Avara, Taina

Valmentava ja palveleva etätyön johtaminen ja yhteys etätyöntekijän hyvinvointiin

Vaasan yliopiston johtamisen yksikkö
Henkilöstöjohtamisen Pro gradu tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisterin koulutus-ohjelma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO
Vaasan yliopiston johtamisen yksikkö
Tekijä: Avara, Taina
Tutkielman nimi: Valmentava ja palveleva etätyön johtaminen ja yhteys etätyöntekijän hyvinvointiin
Tutkinto: Kauppatieteiden maisteri
Oppiaine: Henkilöstöjohtamisen koulutusohjelma
Työn ohjaaja: Liisa Mäkelä
Valmistumisvuosi: 2021 **Sivumäärä:** **84**

TIIVISTELMÄ:
Etätyötä on tehty 1970-luvulta lähtien, mutta sen suosio on lisääntynyt hitaasti. Poikkeuksellinen tilanne koronavirusepidemian puhjettua vuoden 2020 alussa, johti etätyön nopeaan lisääntymiseen. Viruksen leviämisen estämiseksi yritykset siirsivät työntekijöitään nopeasti työskentelemään kotiin. Suomen hallitus suositti vahvasti etätyöhön siirtymistä ja sitä perusteltiin terveysturvallisuudella. Etätyöllä on havaittu olevan monia positiivisia vaikutuksia, esimerkiksi henkilön työhyvinvointiin, sekä perheen ja työelämän yhdistämiseen, mutta sillä on myös haittapuolia. Etätyötä tekevä henkilö saattaa esimerkiksi kokea eristyneisyyden tunnetta kollegoistaan ja organisaatiokulttuurista. Etätyön johtamiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota, ettei negatiivisia vaikutuksia pääsisi syntymään. Etätyötä tekevä henkilö saattaa tarvita erityistä tukea esihenkilöltään. Etätyön aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu työtyytyväisyyden olevan korkeinta, kun etätyön määrä on kohtuullinen. Työtyytyväisyys alkaisi siis laskea, kun etätyön määrä kasvaa riittävän suureksi. Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa käsitellään etätyötä, etätyön johtamista, palvelevaa johtamista, valmentavaa johtamista ja työn imua. Tässä tutkimuksessa selvitettiin millaisia yhteyksiä valmentavalla ja palvelevalla johtamisella on etätyötyytyväisyyteen, työhyvinvointiin ja työn imuun. Tämän tutkimuksen aineisto (N=180) kerättiin sähköisesti toteutetulla kyselylomakkeella kohdeyrityksen toimihenkilöille keväällä 2021, jolloin suurin osa heistä oli tehnyt jo yli vuoden etätöitä. Tutkimuksen analysointi aloitettiin tutkimalla t-testin avulla, onko esimiesten ja alaisten sekä miesten ja naisten vastausten välillä tilastollista eroa. Sen jälkeen tutkittiin muuttujien välisiä korrelaatioita ja sen jälkeen yhteyksiä selvitettiin tarkemmin regressioanalyysin avulla. Tutkimustulosten perusteella esimiesten ja alaisten vastausten välillä ei ollut tilastollisesti merkittävää eroa. Etätyö on hyvä työn muoto minulle –väittämän keskiarvo oli 4,2 eli etätyö sai vastaajilta varsin positiivisen arvion. Vastaajat katsoivat etätyön parantaneen työn joustavuutta, joka sai keskiarvon 4,3. Naiset vaikuttivat keskiarvojen perusteella olevan hieman tyytyväisempiä etätyöhön kuin miehet. Tulosten perusteella sekä palveleva että valmentava johtajuus koettiin lähes yhtä tärkeinä etätyön johtamisen kannalta. Alaiset arvioivat esimiehissään olevan hieman enemmän valmentavan johtamisen piirteitä ja sitä pidettiin myös hieman tärkeämpänä johtajuuden muotona. Esimiehet pitivät palvelevaa johtamista aavistuksen tärkeämpänä ja alaiset taas valmentavaa johtamista. Tämän tutkimuksen perusteella valmentavalla johtamisella olisi suurempi vaikutus etätyötyytyväisyyteen. Sekä valmentavalla että palvelevalla johtamisella oli tilastollisesti erittäin merkittävä vaikutus työn imuun etätyössä. Näistä valmentavan johtamisen yhteys oli hieman suurempi. Hieman vanhemmat ja perheelliset kokivat enemmän työn imua, kuin nuoremmat ja yksin asuvat. Samoja havaintoja on tehty aiemmissa tutkimuksissa, mutta nyt myös etätyön kontekstissa. Tämän tutkimuksen perusteella etätyötä ollaan valmiita tekemään tulevaisuudessakin, joten hyvälle etätyön johtamiselle on yhä kasvava tarve.

AVAINSANAT: Etätyö, Etätyön johtaminen, valmentava johtaminen, palveleva johtaminen, etätyötyytyväisyys, työn imu, kvantitatiivinen tutkimus

Sisällys

1 Johdanto 6

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset 8

1.2 Tutkimuskysymykset 9

1.3 Tutkielman rakenne 10

2 Etätyö 11

2.1 Etätyön historia ja kehitys 12

2.2 Etätyön edut ja haitat 14

2.3 Etätyön johtaminen 16

2.3.1 Etätyön johtamisen haasteet 19

3 Etätyön johtamista tukevat johtamistyylit 21

3.1 Valmentava johtaminen (coaching leadership style) 22

3.2 Palveleva johtaminen (servant leadership) 26

3.3 Valmentavan ja palvelevan johtamisen erot ja yhtäläisyydet etäjohtamisessa 30

3.4 Palvelevan ja valmentavan johtamisen yhteydet työhyvinvointiin 32

4 Tutkimuksen metodologia 35

4.1 Tutkimuksen toteutus 35

4.2 Kohdeyrityksen esittely 36

4.3 Otos 36

4.4 Kyselytutkimus 37

4.4.1 Kyselylomakkeen laatiminen ja toteuttaminen 38

4.5 Aineisto ja sen analysointi 39

4.5.1 Tutkimuksen taustamuuttujat 39

4.5.2 Vastaajien mielipiteet 40

4.5.3 Etätyön taustat 41

4.5.4 Tutkimuksen aihealueet ja summamuuttujien muodostus 42

4.5.5 Tutkimuksen luotettavuus 44

5 Tutkimustulokset 46

5.1 Etätyötyytyväisyys 46

5.2 Esimiesten ja alaisten näkemysten erot vastauksissa 47
5.3 Sukupuolten väliset erot vastauksissa 50
5.4 Valmentavan johtamisen seuraukset 51
5.4.1 Valmentavan johtamisen tärkeys etätyön johtamisen kannalta 51
5.4.2 Valmentavan johtamisen yhteys etätyötyytyväisyyteen 52
5.4.3 Valmentavan johtamisen yhteys työn imuun etätyön kontekstissa 54
5.5 Palvelevan johtamisen seuraukset 56
5.5.1 Palvelevan johtamisen tärkeys etätyön johtamisen kannalta 56
5.5.2 Palvelevan johtamisen yhteys etätyötyytyväisyyteen 56
5.5.3 Palvelevan johtamisen yhteys työn imuun etätyön kontekstissa 59
6 Johtopäätökset 61
6.1 Keskeiset tulokset 61
6.2 Tutkimuksen rajoitukset 65
6.3 Jatkotutkimusehdotukset 66
6.4 Käytännön työelämäehdotukset 67
Lähteet 69
Liitteet 76
Liite 1. Kyselylomake 76
Liite 2. Kyselyn saateviesti 81
Liite 3. Tutkimuksen muuttujat, keskiarvot ja keskihajonnat 82
Liite 4. Korrelaatiotaulukot 82

Kuviot

Kuvio 1 Etätyön väittämät 46

Taulukot

Taulukko 1 Valmentavan ja palvelevan johtamisen erot ja yhtäläisyydet 30
Taulukko 2 Etätyön määrä yrityksessä ennen koronavirusepidemiaa 41
Taulukko 3 Toivottu etätyön määrä työajasta tulevaisuudessa 41
Taulukko 4 T-testin tulokset esimies ja alainen 49
Taulukko 5 T-testi naisten ja miesten erot 51
Taulukko 6 Valmentavan johtamisen tärkeys 52
Taulukko 7 Regressioanalyysi, valmentavan johtajuuden yhteydet etätyötyytyväisyyteen 53
Taulukko 8 Regressioanalyysi: valmentavan johtamisen yhteydet työn imuun 55
Taulukko 9 Palvelevan johtamisen tärkeys 56
Taulukko 10 Palvelevan ja valmentavan johtajuuden yhteydet etätyötyytyväisyyteen 58
Taulukko 11 Regressioanalyysi palvelevan johtajuuden yhteydet työn imuun 60
Taulukko 12 Tutkimuksen muuttujat, keskiarvot ja keskihajonnat 82
Taulukko 13 Korrelaatiot 84

1 Johdanto

”Suomalaisten työpaikkojen menestymiseksi ja koko työelämän pelastamiseksi on peräänkuulutettu uudenlaista inhimillistä ja innostavaa johtamista”, kirjoittaa Jari Hakanen (2011). Johtamisen kulttuuria on haastettu koronavirusepidemian puhjettua aivan uudella tavalla. Antonacopoulou ja Georgiadou (2021) kirjoittavat artikkelissaan, että koronavirusepidemia on saanut katseen kääntymään johtajuuteen aivan eri tavalla kuin ennen. Se on tarjonnut mahdollisuuden miettiä johtajuutta uudelleen ja luonut paikkoja johtaa osallistavalla tavalla. Tulevaisuudessa työpaikat ja mallit muuttuvat yhä nopeammin ja se asettaa vaatimuksia muuttaa perinteisiä johtamismalleja yhä joustavammiksi.

Nykyisessä työelämässä moni työskentelee asiantuntijatehtävissä ja on oman työnsä osaava ammattilainen. Vuoden 2020 keväällä suuri osa näistä asiantuntijoista siirtyi etätyöhön. Yritykset ovat kohdanneet uudenlaisia haasteita etätyön parissa, mutta myös löytäneet luovia ratkaisuja niiden ratkaisemiseksi (Sull & muut, 2020). Etätyö on todennäköisesti tullut jäädäkseen työelämään ja tuo myös tulevaisuudessa uusia haasteita ja mahdollisuuksia. Organisaatiot ympäri maailmaa kokeilevat uusia johtamiskäytäntöjä hallitakseen hajautetusti työskentelevää työvoimaansa. Johtajien on kyettävä auttamaan työntekijöitä ja organisaatioita etätyön mahdollisesti mukanaan tuomissa haasteissa.

Ellinger ja kollegat (2003) kirjoittavat artikkelissaan, että ihmiset ovat yhä enemmän keskiössä kilpailukyvyn ylläpitämisessä, ja esimiehet ovat tässä avainasemassa. ”Johtaminen on ennen kaikkea toisten kautta toimimista” toteaa myös Urpo Jalava (2001, s.14). Tiimin tulokset eivät useinkaan synny siitä kuinka ahkera tai hyvä työntekijä esihenkilö on, vaan ratkaisevaa on, kuinka hyvin hän pystyy tukemaan alaistensa työtä.

Johtajien roolilla näyttää olevan ensiarvoisen tärkeä merkitys etätyötä tukevan ja hyväksyvän kulttuurin rakentamisessa, etenkin etätyöntekijöiden hyvinvointiin liittyvien riskien lievittämiseksi (Popovici & Popovici, 2020). Johtamisella näytetään esimerkkiä, asetetaan selkeät odotukset, huolehditaan säännöllisestä yhteydenpidosta, seurataan ja

mallinnetaan asianmukaista työkäyttäytymistä, tarkoituksenmukaisella tavalla luodaan mahdollisuuksia etätyöntekijöille - tässä muutama ratkaiseva tapa, jolla johtajat voivat todella vaikuttaa yrityksen etätyökäytäntöihin ja menestykseen.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen ensimmäisessä osassa käsitellään valmentavaa johtamista (*coaching leadership style*). Kirjallisuudessa on arvioitu johtajien ottavan opettajan, valmentajan ja auttajan roolia pyrkiessään helpottamaan työntekijöidensä oppimista (Ellinger & Boström, 1999). Toteuttaessaan valmentavaa johtamista, johtajien on omaksuttava käyttäytymismalleja, jotka sisältävät paljon kannustamista, valmennusta ja työntekijöiden oppimisen helpottamista ja mahdollistamista (Ellinger & muut, 2003).

Voimaannuttava ja tuloksellinen johtaminen lähtee oman työyhteisön palvelemisesta, johon vastaa palveleva johtaminen, *servant leadership (Hakanen, 2011).* Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen toisen johtamisnäkökulman muodostaa palveleva johtaminen, jonka keskiössä ovat yksilön voimavarat ja niiden kehittäminen. Palveleva johtajuus on johtamisen muoto kuin vastauksena työelämän lisääntyvään tarpeeseen koskien työntekijöiden sitoutumista, luovuutta, sekä yhteiskunnan vaatimuksiin eettisestä käyttäytymisestä organisaatioissa (Liden & muut, 2015). Palveleva johtajuus edistää rehellisyyttä ja keskittyy auttamaan ja tuomaan esiin seuraajien täyden potentiaalin. Palveleva johtaminen on transformationaalisen johtamisen vielä jalostuneempi ja eettisempi sekä ihmiskeskeisempi muoto (Aro & muut, 2018). Palveleva johtaminen keskittyy erityisesti seuraajiin (*followers)*.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan myös valmentavan ja palvelevan johtajuuden vaikutuksia. Esimerkiksi Jari Hakanen (2011) kirjoittaa palvelevan johtamisen positiivisista vaikutuksista työn imuun. Palveleva johtaja edistää työhyvinvointia yhteisössään. Luottamus ja hyvä vuorovaikutus ovat asioita, jotka korostuvat erityisesti etänä tehtävässä työssä. Myös valmentavalla johtajuudella on havaittu olevan vaikutuksia työhyvinvointiin (Ellinger & muut, 2003).

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat etätyö, etätyön johtaminen, valmentava ja palveleva johtaminen ja työn imu. Tutkielman alussa käydään läpi etätyön keskeiset käsitteet, jonka jälkeen syvennytään tarkemmin etäjohtamiseen ja palvelevan ja valmentavan johtajuuden käsittelyyn, sekä työn imuun. Lopuksi tarkastellaan tutkimusaineistosta esiinnousseita teemoja kirjallisuuskatsaukseen verraten.

Tämä tutkimus on toteutettu kvantitatiivisella eli määrällisellä menetelmällä. Työssä tarkastellaan aluksi kirjallisuuden kautta etätyötä, etäjohtamista sekä valmentavan ja palvelevan johtamisen tyylejä sekä näiden kahden seurauksia. Tämän jälkeen samoja aiheita tutkitaan käytännössä tarkastelemalla toimihenkilöiden ja heidän esihenkilöidensä kokemuksia etätyön johtamisesta.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, kuinka tärkeänä vastaajat pitivät palvelevaa ja valmentavaa johtajuutta etätyön johtamisen kannalta ja eroavatko esimiesten ja alaisten mielipiteet tässä. Lisäksi tutkittiin vaikuttavatko palveleva ja valmentava johtajuus henkilöiden etätyötyytyväisyyteen, sekä millaisia seurauksia näillä kahdella johtajuuden muodolla on esimerkiksi työn imuun. Tutkimuksen aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella kohdeyrityksessä, Uponor Oyj:ssa. Otokseen valittiin yrityksen Suomessa työskentelevät toimihenkilöt ja heidän esimiehensä. Akateemisessa kirjallisuudessa on vasta vähän kerrottavaa aiheista, kuten etätyöntekijöiden koulutus-, kehitys- ja etenemismahdollisuuksien parhaasta hallinnasta tai käytännön, psykologisten ja johtamisnäkökohtien tehokkaasta huomioon ottamisesta etätyöntekijöiden johtamisessa (Popovici & Popovici, 2020). Nykytilanne muuttaa käytännössä minkä tahansa organisaation paitsi potentiaaliseksi tapaustutkimukseksi, mutta tarjoaa myös mahdollisuuden tutkia etätyön suuntauksia globaalilla tasolla ja mahdollisesti tarjota kaikki tarvittavat todisteet etätyöhankkeiden mukauttamiseksi. Ranskassa tehdyt tutkimukset havaitsivat, että etätyöllä on vaikutuksia hyvinvointiin (Dolce & muut, 2020). Tutkimuksissa löydettiin näyttöä työolojen huonontumisesta, vaatimusten kasvamisesta ja vaikeuksista varmistaa riittäviä resurs-

seja. Etätyön aikana johtajilla oli tärkeä tehtävä koordinoida alaisiaan ja varmistaa samalla organisaation ja työntekijöiden hyvinvointi. Tämä Pro gradu selvittää millaiset etäjohtajuuden käytänteet ja toimintatavat ovat keskeisiä, ja millaisia yhteyksiä erilaisella etäjohtajuudella on työhyvinvointiin, erityisesti etätyötyytyväisyyteen ja työn imuun.

Etäjohtaminen on tällä hetkellä hyvin ajankohtainen aihe, ja kohdeyrityksessä suurin osa toimihenkilöistä on tehnyt koronaviruksen vuoksi etätöitä jo kohta vuoden verran. Ainoastaan ne toimihenkilöt työskentelevät konttoreilla, joiden työ vaatii fyysistä läsnäoloa työpaikalla, esimerkiksi tuotannon kanssa läheisesti työskentelevät. Aihe valikoitui kohdeyrityksen henkilöstöjohtajan ehdotuksesta sekä tutkijan kiinnostuksen pohjalta.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset perustuvat kirjallisuuskatsauksessa esitettyyn osuuteen etätyöstä sekä palvelevasta ja valmentavasta johtajuudesta. Näillä kahdella johtajuuden mallilla on paljon yhteistä, mutta myös eroja. Palveleva johtaminen keskittyy seuraajien henkilökohtaiseen kehitykseen ja sidosryhmiin, ja ottaa erityisesti huomioon johtamisen eettisen näkökulman. Valmentavan johtamisen ideana taas on kehittää alaisia siten, että organisaatio saavuttaisi mahdollisimman tehokkaasti yrityksen johdon asettamat tavoitteet. Valmentavan ja palvelevan johtamisen yhtäläisyyksiä ja eroja käsitellään tarkemmin luvussa 3.3.

Kirjallisuuskatsauksessa todettiin, että etätyössä pätevät pääosin samat johtamisen lainalaisuudet kuin kasvokkain tapahtuvassa. Tämän vuoksi oletetaan myös etätyössä vaikutuksen olevan positiivista näillä johtamistyyleillä. Tutkimuksessa halutaan selvittää vaikuttaako toinen näistä johtamismalleista enemmän etäjohtamiseen kuin toinen.
Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Eroavatko esimiesten ja alaisten näkemykset etätyöstä ja etätyön johtamisesta?
2. Kumpi koetaan tärkeämpänä etätyön johtamisen kannalta, valmentava vai palveleva johtaminen?

3. Mitkä ovat valmentavan ja palvelevan johtaminen yhteydet
    a. etätyötyytyväisyyteen?
    b. työn imuun etätyössä?

1.3 Tutkielman rakenne

Tämä pro gradu –tutkielma sisältää kuusi lukua: johdanto, kaksi kirjallisuuteen perustuvaa lukua, metodologialuku, tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Johdantoluvussa esitellään tutkielman aihe, kohdeyritys, tutkimuksen tausta, tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset sekä tutkielman rakenne. Toisessa luvussa keskitytään etätyöhön ja –johtamiseen alan kirjallisuuden ja tieteellisen tutkimuksen perusteella. Kolmannessa luvussa käsitellään etäjohtamista tukevien johtamistyylien; valmentavan ja palvelevan johtamista. Sen jälkeen etätyö ja -johtaminen sekä palveleva ja valmentava johtaminen yhdistetään ja tarkastellaan näiden kahden johtamistyylin vaikutuksia työhyvinvointiin ja erityisesti työn imuun. Neljännessä luvussa käsitellään tutkimuksen metodologiaa. Viidennessä luvussa esitellään ja analysoidaan tutkimuksen tuloksia. Tutkielman viimeisenä lukuna ovat johtopäätökset, joissa vastataan tutkimusongelmaan ja –kysymyksiin, esitellään muita tutkimuksessa esille nousseita asioita sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia ja käytännön työelämäehdotuksia.

2 Etätyö

Etätyö on työjärjestely, jossa työntekijä suorittaa määrättyjä tehtäviä kotona tai muussa paikassa, joka maantieteellisesti sopii työntekijän sijaintiin (Työterveyslaitos, 2020; Helle, 2004; Dahlström, 2013). Etätyö on työn teon malli, josta työntekijä sopii työnantajan kanssa. Etätyöllä ei tarkoiteta pelkästään "työn kotiin viemistä", vaan kokoaikaista työn tekoa tietotekniikkavälitteisesti työnantajan tilojen ulkopuolella. Etätyöntekijä tekee useimmiten niin sanottua tietotyötä, johon viittaavat myös englanninkieliset etätyön termit *telework* ja *telecommuting*. Samoja ominaisuuksia voi kuulua myös liikkuvaan tai monipaikkaiseen työhön. Etätyön yleisesti käytetty jaottelu on peräisin Euroopan komission tutkimuksista ja siinä erotetaan toisistaan kotona tehtävä etätyö (pysyvä tai vaihtoehtoinen) ja satunnainen etätyö, liikkuva työ, etätyö etäkeskuksista tai satelliittitoimistoista sekä itsenäinen etätyö (Taskin & Devos, 2005). Näitä etätyön muotoja voi myös yhdistää. Etätyötä tekevä henkilö työskentelee useimmiten asiantuntijatyössä, tietotyön tai myynnin ja markkinoinnin alalla (Norman & muut, 2019). Näille työtehtäville on yhteistä yksilöllinen työn tahti ja vähäinen kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen tarve, sekä mahdollisuus tehdä näitä töitä etäyhteyksien avulla mistä tahansa.

Etätyön on kerrottu olevan strategia, joka auttaa organisaatioita vähentämään kiinteistökustannuksia ja joka vastaa työntekijöiden tarpeisiin työn ja perheen välisestä tasapainosta (Bailey & Kurland, 2002). Etätyö on myös keino vähentää ilmansaasteita ja liikenneruuhkia. Etätyö edustaa monessa suhteessa viimeaikaisia muutoksia työ- ja työpaikkakäsityksissämme. Viimeisimpänä etätyö otettiin käyttöön koronavirusepidemian vuoksi, terveysturvallisuuden edistämiseksi (Työterveyslaitos, 2020).

Suomi on EU-maiden joukossa kärkiluokkaa etätyötä tekevien työntekijöiden määrässä, seuraavina tulevat Benelux-maat ja muut Pohjoismaat (Ruohomäki, 2020). Suomessa etätyön suosiota ovat mahdollistaneet yhteiskunnan digitalisaatio, tieto- ja viestintäteknologia, yritysten osaava henkilöstö, joustavat työajat ja työnteon tavat, myönteiset asenteet ja luottamukselliset suhteet työpaikoilla sekä aikaisempi kokemus etätyöstä.

Maailmanlaajuisesti etätyötä on tehty yrityksissä 1970-luvulta lähtien (Leonardi, 2021). Vuoden 2019 lopun arvioiden mukaan hieman yli 5 prosenttia työntekijöistä työskenteli säännöllisesti etänä. Tietotekniikan kehittyminen on tarjonnut mahdollisuuksia uusille työn teon tavoille, jotka haastavat perinteisiä johtamismalleja (Popovici & Popovici, 2020). Työelämä tarvitsee uusia työn teon mahdollisuuksia.

Etätyön eri tyypeistä, tässä tutkimuksessa keskitytään kokoaikaisen etätyön käsitteeseen, jolla tarkoitetaan asiantuntijan työtä, jota tehdään kokoaikaisesti ja tietotekniikkavälitteisesti työnantajan tilojen ulkopuolella, pääsääntöisesti kotoa. Seuraavassa kappaleessa käsitellään etätyön historiaa ja kehittymistä.

2.1 Etätyön historia ja kehitys

Etätyön historia juontaa juurensa 1970-luvulle, jolloin Amerikan suurkaupungeissa pyrittiin pienentämään liikenneruuhkia etätyön avulla (Bailey & Kurlund, 2002). Öljykriisi aiheutti silloin huolta liikenneruuhkista, pitkistä työmatkoista ja bensan kulutuksesta. Lukuisat tekijät ovat vaikuttaneet lisääntyneeseen kiinnostukseen etätyötä kohtaan viime vuosikymmenien aikana (Allen & muut, 2015). Etätyön termi kuultiin öljykriisin aikoihin ensimmäisen kerran Yhdysvaltain kansankielessä. Termin uskotaan keksineen vuonna 1973 Jack Nilles, joka oli kansallisen ilmailu- ja avaruushallinnon projekteissa työskentelevä insinööri. Tuolloin ajatuksena oli siirtää työ työntekijöiden luo sen sijaan, että työntekijät siirtyisivät työpaikalle.

Allen ja kollegat toteavat (2015) yksityisten yritysten ymmärtäneen 1970-luvulla, että etätyötä voidaan käyttää myös työvoimakysymysten ratkaisemiseen. Control Data Corporationin ja IBM: n kaltaiset yritykset alkoivat tutkia kotoa päin työskentelyä keinona rekrytoida ja palkata tietokoneohjelmoijia, joilla oli suuri kysyntä. Lisäksi kun 1970- ja 1980-luvuilla yleistyi, että molemmat perheen vanhemmat kävivät töissä, etätyö havaittiin vaihtoehtona, joka auttoi ihmisiä hallitsemaan työ- ja perhevelvollisuuksien yhdistämisessä.

Jo kauan ennen kuin matkapuhelimet ja tietokoneet otettiin käyttöön, ensimmäiset etätyöntekijät suorittivat töitä poissa toimistolta (Bailey & Kurlund, 2002). Etätyön kehitys ja kasvu kuitenkin mahdollistuivat tekniikan kehityksen ja talouden muutoksen johdosta (Allen & muut, 2015). Etätyön mahdollisuudet ovat lisääntyneet yhdessä kodin tietotekniikan kanssa. Henkilökohtaisten tietokoneiden käyttöönotto 1980 - luvulla ja kannettavien tietokoneiden ja matkapuhelinten käyttöönotto 1990 – luvulla; laitteiden hinnat ovat halventuneet, kun taas nopeus ja kaistanleveys ovat kasvaneet. Kun nämä tekniikat ovat kehittyneet, yhä useammalle asiantuntijalle on tullut mahdolliseksi työskennellä toimiston ulkopuolella. 1990-luvulla organisaatioita motivoitiin edelleen kehittämään etätyöjärjestelyjä, jotta voitaisiin pienentää liikenteen aiheuttamia päästöjä (Allen & muut, 2015). Ympäristönäkökulmat ovat edelleen yksi tärkeimpiä etätyön hyötyjä.

Suomessa etätyötä on totuttu tekemään etenkin vaativissa johto-, tutkimus- ja suunnittelu- sekä konsultointitehtävissä. (Helle, 2004). Valtaosa on tehnyt osittaista etätyötä, jolla täydennetään normaalia työntekopaikalla tehtävää työtä. Työolobarometrin (2018) mukaan vuonna 2018 miehistä 16 ja naisista 12 prosenttia oli etätyössä viikoittain tai päivittäin. Miehistä 62 ja naisista 69 prosenttia ei tehnyt lainkaan etätöitä. Keväällä 2020 tilanne etätyön suhteen muuttui radikaalisti, kun suuri osa suomalaisista toimihenkilöistä siirtyi hallituksen suosituksesta etätöihin kotiin. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2021) Etätöihin siirrettiin koronaviruksen vuoksi lähes kaikki ne, joille se vain oli mahdollista, koska fyysisten kontaktien vähentäminen työpaikalla ja julkisessa liikenteessä, katsottiin voivan auttaa koronaviruksen tarttumisen estämisessä. Etätyöllä ja muilla suosituksilla sekä rajoituksilla on ollut huomattava vaikutus työntekijöiden sairauspoissaolojen pienenemiseen.

Etätyön teolla on monia hyviä puolia, mutta myös haittoja. Seuraavassa kappaleessa käsitellään niitä tarkemmin.

2.2 Etätyön edut ja haitat

Etätyön etuihin ja haittoihin vaikuttaa suuresti se, millaisesta liiketoiminnasta ja työtehtävistä on kyse (Työterveyslaitos, 2020). Etätyön edut voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: yksilö, organisaatio ja yhteiskunta (Crandall & Gao, 2005). Etätyö saattaa vaikuttaa positiivisesti työn hallintaan, luovuuteen ja työhön keskittymiseen (Työterveyslaitos, 2020). Etätyö myös parhaimmillaan tasapainottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista. Manochehrin & Pinkertonin mukaan (2003) etätyö tuo joustavuutta aikatauluihin, ja työntekijän sijaintiin. Työntekijöiden tuottavuus lisääntyy, työtyytyväisyys paranee ja etätyön mahdollisuus saattaa auttaa houkuttelemaan uusia työntekijöitä ja pitämään nykyiset työntekijät pidempään yrityksessä. Työnantaja saattaa saavuttaa kustannussäästöjä voidessaan pienentää toimitilojaan ja yrityksen ympäristövastuullisuus lisääntyy, kun työmatkat vähenevät.

Työnantajan kannalta on huomion arvoista myös, että esimerkiksi kiinalainen tutkimus osoitti, että työntekijöiden tehokkuus lisääntyy etätyössä (Bloom & muut, 2015). He raportoivat etätyön kokeilusta, joka tehtiin kiinalaisessa yrityksessä, jossa työskenteli 16 000 työntekijää. Puhelinkeskuksen työntekijät, määrättiin satunnaisesti työskentelemään joko kotona tai toimistossa yhdeksän kuukauden ajan. Tutkimuksessa todettiin, että etätyötä tehneiden tehokkuus kasvoi 13 %. Tämä johtui kahdesta päätekijästä: ensinnäkin työntekijät pystyivät työskentelemään enemmän minuutteja vuoroa kohti kuukausittaisena keskiarvona pääasiassa vähempien taukojen ja sairauspäivien vuoksi. Toinen tekijä oli, että rauhallisemmassa ympäristössä he pystyivät keskittymään paremmin ja suorittivat enemmän samanlaisia tehtäviä samassa ajassa. Kotona työskennelleiden työtyytyväisyys myös parantui.

Myös Sull ja muut (2020) kirjoittavat artikkelissaan etätyön tehokkuudesta. Yleisesti tutkimuksissa huomattiin, että tehokkuus parani silloin, kun työtehtävä oli suoritettavissa melko itsenäisesti. Paljon yhteistyötä vaativissa tehtävissä tehokkuus saattoi laskea jonkun verran. Etätyön tyytyväisyydelle ja tuottavuudelle on esitetty selitykseksi esimerkiksi

työntekijöiden työn joustavuuden lisääntymistä, työmatka-aikojen lyhenemistä ja vähemmän esiintyviä kokousten häiriötekijöitä (Nyberg & muut, 2021).

Etätyössä moni kokeekin saavansa enemmän aikaan parantuneen työrauhan myötä ja on tyytyväinen työn laatuun (Ruohomäki, 2020). Etätyö mahdollistaa työpaikan valinnan sen sijainnista huolimatta. Työnantajille joustava etätyö voi toimia myös uusien työntekijöiden rekrytointivalttina. Organisaatiot voivat etätyön avulla motivoida ja pitää kiinni korkeasti koulutetuista ja arvokkaista työntekijöistä, jotka voivat vaikuttaa merkittävästi organisaation suorituskykyyn (Peters ja muut, 2016). Crandall ja Gao (2005) mainitsevat myös etätyön etuna mahdollisuuden työllistää osatyökykyinen henkilö, jolla on esimerkiksi fyysisisiä rajoituksia. Etätyö voi myös auttaa ikääntyviä työntekijöitä jaksamaan töissä pidempään ja siten mahdollistaa pidemmät työurat (Ruohomäki, 2020).

Kun on kyse työ- ja yksityiselämän tasapainosta, etätyö on paradoksi (Sull & muut, 2020). Toisaalta kotona työskentely vähentää työmatkoja ja antaa ihmisille mahdollisuuden joustavampaan aikatauluun ja viettää enemmän aikaa perheensä kanssa. Etätyö saattaa kuitenkin aiheuttaa työntekijöille tunteen, että heidän täytyy olla saatavilla vuorokauden ympäri. Etätyön haasteina on tunnistettu etenkin työ- ja vapaa-ajan välisen rajan hämärtyminen, jos työtä on liikaa ja työpäivät venyvät (Ruohomäki, 2020). Tutkimusten mukaan muita huolenaiheita ja mahdollisia haittoja etätyössä ovat työajan, paikan ja työn ja muun elämänpiirin rajojen hämärtyminen, vähäiset mahdollisuudet päästä osallistumaan ja vaikuttamaan työpaikan asioihin (Työterveyslaitos, 2021).

Kotioloissa työn tekemiseen ei välttämättä ole soveltuvia tiloja ja ergonomia saattaa olla huonompi kuin konttorilla (Ruohomäki, 2020). Myös kotona olevat perheenjäsenet saattavat vaikuttaa työskentelyyn. Toisaalta etätyössä voi ilmetä myös yksinäisyyden ja eristyneisyyden kokemuksia työyhteisöstä. Etätyöntekijä saattaa kokea suoranaista yksinäisyyttä, kun kontaktit työkavereihin vähenevät. Bailey ja Kurland (2002) totesivat artikkelissaan, että ammatillinen ja sosiaalinen vuorovaikutus saattavat jäädä etätyössä vä-

häiseksi. Etätyötä tekevä saattaa tuntea jäävänsä paitsi mahdollisista kehittymismahdollisuuksista, tämä ilmiö on tunnistettu jo aiemmin virtuaalisten ryhmien ongelmana (Antonacopolou & Andri, 2021). Manochehri ja Pikkerton (2003) mainitsevat, että etätyöntekijät saattavat tuntea jopa eristyneisyyden tunnetta, joka voi johtaa turhautumiseen ja pahimmillaan työuupumukseen. Etätyön kielteiset vaikutukset saattavat jopa ylittää toimiston ulkopuolella työskentelyn edut. Aiemmin viitattiin työtyytyväisyyden lisääntymiseen etätyössä, mutta Golden ja Veiga havaitsivat tutkimuksessaan etätyön laajuuden ja työtyytyväisyyden välillä vallitsevan epälineaarisen suhteen, joka viittaa siihen, että työtyytyväisyys on korkeinta etätyön kohtalaisella tasolla (Dahlstrom, 2013). Työtyytyväisyys alkaisi siis laskea, kun etätyön määrä ylittää tietyn pisteen.

Manochehrin ja Pikkertonin (2003) artikkelin mukaan yleisesti ottaen etätyöntekijät saattavat erota hieman sukupuolen perusteella. He kirjoittavat, että yleisesti ottaen tutkimusten perusteella naiset olisivat halukkaampia kommunikoimaan sähköpostin ja etätyöympäristön kautta, kun taas miehet suosivat enemmän suoraa viestintää ja eivät välttämättä ole niin paljon tekemisissä etätyötä tekevien henkilöiden kanssa. Myös Crandall ja Gao (2005) kirjoittavat, että naiset arvostavat perheen vuoksi enemmän joustavaa työmahdollisuutta ja kokevat jopa voivansa vaikuttaa paremmin etätyöympäristössä.

Seuraavassa kappaleessa käsitellään miten ottaa huomioon johtamisessa etätyön konteksti.

2.3 Etätyön johtaminen

Esimiehillä on strateginen rooli etätyön toteutuksessa ja onnistumisessa (Dolce & muut, 2020). Kun työn tekopaikka muuttuu toimistolta kotiin, ei esihenkilö voi johtaa ja valvoa samalla laajuudella kuin työnantajan tiloissa (Helle, 2004). Etätyössä johdon ja valvonnan muodot muuttuvat, jolloin johtamiskulttuurin on pystyttävä muuttumaan läsnäolon valvonnasta työn tulosten seurantaan. Johtamisen lähtökohta on, että sekä esihenkilö ja alainen ovat riippuvaisia toisistaan, jotta voivat saavuttaa sekä henkilökohtaiset että organisaation tavoitteet (Norman & muut, 2019). Johtajan ja alaisen suhde on luonnostaan

poliittinen ja siihen varsinkin etänä saattavat vaikuttaa myös kolmannet osapuolet kielteisesti (Kelley & Kelloway, 2012). Norman ja kollegat (2019) totesivat, että vaikka etäjohtaminen suuntautuu määritelmänsä mukaan fyysiseen etäisyyteen, on myös huomattava, että johtajuuden sosiaalinen vaikutusprosessi on edelleen hyvin läsnä tässä yhteydessä.

Niina Koivunen (2010) kirjoittaa, että asiantuntijuuden ja johtajuuden toimintalogiikat ovat keskenään erilaisia ja se aiheuttaa välillä ristiriitoja. Asiantuntijan työ vaatii luovaa kehittämistä ja esihenkilöllä taas on tulosvastuullinen asema. Nämä ovat niin erilaisia toimintoja, että välillä saattaa kipinöidä. Johtaminen on haastava tehtävä, jossa täytyy tasapainoilla asiantuntijuuden ja esimiestyön välillä. Myös Jalava (2001) kirjoittaa, että lähijohtajan ja alaisen roolit ja vastuualueet ovat usein niin erilaisia, että toistensa ymmärtäminen ei ole aina yksinkertaista. Tämän vuoksi vuorovaikutuksen laatuun on panostettava.

Nyberg ja kollegat toteavat artikkelissaan (2021) Schneiderin kirjoittaneen legendaarisen organisaatiodynamiikan yhteydessä ihmisten tekevän paikan. Nyberg ja kollegat kirjoittavat osuvasti, että ihmiset tekevät myös etätyöpaikan. Johtajuus on dynaaminen, vankka järjestelmä, joka on upotettu laajempaan organisaatiojärjestelmään (Avolio & Kahai, 2013). Todennäköisesti tietotekniikkaa apuna käyttävällä johtajuudella voi olla täsmälleen sama sisältö ja tyyli kuin perinteisellä kasvokkain -johtamisella, varsinkin kun virtuaalinen vuorovaikutus muuttuu visuaalisemmaksi. Kriittiset erot voivat johtua siitä, mitä tarkoitetaan "johtajan läsnäolon tuntemisella", sekä johtajan viestinnän ulottuvuudesta, nopeudesta, pysyvyydestä ja käsityksestä.

Ero käsitteiden *management* ja *leadership* välillä muodostuu yhtä tärkeämmäksi (Blackwell & muut, 2002). *Management* on määritelty suunnitteluksi, organisoimiseksi, se on tehokasta resurssien johtamista ja hallintaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. *Leadership* taas on prosessi, jonka avulla yksilö vaikuttaa muihin ihmisiin ja inspiroi, motivoi ja ohjaa heidän toimintaansa tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajat vastaavat työn

suorittamisesta muiden ihmisten kautta ja heidän tehtäviinsä kuuluu mahdollistaa ihmisten työn tekeminen poistaen mahdolliset ongelmat ja esteet.

Erityisesti kokopäiväinen etätyö ja perinteinen liikkuva työ edellyttävät johdon keskittymistä enemmän suorituskykyyn ja tuloksiin kuin työntekijöiden työajan kontrolliin (Pyöriä, 2011). Työn johtamisen muutokset riippuvat työn luonteesta ja työpaikan nykyisistä johtamistavoista. Suuri osa johtamisesta saattaa jo nykyisellään tapahtua esimerkiksi sähköpostin avulla, jolloin etätyöhön siirtyvä on samojen käytänteiden parissa automaattisesti. Tavoitteiden asettaminen, tulosten arviointi ja palautteen antaminen painottuvat kuitenkin enemmän etätyön johtamisessa, mikä tekee etätyön johtamisesta vaativampaa kuin toimistolla tehtävän työn johtaminen. Etätyön johtamisen tarkastelu voi olla kuitenkin myös keino parantaa johtamista ylipäätäänkin, sillä samat keinot soveltuvat yleensä myös työpaikalla tehtävään työhön (Helle, 2004). Juuti (2015) kirjoittaakin hyvän ihmisten johtamisen olevan perusedellytys onnistumiselle nykyisissä joustavissa prosessiorganisaatioissa.

Jokainen työntekijä on oman työnsä paras asiantuntija ja ei ole järkevää pyrkiä liiaksi valvomaan ja ohjaamaan heidän työsuoritustaan (Juuti, 2015). Sen sijaan ihmisten työsuorituksen tukemisesta on tullut esihenkilön tärkein tehtävä. Avey ja kollegat (2019) kirjoittavat, että johtamisen kulmakivenä säilyvät edelleen ihmiset, nyt ja tulevaisuudessa. Riippumatta siitä johdetaanko etänä tai kasvokkain tapahtumavan kommunikaation kautta.

Etätyöntekijät tarvitsevat tehokasta johtajuutta, jotta he voivat tuntea olonsa mukavaksi työssään myös normaalin konttorin ulkopuolella (Blackwell & muut, 2002). Johtajat voivat saada heidät tuntemaan kuuluvansa osaksi organisaatiota ja toiminta voi johtaa työtyytyväisyyteen. Etätyössä pätevät pääosin samat henkistä hyvinvointia suojelevat johtamisen tavat kuin lähijohtamisessakin (Työterveyslaitos, 2021). On tärkeää tukea työn hallinnan tunnetta, arvostusta ja oikeudenmukaisuutta. Saatavilla oleminen ja työn merkityksellisyyden ylläpitäminen ovat myös olennaisia.

Huolimatta siitä toimitaanko perinteisessä vai virtuaalisessa ympäristössä, useimmat työntekijät haluavat olla tuotteliaita ja arvokkaita sekä haluavat positiivisen suhteen johtoon (Lee, 2014). Seuraavassa kappaleessa käsitellään tarkemmin näitä etäjohtamista haastavia asioita.

2.3.1 Etätyön johtamisen haasteet

Kirjallisuus viittaa siihen, että johtajuus on olennaisesti yhteydessä työntekijöiden tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen etätyöympäristössä (Dahlstrom, 2013). Tämän vahvistaa myös Kowalskin ja Swansonin (2005) tutkimus, jonka mukaan keskeiset tekijät etätyön onnistumiselle ovat johdon tuki, kommunikaatio ja luottamus. Alun perin yritysten viestintä oli melko salaista ja yritysten johtajat eivät pelkästään olleet haluttomia jakamaan tietoja, vaan tekivät sen yksisuuntaisella viestinnällä ylhäältä alaspäin (Nyberg & muut, 2021). Edelleenkin organisaation johtajilla on ilman etätyön kontekstiakin usein vaikeuksia viestiä aikeistaan työntekijöille, ja viestinnän haasteet lisääntyvät entisestään intensiivisissä kilpailuympäristöissä. Näitä haasteita ilmenee siitä huolimatta, että laajasti tiedetään hyvän kommunikaation vaikuttavan positiivisesti organisaation suorituskykyyn. Myös Sull:n ja kollegoiden (2020) tutkimuksessa huomattiin, että alaiset toivoivat etätyössä johtajiltaan säännöllistä, läpinäkyvää ja johdonmukaista kommunikaatiota.

Vaikka etätyön tuottamat hyödyt ovat merkittäviä ja työntekijät näyttävät suosivan tätä käytäntöä, monet johtajat ovat huolissaan etätyöntekijöiden johtamisesta (Crandall & Gao, 2005). Haasteita saattavat tuottaa suorituksen mittaaminen, tiimihengen luominen ja huolehtiminen etätyöntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Ei ole välttämättä helppo huomata, mikäli työntekijällä on vaikeuksia tai jos hän tarvitsee rakentavaa palautetta työstään (Manochehri & Pinkerton, 2003). Hyvällä vuorovaikutuksella voidaan kuitenkin vastata näihin haasteisiin.

Avey ja kollegat (2019) kirjoittavat, että ihmissuhteiden välinen vuorovaikutus näyttää vaikuttavan luottamuksen tasoon virtuaalisissa johtaja-alainen-suhteissa. Luottamuksen syntyminen on haasteellisempaa virtuaalisessa ympäristössä, jossa viestintä tapahtuu

lähes pelkästään sähköisesti. Nykyistä näyttöä on kuitenkin vähän tämän väitteen tueksi. On kuitenkin myös mahdollista, että virtuaaliset yhteydet eivät muuta perusprosesseja, joiden kautta luottamusta kehitetään. Jos tämä väite on totta, samat tekijät, jotka näyttävät johtavan luottamukseen vuorovaikutteisissa kasvotusten -ympäristöissä (eli pätevyys, hyväntahtoisuus, rehellisyys, positiivisuus ja läpinäkyvyys), johtavat todennäköisesti myös luottamukseen virtuaaliympäristöissä.

Etätyön johtamisen suurimmat haasteet vaikuttavat liittyvän esihenkilön ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen (Napier & Ferris, 1993). Fyysinen etäisyys voi vaikuttaa negatiivisesti johtajan ja alaisen väliseen suhteeseen, sillä vuorovaikutuksen määrä ja laatu saattavat heikentyä. Virtuaalisessa ympäristössä tapahtuvan vuorovaikutuksen on tutkittu olevan heikompaa kuin tavallinen kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus (Purvanova & Bono, 2009). Myös Aro (2018) kirjoittaa, että virtuaalisissa työyhteisöissä ihmiset kärsivät kommunikaatiovajeesta, vaikka käytettävissä olisi monia nykyaikaisia teknologisia viestimenetelmiä. Väärinkäsityksiä saattaa syntyä perinteistä asetelmaa helpommin. Erityisesti epäselvyydet rooleissa ja työnjaossa ovat yleisiä.

Kanadalaisessa tutkimuksessa (Richardson, 2010) huomattiin, että esihenkilöt pitivät luottamusta, kommunikaatiota ja itsenäisyyttä etätyön johtamisen kolmena tärkeimpänä asiana. Valvonta on vaikeaa etätyössä ja tehokkuus riippuu paljon työntekijän motivaatiosta (Nyberg & muut, 2021). Tehokkuutta ja motivaatiota voitaisiin tarkkailla sähköisillä apuvälineillä, mutta tutkimukset ovat havainneet niiden saattavan aiheuttaa työntekijöille stressiä ja johtavan mahdollisesti suureen vaihtuvuuteen. Myös työntekijät saattavat pelätä etätyön aloittamista, koska uskovat johtajien arvostavan enemmän niitä, joiden työntekoa he voivat seurata läheltä (Dahlstrom, 2013). Richardsonin (2010) tutkimuksessa kuitenkin todetaan useiden lähteiden huomanneen tutkimuksissaan etätyöstä, kuinka etätyöntekijät tekevät jopa enemmän töitä etätyön etuoikeuden vastineeksi, ollakseen annetun luottamuksen arvoisia. Tämä viittaa myös nykykirjallisuuden havaintoihin, että luottamus vaikuttaa positiivisesti yksilön ja organisaation suorituskykyyn.

3 Etätyön johtamista tukevat johtamistyylit

Etätyö asettaa haasteita yrityksen työntekijöille, henkilöstöosastolle ja johtajille, liittyen siihen mitä ihmiset tarvitsevat johtajiltaan pysyäkseen sitoutuneina ja tyytyväisinä työpaikkaansa (Dahlstrom, 2013). Etätyössä työntekijä voi tuntea itsensä eristyneeksi ja viestinnässä voi ilmetä haasteita. Etätyössä työntekijä voi joutua erilleen sekä työympäristöstä, että tavallaan myös sosiaalisesta ympäristöstä. Etätyötä tekevät jäävät todennäköisesti paitsi epämuodollisesta vuorovaikutuksesta ja oppimisesta.

Norman ja kollegat (2019) tutkivat luottamusta virtuaalisessa esimies-alaissuhteessa ja havaitsivat, että huolimatta nykyään työpaikoilla vallitsevan teknisen viestinnän korkeasta tasosta, oli mielenkiintoista, että löydettiin todisteita myös seuraajien käsityksistä johtajan mediataajuuden tasosta (taito käyttää sopivaa mediaa lähetetystä viestistä riippuen). Tämän havaittiin olevan merkittävänä tekijänä ilmiössä, joka näyttää vaikuttavan seuraajien luottamukseen johtajiinsa virtuaalisessa työympäristössä. Samasta havainnosta kirjoittivat Avey ja kollegat (2019). Heidän mukaansa johtajan kyvyllä käyttää oikeanlaista viestintää viestien välittämiseen voi olla merkitystä luottamuksen syntyyn. Normanin ja muiden (2019) tutkimuksessa havaittiin myös muita muuttujia, jotka vaikuttivat johtajan ja seuraajan välisiin luottamussuhteisiin, mukaan lukien johtajan ja seuraajan henkilökohtaiset ominaisuudet, suhteen syvyys ja aika. Myös Lee (2014) toteaa, että ajan, kulttuurin ja etäisyyden yhdistelmä voi vaikuttaa suuresti luottamuksen syntyyn etänä toimivassa tiimissä.

Myös virtuaalinen johtajuus voi olla inspiroivaa, samalla tavalla kuin perinteinen kasvotusten tapahtuva johtajuus, totesivat Avolio ja Kahai artikkelissaan (2003). Näin tapahtuu, kun johtaja viestii sähköpostitse tai muulla sähköisellä tavalla olevansa ylpeä eri tiimien saavutuksista, innostuksestaan, uusista kehittyvistä markkinoista, joihin organisaatio on tulossa, tai visiosta, jota vahvistavat säännöllisesti kerrotut tarinat.

Hyvä etäjohtaminen vaatii luottamuksellista suhdetta ja hyvää vuorovaikutusta johtajan ja työntekijän välillä. Luottamus on tärkeä elementti sekä valmentavan että palvelevan johtajuuden muodoissa. Luottamus on vuorovaikutuksen perusta ja erityisesti valmentava johtaminen tukee vuorovaikutusta. Ahokas ja Stenius (2014) kirjoittavat, että 2000-luvulla johtaminen on noussut näkyviin, erityisesti teorian puolella transformaatiojohtaminen ja siinä olennainen johtaja−seuraaja -suhde. Tämän pohjalta on kehitelty johtajan ja alaisen tasavertaista vuorovaikutusta tavoittelevia uusia johtamismalleja. Näiden mallien terminologiassa käsite ”alainen” on korvattu ”seuraajalla”, koska vuorovaikutussuhde perustuu vapaaehtoisuuteen.

Myös Ellinger ja Bostrom (1999) toteavat, että uusille johtamismalleille on ominaista, että ne ovat enemmän yhteistyöhön perustuvia, ja johtajien vastuulla on toimia välittäjinä, jotka varmistavat, että heidän työntekijöillään ovat kaikki työnteon edellytykset kunnossa. Näiden mallien mukaan työntekijöiden kontrollointi, ohjaaminen ja kertominen siitä, mitä tehdä, korvataan työntekijöiden valtuuttamisella (empowerment) ja ohjaamisella. Johtajan tehtävänä on myös tukea jatkuvaa oppimista.

Seuraavissa kahdessa kappaleessa syvennytään tarkemmin kahteen eri johtamistyyliin, valmentavaan ja palvelevaan johtamiseen.

3.1 Valmentava johtaminen (coaching leadership style)

Johtajilla on usein kriittinen rooli työntekijöiden valinnassa, arvioinnissa, kehittämisessä ja siinä että työntekijät haluavat pysyä samassa työpaikassa (Ellinger & muut, 2003). Johtajien odotetaan kehittävän työntekijöitä ja mahdollistavan heidän oppimistaan. Johtajilla onkin uusia rooleja opettajina, valmentajina, mentoreina ja kehittäjinä. Tämän vuoksi perinteisten johtamismallien tilalle on tullut uusia tiimeihin perustuvia ja voimaannuttavia johtamistyylejä. Johtajat luopuvat tietystä auktoriteetistaan ja he johtavat enemmän tiimien kautta (Hotek, 2002).

Valmennus ilmestyi johtamiskirjallisuuteen 1950-luvulla lähestymistapana kehittää työntekijöitä mestari - oppipoika tyylisesti (Ellinger & muut, 2003). 1970-luvulla julkaistiin useita artikkeleita, jotka pyrkivät yhdistämään urheilun - ja urheiluvalmennuksen johtamisen kontekstiin. Urheilumaailmasta tutulla käsitteellä, valmentamisella (coaching), viitataan yleisesti työntekijän ja organisaation suoritusten ja tulosten parantamiseen (Jalava, 2001; Mäkelä & muut, 2013). Vertauskuva kertoo markkinoiden kilpailun kaltaisesta roolista johtajuudelle ja työyhteisön joukkuepelin tyyppisestä luonteesta. Ensisijainen tavoite on auttaa ihmisiä oppimaan, kasvamaan ja kehittymään. Johtamiseen liittyen puhutaan kahdesta eri asiasta liittyen coachingiin. Toisessa tarkastellaan johtajien valmentamista onnistumaan paremmin omassa työssään *(leadership coaching)* ja toisessa johtajien tavasta johtaa alaisiaan valmentavalla otteella *(coaching leadership style)*. Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan tätä jälkimmäistä teemaa.

Valmentavaa johtamista menestyksekkäästi toteuttavilla johtajilla on hyvä empatian kyky ja luottamus toisia kohtaan (Berg & Karlsen, 2016). Heillä on myös vähemmän tarvetta kontrollille ja ohjaukselle. He ovat avoimia palautteelle ja uskovat aidosti muiden ihmisten kykyyn oppia. Phillips (1994) kirjoitti, että valmentavan johtajan tärkein keino tuottaa arvoa organisaatioon, on auttaa henkilöstöä oppimaan, kasvamaan ja kehittymään. Phillips myös painottaa, että painopiste ei ole niinkään valmentajan opettamisessa vaan oppijan oppimisessa. Valmentava johtajuussuhteen laatu on merkityksellinen ja luottamuksen syntyminen vaatii aikaa. Johtajan arvot näkyvät tässä suhteessa.

Valmentavan johtamistyylin on voitu todeta edistävän oppimista ja työtyytyväisyyttä, sekä parantavan suorituksia ja lisäävän sitoutumista organisaatioon (Viitala & Jylhä, 2019). Valmentavan johtajuuden näkökannat eroavat hieman siinä mitä näkökulmaa ne tuovat esiin. Esimerkiksi Phillips (1994) painottaa enemmän suorituksen parantamista. Toinen näkökulma keskittyy henkilön osaamisen kehittämiseen. Toisaalta voidaan ajatella, että osaamisen kehittäminen parantaa todennäköisesti myös suoritusta ja osa valmentavan johtamisen kirjoituksista korostaakin näitä molempia (Mäkelä & muut, 2013). Valmentavan johtajuuden tavoitteena on kehittää alaisten osaamista ja hyödyntää sitä

tehokkaasti (Ellinger & Bostrom, 1999). Valmentavan näkökulman kautta pyritään löytämään henkilön piilevät voimavarat ja saamaan ne käyttöön työsuorituksessa. Valmentava johtajuus toimii parhaiten silloin kuin johdettava on avoin palautteelle ja oppimiselle (Berg & Karlsen, 2016). Toisaalta alkuun hieman negatiivinenkin suhtautuminen voi muuttua hyvän johtaja-alais-suhteen myötä positiivisemmaksi ja avoimemmaksi.

Ellingerin ja Bostromin (1999) mukaan valmentavan johtajuuden tärkeitä ulottuvuuksia ovat valtuuttaminen (empowering cluster) ja mahdollistaminen (facilitating cluster). Ellingerin ja Bostromin teorian mukaan esihenkilö vahvistaa alaistensa itseluottamusta ja itsensä johtamista toteuttamalla näitä kumpaakin ulottuvuutta (Viitala & Jylhä, 2019). Valtuuttamisella (empowerment) tarkoitetaan sellaista esimiehen käyttäytymistä, joka vahvistaa tunnetta pystymisestä ja toiminnan vapaudesta (Ellinger & Bostrom, 1999). Valtuuttamisen periaatteen mukaan valtaa voidaan lisätä. Esihenkilö rohkaisee alaisiaan ottamaan vastuuta (Viitala & Jylhä, 2019). Valta, joka annetaan tietojen, suhteiden ja asiantuntijuuden merkeissä muille, ei ole pois itseltä vaan se kasvaa koko yhteisössä (Jalava, 2001). Mahdollistamisella tarkoitetaan mahdollisten kehittymisen esteiden poistamista ja resurssien mahdollistamista (Ellinger & Bostrom, 1999). Esihenkilön tulisi esimerkiksi kysyä kysymyksiä, jotka auttavat alaisia ajattelemaan ja välttää antamasta itse valmiita vastauksia. Esihenkilön tulisi ottaa vastuuta alaisen kehittymisestä ja laatia oppimissuunnitelmia heidän kanssaan. Palautteen antaminen on tärkeää. Phillips (1994) kirjoittaa, että delegointi on yksi tärkeä osa valmentavaa johtajuutta. Hänen mukaansa johtajien tulisi delegoida tehtäviä sellaisille henkilöille, jotka eivät niitä vielä osaa tehdä, sen sijaan että antavat ne heille, joiden tietävät hoitavan ne tehokkaasti. Työhön liittyvien tavoitteiden asettamisen lisäksi tulisi lisätä oppimistavoitteita. He valmentavat henkilöitä hankkimaan tarvittavat taidot ja itseluottamuksen tehtävän suorittamiseen.

Pirnes (1989) nimesi yhdeksi esihenkilön tehtäväalueeksi valmentajana toimimisen. Pirnes kuvaa henkilöstön kehittämisen sisältöä hyvin konkreettisesti. Hänen mukaansa valmentava johtaja selkiyttää päämääriä ja sitouttaa alaisia, muodostaa yhtenäisen tiimin,

kehittää ja toimii alaisilleen esimerkkinä. Onnistumisen kannalta tärkeintä antaa palautetta, mutta virheistä ei saa rangaista. Virheitä tulisi analysoida, jotta niistä voidaan oppia. Palautetta tulisi antaa aina asiallisesti eikä sitä pitäisi tehdä spontaanisti. Onnistumisista sen sijaan tulisi iloita. Johtaa tulisi arvojen avulla, joka edellyttää lojaalisuutta yrityksen arvoille sekä kehittynyttä henkilökohtaista arvomaailmaa.

Valmentava johtaminen rakentaa luottamusta, edistää yksilön osaamista ja työntekijöiden vahvaa sitoutumista yhteisten tavoitteiden kehittämiseen (Berg & Karlsen, 2016). Luottamus on keskeinen teema valmentavassa johtajuudessa (Jalava, 2001). Luottamus on myös yksi etätyön johtamisen kulmakivistä. Tämän vuoksi valmentava johtajuus on yksi mahdollisuus etätyön johtamiseen. Valmentava johtajuus ei toimi parhaalla tavalla auktoriteettiin nojaavassa organisaatiossa, työyhteisössä, jossa saneerataan voimakkaasti tai jossa esimies on ajautunut toistuviin konflikteihin alaistensa kanssa.

Valmentavassa johtajuudessa on helppo epäonnistua, mikäli esihenkilö ei vietä tarpeeksi aikaa alaistensa kanssa (Berg & Karlsen, 2016). Kommunikaatio ja esihenkilön taidot ovat ehdottoman tärkeitä, jotta valmentava johtajuus tuottaisi eniten hyötyä. Voidaan todeta, että valmentavan johtamisen tärkein elementti on johtajan ja alaisen välinen suhde (Phillips, 1994). Tätä suhdetta voi parantaa esimerkiksi aktiivisen kuuntelun tekniikalla. Aktiivinen kuuntelu on yksi vuorovaikutussuhteen peruselementeistä (Jalava, 2001; Ristikangas & Ristikangas, 2017). Valmentava johtaja kuulee ja näkee asioita ja näkökulmia, jotka ovat merkityksellisempiä kuin hänen omat ajatuksensa. Kun keskitetään fokus toisiin, halutaan kuulla erilaisia näkemyksiä ja yhteiselle keskustelulle luodaan olosuhteet. Kuulijan on aktiivisesti haluttava ymmärtää kertojaa. Aktiivisessa kuuntelussa välittyy suhde johdettavaan, joka on arvostavaa, toiseen keskittyvää, toista kunnioittavaa ja kärsivällistä. Aktiivinen kuuntelu on empaattista, mutta ei sisällä arvolatauksia eikä ole tuomitsevaa. Aktiivinen kuuntelu lähtee siitä oletuksesta, että esihenkilö arvostaa työntekijän ajatuksia, tämä on oman työnsä paras asiantuntija. Puhetta kuunnellessaan ei tarvitse olla samaa mieltä, mutta on varottava ohjaamasta kertojaa haluamaansa suuntaan.

3.2 Palveleva johtaminen (servant leadership)

Uusklassisen johtamisnäkemyksen mukaan on muodostunut halu nähdä työntekijät organisaation pääosissa (Gocen & Sen, 2021). On syntynyt uusia johtamisen tyylilajeja, jotka keskittyvät työntekijän sisäiseen maailmaan, arvoihin ja tarpeisiin. Tähän perustuu myös palvelevan johtamisen muoto. Juuti (2013) kirjoittaa, että esihenkilö on asemansa vuoksi epäsymmetrisessä suhteessa alaisiinsa nähden. Tämä asettaa esihenkilön alaisten yläpuolelle, koska hän voi palkita alaisiaan eri tavoin ja vaikuttaa heidän urakehitykseensä. Johtaja, joka palvelee alaisiaan, asettuu hieman tämän palvelemansa henkilön alapuolelle ja siten tasapainottaa tätä suhdetta. Tämä mahdollistaa tasa-arvoisemman suhteen johtajan ja alaisten välillä. Useiden tutkimusten mukaan palvelevan johtamisen keskeinen elementti on luottamus (Fletcher, 1999; Russell, 2001).

Palvelevan johtamisen teoria on herättänyt johtamiskeskusteluissa entistä enemmän huomiota (Dierendonck & Patterson, 2015). Aiheesta on kirjoitettu paljon ja huippuorganisaatiot ovat toteuttaneet tätä käytännössä. Viime vuosina tämä ihmislähtöinen johtajuusteoria on yleistynyt korkeakouluissa ja organisaatioissa, ja todisteet osoittavat, että yrityksissä, joiden johtajat antavat ihmisille voimaa, on tyytyväisempiä, sitoutuneempia ja paremmin suoriutuvia työntekijöitä.

Ahokas ja Stenius (2014) toteavat, että palveleva johtaminen vastaa vaatimuksiin eettisemmästä ja ihmiskeskeisemmästä johtamisesta. Palveleva johtaminen lisää transformaatiojohtamiseen moraalisen näkökulman ja huomioi erityisesti johdettavien tarpeet. Johtamisen keskiössä on jo pitkään nähty ihmisiin vaikuttaminen, mutta palveleva johtaminen vaikuttaa johtaja-seuraaja-suhteessa epäsuorasti arvojen ja esimerkin kautta, johon olennaisesti sisältyy myös vastavuoroisuus.

Palvelevan johtamisen nykyaikainen käsite voidaan katsoa muotoutuneen Robert Greenleafin keskeisistä kirjoituksista The Servant as Leader (Hurt & muut, 2019). Palvelevalle johtajalle on ominaista johtaa tavalla, joka perustuu motivaatioon palvella. Hurt ja kolle-

gat kirjoittavat Greenleafin todenneen, että johtajuus "alkaa luonnollisesta halusta palvella". Tämä muiden palvelu voidaan määritellä niin, että varmistetaan, että alaisten oikeutetut tarpeet täytetään ja heille annetaan runsaasti mahdollisuuksia kasvaa. Jari Hakanen (2011) muotoilee palvelevan johtamisen ydinajatuksen siten, että ensin tulee halu palvella ja sitten syntyy tietoinen halu johtaa, koska palvelemista voi toteuttaa parhaiten oman työyhteisön esihenkilönä. Ahokas ja Stenius (2014) kirjoittavat myös Greenleafin ajatuksista, joiden mukaan palveleva johtaja keskittyy seuraajiensa tarpeisiin ja auttaa heitä kehittymään terveemmiksi, viisaammiksi, vapaammiksi, itsenäisemmiksi ja samalla itsekin palvelevammiksi. Greenleafin alkuperäinen ajatus olikin parantaa seuraajien hyvinvointia, jotta he voisivat sitten palvella organisaatiota paremmin (Hurt & muut, 2019). Greanleafin mukaan legitiimi, eettisesti kestävä valta on johdettavien lahja johtajalle, joka on sen palvelemalla ansainnut (Ahokas & Stenius, 2014). Greenleafin toiveena oli, että tätä periaatetta noudattamalla tasa-arvo lisääntyisi sekä yhteisöissä että yhteiskunnassa.

Vaikka Greenleaf edisti ajatusta ja käytäntöä palvelevasta johtajuudesta, hän ei koskaan antanut virallista määritelmää sille (Liden & muut, 2015). On väitetty, että Greenleaf teki tämän tarkoituksella, koska hän piti sitä sisäisenä, elinikäisenä matkana, jonka henkilökohtainen määritelmä muuttuu yksilöllisesti elämän kulun mukaan. Liden ja muut (2015) kirjoittavatkin tutkimuksessaan, että Greenleafin kirjoitukset olivat enemmänkin vuoropuhelua kuin tieteellistä keskustelua teoriasta ja hypoteesista. Greenleaf kehitti siis enemmänkin johtajuusfilosofian kuin uuden teorian. Laub (1999) kirjoitti väitöskirjassaan Bennet Simsin olleen yksi ensimmäistä (1997), joka tarjosi määritelmän palvelevalle johtajuudelle*: "Kunnioittaa kaikkien johdettujen henkilökohtaista arvokkuutta ja arvoa ja herättää niin paljon kuin mahdollista omaa luontaista voimaa johtajuuteen."* Hurt ja kollegat (2019) kirjoittavat Laubin tarkentaneen vuonna 2014 alkuperäistä määritelmää toteamalla: *"Palveleva johtajuus on ymmärrystä ja käytäntöä. Johtajuus, joka asettaa heidän hyvyytensä johtajan itsensä kiinnostuksen kohteeksi."* Lidenin ja kollegoiden (2015) mukaan palvelevan johtajuuden empiirinen tutkimus lisääntyi vasta Mark Ehrhar-

tin vuonna 2004 ilmestyneen työn jälkeen. Viimeisten 10 vuoden aikana empiirinen tutkimus on osoittanut palvelevan johtajuuden kasvavan arvon ja se on tunnustettu rakenteena, joka ansaitsee jatkuvan tutkimustyön.

Jari Hakasen (2011) mukaan palveleva johtajuus edistää ihmisten arvostamista ja kehittämistä, yhteisön rakentamista, aitoutta, johtamista alaisten hyväksi ja jakamisen valtaa ja asemaa jokaisen yksilön sekä organisaation eduksi. Johtaja haluaa kehittää työntekijöitä täysimittaisesti eri aloilla, kuten tehtävien tehokkuudessa, osana yhteisöä, itsemotivaatiossa ja myös heidän johtamisvalmiuksiensa kehittämisessä (Dierendonck & Patterson, 2015). Palveleva johtaja pyrkii ottamaan muut mukaan päätöksentekoon, ja johtaa eettisellä ja huolehtivalla tavalla lisäten samalla työntekijöiden kasvua ja parantaa organisaatioelämää (Spears, 2010). Palveleva johtaminen nähdään organisaation kannalta hyödylliseksi lähestymistavaksi, koska se sitouttaa ja kehittää työntekijöitä sekä korostaa ihmisten kuuntelun, arvostamisen ja vaikutusmahdollisuuksien merkitystä. Tällainen johtaja haluaa löytää parhaat puolet muista ja tuo organisaatiolle mahdollisimman suuren hyödyn. Palveleva johtamistyyli perustuu hyvään empatiakykyyn ja taitoon aistia työntekijöiden ja tiimien tunteita ja niihin liittyviä tarpeita ja odotuksia (Aro, 2018). Empatialla tarkoitetaan tässä herkkää aistimista ja toisten huomioon ottamista, mutta se ei tarkoita pehmeyttä ja periksi antamista.

Palveleva johtajuus eroaa perinteisestä johtajuudesta, siten että johtaja ei vain sysää tavoitteita ylhäältä alas, vaan pikemminkin valtuuttaa ja inspiroi heitä (Jones-Burbridge, 2012). Valtuuttaminen (empowerment), tarkoittaa että seuraajat voivat suorittaa tehtävänsä itsenäisesti ja heille annetaan mahdollisuuksia kykyjensä ja itsensä johtamisen kehittymiseen. Johtaja voi onnistua tässä luomalla ilmapiirin, jossa vaikutusmahdollisuudet lisääntyvät, ja antamalla työntekijöille tunteen, että he hallitsevat ja voivat käyttää organisaation resursseja, jotka parantavat heidän suoritustaan. Voimaannuttamisen odotetaan lisäävän seuraajan sisäistä motivaatiota, jonka uskotaan yleensä parantavan suorituskykyä lisäämällä luovuutta, kognitiivista joustavuutta ja käsitteellistä ymmärrystä (Dierendonck & Patterson, 2015).

Hakanen (2011) kuvaa palvelevan johtajan tehtäviä seuraavasti: Palveleva esihenkilö toimii alaisilleen roolimallina ja työyhteisön hyväksi. Hän omistautuu omiensa palvelemiseen parhaiden työsaavutusten aikaansaamiseksi. Hän kiinnittää huomiota työntekijöiden tarpeisiin ja niihin vastaamiseen. Palveleva johtaja haluaa edistää työntekijöiden ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistä tuodakseen alaistensa vahvuudet esiin. Hänen tehtävänsä on valmentaa työntekijöitä ja rohkaista ajatusten ja ideoiden esiin nostamista. Palveleva johtaja kuuntelee ja rakentaa yhteisöllisyyden kokemusta. Palveleva esihenkilö esittää johdettavilleen vision ja saa alaisiltaan uskottavuutta ja luottamusta ja vaikuttaa muihin keskittymällä tuomaan esiin seuraajiensa parhaat puolet.

Hakanen (2011) on määritellyt myös palvelevan johtajan ominaisuuksia tarkemminkin. Hyvä palveleva johtaja on itse rehellinen, aito ja nöyrä. Hän kykenee empatiaan ja pystyy ymmärtämään muiden tunteita ja erilaisia lähtökohtia. Hän pystyy myös antamaan anteeksi. Näiden ominaisuuksien kehittäminen tukee suoraan myös esimiehen omaa kasvua ihmisenä. Palveleva johtaja pystyy antamaan kunnian onnistuneesta työstä sinne, minne se kuuluukin, se ei ole häneltä itseltään pois. Hyvässä organisaatiossa jokainen työntekijä voi tuntea töihin tullessaan olevansa tärkeä. (Hakanen, 2011) Palvelevan johtajuusmallin voima on, että siinä pyritään inspiroimaan muita olemaan enemmän kuin osiensa summa. Ideana on, että johtajien tarkoitus on palvella jotain suurempaa (Jones-Burbridge, 2012).

Palveleva johtaminen on tutkimuksissa esitetty moniulotteisena rakenteena (Liden & muut, 2015. Liden ja hänen kollegansa kirjoittavat artikkelissaan palvelevan johtajuuden seitsemästä ulottuvuudesta, jotka ovat 1) emotionaalinen parantuminen, jolla tarkoitetaan, että johtaja välittää seuraajiensa henkilökohtaisista ongelmista ja hyvinvoinnista; 2) arvon luominen yhteisölle. Johtaja osallistuu organisaatiota ympäröivän yhteisön auttamiseen sekä kannustaa seuraajiaan toimimaan aktiivisesti yhteisössä; 3) käsitteelliset taidot, jotka tarkoittavat miten hyvin johtaja osaa ratkaista työhön liittyvät ongelmat ja ymmärtää organisaation tavoitteet; 4) valtuuttaminen, eli arvio siitä, missä määrin johtaja antaa seuraajilleen vastuuta, itsenäisyyttä ja mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksentekoon;

5) miten paljon johtaja auttaa seuraajia saavuttamaan täyden potentiaalinsa ja auttaa heitä menestymään urallaan; 6) miten johtaja asettaa alaiset etusijalle ja priorisoi heidän tarpeidensa täyttymisen ennen omiaan; ja 7) eettinen käyttäytyminen, johon kuuluu rehellisyys, luotettavuus ja palveleminen.

3.3 Valmentavan ja palvelevan johtamisen erot ja yhtäläisyydet etäjohtamisessa

Sekä palvelevan että valmentavan johtamistyylin keskiössä ovat ihmiset. Johtaminen tapahtuu samalla tasolla alaisen kanssa. Taulukossa 1. on eroteltu tarkemmin näiden kahden johtamistyylin eroja ja yhtäläisyyksiä.

Ominaisuus	**Palveleva**	**Valmentava**
Johtamistyylin kuvailu	Nöyrä, esimies haluaa aidosti palvella alaisiaan	Yhdessä tekemistä, esimies haluaa auttaa alaisiaan kehittymään
Johtamisen suunta	Samassa tasossa	Samassa tasossa
Kenelle erityisesti	Uudet työntekijät	Kehityshaluisille, koko tiimin kehittämiseen
Fokus	Seuraajissa ja sidosryhmissä	Organisaation tavoitteissa
Erityistä	Esimies on osa tiimiä, jolta on helppo ottaa mallia ja kysyä neuvoa	Yhdistää yrityksen tulostavoitteet ja ihmisten arvostuksen. Oppiminen keskiössä.
Esimiehen tehtävät	Valtuuttaminen (empowerment, stewardship	Voimaannuttaminen (empowerment) ja mahdollistaminen (facilitating)

Taulukko 1 Valmentavan ja palvelevan johtamisen erot ja yhtäläisyydet

Vuorovaikutus esimies - alaissuhteessa

Palvelevan johtajan on tärkeää kuunnella jokaista tiimin jäsentä (Lee, 2014.) Etätiimin jäsenille kuuntelevan korvan tarjoaminen, jotta voidaan keskustella ongelmista ja turhautumisista, saattaa eliminoida mahdolliset myöhemmät hankaluudet. Samanlaisen kuuntelevan korvan merkitystä korostetaan myös valmentavassa johtamisessa, jossa yksi työväline parantaa vuorovaikutusta on aktiivinen kuuntelu (Jalava, 2001). Tärkeä osa vuorovaikutusta on informaation välittäminen. Ei ole kuitenkaan helppoa tarttua yksityiskohtiin virtuaalisesti ja johtajien on erityisesti huomattava mikä on olennaista kuunnellessaan tiimin jäsenten palautetta (Lee, 2014). Rohkaisemalla osallistuvaa päätöksen tekoa e-johtaja voi johtaa tiimiään menestykseen.

Empowerment

Palveleva johtaja jakaa voimaa delegoimalla ja sitouttamalla osallisia päätöksentekoon (Lee, 2014). Tutkimustulokset ovat osoittaneet, että tilastolliset erot palvelevan johtamisen näkemyksistä virtuaalisen ja perinteisesti toimivan tiimin välillä olivat minimaaliset. Palvelevan johtajan menestys virtuaalisessa tiimissä riippuu luottamuksesta, henkilökohtaisista suhteista ja yhteistyöstä. Kehittämällä tunnetta organisaatioon kuulumisesta, johtaja voi saavuttaa tällaisen suhteen. Lisäksi työtyytyväisyys ja suoritukset paranevat. Virtuaaliset teknologiat, jotka rohkaisevat kahdenväliseen vuorovaikutukseen, voivat auttaa hyvän suhteen luomisessa. Valmentavassa johtamisessa taas esihenkilön tavoitteena on kehittää erityisesti ihmisten osaamista (Juuti, 2013). Näin hän voi tuottaa eniten hyötyä organisaatiolle.

Vuorovaikutus

Johtaja-alainen suhde on yksi työyhteisön peruselementeistä ja se pohjautuu vuorovaikutukseen (Jalava, 2001). Myös Juuti (2013) kirjoittaa johtamisen olevan vuorovaikutuksellista toimintaa, joka kehittyy vähitellen. Johtajuus on aina vaikuttamisen ja vuorovaikutuksen kautta kaksisuuntaista. Johtaja vaikuttaa alaiseensa ja tämän seurauksena alainen selviää paremmin työstään ja kykenee tuottamaan parempia tuloksia. Koska vuoro-

vaikutus on kaksisuuntaista, myös lähijohtaja tulee vaikutetuksi. Tätä kautta hänen tietonsa ja ymmärryksensä työyhteisöstä kasvavat ja tarkentuvat. Vuorovaikutuksessa osalliset vaikuttavat toisiinsa kehämäisesti. Vuorovaikutus, joka lähtee luottamuksesta painottaa vahvuuksia, kun taas epäluottamus suuntautuu heikkouksiin. Vahvuuksia painottamalla autetaan ratkaisemaan ongelmia, kehitetään resursseja, sitoutetaan ja aktivoidaan (Jalava, 2001). Sekä valmentavassa että palvelevassa johtamisessa esihenkilö kysyy avoimia kysymyksiä alaiseltaan.

Fokus

Palveleva johtaja keskittyy erityisesti seuraajiinsa ja pyrkii tekemään hyvää ympäröivässä yhteisössä. Palveleva johtaja ottaa huomioon seuraajiensa lisäksi myös sidosryhmät. Valmentava johtaja keskittyy organisaation tavoitteiden toteuttamiseen mahdollistamalla alaisten oppimisen ja kehittymisen.

Aiemmat tutkimukset ovat huomanneet valmentavalla ja palvelevalla johtamisella olevan vaikutuksia työhyvinvointiin työtyytyväisyyden ja työn imun osalta. Akateemisessa kirjallisuudessa ollaan vaihtelevasti eri mieltä siitä lisääkö vai heikentääkö etätyö työtyytyväisyyttä (Dahlstrom, 2013). Seuraavassa kappaleessa käsitellään aluksi yleisesti työhyvinvoinnin käsitettä ja tarkemmin palvelevan ja valmentavan johtamisen seurauksia.

3.4 Palvelevan ja valmentavan johtamisen yhteydet työhyvinvointiin

Työhyvinvointi voidaan määritellä useammalla eri tavalla. Sosiaali- ja terveysministeriö on määritellyt työhyvinvoinnin seuraavasti (STM, 2021):

> *”Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito.”*

Henkilöstön työhyvinvointi on yrityksen strateginen menestystekijä, jota kannattaa johtaa suunnitelmallisesti (Manka & Manka, 2016). Suomessa on käytetty 1990-luvulta lähtien niin sanottua kolmiomallia. Siinä työkykyä ylläpitävällä toiminnalla tarkoitetaan sitä, että samaan aikaan hallitusti kehitetään työntekijän terveyttä ja toimintakykyä, työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työyhteisöä. Tähän kuuluu lisäksi osaamisen kehittäminen.

Hollannissa on kehitetty työhyvinvointikäsite, ”work engagement”, jonka Jari Hakanen on suomeksi nimennyt työn imuksi. Se kuvaa työhyvinvointia positiivisena tilana (Hakanen, 2004). Erilaisten työn voimavaratekijöiden, kuten työn kehittävyyden, esimiehen tuen, arvostuksen ja myönteisten asiakaskontaktien on todettu olevan positiivisessa yhteydessä työn imuun. Työn imun käsitteen ja sen arvioimiseksi kehitetyn menetelmän avulla (samanaikaisesti esimerkiksi työuupumuksen kanssa) voidaan tarkastella työhyvinvointia aiempaa moniulotteisemmin sekä hyvinvointina että pahoinvoinnin puuttumisena. Työn imua voidaan kuvata kolmen työssä koettavan hyvinvoinnin ulottuvuuden kautta, jotka ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Hakanen, 2011).

Työn imu on arvokas hyvinvoinnin kokemus, jolla on monia myönteisiä vaikutuksia työntekijälle itselleen, hänen muulle elämälleen ja yritykselle, jossa hän työskentelee (Hakanen, 2011). Monet näistä myönteisistä vaikutuksista ovat havaittavissa vielä pitkän ajan kuluttua. Työn imun kokemuksen on todettu olevan yhteydessä työntekijän terveyteen, hyvään työsuoritukseen ja myös yrityksen taloudelliseen menestymiseen. Työntekijät, jotka kokevat työn imua, ovat aloitteellisia ja uudistushakuisia. He sitoutuvat työhönsä, auttavat kollegoitaan ja tartuttavat työn imua myös läheisiinsä. He kokevat työn parantavan elämänlaatua ja ovat kokonaisuutena onnellisempia kuin ne työntekijät, jotka eivät koe työn imua.

Suomessa on havaittu, että työn imua kokevat useammin naiset kuin miehet (Hakanen, 2011). Myös iällä on huomattu olevan positiivinen vaikutus työn imuun, vanhemmat kokevat sitä hieman nuoria enemmän. Samoin työn imuun näyttää vaikuttavan positiivisesti, mikäli kotona on useampiakin lapsia.

Kinicki ja muut tunnistivat neljä laajaa luokkaa työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä: työn ominaisuudet, roolitilat, ryhmä- ja organisaatio-ominaisuudet ja erityisesti johtaja-suhteet (Dahstrom, 2013). He vahvistavat, että johtamistyylillä on tärkeä vaikutus työtyytyväisyyteen. Hakanen (2011) kirjoittaa, että työn imua on mahdollista kokea, kun johto ja esihenkilö antavat tilaa sekä erillisyydelle että yhteydelle. Esihenkilö tukee ja valmentaa tarvittaessa. On kuitenkin hyvä osata antaa tilaa työntekijän tekemiselle, oppimiselle ja omalle vastuun ottamiselle.

Valmentavalla johtamisella on havaittu olevan vaikutuksia työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja työssä suoriutumiseen (Ellinger & muut, 2003; Kim & muut, 2014). Hakanen (2011) kirjoittaa, että palvelevalla johtamisella voidaan edistää työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä ja heidän mahdollisuuksiensa toteutumista. Tämä vaikuttaa työn imuun, työntekijöiden haluun tehdä parhaansa työssä sekä tulevaisuudessa työpaikkojen menestykseen. Erityisesti voimaannuttamisen johtamismenetelmänä on todettu edistävän vahvasti työntekijöiden terveyttä lisäämällä työn imua ja vähentämällä työuupumuksen riskiä (Aro & muut, 2018).

4 Tutkimuksen metodologia

Tämä kappale käsittelee tutkimuksen metodologiaa. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen toteutusta ja valittua tutkimusnäkökulmaa. Toisessa luvussa kuvaillaan yksityiskohtaisesti hyödynnettyä tutkimusaineistoa sekä selvennetään aineiston analysointiin käytettyjä menetelmiä. Viimeisessä luvussa arvioidaan tämän tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

4.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena, jota kutsutaan usein myös tilastolliseksi tutkimukseksi (Heikkilä, 2014). Määrälliselle tutkimukselle on tyypillistä tiedon strukturointi, mittaaminen, mittarin käyttäminen, tiedon käsittely ja esittäminen numeroin, tutkimusprosessin ja tulosten objektiivisuus sekä suuri vastaajien määrä (Vilkka, 2017). Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää lukumääriin ja prosenttiosuuksiin perustuvia kysymyksiä. (Heikkilä, 2014) Näin voidaan tutkia eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuvia muutoksia. Kvantitatiivisen tutkimuksen kautta pyritään yleistämään aineistosta saatuja tuloksia tutkimusotosta suurempaan joukkoon, käyttämällä apuna tilastollista päättelyä. Edellytyksenä on riittävän laaja ja edustava tutkimusotos, joka kerätään yleensä kyselylomakkeiden avulla. Määrällisessä tutkimuksessa muotoillaan tyypillisesti tutkimusongelma.

Kvantitatiivisesti käsiteltävä kyselytutkimus toteutettiin kohdeorganisaation henkilöstölle sähköisellä kyselylomakkeella. Tämä valittiin tutkimusmenetelmäksi, sillä tutkimuksen tavoitteena oli nimenomaan kartoittaa nykyistä tilannetta etätyössä ja vertailla onko esimiesten ja alaisten mielipiteissä eroa. Koska tarkoituksena oli tutkia koko Suomen yksikön henkilöstöä ja useita muuttujia käsiteltävän ilmiön osalta, oli määrällinen tutkimusmenetelmä harkittu ja perusteltu valinta tutkimusmenetelmäksi. Haastattelu olisi myös

voinut olla tähän vaiheeseen sopiva menetelmä, mutta tällöin otanta olisi jäänyt huomattavasti pienemmäksi ja näin valitulla tavalla saatiin laajemmin tietoa organisaation henkilöstön kokemuksista kokonaisuutena.

4.2 Kohdeyrityksen esittely

Kohdeyritys on Uponor Oyj, joka on saanut alkunsa puusepänliikkeestä vuonna 1918 Lahdessa (Uponor, 2021). Monien kehitysvaiheiden ja yritysostojen kautta, yritys on kasvanut yhdeksi Suomen kansainvälisimmistä yhtiöistä. Yritys toimii globaalisti, ja etäjohtaminen sekä hajautettu työ ovat siellä varsin ajankohtaista. Tutkimusjoukoksi valitaan Suomessa työskentelevät toimihenkilöt ja esimiehet, joita on yhteensä 360. Uponor on yksi maailman johtavista yhdyskunta- ja taloteknisten ratkaisujen valmistajista. Uponorilla on valikoimassaan tuotteita turvalliseen veden jakeluun, energiatehokkaaseen lämmitykseen ja viilennykseen sekä luotettavaan yhdyskuntatekniikkaan. Uponor on kansainvälinen pörssiyhtiö, jolla on yhteensä 3700 työntekijää. Toimintaa on 26:ssa eri maassa ja liikevaihto oli vuonna 2020 1,1 miljardia euroa. Päämarkkina-alueita ovat Eurooppa ja Pohjois-Amerikka. Liikevaihto muodostuu siten, että talotekniikka Euroopan osuus on 44 %, talotekniikka Pohjois-Amerikka 34 % ja Uponor Infra 22 %.

Uponorin tuotteita myydään 85:ssä eri maassa. Avainasiakassegmenttejä ovat asuntorakentaminen, liike- ja julkinen rakentaminen, kunnat sekä vesi- ja voimalaitokset sekä teollisuus. Uponorin liikevaihdosta (55 %) tulee käyttövesijärjestelmistä, 22 % yhdyskuntateknisistä ratkaisuista ja 23 % sisäilmastojärjestelmistä. Uponorin suurin osakkeenomistaja on Oras Invest Oy, joka omistaa 24,63 %.

4.3 Otos

Perusjoukko on tutkimuksen kohdejoukko, josta halutaan tehdä päätelmiä (Vilkka, 2017). Kokonaistutkimus tarkoittaa, että kaikki perusjoukkoon kuuluvat havaintoyksiköt kuten asiat tai ihmiset) mitataan. Kokonaisotanta tarkoittaa koko perusjoukon ottamista mukaan tutkimukseen. Heikkilän (2014) mukaan kokonaistutkimus kannattaa tehdä, mikäli

perusjoukko on suhteellisen pieni. Tämän tutkimuksen perusjoukko (n. 350) mahdollisti, että kysely oli mahdollista lähettää kaikille. Tavoitteena oli myös saada mahdollisimman paljon vastauksia, jotta tutkimuksen tulokset olisivat luotettavia.

4.4 Kyselytutkimus

Heikkilän (2014) mukaan kyselytutkimus on tehokas ja taloudellinen tiedonkeruutapa etenkin silloin kuin tutkittavia on paljon. Kyselytutkimuksen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto (Hirsjärvi & muut, 2008). Tutkittavia henkilöitä voi olla paljon ja voidaan kysyä useita asioita. Kyselytutkimuksen mahdollisia heikkouksia ovat aineiston pinnallisuus ja mahdollinen suuri kato eli vastaamattomuus.

Kysely on tapa kerätä aineistoa, jossa kysymysten muoto on standardoitu eli vakioitu (Vilkka, 2017). Vakioitu muoto tarkoittaa, että kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Kyselyyn vastaaja lukee itse kysymyksen ja vastaa siihen. Kyselylomaketta voidaan käyttää, kun havaintoyksikkönä on henkilö ja hänen mielipiteensä, asenteensa, ominaisuutensa tai käyttäytyminensä. Kyselyn voi toteuttaa joko verkossa tai paperisena esimerkiksi postin kautta palautettavana.

Kyselytutkimuksen aineisto kerätään käyttäen tutkimuslomaketta (Heikkilä, 2014). Määrällisessä tutkimuksessa kysymykset ovat pääasiassa suljettuja, jolloin niissä on valmiit vastausvaihtoehdot. Niitä kutsutaan myös strukturoiduksi kysymyksiksi ja tarkoituksena on vastausten käsittelyn yksinkertaistaminen. Nämä voivat olla joko monivalintakysymyksiä tai asteikkoihin perustuvia. Suljettujen kysymysten avulla voidaan pyrkiä välttämään esimerkiksi vaikeasti tulkittavia vastauksia. Näiden kysymysten etuna ovat nopea vastaaminen ja helppo tulosten tilastollinen käsittely. Haittoja sen sijaan ovat harkitsemattomien vastausten antaminen, oikean vastausvaihtoehdon puuttuminen ja liian helposti neutraalin vaihtoehdon valinta. Kysymykset voivat olla myös avoimia, joissa esitetään kysymys ja jätetään tyhjä tila vastausta varten (Hirsjärvi & muut, 2008).

4.4.1 Kyselylomakkeen laatiminen ja toteuttaminen

Kyselylomakkeen kysymykset laadittiin tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusongelmien mukaisesti. Kyselylomakkeen alustana käytettiin Webropol-järjestelmää. Kyselyn alussa oli mahdollisuus valita kieleksi suomi tai englanti. Tutkimuksessa haluttiin etätyön johtamisen nykytilaa sekä sen yhteyksiä työhyvinvointiin ja etenkin työn imuun.

Tutkimuksen muuttujalla tarkoitetaan henkilöä koskevaa asia, toimintaa tai ominaisuutta esimerkiksi mielipidettä, sukupuolta tai ikää (Vilkka, 2017). Muuttuja on asia, josta määrällisessä tutkimuksessa halutaan tietoa. Mittari on väline, jolla voidaan saada määrällinen tieto tai määrälliseen muotoon muutettava sanallinen tieto tutkittavasta asiasta. Kvantitatiivisen tutkimuksen mittareita ovat kysely-, haastattelu- ja havainnointilomake.

Tutkimuksen kyselylomake laadittiin validoitujen mittaristojen pohjalta. Kysymyksiin vastaaminen tapahtui pääasiassa 5-portaisella Likertin asenneasteikolla. Likertin asteikko on järjestysasteikko, joka käytetään paljon mielipideväittämissä (Vilkka, 2017). Asteikon ideana on, että asteikon keskikohdasta lähtien toiseen suuntaan saman mielisyys kasvaa ja toiseen saman mielisyys vähenee (Vilkka, 2017).

Lomakkeen kysymyksissä hyödynnettiin sekä valmiita vastausvaihtoehtoja että muutamia avoimia kysymyksiä. Valmentavan ja palvelevan johtamisen sekä työn imun kysymyksissä käytettiin validoituja mittareita.

Kyselylomakkeiden alussa käytetään usein taustakysymyksiä, jotka toimivat niin sanottuina lämmittelykysymyksinä (Valli, 2018). Näitä taustakysymyksiä voidaan analyysissä käyttää selittävinä muuttujina, eli tutkittavia ominaisuuksia voidaan tarkastella niiden suhteen. Kyselyn alussa vastaajilta kysyttiin taustatietoina sukupuolta, ikää, perhetilannetta, ovatko he toimihenkilöitä vai ylempiä toimihenkilöitä, työskentelyvuosia yrityksessä, esihenkilön nimeä ja toimivatko he itse toimihenkilöesimiehenä. Kysymys toimihenkilöesimiehenä toimimisesta avasi lisää kysymyksiä loppuun esihenkilöille. Toimihenkilöt ilman esimiesasemaa eivät siis nähneet näitä kysymyksiä.

Tämän jälkeen kysyttiin, kuinka paljon he työskentelivät etänä ennen koronavirusepidemiaa ja, kuinka paljon he ovat työskennelleet koronavirusepidemian aikana etänä. Lisäksi kysyttiin, paljonko henkilöllä on työtunteja viikossa ja, kuinka paljon kului aikaa aiemmin työmatkoihin päivässä kodin ja konttorin välillä yhteensä.

Tämän jälkeen seurasi osio etätyötä ja -johtamista koskevia väittämiä sekä niihin liittyvä avoin kysymys. Kolme kysymystä oli suunnattu vain esihenkilöinä toimiville. Kaikkiin kysymyksiin vastaamiseen kului yhteensä noin 15 minuuttia.

Kysely toteutettiin toukokuussa 2021 lähettämällä Uponorin Suomessa työskenteleville toimihenkilöille sähköpostitse linkki Webropol-ohjelmassa luotuun kyselyyn. Kyselyyn vastanneiden henkilöllisyys ei rekisteröitynyt mihinkään ja taustatiedot kysyttiin mahdollisimman yleisesti kyselyyn vastanneiden anonymiteetin suojelemiseksi. Kysely haluttiin pitää anonyymina, jotta saataisiin mahdollisimman rehellisiä vastauksia. Vastaamisen vaivattomuudella pyrittiin saavuttamaan mahdollisimman suuri vastausprosentti. Vastausaikaa oli yhteensä 14 päivää ja vastausajan puolessa välissä vastaamattomille henkilöille lähetettiin vielä muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta.

4.5 Aineisto ja sen analysointi

Kyselyn tulosten analysointi aloitettiin taustamuuttujien käsittelyllä. Kyselyn linkki saateviesteineen (Liite 2.) lähetettiin Webropol-järjestelmästä (N=) 360 Uponorin toimihenkilölle ja siihen saatiin 183 vastausta. Vastausprosentti oli 51 %. Uponorin henkilöstöjohtaja tiedotti henkilöstöä ennen kyselyn lähettämisestä sähköpostitse asiasta.

4.5.1 Tutkimuksen taustamuuttujat

Tutkimuksen kysely alkoi taustamuuttujiin liittyvillä kysymyksillä, jotta saatiin selvempi kuva kyselyyn vastanneiden demograafisista tiedoista. Aikaisemman kirjallisuuden perusteella valittiin kuvailevan osuuden taustamuuttujiksi vastaajien ikä, työkokemusvuodet, esimiesasema, sukupuoli, perhetilanne sekä oliko vastaaja työskennellyt aiemmin

etänä. Kyselyyn vastasi sen voimassaolon puitteissa 183 vastaajaa (N=183). Vastaajista oli naisia 37 % (N=68), miehiä 62 % (N=114) ja yksi vastaaja ei halunnut määritellä sukupuoltaan. Tutkimukseen vastanneiden keski-ikä oli 47 vuotta. Iän vaihteluväliksi muodostui 46 vuotta. Vastaajista vanhin oli 70-vuotias ja nuorin 24-vuotias. Kyselyyn vastanneista 8 henkilöä ei ilmoittanut ikäänsä. Tutkimuksen analyysissa ikää käytettiin jatkuvana muuttujana.

Vastaajista 13 % kertoi asuvansa yksin ja 86 % asui puolison ja/tai lastensa kanssa. Vastaajat olivat työskennelleet Uponorilla keskimäärin 12 vuotta. Työssäoloaika vaihteli juuri aloittaneista vastaajaan, joka oli ollut töissä Uponorilla 42 vuotta. Kyselyn vastaajista 23 % (N=42) toimi toimihenkilöesimiehenä. Analyysia varten muuttujat oli koodattu esihenkilö=0, alainen=1. Toimihenkilöesimiehistä naisia oli 19 % (N=8), miehiä 78,6 % (N=33) ja yksi ei määritellyt sukupuoltaan. Vastaajilla oli työntunteja viikossa keskimäärin 39,5 h. Maksimiarvo oli 55 h ja minimi 8 tuntia. Keskihajonta oli 5,9. Esihenkilöiden ja alaisten välillä tässä ei ollut juurikaan eroa. Esihenkilöiden keskiarvo oli 42 h ja alaisten 38,7 h. Vastaajilla kului työmatkoihin ennen koronavirusta päivässä aikaa keskimäärin 55 minuuttia. Mediaani oli 50 minuuttia. Maksimiarvo oli kolme tuntia.

4.5.2 Vastaajien mielipiteet

Vastaajalla oli mahdollisuus ilmoittaa mielipiteensä kyselylomakkeen väittämiin Likertin asteikolla 1–5, jossa 1 tarkoitti täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Likertin asteikko tulkitaan tasaväliseksi ja välimatka-asteikolliseksi, joka mahdollistaa keskiarvojen tarkastelun ryhmien välillä. Riippumattomina muuttujina olen käyttänyt vastaajan ikää, sukupuolta, esimiesasemaa ja perhetilannetta. Analyyseissa käytetään tilastollista merkitsevyyttä kuvaamaan eroja (p). Mitä pienempi p-arvo on, sitä pienempi on sen vaikutus erojen selittäjänä. Tilastollisesta merkitsevyydestä käytetään tässä tutkimuksessa seuraavia ilmaisuja:

tilastollisesti erittäin merkitsevä, jos $p < 0,01$

tilastollisesti merkitsevä, jos $0,01 \leq p \leq 0,05$

tilastollisesti melkein merkitsevä, jos $0,05 < p < 0,1$

4.5.3 Etätyön taustat

Kohdeyrityksessä oli tehty etätöitä jo ennen koronavirusepidemiaa. Hieman suurempi osa vastaajista (57 %) oli työskennellyt etänä ainakin jonkun verran jo ennen tätä. Heistä 22,4 % oli tehnyt etätöitä noin kerran viikossa. Kuitenkin 42,6 % vastaajista ei ollut työskennellyt etänä koskaan tai vain erityistapauksissa.

	N	Prosentti
Useamman päivän viikossa	30	16 %
Noin kerran viikossa	41	22,4 %
Noin kerran kahdessa viikossa	14	7,7 %
Noin kerran kuussa	20	10,9 %
En koskaan tai vain erityistapauksissa	78	42,6 %

Taulukko 2 Etätyön määrä yrityksessä ennen koronavirusepidemiaa

Vastaajista 97,8 % oli työskennellyt koronavirusepidemian aikana etänä 100 % työajastaan. Kaikki vastaajat ilmoittivat haluavansa tehdä etätöitä myös tulevaisuudessa. Suurin osa haluaisi tehdä etätöitä 50 % tai enemmän työajastaan.

	N	Prosentti
En yhtään	0	0 %
Satunnaisesti	18	9,8 %
25 % työajasta	25	13,7 %
50 % työajasta	53	29,0 %
75 % työajasta	63	34,4 %
100 % työajasta	24	13,1 %

Taulukko 3 Toivottu etätyön määrä työajasta tulevaisuudessa

Esihenkilöiden ja alaisten vastausten välillä oli pientä eroavaisuutta. 41 % esihenkilöistä haluaisi tehdä jatkossa 50 % etätöitä, kun taas alaisista isoin osa, eli 36,2 % haluaisi tehdä tulevaisuudessa etätöitä 75 % työajasta.

4.5.4 Tutkimuksen aihealueet ja summamuuttujien muodostus

Etätyö

Vastaajilta kysyttiin heidän etätyön kokemuksistaan kahdeksan erilaisen väittämän avulla. Väittämät olivat seuraavat: *”etätyö on hyvä työn muoto minulle”, ”kokousten määrä on ollut sopiva etätyön aikana”, ”etätyö auttaa sovittamaan työ- ja perhe-elämää yhteen”, oli ”etätyö tuo sopivasti joustoa työpäivään”, ”etätyö tuo sopivasti joustoa työpäivään”, ”etätyö on parantanut elämänlaatuani”, ”etätyö on lisännyt yksinäisyyttäni”, ”työssä viihtyvyys on heikentynyt etätyön aikana”, ”etätyö lisää työn tehokkuutta”.* Näistä ”etätyö on lisännyt yksinäisyyttäni” ja ”työssä viihtyvyys on heikentynyt etätyön aikana” käytettiin käännettyinä muuttajina, eli analyysissa esimerkiksi numero 1 muutettiin vastaamaan numero 5. Näiden kahdeksan muuttujan Cronbachin alfakerroin oli 0,803, joka kertoo mittarin hyvästä reliabiliteetista. Yksiselitteistä rajaa tälle ei voida määritellä, mutta yleisesti luvun olisi hyvä olla yli 0,7 (Heikkilä, 2004). Näistä kahdesta muuttujasta muodostettiin **etätyötyytyväisyyden summamuuttuja.**

Valmentava johtaminen

Valmentavaa johtamista tutkittiin validoidulla mittaristolla (Tanskanen & muut, 2018). Kaikille tarkoitetut kysymykset liittyen valmentavaan johtamiseen olivat väitteitä, joissa vastaajien tuli arvioida väittämän sopivuutta heidän mielipiteeseensä omasta esimiehestä. Esimiehille tarkoitetut kysymykset aukenivat vain heille, jotka olivat kyselyn alussa vastanneet olevansa esimiehiä. Heille tarkoitetut kysymykset olivat samoja väittämiä, mutta esimiesten täytyi vastauksessaan arvioida, kuinka paikkaansa pitäviä väitteet olivat heidän omaa esimiestyötään koskien. Kaikkia vastaajia pyydettiin jokaisen väittämän jälkeen arvioimaan, miten tärkeänä he pitivät sitä etäjohtamisen kannalta. Tärkeyttä koskeva väittämä oli ”tämä on tärkeää etätyön johtamisen kannalta”. Valmentavan johtamisen väittämät olivat: *”esihenkilöni edistää ryhmässä keskinäistä yhteistyötä”, ”esihenkilöni tukee virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä työyhteisössämme”, ”esihenkilöni pyrkii kehittämään yksikkömme toimintaa”, ”esihenkilöni ymmärtää työni ongelmat ja tarpeet”, ”saan esihenkilöltäni kannustavaa palautetta työstäni”, ”esihenkilöni keskustelee kanssamme riittävästi suorituksistamme”, ”esimieheni huolehtii siitä, että jokainen*

osaa tehtävänsä". Näistä väitteistä tutkittiin erikseen alaisille ja esimiesten itsearviolle Cronbachin alpha-arvot. Valmentavan johtamisen arvo alaisten näkökulmasta oli 0,916. Esimiesten oman arvion arvo oli 0,819. Arvot kertovat, että mittareiden reliabiliteetti on hyvä. Tämän jälkeen muodostettiin **valmentavan johtamisen summamuuttujat** erikseen kaikille vastaajille (alaiset) ja esimiehille.

Palveleva johtaminen

Palvelevaa johtajuutta mitattiin validoidulla SL-7 kyselyllä (Servant Leadership Survey), joka on lyhennetty versio alkuperäisestä SL-28 kyselystä (Liden ja muut, 2015). Kaikille tarkoitetut kysymykset liittyen palvelevaan johtamiseen olivat väitteitä, joissa vastaajien tuli valita väitettä heidän esimiehensä työtä koskien parhaiten kuvaava numero. Esimiehille tarkoitetut kysymykset aukenivat vain heille, jotka olivat kyselyn alussa vastanneet olevansa esimiehiä. Heille tarkoitetut kysymykset olivat samoja väittämiä, mutta esimiesten täytyi vastauksessaan arvioida, kuinka paikkaansa pitäviä väitteet olivat heidän omaa työtään koskien. Kaikkia vastaajia pyydettiin jokaisen väittämän jälkeen arvioimaan, miten tärkeänä he pitivät sitä etäjohtamisen kannalta. Tärkeyttä koskeva väittämä oli ”tämä on tärkeää etätyön johtamisen kannalta”.

Väittämät perustuivat Lidenin ja hänen kollegoidensa 2015 artikkelissaan esittelemään palvelevan johtajuuden seitsemään eri ulottuvuuteen, joita käsiteltiin kirjallisuuskatsauksen luvussa 3.2. Palvelevan johtamisen väittämät olivat: *”esihenkilöni kertoo, jos jotain työhön liittyvää menee pieleen”, ”esihenkilöni asettaa urani kehittämisen etusijalle”, ”pyydän apua esihenkilöltäni, jos minulla olisi henkilökohtainen ongelma”, ”esihenkilöni korostaa yhteisön auttamisen tärkeyttä”, ”esihenkilöni asettaa minun etuni etusijalle, hänen omiensa edelle”, ”esihenkilöni antaa minulle vapauden käsitellä vaikeita tilanteita minulle parhaiten sopivalla tavalla” ,”esihenkilöni ei vaarantaisi eettisiä periaatteita menestyksen saavuttamiseksi".* Näistä väitteistä tutkittiin niiden Cronbachin alfa-arvot erikseen alaisten ja esimiesten vastauksille. Palvelevan johtamisen arvo alaisten näkökulmasta oli 0,809 ja esimiesten arvo 0,599. Tämän vuoksi päädyttiin jättämään kysymys 7 (*esimieheni ei vaarantaisi eettisiä periaatteita menestyksen saavuttamiseksi*)

pois summamuuttujasta, jolloin uudet arvot olivat alaisten näkökulmasta 0,797 ja esimiesten omasta arviosta 0,717. Näin saatiin palvelevan johtamisen mittareiden reliabiliteetit hyvälle tasolle ja voitiin muodostaa **palvelevan johtamisen summamuuttuja alaisten näkökulmasta** ja **palvelevan johtamisen summamuuttuja esimiesten näkökulmasta.**

Työn imu etätyössä

Työn imun kokemuksen mittarina käytettiin Schaufelin työryhmän (2006) kehittämää 9-osaista työn imu- kyselyä (Utrecht Work Engagement Scale, 16 UWES). Työn imun kysymykset olivat väitteitä, joissa vastaajien tuli valita väitettä parhaiten kuvaava numero. Henkilöitä pyydettiin miettimään vastauksiaan etätyön kontekstissa. Asteikko oli Likert 1-5, jossa 1=ei koskaan ja 5= päivittäin. Ensimmäiset väittämät mittaavat **tarmokkuutta**: *”tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni”, ”tunnen itseni tarmokkaaksi työssäni”, ”aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä ryhtyä työhön”,* seuraavat kolme mittaavat **omistautumista**: *”olen innostunut työstäni”, ” työni inspiroi minua”, ” olen ylpeä työstäni”*, ja viimeiset kolme mittaavat **uppoutumista***: ”tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni”, ”olen täysin uppoutunut työhöni”, ”kun työskentelen, työ vie minut mukanaan”.* Näille väittämille testattiin Cronbachin alfa, joka oli 0,895 eli mittarin reliabiliteetti on hyvä. Tämän jälkeen muodostettiin **työn imun** summamuuttuja.

4.5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusta luotettavuutta arvioitaessa olennaisia käsitteitä ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Tavoitteena on tuottaa mahdollisimman paikkansapitävä ja luotettava tutkimus. Reliabiliteetti ja validiteetti mittaavat tutkimuksen kokonaisluotettavuutta (Vilkka 2015). Tutkimuksen reliaabeliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen tai mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius tarkoittaa kykyä mitata sitä mihin pyrittiinkin (Hirsjärvi ja muut, 2007).

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia pyrittiin vahvistamaan laatimalla kyselylomakkeen mittarit mahdollisimman helposti ymmärrettäviksi ja käyttämällä validoi-

tuja mittareita. Kysely pyrittiin tekemään mahdollisimman lyhyeksi, jotta se mahdollistaisi hyvän vastausprosentin sekä sen että vastaajat miettisivät vastauksiaan paremmin. Kyselystä oli sekä suomen että englanninkielinen versio, jotta vastaaminen olisi mahdollista kaikille. Ennen analyysin tekoa vastaukset tarkistettiin mahdollisten huolimattomuusvirheiden poistamiseksi. Analyysivaiheessa muuttujien reliabiliteettia tutkittiin Cronbachin alfa-arvon avulla, joista saatiin hyvä reliabiliteetin taso ja voitiin muodostaa summamuuttujat.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa tarkastellaan ja analysoidaan tutkimuksen tuloksia. Tutkimustulosten läpikäynti aloitettiin analysoimalla etätyöhön liittyviä väittämiä.

5.1 Etätyötyytyväisyys

Kuviosta 1. nähdään tutkimuksen etätyötä koskevien väittämien keskiarvot. Keskiarvojen perusteella etätyö koettiin hyvänä työn muotona (väittämän ”etätyö on hyvä työn muoto minulle” keskiarvo oli 4,2). Toisaalta väittämät ”työssä viihtyvyyteni on heikentynyt etätyön aikana” ja ”etätyö on lisännyt yksinäisyyttäni” saivat kuitenkin keskiarvot 2,3 ja 2,6, eli osa tutkittavista koki etätyön vaikuttaneen näihin. Erityisen positiivisia vastauksia tuli väittämään ”etätyö tuo sopivasti joustoa työpäivään”, jonka keskiarvo oli 4,3.

Kuvio 1 Etätyön väittämät

5.2 Esimiesten ja alaisten näkemysten erot vastauksissa

Aluksi tutkittiin t-testin avulla, eroavatko esimiesten ja alaisten näkemykset toisistaan. Kahden toisistaan riippumattoman ryhmän keskiarvoja voidaan testata t-testillä (Heikkilä, 2004). T-testi tarkistaa ensin ovatko varianssit yhtä suuret vai eivät. Nollahypoteesina on, että varianssit ovat yhtä suuret. Tässä tapauksessa varianssit eivät olleet yhtä suuret, koska varianssien yhtäsuuruustestin p-arvo oli alle valitun riskitason ($p < 0,05$). Taulukosta 4 nähdään, että t-testi osoitti, ettei tilastollisesti merkittävää eroa vastausten keskiarvoissa ollut ($p>0,05$). Tämän vuoksi kaikkia vastaajia käsitellään yhtenä ryhmänä tuloksissa. Korrelaatiotaulukon mukaan kuitenkin valmentavan johtamisen kohdalla esimiesasemalla oli negatiivinen korrelaatio ($r=-,060$, $p<0,05$). Esimiehet kokivat siis omassa esimiehessään hieman enemmän valmentavan johtamisen piirteitä kuin alaiset. Myös keskiarvovertailussa valmentavan johtamisen kohdalla esimiesten keskiarvo (4,0) oli korkeampi kuin alaisten (3,9). Keskiarvojen perusteella esimiehet kokivat etätyössä hieman enemmän työn imua kuin alaiset (esimiehet ka. 4,0 ja alaiset ka. 3,9).

		N	Keskiarvo	Keskihajonta	Keskivirhe
Tyytyväisyys etätyö-muotoon	Esimies	42	3,7968	,67687	,10444
	Alainen	141	3,9126	,70985	,05978
Työn imu	Esimies	42	4,0265	,52565	,08111
	Alainen	140	3,8516	,64508	,05452
Palveleva johtaminen	Esimies	42	3,4683	,60847	,09389
	Alainen	138	3,4227	,78152	,06653
Palvelevan johtami-sen tärkeys	Esimies	42	3,4008	,67781	,10459
	Alainen	138	3,5918	,72076	,06136
Valmentava johtami-nen	Esimies	42	3,9762	,81114	,12516
	Alainen	138	3,8551	,87588	,07456
Valmentavan johtami-sen tärkeys	Esimies	42	4,0476	,62283	,09611
	Alainen	137	4,1898	,72287	,06176

		F	P-arvo	t	df	P-arvo 2-suunt.
Tyytyväisyys etätyömuotoon	Oletus, että varianssit yhtä suuret Varianssit eivät oletetusti yhtä suuret	,547	,460	-,938 -,963	181 70,062	,349 ,339
Työn imu	Oletus, että varianssit yhtä suuret Varianssit eivät oletetusti yhtä suuret	,827	,364	1,603 1,789	180 81,510	,111 ,077
Palveleva johtaminen	Oletus, että varianssit yhtä suuret Varianssit eivät oletetusti yhtä suuret	2,109	,148	,347 ,396	180 86,016	,729 ,693
Palvelevan johtamisen tärkeys	Oletus, että varianssit yhtä suuret Varianssit eivät oletetusti yhtä suuret	,183	,669	-1,524 -1,575	178 71,539	,129 ,120
Valmentava johtaminen	Oletus, että varianssit yhtä suuret Varianssit eivät oletetusti yhtä suuret	,632	,428	,798 ,831	178 72,529	,426 ,409
Valmentavan johtamisen tärkeys	Oletus, että varianssit yhtä suuret Varianssit eivät oletetusti yhtä suuret	1,673	,198	-1,150 -1,244	177 77,852	,252 ,217

Taulukko 4 T-testin tulokset esimies ja alainen

5.3 Sukupuolten väliset erot vastauksissa

Aluksi tutkittiin t-testin avulla, eroavatko naisten ja miesten näkemykset toisistaan. Nollahypoteesina on, että varianssit ovat yhtä suuret. Muiden tutkimuksen muuttujien suhteen p-arvot olivat reilusti yli valitun riskitason ($p > 0,05$), mutta etätyömuodon ja valmentavan johtamisen kohdalla eroa näytti olevan. Etätyömuodon kohdalla varianssit eivät olleet yhtä suuret, koska varianssien yhtäsuuruustestin p-arvo oli alle valitun riskitason ($p =,003$), joten nollahypoteesi ei ole voimassa. Varianssit eivät ole siis yhtä suuret, vaan tulos luetaan taulukon 5 toiselta riviltä. Keskiarvojen merkitsevyyttä osoittava p-arvo on ,002. Keskiarvojen perusteella naiset näyttivät olevan hieman tyytyväisempiä etätyömuotoon kuin miehet (naiset ka. 4,0822 ja miehet 3,7790).

Valmentavan johtamisen kohdalla varianssit olivat yhtä suuret, koska varianssien yhtäsuuruustestin p-arvo oli yli valitun riskitason ($p =,123$), joten nollahypoteesi on voimassa. Tulos luetaan siis taulukon 5 ensimmäiseltä riviltä. Keskiarvojen merkitsevyyttä osoittava p-arvo on ,005. Myös korrelaatiotaulukon (liitteenä) mukaan sukupuolella ja valmentavalla johtamisella on keskenään positiivinen korrelaatio. Miehet kokivat tämän tutkimuksen mukaan esimiehessään enemmän valmentavan johtamisen piirteitä. Lisäksi valmentamisen johtamisen tärkeydellä oli tilastollisesti erittäin merkitsevä positiivinen korrelaatio sukupuolen kanssa ($r=,229$, $p<0,01$). Miehet pitivät valmentavaa johtamista tärkeämpänä etätyön johtamisen kannalta kuin naiset (miehet keskiarvo 4,0177 ja naiset 3,6364).

		N	Keskiarvo	Keskihajonta	Keskivirhe
Tyytyväisyys etätyö-muotoon	Nainen	68	4,0822	,55584	,06741
	Mies	114	3,7790	,75169	,07040
Valmentava johtami-nen	Nainen	66	3,6364	,88815	,10932
	Mies	113	4,0177	,81265	,07645

		F	P-arvo	t	df	P-arvo 2-suunt.
Tyytyväi-syys etä-työmuo-toon	Oletus, että varianssit yhtä suuret	9,030	,003	2,887	180	,004
	Varianssit eivät oletetusti yhtä suuret			3,111	171,735	,002
Valmen-tava johta-minen	Oletus, että varianssit yhtä suuret	2,398	,123	-2,926	177	,004
	Varianssit eivät oletetusti yhtä suuret			-2,859	126,549	,005

Taulukko 5 T-testi naisten ja miesten erot

5.4 Valmentavan johtamisen seuraukset

5.4.1 Valmentavan johtamisen tärkeys etätyön johtamisen kannalta

Vastaajat arvioivat jokaisen valmentavan johtamisen väittämän jälkeen sen tärkeyttä etätyön johtamisen kannalta. Esimiehet arvioivat samalla tavalla itsearviossaan kuinka tärkeänä he kokivat väittämät etätyön johtamisen kannalta. Esimiesten itsearvion ja kaikkien vastaajien keskiarvot olivat lähes täsmälleen samat, kuten alla olevasta taulukosta nähdään. Valmentava johtaminen koettiin tärkeäksi etätyön johtamisen kannalta.

	Valmentavan johtamisen tärkeys etätyön johtamisen kannalta	Valmentavan johtamisen tärkeys etätyön johtamisen kannalta, esimiehet itsearvio
Keskiarvo	4,169	4,167

Taulukko 6 Valmentavan johtamisen tärkeys

5.4.2 Valmentavan johtamisen yhteys etätyötyytyväisyyteen

Valmentavan johtamisen yhteyksiä etätyötyytyväisyyteen selvitettiin ensin tutkimalla niiden välistä korrelaatiota. Liitteenä olevasta taulukosta selviävät valmentavan johtajuuden ja sen kuinka tärkeänä sitä pidettiin etätyön kannalta, väliset korrelaatiot etätyötyytyväisyyden kanssa. Valmentavan johtamisen ja etätyötyytyväisyyden välillä on tilastollisesti erittäin merkitsevä positiivinen korrelaatio ($r=.290$, $p<0,01$). Heikkilän (2004) mukaan voidaan yleensä todeta, että jos korrelaatiokertoimen arvo on alle 0,3, ei riippuvuudella ole käytännön merkitystä, vaikka p-arvo olisi tilastollisesti merkitsevä. Toisaalta yhteiskunnallisissa tutkimuksissa korrelaatio voi olla alhainen, mutta silti tärkeä. Korrelaatiokerrointa on hyvä täydentää jollain muulla tavalla, joten tässä tutkimuksessa on käytetty lisäksi regressioanalyysiä. Palveleva ja valmentava johtajuus käsiteltiin erillisissä regressioanalyyseissa, ettei mahdollinen multikollineaarisuus vääristäisi tuloksia.

Korrelaatioiden jälkeen tehtiin lineaarisen regressiomalli. Tarkoituksena oli selvittää, onko valmentavalla johtamisella yhteyttä henkilöiden tyytyväisyyteen etätyössä. Alla olevasta taulukosta 7. nähdään, että valmentavan johtamisen osa-alueiden yhteisvaikutus selittää 16,4 % tyytyväisyydestä etätyömuotoon. Valmentavalla johtamisella oli tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ($p<0,01$) etätyömuodon tyytyväisyyteen. Mitä enemmän henkilöt kokivat valmentavan johtamisen piirteitä esimiehessään, sitä suurempi oli heidän etätyötyytyväisyytensä.

Taulukossa 7. on selitetty yksittäisten muuttujien standardoidut betakertoimet (B), korrelaatiokertoimet (r) sekä regressioanalyysien selitysasteet (R^2).

		B	Keskivirhe	Std B	t	P-arvo
Malli 1	(Vakio)	4,647	,499		9,308	,000
	Sukupuoli	-,359	,110	-,253	-3,277	,001
	Ikä	-,001	,006	-,018	-,222	,824
	Perhetilanne	,030	,165	,015	,184	,854
	Esimiesasema	,017	,130	,011	,135	,893
	Työskentelin ennen koronavirusta etänä	-,064	,034	-,146	-1,894	,060
Malli 2	(Vakio)	3,794	,502		7,559	,000
	Sukupuoli	-,046	,105	-,324	-4,373	,000
	Ikä	,001	,005	,008	,103	,918
	Perhetilanne	-,072	,156	-,036	-,464	,644
	Esimiesasema	,029	,122	,017	,234	,815
	Työskentelin ennen koronavirusta etänä	-,064	,032	-,146	-2,017	,045
	Valmentava johtaminen	,285	,059	,347	4,786	,000

	R	R^2	Korjattu R^2	Estimaatin keskivirhe
Malli 1	,284	,081	,053	,6819
Malli 2	,439	,193	,164	,6409

Taulukko 7 Regressioanalyysi, valmentavan johtajuuden yhteydet etätyötyytyväisyyteen

5.4.3 Valmentavan johtamisen yhteys työn imuun etätyön kontekstissa

Valmentavan johtamisen yhteyttä työn imuun tutkittiin ensin tarkastelemalla korrelaatiokertoimia. Tutkimuksen muuttujista vastaajan iällä oli tilastollisesti erittäin merkittävä positiivinen korrelaatio työn imun kanssa (r=,276, p<0,01). Vanhemmat vastaajat kokivat nuoria enemmän työn imua työssään. Vastaajan perhetilanteella oli myös tilastollisesti erittäin merkittävä positiivinen korrelaatio työn imuun (r=,364, p<0,01). Mikäli vastaaja asui joko puolison ja/tai lastensa kanssa, hän koki enemmän työn imua. Valmentava johtaminen korreloi positiivisesti työn imun kanssa ja sillä oli tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus (r=,326, p<0,01). Mitä enemmän vastaaja koki valmentavan johtamisen piirteitä esimiehessään, sitä enemmän hän koki työn imua työssään. Myös sillä kuinka tärkeänä vastaaja koki valmentavan johtamisen etätyön kannalta, oli erittäin merkitsevä positiivinen korrelaatio työn imuun (r=,406, p<0,01). Liitteenä olevassa taulukossa on esitetty työn imuun liittyvät korrelaatiokertoimet.

Korrelaatioiden tutkimisen jälkeen, valmentavan johtamisen yhteyttä työn imuun tutkittiin lineaarisen regressiomallin avulla. Tarkoituksena oli selvittää millaisia yhteyksiä valmentavalla johtamisella olisi työn imuun. Taulukosta 8 nähdään, että valmentavan johtajuuden osa-alueiden yhteisvaikutus selittää 24,9 % työn imusta. Valmentavalla johtamisella oli tilastollisesti merkitsevä vaikutus työn imuun (p<0,01). Mitä enemmän henkilöt kokivat valmentavan johtamisen piirteitä esimiehessään, sitä enemmän he kokivat työn imua etätyössä.

Taulukossa 8 on selitetty yksittäisten muuttujien standardoidut betakertoimet (B), korrelaatiokertoimet (r) sekä regressioanalyysien selitysasteet (R^2).

		B	Keskivirhe	Std B	t	P-arvo
Malli 1	(Vakio)	2,596	0,404		6,430	0,000
	Sukupuoli	-0,150	0,093	-0,117	-1,617	0,108
	Ikä	0,606	0,136	0,333	4,455	0,000
	Perhetilanne	-0,055	0,109	-0,037	-0,502	0,616
	Esimiesasema	0,011	0,005	0,181	2,411	0,017
Malli 2	(Vakio)	1,913	0,412		4,648	0,000
	Sukupuoli	-0,230	0,090	-0,180	-2,571	0,011
	Ikä	0,523	0,130	0,288	4,024	0,000
	Perhetilanne	-0,046	0,104	-0,031	-0,445	0,657
	Esimiesasema	0,013	0,040	0,204	2,858	0,005
	Valmentava johtaminen	0,228	0,051	0,309	4,493	0,000

	R	R^2	Korjattu R^2	Estimaatin keskivirhe
Malli 1	0,427	0,182	0,163	0,57775
Malli 2	0,520	0,271	0,249	0,54718

Taulukko 8 Regressioanalyysi: valmentavan johtamisen yhteydet työn imuun

5.5 Palvelevan johtamisen seuraukset

5.5.1 Palvelevan johtamisen tärkeys etätyön johtamisen kannalta

Vastaajat arvioivat jokaisen palvelevan johtamisen väittämän jälkeen sen tärkeyttä etätyön johtamisen kannalta. Esimiehet arvioivat samalla tavalla itsearviossaan kuinka tärkeänä he kokivat väittämät etätyön johtamisen kannalta. Esimiesten itsearvion ja kaikkien vastaajien keskiarvot olivat lähes samat, kuten alla olevasta taulukosta nähdään. Esimiehet arvioivat palvelevan johtamisen hieman tärkeämmäksi kuin kaikki vastaajat.

	Palvelevan johtamisen tärkeys etätyön johtamisen kannalta	Palvelevan johtamisen tärkeys etätyön johtamisen kannalta, esimiehet itsearvio
Keskiarvo	3,632	3,732

Taulukko 9 Palvelevan johtamisen tärkeys

5.5.2 Palvelevan johtamisen yhteys etätyötyytyväisyyteen

Palvelevan johtamisen yhteyttä etätyötyytyväisyyteen selvitettiin ensin tutkimalla niiden välistä korrelaatiota. Liitteenä olevasta taulukosta näkyvät tutkimuksen muuttujien ja etätyötyytyväisyyden väliset korrelaatiot, sekä palvelevan johtajuuden ja sen kuinka tärkeänä sitä pidettiin etätyön kannalta. Palvelevalla johtamisella oli tilastollisesti erittäin merkittävä positiivinen korrelaatio etätyötyytyväisyyden kanssa ($r=,265$, $p<0,01$). Ne henkilöt, jotka kokivat esimiehessään enemmän palvelevan johtamisen piirteitä, kokivat enemmän etätyötyytyväisyyttä.

Palvelevan johtamisen yhteyttä etätyötyytyväisyyteen tutkittiin seuraavaksi lineaarisen regressiomallin avulla. Tarkoituksena oli selvittää, onko palvelevalla johtamisella vaikutusta henkilöiden tyytyväisyyteen etätyössä. Alla olevasta taulukosta 10 nähdään, että

palvelevan johtajuuden osa-alueiden yhteisvaikutus selittää 13,8 % tyytyväisyydestä etätyömuotoon. Palvelevalla johtamisella oli myös regressioanalyysin mukaan tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ($p<0,01$) etätyötyytyväisyyteen. Mitä enemmän henkilöt kokivat palvelevan johtamisen piirteitä esimiehessään, sitä tyytyväisempiä he olivat etätyöskentelyyn.

Taulukossa 10 on selitetty yksittäisten muuttujien standardoidut betakertoimet (B), korrelaatiokertoimet (r) sekä regressioanalyysien selitysasteet (R^2).

		B	Keskivirhe	Std B	t	P-arvo
Malli 1	(Vakio)	4,647	0,499		9,308	0,000
	Sukupuoli	-0,359	0,110	-0,253	-3,277	0,001
	Ikä	-0,001	0,006	-0,018	-0,222	0,824
	Perhetilanne	0,030	0,165	0,015	0,184	0,854
	Esimiesasema	0,017	0,130	0,011	0,135	0,893
	Työskentelin ennen koronavirusta etänä	-0,064	0,034	-0,146	-1,894	0,060
Malli 2	(Vakio)	3,886	0,510		7,615	0,000
	Sukupuoli	-0,431	0,106	-0,303	-4,064	0,000
	Ikä	-0,002	0,005	-0,033	-0,429	0,668
	Perhetilanne	-0,001	0,158	-0,004	-0,056	0,956
	Esimiesasema	0,000	0,124	0,000	-0,003	0,998
	Työskentelin ennen koronavirusta etänä	-0,050	0,032	-0,116	-1,565	0,120
	Palveleva johtaminen	0,286	0,069	0,304	4,416	0,000

	R	R^2	Korjattu R^2	Estimaatin keskivirhe
Malli 1	0,284	0,081	0,053	0,68190
Malli 2	0,410	0,168	0,138	0,65074

Taulukko 10 Palvelevan ja valmentavan johtajuuden yhteydet etätyötyytyväisyyteen

5.5.3 Palvelevan johtamisen yhteys työn imuun etätyön kontekstissa

Palvelevan johtamisen yhteyttä työn imuun tutkittiin ensin tarkastelemalla korrelaatiokertoimia. Palveleva johtaminen korreloi positiivisesti työn imun kanssa ja sillä oli tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus (r=,326, p<0,01). Mitä enemmän vastaaja koki palvelevan johtamisen piirteitä esimiehessään, sitä enemmän hän koki työn imua työssään. Työn imuun liittyvät korrelaatiokertoimet ovat liitteenä olevassa taulukossa.

Palvelevan johtajuuden yhteyttä työn imuun tutkittiin seuraavaksi lineaarinen regressiomallin avulla. Tarkoituksena oli selvittää, millaisia yhteyksiä palvelevalla johtajuudella on työn imuun. Alla olevasta taulukosta 11 nähdään, että palvelevan johtajuuden osa-alueiden yhteisvaikutus selittää 21,5 % työn imusta. Palvelevalla johtamisella oli tilastollisesti merkitsevä vaikutus työn imuun (p<0,01). Regressioanalyysi vahvisti sitä, että mitä enemmän henkilöt kokivat palvelevan johtamisen piirteitä esimiehessään, sitä enemmän he kokivat työn imua työssään.

Taulukossa 11 on selitetty yksittäisten muuttujien standardoidut betakertoimet (B), korrelaatiokertoimet (r) sekä regressioanalyysien selitysasteet (R^2).

		B	Keskivirhe	Std B	t	P-arvo
Malli 1	(Vakio)	2,596	0,404		6,430	0,000
	Sukupuoli	-0,150	0,093	-0,117	-1,617	0,108
	Ikä	0,606	0,136	0,333	4,455	0,000
	Perhetilanne	-0,055	0,109	-0,037	-0,502	0,616
	Esimiesasema	0,011	0,005	0,181	2,411	0,017
Malli 2	(Vakio)	2,093	0,417		5,022	0,000
	Sukupuoli	-0,202	0,091	-0,158	-2,223	0,028
	Ikä	0,567	0,132	0,312	4,293	0,000
	Perhetilanne	-0,065	0,106	-0,043	-0,609	0,544
	Esimiesasema	0,011	0,005	0,171	2,351	0,020
	Palveleva johtaminen	0,205	0,059	0,242	3,486	0,001

	R	R^2	Korjattu R^2	Estimaatin keskivirhe
Malli 1	0,427	0,182	0,163	0,57775
Malli 2	0,488	0,238	0,215	0,55938

Taulukko 11 Regressioanalyysi palvelevan johtajuuden yhteydet työn imuun

6 Johtopäätökset

6.1 Keskeiset tulokset

”Etätyöskentelyssä on parasta joustavuus oman elämän hallinnassa. Vapauden tunne lisääntyy, kun voi tehdä töitä haluamastaan paikasta. Itselleni on tärkeää tuntea voivani vaikuttaa omaan tekemiseen ja aikatauluihin. Jokapäiväinen ruuhkassa konttorille ajaminen tuntuisi koronan jälkeen täysin typerältä toiminnalta.”

Tutkimuksen kyselyyn vastanneen henkilön kommentti kiteyttää monen etätyöntekijän ajatukset etätyön tuomasta vapaudesta ja joustavuudesta. Nämä kaksi asiaa mainitaan usein etätyön teon parhaimpina puolina. Tämän tutkimuksen perusteella henkilöt olivat melko tyytyväisiä etätyöhön. Aiemmassa kirjallisuudessa etätyön tyytyväisyydelle ja tuottavuudelle on esitetty selitykseksi esimerkiksi työntekijöiden työn joustavuuden lisääntymistä, työmatka-aikojen lyhenemistä ja vähemmän esiintyviä kokousten häiriötekijöitä (Nyberg & muut, 2021). Bloom ja kollegat (2015) kirjoittivat kiinalaisesta tutkimuksesta, jossa oli huomattu etätyöskentelyn vaikuttavan positiivisesti työn tehokkuuteen ja työtyytyväisyyteen. Tähän oli kaksi syytä: työntekijät pystyivät tekemään enemmän varsinaista työtä vähempien taukojen ja sairauspäivien vuoksi. Rauhallisempi ympäristö vaikutti myös positiivisesti tyytyväisyyteen ja tehokkuuteen.

Kirjallisuuskatsauksessa todettiin, että etätyön saattavan vaikuttaa positiivisesti työn hallintaan, luovuuteen ja työhön keskittymiseen ja tehokkuuteen. (Työterveyslaitos, 2020; Crandall & Gao, 2005). Etätyö voi myös parantaa työn ja perheen aikataulujen yhteensovittamista. Työntekijöiden tehokkuus lisääntyy ja työmatkojen vähentyessä säästetään ympäristöä ja työntekijät säästävät aikaa (Manochehri & Pinkerton, 2003). Tässä tutkimuksessa tehtiin samankaltaisia havaintoja etätyöstä. Vastausten perusteella etätyö oli koettu keskimäärin varsin positiivisena asiana. Erityisen positiivisesti vastaajat katsoivat etätyön vaikuttaneen työn joustavuuteen.

Eroavatko esimiesten ja alaisten mielipiteet etätyöstä ja etätyön johtamisesta?

Niina Koivusen (2010) mukaan asiantuntijuuden ja johtajuuden toimintalogiikat ovat keskenään erilaisia ja se aiheuttaa välillä ristiriitoja. Asiantuntijan työ vaatii luovaa kehittämistä ja esihenkilöllä taas on tulosvastuullinen asema. Johtaminen on haastava tehtävä, jossa täytyy tasapainoilla asiantuntijuuden ja esimiestyön välillä. Myös Jalava (2001) kirjoitti lähijohtajan ja alaisen roolien ja vastuualueiden erilaisuudesta. Tässä tutkimuksessa kuitenkin esimiesten ja alaisten näkemykset johtajuudesta olivat yllättävän samankaltaisia. Esimiesten itsearviota ja alaisten näkemystä heidän johtamisestaan oli vaikea verrata keskenään, koska esimiehille oli itsearviosta omat kysymykset. Alaisten kysymyksissä esimiesasemassa olevat arvioivat omaa esimiestään. Esimiesten ja alaisten vastausten eroa tutkittiin sen vuoksi niiden kysymysten perusteella, joihin kaikki vastasivat. T-testin perusteella näiden kahden ryhmän näkemyksissä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa.

Keskiarvojen perusteella esimiesten ja alaisten näkemyksissä oli pieniä eroja. Esimiehet kokivat omassa esimiehessään hieman enemmän valmentavan johtamisen piirteitä kuin alaiset. Esimiehet olivat kuitenkin hieman vähemmän tyytyväisiä etätyöhön kuin alaiset. Tämä saattaa selittyä esimerkiksi sillä, että esimiehillä on etätyöaikana ollut enemmän kokouksia kuin alaisilla, joka on työllistänyt heitä normaalia enemmän. Kokousten määrän sopivuutta kysyttäessä, alaiset arvioivat määrän hieman positiivisemmaksi kuin esimiehet. Esimiehet kuitenkin kokivat etätyössä hieman enemmän työn imua kuin alaiset. Tosin keskiarvoerot olivat kaikissa näissä mainituissa hyvin pieniä.

Sukupuolten väliset erot

Keskiarvovertailun perusteella naiset kokivat etätyömuodon hieman paremmin sopivana itselleen kuin miehet. Tämä tulos on samankaltainen kuin esimerkiksi Manochehrin ja Pikkertonin (2003) artikkelissa, jossa todetaan, että yleisesti naiset suosivat miehiä enemmän vuorovaikutusta sähköpostin ja etätyöympäristön kautta. Heidän mukaansa miehet suosivat enemmän suoraa vuorovaikutusta. Tämän perusteella naiset olisivat halukkaampia työskentelemään etätyössä kuin miehet. Valmentavan johtamisen piirteitä miehet kokivat enemmän omassa esimiehessään kuin naiset.

Kumpi koetaan tärkeämpänä etätyön johtamisen kannalta, valmentava vai palveleva johtaminen?

Vastaajien tuli arvioida jokaisen valmentavan ja palvelevan johtamisen väittämän jälkeen sen tärkeyttä etätyön johtamisen kannalta. Esimiehet arvioivat samalla tavalla itsearviossaan kuinka tärkeänä he kokivat väittämät etätyön johtamisen kannalta. Esimiesten itsearvion ja kaikkien vastaajien keskiarvot olivat lähes samat. Esimiehet arvioivat palvelevan johtamisen hieman tärkeämmäksi oman työnsä kannalta kuin kaikki vastaajat omaa esimiestä arvioidessaan. Valmentavan johtamisen kannalta ero oli juuri toisinpäin, joskin ero oli todella pieni. Valmentavan johtamisen keskiarvot olivat kaiken kaikkiaan suuremmat, joten tämän tutkimuksen perusteella valmentava johtaminen olisi tärkeämpää etätyön johtamisen kannalta.

Valmentavan ja palvelevan johtajuuden yhteydet

Etätyötyytyväisyys

Tutkimuksen mukaan näyttäisi siltä, että valmentavalla johtajuudella on hieman enemmän vaikutusta etätyötyytyväisyyteen, sillä regressioanalyysissä valmentavan johtamisen yhteisvaikutuksen beta-arvo oli hieman suurempi kuin palvelevan johtamisen vastaava arvo. Ero näiden välillä oli siis hyvin pieni. Sekä valmentavalla että palvelevalla johtajuudella oli tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus etätyötyytyväisyyteen. Tutkimuksen löydösten perusteella etätyön johtamisessa olisi tarvetta enemmän valmentavalle johtamistyylille. Myös aiempi kirjallisuus viittaa siihen, että johtajuus on olennaisesti yhteydessä työntekijöiden tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen etätyöympäristössä (Dahlstrom, 2013). Tämän vahvistaa myös Kowalskin ja Swansonin (2005) tutkimus, jonka mukaan keskeiset tekijät etätyön onnistumiselle ovat johdon tuki, kommunikaatio ja luottamus.

Berg & Karlsen (2016) totesivat, että valmentava johtaminen rakentaa luottamusta, edistää yksilön osaamista ja työntekijöiden vahvaa sitoutumista yhteisten tavoitteiden kehit-

tämiseen. Heidän mukaansa myös valmentavaa johtamista menestyksekkäästi toteuttavilla johtajilla on hyvä empatian kyky ja luottamus toisia kohtaan. Heillä on myös vähemmän tarvetta kontrollille ja ohjaukselle. Nämä tukevat etätyön johtamista, jossa kontrolli vähenee ja luottamuksen tarve kasvaa. Blackwell ja kollegat (2002) kirjoittivat, että etätyöntekijät tarvitsevat tehokasta johtajuutta, jotta he voivat tuntea olonsa mukavaksi työssään myös normaalin konttorin ulkopuolella. Johtajat voivat auttaa alaisiaan tuntemaan olevansa osa organisaatiota ja siten parantaa heidän työtyytyväisyyttään. Ellinger ja Boström (2003) kirjoittivat valmentavan johtajan tärkeimpiä tehtäviä ovat valtuuttaminen ja mahdollistaminen. Näin valmentava johtaja voi mahdollistaa myös etätyötä tekevän alaisen oppimisen ja itseluottamuksen kasvun.

Työn imu

Valmentava johtaminen korreloi positiivisesti työn imun kanssa ja sillä oli tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus. Mitä enemmän vastaaja koki valmentavan johtamisen piirteitä esimiehessään, sitä enemmän hän koki työn imua työssään. Myös palveleva johtaminen korreloi positiivisesti työn imun kanssa ja sillä oli tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus. Mitä enemmän vastaaja koki palvelevan johtamisen piirteitä esimiehessään, sitä enemmän hän koki työn imua työssään.

Regressioanalyysissa palvelevan johtajuuden beta-arvo hieman pienempi kuin valmentavan johtajuuden beta-arvo. Tämän tutkimuksen perusteella valmentavalla johtajuudella oli suurempi yhteys työn imuun. Kuitenkin kummallakin johtajuuden muodolla oli tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus työn imuun**.**

Tämän tutkimuksen tulokset työn imusta ovat samankaltaisia kuin aiemmat tutkimukset ovat raportoineet. Valmentavalla johtamisella on havaittu olevan vaikutuksia työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja työssä suoriutumiseen (Ellinger & muut, 2003; Kim & muut, 2014). Hakanen (2011) kirjoitti, että palvelevalla johtamisella voidaan edistää työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä ja heidän mahdollisuuksiensa toteutumista, joka

vaikuttaa työn imuun. Johtamistyylillä voi vaikuttaa positiivisesti erilaisiin työn voimavaratekijöihin, kuten työn kehittävyyteen ja arvostetukseen, ja nämä ovat positiivisessa yhteydessä työn imuun (Hakanen, 2004).

Muut tutkimuksessa esiin nousseet asiat

Tutkimuksen muuttujista vastaajan iällä oli tilastollisesti erittäin merkittävä positiivinen korrelaatio työn imun kanssa. Vanhemmat vastaajat kokivat nuoria enemmän työn imua työssään. Jari Hakasen (2009) mukaan juuri tämä työn imun lyhennetty versio korreloi enemmän iän kanssa, vanhemmat vastaajat kokivat hänenkin tutkimuksensa mukaan enemmän työn imua. Samaa on raportoitu myös Schaufelin ja Bakkerin (2006) tutkimuksesta. Työn imun pidemmässä versiossa yhteyden ikään on todettu olevan vähäisempi.

Vastaajan perhetilanteella oli myös tilastollisesti erittäin merkittävä positiivinen korrelaatio työn imuun. Mikäli vastaaja asui joko puolison ja/tai lastensa kanssa, hän koki enemmän työn imua. Hakanen (2011) kirjoitti, että työn imuun näyttää olevan positiivinen vaikutus, jos on kotona useampikin lapsi.

6.2 Tutkimuksen rajoitukset

Tutkimuksilla on yleensä tietyt rajoituksensa ja niin on tälläkin. Ensinnäkin kyselytutkimus oli mahdollista suorittaa Pro gradun kirjoittamisen rajoitetun ajan vuoksi vain kerran. Toiseksi valmentava ja palveleva johtajuus ovat johtamistyyleinä melko lähellä toisiaan ja saattavat korreloida melko vahvasti keskenään. Tutkimuksen sukupuolijakauma oli vino, sillä miehiä (N=114) oli huomattavasti enemmän kuin naisia (N=68). Tutkimus toteutettiin aikana, jolloin lähes kaikki toimihenkilöt työskentelivät suositusten mukaisesti etänä. Tilanne ei ollut siis normaali, jolloin ihmiset voisivat oman halunsa mukaan valita haluavatko työskennellä etänä vai eivät. Tilanteella saattoi olla vaikutusta henkilöiden vastauksiin.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä työssä tutkittiin valmentavan ja palvelevan johtajuuden vaikutuksia etätyötyytyväisyyteen ja työn imuun. Kyselyn toteuttamishetkellä kohdeyrityksen työntekijät olivat työskennelleet noin vuoden pääsääntöisesti etänä. Jatkotutkimuksena olisi kiinnostavaa selvittää muuttuvatko henkilöstön mielipiteet, kun arki alkaa jälleen normalisoitua ja todennäköisesti etätyö muuttuu enemmän hybridimalliin, jossa yhdistellään etätyötä ja konttorityötä. Välttämättä koko tiimi ei ole tulevaisuudessakaan konttorilla paikalla yhtä aikaa. Etätyön tekeminen ei ole tutkimuksen ajankohtana ollut vapaaehtoinen valinta koronaviruksen vuoksi. Tällä saattoi olla vaikutuksia tutkimuksen tuloksiin. Jatkossa voisi tutkia samaa aihetta uudelleen, kun ihmiset voivat jälkeen vapaasti valita kuinka paljon työskentelevät etänä. Aiempi kirjallisuus on viitannut työtyytyväisyyden lisääntyvän etätyössä, mutta Golden ja Veiga havaitsivat tutkimuksessaan etätyön laajuuden ja työtyytyväisyyden välillä olevan käänteinen kaareva suhde, joka viittaisi siihen, että työtyytyväisyys on korkeinta etätyön kohtalaisella tasolla (Dahlstrom, 2013). Työtyytyväisyys alkaisi siis laskea, kun etätyön määrä ylittää tietyn pisteen. Jatkossa voisi tutkia myös onko etätyön pienemmällä määrällä positiivista vaikutusta työtyytyväisyyteen verrattuna tähän tutkimukseen, jossa vastaajat olivat tehneet kokoaikaista etätyötä.

Yrityksessä, jossa tutkimus toteutettiin, sukupuolijakauma on kyselyyn vastaajien kaltainen, eli miehiä on huomattavasti enemmän. Olisi mielenkiintoista toistaa tutkimus yrityksessä, jossa jakauma on hieman tasaisempi. Silloin voitaisiin tutkia, eroaako tyytyväisyys etätyöhön ja valmentavaan johtamiseen samalla tavalla sukupuolten välillä kuin tässä tutkimuksessa.

Tässä tutkimuksessa olivat mukana sekä valmentava että palveleva johtaminen. Valmentavalla johtamisella koettiin olevan hieman enemmän vaikutuksia etätyötyytyväisyyteen. Tutkimus voitaisiin toistaa uudelleen siten, että mukana olisi kysymyksiä vain valmentavaan johtamiseen, etätyöhön ja työn imuun liittyen, jolloin saataisiin ehkä vielä tarkempaa tietoa näiden yhteyksistä.

6.4 Käytännön työelämäehdotukset

Tutkimuksen perusteella etätyömuotoon ollaan tyytyväisiä ja etätyötä halutaan tehdä tulevaisuudessakin. Koronavirusepidemian helpotettua suuntaus työpaikoilla on todennäköisesti yhdistettyyn konttorityön ja etätyön malliin. Silloin saadaan luultavasti vielä enemmän etätyön hyviä vaikutuksia, kun sitä voidaan tehdä vapaaehtoisesti ja itselle sopivana määränä. Tämän tutkimuksen perusteella kokoaikaiseen etätyöhön ollaan varsin tyytyväisiä, mutta aiemmat tutkimukset (esim. Dahlström, 2013) ovat havainneet, että etätyön positiiviset vaikutukset ovat suurimmillaan, kun etätyön määrä on kohtuullisella tasolla, ei siis välttämättä kokoaikaisen etätyön kohdalla. Toki tämä on yksilöllistä ja etätyöstä sopiessa tulisi ottaa huomioon etätyöntekijän työnkuva, tilanne ja taustat. Mikäli kokoaikaista etätyötä joudutaan jatkamaan vielä koronavirustilanteen jatkuessa pidempään, olisi erittäin tärkeää tutkia, ettei työtyytyväisyys ala tämän vuoksi laskea.

Etätyötä tekevät vaikuttavat toivovan etätyön johtamiselta samanlaisia asioita kuin kasvokkain tapahtuvalta. Lähijohtajan ja alaisen välinen hyvä ja luottamuksellinen suhde on avainasemassa kaikessa johtamisessa. Kirjallisuuskatsauksen sekä toteutetun kyselytutkimuksen perusteella, sekä palvelevalle että valmentavalle johtajuudelle on tarvetta. Molemmat johtamistyylit toimivat aiempien tutkimusten perusteella perinteisessä toimistolla tapahtuvassa johtamisessa ja tämän tutkimuksen mukaan myös etäjohtamisessa. Työelämässä muutos on ollut läsnä jo pitkään ja myös johtajuuden on kyettävä muuttumaan. Johtajan täytyy antaa itsestään paljon voidakseen auttaa alaisiaan kasvamaan ja kehittymään. Tärkeää on, että hänellä itsellään on myös hyvä lähijohtaja. Myös yrityksen henkilöstöosaston on tärkeää tukea esihenkilöitä ja järjestää tarvittaessa lisäkoulutusta ja mahdollisuuksia keskusteluun.

Vaikuttaa siltä, että valmentava ja palveleva johtaminen ovat molemmat hyviä tapoja tukea alaisia etätyössä. Kuten myös Sull ja kollegansa (2020) huomasivat tutkimuksessaan, ihmiset toivovat etätyön johtamiselta säännöllistä, läpinäkyvää ja johdonmukaista kommunikaatiota. Kommunikaatio ja esihenkilön taidot ovat ehdottoman tärkeitä, jotta

valmentava johtajuus tuottaisi eniten hyötyä (Berg & Karlsen, 2016). Erityisesti valmentava johtaminen ja yksi sen tekniikoista, aktiivinen kuuntelu (Ristikangas & Ristikangas, 2017) auttaa luomaan hyvää kommunikaatiosuhdetta esimiehen ja alaisen välillä. Valmentava johtaminen rakentaa luottamusta, edistää yksilön osaamista ja työntekijöiden vahvaa sitoutumista sekä yritykseen, että yhteisten tavoitteiden kehittämiseen (Berg & Karlsen, 2016). Nämä ovat asioita, jotka ovat jokaiselle yritykselle tärkeitä, etenkin etätyön aikana.

Lähteet

Ahokas M. ja Stenius M. (2014). *Eettinen ja identiteettijohtaminen: Oikeudenmukaisuus uusissa johtamismalleissa. Arkiajattelu, tieto ja oikeudenmukaisuus*. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2014:18. s. 293–318. Helsinki

Allen, T, Golden T, Shockley K. (2015). *How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings.* Haettu 21.2.2021 osoitteesta https://journals-sagepub-com.proxy.uwasa.fi/doi/pdf/10.1177/1529100615593273

Antonacopoulou, E. P. & Georgiadou, A. (2021). *Leading through social distancing: The future of work, corporations and leadership from home. Gender, work, and organization, 28*(2), 749–767. https://doi.org/10.1111/gwao.12533

Aro, A., Aho, J., Kedonpää, K., Lappi, T. & Rämö, A. (2018). *Työilmapiiri kuntoon*. Alma Talent.

Avey J, Hughes L, Larson M, Norman S.M. (2019). *The development of trust in virtual leader–follower relationships.* Haettu 21.2.2021 osoitteesta https://www-emerald-com.proxy.uwasa.fi/insight/content/doi/10.1108/QROM-12-2018-1701/full/html

Avolio, B. & Kahai, S. (2003). *Adding the "E" to E-leadership: How it may impact your leadership.* Organizational Dynamics, 31(4), 325-338. https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00133-X

Bailey, D. E. & Kurland, N. B. (2002). *A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. Journal of organizational behavior, 23*(4), 383-400. https://doi.org/10.1002/job.144

Berg, M. E. & Karlsen, J. T. (2016). *A study of coaching leadership style practice in projects*. *Management research review, 39*(9), 1122-1142. https://doi.org/10.1108/MRR-07-2015-0157

Blackwell, C., W., Demerath, N., Dominicis, P. & Gibson, J. W. (2002). *Telecommuting in the 21st Century: Benefits, Issues, and a Leadership Model Which Will Work*. The Journal of leadership studies, 8(4), 75-86. https://doi.org/10.1177/107179190200800407

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. & Ying, Z. (2015). *Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment.* The Quarterly Journal of Economics, 130(1), 165. https://doi.org/10.1093/qje/qju032

Crandall, W. & Gao, L. (2005). *An update on telecommuting: Review and prospects for emerging issues.* S.A.M. advanced management journal *(1984), 70*(3), 30.

Dahlstrom, T. R. (2013). *Telecommuting and Leadership Style.* Public personnel management, *42*(3), 438-451. https://doi.org/10.1177/0091026013495731

Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N. & Alkema, J. (2014). *Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes.* The Leadership quarterly, 2*5*(3), 544-562. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.014

Dierendonck, D. & Patterson, K. (2015). *Compassionate Love as a Cornerstone of Servant Leadership: An Integration of Previous Theorizing and Research*. Journal of Business Ethics, 128(1), 119-131. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2085-z

Dolce, V., Vayre, E., Molino, M. & Ghislieri, C. (2020). *Far away, so close? The role of destructive leadership in the job demands–resources and recovery model in emergency telework. Social sciences (Basel), 9*(11), 1-22. https://doi.org/10.3390/socsci9110196

Ellinger, A.D. & R.P. Bostrom. (1999). *Managerial coaching behaviors in learning organizations.* The Journal of Management Development 18:9, 752-771.

Ellinger, A. D., Ellinger, A. E. & Keller, S. B. (2003). *Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry.* Human resource development quarterly, 1*4*(4), 435-458. https://doi.org/10.1002/hrdq.1078

Fletcher, M. (1999). *The effects of internal communication, leadership and team performance on successful service quality implementation.* Team Performance Management: An International Journal, *5*(5), 150-163. https://doi.org/10.1108/13527599910288966

Gocen, A. & Sen, S. (2021). *A Validation of Servant Leadership Scale on Multinational Sample.* Psychological reports, 124(2), 752. https://doi.org/10.1177/0033294120957246

Hakanen, J. (2009). *Työn imun arviointimenetelmä.* https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134804/Ty%C3%B6n_imun_arviointimenetelm%C3%A4.pdf?sequence=1

Hakanen, J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Työterveyslaitos.

Hakanen, J. (2011). *Työn imu.* Työterveyslaitoksen julkaisut. Haettu 21.2.2021 osoitteesta https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf

Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus* ([9. uudistettu painos].). Edita.

Helle, M. (2004). *Etätyö*. Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2007). *Tutki ja kirjoita* (13. osin uud. laitos.). Tammi.

Hotek, D. R. (2002). *Skills for the 21st Century Supervisor: What Factory Personnel Think. Performance improvement quarterly, 15*(2), 61-83. https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.2002.tb00250.x

Hurt, K. J., Kurber, D. K. & Stodola, A. M. (2019). REDUCING THE IMPACT OF GEOGRAPHIC DISPERSION ON THE PRACTICE OF SERVANTLEADERSHIP: The Role of Technology in Leading from Afar. *The International journal of servant-leadership, 13*(1), 215-255.

Jalava, U. (2001). *Esimiestyö: Valmentaminen ja uudistuminen*. Tammi.

Jones - Burbridge, J. A. (2012). *Servant leadership.*(CT FEATURE)(Essay). Corrections Today, 73(6), 45.

Juuti, Pauli (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. Juva: Bookwell Oy

Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi* (5. uud. p.). PS-Kustannus.

Kim, S., Egan, T. M. & Moon, M. J. (2014). *Managerial Coaching Efficacy, Work-Related Attitudes, and Performance in Public Organizations: A Comparative International*

Study. Review of public personnel administration, 34(3), 237-262. https://doi.org/10.1177/0734371X13491120

Kelley, E. & Kelloway, E. K. (2012). Context Matters: Testing a Model of Remote Leadership. *Journal of leadership & organizational studies, 19*(4), 437-449. https://doi.org/10.1177/1548051812454173

Koivunen, Niina. (2010) *Asiantuntijoiden johtaminen - paradokseja ja ratkaisuja*. Pohjalainen, 9.3.2010.

Kowalski, K. B. & Swanson, J. A. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal, 12*(3), 236-249. https://doi.org/10.1108/14635770510600357

Laub J.A. (1999). *Assessing the Servant Organization Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument.* https://olagroup.com/Images/mmDocument/Laub%20Dissertation%20Complete%2099.pdf

Lee, M.R. (2014). *Leading virtual project teams: adapting leadership theories and communications to 21 st century organizations.* CRC Press.

Leonardi, P. (2021). *COVID-19 and the New Technologies of Organizing: Digital Exhaust, Digital Footprints, and Artificial Intelligence in the Wake of Remote Work.* The Journal of Management Studies, 58(1), 249-253. https://doi.org/10.1111/joms.12648

Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J. & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership quarterly, 26*(2), 254-269. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002

Manka, M. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Media.

Manochehri, G. & Pinkerton, T. (2003). *Managing telecommuters: Opportunities and challenges. American business review, 21*(1), 9.

Mäkelä, L., Viitala, R., Tanskanen, J., Säntti, R., Uotila, T., yliopisto, V. & Vaasa, U. o. (2013). *LÄIKE: Lähijohtamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta*. Vaasan yliopisto.

Napier, B. J. & Ferris, G. R. (1993). Distance in organizations. *Human resource management review, 3*(4), 321-357. https://doi.org/10.1016/1053-4822(93)90004-N

Norman, S. M., Avey, J., Larson, M. & Hughes, L. (2019). The development of trust in virtual leader–follower relationships. *Qualitative research in organizations and management, 15*(3), 279-295. https://doi.org/10.1108/QROM-12-2018-1701

Nyberg, A. J., Shaw, J. D. & Zhu, J. (2021). *The People Still Make the (Remote Work-) Place: Lessons from a Pandemic. Journal of management, 47*(8), 1967-1976. https://doi.org/10.1177/01492063211023563

Peters, P., Ligthart, P., Bardoel, A. & Poutsma, E. (2016). *'Fit' for telework'? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations' formal telework practices.* International Journal of Human Resource Management, 27(21), 2582-2603. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232294

Phillips, R. (1994). *Coaching for Higher Performance.* Management Development Review, 7(5), 19-22. https://doi.org/10.1108/09622519410771691

Pirnes, U. (1989). *Kehittyvä johtajuus* (2. uud. p.). Otava.

Popovici, V. & Popovici, A. -. L. (2020). *Remote Work Revolution: Current Opportunities and Challenges for Organizations. "Ovidius" University Annals. Economic Sciences Series (Online), XX*(1), 468-472.

Purvanova, R. K. & Bono, J. E. (2009). *Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams*. *The Leadership quarterly, 20(3), 343-357.* https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.004

Pyöriä, P. (2011). *Managing telework: Risks, fears and rules*. Management Research Review*,* 34(4), 386-399. https://doi.org/10.1108/01409171111117843

Richardson, J. (2010). Managing flexworkers: *Holding on and letting go*. Journal of Management Development, 29(2), 137-147. https://doi.org/10.1108/02621711011019279

Ristikangas M-R & Ristikangas V. (2017). *Valmentava johtajuus*. Helsinki: Alma Talent.

Ruohomäki V. (2020). Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. *Työpoliittinen aikakauskirja 2/2020*. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162308/TEM_tyopoliittinen_aikakauskirja_2_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y#page=21

Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal, 22*(2), 76-84. https://doi.org/10.1108/01437730110382631

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and psychological measurement, 66*(4), 701-716. https://doi.org/10.1177/0013164405282471

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2021). *Etätyösuositus.* https://stm.fi/etatyot-koronavirus-tilanteessa

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2021). *Työhyvinvointi.* Työhyvinvointi - Sosiaali- ja terveysministeriö (stm.fi)

Spears, L. (2010). *Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders* - The Journal of Virtues & Leadership, 2010 - academia.edu

Sull, D., Sull, C. & Bersin, J. (2020). *Five Ways Leaders Can Support Remote Work. MIT Sloan Management Review, 61*(4), 1-10.

Tanskanen, J., Viitala, R., Mäkelä, L. & Uotila, T-P. (2018). *Performance can be promoted by leadership: Connections between coaching leadership and performance moderated by leader-member exchange (LMX)*

Tanskanen, J., Mäkelä, L. & Viitala, R. (2019). Linking Managerial Coaching and Leader–Member Exchange on Work Engagement and Performance. *Journal of happiness studies, 20*(4), 1217-1240. https://doi.org/10.1007/s10902-018-9996-9

Taskin, L. & Devos, V. (2005). *Paradoxes from the Individualization of Human Resource Management: The Case of Telework*. *Journal of business ethics, 62*(1), 13-24. https://doi.org/10.1007/s10551-005-8710-0

Työterveyslaitos, etätyöohje (2020). https://hyvatyo.ttl.fi/koronavirus/ohje-etatyohon

Työterveyslaitos (2021). (ttl.fi) Uni, ravinto, liikunta, alkoholi – etätyön vaikutuksia elintapoihin selvitetään - https://www.ttl.fi/uni-ravinto-liikunta-alkoholi-etatyon-vaikutuksia-elintapoihin-selvitetaan/

Uponor sijoittajat. (16.2.2021). *Faktasivu*. Haettu 16.2.2021 osoitteesta https://investors.uponor.com/fi/uponor-sijoituksena/faktasivu

Valli, R. & Aarnos, E. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodin valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5., uudistettu painos.). PS-kustannus.

Viitala, R. & Järlström, M. (2014). *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopisto.

Valtioneuvoston julkaisuja - työolobarometri 2018 ennakkotiedot. Haettu 25.3.2021 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161439/TEM_15_2019_Tyoolobarometri_2018_ennakkotiedot.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.

Vilkka, H. (2007). *Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Tammi.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Etäjohtamisen kyselytutkimus

1. Sukupuoleni on *
   - Nainen
   - Mies
   - Muu, tai en halua kertoa

2. Valitse syntymävuotesi

3. Perhetilanteesi
   - Asun yksin
   - Asun puolison ja/tai lasten kanssa

4. Olen
   - toimihenkilö
   - ylempi toimihenkilö

5. Olen toimihenkilöesimies *
   - Kyllä, nimeni on:
   - En

6. Esihenkilöni on *

7. Olen työskennellyt Uponorilla _ vuotta

8. Kuulun *
   - Uponor Suomi
   - Uponor Infra
   - Uponor Corporation
   - Uponor GmpH

9. Ennen koronavirusta työskentelin etänä *
   - ○ Useamman päivän viikossa
   - ○ Noin kerran viikossa
   - ○ Noin kerran kahdessa viikossa
   - ○ Noin kerran kuussa
   - ○ En koskaan tai vain erityistapauksissa

10. Koronaviruksen aikana olen työskennellyt etänä *
   - ○ Kyllä, kuinka monta prosenttia työajasta suunnilleen?
   - ○ En

11. Paljonko sinulla on työtunteja viikossa? Vastaus tunteina.

12. Paljonko sinulla suunnilleen kului työmatkoihin (koti-konttori-koti) aikaa päivässä ennen koronavirusepidemiaa? Vastaus minuutteina.

13. Jos olet työskennellyt etänä, vastaa mitä mieltä olet seuraavista väittämistä.
1= täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Etätyö on hyvä työn muoto minulle	○	○	○	○	○
Kokousten määrä etätyön aikana on ollut sopiva	○	○	○	○	○
Etätyö auttaa sovittamaan työ- ja perhe-elämää yhteen	○	○	○	○	○
Etätyö tuo sopivasti joustoa työ-elämään	○	○	○	○	○
Etätyö on parantanut elämänlaatuani	○	○	○	○	○
Etätyö on lisännyt yksinäisyyttäni	○	○	○	○	○
Työssä viihtyvyyteni on heikentynyt etätyön aikana	○	○	○	○	○
Etätyö lisää tehokkuuttani työssä	○	○	○	○	○

14. Kuinka paljon haluaisit tehdä etätöitä koronavirustilanteen parantumisen jälkeen?
   - ○ En yhtään
   - ○ Satunnaisesti
   - ○ 25 % työajasta
   - ○ 50 % työajasta
   - ○ 75 % työajasta
   - ○ 100 % työajasta

15. Kerro halutessasi mikä etätyöskentelyssä on ollut hyvää tai huonoa?

16. Seuraavassa on kahdenlaisia väitteitä koskien esihenkilööäsi. Toisissa arvioit esihenkilösi toimintatapoja ja joka toisessa pohdit sitä, miten tärkeänä juuri tällaisen toiminnan koet silloin kun teet etätyötä. Valitse numero, joka kuvaa väitettä mielestäsi parhaiten.
1= täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Esihenkilöni edistää ryhmässä keskinäistä yhteistyötä.	○	○	○	○	○
Tämä on tärkeää etätyön johtamisen kannalta.	○	○	○	○	○
Esimieheni tukee virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä työyhteisössämme.	○	○	○	○	○
Tämä on tärkeää etätyön johtamisen kannalta.	○	○	○	○	○
Esihenkilöni pyrkii kehittämään yksikkömme toimintaa	○	○	○	○	○
Tämä on tärkeää etätyön johtamisen kannalta.	○	○	○	○	○
Esihenkilöni ymmärtää työni ongelmat ja tarpeet	○	○	○	○	○
Tämä on tärkeää etätyön johtamisen kannalta.	○	○	○	○	○
Saan esihenkilöltäni kannustavaa palautetta työstäni	○	○	○	○	○
Tämä on tärkeää etätyön johtamisen kannalta.	○	○	○	○	○
Esihenkilöni keskustelee kanssamme riittävästi suorituksistamme	○	○	○	○	○
Tämä on tärkeää etätyön johtamisen kannalta.	○	○	○	○	○
Esihenkilöni huolehtii siitä, että jokainen osaa tehtävänsä	○	○	○	○	○
Tämä on tärkeää etätyön johtamisen kannalta.	○	○	○	○	○

17. Seuraavassa on kahdenlaisia väitteitä koskien esihenkilöäsi. Toisissa arvioit esihenkilösi toimintatapoja ja joka toisessa pohdit sitä, miten tärkeänä juuri tällaisen toiminnan koet silloin kun teet etätyötä. Valitse numero, joka kuvaa väitettä mielestäsi parhaiten.

1= täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Esimieheni kertoo, jos jotain työhön liittyvää menee pieleen.	○	○	○	○	○
Tämä on tärkeää etätyön johtamisen kannalta.	○	○	○	○	○
Esihenkilöni asettaa urani kehittämisen etusijalle.	○	○	○	○	○
Tämä on tärkeää etätyön johtamisen kannalta.	○	○	○	○	○
Esihenkilöni pyrkii kehittämään yksikkömme toimintaa	○	○	○	○	○
Tämä on tärkeää etätyön johtamisen kannalta.	○	○	○	○	○
Pyydän apua esihenkilöltäni, jos minulla olisi henkilökohtainen ongelma.	○	○	○	○	○
Tämä on tärkeää etätyön johtamisen kannalta.	○	○	○	○	○
Esihenkilöni korostaa yhteisön auttamisen tärkeyttä	○	○	○	○	○
Tämä on tärkeää etätyön johtamisen kannalta.	○	○	○	○	○
Esihenkilöni asettaa minun etuni etusijalle,hänen omiensa edelle.	○	○	○	○	○
Tämä on tärkeää etätyön johtamisen kannalta.	○	○	○	○	○
Esihenkilöni antaa minulle vapauden käsitellä vaikeita tilanteita minulle parhaiten sopivalla tavalla.	○	○	○	○	○
Tämä on tärkeää etätyön johtamisen kannalta.	○	○	○	○	○
Esihenkilöni ei vaarantaisi eettisiä periaatteita menestyksen saavuttamiseksi.	○	○	○	○	○
Tämä on tärkeää etätyön johtamisen kannalta.	○	○	○	○	○

18. Kerro millaista etäjohtamista toivoisit esihenkilöltäsi?

19. Seuraavassa on kahdenlaisia väitteitä koskien työtäsi esihenkilönä.
Toisissa arvioit toimintaasi esihenkilönä ja joka toisessa pohdit sitä, miten tärkeänä juuri tällaisen toiminnan koet etätyön johtamisen kannalta. Valitse numero, joka kuvaa väitettä mielestäsi parhaiten.
1= täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Edistän esihenkilönä ryhmässä keskinäistä yhteistyötä	○	○	○	○	○
Tämä on tärkeää etätyön johtamisen kannalta.	○	○	○	○	○
Tuen esihenkilönä virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä työyhteisössämme	○	○	○	○	○
Tämä on tärkeää etätyön johtamisen kannalta.	○	○	○	○	○
Pyrin esihenkilönä kehittämään yksikkömme toimintaa	○	○	○	○	○
Tämä on tärkeää etätyön johtamisen kannalta.	○	○	○	○	○
Ymmärrän esihenkilönä tiimini jäsenten työn ongelmat ja tarpeet	○	○	○	○	○
Tämä on tärkeää etätyön johtamisen kannalta.	○	○	○	○	○
Annan esihenkilönä kannustavaa palautetta tiimini jäsenille työstä	○	○	○	○	○
Tämä on tärkeää etätyön johtamisen kannalta.	○	○	○	○	○
Keskustelen esihenkilönä tiimini jäsenten kanssa riittävästi suorituksista	○	○	○	○	○
Tämä on tärkeää etätyön johtamisen kannalta.	○	○	○	○	○
Huolehdin esihenkilönä siitä, että jokainen osaa tehtävänsä	○	○	○	○	○
Tämä on tärkeää etätyön johtamisen kannalta.	○	○	○	○	○

21. Mitä odotat alaisiltasi etätyössä?

22. Kun vastaat näihin väittämiin, ajattele tilannettasi etätyössä
1= täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni	○	○	○	○	○
Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni	○	○	○	○	○
Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä ryhtyä työhön	○	○	○	○	○
Olen innostunut työstäni	○	○	○	○	○
Työni inspiroi minua	○	○	○	○	○
Olen ylpeä työstäni	○	○	○	○	○
Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni	○	○	○	○	○
Olen täysin uppoutunut työhöni	○	○	○	○	○
Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan	○	○	○	○	○

Liite 2. Kyselyn saateviesti

Arvoisa vastaanottaja,

opiskelen Vaasan yliopiston henkilöstöjohtamisen maisteriohjelmassa ja olen tekemässä tutkimusta pro gradu -tutkielmaani varten etäjohtamisesta ja erityisesti esimiesten ja alaisten näkemyksistä liittyen etäjohtamiseen. Työni ohjaajana toimii professori Liisa Mäkelä.

Arvostaisin todella paljon, jos vastaisit oheiseen kyselyyn. Kaikista vastauksista on suuri apu tutkielmani toteuttamisessa. Tutkimuksen tuloksilla pyritään kehittämään etätyötä ja –johtamista Uponorin Suomen toiminnoissa ja saadaan arvokasta tietoa henkilöstön hyvinvoinnin tilasta. Tutkimuksen tuloksia saatetaan käyttää myös yhteistyössä Vaasan yliopiston tutkimusryhmän kanssa jatkotutkimuksessa.

Kyselyyn vastataan täysin anonyymisti ja vastaaminen kestää vain noin 10–15 minuuttia. Esimiehen nimeä käytetään vain esimiehen ja alaisen näkemysten vertailuun. Kyselyssä on sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä.

Vastaathan kyselyyn viimeistään 19.5.

Kiitos jo etukäteen vastauksistanne ja ajastanne!

Ystävällisin terveisin,
Taina Avara / Vaasan yliopiston henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Liite 3. Tutkimuksen muuttujat, keskiarvot ja keskihajonnat

	Keskiarvo	Keskiha-jonta	N
Sukupuoli	1,6339	,49431	183
Ikä	46,53	10,113	175
Perhetilanne	1,8674	,34008	181
Esimiesasema	1,7705	,42167	183
Valmentava johtaminen kaikki	3,8833	,86052	180
Valmentava johtaminen tärkeys kaikki	4,1564	,70160	179
Palveleva johtaminen kaikki	3,4333	,74340	180
Työn imu	3,8919	,62259	182

Taulukko 12 Tutkimuksen muuttujat, keskiarvot ja keskihajonnat

Liite 4. Korrelaatiotaulukot

	Suku-puoli	Ikä	Perheti-lanne	Esimies-asema	Etätyötyy-tyväisyys	Työn imu	Valmentava johtaminen kaikki	Valmentava joht tärkeys etätyön kannalta	Palveleva johtami-nen	Palveleva johtaminen tärkeys
Sukupuoli 0=nainen, 1=mies	1	.139	.174*	-.221**	-.229**	-.002	.229**	.229**	.190*	.022
Ikä	.139	1	.314**	-.228**	-.052	.276**	.006	-.046	.087	.007
Perhetilanne	.174*	.314**	1	-.173*	.008	.364**	.166*	.166*	.124	.105
Esimiesasema 0=esimies 1=ei esimies	-.221**	-.228**	-.173*	1	.070	-.119	-.060	-.060	-.026	.113
Etätyötyytyväi-syys	-.229**	.166*	.008	-.052	1	.289**	.290**	.290**	.265**	.174
Työn imu	-.002	.276**	.364**	-.119	.289**	1	.326**	.406**	.268**	.358**
Valmentava johtaminen	.229**	.006	.166*	-.060*	.290**	.326**	1	.349**	.675**	.262**
Valmentavan johtamisen tär-keys	-.062	-.046	.110	.086	.180*	.406**	.349**	1	.333**	.599**
Palveleva johta-minen	.190*	.087	.124	-.026	.265**	.268**	.675**	.333**	1	.565**
Palvelevan joh-tamisen tärkeys	.022	.007	.105	.113	.174	.358**	.262**	.599**	.565**	1

Taulukko 13 Korrelaatiot

*korrelaatio on merkittävä 0.05 tasolla (2-suuntainen)

**korrelaatio on merkittävä 0.01 tasolla (2-suuntainen)