiehiä oli yhteensä 7, haastattelutallenteita syntyi 5 h 12 min ja litteroitua tekstiä 77 sivua. Haastattelut toteutettiin ajalla 6.11.2020 – 11.12.2020.

**TAULUKKO 1.** Kooste haastatteluista

Haastateltava	Esimieskokemus vuosina	Etäesimieskokemus vuosina	Haastattelun kesto	Litteroitu teksti sivuina
1	yli 15 vuotta	yli 10 vuotta	0:48:33	13
2	10–15 vuotta	1–5 vuotta	0:42:54	11
3	1–5 vuotta	1–5 vuotta	0:40:06	9
4	5–10 vuotta	1–5 vuotta	0:37:03	9
5	5–10 vuotta	alle 1 vuosi	0:48:03	11
6	5–10 vuotta	1–5 vuotta	0:45:56	12
7	10–15 vuotta	5–10 vuotta	0:49:31	12
		<b>Yhteensä</b>	<b>5:12:06</b>	<b>77</b>

Tutkija työskentelee tiimipäälliköiden kanssa samassa organisaatiossa, joten hänellä oli ennakkotieto työurien pituudesta. Haastateltavia lähestyttiin henkilökohtaisesti ja kysyttiin heidän kiinnostustaan osallistua tutkimukseen. Tässä yhteydessä haastateltaville kerrottiin tutkittavasta aiheesta ja että haastattelu tultaisiin tekemään Skypen välityksellä. Lisäksi haastateltaville kerrottiin Skype -haastattelun tallentamisesta. Haastattelun kerrottiin olevan teemahaastattelu, jonka teemat käsittelevät heidän ajatuksiaan etäjohtajuudessa tarvittavista taidoista sekä sitä minkälaista tukea he kokevat saaneensa organisaatiolta ja mitä tukea mahdollisesti kokevat tarvitsevansa jatkossa. Haastateltaville kerrottiin myös, että haastatteluun ei tarvitse valmistautua etukäteen. Kun haastateltavat ilmaisivat halukkuutensa osallistua tutkimukseen, heille varattiin tunnin haastattelu-aika. Aikavarauksen lisäksi heille lähetettiin EU tietosuojalain mukainen ilmoitus, joihin he vastasivat sähköpostitse suostuvansa tutkimuksen vapaaehtoisesti ja että heitä on informoitu tietosuojalain mukaisesti.

Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Teemahaastattelulla ei ole yhtä selkeää määritelmää ja usein puhutaan lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuodosta. Puolistandardoimattomassa haastattelussa kysymysten muoto on kaikille sama, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin. Tämä mahdollistaa haastateltavien vastaukset omin sanoin. Haastattelija voi vaihdella kysymysten järjestystä ja niiden sanamuotoa, mutta haastattelun näkökulmia on lyöty lukkoon. (Hirsjärvi, Hurme 2017, 47). Teemat varmistavat kokonaisvaltaisen aiheen käsittelyn jättäen kuitenkin yksilöllisille kokemuksille tilaa. Teemahaastattelu lähtee siitä oletuksesta, että se ei edellytä kokeellisesti aikaansaattua yhteistä kokemusta, vaan kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tulkita. Kun haastattelu etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijaan valittujen teemojen varassa tämä vapauttaa haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tutkittavien ääni saadaan kuuluviin. Teemahaastattelu huomioi yksilöiden tulkinnat asiasta ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä. (Hirsjärvi, Hurme 2017,48)

Haastatteluissa käytettiin apuna teemahaastattelurunkoa (liite 1), jossa haastateltavilta taustakysymykseksi kartoitettiin esimiestyön ja etäesimiestyön kokemuksia vuosina. Ensimmäinen teema käsitteli etäesimiehen kyvykkyysvaatimuksia ja haastateltavilta kysyttiin, minkälaisia taitoja heidän mielestään edellytetään esimieheltä, jonka alaiset työskentelevät etänä/eivät työskentele fyysisesti samassa paikassa. Tämän jälkeen haastateltaville kerrottiin, että etäesimiesten kyvykkyysien tutkimuksessa useimmin nousevat taidot ovat vuorovaikutustaidot, viestintätaidot ja luottamuksen rakentamisen taito ja että mitä ajatuksia nämä taidot heissä herättävät. Toinen teema keskittyi lähiesimiesten kokemuksiin omista etäjohtamisen taidoista. Kolmas ja neljäs teema käsittelivät organisaatiotukea, mitä tukea lähiesimiehet kokevat saaneensa ja minkälaisia toiveita heillä on tulevaisuuden organisaatiotuesta. Haastattelut etenivät teemojen mukaisessa järjestyksessä. Haastateltaville ei esitelty, minkälaisia teoreettisia malleja organisaatiotuesta ja sen käytännöistä on esitetty, vaan he saivat vapaasti kuvata omia ajatuksiaan organisaation tuesta.

### 4.3 Aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa on mahdollista käsitellä tilastollisten tekniikoiden avulla, kuitenkin tavallisemmin analysointimenetelminä käytetään teemoittelua, tyypittelyä, sisällönerittelyä, diskurssianalyysiä tai keskusteluanalyysiä (Hirsjärvi et al. 2009, 224). Tässä tutkimuksessa haastatteluaineisto analysoidaan teoriaohjaavalla sisällönanalyysi menetelmällä. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 91) mukaan sisällönanalyysi kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysin tarkoitus on luoda ilmiöstä sanallinen ja selkeä kuva. Sisällönanalyysi menetelmällä pyritään luomaan tutkittavasta aineistosta mahdollisimman selkeä ja tiivistetty kokonaiskuva kadottamatta aineiston informaatiota. Teoriaohjaavassa analyysissä teoriaa voidaan käyttää analyysin apuna, mutta analyysi ei pohjaudu teoriaan. Aineiston analysointivaiheessa lähdettiin liikenteeseen aineistolähtöisesti eli minkälaisia taitovaatimuksia lähiesimiehet tunnistavat tärkeiksi etäesimiehille, mutta aineiston analyysin loppuvaiheessa hyödynnettiin teoriaosan tietoa etäjohtajuuden kyvykkyyden malleista.

Haastattelut tallennettiin, jonka jälkeen ne kuunneltiin ja litteroitiin. Aluksi aineistoa rajattiin siten, että keskityttiin tutkimuskysymysten kannalta oleelliseen materiaaliin ja muu esim. haastatteluun kuulumaton yleinen keskustelu jätettiin huomiotta. Tutkimusanalyysissä edettiin Tuomen ja Sarajärven mukaan kolmessa vaiheessa. 1) aineiston pelkistäminen eli redusointi 2) aineiston ryhmittely eli klusterointi ja 3) teoreettisten käsitteiden luominen eli abstarahointi. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 92) Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin näiden kolmen vaiheen mukaisesti. Aineisto purettiin aluksi pienempiin osiin, sen jälkeen asioille nimettiin käsitteitä ja lopuksi aineisto järjesteltiin teoriaa hyödyntäen loogiseksi kokonaisuudeksi. Analyysissä käytettiin apuna Excel taulukointia. Word dokumenteista poimittiin teemoittain asioita, jotka kirjattiin Excel-tilukon teemoittain nimetyille välilehdille. Dokumentoiduista haastatteluista pyrittiin löytämään samanlaisuuksia, erilaisuuksia, uusia näkökulmia esimiesten kyvykkyyksiin ja organisaation tukeen. Välilehdillä tehtiin ryhmittely siten, että sarakkeet otsikoitiin klustereihin esim. etäjohtajuudessa tarvittavien taitojen välilehdelle sarake nimettiin esimiehen persoonalliset ominaisuudet. Analyysissä oltiin kiinnostuttu, vahvistavatko esimiesten nimeämät etäjohtajuuden kyvykkyydet aiempaa teoriaa, nouseeko kenties uusia näkökulmia. Tässä vaiheessa analysointiin otettiin mukaan teoriaosassa esiintyviä käsitteitä.

#### 4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Puusan, Juutin ja Aaltion (2020, 169) mukaan tutkimuksen luotettavuuden arviointi kuuluu hyvään tutkimuskäytäntöön, jossa arvioidaan tutkimustulosten riippumattomuutta satunnaisista ja epäoleellisista tekijöistä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan sen kehyksen pohjalta, millaisia menetelmiä tutkimukseen on valittu. Laadullisessa tutkimuksessa on mahdotonta päästää täydelliseen objektiivisuuteen, koska tutkijan ja tutkimuskohteen keskinäinen vuorovaikutus vaikuttaa tutkimukseen. Tärkeää onkin siis erottaa tutkijan omat oletukset tutkimuskohteesta, sekä tunnistaa niiden vaikutus tutkimuksen kulkuun ja lopputulokseen. (Puusa et al. 2020, 170). Haastattelutilanteessa haastattelijan oma tietämys olemassa olevista teorioista ja käsitteistä on vaikuttanut haastattelun kulkuun ohjaten teemoista käytävää keskustelua. Teeman sisällä käytetyt avustavat kysymykset ovat edesauttaneet joidenkin aiheiden esille nousua, jotka olisivat saattaneet muutoin jäädä pois haastateltavien puheenvuoroista. Haastatteluihin valmistauduttaessa haastattelijalla on tiedostanut kysymyksen asettelun merkityksen haastattelun kululle ja pyrkinyt pitämään kysymykset mahdollisimman avoimina jättäen tilaa haastateltaville ja heidän näkemyksilleen. Haastattelut toteutettiin siten, että ensimmäisen ja viimeisen haastattelun välillä oli reilu kuukausi. Pääsääntöisesti edellinen haastattelu oli kuunneltu ja litteroitu, ennen kuin seuraava haastattelu alkoi. Tiedonkeruuprosessin aikana tapahtui tutkijan ”oppimista”, kuinka seuraavassa haastattelussa kysymysten asettelua voisi kehittää. Tämä on myös omalta osaltaan vaikuttanut myöhemmin toteutettujen haastattelujen kulkuun.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan määrällisessä tutkimuksessa validiteetti ja reliabiliteetti käsitteitä hyödyntäen. Puusa et al. (2020, 172) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ko. määritelmien hyödyntäminen luotettavuuden arvioinnissa on vaikeaa tai mahdotonta, mutta käsitteitä voidaan soveltaa myös laadulliseen tutkimukseen. Tutkimuksen reliabiliteettiä voidaan lisätä kahden mittauksen tuottamalla samanlaisella tuloksella, ihmisen käyttäytyminen on kuitenkin kontekstisidonnaista ja on mahdotonta olettaa että, kahden eri tutkijan havainnoilla saavutettaisiin täysin samanlainen tulos (Puusa et al. 2020. 173). Tässä tutkimuksessa aiheen valinta on muodostunut tutkijan motivaatiosta ja mielenkiinnosta aiheeseen ja niiden pohjalta on rakennettu tutkimuskysymykset. Tutkija työskentelee itse tutkittavassa organisaatiossa ja haastateltavat henkilöt ovat kaikki tutkijalle

entuudestaan tuttuja. Tämä tuottaa esiymmärrystä, joka vaikuttaa siihen, kuinka tutkija tekee tulkintoja omista havainnoistaan. Myös tutkijan oma näkemys, mitä taitoja etäjohtajalta edellytetään ja minkälaista tukea organisaatio tarjoaa etäjohtajille, voi vaikuttaa tulosten tulkintaan. Tämä esiymmärrys voidaan nähdä myös tutkimuksen luotettavuutta lisäävänä, koska konteksti ja ”organisaation kieli” ovat tuttuja.

Tutkimuksen validiuden avulla arvioidaan, mitataanko kohdeilmiötä harhattomasti ja tarkasti ja tutkitaanko juuri sitä ilmiötä, mitä on tarkoitus tutkia (Puusa et al. 2020, 171). Validiuden vaatimusta huomioiden tässä tutkimuksessa on pyritty läpivalaisemaan tutkimusprosessin viitekehys siten, että lukija voi loogisesti seurata tutkimusprosessia. Tämän tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan kuvaamalla, miten tutkimusmenetelmät on valittu ja arvioitu niiden sopivuutta tutkimusasetelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Tiedonhankinta menetelmä on kuvattu ja perusteltu, sekä miten haastattelut on valittu ja miten haastattelut on toteutettu. Kuten myös tulosten analysoinnin kuvauksella on pyritty saamaan lukijalle mahdollisimman eheä kokonaisuus tutkimuksen kulusta.

## 5. TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulosten esittely etenee saman logiikan mukaan kuin teoria osa on rakennettu ja teorian perusteella tehdyn teemahaastattelurungon mukaisena ryhmittelynä. Aluksi käsitellään etäjohtajuudessa tarvittavia taitovaatimuksia sekä haastateltavien kokemuksia omista etäjohtajuuden taidoista. Tämän jälkeen esitellään tuloksia koetusta organisaatiotuesta ja mitä etäesimiehet odottavat organisaatiotuelta. Lainauksissa, joissa on käytetty hakasulkeita [...] on lainauksesta jätetty osa pois esim. täytesanat. Lainauksiin on lisätty kaarisulkeilla (...) ymmärtämisen kannalta selvennykseksi keskustelussa ollut asia, mikä ei lainauksesta ilmene. Organisaation tukea käsittelevässä osassa, haastateltavat ovat maininneet yksittäisen henkilön nimen, tämä on korvattu käyttämällä yleisnimeä asiantuntija 1. tai asiantuntija 2 jne.

### 5.1 Tunnistetut etäjohtajan kyvykkyyksivaatimukset

Tässä luvussa esitellään tutkimushaastatteluista esiin nousseita esimiesten näkemyksiä etäesimieheltä vaadittavista taidoista. Tutkimuksessa nousseita esimiesten taitovaatimuksia ei ole arvoitettu esim. niiden esiintyvyyden (useimmin mainittu) tai tärkeyden mukaan. Tunnistettuja kyvykkyyksivaatimuksia esitellään mukailten teoriaosan käsittelyjärjestystä siltä osin, kun mahdollista.

#### **Esimiehen persoonalliset ominaisuudet**

Tutkimushaastattelu aloitettiin keskustelemalla teemasta, mitä taitoja etäjohtajalta edellytetään. Kun keskustelut käynnistettiin etäjohtajan vaatimista taidoista, usein miten ensimmäisenä haastateltaville tuli mieleen henkilön persoonallisuuteen viittaavia ominaisuuksia. Etäesimiehen täytyy olla muuntautumiskykyinen, rohkea, avoin, tilanneherkkä ja sitkeä.

*”rohkea” (H3)*

*”muuntautumiskykyinen” (H5)*

*”tilanneherkkä” (H6)*

*”sitkeä (H3)”*

*”rohkeutta ottaa asioita puheeksi” (H5)*

Nämä tutkimuksessa esille tulleet persoonallisuuteen viittaavat ominaisuudet ovat tärkeitä myös perinteisessä esimiestyössä. Muuntautumiskyky ja tilanneherkkyys korostuneet etätyötä tehtäessä.

### **Viestintätaidot**

Haastattelutulosten mukaan etäjohtajalta tarvitaan hyviä viestintätaitoja. Etäesimiehen on tärkeää tunnistaa, mikä viestintäkanava on kulloiseenkin viestiin tarkoituksen mukaisin. On tärkeää pohtia milloin, miten ja missä kanavassa esimies viestii. Tutkittavassa organisaatiossa on käytössä useita viestintäkanavia, sähköposti, Skype viestitoiminnot -ja palaverit, intranetin (Sinetti) työtilat. Haastateltavien mukaan lyhyen, tiedotusluontoisen viestin voi välittää tiimin yhteisessä Skype -huoneessa. Kun Skype -huonetta käytetään, tulisi huomioida, että viesti ei sisällä mitään sellaista tietoa, mikä on tärkeää myös mahdollisen poissaolijan tietää. Jos viestillä on pysyvämpi tiedotusarvo, on se hyvä välittää sähköpostitse. Näin tieto tavoittaa myös ne henkilöt, jotka palaavat töihin poissaolon jälkeen. Esimiesten mukaan monimutkaisempien tiedotettavien asioiden kohdalla on tärkeää pohtia, vaatiiko viestin välittäminen tiimipalaverin koolle kutsumista. Haastatteluissa tuli ilmi, että on myös tilanteita, joissa on tärkeää keskustella kasvotusten toimistolla.

*”mitä tiedotat missäkin kanavassa, se että se tavoittaa kaikki ja se on ymmärrettävissä, mutta myös se, että millä tavalla sä käyt keskusteluja ni sehän korostuu juuri nyt.” (H6)*

*”Onko tää nyt semmonen (viesti) mikä mun pitää laittaa tonne Teams-huoneeseen, chattiin vai [...] laitanks mä tästä sähköpostia, onko tää semmoinen asia et tää koskettaa niin, et mun täytyis avata sitä, taustottaa sitä, että pidetään ihan tiimipalaveri” (H6)*

*”Skype -huone on meillä hyvin aktiivisessa käytössä ja [...] olen käyttänyt sitä väärin, väärin asioiden viestintää on siis semmoisia, jotka pitäisi lähettää sähköpostilla ihmisiä on poiskin eikä ne välttämättä sitten lue sitä 30 viestiä sieltä (Skype -huoneesta)” (H7)*

Tutkimushaastattelut osoittivat, että erityisesti kirjallinen viestintä korostuu etätyössä ja kirjallinen viestintä vie esimiehiltä aiempaa enemmän aikaa. Kirjallisessa viestinnässä etäesimiehen täytyy paneutua tarkemmin viestin kirjoitusasuun ja ilmaisutapaan sekä mietittävä viestin ymmärrettävyyttä. Kasvokkaisviestinnässä on mahdollisuus saada välitöntä palautetta ja esimies voi tehdä myös tulkintoja kuulijoiden eleistä ja ilmeistä. Kasvokkaisviestintä mahdollistaa viestin tarkentamista, lisäkysymysten esittämisen ja väärinkäsitysten oikaisemisen heti niiden synnyttyä. Nämä mahdollisuudet jäävät kirjallisessa viestissä puuttumaan. Lisääntyneen etätyön myötä, esimiehet joutuvat viestimään kirjallisesti aiempaa enemmän. Aiemmin esimies pystyi tiedottamaan nopeammin ilman kirjalliseen viestiin kuluvaan aikaa, kun hän saattoi spontaanisti kävellä tiimiläisten luo kertomaan asiansa.

*”Itselläkin menee tosi paljon aikaa siihen, kun kirjaat jonkun sellasen sähköpostit missä on paljon informaatiota, [...] miten kukakin sen niinku ymmärtää tiimissä. Mullakin on tiimis monia erilaisilla toimenkuvilla tekeviä tota toimihenkilöitä [...] se viesti voi tarkoittaa hyvinkin erilaista asiaa.” (H3)*

*”Oon niinku törmännyt semmoseen, että [...] kirjallinen tai suullinen viesti niin [...] työntekijä on väärin ymmärtänyt ja ehkä niinku loukkaantunutkin, tällaisia tilanteita syntyy, jos ei pysty viestimään selkeästi” (H5)*

*”et sit, jos sä laitat viestin niin se voi olla hyvinkin niinku silleen tönks vaikka et tarkoita sitä [...] viestintätaidot ja vuorovaikutustaidot on ihan älyttömän tärkeitä” (H2)*

*”sitten, jos sen viestin kirjoittaa niin, että toinen ymmärtää sen väärin keskustellessa pystyy aina kysyä, että mitä sä tarkoitat? ” (H2)*

Esimiehen on kyettävä viestimään niin, että viesti on selkeä ja ymmärrettävä. Tärkeää on myös kiinnittää huomiota kirjoitetun viesti sävyyn, ettei se ole loukkaava tai muutoin negatiiviseksi tulkittava. Kirjoitettu viesti voidaan tulkita tai ymmärtää väärin ja siitä voidaan jopa loukkaantua.



### **Vuorovaikutustaidot**

Tutkimushaastattelun mukaan vuorovaikutustaidot ovat esimiehen tärkein taito niin perinteisessä johtajuudessa kuin etäjohtajuudessa. Kaikki haastatellut esimiehet pitivät vuorovaikutustaitoja ja sosiaalisia taitoja tärkeinä etäesimiehelle. Etäesimiehen on kyettävä kuuntelemaan ja kuulemaan herkällä korvalla. Etäesimiehen täytyy olla kiinnostunut ihmistä ja hänellä täytyy olla halua toimia vuorovaikutuksessa. Ihmisiä ei voi johtaa ilman vuorovaikutusta, etäesimiehen pitää olla läsnä vaikkakaan ei fyysisesti samassa tilassa. Etäesimiehen täytyy tuntea porukkansa.

*”tiettyä jämäkkyyttä ja sitten taas toisaalta myös niinku sitä herkällä korvalla kuulemista”(H5)*

*”kykyä tavallaan niinku lukee myös rivien välistä ja vähän niistä äänen painoista ja tuota muusta presentaatiosta.” (H5)*

*”tutustuminen täytyy olla vielä niinku ehkä semmoinen moniulotteisempi, koska siitä ja sit on helpompi kun sä tunnet omat porukat ja porukat tuntee sut, on huomattavasti helpompi tehdä niinku myös etänä” (H6)*

*”tunneälyä ja sit herkkyyttä aistimaan” (H3)*

Kun työskennellään etänä ja vuorovaikutus tapahtuu teknisten välineiden avulla, asettaa se esimiehen ja alaisen vuorovaikutustilanteisiin haasteita. Aiemmin on voitu tavata toimistolla spontaanisti ja vaihtaa kuulumisia ja tällaisissa spontaaneissa tilanteissa voi tehdä erilaisia havaintoja kaikin aistein. Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa jää puuttumaan fyysisessä vuorovaikutuksessa tehtävät havainnot esim. kehonkielestä, eleistä ja ilmeistä.

*”on luontevampaa niinko se, että kohtaan kasvokkain ihmisen, se on helpompaa. Minä tulkitsen ihmistä enemmän niinku sen [...] koko tavallaan sen näkemään perusteella myöskin ja [...] tavallaan myöskin ne kaikki eleet ja ilmeet antaa [...] merkityksen sille [...] vuorovaikutukselle” (H3)*

*”pystyt lukemaan myös sitä ihmisestä vähän helpommin, kun niinku näkee ja sitten se [...] ennen kun meillä totutaan tähän tällaiseen et on videot ja nää kamerat ja muuta, niin se ei ole välttämättä niin luontevaa kaikille [...] kyllä mun mielestä oli mukavampi tehdä niin, että keskustellaan kasvotusten” (H2)*

Kun vuorovaikutusta toteutetaan teknisten työvälineiden avulla, joudutaan etsimään uusia tapoja, kuinka esimerkiksi tiimipalavereista saadaan keskustelevia ja vuorovaikutteisia. Etätyön lisääntyttyä vuoden 2020 aikana, on yhä useampi joutunut uuteen tilanteeseen ja opettelemaan uudenlaisia tapoja yhteistyölle. Haastatteluissa kävi ilmi, että mikrofonien ja kameroiden käyttö ei ole kaikille luontevaa. esim. tiimipalaverien spontaani keskustelu on kokemusten mukaan vähentynyt.

*”aika harva edelleenkään käyttää tätä kameraa edes [...] niissä kahdenkeskisissä keskusteluissa ja vaikka niinku tavallaan on sitä pyytänyt ja [...] varsinkin kun kotona ollaan etänä, niin ei kovin mielellään sitä ehkä avata. [...] kyllähän siinä niinku haastetaan, että et sä et nää ihmisen eleitä ilmeitä siin keskustelussa” (H1)*

Tutkimushaastatteluissa keskusteltaessa etäesimiehen vuorovaikutustaidoista tuli esille näkökulma, jonka mukaa etäesimiehen tulisi kyetä kannustamaan tiimiläisiään kaksisuuntaiseen vuorovaikutteiseen viestintään myös teknologiavälitteisesti.

*”meidän ihmiset ei ehkä ole tottunut puhumaan kauheen avoimesti [...] näis viestintävälineissä [...] mulla on välillä sellainen fiilis, että mä pidän niinku esimiehen monologii ja että en pääsee [...] sellaiseen niin kuin dialogisuuteen. [...] Huomaan, että se vaatii toistoa, se vaatii sitkeyttä harjottelu siitä, että et niinku osallistaa sit tiimiä ja ne uskaltaa puhua [...] helposti lähtee siihen, että tota kun esimies rupee rakentaa sitä puhetta siinä, niin kaikki sulkee sen mikin, ettei vaan tarvitsis sanoa mitään.” (H3)*

Tottuminen uuteen toimintatapaan vaatii myös esimiehiltä totuttautumista ja esimiehet tunnistivatkin myös omakohtaisia prosesseja totuttelemisessa esim. videoneuvottelussa kameran käytössä. Vuorovaikutustilanteet etänä ovat esimiehelle myös työläämpiä ja

tilanteet vaativat enemmän valmistautumista mm. tiimipalaverien valmistelu vie enemmän aikaa. Esimiesten omat kokemukset kannustavat kameroiden aktiivisempaan käyttöön ja he kokivat, että kameroiden käyttö kahdenkeskisissä- ja tiimipalavereissa parantaa vuorovaikutusta. Etäesimiehen on löydettävä keinoja, kuinka yhdessä luodaan uusia toimintatapoja, sekä kuinka rohkaista tiimiä sosiaalisten suhteiden ylläpitämiseen ja vuorovaikutukseen teknologiavälitteisesti.

*”en ole käyttänyt kameraa toimihenkilöiden kanssa [...] nyt olen ruvennut työtunneilla pitämään kameraa päällä ja se on semmoinen mihin minun olisi pitänyt aikaisemmin (käyttää kameraa)” (H7)*

*”Mä luulen, että mä joudun tekee enemmän töitä. Mä joudun sanottamaan enemmän asioita kuin mä en [...] joka päivä nää heitä” (H6)*

*”ehkä tuota jopa itse vähän jännitän sitä työtuntia, kun se ei tunnu niin luontevalta, kun vertaan sitä, että kun tapaan heidät sitten kasvotusten olen tavannut toimistolla” (H7)*

Toisaalta etävuorovaikutuksessa nähdään myös hyötyjä. Tilanteissa, joissa työskennellään avokonttoritiloissa, on huomioitava ympärillä olevat ihmiset ja yksityisyys kahdenkeskisissä keskusteluissa. Kun molemmat sekä esimies että tiimiläinen ovat kotietätyössä, voi keskustella luottamuksellisiakin keskusteluja helposti.

*”mut, että et nyt tavallaan se on ehkä helpompaaki tää yhteydenpito, kun ollaa tälleen (etänä) niin siihen ei kukaan toinen oo kuuntelemassa siin vieressä mitä se toinen ihminen puhuu [...] ja sitten se on kaikille sama Skypessä” (H2)*

Tutkimushaastattelujen mukaan vuorovaikutus koetaan haastavaksi teknisten vuorovaikutusvälineiden kautta. Kuitenkin nähdään, että usein kyse on tottumisesta uuteen tapaan tehdä työtä ja tämän perusteella etänä tapahtuva vuorovaikutuksen voisi arvella parantuvan, kun uudet toimintatavat omaksutaan ja esim. kameran käytöstä tulee kaikille luontevampaa.

### **Luottamuksen rakentaminen**

Tutkimuksen mukaan luottamus on lähtökohta etätyölle ja esimiehen on kyettävä rakentamaan luottamusta. Luottamuksen täytyy olla kahdensuuntaista ja esimiehen on itsensä kyettävä luottamaan alaisiinsa. Esimiesten mukaan luottamus rakentuu vuorovaikutuksessa ja kahdenkeskisissä keskusteluissa. Esimiehen on ansaittava luottamus pitämällä kiinni siitä, mitä on sovittu sekä pitämällä luottamukselliset tiedot ominaan. Seisominen tiimin ja sen jäsenten takana vahvistaa luottamusta. Avoin ja runsas vuorovaikutus, sekä esimiehen tavoitettavuus ovat luottamuksen rakentumisen kannalta tärkeitä. Etäesimiehen täytyy arvostaa työntekijöitä ja heidän osaamistaan. Tutkimushaastattelun mukaan vuorovaikutus on helpompaa kasvotusten ja olisi hyvä, että luottamuksellinen suhde on ehditty rakentamaan jo ennen etätyön tekemistä.

*”se luottamus on tavallaan ehkä niinku tässä varmaan [...] kaiken a ja o, että sinun pitää niinku uskoa ja luottaa ihmisiin”(H4)*

*”haastavaahan se on (luottamuksen rakentaminen) ja jotenkin pohja siihen on pitänyt niinku ehkä rakentaa jo ennen [...] etäilyä ja [...] kyllä mä niinku nään, että luottamus kasvaa ja vahvistuu sitä mukaa, kun sä tavallaan lunastat ne lupauksesi ja tota osotat omalla toiminnallasi, että sinä olet sen luottamuksen arvoinen”(H5)*

*”se rakentuu se luottamus [...] niissä yhteisissä keskusteluissa ja [...] ja sen yhteisen tekemisen kautta tota ja [...] minä pidän hirveän tärkeänä sitä, että arvostaa sitä työntekijä ja tota hänen tekemää työtä [...] ja ihmisenä [...] ne on ne tärkeimmät asiat siinä” (H3)*

*”mielestä semmoinen matalan kynnyksen keskustelun mahdollisuus ja se että luodaan semmoset hyvät välit heti alkuun ja et on sellainen välitön ilmapiiri niin ne helpottaa siihen (luottamuksen rakentamiseen) [...] kyllähän sen esimiehen pitää luottaa niihin ihmisiin ei se muuten toimii” (H2)*

*”että luotetaan siihen tekemiseen, luotetaan molemminpuoliseen sanomiseen”(H6)*

*”semmonen niinku vahvempi luottamuksen rakentaminen on helpompaa, kun se tapahtuu läsnä” (H6)*

Tutkimushaastattelujen mukaan esimiehet pitivät etäesimiehelle tärkeänä esimiehen tavoitettavuutta ja säännöllistä kontaktointia kaikkien tiimin jäsenten kanssa. Se, että on sovitut säännönmukaiset työtuntikeskustelut, ei riitä. Haastatellut esimiehet pitivät tärkeänä, että tiimiläiset tavoittavat heidät helposti myös muuna aikana.

*”se on nyt laajentunut kaikkiin [...] se yhteydenpidon säännöllisyys, eikä vaan semmonen, että kyllähän mä kaikkiin pidä yhteyttä, vaan se pitää olla niin kuin mun mielestä sen pitää olla kalenteroitu”(H7)*

*”no kyllähän minun pitäisi olla käytettävissä [...] ei voida mennä siihen vaan että työtunti, ei missään tapauksessa elikkä [...] mun pitää olla mahdollisimman paljon saatavilla ” (H7)*

Tutkimushaastatteluissa luottamukseen liittyvässä keskustelussa korostui kahden välinen luottamussuhde, luottamus rakentuu yksilöiden välille ja että esimiehen on saavutettava luottamuksellinen suhde jokaisen tiimiläisen kanssa erikseen.

### **Yhteisöllisyyden ja tiimihengen ylläpitäminen**

Yhteisöllisyyden ja tiimihengen ylläpitäminen on tutkimushaastattelun lähiesimiesten mukaan tärkeä taito ja haastavaa toteuttaa. Tutkimushaastattelujen mukaan on tärkeää pitää säännöllisesti yhteyttä kaikkien tiimiläisten kanssa. Erityisesti esimiehet pohtivat, kuinka tiimipalavereista saataisiin mahdollisimman osallistavia ja kaikki saisivat äänensä kuuluviin.

*”tosi tärkeätä on se säännöllinen yhteydenpito ja nyt toimihenkilön pitäminen siinä työyhteisössä [...]se tunne, että mä saan heidät pysymään siinä työyhteisössä mukana, niin ne on niinku ihan semmoisia keskeisiä (etäesimiestaitoja)” (H7)*

*” sitä mä oon niinku ehkä pitänyt sen yhteisöllisyyden kannalta tärkeimpänä, että siellä ei kukaan jäisi yksin” (H4)*

*”miten saadaan esimerkiksi niinku Skype keskustelut lähemmäksi sitä niin sanottua live kokous tilannetta [...] tulee semmoinen Skype ramppikuume ilmeisesti ihmisille et vaikka ne tietää että siellä [...] on sama porukka, joka olisi live kokouksessakin ni läsnä [...] se Skype niin kun rajaa sitä puheenvuoro pitämistä”(H6)*

Haastatteluissa tuli myös ilmi, että esimiehellä on tärkeä rooli kannustaa tiimin jäseniä olemaan vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Etäesimiehen täytyy löytää keinoja, joilla hän voi kannustaa tiimiään yhteiseen tekemiseen. Yhtenä käytännön esimerkkinä haastateltava tiimipäällikkö kertoi vastuuttavansa tiimipalaverin valmisteluja eri tiiminjäsenille siten, että he vaihtuvissa pienryhmissä tekevät ennakkovalmisteluja seuraavaan palaveriin.

*”työvarteissa niin mä aina kysyn, että oletko muistanut soittaa työkaverille ja välillä puhua sen kanssa ihan höpö höpö juttuja kesken työpäivän [...], tavallaan se kontakti muissakin kuin työasioissa niin pysyisi yllä” (H6)*

*”meil on esimerkiksi tiimikokouksia varten [...] semmoisia pienryhmiä, joiden tota vuorot vaihtuu joka tiimikokouksen jälkeen ja heidän pitää valmistella niin yhdessä seuraavan tiimikokoukseen nostettavia asioita, joista tiimi haluaa keskustella”(H6)*

Tiimin yhteisöllisyyden rakentamisen taito, joka nähtiin tärkeäksi etäesimiehen taidoksi, herätti myös ristiriitaisia ajatuksia yhteisöllisyydestä. Yksilöt ovat erilaisia ja heidän yhteenkuulumisen tarpeet ovat erilaisia. Osa kaipaa tiivistä yhteyttä työkavereihin, toiset ajattelevat, että yhteys työkavereihin ei ole niin merkittävää. Voidaanko tiimiläisiä ”pakottaa” samaan muottiin, jos tiimin yhteinen virtuaalihakvittelu ei kiinnosta, miten tähän tulisi suhtautua? Mitä yhteisöllisyys on, miten yksilö sen kokee ja mikä on kenenkin työyhteisö? Tiimi, jossa hän työskentelee vai ihmiset, joiden kanssa on päivittäin tekemissä (eivät välttämättä ole samoja ihmisiä).

*”meillä noita virtuaalihakvipausseja yritettiin tossa hetken aikaa keväällä, mutta ne oli semmoisia hyvää päivää kirveen vartta, että ei niissä ollut semmoista niinku luonnollista keskustelu [...] vaikutti niinku ihan selkeästi*

*siltä, että se on enemmän pakkopullaa kuu se, että mikä hyöty siitä ajateltiin olevan niin sitten ne niinku lopetettiin” (H5)*

*”se (yhteisöllisyys) ei ole välttämättä ihan niin yksioikoista että [...] pidetään tiimikahvit joka torstai [...] ylläpidetään yhteisöllisyyttä, että me tullaan vartiksi istumaan hiljaa sinne samaan Skype kokoukseen [...] siellä ei yhteistä jutunjuurta välttämättä kauheasti ollut, eikä aina innokkaita osallistujiakaan [...] herätteli vähän niinku miettimään tuota (yhteisöllisyyttä) toista kautta” (H4)*

*”yhteisöllisyys on niin moniulotteinen ja vaikea asia [...] osa kaipaa niin eri asioita myös niinku tavallaan siltä yhteisöllisyydeltä [...] kun mä oon aina miettinyt voiko yhteisöllisyyteen pakottaa ja sit mä olen itse ajatellut, että ei varmaan voi pakottaa. Jos joku kokee, ettei kaipaa sitä [...] no kuinka paljon satsata (esimiehenä yhteisöllisyyden rakentamiseen) jos sit on kuitenkin paljon ihmisiä tiimissä, jotka sitä ei kaipaa” (H4)*

Yhteisöllisyyden rakentaminen etänä oli haastateltavien esimiesten mukaan tärkeää ja erityinen huoli kohdistui siihen, että kukaan ei jäisi yksin tai tuntisi oloaan työyhteisön ulkopuoliseksi.

### **Tietotekniset taidot**

Tutkimushaastattelussa kukaan haastateltavista ei nostanut esille etäesimiehen tietoteknisiä taitovaatimuksia. Kun haastatelluilta kysyttiin, mitä he ajattelevat tietoteknisistä taitovaatimuksista, olivat he sitä mieltä, että tietyt perustaidot ovat välttämättömät. Etäesimiehen on kyettävä auttamaan tiimiläisiä erinäisissä tietoteknisissä haasteissa esim. Skypen toiminnallisuuksissa, tai muissa työlle välttämättömissä sovelluksissa

Tutkimushaastattelussa nousi myös esille juuri nämä perustaidot, joita esimiehen täytyy hallita.

*”Et jos sulla ei oo teknisiä valmiuksia siihen, että sä pystyt itse niinku toimimaan siinä ympäristössä ja myös ottamaan sitä niinku niitä ideoita mitä*

*sieltä tulee vastaan oli se sitten mitä kautta tahansa niin kyllä se (etäjohtajan tekniset taidot) helpottaa” (H6)*

*”vaikka mä en mikään talon IT-tuki oo, enkä edes tiimin IT-tuki ole [...] One Driveen kun tehdään kansioita [...] teen rautalanka versiot, että onneksi mä oon riittävän alhaalla taidoissaan niin että mä tiedän että ei auta jos mä sanoin että laittakaa sieltä ja laittakaa sinne [...] minun pitää ottaa ruutu kopioita tässä tänne ja tänne” (H7)*

### **Työkykyjohtamisen taito**

Tutkimushaastatteluista nousi esille työkykyjohtamisen taito, jonka muutama tiimipäällikkö mainitsi tärkeäksi taidoksi esimiehelle. Kun toimihenkilöä ei tapaa henkilökohtaisesti on vaikeaa tunnistaa mahdollisia merkkejä työkykyä uhkaavia tekijöistä. Erityisesti kotietätyössä, jossa on vaarana, että työ – ja vapaa-ajan sekoittuminen, tämä voi uuvuttaa työntekijän.

*yksi sellainen tosi tärkeä asia on täällä tuota työkykyasiat [...] nyt kun ei enää näe ihmistä ja tota ei pysty tekemään niitä havaintoja samalla tavalla niin [...] minä en pysty samalla tavalla arvioimaan sitä ihmisen työkykyä ja ajattelemaan, että mitenkähän se nyt voi. [...] ja pitäisikö minun ehkä tarttua siihen (henkilön tilanteeseen) [...] se tuntuu itsestään niinku hirveän ikävälle, että jos minä en vaikka nää, että jollain menee huonosti” (H3)*

Työkykyjohtaminen on haastavaa, vaikka nähtäisiin kasvojen ja edellyttää vahvaa luottamusta esimiehen ja alaisen välillä. Fyysinen etäisyys tekee työkyvyn havainnoinnista vaikeampaa.

### **Suorituksen johtamisen taito**

Haastatteluissa suorituksen johtaminen ei noussut voimakkaasti esille, kuitenkin tunnistettiin tilanteita joissa suorituksen johtaminen kohtaa haasteita.

*” puhutaan suorituksen johtamisesta ja niin ehkä se, että miten niihinkin puuttuu välillä ja sitten tulee ehkä sellainen tunne, että mikä johtuu mistäkin,*



*että onko siellä kotona [...] työhyvinvoinnillisia asioita, että jos olen huomannut tällaisia tuloksen vaikka laskuja” (H4)*

Tutkittavassa organisaatiossa tehdään ratkaisutyön havainnointia, jossa arvioidaan työn tekemiseen liittyviä elementtejä. Tätä ratkaisutyön havainnointia on totuttu tekemään jo teknologiavälitteisesti joten, etätyön voimakkaan lisääntymisen ei koettu tuovan erityisiä lisähaasteita suorituksen arviointiin.

## 5.2 Esimiesten kokemukset omista etäjohtajan taidoista

Kun tutkimushaastattelussa oli keskusteltu etäesimiesten kuvaamista taitovaatimuksista, kysyttiin heiltä tämän jälkeen, miten he kokevat omat etäjohtajan taitonsa? Tässä luvussa kuvataan tutkittavan organisaation esimiesten kokemuksia omista etäjohtajuuden taidoista. Kuvattuja taitoja käsitellään samassa järjestyksessä, kun edellisessä kappaleessa oli niitä tunnistettu.

### **Viestintätaidot**

Haastatellut esimiehet kokivat vahvuudekseen läsnä tapahtuvan viestinnän ja nyt etätyön voimakkaan lisääntymisen vuoksi heidän on täytynyt viestiä huomattavasti enemmän kirjallisesti eri kanavissa. Valtaosa toi esille, että kokevat etäviestintätaidot ja erityisesti kirjallisen viestinnän taidot kaikkein heikoimmiksi taidoikseen. Kirjallisen viestin saattaminen mahdollisimman selkeäksi ja oikein ymmärrettäväksi on koettu vaikeaksi. Esimiehet ovat mahdollisuuksien mukaan käyttäneet yhteistä viestintämateriaalia, mutta aina tulee tilanteita, jolloin esimiehen on luotava tekstit itse.

*” tavallaan toi viestintää on aina minusta haastavaa eli tota onko tarpeeksi selkeäsanainen [...] että kaikki ymmärtää sen asian samalla tavalla, että siinä se on minusta haastavaa välillä” (H1)*

*”kyllä toi viestintä tosiaan kun se on vaikeaa [...]se on ehdottomasti myös sitten taas toisaalta semmoinen mikä on ehkä osittain mun oma kehittämiskohdekin tai niinku pitäisi olla” (H5)*

*”viestintää menee aikaa ja se on niinku myös itselleni sellainen niinku oppimisen paikka, koska aikaisemmin oon vaan lähtenyt siitä omasta työpisteestä ja lähtenyt kiertämään sinne tiimiin ja nyt ei pääse sitä tekemään.” (H3)*

*”se viestien kirjoittaminen se on jotenkin niin se ei ole mun mielestä helppoo [...] että ne tulee silleen oikeanlaisena, kaikki ymmärtää sen mitä mä oikeasti tarkoita ja senki takii mun mielestä on kivempi pitää vaa sit lyhyitä palavereja” (H2)*

Oikean viestintäkanavan valinta ja viestin muotoilu ymmärrettäväksi olivat erityisen haastavia ja monet kokivatkin sen omaksi kehityskohteekseen.

### **Vuorovaikutustaidot**

Tutkimushaastattelujen mukaan esimiehet pääsääntöisesti kokivat vahvuutenaan hyvät vuorovaikutustaidot. Esimiesten kokemusten mukaan heidän on luontevaa lähestyä toimihenkilöitä ja kollegoja, he ovat aidosti kiinnostuneita ihmisistä ja keskusteluista heidän kanssaan. Heidän on helppo ottaa vaikeitakin asioita puheeksi. He kokevat olevansa helposti lähestyttäviä ja pystyvät mukautumaan eri tilanteisiin joustavasti. Yksilöllinen johtaminen ja valmentaminen perustuu haastattelujen mukaan vahvaan vuorovaikuttamiseen ja kykyyn olla läsnä.

*”Vahvimmilla niin mä oon vuorovaikutustilanteessa, se että et mä pystyn luovimaan ja mukautumaan eri tilanteisiin” (H6)*

*”vuorovaikutustaidot on niinku vahvat ja tuota ja [...] mulle ei oo koskaan ollut mitään vaikeuksia myöskään niinku vaikeista asioista nostaa keskustelua” (H5)*

*” elikkä toi vuorovaikutus niinku tuntuu semmoiselta että se on semmoista ominta” (H1)*

Esimiehet haastatteluissa kuvasivat vuorovaikutustaitojaan vahvuuksikseen ja heiltä kysyttiin, haastaako etäkonteksti heidän vuorovaikutustaitojaan. Etänä tapahtuvan

vuorovaikutuksen ei koettu vaikuttavan heikentävästi omiin taitoihin. Pääsääntöisesti koettiin, että on helppoa olla kontaktissa tiimiin, myös teknisten apuvälineiden avulla. Esimiehet ovat tottuneet käyttämään esim. Skypeä ja sen käyttöön ei niinkään koeta enää liittyvän haasteita ja keskustelut ovat heidän näkökulmastaan luontevaa hoitaa myös etänä.

*”ne vuorovaikutustaidot on sellaiset mitkä ehdottomasti niinku tukee tätä (etäjohtajuutta) ja mulla on niinku [...] itselläni sellainen että minä tykkään hirveesti vuorovaikuttaa ihmisten kanssa ja tota minä rakennan sitä kautta myöskin [...] vahvasti sitä yksilöllisestä johtamista ja tota se on mulle silleen luontevaa vaikka se ei oookaan niin luontevaa kun se ihan kasvokkain [...] koen sen silti niinku tämän tota Skypenkin kautta niin se on mulla se vahvuus.”*  
(H3)

Vaikka vuorovaikutus teknologiavälitteisesti on haastavampaa kuin kasvotusten, kokivat esimiehet sen siitä huolimatta vahvuudekseen.

### **Luottamuksen rakentamisen taito**

Esimiehet kokivat omat luottamuksen rakentamisen taitonsa hyvinä ja tätä he arvioivat mm. henkilöstöbarometristä saamiensa esimiesarvioiden perusteella. Tutkimushaastattelun mukaan esimiehet kokivat olevansa aktiivisessa vuorovaikutuksessa tiimiläistensä kanssa ja tavoitettavuus oli heidän vahvuutensa.

*”kyl mielestäni nautin kyllä tiimini toimihenkilöiden luottamustakin ainakin barometrit näin sanoo”* (H5)

*”mä itse koen, että mä pystyn hyvin rakentamaan luottamusta mun mielestä”*  
(H7)

*”sä rakennat sen luottamuksen [...] olemalla itse silleen välitön. Kertomalla, antamalla myös itsestäsi jotain ja myös sitten sen että sinä olet hiljaa niinku tietyistä asioista että mitkään asiat ei tule mistään ylimääräisenä esiin niin silloin mun mielestä sen luottamuksen pystyy rakentaa [...] mä tosiaan anna myös sitten itsestäni ja kerron jotain omia juttuja”*(H2)

Haastatellut esimiehet kokivat olevansa läsnä ja tavoitettavissa, mitä he pitivät tärkeänä luottamuksen rakentamisessa.

### **Tiimin etärakentamisen taito**

Tutkimushaastattelun mukaan, osa tiimipäälliköistä koki yhteisöllisyyden rakentamisen taitonsa hyviksi ja osa koki olevansa niissä heikoilla. Erityisiä haasteita koettiin siinä, että tiimipalaverissa ei synny keskustelua tai ei ole onnistuttu kannustamisessa kameroiden käyttöön tiimipalaverin aikana. Tiimipäälliköt kokevat, että kameran käyttöön ei voida pakottaa, mutta toivovat että saisivat rohkaistua tiimiään tältä osin uusille toimintatavoille. Virtuaalikalpeilla tms. on pyritty lisäämään vapaamuotoista vuorovaikutusta, osassa tiimejä nämä toimivat, osassa ne on lopetettu, koska keskustelua ei syntynyt luontevasti.

*”mulla on mun mielestä hyvät taidot [...] tämän tiimin yhteisöllisyyden rakentamisessa [...] meidän Skype -huone on semmonen että [...] totta kai siellä työasia puhutaa, mutta siellä on myös vapaamuotoisemminkin semmoista mukavaa asiaa, moderaattori kyllä olen.”(H7)*

*”sanoisin juuri se (tiimin etärakentamisen taito) on varmaan sellainen kuin haastava tekijä itelle, että mä en koe olevani siinä mitenkään ekspertti tai hyvä, että se on ollut ehkä sellainen vaikea juttu aina, ja sit mikä muo on ehkä vähän tässä omassa tiimissäni haastanut välillä myös se [...] että tää on vähän niinku kahdesta eri tiimistä kasattu jo alkujaankin tämä porukka, ni täs on myös sellaista, että ne ei ole kovin hyvin edes tunteneet toisiaan” (H4)*

Kokemukset tiimin etärakentamisen taidosta ja yhteisöllisyyden rakentamisen taidoista jakautuivat kahtia. Osalla haastateltavista tiimipäälliköistä oli pidempi yhteinen historia tiiminsä kanssa. Osa esimiehistä oli saanut uusia jäseniä tiimiinsä vuoden aikana tapahtuneiden rekrytointien myötä.

### **Etätyövälineiden tekniset taidot**

Kaikki tiimipäälliköt kokivat, että heidän tietotekniset taitonsa ovat riittävät. Heillä on riittävä perusosaaminen, joka mahdollistaa työskentelyn etänä. Tiimipalaverien vetäminen

ja niissä erilaisten työvälineiden käyttö on kaikilla hallussaan ja mikäli tulee tekninen ongelmatilanne, kollegan tai tiiminjäsenen osaamista voidaan hyödyntää. Organisaatiossa on erillinen IT-tuki, johon työntekijät voivat soittaa tietoteknisten ongelmien ilmaantuessa ja esimiehen roolissa ei tarvitse hallita monimutkaisempia ongelmatilanteiden hoitamisia.

*”minun tietotekniset taidot on nyt ainakin hyvää perustasoa ehkä piirun verran paremmat” (H5)*

*” mä uskoisin, että ikäluokkani keskimääräistä paremman ” (H7)*

*”kyllä ne varmaan suht riittävät (tekniset taidot) on, mutta enhän mä oon niinku semmonen, joka käytän, en käytä niitä (Skype työvälineitä) hirveän paljon. Niitä Skypen... luonnoslehtiötä käytän joskus ja chatti kenttää mutta en mä niinku kauheesti muuten niitä käytä” (H1)*

### **Esimies valmentajana**

Tutkimushaastattelussa yksi haastateltavista toi esille, että etätyö haastaa esimiehen valmentajan roolia. Vaikka valmennusta tehdään säännöllistä ennakoon sovituissa ratkaisutyön havainnointi tilanteissa, niin paljon tapahtuu havainnointia ja oivalluttamista myös arjen spontaaneissa tilanteissa. Kun työskennellään yhteisissä tiloissa, esimieheltä voi ohi menen kysyä jotain, johon esimies voi tarttua valmennuksen näkökulmasta. Esimies koki, että kun ei tavata spontaanisti, siinä voi jäädä tärkeää tietoa (asia, joka voitaisiin sattumalta huomata) ”pimentoon” Kun valmennusta tehdään Skype välityksellä, esimies asettuu helpommin ”vastausautomaatin” rooliin kuin toimisi oivalluttavasti.

*”kun sä oot silleen kauempana [...] sä et voi niinku vaan sanoa jostain tietyllä tavalla ohimennen, että tässä (etäjohtamisessa) sun pitää enemmän keskittyä mieltii se, että mitä sanot ja millon sä sanot [...] jotenkin se valmentaminen muutenkin [...] ja tietysti sitä taas etäjohtamisessakin voi tehdä, mutta tässä (etäjohtamisessa) helpommin ehkä olet silleen vastausautomaattina” (H2)*

### 5.3 Mistä tekijöistä organisaatiotuki muodostuu?

Tässä haastattelututkimuksessa esimiehet tunnistivat useita organisaatiotuen muotoja. Tutkittavassa yrityksessä on oma erillinen esimiestyön tukeen tarkoitettu verkosto, Ammattimaisen johtamisen foorumi. Ammattimaisen johtamisen foorumi tarjoaa työvälineitä osaamisen – ja suorituksen johtamiseen, esimies- ja johtamiskoulutusta sekä työkykyjohtamisen kokonaisuuden. Ammattimaisen johtamisen foorumi järjestää mm. esimiespriiffejä ja HR-teematuokioita, joissa jaetaan tietoa ja joissa on mahdollisuus vaihtaa kollegoiden kanssa tietoa ja ajatuksia.

*”siis musta tuntuu ensinnäkin, että meidän organisaatio on mennyt tänä vuonna tosi paljon eteenpäin tässä” (H7)*

*”ihan noita esimiespriiffejä tai HR teematuokioita, niin mun mielestä asia on tuotu niin kuin erilaisia näkökulmia eli mun mielestä semmoiset tukitoimet (etätyön ja etäjohtamisen) ovat lisääntyneet huomattavasti” (H7)*

Vuonna 2020 teemat ovat huomioineet etätyön haasteet ja tämän on koettu tukevan etäjohtajuutta. Osa haastateltavista koki, että organisaatio on panostanut esimiesten tukeen erityisesti tässä haastavassa COVID-19 Pandemia tilanteessa.

#### **Ammattimaisen johtamisen foorumi**

Tutkimushaastattelussa kaikki haastateltavat mainitsivat ammattimaisen johtamisen foorumin tuen. Foorumi tarjoaa esimiehille kokonaiskuvaa organisaation johtamisesta ja auttaa esimiehiä hahmottamaan organisaation tahtotilaa. Ammattimaisen johtamisen foorumi tarjoaa tukimateriaalia eri tilanteisiin, HR-teematuokiota ja erityisesti noin kerran kuukaudessa pidettävät esimiespriiffit.

*”olen ollut tosi [...] aktiivisesti aina mukana nois kaikissa esimiespriiffeissä ja tuota mun mielestä ne on ollut hyvin ja [...] sitä kautta niinku rakentanut täysin itselleen niinku tätä organisaation kuvaan [...] mitä tämä organisaatio niinku toivoo että me esimiehet niinku toimitaan ja tehdään sitä etäjohtamista*

*ja [...] minkälaiseen suuntaan meidän pitää niinku tät johtamista viedään, että se on ollut minulle itselleni kuin sellainen tosi tärkeä” (H3)*

*”ne on mun kalenterissa merkattuna (HR-teematuokiot) ja mä pyrin siihen, että kuin niitä järjestetään mä menen sinne kuuntelemaan ja keskityn vain ja ainoastaan siihen asiaan. Mutta sit kun tää on täällä on arki tämmöistä ku se on niin valitettavan usein täytyy kyl myöntää että se menee osittain ainakin semmoiseen multitaskaamiseen et tota no... mutta kyllä ne on ollut niinku mä oon kokenut hyväksi”(H6)*

*”työhyvinvointi verkostoa tai sitten ihan noita esimies priiffejä tai hr teematuokioita, niin mun mielestä asia on tuotu niin kuin erilaisia näkökulmia eli mun mielestä semmoiset tukitoimet ovat lisääntyneet huomattavasti”(H7)*

Ammattimaisen johtamisen foorumi on laaja ja merkittävä organisaation tukimuoto tutkittavassa organisaatiossa ja tutkimushaastattelun mukaan vaikuttaa siltä, että haastavassa poikkeustilanteessa on onnistuttu tukemaan esimiehiä erityisen hyvin.

### **Sinetin (intranetin) tukimateriaalit**

Tutkimustulosten mukaan organisaatio tukee esimiehiä jakamalla tieto ja tukimateriaalia organisaation intranetissä, Sinetissä sekä erilaisissa SharePoint ryhmätyöskentelytiloissa (kuten Ammattimaisen johtamisen foorumin työtila). Haastatellut esimiehet kokivat, että organisaatiossa jaetaan paljon tietoa eri kanavissa esimiestyön tueksi, esimerkiksi vinkkejä etäpalaverien vuorovaikutteisuuden lisäämiseen ja osallistamisen kannustamiseen.

*”esimies asioiden hoitamiset niin ja erilaiset tilanteet kyllä mä aika hyvin tunnistan ja tiedän että mitä minun täytyy milloinkin toimia ja sit mä haen niinku tavallaan että prosessin mukaiset askelmerkit sit sieltä jos tarvii sieltä Sinetistä” (H5)*

*”siis kyllähän meidän talo tarjoaa paljon, Sinetti pursuaa asioita ja ohjeita ja jopa niinku välineitä mitä pitäisi ehkä niinku paremminkin oppia käyttämään” (H1)*

*”aina kun on joku ajankohtainen niin saatan hakea ihan hakusanalla ja löytää hyvää materiaalia joko yhteisesti kaikille tuotettua tai vaikka jonkun ihan muun alueenkin [...] esimerkiksi työterveyshuoltoon [...] oikein hyvää materiaalia ja kertaan niitä kyllä niinku säännöllisesti” (H7)*

*”näitä osallistavia (menetelmiä) esimerkiksi Barometrin purkuun [...] jonkin verran olen hyödyntänyt [...] varmasti voisi enemmänkin hyödyttää [...] semmoista niin kuin osallistavaa keskustelua ja [...] valmiita pohjia esim. niitä mä oon hyödyntänyt” (H6)*

Näistä konkreettisista työvälineistä ja apumateriaaleista on ollut apua arjen työssä. Toisinaan kuitenkin tiedon löytäminen koetaan haastavaksi ja arjessa pitäisi olla enemmän aikaa tutkia tarjolla olevaa tietoa

### **Sisäiset koulutukset**

Organisaatiossa toimii Koulutuspalvelut yksikkö, joka tarjoaa esimiehille koulutuskokonaisuuksia, joita voidaan valita esimiesten koulutustarjottimelta kulloiseenkin urakehityksen vaiheeseen. Organisaation tarjoamat koulutukset ovat merkittävä tuki esimies työlle. Tutkimuksen mukaan koulutukset koetaan hyödyllisiksi, erityisesti esimiesuran alkuvaiheessa ja pidemmän aikaa esimiestyössä olevat voivat myös päivittää tietämystään ko. koulutusten avulla. Esimiesten koulutustarjottimella on mm. monipaikkaisen tiimin johtamista tukeva koulutus.

*”uusille esimiehille siellä on tosi hyviä (koulutuksia), mäkin on käynyt [...] silloin kun alkoi sen valmennus ja sehän oli ihan älyttömän hyvä” (H2)*

*”kyllä mä aina välillä niitä (esimiestarjottimen koulutuksia) katson ja mä pohdin että, et oisko tossa minulle jotain uutta tai jotain kertaamista” (H1)*

*”mäkin oon kattonut tuolta koulutuspalveluiden sivulta, että on niitä monipaikkaisen työyhteisön johtamista (koulutus) esimerkiksi” (H7)*



Osa haastatelluista kertoi, että organisaation esimieskoulutusten kautta on myös tarjoutunut mahdollisuus hyödyntää oman yksikön ulkopuolisen mentorin esimiestyön tukea etäjohtamisen haasteissa. Lisäksi koulutusten kautta on syntynyt verkostoja, joita esimies voi hyödyntää tarpeen mukaan.

*”mä oon sieltä (esimieskoulutus) edelleen joihinkin niihin ketkä oli samassa valmennuksessa niin niihin esimiehiin yhteydessä aina välillä et tuli myös semmoisia hyvin niinku sparraaja pareja sieltä” (H2)*

Sisäisiä koulutuksia hyödynnetään myös siten, että viimeisimmissä koulutuksissa käyneet esimiehet tuovat päivitettyä tietoa esimieskollegoilleen, jotka mahdollisesti ovat suorittaneet saman koulutuksen aiemmin.

### **Oman esimiehen tuki**

Tutkimustulosten mukaan esimiehet kokivat oman esimiehen tuen tärkeäksi. Kun esimies kokee saavansa tukea omalta esimieheltä vahvistaa se hänen omaa roolia esimiehenä. Oma esimiehen luottamus antaa toimintatilaa ja vapauttaa toimia roolissaan persoonallisuuttaan hyödyntäen. Vuoropuhelu esimiehen kanssa erityisesti haastavissa tilanteissa tukee esimiestä ja on erityisen tärkeää. Esimiehen osoittama luottamus korostui, sekä hänen kanssaan yhteisesti sovitut vastuiden ja velvollisuuksien rajat.

*”mun oman lähiesimiehen toiminta (tukee) tosi paljon ja mä on tosi tyytyväinen mun esimiehen toimintaan niin kuin suhteessa muuhun” (H7)*

*”kyllä mä koen että luottaa (oma lähiesimies) että joo kyllä mä saan niinku hirveen vapaasti tehdä asioita” (H2)*

*” (oman esimiehen tuki) luotto tulee myös siihen että, tai sitä kautta että, et on mahdollista tehdä niinku omaa työtään tavallaan, sillä omalla persoonalla ja omalla tavallaan tehdä sitä työtä” (H5)*

*”se on tullut se mun rooli ja tehtävä niin selväksi ja se mun esimies antanut mulle ne raamit niin selvästi ja mä olen uskaltanut ne ottaa. [...] luottamus*

*mulla ja esimiehellä on niin vahva että sitten toimihenkilötkin tietää että on asioita, jotka mä voin päättää eikä minun tarvitse niitä keltään varmistaa” (H7)*

Oman esimiehen tuki ja luottamuksen osoitus koettiin tärkeäksi, mutta sen merkitys ei korostunut erityisesti haastateltavien puheenvuoroissa.

### **Kollegan tuki**

Kun tutkimushaastattelussa keskusteliin organisaation tarjoamista tukimuodoista ja esimiestuesta, sen rinnalle nousi hyvin vahvasti kollegalta saatu tuki. Jopa niin, että kollegan tuki vaikutti tärkeämmältä kuin oman esimiehen tuki. Kaikki haastateltavat mainitsivat kollegan tuen tärkeäksi. Tutkimuksessa ei tukimuotoja laitettu arvojärjestykseen vaan kollegan tuen merkitys korostui haastateltavien puheenvuoroissa. Sparrausparin (usein esimieskollega) kanssa tai oman ryhmän tiimipäällikköpalaverissa voidaan jakaa hyviä käytäntöjä mm. kuinka kollegat ovat ratkaisseet etäjohtamiseen liittyviä kysymyksiä. Lähiesimieskollegat ovat helpommin tavoitettavissa kuin oma esimies ja aina joku on vapaana auttamaan haastavissakin tilanteissa.

*”yks suurin voimavara on siis laajasti meidän esimieskollegat, että jos tulee semmoinen tilanne, on se tilanne mikä tahansa, niin minulla on oikeasti ja aidosti semmonen olo, että mä voin soittaa ihan kenelle vaan” (H5)*

*”sitten vertaistukee [...] jutella että no miten sä oot tällaisia juttuja vaikka käynyt läpi jos on ollut jotain vaikeuksia ku tää on nyt vähän hankala tälleen etänä hoitaa, niin kyllä mä senkin nyt koen aika tärkeäksi voimavaraksi” (H4)*

*”vertaistuki nimenomaan varmaan niinku ollut tässä nyt ehkä se suurin auttaja että tässä on aika hyvin tiimipäälliköt pitänyt yhteyttä [...] Skypen välityksellä [...] soitellaan niinku paljon ja käydään keskustelua kyl mä niinku sen koin tosi hyväksi” (H4)*

*”jos sä kysyt multa, että minkälaista tukea mä saan mun esimieheltä versus mun kollegoilta ni niin kyllä se niin on, että sen ns. paremman tuen kuitenkin sitten saa kollegoilta.” (H5)*

Kollegan tuki nousi hyvin vahvasti kaikkien haastateltavien puheenvuoroista esille.

### **Organisaation asiantuntijat**

Tutkittavassa organisaatiossa on erilaisia sisäisiä palveluita tarjolla, HR-asiantuntijoita, IT-asiantuntijoita, työhyvinvoinnin asiantuntijoita, koulutuksen asiantuntijoita, viestinnän asiantuntijoita. Haastateltujen esimiesten mukaan nämä ovat tärkeitä tukimuotoja ja tukimuodot ovat helposti tavoitettavissa.

*”mä voin olla kehen vaan yhteydessä voi olla asiantuntija 1 yhteydessä tai asiantuntija 2 tai mitä apua ikinä tarviikaan kyllä meidän niinku järjestelmät toimii ja että meillä on nämä tällaiset Skype ja kaikki muut niin kyllähän se tukee sitä (etätyötä)” (H2)*

*”jos mulle tulee joku tota noin niin kinkkinen juttu niin kylmä asiantuntija 3 sit niinku mä soitan” (H5)*

Asiantuntijaa voi lähestyä Skype viestillä tai sähköpostitse ja usein miten löytyy aina joku auttamaan. Organisaation asiantuntija avusta korostui erityisesti HR-asiantuntijat, joilta saa apua erilaisiin arjen johtamistilanteisiin, kuten erilaisten työaikajoustojen, opintovapaa-asioiden yleistä neuvontaa tai kirjausapua.

### **Toimintaa tukeva organisaation rakenne**

Tutkimushaastatteluisissa heräsi kysymys, tukeeko nykyinen organisaatorakenne etätyötä. Jossain määrin kyllä, mutta tutkimuksen mukaan olisi tarve uudelleen arvioida, onko nykyinen tiimirakenne paras mahdollinen. Ihmiset työskentelevät rooliensa mukaan yli tiimirajojen ja heidän arjen yhteistyökumppanit (työyhteisö) saattaa olla jokin muu kuin mihin he hallinnollisesti kuuluvat.

*”minkälaista tämä elämä tiimeissä ja ryhmissä on [...] mä näen jotenkin niinku [...] enempi semmoisena virtuaalisena [...] jotenkin tämä tiimi ajattelu että me meitä arvioidaan tiiminä [...] mun johtamista arvioidaan suhteessa siihen tiimiin, niin minusta tuntuu että se ei enää ole kohta niinku tätä päivää”(H1)*

*” tavoitteissa puhutaan meidän tiimeistä ja puhutaan myös yhteisöllisyydestä [...] ihmisille syntyy (yhteisö) sen yhteisen tehtävän kautta pitkälti ja niitten yhteydenottojen kautta, niin jotenkin siitä että [...] esimiehen sitten pitäisi puoliväkisin sitä tiimin yhteisöllisyyttä rakentaa kun ne ihmiset kuitenkin sinkoilee siellä ja erilaisissa muissa ryhmissä ihan siinä arjessaan” (H1)*

Tutkimushaastattelussa nousi esille, että oma esimiesrooli koetaan hetkittäin ristiriitaisena siltä osin, että esimiesten tuloksia arvioidaan tiimirakenteen kautta kun joissakin tilanteissa olisi tarkoituksenmukaisempaa arvioida esim. toiminnan kautta.

### **Keskuksen esimiespäivät**

Eteläisessä toimeentuloturvaetuuksien ratkaisukeskuksessa, jossa haastateltavat esimiehet työskentelevät järjestään muutaman kerran vuodessa esimiespäivät, jolloin esimiehet tapaavat toisensa kasvotusten. (Vuonna 2020, tilaisuus pidettiin Skypen välityksellä) Näihin esimiespäiviin valitaan teema, jota käsitellään yhteisesti mm. esim. työpaja työskentelynä. Nämä esimiespäivät koettiin tärkeänä organisaation tukimuotona, ja kasvokkainkohtaamisista saatiin energiaa omaan työhön.

*"ku sä näät toiset siinä niin se energia jotenkin niinku karttuu eri tavalla että kun mä tykkään niistä ihan hirveästi niist päivist"(H2)*

Nämä esimiespäivät mahdollistavat ajatusten vaihdon kollegoiden kanssa/ vertaistuen jakamisen ja ne on koettu erittäin antoisiksi.

## 5.4 Esimiesten toiveet etäjohtamisen organisaatiotuelle

Yleisesti ottaen haastatellut esimiehet olivat tyytyväisiä organisaatiolta saamaansa tukeen ja tukimuotoja koettiin olevan riittävästi. Kuitenkin haastatteluissa nousi toiveita, mitä tukea organisaatiolta jatkossa toivotaan. Organisaation käytössä oleva ammattimaisen johtamisen mallin koettiin olevan hyvä, mutta sen voisi muuntaa siten, että se entistä enemmän huomioisi etätyötä ja etäjohtamista. Muutamassa haastattelussa heräsi ajatus, että olisi hyvä jos organisaatiossa olisi määritelty, mitä on hyvä etäjohtajuus organisaatiossa ja mistä osatekijöistä se muodostuu. Sen pohjalta luotaisiin koulutuspaketteja, minkä avulla omaa johtajuuttaan voisi kehittää.

*”Pohdittais syvemmin mitä perupalikoita kuuluu hyvään etäjohtajuuteen, mitä täytyy ottaa huomioon niinku strukturoidumpaa tietyillä tasoilla [...] ainakin ne näkökulmat olisi siellä olemassa ja mihin vois niinku tavallaan peilata sitä omaan tekemistä, että se varmaan niin kuin olisi just se tarve ehkä jatkossa”*  
(H4)

Esimiehelle toivottiin selkeämpää rakennetta esimiesuran polulle ja että esimiehen kehittymistä seurattaisiin systemaattisesti. Toivottiin, että itsensä johtamiseen esimiehenä olisi joitakin mittareita tai työvälineitä, joihin voisi peilata omaa osaamistaan ja tunnistaa mahdollisia osaamisvajeita tai kehittymiskohteita. Yhtenä esimerkkinä voisi olla, että järjestelmä (tai koulutuspalveluyksikkö) ehdottaisi, seuraavaa askelta tai muistuttaisi, ”että viimeksi olet ollut tässä ja tässä koulutuksessa, nyt voisit päivittää osaamista uudella sisällöllä”.

*”jotain semmoisia (mittareita tai arviointivälineitä) mitä taitoja multa uupuu tai [...] minun pitäisi kehittää jotain tai [...] niin kuin tässä etätyöskentelyssä [...] mitä tarvitaan niinku, voiko sanoa hyvään etäjohtamiseen, laadukkaaseen etäjohtamiseen, mitä jotain semmoisia palikoita [...] mistä se koostuu ehkä jotenkin tämmöstä”* (H6)

*”miks ei esimiehille ole samalla lailla et seurattas sitä niinku oppimispolku jollain tavalla ja sit jos niinku toteen, että et okei en mä tarvii mielestäni tätä*

*(koulutusta) ja sit mä en mene siihen, mutta että kuitenkin [...] olisi semmoinen vinkki että tämä olisi tähän jatkoa” (H2)*

*”jotenkin olisi joku mitattava arvio siihen että [...] vois aina ite palata siihen hei ja sit [...] ehkä semmoisia valmennuksia tai jotain tai vaikka juuri siltä joka niin kun handlaa sen (taidon, joka itseltä puuttuu) hyvin, on hyvä tässä niin hänen kanssa voisi käydä tästä sparrausta että miten sä oot tehnyt tän ja miten sä oot toteuttanut” (H6)*

Selkeä koulutustarve koettiin etäesimiehen kirjallisten viestintätaitojen vahvistamisessa. Toivottiin koulutusta, joka auttaisi pohtimaan viestintäkanavan valintaa ja kirjoitettujen viestien sisältöä. Minkälaisiin asioihin tulisi kiinnittää huomiota, että viesti tulisi ymmärrettyä ja vältettäisi viestin väärinymmärryksiä mahdollisimman hyvin.

*”voisi olla vaikka joku tuota viestinnällinen koulutus esimiehelle [...] tavallaan juuri se että, kuinka sen onnistuneen viestinnän niinkun rakentaa ja tuota mitä siihen onnistuneeseen viestintään kuuluu ja tuota kyl mun mielestä sellainen koulutus voisi olla ihan paikalla” (H3)*

Aiemmin kuvatut toiveet nousivat useissa haastatteluissa esille, näiden lisäksi mainittiin yksittäisiä toiveita etäjohtamisen tueksi. Esimiehet toivoivat työvälineitä työkykyjohtamiseen etäkontekstissa, minkälaisiin asioihin tulisi kiinnittää huomiota huolehtiessaan etänä työskentelevien työhyvinvoinnista. Vaikka koettiin, että organisaatio on tarjonnut tukea ja välineitä osallistamisen avuksi, toivottiin vielä enemmän konkreettisia työvälineitä, kuinka toimihenkilöitä aktivoidaan vuorovaikutukseen ja osallistumaan yhteiseen keskusteluun. Lisäksi koettiin tarpeelliseksi lisätä esimiehen tietämystä siitä, kuinka toimihenkilöiden itsensä johtamista voidaan valmentaa. Tutkimushaastattelun mukaan esimiehet kokivat ihmisten aktivoimisen vuorovaikutteiseen toimintaan etänä haastavaksi, tähän toivottiin vinkkejä ja konkreettisia työvälineitä. Lisäksi esimiehet mainitsivat toiveita, jotka suoranaisesti eivät liity etäkontekstiin, mutta koettiin organisaation tukena tärkeiksi. Toivottiin mm. selkeämpiä ja rohkeampia linjanvetoja HR asioissa, laajempia työnkiertomahdollisuuksia, järkeviä tiimikokoja ja aikaa oman osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

## 6. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä taitoja etäjohtajalta edellytetään ja kuinka organisaatio tukee esimiehiä etäjohtajuudessa. Tämän luvun tarkoituksena on vastata työn alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin teorian ja empirian pohjalta. Luku etenee tutkimuskysymysten mukaisesti siten, että ensin vastataan alakysymyksiin ja lopuksi päätutkimuskysymyksen. Tutkimuskysymysten vastausten jälkeen tehdään yhteenveto sekä pohditaan tutkimuksen rajoitteita sekä tehdään jatkotutkimusehdotuksia.

### 6.1 Pohdinta ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

#### **Alatutkimuskysymys 1: Mitä taitoja etäjohtajalta edellytetään?**

Etätyötä ja etäjohtamista on tutkittu paljon, mutta Vilkmanin (2016, Luku 1) mukaan harvoissa organisaatioissa on määritelty, minkälaista osaamista etäjohtajalta tarvitaan. Tutkimuksen empiriaosa tuki tätä väitettä. Tutkittavassa organisaatiossa ei ole määritelty, mitä osaamista etäjohtajalta edellytetään. Kirjallisuuskatsauksessa perehdyttiin kahteen erilaiseen etäjohtajan kyvykkyyksiä kuvaavaan malliin Fisher ja Fisherin, Key Competencies of Virtual Team Leaders 2011 (FF-malli) ja Van Wart, Roman, Wang ja Liun The Six E-competency Model 2019 (VW-malli). Näissä malleissa todettiin olevan paljon yhtäläisyyksiä, vaikka kyvykkyyksiä oli nimetty eritavoin. Tässä luvussa pohdinta etenee mukailien näitä malleja siltä osin, kun yhtäläisyyksiä on tunnistettu. Ensin ne taidot, jotka ovat yhteisiä sekä teorioissa että empiriassa ja tämän jälkeen taitoja, jotka ilmenivät vain teorioissa tai empiriaosassa

#### **Viestintätaidot**

Skovholt (2009, 1) totesi, että etätiimien johtajuus saavutetaan ensisijaisesti viestinnällä. Haastattelutulosten mukaan myös esimiehet kokivat viestinnän tärkeäksi etäjohtajan taidoksi. Viestinnän tulee olla selkeää, ymmärrettävää ja väärinymmärryksiä välttävää. Etäjohtajan on osattava valita toimintaympäristö viestinnälleen, mikä viestintäkanava tai väline on paras kulloiseenkin tilanteeseen. (Newman et al. 2020, 456; Hill ja Bartol 2018, 1–9) Tutkittavassa organisaatiossa on käytössä useita viestintäkanavia, sähköposti, Skype viestitoiminnot -ja palaverit, intranetin (Sinetti) työtilat. Myös haastatellut esimiehet

nimesivät viestintäkanavan valintaan liittyvän tärkeyden. Hill ja Bartol (2018, 1–9) mukaan viestin ollessa lähinnä rutiinitiedon levittämistä ja jakamista, sähköposti ja chat tyyppiset kanavat toimivat hyvin. Sitä vastoin mitä monimutkaisempi tai arkaluontoisempi asia on kyseessä, sitä lähempänä sen tulisi olla henkilökohtaista viestintää. (Hill ja Bartol 2018, 1–9). Tätä vahvistaa myös tutkimushaastattelut, joissa esimiehet pohtivat viestintäkanavien valintaa. Empirian mukaan yksinkertaiset tiedotusluontoiset asiat voi helposti viestiä lyhyesti chatissa. Monimutkaisemman ja eri näkökulmia sisältävän viestin kohdalla on pohdittava, vaatiiko viestin välittäminen tiimipalaverin koolle kutsumista. Tutkimushaastatteluissa tuli ilmi, että on myös tilanteita, joissa on tärkeää keskustella kasvotusten toimistolla.

Etätyössä kirjallisen viestinnän rooli korostuu. Sähköpostiviestien sävy voidaan tulkita monella eri tavalla ja sähköpostiviesti on pysyvä. Skovholtin mukaan (2015, 118) esimiehen kirjoitetun viestin sävy voi vahvistaa esimiehen sosioemotionaalisten siteiden luomista alaisiin. Myös Van Wart et al (2019, 92) korostavat kirjallisen viestinnän sävyä, vaikka viestin tarkoitus ei ole olla vihainen tai loukkaava, se voidaan tulkita sellaiseksi. Tähän haasteeseen ovat törmänneet myös tutkimuksessa haastatellut esimiehet, kirjallinen viesti voidaan lukea ja tulkita hyvin eri tavoin. Burrus (2010) mukaan, viestinnän tulisi olla dynaaminen prosessi, jolloin etäjohtajan on opittavat, kuinka hän muuntaa keskusteluja yksisuuntaisesta tiedottamisesta vuorovaikutteisempaan viestintään. Myös tutkimushaastatteluissa nousi esille, että etäjohtajan tulisi kyetä aktivoimaan tiiminjäseniä vuorovaikutteiseen keskusteluun, monologista dialogiin.

### **Vuorovaikutustaidot**

Perinteisesti johtajuuden on katsottu perustuvan vahvasti esimiehen vuorovaikutustaitoihin ja kasvokkaisuviestintään (Zigurs 2003, 342). Forsten-Astikainen ja Kultalahti (2019, 7–8) mukaan hyvät vuorovaikutustaidot omaava esimies kunnioittaa, luottaa ja arvostaa alaisiaan ja tämä tuli myös ilmi empiria osassa. Tutkimushaastattelun mukaan avoin ja runsas vuorovaikutus sekä esimiehen tavoitettavuus ovat luottamuksen rakentumisen kannalta tärkeitä. Etäesimiehen täytyy arvostaa työntekijöitä ja heidän osaamistaan. Haastatellut esimiehet totesivat myös, että etäesimiehen on kyettävä kuuntelemaan ja kuulemaan herkäällä korvalla. Heidän mukaansa etäesimiehellä täytyy olla halua toimia vuorovaikutuksessa.



Nydegger ja Nydegger (2010, 71) ovat tutkineet etäjohtamisen haasteita ja todenneet vuorovaikutuksen olevan haastavaa jo samapaikkaisissa tiimeissä, jolloin etänä tapahtuva vuorovaikutus on erityisen haastavaa. Etäjohtamisessa vuorovaikutustaidot korostuvat ja sosiaalisia suhteita on kyettävä luomaan erilaisten virtuaaliteknologioiden avulla (Vilkman 2016, luku 6). Hyvät vuorovaikutustaidot nousivat myös vahvasti empiriaosassa tärkeiksi etäesimiehen taidoiksi. Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa jää pois fyysisessä vuorovaikutuksessa tehtävät havainnot esim. ihmisen kehonkielestä, eleistä ja ilmeistä. Tähän samaan haasteeseen kiinnittivät haastatellut esimiehet huomiota.

Esimiehen hyvillä vuorovaikutustaidoilla on yhteys työntekijän työsuoritukseen, työtyytyväisyyteen, organisaation sitoutumiseen ja työhyvinvointiin (Isotalus ja Rajalahti 2017, luku1). Hyvät vuorovaikutustaidot omaavalla etäesimiehellä on taito luoda positiivinen työympäristö ja lisätä tiimin vuorovaikutusta ja yhteistyötä sekä varmistaa, että vuorovaikutusmenetelmät ovat osallistavia. Etätyön tekeminen asettaa esimiehen ja alaisen vuorovaikutustilanteisiin erilaisia haasteita. Läsnä ollessa voidaan tavata toimistolla spontaanisti ja vaihtaa kuulumisia. Tällaisissa spontaaneissa tilanteissa voi tehdä erilaisia havaintoja kaikin aistein.

Kun vuorovaikutusta toteutetaan teknisten työvälineiden avulla, joudutaan etsimään uusia tapoja, kuinka esimerkiksi tiimipalaverista saadaan keskustelevia ja vuorovaikutteisia. Etätyön lisääntyttyä vuoden 2020 aikana, on yhä useampi joutunut uuteen tilanteeseen ja opettelemaan uudenlaisia tapoja yhteistyölle. Raghuram et al (2001, 384) kuvasivat etätyön yhtenä haasteena sopeutumisen uuteen toimintatapaan. Tämä sopeutumisprosessi sisältää muutoksen itse työn luonteessa sekä työntekijöiden vuorovaikutussuhteissa. Etäesimiehen on löydettävä keinoja, kuinka yhdessä luodaan uusia toimintatapoja sekä kuinka rohkaista tiimiä sosiaalisten suhteiden ylläpitämiseen ja vuorovaikutukseen teknologiavälitteisesti. Haastatteluissa kävi ilmi, että mikrofonien ja kameroiden käyttö ei ole kaikille luontevaa. esim. tiimipalaverien spontaani keskustelu on kokemusten mukaan vähentynyt. Tottuminen uuteen toimintatapaan vaatii myös esimiehiltä totuttautumista ja esimiehet tunnistivatkin myös omakohtaisia prosesseja totuttelemisessa esim. videoneuvottelussa kameran käytössä.

Toisaalta etävuorovaikutuksessa nähdään myös hyötyjä. Tilanteissa, joissa työskennellään avokonttoritiloissa, on huomioitava ympärillä olevat ihmiset ja yksityisyys kahdenkeskisissä

keskusteluissa. Kun molemmat sekä esimies että tiimiläinen ovat kotietätyössä, luottamuksellisiakin keskusteluja voi käydä helposti.

### **Luottamuksen rakentamisen taito**

Luottamuksen rakentamisen taito on noussut kirjallisuudessa tärkeänä taitona etäjohtajalle, tätä tukee myös tutkimushaastattelut, joiden mukaan luottamus on etätyöntekemisen lähtökohta. Henttonen ja Blomqvist (2005, 115) ovat todenneet, että luottamus ei rakennu automaattisesti virtuaalitiimeissä, vaan sitä pitää johtaa ja luottamuksen rakentumiseen liittyvät elementit tunnistaa. Yhtenä luottamuksen rakentamisen elementtinä Henttonen ja Blomqvistin (2005, 115) mukaan on lupausten pitäminen sekä seisominen tiimin ja sen jäsenten takana, nämä seikat nousivat esille myös tutkimushaastatteluissa. Vilkmänin (2016, luku 1) mukaan luottamuksen rakentuminen työntekijän ja esimiehen välille edellyttää avointa ja runsasta vuorovaikutusta esimiehen ja tiimin välillä. Luottamus on kaksisuuntaista, mm. Fisher ja Fisher (2011, 81) ovat todenneet; herättääkseen luottamusta on myös esimiehen luotettava alaisiinsa. Tämä avoin ja runsas vuorovaikutus sekä molemmin puolisen luottamuksen tärkeys, nousivat myös tutkimushaastatteluissa tärkeäksi. Fisher ja Fisher (2011, 81) mukaan esimies rakentaa luottamusta, kun hän tekee sen mitä sanoo tekevänsä, on tavoitettavissa ja reagoi alaiensa yhteydenottoihin. Tutkimushaastattelujen mukaan esimiehet pitivät etäesimiehelle tärkeänä esimiehen tavoitettavuutta ja säännöllistä kontaktointia kaikkien tiimin jäsenten kanssa. Säännönmukaiset, sovitut työtuntikeskustelut eivät yksin riitä. Haastatellut esimiehet pitivät tärkeänä, että tiimiläiset tavoittavat heidät helposti myös muuna aikana.

Etäjohtajalta edellytetään luottamuksen rakentamisen taitoa. Luottamukselliset suhteet tiimin jäsenten ja esimiesten välillä auttavat tiimiä keskittymään tehtäväänsä ja pääsemään parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Luottamuksen rakentuminen työntekijän ja esimiehen välille edellyttää avointa ja runsasta kommunikointia. Henttonen ja Blomqvistin (2005, 108) mukaan osa tutkijoista pitää luottamuksen rakentumista itsestään selvyytenä ja että luottamus kehittyy automaattisesti. Tämän suuntaisesti nähtiin myös empiriaosan tutkimushaastattelujen mukaan. Tutkimushaastatteluissa luottamus nähtiin kahden välisenä, eikä niinkään systemaattisena toimintana, jota voidaan johtaa. Henttonen ja Blomqvistin (2005, 155) mukaan luottamusta edeltää tiettyjä toimintoja kuten oikea-aikainen viestintä, perusteellinen palautteenanto ja avoin viestintä, sekä erityisesti työntekijöiden

osallistuminen päätöksen tekoon. Tämän perusteella voisi päätellä, että esimiehen luottamisen rakentamisen taitoakin voidaan kehittää, eikä luottamus ole vain persoonakohtaista ja kahden välistä.

### **Tiimin etärakentamisen taito**

Yhteisöllisyyden ja tiimihengen ylläpitäminen oli haastateltujen lähiesimiesten mielestä myös yksi etäesimiehen tärkeistä taidoista ja haastavaa toteuttaa. Yhteisöllisyyden tärkeys ilmeni myös mm. FF- mallissa, jossa esimies nähtiin esteidenpoistajana. Esteidenpoistaja varmistaa, ettei tiimiläinen eriydy tiimistä ja että keinotekoisia raja-aitoja ei synny (Fisher ja Fisher 201, 26). Erityisesti esimiehet pohtivat arjessa sitä, kuinka tiimipalaverit olisivat mahdollisimman osallistavia ja kaikki saisivat äänensä kuuluviin. Myös teoriaosassa käsitelty VW-malli korostaa etäesimiehen tiimin etärakentamisen taitoa. Esimies toiminnallaan varmistaa, että tiimin jäsenet tutustuvat toisiinsa, tuntevat vastuun osallisuudestaan ja antaa oman panoksen tiimin toimintaan. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että esimiehellä on tärkeä rooli kannustaa tiimin jäseniä olemaan vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tiimin rakentamisen taito ja yhteisöllisyyden tunteen rakentaminen herättivät tutkimushaastatteluissa esimiehiä pohtimaan myös yhteisöllisyyttä sinällään. Mitä yhteisöllisyys on, miten yksilö sen kokee ja mikä on kenenkin työyhteisö.

Tutkimushaastatteluissa esimiehet näkivät tärkeäksi etäesimiehen taidoksi ihmisten aktivoinnin vuorovaikutukseen tiimipalavereissa. Teoriaosassa käsitellyissä malleissa otettiin myös kantaa esimiehen kykyyn rakentaa tiimiä etänä ts. tiimin yhteishengen luominen. Esimiehellä täytyy olla herkkyyttä tunnistaa, milloin tiimin yhtenäisyyttä on tarpeen vahvistaa ja että kukaan ei eriydy tiimistä. Etäesimiehellä edellytetään varhaista puuttumista, mikäli tiimissä ollaan kommunikoimatta tai toimitaan epäkunnioittavasti. (Fisher ja Fisher 2011, 27)

### **Suorituksen johtaminen**

FF-mallissa etäesimies nähdään toimintaympäristön luojana, joka varmistaa tiimin pääsyn tuloksiin. Etäesimies määrittää tavoitteet siten, että ne helpottavat ja kehittävät työtä sekä niihin on helppo sitoutua. Etätyössä autoritääriäinen sanelupolitiikka ei toimi, vaan tiimin jäsenten täytyy olla sitoutuneita tavoitteisiin ja johtaa itseään kohti tavoitteita. Tutkimushaastatteluissa ei suoranaisesti noussut esille esimiehen suorituksen johtamisen

taito. Kuitenkin esimiehet totesivat, että etäesimiehen tulisi kyetä kannustamaan alaisiaan itsensä johtamiseen. Tämän esimiehen kyvyn valmentaa alaisiaan itsensä johtamiseen Fisher ja Fisher (2010, 24) kytkivät suorituksen johtamisen taitoon. Etäesimiehen täytyy vahvistaa tiimiläisiä ottamaan vastuuta omasta työstään ja se tuloksista.

### **Tekniset taidot**

Teoriaosassa käsiteltyjen kyvykkyysvaatimusmallien mukaan etäesimieheltä edellytetään riittäviä teknisiä taitoja, jotta hän voi selviytyä etäjohtajuuden haasteista. Toimiminen virtuaalisessa ympäristössä edellyttää, että esimies on ajan tasalla kommunikaatiotyövälineistä ja osaa hyödyntää niitä. Hyvät tekniset taidot varmistavat, että tekninen osaamattomuus ei aiheuta lisähaasteita vuorovaikutukselle alaisten kanssa. Esimiehellä täytyy olla perusymmärrys siitä teknologiasta mitä alaiset käyttävät, että hänellä on mahdollisuus tukea alaisiaan vika- ja häiriötilanteissa. Kukaan haastateltavista ei nostanut esille etäesimiehen tietoteknisiä taitovaatimuksia. Se, että tekniset taidot eivät saaneet tutkimushaastattelussa vahvempaa painoarvoa, voi johtua osittain siitä, että organisaatiossa on oma erillinen IT-asiakastuki. IT-asiakastuki auttaa käyttäjiä erilaisissa tekniikkaan liittyvissä haasteissa ja harvemmin esimiehen tarvitsee ratkaista teknisiä ongelmia. Kun haastatelluilta kysyttiin, mitä he ajattelevat tietoteknisistä taitovaatimuksista, olivat he sitä mieltä, että tietyt perustaidot ovat välttämättömät. Etäesimiehen on kyettävä auttamaan tiimiläisiä erinäisissä tietoteknisissä haasteissa esim. Skypeen toiminnallisuuksissa, tai muissa työlle välttämättömissä sovelluksissa. Haastateltujen esimiesten on täytynyt kyetä auttamaan toimihenkilöitä esim. tilanteissa, kun he ovat siirtyneet kotietätyöhön, kuinka esim. tietokoneen oheislaitteita (esim. näytöt, näppäimistöt) otetaan käyttöön. Teoriaosassa esitellyissä etäjohtajuuden kyvykkyyskäsittelevissä malleissa tietotekniset taidot nähtiin etäesimiehen perustaitoina. Tutkimushaastattelussa nousi myös esille perustaidot, joita esimiehen täytyy hallita.

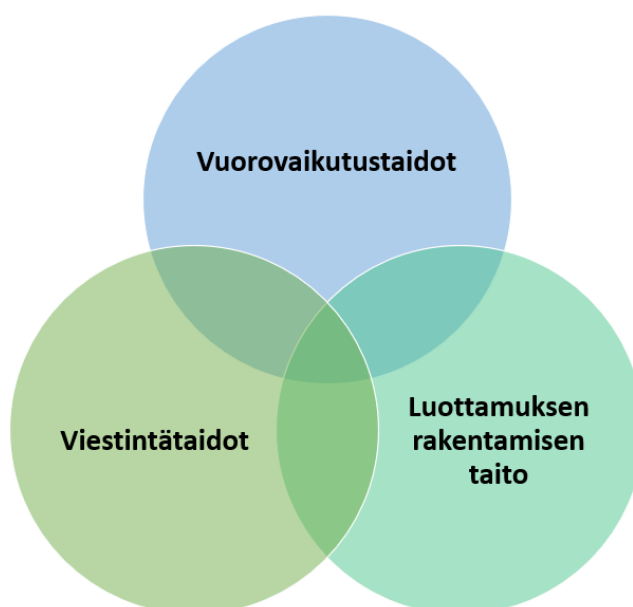
### **Työkykyjohtaminen**

Empiriaosassa nousi vahvasti esille etäesimiehen työkykyjohtamisen taito, jonka muutama tiimipäällikkö mainitsi tärkeäksi taidoksi etäesimiehelle. Tutkimushaastattelussa esimiehet totesivat, kun työntekijää ei tapaa henkilökohtaisesti, on vaikeaa tunnistaa mahdollisia merkkejä työkykyä uhkaavia tekijöistä. Erityisesti kotietätyössä, jossa on vaarana, että työ – ja vapaa-ajan sekoittuminen voi esim. uuvuttaa työntekijän. Teoriaosassa esitellyissä

kyvykkyysvaatimusten malleissa ei oteta kantaa työkykyjohtamiseen, vaikkakin henkilöstön työhyvinvointiin viitataan mm. luottamuskirjallisuudessa. Isotalus ja Rajalahti (2017, luku1) kuvaavat hyvillä vuorovaikutustaidoilla olevan yhteyden työntekijän työhyvinvointiin. Tutkittavassa organisaatiossa on panostettu työkykyjohtamiseen ja vuoden 2020 aikana työkykyjohtaminen on ollut mm. yhtenä esimiespäivän teemana. On siis luontevaa, että työkykyteema nousee esille tässä tutkimushaastattelussa.

### **Yhteenveto**

Erilaisia etäesimieheltä vaadittavia taitoja on kuvattu monin eri tavoin. Etäjohtajan taidot kilpistyvät kolmeen keskeiseen etäjohtamisen taitoon, viestintätaitoon, vuorovaikutustaitoon ja luottamuksen rakentamisen taitoon. Tutustuessani etäjohtajuuden taidoista tehtyyn aiempaan tutkimukseen havaitsin, että nämä taidot limittyvät vahvasti keskenään ja täydentävät toinen toisiaan. Tutkimusprosessin aikana oli hetkittäin haastavaa käsitellä näitä asioita yksittäisinä kokonaisuuksina, koska kirjallisuudessakin niitä käsitellään limittäin. Hyvät viestintä ja vuorovaikutustaidot lisäävät luottamusta, luottamus lisää vuorovaikutusta ja viestintää. Näitä taitoja voisikin kuvailla toisiinsa limittyviksi ja toisiaan täydentäviksi etäesimiehen taidoiksi.



**KUVIO 10.** Kolme keskeistä etäjohtajuuden taitoa

## **Alatutkimuskysymys 2. Miten lähiesimiehet kokevat omat taitonsa etäjohtajina?**

### **Vuorovaikutustaidot**

Tutkimushaastattelussa mukana olleet haastateltavat kokivat omat etäjohtamisen taitonsa parhaimpina vuorovaikutustaidoissa sekä luottamuksen rakentamisen taidoissa. Nämä taidot ovat teoriaosan mukaan esimiehen tärkeitä taitoja ja koska juuri näissä taidoissa esimiehet näkevät vahvuutensa, on tämä hyvä lähtökohta etäjohtamiselle. Tutkijan ennako-olettama oli, että vuorovaikutustaidot koettaisiin haastaviksi, tutkimus osoitti kuitenkin toisin. Vaikka esimiehet tunnustivat vuorovaikutustilanteisiin liittyviä haasteita, kokivat he kuitenkin omat vuorovaikutustaitonsa hyviksi. Vuorovaikutus on luontevaa myös virtuaalisesti teknisillä työvälineillä. Haastateltavat esimiehet arvioivat, että he ovat jo tottuneet vuorovaikutustilanteisiin Skypen tai puhelimen välityksellä ja siksi eivät koe vuorovaikutusta hankalaksi vaikkakaan eivät näe tiimiläisiään kasvotusten. Toisaalta hieman ristiriitaista on kuitenkin se, että uusien toimintatapojen omaksuminen vuorovaikutustilanteissa (esim. web kameroiden luonteva käyttö) koettiin haastavaksi sekä itselle että työntekijöille.

Sitä vastoin työkykyjohtaminen, joka liittyy läheisesti vuorovaikutustaitoon, koettiin haastavaksi. Kun tiimiläiset ovat etänä, mahdolliset heikot signaalit, joita voi esim. kehonkielestä havainnoida, jää huomaamatta. Tähän tutkimukseen valikoituneissa etäjohtamisen kyvykkyyksimalleissa ei noussut lainkaan esille työkykyjohtaminen esimiehen kyvykkyyksivaatimuksena. Laajasti tulkiten voi kuitenkin työkykyjohtamista sisällyttää kolmeen keskeiseen etäjohtamistaitoon, viestintätaitoihin, vuorovaikutustaitoihin ja luottamuksen rakentamisen taitoon, jotka mahdollistavat työhyvinvoinnin johtamisen. Avoin vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä sekä luottamuksen rakentamisen taitoon liittyvä toisen hyvinvoinnista huolehtiminen auttavat myös tunnistamaan mahdollisia työkykyä uhkaavia haasteita.

### **Kokemukset teknisistä taidoista**

Tutkimushaastattelun mukaan esimiehen kokivat omat tekniset taitonsa hyviksi suhteessa siihen, mitä kokevat esimiestyössään tarvitsevänsä. Tutkittavassa organisaatiossa on oma erillinen IT-asiakastuki yksikkö, joka tarvittaessa auttaa esimiehiä ja tiimiläisiä käytännön teknisten ongelmien kanssa. Etäesimiesten mukaan heillä on riittävät taidot pitää

tiimipalavereja Skypessä, jakaa tietoa eri viestintäkanavissa sekä hakea tietoa oman työn tueksi.

### **Kokemukset yhteisöllisyyden rakentamisesta**

Kokemukset omista tiimin yhteisöllisyyden rakentamisen taidoista jakautuivat sekä vahvuuksiin että heikkouksiin. Osa tiimipäälliköistä koki yhteisöllisyyden rakentamisen omana vahvuutenaan, mutta valtaosa koki sen haastavaksi. Ne, jotka kokivat yhteisöllisyyden rakentamisen haastavaksi, nimesivät ihmisten aktivoinnin haastavimmaksi. Miten tiimipalavereihin saadaan rakennettua aktiivista vuorovaikutusta tiimin jäsenten välille ja kuinka kaikkien tiiminjäsenten ääni saadaan kuuluviin. Tiimipäälliköt pohtivat, että tähän vaikuttanee myös tiimin kokoonpano. Osa tiimeistä oli tehnyt pitkään työtä yhdessä ja olivat tavanneet toisensa kasvotusten. Osa tiimeistä oli puolestaan sellaisia, joissa tiiminjäseneet eivät olleet tavanneet toisiaan lainkaan. Tiimipäälliköt arvelivat myös, että tiimin yhteisöllisyyden rakentaminen helpottuu, kun totutaan uuteen virtuaaliseen toimintatapaan.

### **Alatutkimuskysymys 3. Mistä tekijöistä esimiesten organisaatiotuki muodostuu?**

Teoriaosassa esiteltiin Eisenbergerin (1986) koettu organisaation tukiteoria, jonka mukaan organisaation tukea voi kasvattaa kolmella keskeisellä tavalla oikeudenmukaisuudella, esimiehen tuella sekä organisaation palkitsemiskäytännöillä ja työolosuhteilla. Nämä tekijät koskeva niin työntekijää kuin esimiestä. Tutkimushaastattelussa esimiehet lähestyivät organisaatiotukea hyvin käytännönläheisesti ja nimesivät konkreettisia toimia, joilla organisaatio tukee etäjohtajuutta. Drouin et al. (2010, 628) kuvaavat organisaatiotukea erilaisten tukijärjestelmien kautta ja heidän mallissaan on seitsemän tukijärjestelmää. Tämän mallin mukaan organisaation tuki muodostuu henkilöstöhallinnon, suorituskyvyn, palkitsemisen, resurssien kohdentamisen, koordinoinnin, viestinnän ja teknologian järjestelmistä ja toiminnoista.

### **Henkilöstöhallinnon toimenpiteet**

Empiirisen aineiston mukaan yhdeksi selkeäksi organisaation tukitoiminnoksi ilmeni henkilöstöhallinnon toiminnot ja koordinaatiotuki. Henkilöstöhallinnon toiminnot pitävät sisällään oikean henkilöstömäärän, henkilöstön koulutuksen sekä urakehityksestä

huolehtimisen. Tutkimushaastattelut vahvistivat teoriaa, jonka mukaan organisaatiotuki muodostuu mm. esimiehille suunnatuista tukitoiminnoista kuten esimies – ja johtamiskoulutuksesta, työvälineistä osaamisen ja suorituksen johtamiseen sekä ohjeista arjen johtamistilanteisiin. Tutkittavassa organisaatiossa toimiva Ammattimaisen johtamisen foorumi, tukea esimiestyötä ja mahdollistaa esimiesten ja asiantuntijoiden verkostoitumisen. Foorumilla on säännöllisesti esimiehille suunnattuja ajankohtaisinfoja ja koulutuksia. Vuonna 2020 tuki on painottunut COVID 19 pandemian aiheuttamiin erityistoimiin ja etäjohtajuuteen liittyviin teemoihin.

Tutkittavan organisaation henkilöstöhallinto tarjoaa esimiehille koulutuskokonaisuuksia, joilla tuetaan esimiesten urakehitystä. Koulutuspalveluilla on mm. esimiehille suunnattu koulutustarjotin, josta voidaan valita koulutuksia kulloiseenkin urakehityksen vaiheeseen. Empirian mukaan organisaation sisäiset koulutukset koetaan hyödyllisiksi, erityisesti esimiesuran alkuvaiheessa ja myöhemmin niiden avulla voidaan päivittää esimiestyön tietämystä. Esimieskoulutukset ovat myös tilanteita, joissa esimiehet verkostoituvat ja muodostavat tätä kautta itselleen esimiestyön tukiverkoston. Tutkimushaastattelussa kävi myös ilmi, että organisaation esimieskoulutusten kautta on myös tarjoutunut mahdollisuus hyödyntää oman yksikön ulkopuolista mentoria etäjohtamisen haasteissa.

### **Suorituksen johtamisen tuki**

Drouin et al. (2010) organisaatiotuen mallin yhtenä tukijärjestelmänä on suorituksen johtamisen tukeminen, jossa organisaation johto asettaa työn tavoitteet ja mittarit, joilla tuloksia seurataan. Tutkimushaastattelussa yksi haastateltavista toi esille nämä mittarit ja niiden hyödyntämisen yhtenä organisaation tarjoamana tukena. Organisaatiossa on käytössä vuosittaiset kehityskeskustelut, joissa sovitaan tavoitteista ja niiden seurannasta. Toimeentuloturvaetuksien ratkaisukeskuksessa on jokaisella käytössä tavoitekortti, johon työn tavoitteet on kirjattu ja tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti. Esimiehille tarjotaan myös erilaista tukimateriaalia tavoitteiden asettamisen ja seurannan tueksi.

### **Palkka ja palkkiot**

Drouin et al. (2010) organisaation tukijärjestelmistä ei tässä tutkimuksessa noussut lainkaan esille palkitseminen ja palkkiot organisaation tukimuotoina, vaikka mallin mukaan palkoilla ja palkkioilla varmistetaan organisaation tavoitteisiin pääsy.



### **Resurssien kohdentamisen tuki**

Resurssien kohdentaminen, jolla Drouin et al. (2010) organisaatiotuen mallissa viitataan roolien ja vastuiden selkeään määrittelyyn, nousi myös yhden haastateltavan osalta esille. Puhuttaessa organisaation tuesta haastateltava toi esille esimiehen luottamuksen, ja hänen kanssaan yhteisesti sovitut vastuiden ja velvollisuuksien rajat. Resurssien kohdentamisen tuki tarkoittaa myös esimiehelle tarjottavia taloudellisia ja teknisiä resursseja joita ovat esim. sopivan kokoiset tiimit. Tutkimushaastattelussa haastateltavilta kysyttiin, mitä tukea he toivota jatkossa organisaatiolta. Yksi haastateltavista mainitsi, sopivat tiimikoot. Hän koki nykyiset tiimikoot ehkä hieman liian suurina.

### **Organisaation koordinaatiotuki**

Drouin et al. (2010, 628–631) mukaan organisaation koordinaatiotuki mahdollistaa tiedon ja asiantuntemuksen jakamisen ja tarjoaa järjestelmät, jotka tukevat vuorovaikutusta. Tutkittavassa organisaatiossa oleva Ammattimaisen johtamisen verkosto on käytännön esimerkki koordinaatiotuesta, joten tutkimustulokset vahvistavat koordinaatiotuen tärkeyttä. Tutkimuksessa nousi esille yhtenä organisaation tukimuotona organisaation sisäiset palvelut ja niiden asiantuntijat. Tutkittavassa organisaatiossa on erilaisia asiantuntijoita (HR-asiantuntijoita, IT-asiantuntijoita, työhyvinvoinnin asiantuntijoita, koulutuksen asiantuntijoita, viestinnän asiantuntijoita), jotka ovat esimiesten tukena. Nämä organisaation sisäiset palvelut voidaan nähdä osana organisaation koordinaatiotukea.

### **Kollegan tuki**

Tutkimuksen mukaan kollegan tuki on merkittävä ja sen voitaneen katsoa liittyvä koordinaatiotukeen. Esimiesten välillä jaetaan tietoa, asiantuntemusta ja vertaistukea. Tutkittavan organisaation ammattimaisen johtamisen foorumi mahdollistaa esimiesten verkostoitumisen ja tiedon jakamisen esimiesten kesken yli yksikkörajojen. Tämän lisäksi haastatelluilla esimiehillä oli myös oman yksikön sisäisiä verkostoja. Sparrausparin kanssa tai oman ryhmän tiimipäällikköpalaverissa voidaan jakaa hyviä käytäntöjä mm. kuinka kollegat ovat ratkaisseet etäjohtamiseen liittyviä kysymyksiä.

### **Viestinnän tukijärjestelmät**

Drouin et al. (2010) mukaan organisaatioiden on luotava järjestelmiä, jotka tukevat tiedon jakamista ja organisaatorakenteita, sekä mahdollistavat tiedon ja asiantuntemuksen

jakamista. Tutkitussa organisaatiossa hyödynnetään intranettiä ja SharePoint ryhmätyöskentelytiloja tiedon jakamisessa. Haastatellut esimiehet kokivat, että organisaatiossa jaetaan paljon tietoa eri kanavissa esimiestyön tueksi, esimerkiksi vinkkejä etäpalaverien vuorovaikutteisuuden lisäämiseen ja osallistamisen kannustamiseen. Näistä konkreettisista työvälineistä ja apumateriaaleista on ollut apua arjen työssä. Toisinaan kuitenkin tiedon löytäminen koetaan haastavaksi ja arjessa pitäisi olla enemmän aikaa tutkia tarjolla olevaa tietoa.

### **Teknologinen tuki**

Myöskään teknologiset tukimuodot eivät tulleet esille tutkimushaastattelussa. Tutkimushaastattelussa tunnistettiin, että organisaatiossa on erilaisia tuki ja asiantuntijaroleissa työskentelevä henkilöitä, joilta saa erilaista tukea myös teknisissä ongelmatilanteissa. Drouin et al. (2010, 631) organisaatiotuenmallin mukaan teknologiatuen avulla organisaatio varmistaa tiedon saatavuuden ja järjestelmien ylläpidon, joka sisältää käyttäjätuen. Tutkittavassa organisaatiossa on erillinen IT-palveluiden tulosityksikkö, joka vastaa teknologian kehittämis-, ylläpito- ja tuotantopalveluista varmistuen tiedon saatavuuden ja järjestelmien ylläpidon. Tämä vaikuttanee siihen, että tutkimushaastatteluun osallistuneiden esimiesten huomio ei kiinnity organisaation tekniseen tukeen.

### **Esimiehen tuki**

Frear et al. (2018, 56) ovat tutkineet esimiestuen tärkeyttä esimiehelle itselleen ja ovat todenneet sen tärkeäksi. He ovat lähestyneet esimiesten tukea organisaatiotuen teorian kautta (OST). Keskeisenä tuloksena Frear et al. (2018, 56) havaitsivat, esimiehet jotka kokevat saavansa tukea omalta esimieheltään, vastavuoroisesti tarjoavat tukeaan alaisilleen. Toiseksi he havaitsivat, että tukea kokevan esimiehen alaiset kokevat vahvempaa organisaatiotukea (POS) ja kolmanneksi, esimies joka kokee saavansa tukea omalta esimieheltään, hänen alaisensa yltyvät parempiin tuloksiin. Myös empiriaosa vahvistaa esimiestuen tärkeyttä. Esimiehen tuki ja hänen osoittama luottamus antaa esimiehelle toimintatilan (tasoitteet, vastuut ja velvollisuudet), jossa hänen on helppo työskennellä ja joka selkiyttää sekä tukee esimiehen työtä.

Woznyj et al. (2017) ovat myös tutkineet organisaatiotunteoriaa suhteessa esimiestukeen. Heidän tutkimuksensa mukaan esimiehen kokemasta tuesta hyötyy organisaatio sekä

esimies itse. Organisaation hyöty tulee sitä kautta, että esimiesten saama tuki liittyy positiivisesti työntekijöiden positiivisiin tuloksiin. Esimies saadessaan tukea omalta esimieheltä pääsee myös paremmin omiin tavoitteisiinsa. Woznyj et al. (2017, 500)

#### **Alatutkimuskysymys 4. Millaista etäjohtamisen tukea esimiehet toivovat organisaatiolta?**

Tutkimuksella pyrittiin selvittämään minkälaista tukea esimiehet toivota organisaatiolta. Organisaatiossa ollaan kehittämässä/uudistamassa ammattimaisen johtamisen mallia ja nämä tiedot ovat mielenkiintoisia myös tämän kehittämistyön näkökulmasta. Vilkmanin (2016, Luku 1) mukaan harvoissa organisaatioissa on määritelty, minkälaista osaamista etäjohtajalta edellytetään. Tutkimuksen mukaan esimiehet toivovat, että organisaatiossa määriteltäisiin, mitä hyvä ja laadukas etäjohtaminen on. Määrittäminen voisi tapahtua päivittämällä nykyistä ammattimaisen johtamisen mallia huomioimaan etäkonteksti tai rakentamalla kokonaan uusi etäjohtamisen malli.

Esimiehet kaipasivat mittareita ja välineitä, millä voisiva arvioida omaa osaamistaan ja kehittymistään. Vaikka etätyötä on tehty jo useita vuosia, ei johtajuutta sinällään ole mietitty etätyön näkökulmasta. Vasta vuosi 2020 on saanut miettimään enemmän etäjohtajuuden haasteita ja niistä selviytymistä. Tutkimushaastattelun mukaan muutama esimies toivoi selkeämpää rakennetta ja seurantaa esimiestyön kehittämisessä. Tutkimushaastattelussa nousi myös esille toive, että organisaatio rakentaisi kuvauksen esimiespolusta. Tämän polun kulkemista tukisi koulutusjärjestelmä, joka huomioi mitä koulutuksia esimies on käynyt ja milloin. Järjestelmä pitäisi myös huolen siitä, että tietoja ja osaamista päivitetään koko ajan.

Etäesimiehet toivovat organisaatiolta viestinnän koulutusta. Teoriaosassa on todettu esimiehen viestintätaitojen tärkeys mm. Skovholt (2009, 1) toteaa, että etätiimien johtajuus saavutetaan ensisijaisesti viestinnällä. Viestintätaidot löytyvät molemmista etäesimiehen kyvykkyyksille (FF- malli ja VW – malli), viestintätaitojen tärkeyttä ei voi liikaa korostaa. Newman et al. (2020, 455) ovat kuvanneet osa-alueita, joilla etäesimies voi parantaa viestintäänsä, viestinnän tiheys, ennustettavuus, reagoivuus, selkeys ja toimintatila. Tutkimushaastattelun esimiehet kokivat tarvitsevansa tukea erityisesti selkeään viestintään ja viestintä kanavan valintaan (toimintatila). Tutkimuksen mukaan esimiehet toivovat

viestinnän koulutukselta tukea myös siihen minkälaisia asioita etäesimiehen viestinnässä tulisi ylipäätään huomioida.

Aiemmin kuvatut toiveet nousivat useissa haastatteluissa esille, näiden lisäksi mainittiin yksittäisiä toiveita etäjohtamisen tueksi. Tutkimuksen mukaan esimiehet ovat saaneet organisaatiolta tukea työkykyjohtamiseen, mutta toivovat edelleen aiempaa konkreettisempaa tukea. Tukea toivotaan työkykyä uhkaavien tekijöiden tunnistamiseen mm. minkälaisiin asioihin tulisi kiinnittää huomiota huolehtiessaan etänä työskentelevien työhyvinvoinnista. Vaikka koettiin, että organisaatio on tarjonnut tukea ja välineitä osallistamisen avuksi, toivottiin vielä enemmän konkreettisia työvälineitä, kuinka toimihenkilöitä aktivoidaan vuorovaikutukseen ja osallistumaan yhteiseen keskusteluun. Lisäksi koettiin tarpeelliseksi lisätä esimiehen tietämystä siitä, kuinka toimihenkilöiden itsensä johtamista voidaan valmentaa. Yksi haastateltavista toivoi organisaatiolta tukea, kuinka motivointi onnistuu teknologiavälitteisesti. Lisäksi esimiehet mainitsivat toiveita, jotka suoranaisesti eivät liity etäkontekstiin, mutta koettiin organisaation tukena tärkeiksi, tällaisia olivat mm. selkeämmät ja rohkeammat linjanvedot HR asioissa, työnkierto, järkevät tiimikoot ja aikaa oman osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

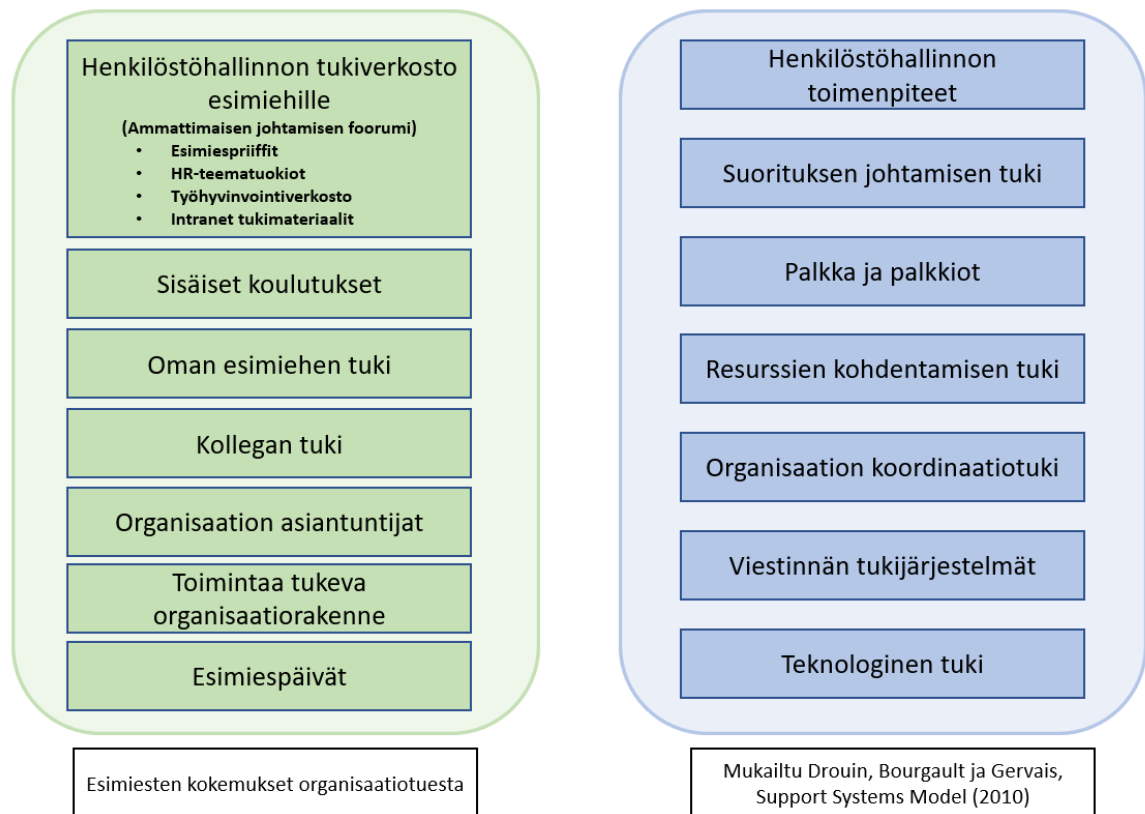
### **Päätutkimuskysymys: Kuinka organisaatio tukee esimiehiä etäjohtajuudessa?**

Tässä tutkimuksessa päätutkimuskysymyksen oli, kuinka organisaatio tukee esimiehiä etäjohtajuudessa. Tutkimuskysymystä lähestyttiin alakysymysten avulla eli mitä taitoja etäjohtajalta edellytetään ja mistä tekijöistä organisaatiotuki muodostuu. Tutkimuskysymys osoittautui haastavaksi, koska esimiesten kokemasta organisaatiotuesta löytyi hyvin vähän aiempaa tutkimusta.

Raghuram et al. (2001, 401) mukaan organisaation, jossa tehdään etätöitä, on tärkeää ottaa huomioon, että etätö vaatii organisaation toimintatapojen uudelleen tarkastelua. Organisaatio, jossa on totuttu toimimaan fyysisesti saman katon alla tai organisaatiolla on useita toimipisteitä, mutta ihmiset ovat toimineet niissä läheisesti vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, on mietittävä toimintatapojaan uudelleen. Siirtyminen läsnä työstä etätöihin on sopeutumisprosessi, jossa tapahtuu muutoksia niin työn luonteessa kuin ihmissuhteiden luonteessa Raghuram et al. (2001, 384). Organisaation tulisi analysoida ja

tunnistaa, mitkä sen työtehtävistä on mahdollista suorittaa etänä (Do Rosario Alves de Almeida et al. 2011, luku IV).

Etäjohtamisessa tarvitaan samoja perustaitoja kuin perinteisessä johtajuudessa ja lähtökohtaisesti organisaation tuki lähtee samojen johtamisen peruselementtien tukemisesta. Etänä tehtävä työ kuitenkin aiheuttaa johtajuudelle uudenlaisia haasteita ja organisaation tulisikin pohtia, kuinka se tukee esimiehiä tässä haasteessa. Johtajuus tapahtuu vuorovaikutuksessa, Isotaluksen ja Rajalahden (2017, luku 1) mukaan johtamista ei ole olemassa ilman vuorovaikutusta. Skovholtin (2009, 1) mukaan johtajuus saavutetaan ensisijaisesti viestinnällä. Organisaation on siis tärkeää tukea esimiesten viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Organisaatio voi tukea etäesimiesten viestintätaitoja mm. tarjoamalla ajanmukaisia teknologioita ja tukea niiden käytössä. Organisaation tulee tarjota välineitä ja toimintatapoja, joilla varmistetaan tiedon saatavuus ja tiedon jakaminen (Drouin et al. 2010, 630). Organisaation yhteiset viestinnän linjaukset ja periaatteet auttavat esimiehiä valitsemaan kanavia, jotka ovat tarkoituksen mukaisia kulloisessakin viestinnän tilanteessa. Organisaatio voi tukea etäesimiehiä tarjoamalla viestintäkoulutusta, joka huomioi etäviestinnän erityispiirteet. Vuorovaikutustaitoja organisaatio voi tukea tarjoamalla erilaisia esim. monipuolisia virtuaalisia ryhmätyöskentelyvälineitä, joita esimiehet voivat hyödyntää tiimipalaverissa. Vuorovaikutustaitoja etänä voi myös vahvistaa koulutuksilla ja jakamalla hyviä käytäntöjä esimieskollegojen ja eri asiantuntijoiden kanssa. Organisaation tukitehtävänä on mahdollistaa nämä verkostot. Luottamuksen rakentamisen taitoa organisaatio voi tukea varmistamalla, että kaikilla esimiehillä on riittävä tieto esim. henkilöstön tietoturvallisuuden liittyvissä asioissa. Organisaatio tukee luottamuksen rakentamista toimimalla mahdollisimman avoimesti ja läpinäkyvästi, sekä ottamalla sen jäsenet mukaan päätöksen tekoon. Empiria vahvisti teoriaosassa esitettyjä organisaation tukimuotoja. Tutkittavan organisaation esimiesten kokemat organisaation tukimuodot olivat yhteneväisiä Drouin et al. (2010, 628–631) mallissa esitettyjen organisaation tukimuotojen kanssa. Esimiesten kokemat organisaation tukimuodot ja Drouin et al. 2010 organisaatiotuen mallin tukijärjestelmät on esitetty kuviossa 10.



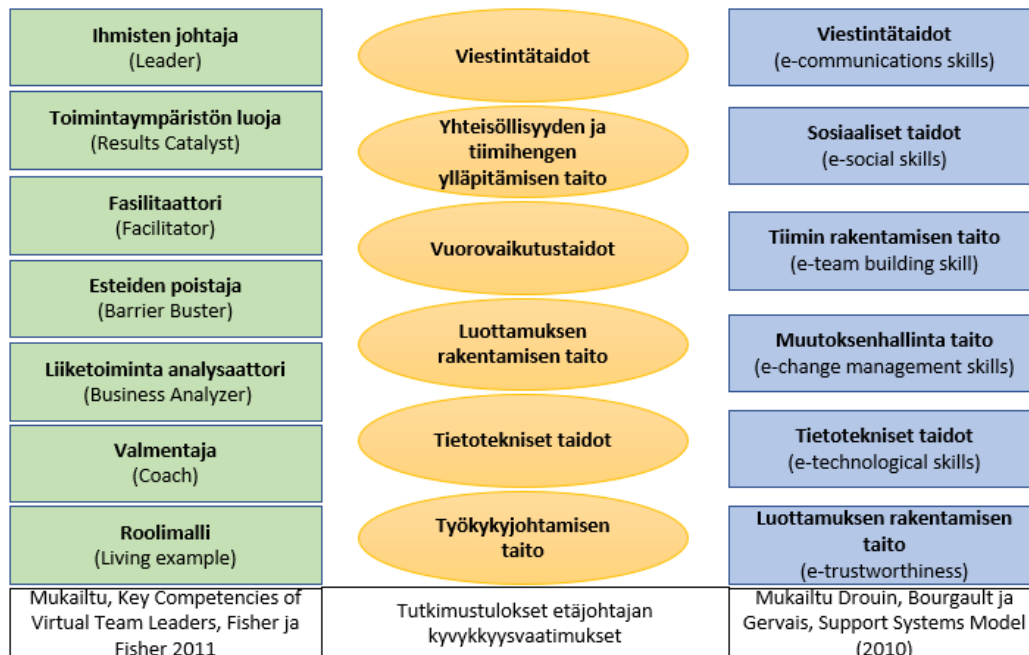
KUVIO 10. Esimiesten kokema etäjohtajuuden organisaatiotuki vs. muokattu Drouin Bourgault ja Gervais (2010) tukijärjestelmät mallista.

## 6.2 Johtopäätökset ja käytännön suositukset

Tämän tutkimuksen tavoite oli selvittää, miten organisaatio voi tukea esimiehiä etäjohtajuudessa. Tavoitetta lähestyttiin tarkastelemalla, mitä erityispiirteitä etätyö tuottaa etäjohtajuudelle ja mitä taitoja esimiehet tarvitsevat vastatessaan etätyön haasteisiin. Empiria osassa oli kiinnostuttu Kelan esimiesten näkemyksistä etäjohtajan tarvitsemista taidoista ja heidän kokemuksistaan omista etäjohtajan taidoista. Tutkittaessa esimiesten näkemyksiä etäjohtajuudessa tarvittavista taidoista, ei haastateltavien esimiesten esimiestyökokemuksen pituudella ollut vaikutusta vastauksiin. Myöskään koettuun organisaatiotukeen ei vaikuttanut esimieskokemuksen vuodet vaan kokemukset organisaatiotuesta olivat yhtenäiset riippumatta esimiesvuosista. Tutkijan ennako-olettama oli, että nuoremmat esimiehet kokisivat tekniset taitonsa paremmiksi, kuin pitkän linjan esimiehet, mutta haastateltavien kokemukset omista teknisistä taidoista eivät eronneet

toisistaan kokemusvuosien perusteella. Myös samanlaiset organisaation tukimuodot nousivat esille, riippumatta kokemusvuosista.

Tutustuminen aiempaan tutkimukseen osoitti, että usein miten etäjohtajuuden taidoista nousee esille kolme keskeistä etäjohtajuudentaitoa viestintätaidot, vuorovaikutustaidot sekä luottamuksen rakentamisen taito. Teoriaosassa tarkasteltiin kahta erilaista etäjohtajuuden kyvykkyysmallia ja paneuduttiin syvällisemmin kolmeen keskeiseen etäjohtajuuden taitoon. Empiriaosa vahvisti aiempaa tutkimusta. Tutkimushaastattelut osoittivat, että nuo kolme keskeistä taitoa ovat esimiehille tärkeitä. Empiriassa tunnistettiin myös muita tärkeitä taitoja etäesimiehelle. Näitä taitoja olivat yhteisöllisyyden ja tiimihengen ylläpitäminen, tietotekniset taidot ja työkykyjohtamisen taidot. Lisäksi empirian mukaan esimiehen persoonalliset ominaisuudet nähtiin tärkeinä, etäesimiehen täytyy olla mm. rohkea, muuntautumiskykyinen, tilanneherkkä ja sitkeä. Nämä empiriaosassa tunnistetut muut etäjohtajan taidot vahvistivat teoriaosassa esitettyjä kyvykkyysvaatimusten malleja. Malleissa nimettiin ja ryhmiteltiin etäjohtajan taito eri tavoin, mutta taidot sisällöllisesti olivat suuressa määrin yhteneväisiä. Kuviossa 12, on esitetty yhteenveto empiriisen tutkimuksen kyvykkyysvaatimuksista sekä teoriaosan kyvykkyysvaatimuksista.



**KUVIO 12.** Yhteenveto empiriisen tutkimuksen kyvykkyysvaatimuksista sekä teoriaosan kyvykkyysvaatimuksista.

Aiemmassa luvussa 6.1 pohdinta ja vastaukset tutkimuskysymyksiin, tarkasteltiin päätutkimuskysymystä, kuinka organisaatio tukee esimiehiä etäjohtajuudessa. Empiriaosassa nousi vahvasti esille kollegan tuki organisaation tukimuotona ja tähän vertaistuen tärkeyteen organisaation tulisi kiinnittää erityishuomiota. Teoreettisissa malleissa ei selkeästi oteta kantaa vertaistuen merkitykseen. Empiria tuki teoriassa esitetyjä organisaation tukimuotoja. Vaikka empiria vahvisti teoriaosassa esitetyjä organisaation tukimuotoja, on kuitenkin tärkeää tarkastella organisaation tukimuotoja kontekstisidonnaisesti. Teoriaosan organisaatiotukimalli oli rakennettu projektiorganisaation lähtökohdista, jossa etätiimi kootaan asiantuntijoista ja se toimii ennalta sovitun määräajan. Tutkittavana organisaationa oli toisen tyyppinen organisaatio, joka on julkishallinnon toimija ja sen toiminnot ovat pysyväisluonteisia. Organisaatorakenne kuten tiimit, ovat olleet olemassa jo ennen etätyön tekemistä.

Teoriaosassa todettiin, että harva organisaatio on määritellyt, mitä etäjohtajuuden taitoja heidän esimiehiltä edellytetään ja empiria osa vahvisti tätä. Tämän tutkimuksen perusteella ehdotetaan käytännön toimenpiteeksi, etätyötä tekevän organisaation tulisi määrittää, mitä etäjohtajuudentaitoja organisaatiossa edellytetään ja millä tavoin ko. organisaatio voi esimiehiä tukea etäjohtajuudessa. Teoriaosassa todettiin ja myös empiriaosassa nousi esille, että organisaation on syytä tarkastella etätyön lisääntyessä rakenteitaan ja toimintatapojaan sekä hierarkiaan perustuvia organisaatorakenteiden korvaamista hajautetuilla ja verkostomallisilla rakenteilla. Tämän pohjalta ehdotetaan, että tutkittavassa organisaatiossa voitaisiin pohtia, onko mm. tiimien organisoitumiselle tai toimintatapojen muuttamiselle tarvetta.

### 6.3 Tutkimuksen kontribuutio, rajoitteet ja jatkotutkimus ehdotukset

#### **Kontribuutio**

Aiemmassa tutkimuksessa laajan mielenkiinnon kohteena on ollut digitaalisen vallankumouksen vaikutus tekniikkaan ja ihmisiin. Aiemmassa tutkimuksessa ei ole mm. Van Wart et al. (2019,81) mukaan kiinnitetty huomiota etäjohtajuuden hallinnolliseen näkökulmaan ja kuinka tekniikka vaikuttaa itse johtajuuteen. Samoin organisaation tukea esimiehille ja erityisesti etäkontekstissa, on aiemmassa tutkimuksessa tutkittu hyvin vähän. Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu johtajuutta hallinnollisena toimintona, keskittyen



erityisesti tarkastelemaan etäjohtajuudessa tarvittavia taitoja teknologianäkökulman sijaan. Tämä tutkimus lisää tietämystä etäjohtajuuden taidoista ja koetusta organisaatiotuesta esimiesnäkökulmasta vastaten aiemmassa tutkimuksessa olleeseen tutkimusaukkoon.

Aiempi vähäinen tutkimus etäjohtajuudessa tarvittavista taidoista ja organisaatiotuesta on keskittynyt projektityyppisiin virtuaaliorganisaatioihin, tässä tutkimuksessa on tarkasteltu etäjohtajuuden taitoja ja organisaation tukea esimiestyölle julkishallinnon organisaatioissa. Empiiristä tutkimusta etäjohtajuuden tuesta julkishallinnon organisaatioissa ei ole aiemmin tehty. On olemassa lukuisia organisaatioita, jotka eivät välttämättä toimi globaalisti, mutta hyödyntävät uudenlaisia vuorovaikutus ja tiedonjakamisen teknologioita työskentelyssään. Tämän tutkimuksen case -organisaation voidaan katsoa jossain määrin edustavan näitä organisaatioita. Tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia etäjohtajuuden taidoista ja organisaatiotuen muodoista voidaan hyödyntää erilaisissa etätyötä tekevissä organisaatioissa. Tutkimus nostaa esille tärkeän etätyön hallinnollisen näkökulman teknologisen näkökulman rinnalle. Tieteellisen tutkimuksen sekä organisaatio käytänteiden tulisi etätyön tarkastelussa kiinnittää entistä enemmän huomiota itse etäjohtajuuteen ja siinä tarvittaviin taitoihin ja organisaation keinoihin tukea näitä vaadittuja taitoja.

Erityisen merkittävä tämän tutkimuksen tulos oli havainto esimiesten vertaistuen tärkeydestä organisaation tukimuotona. Organisaatioiden tulisi mahdollistaa vertaistuen hyödyntäminen mm. varaamalla siihen riittävästi aikaa.

### **Tutkimuksen rajoitteet**

Tämän tapaustutkimuksen tutkimusmetodina käytettiin teemahaastattelua. Etäesimiehen kyvykkyysvaatimukset sekä organisaation tuki ovat moniulotteisia ja laajoja kokonaisuuksia, joita noin tunnin mittaisessa haastattelussa on lähes mahdotonta kovin laajasti analysoida. Haastateltaville ei annettu ennakkotietoa teorioista, eikä heiltä pyydetty ennakkovalmistautumista. Jotta tutkittavasta aiheesta saataisiin mahdollisimman paljon tietoa, joidenkin tutkijoiden mukaan olisi perusteltua antaa haastattelun aiheet ja kysymykset ennakkoon (Puusa et al. 2020, 103). Mikäli haastateltaville olisi toimitettu etukäteen eri kyvykkyysmalleja tutustuttavaksi tai organisaation tukimuotojen malleja ja heitä olisi pyydetty ennakkoon pohtimaan teemoja, olisi tämä saattanut vaikuttaa tutkimustuloksiin. Puusa et al. mukaan (2020, 103) etukäteistieto voi kuitenkin myös suunnata, rajata tai

mahdollisesti kahlita tutkittavien ajatuksia. Tässä tutkimuksessa ei haluttu ohjata haastatteluja teorian pohjalta. Kun haastattelu tehdään työn ääressä ja esimiehen orientaatio on hyvin arkisissa konkreettisissa johtamistoimissa, ”hyppääminen” pohtimaan laaja-alaisesti etäesimiehisyyden syvintä olemusta voi olla haastavaa. Haastattelutilanteessa nousee mielen asioita, jotka sillä hetkellä on enemmän tai vähemmän mielenpäällä. Tutkimus kuvaa haastateltavien esimiesten ajatuksia sillä hetkellä ja vaikka sama tutkija tekisi saman tutkimuksen uudestaan saattaisivat erilaiset asiat nousta pintaan.

Empiirinen tutkimus edustaa seitsemän lähiesimiehen kokemuksia yhdestä julkishallinnon organisaatiosta, eikä näin ole yleistettävissä laajemmin. Kuitenkin teoriaosan malleja voidaan jossain määrin hyödyntää toimiala ja organisaatio riippumattomasti. Tutkimuksesta löytyy yhtäläisyyksiä teoriaan, vaikka teoria on rakennettu erilaisissa toimintaympäristöissä. Tämä antaisi viitteitä siitä, että tämä tutkimus on soveltuvin osin hyödynnettävissä myös muiden organisaatioiden etäesimiestyön kehittämisessä. Kolme tärkeintä etäesimiehen taitovaatimusta ovat samoja kuin perinteisessä samapaikkaisessa johtamisessa. Tärkeää olisi käydä etätyötä tekevissä organisaatioissa yhteistä keskustelua, kuinka näitä tärkeitä taitoja vahvistetaan ja miten organisaatio voi taitojen vahvistamisessa tukea esimiehiä.

Tutkimustuloksiin voi vaikuttaa myös ajankohta, jona tutkimus on tehty. COVID-19 Pandemia vuosi 2020 on muuttanut radikaalisti etätyöntekijöiden määrää ja etätyön toimintatavat hakevat paikkaansa. Mikäli tutkimus olisi tehty vuotta aiemmin, esimiesten orientaatio etätyöhön olisi saattanut olla erilainen.

### **Jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimuksessa tulisi edelleen kiinnittää huomiota etäjohtajuudessa tarvittaviin taitoihin ja kuinka näitä taitoja voisi mitata ja vahvistaa. Etäjohtajuuden taitoja voisi tutkia myös siitä näkökulmasta, että korostuvatko tietyt taidot erityyppisissä organisaatioissa (väliaikaiset virtuaaliorganisaatiot vs. perinteisemmät organisaatiot)

Empiirisessä tutkimuksessa nousi esille työkykyjohtamisen taito. Tämän pohjalta jatkotutkimukseksi ehdotetaan etäesimiehen työkykyjohtamisen taitoa, tutkimuksella tulisi selvittää onko etäjohtajan työkykyjohtamisen taito keskeinen etäjohtajuustaito.

Lisäksi empiirisessä tutkimuksessa organisaatituen muodossa korostui esimieskollegan tuki, tämän perusteella ehdotetaan jatkotutkimukseksi vertaistuen merkitystä organisaatituen tuessa, mikä on esimieskollegan tuen merkitys etäjohtajuudelle.

## LÄHDELUETTELO

Alasuutari, P., 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uud. p. ed. Tampere: Vastapaino saatavilla: <https://lastu.finna.fi/Record/lastu.222433> ISBN 978-951-768-385-2 nidottu.

Arnison, L., Miller, P. (2002) "Virtual Teams: a Virtue for the Conventional Team." *The journal of workplace learning* 14.4 (2002): 166–173. Web.

Avolio, B. J., Kahai, S. & Dodge, G. E. 2000. E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), pp. 615-668. doi:10.1016/S1048-9843(00)00062-X

Baran, B., Shanock, L., ja Miller, L., Lindsay, R 2011 "Advancing Organizational Support Theory into the Twenty-First Century World of Work." *Journal of business and psychology* 27.2 (2011): 123–147. Web.

Bell, B. S. & Kozlowski, S. W. J. (2002) A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership. *Group & organization management*. [Online] 27 (1), 14–49.

Bell, G. G. & Zaheer, A. (2007) Geography, Networks, and Knowledge Flow. *Organization science* (Providence, R.I.). [Online] 18 (6), 955–972.

Bergiel, B.J, Bergiel, E.B, Balsmeier, P.W. (2008). Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages. *Management Research News*, Vol. 31, Iss 2, pp. 99-110

Burrus, D. (2010), "Collaboration and communication tools to implement radical management", *Strategy & Leadership*, Vol. 38 No. 6.

do Rosario Alves de Almeida, Maria; Porfirio, Jose Antonio, Pereira Joao Freixo (2011) 'E-work at a global scale and its impact on employment and management practices', in June 2011 IEEE. pp. 1–4.

Drouin, N. & Bourgault, M. 2013. How organizations support distributed project teams. *Journal of Management Development*, 32(8), pp. 865-885. doi:10.1108/JMD-07-2012-0091

Drouin, N. Bourgault, M; Gervais, C (2010) Effects of organizational support on components of virtual project teams. *International journal of managing projects in business*. [Online] 3 (4), 625–641.

Dubé, L.& Robey. D. (2009) “Surviving the Paradoxes of Virtual Teamwork.” *Information systems journal* (Oxford, England) 19.1 (2009): 3–30. Web.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D., 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, no. 3, pp. 500-507 ISSN 1939-1854(ELECTRONIC),00219010(PRINT). DOI 10.1037/0021-9010.71.3.500.

Fisher, K ja Fisher, M 2011. *Manager’s guide to virtual teams*. McGraw-Hill ISBN 978-0-07-175493-4

Forsten-Astikainen, R., & Kultalahti, S. (2019). Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde – heijastumia muuttuvaan työelämään. *Puhe Ja Kieli*, 39(1), 3-21. <https://doi.org/10.23997/pk.69722>

Frear, K., Donsbach, J., Theilgard, N. & Shanock, L. 2018. Supported Supervisors Are More Supportive, but Why? A Multilevel Study of Mechanisms and Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 33(1), pp. 55-69. doi:10.1007/s10869-016-9485-2

Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M. & Hakonen, M. 2015. Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. *Journal of Management*, 41(5), pp. 1313-1337. doi:10.1177/0149206314559946

Henttonen, K., & Blomqvist, K. 2005. Managing distance in a global virtual team: the evolution of trust through technology-mediated relational communication. *Strategic Change* 14(2), 107-119.

Hill, N.S. and Bartol, K.M., 2018. Five Ways to Improve Communication in Virtual Teams. MIT Sloan Management Review, 60(1), pp. 1-5.

Hirsjärvi, S. ja Hurme, H., 2017. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki Unigrafia Oy, Helsinki

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Hoch, J. E. & Dulebohn, J. H. 2017. Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework. Human Resource Management Review, 27(4), pp. 678-693. doi:10.1016/j.hrmr.2016.12.012

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent, verkkokirjahylly. Helsinki.

Jones, M., Massiah, P. & Sounderraj, M. 2017. E-Leadership: Operationalising an Empirical Research Agenda for Future Theoretical Generation and Assessment. European Conference on Management, Leadership & Governance, pp. 201-209.

Järvenpää, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, 10(6), 791-815. Retrieved from <https://ezproxy.cc.lut.fi/docview/213835273?accountid=27292>

Kela.fi (2020) <https://www.kela.fi/organisaatio>

Limburg, D.& Jackson, P. (2007) New technology, work, and employment, 2007-07, Vol.22 (2), p.146-167

Lyly-Yrjänäinen, M., 2019. Työolobarometri 2018. Työ- ja elinkeinoministeriö: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-454-9> ISBN 9789-523274549.

Maduka, N. S., Edwards, H., Greenwood, D., Osborne, A., Babatunde, S.O., (2018) “Analysis of Competencies for Effective Virtual Team Leadership in Building Successful Organisations.” *Benchmarking: an international journal* 25.2 (2018): 696–712. Web.

Men, L. (2014) “Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction.” *Management communication quarterly* 28.2 (2014): 264–284. Web.

Newman, S.; Ford, R.C.; Marshall, G. (2020) Virtual Team Leader Communication: Employee Perception and Organizational Reality. *International journal of business communication* (Thousand Oaks, Calif.). [Online] 57 (4), 452–473.

Nydegger, R. & Nydegger, L. 2010. Challenges In Managing Virtual Teams. *Journal of Business & Economics Research*, 8(3), pp. 69-82. doi:10.19030/jber.v8i3.690

Purvanova, R. & Kenda, R. (2018) Paradoxical virtual leadership: Reconsidering virtuality through a paradox lens. *Group & organization management*. [Online] 43 (5), 752–786.

Puusa, A., Juuti, P. ja Aaltio. I. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 2021. Print.

Raghuram, S., Garud, R., Wiesenfeld, B., Gupta, V. (2001) Factors contributing to virtual work adjustment. *Journal of management*. [Online] 27 (3), 383–405.

Rhoades, L & Eisenberger, R 2002. Perceived Organizational Support: A review of the literature

Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Cheol, L. Soonhee, K., McCarthy. 2019 “Defining E-leadership as Competence in ICT-Mediated Communications: An Exploratory Assessment.” *Public Administration Review* 79.6 (2019): 853–866. Web.

Savolainen, T. 2014. Trust-Building in e-Leadership: A Case Study of Leaders' Challenges and Skills in Technology-Mediated Interaction. *Journal of Global Business Issues*, 8(2), pp. 45-56.

Savolainen, T., 2018. Trust as Leadership Resource and Skill in the Services and Tourism Business: Views on Managing Intangibles in the Digital Era. United Kingdom, Reading: Academic Conferences International Limited Available from: <https://ezproxy.cc.lut.fi/docview/2288614466?accountid=27292> ABI/INFORM Collection.

Shanock, L. ja Eisenberger, R. 2006. When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), pp. 689-695. doi:10.1037/0021-9010.91.3.689

Shi, W. & Weber, M. S. (2018) Rethinking the complexity of virtual work and knowledge sharing. *Journal of the Association for Information Science and Technology*. [Online] 69 (11), 1318–1329.

Siri Hunnes Blakstad 2015, 51) EBSCO Publishing: eBook Collection (EBSCOhost) - printed on 9/5/2018 5:34 AM via TAMPEREEN YLIOPISTO -UNIVERSITY OF TAMPERE AN: 1016547; Ropo, Arja, Salovaara, Perttu, Sauer, Erika, De Paoli, Donatella.; Leadership in Spaces and Places Account: s4778523

Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Väitöskirjatutkimus.

Sivunen, A. 2008. The communication of leaders in virtual teams: expectations and their realisation in leaders' computer-mediated communication. *The Journal of E-working* 2, 47-60.

Skovholt, K. (2009) 'Leadership Communication in a Virtual Team', in 2009 42nd Hawaii International Conference on System Sciences. [Online]. January 2009 IEEE. pp. 1–12.

Skovholt K. (2015) Doing Leadership in a Virtual Team: Analyzing Addressing Devices, Requests, and Emoticons in a Leader's E-mail Messages. In: Darics E. (eds) *Digital Business Discourse*. Palgrave Macmillan, London. [https://doi.org/10.1057/9781137405579\\_6](https://doi.org/10.1057/9781137405579_6)



Suomen virallinen tilasto (SVT): Työolot [verkkójulkaisu]. ISSN=2342–2874. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 10.1.2021]. Saantitapa: <http://www.stat.fi/til/tyoolot/index.html>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. & Liu, C. 2019. Operationalizing the definition of e-leadership: Identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), pp. 80-97. doi:10.1177/0020852316681446 Article first published online: February 28, 2017; Issue published: March 1, 2019

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

Virolainen, Harri 2010 “Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin” Virtuaalisen tiimin ilmapiiri, Turun kauppakorkeakoulu, väitöskirja tutkimus, Uniprint, Turku

Wiesenfeld, B. “Organizational Identification Among Virtual Workers: The Role of Need for Affiliation and Perceived Work-Based Social Support.” *Journal of management* 27.2 (2001): 213–229. Web.

Woznyj, H., Dunn, A., Shanock, L., Heggstad, e., Ordonez, z. Uhrich, B. 2017, "How Far Can Support Go? Supported Supervisors' Performance and Subordinate Dedication", *Journal of Business and Psychology*, vol. 32, no. 6, pp. 627-639.

Zaccaro, S.J., Bader, P., 2003, "E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good", *Organizational dynamics*, vol. 31, no. 4, pp. 377-387.

Zigurs, I. (2003) Leadership in Virtual Teams: Oxymoron or Opportunity? *Organizational dynamics*. [Online] 31 (4), 339–351.

## **LIITE 1**

### **Teemahaastattelurunko**

#### **Taustatiedot**

- **Esimieskokemus vuosina**
- **Kokemus etäjohtajuudesta vuosina/kuukausina**

#### **Teema 1 Etäesimiehen kyvykkyyksivaatimukset**

1. Minkälaisia taitoja sinun mielestäsi edellytetään esimieheltä, jonka alaiset työskentelevät etänä/eivät työskentele fyysisesti samassa paikassa?
2. Etäesimiesten kyvykkyyksien tutkimuksessa useimmin mainittavat taidot ovat vuorovaikutustaidot, viestintätaidot ja luottamuksen rakentamisen taito, Mitä ajattelet näistä?

#### **Teema 2 Omat kokemukset etäesimiehen kyvykkyyksistä**

1. Miten koet omat taitosi etäesimiehenä?

#### **Teema 3 Organisaatiolta saatu tuki etäesimiehisyydelle**

1. Miten organisaatio on tukenut sinua etäjohtajuudessa

#### **Teema 4 Toiveet organisaatiolta etäjohtamiseen**

1. Minkälaista tukea toivot/tarvitset työnantajalta