ETÄTYÖ TIIMIEN JOHTAMISEN HAASTEENA

REMOTE WORK AS A CHALLENGE IN TEAM LEADERSHIP

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tuotantotalouden kandidaatintyö

2024

Sakari Vanhanen

Tarkastaja: Tutkijatohtori Ilkka Donoghue

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT insinööritieteiden tiedekunta

Tuotantotalous

Sakari Vanhanen

Etätyö tiimien johtamisen haasteena

Tuotantotalouden kandidaatintyö

2024

33 sivua, 2 kuvaa ja 4 taulukkoa

Tarkastaja: Tutkijatohtori Ilkka Donoghue

Tässä tutkielmassa tutkitaan etätyön vaikutuksia ryhmien johtamiseen ja koostetaan uusia johtamiskäytäntöjä sekä strategioita, jotka vastaavat etätyön tuomiin haasteisiin. Tutkielma keskittyy erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten kokemuksiin koronapandemian aikana ja sen jälkeen tapahtuneesta nopeasta siirtymisestä etätyöhön. Tutkimus on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, jossa analysoidaan aiempia tutkimuksia ja artikkeleita etätyön johtamiskäytännöistä, viestinnästä ja ryhmähengen ylläpidosta.

Tutkimuksessa havaittiin, että etätyö muuttaa merkittävästi johtamiskäytäntöjä, erityisesti viestinnän ja tiimihengen ylläpidon osalta. Johtajien on omaksuttava uusia viestintästrategioita, jotka korostavat säännöllistä ja avointa vuorovaikutusta ryhmän jäsenten kanssa. Lisäksi tutkimus osoitti, että luottamuksen rakentaminen ja työntekijöiden sitouttaminen ovat keskeisiä tekijöitä etätyön onnistumisessa. Uudet johtamiskäytännöt, jotka perustuvat empatian ja inhimillisyyden roolin panostamiseen, voivat parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja tuottavuutta.

Tutkimustulokset tarjoavat pienille ja keskisuurille yrityksille konkreettisia suosituksia etätyön johtamiskäytäntöjen kehittämiseksi. Tulokset osoittavat, että etätyö voi, oikein johdettuna, parantaa organisaation kilpailukykyä ja työntekijöiden tyytyväisyyttä. Tutkimus antaa myös suosituksia jatkotutkimusaiheiksi, kuten erilaisten johtamiskäytäntöjen pitkän aikavälin vaikutusten tutkiminen. Näiden havaintojen pohjalta työ tarjoaa PK-yrityksille konkreettisia työkaluja ja käytännön suosituksia, jotka tukevat etätyön johtamiskäytäntöjen kehittämistä ja menestyksekästä soveltamista tulevaisuuden työympäristössä.

Avainsanat: etätyö, projektin hallinta, viestintä, kommunikointi, johtamiskäytännöt, koronapandemia, johtamisstrategiat

Keywords: remote work, project management, communication, leadership practices, COVID-19 pandemic, leadership strategies

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

1 Johdanto 5

2 Etätyön yleistyminen ja sen vaikutukset 7

2.1 Etätyön hyödyt ja haitat 8

2.2 PK-yritysten erityishaasteet 13

3 Teknologian rooli etätyössä 14

3.1 Digitaaliset työkalut 14

3.2 Teknologian haasteet ja mahdollisuudet 16

3.2.1 Tekoäly 16

3.2.2 Virtuaalinen todellisuus (VR) 19

4 Tiimien johtaminen etätyöympäristössä 21

4.1 Haasteet etätiimien johtamisessa 21

4.1.1 Viestinnän ja luottamuksen rakentaminen 23

4.1.2 Tiimihengen ylläpito ja motivointi 24

4.2 Uudet johtamiskäytännöt ja strategiat 25

5 Johtopäätökset 28

Lähteet 31

KUVALUETTELO

Kuva 1 Pääasialliset hyödyt agile- ja etätyöskentelyssä

Kuva 2 Pääasialliset haasteet agile- ja etätyöskentelyssä

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1 Taulukko etätyön haasteista ja ratkaisuista tiimeissä

Taulukko 2 Jaottelu digitaalisista työkaluista

Taulukko 3 Tekoälyn keskeiset haasteet & mahdollisuudet

Taulukko 4 Etätyön ja perinteisen johtamisen eroavaisuudet

LYHENNE- JA TERMILUETTELO

VR	Virtual Reality (virtuaalitodellisuus)
AGILE	Ketterä projektinhallinnan ja ohjelmistokehityksen menetelmä
PK-yritykset	Pienet ja keskisuuret yritykset

1 Johdanto

Tutkimus on toteutettu vastaamaan tulevaisuuden työkulttuurin muutoksen tuomiin haasteisiin. Kiihtyvä digitalisaatio ja koronapandemia ovat mahdollistaneet etätyöskentelyn, joka tuottaa uusia mahdollisuuksia ja haasteita. Tässä tutkimuksessa perehdytään etätyön tuomiin haasteisiin erityisesti tiimien johtamisen näkökulmasta. Aiheen tutkiminen on erityisen tärkeää juuri nyt, koska pandemia ja digitalisaatio muovaavat pysyvästi työskentelytapoja, ja organisaatioiden on sopeuduttava uuteen normaaliin.

Harriksen & Sherblomin teos ”Small Group and Team Communication” (2020) luo perustaa tutkimukselle ja toimii usein referoituna lähteenä. Siinä käsitellään laajasti ja syvällisesti perusteita hyvän tiimihengen rakentamisesta ja ylläpidosta. Kirjassa myös painotetaan tiimien välisen viestinnän merkitystä ja sen vaikutusta tiimien tehokkuuteen. Heidän mukaansa onnistunut viestintä on avainasemassa tiimihenkeä luotaessa ja ylläpidettäessä, sillä se mahdollistaa avoimen dialogin ja yhteisymmärryksen tiimin jäsenten välillä. (Harris ym., 2018.)

Tutkimuksessa perehdytään syvällisemmin ja laajemmin pitkän aikavälin vaikutuksiin tiimien dynamiikassa ja pysyvien etätyökäytäntöjen muodostumisessa. Aiemmassa artikkelissa on jäänyt vähemmälle huomiolle, miten johtajat voivat rakentaa ja ylläpitää tiimihenkeä, luottamusta ja tehokasta viestintää, kun etätyö muuttuu normaaliksi käytännöksi. Tämä tutkimus keskittyy etätyön haasteiden tunnistamiseen ja niiden avulla toimivimpien pysyvien etätyökäytänteiden koostamiseen.

Tutkimus on rajattu PK-yrityksiin (pienet ja keskisuuret yritykset), joissa joustavuus ja tehokkuus ovat elintärkeitä kilpailukyvyn säilyttämiseksi. Tulosten avulla pyritään tarjoamaan PK-yrityksille konkreettisia työkaluja ja suosituksia, jotka tukevat onnistunutta etätyön johtamista tulevaisuudessa. Tutkimusongelma on etätyöskentelystä johtuva tiimien tehon ja suorituskyvyn laskeminen. Päätutkimuskysymys on: Mitkä ovat keskeiset haasteet tiimien johtamisessa etätyöskentelyn kontekstissa? Se jakautuu osakysymyksiin:

- Miten etätyö on vaikuttanut tiimien toimintaan, suorituskykyyn ja yhteistyöhön?

- Mitä uusia johtamisen käytäntöjä ja strategioita on kehitetty vastaamaan näihin haasteisiin?

Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti etätyön myötä tapahtuneisiin muutoksiin työskentelytavoissa ja johtamiskäytänteissä. Selvitetään myös, millä tavoin uudet johtamiskäytännöt voivat vastata etätyön tuomiin haasteisiin, kuten viestinnän sujuvuuteen, tiimihengen ylläpitoon sekä työntekijöiden sitouttamiseen. Tutkimuksen keskeinen tavoite on ymmärtää, miten pienet ja keskisuuret yritykset voivat hyötyä näistä käytännöistä saavuttaakseen joustavan ja tehokkaan etätyökulttuurin.

Tutkimus toteutetaan kirjallisuuskatsauksena, jossa kerätään tärkeimpiä oppeja ja käytänteitä. Näistä tehdään johtopäätöksiä ja etsitään perusteluja ratkaisujen löytämiseksi. Aineistona käytetään aiempia tutkimuksia ja artikkeleita, jotka käsittelevät koronapandemian kiihdyttämää siirtymää etätyöhön ja siihen sopeutumista.

Työn rakenne koostuu viidestä pääluvusta. Toinen luku käsittelee etätyön yleistymistä ja sen vaikutuksia työskentelykulttuuriin. Kolmas luku keskittyy teknologian rooliin etätyön mahdollistajana. Neljännessä luvussa analysoidaan etätyötiimien johtamisen kulmakiviä. Lopuksi viides luku esittelee johtopäätökset, joissa tuodaan esiin keskeiset havainnot ja tarjotaan suosituksia onnistuneeseen etätyön johtamiseen.

2 Etätyön yleistyminen ja sen vaikutukset

Tässä luvussa käsitellään pandemian nopeuttamaa muutosta kohti etätyökulttuuria ja sitä, miten tämä muutos vaikuttaa työskentelytapoihin nyt ja tulevaisuudessa. Perehdymme myös teknologian rooliin etätyöskentelyn näkökulmasta ja varsinkin sen tuomiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

Koronapandemia toimi kiihdyttäjänä digitaaliselle transformaatiolle, joka edesauttoi siirtymää kohti etätyöskentelyn kulttuuria nopeammin kuin koskaan aiemmin. Yritysten täytyi mukautua uuteen normaaliin, mikä johti digitaalisten työkalujen ja alustojen nopeaan käyttöönottoon. Yritysten oli enemmän tai vähemmän rakennettava uusia toimintamalleja liiketoiminnan jatkamiseksi. Digitaalisten ratkaisujen lisäksi vaadittiin myös uudenlaista ajattelua liittyen johtamiseen, tiimityöskentelyyn ja työntekijöiden hyvinvointiin.

Saraivan ja hänen kollegoidensa tutkimus "Transforming physical enterprise into a remote organization" (2021), käsittelee siirtymää fyysisestä toimistomallista etätyöhön hyödyntäen digitaalisia työkaluja ja prosesseja samalla ylläpitäen tehokasta liiketoimintaa. Tutkimus tarjoaa kattavan viitekehyksen erilaisista digitaalisista työkaluista ja niiden hyödyntämisestä tässä muutosprosessissa. Etätyö on virtuaalisen työn muoto, joka määritellään työn teoksi perinteisen työpaikan ulkopuolella, jossa yhteistyö tapahtuu digitaalisten työkalujen avulla. Koronapandemian aikana etätyöntekijöiden määrä kasvoi Italiassa 69 % (Moretti & Menna & Aulicino & Paoletta & Liguori, 2020), ja maailmanlaajuisesti noin 81 % työvoimasta on kokenut työpaikkamuutoksia (Savic, 2020). (Saraiva & São Mamede & Silveira & Nunes, 2021, 1–2.)

Ennen koronapandemiaa etätyöskentely oli käytössä vain tietyillä aloilla, joihin se soveltui alan luonteen takia parhaiten. Pandemian aikana etätyöskentely levisi laajasti kaikille aloille riippumatta siitä, olivatko sen ominaisuudet sopivat sille alalle. Korona pakotti etätyöskentelykulttuurin ja -työkalujen kehittämiseen, mikä mahdollisti useille toimialoille tehokkaan etätyön tai hybridimallien hyödyntämisen. Pandemian aikaansaamat muutokset ovat pysyvästi muokanneet työkulttuuria, ja johtamisessa korostuvat nyt joustavuus ja luottamukseen perustuvat käytännöt. (Savic, 2020.)

2.1 Etätyön hyödyt ja haitat

Kinnusen & Mckee-Kärkkäisen (2024) tutkimuksen mukaan etätyöstä voi olla oikein toteutettuna hyötyä työntekijälle ja työnantajalle, tai sitten haittaa molemmille. Taloudellisia säästöjä syntyy merkittävimmin toimistotilojen vuokrista, sekä lounas- ja työmatkakustannuksista. Varsinaisen työn tekemiseen jää myös enemmän aikaa, sillä lähestulkoon poikkeuksetta etätyöskentely säästää aikaa työmatkoissa, riippuen siitä, työskenteleekö työntekijä kotona vai etätyötilassa. Etätyöntekijän työskentelyn tehokkuus ei välttämättä ole kuitenkaan samalla tasolla, mitä se olisi toimistolla työskennellessä. Joissain tilanteissa se voi kuitenkin olla tehokkaampaa kotoa tai etätyötilasta käsin. Tästä syystä on yhä yleisempää, että yritys tarjoaa työntekijöilleen hybridivaihtoehtoja etätyön ja perinteisen toimistotyöskentelyn väliltä. Eli tällöin yksilö itse selvittää tehokkaimman tavan työskennellä. (Kinnunen ym., 2024, 7.)

Kinnunen ym. mukailee Haapakosken & Niemelän & Yrjölän teosta (2020), joka kuvaa kirjassaan DNA:n etätyökäytäntöä ja sen muodostumista. Vuonna 2011, kun DNA uudisti toimistorakennustaan, olivat työntekijät mukana toimistotilojen suunnittelussa. Tarkoituksena oli edistää henkilöstön ja yksilöiden välistä vuorovaikutusta, ja saavuttaa monimuotoinen työskentelykulttuuri. Uudet tilat ohjasivat vahvasti edellä mainitun hybridivaihtoehdon suuntaan, mistä kertovat esimerkiksi useat drop-in-työpisteet, joita ei ollut tarpeeksi kaikille työntekijöille. Tällöin osa työntekijöistä pystyy halutessaan työskentelemään yhteisöllisemmin, ja osa pystyy työskentelemään etänä. DNA:n tavoitteena oli kehittää työkulttuuri, joka pohjautuu itsenäisyyteen, joustavuuteen ja luottamukseen. Lopputuloksena oli luottamuksen kasvaminen henkilöstön sisällä, mikä näkyi työtyytyväisyyden kasvamisena ja työntekijöiden vaihtuvuuden sekä sairauspoissaolojen vähentymisenä. (Kinnunen ym., 2024, 5, mukailtu Haapakoski ym., 2020, 143–144, 147.)

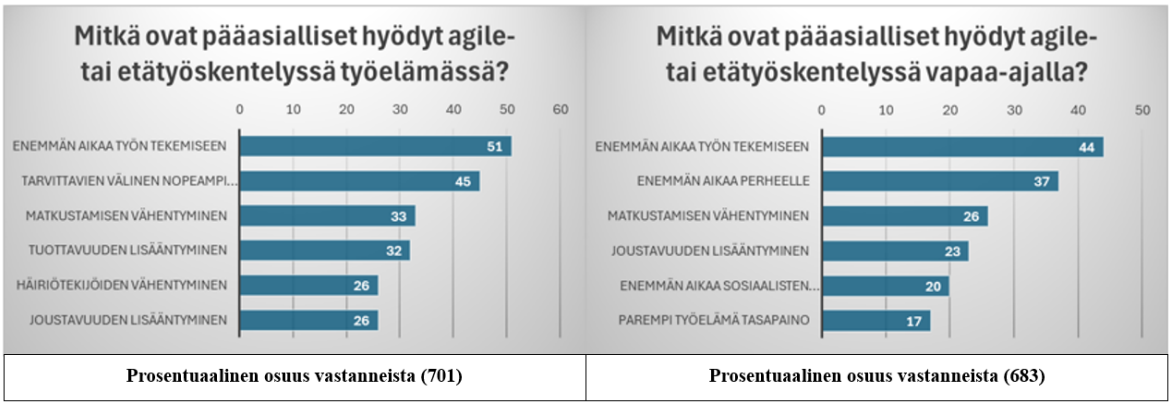
Henkilöstöresurssin kestävyyden edistämisen lisäksi, etätyöskentely voi edistää ympäristön kestävyyttä työmatkoista syntyviä päästöjä vähentämällä. Etätyöskentely optimoi myös maan ja rakennusten käyttöä, sillä ekologisesti ajateltuna toimistotilat vievät turhaa tilaa asuinrakennuksilta. Hybridiratkaisut, joissa esimerkiksi kymmenen hengen tiimille on hankittu viisi etätyöpistettä, optimoivat myös maan ja rakennusten käyttöä tekemällä työtilojen käyttöasteesta tehokkaamman. Etätyöskentely mahdollistaa myös kansainväliset tiimit, jotka ylittävät maantieteelliset rajat. Jatkuva globalisaatio kiihdyttää tarvetta

etätyöskentelykulttuurin muodostamiselle, mikä edistää globaalia sosiaalista kestävyyttä ja monikulttuurisuuden lisääntymistä.

Kinnunen ym. (2024) mukaan henkilöstöresurssin näkökulmasta etätyöskentely voi edistää henkilöstön työurien pitenemistä, sillä työntekijät pystyvät ylläpitämään terveyttä ja jaksamistaan paremmin etätyöskennellessä. Tätä tekijää voidaan myös käyttää rekrytoidessa, jotta saadaan työpaikasta houkuttelevampi uusille työntekijöille. Etätyöskentely myös mahdollistaa työntekijöiden vapaamman asuinpaikan valinnan, mikä voi vaikuttaa työntekijöiden terveyteen, esimerkiksi edistämällä heidän sosiaalisia suhteitaan. Terveydellisesti etätyöskentelyn on nähty myös ennalta ehkäisevän stressiä, masennusta sekä alkoholin liikakäyttöä. (Kinnunen ym., 2024, 7, mukailtu Ferrara ym., 2022.)

Stonen & Horanin & Flaxmanipn (2018) tutkimus käsittelee agilen ja etätyön hyötyjä sekä haasteita, erityisesti tulevaisuuden työelämän näkökulmasta. Agile viittaa ketteriin menetelmiin, jotka alun perin kehitettiin ohjelmistokehityksen tarpeisiin ja jotka painottavat joustavaa, iteratiivista työskentelytapaa, tiimityötä ja nopeaa sopeutumista muuttuviin vaatimuksiin. Agilen ja etätyön välillä on monia yhteisiä elementtejä, kuten työn joustavuus, teknologian hyödyntäminen ja tiimien vuorovaikutus, joten tutkimuksen tieto on relevanttia. Etätyö hyötyy Agilen periaatteista erityisesti siksi, että se tukee hajautettujen tiimien yhteistyötä ja tehokasta viestintää, vaikka fyysinen läsnäolo puuttuu. Tutkimuksessa todettiin, että agile ja etätyöskentely parantavat merkittävästi työntekijöiden sitoutumista ja vähentävät yksinäisyyttä sekä työpaikan eristäytymistä verrattuna perinteisiin työskentelytapoihin. (Stone ym., 2018.)

Oheisessa kuvaajassa on Stonen ym. (2018) tutkimuksen koonnos kuvaaja agile- ja etätyöskentelyyn liittyvistä hyödyistä ja niiden painoarvon jakautumisesta.



Pääasialliset hyödyt agile- ja etätyöskentelyssä

Kuva 1. (Stone ym., 2018)

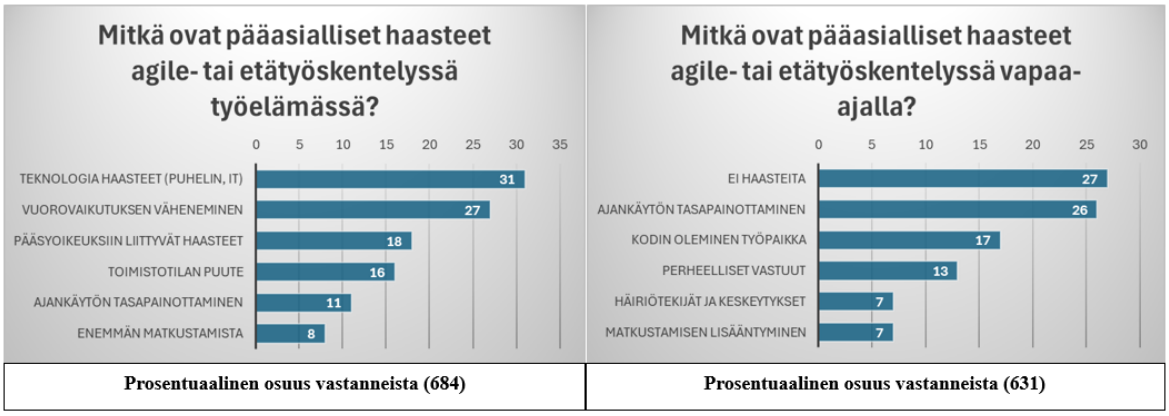
Stonen ym. (2018) tutkimuksessa selvisi, että suurimmat haasteet etätyössä liittyvät teknologiaan ja pienempään vuorovaikutukseen kollegoiden kanssa. Myös rajan vetäminen työn ja kotielämän välille oli yleinen haaste, mutta useat työntekijät kertoivat hyötyvänsä ajankäytön suunnittelusta ja rutiinien luomisesta. Tutkimuksessa todettiin, että 80 – 100 % ajastaan etätyötä tekevät kokivat korkeampaa yksinäisyyttä ja työpaikan eristäytymistä verrattuna muihin ryhmiin. Teknologian puutteet olivat myös merkittävä haaste, sillä 31 % vastaajista ilmoitti ongelmista IT-laitteiden ja mobiiliyhteyksien kanssa. Lisäksi 27 % vastaajista koki, että vähentynyt vuorovaikutus kollegoiden kanssa oli merkittävä haaste etätyöskentelyssä. (Stone ym., 2018, 7.)

Etätyö voi vaikuttaa myös kielteisesti työntekijöiden terveyteen työ- ja vapaa-ajan erottelun vaikeutuessa, mikä aiheuttaa stressiä ja uupumusta (Kinnunen ym., 2024, 7, mukailtu Ferrara ym., 2022). Tämä korostuu, mikäli etätyöntekijä päättää tehdä töitä kotoa käsin. Tällöin on erityisen haastavaa rajata työnteko ja vapaa-aika. Ihminen alitajuisesti mieltää tietyn aktiviteetin tiettyyn ympäristöön. Siksi on hyvä pitää koti levon ja vapaa-ajan paikkana, hoitaa etätyöt jostain muusta erillisestä tilasta käsin. Muuten aktiviteetit voivat sekoittua keskenään, jolloin teho laskee molemmista. Kun levon ja vapaa-ajan ”teho” laskee, niin seurauksena on loppuun palaminen.

Etätyössä on riskinä, että työn tekemisen rytmi saattaa tiivistyä, jos kokouksia järjestetään peräkkäin ilman taukoja ja oletetaan työntekijän palautuvan keskeytyksettä (Kinnunen ym.,

2024, 7, mukailtu Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta, 2022). On erityisesti johtajien vastuulla jaksottaa palaverit kestävästi, mutta myös yksilöiden kuuluu oma-aloitteisesti informoida johtajia tauon tarpeesta. Tähän liittyen etätyössä myös työntekijöiden ja esihenkilöiden välinen luottamus voi heikentyä, ja mielenterveysongelmien havaitseminen viivästyä puuttuvien kasvokkaisten kohtaamisten vuoksi (Kinnunen ym., 2024, 8, mukailtu Boijer-Spoof Heikinheimo ym., 2022). Luottamuksen ja avoimen sekä aktiivisen kommunikoinnin avulla pystytään säästymään monilta haasteilta liittyen työntekijöiden terveyteen ja tehokkuuteen.

Etätyön kautta mahdollisesti saavutettavia hyötyjä on useita, mutta haasteet keskittyvät muutamaan kriittiseen osa-alueeseen: vuorovaikutus ja kommunikointi sekä teknologia ja terveys. Oheisessa kuvaajassa on Stonen ym., (2018) tutkimuksen koonnos kuvaaja agile- ja etätyöskentelyyn liittyvistä haasteista sekä niiden painoarvon jakautumisesta.



Pääasialliset haasteet agile- ja etätyöskentelyssä

Kuva 2. (Stone ym., 2018)

Taulukko etätyön haasteista ja ratkaisuista tiimeissä Taulukko 1. (Saraiva ym., 2021)	
Haasteet tiimissä	**Organisaation toimenpiteet**
Yhteistyön ylläpitäminen	Organisaatioiden tulisi käyttöönottaa kannustinjärjestelmiä työntekijöille, jotka tukevat kilpailua sekä yhteistyötä.
Teknologinen valmius ja osaaminen	Organisaatioiden tulisi tarjota riittävä tekninen tuki etätyöskentelijöille.
Yhteisymmärrys	Organisaatioiden tulisi ylläpitää tilannekuvaa ja tiedon jakamista etätyötiimin välillä.
Työn luonne	Organisaation tulisi muodostaa työtehtävät siten, että yksilöiden ja tiimien keskinäinen riippuvuus vähenee.
Hallinta & päätöksenteko	Organisaatioiden tulisi tarjota hyvää johtajuutta, jotta tiimin jäsenet kokevat päätöksenteon reiluksi ja selkeäksi.
Kulttuuri	Organisaation tulisi edistää kulttuurierojen välistä tietoisuutta.
Aikavyöhyke	Organisaatioiden tulisi säätää työvuorot ja kokoukset siten, että kenenkään työajat eivät ylity.
Näkyvyys & läsnäolo	Etätyöskentelijöiden näkyvyyttä ja läsnäoloa eri tiimien ja yksilöiden välillä tulisi edistää erilaisten työkalujen avulla.
Koordinointi & kommunikointi	Organisaatioissa tulisi olla selkeästi määritellyt työnjaot ja kommunikointi suunnitelmat.
Sosiaalinen tukiverkosto	Organisaation tulisi tarjota työkaluja ja järjestelmiä, jotka mahdollistavat nopean ja helpon tavan löytää oikeat henkilöt, joilla on tietyt tiedot tai taidot.

Saraivan ym., (2021) tutkimuksessa on listattu tiimiin kohdistuvia haasteita ja mahdollisia ratkaisuja siirryttäessä etätyöskentelyyn. Nämä hyödyt ja haasteet asettavat myös johtamiselle uusia vaatimuksia, erityisesti viestinnän ja yhteistyön tukemisessa. Luvussa 4 syvennytään siihen, millä tavoin yritykset voivat kehittää ja ottaa käyttöön joustavia johtamiskäytäntöjä, jotka vastaavat näihin etätyön erityistarpeisiin ja haasteisiin.

2.2 PK-yritysten erityishaasteet

PK-yritykset joutuvat kohtaamaan useita haasteita sopeutuessaan kehittyviin työskentelytapoihin ja teknologioihin. PK-yritysten resurssien vähäisyyden takia, ne harvemmin ovat ensimmäisenä kehittämässä uusia liiketoimintamalleja, vaan enemmänkin seuraavat ja omaksuvat toimintatapoja suuremmilta yrityksiltä. Koronapandemian asettamista taloudellisista ja tavaran toimitukseen liittyvistä haasteista selvinneet yritykset joutuivat pakon alla mukautumaan etätyöskentelyn toimintaympäristön vaatimuksiin ja kehittämään uusia johtamismalleja.

Barabaschin ja hänen kollegoidensa tutkimus "Learning from the COVID-19 emergency: The remote working organizational experience in Italian SMEs" (2021), käsittelee italialaisten PK-yritysten siirtymistä etätyöhön COVID-19-pandemian aikana. Tutkimuksessa tarkastellaan, miten italialaiset PK-yritykset joutuivat nopeasti sopeutumaan etätyön vaatimuksiin ja minkälaisia haasteita tämä aiheutti johtamiselle, organisaatiolle sekä teknologian käytölle. Erityistä huomiota kiinnitettiin siihen, miten yritykset ja työntekijät oppivat sopeutumaan uuteen työympäristöön sekä työntekijöiden tuottavuuteen ja motivaatioon. (Barabaschi B. & Barbieri L. & Cantoni & Platoni & Virtuani, 2021.)

Suurimmat haasteet nopean mukautumisen seurauksena olivat tuottavuuden ja motivaation ylläpitämisessä. Tämä johtui enimmäkseen koulutuksen ja valmistautumisen puutteesta, koska etätyön vaatimat itseohjautuvuuden ja teknologian käytön taidot eivät olleet kaikille työntekijöille ennestään tuttuja. Etätyö siirtymä olisi vaatinut investointeja teknologiaan ja työntekijöiden koulutukseen, joita ei voitu toteuttaa kiireellisen siirtymän aikana, mikä vaikeutti työntekijöiden ja esimiesten sopeutumista uuteen työympäristöön. Tarvittavien investointien tekemättä jättämiseen vaikutti myös PK-yritysten jo ennaltaan vähäiset resurssit ja pandemian aikaan saamat taloudelliset haasteet. (Barabaschi ym., 2021.)

3 Teknologian rooli etätyössä

Etätyössä teknologia on avainasemassa, sillä se mahdollistaa yhteistyön ja viestinnän fyysisestä etäisyydestä huolimatta. Tässä luvussa käsitellään, miten erityisesti tekoäly ja virtuaalitodellisuus voivat tukea johtajia heidän pyrkimyksissään ylläpitää tehokasta viestintää, edistää tiimihenkeä ja vastata etätyön tuomiin haasteisiin nyt ja tulevaisuudessa.

Teknologian rooli etätyössä on merkittävä, sillä se mahdollistaa sujuvan viestinnän, yhteistyön ja työnteon ilman fyysistä läsnäoloa. Ilman digitaalisia työkaluja ja alustoja, kuten videoneuvottelusovellukset, pilvipalvelut ja projektinhallintajärjestelmät, etätyöskentely olisi mahdotonta huonon kommunikoinnin ja tiimien koordinoinnin vaikeuden takia. Teknologia ei kuitenkaan ole pelkästään väline, vaan se vaikuttaa myös työntekijöiden tuottavuuteen, sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen etätyöskentelyssä. Veronica ja Alina-Lavinia Popovic tarkastelevat tutkimuksessaan etätyön vaikutuksia sekä organisaatioiden että yksilöiden näkökulmasta, painottaen erityisesti työtyytyväisyyttä sekä teknologian hyväksymistä. Tutkimuksessa esitetään myös strategioita, joilla voidaan lieventää etätyön riskejä ja korostaa sen etuja tulevaisuudessa. (Popovici ym., 2020.)

Tietotekniikan kehitys on muuttanut tapoja organisoida työtä, tarjoten vaihtoehtoja perinteisille johtamismalleille (Popovici ym., 2020). Uudet organisaatiorakenteet ovat alkaneet vastata kasvavaan tarpeeseen tehdä työskentelystä joustavampaa ja mukautuvampaa muuttuvissa ympäristöissä (Popovici ym., 2020). Teknologian ja uusien innovaatioiden kehittyminen kulkee siis käsikädessä etätyöskentelykulttuurin kehittymisen kanssa. Perinteiset hierarkkiset johtamismallit muuttuvat joustavampien ja teknologiakeskeisten rakenteiden tieltä, jotka mahdollistavat tiimien ja yksilöiden itsenäisemmän työskentelyn.

3.1 Digitaaliset työkalut

Digitaaliset työkalut mahdollistavat tehokkaan viestinnän, yhteistyön ja projektinhallinnan etätyössä. Oheiseen taulukkoon on kerätty keskeisimmät digitaaliset työkalut ja niiden käyttötarkoitukset sekä merkitys etätyön kannalta. Nämä työkalut yhdessä luovat perustan

menestyvälle etätyökulttuurille, jossa tuottavuus ja yhteistyö voivat kukoistaa huolimatta fyysisen läsnäolon puutteesta.

Jaottelu digitaalisista työkaluista Taulukko 2.			
Työkalutyyppi	**Esimerkkejä**	**Käyttötarkoitus**	**Merkitys**
Viestintätyökalut	Microsoft Teams, Slack, Zoom	Reaaliaikainen viestintä ja videokokoukset	Tiimien yhteistoiminta
Projektinhallintatyö-kalut	Trello, Asana, Jira	Tehtävien ja projektien seuranta	Parantaa tuottavuutta ja ehkäisee viestinnän pullonkauloja
Tiedonjakotyökalut	Google Drive, Dropbox	Dokumenttien ja tiedostojen jakaminen ja yhteiskäyttö	Informaation välitys ja tilannekuvan jakaminen
Yhteistyötyökalut	Miro, Microsoft Whiteboard	Yhteinen ideointi ja suunnittelu etänä	Tiimien yhteistoiminta
Ajan- ja tehtävienhallintatyö kalut	Toggl, RescueTime	Työajan ja tehtävien etenemisen seuraaminen ja projektihallinta	Työntekijöiden tehokkuus ja jaksaminen

Ilagin artikkeli "Tools and Technology for Effective Remote Work" (2021) tarjoaa kattavan analyysin siitä, miten erilaiset digitaaliset työkalut ja teknologiat voivat parantaa etätyön tuottavuutta ja yhteistyötä. Hän kertoo erityisesti Microsoft Teamsin ja Microsoft Office 365 merkityksestä. Microsoft Teams on merkittävimpiä ja yksi eniten käytetyimmistä digitaalisista työkaluista, joka on noussut keskeiseksi sen monipuolisten viestintä- ja yhteistyöominaisuuksien ansiosta. Teamsin avulla organisaatiot voivat luoda reaaliaikaisia keskustelukanavia, järjestää videokokouksia ja jakaa tiedostoja turvallisesti. Tämän lisäksi, sen saumaton integroituminen Microsoft Office 365 -sovelluksiin, kuten Exceliin ja PowerPointiin, tekee Teamsistä monipuolisen työkalun monimutkaisten projektien hallintaan. Microsoft Teamsin suurin etu on sen kyky yhdistää fyysisen ja virtuaalisen työympäristön parhaat puolet. Ilagin aiemman tutkimuksen ”Introducing Microsoft Teams” (2018) mukaan "Microsoft Teams vähentää sähköpostin määrää 48 %, vähentää fyysisten kokousten tarvetta 25 % ja lisää tuottavuutta 32 %”. (Ilag, 2021.)

3.2 Teknologian haasteet ja mahdollisuudet

Uudet teknologiat tarjoavat oikein käyttöönotettuina mahdollisuuksia tehostaa ja parantaa etätyön tulosta, mutta asettavat myös mahdollisia haasteita. Onnistuneen uuden digitaalisen työkalun tai teknologian käyttöönotto lähtee riittävästä perehdytyksestä ja koulutuksesta. Tämän lisäksi organisaation täytyy tarjota riittävä tekninen tuki, jotta etätyöskentelijät saavat välittömästi apua teknisiin ongelmiin eikä työn sujuvuus kärsi. Teknologiseen kehitykseen perehdyttäminen ja työskentelykulttuureihin mukautuminen ovat suurimmat rajoittavat tekijät, sillä teknologinen kehitys on nopeampaa kuin mitä työkulttuuri on kykenevä mukautumaan.

Urbaniecin ja hänen kollegojensa tutkimus "The Impact of Technological Developments on Remote Working: Insights from the Polish Managers' Perspective" (2022), tarkastelee teknologisten kehitysten vaikutuksia etätyöskentelyyn puolalaisten johtajien näkökulmasta. Heidän tutkimuksensa mukaan kehittyneiden viestintä- ja yhteistyöalustojen lisäksi keskeisessä roolissa ovat tekoälypohjaiset työkalut, jotka voivat helpottaa tiimien välistä yhteistyötä ja vähentää etätyön aiheuttamia haasteita. Tutkimus korostaa, että teknologian tehokas hyödyntäminen vaatii erityisesti PK-yrityksiltä strategista tukea ja investointeja. (Urbaniec & Małkowska & Włodarkiewicz-Klimek, 2022.)

3.2.1 Tekoäly

Tekoälyllä on merkittävä potentiaali parantaa etätyöskentelyä tukevia kommunikaatiokanavia ja sitä kautta mahdollistaa entistä sujuvampi tiimityö etätyössä. Tekoälypohjaiset viestintätyökalut voivat tukea etätyötä tarjoamalla ratkaisuja, jotka nopeuttavat ja helpottavat viestintää sekä vähentävät manuaalista työkuormaa.

World Economic Forumin artikkeli "Jobs and the Future of Work" (2023) tarkastelee tekoälyn roolia työelämän muokkaamisessa, korostaen sen vaikutusta tuottavuuden parantamiseen, työtehtävien muuttumiseen ja uusien mahdollisuuksien luomiseen. Artikkelin mukaan tekoäly tulee parantamaan etätyön yhteistyötyökaluja tehden niistä intuitiivisempia, joka helpottaa viestintää ja sitä kautta vähentää eristyneisyyden tunnetta etätyöntekijöiden keskuudessa (World Economic Forum, 2023). Työkalujen muuttuminen intuitiivisemmiksi tarkoittaa käyttäjäkokemuksien parantumista, mikä tehostaa viestintää ja

kommunikointia. Intuitiivisuuden parantuminen tarkoittaa myös sitä, että tekoälyn integroiminen etätyöskentelyalustoihin voi automatisoida rutiinitehtäviä, jolloin työntekijät voivat keskittyä strategisempiin tehtäviin ja luovaan ongelmanratkaisuun.

Esimerkkinä toimiva konkreettinen tekoälyn mahdollistama työkalu, joka vähentää ja helpottaa manuaalista työtä, on tekoäly chatbotit. Yrityksen sisäinen chatbot, joka on integroitunut yrityksen tieto- ja kommunikointijärjestelmiin, pystyy vastaamaan useisiin työntekijöiden kysymyksiin, mikä vähentää turhaa kommunikointia tiimin sisällä ja lisää siten tehokkuutta. Etätyötiimien viestintäkanavat täyttyvät helposti turhalla kommunikoinnilla, joka tukkii kanavat ja vähentää viestinnän laatua. Kääntöpuolena on kuitenkin liiallinen chatbottiin tukeutuminen, ja sitä kautta virheiden määrän kasvaminen ja laadun kärsiminen. (Ndlela, 2024)

Toinen käytännön esimerkki tekoälypohjaisesta työkalusta on kokouksien automatisoitu muistiinpanojen ja pöytäkirjojen laatiminen tekoälyn avulla. Tämä tehostaa kokousten viestintää ja informaation sisäistämistä tiimin sisällä. Sen lisäksi, että tällainen työkalu vähentää muistiinpanojen tekemisestä syntyvää manuaalista työtä, niin se myös varmistaa, että kaikki pysyvät ajan tasalla riippumatta siitä, onko pystynyt osallistumaan kokoukseen (Wyawahare ym., 2024). Nämä tekoälypohjaiset ratkaisut parantavat viestinnän sujuvuutta etätyössä ja auttavat ylläpitämään tehokasta tiimityötä. Niiden avulla voidaan saavuttaa reaaliaikainen tiedonkulku ja välttää viivästyksiä, joita monikieliset tiimit tai aikavyöhyke-erot voivat muuten aiheuttaa etätyössä. Tämä auttaa johtajia ja tiimiläisiä viestimään tehokkaammin ja selkeyttämään tiimin tavoitteita.

McKinseyn raportti "AI, Automation, and the Future of Work: Ten Things to Solve For" (2018) tuo esiin mahdollisuuksia, joita tekoäly ja automaatio voivat tarjota työelämälle. Raportista ilmenee, että tekoälyn odotetaan luovan uusia työpaikkoja ja rooleja erityisesti teknologia-alalla, mikä voi edistää innovaatioiden ja talouskasvun vauhdittumista. Raportissa korostetaan, että tekoäly voi parantaa työn tehokkuutta ja vapauttaa työntekijöitä rutiinitehtävistä, jolloin he voivat keskittyä enemmän luoviin ja analyyttisiin tehtäviin, jotka tuovat lisäarvoa organisaatioille. Lisäksi raportin mukaan tekoäly voi auttaa yrityksiä mukautumaan nopeammin muuttuviin markkinaolosuhteisiin ja asiakastarpeisiin, mikä voi lisätä kilpailukykyä ja markkinaosuutta. (McKinsey, 2018.)

McKinseyn esittämä mahdollisuus työpaikkojen määrän lisääntymisestä on ristiriidassa perinteiselle ajatukselle ihmisen korvaamisesta tekoälyllä ja työpaikkojen vähentymisestä. On siis mahdollista, että liiketoiminta tehostuu ja optimoituu ja sitä kautta yhteiskunta kehittyy ilman, että ihmisten työpaikat vähenevät. Työntekijöiltä, organisaatioilta ja yhteiskunnalta vaadittaisiin radikaalia mukautumista erityisesti luomalla vapautuneelle työntekijäresurssille uusia työtehtäviä luovempien ja strategisempien työtehtävien parissa. Nopeus, jolla tekoäly integroituu työelämään, tekee ihmisten ja yhteiskunnan mukautumisesta haastavaa.

McKinseyn raportti tuo myös esille haasteita, joita organisaatioiden on ratkaistava, jotta teknologian mahdollisuudet voidaan hyödyntää täysimääräisesti. Päähaasteena he pitävät tekoälyn ja teknologian käyttöönottoon liittyviä riskejä. Raportissa painotetaan tarvetta uudelleen kouluttamiselle, ja erityisesti riskiä koulutuksen ja investointien epätasapuolisesta jakautumisesta eri väestöryhmien ja maantieteellisten alueiden kesken. (McKinsey, 2018.)

Tekoälyn käytön lisääntymisessä on myös haasteita tietosuojaan liittyen. Organisaatioiden täytyy pitää huolta, että heidän käyttämänsä tekoälypohjaiset alustat ovat turvallisia ja noudattavat tietosuojamääräyksiä, varsinkin kun ne käsittelevät suuria määriä dataa (Urbaniec ym., 2022). Tietoturvallisuuden lisäksi tekoälytyökalujen integroituminen etätyöhön tekee mahdolliseksi ihmisten liiallisen riippuvuuden näistä järjestelmistä. Organisaatioiden on varmistettava, että työntekijät säilyttävät kriittisen ajattelun ja ongelmanratkaisutaidot, jotka eivät ole riippuvaisia tekoälystä, sekä miettivät valmiiksi varatyökaluja tekoälyjärjestelmien pettämisen varalle (McKinsey, 2018). Tämän lisäksi on merkittävää, että organisaatiot panostavat oikeaoppiseen koulutukseen, mikä ennaltaehkäisee väärinkäyttöä, kuten plagiointia.

Oheiseen taulukkoon on tiivistetty luvussa käsitellyt tekoälyn keskeisimmät haasteet ja mahdollisuudet yleisesti työkulttuuria muuttavana tekijänä.

Tekoälyn keskeiset haasteet & mahdollisuudet yleisesti Taulukko 3.	
Haasteet	**Mahdollisuudet**
Organisaatiokulttuurin muutos	Työn tehostuminen
Työpaikkojen väheneminen	Uudet työpaikat ja roolit
Työntekijöiden riippuvuus tekoälystä	Parantunut viestintä ja yhteistyö
Tietosuoja ja turvallisuus	Kilpailukyvyn parantuminen

3.2.2 Virtuaalinen todellisuus (VR)

Abramczukin ja hänen kollegoidensa tutkimus "Meet me in VR! Can VR space help remote teams connect: A seven-week study with Horizon Workrooms" (2023), käsittelee virtuaalitodellisuuden (VR) mahdollisuuksia erityisesti liittyen etätyötiimien vuorovaikutuksen parantamiseen. Virtuaalitodellisuus tarjoaa perinteiseen videoneuvotteluun verrattuna syvemmän läsnäolon ja sosiaalisen sitoutumisen tunteen. Tutkimuksen mukaan VR-ympäristöt voivat tehostaa yhteistyötä ja luoda vahvempia tiimiyhteyksiä, mikä vuorostaan edistää liiketoimintaa ja kilpailua kokonaisvaltaisesti. VR-teknologian mahdollistama vahvempi läsnäolon tunne voi parantaa keskustelun dynamiikkaa verrattuna perinteisiin videoneuvotteluihin, sillä tiimin jäsenet voivat kokea olevansa samassa tilassa, mikä lisää sosiaalista sitoutumista ja helpottaa viestintää. (Abramczuk & Bohdanowicz & Muczyński & Skorupska & Cnotkowski, 2023.)

VR-teknologian käyttöönotto etätyössä vaatii tekoälyn tavoin aikaa ja sopeutumista. VR-teknologian onnistunut käyttöönotto riippuu pääosin työntekijöiden asenteista ja suhtautumisesta sitä kohtaan. Osallistujat tulevat luultavasti aluksi kokemaan skeptisyyttä uutta käytäntöä kohtaan, mutta kattavan perehdyttämisen avulla asenteet voivat muuttua myönteisemmiksi ajan kanssa, jolloin VR-ympäristön käytöstä saadaan sen tarjoamat edut irti. (Abramczuk ym., 2023.)

Pitkäjänteisen perehdyttämisen lisäksi merkittävä haaste on käyttäjien fyysinen epämukavuus, kuten päänsärky ja huono VR-lasien istuvuus. Se voi rajoittaa teknologian käyttöä pitkien kokousten aikana. VR-ympäristön mahdollisuuksien hyödyntäminen edellyttää, kuten muidenkin digitaalisten työkalujen kohdalla, laadukasta teknistä tukea. Tulevaisuudessa VR teknologian kehittyessä, haasteet liittyen epämukavuuteen ja intuitiivisuuteen vähenevät, jolloin niiden käyttäjäkokemusta saadaan optimoitua hyvin lähelle perinteistä kokousta.

4 Tiimien johtaminen etätyöympäristössä

Siirtyminen etätyökulttuuriin ja sen aikaansaamat muutokset työskentelytavoissa ovat moniulotteisia ja merkittäviä, jolloin erityisesti johtajien rooli korostuu tiimin sopeutumisessa. Johtajien täytyy löytää tasapaino luottamuksen rakentamisen, työntekijöiden sitouttamisen ja uudenlaisten viestintäkäytäntöjen väliltä. Johtajien pitää oikeassa määrässä antaa työntekijöilleen vastuuta ja vapautta, kuitenkin pitämällä heidät riittävän ohjeistettuna ja huomioituna. Tämän onnistumiseen vaikuttaa suuresti alaisten tunteminen ja heidän ominaisuuksiensa huomioon ottaminen.

4.1 Haasteet etätiimien johtamisessa

Taulukosta 1 ” Taulukko etätyön haasteista ja ratkaisuista tiimeissä” muodostuvat haasteet lankeavat kaikki etätyötiimin johtajan harteille. Vaikka taulukossa puhutaan organisaation osuudesta ratkaisuun, niin lopullinen vastuu ratkaisujen toteutumisesta on tiimin johtajalla. Johtajan roolin haastavuus riippuu isolta osin organisaation tuesta ja aiemmasta etätyökulttuurin pohjan luomisesta. Suurimmat haasteet etätiimien johtamisessa liittyvät tavalla tai toisella kommunikoinnin luonteen muuttumiseen. Siitä seuraa suoraan taulukossa 1 mainitut haasteet liittyen: yhteistyön ja yhteisymmärryksen ylläpitämiseen tiimin sisällä, johtajan hallintaan & päätöksen teon läpinäkyvyyteen sekä koordinointiin. Tiimien tehokkuus on paljon kiinni päätöksenteon prosesseista (Harris ym., 2020, 88). Päätöksenteko ja sen läpinäkyvyys korostuvat etätyötiimeissä, joissa johtajan kontrolli ja vuorovaikutus alaisiinsa on vähäisempää perinteiseen ryhmätyöskentelyyn verrattuna. Johtaja kärsii myös etätyön takia ryhmästä eristäytymisestä, mikä korostaa johtajan roolia päätöksenteossa, kun hän ei saa niin paljon aktiivista palautetta ryhmältään.

Taulukosta 1 selviää myös, että kommunikointiin ja viestintään liittyvien haasteiden lisäksi johtajan täytyy ottaa huomioon useita uusia elementtejä etätyöhön liittyen, kuten perehdyttäminen eri työkaluihin, työtehtävien luonteen jaottelu yksilöpainotteiseksi ja tarvittavien alustojen sekä tietokantojen käyttöönotto. Mikäli johtaja haluaa hyödyntää etätyön tarjoamaa mahdollisuutta tiimin laajentamiseen maantieteellisesti, on hänen huomioitava kulttuurien ja aikavyöhykkeiden väliset eroavaisuudet.

Burkusin teos ”Leading from Anywhere: The Essential Guide to Managing Remote Teams” (2021) tarjoaa kattavan oppaan etätiimien johtamiseen ja käsittelee muun muassa johtamisen haasteita sekä strategioita, jotka tukevat tiimien tehokasta toimintaa virtuaalisessa ympäristössä. Teoksessa korostetaan, että etätiimien johtamisessa onnistuminen edellyttää erityistä huomiota viestinnän selkeyteen ja luottamuksen rakentamiseen.

Jaettu identiteetti kuvaa yksilön tunnetta ryhmään kuulumisesta ja sitä, pitääkö yksilö omia tavoitteitaan yhteisinä ryhmän tavoitteiden kanssa (Burkus, 2021, 22). Taulukossa 1 mainittu haaste ”yhteistyön ylläpitäminen” viittaa tilanteeseen, jossa tiimin yksilöillä ei ole vahvaa jaettua identiteettiä. Tällöin esimerkiksi henkilökohtaisten tavoitemittareiden saavuttelu vähentää yhteistyötä ja sitä kautta tiimin tulosta. ”Humans have a tendency toward ”us versus them” thinking, and the ”us” can easily be misinterpreted as in-person team members or even employees in a different function in the organization who happen to work in the same location (Burkus, 2021, 22).” Johtajan tulee siis ylläpitää tiimin yksilöiden välistä jaettua identiteettiä ja yhteishenkeä, mikä vähentää konflikteja, kohottaa koheesiota ja yhteistyötä ja loppujen lopuksi parantaa tiimin suorituskykyä.

Konkreettinen haaste etätiimien johtamisessa on etäpalaverien muodostama tehokkuuden mahdollinen laskeminen. Varsinkin, jos päivät koostuvat useista palavereista, niin työntekijän keskittyminen herpaantuu helpommin kuin perinteisissä palavereissa, mikä vähentää hänen tuomaansa panosta tiimilleen. Etäpalaverit mahdollistavat myös muiden työtehtävien tekemisen samaan aikaa palaverin kanssa, joka myös heikentää työntekijän keskittymistä ja sitä kautta luultavasti tehokkuutta. Jos kaikki, paitsi palaveria ylläpitävä johtaja, keskittyy johonkin muuhun samaan aikaa, niin on erittäin haastavaa saada tiimistä tehokkaasti kommunikoiva ja tulosta aikaansaava.

Etätyön luonteeseen kuuluu fyysisen läsnäolon puute, mikä asettaa erityisiä haasteita tiimien johtamiselle. Tässä luvussa tarkastellaan, miten johtamiskäytännöt voivat tukea tiimihenkeä ja yhteistyötä, ja miten erityisesti viestinnän ja luottamuksen rooli korostuu etätyöskentelyssä.

4.1.1 Viestinnän ja luottamuksen rakentaminen

Barabaschi ym. (2021) havaitsivat, että PK-yrityksissä esiintyi vastarintaa etätyöhön siirtymistä kohtaan pandemian aikana. Erityisesti pelättiin, että menetettäisiin kontrolli työntekijöiden työskentelystä. Etätyön käyttöönotto oli erityisen haastavaa yrityksille, jotka olivat tottuneet perinteiseen valvontaan ja fyysiseen läsnäoloon perustuvaan johtamiseen, jossa johtajan ja alaisten välistä luottamusta ei pääse syntymään. Etätyön tuomat muutokset vaativat näiltä yrityksiltä uudenlaista johtamistyyliä, jossa luottamuksen roolia täytyi korostaa. (Barabaschi ym., 2021.)

Williamsin artikkeli ”Leading Remote Teams” (2022) tarkastelee etätiimien johtamiseen liittyviä erityishaasteita ja huomauttaa, että selkeän viestinnän ylläpitäminen on keskeistä etätiimien menestykselle, erityisesti kun tiimin jäsenet työskentelevät eri aikavyöhykkeillä (Williams 2022, 14–15). Viestinnän ylläpitämiseen on monia eri välineitä ja tapoja, mutta tekstipohjaisen viestinnän suhde kasvotusten tapahtuvaan viestintään kasvaa väistämättä etätyössä. Tekstipohjainen viestintä voi rakentua niinkin yksinkertaisista työkaluista kuin viikoittaisista sähköpostitiedotteista. Myös erilaisten viestintäalustojen käyttö, kuten Slack ja Teams, on entistä merkittävämmässä roolissa viestinnässä.

Tehokkaan tekstipohjaisen viestinnän lisäksi, luottamusta ja yhteistyötä tehostavat kasvotusten tapahtuva kommunikointi erityisesti johtajien ja alaisten välillä. Tekstipohjaisessa viestinnässä on aina mahdollisuus väärinymmärryksille, jotka heikentävät yksilöiden ja tiimin välistä vuorovaikutusta ja pahimmillaan eskaloituvat konflikteiksi. Vaikka kasvotusten tapahtuva kommunikointi olisi virtuaalista, niin silti sen avulla välittyvät tunteet ja inhimillisyys, jotka saattavat unohtua helposti tekstipohjaisessa viestinnässä. Tästä syystä johtajan on huolehdittava, että riittävän usein tiimi ja yksilöt tapaavat johtajan kasvotusten tavalla tai toisella. Kasvotusten tapahtuva viestintä edistää monella tapaa tiimin toimintaa etätyöskentelyssä. Johtajan tulisi ohjeistaa etätiimin jäseniä aina pitämään kameraa päällä, jolloin vuorovaikuttaminen etäisesti on enemmän syvällistä ja ryhmähenkeä edistävää. Tämä myös parantaa palaverissa olijoiden keskittymistä ja osallistumista.

Yleinen ongelma etätyöhön siirryttäessä on epätehokkaan palaverikulttuurin muodostuminen, jossa palaverit kuluttavat liian ison osan työntekijöiden työajasta. Johtajien on pyrittävä luomaan palavereista tarkoituksenmukaisia. Palavereihin kutsutaan vain ne ihmiset, joita palaverin aihe koskee. On tehokkaampaa jakaa palaverien aiheita useampiin

erillisiin palavereihin, jolloin yksilöiden osallistuminen palavereihin on tehokkaampaa ja heille jää enemmän aikaa muiden työtehtävien tekoon. Palaverin järjestäjän kannattaa myös suunnitella palaverit huolellisesti etukäteen, jolloin ne pysyvät tehokkaina ja määrätietoisina. Runko kannattaa suunnitella siten, että tärkeimmät aiheet tulevat alkuun, jolloin osallistujien keskittyminen on luultavasti parhaimmillaan. Johtajan kannattaa myös ohjeistaa osallistujia orientoitumaan aiheisiin etukäteen, ja jakaa vastuita yksilöille palaverin aikana. Tämä voi olla esimerkiksi yksilön pyytämistä esittämään oman vastuualueensa tilanneraportin palaverissa. Näin palavereista saadaan interaktiivisempia, mikä edistää keskittymistä ja sitä kautta tehokkuutta.

4.1.2 Tiimihengen ylläpito ja motivointi

”The major advantage of working in a group is that the group as a whole is greater than the sum of its parts (Harris ym, 2020, 12).”

Etätyöskentelyn ollessa enemmän yksilökeskeistä tekemistä, jossa vuorovaikutus ja läsnäolo kollegoiden kanssa on vähäisempää kuin perinteisessä työssä, on riskinä, että työntekijöiden välinen keskinäinen kilpailu vähentää tiimin välistä yhteistyötä. Tämä tarkoittaa, että samalla kun organisaatiossa edistetään kilpailua esimerkiksi tiimien tai yksilöiden välillä, tulisi samalla tarjota kannustimia, jotka tukevat myös yhteistyötä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin varmistetaan, että organisaation kokonaisvaltainen menestys on etusijalla, ja kappaleessa 4.1 mainittu jaettu identiteetti pysyy korkeana. On siis tärkeää, että organisaatio eli käytännössä usein tiimin johtaja, asettaa yksilöille tavoitteita, jotka edistävät tehokkuutta, mutta kuitenkin huolehtivat yhteistyön ylläpitämisestä. Jotta nämä tavoitteet ovat motivoivia ja edistävät jaettua identiteettiä, niiden täytyy olla selkeät ja saavutettavissa olevat, sekä sellaiset, että työntekijä tuntee työnsä vaikuttavan tiimin menestykseen.

Gandritan ja hänen kollegoidensa tutkimusartikkelissa "Overcoming Remote Leadership Challenges: Lessons Learned from Covid-19" (2022), on kerätty keskeisiä haasteita, joita etäjohtaminen on kohdannut COVID-19-pandemian aikana. Artikkelissa korostetaan, että onnistunut etäjohtaminen vaatii erityistä huomiota viestintään, luottamuksen rakentamiseen ja tiimien sitouttamiseen. Lisäksi teknologian tehokkaalla käytöllä voidaan vaikuttaa tiimien suorituskykyyn ja johtamisen onnistumiseen etätyöympäristössä. (Gandrita D. & Gandrita A. & Pascoal Rosado, 2022.)

Johtajilla on merkittäviä haasteita pitää tiimit motivoituneina ja sitoutuneina etätyöympäristössä, jossa yhteisöllisyyden ja tiimihengen ylläpito vaatii jatkuvaa viestintää ja vuorovaikutusta, mikä on vaikeaa fyysisen läsnäolon puuttuessa (Gandrita ym., 2020, 178). Johtajien on siis erityisen tärkeää tarjota tiimilleen tukea, palautetta ja jatkuvaa viestintää, jotta tiimihenki säilyy vahvana ja työntekijät pysyvät motivoituneina. Säännöllisten tiimipalaverien lisäksi johtajan täytyy huomioida yksilöt järjestämällä henkilökohtaisia palavereita työntekijöiden kanssa. Näin johtaja oppii ymmärtämään tiimiin yksilöitä paremmin, ja yksilöt saavat erilaisen ympäristön antaa mahdollista palautetta johtajalle. Johtajan täytyy myös tarjota henkilökohtaisesti työntekijöilleen tukea, koulutusmahdollisuuksia ja mahdollisia työtehtävien räätälöintejä, jotka ovat perusasioita, mutta voivat unohtua helposti etätyöskentelyn kulttuurissa. Samoin johtajan antaman palautteen merkitys, sekä tiimipalavereissa, että henkilökohtaisissa palavereissa, korostuu etätyöskentelyssä.

Aiemmin mainitut digitaaliset työkalut tarjoavat konkreettisia keinoja tiimihengen ylläpitämiseen. Taulukossa 2 mainitut viestintätyökalut (esim. Microsoft Teams, Slack ja Zoom) ja yhteistyötyökalut (Miro ja Microsoft Whiteboard) helpottavat johtajaa rakentamaan tiimissä tiimihenkeä ja tunnetta yhteiseen tavoitteeseen pyrkimksestä. Taulukon projektinhallintatyökalut (esim.Trello, Asana ja Jira) edistävät vuorostaan etätyöryhmässä projektin etenemisen seuraamista ja sitä kautta motivaatiota.

Perinteisempiä työkaluja ryhmähengen ylläpitämiseen, jotka ovat normaaleja perinteisessä toimistokulttuurissa, ovat tapahtumat, aktiviteetit ja ryhmän saavutusten juhlistaminen. Johtaja pystyy käyttämään samoja työkaluja etätyöympäristöön soveltaen tai mikäli mahdollista niin perinteisesti järjestettynä. Fyysisen läsnäolon kanssa tai ilman tällaiset tapahtumat lisäävät yhteenkuuluvuutta ja edistävät tiimihenkeä merkittävästi etätyöarjen keskellä.

4.2 Uudet johtamiskäytännöt ja strategiat

Uusien johtamiskäytäntöjen avulla organisaatiot ovat pystyneet ylläpitämään tiimien suorituskykyä ja työhyvinvointia, vaikka työympäristö on muuttunut radikaalisti (Harris ym., 2020). Tämä osoittaa, että kriisitilanteet voivat toimia katalysaattoreina johtamisen ja tiimityöskentelyn innovaatioille. Työympäristön radikaali muuttuminen on muuttanut

johtamiskäytäntöjä pysyvästi enemmän digitaalisia työkaluja ja teknologiaa hyödyntävään suuntaan. Johtamisstrategioissa painotetaan aiempaa enemmän selkeää viestintää, työntekijöiden sitouttamista ja ryhmähengen ylläpitämistä.

Johtajien on omaksuttava empatia ja inhimillisyys johtamisessaan, sillä etätyö voi olla henkisesti kuormittavaa. Johtajan rooliin kuuluu tukea työntekijöitä heidän hyvinvoinnissaan, mikä tarkoittaa joustavuuden tarjoamista työajoissa, työn ja vapaa-ajan tasapainon tukemista sekä henkisen hyvinvoinnin edistämistä. Tästä syystä johtamiskäytänteitä, joihin panostetaan jatkossa myös enemmän, ovat tuen ja palautteen tarjoaminen, sekä yleinen avoimen viestintäkulttuurin luominen. Johtajien on tunnistettava, että jokaisella työntekijällä voi olla erilaisia haasteita etätyöskentelyssä, ja heidän on oltava valmiita mukauttamaan johtamistapaansa näiden yksilöllisten tarpeiden mukaan.

Etätyöympäristössä johtamisstrategioiden on myös sisällettävä joustavuuden ja työn autonomian lisäämistä, joka mahdollistaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuden työaikaan ja -paikkaan. Se on välttämättömyys, joka ylläpitää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja tuottavuutta etätyöskentelyssä. Uusi toimintaympäristö on siis luonut tarpeen siirtyä kontrolliin perustuvasta johtamisesta luottamukseen ja autonomiaan perustuvaan johtamiseen. Tämän onnistuminen vaatii johtajalta taitoa asettaa selkeät tavoitteet ja odotukset, mutta samalla antaa työntekijöille vapaus päättää, miten he saavuttavat nämä tavoitteet. Tämä voi monessa tapauksessa myös tehostaa työntekijöiden omistautumista, verrattuna perinteiseen työympäristöön, sillä työntekijät kokevat saavansa enemmän vastuuta ja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä.

Etätyössä vaadittava viestinnän roolin korostaminen muuttaa johtamisstrategiaa suuntaan, jossa informaation jakaminen ja avoin vuorovaikutus ovat keskeisiä elementtejä. Johtajilla on aktiivinen rooli viestinnässä pitää säännöllisesti yhteyttä tiimin jäseniin ja varmistaa, että kaikki ovat ajan tasalla. Tähän liittyviä uusia käytänteitä ovat muun muassa viikoittaisten tiedotteiden jakaminen ja normaalia tiheämpi kokouskulttuuri. Tämän lisäksi, epämuodollisten keskustelujen järjestäminen etänä on käytäntö, joka tulee täysin uutena ja vaatii tietoista vaivannäköä.

Näiden uusien johtamiskäytänteiden ja strategioiden omaksumisen ei tarvitse olla pelkästään reaktiivista, vaan se voi tarjota organisaatioille myös mahdollisuuden kehittyä ja erottautua muuttuvassa työympäristössä. Johtajat, jotka onnistuvat luomaan luottamukseen perustuvan,

viestintään panostavan ja teknologisesti edistyksellisen työympäristön, voivat kääntää etätyön haasteet kilpailuedukseen.

5 Johtopäätökset

Tavoitteena oli selvittää ja syventyä keskeisimpiin haasteisiin tiimien johtamisessa etätyöskentelyn kontekstissa. Tutkimuksessa käsiteltiin etätyön vaikutuksia työskentelykulttuuriin, ja perehdyttiin teknologian ja digitalisaation merkitykseen etätyökulttuurin kehittymisessä. Tämän jälkeen tutkimus syventyi johtajan rooliin etätyöryhmien menestymisen näkökulmasta. Tutkimus käsitteli konkreettisesti merkittävimpiä haasteita, niiden vaikutuksia ja ratkaisuja ja työkaluja niiden välttämiseen. Lopuksi käsiteltiin etätyöskentelyn näkemistä proaktiivisemmin ja sen mahdollisuuksien valjastamista haasteista kilpailueduiksi.

Tutkimuksessa löydettiin uusia havaintoja etätyön johtamiskäytäntöjen vaikutuksista tiimien suorituskykyyn, kuten johtajien tarve omaksua uusia viestintästrategioita ja johtamistapoja, jotka korostavat empatiaa ja työntekijöiden hyvinvointia. Monessa mielessä tutkimus toteaa, että sopeutuminen etätyön muutokseen vaatii perinteisten johtamismallien haastamista.

Saavutetut tulokset osoittavat, että on mahdollista kääntää etätyöskentelyn haasteet organisaation eduksi, jos johtajat onnistuvat kehittämään ja käyttöönottamaan uusia käytäntöjä ja strategioita, jotka edistävät tiimihenkeä. Tämä havainto on laajemmassa perspektiivissä merkittävä, sillä se kannustaa uusien johtamiskäytäntöjen kehittämiseen, jotka voivat parantaa organisaatioiden kilpailukykyä ja työntekijöiden hyvinvointia myös tulevaisuudessa.

Tutkimus toi esiin uusia näkökulmia, erityisesti vastaten havaittuun tutkimusaukkoon viestinnän ja tiimihengen ylläpitämisen haasteista johtajan näkökulmasta, jotka eivät aiemmissa tutkimuksissa ole saaneet yhtä paljon huomiota. Tutkimuksen teoreettinen osio korostaa tarvetta päivittää johtamisteorioita vastaamaan digitalisoituneen työympäristön vaatimuksia. Käytännön tasolla tulokset antavat organisaatioille konkreettisia suosituksia siitä, miten etätyön johtamista voidaan kehittää. Laajemmin yhteiskunnallisessa merkityksessä tutkimus avaa keskustelua siitä, miten työelämä muuttuu ja mitä se vaatii niin organisaatioilta kuin työntekijöiltäkin.

Alla olevaan taulukkoon on koottu suurimmat eroavaisuudet perinteisen johtamisen ja etäjohtamisen välillä, ja sen tarkoitus on edistää akateemista ymmärrystä aiheesta.

Etätyön ja perinteisen johtamisen eroavaisuudet Taulukko 4.			
Ominaisuus	**Perinteinen johtaminen**	**Etätyöjohtaminen**	**Etätyön mahdollisuudet**
Viestintä	Kasvokkain tapahtuvat kokoukset ja vuorovaikutus	Digitaalinen viestintä, työkalut kuten Teams ja Slack	Skaalautuva viestintä, globaali saavutettavuus
Luottamus ja valvonta	Suora valvonta, fyysinen läsnäolo	Painotus luottamukseen ja tuloksiin fyysisen valvonnan sijaan	Luottamuksen vahvistaminen työntekijöiden voimaannuttamisen kautta
Joustavuus	Kiinteät työajat ja -paikat	Korkea joustavuus ajan ja paikan suhteen	Työaikojen ja -paikan mukauttaminen yksilöllisiin tarpeisiin
Teknologian käyttö	Teknologiaa käytetään rajoitetusti	Teknologia keskiössä yhteistyön ja tuottavuuden tukemisessa	Uusimpien teknologioiden hyödyntäminen tehokkuuden parantamiseksi
Työ ja vapaa-aika	Selkeä ero työn ja vapaa-ajan välillä	Raja hämärtyy, vaatii aktiivista tasapainottamista	Parempi työn ja vapaa-ajan yhdistäminen oikeilla rajoilla
Haasteet	Mikromanageeraus ja joustamattomuus	Teknologiset haasteet, eristyneisyys ja luottamuksen rakentamisen vaikeus	Uudet innovaatiot ja ratkaisut näiden haasteiden voittamiseksi
Tiimihenki	Tiimihenki rakentuu luonnollisesti fyysisessä ympäristössä	Vaatii tietoisia strategioita tiimihengen ylläpitämiseksi	Innovatiiviset tiiminrakennustavat virtuaalisessa ympäristössä

Tutkimuksella oli myös rajoitteita, kuten se, että se keskittyi PK-yrityksiin ja lähinnä pandemian jälkeisen ajan muutosten ja vaikutusten tarkasteluun. Jatkotutkimusaiheita voisivat olla esimerkiksi erilaisten johtamiskäytäntöjen pitkän aikavälin vaikutusten tarkastelu ja tarkempi oppien ja muutosten tarkastelu jo ajalta ennen koronapandemiaa.

Tämän lisäksi olisi tärkeää tarkastella PK-yritysten ja suurempien organisaatioiden kokemuksia ja eroavaisuuksia etätyön johtamisessa. Tutkimukseni ei paneutunut niiden eroavaisuuksiin, vaan käsitteli aihetta PK-yritysten keskimääräisen tiimikoon mukaisesti.

Tämä tutkimus osoittaa, että etätyöskentelyn johtamiskäytännöissä korostuvat erityisesti viestintä, luottamus ja tiimihenki, jotka ovat keskeisiä etätyön sujuvuuden ja tehokkuuden kannalta. Havaitut käytännöt voivat tarjota organisaatioille paitsi toimivia ratkaisuja nykyhetkeen, myös uusia näkökulmia johtamisen kehittämiseen tulevaisuudessa. Tutkimustulokset ja niistä johdetut suositukset vastaavat tavoitteeseen tarjota PK-yrityksille konkreettisia ratkaisuja, joiden avulla ne voivat menestyksekkäästi johtaa etätyöskentelyä ja hyödyntää sen mahdollisuudet kilpailuetuna tulevaisuudessa. Kokonaisjohtopäätöksenä voidaan todeta etätyön tarjoavan positiivisia mahdollisuuksia kehittää yrityksen liiketoimintaa.

Lähteet

Abramczuk, K., Bohdanowicz, Z., Muczyński, B., Skorupska, K. H., & Cnotkowski, D. 2023. Meet me in VR! Can VR space help remote teams connect: A seven-week study with Horizon Workrooms. International Journal of Human–Computer Studies, Vol. 179, s. 103104. Saatavilla: https://www.elsevier.com/locate/ijhcs.

Barabaschi, B., Barbieri, L., Cantoni, F., Platoni, S., & Virtuani, R. 2021. Learning from the COVID-19 emergency: The remote working organizational experience in Italian SMEs. Impresa Progetto - Electronic Journal of Management, Nro. 3, 2021. Saatavilla: Microsoft Word - IPEJM - 3-2021 - Saggio Barabaschi-Barbieri-Cantoni-Platoni-Virtuani.docx (impresaprogetto.it).

Boijer-Spoof Heikinheimo, K. & Ilmivalta, R. 2022. Etätyön hyvinvointiopas. Helsinki: Bazar.

Burkus, D. 2021. Leading from Anywhere: The Essential Guide to Managing Remote Teams. [Online-kirja]. Saatavilla: Leading from Anywhere: The Essential Guide to Managing Remote Teams - David Burkus - Google-kirjat.

Ferrara, B., Pansini, M., De Vincenzi, C., Buonomo, I., & Benevene, P. 2022. Investigating the Role of Remote Working on Employees' Performance and Well-Being: An Evidence-Based Systematic Review. Int J Environ Res Public Health, Vol. 19, Nro. 19, s. 12373. Viitattu 23.4.2024. Saatavilla: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9566387/.

Gandrita, D., Gandrita, A., & Pascoal Rosado, D. 2022. Overcoming Remote Leadership Challenges: Lessons Learned from Covid-19. Journal of Business and Management Studies, Vol. 4, Nro. 4, s. 170–183. https://doi.org/10.32996/jbms.2022.4.4.27.

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä – seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.

Harris, T.E. & Sherblom, J.C. 2018. Small Group and Team Communication: Fifth Edition. Waveland Press. Saatavilla: https://books.google.fi/books/about/Small_Group_and_Team_Communication.html?id=tdpdDwAAQBAJ&redir_esc=y

Ilag, B. N. 2018. Introduction: Microsoft Teams. In Introducing Microsoft Teams (s. 1-42). Apress. Saatavilla: https://books.google.fi/books/about/Introducing_Microsoft_Teams.html?id=4ppiDwAAQBAJ&redir_esc=y

Ilag, B. N. 2021. Tools and Technology for Effective Remote Work. International Journal of Computer Applications, Vol. 174, Nro. 21, s. 13-16. Saatavilla: https://www.researchgate.net/publication/349466059_Tools_and_Technology_for_Effective_Remote_Work_General_Terms

World Economic Forum. 2023. Jobs and the Future of Work. AI: 3 ways artificial intelligence is changing the future of work. [WWW-dokumentti]. [viitattu 26.8.2024]. Saatavilla: https://www.weforum.org/agenda/2023/08/ai-artificial-intelligence-changing-the-future-of-work-jobs/

Kinnunen, M. & Mckee-Kärkkäinen, E. 2024. Tehokas itsensä johtaminen etätyössä: Kohti tehokkaampaa etätyötä työntekijöiden näkökulmasta. Helsinki: Helsingin kaupunki. Saatavilla: https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202404045734

McKinsey. 2018. AI, Automation, and the Future of Work: Ten Things to Solve For. [WWW-dokumentti]. [viitattu 30.8.2024]. Saatavilla: https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/ai-automation-and-the-future-of-work-ten-things-to-solve-for

Popovici, V. & Popovici, A.-L. 2020. Remote Work Revolution: Current Opportunities and Challenges for Organizations. Ovidius University Annals, Economic Sciences Series, Vol. XX, Nro. 1. Saatavilla: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/100575511/35-libre.pdf.

Saraiva, C., São Mamede, H., Silveira, M. C. & Nunes, M. 2021. Transforming physical enterprise into a remote organization. 2021 16th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI). Saatavilla: https://ieeexplore.ieee.org/document/9476463?denied=

Moretti, A., Menna, F., Aulicino, M., Paoletta, M. & Liguori, S. 2020. Characterization of Home Working Population during. International Journal of Environmental Research and Public Health. Saatavilla: https://www.mdpi.com/1660-4601/17/17/6284

Savic, D. 2020. COVID-19 and work from home: digital transformation of the workforce. Grey J. (TGJ) 2. Saatavilla: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322005434

Stone, C., Horan, S. & Flaxman, P. 2018. The shifting landscape of work and working lives: What does the future hold? Investigating the benefits and challenges of agile and remote working. Saatavilla: https://www.cipd.org/globalassets/media/comms/get-involved/events/investigating-the-benefits-and-challenges-of-agile-and-remote-working_tcm18-57296.pdf

Urbaniec, M., Małkowska, A., & Włodarkiewicz-Klimek, H. 2022. The Impact of Technological Developments on Remote Working: Insights from the Polish Managers' Perspective. Sustainability, Vol. 14, Nro. 1, s. 552. https://doi.org/10.3390/su14010552.

Williams, A. M. 2022. Leading Remote Teams. AALL Spectrum, Tammi/Helmikuu 2022, s. 13-15. Georgetown Law Faculty Publications and Other Works. 2426. [Online-artikkeli]. Saatavilla: https://ssrn.com/abstract=4014772

Ndlela, M. N. (2024) Organizational Communication in the Digital Era: Examining the Impact of AI, Chatbots, and Covid-19. Springer Nature. Saatavilla: https://link-springer-com.ezproxy.cc.lut.fi/book/10.1007/978-3-031-58307-0

Wyawahare, M., Shelke, M., Bhorge, S., & Agrawal, R. (2024) AI Powered Multilingual Meeting Summarization. 2024 14th International Conference on Cloud Computing, Data Science & Engineering (Confluence), 18-19 January 2024, Noida, India. IEEE. Saatavilla: https://doi.org/10.1109/Confluence60223.2024.10463307