

**KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU**  
**Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma**  
**Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**

Minna Sivonen

**TYÖNTEKIJÖIDEN JA ESIMIESTEN NÄKEMYKSIÄ  
ETÄJOHTAMISESTA**

Opinnäytetyö

Maaliskuu 2015



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Maaliskuu 2015**  
**Teknologiaosaamisen johtamisen**  
**koulutusohjelma**  
**Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**

Karjalankatu 3  
80200 JOENSUU  
(013) 260 6800

Tekijä(t)  
Minna Sivonen

Nimeke  
Työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä etäjohtamisesta

#### Tiivistelmä

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia etäjohtamista esimiesten ja työntekijöiden näkökulmista. Tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen tutkimus johon tietoa kerättiin teemahaastattelulla. Tutkimukseen osallistui kolme yritystä jotka kaikki toimivat IT-alalla. Yksi yritys tarjosi palveluita IT-infrastruktuurin kehittämiseen ja hallintaan, toinen oli tiedolla johtamiseen erikoistunut palveluyritys ja kolmannen liiketoimintaa olivat palvelu- ja projektijohtamisen käytännöt. Jokaisesta yrityksestä haastatteluun osallistui vähintään yksi esimies ja kaksi asiantuntijaa. Kaikki haastatellut henkilöt tekivät töitä myös etätyönä ja heitä myös etäjohdettiin.

Haastatteluista nousi selkeästi esille neljä teemaa: ihminen, organisaatio, tekniikka ja kehittäminen. Opinnäytetyössä keskitytään etätyön ja etäjohtamisen inhimillisiin piirteisiin eikä etätyössä käytettyjä tekniikoita ja sovelluksia esitellä tarkemmin.

Opinnäytetyössä haettiin vastauksia siihen miten työntekijöiden ja esimiesten näkemykset etäjohtamisesta ja sen tarpeista eroavat toisistaan ja siihen miten etäjohtamista voitaisiin kehittää. Haastatteluista voitiin nähdä, että näkemykset olivat melko samankaltaisia. Suurimmat erot syntyivät yritysten organisaatiokulttuurista ja -rakenteista.

Kehityskohteet liittyivät myös yritysten organisaatorakenteisiin joissa on tärkeää ottaa myös etätyön ja etäjohtamiseen tuoma ulottuvuus huomioon. Etäjohtamista voi myös kehittää muokkaamalla yrityksen viestintää ja kommunikointia etätyömalliin sopivammaksi.

Kieli  
suomi

Sivuja 85

Asiasanat  
etäjohtaminen, etätyö, esimiestyö



**THESIS**  
**March 2015**  
**Degree Programme in Technology**  
**Competence Management**  
Karjalankatu 3  
FI 80200 JOENSUU  
FINLAND  
+358 13 260 6800

Author(s)

Minna Sivonen

Title

Views of Employees and Managers on Distance Management

Abstract

The purpose of this thesis was to study distance management from the perspectives of employees and managers. Qualitative study was used as the research method, to which data was collected by theme interviews. Three companies, all from the information technology industry, took part in the study. One of the companies offered services for IT-infrastructure development and management, the other company specialised in management by knowledge, and the third company's business area were service and project management practices. From each company at least one manager and two experts participated in the interview. All of the people interviewed worked and were managed from the distance.

Four themes clearly stood out during the interviews: people, organization, technology and development. The thesis concentrates on the humane qualities of distance work and management. It does not present the techniques or applications used in detail.

The thesis sought out the answers to how the employees' and managers' views on distance management differ and how distance management could be developed. Based on the interviews a conclusion can be made that the views do not differ very much from each other. The biggest differences arise from the culture and structures of the companies.

Distance management can be developed by modifying the communication for the needs of distance work. The organization culture and operating models should be rethought from the perspective of distance work.

Language  
Finnish

Pages 85

Keywords

distance management, distance work

# Sisällys

Tiivistelmä	
Abstract	
1 Johdanto.....	5
2 Etätyö.....	6
2.1 Työhyvinvointi ja pahoinvointi.....	7
2.2 Henkilövalinta .....	12
2.3 Johtajuus.....	19
2.4 Viestintä .....	23
2.5 Ihmisen tiedonkäsittely .....	26
2.6 Järki ja tunteet.....	28
2.7 Sosiaalisuus .....	30
3 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen lähtökohta .....	34
3.1 Tutkimuksellinen viitekehys.....	34
3.2 Tutkimusmenetelmä .....	37
4 Teemat.....	39
4.1 Ihminen.....	39
4.1.1 Etäjohtaja.....	41
4.1.2 Etätyöntekijä.....	43
4.2 Tekniikka.....	45
4.3 Organisaatio .....	49
4.3 Kehittäminen.....	56
5 Tutkimuksen tulokset.....	59
5.1 Miten työntekijöiden ja esimiesten näkemykset etäjohtamisesta eroavat toisistaan? .....	59
5.2 Miten etäjohtamista voitaisiin kehittää?.....	61
6 Pohdinta .....	65
6.1 Haastatteluista .....	65
6.2 Eroja yritysten toiminnassa .....	66
6.3 Viestinnästä .....	69
6.4 Etäjohtajista ja etätyöntekijöistä .....	71
6.5 Lopuksi.....	74
Lähteet .....	75

# 1 Johdanto

Etätyö on yleistynyt työpaikoilla ja iso osa suomalaisista työntekijöistä tekee työtään myös työnantajan toimitilojen ulkopuolella. Etätyö on erilaista verrattuna esimerkiksi perinteiseen toimistotyöhön ja se vaatii myös esimiehiltä erilaista johtamista. Etätyö tarvitsee vastinkappaleekseen etäjohtamisen.

Oma käsitykseni etätyöstä ja etäjohtamisesta perustuu omiin kokemuksiini etätyöstä ja etäjohtamisesta. Halusin opinnäytetyössäni tutkia etäjohtamista ja sitä miten esimiehet ja erityisesti työntekijät sen kokevat. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena onkin tuoda esille näkökulmia etätyöhön ja etäjohtamiseen sekä työntekijöiden, että esimiesten näkökulmista kuvattuna. Tutkimuksen lopputuloksena saadaan tietoa siitä miten esimiehet ja työntekijät kokevat etäjohtamisen ja ovatko kokemukset miten samankaltaisia.

Opinnäytetyössä haetaan vastauksia kahteen tutkimuskysymykseen: Miten työntekijöiden ja esimiesten näkemykset etäjohtamisesta eroavat toisistaan? ja Miten etäjohtamista voitaisiin kehittää? Tutkimuksen pohjalla on kvalitatiivinen tutkimus, johon aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Aihetta lähestytään inhimillisistä lähtökohdista eikä tässä opinnäytetyössä perehdytä syvällisesti etätyön teknisiin vaatimuksiin tai käytettyihin työvälineisiin.

Tutkimukseen osallistui kolme yritystä, jotka kaikki toimivat IT-alalla. Yritykset poikkeavat toisistaan kooltaan ja toimenkuviltaan. Yksi yritys tarjosi palveluita IT-infrastruktuurin kehittämiseen ja hallintaan, toinen oli tiedolla johtamiseen erikoistunut palveluyritys ja kolmannen liiketoimintaa olivat palvelu- ja projektijohtamisen käytännöt. Jokaisesta yrityksestä tutkimukseen osallistui kolme henkilöä: yksi esimies ja kaksi työntekijää. Lisäksi tutkimukseen haastateltiin yhtä etätyön asiantuntijaa. Yhteensä haastatteluihin osallistui kymmenen henkilöä. Kaikki tutkimukseen osallistuneista tekevät töitä myös työnantajan tilojen ulkopuolella, joko kotonaan etätöinä tai asiakkaan tiloissa asiantuntijatehtävissä.

## 2 Etätyö

Etätyö eli työskenteleminen muualla kuin työnantajan tiloissa, on Suomessa melko yleistä. Vuonna 2010 tehdyn eurooppalaisen työolotutkimuksen mukaan jopa 45 prosenttia suomalaisista tekee osan työstään pääasiallisen työpaikkansa ulkopuolella. Töitä tehdään tietotekniikkaa hyödyntäen erilaisissa kulkuvälineissä, kotona ja esimerkiksi asiakkaiden toimitiloissa. Työolotutkimukseen osallistuneet kertoivat, että kotona työskentely tarjoaa joustavuutta työaikoihin, vähentää työmatkaliikennettä ja antaa toimistoympäristöä paremman mahdollisuuden tehdä keskittymistä vaativia työtehtäviä. (Ojala & Pyöriä 2013.)

Yllättävä tulos tässä työolotutkimuksessa oli, että etätöitä tekevät henkilöt osallistuivat työtapojen, töiden organisoinnin ja prosessien kehittämiseen työpaikoillaan useammin kuin henkilöt jotka eivät tehneet etätöitä. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät kokivat saavansa tästä kehitystyöstä vastineeksi vapauden tehdä työtään joustavammin, ajasta ja paikasta riippumatta (Ojala & Pyöriä 2013).

Ojalan ja Pyöriän (2013) esittelemään työolotutkimukseen osallistui useita Euroopan maita. Tutkimuksessa nousi esille, että muissa Euroopan maissa etätyötä tekevät henkilöt kokivat saavansa enemmän apua ja tukea esimiehiltään, kuin suomalaiset ja muut pohjoismaista tutkimukseen osallistuneet henkilöt. Sama linja oli nähtävissä myös työssä viihtymisessä. Muiden maiden etätyötä tekevät olivat huomattavasti pohjoismaalaisia etätyöntekijöitä tyytyväisempiä (Ojala & Pyöriä 2013). Tutkimuksesta ei kuitenkaan saa selkeää vastausta siihen, että mistä tämä voisi johtua. Syitä etsittiin ylitöistä ja sen aiheuttamista stressioireista, mutta ylitöitä tehtiin myös muissa maissa joten se ei yksinään selitä tuloksia.

Työolotutkimuksen mukaan etätyöstä aiheutuu stressioireita noin viidennekselle pohjoismaisista etätyöntekijöistä. Kotona tehdyssä työssä voi työn ja vapaa-ajan välinen raja hämärtyä ja stressioireet kasaantua, jos työpäivät venyvät liian

pitkiksi ja palautumiselle ja rauhoittumiselle ei jää tarpeeksi aikaa. Tutkimuksessa arvellaan henkisen kuormituksen taustalla olevan työn luonne, joka monesti edellyttää korkeaa osaamista ja koulutusta. Huomattavaa olikin, että tutkimuksen mukaan ylemmistä toimihenkilöistä 45 prosenttia oli tehnyt kotonaan ylitoita, mutta vain neljännes oli tehnyt tavanomaisia työtehtäviään etätyönä kotonaan. (Ojala & Pyöriä 2013.)

Työolotutkimuksessa nousi esille myös luottamuksen merkitys etätyössä. Etätyön onnistumisen kannalta merkityksellistä on työntekijän, esimiesten ja johdon välinen luottamus. Etätyössä tiukka valvonta ei toimi vaan työnjohdon on kiinnitettävä huomio enemmän työn tulosten arviointiin (Ojala & Pyöriä 2013). Eriyksen tärkeäksi luottamuksen merkityksen etätyössä nostaa mielestäni työn luonne. Kun henkilöt eivät näe toisiaan ja työ voi tapahtua esimerkiksi asiakkaan tiloissa, ei esimiehen ole mahdollista valvoa henkilöiden työtä ja puuttua siihen kuten lähijohtamisessa. Esimiehen on pystyttävä luottamaan siihen, että työntekijä osaa työnsä ja työntekijän on oltava luottamuksen arvoinen. Luottamus on mielestäni aina kaksisuuntaista ja myös työntekijän on pystyttävä luottamaan esimieheensä ja siihen, että hän hoitaa esimerkiksi työsuhteeseen ja työnohjaukseen liittyvät asiat. Ojala ja Pyöriä (2013) pukivat tämän hyvin sanoiksi: ”Etätyö on vastavuoroisen luottamuksen osoitus.” (Ojala & Pyöriä 2013).

## **2.1 Työhyvinvointi ja pahoinvointi**

Vesterisen (2006) mukaan työhyvinvoinnin ja työhyvinvointia edistävän toiminnan tulisi olla olennaisena osana jokaisen yrityksen henkilöstöpolitiikkaa. Vesterisen (2006) mukaan voidaan ajatella, että työhyvinvointi muodostuu yksilön, yhteisön ja työympäristön yhteisvaikutuksesta. Myös työn ulkopuoliset tekijät vaikuttavat yksilöön. Näitä tekijöitä ovat yhteiskunta, perhe ja lähiympäristö. Jos yksilön työkykyä ja työhyvinvointia halutaan tukea tehokkaasti, tulee huomioida yksilön lisäksi myös nämä muut työhyvinvointiin liittyvät tekijät. (Vesterinen 2006, 30.)

Vesterinen (2006) korostaa työhyvinvoinnin merkitystä yksilön kannalta. Karppanen (2006) puolestaan nostaa työhyvinvoinnin merkityksen tärkeäksi koko yrityksen kannalta. Mielestäni tämä Karppasen (2006) näkökulma on tärkeä. Varsinkin yrityksissä joissa ihmiset tekevät tuloksen, esimerkiksi asiantuntija- ja koulutusorganisaatioissa, ei tulosta voi tehdä ilman osaavia henkilöitä. Jos työntekijät voivat huonosti, näkyy se heidän työtuloksessaan eli suoraan yrityksen tuloksessa. Karppanen (2006) nostaa esimerkiksi työhyvinvointitutkimukset joiden mukaan henkinen hyvinvointi lisää tuottavuutta. Tätä tukee Elinkeinoelämän valtuuskunnan tutkimus jonka mukaan 85 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että paine työpaikoilla on niin kova, että loppuun palamisen vaara on olemassa. Karppanen (2006) pohtii myös miksi esimiestyössä ei työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin panosteta. Hänen mielestään suurin syy tuottavuuspaineiden ohella on se, että esimiehet eivät voi vaikuttaa kaikkiin osatekijöihin. Karppanen nostaa osatekijöiksi esimerkiksi työn jatkuvuuden, mielenkiintoisen työn, stressin määrän, henkisen turvallisuuden ja oman esimiehen (Karppanen 2006, 157–158).

Työhyvinvointia on tutkittu paljon ja esimerkiksi Maslachin tutkimusryhmän selvityksen mukaan tärkeitä asioita ovat jaksamiseen vaikuttavat tekijät: työn alitai ylikuorma, yhteisön tuki, arvojen yhdensuuntaisuus, oikeudenmukaisuus, palkitseminen ja vaikutusmahdollisuudet. Christina Maslach on yhdysvaltalainen sosiaalipsykologi ja psykologian professori Berkeleyn yliopistossa Kaliforniassa. Maslachin tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin lähtökohtana tulisi olla arvopohjan samankaltaisuus. Tutkimuksen mukaan on hyvin vähän sellaisia yhteisöjä joissa koetaan, että omat arvot toteutuvat hyvin. Luonnollisesti johdon ja henkilöstön näkemykset arvoista poikkeavat toisistaan. Työntekijät arvostavat turvallisuutta, kun taas johto arvostaa kannattavuutta ja tulosta. Jos arvot ovat kaukana toisistaan, on hankala päästä lopputulokseen, jossa kaikki osapuolet kokisivat oikeudenmukaisuutta. Tästä syystä työyhteisöissä tulisi ensin määritellä yhteiset tavoitteet ja arvot (Vesterinen 2006, 24–25). Yhteisiä arvoja olisi mielestäni hyvä pohtia jo siinä vaiheessa, kun luodaan yrityksen yhteistä strategiaa ja ottaa huomioon myös työntekijöiden ja työhyvinvoinnin näkökulma. Jos yrityksen strategia johtaa kohti yhteistä hyvinvointia, eikä vain yrityksen tulosta, niin uskoisin työntekijöiden sitoutuvan yhteiseen strategiaan ja

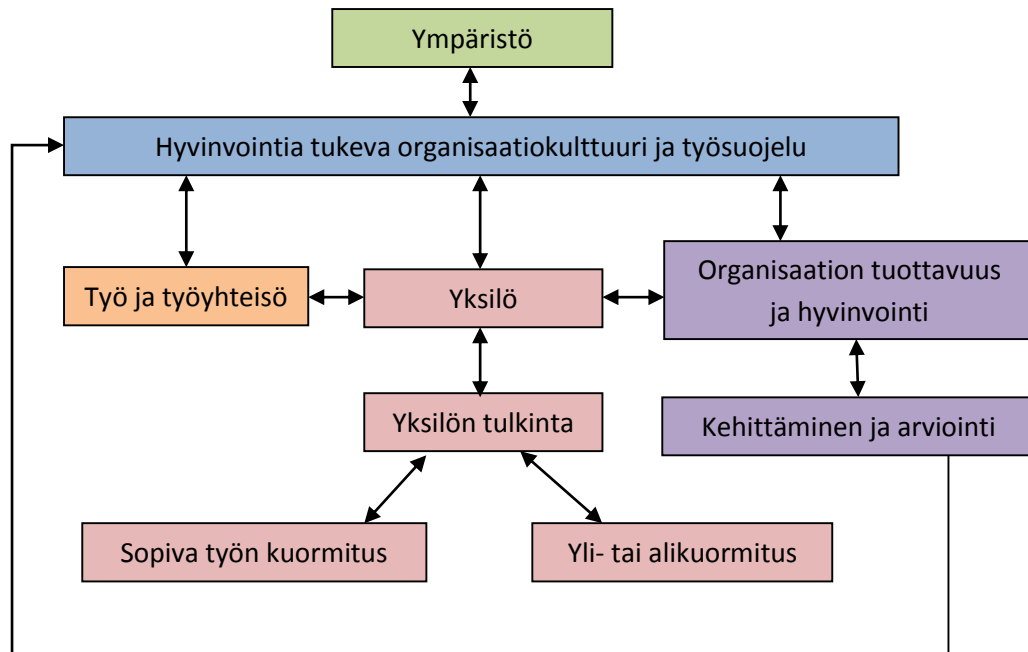


tulostavoitteisiin paremmin, kuin jos ne annettaisiin vain yrityksen tuloksen näkökulmasta. Arvojen ja tavoitteiden pitää mielestäni olla sellaisia jotka työntekijä voi ottaa aidosti mukaan työpäiväänsä. Hienot sloganit ja korulauseet näyttävät hyvältä käyntikorteissa, mutta eivät välttämättä kerro työntekijälle miten hän voi toiminnallaan vaikuttaa siihen, että yritys pääsee tavoitteisiinsa.

Lundberg ja Berggren (2014) ottavat myös kantaa työssävihtymiseen. He nostavat esimerkiksi tutkimuksen jonka mukaan vain 14 prosenttia työntekijöistä ovat täysin työlleen omistautuneita. Heidän mukaansa tutkimuksen tulos kertoo siitä miten huonosti yritykset pitävät huolta työntekijöistään. He nostavat suurimmaksi ongelmaksi sen, että yritykset osoittavat työntekijöilleen lojaaliutta vain harvoin, mutta odottavat kuitenkin työntekijöiden olevan lojaaleita työnantajaansa kohtaan. Lundberg ja Berggren (2014) nostavat esille syyn, mistä tämä voi johtua: yritykset kasvattavat joka vuosi taloustavoitteitaan, vaikka markkinat heikkenevät. He ottavat tilanteeseen sopivan esimerkin urheilumaailmasta. Korkeushypyn maailmaennätys vuonna 1987 oli 2,42 metriä. Jos korkeushyppääjien olisi pitänyt nostaa tulostaan 5 prosenttia joka vuosi, niin tänä päivänä tulisi rima asettaa 6,74 metriin (Lundberg & Berggren 2014, 180–183). Mielestäni tämä vertauskuva on osuva, koska ihmisten jaksamisella on rajansa. Jos teet nyt jo kaikkiesi päästäksesi tavoitteeseen ja saat palautteen ”hyvin tehty, mutta ensi vuonna sinun pitää hypätä vielä korkeammalle”, niin mistä ottaisit ne lisämetrit tulokseesi? Yritys asettaa tavoitteensa korkealle ja jos tavoitteeseen ei päästä niin yritys voi tulokseen päästykseen jopa vähentää työntekijöitä ja näin vähentää kuluja

Karppanen (2006) nosti esimerkiksi tutkimuksen, jossa 85 prosenttia vastaajista kokivat työnsä paineet liian koviksi. En yhtään ihmettele tulosta, jos joka vuosi rimaa nostetaan korkeammalle ja odotetaan, että ihmiset ylittävät itsensä. Miksi rimaa ei voisi joskus laskea alemmaksi tai pitää sitä samassa tasossa ja annettaisiin työntekijöille mahdollisuus tehdä nykyiset työnsä paremmin ja näin myös vähennettäisiin työn aiheuttamaa stressiä. Kun henkilöillä olisi vähemmän stressiä päivittäisestä työstään, he luultavammin jaksaisivat ottaa osaa myös työtehtäviensä ja yrityksen kehittämiseen. Ojalan ja Pyöriän (2013) esittelemän eurooppalaisen työolotutkimuksen mukaan suomalaiset kokivat

työssäviihtymisensä huonoksi. Ehkä yksi syy tähän on liian suurissa ja epärealistisissa tulostavoitteissa.



Kuvio 1. Työn ja yksilön vuorovaikutusmalli (Nummelin T. 2008, 16)

Kuviossa 1 on kuvattuna Nummelinin (2008) käsitys työn ja yksilön välisestä vuorovaikutusmallista. Mallissa tulokseksi saadaan työhyvinvointikokemus, joka voi olla joko positiivinen tai negatiivinen. Nummelinin (2008) mukaan työn hallinta on kehittymistä, muuttumista ja oppimista. Hyvin organisoitu työ lisää tulosta ja synnyttää hyvinvointia. Myös Salojärvi (2006) korostaa osaamisen ja oppimisen merkitystä työhyvinvoinnissa. Tehdyissä tutkimuksissa on noussut esille, että yksi työntekijöiden suurimmista peloista on se, että he eivät hallitse työtehtäviään sillä tasolla kuin he olettavat työyhteisön heiltä odottavan. Salojärven (2006) mukaan työtehtävien hallintaan liittyvään osaamiseen kuuluvat ammatillisen osaamisen lisäksi teknologia-osaaminen, viestintäosaaminen, kielitaito ja yhteistyötaidot. (Salojärvi 2006, 51). Voimme siis päätellä, että ajantasainen ja riittävä osaaminen edistää henkilöiden työhyvinvointia ja vähentää siitä koettua stressiä.

Jaksaminen ja hyvinvointi ovat Vesterisen (2006) mukaan luovuuden, innovatiivisuuden ja tuottavuuden perusedellytyksiä. Voidaan siis päätellä, että osaamisen ja työhyvinvoinnin edistäminen palvelee henkilöiden innovaatioprosessia ja siten myös yritysten tulevaisuuden kilpailukykyä. Vesterisen (2006) mukaan hyvinvoiva organisaatio sopeutuu paremmin muutoksiin, tekee parhaimman tuloksen ja sen elinkaari pitenee (Vesterinen 2006, 10–13).

Mielestäni jokainen meistä vastaa myös itse omasta työhyvinvoinnistaan, mutta hyvällä johtamisella työhyvinvointia voidaan edistää ja ylläpitää. Innasen (2006) mielestä liian ankara ja kylmäkiskoinen johtamisote voi aiheuttaa pahoinvointia työyhteisössä. Innasen (2006) mukaan jokaisesta työyhteisöstä voi löytää pahoinvoinnin lähteitä, mutta tämä ongelmakeskeinen ajattelu tuottaa usein lisää pahoinvointia. Työpahoinvointikeskeiseen ajatteluun kuuluu tarve löytää ongelma ja yrittää korjata se. Työyhteisöjen kehitystä edeltää usein työilmapiiritutkimus tai henkilön käyttäytymiseen liittyvä arviointi. Tuloksia tutkitaan ja arvioidaan ja mietitään, mitä vahvuuksia ja heikkouksia kullakin on. Heikkouksia kehitetään, kehittämiseksi tehdään suunnitelma ja asetetaan tavoitteita joiden täyttymistä seurataan (Innanen 2006, 19–23). Mielestäni tämä Vesterisen näkemys työpahoinvointikeskeisestä ajattelusta on valaiseva. Aloitamme heikkouksiemme miettimisen jo hyvin nuorena. Kouluarvosanoissa kehitetään niitä huonoja ja vanhempana työhaastatteluun mietitään valmiiksi omia heikkouksia. En usko, että tästä ajattelusta päästään kokonaan eroon koska ihmiset haluavat, että työpaikan pahoinvoinnin lähteet tunnistetaan ja niille tehdään jotain, mutta ehkä huomion voisi kääntää myös niihin hyviin asioihin. Työtyytyväisyystutkimuksista voitaisiin nostaa esille myös onnistumisia ja asioita joita ei muuteta vaan pidetään ennallaan koska ne toimivat.

## 2.2 Henkilövalinta

Helsingin Sanomien työelämä liitteessä oli artikkeli otsikolla ”Palkataan: kaunis ja vahva”. Artikkelin antoi mielestäni uutta näkökulmaa nykypäivän työnhakuun ja rekrytointiin. Artikkelissa Juusola (2014) oli haastatellut alan tutkijoita ja soveltuvuusarvioita tekeviä henkilöitä. Yksi haastatelluista oli Psyconin tutkimuspäällikkö Mikael Nederström joka kertoi, että työntekijöiden ulkonäköön kiinnittämisessä ei ole mitään väärää. Hän kokee, että ulkonäkö korreloi aina jossain määrin henkilön henkisten ominaisuuksien kanssa. Esimerkikseen hän ottaa ihmisten kasvot joista voi havainnoida pieniä tiedostamattomia ilmeitä, mikroilmeitä, jotka kertovat ihmisen persoonallisuudesta. Nederströmin mukaan kehon kielestä puolestaan näkee luottaako ihminen itseensä ja omiin kykyihinsä ja kehon kielestä voi lukea myös sen, että onko hakijalla halua johtajuuteen. Tutkija Jaana Parviainen puolestaan tuo jutussa esille, että sellaista toimialaa ei olekaan jossa ulkonäöllä ei olisi merkitystä. Jaana Parviainen johtaa Suomen akatemian tekemää tutkimusta työelämän ruumiillisuudesta. Hänen mukaansa ei enää riitä, että osaa työnsä hyvin. Pitää kyetä hyödyntämään myös omaa vartaloaan ja persoonallisuuttaan. Parviaisen mukaan työnhakijan pitää vedota työnantajaan ”esteettis-emotionaalisesti”. Parviainen kuitenkin tähdentää, että kyseessä ei ole vain pinnallinen ulkonäkö vaan se miten hyödynnät kehoasi, omaa persoonaasi ja ulkoista olemusta työssäsi. (Juusola 2014.)

Ensin minulle tuli artikkelista tunne, että eihän tämä voi olla näin, mutta kun asiaa miettii, niin näinhän me ihmiset toimimme joka päivä. Kun näemme uuden ihmisen, arvioimme hänet sen mukaan miltä hän näyttää ja mitä tuntemuksia hän meissä herättää. Arvioimme ihmistä jo ennen kuin hän on sanonut sanaakaan. Myös Juusola (2014) nostaa artikkelissa esille sen, että teemme kaiken aikaa intuitiivisia päätelmiä toisen ulkonäöstä. Artikkelin mukaan vaikuttaa siltä, että töihin palkataan yrityksen palvelukonseptiin sopivia tyyppisiä vaikka työnantajat eivät sitä sanokaan ääneen, koska heitä voitaisiin syyttää syrjinnästä (Juusola 2014). Esimerkiksi voidaan miettiä yritystä, joka tekee tuloksen työntekijöidensä asiantuntemuksella. Myynti on voinut tapahtua puhelimesta ja sopimus on tehty sähköisesti. Asiakkaat eivät välttämättä näe muita yrityksen edustajia kuin yrityksen lähettämän kouluttajan tai konsultin. Asiakkaat luovat kuvan yrityksestä

tuon henkilön esiintymisen ja ulkonäön perusteella. Tuo henkilö on siis asiakkaan suuntaan näkyvin työpaikkansa imagon luoja. Joten jos asiaa miettii, niin yritysten olisi hyvä valita henkilöitä jotka tuovat parhaiten esille yrityksen konseptia kuten Juusolan (2014) artikkelissa ilmeni.

Juusolan (2014) artikkelissa lähestyttiin työelämää ja rekrytointia ulkoisen kauneuden näkökulmasta. Goleman (1999) puolestaan lähestyy työelämän vaatimuksia ihmisen sisäisen kauneuden kautta. Golemanin (1999) mukaan työelämässä meitä arvioidaan asiantuntemuksen ja tietotaidon lisäksi myös sillä kuinka tulemme toimeen itsemme ja muiden kanssa. Itsetuntemusta ja tunneälyä tulisi Golemanin (1999) mukaan arvioida myös, kun päätetään esimerkiksi kuka työnhakija saa paikan. Voidaan olettaa, että hakijoilla on tarvittava tietotaito tehtävään joten henkilökohtaiset ominaisuudet kuten aloitekyky, empatia, sopeutuvuus ja suostuttelutaito ovat tärkeitä mittareita henkilövalinnoissa (Goleman 1999, 15). Juusola (2014) toi esille henkilöiden persoonan näkymisen ulospäin mikroilmeistä, eleistä ja liikkeistä. Ehkä Golemanin (1999) esille nostama tunneäly on nähtävistä meissä myös ulospäin meidän eleissämme ja ilmeissämme.

Helsilä (2002) nostaa myös oikeiden henkilöiden valinnan tärkeäksi. Hänen mukaansa kaikki yritykset eivät jaksakaan välttämättä nähdä vaivaa löytääkseen tuon oikean henkilön vaan tyytyvät keskinkertaisiin hakijoihin. Yhdeksi syyksi tähän tyytymiseen Helsilä (2002) nostaa sen ettei oikein tiedetä mitä halutaan vaan palkataan henkilöitä joilla on tarvittava osaaminen ja lähdetään oletuksesta, että henkilö kyllä sopeutuu talon tapoihin ja tiimiinsä (Helsilä 2002, 20). Voidaan esimerkiksi hakea ohjelmointia osaavaa henkilöä, mutta ei mietitä sitä millaiseen tiimiin tai työyhteisöön henkilö valitaan. Tässä Golemanin (1999) esittelemän tunneällyn arvioiminen nousee mielestäni tärkeäksi ja olisi hyvä miettiä enemmän henkilön sopivuutta työyhteisöön kuin henkilön teknistä osaamista. Toki henkilön osaaminen on tärkeää, mutta osaamisen ei pitäisi olla se tärkein asia valittaessa työyhteisöön sopivinta henkilöä. Jos hakijoiden joukosta ei löydy persoonansa puolesta sopivaa henkilöä, niin siinä vaiheessa olisi mielestäni hyvä miettiä miten tärkeää tehtävän täyttäminen siinä hetkessä on, ovatko odotukset realistiset ja voitaisiinko tehtävä täyttää talon sisällä esimerkiksi töiden uudelleenjärjestämällä. Osaamista on aina mahdollista kehittää, mutta jos

henkilö ei sopeudu persoonaltaan uuteen tiimiinsä se vaikuttaa kaikkien työtyytyväisyyteen ja mahdollisesti jopa työn laatuun.

Goleman (1999) esittää väitteen, että tunneäly ennustaa jopa tietotaitoa tai ÄÖ:ta paremmin sen kuka tulee menestymään työssään. Goleman (1999) on tutkinut eri alojen organisaatioita ja kerättyjen tietojen perusteella hän myös väittää, että organisaatiot jotka käyttävät tunneällyn tuomia etuja hyväkseen ovat tavallista selvästi menestyneempiä. Goleman (1999) myös huomioi sen miten paljon esimerkiksi koulujen pääsykokeissa annetaan huomiota ÄÖ:lle vaikka sen merkitys on suhteellisen vähäinen työelämässä. Kun on laskettu korrelaatiota ÄÖ-lukeman ja urakehityksen välillä, on saatu tulos, että korkeimmillaankin ÄÖ:n merkitys on vain noin 25 prosenttia. Tarkemmissa analyyseissä lukema laski jopa 4 prosenttiin (Goleman 1999, 27–33). Mietitään esimerkiksi lääkäreitä; jokaisella meillä on omakohtaisia kokemuksia hyvistä ja huonoista lääkäreistä. Lääketieteen pääsykokeessa täytyy nykyisin osata lukion biologiaa, kemiaa ja fysiikkaa, mutta missään vaiheessa ei arvioida henkilöiden soveltuvuutta tähän vaativaan asiakaspalvelutehtävään. Jos haet lähihoitajaksi, sinun täytyy läpäistä psykologiset arvioinnit ja osoittaa olevasi sopiva kyseiseen tehtävään. Mielestäni tämä on hieman nurinkurista. Lääkäriksi voit siis päästä vaikka sinulta puuttuu täysin siihen tarvittavat tunnetaidot, kunhan olet vain tarpeeksi hyvä tietyissä oppiaineissa.

Tunnetaidot jaetaan Golemanin (1999) mukaan henkilökohtaisiin taitoihin ja sosiaalsiin taitoihin. Henkilökohtaiset taidot jakaantuvat kolmeen kohtaan: Itsetuntemus, itsehallinta ja motivoituminen. Sosiaalisissa taidoissa on kaksi kohtaa: Empatia ja sosiaaliset kyvyt. Henkilökohtaiset taidot määrittävät sen kuinka hyvin tulemme toimeen itsemme kanssa. Sosiaaliset taidot kertovat kuinka hyvin tulemme toimeen toisten kanssa. (Goleman 1999, 42–43.)

Kun henkilöitä valitaan tehtävään jota tehdään etätyönä, niin mielestäni henkilön tunnetaitoihin tulisi kiinnittää erityisesti huomiota. Erityisesti henkilökohtaiset taidot kuten itsetuntemus ja itsehallinta ovat tärkeitä. Etätöitä tekevän henkilön täytyy pystyä tekemään työnsä itsenäisesti työyhteisön ulkopuolella. Työyhteisön tukiverkko on olemassa taustalla, mutta ei koko ajan läsnä. Golemanin (1999) näkemys tunneällyn tärkeydestä poikkeaa Juujärven (1998) näkemyksestä.

Juujärven (1998) mukaan, jos henkilö tulee tekemään vaativia asiantuntijatehtäviä etätöinä, niin henkilön osaaminen korostuu. Tätä puoltaa vuonna 1998 tehty tutkimus, jonka perusteella etätöihin soveltuu parhaiten henkilö joka on kokenut ammattilainen. Tutkimuksessa ilmeni, että työtovereiden puuttumista ja eristyneisyyttä pitivät huonona asiana nuoremmat henkilöt joilla ei ollut niin paljon kokemusta kuin vanhemmilla tutkimukseen vastanneilla henkilöillä. Vuorovaikutuksen ja palautteen hakeminen on ihmisille tyypillisempää uusissa ja epävarmuutta herättävissä tilanteissa, joihin joutuvat useammin kokemattomat työntekijät (Juujärvi & Miettinen 1998). Mielestäni Golemanin ja Juujärven näkemykset eivät ole toisiaan poissulkevia. Jos löytyy yritykseen ja työyhteisöön sopiva henkilö joka ei välttämättä osaamiseltaan ole täysin valmis itsenäiseen työhön, niin yritys voisi miettiä mahdollisuutta kouluttaa henkilöstä tulevaisuuden osaajan. Yrityksellä olisi silloin mahdollisuus kouluttaa henkilö tehtäviin ja talon tapoihin. Näin yrityksellä olisi mahdollisuus saada oikeanlainen henkilö ja myös osaamiseltaan vahva asiantuntija.

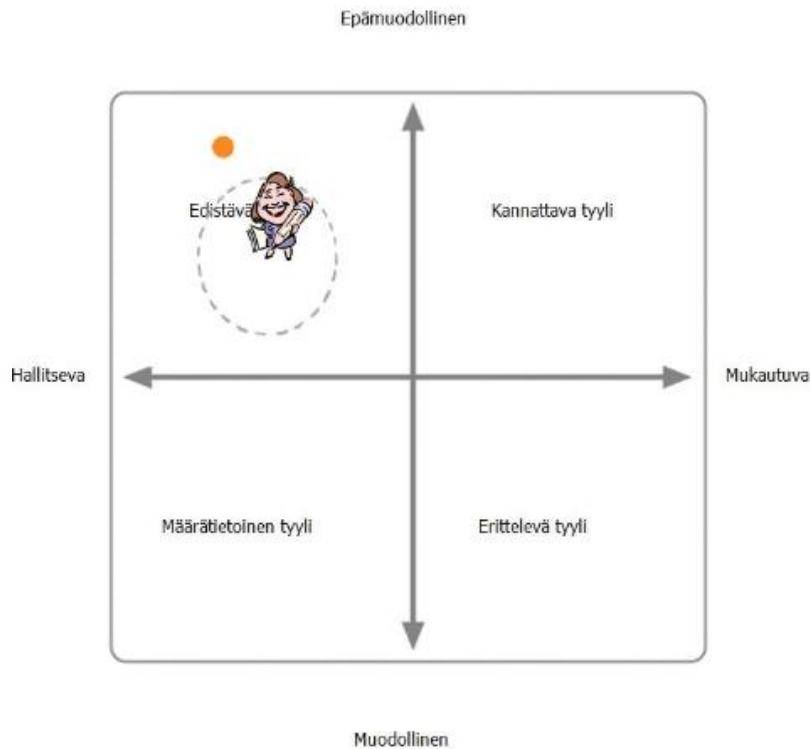
Oikeiden henkilöiden löytäminen työtehtäviin on tärkeää jokaiselle yritykselle. Henkilövalinnoissa voi hyödyntää perinteisten haastatteluiden lisäksi erilaisia henkilöarviointeja ja soveltuvuustestejä joissa päästään kartoittamaan hakijoiden taitoja ja henkilökohtaisia ominaisuuksia.

Henkilöarvioinnilla tarkoitetaan yksittäisestä henkilöstä tehtyä tutkimusta jonka tekijänä on organisaation sisäinen tai ulkopuolinen asiantuntija. Henkilöarviointi tehdään tarkoitukseen suunnitelluilla menetelmillä joiden avulla pyritään arvioimaan tai ennustamaan henkilön kehitystarpeita tai työssä suoriutumista. Arvioinnissa tutkitaan henkilön osaamista, kykyjä, ajattelua, toimintamalleja ja ominaisuuksia. Arvioinnin tuloksia käytetään hyväksi päätöksenteossa esimerkiksi rekrytoitaessa. On hyvä tiedostaa, että esimiehen tai ulkopuolisen konsultin tekemä valintahaastattelu ei ole henkilöarviointitutkimus. Henkilöarviointia tekevät ihmisen työkäyttämiseen ja sen arviointiin erikoistuneet asiantuntijat. Jos valintahaastattelun ohella käytetään henkilöttestausmenetelmiä, tulee haastattelijalla olla vaadittava asiantuntemus tällaiseen arviointiin. (Honkanen & Nyman 2001, 11–12.)

Käyttäytymisprofiilien avulla voidaan lisätä henkilön itsetuntemusta ja kykyä nähdä itsensä myös muiden silmin. Käyttäytymisprofiilin taustalla ovat temperamentti ja piirreteoriat. Piirreteorian mukaan ihmisen persoonallisuuden piirteet eivät muutu, vaan ne ovat pysyviä. Persoonallisuuden piirteet ovat näiden teorioiden mukaan ominaisuuksia, jotka jokaisessa yksilössä ilmenee joko voimakkaammin tai heikommin. Temperamentti puolestaan tarkoittaa ihmisten välisiä eroja käyttäytymisessä ja se kertoo ihmisen käyttäytymistyylin, eli miten hän tekee, ei sitä miksi tai mitä ihminen tekee. Temperamentista muovautuu ympäristön vaikutuksessa henkilön persoonallisuus. Käyttäytymisprofiilissa kuvataan vain henkilön ulkoista käyttäytymistä. Ihmisissä on osa-alueita joita ei voi suoraan havaita, esimerkiksi ajatukset, tarpeet, motiivit, asenteet ja arvot. Nämä osa-alueet eivät tule sille käyttäytymisprofiilissa. (Oy Integro Finland AB.)

Esimerkiksi Peili on Integro Oy:n tuoteperheeseen kuuluva käyttäytymisprofiilitesti. Peili käyttäytymisprofiili ”Minä muiden silmin” on yksi yrityksen tuotteista, joka tarjoaa tavan tutustua kuvaan, jonka muut ovat hänestä muodostaneet ulkoisen käyttäytymisen perusteella. Saatu palaute perustuu viiden, henkilön itse valitseman, ihmisen arviointiin hänestä. Arviointi tehdään henkilön ulkoisen käyttäytymisen havainnoinnin perusteella. Kyseessä ei ole persoonallisuustesti. Saadun tuloksen perusteella henkilö saa arvioinnin omasta tyylistään, jossa määritellään henkilön käyttäytymispiirteitä, työskentelymallia, ihmissuhteita, tehokkuutta ja joustavuutta. (Oy Integro Finland AB.)

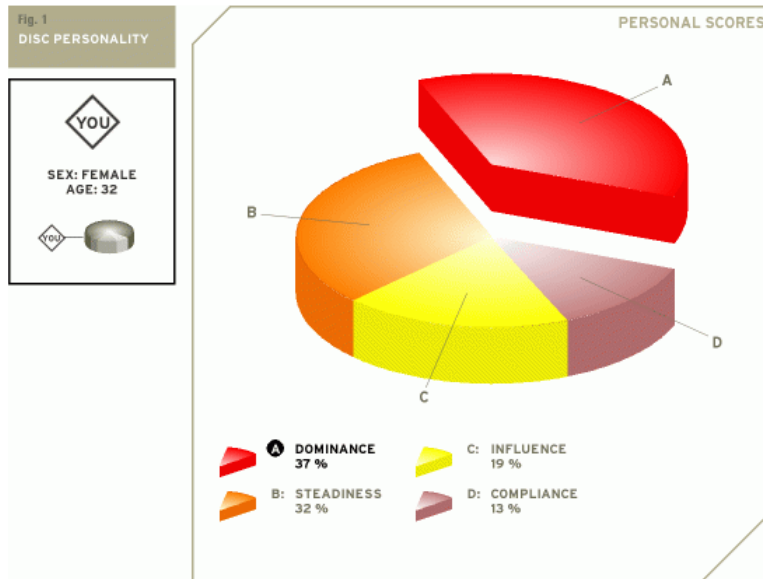




Kuvio 2. Esimerkki Peili käyttäytymistyyliarviosta. Kuvassa oranssilla pallolla kuvataan muiden arviota sinusta ja henkilökuva kuvastaa sinun omaa arviotasi. (Oy Integro Ab.)

Henkilöarvioinneissa voidaan mitata myös henkilön käyttäytymismalleja ja -tyylejä. Yksi keino käyttäytymismallien kuvaamiseen on DISC-analyysi. DISC luo henkilöstä profiilin, joka kuvaa henkilön käyttäytymistä ja toimintaa erilaisissa tilanteissa. Käyttäytymismallien mittaaminen voi olla hyödyllinen esimerkiksi silloin jos halutaan valita työnhakijoista henkilö joka sopii parhaiten ryhmän dynamiikkaan. DISC lyhenne tulee sanoista: Dominance, influence, Steadiness ja Compliance. Se mittaa näitä neljää käyttäytymistyyliä ja arvioi mikä niistä on vaikuttavin (123-test). Käyttäytymistyyliä ovat suomeksi: Hallitseva, Vaikuttava, Vakaa ja Tunnontarkka.

Testin voi teettää valtuutetulla testaajalla jolloin he tekevät myös tulosten analysoinnin. Netistä löytyy myös ilmaisia testejä jotka antavat suppeamman arvion. Koehenkilö teki yhden netistä löytyvän testin (<http://www.123test.com/disc-personality-test/index.php>) ja sai tulokseksi kuviossa 3 olevan kaavion, joka kuvaa henkilön persoonallisuusprofiilia.



DISC Personality Model

Kuvio 3: Disc persoonallisuusprofiili

Kaavio näyttää henkilön vahvimman piirteen, tässä testissä se on Hallitsevuus eli Dominance. Testin perusteella henkilö sai arviokseen: *”Olet vastaanottavainen haasteille käytännölliseen, realistiseen ja innostuneeseen tyyliin. Olet faktoihin orientoitunut henkilö, joka kykenee antamaan apua joka perustuu tietoon. Olet määrätietoinen, omavarainen ja individualistinen. Ihmiset pitävät sinua samaan aikaan rationaalisena ja luovana henkilönä.”* Tämä netistä saatu henkilöarvio on suppea, eikä sitä voisi käyttää esimerkiksi rekrytoinnin perusteena. Laajemmat raportit ovat maksullisia ja niitä tekevät alansa ammattilaiset.

Laki yksityisyyden suojasta tuli voimaan vuonna 2001 (YksL 477/2001). Lain voimaantulon jälkeen työnantajat ovat kiinnittäneet enemmän huomiota henkilöarviointeja tekevien yritysten ammattitaitoon ja luotettavuuteen. Vuonna 2004 tehdyn selvityksen mukaan arviointeja tehtiin Suomessa muuta Eurooppaa enemmän. Eniten henkilöarviointeja käytettiin rekrytoitaessa, mutta niitä hyödynnettiin myös henkilöstön koulutuksissa, kehittämisessä ja johtamisen välineinä. (Valtioneuvoston tiedote 2004.)

## 2.3 Johtajuus

Kun johtajuutta alettiin tutkia 1900-luvulla, tutkimus keskittyi etsimään piirteitä jotka erottavat johtajan alaisistaan. Tuolloin johtajuutta pidettiin ominaisuutena jota ei voinut oppia. Tämän suurmiesteorian mukaan johtajaksi synnyttiin. Suurmiesteorian taustaoletuksena on, että yksi tai useampi piirre riittää tekemään ihmisestä johtajan. Max Weber kutsui sitä karismaksi. Max Weberiä (1864–1920) pidetään yhtenä nykyaikaisen sosiologian perustajista. Myöhemmin johtajuus on alettu näkemään tekemisenä, tai tyylinä, jonka periaatteessa voisi oppia kuka tahansa. (Pietikäinen.)

Esimiestyöhön voi käydä kursseja ja sitä voi opiskella kouluissa. Johtajaksi voi myös oppia kokemuksen kautta. Johtajuudesta ja esimiestyöstä on myös kirjoitettu hyllymetreittäin kirjoja. Kirjoja on kirjoitettu monesta eri näkökulmasta. Osa korostaa strategian ja vision merkitystä, kun osa taas korostaa johtajan persoonan merkitystä. Esimerkiksi Deepak Chopra (2011) kuvailee kirjassaan ”Sielukas johtaminen” taitavan johtajan sellaiseksi joka osaa käyttää sisäistä viisauttaan ymmärtääkseen johtamiensa ihmisten tarpeet ja tukeakseen heitä parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi. Stephen Robbins (2008) kertoo kirjassaan ”Truth about managing people” luottamuksen olevan tärkein osa johtamista, kun henkilöt luottavat johtajaansa he seuraavat häntä. Richard Templar (2011) kertoo kirjassaan ”The rules of management” itsensä johtamisen olevan avainasemassa, kun johtaja osaa johtaa itseään hän johtaa myös alaisiaan paremmin. Lunberg ja Berggren (2014) ovat kirjoittaneet kirjan ”Apinajohtajan käsikirja” jossa tarkastellaan johtajuutta apinalauman johtajuuden kautta. He korostavat kirjassaan empatian ja ihmissuhdetaitojen merkitystä johtajuudessa. Mielestäni erilaisten johtamisoppaiden lukeminen on valaisevaa ja niistä voi saada hyviä vinkkejä omaan johtamiseensa. Kuitenkin jokainen johtaa omalla persoonallaan. Kirjojen opetuksia kannattaisikin peilata omaan johtamistyyliinsä ja persoonaansa ja löytää sitä kautta keinoja kasvattaa omaa osaamistaan johtajana. Jos henkilö on persoonaltaan hyvin faktoihin orientoitunut, ei hänen johtamistyyliinsä välttämättä sovi ihmisen sielun ja sisäisen kauneuden merkityksen korostaminen. Jos henkilö on luonteeltaan hyvin empaattinen ja ihmisläheinen voisi luvuilla johtaminen olla hänelle

kauhistus. Tulee siis löytää parhaiten omaan persoonaan sopiva tyyli, jolla johtaa tiiminsä tavoitteeseen.

Huuhkan (2010) mukaan vanhat käsitykset johtajuudesta ja johtamismallit eivät enää taivu nykyajan nopeaan muutokseen. Yritysympäristöt muuttuvat nopeasti. Teknologian kehitys ja jatkuva muutos vaativat niin yrityksiltä kuin johtajilta erilaista asennoitumista. Johtajan on oltava joustava, ketterä, luova ja myös rohkea (Huuhka M 2010, 13–19). Goleman (1999) puolestaan nostaa tärkeäksi osaksi johtajuutta ihmissuhdetaidot. Tunneäly ja tunnetaidot ovat erityiset tärkeitä henkilöille joiden tavoite on saada työntekijät työskentelemään tehokkaammin. Jos johtaja on kyvytön ihmissuhteissa, se haittaa kaikkien työtä. Kyvyttömyys ihmissuhteissa voi herättää katkeruutta, heikentää motivaatiota, sitoutumista ja synnyttää välinpitämättömyyttä (Goleman 1999, 48). Bergum (2009) puolestaan korostaa tutkimuksessaan myös johtajan kykyä kuunnella ja poimia hiljaisia signaaleja työntekijöistään. Huuhka (2010), Goleman (1999) ja Bergum (2009) tiivistävät mielestäni hyvän etäjohtajan. Hyvä etäjohtaja osaa johtaa muutosta ja hän on tunne- ja ihmissuhdetaitoinen. Näiden ominaisuuksien merkitys korostuu mielestäni etäjohtamisessa koska, kun esimiestä ei näe, niin henkisen yhteyden merkitys kasvaa.

Huuhka (2010) toi myös esille, että teknologian kehitys vaatii johtajilta uudenlaista asennoitumista. Bergumin (2009) mukaan ihmissuhdetaidot ja työntekijöiden kuunteleminen ovat haastavampia silloin, kun henkilöt eivät näe toisiaan säännöllisesti. Jos näihin yhdistetään vielä Golemanin (1999) teoria siitä, että kyvyttömyys ihmissuhteissa haittaa kaikkien työtä ja heikentää sitoutumista, niin mielestäni jokaisen johtajan tulisi hallita etäjohtamisen vaatimat taidot ollakseen menestyksenkäs etäjohtaja. Näkemykseni mukaan tämä vaatii johtajilta uudenlaista osaamista, niin teknologian kuin ihmissuhdetaitojen osalta. Kun henkilöt ovat jonkun teknisen laitteen takana, eivät perinteiset sosiaalisen kanssakäymisen taidot mielestäni enää riitä menestyksenkäeseen johtamiseen. Esimiesten on osattava johtaa, viestiä ja kommunikoida myös sähköisiä kanavia kuten sähköpostia, käyttäen.

Berggren ja Lundberg (2014) nostavat kirjassaan esimerkiksi kaksi johtajaa jotka ovat saaneet paljon seuraajia: Bill Gates ja Steve Jobs. Näillä kahdella johtajalla

on melko samanlainen tausta, mutta ihmisinä he ovat täysin erilaisia. Molemmat ovat aina olleet kiinnostuneita tekniikasta, mutta johtajana Gates on kiinnostunut myös ihmistä ja heidän mahdollisuuksistaan. Vaikka heidän persoonissaan on eroja, niin ovat molemmat menestyneitä johtajia. Berggren ja Lundberg (2014) tekevät tämän perusteella johtopäätöksen: mitään itsestään selvää johtajatyyppejä ei voida määritellä. Lundbergin ja Berggrenin (2014) mukaan voidaan kuitenkin löytää perusominaisuuksia jotka luonnehtivat vakuuttavia johtajia. Yksi ominaisuus on uskallus olla oma itsensä kaikkine vahvuuksineen ja heikkouksineen (Lundberg & Berggren 2014, 65). Jokainen meistä johtaa omalla persoonallaan ja jos yrittää esittää jotain muuta kuin on, niin se näkyy ulospäin. Aivan kuten Juusola (2014) kertoi artikkelissaan persoonan näkymisestä mikroilmeistä ja eleistä. Jos olet epävarma, se näkyy ulospäin ja mielestäni epävarmuus syntyy silloin, kun yrität olla jotain muuta kuin mitä oikeasti olet.

Berggren ja Lundberg (2014) nostavat esille Csikszentmihalyin ihmistutkimuksen, jonka mukaan työntekijät suoriutuvat työtehtävistään parhaiten, kun heillä on johtajanaan visionääri. Csikszentmihalyi on Unkarilainen psykologi, joka parhaiten tunnetaan flow-käsitteestä. Hän on tunnistanut tutkimuksessaan viisi visionäärisen johtajan ominaisuutta (Lundberg & Berggren 2014, 66–70):

- optimismi, eli kyky nähdä tulevaisuus valoisana ja olla vakuuttunut siitä että ongelmiin on olemassa aina joku ratkaisu
- rehellisyys, eli tuntee ne arvot ja normit, joihin uskoo ja pitää kiinni näistä periaatteista. Luottamusta rakennetaan olemalla aina rehellinen lähipiirilleen ja itselleen.
- kunnianhimo ja sinnikkyys, eli tahto päästä korkealle, mutta myös kykyä kestää vaikeuksia, joita matkalla voi tulla vastaan
- uteliaisuus, eli halu oppia lisää uusia asioita. Johtamisessa ei ole kyse siitä mitä tietää, vaan siitä mitä haluaa tietää ja oppia lisää.
- kunnioitus ja empatia, eli kunnioitus työntekijöitä kohtaan ja kyky asettua myös toisten asemaan

Lundberg ja Berggren (2014) korostavat, että esimiehen tulee pystyä luovuttamaan vastuuta myös työntekijöilleen. Mielestäni Lundbergin ja

Berggrenin (2014) ajatukset johtajuudesta sopivat hyvin etäjohtamiseen. Erityisesti heidän ajatuksensa siitä, että yksilöille on annettava vastuuta ja tilaa toimia on tärkeää etäjohtamisessa. Johtajan tulee edelleen seurata tuloksia ja laatua, mutta näiden mittareiden tulisi olla koko ryhmän välineitä eikä vain esimiehen nähtävissä. Jos seuranta on avointa, niin vastuu tuloksista siirtyy myös työntekijöille. Tähän tavoitteeseen pääsee vain, jos saa työntekijät osallistumaan tavoitteiden ja päämäärien asettamiseen (Lundberg & Berggren 2014, 71–72). Lunbergin ja Berggrenin (2014) ajatuksia, etätyön näkökulmasta, tukee myös Ojalan ja Pyöriän (2013) kuvaus siitä, että etätyö on eräänlainen vastavuoroinen luottamuksen osoitus. Kun ihmisille annetaan vastuuta ja tilaa, niin silloin osoitetaan myös luottamusta.

Huuhka (2010) esittelee kirjassaan ”Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen” käsitteen kvanttijohtajuus. Tässä kvanttijohtajuuden mallissa on mielestäni paljon samoja piirteitä kuin Lunbergin ja Bergenin (2014) visionäärisen johtajuuden mallissa. Kvanttijohtajuus haastaa traditionaalisia johtamiskäsityksiä. Sen johtamiskäsitys perustuu kokonaisvaltaiseen maailmankuvaan, missä kaikki vaikuttaa jatkuvasti kaikkeen. Kvanttijohtamisessa pysyvää on vain muutos jota kuvataan eräänlaisena aaltoliikkeenä. Tämän johtamistyylin perusajatus on, että voidakseen toimia johtajana on henkilön hyväksyttävä jatkuva muutos. Menestyäkseen johtajana on henkilön opittava toimimaan ja myös viihtymään muutoksessa (Huuhka 2010, 24).

Kvanttijohtajuutta voidaan havainnoida kuvittelemalla ääretön tila, jonka sisällä kaikki yksiköt ovat jatkuvassa liikkeessä, osuen sattumanvaraisesti toisiinsa ja näin myös vaikuttaen toistensa liikkeeseen. Tämä jatkuva liike muuttaa myös kokonaisuutta koko ajan. Pysyvää on vain muutos (Huuhka 2010, 24–28). Mielestäni muutos on tärkeä osa jokaisen yrityksen ja yksilön elämänkaarta, koska ilman muutosta ei olisi myöskään kehitystä. Muutosta tapahtuu koko ajan. Ihmiset muuttuvat, markkinat muuttuvat ja yhteiskunta muuttuu. Joten sellainen johtajuus joka perustuu varmuuteen, loogisuuteen ja ennustettavuuteen ei voi toimia muuttuvassa maailmassa.

Huuhkan (2010) mukaan kvanttijohtamisessa vision merkitys korostuu ja kontrollin sijaan nousee luottamus johtamisen välineenä. Samoin kuin Lunbergin ja Bergenin (2014) visionäärisen johtamisen mallissa korostettiin johtajan kykyä luottaa ja luovuttaa vastuuta työntekijöilleen. Kun henkilöihin luotetaan ja heille annetaan vastuuta, he voivat myös vaikuttaa yrityksen kehittymiseen. Kehittymisessä tärkeää on tiedonkulku läpi organisaation työntekijöiltä aina yrityksen johtoportaan saakka ja takaisin. Huuhka (2010) kertoo viestinnän olevan tärkeässä roolissa myös kvanttijohtamisessa. Jos sisäinen kommunikaatio ei toimi, eivät organisaation jäsenet voi vaikuttaa organisaation toimintaan (Huuhka 2010, 29). Mielestäni etätyössä ja etäjohtamisessa on ratkaisevassa asemassa onnistunut viestintä. Viestintää eivät ratkaise tekniset sovellukset, sosiaalinen media tai etäneuvottelulaitteet vaan mielestäni pitäisi korostaa ihmisten välistä kommunikaatiota ja kohtaamisia vaikka ne tapahtuisivatkin virtuaalisesti. Tätä ajatusta tukee myös Huuhkan (2010) näkemys jossa Informaatioteknologian rinnalla korostuu jatkuva organisaation sisäinen dialogi. Huuhkan (2010) mukaan esimerkiksi yrityksen johdon visio ja tavoitteet vaikuttavat työntekijöihin ja organisaatioon vain, jos tämä ajattelu saadaan tehokkaasti leviämään ja se tulee ymmärretyksi organisaation kaikilla tasoilla (Huuhka 2010, 29).

## **2.4 Viestintä**

Åbergin (2006) mukaan viestintä alkaa ajatuksesta tai ideasta, joka lähettäjällä on päässään. Tämä ajatus on saatava sanomaksi, joka välitetään jotain kanavaa pitkin vastaanottajalle. Vastaanottaja näkee tuon sanoman, mutta ei lähettäjän alkuperäistä ajatusta. Vastaanottaja tulkitsee sanoman omien kokemuksensa ja tietojensa perusteella. Viestintä on onnistunutta, jos vastaanottaja on ymmärtänyt viestin, kuten lähettäjä on sen tarkoittanut. Viestin ymmärtäminen ei kuitenkaan takaa sitä, että vastaanottaja hyväksyisi sanoman tai muuttaisi toimintatapojaan sen mukaan. Viestinnän tärkein elementti onkin vuorovaikutus. Vuorovaikutuksessa tavoitteena on päästä yhteisymmärrykseen ja tulla

ymmärretyksi, mikä on tärkeämpää kuin yksisuuntainen viestintä (Åberg 2006, 85–86). Vuorovaikutuksen merkitystä ei mielestäni oteta tarpeeksi huomioon yritysten sisäisessä viestinnässä. Monesti viestintä koostuu siitä, että lähetetään tiedotteita ja viestejä jotka halutaan työntekijöiden tietoisuuteen, mutta viestin lähettäjä ei odota viestiinsä vastausta. Jos emme saa mitään vastausta viestin perillemenosta tai palautetta siitä miten viesti on ymmärretty, niin voimmeko olla varmoja, että viestimme on ymmärretty niin kuin olemme sen tarkoittaneet.

Svei Bergum (2009) on tutkinut esimiestyötä tilanteissa joissa esimiehet ja työntekijät ovat etäällä toisistaan. Kun työntekijät eivät ole fyysisesti läsnä, esimiesten on ratkaistava erityisesti viestintään ja palautteeseen liittyviä asioita. Bergumin (2009) mukaan yksi ero etäjohtamisessa perinteiseen johtamiseen verrattuna on viestintä. Erityisesti täytyy miettiä mitä asioita voidaan viestiä etäältä ja mitkä vaativat fyysistä läsnäoloa. (Bergum 2009.)

Bergumin (2009) mukaan laadukas kommunikointi koostuu sekä sähköisestä, että henkilökohtaisesta kommunikoinnista. Rutiiniviestit ja tiedotteet voidaan lähettää sähköisesti, mutta tunneperäiset viestit kuten palautteet tulisi kertoa aina kasvojen kautta. Myös Goleman (2007) ottaa kantaa viestintään. Golemanin (2007) mukaan maailmanlaajuinen viestintä on yleistynyt ja lisääntynyt Internetin ja tietotekniikan myötä. Vaikka yhteydet lisääntyvät voi tietotekniikan käyttäminen johtaa Golemanin (2006) mielestä myös yhteyksien katkeamiseen jolloin kyseessä voi olla pelkkä nimellinen viestintä ihmisten välillä joilla ei ole todellista yhteyttä toisiinsa (Goleman 2007, 15).

Golemanin (2007) huomio tukee myös Bergumin (2009) näkemystä siitä, että etäjohtamisessa viestinnän tulisi koostua sekä sähköisestä, että henkilökohtaisesta kommunikoinnista. Jos esimiehet haluavat ylläpitää aitoa yhteyttä työntekijöihinsä, eivätkä vain nimellistä viestintää, niin heidän tulisi huolehtia myös henkilökohtaisesta yhteydenpidosta työntekijöihinsä. Jos henkilöt ovat paljon etätöissä esimerkiksi kotitoimistolla tai asiakkaiden luona voi olla, että yhteydenpito omaan tiimiin, yritykseen ja työyhteisöön tapahtuu pääosin tietotekniikkaa käyttäen. Esimiesten tuleekin mielestäni huolehtia myös tiiminsä sisäisestä yhteydenpidosta, jotta henkilöiden väliset yhteydet eivät pääsisi katkeamaan, kuten Goleman (2006) toi esille. Yhteydet ovat tärkeitä esimiehen



ja työntekijöiden välillä, mutta myös koko tiimin kesken. Yhteydellä ei tarkoiteta vain sähköistä viestintää vaan myös henkistä yhteyttä ja tiimin yhteishenkeä.

Bergumin (2009) mukaan etäjohtamisessa viestinnän on oltava selkeämpää ja johdonmukaisempaa kuin lähijohtamisessa. Silloin kun henkilöt ovat fyysisesti samassa paikassa, viestintä voi olla spontaanimpaa ja viestintää on helpompi täsmentää ja korjata. Bergumin (2009) mukaan työntekijöiden välinen yhteydenpito väheni, kun etäisyys kasvoi. Kun etäisyys oli yli 30 metriä, yhteydenottojen määrä laski melkein nolnaan. Yhteydenpidon vähäisyyden vuoksi johtajan rooli viestinnässä kasvaa. Yhteydenpidon pitäisi antaa työntekijälle tunne siitä, että hän kuuluu työyhteisöön ja siihen vaikuttaa laadun lisäksi myös määrä. (Bergum 2009.)

Bergumin (2009) huomiota siitä, että etäjohtajien rooli viestinnässä kasvaa tukee myös Åbergin (2006) näkemys. Åbergin mukaan ihmiset tulkitsevat saamiaan viestejä niiden tietojen, kokemusten ja mielikuvien perusteella joita heillä on aikaisemmista kokemuksistaan. Esimerkiksi jos viestissä lukee ”YT-neuvottelu”, laukaisee tämä ärsyke meissä kaikissa mielikuvia. Jokainen tulkinta on yksilöllinen. Tulkintamme perustuu meidän omakohtaisiin kokemuksiimme ja persoonaamme jotka eivät ole koskaan samankaltaisia (Åberg 2006, 84). Koska ihmiset tulkitsevat viestejä eri tavalla on mielestäni etäjohtajan tunnettava työntekijänsä ja otettava heidän persoonansa huomioon viestinnässään. Koska henkilöt eivät ole läsnä fyysisesti eivät he voi käydä kysymässä tarkennusta viestin sisältöön heti kun viestin saavat. Etätyöntekijä voi lukea viestin esimerkiksi asiakkaan luona jolloin hän ei voi heti viestin saatuaan keskustella henkilökohtaisesti lähettäjän kanssa vaan hänen ymmärryksensä pohjautuu täysin hänen omaan kokemukseensa. Jos työntekijän reaktio viestiin on negatiivinen tai se aiheuttaa epätietoisuutta, voi se heijastua hänen työpanokseensa asiakkaan luona.

Kauppilan (2005) mukaan vuorovaikutuksen mallit ovat muuttuneet elämäntapojemme muuttuessa. Humanistinen vuorovaikutuksen malli jossa vuorovaikutuksen muoto on keskusteleva, toisten mielipiteitä arvostava ja suvaitsevaisuutta lisäävä on jäämässä osittain sivuun. On syntymässä kilpailuyhteiskunnan vuorovaikutuksen malli jossa tärkeintä on tuloksellisuus.

Kilpailuyhteiskunnan vuorovaikutus ei ole kovin sosiaalista. Siinä hyödynnetään sähköpostia ja kasvottomia viestejä jotka ovat tehokkaita, mutta persoonattomia (Kauppila 2005, 206). Mielestäni etäjohtamiseen ja etätyöhön tarvitaan uudenlaisia vuorovaikutusmalleja. Näissä vuorovaikutusmalleissa tuli huomioida tiedon välittämisen lisäksi myös ihmisten tarpeet sosiaalisuuteen ja yhteisöllisyyteen. Mielestäni Bergumin (2009) huomio siitä, että etäjohtamisen tulisi olla sekä sähköistä, että henkilökohtaista on tärkeä. Jos ihmisistä tulee meille vain kirjaimia näyttöpäätteellä, emme voi aidosti tehdä töitä yhdessä ja yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Etäjohtamisen ja viestinnän ei pitäisi etäännyttää meitä toisistamme vaan olla keinoja saattaa ihmisiä lähemmäksi toisiaan ja edistää yhteistä vuorovaikutusta.

## **2.5 Ihmisen tiedonkäsittely**

Ihmisen tiedonkäsittelyominaisuudet ovat syntyneet luonnonvalinnan seurauksena. Luonnonvalinta määrittelee sen, että ympäristöönsä parhaiten sopeutuneet yksilöt säilyvät todennäköisemmin hengissä, kuin ympäristöönsä huonommin sopeutuneet yksilöt. Evoluutiopsykologian mukaan ne tiedonkäsittelyn tavat, jotka ovat olleet kaikista tehokkaimpia, ovat lopulta aikojen saatossa periytyneet kaikille lajin yksilöille. Näin ollen kaikki ihmisyksilöt jakavat samat tiedonkäsittelyn sopeumat ja näistä koostuu ihmismieli tai ihmisluonto. (Hämäläinen & Laine & Aaltonen & Revonsuo 2006, 91.)

Vaikka tiedonkäsittelyn tavat ja mekanismit ovatkin luonnonvalinnan seurauksena kaikilla yksilöillä samankaltaiset voi mekanismi kuitenkin tuottaa hyvin erilaisen tuloksen. Käyttäytymisemme ei ole geenien määrittämää vaan siihen vaikuttavat myös ympäristökijät ja omat kokemuksemme (Hämäläinen & Laine & Aaltonen & Revonsuo 2006, 92–93). Nämä yksilölliset erot ihmisten tiedonkäsittelyssä tulee jokaisen esimiehen tiedostaa ja ottaa huomioon omassa johtamisessaan ja viestinnässään. Toinen henkilö voi pärjätä hyvin sähköisillä

tiedotteilla, kun toinen tarvitsee mahdollisuuden keskustella viestistä ja kysyä tarkentavia kysymyksiä.

Aistimme ympärillä olevaa maailmaa viidellä aistillamme: näkö, kuulo, tunto, haju ja maku. Näistä viidestä aistista kuulo on yksi tärkeimmistä viestinnän välineistämme. Kuulojärjestelmällä on kolme tärkeää tehtävää: havaita äänilähde, paikallistaa se ja tunnistaa ja tulkita äänen sisältämä informaatio. (Hämäläinen & Laine & Aaltonen & Revonsuo 2006, 158–164.) Kuulo on kuitenkin se aisti jota vähiten käytetään sähköisessä viestinnässä. Kun emme kuule ihmisen äänensävyä voimme tulkita viestin myös väärin. Jos mielikuvamme ihmisestä on negatiivinen voi hänen neutraali viestinsä kääntyä mielessämme negatiiviseksi.

Aisteja ajatellaan monesti erillisinä: minä näen, kuulen, haistan, maistan, tunnen. Aistit toimivat kuitenkin koko ajan yhteistyössä ja ihminen kykenee moniaistiseen havaitsemiseen. Eri aistit ottavat vastaan erilaisia signaaleja ja antavat tietoa ympäristöstä, jolloin kokonaishavainto on tarkempi. Aistit toimivat jonkin verran myös päällekkäin, esimerkiksi pallon muodon voi havainnoida sekä näön että tuntoaistin perusteella. Useamman aistin käyttäminen kuitenkin vähentää häiriöalttiutta ja nopeuttaa reaktiota. Esimerkki moniaistisuudesta on puheen ymmärtäminen joka ei perustu pelkästään kuuloaistiin. Kun puhumme, osa puhe-elinten liikkeistä näkyy kasvoillamme, mikä tuottaa ns. visuaalisen puheen. Viestin ymmärtämiseen vaikuttavat myös ilmeet ja eleet, kuten esimerkiksi kulmakarvojen nostaminen (Hämäläinen & Laine & Aaltonen & Revonsuo 2006, 177–179). Nummenmaa (2010) korostaa myös näköaistin merkitystä ihmisen viestinnässä. Ihmiset kykenevät liikuttamaan kasvojaan muita nisäkkäitä monipuolisemmin. Onkin esitetty, että ihmisen kasvoista olisi kehittynyt karvattomia tukemaan osaltaan kasvojen avulla tapahtuvaa tunneviestintää. Nummenmaan (2010) mukaan kasvot ovat puheen ohella merkityksellisin sosiaalinen signaali ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Nummenmaa 2010, 85). Ihmisen aistien merkitys häviää monesti etäviestinnässä. Emme kuule tai näe toisiamme. Tietoa ihmisen aistien toiminnasta voisikin hyödyntää enemmän etäjohtamisessa. Kirjoitetun viestin sijaan voisimme soittaa useammin tai ottaa näköyhteyden jolloin näemme myös henkilön kasvot. Voimme silloin helpommin ymmärtää toisiamme ja kommunikoida paremmin. Etenkin henkilökohtaisempien

asioiden käsittelyssä tämä olisi hyvä huomioida. Kuten Bergum (2009) korosti, on viestinnässä huomioitava viestin sisältö ja tunneperäiset viestit olisi hyvä toimittaa aina kasvotusten. Jos se ei ole mahdollista etäisyyksien vuoksi, voi näköyhteys olla parempi vaihtoehto kuin vain kirjoitettu viesti tai soitto.

Länsimaalaisen kirjoitustekniikan kehitys on saanut alkunsa noin 8000 vuotta. Kirjoittaminen on kuitenkin ollut evoluution sivutuote toisin kuin puhe. Kirjoittamisesta on tullut keino siirtää tietoa vaivattomasti sukupolvelta toiselle. Tekstin säilyvyys takaa puhetta paremmin tiedon siirtämisen sukupolvelta toiselle (Hämäläinen & Laine & Aaltonen & Revonsuo 2006, 333–335). Nykyaikana kirjallinen viestintä on siirtynyt sähköiseen muotoon. Viestimme älypuhelimillamme tekstiviestein, kirjoitamme kirjeiden sijasta sähköpostia ja yritykset lisäävät tiedotteita verkkosivuilleen. Sähköinen viestintä nopeuttaa tiedon välitystä ja mahdollistaa nopean viestinnän paikasta riippumatta.

Sähköisessä viestinnässä on tärkeää huomioida viestin asettelu ja myös otsikointi. Ihminen luo lukemastaan tilannemallin joka edellyttää tekstin informaation liittämistä aikaisempiin tietoihin ja kokemuksiin tekstin aiheesta. Tämä on mahdollista vain silloin, jos henkilöllä on aikaisempaa kokemusta aihepiiristä. Tekstin ymmärtämistä helpottaa, jos aihepiiriin liittyvä tieto aktivoituu jo ennen tekstin lukemista esimerkiksi asiaan kuuluvalla otsikolla (Hämäläinen & Laine & Aaltonen & Revonsuo 2006, 375–377). Jos esimies lähettää työntekijöilleen esimerkiksi uusia ohjeistuksia on hyvä huomioida viestiä kirjoittaessa tämä ihmisen tiedonkäsittelymalli. Jos ohjeistus on mahdollista ymmärtää myös väärin, on esimiehen hyvä käydä asia läpi myös muulla tavalla esimerkiksi puhelimitse tai yhteisessä neuvottelussa.

## **2.6 Järki ja tunteet**

Tunne eli emotio on jokaiselle yksilöllinen. Jokainen meistä kokee asiat omalla tavallaan. Emootiot ovat muokkautuneet luonnonvalinnan kautta. Niiden tarkoitus on säätää meidän fysiologisia, psykologisia ja behavioraalisia reaktioitamme niin,

että pystymme reagoimaan ja mukautumaan niin uhkaaviin, kuin mahdollisuuksia tarjoaviin tilanteisiin. Tunteilla on myös suuri merkitys toiminnanohjauksellemme. (Hämäläinen & Laine & Aaltonen & Revonsuo 2006, 71–75.)

Tunteet voivat monessa tilanteessa myös haitata toimintaamme. Jos olemme esimerkiksi vihaisia, voimme viestiä eri tavalla kuin normaalisti viestimme. Järki ja tunteet voidaan erottaa erillisiksi toisistaan riippumattomiksi systeemeiksi. Kuitenkaan pelkällä järjellä ajatteleva ei ole tehokasta vaan se voi olla jopa vahingollista. Antonio Damasio on aivotutkija ja neurologi, joka on tutkinut tietoisuutta, tunteita ja aivojen toimintaa. Hänen potilaansa, Elliot, on esimerkki siitä, ettei järkeä ja tunteita voi erottaa toisistaan. Elliot oli liikemies, joka kärsi aivovauriosta aivokasvaimen seurauksena. Hänellä ei havaittu muutoksia älykkyydessä, muistissa tai tarkkaavaisuudessa, mutta kuitenkin hän alkoi käyttäytyä epäjohdonmukaisesti ja jopa järjenvastaisesti. Tarkemmissa tutkimuksissa havaittiin että Elliot oli menettänyt kykynsä kokea tunteita. Monesti liikemiehiä ajatellaan tunteettomina, mutta Elliotin esimerkki osoittaa, että tunteeton ihminen ei kykene toimimaan järkevästi. Koska Elliot ei kyennyt enää kokemaan tunteitaan päätöksenteossa perusti hän päätöksensä pelkän järjen varaan minkä seurauksena hän teki päätöksiä jotka olivat riskialttiita ja jopa vaarallisia. Tunteet tarjoavat meille niin paljon merkityksellistä informaatiota ympäröivästä maailmasta, että niiden huomioimatta jättäminen ei ole järkevää. Myöskään pelkän tunteen varassa ei voi toimia. Tunnetta ja järkeä ei siis voida erottaa toisistaan, ne ovat molemmat merkityksellisiä toimintamme kannalta. (Hämäläinen & Laine & Aaltonen & Revonsuo 2006, 301.)

Peter Langin motivaatioteorian mukaan tunnepohjainen tiedonkäsittely poikkeaa järjellä tehdystä siinä, että tunteita herättävät ärsykkeet ovat automaattisia. Jos saamme esimerkiksi surullisen viestin, koemme surua vaikka voisimme peittää ulkoisesti näkyvät surun merkit. Jokaisella ihmisellä on sisäisiä motivaatioita, jotka ohjaavat käytöstämme päätöksenteossa. Elämönhallinnan kannalta olisi tärkeää, että nämä motiivit olisivat yhtenäisiä ympäröivän maailman kanssa, mutta aina näin ei kuitenkaan ole. Ristiriita tilanteissa ihmisellä on taipumus mukauttaa käytöstään niin, että hänelle itselle koituva haitta olisi mahdollisimman pieni. Ihminen käyttää tähän mukautumiseen niitä keinoja jotka hän on kokenut

aikaisemmin toimiviksi. (Hämäläinen & Laine & Aaltonen & Revonsuo 2006, 320–322)

Tunteet vaikuttavat sosiaalisiin tilanteisiin ja ovat tarttuvia, jos joku kaataa meidän niskaamme huonon olonsa ja tunteensa aivoissamme aktivoituvat samat hermoradat, jotka saivat tuon tunteen aikaan toisessa ihmisessä. Myös hymy ja onnellisuus saavat aikaan saman reaktion. Tunteet ovat siis tarttuvia. Voimme altistua voimakkaille tunteille samalla tavoin kuin influenssavirukselle ja sairastua sitä kautta ”emotionaaliseen flunssaan”. (Goleman 2007, 21.)

Esimiesten tulee mielestäni kyetä asettumaan myös muiden asemaan ja ymmärtämään tunteiden merkitys ihmisten käyttäytymisissä. Heidän on hyvä tiedostaa millaisia tunteita esimerkiksi heidän viestintänsä voi saada muissa aikaan. Vaikka itse ei kokisi tilanteessa samaa tunnetta, niin koskaan ei pidä mennä sanomaan toiselle ”et voi tuntea noin”. Tunne on ihmiselle aina aito. Esimerkiksi tieto siitä, että yrityksestä irtisanotaan henkilöitä voi saada toisissa aikaan vahvoja vihan tai surun tunteita. Vaikka henkilö ei vielä tietäisikään koskeeko muutos häntä. Toiset taas voivat ottaa tiedon vastaan tyyneesti ja reagoivat siihen vasta tiedon vahvistuttua. Myös esimiehen omalla käytöksellä ja tunteilla on merkitystä. Jos esimies raivoaa päätöksen epäoikeudenmukaisuutta, voi hän tartuttaa tunteensa muihin kuten Goleman (2007) kertoi.

## **2.7 Sosiaalisuus**

Ihminen on sosiaalinen eläin ja kaipaamme sosiaalista vuorovaikutusta toisten ihmisten kanssa (Goleman 2007, 12). Kauppilan (2005) mukaan käsittelemme sosiaalisissa tilanteissa saamiamme signaaleja niiden mallien mukaan jotka ovat muodostuneet aikaisemmista kokemuksistamme ja tiedoistamme. Ihminen pyrkii sulkemaan pois informaatiota joka on hänelle epäsuotuisaa ja valitsemaan ne vihjeet jotka ovat yhdenmukaiset hänen omien asenteidensa kanssa. Esimerkiksi aggressiivinen ihminen ei analysoi riittävästi tilannevihjeitä vaan toimii aikaisemmin muodostuneiden ja sisäistyneiden toimintatapojen mukaisesti. Hän

arvioi myös helposti toisten aikomuksia vihamielisiksi vaikka siihen ei olisi aihetta (Kauppila 2005, 41–42).

Mielestäni jokaisen esimiehen ja johtajan tulisi ymmärtää mihin ihmisten käyttäytyminen sosiaalisissa tilanteissa perustuu ja heillä tulisi olla tietynlaista tilannetajua. Golemanin (2007) esittelemä sosiaalisen älyn käsite tukee hyvin tätä ajatusta. Golemanin (2007) mukaan sosiaalista älyä luonnehditaan ”kyvyksi ymmärtää ja johtaa miehiä ja naisia”. Jokainen meistä tarvitsee sosiaalista älyä pärjätäkseen maailmassa. Voidaan myös ajatella, että ihminen on silloin sosiaalisesti älykäs, kun hän kykenee ymmärtämään ihmissuhteitaan ja toimimaan niissä älykkäästi (Goleman D, 2007, 20).

Ojala ja Pyöriä (2013) nostavat esille sosiaalisuuden merkityksen etätyössä. Monet etätyöntekijät tekevät töitä asiakkaiden tiloissa esimerkiksi kouluttaen tai konsultoiden. Nämä henkilöt saavat sosiaalisia kontakteja silloin muista, kuin oman työyhteisönsä henkilöistä. Lisäksi etätyöntekijöillä voi olla mahdollisuus tehdä töitään myös työnantajan tiloissa jolloin he näkevät työkavereitaan ja esimiestään (Ojala & Pyöriä, 2013). Vaikka ihmisten käyttäytymismallit ovat muokkautuneet evoluution myötä samankaltaisiksi, niin meissä on persoonallisia eroja. Toinen tarvitsee jatkuvasti sosiaalista kanssakäymistä ja tukea työyhteisöstään, kun toiselle puolestaan voi riittää satunnainen puhelu esimiehelle. Jotkut saavat sosiaalisen tarpeensa tyydytettyä viettäessään päivän asiakkaiden kanssa. Nämä erot työntekijöissä on esimiesten tärkeä tunnistaa koska liian aktiivinen yhteydenpito voi tuntua toisesta ahdistavalta, kun toinen puolestaan turhautuu jos esimies ei ole häneen säännöllisesti yhteydessä. Vaikka henkilöt saavatkin sosiaalisia kontakteja muualta, niin esimiesten on tärkeää huolehtia työntekijöiden säännöllisistä tapaamisista työyhteisön kanssa. Nämä tapaamiset luovat yhteishenkeä ja näin helpottavat myös kommunikaatiota työntekijöiden välillä.

Hämäläinen, Laine, Aaltonen ja Revonsuo (2006) nostavat esille mielenkiintoisen huomion etäkokouksista. Ihmisten sosiaalisuus on nähtävissä myös silloin, kun henkilöt eivät ole fyysisesti samassa tilassa. Kuulijoiden läsnäolo vaikuttaa esiintyjän mielialaan jopa etäältä pidetyssä tilaisuudessa. Jos kuvat jotka kuulijat jakavat itsestään, ovat innostuneen näköisiä, niin puhujalle tulee tunne, että

kuulijat ovat kiinnostuneita ja siten ne kannustavat puhujaa tekemään parhaansa. Tylistyneen näköinen kuulijakunta puolestaan saa puhujan ajatuksen katkeilemaan. Tähän Hämäläinen, Laine, Aaltonen ja Revonsuo (2006) kertovat syyksi sen, että vuorovaikutus ja sosiaalinen kanssakäyminen tukeutuvat voimakkaasti kasvojen havaitsemisen ja tulkintaan. Kasvoista havaittavat vihjeet vaikuttavat ihmisten jokapäiväiseen käyttäytymiseen sosiaalisessa ympäristössä. Kasvoilta voimme lukea toisen henkilötunteet ja muuttaa tarvittaessa omaa käyttäytymistämme tilanteeseen sopivaksi. Luonnollisessa vuorovaikutustilanteessa ärsykkeet vaihtuvat jatkuvasti, sillä henkilön omat ilmeet ja eleet vaikuttavat kuulijaan ja siten taas puhujan käyttäytymiseen (Hämäläinen & Laine & Aaltonen & Revonsuo 2006, 399–400). Jos etäkokouksessa tai koulutuksessa jaetaan vain ääni eikä kuvaa, on puhujan vaikea muokata omaa esitystään kuulijoiden kiinnostuksen mukaan. Mielestäni nämä etäkokoukset joissa jaetaan vain ääni sopivat paremmin tiedotustilaisuuksiksi joissa ei odoteta palautetta tai kommunikointia. Jos henkilöiltä halutaan saada rehellistä palautetta, esimerkiksi, kun tiedotetaan tapahtuvista muutoksista. On mielestäni tärkeää, että puhuja näkee henkilöt ja osaa lukea heidän ilmeitään ja eleitään. Ihmiset eivät välttämättä anna palautetta suoraan suullisesti, mutta kehon kieltä emme pysty salaamaan.

Kuulijoiden ilmeet ja eleet vaikuttavat siis puhujaan. Tämä toimii mielestäni myös toisinpäin ja esimiehen tai kouluttajan eleet ja ilmeet vaikuttavat kuulijoiden käyttäytymiseen ja suhtautumiseen. Tätä ajatusta tukee Hämäläisen, Laineen, Aaltosen ja Revonsuon (2006) huomio. Heidän mukaansa katseella on merkitys esimerkiksi koulutus- ja opetustilanteissa. On tutkittu, että henkilöt muistavat esityksen sisällön paremmin, kun puhuja katsoi heitä kohti verrattuna tilanteisiin joissa puhuja katsoi heistä pois päin (Hämäläinen & Laine & Aaltonen & Revonsuo 2006, 409).

Mielestäni sosiaaliset tilanteet ovat muuttuneet viime vuosina. Tämä selittyy varmasti osalta osalta tietotekniikan kehityksellä ja yleistymisellä. Jos vielä parikymmentä vuotta sitten täytyi lähteä ulos katsomaan ovatko kaverit leikkikentällä, niin nyt heihin voidaan olla yhteydessä vaikka kotisohvalta esimerkiksi whats upissa. Ihmisten sosiaalinen kanssakäyminen julkisissa tilanteissa on vähentynyt, mikä osaltaan selittynee älypuhelimien yleistymisellä.



Älypuhelimien ansiosta ihmiset voivat luoda julkisissa tilanteissa ikään kuin henkilökohtaisen kuplan, joka lisää sosiaalista eristytymistä ympäröivästä maailmasta. Tämä on nähtävissä esimerkiksi, jos liikkuu Helsingissä julkisilla liikennevälineillä. Lähes kaikki ovat kumartuneina älylaitteidensa puoleen. Henkilöt voivat olla älylaitteellaan yhteydessä ystäviinsä tai virtuaalisiin tuttaviiinsa, mutta eristävät itsensä ympärillään olevista todellisista ihmisistä, jotka voivat istua henkilön vieressä esimerkiksi linja-autossa tai junassa. Myös Golemanin (2007) mukaan tekniset keksinnöt tuovat ihmisten ulottuviin virtuaalisen maailman, mutta eristävät heidät toisistaan. Hän kertoo esimerkiksi Yhdysvalloissa tehdyn tutkimuksen, joka osoitti, että 34 prosenttia tutkimukseen osallistuneista pitää lomillaan yhteyttä toimistoonsa sähköpostilla jopa niin paljon että palaa töihin entistä stressaantuneempana. Golemanin (2006) mukaan sähköposti ja matkapuhelin murtavat perhe-elämää ja yksityisyyttä suojaavat rajat ja kännykkä voi piristä vaikka kesken perheen yhteisen retken ja kotona isä tai äiti voi uppoutua iltaisin työsähköpostiinsa ja olla käytännössä pois perheensä luota, vaikka olisikin fyysisesti paikalla (Goleman 2007, 16).

Yritysten on tärkeää huomioida tämä muutos ihmisten sosiaalisessa kanssakäymisessä. Yritysten sisäisessä viestinnässä ei useinkaan ole paikkaa jossa henkilöt voivat kirjoittaa muita kuin työhön liittyviä asioita. Tärkeää yhteisöllisyydelle on myös, että on paikka huumorille tai paikka jossa jakaa asioita vaikka ärsyttävästä asiakkaasta. Jotkut yritykset ovat tähän jo heränneet ja luoneet yrityksen henkilöille esimerkiksi yhteisen facebook ryhmän jossa työntekijät voivat vapaammin keskustella. Yritysten ja yritysten johdon ei pitäisi yrittää saada henkilöitä väkisin käyttämään kanavia jotka he itse kokevat hyviksi vaan mennä sinne missä työntekijät ovat ja hyödyntää niitä kanavia yrityksen käyttöön.

## 3 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen lähtökohta

### 3.1 Tutkimuksellinen viitekehys

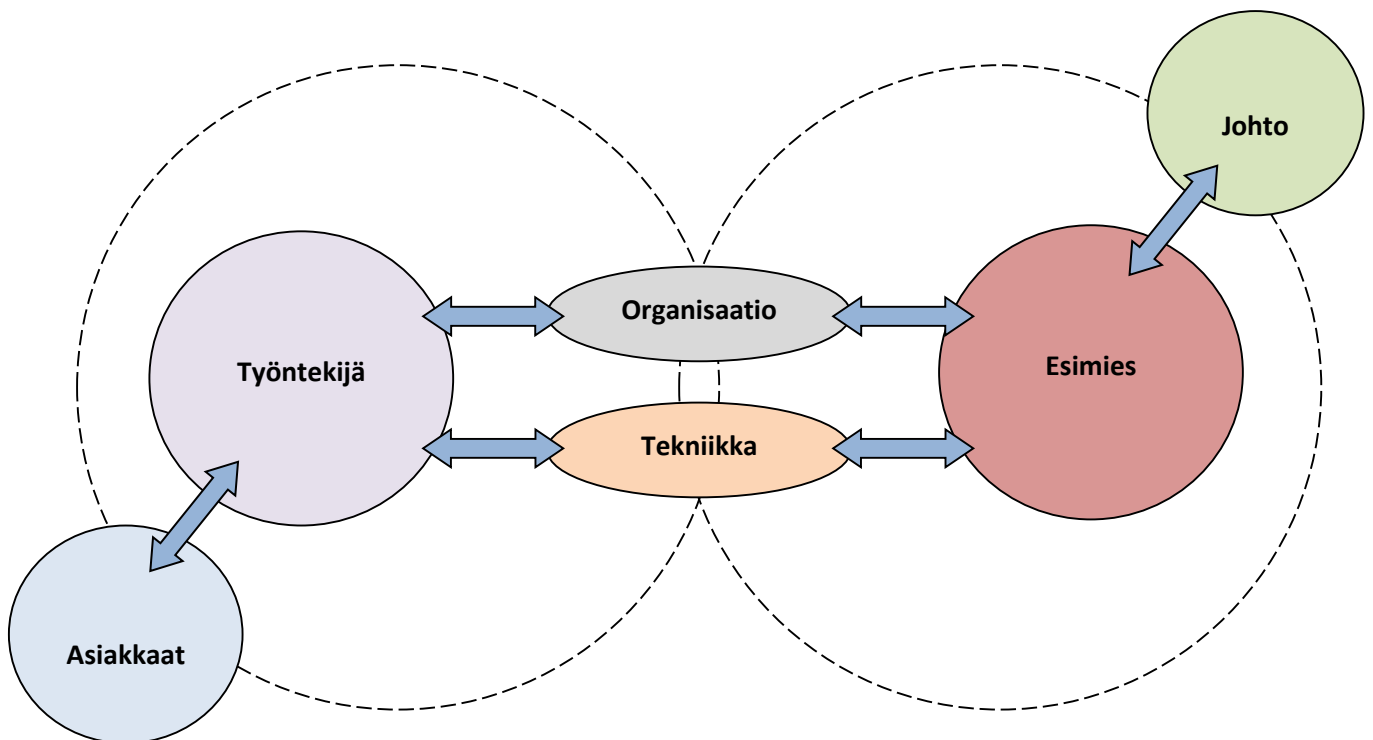
Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esille etäjohtamisen haasteet pienissä ja keskisuurissa yrityksissä sekä työntekijöiden, että esimiesten näkökulmasta. Tutkimuksen lopputuloksena saadaan tietoa siitä miten esimiehet ja työntekijät kokevat etätyön ja etäjohtamisen ja ovatko koetut haasteet samankaltaisia.

Aiheen valinta lähti omasta esimiestäustastani. Suurimmat haasteeni esimiestyössä kohdistuivat etäjohtamiseen ja siihen miten toimia, kun ihminen ei ole lähellä vaan puhelimen ja sähköpostin päässä. Esimieskoulutuksissa keskityttiin paljon teoriaan, kerrottiin miten esimiestyötä tulisi tehdä, näytettiin kaavioita ja prosessikuvia ja kerrottiin esimerkkejä. Ihmiset eivät kuitenkaan aina mahdu kaavioihin ja prosessikuviin. Siksi halusin tuoda osaksi tutkimusta myös johdettavien näkökulman ja tutkia sitä kohtaavatko esimiesten ja työntekijöiden mielikuvat ja tarpeet toisensa etätyössä ja etäjohtamisessa.

Esimiehellä on organisaatiossa kaksi roolia; toinen rooli työntekijän ja toinen johdon suuntaan. Organisaatio ja organisaatiokulttuuri määrittävät hyvin paljon sitä tapaa miten etätyö ja sen johtaminen yrityksessä toimii. Johto määrittää yrityksen tavoitteen ja strategian, jonka esimies edelleen työntekijöilleen. Kun tiimi on hajallaan, etänä, tuo se omia haasteitaan johtamiseen ja viestintään. Viestintä tapahtuu usein sähköisesti ja viestejä luetaan usein tauoilla tai mahdollisesti työpäivän jälkeen.

Työntekijällä on myös kaksi roolia. Heillä on oma roolin asiakkaan suuntaan esimerkiksi asiantuntijana ja myös rooli yrityksen suuntaan työntekijänä. Voi olla, että työntekijä tekee työtään asiakkaan tiloissa jolloin hänen tulee adaptoitua myös asiakkaan organisaation kulttuuriin ja toimintatapoihin. Työntekijä vie myös mukanaan asiakkaan luo oman yrityksensä organisaatiokulttuuria ja toimintamalleja. Näiden roolien ja organisaatiokulttuurin yhteensovittaminen voi olla haasteellista.

Kuviossa 4 on esitettyä tutkimuksen lähtökohta. Kuviossa on havainnollistettu työntekijän ja esimiehen asemaa toisiinsa nähden. Organisaatio kuvaa organisaation kulttuuria, rakennetta, toimintatapoja ja strategiaa. Tekniikka kuvastaa esimiehen ja työntekijän välissä olevia teknisiä työkaluja kuten puhelinta ja sähköpostia, mutta myös johtamisen tekniikoita. Johto määrittää tavoitteet ja mahdollisesti myös tavat joilla toimitaan työntekijöiden suuntaan. Yrityksen tavoitteet ja toimintamallit vaikuttavat myös siihen miten työntekijä toimii asiakkaan suuntaan. Monissa yrityksissä asiakkailta tulevat viestit kulkevat työntekijältä esimiehen kautta yrityksen johdolle.



Kuvio 4 Tutkimuksen lähtökohta

Soveltuvan tutkimusmenetelmän ja aiheen rajaamisen aloitin lähettämällä lyhyen ennakkokyselyn yhden tutkimukseen osallistuvan yrityksen esimiehille. Esimiehiltä kysyttiin kaksi kysymystä:

- Mitä etäjohtaminen sinulle tarkoittaa?
- Mitkä ovat sinun mielestäsi etäjohtamisen haasteet?

Lähetin ennakkokyselyn 16 esimiehelle joista suurin osa johti työntekijöitään myös etänä. Lähetin kyselyn kaksi kertaa. Kyselyiden välissä oli aikaa noin kaksi viikkoa. Sain vastauksen vain neljältä henkilöltä. Otanta oli siis suhteellisen pieni. Tästä vastausprosentista sain kuitenkin tuntumaa siihen, että tutkimushaastattelut kannattaa tehdä kasvotusten eikä sähköisesti.

Näiden neljän henkilön vastauksista sain kuitenkin käsityksen siitä millaista etäjohtaminen ja etäjohtamisen haasteet ovat kyseisessä yrityksessä. Näin pienessäkin otannassa oli eroavaisuuksia siinä miten esimiehet kokivat etäjohtamisen ja sen haasteet.

Kyselyyn vastanneet esimiehet kokivat etäjohtamisen johtamistyylinä jossa työntekijöitä tavataan harvoin kasvokkain. Toimeksiannot työntekijöille, töiden seuranta ja henkilöiden ohjaus hoidettiin sähköisesti. Esimiesten mukaan etäjohtamiseen joudutaan turvautumaan, kun alaiset ovat eri paikkakunnilla tai mahdollisesti jopa eri maassa. Lisäksi monet työntekijät ovat liikkuvaisia ja viettävät työpäivät asiakkaiden toimitiloissa jolloin lähijohtaminen ei onnistu.

Etäjohtamisen haasteet koettiin eri lailla eri toimialueilla. Myynnissä koettiin, että etäjohtaminen ei ole toimiva malli koska silloin henkilöt ovat ulkona kaikesta toimistolla tapahtuvasta keskustelusta ja tärkeistä asioista joita tulee keskusteluissa esille. Myynnissä koettiin tärkeäksi myös ryhmähenki ja se tunnelma joka toimistolla on. Koettiin, että tunnelman voi aistia vain paikanpäällä. Etätyö koettiin hyväksi silloin kun täytyy suunnitella jotain uutta; kun on esimerkiksi kotitoimistolla, niin voi keskittyä uuteen asiaan kenenkään häiritsemättä.

Muilla toimialueilla haasteeksi koettiin se, että kun ei tavata ihmisiä kasvokkain jää viestinnästä pois kehon kieli. Sanojen takana olevia viestejä ei pysty aistimaan eikä lukemaan rivien välistä. Koettiin myös, että henkilö voi monesti jäädä etäiseksi eikä häntä opi tuntemaan, kun tapaamisia on harvoin. Joskus vaikeista asioista on myös haastavaa puhua esimerkiksi puhelimesta tai sähköpostitse. Vaarana on myös se, että kun henkilön ja organisaation muiden työntekijöiden välillä ei ole sosiaalista kanssakäymistä voi henkilö jäädä yksinäiseksi sudeksi ja jäädä työyhteisön sosiaalisen piirin ulkopuolelle. Arkijohtaminen koettiin haastavaksi pelkillä sähköisillä välineillä, koska

sähköpostit ja tekstiviestit voidaan ymmärtää myös väärin. Asiat voivat lykkääntyä, kun päivittäisiä asioita ei voida käydä ohimennen läpi kasvatusten vaan niistä täytyy kirjoittaa joko sähköpostia tai löytää aikaa soittaa henkilölle. Koettiin, että etäjohtaminen vaatii myös paljon työntekijöiltä joiden tulee olla itseohjautuvia ja omatoimisia.

Etäjohtaminen vaatii myös hyvät tavoitteet ja mittarit joilla tavoitteiden toteutumista seurataan. Koettiin, että työn seuraaminen on hankalaa ja siihen tarvitaan erilliset työkalut silloin, kun henkilöt eivät ole fyysisesti läsnä. Myös esimiesten osaaminen joutuu koetukselle, koska etäjohtaminen vaatii erilaista osaamista kuin arkijohtaminen toimistolla.

Näistä lyhyistä vastauksista muodostui kuva, että tässä kyseisessä organisaatiossa ei ollut selkeää mallia etäjohtamiselle. Etäjohtaminen on osa yrityksen evoluutiota johon on sopeuduttu. Kun työntekijät eivät ole toimistolla, tulee heidän olla itsenäisiä ja pärjätä vähemmällä kontaktilla työyhteisöön ja esimiehiin.

Tietenkään näin pientä otantaa ei voi yleistää kaikkiin yrityksen esimiehiin eikä muihin yrityksiin, mutta se antoi suunnan johon tutkimusta lähteä viemään. Alustavasta kyselystä ja omakohtaisista kokemuksistani syntyivät tutkimuskysymykset.

1. Miten työntekijöiden ja esimiesten näkemykset etäjohtamisesta eroavat toisistaan?
2. Miten etäjohtamista voitaisiin kehittää?

### **3.2 Tutkimusmenetelmä**

Ennakkohaastattelun perusteella päädyin valitsemaan tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen tutkimuksen ja haastattelut tehtiin teemahaastatteluina. Kvalitatiivisen eli laadullinen tutkimus on tutkimusmenetelmä jossa pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti tutkittavan asian ominaisuuksia ja merkitystä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleensä haastatellaan ennalta valittuja yksilöitä ja haastattelut perustuvat avoimiin kysymyksiin tai teemoihin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kerätyn aineiston lukemisen, tulkinnan ja ajattelun lähtökohtana on aiheesta saatavilla oleva teoria. Toinen mahdollinen tutkimuksen muoto on kvantitatiivinen tutkimus, joka perustuu määriin ja siinä pyritään kuvaamaan tutkittavaa kohdetta tilastojen ja numeroiden avulla (Tilastokeskus, 2007).

Tutkimuksessa käytettiin tiedonkeruumuotona teemahaastatteluita. Teemahaastattelu on käytännössä keskustelua jolla on etukäteen päätetty tarkoitus, joka tässä tutkimuksessa oli saada vastaus kahteen tutkimuskysymykseen. Teemahaastattelussa tärkeää on keskustelun luonteva kulku, joka määrittää asioiden käsittelyjärjestyksen. Haastatteluita ei tehdä järjestelmällisesti haastattelukysymyksien mukaan vaan keskustelua käydään ennalta päätettyjen teemojen ympärillä (Tilastokeskus, 2007).

Teemahaastattelussa keskustelua käytiin seuraavien kysymyksien ympärillä:

1. Mitä etäjohtaminen mielestäsi tarkoittaa?
2. Mitä odotat etäjohtamiselta?
3. Millaista työtä mielestäsi voi tehdä etätyönä?
4. Miten etäjohtaminen mielestäsi toimii yrityksessänne?
5. Mitä voisi parantaa?
6. Millaista on mielestäsi hyvä etäjohtaminen?
7. Mitkä koet etäjohtamisen haasteiksi?
8. Millaisissa asioissa koet tarvitsevasi esimiestäsi?
9. Muuttuvatko tarpeet, jos esimies ei olisi kanssasi fyysisesti samassa paikassa?

Tarkemmat tutkimuksessa käsiteltävät teemat muodostuivat haastatteluiden perusteella. Kaikki haastateltavat nostivat tärkeiksi asioiksi etätyössä ja etäjohtamisessa ihmisen persoonan ja organisaatiokulttuurin. Myös tekniikoiden toimivuutta, niin tietotekniikan kuin johtamisen tekniikan, merkitystä korostettiin.

Tutkimuksen lähtökohtina eivät olleet teoria tai aiemmat tutkimustulokset vaan tutkimuksessa pyritään kuvaamaan etäjohtamista haastatteluiden kautta ja muodostamaan käsitys esimiesten ja työntekijöiden näkökulmista.

Haastattelut nauhoitettiin myöhempää analysointia varten. Nauhoitteet litteroitiin ja haastattelut numeroitiin jonka jälkeen tulokset analysoitiin syntyneiden teemojen mukaan. Haastatteluiden analysoinnin jälkeen tuloksia on tarkasteltu teorioiden ja aiempien tutkimuksien valossa.

Teemahaastattelut toteutettiin nimettöminä. Haastatteluista tai valmiista tutkimuksesta ei käy ilmi vastaajan henkilöllisyys tai yrityksen nimi. Yrityksen koko ja toimiala tullaan kertomaan jotta myös muut alan yritykset voisivat peilata tutkimusta omaan toimintaansa.

Haastatteluun osallistui kolme IT-alan yritystä joissa kaikissa työtä tehdään paljon poissa toimistolta ja henkilöitä on usealla paikkakunnalla. Kaksi yrityksistä ovat pieniä/ keskisuuria Suomessa toimivia yrityksiä ja yksi oli kansainvälisesti toimiva yritys. Yhteensä haastateltavia oli kymmenen joista neljä olivat esimiesvastuussa ja kuusi työntekijöitä. Kaikki työntekijät ja esimiehet ovat tehneet etätöitä ja heitä on etäjohdettu.

## **4 Teemat**

### **4.1 Ihminen**

Yrityksen tärkeimpiä voimavaroja ovat työntekijät. Varsinkin niiden yritysten joiden liiketoiminta perustuu ihmisten asiantuntemukseen, toisten kouluttamiseen ja konsultointiin. Hyvistä ihmisistä halutaan pitää kiinni ja rekrytoitaessa halutaan löytää kaikista parhaat osaajat ja yhteisöön sopivimmat henkilöt.

Esimiesasemassa olevien henkilöiden haastatteluissa tärkeäksi nousi oikeiden henkilöiden valinta. Jos haetaan henkilöä joka kykenee etätöihin, joka on itsenäistä ja vastuullista, niin teknistä osaamista tärkeämmäksi nousee persoona. Henkilöiden valinta nousi esille kaikkien esimiesten haastatteluissa.

Nyt huomaa sen, että tällöisen organisaation johtamisessa 80 prosenttia tehdään siinä vaiheessa kun valitaan ne henkilöt. Silloin kun me ollaan valittu henkilöitä, ni ollaan testattu ammattitaitoa, mutta kun jälkeinpäin mieltii, niin kaikilla on ollut riittävä ammatillinen osaaminen. On vain yksi asia mitä pitäisi testata, se on se asenne. Sitä pitäisi pyrkiä testaamaan, et on asenne kunnossa ja sovit porukkaan. Jälkeinpäin sitä on mahdoton korjata. (Esimies I, yritys B)

Haastatteluissa ilmeni myös vahvasti se, että etätyömahdollisuus toi työntekijöille lisää työtyytyväisyyttä. Se, että joka aamu ei tarvitse kiirehtiä työmatkaliikenteessä vaan voi rauhassa juoda aamukahvinsa ja aloittaa työt vaikka aamutakissa tuntui haastatelluista hyvältä vastapainolta. Myös ajansäästö koettiin tärkeänä. Jos työmatkoihin kuluu päivittäin aikaa jopa pari tuntia, niin etätyö antaa mahdollisuuden käyttää tuon ajan joskus esimerkiksi omien asioiden hoitamiseen tai omaan hyvinvointiin. Henkilöt huomasivat kuitenkin varjopuolena suorituspainoiden kasvavan etätyöpäivänä. Etätyöpäivänä työhön uppouduttiin myös syvemmälle kuin toimistolla. Koettiin, että kotona puuttuivat toimiston keskeytykset, sosiaaliset kontaktit ja lounastauot. Monet huomasivat tekevänsä kotitoimistollaan pidempää päivää ja unohtavansa myös taukojen pitämisen.

Oon huomannut sen kun oon kotona, että voin helpommin jotenkin enemmän jököttää siinä koneen ääressä. Taukoja ei tule niin pidettyä. Toimistolla tulee käytyä kahvilla ja tulee niitä keskeytyksiäkin, kun ihmiset tulee juttelemaan. Kotona ei tule niin keskusteltua, kun tekee niitä töitä vaan. Ei tule käytyä lounaalla, kun ruoka on siinä kotona. Pitäisi pitää huolta, että tulee pidettyä niitä taukoja (Työntekijä D, yritys C)

Haastateltujen asiantuntijoiden asenne etätyöhön oli melkein homogeenistä. Suurin osa koki, että eivät haluaisi olla töissä pelkästään etänä vaan halusivat myös olla välillä toimistolla ja tavata työkavereitaan ja esimiestään. Kukaan ei myöskään haluaisi olla töissä vain toimistolla, koska etätyöpäivät antoivat mahdollisuuden keskittyä paremmin työtehtäviin. Henkilöt kokivat saavansa enemmän aikaa kotitoimistollaan varsinkin silloin, kun heidän piti tehdä jotain ajattelua ja keskittymistä vaativaa työtä.

Ihminen on sosiaalinen eläin. (Esimies G, yritys C)

Haastateltavien sosiaalinen tarve vaihteli. Toiset kokivat, että voisivat olla etätöissä 1-2 päivää viikossa ja toiset kokivat, että eivät tarvitse lainkaan



toimistolla tapahtuvaa sosiaalista kontaktia. Ne henkilöt jotka eivät kaivanneet työkavereidensa fyysistä läsnäoloa soittelivat paljon työkavereidensa kanssa ja tekivät työtä jossa ollaan päivittäin paljon tekemisissä ihmisten kanssa. Kaikki kuitenkin olivat sitä mieltä, että työkavereiden kanssa on hyvä viettää aikaa säännöllisesti esimerkiksi yhteisten tapahtumien merkeissä. Koettiin, että kun henkilöt tapaavat toisiansa ja viettävät aikaa yhdessä se vahvistaa yhteisöllisyyttä ja helpottaa kommunikointia etätyövälineillä. Haastateltavat kokivat, että on helpompi keskustella puhelimesta ja sähköisesti henkilön kanssa jonka on tavannut kuin täysin kasvottoman henkilön kanssa. Sosiaalisuuden tarve kasvoi henkilöillä, jos organisaatiossa oli tapahtumassa jotain muutoksia esimerkiksi YT-tilanteissa. Henkilöt joiden työpäivä koostui pääosin etätyöstä joko kotitoimistolla tai asiakkaiden luona kokivat, että erityisesti muutostilanteissa he tarvitsevat ajatustenvaihtoa työkavereidensa kanssa.

Haastattelujen perusteella voi päätellä, että kenenkään työntekijän ei ole hyvä olla pelkästään etätöissä ilman kontakteja työyhteisöön. Jos henkilöillä ei ole tunnetta siitä, että he kuuluvat työyhteisöön he putoavat helpommin sen ulkopuolelle. Esimiehet kokivat, että henkilöt jotka jäävät työyhteisön ulkopuolelle alkavat miettiä työnsä mielekkyyttä ja sitä, että olisiko työnteko jossain muussa yhteisössä mielekkäämpää. Esimiehet toivat ilmi, että jos henkilöillä ei ole sidettä työyhteisöön he lähtevät helpommin yrityksestä. Asiantuntijaorganisaatioissa hyvien tyyppien ja osaajien pitäminen yrityksessä on yrityksen elinehto. Tämän vuoksi on tärkeää huomioida ihmisten tarve yhteisöllisyyteen ja sosiaalisuuteen, joka osaltaan lisää työn mielekkyyttä ja myös työhyvinvointia.

#### **4.1.1 Etäjohtaja**

Haastatteluissa nousi esille, että etäjohtamista ei nähdä johtamisen erillisenä osana. Etäjohtaminen on jotain, mihin on monesti sopeuduttu työtehtävien muuttuessa. Kun työntekijöiden työtehtävät ovat pääosin muualla kuin toimistolla,

niin etäjohtaminen on tullut osaksi esimiesten arkea eikä sitä ole erikseen suunniteltu se on vain tapahtunut.

Kaikki haastatellut yritykset ovat IT-alalla toimivia asiantuntijaorganisaatioita. Asiantuntijaorganisaation johtamisessa on huomioitava se, että organisaation tärkein voimavara on näiden asiantuntijoiden osaaminen ja nämä asiantuntijat ovat yrityksen menestymisen edellytys. Myös esimiesten ja johdon osaaminen, esimiestaidot, ovat tärkeitä yrityksen menestymiselle.

Haastatteluissa nousi tärkeäksi luottamuksen merkitys johtamisessa. Lisäksi koettiin, että voidakseen aidosti johtaa ihmisiä täytyy johtajalla olla itsetuntemusta ja tunneälyä. Esimiehen täytyy olla myös läsnä. Läsnäolo ja aito kuunteleminen eivät vaadi fyysistä läsnäoloa. Jos esimiehellä ei ole aikaa työntekijöille, voi hän tuntua etäiseltä vaikka istuisi viereisessä huoneessa. Esimies on se joka luo itsensä ja työntekijöidensä väliin etäisyyttä tai läheisyyttä. Esimies tekee sen omalla persoonallaan, kommunikointitaidoillaan ja välittämislään. Erään haastateltavan mukaan etäjohtamisessa pätevät samat johtamistavat kuin lähijohtamisessa pitää ottaa vain eri ulottuvuus huomioon.

Haastateltujen esimiesten mukaan henkilöltä, joka toimii esimiehenä, johtajana tai tiiminvetäjänä organisaatiossa jossa tehdään etätöitä, vaaditaan erilaista osaamista kuin perinteisessä lähijohtamisessa. Huonoksi johtajaksi koettiin henkilö, joka syyllistyy mikromanagerointiin eikä luota työntekijöihinsä.

Huono johtaminen on mikromanagerointia, et anna työntekijälle luottamusta että se hoitaa sen asian mitä on yhdessä sovittu. Se on huonoa johtamista. Se on käytännössä katsoen itse tekemistä, johtamisen ei pitäisi olla sitä. Johtaminen on yhteistyötä, missä asetetaan tavoitteet ja annetaan se luottamus sille henkilölle tuottaa se lopputulos itse. Johtajan rooliksi jää se henkilöiden valinta, kenellä riittää kompetenssi ja millaiset työt sopii kenellekin. (Esimies G, yritys C)

Organisaatioiden koolla ja hierarkisella rakenteella on iso merkitys esimiesten toimintaan. Isoissa organisaatioissa hierarkian eri tasoilla on kontrollijärjestelmiä ja raportointia. Alemmalta tasolta raportoidaan ylöspäin esimerkiksi tuloksista. Isoissa organisaatioissa on myös tarkkaan määritellyt vastuut ja toimenkuvat joiden mukaan toimitaan. Haastatteluissa tuli esimerkkejä isoista IT-taloista, joissa oli yritetty uudistaa organisaatiota paremmin etätöiden tarpeisiin, mutta

vastaan tuli valvova johtaminen, työtuntien raportointi ja organisaatiotasojen jäykkyys, jotka eivät soveltuneet etätyöhön.

Yhdessä haastattelussa nousi esille mielenkiintoinen seikka: henkilö oli yrityksen esimies ja hän käytti etäjohtamisen menetelmiä myös lähijohtamiseen. Hänen mukaansa fyysinen läheisyys ei ole johtamisen menestystekijä vaan henkinen yhteys voi olla jopa vahvempi kauempana oleviin työntekijöihin. Vaikka henkilöitä näkee päivittäin kahvihuoneessa tai esimiehen näkee kävelevän käytävällä voi esimies olla etäämpänä kuin toisella paikkakunnalla oleva etäjohtaja.

Vaikka sä oot niinku viiden metrin päässä, niin oot niinku toisessa maailmassa. (Esimies A, yritys A)

Haastatellut esimiehet kertoivat, että hyvän esimiehen tulee olla kiinnostunut työntekijöistä ja oppia tuntemaan heidät. Esimiehen täytyy tietää mitä työntekijät tekevät ja miksi he toimivat tietyllä tavalla ja millaista johtamista he kaipaavat.

Pitää muista se, että pitää johtaa jokaista alaista erilailla, koska kukaan ei ole samanlainen. Pitää huolehtia ihminen kerrallaan. Mun piti oppia mitä ne tekee. Siitä syntyi aika hyvä suhde niihin kavereihin. Mua kiinnostaa, mitä sä teet ja miksi sä teet näin. (Työntekijä H, yritys B)

Johtajan on tärkeä muistaa se, että varsinkin asiantuntijaorganisaatiossa auktoriteettia ei voi saada sillä, että on kovempi asiantuntija kuin asiantuntijat itse. Hyvä esimies valitsee tiimiinsä henkilöitä joiden osaaminen tukee yrityksen strategiaa ja ympäröi itsensä parhailla asiantuntijoilla. Auktoriteetti ja asema pitää ansaita muuten, se pitää ansaita tekemisen kautta.

Ihminen joka ei luota alaisiinsa on väärässä tehtävässä. (Esimies I, yritys B)

#### **4.1.2 Etätyöntekijä**

Haastateltujen esimiesten mielikuva hyvästä etätyöntekijästä oli hyvin samankaltainen. Parhaimmillaan etätyöntekijät ovat itseohjautuvia, kykenevät itsenäiseen työskentelyyn ja tekemään päätöksiä itsenäisesti. Kuitenkaan

tarkkaa mallia työntekijästä tai johtamismallista ei pysty näiden haastatteluiden perusteella luomaan, koska jokainen henkilö on yksilö ja esimiehen on osattava johtaa ihmisiä yksilöinä. Toiset etätyöntekijät tarvitsevat työssään enemmän tukea ja johtamista, kun taas toisille riittää, että annetaan oikea suunta.

Esimiehet kokivat, että yleisin haaste työntekijöillä oli se, että he ylityöllistävät itsensä. Jotkut työntekijät haalivat liikaa töitä eivätkä osaa sanoa ei vaikka aika ja jaksaminen eivät riittäisi. Nämä itsensä ylikuormittavat henkilöt on esimiehen tärkeä tunnistaa ja huolehtia heidän työkuormastaan ja jaksamisestaan.

Henkilö joka on itseohjautuva ja kovan tason osaaja ei tarvitse niin paljon johtamista kuin henkilö joka on vielä uransa alkutaipaleella ja ehkä vielä epävarma omasta osaamisestaan. Uransa alkutaipaleella olevien henkilöiden osaamiseen ja kehittymiseen täytyy kiinnittää huomiota, mikä vie esimiehen työaika. Henkilö, joka pärjää hyvin itsekseen, vaatii vähemmän johtamista ja huomio voidaan kiinnittää hänen osaltaan enemmän tulokseen. Henkilövalinnassa täytyy miettiä siis myös esimiehen käytettävissä olevaa työaika ja sitä onko hänellä aikaa luotsata ja johtaa uutta nousevaa kykyä vai tarvitaanko työntekijä, joka kykenee enemmän itsenäiseen työhön.

Yhdessä haastattelussa nousi esille ”Johda minua”-ihmistyyppi, joka oli kyseisen haastateltavan mielestä kaikista raskain etäjohdettava. Tämän tyyppiset ihmiset odottavat, että esimies antaa heille työtehtävät ja huolehtii heidän tuloksestaan. He ovat toimistossa 8-16:00 välisenä aikana ja tekevät tehtävät jotka esimies heille osoittaa. Tämä on yleensä perinteinen työntekijämalli isoissa organisaatioissa joissa työnkuva ja tehtävät on tarkkaan rajattu, mutta ei toimiva malli etätyössä.

On yllättävän paljon ihmisiä jotka tulee vain töihin. Kysyin ihmisiltä et mikä tekis siitä työstä mielekkäämpää, niin yksi sitten talutti mut siihen tilan eteen ja sanoi, et näätkö ton naulakon? Me jätetään aivot siihen. Tuolta tulee jotain, mä teen sille jotain, se menee tonne ja se on mun homma.”(Työntekijä B, yritys B)

Haastatellut esimiehet nostivat esille, että henkilöiden valinnassa on hyvä keskittyä enemmän henkilöiden persoonaan ja asenteeseen. Teknistä osaamista voi aina kehittää, mutta persoonan muuttaminen on hankalampaa. Henkilövalinnassa tulee huomioida tiimissä jo olevien henkilöiden persoonat ja

peilata sitä työnhakijoihin. Jos henkilö on väärässä tehtävässä suhteessa hänen persoonaansa, voi se jopa estää työntekemisen tai vaikuttaa henkilön työhyvinvointiin. Osa haastatelluista esimiehistä oli hyödyntänyt henkilövalinnoissa ulkopuolisia konsultteja tai persoonallisuustestejä löytääkseen tiimiin parhaiten soveltuvan henkilön.

## 4.2 Tekniikka

Etätyössä ja etäjohtamisessa työnteon kannalta tärkeää on tekniikan toimivuus. Henkilöiden täytyy pystyä tekemään työnsä poissa yrityksen verkosta ja päästä käsiksi työnteon kannalta tärkeisiin ohjelmiin ja työkaluihin. Teknisten välineiden lisäksi on tärkeää huomioida myös johtamisen tekniikat joita käytetään etäjohtamisessa. Täytyy miettiä miten johtaa henkilöitä jotka ovat teknisten välineiden kuten puhelimen, sähköpostin ja pikaviestimien takana.

Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä yleisimpiä etätyössä käytettäviä kommunikaatiovälineitä puhelimen lisäksi olivat sähköposti ja pikaviestintäohjelma Lync. Yksi haastateltu esimies totesi sähköiset välineet liian persoonattomiksi ja kylmiksi. Hän haluaisi olla enemmän läsnä. Fyysisten etäisyyksien vuoksi fyysinen läsnäolo ei kuitenkaan ole aina mahdollista eivätkä esimiehet voi olla läsnä työntekijöiden päivittäisessä työssä.

Puhelin- ja verkkopalavereita hyödynnettiin kaikissa organisaatioissa, mutta ne koettiin huonoiksi välineiksi, jos osallistujia on paljon. Kaikki haastateltavat kokivat etäyhteydellä pidettävät palaverit haasteellisiksi. Silloin kun ollaan mukana isoissa palavereissa vain puheyhteydellä, niin ei kuulla kaikkea mitä palaverissa puhutaan, ihmisten eleet ja ilmeet jäävät pois ja puheyhteys voi olla myös laadullisesti huono. Kaikissa yrityksissä oli mahdollisuus saada verkon yli pidettäviin neuvotteluihin myös videokuva mukaan. Vaikka koettiin, että palaverit ovat tehokkaampia silloin, kun mukana on myös kuvayhteys, niin videoneuvotteluita hyödynnettiin kuitenkin harvoin. Videokuvan jakaminen huononsi usein lisää puheyhteyttä ja kuvanlaatu oli usein myös heikko.

Haastateltavat myös kertoivat, että etäpalavereissa ihmiset eivät välttämättä keskustele ja kysy heitä askarruttavia asioita niin helposti kuin ollessaan paikanpäällä. Palavereissa istutaan yleensä mykistyksen takana, jotta taustahäly ei häiritse muita linjoilla olevia ja monesti voidaan lukea omia sähköposteja tai tehdä muita töitä palaverin aikana. Monet etätyöntekijät saattavat osallistua yhteisiin etäpalavereihin myös julkisissa liikennevälineissä tai omasta autostaan jolloin huomio keskittyy enemmän ympäröivään maailmaan kuin palaverissa käytäviin asioihin. Haastatteluissa ilmenikin, että jos on tarkoitus saada luotua jotain uutta eikä kyse ole vain tiedotustilaisuudesta on parempi että henkilöt ovat fyysisestikin läsnä.

Ollaan yritetty puhelinpalavereita, se ei toimi käytännössä. Siitä tulee sellainen kuulustelutilaisuus. Se koetaan negatiivisena. Ne ei puhu ja touhuaa jotain muuta siinä (Esimies I, yritys B)

Tiedon ja tiedostojen jakamiseen käytettiin sähköisten viestimien lisäksi erilaisia pilvipalveluita; Dropboxia tai yritysten omia datavarastoja. Osassa organisaatioista oli käytössä, tai suunnitteilla, sosiaalisen median kaltaisia työvälineitä. Esimerkiksi Yammer oli käytössä yhdessä organisaatiossa. Yksi haastateltu esimies haluaisi tuoda facebookin kaltaisen yhteisöllisyyspalvelun myös työpaikalle.

Se yhteisöllisyys tulis niinku arkipäivään, et se ois vähän niinku koko ajan, et se ei ois vaan sitä komentokaiutinta vaan se on niinku enemmän näitä, niinku sosiaalisen median kaltaisia juttuja.”(Esimies A, yritys A)

Sosiaalisen median käyttö ja sen merkitys ihmisten arjessa on kasvanut huomattavasti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Sosiaalisen median käyttö haastatelluissa yrityksissä ei ollut kuitenkaan yleistynyt samaan tahtiin. Sosiaalisessa mediassa ihmiset voivat tuntea olevansa yhteydessä henkilöihin vaikka eivät ole keskustelleet heidän kanssaan tai nähneet heitä vuosiin. Yhteyden tunne syntyy siitä, että he seuraavat toistensa arkea sosiaalisten medioiden kautta. Osa haastatelluista haluaisi tuoda tämän yhteyden tunteen tuoda myös työyhteisöön. Monet yritykset pitävät omia sivujaan Twitterissä, Instagrammissa ja facebookissa, mutta lähinnä mainosmielessä. Haastatteluihin osallistuneilla yrityksillä ei ollut sosiaalisissa medioissa omia yhteisöjä yrityksen työntekijöille.

Intranetti oli käytössä kaikissa yrityksissä sisäisen viestinnän kanavana, mutta sen seuraaminen ei kuitenkaan ollut aktiivista. Työntekijät käyvät intranetissä lähinnä tarkistamassa työsuhteeseen liittyviä asioita kuten minne ja milloin toimittaa uusi verokortti ja tekemässä matkalaskut.

Uusien kommunikointikanavien tuominen yrityksiin ei ole yksinkertaista, jos yrityksessä ei ole sitä tukevaa organisaatiokulttuuria. Haastateltavat arvioivat, että jos henkilöille ei anneta syytä miksi käyttää uusia kanavia jäävät ne vain muutamien henkilöiden käyttöön eikä niiden käyttö yleisty. Yrityksen johdon tulisi toimia suunnannäyttäjänä. Esimerkiksi, jos uusi viestintäkanava otetaan käyttöön ja ylin johto edelleen tiedottaa asioista sähköpostilla niin se ei luo pohjaa uudelle toimintamallille.

Itehän siinä on niinku jonkunlaisena koekaniinina, ku ihmiset seuraa sua, et mitä sä siellä teet. Se on yks niinku mekanismi, eli tavallaan ois niinku monta tasoo, ois tää arjen taso, ihmiset niinku kattos että mitä se pomo siellä nyt tekee. Se on vähän niinku sellasta pulssia kokeilis, et missä tää organisaatio menee, et missä se pomo menee. (Esimies A, yritys A)

Kaikki haastateltavat kokivat, että sähköiset viestimet ovat jotenkin persoonattomia. Niistä jäävät puuttumaan eleet ja ilmeet ja äänenpainot. Koettiin myös, että ne eivät mahdollista vapaata ajatusten vaihtoa. Kaikki sähköiset viestimet vaativat panostusta joten niitä ei tule välttämättä käytettyä kaikkein pienimpiin asioihin. Eräs haastateltava toi esille, että silloin kun ihminen on läsnä, toimitaan enemmän vaistonvaraisesti. Sähköisessä viestinnässä täytyy ensin avata laite tai ohjelma ja miettiä viestin sisältö ja miten asian ilmaisee, että se ymmärretään oikein. Myös lukeminen vaatii enemmän kuin kuunteleminen. Jos teksti on liian pitkä ja ei niin mielenkiintoinen, sitä alkaa vaistomaisesti hyppimään eikä tekstiä lue ajatuksella.

Osa haastatelluista esimiehistä koki työnseurannan haastavaksi etäjohtamisessa. Erityisesti työtuntien kirjaaminen koettiin haastavaksi ja haastatelluissa yrityksissä haluaisikin kääntää huomion enemmän tulokseen. Vain yhdellä yrityksellä oli käytössään tuntienkirjausjärjestelmä jonka kautta seurattiin laskutusta ja projektien etenemistä. Eräs esimiehistä koki, että perinteisestä johtamisesta ja tuntienkirjaamisesta tulisi päästää irti ja sopia sen sijaan tuloksesta ja määräajasta mihin mennessä se tulisi saada valmiiksi.

Kaveri on parturissa keskellä päivää tai kuorsailee kymmeneen aamulla, ennen kuin siihen puuttuu voimakkaasti, niin kysymys on ”mitä sillä on välillä?”. Se saa aikaan sen tuloksen josta on sovittu. Tosin tietysti lainsäädäntö ei anna tällaiseen mahdollisuutta. Siinä tulee vastaan sit tää, et tavallaan joutuu tällaisen kollektiivisen sumuverhon rakentamaan siihen virallisen maailman ja kollektiivisen tekemisen väliin. Pitää näyttää siltä että tehdään työajan puitteissa. (Työntekijä J, yritys B)

Etäjohtamisessa on tärkeää johtaa työntekijöitä yksilöinä ja oppia tuntemaan henkilöt, heidän vahvuutensa ja heikkoutensa ja sopeuttaa oma johtamisensa yksilöiden tarpeisiin. Tämä vaatii myös johtajalta paljon. Vaarana liiallisessa yksilökeskeisyydessä on se, että unohdetaan mihin organisaatio kokonaisuutena pyrkii. Johtamisessa täytyy pitää mielessä koko ajan organisaation tavoite ja ohjata ihmisiä sen suuntaan.

Tärkeäksi yksittäiseksi asiaksi etäjohtajan roolissa nousi luottamus alaisiin. Kun työntekijät ovat maailmalla, on heille osaltaan annettava vastuu työnorganisoinnista ja tuloksista. Tämä muuttaa esimiehen roolia verrattuna perinteiseen lähijohtamiseen. Esimiesten täytyisi miettiä miten he voivat osaltaan myös tehdä tulosta yritykselle. Tämä vastuusta luopuminen on monelle esimiehelle kasvun paikka.

Suomenkieli on siinä mielessä hassua, että oleminen on verbi ja moni sitä kirjaimellisesti noudattaa. Minä olen johtaja. Monessa organisaatiossa kun kysyy johtajilta, että mitä sä teet. Minä olen johtaja. Mitä sä konkreettisesti teet? Mitä se sun tekeminen on mikä synnyttää tulosta? Johtamiseen käytettävä aika jää vähäisemmäksi etäjohtamisessa. Pitäisi olla jotain muutakin mitä teet. (Työntekijä J, yritys B)

Etätyössä johtamisen määrä on vähäisempää koska henkilöiden odotetaan olevan itsenäisiä. Esimiehellä jää rooli mahdollistaa työntekijöiden työskentely etänä ja seurata tuloksia. Varsinkin aloilla joissa työntekijät ovat alansa asiantuntijoita, koettiin, että liika johtaminen voi myös huonontaa henkilöiden työssä viihtymistä.

Jos on liian vahva henkilö joka ohjaa ja käskyttää, niin ne lähtee, ei ne haluu sellaista. Se on johtamisen haaste siinä mielessä, miten sä johdat asiantuntija-organisaatiota, jossa on vahvoja asiantuntijoita ja mielipiteitä ja halu toimia itsenäisesti. Sen pitää olla aika hellävaraista sen johtamisen, eikä sellaista käskyttävää. (Esimies I, yritys B)



### 4.3 Organisaatio

Haastateltavat kokivat, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa merkitsevästi etätyöhön ja etäjohtamiseen se määrittää yrityksen toimintatapoja kuten johtamiskulttuuria ja viestintämalleja. Yksi kolmesta yrityksestä oli huomionut etätyöntarpeet luodessaan yrityksen toimintamalleja. Muissa yrityksissä esimerkiksi viestintää tehtiin kaikille samoilla keinoilla työn luonteesta riippumatta.

Organisaation toiminta vaikuttaa olennaisesti työssäviihtyvyyteen. Yksi haastateltava oli huomionut sen, että henkilöstön vaihtuvuus on ollut paljon vähäisempää pienemmillä paikkakunnilla joilla tekemisestä vastaavat paikalliset tiiminvetäjät ja johto on pääkaupunkiseudulla. Isoilla toimipaikoilla vaihtuvuus oli huomattavasti yleisempää. Kyseinen yritys on rakentanut toimintansa pienemmillä paikkakunnilla niin, että paikkakunnilla on läsnä aina tiimin lähiesimies joka vastaa päivittäisestä työstä. Muista henkilöstöasioista kuten lomista, palkasta, liiketoiminnasta jne. vastaavat henkilöt ja johto ovat pääkaupunkiseudulla. Kyseisen yrityksen organisaatorakenne on hierarkkinen. Tämä yritys poikkeaa kahdesta muusta yrityksestä kokonsa puolesta. Kaksi muuta yritystä ovat pienempiä ja niiden henkilöstömäärä on alle 100 henkilöä.

Haastatteluissa nousi esille, että organisaation koko vaikuttaa sen muuntautumiskykyyn. Pieni organisaatio voi muuttaa suuntaansa helpommin ja reagoida nopeammin muuttuvaan ympäristöön. Ison organisaation muutosnopeus on hitaampaa, koska isojen rakenteiden ja toimintatapojen muuttaminen ja tiedottaminen vie aikansa.

Mutta pieni koko ei aina takaa muutosnopeutta. Kooltaan pienin tutkimukseen osallistuneista organisaatioista korosti yrityksen muutosnopeudessa avoimuutta ja johdon kritiikin sietokykyä. Jotta organisaatio voi reagoida ympäristöstä tuleviin viesteihin, täytyy sen myös kuunnella työntekijöitään jotka ovat lähempänä esimerkiksi asiakkailta tulevia signaaleja. Jos yrityksen johto koetaan etäiseksi ja vaikeasti lähestyttäväksi, eivät viestit kulkeudu niin nopeasti työntekijöiltä päättäjien korviin. Kyseisen yrityksen työntekijät viestivät suoraan toimitusjohtajan kanssa, eikä heidän välissään ollut esimiehiä.

Kun on pieni organisaatio, niin on myös mahdollisuus että mennään väärään suuntaan joten kaikilla pitää olla mahdollisuus kritisoida tätä ihan avoimesti. Johdon pitää kestää se kritiikki. (Esimies I, yritys B)

Myös pienet yritykset voivat rakentaa hierarkkisen ja jäykän organisaatorakenteen, missä työntekijän ja johdon välillä on useampia tasoja ja viestin kulkeutuminen hidastuu tai jopa pysähtyy. Tutkimukseen osallistuneen keskisuuren yrityksen organisaatio on rakentunut hierarkkisesti niin, että työntekijän ja johdon välillä on vähintään yksi esimies ja johtoryhmässä on erikseen liiketoimintajohtaja, talousjohtaja ja toimitusjohtaja. Eräs haastateltu esimies kertoi, että tämä rakenne on toimiva isossa organisaatiossa, mutta pienessä yrityksessä se hidastaa signaaleihin reagoimista.

Työtehtävät on pilkottu pieniin osiin ja siellä se keskeinen menestymisen edellytys on että liukuhihna toimii (Työntekijä H, yritys B)

Pienen helposti muuntautuvan organisaation vahvuus on myös sen heikkous koska yritys voi yhtä helposti kääntyä myös väärään suuntaan. Työntekijät ovat tässä avainasemassa koska he näkevät muutoksien vaikutukset yleensä ensimmäisinä. Jos työntekijät huomaavat suunnan olevan väärä, on tärkeää, että he voivat avoimesti kertoa sen yrityksen johdolle, jotta yritys voi korjata kurssiaan. Siksi johdon on oltava valmis ottamaan palautetta vastaan työntekijöiltään.

Jos halutaan tehdä niin kuin ennenkin, niin ympäröivän maailman pitäisi muuttua... muutetaan se loppumaailma, niin voidaan olla kuin ennenkin. (Työntekijä J, yritys B)

Tulevaisuuden signaalien seuraaminen ja niihin reagoiminen on tärkeää nopeasti muuttuvassa IT-maailmassa. Jos yrityksen muutosnopeus on hidasta sen rakenteiden vuoksi, voivat yrityksen tulevaisuuden näkymät huonontua. Ympäröivää maailmaa ei voi muokata yrityksen tarpeisiin ja ympärillä tapahtuvaa muutosta ei voi pysäyttää joten yrityksen on mukauduttava, jotta se pysyy mukana muutoksessa. Jos yrityksen tekemät uudistukset ovat enemmän kosmeettisia, kuin rakentavia eli vähennetään työntekijöitä ja pienennetään tiloja, jotta säästetään, mutta ei oikeasti muuteta yrityksen rakenteita ja toimintamalleja niin yritys ei silloin aidosti katso tulevaisuuteen. Muutosten tulisi tukea yrityksen strategiaa pitkällä tähtäimellä eikä toimia pikaratkaisuna.

Sisäinen viestintä on tärkeässä asemassa etäjohtamisessa. Isoimman tutkimukseen osallistuneen yrityksen sisäinen viestintä on muodostunut niin, että paikalliset esimiehet vastaavat tiimiensä viestinnästä ja viestivät johdolle tiimin kuulumiset ja päinvastoin. Johto pyrkii vierailemaan paikkakunnilla säännöllisesti jolloin he pääsevät kuulemaan suoraan myös työntekijöiden kuulumiset. Yrityksen koko vaikuttaa kuitenkin yhteydenpidon määrään. Kyseisen yrityksen johto oli huomannut sen, että kun yritys oli pienempi ja rakenteet olivat kevyempiä, niin viestintää oli paljon enemmän johdon ja työntekijöiden välillä. Yrityksen kasvaessa rakenteet ovat muokkaantuneet ja viestinnän tasoja on tullut enemmän.

Silloin ku me oltiin pienempiä, ni sitä yhteydenpitoa oli paljon. Nyt kun yritys kasvaa tavallaan niitä ajankäyttäjiä tulee lisää. Tavallaan se kaista ohenee. Mut ei se sitä tarkoita et se laatu huononee. Ei vaan niinku tavallaan sitä ehkä kääntyy siihen oman organisaatioon ja pitää siitä huolta.”(Esimies A, yritys A)

Kolmesta yrityksestä yksi käytti tuntikirjausjärjestelmää johon henkilöt kirjasivat projekteihin käytetyt tunnit ja niiden edistymisen. Kyseisen yrityksen esimiehen mukaan työntekijöiden määrän kasvaessa johdon ei ole mahdollista keskustella jokaisen työntekijän kanssa niin usein kuin haluaisivat. Tarvitaan rakenteita jotka mahdollistavat työn seuraamisen ja pitävät johdon tilanteen tasalla. Kyseinen yritys on rakentanut kirjausjärjestelmän niin, että se on kaikille avointa. Aikaisemmin raportti tuli vain tiiminvetäjille ja johdolle, mutta se haluttiin myös työntekijöiden tietoon jotta viestintä on avointa ja reilua kaikille. Tämä malli ei vaadi erillisten raporttien laatimista kuukausittain vaan se on automaattista ja läpinäkyvää koko organisaatiolle. Lisäksi se mahdollistaa myös tiiminvetäjien työnseuraamisen ja tarvittaessa työkuorman jakamisen.

Tavallaan tästä kaikesta tulee se luottamus, me niinku tiedetään. Ja sit siellä on tilanteita, et jonkun projekti on loppunut, ei oo vielä uus alkanut, jollain on korkeempi kuorma, me niinku kokoajan mitataan tätä organisaatiota automaattisesti (Esimies A, yritys A)

Organisaatioiden välillä oli eroja palaverikäytännöissä. Yksi yritys järjesti säännöllisiä viikkopalavereita joihin osallistuivat ne ketkä pääsivät ja muiden osalta esimies toi terveiset palaveriin. Toisessa yrityksessä esimies soitti työntekijänsä läpi ja koosti näistä viestien jonka lähetti kaikille työntekijöille. Kolmannessa yrityksessä ei ollut vakiintuneita palaverikäytäntöjä muuten kuin

esimiesten ja johdon osalta. Kaikki haastatteluun osallistuneet olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että yhteisiä tapaamisia tarvitaan, olivat ne sitten viikoittaisia tai pari kertaa vuodessa pidettäviä. Yhteishengen luomisen kannalta on tärkeää, että työntekijät tapaavat toisensa ja pääsevät keskustelemaan yhdessä kasvotusten ilman sähköisiä välineitä.

Haastatteluissa ilmeni myös, että kun ihmiset tapaavat kasvotusten syntyy helpommin uusia ideoita ja kommunikaatio on vapaampaa. Tapaamisten järjestäminen voi olla kuitenkin haastavaa yrityksissä joissa työntekijöiden työ on pääosin asiakkaiden luona tapahtuvaa konsultointia tai koulutusta eikä toimistopäiviä ole usein. Silloin on haastavampaa saada kaikki työntekijät kerralla samaan paikkaan. Näissä yrityksissä tapaamiset pyrittiin sopimaan pitkälle etukäteen ja merkkamaan ne valmiiksi työsuunnitelmiin ja kalentereihin. Yhdessä yrityksessä nämä tapaamiset kuitenkin peruuntuvat usein, koska asiakastyöt menivät helposti yhteisten tapaamisten ohi. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös näihin tapaamisiin, jos se määrittää, että asiakkaiden tarpeet menevät tiimin omien tarpeiden yli, niin yhteisten hetkien järjestäminen vaikeutuu. Silloin ei välttämättä koeta näitä yhteisiä tapaamisia niin tärkeiksi jolloin ne perutaan helpommin tai niihin ei osallistuta. Niissä yrityksissä joissa palaverit olivat säännöllisiä ja niiden merkitystä korostettiin, koettiin, että henkilöt osallistuivat useammin sovittuihin tapaamisiin.

Yhdessä näistä yrityksissä oli myös yrityksen sisällä tiimien välisiä eroja käytännöissä. Osa tiimeistä sai pitää vapaasti etätyöpäiviä ja osa joutui erikseen pyytämään näihin luvan ja raportoimaan esimiehelleen mitä aikoo tuona etäpäivänä tehdä. Tämä koettiin epäoikeudenmukaisena. Haastateltavat työntekijät toivoivat, että yritys pyrki siihen, että käytännöt ovat kaikilla samat. Haastateltavat toivoivat myös, että organisaation sisäiset rakenteet ja toimintamallit olisivat mahdollisimman yhteneväiset. Jos toimintamallien yhtenäistäminen ei jostain syystä ole mahdollista, niin toiminnan eroavaisuuksien syistä pitäisi viestiä avoimesti koko organisaatiolle.

Haastatteluissa ilmeni myös avokonttorin hyödyllisyys etätyötä tekeville. Silloin, kun ollaan toimistolla ja kaikki istuvat samassa tilassa, on ajatusten vaihtaminen helpompaa kuin, jos istuttaisiin yksin omassa huoneessa. Avokonttorissa

kuitenkin on haittapuolena se, että ajattelua vaativien töiden suorittaminen hankaloituu kun keskeytyksiä on enemmän. Avokonttori mahdollistaa myös sen, että henkilöt ovat paremmin tilanteen tasalla. Osa haastateltujen esimiehistä istui avokonttorissa muiden kanssa ja osa istui omissa huoneissaan. Haastatellut työntekijät toivat esille, että jos esimiesten lisäksi myös johto istuisi avokonttorissa ollessaan toimistolla, toisi se heitä lähemmäksi henkilöstöä. Johto ja esimiehet olisivat silloin myös paremmin tilanteen tasalla siitä, mitä ”kentällä” tapahtuu. Johtoportaan henkilöt koettiin vaikeasti lähestyttäviksi ja etäisiksi, jos he istuivat yksin omissa huoneissaan.

Tilannetietous on hektisessä ympäristössä, kun tavoitellaan kestävyyttä ja joustavuutta, niin se tärkein. (Esimies I, yritys B)

Ajantasainen tilannetieto nopeasti muuttuvassa työympäristössä on tärkeää ja tietoa täytyy saada myös etätyössä oleville työntekijöille. Jos yrityksen viestintä on rakennettu alun perin lähijohtamisen ympärille, niin sitä olisi hyvä tarkastella myös etätyön ja etäjohtamisen näkökulmasta. Olisi hyvä miettiä miten viesti saadaan toimitettua kaikille työntekijöille ja miten varmistetaan, että kaikki ovat ymmärtäneet viestin sisällön, kuten oli tarkoitettu.

Viestintä nousi tärkeäksi asiaksi haastatteluissa. Viestintää tehtiin eri organisaatioissa eri tavalla, mutta viestinnän kanavat olivat melko yhteneväisiä. Sähköisiä kanavia käytetään kaikissa yrityksissä. Näitä kanavia ovat sähköposti, intranetti ja yhdessä yrityksessä oli käytössä Yammer, joka on yrityskäyttöön suunniteltu sosiaalisen median työkalu. Viestinnässä, myös sähköisten kanavien käytössä, käyttöönotossa ja seurannassa täytyy olla perustana organisaatiokulttuuri. Jos uusia viestinnän kanavia otetaan käyttöön, eikä henkilöille anneta syytä miksi aloittaa uuden kanavan käyttäminen ja aktiivinen seuraaminen, niin niiden käyttö ei yleisty. Tämä havainto oli tehty kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä. Ihmiset ovat tottuneet käyttämään sähköpostia tiedotusvälineenä ja sitä seurataan päivittäin, jos sen rinnalle tulee vielä uusi tiedotuskanava, voidaan sen seuraaminen kokea turhana lisätyönä.

Yksi tutkimukseen osallistuneista yrityksistä oli ottanut käyttöön Lyncin viisi vuotta sitten, mutta sen käyttö oli alkuun kuitenkin vähäistä. Kun henkilöt ovat nähneet sen hyödyt, on sen käyttö yleistynyt. Käyttöönotto vei oman aikansa ja

siitä saadut hyödyt ovat olleet henkilökohtaisia: ”Minä hyödyin tästä. Kun otin Lyncin käyttöön, niin sain nopeasti vastauksen kysymykseeni”. Näitä hyötyjä ei monesti nähdä koko yrityksen yhteisissä viestintäkanavissa: ”Mitä hyötyä minulle on siitä, että näen mitä muut kirjoittavat?”. Yhdeksi huonontavaksi tekijäksi koko yrityksen kattavissa sähköisissä kanavissa koettiin tiedon määrä. Jos viestejä on paljon, ei niitä jakseta lukea ja etsiä olisiko niiden joukossa jotain omaan työhön liittyvää.

Sosiaalisen median tuominen osaksi organisaatiokulttuuria kiinnosti osaa haastatelluista, mutta sosiaalisen median ja erilaisten keskustelupalstojen hyödyntämisessä nähtiin myös varjopuolia. Keskustelufoorumit mahdollistavat viestien jakamisen, keskustelun ja ne myös säilyttävät keskustelut myöhempää seuraamista varten. Viestintä ei kuitenkaan ole vain tiedon jakamista vaan sen pitäisi olla vastavuoroista. Se, kun on kirjoittanut viestin jonnekin, ei ole vielä kommunikointia. Kommunikaatio on keskustelua ja vastavuoroisuutta. Se, että viesti lisätään kaikkien nähtäville, ei välttämättä tarkoita sitä, että viesti luetaan ja ymmärretään, kuten kirjoittaja oli sen tarkoittanut.

Nää on siitä ongelmallisia välineitä, että koko konsernissa ei oo kommunikaatiokulttuuria ja sitä koetetaan korjata viestinnällä. Määritelmällisesti ne on hyvin eri asioita. Olen asettanut saatavaksi informaatiota olen siis kommunikoinut. Tää vaatii sellaisen monitahoisen kehittymisen. Ei se mee niin, et oon kirjoittanut tänne asioita muut voivat sen täältä nähdä olen siis kommunikoinut.”  
(Työntekijä J, yritys B)

Haastateltavista osa nosti esille kirjoitetun viestin persoonattomuuden. Kirjoitetusta viestistä jäävät pois eleet, ilmeet ja äänenpainot mikä vaikeuttaa viestin ymmärtämistä. Viestin ymmärtämiseen vaikuttaa myös lukijan mielikuva viestin kirjoittajasta, lukijan kokemukset aiheesta ja mieliala jossa viesti luetaan. Viestin kirjoittaja on voinut tarkoittaa asian ihan eri tavalla kuin se on ymmärretty. Eräs haastateltava nosti esimerkiksi sosiaalisen median keskustelupalstat joissa kirjoittajan viesti voi kääntyä lukijan mielessä aivan muuksi ja nostaa voimakkaitakin reaktioita lukijassa.

Ja mikä tahansa keskustelupalsta. Niin miten hyvin sinne on osattu muotoilla se ajatus ja miten hyvin ne muut vastaa siihen mitä se toinen on kysynyt tai halunnut nostaa esille. Joku puhuu Helsingin kaupungin haastavasta lumitilanteesta ja kaksi keskustelupykälää

eteenpäin joku Kajaanista kirjoittaa että kaikki pääkaupunkiseutulaiset on idiootteja eikä osaa muutenkaan ajaa talvella. (Työntekijä J, yritys B)

Haastateltavat kokivat, että henkilöitä on helpompi lähestyä, jos he ovat fyysisesti samassa tilassa. Kun ollaan fyysisesti läsnä, niin tulee helpommin kysytyä muiden mielipidettä, syntyy keskustelua ja ideoita. Etäviestimien takana ollessa keskustelu jää yleensä pinnalliseksi. Varsinkin organisaatioissa joissa henkilöt tekevät töitä asiakkaan tiloissa jäi yhteydenpito monesti vain sähköpostin varaan. Sen lisäksi, että kirjoitetusta viestistä jäävät pois keskustelulle tyypilliset eleet, ilmeet ja äänenpainot, niin ihmiset myös viestivät sähköisesti eri tavalla kuin keskustellessaan kasvotusten. Esimerkiksi joidenkin henkilöiden kirjoitustyyli voidaan ymmärtää tylyksi tai vaikeasti ymmärrettäväksi. Hymiöt viesteissä voivat ärsyttää lukijaa, isot kirjaimet voidaan ymmärtää huutamisena, tai jos tekstissä on paljon kirjoitusvirheitä, niin tulee viesti helposti väärinymmärretyksi.

Nonkommunikaatio, eli kommunikoimatta jättäminen, nousi esille myös haastatteluissa. On asioita joita esimies ei voi viestiä alaisilleen, koska asiat voivat olla kesken tai ne voivat liittyä muiden henkilökohtaisiin asioihin. Jos henkilö jää esimerkiksi työuupumuksen vuoksi sairauslomalle, ei sitä ole sallittua kertoa muille työpaikalla. Viestimättä jättämisen voi ymmärtää luottamuksen osoituksena, mutta se voidaan käsittää myös salailuna. Esimerkiksi voisi olla tilanne jossa esimies tai johtaja tietää jotain joka tulee vaikuttamaan työntekijöiden työnkuvaan tai tilanteeseen, mutta jättää sen kertomatta. Esimies voi tarkoittaa toiminnallaan hyvää, koska ei halua antaa huonoja uutisia työntekijälle etukäteen, mutta työntekijä voi kokea tämän luottamuksen rikkomisena tai salailuna.

Kaikki haastatteluun osallistuneet esimiehet nostivat tärkeäksi asiaksi yhteenkuuluvuuden tunteen työyhteisössä. Vaikka henkilö on fyysisesti muualla, on tärkeää, että hän tuntee olevansa osa organisaatiota ja työyhteisöä. Jos henkilöllä ei ole tunnetta, että hän kuuluu johonkin yhteisöön, niin hän on vain yksittäinen tekijä kaukana yrityksen muista työntekijöistä. Haastatteluissa ilmeni tällaisen henkilön olevan altis myös etsimään muita mahdollisuuksia ja lähtemään yrityksestä. Jos tuntee olevansa osa työyhteisöä, tietää oman

merkityksensä organisaatiossa ja mihin oma tekeminen vaikuttaa, niin se luo pysyvyyttä ja vaikuttaa positiivisesti henkilön työtyytyväisyyteen.

Tiimi on sellainen kyläyhteisö; se on se paikka mihin sä meet nukkumaan ja voit hyvin. Jos sulla on huolia, niin sä kerrot siellä sen. Sieltä kylästä käydään ikään kuin projekteissa töissä. Sä et oo näin projekteissa irtolainen, vaan sulla on se kyläyhteisö eli se tiimi. (esimies A, yritys A)

### 4.3 Kehittäminen

Haastateltavat nostivat yhdeksi tärkeäksi kehityskohteeksi etätyössä ja etäjohtamisessa yhteisöllisyyden ja henkisen läsnäolon. Vaikka työntekijä on fyysisesti kaukana voi hän tuntea olevansa osa organisaatiota ja osa työyhteisöä. Läsnäolon tunne ei kuitenkaan synny pelkästä fyysisestä läsnäolosta. Esimies voi tuntua kaukaiselta vaikka hän olisi viereisessä huoneessa tai sermin toisella puolella. Fyysistä läsnäoloa tärkeämpää on henkinen yhteys, niin yritykseen kuin omaan tiimiin ja esimieheen.

Et ei se oo aina siitä fyysisestä etäisyydestä. Sä saat sen saman ilmiön aikaiseksi hyvin pienessä tilassa tai sen niin kuin illusion, et ei me tiedetä mitä noi tekee ja siinä on viisi metriä välimatkaa.” (Esimies A, yritys A)

Haastateltavat olivat huomanneet, että avokonttoriympäristö ei ole paras mahdollinen paikka aivotyölle. Avokonttorissa tapahtuvat keskeytykset katkaisevat ajattelu. Jokainen haastateltava nosti tärkeäksi mahdollisuuden tehdä välillä töitä myös toimiston ulkopuolella esimerkiksi kotona. Työtehtävät joihin tarvitaan keskeytymätöntä ajattelua ja rauhallinen ympäristö on hyvä tehdä paikassa, jossa on vähemmän häiriötekijöitä kuin avokonttorissa. Rauhallinen paikka ei haastateltavien mukaan välttämättä aina ole kotona. Jos etäpäivänä taustalla laulaa pesukone, radio huutaa tai lapset ovat kotona päivähoidosta, ei työympäristö ole välttämättä rauhallinen. Osassa yrityksistä tämä on huomioitu ja työntekijöille pyritäänkin antamaan mahdollisuus rauhalliseen työtilaan työpaikalla avokonttorin rinnalla.



Haastatteluissa nousi esille, että viestintä ja kommunikointi ovat etätyössä tärkeä osa työntekoa ja projektien onnistumista. Eräs esimies oli huomannut esimerkiksi sen, että projektien alussa on hyvä sopia koko porukan kesken miten kommunikointi tapahtuu ja millä aikavälillä pidetään seurantapalaverit tai muut tapaamiset. Näin kaikki tietävät miten toimitaan ja mitä odotuksia muilla projektiin osallistuvilla henkilöillä on esimerkiksi aikataulujen suhteen.

Viestinnän ja avoimen vuorovaikutuksen lisääminen etätiimeissä nousivat haastatteluissa myös kehitettäväksi asioiksi. Osa esimiehistä koki, että he olivat turhaan välikätenä joissain tiimin sisäisissä vuorovaikutustilanteissa. Kun esimies nostaa jonkin asian esille siihen tulee enemmän painoarvoa, kuin jos työkaveri kertoisi sen. Esimiehen puuttuminen tiimin sisäiseen viestintään ei ole aina hyvä asia, koska karpäsestä voi helposti nousta härkänen liian painokkaalla viestinnällä.

Yrityksen sisäisen viestinnän kehittäminen etätyön tarpeisiin nousi myös esille haastatteluissa. Esimerkiksi sosiaalisen median hyödyntäminen organisaatioviestinnässä nousi esille kahdessa yrityksessä. Facebookin kaltaista yhteisöllisyyttä toivottiin myös työpaikoille. Yritysviestintä on kuitenkin pääosin hyvin asiallista. Koettiin, että työpaikan viestinnässä huumorille ja työn ulkopuolisille asioille ei ole paikkaa, sitä kaivattiin ja uskottaisiin sen lisäävän työntekijöiden yhteisöllisyyden tunnetta.

Jos mietitään sosiaalisen median kehittymistä, niin ensin tulivat pikaviestintävälineet kuten messenger ja sitten tuli Facebook, joka yhdisti pikaviestinnän ja yhteisöllisyyden. Haastatteluissa organisaatioissa ollaan vielä messenger-vaiheessa, eli on opittu pikaviestimään Lyncin kautta, mutta muut sosiaaliset kanavat ovat vielä kehittymässä. Kanavat voivat olla jo olemassa, mutta kulttuuri niitä tukemaan puuttuu. Esimerkiksi, jos kaikki yrityksen tai tiimin työntekijät ovat Facebookissa, niin sitä voitaisiin hyödyntää myös yrityksen sisäisessä epävirallisemmassa viestinnässä ja keskusteluissa.

Viestintä, kommunikaatio ja toimintamallit nousevat organisaatiokulttuurista. Etävuorovaikutus muiden työntekijöiden kanssa oli osassa yrityksistä vielä vieraampaa. Vaikka etätyötä on tehty jo jonkin aikaa, eivät mallit viestinnälle vielä vakiintuneita. Viestintämallien kehittämiseksi etätyön tarpeisiin on tarvetta.

Kehittämisessä täytyy huomioida se, että muutoksen tulee tapahtua ylhäältä alaspäin. Jos johto ei ota uusia toimintamalleja ja välineitä käyttöön, on muutoksen perusteleminen työntekijöille haastavaa. Esimerkiksi jos otetaan käyttöön uusia sähköisiä viestintäkanavia, mutta johto jatkaa viestimistä edelleen sähköpostilla on vaikeaa perustella, miksi muiden tulisi ottaa tuo uusi viestintäkanava käyttöön. Eräs haastateltava nosti esille johdon roolin myös etätyössä ja siihen suhtautumisessa; jos johtotasolla ei luoteta työntekijöihin ja epäillä että kotona ei tehdä töitä, ei etätyömalli voi kehittyä toimivaksi.

Kyllä täälläkin on hyvin erityyppistä suhtautumista etätyöskentelyyn ihan johtotasolla. Että jos johdossa on sellainen mielipide, että turhaan ne siellä kotona on ja lukee sitä iltasanomaa. Et siitä on vähän huono lähtee sit niinku ponnistaa sitä kulttuuria eteenpäin. Voihan sitä tulla tänne toimistollekin kahdeksaksi tuntia lukemaan sitä iltasanomaa. (Työntekijä D, yritys C)

Työnseuranta koettiin etätyössä haasteelliseksi. Osa haastateltavista uskoi työnseurannan jalostuvan ajan myötä etätyön tarpeisiin niin, että henkilöiden työtunteja ei enää seurata vaan keskitytään enemmän tulokseen. Tämä voisi toimia esimerkiksi niin, että henkilöille asetetaan tavoite ja aika jossa siihen tulee päästä, mutta se tekeekö henkilö sen työajan puitteissa vai vaikka viikonloppuna ei olisi merkityksellistä. Haastateltujen mukaan esteenä tälle mallille on vielä työaikalainsäädäntö, joka ei vielä taivu tähän ajatteluun.

Työaikalainsäädäntöhän lähtee siitä, että ihminen myy aikaa ei panosta. Se aika joka työssä vietetään, on se jota työsuojelupiirit ja muut vaatii että tarkkaillaan, ei työnteko. Sille maailmalle on ihan vieras ajatus se, että työnantaja ostaa tuloksen. Eikä ole kiinnostunut siihen tulokseen käytetystä työajasta. Hirveen looginen, jos ajatellaan vapaata markkinataloutta, niin tästähän on kysymys. Sä meet ostaan minkä tahansa tuotteen tai palvelun, niin kiinnostaako se kuinka paljon työtä on tehty sen eteen. (Työntekijä J, yritys B)

Joidenkin haastateltujen työntekijöiden puolelta nousi toive siitä, että ylin johto tulisi lähemmäksi työntekijöitä. Koettiin, että johdon kanssa keskustellaan yleensä rahasta ja tuloksesta, mutta haluttaisiin, että johto olisi myös kiinnostunut siitä mitä henkilöstö työpäivänsä aikana tekee. Johdon ei oleteta ymmärtävän kaikkia työvaiheita tai olevan asiantuntija vaan osoittavan kiinnostusta myös päivittäiseen tekemiseen.

Toimenkuvien ja vastuualueiden tulisi myös vastata etätyön itsenäisyyttä ja mahdollistaa oman työ hoitaminen parhaalla mahdollisella tavalla. Esimerkiksi, jos olet asiakkaan luona ja asiakas haluaa ostaa lisää koulutusta, tulisi henkilöllä olla oikeus tehdä päätös kaupasta ja myydä uusi koulutus asiakkaalle. Konsultilla tai kouluttajalla on paras ymmärtämys asiakkaan tarpeista. Jos asiakas joutuu jatkamaan keskustelua yrityksen myyjän tai koulutuskoordinaattorin kanssa, voi se jopa vaikeuttaa tai estää kaupan syntymisen.

## **5 Tutkimuksen tulokset**

### **5.1 Miten työntekijöiden ja esimiesten näkemykset etäjohtamisesta eroavat toisistaan?**

Tutkimukseen osallistuneet yritykset toimivat kaikki IT-alalla ja haastatteluun osallistuneet työntekijät olivat kouluttajia, konsultteja ja asiantuntijoita. Kaikki haastateltavat tekivät töitä myös etätöinä. Osa teki töitä satunnaisesti kotonaan ja osalla työviikko koostui pääosin etätyöstä asiakkaiden tiloissa kouluttaen tai konsultoiden. Tutkimukseen haastateltiin kymmentä henkilöä joten otanta oli pieni ja siitä saaduista tuloksista ei voida suoraan todeta kaikkien etätyöntekijöiden tai etäjohtajien kantaa etäjohtamiseen.

Terminä etäjohtaminen oli joillekin työntekijöille uusi, koska he olivat tehneet koko työsuhteensa ajan etätöitä eivätkä ajatelleet, että heitä johdettaisiin jotenkin eritavalla kuin toimistossa työskenteleviä työkavereitaan. Esimiehet nostivat esille sen, että etäjohtaminen on heille enemmänkin yksi johtamisen väline, ei niinkään erillinen osa johtamista. Kun työntekijät ovat pääosin poissa toimistolta, eikä heitä näe kuin ehkä kerran kuussa, niin etäjohtaminen on jotain mihin on opittu. Etäjohtamiseen ei ollut annettu kenellekään erillistä koulutusta.

Suurimmat erot esimiesten ja työntekijöiden kokemuksissa liittyivät viestintään ja luottamukseen. Osa haastatelluista työntekijöistä koki, että kun he eivät vietä aikaa toimistolla, niin he eivät saaneet kaikkea informaatiota mitä toimistossa työskentelevät työkaverinsa. Varsinkin haastavissa tilanteissa kuten YT-neuvotteluiden aikana osa haastateltavista koki, että tietoa heidän suuntaansa tuli liian vähän. Viestintä tapahtui kaikissa yrityksissä suurimmaksi osaksi sähköpostilla. Puhelimitse käytiin läpi hankalammat asiat tai jos haluttiin saada vastaus johonkin mahdollisimman nopeasti. Lisäksi yrityksillä oli Intranetti, joka oli kaikissa yrityksissä käytössä enemmän tiedottamista varten ja sieltä etsittiin enimmäkseen tietoa työsuhteeseen liittyen.

Yksi esimiehistä kertoi, että heidän yrityksensä toimialalla johtamisen tarve on vähäistä. Kyseisen yrityksen työntekijät olivat alansa asiantuntijoita ja hyvin itsenäisiä toimijoita. Tämän esimiehen näkemyksen mukaan, jos johtajana on henkilö, joka ohjaa ja käskyy niin työntekijät eivät pysy yrityksessä, koska haluavat tehdä töitä mahdollisimman itsenäisesti. Tässä yrityksessä johtamisen haasteeksi nousee se, että miten johtaa asiantuntijaorganisaatiota, jossa on vahvoja asiantuntijoita ja halu toimia itsenäisesti. Johtamisen tulee olla päämäärätietoista, mutta hellävaraista.

Etätöön itsenäisen luonteen vuoksi tärkeä osa etätöitä ja etäjohtamista on työntekijöiden, esimiesten ja johdon välinen luottamus. Luottamuksen tärkeyttä korostivat kaikki haastateltavat niin työntekijät kuin esimiehet. Luottamus on jotain mikä ei tule annettuna vaan se tulee ansaita. Luottamuksen mahdolliseksi haasteeksi nousi haastatteluissa työnseuranta. Esimiesten tulee pystyä seuraamaan työntuloksia, jotta voivat raportoida tuloksista eteenpäin. Työntekijät saattavat kokea tämän kuitenkin kyttäyksenä tai niin että heihin ei luoteta.

Kaikki esimiehet kokivat etäjohtamisen haasteeksi kontaktien vähyyden työntekijöihinsä. Työyhteisön ja yhteenkuuluvuuden merkitys nousi kaikkien esimiesten haastatteluissa, mutta vain osa työntekijöistä nosti sen tärkeäksi. Työntekijöiden sosiaaliset tarpeet vaihtelivat. Yksi haastatelluista työntekijöistä koki saavansa sosiaaliset tarpeensa tyydyttyä päivittäisissä asiakaskontakteissa eivätkä he kaivanneet enää lisäksi toimiston sosiaalista ympäristöä. Osa haastatelluista työntekijöistä puolestaan kaipasi välillä

työyhteisöä ja sen tuomaa sosiaalisuutta, kuten kahvipöytäkeskusteluja ja yhteisöllisyyttä.

Esimiesten näkemys henkilövalinnasta ja sen tärkeydestä oli yhteneväinen. Erään esimiehen kommentti olikin, että 80 prosenttia johtamisesta tehdään siinä vaiheessa, kun valitaan henkilöt. Asenne ja henkilön persoona koettiin tärkeäksi. Nähtiin että on olemassa henkilöitä, jotka soveltuvat paremmin itsenäiseen työhön ja osa työntekijöistä on ”ison organisaation kasvatteja”, jotka odottavat päivittäistä johtamista ja työnohjausta esimieheltä. Niiden henkilöiden kanssa jotka ovat itsenäisiä voi esimies kääntää huomion enemmän tulokseen.

Aloittaessani haastatteluita oletin, että esimiesten ja työntekijöiden näkemykset, toiveet ja haasteet eroaisivat paljonkin toisistaan. Yllätyin siitä, että erot eivät olleet niin suuret kuin olin odottanut. Työntekijöiden ja esimiesten näkemys etäjohtamisesta oli hyvin yhteneväinen. Erot liittyivät pääosin organisaatioiden viestintäkulttuuriin ja toimintamalleihin ja olivat enemmän yksilöllisiä ja persoonaan liittyviä.

## **5.2 Miten etäjohtamista voitaisiin kehittää?**

Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot olivat kooltaan ja rakenteeltaan erilaisia. Myös etäjohtamisessa oli eroja. Kaksi kolmesta yrityksestä oli luonut organisaatioon toiminta- ja viestintämallit jotka huomioivat osaltaan myös etätyön tarpeet. Yhdessä yrityksessä ei ollut selkeitä toimintamalleja etätyöhön tai etäjohtamiseen ja yrityksen sisälläkin oli eroja tiimien toiminnassa.

Myös johdon, esimiesten ja työntekijöiden välinen kommunikointi oli organisaatioissa erilaista. Isoimmassa organisaatiossa rakenne oli hierarkkinen ja paikallinen esimies huolehti tiimin tasolla viestinnästä ja työnohjauksesta. Heillä oli käytössään viikoittainen palaverikäytäntö ja töitä seurattiin raportoinnilla, joka oli kaikille avointa. Keskisuuressa yrityksessä oli myös hierarkkinen rakenne ja työntekijöillä oli lähiesimies, joka huolehti

kommunikoinnista tiimin tasolla ja johdon suuntaan. Tässä yrityksessä ei ollut kaikissa tiimeissä vakiintuneita palaverikäytäntöjä ja työnseuranta vaihteli tiimien välillä. Pienimmässä yrityksessä työntekijöiden ja johdon välillä ei ollut esimiehiä vaan työntekijät kommunikoivat suoraan toimitusjohtajalle ja näin hän pysyi kartalla siitä mitä asiakaskentässä tapahtui ja pystyi reagoimaan asiakkailta tuleviin signaaleihin.

Yrityksen koko ja rakenne vaikuttavat yrityksen kommunikointi- ja viestintäkulttuuriin. Haastatteluiden perusteella voidaan päätellä, että rakenteet olisi hyvä pitää mahdollisimman kevyinä ja kannustaa kanssakäymistä läpi koko organisaation. Työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus keskustella avoimesti myös ylimmän johdon kanssa ilman välikäsiä. Keinotekoisesti luotu yrityksen hierarkkinen rakenne tuntui eristävän johdon muusta työyhteisöstä. Viestinnän tulisi olla avointa läpi organisaation varsinkin yrityksissä joissa työntekijät ovat niitä, jotka ovat päivittäin asiakkaiden luona ja saavat mahdollisia myyntiliidejä ja tulevaisuuden signaaleja asiakkailta. Avoin viestintämalli antaa yritykselle keinon reagoida muutokseen ja mukautua tulevaisuuden tarpeisiin.

Avoimuuden, luottamuksen ja viestinnän kehittäminen nousivat haastatteluissa tärkeiksi asioiksi. Erityisesti avoimuutta toivottiin johdon suunnalta. Avoimuuteen ja johdon etäisyyteen löytyi myös konkreettinen kehityskeino. Johdon tulisi toimistolla käydessään istua siellä missä työntekijätkin istuvat. Monesti yrityksen johto istuu erillisessä huoneessa ehkä jopa eri kerroksessa. Silloin luodaan lisää jännitettä työntekijöiden ja johdon välille eivätkä työntekijät välttämättä uskalla lähestyä heitä niin avoimesti. Esimerkiksi avotilassa työntekijät voivat keskustella keskenään uusista kehitysideoista tai myyntimahdollisuuksista. Nämä työntekijöiltä tulevat signaalit olisi johdon tärkeää poimia ja viedä eteenpäin. Jos johto haluaa aidosti pysyä ajan tasalla siinä, mitä yrityksessä tapahtuu, tulisi heidän olla lähellä työntekijöitä. Sitten kun on tarve käydä läpi yrityksen liikesalaisuuksia tai muita arkaluontoisia asioita niin johdolla on mahdollisuus siirtyä keskustelemaan neuvotteluhuoneisiin tai esimerkiksi hiljaisen työn tilaan.

Yhdessä yrityksessä nousi työntekijöiltä huomio siitä, että kaikki työkaverit tai johto eivät luota siihen, että etäpäivänä tehtäisiin samalla tavalla töitä kuin toimistolla. Tässä yrityksessä myös tiimien välillä oli erilaisia käytäntöjä, osan tuli

ilmoittaa esimiehelleen, mitä aikoo tehdä etäpäivänä ja osa sai pitää etäpäivän ilman erityistä ilmoitusta. Yrityksissä tulisi olla yhtenäiset käytännöt etätyölle, eikä ihmisiä asettaa eriarvoiseen asemaan. Etätyö on yleistynyt kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä ja yritysten tulisi hyväksyä ja hyödyntää tämä muutos. Etätyömalli pitäisi jalkauttaa yritykseen kuten, mikä tahansa uusi strategia jolloin kaikki, niin johto kuin työntekijätkin, ovat tietoisia sen käytännöistä ja mahdollisuuksista.

Mahdollisuus tehdä töitä etänä, esimerkiksi kotitoimistolla, voi osaltaan lisätä henkilöiden työtyytyväisyyttä. Kun aikaa ei mene työmatkoihin jää työntekijöille enemmän myös vapaa-aikaa. Tutkimuksessa nousi myös esille, että etäpäiviä hyödynnetään esimerkiksi silloin, kun on tarve tehdä sellaisia työtehtäviä jotka voivat olla haasteellisia avokonttorissa. Esimerkiksi jos täytyy kehittää jotain uutta, kirjoittaa ohjeistuksia tai vaikka suunnitella uusia toimintamalleja.

Viestinnän merkitys etätyössä ja yhteydenpito työyhteisöön nousivat esille melkein kaikissa haastatteluissa. Organisaation sisäistä viestintää tulisi kehittää myös etätyön tarpeisiin ja esimiesten ja johdon tulisi ottaa viestinnässään paremmin etätyöntekijät huomioon. Etätyö tuo viestintään erilaisen ulottuvuuden. Kun työskennellään työpaikan ulkopuolella, ei ole mahdollista keskustella suoraan viestin sisällöstä esimiehen tai työkavereiden kanssa vaan viestin ymmärtäminen jää usein työntekijöiden oman tulkinnan varaan. Jos viestin sisältö on sellainen, että sen voi ymmärtää monella tavalla tai se voi aiheuttaa vahvoja tunteita, niin olisi hyvä miettiä muita viestintätapoja kuin sähköposti. Puhelinsoitto tai pieni puhelinpalaveri tiimin kesken, jossa asia käydään keskustellen läpi, voisi toimia paremmin.

Yksi tutkimukseen osallistuneista yrityksistä oli aloittamassa sosiaalisen median käyttöä. Sosiaalisen media voisi tuoda moneen yritykseen uuden tavan viestiä. Eikä sen tarvitse olla paikka jossa vain esimiehet ja johto tiedottavat asioista vaan paikka jossa myös työntekijät voivat jakaa keskenään asioita ja jossa olisi tilaa myös vitseille ja huumorille. Tässä käyttöönotossa oli hieno se, että johto on etulinjassa ottamassa uutta toimintamallia käyttöön. Uusien työkalujen, kuten viestintäkanavien, käyttöönotossa on kuitenkin hyvä huomioida se, että kaikki eivät ota kanavaa käyttöönsä heti ja aina löytyy niitä jotka eivät tule uutta työkalua

koskaan käyttämään aktiivisesti. Tässäkin, kuten kaikessa muutoksessa, tulee esimiesten osata toimia muutosjohtajina.

Jokainen meistä on yksilö. Kuitenkin etätyöntekijälle löytyi tutkimuksessa yksi piirre jota kaikki esimiehet arvostivat. Työntekijöiden on kyettävä itsenäiseen työskentelyyn. Kun henkilö työskentelee itsenäisesti, niin esimiehet voivat kääntää huomionsa päivittäisestä johtamisesta työntekijöidensä tulokseen. Kun päivittäisen johtamisen väärä vähenee, niin esimiehet voivat käyttää työaikaansa myös muihin tehtäviin, esimerkiksi myyntiin, ja tuottaa omalta osaltaan yritykselle tulosta. Henkilövalintoihin on siis hyvä kiinnittää huomiota ja tarvittaessa hyödyntää siinä rekrytointiin ja henkilöstäukseen erikoistuneita yrityksiä.

Myös ajatus perinteisestä tuntien seurannan vaihtamisesta tulosten seurantaan nousi muutamalta esimieheltä. Työntekijöille voitaisiin antaa työtuntien sijaan konkreettinen tavoite ja aikaraja jolloin tavoite tulee olla saavutettuna. Tämä malli vapauttaisi myös osaltaan esimiesten aikaa muihin tehtäviin ja esimiehet voisivat myös omalta osaltaan tehdä tulosta yritykselle tai keskittyä entistä enemmän kehitystehtäviin. Työaikamallin muuttaminen tuloskeskeiseksi vaatii kuitenkin paljon muutoksia niin organisaatioissa, ihmisten ajatusmalleissa kuin työaikalaissa. Yksi keino esimiesten työajan vapauttamiseen on se, että annetaan työntekijöille enemmän vastuuta työtehtävistään, resursoinnista ja myös myynnistä. Tämä vaatii sen, että esimies on valmis luopumaan tehtävistään ja jakamaan vastuuta eteenpäin.

Kehitysideat nousivat yhtälailla esimiesten ja työntekijöiden haastatteluista. Työntekijät nostivat eniten sille viestinnän ja avoimuuden merkitystä etätyön ja etäjohtamisen kehittämisessä. Esimiehet korostivat puolestaan enemmän yhteisöllisyyden ja työnseurannan kehittämiseen liittyviä asioita.



## 6 Pohdinta

### 6.1 Haastatteluista

Tutkimukseen osallistui henkilöitä kolmesta eri organisaatiosta. Aluksi mietin, että olisi mielenkiintoista tutkia etäjohtamista eri alojen välillä niin, että yksi yritys olisi ollut vaikka hoitoalalta, yksi tekniikan alalta ja yksi kaupan alalta. Päädyin kuitenkin siihen, että kaikki yritykset olisivat IT-alalla toimivia, koska haastateltavia tulisi olemaan pieni joukko suhteessa kokonaisuuteen ja halusin saada mahdollisimman kattavan näkymän yhdeltä toimialalta.

Jokaisesta yrityksestä haastatteluun osallistui kolme henkilöä: yksi johdon edustaja tai esimies ja kaksi työntekijää. Lisäksi haastattelin yhtä henkilöä liittyen yleisesti etätyöhön ja siihen, miten etätyötä voitaisiin kehittää. Haastateltavia oli siis yhteensä kymmenen. Aluksi ajattelin että määrä on liian pieni eikä siitä saa hyvää otantaa. Litterointivaiheessa totesin määrän kuitenkin sopivaksi, koska tuon määrän haastatteluita pystyi vielä hyvin kirjoittamaan puhtaaksi ja analysoimaan. Jos määrä olisi kasvanut, niin analysointivaihe olisi ollut haasteellisempi ja litterointiin olisi mennyt enemmän aikaa.

Aluksi mietin, että olisin lähettänyt sähköisen haastattelulomakkeen, mutta päädyin haastattelemaan henkilöt kasvokkain sen jälkeen, kun olin lähettänyt ennakkokyselyn yhden tutkimukseen osallistuvan yrityksen esimiehille. Vain neljä 16 esimiehestä vastasi kyselyyn vaikka lähetin kyselyn kahteen kertaan. Valitsin haastattelutyypiksi teemahaastattelun, koska halusin, että haastattelutilanteet pysyvät mahdollisimman rentoina ja asioita käydään läpi enemmän keskustellen kuin kuulustellen. Laadin haastatteluihin kymmenen kysymyksen listan, joiden ympärillä keskustelujen teemat pyörivät. Jotkut haastattelutilanteet lähtivät hieman rönsyilemään haastateltavien muistellessa ja kertoessa tarinoita, mutta palasivat aina hyvin takaisin aiheeseen.

Haastatteluiden aikatauluttaminen osoittautui haasteelliseksi, koska haastateltavat tekivät paljon etätöitä ja kiersivät asiakkaiden luona ympäri

Suomea eikä yhteistä aikaa samasta kaupungista tahtonut löytyä. Pysin pitämään haastattelut kasvotusten, mutta muutaman henkilön kanssa haastattelu toteutettiin Lyncin välityksellä, koska yhteistä aikaa ei muuten löytynyt. Alun perin suunnitelmani oli saada haastattelut läpi vajaassa kuukaudessa, mutta aikataulu venyi reiluun kahteen kuukauteen.

Haastatteluihin varasin aikaa 45 minuuttia per henkilö. Muutaman henkilön kanssa aikaa olisi mennyt vaikka kuinka paljon, ja 45 minuuttia venyikin hieman pidemmäksi, kun hyviä tarinoita ei halunnut keskeyttää. Nauhoitin kaikki haastattelut puhelimen äänityssovelluksella, joka osoittautui hankalaksi litterointivaiheessa. Sain tiedostot siirrettyä koneelle, mutta nauhoitteiden pysäyttäminen kirjoittamisen ajaksi oli hankalaa, koska kirjoitusohjelma ja nauhoite pyörivät koneella samaan aikaan. Jos olisin aloittamassa vastaavaa työtä uudestaan, niin hankkisin sanelukoneen, koska uskon että siitä olisi apua nauhoitteiden litterointivaiheessa.

Jos jotain pitäisi näin jälkeinpäin haastatteluista muuttaa, olisin valinnut haastatteluun enemmän johdon edustajia. Niin, että jokaisesta yrityksestä olisi tutkimukseen osallistunut sekä työntekijä, esimies, että johdon edustaja. Näin olisin saanut enemmän näkemyksiä etäjohtamiseen myös johdon osalta. Nyt tutkimukseen osallistui kaksi johdon edustajaa.

## **6.2 Eroja yritysten toiminnassa**

Kaikki kolme tutkimukseen osallistuvaa yritystä toimivat IT-alalla ja kaikissa tehdään etätöitä. Yritykset eroavat toisistaan toimialoiltaan ja kooltaan. Yksi yritys tarjoaa palveluita IT-infrastruktuurin kehittämiseen ja hallintaan, toinen on tiedolla johtamiseen erikoistunut palveluyritys ja kolmannen liiketoimintaa ovat palvelu- ja projektijohtamisen käytännöt. Yritysten henkilömäärissä on myös eroja: yksi on kooltaan pieni, toinen keskisuuri ja kolmas toimii myös kansainvälisesti.

Etätyössä käytettävät tekniset työkalut olivat kaikilla yrityksellä melko samankaltaisia. Eniten eroja yritysten välillä oli etätyön johtamisen tekniikoissa ja viestintätavoissa. Osa eroista syntyi yrityksen koosta ja hierarkkisesta rakenteesta johtuen ja osa organisaatiokulttuurista.

Kaikissa kolmessa yrityksessä viestintää hoidettiin eri tavalla. Isoimmassa yrityksessä johdon viestiä veivät eteenpäin tiiminvetäjät. Isoissa organisaatioissa tämä on toimiva malli, kun henkilöitä on paljon, ei johdon edustajilla ole aikaa vastata kaikkiin työntekijöihin kohdistuvasta yksilöllisestä viestinnästä. Jokaisella paikkakunnalla oli oma lähiesimies joka vastasi paikkakunnalla tekemisen johtamisesta. Isoissa organisaatioissa johto jää helposti etäiseksi, mikä tuli esille myös tässä tutkimuksessa. Monissa yrityksissä johto vierailee säännöllisesti paikkakunnilla, mutta vierailuiden aikana käsitellään monesti tulokseen ja yritykseen liittyviä asioita. Johdon etäisyyteen voisi vaikuttaa se, että vierailuillaan johto osoittaisi aitoa kiinnostusta myös työntekijöiden päivittäiseen tekemiseen tuloksen lisäksi. Kaikista meistähän on mukavaa, että meidät huomioidaan. Siihen voisi riittää esimerkiksi kysymys: ”Hei. Mitä sinulle kuuluu?” tai ”Mitä sinulla on nyt työn alla?”. Tärkeintä mielestäni on se, että on aidosti kiinnostunut henkilöstä ja hänen työstään.

Pienimmässä yrityksessä toimitusjohtaja itse vastasi viestinnästä työntekijöiden suuntaan, mikä toimi kyseisessä yrityksessä hyvin. Viestit kulkivat suoraan työntekijöiden ja johdon välillä ja välissä ei ollut mitään suodattimia tai hidasteita. Tällainen viestintämalli kuulosti nopealta ja kykenevältä reagoimaan nopeasti muutoksiin. Tässä on paljon samaa kuin Bergenin (2014) esittelemässä visionäärisen johtamisen mallissa, jossa korostetaan johtajan kykyä luottaa työntekijöihinsä ja luovuttaa vastuuta. Tällaiset pienet ja joustavat rakenteet tuntuvat soveltuvan näkemykseni mukaan parhaiten etätyön ja etäjohtamisen tarpeisiin. Uskon, että näitä rakenteita voitaisiin hyödyntää myös isommissa yrityksissä, jos yritykseen saadaan avoin viestintäkulttuuri ja uskalletaan luovuttaa työntekijöille enemmän vastuuta heidän omasta tekemisestään.

Keskisuudessa yrityksessä sovellettiin ison organisaation hierarkkista viestintämallia, mikä kuulosti kankealta tämän kokoisen yrityksen toiminnassa. Työntekijän ja toimitusjohtajan välillä oli kaksi porrasta, eikä viestintää tapahtunut

kuin harvoin suoraan työntekijöiden ja johdon välillä. Toimitusjohtaja kuulosti jäävän etäiseksi ja reagoiminen asiakkaiden suunnalta tuleviin viesteihin tuntui hitaalta. Muutokseen reagoiminen on mielestäni menestyvän yrityksen kulmakivi. Jos yritys on rakentanut keinotekoisen rakenteen, joka estää organisaation sisäistä kommunikaatiota ei se voi reagoida nopeasti signaaleihin jotka kertovat muutoksista esimerkiksi asiakasrajapinnassa. Huuhkan (2010) esittelemä kvanttijohtamisen malli soveltuu mielestäni siltä osin etäjohtamiseen, että se korostaa sisäisen viestinnän ja avoimuuden merkitystä läpi organisaation. Tätä avoimuutta ja viestintää tämän kyseisen yrityksen olisi mielestäni tärkeää kehittää omassa toiminnassaan. Avoimuudesta on hyötyä myös johtajille ja esimiehille. Jotta he saavat oman näkemyksensä ja omat arvonsa viestittyä menestyksekkäästi työntekijöille, tulee heidän mahdollistaa organisaation sisäinen dialogi (Huuhka 2010,29). Mielestäni tämä ei ole mahdollista, jos välissä on turhia väliportaita jotka hidastavat ja mahdollisesti myös muuttavat viestintää.

Haastatteluissa ilmeni, että kaikissa organisaatioissa etätyötä ei vielä ole hyväksytty täysin ja sitä kohtaan oli negatiivisia asenteita niin johdon suunnalta kuin työkavereilta. Niiden henkilöiden jotka kokevat etätyön negatiivisena tulisi hyväksyä se, että etätyö on tullut jäädäkseen ja oppia hyödyntämään sen tuomia mahdollisuuksia. Kaikki haastateltavat työntekijät olivat sitä mieltä, että vietettäessä etätyöpäivää he saivat enemmän aikaa kuin toimistolla. Kotona ei tule vastaavia keskeytyksiä kuin toimistolla. Kotona esimerkiksi työkaveri ei tule keskeyttämään, eikä ole konttorin hälyä ympärillä. Monet jopa kertoivat tekevänsä huomaamattaan pidempää päivää kotonaan kuin toimistolla. Tähän vaikutti se, että rauhallisessa ympäristössä työhön uppouduttiin eri tavalla eikä kelloa seurattu samalla tavalla kuin toimistolla.

Yhteisön tuki oli Vesterisen (2006) yksi tärkeä asia joka vaikuttaa henkilöiden työhyvinvointiin ja töissä jaksamiseen. Jos olet päivän etätöissä ja koet että työyhteisösi jäsenet eivät hyväksy sitä, niin tuo se työpäivään turhaa painetta ja stressiä. Esimiesten tulee pystyä myös luovuttamaan vastuuta työntekijöilleen kuten Lundberg ja Berggren (2014) toivat esille ja etätyössä on mielestäni kyse juuri siitä, että henkilöille annetaan vastuu omasta työstään ja tilaa tehdä työnsä hyvin.

### 6.3 Viestinnästä

Viestintä ja sen merkitys etäjohtamisessa nousi tärkeäksi kaikissa haastatteluissa. Monessa yrityksessä viestintämallit rakentuvat työnantajan tiloissa työskentelevien tarpeisiin. Viestintää olisi mielestäni tärkeä miettiä myös etänä työskentelevien näkökulmasta. Yhteinen viestintämalli kaikille työntekijöille helpottaa toisaalta esimiesten työtä, mutta voi hankaloittaa etänä työskentelevien työpäivää. Olisi tärkeää, että esimies ottaisi huomioon etätyöntekijät viestinnässään. Varsinkin jos kyseessä on työtehtäviä koskeva muutos tai strategian suuntaus, olisi tärkeää että jokainen työntekijä varmasti ymmärtäisi ja sisäistäisi asian.

Kun henkilöt ovat esimiehen kanssa samoissa tiloissa, voivat he käydä kysymässä täsmennyksiä ja lisäkysymyksiä viesteihin. Viesti kulkee eteenpäin ja täsmentyy ihmisten keskustellessa toimistolla. Etänä työskentelevä henkilö ei kuule näitä toimiston sisäisiä keskusteluja ja voi olla, että hän ei ehdi työpäivänsä aikana kysymään lisätietoa esimieheltään. Ehkä hänellä on ajatuksena kysyä asiasta kun näkee esimiehensä seuraavan kerran toimistolla, mutta siihen ajankohtaan voi olla aikaa päiviä tai viikkoja. Viesti jää siis etätyöntekijän oman ymmärryksen varaan. Mutta monesti viestin voidaan ymmärtää myös väärin. Jokainen meistä käsittelee saamansa viestit omien kokemusiemme perusteella, kuten Hämäläinen, Laine, Aaltonen ja Revonsuo (2006) kertoivat. Viestinnän onnistumisesta mielestäni Åberg (2006) kirjoitti hyvin. Hänen mukaansa viestintä on silloin onnistunutta, kun vastaanottaja on ymmärtänyt viestin, kuten lähettäjä on sen tarkoittanut. Esimiehen vastuulla on mielestäni varmistaa se, että viesti on ymmärretty oikein.

Mielestäni esimiesten tulisi muokata viestintäänsä tilanteen mukaiseksi ja koettaa järjestää tarvittaessa myös henkilökohtaisia tapaamisia, mitä myös Bergum (2009) korosti omassa tutkimuksessaan. Esimiesten olisi hyvä myös ajatella itsensä etäjohtettaviensa asemaan ja miettiä, miten he haluaisivat itselleen viestittävän siinä tilanteessa ja millä tavalla. Kun on esimerkiksi asiakkaan luona kouluttamassa tai konsultoimassa ja työpaikalla kuohuu, niin epäonnistunut viestintä voi vaikuttaa työntekijän työtulokseen. Jos etätyöntekijöiden suuntaan

viestittää avoimesti ja heidän kysymyksiinsä ja pelkoihinkin yritetään vastata, niin heidän olisi helpompi keskittyä töihin ja luottaa siihen, että heidät huomioidaan ja asiat hoituvat vaikka he itse eivät ole paikanpäällä toimistolla.

Viestinnän puutteellisuus voi aiheuttaa osaltaan myös luottamuspulaa. Haastateltavat kertoivat, että he jäivät joskus vaille tarvittavia tietoja ja viestit kulkivat puskaradion kautta eivätkä tulleet suoraan esimiehiltä. Osa näki tilanteessa myös positiivisena puolena sen, että kun ei ole päivittäin toimistolla niin ei kuule kaikki toimiston huhuja ja juoruja. Itse koin sen myös hyvänä asiana tehdessäni etätöitä. Vaikka viestit kulkivatkin hitaasti esimiehen suunnalta, niin ei tullut ainakaan käytettyä liikaa energiaa toimiston juorujen pohtimiseen.

Mielestäni viestinnässä olisi tärkeää miettiä myös viestinnän tasoja. Onko työnteon kannalta mielekäästä, että työntekijä kertoo asiansa, esimerkiksi asiakkaalta tulleen viestin tai myyntiliidin, ensin esimiehelle vai olisiko parempi, että työntekijä viestii asian suoraan myyntiin tai toimitusjohtajalle. Esimiehiä tarvitaan myös etätöissä johtamaan tekemistä, viemään yrityksen strategiaa eteenpäin ja seuraamaan sen toteutumista, mutta joitain asioita voisi perinteisestä johtamismallista muokata paremmin etätöiden tarpeisiin. Esimerkiksi viestintää voisi tuoda avoimemmaksi ja tuoda johdon myös työntekijöiden lähelle.

Kauppilän (2005) esittelemä kilpailuyhteiskunnan vuorovaikutuksen malli kuvaa hyvin viestintää jota monessa yrityksessä tehdään. Kilpailuyhteiskunnan vuorovaikutuksen mallissa hyödynnetään sähköisiä viestejä jotka ovat monesti persoonattomia, mutta tehokkaita. Mielestäni viestinnässä tulisi pyrkiä enemmän humanistisen vuorovaikutuksen malliin joka arvostaa keskustelua ja toisten mielipiteitä.

Bergumin (2009) mukaan etäjohtajien viestinnän tulee olla selkeämpää ja johdonmukaisempaa, koska sitä ei voi yhtä helposti täsmentää ja korjata, kun henkilöt eivät ole viereisessä huoneessa tai sermin takana. Viestinnässä on myös tärkeää miettiä, mitä reaktioita viesti saa aikaan. Oletetaan että henkilö on asiakkaan luona kouluttamassa ja ehtii tauolla nopeasti vilkaista sähköpostiaan, siellä on esimieheltä viesti jonka otsikko on "YT-neuvottelun tulokset". Tämä otsikko saa henkilölle aikaan mielikuvia ja mahdollisesti pelkoja, jonka jälkeen palaaminen normaaliin päivärytmiin ja esimerkiksi kouluttamaan asiakasta on

haastavaa. Esimiesten tulisikin miettiä viestinnässään myös ajankohtaa. Jos tietää, että henkilöt ovat esimerkiksi asiakkaiden luona, voi varsinkin tunteita herättävien tiedotteiden lähettäminen tai soittaminen olla järkevämpää vasta päivän päätteeksi.

Niin viestinnässä kuin muussakin kanssakäymisessä sekä esimiehet, että työntekijät tarvitsevat sosiaalisia taitoja. Kommunikointi on meille luontevampaa silloin, kun näemme toisen eleet ja ilmeet ja pystymme reagoimaan toisen tunteisiin ja muuttamaan esimerkiksi omaa käytöstämme rauhoittaaksemme toista. Tätä tunteisiin reagoimista kuvaa mielestäni hyvin Golemanin (2007) sosiaalisen älyn käsite, joka kuvaa meidän kykyämme ymmärtää ihmissuhteitamme ja toimia niissä älykkäästi. Puhelimessa ja sähköpostilla toisen tunteisiin vastaaminen on haastavaa. Kun henkilö lukee sähköpostin yksinään ja vastaa siihen niin emme näe missä tunnetilassa hän on viestin kirjoittanut. Esimiesten olisikin hyvä oppia tuntemaan alaisensa niin hyvin, että osaisivat lukea tunteita myös ”rivien välistä”. Haastavissa tilanteissa voisi hyödyntää myös enemmän videopuheluita, jos henkilöä ei ole mahdollista tavata kasvoitusten.

#### **6.4 Etäjohtajista ja etätyöntekijöistä**

Valitsin aiheeksi etäjohtamisen, koska minua kiinnosti tutkia sitä, miten ihmisiä voi aidosti johtaa näkemättä, vain sähköpostin ja puhelimen välityksellä. Halusin selvittää mitkä asiat vaikuttavat siihen, että toiset esimiehet onnistuvat etäjohtajina ja toiset jäävät vain ääneksi komentokaiuttimeen, kuten eräs haastateltava totesi. Halusin myös kuulla johdettavien, työntekijöiden, mielipiteen siitä mitä etäjohtaminen merkitsee heille ja miten he haluaisivat, että heitä johdettaisiin.

Etäjohtajien ja etätyöntekijöiden valinnassa on tärkeä kiinnittää huomiota ihmiseen osaamisen takana. Eräs haastateltava esimies kertoikin kehityskohdaksi sen, että hänen olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomiota

persoonaan tehdessään henkilövalintoja. Teknistä osaamista on aina helpompi kehittää kuin persoonaa.

Golemanin (1999) mukaan tunneäly määrittää henkilön aloitekyvyn, empatian ja yhteistyötaidot. Mielestäni, kun valitaan henkilöä tekemään itsenäistä etätötä, tulisi henkilön tunneälyyn, persoonaan ja soveltuvuuteen kiinnittää erityisesti huomiota. Etätöntyöntekijän tulee kyetä tekemään työnsä itsenäisesti, ilman työyhteisön ja esimiehen jatkuvaa tukea ja ohjausta. Etätöntyöntekijän tulee myös pystyä ottamaan vastuu omista työtehtävistään ja osaltaan huolehtia avoimesta viestinnästä esimiehensä ja työnantajansa suuntaan.

Etäjohtajan tulee puolestaan pystyä luovuttamaan osa vastuusta työntekijöille ja luottamaan siihen, että he tekevät työnsä ilman jatkuvaa valvontaa. Luottamus nousi tärkeänä kaikissa haastatteluissa. Jos luottamusta ei ole, niin etätönnnistuminen on melkein mahdotonta. Ojala ja Pyöriä (2013) kuvasivatkin etätötä osuvasti eräänlaiseksi vastavuoroisen luottamuksen osoitukseksi, mikä on mielestäni osuva vertaus. Kun työntekijä on asiakkaan luona kouluttamassa, konsultoimassa tms. ei esimiehen ole mahdollista olla siellä aina mukana seuraamassa joten esimiehen täytyy luottaa siihen, että työntekijä hoitaa hänelle annetut työtehtävät.

Osa työntekijöistä koki, että johto jäi etäiseksi. Isoissa yrityksissä se on ihan ymmärrettävää, koska johto joutuu jakamaan aikaansa usealle eri taholle. Yksittäisistä tiimeistä ja henkilöistä voi tuntua, että he jäävät liian vähälle huomiolle. Jos pienemmässä yrityksessä johto koetaan etäiseksi, voi syy olla jossain muualla kuin johdon edustajien aikatauluissa. Jos johdon edustajat ja esimiehet ovat aidosti kiinnostuneita kuulemaan mitä asiakasrajapinnassa tapahtuu niin he voisivat esimerkiksi mennä istumaan muiden työntekijöiden kanssa avokonttoriin ja olla osa päivittäistä toimiston elämää. Omassa toimistossaan oven takana istuva toimitusjohtaja voi jäädä hyvinkin etäiseksi ja vaikeasti lähestyttäväksi. Toki on asioita, joita ei voi keskeneräisenä viestiä työntekijöille ja on arkaluontoisia yritykseen liittyviä asioita, joita ei voi keskustella kaikkien kuullen, mutta tällaisia hetkiä varten voi mennä hetkeksi muualle ja sitten palata takaisin työyhteisöön.



Eräs haastateltava totesi, että esimies itse luo sen etäisyyden tai läheisyyden työntekijöihin. Minusta tämä ajatus oli kiehtova. Esimies voi istua viereisessä huoneessa tai sermin takana, mutta työntekijöistä voi tuntua siltä, että hän voisi olla yhtä hyvin toisessa kaupungissa. Sama voi toimia myös toisinpäin, kun henkilöihin saa aidon yhteyden voi heistä tuntua että olet lähellä, vaikka todellisuudessa olet toisessa kaupungissa.

Saadakseen aidon yhteyden työntekijöihinsä johtajuuden on mielestäni painotettava enemmän visioiden luomiseen ja motivointiin, arvoihin ja organisaatiokulttuurin kehittämiseen kuten myös Huuhka (2010) nosti esille. Johtamisessa on myös huomioitava, että esimiehen tai johtajan liiketoimintaosaaminen ei asiantuntijaorganisaatiossa pelkästään riitä menestyksekkääseen johtamiseen. (Huuhka M, 2010, 37). Mielestäni johtajien on keskityttävä etäjohtamisessa johtamaan enemmän ihmisiä kuin asioita. Myös johtajalta itseltään edellytetään enemmän henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka painottuvat enemmän ihmisten kuin lukujen tai asioiden johtamiseen.

Huuhkan (2010) esittelemässä kvanttijohtamisessa löytyi paljon käsitteitä jotka mielestäni soveltuvat etäjohtamiseen. Kvanttijohtajuuden käsite perustuu muutokseen, ajatukseen, että ainoa pysyvä asia on muutos. Jos haluaa toimia johtajana, on osattava toimia muutoksessa. Sellainen johtajuusmalli, joka perustuu ennustettavuuteen ja varmuuteen ei ole toimiva, koska siltä puuttuu edellytys toimia jatkuvassa muutoksessa. Kvanttijohtajuudessa nousee tärkeäksi luottamus johtamisen välineenä, joka on myös ensisijaisen tärkeää etätyössä ja etäjohtamisessa. Lisäksi kvanttijohtajuudessa tärkeää on organisaation sisäinen kommunikaatio. Kvanttijohtajuudessa kommunikaatio on väline, jolla työyhteisön jäsenet voivat vaikuttaa organisaation toimintaan.

Jokainen henkilö on kuitenkin omanlaisensa johtaja ja yhtä mallia oikeanlaisesta etäjohtajasta ei voi mielestäni määrittää. Sekä haastatteluissa, että kirjallisuudesta nousivat johtajien tärkeimmiksi ominaisuuksiksi luottamus työntekijöihinsä ja kyky luovuttaa vastuuta eteenpäin.

## 6.5 Lopuksi

Tutkimuksen tuloksista saa pintaraapaisun etätöihin ja etäjohtamiseen. Vaikka tutkimukseen haastatellut henkilöt ovat vain häviävän pieni otanta etätöitä tekevästä ihmisistä voi tutkimustuloksia varovaisesti yleistää myös muihin etätöitä ja etäjohtamista tekeviin henkilöihin. Uskon että ihmisten perimmäiset tarpeet, kuten sosiaalisuus ja yhteisöllisyyden tarve, ovat melko samankaltaisia. Kaikki ihmiset ovat kuitenkin yksilöitä, mikä nousi esille myös tässä otannassa. Toinen kaipaa toimiston sosiaalista elämää ja toinen kokee saavansa sosiaaliset tarpeensa tyydytettäväksi ollessaan päivän asiakkaiden kanssa. Esimiesten tulee siis tuntea alaisensa ja oppia heidän tapansa tehdä töitä, viestiä ja kommunikoida. Joku voi haluta keskustella esimiehensä kanssa päivittäin ja toiset kokevat, että puhelinsoitto silloin tällöin riittää.

Tutkimusta olisi voinut laajentaa ja kysymyksiä jäi vielä itsellenikin auki. Nyt kun keskityttiin työntekijän ja esimiehen väliseen kanssakäymiseen, niin olisi mielenkiintoista tutkia tätä kanssakäymistä läpi organisaation. Myös vallankäyttöä ja vallan merkitystä etätöissä olisi mielenkiintoista selvittää. Esimerkiksi se haluaisitko esimiehet tai johto luopua jostain vastuualueistaan tai tehtävistään ja antaa sen työntekijöiden vastuulle. Luopuessaan vastuualueestaan esimies luopuisi osaltaan myös omasta vallastaan ja joutuisi ehkä miettimään tilalle jotain muita tehtäviä. Esimiesten tehtäväkuva nousi yhdessä haastattelussa myös esille. Jos kysytään esimiehiltä mitä he tekevät ja vastaus on ”Minä olen johtaja”, niin olisi mielenkiintoista selvittää, mitä tähän johtajana olemiseen kuuluu ja mitä esimiehet oikeasti päivän aikana tekevät ja voisiko noita vastuita siirtää työntekijöille.

Etätö ja etäjohtaminen ovat tulleet osaksi yritysten arkea viimeisen vuosikymmenen aikana. Tekniikka mahdollistaa työn poissa toimistolta, mutta ihminen ja yritysten toimintamallit eivät ole vielä aivan täysin mukana tässä kehityksessä. Johtamistapojen ja organisaatiokulttuurien pitäisi vielä kehittyä vastaamaan etätöiden tarpeita. Uskon, että seuraava johtajien sukupolvi, joka on tehnyt etätöitä ja nähnyt sen edut ja mahdollisuudet tulee luomaan uusia johtamismalleja jotka soveltuvat paremmin myös etätöiden tarpeisiin.

## Lähteet

- 123- test, "free psychological tests", Disc- personality test: <http://www.123test.com/disc-personality-test/index.php> 3.6.2014.
- Antman A., 2012, Blogi, Mitä se etätyö/ läsnätyö oikeasti on? <http://www.sulava.com/2012/05/mita-se-etatyo-lasnatyo-oikeasti-on/> 2.6.2014.
- Bateson G, 1979, Mind and nature: a necessary unity. Toronto: Bantam Books.
- Bergum S., 2009, Väitös: Management of Teleworkers – Managerial communication at a distance. [http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae10\\_2009.pdf](http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae10_2009.pdf) 30.5.2014.
- Chopra D., 2010, Sielukas johtaminen. Helsinki: Basam books Oy.
- Goleman D, 1999, Tunneäly työelämässä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Goleman D, 2007, Sosiaalinen äly. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Helsilä M, 2002, Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Honkanen H., Nyman K., 2001, Hyvän henkilöarvioinnin käsikirja. Helsinki: Psykologien kustannus Oy.
- Huuhka M, 2010, Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Hämäläinen H, Laine M, Aaltonen O, Revonsuo A, 2006, Mieli ja Aivot. Turun Yliopisto, Kognitiivisen neurotieteen tutkimuskeskus: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Innanen P, 2006, Hyvinvointitarinoita ja -strategioita. Teoksessa Vesterinen P (toim.), Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro. 19–29.

- Juujärvi P., Miettinen N., 1998, Pro gradu tutkielma, Jyväskylän yliopiston psykologinen laitos: Etätöissä koettuun työtyytyväisyyteen yhteydessä olevat tekijät: Työn ominaisuudet ja työntekijän persoonallisuus.  
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/10995/851.pdf?sequence=1> 3.6.2014.
- Juusola M, 2014, Palkataan: kaunis ja vahva, Helsingin Sanomien Työelämä liite, D4. 17.8.2014.
- Kalliopuska M, 1995, Sosiaaliset taidot. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Kankainen T, Jyväskylän yliopisto, Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali, <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/luottamus> 23.7.2014.
- Karppanen K, 2006, Esimiestyö ja hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen P (toim.), Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro. 155–162.
- Kauppila R, 2005, Vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Ketola K., Knuutila S., Mattila A., Vesala K., 2002, Puuttuvat viestit: Nonkommunikaatio inhimillisessä vuorovaikutuksessa. Helsinki: Yliopistopaino.
- Lundberg T, Berggren O, 2014, Apinajohtajan käsikirja. Tanska: Atena Kustannus Oy.
- Nummelin T, 2008, Stressi haastaa työkyvyn. Juva: WS Bookwell Oy.
- Nummenmaa L, 2010, Tunteiden psykologia. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ojala S., Pyöriä P., 2013, Työpoliittinen aikakauskirja, Kotona työskentelyn yleisyys ja seuraukset: Suomi eurooppalaisessa vertailussa.  
<http://www.tem.fi/files/36074/ojalapyoria.pdf> 2.6.2014.

- Oy Integro Finland AB, PeiliTM käyttäytymisprofiili, <http://www.peiliconsulting.com/fi/peili-tuoteperhe/peili-kayttaytymisprofiili> 5.6.2014.
- Pietikäinen A, Tampereen yliopisto, Avoimen yliopiston Sosiaalipsykologian peruskurssin verkkosivut, Johtajuustutkimus. <http://www.uta.fi/avoinyliopisto/arkisto/sosiaalipsykologia/johtajuus.html> 6.6.2014.
- Robbins S., 2008, The truth about managing people. Englanti: Pearson Education Limited.
- Salojärvi S, 2006, Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus – positiivinen kierre. Teoksessa Vesterinen P (toim.), Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro. 49–60.
- Templar R., 2011, The rules of Management. Englanti: Pearson Education Limited.
- Tilastokeskus, 2003, Teemahaastattelu, <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/> 21.9.2014.
- Tilastokeskus, 2007, Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot, <http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/> 21.9.2014.
- Valtioneuvoston tiedote, 2004, Selvitys henkilöarvioinnin käytöstä, <http://valtioneuvosto.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedote/fi.jsp?oid=116324> 6.8.2014.
- Vesterinen P, 2006, ”Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin - ja se jatkuu koko päivän”. Teoksessa Vesterinen P (toim.), Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro. 19–18 & 29–48.
- Åberg L. 2006, Johtamisviestintää!: Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.