

# **Etätöön vuorovaikutteinen johtaminen**

Helsingin yliopisto  
Käyttäytymistieteellinen tiedekunta  
Käyttäytymistieteiden laitos  
Yleinen ja aikuiskasvatustiede  
Pro gradu -tutkielma

Huhtikuu 2016  
Rosita Wakkola

Ohjaaja: Hannele Niemi

Tiedekunta - Fakultet - Faculty Käyttäytymistieteellinen tiedekunta		Laitos - Institution - Department Käyttäytymistieteiden laitos	
Tekijä - Författare - Author Rosita Wakkola			
Työn nimi - Arbetets titel Etätyön vuorovaikutteinen johtaminen			
Title Relational leadership in managing remote employees			
Oppiaine - Läroämne - Subject Yleinen ja aikuiskasvatustiede			
Työn laji/ Ohjaaja - Arbetets art/Handledare - Level/Instructor Pro gradu -tutkielma / Hannele Niemi		Aika - Datum - Month and year Huhtikuu 2016	Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 66 sivua + 3 liitesivua
Tiivistelmä - Referat - Abstract			
<p>Tutkielman tavoitteena oli tarkastella sitä, miten vuorovaikutteinen johtaminen toteutuu etätyön johtamisessa ja minkälaisia erityispiirteitä etätyö tuo esimiestyöhön. Teoreettisena viitekehysenä käytettiin kahdenvälisen esimies-alaisuuden teoriaa (leader-member exchange, LMX). Tähän liittyvät tiiviisti luottamuksen ja vastavuoroisuuden käsitteet. Työelämän teknologinen ja taloudellinen muutos tekee tutkielmasta ajankohtaisen. Muutoksen myötä yhä useammat esimiehet tarjoavat alaisilleen mahdollisuutta joustavampaan työskentelyyn etätyön muodossa. Etätyötä on ilmiönä tutkittu paljon, mutta sen johtamisesta ei ole vielä merkittävästi tutkimustietoa. Tämä tutkimus vastaa tähän puutteeseen vuorovaikutteisen etätyön johtamisen näkökulmasta.</p> <p>Tutkimuksen kohteena olivat 12 pääkaupunkiseudulla asuvaa henkilöä, jotka toimivat tällä hetkellä esimiehenä osittain etätyötä tekeville alaisilleen. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla marras-joulukuun 2015 aikana. Haastattelujen teemat olivat tutkimuskysymysten mukaisesti vuorovaikutus etätyössä sekä etätyön erityispiirteet johtamisessa. Haastattelut toteutettiin haastateltavien työpaikoilla ja aineisto analysoitiin teoriaohjaavasti sisällönanalyysin avulla.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella vuorovaikutteisuus toteutui etätyön johtamisessa vaihtelevasti, mutta pääosin onnistuneesti. Tutkimustulokset tukivat teoriaa esimiehen vastuun tärkeydestä vuorovaikutteisuuden rakentumisessa. Luottamuksen rakentaminen ja ylläpito koettiin tärkeänä etenkin korkealaatuisen vuorovaikutussuhteen (high-quality exchange relationship) muodostumisessa. Etätyön johtamisen erityispiirteinä nousivat esille etenkin teknologiavälitteinen kommunikointi, henkisen sopeutumisen tarve sekä etätyön tuomat mahdollisuudet muun muassa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen suhteen. Tämän tutkimuksen perusteella etätyöntekijöiden johtaminen on haastavaa etenkin luottamuksen rakentamisen kannalta. Onnistuessaan se voi kuitenkin lisätä työntekijöiden työhyvinvointia ja tehokkuutta ja olla näin palkitsevaa myös esimiehille.</p>			
Avainsanat – Nyckelord etätyö, vuorovaikutteinen johtaminen, kahdenvälisen esimies-alaisuuden teoria (LMX), korkealaatuinen vuorovaikutussuhde, teknologiavälitteinen johtaminen			
Keywords remote work, relational leadership, leader-member exchange –theory (LMX), high-quality exchange relationship, technology-mediated leadership			
Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited Helsingin yliopiston kirjasto, keskustakampuksen kirjasto, käyttäytymistieteet / Minerva			
Muuta tietoa - Övriga uppgifter - Additional information			



Tiedekunta - Fakultet - Faculty <b>Behavioural Sciences</b>		Laitos - Institution - Department <b>Department of Behavioural Sciences</b>	
Tekijä - Författare - Author <b>Rosita Wakkola</b>			
Työn nimi - Arbetets titel <b>Etätyön vuorovaikutteinen johtaminen</b>			
Title <b>Relational leadership in managing remote employees</b>			
Oppiaine - Läroämne - Subject <b>General and adult education</b>			
Työn laji/Ohjaaja - Arbetets art/Handledare - Level/Instructor <b>Master's Thesis / Hannele Niemi</b>		Aika - Datum - Month and year <b>April 2016</b>	Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages <b>66 pp + 3 appendices</b>
Tiivistelmä - Referat - Abstract <p>The aim of this study was to describe how managers establish relational leadership with remote employees and to investigate the special characteristics that remote work brings to managers' leadership. The study applies the leader-member exchange – theory (LMX) which is founded on the principles of trust and reciprocity. Technological and economical changes in people's working lives have made remote work a very topical and widely researched issue. However, up to now, few studies have focused on management of remote employees. This study will offer an insight into the subject of relational leadership in the context of leadership from a distance.</p> <p>The target group of the study consists of 12 managers from the capital region of Finland who are currently working as managers of partially remote employees. These managers work in companies, in the public sector or in associations. The data was gathered through theme interviews with the managers towards the end of the year 2015. The interview themes related specifically to the research questions, centering on the special characteristics of remote leadership and manager-employee interaction in the remote work context. The interviews were held in the interviewees' offices and the data was analyzed through content analysis.</p> <p>The study results indicated that relationships between managers and subordinates in remote work vary but were mainly positive. In addition, the study supports the theory that the manager plays an important role in building relational leadership with remote workers. Managers' ability to build and maintain trust was seen as important particularly in high-quality exchange relationships. The special characteristics of remote leadership primarily include technology-mediated communication, the need to adapt mentally to situations and the possibilities afforded to both employees and employers by remote work. In general, managers of remote employees need to have the ability to communicate effectively via technology, to build trust relationships with their subordinates, and to strengthen their team's sense of togetherness. This research highlights that while managing remote subordinates is a challenging form of leadership, it can be rewarding for the managers if successful, and is likely to enhance subordinates' well-being and efficiency at work.</p>			
Avainsanat – Nyckelord etätyö, vuorovaikutteinen johtaminen, kahdenvälisen esimies-alaisuuteen teoria (LMX), korkealaatuinen vuorovaikutussuhde, teknologiavälitteinen johtaminen			
Keywords remote work, relational leadership, leader-member exchange (LMX), high-quality exchange relationship, technology-mediated leadership			
Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited City Centre Campus Library/Behavioural Sciences/Minerva			
Muita tietoja - Övriga uppgifter - Additional information			

# Sisällysluettelo

1	JOHDANTO.....	1
2	TEOREETTINEN TAUSTA .....	3
	2.1 Muuttuva työelämä.....	3
	2.1.1 Etätyö.....	5
	2.2 Etätyön vuorovaikutteinen johtaminen .....	9
	2.2.1 Kahdenvälisen esimies-alaissuhteen teoria (LMX-teoria) .....	10
	2.2.2 Luottamuksen rakentaminen etätyössä .....	12
	2.2.3 Teknologiavälitteisen johtamisen erityispiirteitä .....	13
3	TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	19
4	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	20
	4.1 Tutkimusaineiston hankinta .....	20
	4.2 Aineiston käsittely ja analyysi.....	21
	4.3 Haastattelurungon muodostaminen .....	24
	4.4 Haastateltavien esittely.....	25
	4.5 Tutkimuksen eettiset näkökulmat.....	27
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	28
	5.1 Vuorovaikutteisuus etätyön johtamisessa .....	29
	5.1.1 Vuorovaikutteisuuden onnistumisen vaihtelevuus.....	29
	5.1.2 Luottamuksen rakentaminen ja ylläpito .....	33
	5.1.3 Sosiaalisten suhteiden muutokset.....	35
	5.1.4 Alaisen osaamisen kehittymisen seuranta .....	37
	5.2 Etätyön erityispiirteet johtamisessa.....	38
	5.2.1 Teknologiavälitteinen kommunikointi .....	39
	5.2.2 Henkinen sopeutuminen etätyöhön .....	40
	5.2.3 Etätyön tuomat mahdollisuudet.....	42
	5.2.4 Työntekemisen uudet pelisäännöt .....	43
	5.2.5 Pääosin myönteinen kuva etätyön tulevaisuudesta .....	46
6	POHDINTA .....	50
	6.1 Keskeiset tulokset.....	50
	6.2 Luotettavuuden arviointi .....	59

7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	61
	LÄHTEET.....	63
	LIITTEET.....	67

# 1 Johdanto

Teknologinen ja taloudellinen muutos on muuttanut työelämää viime vuosina (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo, 2012, 1). Tämän myötä yhä useammat työpaikat tarjoavat työntekijöilleen mahdollisuuden joustavampaan työskentelyyn, kuten etätyöskentelyyn. Näin ollen moni tietotyöläinen tekee etätöitä viikoittain muussa toimipisteessä tai tilassa kuin varsinaisella työpaikallaan. Työnteon apuna ovat teknologiset työvälineet, kuten sähköposti ja videopuhelut.

Kiinnostus etätyötä kohtaan on kasvanut viime vuosina. Suomessa vietettiin viime vuonna Työterveyslaitoksen, DNA:n ja Microsoftin järjestämää Kansallista etätyöpäivää 8.10.2015. Etätyöllä nähdään olevan huomattavia myönteisiä vaikutuksia, minkä vuoksi aihe on noussut yhteiskunnalliseen keskusteluun aiempaa enemmän. Etätyöskentelyyn liittyy olennaisena osana myös etätyön johtaminen, joka tapahtuu teknologiavälitteisesti. Tämä siirtää esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksen ainakin osittain verkkoon. Lisääntynyt etätyön määrä vaatii esimiehiltä erilaisia johtamistaitoja. Etätyötä itessään on tutkittu jo paljon (Heinonen & Saarimaa, 2009), mutta etätyön johtaminen ei ole juurikaan ollut olemassa olevien tutkimusten kohteena. Tämä tutkielma vastaa tähän tarpeeseen syventyessään etätyön johtamiseen vuorovaikutteisen johtamisen näkökulmasta.

Tässä tutkielmassa perehdytään siihen, miten vuorovaikutteinen johtaminen toteutuu etätyössä ja minkälaisia erityispiirteitä etätyö tuo esimiestyöhön. Tutkimuksen kohteena ovat tietotyössä olevat esimiehet, jotka toimivat tällä hetkellä esimiehenä etätyössä olleille alaisilleen. Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat etätyö, teknologiavälitteinen johtaminen sekä vuorovaikutteinen johtaminen. Tutkimuksen teoreettiseksi viitekehyykseksi on valittu kahdenvälisen esimies-alaisuuden teoria (leader-member exchange, LMX-teoria), johon liittyvät tiivistä luottamuksen ja vastavuoroisuuden käsitteet. Tutkielman alussa käsitellään työelämän muutosta, jonka jälkeen syvennytään vuorovaikutteiseen johtamiseen etätyössä sekä etätyön johtamisen erityispiirteisiin. Lopuksi tutkimusaineistosta esiinnoitetaan teemoja tarkastellaan teoreettisen viitekehyyksen valossa.

Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa esimiesten nykytilanteesta etätyöntekijöiden johtajina ja ymmärtää ilmiötä paremmin. Samalla nostetaan esille mahdollisia etätyön johtamiseen liittyviä epäkohtia sekä esitetään kehitysehdotuksia. Lähtökohtana on, että moni organisaatio voi hyötyä etätyöskentelyn tuomista eduista, jos tämän kaltainen työn tekemisen muoto otetaan hallitusti osaksi arkea.

Tutkimuksen tavoitteena on, että etätyön johtamisen avulla uusi työn muoto nähdään tulevaisuudessa myönteisenä ja tuloksellisena osana työntekoa eri aloilla. Se edellyttää että myös johtamiseen käytetään samalla uusinta tutkimustietoa ja tietotaitoa, jotta siirtävävaihe onnistuu mahdollisimman joustavasti. Tämän tutkimuksen myötä tiedostan paremmin etätyön johtamiseen liittyvät puutteet ja toisaalta onnistumiset ja voin siten tulevaisuudessa olla mukana tukemassa etätyön johtajia.

## 2 Teorettinen tausta

Tässä kappaleessa käsitellään työelämän muuttumista, etätyötä sekä vuorovaikutteista johtamista teknologiavälitteisessä ympäristössä. Työelämän muutos luo kontekstin, jossa korostuu vuorovaikutteisuus etätyön johtamisessa. Tämä muodostaa teoreettisen viitekehyksen, jonka pohjalta on luotu aineiston keruussa käytetty haastattelurunko sekä aineiston analyysi. Tutkimuksen analyysi on suoritettu teoriaohjaavasti, joten tutkielman pohdintaosio koostuu teoreettisen viitekehyksen aineiston välisestä vuoropuhelusta.

### 2.1 Muuttuva työelämä

Yhteiskunnan muutokset heijastuvat työelämän muutoksiin. UKCES:in (UK Commission for Employment and Skills, Evidence Report 84, 2014, 1) raportin mukaan teknologia on mullistanut työelämän viime vuosina. Yhteiskunnan ja erityisesti työelämän digitalisaatio on johtanut tilanteeseen, jossa työnteko ei enää välttämättä vaadi fyysistä läsnäoloa varsinaisella työpaikalla (Weisband, 2008, 5; Salmenperä, 2005, 3). On tavallista, että tietotyöläinen tekee työtään päivän aikana esimerkiksi asiakkaan luona, kahviloissa, junassa tai kotona. On myös yleistä järjestellä työnteko niin, että työntekijä viettää yhden tai useamman päivän työviikostaan poissa toimistolta.

Teknologian käytön lisääntyminen on muuttanut yksilöiden välistä tapaa kommunikoida. Tämä on mahdollistanut sen, että työntekijä on koko päivän entistä paremmin tavoitettavissa. Jatkuvan, teknologisten välineiden mahdollistaman tavoitettavuuden myötä työt voivat seurata mukana tilanteesta toiseen. Mobiililaitteet mahdollistavat töiden aloittamisen aikaisin aamulla kotoa käsin sekä toisaalta töiden jatkamisen illalla kotona varsinaisen työpäivän jälkeen. Etenkin tietotyöläisille teknologian sallima jatkuva työskentely on luonut aivan toisenlaisen työelämän, jossa työpaikalta poistuminen ei enää välttämättä tarkoita työpäivän loppumista. Tämä voi tuoda yksilölle haasteen erottaa työ- ja vapaa-aika toisistaan. Järvensivu (2010, 26) ei pidä muutosta kuitenkaan välttämättä negatiivisena vaan näkee siinä myös mahdollisuuksia. On mahdollista, että työntekijä kokee niin suurta imua työtään kohtaan, että hän haluaa jatkaa työskentelyä myös kotona. Alasoini ym. (2012, 2) kutsuvat nykytilannetta työelämän murrosvaiheeksi.



Murrosta on ohjaamassa teknologinen ja taloudellinen muutos, joka liittyy etenkin tietojen ja viestintäteknologioiden kehitykseen. Näin ollen nykyajan työelämä vaatii uusien sääntöjen luomista ja niiden oppimista. (Alasoini ym. 2012, 2.)

Työelämän muutos on esillä vahvasti myös kansainvälisesti. Kaliforniassa sijaitseva tulevaisuudentutkimuksen laitos ”The Institute for the Future” (IFTF) on tehnyt Phoenixin yliopiston tutkimuslaitokselle (University of Phoenix Research Institute) tulevaisuuden työelämän trendeihin liittyvän selvityksen. IFTF koostuu itsenäisestä, strategisesta tutkimusryhmästä, joka on tehnyt tulevaisuuden arvioita yli neljäkymmenen vuoden ajan. (Davies, Fidler & Gorbis, 2011.) Tutkimusryhmän mukaan jo nyt voidaan määrittellä kymmenen yksilötaitoa, jotka tulevat olemaan merkityksellisiä työntekijöiden taitoja vuoteen 2020 mennessä. Kyseisiin taitoihin lukeutuvat poikkitieteellisyys, toiminnan merkityksellistäminen, mukautuva kyky ajatella, sosiaalinen älykkyys sekä medialukutaito. Lisäksi yksilöiltä tullaan vaatimaan tulevaisuudessa kykyä kehittää prosesseja sekä työskennellä monikulttuurisesti, virtuaalista yhteistyötä, kognitiivista kykyä tiedon suodattamiseen ja käsittelemiseen sekä tiedonkäsittelytaitoa. (Davis ym. 2011, 7.) Digitaalisen lukutaidon hallitsemisesta tulee näillä näkymin myös itsestänselvyys (Alasoini ym. 2012, 29). Tulevaisuuden työntekijöiden tulee siis olla ikään kuin kameleontteja, jotka muuntautuvat jatkuvasti työelämän tarpeiden mukaan. Tämän tutkimuksen kannalta korostuvat mainituista vaatimuksista erityisen tärkeinä juuri kyky virtuaaliseen yhteistyöhön sekä tiedon käsittelyyn.

Tulevaisuuden työelämä vaatii entistä enemmän joustavuutta (Balcar, 2011, 12; Aalto, Ahokas & Kuosa, 2008, 16). Joustavilla työjärjestelyillä voidaan tarkoittaa montaa asiaa. Käsitteellä voidaan yhtäältä työntekijän näkökulmasta viitata työn ajan ja paikan joustavuuteen sekä toisaalta työnantajan näkökulmasta työaikasääntelyn purkamiseen. Käsite joustavuus ei siis itsessään ole käsitteenä myönteinen tai kielteinen vaan se riippuu pitkälti katsantokannasta. (Mamia & Helin, 2006, 3-4.) Työntekijän näkökulmasta joustavat työjärjestelyt voivat siis viitata työn organisoinnin muotoihin, jotka auttavat työntekijää sovittamaan työskentelynsä henkilökohtaiset tarpeensa huomioiden. Joustavia järjestelyjä ovat esimerkiksi etätömahdollisuus sekä työaikaliukumat. Toisaalta joustavilla työaikajärjestelyillä voidaan viitata työorganisaatioiden joustavaan toimintaan, jolloin keskiössä voi olla tarpeiden sopeuttaminen kysynnän määrän vaihteluihin tai palkkoihin liittyvä joustavuus. (Mamia & Helin, 2006, 4-5.) Nykyaikainen työelämä

odottaa siis joustavuutta niin työnantajilta kuin myös työntekijöiltä. Johtamisen näkökulmasta joustavuus näyttäytyy juuri sen kautta, miten etätyönteko organisaatiossa mahdollistetaan ja miten sitä johdetaan.

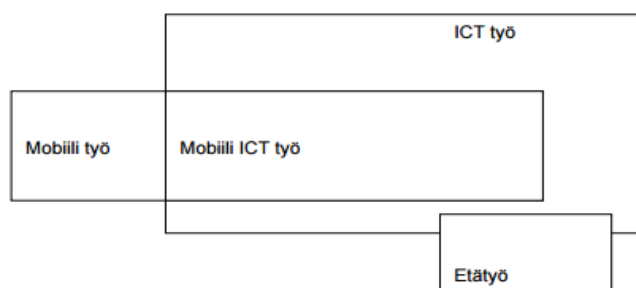
Työelämä vaatii myös yksilöltä erilaisia kykyjä aiempaan verrattuna. Työ- ja elinkeinoministeriön (Kavonius, Järvinen & Gröhn, 2010, 107) tekemän raportin mukaan nopeasti muuttuva työelämä vaatii työntekijöiltä jatkuvasti uusia kykyjä ja kehittynyttä ammattitaitoa, joustavuutta sekä muutosvalmiutta. Samaa mieltä on myös Järvensivu (2010, 98), jonka mukaan uuden työelämän vaatimina tärkeinä taitoina korostuvat monitaitoisuus ja joustavuus. Monitaitoisuus on hänen mukaansa jopa edellytys työelämässä pärjäämiselle tulevaisuudessa. Esiin nousee myös useiden työnantajien odotus siitä, että työntekijän tulee olla paitsi ammattitaitoinen myös ”hyvä tyyppi”. Siinä missä aiemmin korostettiin kokemusta ja vahvaa ammattitaitoa, nousevat tällä hetkellä entistä enemmän esiin työntekijän monipuoliset taidot sekä yleinen sopivuus työnantajan tarjoamaan työnkuvaan. Myös Balcar (2011, 12) korostaa monitaitoisuuden merkitystä tulevaisuuden työelämässä. Samalla nousee esiin kommunikaatiotaitojen, verkkotaitojen sekä kielitaidon tärkeys. Näiden taitojen nähdään olevan tulevaisuudessa avainasemassa. Tämä vaatii sopeutumista myös esimiehiltä, sillä heiltäkin odotetaan mainittujen taitojen osaamista sekä alaisten tukemista näiden taitojen oppimisessa.

Muuttuva työelämä vaatii paljon myös esimieheltä. Esimieheltä itseltään odotetaan sekä näiden taitojen hallitsemista että kykyä johtaa alaisten muuttuvaa osaamista. Olennaisena kysymyksenä nousee esille se, miten esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutteisuus pystytään säilyttämään teknologisten välineiden kautta työskennellessä. Tässä vastuu siirtyy pääosin esimiehelle, jonka tehtävänä on tukea mahdollisimman toimivaa vuorovaikutusta niin kasvotusten kuin myös teknologiavälitteisesti. Teknologiavälitteistä johtamista käsitellään myöhemmin vuorovaikutuksellisen johtamisen kappaleessa kohdassa 2.2.3. Seuraavaksi käsitellään etätyön käsitettä ja sen ilmenemistä työelämässä.

### **2.1.1 Etätyö**

Etätyön käsite voidaan määritellä monella tapaa. Työterveyslaitoksen (2014) mukaan etätyö voidaan määritellä esimerkiksi sellaiseksi työjärjestelyksi, joka toteutuu ainakin osittain pääasiallisen työpaikan ulkopuolella, muun muassa kotona tai vastaavanlaisessa

etätyön pisteessä. Etätyössä hyödynnetään tietotekniikkaa ja se on usein samalla myös ajallisesti joustavaa. Vartiainen, Kokko ja Hakonen (2004, 24) sen sijaan nimeävät sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden tukeman työn käsitteellä e-työ (eWork). E-työ voidaan jakaa edelleen kolmeen osaan: kotona tehtävään etätyöhön, mobiiliin työhön ja itsetyöllistettyyn työhön. Kotona tehtävällä etätyöllä tarkoitetaan sitä, että työntekijä työskentelee jatkuvasti vähintään yhden työpäivän viikossa kotonaan ja muut päivät varsinaisella työpaikallaan. Mobiili työntekijä työskentelee vähintään kymmenen tuntia viikossa poissa kotoaan tai pääasialliseltaan työpaikaltaan ja tekee sen sijaan töitä esimerkiksi asiakkaiden tiloissa tai matkustusvälineissä. Mobiilin työn avulla kyetään olemaan enemmän läsnä asiakkaille ja tämän onkin huomattu olevan suosituin e-työn muoto Euroopassa. Itsetyöllistetyllä työllä sen sijaan viitataan erityisesti konsulttien suosimaan työskentelyyn, jolloin pääasiallisena työpaikkana toimii kotitoimisto. (Vartiainen ym. 2004, 25–26.)



Kuvio 1. Mobiilin työn suhde e-työhön ja etätyöhön. (kts. Lilischkis, 2003, 9, Vartiaisen, 2005, 34, mukaan)

Edellä olevan kuvion sekä käsitteen määrittelyiden perusteella voidaan sanoa, että etätyön tai e-työn käsite on moniulotteinen. Tässä tutkimuksessa käytetään ainoastaan käsitettä etätyö. Sillä tarkoitetaan työjärjestelyä, jossa työntekijä työskentelee osittain tai merkittävän osan työajastaan muualla kuin työpaikallaan käyttäen teknologisia välineitä työskentelyn apuna. Näin ollen tämä on sidoksissa niin Työterveyslaitoksen (2014) kuin myös osittain Vartiaisen, Kokon ja Hakosen (2004, 24) kotona tehtävän etätyön ja mobiilin työn määritelmien kanssa. Tutkimuksen kannalta ei kuitenkaan ole tärkeää se, missä työntekijät varsinaisesti suorittavat etänä tehtävää työtään. Olennaisempaa on sen sijaan se, että työskentely tapahtuu teknologiavälitteisesti muualla kuin pääasiallisella työpaikalla.

Tutkimuksessa tutkitaan vuorovaikutteisen johtamisen lisäksi etätyön johtamiseen tuomia erityispiirteitä. Erityispiirteillä tarkoitetaan niitä eroavaisuuksia kun toimintaa verrataan perinteisenä pidettyyn työtilanteeseen, jossa esimies ja alainen työskentelevät pääosin fyysisesti samassa tilassa. Erityispiirteet ovat siis tekijöitä, jotka nousevat esille etenkin teknologiavälitteisessä johtamisessa. Kyseessä ei kuitenkaan ole täysin virtuaalinen työsuhde. Tämän varmistukseksi tutkimukseen osallistuneet esimiehet on valittu sillä ehdolla, että he tapaavat alaisiaan säännöllisesti vähintään kuukausittain. Näin pystytään varmistamaan se, ettei kyse ole täysin virtuaalisesta työsuhteesta ja sen mukana tulleista erityispiirteistä.

### *Etätyön yleisyys ja soveltuvuus*

Etätyön ilmiötä ja sen vaikutuksia on tutkittu jo kaksi vuosikymmentä. Samalla on huomattu, että sitä harjoitetaan kuitenkin vielä verrattain vähän käytännössä. (Gajendran & Harrison, 2007, 1524.) Pyöriän (2009, 35) mukaan etätyön todellinen yleistymisen on tapahtunut vasta 90-luvun aikana. Organisaatiotason suhtautuminen etätyöhön on tämän vuoksi usein vielä vaihtelevaa.

Työterveyslaitoksen Etätyöpäivä.fi –sivuston mukaan vain 56 % suomalaisista uskoo työkaverinsa olevan etätyössä tehokas vaikka tutkimustulokset osoittavat etätyön päinvastoin myötävaikuttavan työntekijän tehokkuuteen (Heinonen, 2005, 17). Etätyön on huomattu poistavan työmatkaan käytettyä aikaa ja vähentävän työn keskeytymistä. Samalla sen on huomattu lisäävän työtyytyväisyyttä. (Heinonen, 2005, 17.) Näin ollen organisaatio voi etätyömahdollisuutta tarjoamalla tukea työntekijän tehokkuuden lisääntymistä sekä parantaa työtyytyväisyyttä. Etätyöhön liittyy kuitenkin myös haastavia tekijöitä kuten viestinnälliset ongelmat, mahdolliset huonontuneet työyhteisön sosiaaliset suhteet sekä valvonnan tiukentamiseen liittyvä työtyytymättömyys (Gajendran & Harrison, 2007, 1524). Etätyötä harkitsevan tai jo harjoittavan työnantajan on siis tärkeä tietää, minkälaisia vaikutuksia etätyöllä tiedetään olevan yksilöön ja organisaatioon. Ojalan ja Pyöriän (2013, 61) mukaan etuasemassa ovat ne organisaatiot, joiden päättäjät ovat jo lähtötilanteessa kykeneviä huomioimaan mahdolliset tulevat haasteet ja niihin liittyvät jännitteet. Näin ollen he kykenevät seuraamaan etätyön onnistumisia ja haasteita reaaliaikaisesti. Kyvykäs, etätyöhön perehtynyt esimies on täten vahvuus organisaatioille etenkin tulevaisuudessa.

Etätyöstä on puhuttu paljon viime vuosikymmeninä ja keskustelu sen mahdollisesta yleistymisestä on ollut aktiivista (Vartiainen, Hakonen, Mannonen, Nieminen, Ruohomäki & Vartola, 2007, 8). Etätyön tai työn joustavuuden yleisyyttä on kuitenkin haasteellista mitata käsitteisiin liittyvien moninaisten merkitysten vuoksi. Joidenkin arvioiden mukaan 28 % palkansaajista teki vähintään satunnaisesti etätyötä vuonna 2013 (Työterveyslaitos: Etätyöpäivä.fi). Arviot vaihtelevat hyvin paljon riippuen etätyön käsitteen määrittelystä. Suomessa etätyön yleisyys on kuitenkin hyvin korkealla suhteessa muihin pohjoismaihin (Ojala & Pyöriä, 2013, 57). Työturvallisuuskeskuksen ja työterveyslaitoksen yhdessä muodostaman työsuojelupaneelin (Toivanen & Janhonen, 2014, 4) mukaan etätyömahdollisuus olisi olemassa yli puolella työpaikoista, mutta mahdollisuutta pääsee käyttämään vain rajattu osa henkilöstöstä.

Työsuojelupäälliköt ja -valtuutetut ovat perustelleet etätyön sopimattomuutta niin yksilöiden kuin myös yhteisön näkökulmasta. Yhteisöön liittyviä perusteluja ovat muun muassa työn luonteeseen liittyvä soveltumattomuus, tietoturvaan ja salassapitoon liittyvät syyt sekä työkuultuurin kehittymättömyys etätyöskentelyyn sopivaksi. Yksilön näkökulmasta syyksi nähtiin sen sijaan etätyöhön soveltuvien laitteiden puuttuminen, haluttomuus tehdä etätöitä tai luottamuksen puute. (Toivanen & Janhonen, 2014, 5-6.) Voidaan siis tulkita, ettei etätyömahdollisuutta hyödynnetä suomalaisissa organisaatioissa vielä kaikilla teknologiaratkaisujen sallimilla tasoilla.

Suomalaisen työelämän tulevaisuus näyttää varsin erilaiselta aiempaan vuosikymmeneen verrattuna. Alasoinin ym. (2012, 12–13) tekemän raportin mukaan tulevaisuuden johtamisen kohteena on verkosto, joka koostuu monenlaisista toimijoista ja arvoyhteisöistä. Samalla johtajuus hajaantuu verkoston sisällä jakaen vastuuta tiimin jäsenille yhä enemmän. Näin ollen esimiehiltä odotetaan raportin mukaan tulevaisuudessa entistä enemmän vuorovaikutteista ja valmentavaa esimiesroolia. Työn organisoinnin uskotaan siis jakautuvan vahvemmin työntekijöille itselleen, jolloin yksilöiden henkilökohtaiset organisointitaidot korostuvat. Samalla työn organisointi koskettaa enemmän työntekijöiden yksityiselämää, sillä se rikkoo työn ja vapaa-ajan välistä rajaa. (Alasoini ym. 2012, 15–17.) Esimiehiltä odotetaan tulevaisuudessa erilaisia kykyjä alaistensa ohjaamiseen kuin aikaisemmin. Edellä mainitun raportin mukaan (2012, 18) työn uskotaan olevan vuonna 2030 hajautettua niin ajan kuin myös paikan suhteen. Perinteinen työpaikka saattaa olla enää tiimien satunnainen

kohtaamispaikka, mikä samalla muuttaa myös totuttua tapaa johtaa. Tämä vahvistaa tutkimuksen käsitystä etätyön yleistymisestä Suomessa, jolloin myös johtamisen laadun säilymisestä ja vuorovaikutteisuuden ylläpitämisestä on syytä pitää huolta.

## 2.2 Etätyön vuorovaikutteinen johtaminen

Johtamisen tutkimuskenttä on laaja. Johtajuusteorioita ovat kontingenssiteoriat, piirreteoriat, käyttäytymisteoriat sekä transaktionaaliset ja transformationaaliset teoriat. Kontingenssiteorioita on tutkinut muun muassa Fiedler (1972), piirreteorioita Stogdill (1974), käyttäytymisteorioita Mintzberg (1980) sekä transaktionaalista ja transformationaalista teoriaa Burns (1978) sekä Bass (1985). Suomessa johtamista ovat tutkineet paljon Sydänmaanlakka (2004), joka on tutkinut älykästä johtamista sekä Pirnes (2003), joka on tutkinut johtamiskäyttäytymistä ja sen tilannesidonnaisuutta. Lisäksi johtamista suomalaisissa organisaatioissa on tutkinut Nissinen (2004), joka on kehittänyt Bassin transformationaalisen johtamisen teorian avulla syväjohtamisen teorian.

Tämän tutkimuksen vuorovaikutteisen etätyön johtamisen teoreettinen viitekehys on kahdenvälisen esimies-alaisuuden teoria (leader-member exchange, LMX). LMX-teorian mukaan johtajuus rakentuu johtajan ja alaisen kanssakäymisen myötä (Uhl-Bien, 2006, 656). Vuorovaikutussuhde voidaan kokea matalalaatuiseksi vuorovaikutussuhteeksi (low-quality exchange relationship) tai korkealaatuiseksi vuorovaikutussuhteeksi (high-quality exchange relationship) (Graen & Uhl-Bien, 1995, 227). Tutkimuksen vuorovaikutteisen johtamisen teoreettinen pohja asemoituu transformationaalisen johtajuuden teoriaan. Transformationaalinen eli muutokseen orientoitunut johtajuus käsittelee esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutussuhdetta. Muutosjohtaja nostaa esille hänen ja hänen alaisensa yhteisiä mielenkiinnon kohteita sekä herättää muutoksen tarpeen alaisessaan. Tämän avulla alaisella on potentiaalia ylittää omat kykynsä. (Bass & Bass, 2008, 618.) Samalla transformationaalinen johtajuus luo luottamusta tiimin jäsenten kesken (Braun, Peus, Weisweiler & Frey, 2013, 279).

Transformationaalisen johtamistavan on todettu korreloivan positiivisesti kahdenvälisen esimies-alaisuuden laatuun. (Tejeda & Scandura, 1994, Bassin & Bassin, 2008, 626 mukaan.) Näin ollen muutokseen ja kehitykseen kannustava johtamistapa parantaa esi-

miehen ja alaisen välistä vuorovaikutussuhdetta. Bassin ja Bassin (2008, 626) mukaan vuorovaikutussuhde voi olla alkuun transaktionaalinen ja muuttua syventyessään transformationaaliseksi. Tämän myötä muutosjohtajuus luo perustaa tässä tutkimuksessa käytettävälle LMX-teorialle, mutta sitä ei itsessään käsitellä tässä tutkielmassa enempää. Seuraavassa kappaleessa perehdytään syvemmin kahdenvälisen esimies-alaisuuden teoriaan (LMX).

### **2.2.1 Kahdenvälisen esimies-alaisuuden teoria (LMX-teoria)**

Kahdenvälisen esimies-alaisuuden teorian (leader-member exchange, LMX) mukaan johtajuus rakentuu johtajan ja alaisen kanssakäymisen sekä toisiinsa vaikuttamisen myötä. LMX-teoria keskittyy näin ollen arvioimaan esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen laatua. (Uhl-Bien, 2006, 656; Yukl, 2010, 235; Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi, 2013, 20.)

LMX-teorian mukaan johtajat kehittävät alaisiinsa erilaisia suhdetason rooleja, jotka muokkautuvat vuorovaikutuksessa (Hackman & Johnson, 2004, 75). Vuorovaikutussuhde voidaan kokea matalalaatuiseksi vuorovaikutussuhteeksi (low-quality exchange relationship) tai korkealaatuiseksi vuorovaikutussuhteeksi (high-quality exchange relationship). Korkealaatuisten vuorovaikutussuhteiden alaiset päätyvät näin ollen sisäpiiriin eli vahvaan ryhmään kuulumisen kokemukseen (in-group) ja matalalaatuisten vuorovaikutussuhteiden alaiset päätyvät ulkopiiriin eli ulkopuolisuuden kokemukseen (out-group). (Graen & Uhl-Bien, 1995, 227.) Esimiehellä on siis yksilöllinen vuorovaikutussuhde jokaisen alaisensa kanssa (Kuvaas, Buch, Dysvik & Haerem, 2012, 3). Nuutisen ym. (2013, 21) mukaan tämä ilmenee muun muassa sitä kautta, miten paljon työntekijät kokevat saavansa resursseja ja tukea työnsä tekemiseen. Vuorovaikutussuhteen ollessa matalalaatuinen saa alainen vain vähän resursseja työnsä tekemiseen toisin kuin korkealaatuisen vuorovaikutussuhteen tilanteessa, jolloin alainen saa paljon resursseja ja tukea työnsä tekemiseen.

Vuorovaikutussuhde etenee prosessinomaisesti kolmen vaiheen mukaan. Ensimmäisessä vaiheessa esimies ja alainen ovat ”ventovieras” - vaiheessa ja he kohtelevat toisiaan organisaatirooliensa mukaisesti virallisesti. (Graen & Uhl-Bien, 1995, 230.) Tässä vaiheessa kyse on matalalaatuisesta suhteesta ja alainen on ulkopiirissä (Hackman &

Johnson, 2004, 75). Graenin ja Uhl-Bienin (1995, 230) mukaan matalalaatuisessa vuorovaikutussuhteessa (low-quality exchange) alaiselta odotetaan vain minimisuoritusta, eikä johtaja pyri aktiivisesti vahvistamaan suhdetta. Johtaja jakaa alaisen kanssa vaan välttämättömimmät tiedot, eikä alainen välttämättä koe olevansa erityisen tärkeä. Suhteen on kuitenkin mahdollista kehittyä tästä ”tuttava”-vaiheeseen, jolloin esimies ja alainen jakavat keskenään hieman enemmän tietoa niin työ- kuin myös henkilökohtaisella tasolla. Tämä tapahtuu kuitenkin vielä rajatusti. Suhteen syventyessä tästä vielä enemmän, on silloin kyse ”kumppanuus”-vaiheesta, jolloin esimiehen ja alaisen välinen suhde on kypsynyt tunnetasolla. Tässä vaiheessa on jo kyse korkealaatuisesta suhteesta (high-quality exchange). (Graen & Uhl-Bien, 1995, 230.) Samalla alainen on päässyt sisäpiiriin (Hackman & Johnson, 2004, 75).

Korkealaatuiset suhteet liittyvät luottamukseen, toisesta pitämiseen sekä kunnioittamiseen. Samalla tähän sisältyy ajatus molemminpuolisesta vaihdannasta. Hillin, Kangin ja Seon (2014, 774) mukaan korkealaatuiset suhteet edesauttavat alaisen tunnetta työssä voimaantumisesta ja se on samalla yhteydessä työmotivaatioon. Näissä suhteissa alainen yleensä kokee olevansa johtajalle tärkeä ja alainen pääsee usein lähemmäksi hänelle tärkeää tietoa. Korkealaatuisissa suhteissa alainen pääsee useammin myös osaksi päätöksentekoa ja hänen vastuunsa oman työn organisoinnista kasvaa. (Hill ym., 2014, 774.) Näin ollen esimies-alaisuuden laadun ollessa korkea ja esimiehen tarjotessa alaiselle lisävastuuta ja mielenkiintoisia työtehtäviä, oletetaan myös työntekijän olevan entistä motivoituneempi työssään. On kuitenkin mahdollista, ettei esimiehen ja alaisen suhde etene ”ventovieras”-vaiheesta ollenkaan (Graen & Uhl-Bien, 1995, 232). Tässä tapauksessa vuorovaikutussuhde jää matalalaatuiseksi suhteeksi eikä vastavuoroinen luottamus pääse kehittymään.

LMX-teoria perustuu siis johtajan ja alaisen vuorovaikutteiseen kanssakäymiseen ja tämän avulla tapahtuvaan vaikuttamiseen. Korkealaatuisessa suhteessa esimiehen tulee keskittyä luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitoon sekä kommunikaation vastavuoroisuuteen. Tämän tutkimuksen kohdalla kyseessä on verkossa toimiva vastavuoroisuus. Hillin ym. (2014, 781) mukaan teknologisten välineiden kautta kommunikointi ja psykologinen voimaantuminen ovat positiivisesti yhteydessä korkealaatuisen suhteeseen. Näin ollen korkealaatuinen vuorovaikutussuhde parantaa teknologiavälitteistä kommunikaatiota ja antaa alaiselle tunteen työssä



voimaantumisesta. Voidaan siis päätellä, että alaisen onnistuminen etätyössä, etenkin työn merkityksellisyyden ja omiin kykyihin luottamisen näkökulmasta, on yhteydessä siihen, miten vahvaksi alainen kokee esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen.

Useimmiten vaihtosuhteet kehittyvät ajan kanssa molempien osapuolien toimesta. Yuklin, O'Donnellin & Taberin (2009, 289) tutkimuksessa huomattiin, että johtamistapaan liittyvillä tekijöillä on merkitystä siinä, miten onnistuneeksi esimies-alaisuuden vuorovaikutteisuus käsitetään. Esimerkin kautta johtamisella nähtiin olevan yhteys LMX-teoriaan. Taustaoletuksena tutkimuksessa nähtiin kuitenkin se, että johtaja on aidosti kiinnostunut alaisen hyvinvoinnista. Näin ollen huomattiin, että kun johtaja huolehtii alaisen hyvinvoinnista, toimii hän samalla myös esimerkkinä alaiselle sekä parantaa esimies-alaisuutta. Toisaalta on kuitenkin mahdollista, että alainen kokee johtajan esimerkillisen käytöksen harhaisen positiivisesti niissä tapauksissa, joissa esimiehellä ja alaisella on jo valmiiksi hyvä vuorovaikutussuhde. (Yukl ym., 2009, 296.) Toimiva vuorovaikutussuhde on kuitenkin sidoksissa esimies-alaisuuden onnistumiseen. Näin ollen johtamisen laatua voidaan samalla tutkia vuorovaikutussuhteen onnistumisen kautta (Drucker, 2005, 25).

Tässä tutkimuksessa perehdytään siihen, miten vuorovaikutteisuus toteutuu etenkin etätyössä, jolloin kanssakäyminen tapahtuu teknologiavälitteisesti. Olennaisena tekijänä on se, miten esimies kykenee rakentamaan ja ylläpitämään korkealaatuista vuorovaikutussuhdetta alaisen työskennellessä osittain etänä. Pyrkimyksenä on siis keskittyä siihen, miten luottamuksen rakentaminen etätyössä tapahtuu ja kuinka teknologiavälitteinen johtaminen toimii. Näiden avulla esimiehen on mahdollista pyrkiä kehittämään ja ylläpitämään korkealaatuista vuorovaikutussuhdetta alaisen ollessa etätyössä. Seuraavissa kappaleissa käsitellään näin ollen luottamuksen rakentamista etätyössä sekä teknologiavälitteistä johtamista.

### **2.2.2 Luottamuksen rakentaminen etätyössä**

Luottamuksen rakentaminen on yksi teknologiavälitteisen työn johtamisen ydinpilareista (Savolainen, 2013, 291; Henttonen & Blomqvist, 2005, 108). Etätyön johtajan tehtävänä on motivoida tiimiään luottamuksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Luottamuksen rakentaminen on kuitenkin aikaa vaativa tehtävä ja se vaatii esimieheltä aktiivi-

vista osallistumista. Snellmanin (2014, 1257) mukaan esimies voi rakentaa onnistunutta luottamusta poistamalla epävarmuutta, ylläpitämällä positiivista ilmapiiriä sekä keskittymällä tehokkaaseen kommunikointiin. Savolaisen (2013, 293) mukaan luottamuksen rakentumista etätyössä edistää lisäksi esimiehen helposti lähestyttävyyys, rehellisyys sekä tasa-arvoinen kohtelu. Lisäksi positiivisena tekijänä luottamuksen kehittämisessä voidaan nähdä esimiehen antama palaute, mahdollisuus osallistua päätöksentekoon sekä esimiehen hyvä reagointinopeus alaisen yhteydenottoihin (Henttonen & Blomqvist, 2005, 115). Samaa näkökulmaa edustavat myös Guinalfú & Jordán (2016,10), jotka korostavat oikeudenmukaisuuden sekä empatian merkitystä verkkotiimien luottamuksen rakentamisessa. Heidän mukaansa alaisten tulee kokea empatiaa esimiestään kohtaan sekä tuntea tulevansa kohdelluiksi oikeudenmukaisesti, jotta he voivat luottaa esimieheensä. Esimiehen tulee näin ollen olla samaistuttava ja hänen tulisi pyrkiä kohtelemaan alaisiaan tasavertaisesti teknologiavälitteisesti työskentelevissä tiimeissä. Toisaalta etätyömahdollisuus jo itsessään voidaan tulkita vastavuoroisen luottamuksen osoitukseksi (Ojala & Pyöriä, 2013, 60).

Esimiehen ja alaisen olisi kuitenkin tärkeä olla tekemisissä vapaampien, epävirallistempien keskustelujen puitteissa (Savolainen, 2013, 293; Henttonen & Blomqvist, 2005, 115). Epävirallisempi tilanne voi tuoda esille uusia keskustelunaiheita, mitä ei olisi välttämättä ilmentynyt virallisen, työhön keskittyneen, keskustelun aikana. Samalla työntekijä saattaa nostaa esille esimerkiksi hänen yksityiselämänsä haasteita, mitkä voivat olla yhteydessä työn suorittamiseen (Nuutinen ym. 2013, 57). Nuutisen ym. (2013, 59) mukaan epävirallisten keskustelujen uskotaan siis olevan avuksi luottamuksen rakentamisessa. Vuorovaikutteisuus ei näin ollen ole rajattu vain työsidonnaiseen formaaliin keskusteluun, vaan esimiehelle ja alaiselle olisi korkealaatuisen suhteen takaamiseksi hyvä mahdollistaa myös muita vapaamuotoisempia keskusteluhetkiä. Luottamuksen rakentaminen vaatii siis aktiivista otetta niin esimieheltä kuin myös alaisilta.

### **2.2.3 Teknologiavälitteisen johtamisen erityispiirteitä**

Tämän päivän johtamisessa painottuu teknologiavälitteisyys sekä työntekijöiden hallussa olevan tiedon johtaminen (Savolainen, 2013, 289). Työn siirtyessä entistä useammin verkkoon, tulee näin ollen myös johtamisesta osittain teknologiavälitteistä. Teknologiavälitteinen johtaminen (technology-mediated leadership) pohjautuu yleensä joko fyysi-

seen maantieteelliseen etäisyyteen esimiehen ja alaisen välillä tai toisaalta taas työtapaan, jossa käytetään apuna teknologisia kommunikointivälineitä, kuten sähköpostia tai puhelinta (Savolainen, 2013, 288). Näin ollen etätöiden johtaminen vaatii esimieheltä kykyä vuorovaikutuksen johtamiseen teknologiavälitteisesti.

Teknologiavälitteinen johtaminen tuo mukanaan uudenlaisen suhteen esimiehen ja alaisen välille sillä se siirtää vuorovaikutuksen ainakin osittain verkkoon. Esimiehen tulee pystyä siirtämään hyvä kommunikaatio, luottamuksen rakentaminen ja ylläpito sekä alaisesta huolehtiminen ja tukeminen verkkoon. Tässä avainasemassa on vuorovaikutteisuuden onnistuminen. Etätöntekijöitä johdetaan viestimällä selkeästi yhteisistä tavoitteista ja motivoimalla työntekijöitä työskentelemään niitä kohti (Humala, 2007, 22; Savolainen, 2013, 290). Kommunikoinnin onnistuminen ei ole kuitenkaan itsestäänselvyys esimiehen ja alaisen välillä. Teknologiavälitteinen kommunikaatio voi altistaa väärinymmärryksille nonverbaalisten vihjeiden puuttuessa. Esimiehelle voi olla myös haastavampaa varmistaa tiedon sujuva kulkeutuminen kaikille osapuolille (Snellman, 2014, 1258). Esimiehellä on näin ollen siis suuri vastuu kommunikoinnin edistäjänä ja tiedon välittämisen varmistajana.

Tutkimuksen johtajuusteoreettisessa viitekehyksessä ei ole erikseen konkretisoitu, miten vuorovaikutteinen johtajuus voi toteutua teknologiavälitteisessä ympäristöissä. Tämän vuoksi seuraavaan tarkasteluun on koottu niitä tekijöitä, jotka ovat keskeisiä LMX-teorian mukaisen korkealaatuisen vuorovaikutuksen ja siihen liittyvän luottamuksen saavuttamiseksi etätöympäristössä. Teknologiavälitteisessä johtamisessa korostuvat etenkin sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen, alaisen itsensä johtamisen tukeminen ja tavoitteiden asettaminen sekä osaamisen kehittämisen tukeminen. Lisäksi merkittäviä tekijöitä ovat työhyvinvoinnista huolehtiminen ja kuormittumisen tunnistaminen sekä kasvokkain tapaamisen säilyttäminen. Nämä voidaan nähdä teknologiavälitteisen johtamisen erityispiirteinä ja näin ollen niitä käsitellään seuraavaksi tarkemmin.

#### *Sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen*

Etätö on yhteydessä sosiaalisten suhteiden muutokseen. Ojalan ja Pyöriän (2013, 62) mukaan etätöiden ei kuitenkaan tarvitse tarkoittaa sosiaalisten suhteiden heikentymistä etätöntekijän työskennellessä mahdollisesta tiimistään erillään. He korostavat enemmänkin etätöiden tuomaa työrauhan lisääntymistä ja toisaalta taas läsnäolopäivien tuomia

positiivisia puolia sosiaalisissa suhteissa. Etätyön esimiehen tehtävänä on näin ollen pitää huolta etätyöntekijöiden sosiaalisista suhteista työorganisaatiossa hyvän ryhmäytymisen kautta. Samalla esimiehen tulisi varmistaa, että etätyötä tekevät ovat varmasti samantarvoisessa asemassa läsnä olevien työntekijöiden kanssa (Ojala & Pyöriä, 2013, 61). Esimiehen tulisi siis kohdella kaikkia työntekijöitä samantarvoisesti työskentelivät he sitten läsnä tai etänä.

Yuklin (2002, 323–324) mukaan verkkotiimien ryhmähenkeä voidaan rakentaa korostamalla yhteisiä arvoja ja kiinnostuksenkohteita, kertomalla ryhmän yhteisistä saavutuksista sekä kannustamalla yhteiseen sosiaaliseen kanssakäymiseen ja tapaamisiin. Etätyöntekijöiden ei siis tarvitse työskennellä täysin yksin vaan useille voi sopia yksintyöskentelyn ja ryhmätyöskentelyn yhdistäminen. Tätä edustaa osittainen etätyöskentely. Esimiehen on hyvä myös kannustaa ryhmää olemaan aktiivisesti tekemisissä toistensa kanssa, jolloin jokainen kokisi olevansa osa suurempaa ryhmää ja näin ollen ylläpitävänsä sosiaalisia suhteita myös etätyöskentelypäivinä.

#### *Alaisen itsensä johtamisen tukeminen ja tavoitteiden asettaminen*

Etätyöntekijän esimiehen tulee kyetä johtamaan alaisen taitoja samoin kuin tunnistamaan heidän mahdolliset puutteensa. Yksi etätyöntekijän tärkeimmistä taidoista on kyky itsensä johtamiseen. Sitä korostaa johtamista pitkään tutkinut Peter Drucker (2005, 21). Hänen mielestään yksilön on tärkeä tuntea hyvin omat toimintatapansa ja tätä kautta kyetä arvioimaan se, miten hän suoriutuisi parhaiten tehtävistä. Etenkin etätyössä itsensä johtaminen on siis olennaisessa roolissa ja sen voidaan nähdä olevan erittäin olennainen tekijä etätyöskentelyn onnistumiselle. Näin ollen siirryttäessä etätyöhön, tulisi esimiehen tarkistaa työntekijän kykeneväisyys suorittaa työ etänä. Esimiehen tehtävänä on analysoida alaisen kyvykkyys itsensä johtamiseen ja sitä kautta etätyön tekemiseen.

Etätyön tekeminen pohjautuu alaisten työajan johtamisen sijaan tavoitteiden johtamiseen. Esimiehen tulee asettaa etätyöntekijälle selkeät tavoitteet ja aikataulu työn tekemiselle (Helle, 2005, 28). Esimiehen tulee siis olla kykeneväinen muodostamaan niin lyhemmän kun myös pidemmän aikavälin tavoitteita etätyötä tekeväille alaiselleen. Tämä tapahtuu kuitenkin yhdessä alaisen kanssa. Sydänmaanlakan (2000, 81) mukaan yksilön kannalta on olennaista, että hän kykenee hahmottamaan omien toimiansa merkityksen

isommassa mittakaavassa. Tämän avulla alainen kykenee toimimaan itseohjautuvasti ja pääsemään parempiin suorituksiin. Tavoitteiden asettaminen yhdessä ja sitä kautta suorituksen johtaminen on siis tärkeä henkilöstöjohtamisen prosessi. (Sydänmaanlakka, 2000, 75.) Pyöriän (2009, 40) mukaan etenkin etätyö vaatii esimieheltä keskittymistä työn lopputulokseen sen sijaan, että hän johtaisi ainoastaan itse työsuoritusta tai valvoisi työhön käytettävää aikaa. Toisin sanoen esimies seuraa pääasiassa tavoitteiden toteutumista tehtyjen työtuntien sijaan. Samalla esimiehen tulisi seurata työn tavoitteiden toteutumista kokonaisuutena eikä valvoa jokaista työsuoritusta erikseen.

#### *Osaamisen kehittämisen tukeminen*

Esimiehen tulee myös huolehtia alaisen osaamisen kehittymisestä etätyössä. Vartiainen, Kokon ja Hakosen (2004, 138) mukaan tarve osaamisen kehittämisestä voi nousta esille niin yksilön kuin myös organisaation lähtökohdista. Yksilö voi itse havaita tarpeen oman osaamisensa kehittämiseksi tai toisaalta organisaatio voi toivoa yksilöltä uudenlaisia taitoja. Yksilön saattaa olla kuitenkin haasteellista tiedostaa organisaation tulevaisuuden odotukset hänen omasta osaamisestaan etenkin etänä työskennellessä. Näin ollen organisaation tulee aktiivisesti tiedottaa sen tulevaisuuden suunnasta myös etätyöntekijöille, jolloin myös heille mahdollistetaan oman osaamisen ajankohtainen kehittäminen. Apuna osaamisen kehittämisessä voidaan käyttää esimerkiksi säännöllisiä keskusteluita, mentorointia tai harjoitustöitä. (Vartiainen ym., 2004, 139.) Tämän perusteella esimieheltä odotetaan aktiivisuutta sekä kykyä omien alaistensa kykyjen analysointiin ja mahdollisten kehittämistarpeiden tunnistamiseen. Toisaalta työntekijä voi itse myös nostaa asian esille halutessaan ja sitä kautta hallita oman osaamisen kehittymistä.

#### *Työhyvinvoinnista huolehtiminen ja kuormittumisen tunnistaminen*

Etätyön johtamisen osa-alueeseen kuuluu myös etätyöntekijöiden hyvinvoinnista ja kuormittumisesta huolehtiminen. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen (stm.fi, 2016) mukaan työhyvinvointi syntyy työn mielekkyyden, terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin kokonaisuudesta. Työn pilkkoutuessa pieniin palasiin ja ollessa projektiluontoisempaa, on vaarana työntekijän ylikuormittuminen (Alasoini ym. 2012, 19). Hajautetun työn kuormitustekijät eroavat joiltakin osin työpaikalla suoritettavan työn kuormituksista. Kuormitustekijöiden tunnistaminen työntekijän työskennellessä pääosin tai osittain etänä voi olla esimiehelle haasteellisempaa kuin työntekijän työskennellessä läsnä työpaikalla. Läsnä ollessa esimies pystyy tarkkailemaan alaisen elekieltä paremmin ja

tulkitsemaan mahdollisesti myös hänen kuormitustilaansa tarkemmin.

Vartiaisen ym. (2004, 148) mukaan yksin työskenteleminen etäpäivinä saattaa aiheuttaa työntekijälle irrallisuuden, eristäytyneisyyden tai epävarmuuden tunteita. Ryhmän ja siitä kumpuavan seuran puute saattaa siis vaikuttaa yksilön työskentelyyn heikentävästi ja siten kuormittaa työntekoa. Henkisesti rasittavan tietotyön tuomat tuntemukset voivat samaten näkyä työperäisenä stressinä ja kuormittumisena. Näiden laukaisijana saattaa toimia juuri työympäristön muutokset, kuten siirtyminen etätööhön (Alasoini ym. 2012, 26.) Työntekijä saattaa kokea entistä korkeampaa painetta työn suorittamisesta saatuaan luvan etätöihin, mikä voi johtaa ylityötunteihin (Heinonen, 2005, 18). Etätö ja siitä hyvin suoriutuminen saatetaan siis nähdä kunnia-asiana. Ojalan ja Pyöriän (2013, 60) mukaan etätö aiheuttaa stressioireita noin viidennekselle pohjoismaisista työntekijöistä. Toisaalta sama tilanne mahdollistaa työn itsenäisemmän suorittamisen sekä mahdollisesti paremman työrauhan. Mahdollisuus etätöihin voi siis tuoda mukanaan positiivisia vaikutuksia kuten paremman keskittymisen työpäivän aikana, mutta se saattaa nostaa esille myös irrallisuuden tunteita ja ylikuormittuneisuutta. Kuormitustekijöitä tulisi analysoida yhdessä työntekijän kanssa, jolloin mahdollisiin haittatekijöihin voidaan reagoida ajoissa.

#### *Kasvokkain tapaamisen säilyttäminen*

Henttonen ja Blomqvist (2005, 115) uskovat kasvokkain tapaamisen merkitykseen luottamuksen rakentamisessa ja he suosittelevatkin tapaamista ennen varsinaisen teknologiavälitteisen työskentelyn aloitusta. Näin tiimille rakentuu sosiaalisen kanssakäymisen kautta yhteinen luottamus. Samaan uskoo myös Savolainen (2013, 293–294), jonka mukaan kasvokkain tapaaminen on välttämätöntä onnistuneelle esimies-alaisuutele etenkin suhteen alussa. Verkon kautta johtaminen ei siis poissulje kasvokkain tapahtuvan kanssakäymisen merkitystä. Tarve on kuitenkin siirtynyt näiden molempien muotojen yhdistämiseen eli sekä kasvokkaiseen viestintään että verkon kautta tapahtuvaan teknologiavälitteiseen viestintään. Humalan (2007, 89) mukaan on tärkeää järjestää verkon kautta työskenteleville ryhmäläisille ja heidän esimiehilleen mahdollisuus tavata tarpeen tullen kasvokkain. Nämä tapaamiset tulisi olla huolellisesti valmisteltuja, jotta osallistujat kokisivat tilanteen mielekkääksi.

Savolainen (2013, 293–294) korostaa kasvokkain tapaamisen merkitystä etenkin kehityskeskustelujen ja ongelmanratkaisun yhteydessä. Näissä tilanteissa esimiehen ja alaisen voi olla luonnollisempaa käydä spontaanisti läpi esiin heränneitä kehitysehdotuksia ja mahdollisia ongelmia. Johtaminen tapahtuu siis harvoin täysin verkkovälitteisesti, mutta teknologiavälitteisen johtamisen hallitseminen on olennainen osa tämän päivän johtamista. Verkossa tapahtuva kommunikointi voi aiheuttaa kuitenkin haasteita. Moni pitää edelleen teknologiavälitteistä kommunikointia etäisempänä ja hankalampana (Savolainen, 2013, 293). Tämän vuoksi korostuu esimiesten merkitys verkkovälitteisen kommunikaation tukijana ja kehittäjänä. On kuitenkin keskeistä tiedostaa se, että niin verkossa tapahtuvassa johtamisessa kuin myös kasvokkain tapahtuvassa johtamisessa johdetaan ihmisiä teknologian sijaan (Annunzio 2011, Kortelainen 2004, Humalan, 2007, 20 mukaan). Teknologiset yhteydenpitovälineet ovat vain apuväline, jotka auttavat fyysisesti eri tiloissa sijaitsevien ihmisten välisessä kommunikoinnissa.

Teknologiavälitteinen johtaminen vaatii esimieheltä siis kykyä teknologiavälitteiseen kommunikointiin, alaisen sosiaalisten suhteiden ylläpitämiseen tiimityöskentelyn merkeissä sekä alaisen itsensä johtamisen ja osaamisen kehittymisen tarkasteluun. Lisäksi esimiehen tulee huolehtia etätyötä tekevän alaisen työhyvinvoinnista ja sopivasta kuormittumisesta, sopia kasvokkain tapaamisia kahden kesken ja tiimin kanssa, sekä asettaa selkeitä tavoitteita alaisilleen. Etätyöntekijän esimieheltä vaaditaan monenlaisia taitoja, jotta teknologiavälitteinen vuorovaikutussuhde onnistuu.

Tässä tutkielmassa perehdytään siis siihen, miten vuorovaikutteinen johtaminen toteutuu etätyössä ja minkälaisia erityispiirteitä etätyö tuo esimiestyöhön. Tutkimuksen teoreettiseksi viitekehikseksi on valittu kahdenvälisen esimies-alaisuuden teoria (leader-member exchange, LMX-teoria), jonka mukaan johtajuus rakentuu johtajan ja alaisen kanssakäymisen myötä (Uhl-Bien, 2006, 656).

### 3 Tutkimuskysymykset

Tässä tutkielmassa perehdytään siihen, miten vuorovaikutteinen johtaminen toteutuu etätyössä ja minkälaisia erityispiirteitä etätyö tuo esimiestyöhön. Tutkimuksen teoreettiseksi viitekehykseksi on valittu kahdenvälisen esimies-alaisuuden teoria (leader-member exchange, LMX-teoria), jonka mukaan johtajuus rakentuu johtajan ja alaisen kanssakäymisen myötä (Uhl-Bien, 2006, 656). Vuorovaikutussuhde voidaan kokea matalalaatuiseksi vuorovaikutussuhteeksi (low-quality exchange relationship) tai korkealaatuiseksi vuorovaikutussuhteeksi (high-quality exchange relationship).

Tutkielmassa keskitytään siihen, miten esimiehet ylläpitävät korkealaatuisia suhteita. Esimiehen tulee Graenin ja Uhl-Bienin (1995, 227) mukaan näitä rakennettaessa keskittyä luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitoon sekä kommunikaation vastavuoroisuuteen. Etätyön erityispiirteillä on tarkoitus kuvata niitä asioita, joiden merkitys korostuu johtamistyössä erityisesti etätyön yhteydessä. Erityispiirteellä siis ikään kuin verrataan tilanteeseen, jossa esimies ja alainen työskentelevät pääosin samassa tilassa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys toimii teoriaohjaavasti tukena analyysille, joka suoritetaan sisällönanalyttisin menetelmin.

#### **Tutkimuskysymykset ovat:**

1. Miten vuorovaikutteisuus toteutuu etätyössä ja minkälaisia haasteita etätyö tuo esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutussuhteeseen?
2. Mitä erityispiirteitä etätyö tuo vuorovaikutteiseen johtamiseen?



## 4 Tutkimusmenetelmät

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, miten vuorovaikutteinen johtajuus toteutuu etätyön johtamisessa ja minkälaisia erityispiirteitä ja haasteita etätyö tuo johtamiseen. Näin ollen tutkimuksen keskipisteenä ovat esimiehet, joiden alaiset ovat etätyössä. Tutkimuksen aineisto analysoitiin laadullisin menetelmin sisällönanalyysin avulla.

### 4.1 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla marras-joulukuussa 2015. Haastatteluun osallistui 12 pääkaupunkiseudulla toimivan yrityksen, kunnallisen toimijan ja järjestön esimiestä, jotka toimivat esimiehenä pääosin tai osittain etätyössä oleville alaisilleen. Kaikki haastattelut toteutettiin haastateltavien työpaikkojen toimitiloissa ja haastattelut nauhoitettiin analysoinnin tueksi. Osa haastateltavista valikoitui organisaation verkkosivujen kautta. Organisaatioiden etätyömyönteisyys kävi ilmi muun muassa yrityksen arvoista, yleisistä esittelyteksteistä tai työntekijöiden lainauksista. Organisaatioiden verkkosivujen kautta löytyviin esimiehiin otettiin yhteyttä sähköpostitse tutkimuspyynnön muodossa (ks. liite 2). Vastaukset olivat pääosin myönteisiä. Kolme henkilöä ilmoitti, etteivät he kuuluneet kohderyhmään ja näin ollen kyseisiä henkilöitä ei haastateltu. Muutama henkilö kieltäytyi aikataulullisista syistä. Hakua laajennettiin tämän jälkeen Facebook-sivuille, jonka avulla haastatteluun valikoitui lisää kriteereihin sopivia henkilöitä. Anonymiteetin takaamiseksi, kaikkia haastatteluun ilmoittautua pyydettiin lähestymään yksityisviestillä.

Kaikki haastatteluun osallistuneet saivat haastattelurunon (ks. liite 1) sähköpostitse noin viikkoa ennen haastattelua. Haastattelurunko sisälsi pelkästään pääkysymykset. Apukysymysten poisjättämisellä pyrittiin välttämään kysymysten liiallista ohjaamista suuntaan tai toiseen jo ennen haastattelua. Osa haastateltavista kertoi lukeneensa rungon ennen haastattelua, mutta muutama vastaaja toi esille, etteivät he olleet aikataulullisista syistä ehtineet katsoa haastattelurunkoa läpi. Heillä oli näin ollen tietopohjana vain tutkimuspyyntösähköposti, jossa oli eritelty tutkimuksen aihe ja tarkoitus. Haastattelun alussa käytiin läpi anonymiteettiin liittyvät asiat. Haastateltaville selvennettiin, että

aineistoa käsitellään niin, ettei lopullisista tuloksista tule ilmi mistä organisaatiosta tai henkilöstä on kysymys. Lisäksi sovittiin, että haastattelunauhoitukset poistetaan sen jälkeen kun koko tutkielma on palautettu ja arvioitu.

Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Tuomen ja Sarajärven (2013, 75) mukaan teemahaastattelussa edetään ennalta valittujen teemojen mukaan niin, että tutkija voi tarkentaa teemoja kysymyksillään. Näin toimien haastatteluissa oli selkeä teemarunko, jonka pohjalta edettiin, mutta haastateltavilla oli kuitenkin mahdollisuus syventyä heille mielenkiintoiseen osa-alueeseen ja kertoa siitä enemmän. Haastattelujen kestot olivat 20 minuutista 49 minuuttiin ja niiden laskennallinen keskiarvo oli 35 minuuttia. Haastattelujen pituus vaihteli sen mukaan, kuinka syvällisesti haastateltava halusi puhua.

Haastattelijan roolissa pyrin itse olemaan mahdollisimman vahvasti kuuntelijan roolissa, jotta en ohjaisi keskustelua omien mielipiteideni pohjalta. Laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin aina mukana tutkijan subjektiivisuus, jota tutkija pyrkii usein tuomaan esille tutkimuksen luotettavuuden kuvailun avulla sekä oman subjektiivisuutensa tunnistamisella (Eskola & Suoranta, 1998, 17–18). Pyrin häivyttämään omaa subjektiivisuuttani olemalla mahdollisimman neutraali haastattelujen aikana. Minulta kuitenkin kysyttiin muutaman kerran omaa mielipidettäni keskusteltavaan asiaan. Näissä tapauksissa kerroin lyhyesti, mitä ajattelen asiasta tai mitä olen siihen mennessä huomannut nousevan esille lukemastani teoriasta. Jokainen haastattelu oli mielestäni onnistunut. Haastattelujen välillä löytyi kuitenkin erovaihteluita sen suhteen, kuinka paljon koin niistä saavani materiaalia tutkimuksen tekoa varten.

## **4.2 Aineiston käsittely ja analyysi**

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus voidaan yksinkertaisimmillaan nähdä aineiston muodon kuvauksena. Laadullinen tutkimus ei siis ajatuksellisesti tähtää määrällisen tutkimuksen tapaan tilastollisiin yleistyksiin, vaan sen tavoitteena on pystyä kuvailemaan ja tulkitsemaan ilmiötä (Alasuutari, 2011, 268). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla sitä, mitä esimiehet kertovat omasta vuorovaikutteisuudestaan etätyötä tekevien

alaistensa kanssa sekä minkälaisia erityispiirteitä he ovat huomanneet etätöiden johtamisessa.

Eskolan ja Suorannan (1998, 13–16) mukaan laadullisen tutkimuksen prosessin osat nivoutuvat toisiinsa koko tutkimuksen varrelta ja tutkimus sisältää tulkintaa niin aineistonkeruussa, analyysissä, itse tulkintavaiheessa kuin myös raportoinnissa. Tämä tuli esille myös tässä tutkimuksessa aloittaessani analysoimaan vastauksia mielessäni jo haastattelujen aikana. Haastattelujen edetessä kuulin samankaltaisia kommentteja useaan otteeseen. Tuomen ja Sarajärven (2013, 87) mukaan tämän kaltainen tilanne toi esille aineiston saturaation eli kylläntymisen. Näissä tilanteissa yhdistelin asioita jo valmiiksi mielessäni, vaikka todellinen analyysi alkoi vasta kaikkien haastattelujen jälkeen. Laadullinen analyysi koostuu Alasuutarin (2011, 39) mukaan kahdesta vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen pelkistämällä tarkoitetaan sekä aineiston tarkastelua rajatusta näkökulmasta että saatujen havaintojen yhdistämistä. Aineistosta siis ajatellaan löytyvän merkkejä samasta ilmiöstä. Arvoituksen ratkaisemisella taas viitataan toisella tavalla sanottuna tulkintaan, joka on olennainen osa laadullista tutkimusmenetelmää. Aineiston pohjalta saatuja havaintoja näin olen ensin yhdistetään ja sen jälkeen pyritään tulkitsemaan. (Alasuutari, 2011, 44.)

Sisällönanalyysi on yksi perinteisimmistä laadullisen tutkimuksen analysointitavoista. Pidän sitä tarkoituksen mukaisena myös tässä tutkimuksessa, koska sen avulla on mahdollista tuottaa tiivistetty kuvaus ilmiöstä. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavasti. Haastattelumateriaali tulee kuitenkin muokata käsiteltävään muotoon ennen aineiston varsinaista analyysiä (Tuomi & Sarajärvi, 2013, 92). Näin olen litteroin haastattelut mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Litteroitua materiaalia kertyi yhteensä 103 sivua Times New Roman fontilla koossa 11, rivivälillä 1,15. Litteroin haastattelut hyvin sanan tarkasti mutta ilman äänenpainon merkintöjä. Muutamassa kohtaa kirjasin ylös tilanteet, joissa pitkä hiljaisuus kertoi itsessään mielestäni jo jotain.

Litteroitua materiaalia voidaan varsinaisesti alkaa analysoimaan luokittelun, teemoittelun tai tyyppittelyn avulla. Luokittelussa määritellään aluksi aineistosta erilaisia luokkia, jotka sitten lasketaan yhteen ja huomioidaan syntyvien luokkien määrä. Selvennykseksi on mahdollista tehdä luokittelusta myös taulukko, josta jaetut luokat on mahdollisesti helpompi ymmärtää. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, 93.) Tässä tutkimuksessa käytettiin

luokittelua aineiston analyysin apuna. Nämä luokat on esitelty tutkimuksen tulokappaleen alussa. Sisällönanalyysin luokittelussa voi Tuomen ja Sarajärven (2013, 92) mukaan olla usein haasteena valita ne asiat, jotka ovat aineistossa olennaisia ja kiinnostavia ja toisaalta taas onnistua rajaamaan kaikki ulkopuolinen pois. Koska tutkimuksen analyysi tehtiin teoriaohjaavasti, auttoi se suuntaamaan huomioita oikeisiin asioihin. Teoreettinen viitekehys ohjasi siis muodostamaan relevantteja luokkia.

Tutkimuksen haastatteluaineisto rajautui teoreettisen viitekehysten avulla tarkemmin kahdenvälisen esimies-alaisuuteen teoriaan (LMX). Tämä valinta johtui pääosin siitä, että huomasin tutkimuksen edetessä vuorovaikutteisuuden olevan yksi tärkeimmistä tekijöistä etätyössä. Suurin ero etätyötä johdettaessa on havaintojeni mukaan juuri vuorovaikutteisuuden siirtyminen teknologiavälitteiseksi. Tämän vuoksi vuorovaikutteisen johtamisen teema sai suuremman jalansijan tutkimuksen edetessä aineiston analyysin kohdalla. Tavoitteena oli kuitenkin alusta alkaen perehtyä myös siihen, minkälaisia erityispiirteitä etätyö tuo johtamiseen. Tutkimuksen edetessä huomasin etätyön erityispiirteiden olevan osittain vuorovaikutteisen johtamisen teeman alla. Tämän vuoksi etätyön erityispiirteisiin yhdistyi muun muassa vuorovaikutteisen johtamisen kohdalla korostunut teknologiavälitteinen kommunikointi.

Alla on kuvio aineiston teorialähtöisen analysoinnin etenemisestä. Tutkielman kaikki luokittelut on suoritettu vastaavanlaisella menetelmällä.

TEEMA	ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALA-LUOKKA	YLÄ-LUOKKA
Luottamus	”Tässä on tietysti se et helposti ajatellaan siinä etätyössä et voiko työnantaja tai esimies luottaa siihen alaiseen nii se on ajatus. Mä en ite sitä oikeestaan mieti, mä lähdän siitä ajatuksesta et me aina pystytään luottaa et kukaan ei väärinkäytä sitä järjestelmää.” (n2)	Esimiehen lähtökohtainen luottamus alais- ta kohtaan on vahva	Täysi luottamus	Luottamuk- sen raken- taminen ja ylläpito
	”Mutta jos joku sen luottamuksen rikkoo ja jostain syystä jää kiinni vaikka joku näkee et se olikin kaupungilla nii sit se etätyö loppuu varmasti just siihen päivään.” (n8)	Luottamus on ehdollista ja se voi rikkoutua väärinkäytön yhteydessä	Ehdollinen luottamus	

Kuvio 2. Aineiston analysointiesimerkki teoriaohjaavasti

### 4.3 Haastattelurungon muodostaminen

Haastattelurunko (ks. liite 1) muotoutui tutkimusongelmien ja teoreettisen viitekehyksen avulla. Haastattelu alkoi yleisillä taustakysymyksillä, joiden aikana haastateltava pääsi kertomaan nykyisestä työtehtävästään ja alaisistaan. Tämän jälkeen siirryttiin teemaan ”Etätyön erityispiirteet johtamisessa”. Tämän teeman alla keskustelimme siitä, mitä etätyön johtaminen jokaisen haastateltavan kohdalla tarkoittaa ja minkälaisilla teknologilla välineillä esimiehet ovat alaisiinsa yhteydessä. Lisäksi kävimme läpi, mitä erityispiirteitä etätyö tuo johtamiseen ja mitä haasteita etätyön johtaminen voi aiheuttaa. Tämän jälkeen siirryimme teemaan ”Vuorovaikutus etätyössä” ja keskustelimme siitä, minkälainen on esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde silloin kun alainen työskentelee osittain etänä. Lisäksi keskusteluihin nousi se, miten esimiesalaissuhdetta voi ylläpitää etätyössä ja etenkin miten luottamuksen rakentaminen onnistuu. Lopuksi

pohdimme sitä, miten esimies pystyy havainnoimaan alaistensa osaamisen kehittymistä ja millä tapaa he näkevät etätyön tulevaisuuden.

Tutkimushaastatteluiden teemarunko on lyhennettynä alla. Pitkä versio on liitteissä (ks. liite 1).

### **Taustaa**

- 1) Kerro lyhyesti itsestäsi. Kuinka pitkään olet toiminut kyseisessä tehtävässä ja kuinka monta pääosin etätyötä tekevää alaista sinulla on?

### **Etätyön erityispiirteet johtamisessa**

- 2) Kerro mitä etätyön johtaminen omalla kohdallasi tarkoittaa. Mitä osa-alueita siihen kuuluu?
- 3) Mitä erityispiirteitä etätyö tuo mielestäsi johtamiseen?
- 4) Kerro konkreettisesti mitä haasteita etätyön johtaminen sinulle aiheuttaa?

### **Vuorovaikutus etätyössä**

- 5) Minkälainen on esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde etätyössä?
- 6) Millä tapaa pidät yllä esimiesalassuhdetta alaisen työskennellessä pääosin etänä?
- 7) Millä tapaa pystyt havainnoimaan ja tukemaan työntekijöiden osaamisen kehittymistä?

## **4.4 Haastateltavien esittely**

Tutkimuksen kohteena ovat yhteensä 12 pääkaupunkiseudulla toimivan yrityksen, kunnallisen toimijan ja järjestön esimiestä, jotka johtavat tällä hetkellä osittain tai pääosin etätyössä olevia työntekijöitä. Heidän alaisensa etätyömäärä vaihtelee hyvin paljon muutamasta kuukausittaisesta päivästä kokoaikaiseen mahdollisuuteen tehdä etätöitä. Osa haastateltavista on toiminut esimiehenä jo ennen alaistensa etätyömahdollisuutta.

Oheisessa taulukossa esitellään tutkimukseen osallistuneet haastateltavat säilyttäen heidän anonymiteettinsä. Taulukossa on eritelty haasteltavien sukupuoli, ikähaarukka, ala sekä esimieskokemus. Ikähaarukka on muodostettu täysin haastattelijan subjektiivisen arvion mukaan, joten sen todellisuus voi vaihdella eri henkilöiden kohdalla. Pyrkimyksenä on kuitenkin tarkan iän sijaan tuoda yleinen käsitys ikähaitarista, jossa haastateltavan arvioidaan olevan. Haastateltavien organisaatioiden ala on arvioitu hyvin karkeasti pyrkien säilyttämään haastateltavien anonymiteetti. Alan ohella taulukossa eritellään se, onko haastateltava töissä yrityksessä, järjestössä vai valtiolla. Lisäksi taulukossa tuodaan esille se, onko haastateltavalla alle vuoden vai monen vuoden esimieskokemus haastattelupäivään mennessä.

<b>Haastateltavat (sukupuoli)</b>	<b>Ikähaarukka</b>	<b>Ala / Yritys, järjestö, valtio</b>	<b>Esimieskokemus</b>
Haastateltava nro 1 (nainen)	25–35	Digiala / Yritys	alle 1v
Haastateltava nro 2 (mies)	35–45	IT- ala / Yritys	vuosien kokemus
Haastateltava nro 3 (nainen)	45–55	Ympäristöala / Järjestö	vuosien kokemus
Haastateltava nro 4 (nainen)	35–45	Vakuutusala / Yritys	vuosien kokemus
Haastateltava nro 5 (nainen)	35–45	Tutkimusala / Yritys	vuosien kokemus
Haastateltava nro 6 (nainen)	35–45	IT-ala / Yritys	vuosien kokemus
Haastateltava nro 7 (nainen)	25–35	Rekrytointiala / Yritys	alle 1v
Haastateltava nro 8 (mies)	35–45	Turvallisuusala / Valtio	vuosien kokemus
Haastateltava nro 9 (nainen)	45–55	Julkinen sektori / Valtio	vuosien kokemus
Haastateltava nro 10 (nainen)	35–45	Talousala / Yritys	vuosien kokemus
Haastateltava nro 11 (nainen)	45–55	Lakiala / Valtio	vuosien kokemus
Haastateltava nro 12 (nainen)	35–45	Tutkimusala / Valtio, yritys	vuosien kokemus

Kuvio 3. Haastateltavien esittely

## 4.5 Tutkimuksen eettiset näkökulmat

Tutkimuksen eettisyydellä tarkoitetaan muun muassa luotettavuus- ja arviointikriteerien laadukasta noudattamista (Tuomi & Sarajärvi, 2013, 127). Näin ollen tutkijan tekemät valinnat ja niiden esittelemisen kertovat siitä, kuinka hyvin tutkimuksen teossa on otettu huomioon eettiset tekijät. Tuomen ja Sarajärven (2013, 133) mukaan tutkija on itse vastuussa tutkimuksensa rehellisyydestä sekä vilpittömyydestä. Tätä olen pyrkinyt toteuttamaan olemalla avoin koko tutkimusprosessin ajan. Pyrkimyksenäni on ollut kirjoittaa tutkielmaan kaikki sen kannalta merkityksellisinä pidettävät asiat. Kuulan (2006, 64) mukaan tutkimustekstit tulee myös kirjoittaa niin, etteivät tutkimuksessa olevat henkilöt ole tunnistettavissa. Tätä olen kunnioittanut pitämällä huolen tutkimukseen osallistuneiden anonymiteetistä kirjoittamalla sitaatit nimettömästi sekä varmistamalla siitä, ettei haastateltavia voi tunnistaa yleisistä teksteistä.

Kaikista tulostetuista litteroinneista on poistettu nimitiedot. Näin olen välttynyt siltä riskiltä, että litterointipaperien päätyminen vahingossa ulkopuolisten luettavaksi voisi aiheuttaa harmia. Tämä pohjautuu myös Kuulan (2006, 64) käsitykseen luottamuksellisuudesta, joka tarkoittaa sitä, että aineistoa käsitellään niin kuin tutkittavan kanssa on sovittu. Aloitin tutkimushaastattelut siten, että kerroin hävittäväni nauhoitetun materiaalin heti pro gradu -tutkielmani palauttamisen jälkeen. Tämän tulen tekemään sen jälkeen, kun tutkimus on luovutettu yliopistolle arvioitavaksi ja työ on hyväksytty arviointiprosessin loppuksi.

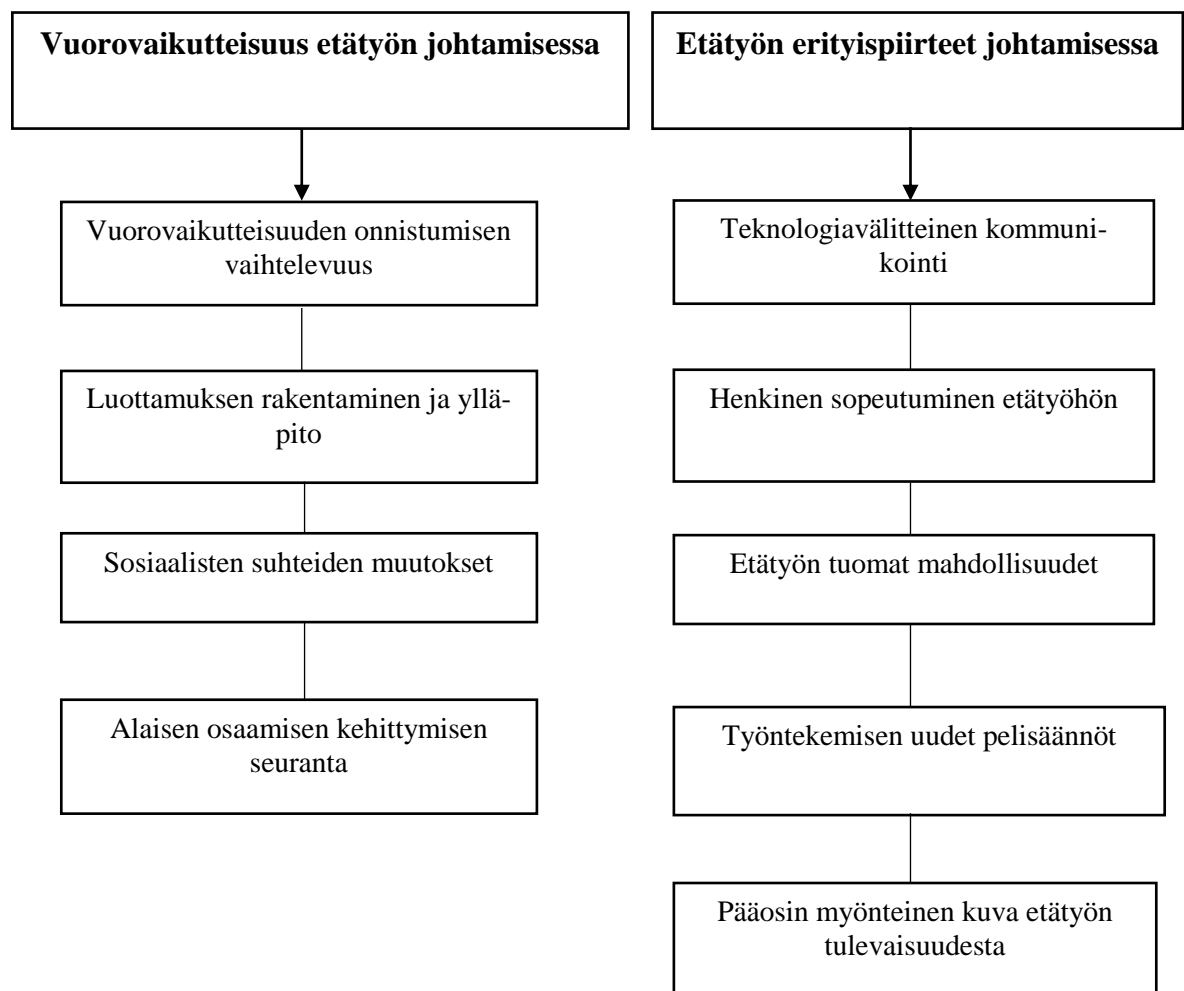
Tutkimuksen eettisyyteen liittyy myös muita tekijöitä. Tuomen ja Sarajärven (2013, 129) mukaan tutkimusaiheen valinta itsessään on jo eettinen päätös. Heidän mukaansa tutkijan tulee selkeyttää jo heti alussa, kenen ehdoilla tutkimusaihe on valittu. Olen valinnut aiheen sen mielenkiintoisuuden vuoksi. Aihe on kuitenkin mielestäni niin neutraali, ettei ole syytä epäillä sen eettisyyttä. Aihe on valittu niin, etten pysty hyödyntämään aineistoa suoranaisesti mitenkään esimerkiksi nykyistä työtäni varteni. Näin ollen koen kykeneväni käsittelemään aineistoa puolueettomasti.



## 5 Tutkimustulokset

Tulevassa kappaleessa esitetään tutkimustulokset tutkimusongelmittain. Ensin tarkastellaan vuorovaikutteisen johtamisen teeman alta nousevia luokkia ja sen jälkeen etätyön erityispiirteiden alta nousevia luokkia. Lopuksi käsitellään lyhyesti vielä esiin nousseita tuloksia etätyön tulevaisuuteen liittyen. Aineistositaatit on merkitty kursivilla ja ne ovat sisennettyjä. Kolme pistettä sitaatin alussa tai lopussa kertovat sitaatin olevan katkaistu pidemmästä lauseesta. Näissä tapauksissa sitaattiin on sisällytetty pelkästään lauseiden ydinsanoma.

Alla oleva kuvio jäsentää tutkimustuloksia.



Kuvio 4. Tutkimustulokset.

## 5.1 Vuorovaikutteisuus etätyön johtamisessa

Tässä tutkimuksessa etätyön johtamisen vuorovaikutteisuudella tarkoitetaan esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen onnistumista. Teoreettisena viitekehysenä toimii kahdenvälisen esimies-alaisuuden teoria (LMX-teoria), jonka avulla seurataan korkealaatuisen vuorovaikutussuhteen (high-quality exchange relationships) toteutumista etätyön johtamisessa. Teoreettisina lähtökäsitteinä ovat vastavuoroisuus ja luottamus.

Vuorovaikutteisuudesta etätyön johtamisessa nousivat tuloksissa esille seuraavat yläluokat:

- vuorovaikutteisuuden onnistumisen vaihtelevuus
- luottamuksen rakentaminen ja ylläpito
- sosiaalisten suhteiden muutokset
- alaisen osaamisen kehittymisen seuranta

### 5.1.1 Vuorovaikutteisuuden onnistumisen vaihtelevuus

Vuorovaikutteisuuden onnistuminen koettiin vastaajien keskuudessa hyvin monella eri tavoin. Vastauksissa korostui niin yhteydenpidon harveneminen etätyöpäivinä kuin myös kommunikoinnin paraneminen etätyöpäivinä. Toisaalta taas osassa vastauksista yhteydenpidon ja vuorovaikutuksen koettiin olevan hyvin samankaltaista kuin läsnä ollessa eikä siinä huomattu merkittävää eroa. Useat esimiehet kertoivat yhteydenpidon olevan paljon harvempaa etätyöpäivinä kuin läsnä ollessa sen vuoksi, että muun muassa kahvipöytäkeskustelut jäävät väliin. Yhteyttä pidetään pääosin asiapohjaisten keskustelujen muodossa, ja esimiehet ja alaiset ovat määrällisesti harvemmin yhteydessä keskenään. Useissa tapauksissa yhteydenpito ei ole edes päivittäistä.

*Ei päivittäin, ei et se on ihan tilanteen mukaan - ihan samalla tavalla kuin toimistolla. Et voi olla että etänä olevien kanssa ollaan vähemmän arjen tämmösissä joka päiväsissä keskusteluissa mitä kahvihuoneessa ja muussa käydään.. (n4)*

Joskus yhteydenpito on selvästi harvempaa kuin lähityössä, mutta yhteys kuitenkin

säilyy ja kohdentuu työn tuloksiin, kuten seuraavassa näytteessä.

*Siis se onnistuu ja toteutuu kyllä, mut se on verkkasempaa, se on harvempaa. Ja sitä on vähemmän et se on ehkä enemmän nimenomaan tuloksissa että aamulla saatetaan jutella et no niin mä työstän tänään tätä, mitä te teette ja sitten loppupäivästä että voi olla jotain että kiitti päivästä... (n1)*

Yhteydenpito koetaan kuitenkin tärkeänä ja siihen halutaan panostaa. Moni vastaaja kertoi soittavansa alaisilleen säännöllisesti viikoittain, mikäli he eivät ole olleet muuten tekemisissä edes toimistolla. Vuorovaikutteisuutta pyrittiin ylläpitämään enemmän, mutta tiimin koko vaikutti vastausten perusteella siihen, kuinka hyvin yksittäiseen alaiseen oltiin yhteydessä.

*... mulla on itellä, mä oon laittanu semmosen tavoitteen että mä oon jokaiseen vähintään kaks kertaa [viikossa] yhteydessä jollain suullisella kommunikaatiotavalla et joko mä nään hänet tapaamisessa tai sitten jos mä en nää häntä tapaamisessa nii sit mä soitan ainakin jossain kohti viikkoa. Ja sit mä koitan tehdä sen sillä tavalla et se olis tasaisesti viikossa ettei kaikille tuu semmosta tunnetta että nyt se aina soittaa perjantaisin ja kysyy kuulumisia. (n2)*

Vuorovaikutteisuus haluttiin kuitenkin toteuttaa luontevasti ja hyvin aikein. Tämä tuli esille muun muassa yllä olevassa näytteessä, jossa vastaaja kertoo soittavansa alaiselle tasaisesti eri viikonpäivinä eikä ainoastaan perjantaina. Hän perusteli asiaa niin, ettei halua aiheuttaa etätyöntekijälleen tunnetta, että perjantaina olisi syytä tarkkailla enemmän tai epäillä työnteon ahkeruutta. Yhteydenpitoon liittyi selkeästi siis myös enemmän suunnitelmallisuutta perinteisempään läsnä olevaan työskentelyyn verrattuna. Osa vastaajista sen sijaan koki vuorovaikutteisuuden toteutuvan kuitenkin yhtä onnistuneesti etätyöpäivinä kuin läsnä työpaikalla.

*No ihan samanlaisena säilyy kun aikaisemminkin et se vaan riippuu siitä et tartutaanko sitte tohon puhelimeen et jotenkin mä en nää et siinä olis mitään muutosta et ne ihmiset jotka kaipaa sitä vuorovaikutusta nii ne on yhteydessä ja soittaa. (n6)*

*Se on jopa niin et usein kun ihminen on etätyöpäivällä niin sen kanssa tulee lynchettyä ehkä enemmänkin kun se istuu (istuisi) siinä kolmen metrin päässä et ei sillä oo mitään merkitystä. (n8)*

Vuorovaikutteisuudessa ei siis välttämättä nähty olevan haastetta vaan osa vastaajista koki kommunikoinnin olevan jopa onnistuneempaa etätyöpäivien aikana. Alaisten kuu-

lumisien kysyminen nähtiin joissain tapauksissa helpompana silloin kun tapaamisia on vähemmän kuin jos hänen kanssaan tavattaisiin päivittäin.

*... ja siinä on jotenkin hyväksyttävämpää kysyä että miten sä voit tai miten sulla menee, onks kaikki asiat kunnossa kun ei nähdäkään päivittäin. Jos on kolme päivää tai viikko ollu et me ei olla nähty kertaakaan nii sit kun me istutaan alas ja nähdään nii siin on jotenkin esimiehen kannalta itse asiassa – tai mä koen et on helpompi kysyä et miten sul menee, mites viikko meni. (n2)*

*Samat haasteet on nimenomaan siinä vuorovaikutuksen ja tiedonkulun suhteen, mut että tää toimintaympäristö tai ikään kuin nää välineet on ihan kunnossa ja mahdollistaa sen että yhteyttä pidetään.... (n11)*

Osa vastaajista koki vuorovaikutussuhteiden haasteiden olevan samankaltaisia niin etätyöpäivinä kuin läsnä ollessa, eli etätyön ei välttämättä nähty muuttavan vuorovaikutussuhdetta. Vastaajat siis kokivat etätyöpäivien vuorovaikutteisuuden hyvin eri tavoin. Selvää on, ettei vuorovaikutteisuus kuitenkaan ole ainakaan lähtökohtaisesti heikompaa kuin läsnä ollessa. On kuitenkin tiedostettava, että se saattaa aiheuttaa kommunikaation vähenemistä tai heikkenemistä. Samalla vuorovaikutteisuudesta puuttuu kasvokkain huomattavat elekielen tekijät, mikä voi aiheuttaa väärinymmärryksiä. Vastauksissa nousi esille samalla selkeän viestinnän merkitys, joka saattaa aiheuttaa haasteita niin läsnä kuin etänä työskennellessä.

*Sit jos miettii näitä kahta, jotka tekee käytännössä pysyvästi etätöissä niin heidän kanssaan just se viestinnän selkeys ja semmonen on ollut haasteellista alkuun tai sitä on jouduttu harjottelemaan. Just, että jos perehdytetään jotain asiaa tai et markkinointi tarvii apua toiselta heistä jossain asiassa niin se et sä et voi vaan sanoo et pystyksiä tekee ton koska se hiljanen tieto ei siirry saman lailla kun et sä näytät tästä vaan, vilautat. (n7)*

Hiljaisen tiedon siirtymisen koettiin, etenkin yhden vastaajan mielestä, olevan haastavaa. Tämän huomioiminen vaatii esimieheltä keskittymistä. Nonverbaalisten vihjeiden puuttuessa tulee molempien osapuolien olla tarkkaavaisia viestinnässään ja varmistaa, että molemmat osapuolet ovat ymmärtäneet sanoman samalla tavalla. Vaikka kommunikatio olisi aktiivista, on esimiehen tärkeää varmistaa viestinnän selkeys ja vastapuolen ymmärtäminen. Vuorovaikutukseen liittyen esimiehet korostivat puheessaan kuitenkin kasvokkaisen tapaamisen merkitystä. Vaikka viestintä voidaan hoitaa teknologiavälitteisesti, koettiin fyysinen näkeminen edelleen tärkeimpänä viestimisen muotona.

*Etätyö ei oo välttämätöntä mut se yhdessä naamakkain (kasvokkain) näkeminen on välttämätöntä. Mutta uskon, että siihen tullaan ja välineet varmaan kehitty*

*myöskin siinä suhteessa vielä et kun se toimii entistä paremmin niin se helpottaa entisestään sitä. (n12)*

Etätyön nähdään siis olevan vain yksi työn tekemisen muoto, mutta se ei täysin korvaa kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. Samalla puheissa nousi esille teknologian jatkuva kehittyminen, jonka myötä tilanne saattaa muuttua. Fyysinen läsnäolo nähtiin kuitenkin tällä hetkellä tärkeänä etenkin tiimipalavereissa.

*Sillee tota uskon, että fyysinen läsnäolo on välttämätöntä että saa sen, jotenkin sen tiimin tavallaan toimimaan. Ja sen takia kannatan myöskin sitä että sillon kun tiimi kokoontuu, meillä esimerkiks vaan on yhteisiä palavereja ehkä kerran puolessatoissaatoista kuussa niin et sillon kaikki tulis paikan päälle... (n12)*

*...mut sit meillä on vielä sit mä koitan pitää vähintään, koitan pitää huolen siitä et kerran kuukaudessa meillä on sit tämmönen keskustelu jossa me istutaan yhdessä alas ja käydään syömässä tai sitte tässä kahviossa keskustellaan asioista. (n2)*

Etenkin erikseen järjestettyjen yksilökeskusteluhetkien toivottiin toteutuvan kasvotusten, jotta esimies pystyy samalla arvioimaan jo alaisen olemuksesta hänen tämänhetkistä olotilaansa ja kuormittumista. Kasvokkain tapaamista pidettiin siis tärkeänä, vaikka sen ei nähty olevan välttämätöntä kovinkaan usein. Sen koettiin kuitenkin tuovan lisäarvoa tiimitapaamisiin sekä sillä nähtiin olevan tärkeä osa esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa. Samalla korostuivat myös etätyön rajoitukset sekä kommunikoinnin aikataulutaminen. Fyysinen läsnä olo ja kasvokkain puhuminen koettiin hyvin tärkeänä haastavien asioiden käsittelyä varten.

*Mulla oli eilen semmonen tilanne et mulla ihan sormet syyhysi et mä en ota puheeksi yhtä asiaa henkilön kanssa mut mä päätin et se ei oo järkevää et mä haluan puhua kasvotusten. Se on parempi niin. Et sillä ei ollu mitään väliä et se oli puhelimen välityksellä, mut ehkä tämmöset haastavat tilanteet ja puheeksiotot niin minusta ne on kyllä ehkä face-to-face. (n4)*

Usea esimies koki tarpeelliseksi sopia erillisen tapaamisen kasvokkain haastavien ja mahdollisesti jopa negatiivisten palautteiden antamista varten. Perusteluina nostettiin esille niin esimiehen oman viestin taidokkaampi välittäminen alaiselle kuin myös esimiehen parempi kyky arvioida alaisen vastaanottavuutta juuri kyseisellä hetkellä. Tämän myötä etätyön nähtiin asettavan lieviä rajoituksia esimiesten mahdollisuudelle kommunikoida etenkin kielteisempien asioiden yhteydessä.

Etätyön johtamisen vuorovaikutteisuuden nähtiin siis onnistuvan vaihtelevasti, mutta kuitenkin pääosin myönteisesti. Esimiehet kokivat vuorovaikutteisuuden säilyvän etätyössä, mutta muutama vastaaja koki etätyöpäivien harventavan yhteydenpitoa ja vähentävän spontaania yhteydenpitoa. Esimiehet toivat esille toiveensa kommunikoida kielteisemmistä palautteista kasvotusten, minkä perusteella etätyön vuorovaikutteisuus ei voi tapahtua täysin teknologian välityksellä.

### 5.1.2 Luottamuksen rakentaminen ja ylläpito

Etätyössä toteutuvan vuorovaikutteisuuden yhteydessä keskusteluun nousi myös luottamuksen rakentaminen ja ylläpito. Osa esimiehistä vastasi luottavansa täysin alaisiinsa kun taas osalla luottamus oli ehdollista. Näissä tapauksissa kerrottiin usein luottamuksen hauraudesta ja sen mahdollisuudesta rikkoutua. Täysin alaisiinsa luottavat toivat esille muun muassa lähtökohtaisen oletuksen siitä, että alaisiin voi luottaa ja osa koki luottamuksen jopa lisääntyneen etätyön myötä.

*Tässä on tietysti se et helposti ajatellaan siinä etätyössä et voiko työnantaja tai esimies luottaa siihen alaiseen nii se on ajatus. Mä en ite sitä oikeestaan mieli, mä lähdän siitä ajatuksesta et me aina pystytään luottaa et kukaan ei väärinkäytä sitä järjestelmää. (n2)*

*No mun mielestä se mitä se on (etätyö) tuonut aika paljonkin lisää niin se on lisännyt luottamusta. Siis sitä että kukaan ei epäile jos joku on jossain ja se ei oo nyt täällä fyysisesti läsnä etteikö se siitä huolimatta hoitais hommaansa. Et se on musta ihan olennainen juttu ja mä väittäisin että se liittyy siihen mikä tämmösen etätyökulttuurin myötä syntyy jos on syntyäkseen niin nimenomaan tää luottamus. (n11)*

Luottamuksen haurautta esiin tuoneet pohjasivat ajatuksensa luottamuksen mahdolliseen väärinkäyttöön. Tästä esimerkkinä oli muun muassa alaisen asiointi kaupungilla kesken päivän tai työajan muu väärinkäyttö. Toisaalta kuitenkin vastaajat näkivät etätyöpäivän rakenteen hyvin eri tavalla. Osa esimiehistä korosti etätyöpäivän olevan tosinnettu malli perinteisestä työpäivästä kun taas toisille etätyöpäivä tarkoitti alaisen itse valitsemaa aikataulua ja työskentelypaikkaa. Käsitys etätyöpäivän vapaudesta vaikutti siis olevan täysin erilainen, mikä tuli esille vastauksissa useaan otteeseen. Tässä taustalla oli selkeästi organisaation suhtautuminen ja ohjeistus etätyön tekemiseen.

*Et tota siinähan tulee sit se luottamus että kyl mä sen oon rivien väliin aika*

*vankasti sanonu osaamiskeskusteluissa ja tuloskeskusteluissa sen että mua ei kiinnosta pätkäkään et missä te niitä töitä – vaikka seisoisitte päällänne hangessa nii ei mua se niinku kiinnosta vaan se että te teette ne mitä me ollaan funtsittu että tehdään. Mutta jos joku sen luottamuksen rikkoo ja jostain syystä jää kiinni vaikka joku näkee et se olikin kaupungilla nii sit se etätyö loppuu varmasti just siihen päivään. (n8)*

*... nykyään puhutaan hirveen paljon luottamustyöajasta. Et jos ei sitä luottamusta ole kollegoilla tai esimiehellä tähän systeemiin niin eihän tästä mitään tule. Sit jos se luottamus rikotaan, niin se on eri asia.. Mut et sehän ei oo siis etätyön tekeminen silläkään rajattua että okei jos joku haluaa käydä uimassa niin eihän se – eihän me määritellä et hänen pitää olla kotona. (n9)*

Luottamuksen nähtiin olevan yhteydessä myös tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen. Etenkin yksi vastaaja painotti sitä, että pääsemällä tavoitteisiin alainen pystyy osoittamaan olevansa luottamuksen arvoinen. Epäonnistumista tavoitteiden saavuttamisessa ei nähty luottamuksen rikkomisena, mutta siihen puututtiin kuitenkin heti.

*Ja nyt tässä luottamus tarkoittaa sitä että tai meillä se tarkoittaa sitä että hän tekee ne tavoitteensa eli voidaan luottaa että ihminen tekee ne tavoitteensa. Mutta hyvin pitkälle se luottamus syntyy siitä et nähdään että mennään tavoitteita kohden. (n6)*

Luottamuksen toteutuminen näkyy epäsuorasti myös organisaatioiden ja vastaajien asenteissa. Monet vastaajat korostivat odottavansa etätyöntekijöiden tekevän raportointia päivästä joko ennen tai jälkeen. Samassa lauseessa vastaajat kuitenkin kertoivat, etteivät läsnä työskentelevät alaiset suorita tätä lisävaihetta. Tämä osoittaakin etätyön olevan yhä erityinen ja poikkeava työn tekemisen muoto.

*Siinä raamissa niin ei mua se kiinnosta missä se tekee mut sen pitää infota siitä ja kertoa mitä hän meinaa tehdä ja sen päivän jälkeen sit laittaa – ja tää tapahtuu sähköpostilla – ja sen päivän jälkeen sit kertoa miten meni.. (n8)*

*Ja sitten meillä on myöskin semmonen periaate ollu alusta pitäen että etätyöpäiviltä tulee hyvin karkea raportointi ranskankarvoilla et sitä, sitä ja sitä on tullut tehdyksi. Mut hyvin vapaa et itse asiassa niin veikkaisin et ennen pitkään me luovutaan siitä edes siitä ranskankarvaraportoinnista koska sillä ei oo mitään tarvetta sen takia et ihmiset on saavutettavissa, tavoitettavissa. (n9)*

Raportointi tuntui aiheuttavan jopa huvittuneisuutta esimiehissä, joista osa kyseenalaisti raportoinnin tarpeellisuuden. Esimiehet kokivat raportin tarkistamisen aiheuttavan vaivaa. Toisaalta esiin nousi raportoinnin tekemisen eriarvoisuus etänä työskentelevien

ja läsnä työskentelevien työntekijöiden välillä. Keskusteluissa nousi esiin se, etteivät läsnä olevat työntekijät raportoi tai kerro työpäivän jälkeen tehdyistä työtehtävistään. Tätä kuitenkin odotetaan etätyöntekijöiltä. Tämä liittyykin pitkälti luottamukseen ja sen mahdolliseen puutteeseen. Kyseessä oli kuitenkin vastaajien organisaatioiden tapa kontrolloida etätyötä, joten sen toteuttaminen ei ollut esimiesten omassa vapaassa harkinnassa.

### 5.1.3 Sosiaalisten suhteiden muutokset

Etätyön lisääntymisellä on oma merkityksensä työyhteisön sosiaalisten suhteiden rakentumisessa. Kollegoiden ollessa vuorotellen etätoissa, voi yhteisöllisyyden tunne muuttua. Sosiaalisten suhteiden muutos koettiin vastaajien keskuudessa hyvin eri tavoin. Osa ilmaisi etätyöhön osittaisen tai kokonaisen siirtymisen aiheuttaneen pelkoa tulevasta, mutta sen osoittautuneen kuitenkin turhaksi. Muutama vastaaja ilmaisi huolensa ideahetkien puuttumisesta tapaamisten jäädessä harvemmiksi ja mahdollisesti myös virallisemmiksi.

*No me nähtiin pelkästään positiivisia muutoksia elikä se että moni pelkää, pelkäs sitä --- että et se mun pöytä tai mun huone, ne mun tutut turvalliset seinät, ne mun paperit, kukkaruukut ja perheen kuvat tai lemmikien kuvat siitä ne katoa ja se mun niinku linnotus murtuu. --- Niin se että ihmiselle sanottiin et saat vapautta ja vastuuta enemmän et sä menetät sen fyysisen pisteen niin siinä ei ollut oikeestaan semmosta et ois kokenu et hitsi onpa ikävä kun saan vapautta enemmän. (n6)*

*Mikä on parasta siinä kun ollaan toimistolla niin siinä tulee ne ideahetket että hei tätä vois tehdä ja huomaamatta me kehitetään jotain asiaa yhtäkkiä eteenpäin niinku ihan tälleen (sormien napsaus). Tai sitten se rentoutunut semmonen läppähetki et heitetään läppää ja vitsaillaan ja ollaan näin niin nehän on sit semmosii mitkä jää jos on paljon etätyötä. (n3)*

Sosiaalisten suhteiden heikkenemistä pyrittiin estämään juuri etätyöpäivien määrän rajoittamisella. Tässä perusteena yhdellä vastaajalla oli sosiaalisten suhteiden heikkene-  
misen lisäksi kontrollin tunteen menettäminen. Läsnäolo koettiin siis samalla kontrollia helpottavana tekijänä esimiehen näkökulmasta.

*Mut kyllä mä luulen et se parissa päivässä alkaa menee se sosiaalisen kontaktin jonkin näkönen vedenjakaja et ei välttämättä sit halutakaan olla pelkästään hi-massa yksin. Et siinä on varmaan sekin puoli, mut sit taas miinuspuolia niin kyl-lähän se tietysti tämmösen konklaavin kanssa niin emmä sitä – itse asiassa mä en*



*voi päästää sitä vielä menee tommoseen - kun mä tässä asiaa ajatellen. Nii sit se hallinta tästä touhusta karkaisi.. (n8)*

Toisaalta tilanteessa, jossa muutaman henkilön etätyö oli kokoaikaista ja tapahtui ulkomailta käsin, aiheutti se etenkin tiimitapahtumien yhteydessä esimiehelle harmitusta ja ryhmäytymiselle haasteita.

*No siis ihan hyvin omien fiilistensä mukaisesti mut tottakai siinä on rajoitteita et on myös työtehtäviä jossa esimerkiksi tää henkilö joka on (ulkomailta) käsin, hän ei vaan voi olla mukana tiimipäivässä tai hän ei voi tulla pikkujouluihin ellei hän halua lentää Suomeen et onhan siinä semmosia tiimiytymisen elementtejä jota ei sitten oo...(n7)*

Etätyöstä johtuva fyysinen etäisyys on aineiston perusteella näin ollen selkeästi esimiehiä askarruttava asia. Se voidaan kokea niin myönteisenä elementtinä kuin samalla myös haastavana ja jopa mahdottomana kontrollin heikkenemisen vuoksi. Lisäksi vastauksissa korostuivat paljon myös esimiesten omat arviot alaisten haluttomuudesta olla enemmän etätyössä sosiaalisten suhteiden heikkenemisen vuoksi. Haastatteluissa kävi usein esille myös erilaiset ajatukset perjantain ja maanantain käytöstä etäpäivänä. Perusteluja epäilyille syntyi niin yleisistä käytännönjärjestelyistä kuin myös yleisistä asenteista.

*Meillä on etätyömahdollisuus 2 päivää viikossa, ei mielellään maanantai ja perjantai. Et me koitetaan tehdä sitten sillä tavalla, et perjantai on meidän perjantaipullapäivä et sitten maanantaina on usein palavereita et tiedetään et silloin on kaikki paikalla. Et me tiedetään et okei maanantaina ja perjantaina pääsääntöisesti melkein kaikki on paikalla ja sit ei jää kellekään sellanen fiilis että perjantaina duuni loppuu, kynät tippuu kello 12 tai sitten et maanantaina vietetään vähän rokulipäivää. (n10)*

*Ja se on tietysti sit että ei ole hyvä että kaikki etätyöpäivät on perjantaina ja maanantaina eli pitkän viikonlopun jatkeita. --- Normaalioloissa se ei oo ongelma mut se pitäis sit kattoo myös työnantajan kannalta et pitäiskö olla niin et ne etätyöpäivät valikoituu vähän tasasemmin myös muille päiville. (n9)*

Maanantain ja perjantain houkuttelevuutta työpaikalla pyrittiin lisäämään niin ”perjantaipullan” kuin myös pakollisten palavereiden merkeissä. Näin halutaan varmistaa se, ettei näitä päiviä käytettäisi etätyöpäivinä, vaan kaikki olisivat toimistolla läsnä. Useat vastaajat kertoivat kuitenkin tilanteen olevan melko joustava ja että tarpeen tullen etätyöpäivien käyttö voisi laajentua viikon kaikille arkipäiville. Toisaalta perjantain ja maanantain etätyöpäivähaasteita kuvailtiin myös työn organisoimisen

kannalta. Hiljaiset päivät toimistolla voivat tarkoittaa myös fyysistä läsnäoloa vaativien töiden jakaantumista epätasaisemmin paikallaolijoille, mikä saatettiin kokea epätasa-arvoisena. Esimiehet kuitenkin korostivat pääosin vastauksissaan, ettei kyseessä ole lähtökohtaisesti epäily tuloksettomasta työskentelystä perjantaisin ja maanantaisin vaan haastatteluissa vedottiin enemmän käytännön syihin ja yleisiin asenteisiin. Etätyöpäivät nähtiin toisaalta myös palkitsevina ja rauhallisina toimistolla olijojen näkökulmasta. Yksi esimiehistä kertoi nauttivansa maanantain jälkeisistä päivistä, sillä silloin on rauhallista ja parempi mahdollisuus edistää omia työtehtäviään.

*Maanantai on sellanen hulinapäivä, täällä on niin hirveesti väkeä, mä en saa omia esimiestöitä vietyä eteenpäin ja sit jos on jotain tarjouksia ja on jotain rek-lamaatioita mihin pitää vastata tiimin puolesta ja muuta niin ne kaikki jää kun koko ajan joku käy – se työ keskeytyy. Sit tulee tiistai ja kaikki on kotona. Jumalalle kiitos etäpäivistä. (n10)*

Etätyöpäivä voi siis olla myös palkitsevaa työpaikalla läsnä oleville työntekijöille, sillä he saavat enemmän usein kaivattua rauhaa. Syinä tähän koettiin olevan juuri keskeyttämätön työnteko sekä ylipäättään rauhallisempi olotila varsinkin avokonttorissa. Sosiaalisten suhteiden muutokset eivät siis välttämättä ole kielteisiä, vaan niiden koetaan tuovan mukanaan myös tiettyjä etuja. Etenkin isoilla toimistoilla etätyöpäivät voivat tuoda työpäivään rauhallisuutta, mikä mahdollistaa työntekijöiden entistä tehokkaamman työskentelyn.

#### **5.1.4 Alaisen osaamisen kehittämisen seuranta**

Esille nousi myös alaisen osaamisen kehittäminen etätyössä sekä siitä kumpuavat mahdolliset haasteet. Valtaosa vastaajista näki osaamisen kehittämisen seurannan hyvin luontevana osana työtään eikä kokenut etätyön hankaloittavan sitä. Muutama esimies oli kuitenkin huomannut sen, että etänä työskentelevä ikään kuin unohtuu esimieheltä helpommin ja näin ollen hänen koko läsnäolonsa muistaminen ja kehityksensä tarkkailu voi jäädä vähäisemmäksi.

*Hmm no sanotaan et ei se varmaan yhtä helppoa oo kun jos näkis jatkuvasti et niin se vaan on et jos ei oo – poissa silmistä poissa mielestä vai miten se sanotaan että et se vaatii semmosen erityisen ponnistuksen ainakin vielä kun se ei oo vielä niin tavallista... (n12)*

*Nii siis kyl must tuntuu et mä nään niitä ihmisiä ihan eri tavalla sillon aina maanantaisin kun esimerkiks kesän aikana kun mä näin ne joka päivä. Et kesän aikana mul saatto mennä pitkäkin aika et sit mä olin yhtäkkiä sillee et ei hitsi se kaveri on nuurunnu tuol vaan jossain et haluisko se jotain haastavempaa tekemistä tai jotain. (n1)*

Osa vastaajista koki etätyön jopa antavan tarvittavaa etäisyyttä alaisen tarpeiden huomiointiin. Toisaalta esille nousi myös ero siinä, onko alainen hyvin vähän etätöissä vai onko hänen roolinsa muuttunut pidempikestoisempaan etätyöhön. Osa esimiesten alaisista työskenteli pääosin ulkomailta käsin, minkä havaittiin rajoittavan osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia. Etätyön tuoma fyysinen etäisyys saattoi estää työssä kehittymistä erityisesti asiakastapaamisiin tai muihin fyysistä läsnäoloa vaativia tilanteisiin liittyen.

*...fakta vaan on et he ei oo fyysisesti paikalla niin joitain tehtäviä ei voi tehdä joita ehkä haluaisivat tai johonkin suuntaan kehittyä mut ei vaan pysty asiakastapaamisissa käymään (ulkomailta) käsin mikä ois sit taas suunta mihin haluais omaa myyntitaitoa kehittää. Et siinä on rajoitteet jotka se etätyö laittaa jollain lailla. (n7)*

Vastauksissa nousi kuitenkin esille se, että moni alainen on kertonut esimiehille olevansa tyytyväinen tilanteeseen eikä välttämättä odota parempaa johtamista osaamisen kehittämisen osalta. Kuten yleisesti vuorovaikutteisuuden teeman kanssa, tuntui aineisto puhuvan myös tässä tapauksessa sen puolesta, että alaiset ovat valmiita ottamaan itse vastuuta esimiehen ja alaisen välisestä yhteydenpidosta sekä omasta kehittymisestään. Etätyötä tekevät alaiset eivät siis esimiesten vastausten perusteella tunnu olettavan erityiskohtelua tai jatkuvaa analysointia edellä mainituista aiheista, vaan alaiset vaikuttavat tarvittaessa tarttuvan myös itse toimeen. Tämän perusteella voidaan olettaa, että etätyötä tekevät työntekijät ovat valmiita kantamaan vähintään saman vastuun etätyöpäivinä kuin läsnä ollessaan ja usein he saattavat olla jopa enemmän itseohjautuvia kuin mitä työpaikalla fyysisesti työskennellessä tarvitsee olla. Alaisen osaamisen kehittämisen seuranta on kuitenkin lopulta esimiehen vastuulla.

## **5.2 Etätyön erityispiirteet johtamisessa**

Etätyön erityispiirteillä tuodaan esille johtamisessa havaittavia erityisiä piirteitä, joiden voidaan ajatella olevan johtuneita etätyöstä. Samalla ikään kuin asetetaan

vertailuasetelmaan läsnäolon kautta toteutuva esimiesalaisseuhde ja tänä päivänä yhä yleistyvää etätyön kautta ylläpidettävä esimiesalaisseuhde.

Etätyön johtamisen erityispiirteitä muodostuivat kuvaamaan seuraavat viisi yläluokkaa:

- teknologiavälitteinen kommunikointi
- henkinen sopeutuminen etätyöhön
- etätyön tuomat mahdollisuudet
- työntekemisen uudet pelisäännöt
- pääosin myönteinen kuva etätyön tulevaisuudesta

### 5.2.1 Teknologiavälitteinen kommunikointi

Etätyötä tehtäessä kasvokkain tapahtuva kanssakäyminen siirtyi osittain teknologiavälitteiseksi kanssakäymiseksi. Vastaajat näkivät teknologiavälitteisen kommunikaation pääosin myönteisenä asiana ja kokivat etätyöntekijöiden olevan hyvin tavoitettavissa. Tavoitettavuuden merkitys nousi aineistossa vahvasti esille. Moni vastaaja toi esille puhelimesta tai Skypessä puhumisen merkityksen, ja puhelimen tai Skypen välityksellä tapahtuva kommunikaatio olivatkin yleisimmät vuorovaikutuksen muodot.

*No meillä on kyllä käytössä puhelinkanava, sit meillä on chatti, tämmönen sisäinen chatti et Lyncilla keskustellaan. Tietysti sähköposti ja tota niin nii kyl mä itse oon ehkä sellanen et käytän eniten Lyncia tai puhelinta. Et melkeen tykkään puhua enemmän kuin kirjottaa et se on helpompaa mulle se puhuminen. Mä pelkään et kirjottamalla jää se semmonen lempeys kasvosta tai äänestä tai muusta pois. (n4)*

*Eli ehkä merkittävin väline on toi meidän niinku Skype. Skype on varmaan aika monelle tuttu sitä kautta et mä pystyn siitä aina kattoo et onks ihminen esimerkiks tavoitettavissa. Sit jos hän on tavoitettavissa nii mä sit voin valita että niinku chattaanko mä hänen kanssaan tai soitanko mä hänelle siitä tai soitanko mä hänelle kännykällä – jos ei oo kauheen kiirettä nii voin sit lähestyy esimerkiks sähköpostilla. (n6)*

Moni esimies kertoi käyttävänsä myös organisaation sisäistä ”chat”-keskustelualustaa sekä lähettävänsä sähköposteja. Videoneuvottelut olivat myös vastausten perusteella käytössä osalla esimiehistä. Kommunikoinnissa korostuivat kuitenkin myös teknologian

aiheuttamat tekniset haasteet, jotka heikensivät kommunikoinnin laatua ja onnistumista. Tämän kerrottiin aiheuttavan turhautumista ja hankaloittavan muun muassa ryhmässä tehtäviä isompia palavereita, joissa osa henkilöistä on etänä.

*Sit toinen on edelleen se iso haaste on se tekniikka toimii ja kyllä se mun mielestä haaste sille johtamiselle. (n3)*

*Ainoo et niissä on edelleenkin ton käytettävyyden suhteen kehittämistä et ei ne niin yksinkertaisia oo et tosta vaan piuha kiinni ja sit toimii vaan jos haluaa esittää jotain ja muuta niin se ei yleensä onnistu kovin helposti. (n12)*

Teknologiavälitteisyyden huomattiin siis tuovan myös selkeitä haasteita, ja teknisten ongelmien yhteydessä teknologiavälitteinen kommunikointi nähtiinkin negatiivissävyyteisesti. Pääosin esimiehet kokivat teknologiavälitteisen kommunikoinnin kuitenkin onnistuvan hyvin. Moni vastaaja korosti alaisen hyvän tavoitettavuuden merkitystä ja sitä kautta muodostuvaa luonnollista ja ajankohtaista kommunikointia.

### **5.2.2 Henkinen sopeutuminen etätyöhön**

Etätyön nähdään tuovan muutoksia organisaatiokulttuuriin ja yleisiin käyttäytymismalleihin. Vastaajat kokivat etätyöhön siirtymisen myötävaikuttavan avoimuuden lisääntymiseen muun muassa jaetun kalenterin muodossa. Samalla esimiehet korostivat yksilöiden tarvetta sopeutua muutokseen myös heidän tunteidensa puolesta. Etätyöhön siirtyminen vaatii jokaiselta organisaation jäseneltä niin käytännön toimia kuin myös oman tunnepuolen käsittelyä.

*Sit ku me siirryttiin tähän etätyöhön, kun ei voi tietää et koska sen ihmisen tapaa tai ei voi käydä hihasta nykäsemässä et onks sul se, nii me ollaan muutettu sillai et se kaikki informaatio on jaetussa pisteessä ja kaikilla on pääsy siihen tietosisältöön ajasta ja paikasta riippumatta, jollon se on helpompaa sen yhdessä käsittely tämmösillä etätyövälineillä. (n2)*

*Ja sit siihen tulee nää tälläset niinku tunnepuolen asiat et henkilö kokee että uskooko ne et mä täällä teen töitä ja koska tää on semmonen asia mitä ihminen joutuu prosessoimaan, että tota ne ei tuu automaattisesti et mä meen sinne etätöihin. (n4)*

Tunnepuolen asiat nousivat esille muutamallakin vastaajalla. Etätyön kohdalla

korostettiin juuri sitä, miten koko organisaatiota tulisi tukea etätyökulttuuriin siirtymisessä. Samalla mainittiin toive yleisten asenteiden muuttumisesta koko Suomen laajuudella.

*Ja sitten – kyl täs on niinku niin valtavasti muuttunu viimesen kolmen vuoden aikana mun mielestä tällä saralla et enää ei niinku, mun tekis mieli sanoo näin et vielä vähän syyllistytään tälläseen et ootsä etänä vai töissä. (n4)*

Tunteisiin liittyvät tekijät yhdistettiin niin organisaation sisäisiin tunteisiin kuin myös yleisessä keskustelussa esiin tuleviin tunteisiin. Vaikka suurin osa vastaajista kannusti alaisiaan etätyöhön ja toivoi isommassa mittakaavassa tapahtuvaa yleistä asennemuutosta, hyödynsivät he itse etätyömahdollisuutta hyvin vähän. Suurimpana syinä nousi esiin esimiehen läsnäolon tarve. Esimiehet kokivat siis, että alaiset tarvitsevat heitä fyysisesti läsnä työpaikalla. Tähän yhdistettiin muun muassa jonkun asian näyttäminen esimerkiksi tietokoneen ruudulta ja toisaalta taas henkinen tuki.

*Kaikki eivät oo kotona niin pitää olla saavutettavissa siellä paikan päällä niitten ihmisten, joittenka kanssa siinä sitä työtä tekee ja joita johtaa. Ihan sen takia että maailma sivuu tietää että esimiestyö tai esimiestä tarvitaan monella tapaa. (n9)*

*Siis hyvin poikkeuspäiviä mut mä oon vanhan kulttuurin ihminen siinä mielessä et mun mielestä esimiehen pitää olla läsnä ja tiiminsä käytettävissä. Ihmisillä on niin paljon kysyttävää ja ne haluaa et mä käyn katsomassa fyysisesti jotakin – hei tuu kattoo et mikä ongelma mulla on et auta mua tässä eteenpäin. (n10)*

Kaikki vastaajat myönsivät käyttävänsä etätyömahdollisuutta melko vähän ja kokivat, etteivät he pystyisi tai edes haluaisi lisätä sen määrää. Osa esimiehistä kuitenkin kannustaisi itseään olemaan edes yhden päivän viikossa etänä, sillä he olivat saaneet satunnaisten kokeilujen kautta niin hyviä kokemuksia. Myönteisinä tekijöinä nousivat esiin esimerkiksi juuri tehokkuus, keskeytymätön työaika ja toisaalta kodin rauhassa tehdyt syvälliset keskustelut puhelimitse alaisten kanssa.

*Mulla on eilinen päivä etätyökokemuksella sellanen päivä et mä ajattelin et mun on oikeasti tehtävä tätä useammin. Mä sain paljon paremmin paneuduttua ajan-kohtasiin asioihin, mä kävin äärettömän hyviä keskusteluja etänä. Ja must tuntu et mä olin pitkästä aikaa paikalla ja läsnä enemmän mitä mä oon tässä toimistola kun mä pyrhän paikalle ja lähen palaveriin. (n4)*

Esimiehet siis näkivät etätyön toimivuuden pääosin hyvin myönteisenä omalla kohdallaan, mutta kokivat kuitenkin oman läsnäolonsa työpaikalla omaa etätyömahdollisuutta

taan tärkeämmäksi. Suurin osa vastaajista korosti juuri fyysisen läsnäolon tärkeyttä ja kasvokkain tapaamisen mahdollisuutta. Näin ollen suurin osa ei haluaisi lisätä etätyömääränsä vaikka se olisi mahdollista. Yksi vastaajista oli jopa lopettanut oman etätyökentelyn täysin omasta tahdostaan. Tämän perusteena oli parempi mahdollisuus erottaa työ ja vapaa-aika. Etätyöhön siirtyminen vaatii siis henkistä sopeutumista niin esimiehiltä kuin myös alaisilta.

### 5.2.3 Etätyön tuomat mahdollisuudet

Toisaalta vastaajat näkivät etätyön mahdollistavan monia asioita, joista esiin nousi merkittävimpinä tekijöinä parempi keskittyminen, työn ja vapaa-ajan onnistuneempi yhdistäminen sekä inspiraatio- ja motivaatiotekijät. Moni vastaajista korosti niin itse huomaamaansa kuin myös alaistensa esiintuomaa huomiota paremmasta keskittymisestä etätyöpäivänä. Etenkin avokonttorissa työskentelevät esimiehet kertoivat työpäivän aikana kuuluvista häiriöäänistä sekä matalasta rajasta toisten ihmisten keskeyttämiseen.

*Ja sit se että kun meillä on täällä kuitenkin on avokonttori ja paljon kun tosiaan projekteissa tehdään työtä niin tulee semmosta ad hoc –asiaa, kysyttävää ihmisiltä, keskeytyksiä tulee paljon et kotona töitä tehdessä ei tuu niin paljon keskeytyksiä. Et moni jotka nimenomaan tekee säännöllisesti etätyötä nii sanoo et pystyy etätyöpäivän aikana tekemään paljon tehokkaammin töitä. (n5)*

*No se tuo esimerkiksi sellasta et mulla on yksi tiiminjäsen joka sanoo et hän ei pysty keskittymään siellä muiden ihmisten joukossa niin et se on hänelle semmonen tai ainakin teoriassa. (n1)*

Etätyö koetaan siis jollain tasolla ”pakopaikkana” toimiston metelistä ja mahdollisuutena keskittyä omassa rauhassa työtehtäviinsä. Toisaalta etätyön nähdään mahdollistavan työn ja vapaa-ajan tai perhe-elämän paremman yhdistämisen. Tämä nähtiin hyvin arvokkaana asiana.

*Ja sit ehkä se myöskin että aikaisemmin tuskin työntekijän niin paljon sotki sitä henkilökohtasta elämää ja työelämää keskenään kun nytte. Et nyt on hyvin paljon erilaisia malleja että jos tarvii käydä siellä lääkärissä, tai kampaajalla tai lapsi on sairaana tai et mä haluan tänään nyt vaan lähtee vähän aikaisemmin töistä nii mä voin sen tehdä. (n6)*

*Se on ihan kauheeta joka päivä juosta kokouksesta bussipysäkille että ehtii hakemaan sitä lasta ja jotenkin se on tavallaan turhaa painetta. Ja sit just asioiden hoitaminen päivätyöläisillä niin jos ei koskaan pääse kesken päivän mitään hoitamaan niin sehän on hirveen hankalaa. (n12)*

Hyvin moni vastaajista korosti etätyön mahdollistavan juuri joustavuutta niin oman elämänsä kuin myös alaistensa elämän säätelyyn. Etenkin perheellisten työntekijöiden etätyömahdollisuus koettiin äärettömän helpottavana tekijänä, mutta etätyöpäivien merkityksellisyys korostui myös lapsettomien työntekijöiden keskuudessa. Tällöin puheessa nousi esiin lisääntynyt mahdollisuus liikuntaan tai muihin hyvinvointipalveluihin keskellä päivää. Etätyön nähdään mahdollistavan myös paremman ympäristön inspiroitumiseen ja vahvemman työmotivaation. Varsinkin luovassa työssä, missä uuden asian tuottaminen on keskiössä, nähtiin etätyön olevan yksi ratkaisu sen helpottamiseen.

*Niin tavallaan se on se että jos vaikka ympäristö on eri et voit mennä töihin vaikka johonkin kahvilaan tai kirjastoon että sekin sitten voi olla et antaa sit uusia ideoita kun on tämmöstä sisällöntuottamista nii se voi sit olla et joku artikkelin kirjoittaminen sujuu paremmin kun vähän vaihtaa sitä maisemaa. (n1)*

*Mut sit se toinen puoli on se motivaatiotekijä. Et samalla kun tätä mietitään, tää on työnantajan vastuulla katsoa et työjärjestelyt tuottaa tuloksellista tulosta ja tehokasta työaika mut toinen puoli on tietysti sit et se motivoi, antaa mahdollisuuden – just taas joku sano et kun voi jäädä kirjottamaan niin ei mee työmatkoihin aikaa, sulla on täydellinen rauha päivälle tehdä sitä. (n9)*

Haastatteluissa nousivat siis alati esille etätyön tuomat mahdollisuudet niin keskittymisen, työn ja vapaa-ajan yhdistämisen sekä motivaation ja inspiraation kannalta. Etätyön voidaan tulkita antavan yksilölle enemmän päätäntävaltaa ja mahdollisuuksia suunnitella omaa arkeaan itselle sopivammaksi. Vastauksissa tulevat esille yksilöerot muun muassa siinä, korostuuko työn ohella perhe vai yleinen vapaa-aika.

#### **5.2.4 Työntekemisen uudet pelisäännöt**

Etätyöhön siirryttäessä esimiehen kontrolli alaisten työn suorittamisesta kääntyy enemmän tavoitteiden tekemiseen ja niiden seurantaan. Tässä olennaisena osana on juuri tavoitteiden oikeanlainen asettaminen.

*Me seurataan vaan sitä että onko se ihminen saanu aikaa ne aikaan ne asiat mitä on pitäny saada aikaseksi eli tavoitteiden ohjaaminen on avainasemassa että voidaan näin vapaasti toimia... (n6)*



*Joku sano mulle et miten mä valvon mitä ihmiset tekee. Miten mä valvon sitä tuolla toimistollakaan? Emmä halua johtaa niin että mä seison selän takana kattomassa mitä ihmiset tekee. Mun mielestä se, että tavoiteasetanta on ensinnäkin selkeä että mitä me täällä tehään, mitä multa odotetaan ja must se on niinku kaikkein tärkein, kaikki pohjautuu siihen että mä luotan siihen että sinä tiedät mikä sinun tehtävä on ja meillä on se kirkkaana, mitkä sun tavoitteet on työntekemiselle...n4)*

Esimiehet korostivat tavoitteiden asettamisen yhteydessä selkeyttä ja yksinkertaisuutta. Useista vastauksissa oli nähtävissä erilaisia työkaluja tavoitteiden asettamiseen ja seurantaan. Toisten esimiesten alaisten työtehtävät oli helppo jakaa lyhyen aikavälin ja pitkän aikavälin tavoitteisiin kun taas toiset eivät olleet täysin tietoisia siitä, miten tavoitteet tulisi tarkalleen ottaen asettaa ja miten niitä valvotaan. Toisaalta vastauksissa nousi myös esiin se, että huonosti tehty työ vaikuttaa isommassa mittakaavassa työntekijän omaan elämään niin paljon, ettei hän siksi halua suoriutua töistään huonosti.

Itsensä johtaminen nousi esiin useista vastauksista. Sen nähtiin olevan yksi olennaisimmista taidoista etätyön onnistumisen kannalta.

*Se mikä sitten on merkittävin haaste meidän tapaisessa organisaatiossa että jos ei ihminen pysty johtaa omaa tekemistään eli tää itsensä johtaminen ei oo kohdillaan nii meillä näkyy – esimerkiks siinä mun edellisessä roolissa yks mun tiimiläinen teki töitä käytännössä aina. Ja silloin sitten rupes niinku huolestuu siitä et kun niitä viestejä tuli tai et mä näin et hän oli linjoilla yötä päivää käytännössä. (n6)*

Itsensä johtamisen puute aiheutti esimiehissä huolestuneisuutta ja tilanteen koettiin vaativan esimiehen toimenpiteitä. Samalla esimiehet kertoivat alaisten itsensä johtamisen taitojen vaihtelevan hyvin paljon. Esimiesten mielestä etätyö asettaa paljon paineita alaiselle ja hänen kyvyllään johtaa itseään.

*Ja siinäkin suhteessa ihmiset on hirveen erilaisia et millanen tapa niillä on ikään kuin johtaa tai millaisia vaatimuksia ne itselleen asettaa. Onko ne semmosia jämeriä että ne tekee tavoitteet sille päivälle vaikka ja sitten pääsee niihin vai tuppakse niillä siten jotenkin lössähtämään sit se päivä niinku ihan vaan lorviseks... (n12)*

*Kyl se on mut se asettaa ihmisille, sit yksittäisille ihmisille aika lailla painetta siihen et osaa priorisoida, osaa huolehtia siitä omasta ajankäytöstä siinä kokonaisuudessa. (n2)*

Vastauksissa tuli lisäksi myös esille se, että itsensä johtamisen vastuu on lopulta

työntekijällä itsellään eikä esimies voi kehittää itsensä johtamisen kykyä toisen puolesta. Samoin korostui myös se, ettei etätyöpäiviä voida rakentaa kontrollin varaan.

*No ensinnäkin se että ei oo pyrittykään niitä etäpäiviä rakentamaan kontrollin varaan vaan siihen et se työn tulos tulee näkyville sitten jossain muodossa joka tapauksessa. Sen ei tarvii tulla sen päivän aikana vaan se tulee sitten kokonaisuutena näkyviin... (n11)*

*Ei me, emmä tiedä et meillä kukaan muukaan enkä mä itse ainakaan sitä kontrolloi. Ja yleensä ei oo mitenkään et tavallaan tiedossa, erikseen sovittu että mitä silloin tehdään tai muuta. (n12)*

Etätyöpäivän kontrolli on siis pikemmin työntekijällä itsellään kuin esimiehellä. Vastauksissa oli kuitenkin ristiriitaisuutta henkilöiden omien puheiden välillä. Yksi vastaajista kertoi ensin, ettei hän halua kontrolloida etätyöntekijöiden päivää. Myöhemmin hän kuitenkin mainitsi, ettei hän pystyisi siirtymään vapaampaan etätyömalliin, sillä silloin hänen kontrollinsa alaisista häviäisi. Samassa keskustelussa tuli esille myös esimiehen esiintuoma työntekijänäkökulma, jonka mukaan osa työntekijöistä tarvitsee enemmän ylhäältäpäin tulevaa kontrollia ja ohjausta. Kontrollikäsitteen ja siihen liittyvien mielikuvien välillä oli siis melko suurta vaihtelua vastaajien kesken. Osa vastaajista tuntui välttävän konkreettisesti alaisten kontrollointia, kun taas toisista vastaajista huokui vähintäänkin lievän kontrolloinnin tarve.

Etätyötä tekevän työntekijän työhyvinvoinnista huolehtiminen koettiin hieman haastavampana verrattuna perinteisempään tilanteeseen, esimies ja alainen tapaavat lähes päivittäin. Hyvinvoinnin kannalta haasteena koettiin juuri riski uupumisesta ja liiallisesta työnteosta. Tässä apuna käytettiin vastaajien mukaan kollegoiden apua, jolloin uupumisen riskiä tarkkaillaan monen henkilön voimin.

*No ehkä ne haasteet on siinä, et miten mä varmasti huomioin miten henkilö voi. Ja minkälainen fiilis sillä on. Saattaa oikeesti siis mennä niin et me käydään keskustelua mut mä en nää sua et minkälainen sun kasvojen ilme on tai miten sä reagoit... (n4)*

*...nyt me ollaan semmosessa maailmassa että varhaisen puuttumisen kulttuuri astuu vielä vahvemmin voimaan eli tarkoittaa sitä et nyt jos mä oon sun kollega ja mä nään et sä oot väsyny nii mä käyn kyselemässä vähän et mikä tässä nyt on ja aistin sitä ja jos huomataan et jollain työyhteisössä on huono olo, tai on väsynyt nii nostetaan ne asiat esille jotta me voidaan oikeesti ajoissa puuttua. (n6)*

Esille nousi muun muassa varhaisen puuttumisen malli, jonka avulla on tarkoitus reagoida hyvin aikaisessa vaiheessa uupumisiin ja muihin terveydellisiin epäilyihin. Aineistosta nousi siis esille, ettei esimies yksinään kykene kovin luotettavasti tarkkailemaan yksittäisen työntekijän hyvinvointia hänen ollessaan etätöissä vaan esimiehen apuna toimii koko tiimi. Etätöiden aiheuttamana riskinä nousi esiin työntekijän väsyminen tai eristäytyminen työyhteisöstä. Vastauksissa korostuivat kuitenkin hyvä esimies-alaisuhde sekä alaisen syvällinen tunteminen, joiden koettiin auttavan uupumusoireiden tunnistamisessa.

### 5.2.5 Pääosin myönteinen kuva etätöiden tulevaisuudesta

Suurin osa vastaajista näki etätöiden tulevaisuuden hyvin myönteisenä. Etätöiden todettiin olevan vielä liian vähän käytössä ja moni toivoi sen laajenevan kaikkiin mahdollisiin työtehtäviin. Samalla usea esimies kuitenkin hämmästeli sitä, kuinka vähän etätöimahdollisuutta todellisuudessa vielä hyödynnetään.

*No se on aika yllättävää mun mielestä et etätöiden tekeminen ei sinänsä oo kauheesti lisääntynyt viime vuosina että mä en usko et se potentiaali siihen tekemiseen on saavutettu. Et se on (ois) saavutettu se raja et ketkä voi käyttää niin ne hyödyntäis sitä jo vaan mä uskon et on paljon työpaikkoja jossa ei vaan ne käytännöt oo semmosia että tai ne välineet tai kulttuuri ei suosi sitä vaan sitä ei vaan hyödynnetä riittävästi. (n12)*

*Mä uskon et se kasvaa varmasti aika paljon. Muutenkin uskon et semmonen projektiluonteisuus, freelance, itsenäinen työskentely joka on etätöimälleissä aika yleistä - kasvaa varmasti aika paljon...(n7)*

*(Tarkennus siihen, että näkeekö etätöiden tulevaisuuden positiivisena) Erittäin, erittäin joo. Tätä ei estä mikään. Tää on nyt täällä. (n9)*

Moni vastaajista kertoi huomanneensa, ettei etätö sovi kaikille. Etätöitä tekevällä tulee olla kyky työskennellä itsenäisesti ja hänellä tulee olla tarvittavat taidot työtehtävien suorittamiseen etänä. Näiden puutoksessa havaittiin haasteita.

*Ja sit täällä on mun mielestä palkkpuolelle yhdelle henkilölle sanottu et kun se substanssiosaaminen ei ollu riittävää ettei kykene, taidot ei riitä tekemään kotoota töitä. (n10)*

*Ei negatiivinen missään tapauksessa et mä oon vaan ehkä – on selkiytynyt se, että se ei sovi kaikille niinku missään tapauksessa. Että on ihmisiä joiden pitäis vaan tulla aina sinne paikalle ja saada boostia siitä porukasta mikä siellä on ja*

*siitä ympäristöstä et muuten ne ei saa tehtyä. (n1)*

Yksikään esimies ei kuitenkaan lähtökohtaisesti halunnut rajata etätyömahdollisuutta organisaation sääntöjen sisällä. Etätyömahdollisuuden evääminen liittyi aina vahvasti tarvittavien kykyjen puutteeseen. Esille nousi myös muun muassa mielenterveydellinen syy, jonka vuoksi henkilölle ei annettu oikeutta etätyöhön. Kaikki kiellot pohjautuivat siis painavampiin syihin kuin esimiesten mielivaltaiseen päätökseen. Etätyömahdollisuuden nähtiin lisäksi tuovan kilpailuetua yritykselle suhteessa muihin samankaltaisiin toimijoihin ja helpottavan uusien työntekijöiden rekrytointia.

*Ei tarvii olla aina kahdeksalta toimistolla, meidän työtehtävät ei ketään sido tänne niin lujasti. Et pystyy siihen itse vaikuttaa et kyl mä uskon et nuorille ja y-sukupolvelle kyllä varmasti tärkeitä elementtejä noi etätyömahdollisuudet ja sen takia mun mielestä firmojen hyvä ottaa se huomioon kun kehittävät omia prosessejaan et ketä kaikkia sidotaan fyysisesti paikan päälle. (n7)*

*Musta se on, se helpottaa mun mielestä työntekijöiden saantia. Et se on yks ollu semmonen minkä takia ihmiset niinku tykkää olla. Mä epäilen et se on myöskin se että noi työntekijät pysyy on yks se että tota vaikka me koitetaan pikkasen maksaa parempaa palkkaa mut se ei aina riitä mut toinen on sit etätyömahdollisuus mitä kaikki (vastaavat toimijat) ei tarjoa... (n10)*

Etätyömahdollisuus voi näin ollen tuoda organisaatioille kilpailuetua ja toisaalta samalla helpottaa sopivien työntekijöiden löytämistä. Haastattelussa korostui etenkin nuorten osaajien innostuminen etätyömahdollisuudesta, mutta vastaava mahdollisuus voi vastausten perusteella houkutella myös varttuneempia ja kokeneempia työntekijöitä. Tulevaisuutta ajatellen nousi esiin kuitenkin myös mahdollisuus etätyön tuomista ikävistä lieveilmiöistä. Lieveilmiöiden tarkempi ennustaminen nähtiin haastavana, mutta esille nousi muun muassa ergonomisten seikkojen merkitys työhyvinvoinnissa. Näiden ajatusten kautta nousi epäily siitä voiko etätyön käyttö mahdollisesti jopa vähentyä lisääntymisen sijaan.

*Mut että voi olla et tulee semmosia lieveilmiöitä mitä me ei osata ottaa huomioon ja mä oon siitä puhunu monessa yhteydessä ja täällä töissä sanonu että et saat-  
taa olla että etätyö tuo mukanaan ajan saatossa sellasia asioista mitä me ei oo osattu huomioida. (n4)*

*Ja sit se ergonomia on kyl kanssa et jos sä et halua investoida mihinkään ja teet jossain keittiön ruokaryhmässä niitä hommia nii yhen päivän pystyy mut sitten ei. (n8)*

Aineiston perusteella haasteeksi tulevaisuudessa saattaa muodostua siis muun muassa ergonomian heikkeneminen etätyön kautta. Työajan jatkuva venyminen nousi lisäksi esiin keskusteluissa. Näiden lieveilmiöiden toteutuminen saattaa olla merkityksellistä etätyön tulevaisuuden kannalta. Lieveilmiöiden ohella suurena haasteena nähdään myös työlakiin liittyvät seikat. Työehtosopimusten ja yleisen työaikalain ei koeta olevan vielä tarpeeksi joustava etätyön vaatimuksiin.

*Mut miten tää niinku työelämän raamit ja regulaatiot ja sopimukset ja työehdot ja kaikki nii eihän ne – ne on ihan eri planeetalla. (n8)*

*Etätyöajaltahan ei kerry ylitöitä eikä muuta et se on just sen fiksaton virasto-työajan mittainen eli kaikkee tämmöstä tekniikkaa siellä on sitten palvelussuhteen ehtojen puolelta. (n9)*

*Mä oon aika pitkään, vuosikymmenten ajan tätä etätyökulttuuria täällä kattonut ja se mikä mua tietyllä tapaa ehkä ihmetyttää niin on se että tämmönen perinteinen työaikaan liittyvä lainsäädäntö tai työehtosopimusmääräykset. Niin ne on edelleen pääosin keskittynyt siihen että työtä tehdään 8-16 jossain kiinteissä tiloissa päivästä toiseen, että mun mielestä meillä ei tavallaan tää normisto ei vielä riittävässä määrin tunnista niitä joustomahdollisuuksia mitä etätyöhön liittyis. (n11)*

Esimiehet eivät näin ollen koe, että tämän hetkinen työelämlainsäädäntö tukee etätyökentelyä tarpeeksi. Tämän epäkohdan korjaamiseksi tulisi pystyä muuttamaan Suomen lainsäädäntöä siihen suuntaan, että se loisi pelisäännöt etätyön tekemiseen. Varsinkin kunnallisen puolen sektorin vastaajat toivat esille lain joustamattomuuden ja siitä aiheutuvat käytännön työhön vaikuttavat ongelmatilanteet. Yrityssektorilla ja järjestösektorilla vastaavaa ongelmaa ei korostettu samalla tavalla, mutta se kuitenkin huomioitiin.

#### *Tukea etätyön johtamiseen*

Aineistosta nousi selvästi esille tarve etätyön johtamisen tukemiseen. Usean vastaajan mukaan he johtavat tällä hetkellä ihan omalla ”musta tuntuu –tuntumallaan” eikä moni ole saanut mitään erityistä ohjeistusta juuri etätyön johtamiseen. Tämä nähtiin hyvin tärkeänä kehityskohtana tulevaisuutta ajatellen, sillä useat esimiehet uskoivat etätyön tuen puutteen johtavan vielä negatiivisiin seurauksiin.

*Varmaan siihen on nytkin etätyön johtamisesta justinsa kirjoja ja oppaita ja kaikkee muuta, mutta mä uskon että etenkin kun se yleistyy se etätyön tekeminen eri aloilla myös ja muuta et esimerkiksi meilläkään nii ei kukaan oo mulle kertonut et miten mun kannattais johtaa tätä mun etätiimiä.. (n1)*

*...ehkä sit semmosta etätyön ohjaamista ruvetaan enemmän miettii ihan*

*konkreettisella tasolla. Et nyt se on ihan onnekkaisesti mennyt tosi hyvin tähän asti et varmaan kun tulee – jos tulee jossain vaiheessa ensimmäisiä haasteita et heitäs nyt oikeesti vaaditaan erityyppisiä efortteja tai luonnetta tai aktiivisuutta tai muuta niin sit joutuu miettii ihan eri tasolla et miten me näitä korjataan näitä tilanteita. (n7)*

Osa esimiehistä koki heidän johtavan ”yrityksen ja erehdyksen kautta” tai muuten toimivansa ilman mitään tarkempaa ohjeistusta. Tämän nähtiin olevan enenevissä määrin kasvava haaste. Osalla organisaatioilla oli esimiesten mukaan luotu hyvinkin selvät säännöt etätyön aloittamiseen. Näin pidettiin huolta kaikista etätyöhön liittyvistä osa-alueista. Kukaan ei kuitenkaan tuonut puheessaan esille sitä, että heitä olisi koulutettu toimimaan esimiehenä juuri etätyötä tekeville alaisilleen. Tähän useat esimiehet kertoivat toivovansa muutosta.

## 6 Pohdinta

Pohdintaluvussa käydään läpi keskeiset tulokset niin vuorovaikutteisen etätyön johtamisen kuin myös etätyön erityispiirteiden näkökulmasta. Kappaleessa yhdistetään viitekehyyksen ydinkohtia aineistosta nousseisiin asioihin. Samalla nousevat esiin teoriaohjauksen analyysin mukaisesti ne tekijät, mitkä näkyivät sekä teoreettisessa viitekehyyksessä että aineistossa. Pohdinnan myötä on tarkoituksena tuoda esille tämän tutkimuksen vastaukset tutkimuskysymyksiin.

### 6.1 Keskeiset tulokset

#### *Vuorovaikutteisuus etätyössä*

Tämän tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys käsitteli sitä, miten vuorovaikutteisuus toteutuu etätyössä sekä minkälaisia haasteita etätyö tuo esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutussuhteeseen. Erityisesti vuorovaikutteisuuden onnistumisen vaihtelevuus sekä teknologiavälitteisen johtamisen erityispiirteet nousivat tämän myötä esiin niin teoreettisesta viitekehyyksestä kuin myös tutkimustuloksista.

Teoreettisessa viitekehyyksessä tarkasteltiin vuorovaikutteista johtamista kahdenvälisen esimies-alaisuuden teorian (LMX) kautta. Kyseisen teorian mukaan johtajuus rakentuu johtajan ja alaisen kanssakäymisen ja vaikuttamisen kautta (Uhl-Bien, 2006, 656; Yukl, 2010, 235; Nuutinen ym., 2013, 20). Esimies-alaisuus voi olla joko korkealaatuinen vuorovaikutussuhde (high-quality exchange) tai matalalaatuinen vuorovaikutussuhde (low-quality exchange). Korkealaatuisten suhteiden onnistumiseksi esimiesten tulee keskittyä luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitoon sekä kommunikaation vastavuoroisuuteen. (Graen & Uhl-Bien, 1995, 227.) Tämän tutkimuksen tuloksissa havaittiin paljon vaihtelevuutta vastavuoroisuuden toteutumisessa. Esimiehet toivat esille niin yhteydenpidon harvenemista etätyöpäivinä kuin myös kommunikaation paranemista kyseisinä päivinä. Muutamien vastaajien mielestä vuorovaikutuksen nähtiin olevan hyvin samankaltaista verrattuna läsnäolopäiviin. Vastaajat, joiden mielestä yhteydenpito on harvempaa etätyöpäivinä, toivat esille muun muassa ”kahvipöytäkeskustelujen” väliin jäämisen. Tämä koettiin negatiivisena tekijänä etätyöpäivien vastavuoroisuudessa. Vastaajat, joiden mielestä yhteydenpito on parempaa etätyöpäivinä, korostivat etätyöntekijöiden

hyvää tavoitettavuutta. Vastauksissa yhdistyi kuitenkin pääosin se, että yhteydenpitoon etätyöpäivinä liittyi enemmän suunnitelmallisuutta ja vähemmän ad hoc – tyyppisiä keskusteluja. Yhteydenpito etätyöpäivinä nähtiin vastaajien keskuudessa pääosin kuitenkin myönteisenä ja sen koettiin toimivan hyvin.

Etätyöpäivänä tapahtuva teknologiavälitteinen kommunikointi nähtiin kuitenkin vain yhtenä kommunikointimuotona, ja kasvokkain tapaamisen tärkeyttä korostettiin. Tästä yhtenä esimerkkinä oli erään esimiehen seuraava kommentti: ”*Etätyö ei oo välttämätöntä mut se yhdessä naamakkain (kasvokkain) näkeminen on välttämätöntä. Silleen mä sen ehkä ilmaisisin.(n 12)*” Samankaltaiset vastaukset tulivat esille useissa haastatteluissa, mikä kertoo fyysisen läsnäolon merkityksellisyydestä. Savolainen (2013, 293–294) korostaakin kasvokkain tapaamisen merkitystä etenkin kehityskeskustelujen ja ongelmanratkaisun yhteydessä. Näissä tilanteissa esimiehen ja alaisen voi olla luonnollisempaa käydä spontaanisti läpi esiin heränneitä kehitysehdotuksia ja mahdollisia ongelmia.

Aineistosta nousi esiin, että alaisten kuulumisien kysyminen saatettiin nähdä jopa helpompana niissä tapauksissa, jolloin kasvokkain tapaamisista oli vähemmän. Yleisten kuulumisien kysyminen nähtiin luonnollisempana niissä tilanteissa, joissa esimies tapaa alaisen harvemmin kuin tilanteissa joissa tapaaminen olisi päivittäistä. Kasvokkain tapaamisella voi olla myös muita vaikutuksia. Henttonen & Blomqvistin (2005, 115) mukaan kasvokkain tapaamisella on suuri merkitys luottamuksen rakentamisessa. Tämän vuoksi kasvokkain tapaaminen on tärkeää ennen teknologiavälitteisen työskentelyn aloitusta. Kasvokkain tapaamista korostettiin esimiesten vastauksissa etenkin kahdenkeskisten palaverien sekä ryhmäytymisen yhteydessä.

Vuorovaikutteisudessa ja etenkin korkealaatuisissa vuorovaikutussuhteissa (high-quality exchange) korostuu luottamuksen tärkeys (Graen & Uhl-Bien, 1995, 227). Luottamuksen nähdäänkin olevan yksi teknologiavälitteisen työn johtamisen ydinpilareista (Savolainen, 2013, 291; Henttonen & Blomqvist, 2005, 108). Samaa mieltä on myös Snellman (2014, 1257), joka korostaa luottamuksen merkitystä etenkin verkkovälitteisessä johtamisessa. Hänen mielestään virtuaalijohtajan tulisi motivoida tiimiään luottamuksen rakentamisessa muun muassa poistamalla epävarmuutta ja keskittymällä tehokkaaseen kommunikointiin. Vastauksissa oli kuitenkin eroja yhteydenpitoaktiivisuuksien välillä. Näin ollen voidaan tulkita, ettei osa esimiehistä



keskittynyt tehokkaaseen kommunikointiin etätyöpäivinä, mikä altistaa vuorovaikutussuhteen laadun heikkenemiselle. Esille tuotiin kuitenkin alaisten henkilökohtaiset erot kommunikoinnin tarpeessa, joten tämän valossa esimiesten vähäisempi kommunikointi saattoi olla myös harkittua strategiaa ja henkilökohtaisempaa esimiestyötä.

Luottamus nousi kuitenkin paljon esille myös tuloksissa. Moni esimies oletti jo lähtökohtaisesti voivansa luottaa alaiseensa. Tätä ei välttämättä kyseenalaistettu ollenkaan. Yhden vastaajan mukaan etätyö on jopa lisännyt luottamusta ja heidän organisaatiossaan työntekijöiden uskotaan työskentelevän tehokkaasti myös etätöissä. Samaa mieltä ovat Ojala ja Pyöriä (2013, 60), joiden mukaan etätyömahdollisuus voi jo itsessään olla luottamuksen osoitus. Mahdollisuus etätyöhön voi siis lisätä luottamusta, mutta toisaalta luottamus voi lisääntyä myös onnistuneen etätyöskentelyn kautta. Esimies voi siis osoittaa luottamustaan tarjoamalla alaiselleen etätyömahdollisuutta ja toisaalta taas alainen voi osoittaa olevansa luottamuksen arvoinen suoriutumalla hyvin etätyöpäivistään.

Tulosten perusteella luottamuksen nähtiin myös olevan yhteydessä tavoitteiden saavuttamiseen. Tämä tuli esille etenkin yhdessä vastauksessa, jossa painotettiin luottamuksen merkitsevän tavoitteisiin pääsemistä. Luottamus oli tässä tapauksessa siis yhdistetty samalla työntekijän suorittamiseen. Henttosen & Blomqvistin (2005, 115) esiintuoma käsitys siitä, että esimiehen hyvä reagointinopeus alaisen yhteydenottoihin lisää luottamusta, nousi esiin myös aineistosta. Hyvän tavoitettavuuden ja sähköposteihin pikaisesti vastaamisen nähtiin olevan luottamuksen osoitus niin esimieheltä alaiselle kuin myös toisin päin.

Luottamuksen nähtiin myös olevan jossain määrin ehdollista, sillä vastaajat korostivat riskiä sen mahdollisesta rikkoutumisesta. Luottamuksen hauraus pohjautui luottamuksen väärinkäyttöön, josta esimerkkinä toimi muun muassa työajan väärinkäyttö. Näissä tilanteissa luottamuksen rikkoutumisen nähtiin toteutuvan muun muassa tilanteessa, jossa etätyötä tekevä alainen asioisi kaupungilla keskellä päivää ilman erillistä mainintaa asiasta. Omien asioiden suorittaminen kaupungilla keskellä etätyöpäivää nähtiin tuloksien pohjalta kuitenkin erittäin ristiriitaisesti. Kaupungilla asioimisen saatettiin nähdä olevan täysin sallittua, kunhan se ei vaikuta työn

suorittamiseen ja esimies saa siitä tiedon. Muutama esimies sen sijaan toi esille sen, ettei heidän tarvitse edes tietää, miten heidän alaisensa suorittavat etätyöpäivänsä. Kaikki vastaajat korostivat kuitenkin sitä, että he olettavat työtehtävien tulevan hoidetuksi etätyöpäivän aikana. Luottamus rinnastettiin kaikissa tilanteissa avoimuuteen siitä, millä tapaa työtä hoidetaan. Aineiston perusteella etenkin julkisella sektorilla töissä olevilla on selvempi ohjeistus siitä, kuinka etätyöpäivä mukailee tavallista toimistotyöpäivää. Muilla sektoreilla korostettiin enemmän etätyöpäivän tuomaa vapautta valita oman työpäivänsä aikataulutus.

Korkealaatuisen vuorovaikutussuhteen onnistumiseen yhdistyvät niin luottamus kuin myös vastavuoroisuus (Graen & Uhl-Bien, 1995, 230). Vastavuoroisuuden nähtiin toteutuvan kahdenkeskisten keskustelujen avulla. Tämän koettiin myös lisäävän luottamusta. Suurin osa vastaajista kertoi pitävänsä kehityskeskusteluista erillisiä keskusteluhetkiä alaisensa kanssa. Näiden tapaamisten tarkoituksena on jakaa kuulumisia ja käydä läpi mahdollisia haasteita. Tämä tukeutuu hyvin myös teoreettisen viitekehykseen, sillä sekä Savolainen (2013, 293) että Henttonen & Blomqvist (2005, 115) korostavat ei-työsidonnaisten keskustelujen tärkeyttä esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa. Niin teoreettisessa viitekehyksessä kuin aineistossa nousi siis esille epävirallisten tapaamisten merkitys vahvalle esimies-alaisuudelle. Vapaamuotoisten keskusteluhetkien uskotaan olevan siis avuksi luottamuksen rakentamisessa ja näin ollen ne parantavat samalla myös korkealaatuisen vuorovaikutussuhteen onnistumismahdollisuutta. Tässä esimiehet onnistuivat hyvin.

Teknologiavälitteisessä johtamisessa korostuvat etenkin sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen, alaisen itsensä johtamisen ja osaamisen kehittämisen tukeminen sekä työhyvinvoinnista huolehtiminen ja kuormittumisen tunnistaminen. Lisäksi merkittävänä nähdään kasvokkain tapaamisen säilyttäminen sekä tavoitteiden yhteinen asettaminen. Aineistosta nousi esiin lähtökohtainen jännite siitä, miten etätyö tulisi muuttamaan sosiaalisia suhteita. Yhden esimiehen mukaan pelko oli osoittautunut turhaksi eikä etätyö ollut heikentänyt organisaation tiimin sisäisiä suhteita. Eräs esimies toi esille tällä hetkellä olevaa ajatusta siitä, kuinka mahdollinen lisääntyvä etätyö voisi vähentää kontrollin tunnetta ja heikentää sitä kautta sosiaalisia suhteita. Moni muu vastaaja toi esille lisäksi sen puolen, etteivät heidän alaisensa todennäköisesti itsekään edes haluaisi olla enempää kuin muutaman päivän viikosta etätöissä. Ojalan ja Pyöriän (2013, 62) mukaan etä-

työn ei tarvitse kuitenkaan tarkoittaa sosiaalisten suhteiden heikentymistä. He tuovat esille niin etätyöpäivien kuin fyysisesti läsnä tehtyjen työpäivien hyviä puolia ja korostavat molempien tapojen yhdistämisen merkitystä.

Gajendranin ja Harrisonin (2007, 1524) mukaan pelko sosiaalisten suhteiden muutoksesta ja tiimien heikentymisestä on yleinen. Tämä aiheutti kuitenkin ristiriitaisia tunteita vastaajissa eivätkä kaikki esimiehet kokeneet olevansa huolestuneita siitä, miten heidän alaisensa sosiaaliset suhteet toteutuvat etätyössä. Esimiehen rooli oman tiiminsä yhteishengen ylläpitäjänä on kuitenkin merkittävä. Hänen tulee ottaa vastuu siitä, että mahdollinen tiimi tuntee olevansa yhtenäinen etätyöstä huolimatta. Esimiehen apuna tässä voi olla Yuklin (2002, 323–324) mukaan etätyötiimin yhteisten arvojen korostaminen, yhteisten saavutusten esiintuominen sekä kannustaminen yhteiseen sosiaaliseen kanssakäymiseen sekä kasvokkain tapaamisiin.

Etenkin etätyössä korostuu alaisen itsensä johtamisen merkitys, sillä työ ei ole välttämättä aikaan eikä paikkaan sidottua. Druckerin (2005, 21) mukaan itsensä johtamisen kyky on hyvin tärkeä taito. Etätyötä tekevän alaisen esimiehen tehtävänä on siis tukea alaisensa omaa kykyä johtaa itseään vaikka se ei aineiston perusteella ole aina esimiehen hallittavissa. Itsensä johtamisen heikkous nousi aineistossa esille hyvin haasteellisenä tekijänä. Kyseisen vastaajan johtaessa paljon etätyössä olevaa tiimiään, koettiin itsensä johtamisen olevan avaintekijänä työn onnistumisen kannalta. Esimiehen tulee myös huolehtia etätyötä tekevän alaisensa mahdollisuudesta oman osaamisensa kehittämiseen. Vartiaisen, Kokon & Hakosen (2004, 138) mukaan tarve osaamisen kehittämisestä voi nousta esiin niin yksilön kuin myös organisaation lähtökohdista. Yksilö on siis myös itse vastuussa oman osaamisensa kehittämisestä. Tässä ei nähty aineiston pohjalta varsinaisesti haasteita. Suurin osa vastaajista koki osaamisen kehittämisen seurannan olevan yhtä mahdollista tai jopa luontevampaa yhteydenpidon ollessa hieman harvempaa. Yksi vastaaja kertoi kuitenkin etätyötä tekevän alaisensa jäävän vähemmälle huomiolle, mutta muuten aineisto puhui sen puolesta, että vastuu osaamisen kehittämisestä oli vahvasti niin esimiehillä kuin myös alaisilla itsellään.

Osaamisen kehittämisen ohella esimiehen vastuulle kuuluu etätyöntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen. Vartiaisen ym. (2004, 148) mukaan etätyöpäivien mahdollinen yksintyöskentely saattaa aiheuttaa työntekijälle irrallisuuden tai eristäytyneisyyden tun-

teita. Haasteena saattaa olla myös huomioida tarpeeksi hyvin etätyöntekijän hyvinvointi, kuten aineistosta nousi esille. Tuloksien mukaan esimiehet kokivat haasteellisempaa huolehtia etätyöntekijän hyvinvoinnista kuin niiden työntekijöiden hyvinvoinnista, joita he tapaavat fyysisesti päivittäin.

Merkittävimpanä haasteena koettiin olevan etenkin ylikuormittumisen havainnointi. Alasoini ym. (2012, 19) tuovat esille sen, miten työn pilkkoutuminen sekä projektiluonteisuus saattaa aiheuttaa ylikuormittumista. Etenkin riski liiallisesta työnteosta korostui tuloksissa hyvinvointiin ja ylikuormittumiseen liittyen. Ongelmaksi esimiehet kokivat sen, etteivät he pysty tarkkailemaan kuinka pitkää päivää etätyötä tekevät alaiset todellisuudessa tekivät. Ratkaisuksi haasteeseen nosti muutama esimies esille varhaisen puuttumisen mallin. Tämän mallin mukaan työyhteisön tulisi reagoida hyvin aikaisessa vaiheessa mahdollisiin uupumisepäilyihin. Tätä toivottiin noudatettavan etätyöntekijöiden kohdalla ja samalla korostettiin kollegoiden vertaisarvioinnin merkitystä. Hyvällä vuorovaikutussuhteella nähtiin olevan myös myönteinen vaikutus alaisen hyvinvoinnin ja kuormittumisen arviointiin.

#### *Etätyön erityispiirteet johtamisessa*

Tämän tutkimuksen toinen tutkimuskysymys käsittelee sitä, mitä erityispiirteitä etätyö tuo johtamiseen. Aineistosta nousi esiin etätyön erityispiirteinä teknologiavälitteinen kommunikointi, henkisen sopeutumisen tarve sekä etätyön tuomat mahdollisuudet. Lisäksi korostui työnteon uudet pelisäännöt sekä monenlaiset näkökulmat etätyön tulevaisuudesta.

Teoreettisessa viitekehyksessä nostettiin esiin etätyön johtamisen erityispiirteitä. Etätyön johtamisen yksi keskeisimmistä tekijöistä on teknologiavälitteinen kommunikointi. Tämä yhdistyy myös korkealaatuiseen vuorovaikutussuhteeseen. Hillin ym. (2014, 781) mukaan korkealaatuinen vuorovaikutussuhde korreloi positiivisesti teknologisten välineiden kautta kommunikointiin ja psykologiseen voimaantumiseen. Humalan (2007, 22) mukaan etätyöntekijöitä tulisikin johtaa viestimällä yhteisistä tavoitteista ja motivoimalla työntekijöitä työskentelemään yhteisiä tavoitteita kohti. Aineiston perusteella teknologiavälitteinen kommunikaatio nähtiin pääosin positiivisena ja onnistuneena. Moni vastaaja nosti esille tavoitettavuuden merkityksen ja kehui sen olevan hyvällä tasolla etenkin etätyöntekijöiden keskuudessa. Etätyöntekijöiden koettiin siis olevan hyvin ta-

voitettavissa vaikka he olisivat fyysisesti toisessa paikassa. Aineisto tuki tässä siis teoreettisesta viitekehystä, jonka mukaan vastavuoroisuus on hyvin olennainen osa korkealaatuista vuorovaikutussuhdetta (Graen-Uhl-Bien, 1995, 230).

Teknologiavälitteistä kommunikaatiota pidetään kuitenkin edelleen etäisempänä ja hankalampana kuin perinteisempää kasvokkaista kommunikaatiota (Savolainen, 2013, 293). Aineisto tuki tätä väitettä, sillä vastaajat kokivat teknologisten välineiden aiheuttavan heille usein haastetta toimimattomuudellaan. Osa vastaajista koki tämän vuoksi kasvokkaisen kommunikoinnin helpompana ja luonnollisempana. Kasvokkaiset tapaamiset nähtiin jopa välttämättömänä osana esimiehen ja alaisen välistä suhdetta ja etenkin hankalat tai negatiiviset asiat haluttiin kertoa ainoastaan kasvotusten. Teknologiset välineet nähtiin vain siis apuvälineinä eikä niiden koettu korvaavan täysin kasvokkaista tapaamista.

Etätyöhön siirtyminen vaatii niin esimieheltä, organisaatiolta kuin myös työntekijöiltä siihen sopeutumista. Heinosen (2005, 17) mukaan etätyön on huomattu lisäävän työtyytyväisyyttä, vähentävän työn keskeytymistä sekä lisäävän tehokkuutta. Kuitenkin Työterveyslaitoksen Etätyöpäivä.fi-sivuston mukaan vain 56 % suomalaisista uskoo kollegansa työskentelevän tehokkaasti etätyöpäivänä. Tuloksista oli myös havaittavissa ristiriitaisuutta koskien etätyön aiheuttamia tuntemuksia. Etätyön nähtiin lisäävän yleistä avoimuutta muun muassa jaetun kalenterin muodossa, mutta toisaalta korostettiin kuitenkin sen vaatimaa sopeutumisaikaa.

Toisaalta muutamissa vastauksissa korostui kontrollin tunteen menetys ja sitä kautta jäykempi suhtautuminen etätyöhön. Useat vastaajat myös vastasivat näkevänsä etätyön hyvänä asiana, mutta heidän muista vastauksistaan oli tulkittavissa epäilevyys tai mahdolliset negatiiviset ajatukset asiaa kohtaan. Näin ollen on mahdollista, että etätyön johtajien omat ristiriitaiset ajatukset voivat samalla myös välittyä eteenpäin organisaatioon. Aineistosta nousi esiin myös esimiesten suhtautuminen omiin etätyömahdollisuuksiinsa. Jokainen haastateltava koki oman läsnäolonsa olevan niin merkityksellinen työpaikalla, etteivät he tehneet lähes koskaan etätöitä itse. Muutama esimies kuitenkin korosti heillä olevan todella onnistuneita kokemuksia omista etätyöpäivistään, joten he kannustivat itseään pitämään niitä useammin.

Etätyön nähtiin yleisesti edesauttavan hyvin paljon positiivisia asioita, kuten parempaa keskittymistä, onnistuneempaa työn ja vapaa-ajan yhdistämistä sekä inspiraatio- ja motivaatiotekijöitä. Tulosten mukaan etätyö tuntui antavan yksilölle enemmän päätäntävaltaa ja mahdollisuuksia suunnitella omaa arkeaan itselle sopivaksi. Toisaalta etätyö valmistaa myös tulevaisuuden työelämään. Alasoinin ym. (2012, 15–17) mukaan työn organisoinnista tulee tulevaisuuden verkostomaisemmassa työskentely-ympäristössä yksilölle henkilökohtaisempi asia, sillä se tulee rikkomaan työn ja vapaa-ajan välistä rajaa. Tämän hetken etätyö siis samalla ikään kuin valmistaa tulevaisuuteen ja se haastaa esimiehiä opettelemaan etätyön johtamisen taitoja.

Etätyön johtamisen erityispiirteinä korostuvat myös työntekemisen uudet pelisäännöt. Pelisäännöillä viitataan työntekemisen ja johtamisen uudelleen toteuttamiseen, jolloin ennen normina pidetyt käytösmallit eivät enää tuota samanlaisia tuloksia. Esimerkkinä tästä nousi esiin esimiesalaisyhteisössä oleva kontrollointi. Kontrolli alaisten työn suorittamisesta on siirtynyt tutkimusten mukaan enemmän tavoitteiden tekemiseen ja seurantaan (Pyöriä, 2009, 40). Tavoitteiden asettaminen nähtiin myös esimiesten keskuudessa olennaisena johtamisen osana, mutta sen tärkeys kuitenkin vaihteli eri vastaajien kesken. Muutamilla esimiehillä ja heidän organisaatioillaan oli selkeät työkalut tavoitteiden seurantaan ja he olivat kykeneväisiä muodostamaan lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita alaisilleen. Osa esimiehistä kertoi heillä olevan haasteita työn tavoitteiden lähtökohtaisessa muodostamisessa, sillä alaisten työnkuva ei ole niin selvästi määriteltävissä. Kaikki esimiehet eivät siis olleet täysin tietoisia siitä, miten heidän tulisi asettaa tavoitteita etätyötä tekeville alaisilleen ja millä tapaa näitä tavoitteita tulisi valvoa. Tavoitteiden tärkeys oli kuitenkin yleisesti jaettu mielipide vastaajien keskuudessa.

Etätyön tulevaisuus näyttää niin yhteiskunnallisen keskustelun kuin myös tämän tutkimuksen tulosten valossa myönteiseltä. Alasoinin ym. (2012, 12–13) mukaan työn uskotaan olevan hajautettua ajan ja paikan suhteen vuonna 2030. Näin ollen tulevaisuuden esimiehiltä odotetaan erilaisia kykyjä alaistensa ohjaamiseen kuin aikaisemmin. Tämän tutkimuksen vastaajat toivat esille sitä, että etätyötä hyödynnetään pääosin vielä liian vähän ja sen toivotaan muuttuvan tulevaisuudessa. Moni vastaaja näkee etätyön tuovan organisaatioille merkittävää kilpailuetua jo tällä hetkellä. Esille ei kuitenkaan noussut se, mitä esimiehet ajattelevat tulevaisuuden työelämän ja etätyön mahdollisen lisääntymisen vaativan heiltä tulevaisuudessa.

Johtamisen kohteena nähdään tulevaisuudessa olevan verkosto, joka koostuu monenlaisista toimijoista ja arvoyhteisöistä. Samalla johtajuus hajaantuu verkoston sisällä jakaen vastuuta tiimin jäsenille entistä enemmän. (Alasoini ym. 2012, 12–13.) Aineiston perusteella työelämän ei nähdä kuitenkaan olevan valmistautunut etätyöntekoon esimerkiksi lakiin liittyvin perustein. Vastaajat kokivat Suomen lain olevan hyvin jäljessä nykyajan työelämän jatkuvasta kehityksestä ja he näkivät sen samana ongelmallisena tekijänä etätyön lisääntymisessä sekä sen johtamisessa. Etenkin kunnallisen sektorin vastaajat kokivat työlain olevan joustamaton ja kokivat sen aiheuttavan ongelmatilanteita käytännön työssä. Yritys- ja järjestösektorilla asiaa ei korostettu niin vahvasti, mutta vastaava ongelma tunnistettiin kuitenkin.

Vaikka etätyön tulevaisuus nähdään myönteisenä, nousi aineistosta esille ajatus siitä, ettei etätyö sovi välttämättä kaikille. Etätyöntekijöiltä odotetaan hyviä itsensä johtamisen taitoja ja kykyä itsenäiseen työskentelyyn. Lisäksi vastaajat korostivat hyvän substanssiosaamisen merkitystä. Näiden taitojen puuttuessa etätyön tekeminen ja sen johtaminen on haasteellista, jollei jopa mahdotonta. Vastausten perusteella esimiehet eivät kuitenkaan halunneet evätä etätyöntekomahdollisuutta kevein perustein. He korostivat poikkeuksellisten estämisten pohjautuvan vahvoihin syihin kuten tarvittavien kykyjen puutteeseen. Toisaalta esimiehet pohtivat myös tulevaisuudessa mahdollisesti esiin nousevia lieveilmiöitä, joihin lukeutuvat muun muassa ergonomiset haasteet tai työajan jatkuva venyminen. Näiden tekijöiden nähdään olevan vielä tällä hetkellä pieniä haasteita, mutta niiden uskotaan olevan hallitsemattomina riskitekijöitä tulevaisuuden etätyölle.

Esimiehet itse kokivat tarvitsevänsä omaan johtamistyöhönsä enemmän tukea. Usean vastaajan mielestä heidän tapansa johtaa etätyöntekijöitä on hyvin hataralla pohjalla eikä siihen ole annettu tarvittavaa ohjeistusta. Etätyön johtaminen oli ainakin suurimmalla osalla vastaajista ”yritys ja erehdys” – vaiheessa, jolloin he toimivat parhaaksi näkemällä tavallaan. Muutama vastaaja oli sitä mieltä, että tämä saattaa johtaa ongelmiin tulevaisuudessa ja toivoi näin ollen, että esimiehille ryhdyttäisiin järjestämään enemmän juuri etätyön johtamiseen keskittyviä koulutuksia.

## 6.2 Luotettavuuden arviointi

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia sitä, miten vuorovaikutteisuus toteutuu etätyön johtamisessa sekä mitä erityispiirteitä etätyö tuo johtamiseen. Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin ja aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla luokitellen. Olen pyrkinyt lisäämään tutkimuksen luotettavuutta kertomalla mahdollisimman selkeästi tutkimusprosessin eri vaiheista ja päätöksistä. Lisäksi olen pyrkinyt käsittelemään aineistoa tieteellisin menetelmin huolehtien vaiheiden oikeasta etenemisestä sekä pitäytynyt tekemästä liian varhaisia tulkintoja. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus arvioidaan kokonaisuutena, jolloin korostuu tutkielman johdonmukaisuus (Tuomi & Sarajärvi, 2013, 140). Tutkimus toteutettiin vuoden sisällä, joka vahvistaa sen luotettavuutta. Aineistosta saadut tulokset ovat siis ajankohtaisia vielä tutkielman julkaisuhetkellä.

Pyrkimyksenäni on ollut muodostaa omasta tutkijaroolistani objektiivinen. Etätyö aiheena on kiinnostanut itseäni jo pidemmän aikaa ja koen etätyön pääosin positiivisena. Olen kuitenkin tiedostanut etätyöhön liittyviä haastetekijöitä enkä ole kokenut sitä täysin ongelmattomana työskentelyn muotona. Mielenpiteeni etätyöstä on kuitenkin ollut koko ajan positiivinen. Näin ollen olen pyrkinyt jättämään oman näkökulmana mahdollisimman hyvin taka-alalle ja keskittymään teoreettisen viitekehyksen ja haastatteluiden tuomaan antiin. Omaa objektiivista asemaani pyrin korostamaan haastatteluissa keskittymällä pääosin haastattelijoiden kuunteluun. En lisännyt omia kommenttejani haastattelijoiden puheenvuorojen loppuun enkä pyrkinyt johdattelemaan heitä ennalta valittuun suuntaan. Kerroin kuitenkin lyhyesti oman mielenpiteeni niissä tilanteissa, missä haastateltava erityisesti kysyi sitä. Näissäkin tilanteissa pyrkimyksenäni oli kuitenkin vastata neutraalisti ja välttää ääri-ilmauksia. Tällä tavoin toivon antaneeni haastateltaville avoimen tilan ilmaista omia mielenpiteitään ilman ajatusta niiden oikeudesta tai minun mielenpiteistäni. Onnistuin mielestäni hyvin omassa tutkijaroolissani haastattelujen osalta.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, etten tuntenut ketään haastateltavista ennen haastattelua. Tapasimme haastattelutilanteessa ensimmäistä kertaa, joten tutkimustilanne ei ollut jo etukäteen väritynyt. Lisäksi en työskennellyt kenenkään haastateltavan organisaatiossa, joten koin itseni organisaation ulkopuoliseksi tutkijaksi. Oma subjektiivisuuteni saattoi kuitenkin olla mukana aineiston analyysissa. Pyrin analysoimaan ai-



neiston neutraalisti ilman omia mielipiteitäni, mutta omat ajatukseni etätyöstä ovat saattaneet olla merkityksellisiä tutkimusanalyysin kannalta. Toisaalta kuitenkin tiedostaen selkeästi omat ajatukseni etätyöstä, koen myös pystyväni hallitsemaan hyvin niiden mahdollista vaikutusta työskentelyyni. Näin ollen koen, etteivät omat mielipiteeni ohjalleet tutkimuksen analyysiä, mutta tiedostan niiden olemassaolon ja tunnustan niiden mahdollisen vaikutuksen.

## 7 Johtopäätökset

Etätyön johtaminen vaatii esimiehiltä uudenlaisia taitoja. Esimiesten tulee kyetä kommunikoimaan teknologiavälitteisesti, rakentamaan esimiehen ja alaisen välinen luottamus hyvälle pohjalle sekä vahvistamaan tiimin yhteistä uskoa etätyön toimivuudelle. Tämän tutkimuksen perusteella on mahdollista todeta, että etätyön toimivuus on sidoksissa esimiehen antamaan tukeen ja perehtyneisyyteen. ”Poissa silmistä, poissa mielestä” –menteliteetti ei toimi etätyöntekijöiden kohdalla, vaan etätyön onnistuminen vaatii aktiivista vastavuoroista kommunikointia. Esimiehen tärkeänä tehtävänä on siis turvata teknologiavälitteisen kommunikoinnin onnistuminen ja tämän avulla pyrkiä varmistamaan korkealaatuinen vuorovaikutussuhde. Samalla esimiehen tulee tukea alaisen henkistä sopeutumista etätyön tuomaan muutokseen ja käydä läpi alaisen odotuksia etätyössä tapahtuvaan esimies-alaissuhteeseen. Tämän varmistumiseksi tulee esimiehellä itsellään olla mahdollisuus osallistua aiheeseen liittyviin koulutuksiin ja sitä kautta varmistaa ajankohtainen osaaminen.

Niin teoreettisesta viitekehyksestä kuin myös tämän tutkimuksen tuloksissa korostui vahvasti luottamuksen merkitys. Esimiehen tulee luoda alaistaan kohtaan hyvä vastavuoroinen yhteys ja toimia avoimesti, jotta luottamus ja sen myötä myös korkealaatuinen vuorovaikutussuhde voi toteutua (Graen & Uhl-Bien, 1995, 227). Luottamuksen vahvistaminen siis parantaa esimiehen ja alaisen välistä suhdetta. Samoin sillä on vaikutusta tiimihenkeen ja sosiaalisiin suhteisiin. Etätyöntekijän esimiehen tehtävänä on kehittää tiiminsisäisiä sosiaalisia suhteita myös etätyötä tehtäessä. Apuna tässä voivat olla yhteisten tavoitteiden selventäminen, onnistumisista yhdessä iloitseminen sekä kasvokkain näkemisen turvaaminen. Hyvä esimies järjestää siis tiimilleen tapaamisia niin yhdessä koko tiimin kesken kuin myös henkilökohtaisesti yksitellen alaistensa kanssa. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että etätyöntekijöiden johtaminen on perinteistä johtamista haastavampi johtamisen muoto etenkin luottamuksen rakentamisen kannalta. Se voi kuitenkin palkita esimiestä alaisen työhyvinvoinnin sekä tehokkuuden lisääntyessä.

Etätyö nähdään vastaajien kohdalla pääosin positiivisesti. Esimiehet kokivat etätyön antavan paljon lisäarvoa alaisilleen, minkä myötä etätyö nähtiin kannattavana työn teke-

misen muotona. Etätyöhön liittyviä haasteita tuotiin esille, mutta yksikään esimies ei olisi halunnut poistaa etätyömahdollisuutta työntekijöiltään tai kokenut sitä enemmän kielteisesti kuin myönteisesti. Muutama esimies koki tulevaisuuden olevan vielä epävarmaa etätyön osalta, mutta suurin osa vastaajista näki etätyön olevan tulevaisuudessa entistä käytetympi työn tekemisen muoto. Tätä kuvastaa julkisen sektorin esimiehen lausahdus: ”*Tätä ei estä mikään. Tää on nyt täällä.*” Etätyön koettiin siis pääosin lisääntyvän tulevina vuosina ja sen nähtiin olevan arvokas lisä työelämään.

Tätä tutkimusta olisi mahdollista jatkaa jatkotutkimuksen puitteissa keskittyen esimiesten sijaan alaisiin. Vuorovaikutussuhteen ollessa kahdenvälinen, jäi tämän tutkimuksen osalta puuttumaan alaisten näkökulma vuorovaikutteisuuden onnistumiseen etätyössä. Tutkimusta olisi mahdollista myös jatkaa keskittymällä osittain etätyötä tekevien tiimien sijaan täysin virtuaalisesti työskenteleviin tiimeihin. Tämän osalta käsittelyyn pääsisi muun muassa eri kulttuurien sekä aikaerojen tuomat lisähaasteet. Toisaalta tutkimusta voitaisiin jatkaa laajentamalla vastaajajoukkoa tietotyöläisistä muille sektoreille. Näin ollen olisi mahdollista selvittää miten etätyön johtamisen vuorovaikutteisuus toteutuu suorittavammassa työn tekemisen muodossa. Lisäksi tutkimusta voitaisiin laajentaa lisäämällä vastaajajoukon määrää tai ottamalla mukaan eri metodologioita. Lähestymällä aihetta määrällisesti, voisi tutkimus saada toisenlaisen lopputuloksen.

## Lähteet

- Aalto, H.K., Ahokas, I. & Kuosa, T. (2008). Yleissivistys ja osaaminen työelämässä 2030 – menestyksen eväät tulevaisuudessa. *Hankkeen loppuraportti. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, TUTU-julkaisuja*, 1. Saatavissa: [https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/tutu-julkaisut/Documents/Tutu\\_2008-1.pdf](https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/tutu-julkaisut/Documents/Tutu_2008-1.pdf)
- Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. (2012). Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. TEM-rapotteja, 14. Saatavissa: [https://www.tem.fi/files/33157/TEMrap\\_14\\_2012.pdf](https://www.tem.fi/files/33157/TEMrap_14_2012.pdf)
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4.painos, uudistettu. Tampere: Vastapaino.
- Balcar, J. (2011). Future skills needs in EU and skills transferability in 2020: sector meta-analysis. *Ekonomická revue*, 14(1), 5-20. Saatavissa: <http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/cerei/cs/Papers/VOL14NUM01PAP01.pdf>
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. 4.painos. Simon and Schuster.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: First Harper Paperback.
- Dachler, H.P. & Hosking, D.M. (1995). The primacy of relations in socially constructing organizational realities. Teoksessa: Hosking, D.M., Dachler, H.P. & Gergen, K.J. (toim.) *Management and organization: Relational alternatives to individualism*, 1-29. Avebury/Ashgate Publishing.
- Davies, A., Fidler, D. & Gorbis, M. (2011). Future work skills 2020. *Institute for the Future for University of Phoenix Research Institute*, 540. Saatavissa: <http://www.iftf.org/futureworkskills/>
- Drucker, P.F. (2005). Managing Oneself. *Harvard Business Review*. 83(1), 161–195.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fiedler, F. E. (1972). The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingence Model Interpretation. *Administrative Science Quarterly*, 17 (4), 453-470.
- Gajendran, R.S. & Harrison, D.A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences.

*Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.

Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.

Guinalú, M., & Jordán, P. (2016). Building trust in the leader of virtual work teams. *Revista Española de Investigación en Marketing ESIC*.

Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. (2004). *Leadership. A communication perspective*. 4. painos. Long Grove: Waveland press.

Heinonen, S. (2005). Etätyö organisaatioiden kilpailukyvyn näkökulmasta. Teoksessa Pekkola, J., & Uskelin, L. (toim.) *Etätyöopas työnantajille*, 17–25. Helsinki: Työministeriö.

Heinonen, S., & Saarimaa, R. (2009). Työelämän laadulla parempaa jaksamista –kuinka etätyö voi auttaa. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys*, 25, 2009.

Helle, M. (2005). Etätyöstä sopiminen. Teoksessa Pekkola, J. & Uskelin, L. (toim.) *Etätyöopas työnantajille*, 26–30. Helsinki: Työministeriö.

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

Hill, N. S., Kang, J. H., & Seo, M. G. (2014). The interactive effect of leader–member exchange and electronic communication on employee psychological empowerment and work outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 772–783.

Humala, I. (2007). *Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet*. WS Bookwell Oy.

Järvensivu, A. (2010). *Tapaus työelämä, ja voiko sitä muuttaa?* Tampere University Press.

Kuula, A. (2006). *Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.

Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A., & Haerem, T. (2012). Economic and social leader–member exchange relationships and follower performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 756–765.

Mamia, T. & Melin, H. (2006). Kenen ehdoilla työ joustaa? *Johtajien ja henkilöstön näkökulma. Työpoliittinen tutkimus*, 314. Helsinki: Hakapaino Oy.

Mintzberg, H. (1980). *The Nature of Managerial Work*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

- Nissinen, V. (2004). *Syväjohtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M. L., & Bordi, L. (2013). Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. *Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa*. Tampereen yliopisto. Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRloppuraportti.pdf>
- Ojala, S. & Pyöriä, P. (2013). Kotona työskentelyn yleisyys ja seuraukset: Suomi eurooppalaisessa vertailussa. *Työpoliittinen aikakauskirja*, 1.
- Pirnes, U. (2003). *Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka*. Helsinki: Otava.
- Pyöriä, P. (2009). Riskit, pelot ja pelisäännöt etätyössä. *Työpoliittinen aikakauskirja*, 35.
- Savolainen, T. (2013). Trust Building in e-Leadership – Important Skill for Technology-Mediated Management in the 21st Century. International Conference on Management, Leadership & Governance, 288-294. Kidmore End: Academic Conferences International Limited.
- Snellman, C. (2014). Virtual Teams: Opportunities and Challenges for e - Leaders. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 110(1), 1251–1261.
- Salmenperä, M. (2005). Johdannoksi. Teoksessa Pekkola, J., and L. Uskelin. (toim.) *Etätyöopas työnantajille*, 3-5. Helsinki: Työministeriö.
- Sosiaali- ja terveysministeriön verkkosivut: [www.stm.fi/tyohyvinvointi](http://www.stm.fi/tyohyvinvointi). (Luettu 17.3.2016).
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Sydänmaanlakka, P. (2000). *Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Kauppakaari.
- Sydänmaanlakka, P. (2004). *Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa*. Helsinki: Talentum.
- Toivanen, M. & Janhonen, M. (2014). Etätyö ja sosiaalisen median käyttö työpaikoilla. Työterveyslaitos: Työsuojelupaneeli IV. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/partner/tyosuojelupaneeli/Asiakirjat/IV\\_TS-paneeli\\_tuloskooste.pdf](http://www.ttl.fi/partner/tyosuojelupaneeli/Asiakirjat/IV_TS-paneeli_tuloskooste.pdf)
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 11. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Kavonius, V., Järvinen, M. & Gröhn, K. (2010). Finland's Regional Development Strategy. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Regional development. 53/2010. Edita. Saatavissa: [https://www.tem.fi/files/27807/TEM\\_53\\_2010\\_netti.pdf](https://www.tem.fi/files/27807/TEM_53_2010_netti.pdf)

Työterveyslaitoksen verkkosivusto: [www.etätyöpäivä.fi](http://www.etätyöpäivä.fi). Etätyö yleistyy, mutta teknologian hidaskäyttö ja jäykkyys yrityskulttuurissa viivästyttävät kehitystä. (Luettu 18.9.2015).

Työterveyslaitoksen verkkosivusto: [www.etätyöpäivä.fi](http://www.etätyöpäivä.fi). Faktaa ja visioita. (Luettu 18.9.2015).

Työterveyslaitoksen verkkosivusto: [www.etätyöpäivä.fi](http://www.etätyöpäivä.fi). Mitä tarkoitamme kun puhumme etätyöstä? Etätyön ja rinnakkaiskäsitteiden määrittely. (Luettu 18.9.2015).

Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676.

UKCES (UK Commission for Employment and Skills). (2014). Evidence Report 84. Saatavissa: [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/303334/evidence-report-84-the-future-of-work-evidence-report.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/303334/evidence-report-84-the-future-of-work-evidence-report.pdf)

Vartiainen, M., Hakonen, M., Mannonen, P., Nieminen, M. P., Ruohomäki, V., & Vartola, A. (2007). *Distributed and mobile workplaces, people and technology*. Springer.

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. (2004). *Hallitse hajautettu organisaatio: paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Weisband, S. (2008). Research challenges for studying leadership at a distance. *Leadership at a distance: Research in technologically-supported work*, 3-11.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. 7. painos. Upper Saddle River: Pearson Education.

Yukl, G., O'Donnell, M. & Taber, T. (2009). Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 24(4), 289–299.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. 5. painos. Prentice-Hall International.

# LIITTEET

## Liite 1. Haastattelukysymykset.

### Taustaa

- 8) Kerro lyhyesti itsestäsi. Kuinka pitkään olet toiminut kyseisessä tehtävässä ja kuinka monta pääosin etätyötä tekevää alaista sinulla on?
- Kuinka usein alaisesi työskentelevät etänä?
  - Oletko toiminut aiemmin esimiehenä ilman etätyömahdollisuutta?

### Etätyön erityispiirteet johtamisessa

- 9) Kerro mitä etätyön johtaminen omalla kohdallasi tarkoittaa. Mitä osa-alueita siihen kuuluu?
- Minkälaisilla teknologisilla välineillä pidät yhteyttä etätyöntekijöihisi ja kuinka usein? Kuvaile yhteydenpitovälineiden toimivuutta.
  - Minkälainen on perinteinen päiväsi etätyön johtamisen näkökulmasta?
- 10) Mitä erityispiirteitä etätyö tuo mielestäsi johtamiseen?
- Jos olet aiemmin ollut esimiehenä ennen etätyömahdollisuutta, niin mitkä seikat ovat olleet suurimpia muutoksia verrattuna nykyiseen etätyöntekijöiden esimiehenä toimimiseen?
  - Minkälaisia asioita etätyö mielestäsi mahdollistaa?
- 11) Kerro konkreettisesti mitä haasteita etätyön johtaminen sinulle aiheuttaa?
- Missä asiassa olet mielestäsi erityisesti onnistunut?
  - Miten näet etätyön tulevaisuuden?

### Vuorovaikutus etätyössä

- 12) Minkälainen on esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde etätyössä?
- Miten vuorovaikutteisuus toteutuu mielestäsi etätyössä?
  - Oletko kohdannut siinä haasteita? Jos olet niin minkälaisia? Miksi se oli haastavaa?
  - Miten olet selviytynyt mahdollisista haasteista?
- 13) Millä tapaa pidät yllä esimiesalaisyhteistyötä alaisen työskennellessä pääosin etänä?
- Miten rakennat luottamuksen etätyöntekijöihisi?
  - Koetko omalla esimerkillä johtamisen tärkeäksi? Miten se onnistuu etätyösuhteessa?



- Mitä uskot alaistesi odottavan sinulta toimiessasi etänä heidän työskentelyn johtajana?

14) Millä tapaa pystyt havainnoimaan ja tukemaan työntekijöiden osaamisen kehittymistä?

## **Liite 2. Tutkimuspyyntö.**

Hei,

Teen pro gradu – tutkielmaa Helsingin Yliopiston Käyttäytymistieteiden tiedekunnassa aiheesta *etätyön johtaminen*. Pääaineena minulla on yleinen ja aikuiskasvatustiede. Pyrin tutkimuksessani selvittämään sitä, miten esimiehet kokevat johtajuutensa työntekijöiden tehdessä töitä pääosin etänä teknologisten välineiden avulla. Lisäksi lähden tutkimaan sitä, minkälaisia mahdollisia haasteita etätyön johtaminen aiheuttaa. Tämän vuoksi etsin haastatteluuni esimiestason henkilöitä, joilla on tämänhetkistä kokemusta etätyön johtamisesta. Jos sinulla ei ole tämänkaltaista kokemusta, otan tiedon mieluusti vastaan.

Tutkimushaastattelut pyritään toteuttamaan marraskuun 2015 aikana. Voimme sopia tälle ajalle sinulle sopivan hetken haastattelua varten. Haastattelu kestää 30–45 minuuttia ja se voidaan toteuttaa työpaikallasi tai yhdessä sopimassamme paikassa. Nauhoitan haastattelun muistini tueksi. Suoritan haastattelun analysoinnin ja raportoinnin anonyymisti, jolloin nimeäsi tai yritystäkään ei tulla näkemään lopullisessa työssäni.

Toivon, että osallistuisit tutkimukseen ja voisin tulla haastattelemaan sinua. Lähetän haastattelukysymykset mielelläni sinulle ennen haastattelua. Pro gradu – tutkielmaani ohjaa professori Hannele Niemi Helsingin yliopiston Käyttäytymistieteiden tiedekunnasta. Hänet tavoittaa sähköpostitse [hannele.niemi@helsinki.fi](mailto:hannele.niemi@helsinki.fi) ja puhelimitse numerosta +358 405558975.

Ystävällisin terveisin,  
Rosita Wakkola

puh. +358500 803326  
email. [rosita.wakkola@helsinki.fi](mailto:rosita.wakkola@helsinki.fi)

**Liite 3. Kuviot**

Kuvio 1. Mobiilin työn suhde e-työhön ja etätyöhön.	s.6
Kuvio 2. Aineiston analysointiesimerkki teoriaohjaavasti.	s.24
Kuvio 3. Haastateltavien esittely.	s.26
Kuvio 4. Tutkimustulokset.	s.28