



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Riikka Suorsa

Dialogisuus etätyössä

Dialoginen johtaminen työmotivaation tukena etätyössä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtaminen Pro gradu-tutkielma
Hallintotieteen maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Riikka Suorsa		
Tutkielman nimi:	Dialogisuus etätyössä : Dialoginen johtaminen työmotivaation tukena etätyössä		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Julkisjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Esa Hyyryläinen		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	76

TIIVISTELMÄ:

Etätyöskentelyn yleistyttyä koronapandemian myötä 2020, huomattiin, että myös johtamistapaa täytyy uudistaa, jotta etätyöskentely sujuisi mahdollisimman mutkattomasti niin alaisen kuin johtajankin näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan hybridimallin aiheuttamia motivaatiohaasteita, erityisesti etätyöskentelyn kontekstissa ilmeneviä haasteita. Tavoitteena on selvittää näitä haasteita ja tutkia, miten dialoginen johtaminen voi tukea työntekijöiden motivaatiota etä- ja hybridityöskentelyssä. Tutkimuksessa keskitytään pääasiassa sisäisen motivaation tukemiseen vaikuttaviin tekijöihin, mutta ulkoista motivaatiota käsitellään myös osana teoreettista taustaa.

Teoriaosiossa tarkastellaan keskeisimpiä motivaatioon ja johtamiseen liittyviä teorioita sekä esitellään dialogisuutta käsitteenä ja dialogista johtamista. Tutkimus on toteutettu teemahaastattelulla. Haastateltavina on kymmenen asiantuntijatehtävissä julkisella sektorilla työskentelevää ihmistä. Osa haastateltavista työskentelee valtiolla ja osa kunnilla.

Haastatteluista ja teoreettisista näkökulmista ilmenee, että ihmisten tunteminen ja luottamuksen rakentaminen edesauttavat toimivaa dialogia, mikä voi olla etätyössä haasteellista, erityisesti esihenkilöiden ja alaisten välisissä suhteissa. Hybridityömalli koetaan pääosin toimivaksi ratkaisuksi, mutta sen onnistuminen edellyttää selkeitä sääntöjä ja viestintää, jotta työyhteisö ei jakautuisi.

Onnistunut dialogi vaatii sen osapuolilta luottamuksen lisäksi erilaisia taitoja ja ominaisuuksia, kuten kuuntelemisen taitoa, kärsivällisyyttä ja empaattisuutta. Esteinä dialogille voivat olla kiire, maantieteellinen etäisyys tai se, että tarvetta dialogille ei tunnisteta.

Dialoginen johtaminen, jossa kuullaan alaisia ja huomioidaan heidän toiveensa, on tärkeää työmotivaation tukemiseksi. Mikromanageeraus ja epäselvät tavoitteet tai tavoitteiden puuttuminen kokonaan saattavat heikentää työmotivaatiota, kun taas palkitseminen luo hyvää työilmapiiriä, vaikkakaan se ei varsinaisesti lisää työmotivaatiota. Työmotivaatiota ylläpitää ja lisää mielekkäät työtehtävät, ja se että oma työ koetaan tärkeäksi.

Tekoäly voi tukea dialogia vapauttamalla aikaa ihmisille ja parantamalla tiedon jakamista. Etäviestinnän koetaan toimivan pääosin hyvin, mutta siinä on tärkeää sopia selkeät säännöt, jotta vältetään kuormittava informaatiotulva.

AVAINSANAT: dialogisuus, dialoginen johtaminen, hybridityö, etätyö, työmotivaatio

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Tutkimuksen rajaus ja keskeiset käsitteet	9
1.2.1	Etätyö	9
1.2.2	Hybridityö	10
1.2.3	Dialogisuus ja dialoginen johtaminen	10
2	Vuorovaikutus etäjohtamisen haasteena	12
2.1	Virtuaalinen vuorovaikutus ja viestintä	14
2.2	Dialogisuus johtamisessa	16
3	Motivaation tukeminen johtamisella	22
3.1	Ulkoinen motivaatio	25
3.2	Sisäinen motivaatio	26
3.3	Teoria X ja Y	27
3.4	Leader-Member Exchange (LMX-teoria)	30
4	Etätyö ja sen johtaminen	32
4.1	Etätyöstä sopiminen	32
4.2	Etätyön johtaminen	33
4.3	Etäjohtamisen kompetenssit	36
5	Tutkimuksen toteutus	41
5.1	Laadullinen tutkimus	41
5.2	Puolistrukturoitu teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä	42
5.3	Aineiston kerääminen ja analysointi	43
6	Tulokset ja niiden analysointi	45
6.1	Etätyön haasteet ja mahdollisuudet	46
6.1.1	Positiivisia puolia etätyössä	46
6.1.2	Etätyön haasteet ja negatiiviset puolet	48
6.1.3	Etätyöskentelyssä vaadittavat ominaisuudet	49

6.2	Motivaatio ja sen tukeminen	51
6.2.1	Oma motivaatio työssä	51
6.2.2	Esihenkilö motivaatiota tukemassa	54
6.2.3	Tavoitteet ja palkitseminen	54
6.3	Dialogi, vuorovaikutus ja luottamuksen merkitys etätyössä	56
6.3.1	Dialogissa tarvittavat taidot ja dialogin esteet	56
6.3.2	Dialogi ja johtaminen	58
6.3.3	Dialogi etätyössä	60
6.3.4	Luottamuksen merkitys etätyössä	61
6.4	Viestintä ja tiedon jakaminen etätyössä	61
7	Johtopäätökset ja pohdinta	65
	Lähteet	69
	Liitteet	74
	Liite 1. Haastattelurunko	74

Kuviot

Kuvio 1. X- ja Y-teoria	29
Kuvio 2. Motivaatiotekijät	52

Taulukot

Taulukko 1. Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia	25
Taulukko 2. Etäjohtamisen kompetenssit	37
Taulukko 3. Dialogissa tarvittavat taidot ja yksilön ominaisuudet ja esteet dialogille.	57

1 Johdanto

Vuonna 2020 Kiinasta levinnyt Covid 19-pandemia antoi sysäyksen etätyön yleistymiselle koko maailmassa, kun ihmiset siirtyivät etätöihin osana valtioiden keinoja yrittää hillitä viruksen hallitsematonta leviämistä. Myös Suomessa jouduttiin reagoimaan nopeasti Covid 19-viruksen leviämiseen ja hallitus joutui tekemään päätöksiä nopealla aikataululla turvatakseen yhteiskunnan ja talouden toiminnan sekä suojellakseen väestöä.

Hallitus määräsi 16.3.2020 yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomeen poikkeusolot ja määräsi erilaisia toimenpiteitä estääkseen Covid 19-virusta leviämistä. Lisäksi Suomessa otettiin käyttöön myös valmiuslaki. Valmiuslain, tartuntatautilain ja muun lainsäädännön myötä valtioneuvosto ja toimivaltaiset viranomaiset saattoivat voimaan erilaisia päätöksiä ja suosituksia, joista yksi oli se, että julkisen sektorin työnantajien tuli määrätä ne julkisen sektorin työntekijät etätyöhön, joiden työtehtävien sen mahdollistivat. (Valtioneuvosto 2020.) Myös yksityiset organisaatiot seurasivat tätä suositusta ja määräisivät työntekijöitään etätöihin. Pandemia pakotti yritykset ja organisaatiot implementoimaan nopeasti etätyön osaksi toimintatapojaan ja kehittämään digitaalisia työkaluja sekä opastamaan myös työntekijöitä tässä etätyö- ja digiloikassa. (Ruohomäki 2021.)

Etätyö oli joillakin työpaikoilla ollut arkipäivää jo ennen pandemiaa, mutta viimeistään vuoden 2020 keväällä nekin organisaatiot, joissa työskentely etänä ei ollut aiemmin ollut tuttua, joutuivat muuttamaan toiminta- ja työskentelytapojaan. Osalle organisaatioista etätyöhön siirtyminen aiheutti suuria haasteita, niin henkilöstölle kuin johdollekin, kun taas osalle siirtyminen sujui vaivattomammin.

Haasteita aiheuttivat ensinnäkin nopea aikataulu sekä tilanteen yllätyksellisyys. Nopea siirtymä oli jotakin mihin ei ollut osattu varautua ja monilla organisaatioilla ei ollut valmiuksia siihen, että yhtäkkiä toiminta siirrettiin toimistolta työntekijöiden koteihin. Suomessa siirtymä etätöihin oli suhteellisen helppo, koska Suomessa on moniin muihin

maihin verrattuna toimiva tieto- ja viestintäteknologia sekä paljon tietotyötä tekeviä, joille etätyö saattoi olla jo jossain määrin tuttua.

Kun etätyöhön liittyviä käytännön ongelmia oli saatu ratkottua ja hyväksi havaitut työtavat olivat vakiintuneet organisaatioihin, oli aika keskittyä työntekijöiden hyvinvointiin ja sekä etäjohtamisen kehittämiseen ja arviointiin. Huomattiin, että kun ihmiset eivät työskentele toimistolla yhdessä, tarvitaan uudenlaista johtamista, jossa on otettu huomioon etätyöskentelyn erityispiirteet.

Pandemian hellittäessä monet yritykset ja organisaatiot alkoivat suunnitella toimistolle palaamista, kuitenkin säilyttäen mahdollisuuden etätöihin. Näin syntyi hybridityö, malli, jossa yhdistetään lähi- ja etätyötä. Nykyään hybridityö on vallitseva malli aloilla, joissa työn tekeminen etänä on mahdollista. Nousevana trendinä on kuitenkin ollut työntekijöiden houkutteleva tai pakottaminen takaisin työpöytien ääreen toimistoille. Se, onko kyse houkuttelemisesta vai pakottamisesta, riippuu keneltä kysytään. Yhä useammat yritykset ja organisaatiot haluavat työntekijänsä takaisin läsnätyöhön jättäen kuitenkin mahdollisuuden tehdä etätyötä jossakin määrin. Monet työntekijät puolestaan mielellään säilyttäisivät mahdollisuuden itse päättää missä he työnsä tekevät.

Keskustelua on käyty etätyön hyödyistä ja haitoista, ja siitä mikä sopii kenellekin parhaiten. Loppujen lopuksi kuitenkin työnantajalla on oikeus määrätä työntekopaikka, mutta työntekijät voivat päättää työnantajansa, joten on arveltu, että ainakin niillä aloilla, joilla on pula työntekijöistä, 100 % läsnäolovelvollisuus työpaikalla voi karsia pätevimmät hakijat joukosta. Toimistolle pakottamisen sijaan yrityksiensä ja organisaatioidensa tulisi miettiä miten houkutella ja motivoida henkilöstöä toimistolle, jos tämä organisaation toiminnalle tärkeää ja tarkoituksenmukaista. Tässä toimiva viestintä ja dialogi johdon ja alaisten kesken ovat avainasemassa.

Tämä gradu käsittelee hybridimalliin liittyviä motivaatiohaasteita, kuitenkin painottaen nimenomaan etänä työskentelyssä ilmaantuvia mahdollisia haasteita. Tarkoituksena on kartoittaa haasteita ja tutkia kuinka dialogisella johtamisella voidaan tukea työntekijöiden työmotivaatiota etä- ja hybridityössä. Tutkimuksessa keskitytään lähinnä sisäistä motivaatiota tukevien tekijöiden tutkimiseen, mutta sivutaan myös ulkoista motivaatiota osana teoreettista viitekehystä.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka organisaatioiden johtamisessa voidaan tukea ja edistää työntekijöiden motivaatiota etä- ja hybridityössä. Tutkimuksen keskeisenä oletuksena on se, että tämä vaatii dialogista johtamista. Dialoginen johtaminen on muutenkin keskeisessä asemassa johtamisessa, mutta sen merkitys lisääntyy, kun on siirrytty työskentelemään kokonaan tai osittain toimiston ulkopuolella. Etätyössä- ja johtamisessa vuorovaikutus on oletettavasti vaikeampaa kuin lähityössä ja kasvokkain tapahtuvassa johtamisessa, mutta myös johtamistavoilla ja henkilöiden sosiaalisilla taidoilla on vaikutusta tähän.

Ensimmäinen tutkimuskysymys on tämä:

1. Miten dialoginen johtaminen ja dialogisuus tukevat motivaatiota etä- ja hybridityössä?

Dialogin onnistuminen ei ole taattua. Siihen tarvitaan dialogin osapuolten panosta. Siksi esimerkiksi dialogiin osallistuvien sosiaalisilla taidoilla on mitä luultavimmin suuri vaikutus dialogin onnistumiseen. Toinen tutkimuskysymys paneutuu siksi tekijöihin, joiden vaikutuksesta dialogi ei aina onnistu. Se asetetaan näin:

2. Mitkä tekijät saattavat olla onnistuneen dialogin esteenä?

Dialogin vaikutus työmotivaatioon edellyttää myös sen pohtimista mitä työmotivaatiosta tiedetään yleisesti, ja miten se ilmenee kun toimitaan etä- ja hybridityössä. Erityisen kiinnostavaa tältä osin on johtamisen vaikutus työmotivaatioon. Kokonaan työhyvinvointi ei voi johtamisella tietenkään syntyä, mutta samalla on selvää, että johtamisella on aina jonkinlainen vaikutus työntekijöiden motivaatioon. Sillä voidaan siis lisätä tai vähentää työntekijöiden työmotivaatiota.

Kolmas tutkimuskysymys asetetaan näin:

3. Mitkä sellaiset tekijät vaikuttavat työmotivaatioon etä- ja hybridityössä, joihin voidaan vaikuttaa johtamisella?

1.2 Tutkimuksen rajaus ja keskeiset käsitteet

Etätöiden yleistymisen myötä siitä tehdyt tutkimukset ovat myös lisääntyneet ja tutkittavaa löytyisi runsaasti. Ongelmana tämän tutkimuksen aloituksessa olikin nimenomaan tutkimuksen rajaus, koska pro gradu -tutkielma ei ole niin laaja, että siinä voisi tutkia etätöiden johtamista kokonaisuudessaan ja siihen liittyviä haasteita ja ongelmia, vaan rajaus täytyi tehdä dialogiseen johtamiseen ja motivaatioon etätöissä. Tutkimuksen rajaus on tärkeää siinäkin suhteessa, että lähteitä ja aikaisempia tutkimuksia on jo kertynyt etätöiden johtamisesta sen verran paljon, että niiden läpikäyminen ilman selkää rajausta olisi vaikeaa ja aikaa vievää. Pro gradu -tutkielman tarkoitus ei ole tuottaa valtavasti uutta tietoa ja merkittäviä tutkimustuloksia (Mustajoki 2023).

1.2.1 Etätö

Tilastokeskus (2023) määrittelee etätöksi ansiotyön, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella, esimerkiksi kotona, kesämökillä tai liikennevälineissä, olettaen että asiasta

on sovittu työnantajan kanssa. Tietotekniikka on tärkeässä roolissa etätyössä, eikä etätyötä ole sidottu aikaan eikä paikkaan. Työturvallisuuskeskuksen (2023) mukaan etäjohtamisen erityispiirteisiin kuuluu olennaisena osana se, että esihenkilö ja alaiset eivät tapaa toisiaan fyysisesti päivittäin, ja joissakin tapauksissa he tapaavat ainoastaan kerran tai pari vuodessa.

1.2.2 Hybridityö

Hybridi käsitteenä tarkoittaa kahden asian sekoitusta tai risteytystä. Hybridityö on etätyön ja lähityön yhdistelmä (Makkonen-Craig, 2021). Se on luultavasti yleisempää kuin puhdas etätyö ja nykyään suurin osa asiantuntijatyöstä on hybridityötä. Hybridityössä työntekijä tekee esimerkiksi osan viikosta töitä työnantajan tiloissa ja osan viikosta kotona tai muussa itse valitsemassaan paikassa.

1.2.3 Dialogisuus ja dialoginen johtaminen

Dialogi sanana tarkoittaa vuoropuhelua ja sen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä niin käsiteltävästä aiheesta kuin myös omista sekä muiden näkökulmista käsiteltävään aiheeseen (Työturvallisuuskeskus 2024). Dialogisella johtamisella tarkoitetaan johtamistapaa, joka on vuorovaikutuksellista ja osallistavaa. Siinä korostetaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia, sisäistä motivaatiota ja uudistumista. (Syvänen ja muut, 2015, s.20.) Dialogiseen johtajuuteen ja dialogisuuteen syvennytään tarkemmin luvussa 2, jossa myös esitellään onnistuneen dialogin edellytyksiä ja ominaispiirteitä.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkielman johdannossa tarkastellaan ensin keskeisiä käsitteitä ja esitellään aiheen viitekehys. Teoriaosiossa syvennytään eri teorioihin liittyen motivaatioon ja johtamiseen,

erityisesti dialogisuuteen ja dialogiseen johtamiseen. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jossa haastatellaan henkilöitä, jotka työskentelevät asiantuntijaroleissa julkisella sektorilla. Laadullinen tutkimus ja haastattelu tutkimusmenetelmänä esitellään tarkemmin omassa luvussaan myöhemmin. Tehdyt haastattelut analysoidaan ja niistä pyritään etsimään vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä pohditaan miksi haastateltavana olevat henkilöt ovat vastanneet esitettyihin kysymyksiin sillä tavalla kuin he ovat vastanneet. Analyysin pohjalta muodostetaan johtopäätökset. Analyysissa peilataan aiemmin esiteltyjä teorioita haastatteluissa esiin nousseisiin teemoihin. Johtopäätösten perusteella voidaan vielä miettiä mahdollisia jatkotutkimuskysymyksiä, mikäli niitä nousee esiin.

2 Vuorovaikutus etäjohtamisen haasteena

Mitä johtaminen oikeastaan on ja mitä kaikkea se pitää sisällään? Tässä luvussa pyritään vastaamaan näihin kysymyksiin ja lisäksi tarkastellaan etäjohtamisen erityispiirteitä ja sitä, että mitä etäjohtaminen vaatii esihenkilöiltä verrattuna lähijohtamiseen.

Johtamisen voidaan ajatella olevan pohjimmiltaan samanlaista riippumatta siitä, tapahtuuko se etänä vai kasvokkain, mutta on myös joitakin seikkoja ja sellaisia erityispiirteitä, joihin esihenkilöiden on hyvä kiinnittää huomiota, kun he johtavat etänä tai johdettavat työskentelevät etänä. Voi nimittäin olla, että työntekijät eivät työskentele etänä, vaan toimistolla, ja ainoastaan esihenkilö työskentelee etänä tai eri paikassa kuin muu tiimi. Tällaisessa tilanteessa saattaa nousta esiin kysymys, tuleeko sitten tiimin eri jäseniä myös johtaa eri tavalla, vai onko kyse ennemminkin kokonaisuudesta, jossa täytyy yhteensovittaa erilaisia johtamistapoja. Myös ihmisten erilaiset luonteet määrittävät jollakin tasolla johtamista, tai ainakin johtamisessa olisi hyvä tiedostaa, että paras lopputulos saavutetaan sillä, että ihmiset kohdataan yksilöinä eikä vain johdettavana massana. Tässä tärkeäksi tekijäksi nousee esiin dialogisuus, johon paneudutaan syvemmin kappaleessa 2.2.

Suomeksi johtamiselle on vain yksi sana, mutta englannissa on käytössä kaksi termiä; *leadership* ja *management*. Kotterin (1990) mukaan *leadership* on ihmisten johtamista ja *management* asioiden johtamista. Tätä jaottelua voidaan pitää hieman keinotekoisena ja liian yksinkertaisena, koska molempia tarvitaan samanaikaisesti ja asioita johdettaessa johdetaan myös ihmisiä, koska ihmisiä tarvitaan asioiden tekemiseen. Kotterin (1990, s. 3) myöntääkin, että molempia tarvitaan, jotta voidaan menestyä liiketoimintaympäristössä, joka jatkuvasti muuttuu monimutkaisemmaksi ja epävakaammaksi. Haasteena onkin *leadershipin* ja *managementin* onnistunut yhdistäminen. Jos toinen näistä on vahva ja toinen heikko, saattaa se aiheuttaa ongelmia. Sen takia olisi tärkeää, että molemmat olisivat tasapainossa, jotta saataisiin mahdollisimman onnistunut ja toimiva yhdistelmä. On tärkeää muistaa, että *leadership* ei voi korvata *managementia*, se voi ainoastaan täydentää sitä.

Kotterin (1990, s. 3) mukaan *leadershipin* tarkoitus on tuottaa muutosta, asettaa tavoitteita ja motivoida ja inspiroida työntekijöitä. Kärjistetyksi ja kiteytettynä voisi sanoa, että *leadership* antaa suunnan mihin kulkea, *management* puolestaan pistää ihmiset kulkemaan siihen *leadershipin* asettamaan suuntaan. Tämä tapahtuu kontrolloimalla ihmisiä. *Managementilla* ei ole tarkoitus motivoida ihmisiä tekemään työnsä, vaan se on enemmänkin käskyttämistä ja työtehtävien jakamista. *Management* on operatiivista työnjohtamista. Onnistunut *leadership* puolestaan innostaa ja motivoi ihmisiä työssään. Voidaan ajatella, että *management* on sitä, että huolehditaan, että päivittäiset työtehtävät tulee tehdyiksi ja prosessit toimivat niin kuin pitääkin ja *leadership* taas suurien suuntaviivojen asettamista ja strategioiden luomista. *Leadershipillä* ja sisäisellä motivaatiolla on näin ollen läheinen yhteys. Vahva visio, mihin myös työntekijät uskovat ja mihin heidät osallistetaan, lisää heidän sisäistä motivaatiotaan.

Erityisen tärkeäksi *leadershipin* rooli muodostuu Kotterin (1990, s. 4) mukaan muutostilanteissa. Sen yksi tärkeä tehtävä onkin sysätä muutokset alulle. *Managementin* avulla puolestaan huolehditaan muutosten toteutuksesta käytännön tasolla ja päivittäisessä toiminnassa.

Northousen (2016, s. 5) mukaan voidaan sanoa, että määritelmiä johtajuudelle on miltei yhtä monta kuin niitä, jotka ovat pyrkineet määrittelemään sitä. Voidaan siis todeta, että johtajuutta ei ole helppo määritellä yksiselitteisesti ja sen määrittely riippuu siitä, mistä näkökulmasta johtajuutta tarkastellaan. Jos johtajuutta tarkastellaan prosessinäkökulmasta, tarkastellaan transaktionaalista tapaa johtajan ja alaisen välillä, ei siis johtajuutta ominaisuutena. Tätä prosessinäkökulmaa tarkastelevaa teoriaa kutsutaan LMX-teoriaksi (Leader-member Exchange), josta kerrotaan tarkemmin omassa kappaleessaan, kun tarkastellaan johtamisen vaikutusta motivaatioon.

Kotterin tavoin myös Yukl (2006) erottelee *leadershipin* ja *managementin* toisistaan. Hän kuvaa johtajuutta (*leadership*) prosessiksi, jolla pyritään vaikuttamaan siihen, että muut

ymmärtävät ja ovat yhtä mieltä siitä, mitä tulee tehdä ja miten se tulee tehdä, mutta myös prosessiksi, joka auttaa yksilöitä ja yhteisöä saavuttamaan nämä yhdessä jaetut tavoitteet. *Management* puolestaan on Yuklin (2006, s. 5) mukaan suhteiden ylläpitoa ja luomista, vaikuttamista ihmisiin, päätösten tekemistä ja tiedon vastaanottamista ja jakamista.

2.1 Virtuaalinen vuorovaikutus ja viestintä

Kun puhutaan etäjohtamisesta, ei voida sivuuttaa sitä seikkaa, että etäjohtaminen tapahtuu mitä suuremmissa määrin teknologian avulla digitaalisia kanavia hyödyntäen (Zaccardo & Bader 2003, s. 377). Humala (2007) käyttää tästä suomeksi termiä virtuaalijohtaminen. Englanninkielisessä kirjallisuudessa virtuaalijohtamisesta käytetään termiä "virtual leadership" ja "e-leadership". Zaccardo ja Bader käyttävät myös termiä "e-teams," joka voitaisiin suomentaa virtuaalitiimiksi, vaikkakin Zaccardon ja Baderin mukaan termi "virtual" on harhaanjohtava, koska se viittaa epätodelliseen maailmaan eikä todellisiin ihmisiin tiimeihin ja tiimin jäseniin. Virtuaalitiimeilläkin on samat piirteet, haasteet ja vaatimukset kuin perinteisilläkin tiimeillä, mutta virtuaalitiimeissä työskentely tapahtuu eri tavalla kuin perinteisissä tiimeissä. Salinin ja Koposen (2023 s. 545) käsiteanalyysin mukaan virtuaalijohtaminen on yksi etäjohtamisen lähikäsitteistä. Näitä etäjohtamisen lähikäsitteitä on paljon eikä niiden käyttö kirjallisuudessa ole vielä vakiintunut, joten tässäkin luvussa etäjohtamisesta ja virtuaalijohtamisesta puhutaan rinnakkain. Voidaankin ajatella, että etäjohtaminen on laajempi käsite ja virtuaalijohtaminen on alakäsite ja tapa, jolla etäjohtamista toteutetaan.

Zaccardon ja Baderin (2003, s. 377) mukaan nykyään on tyyppistä, että johtajat johtavat tiimejä, joissa työntekijät eivät olet samassa toimistossa, vaan ympäri maata ja usein myös ympäri maailmaa. Artikkelin mukaan tutkijat ovat ennustaneet, että lähitulevaisuudessa virtuaalijohtaminen tulee olemaan enemmänkin sääntö kuin poikkeus organisaatioiden johtamisessa. Huomioitavaa on se, että Zaccardon ja Baderin artikkeli on julkaistu 2003, eli kauan ennen koronaepidemiaa. Voidaan siis todeta, että

virtuaalijohtaminen olisi luultavasti yleistynyt ilman koronaepidemian aiheuttamaa digiloikkaakin, nyt tämä yleistyminen tapahtui vain huomattavasti nopeammalla aikataululla. Osaltaan tiimien hajautumiseen vaikuttaa se, että yritykset siirtävät tai ovat jo siirtäneet toimintonsa halvemmän työvoiman maihin, jolloin voi käydä niin, että johto säilyy alkuperäisessä paikassa, mutta johdettavat ovat uudessa paikassa. Tässä voi nähdä useitakin riskejä, mutta ainakin dialogisuuden osalta johtaminen saattaa olla haastavaa, koska ihmiset eivät opi tuntemaan toisiaan ja luottamuksen rakentaminen virtuaalisesti voi olla vaikeaa.

Zaccardo ja Bader (2003, s. 378) painottavat, että virtuaalitiimit ja perinteiset tiimit eroavat toisistaan kahdella perustavanlaatuisella tavalla. Ensinnäkin kuten jo edellä todettiin, virtuaalitiimit eivät työskentele fyysisesti samassa paikassa, tai jos työskentelevät, se tapahtuu eri aikaan. Monikansallisissa tiimeissä eri aikaan työskentely voi johtua esimerkiksi aikaerosta, jolloin osa tiimin jäsenistä työskentelee silloin kuin toiset ovat jo vapaalla. Aikaeron takia tiimin esihenkilö ei ole välttämättä aina tavoitettavissa, kun tiimin muut jäsenet ovat töissä. Toiseksi, viestintä ja kommunikaatio tiimin jäsenten kesken tapahtuu digitaalisten kanavien kautta, ei siis kasvotusten. Näiden erojen myötä myös johtamisen täytyy tapahtua eri tavalla kuin perinteisessä tiimeissä. Johtaminen virtuaaliympäristössä vaatii monipuolisempaa johtamista kuin johtaminen kasvokkain. (Humala 2007 s. 15, 20, 21.)

Olisi helppoa ajatella, että virtuaalijohtaminen onnistuu, jos tiimin jäsenillä on tietokoneet ja nopeat internetyhteydet. Toki se varmasti onnistuu, mutta voidaanko silloin kuitenkaan puhua hyvästä etä- tai virtuaalijohtamisesta? Pullanin (2016, s. 58) mukaan virtuaalijohtaminen vaatii muutakin kuin vain toimivat digitaaliset kanavat. Toimivat yhteydet mahdollistavat virtuaalijohtamisen, mutta vaatii edistyneitä johtamistaitoja, jotta saadaan luotua yhteys tiimin jäsenten välillä ja motivoitua heitä työhön ja yhteistyöhön. Pullanin mukaan tätä ei voida saavuttaa komentamisella ja kontrolloimalla, vaan kunnioittamalla erilaisia ihmisiä, rakentamalla luottamusta, kohtelemalla kaikki samanarvoisesti, myös niitä tiimin jäseniä, jotka ovat kaukana, sekä

olemalla empaattinen. On myös tärkeää luottaa itseensä, tiimiin ja tehtäviin sitoutumiseen samoin kuin pysyä rauhallisena paineen alla. Pullan myös painottaa, että konflikteihin varautuminen, niiden huomaaminen ja niihin välittömästi puuttuminen on erittäin tärkeä osa onnistunutta virtuaalijohtajuutta.

2.2 Dialogisuus johtamisessa

Dialogia ja dialogisuutta paljon tutkinut William Isaacs (2011, s. 30–32) kuvailee dialogia yhdessä ajattelemiseksi, jossa pyritään saamaan dialogia käyvien ihmisten yhteinen älykkyyssosamäärä yhteiseen käyttöön. Työpaikalla tämä voisi esimerkiksi tarkoittaa sitä, että valjastetaan kaikkien tiimin jäsenten älykkyys ja käytetään tätä yhteenlaskettua älykkyyttä jonkin ongelman ratkaisemiseen. Dialogissa käytetään hyväksi ihmisten erilaisia kokemuksia asioista sekä heidän taitojaan, ja tämä johtaa siihen, että saadaan uusi ja syvempi ymmärrys asiasta (Heide, Johansson, Simonsson 2021, s. 134). Dialogia ei voi toteuttaa yksin eikä dialoginen johtaminen ole johtamistyyli, jota johtaja voi kohdistaa alaisiinsa, vaan dialogi on toiminta, jota ihmiset toteuttavat yhdessä. Dialogi ei myöskään onnistu jonkin ulkopuolisen tahon sääntöjä noudattamalla, vaan siihen tarvitaan vuorovaikutusta ihmisten välillä. Esihenkilö tai johtaja tarvitsee alaisiansa ja heidän panostaan dialogisuuden toteuttamiseen. Ilman dialogia ei myöskään ole dialogista johtajuutta.

Dialogisuutta voidaan kuvata vuorovaikutukseksi, jossa kaikki osapuolet kuuntelevat ja kunnioittavat kanssakeskustelijoita. Näin ilmaistuna dialogisuus kuulostaa normaalilta keskustelulta, mutta kun dialogisuus ja johtaminen yhdistetään, kysymykseksi saattaa nousta voiko dialogisuuteen yhdistää myös vallankäyttöä ja käskemistä, joita johtajat saattavat ajoittain tarvita ja käyttää (Alhanen ja muut, 2019). Alhasen ja muiden (2019) mukaan vallankäyttöä tulisi ajatella neutraalina asiana dialogisessa johtamisessa ja pitää sitä normaalina osana johtamista eikä tehdä siitä arvokysymystä. Dialogisuus ei siis poista vallankäyttöä esihenkilö-alais-suhteesta, vaan sen tarkoitus on sovittaa ihmisten valmiudet ja kyvyt yhteen yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Piha ja Poussa (2012,

s. 16) määrittelevät dialogin osapuolten väliseksi tasavertaiseksi vuoropuheluksi ja asettavat sen vastakkain mekaanisen tiedonkeräämisen sekä tutkimusten kanssa. Heidän mukaansa parempi vuoropuhelu työnantajien ja työntekijöiden kesken motivoi, innostaa ja tuottaa tulosta.

Vaikka dialogi ja keskustelu voidaan helposti arkikielessä mieltää samaksi asiaksi, on dialogilla ja keskustelulla olennaisia eroja. Isaacsin (2001, s. 56–64) mukaan keskustelussa ihmiset pitävät kiinni omista mielipiteistään ja puolustavat niitä. Keskusteluihin valmistaudutaan etukäteen ja niiden kulku on ennakoitavissa. Lähtökohtana on saada ennemminkin muutettua muiden osallistujien mielipiteet keskusteltavasta asiasta tai saada tukea omille mielipiteille, kuin haastaa omaa ajattelua ja synnyttää jotain uutta. Keskustelu ajautuu helposti umpikujaan osallistujien puolustaessa sokeasti omia mielipiteitään ja ajatuksiaan, vaikka keskustelun tarkoitus alun perin olisikin ollut löytää yhteinen sävel. Keskustelun päämääränä on päätöksenteko, kun taas dialogissa tarkoituksena on selvittää edessä olevaa valintaa ja valitsemaan oikea useiden vaihtoehtojen seasta tarkastelemalla vaihtoehtoja rinnakkain vastakkainasettelun sijaan. Dialogissa on tarkoitus saada uusia oivalluksia ja ravistella ihmisten ennakkokäsityksiä asioista.

Samoilla linjoilla on Peter Senge teoksessaan *The fifth discipline* (2006). Keskustelun tärkein päämäärä on voittaa, saada muut omalle puolelle, kun taas dialogin tavoitteena on oppiminen. Dialogin avulla voidaan poistaa kommunikaation esteitä ja kaventaa ihmisten välisiä kuiluja.

Jotta dialogissa voidaan onnistua, tarvitaan Isaacsin (2001, s. 96) mukaan neljä taitoa: kuuntelu, kunnioitus, odotus ja suora puhe. Näitä taitoja tarvitsevat sekä johtaja että alaiset, jotta dialogi onnistuisi ja toimisi toivotulla tavalla. Vaikka puhutaankin dialogisesta johtajuudesta ja johtamisesta, ei riitä, että johtajalla on nämä taidot hallussa, koska dialogi perustuu nimenomaan vuorovaikutukseen. Lisäksi näitä kaikkia

neljää taitoa voidaan käyttää, tai itseasiassa niitä tulisikin käyttää, kahdenkeskisen dialogin lisäksi myös ryhmässä käytävään keskusteluun.

Ensimmäisenä taitona Isaacs (2001, s. 96) mainitsee kuuntelun taidon. Molempien osapuolien pitää osata kuunnella toista. Isaacsin (2001, s. 98–115) tämä ei tarkoita vain sitä, että kuulee sanat, joita dialogin toinen osapuoli sanoo, vaan että ottaa ne myös vastaan ja sisäistää kuulemansa. On myös yhtä tärkeää kuunnella itseään ja seurata omia reaktioita kuin kuunnella mitä toisella on sanottavana, koska tämä auttaa välttämään hätiköityjen johtopäätösten tekemistä. Johtopäätökset puolestaan etenevät oletuksiin ja lopulta ajattelutapoihin, joita on jälkikäteen vaikea muuttaa. Onnistuneessa dialogissa tulisi nimenomaan välttää näihin omiin ajattelutapoihin jumittumista ja yrittää sen sijaan ymmärtää toisen osapuolen ajattelutapaa avoimin mielin ja ilman ennako-oletuksia.

Toinen dialogin onnistumisen kannalta tärkeä taito Isaacsin (2001, s. 122) mukaan on kunnioitus. Isaacs määrittelee kunnioituksen toisen ihmisen rajojen huomioon ottamiseksi (2001, s. 126). Hän kuitenkin huomauttaa, että rajojen huomioiminen ja suojeleminen ei tarkoita poisvetäytymistä tai välimatkan ottamista. Dialogissa onnistutaan, kun opitaan antamaan tilaa eriäville mielipiteille eikä yritetä muuttaa niitä, vaan ennemminkin miettiä mitä voidaan itse oppia niistä. (Isaacs 2001, s. 138–139).

Kolmas taito onnistuneessa dialogissa on odotus, jonka Isaacs (2001, s. 145) määrittelee suunnan vaihtamiseksi ja pysähtymiseksi. Siinä lykätään oman mielipiteen muodostamista ja annetaan aikaa muiden mielipiteiden herättämien oivallusten muodostumiselle. Tämä vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä, mutta Isaacsin mukaan se on edellytys toimivalle dialogille.

Neljäntenä taitona osana onnistunutta dialogia on suora puhe, joka Isaacsin (2001, s. 167–171) mukaan on kenties vaikeinta menestyksekkäässä dialogissa. Se vaatii sekä päättäväisyyttä ja uskoa siihen mitä puhuu, mutta myös kykyä osata suodattaa omaa puhetta ja valita tietoisesti se mitä sanoo ja se mitä jättää sanomatta.

Alhasen ja muiden (2019) mukaan dialogisuus perustuu luottamukseen ja avoimuuteen työyhteisössä. Luottamus on abstrakti käsite, jolle ei ole vain yhtä selitystä. Luottamusta on määritelty haluksi olla haavoittuvainen niiden ihmisten seurassa, joihin luottaa, ja olla riippuvainen heistä. Luottamuksen tilaan liittyy myös myönteisiä odotuksia muista ihmisistä ja heidän motiiveistaan. Lisäksi luottamus mahdollistaa yhteistyön niiden ihmisten kesken, jotka luottavat toisiinsa. (Costa, 2003, s. 606–607). Tämän kuvauksen mukaan luottamus on jotakin sellaista, joka on elintärkeää toimivalle työyhteisölle.

Etätyössä ja etäjohtamisessa on vähemmän, jos ollenkaan, luonnollisia kasvokkain tapahtuvia kanssakäymistilanteita, joten luottamusta täytyy rakentaa etäyhteyksin. Myös spontaanisuus usein puuttuu näistä kanssakäymistilanteista. Dialogisuuden luomiseen täytyy siis erikseen varata aikaa ja panostaa eri tavalla kuin jos kaikki työntekijät olisivat fyysisesti läsnä työpaikalla. Lisäksi täytyy varmistaa, että kaikki tiimin jäsenet ovat osana dialogisuuden rakentamista, varsinkin jos kyse on hybridimallisesta työskentelystä, jossa osa tiimin jäsenistä on välillä etätöissä ja välillä työpaikalla. Hybridityössä haasteeksi saattaa muodostua se, että jotkut tiimin jäsenet ovat aina etätöissä ja jotkut taas aina toimistolla, joten täytyy varmistua siitä, että kaikki työskentelypaikasta riippumatta huomioidaan ja otetaan mukaan dialogiin. Kuten Alhanen ja muut (2019) toteavat, dialogia ei voida kehittää muulla tavoin kuin dialogisesti. Vaarana hybridimallisissa on se, että dialogia edistetään vain niiden tiimiläisten kesken, jotka ovat samaan aikaan fyysisesti samassa paikassa. Tämän takia olisikin tärkeää, että tiimin jäsenet tapaavat toisiaan kasvotusten säännöllisesti, jotta eriarvoistumista ei pääsisi tapahtumaan.

Työyhteisöissä tapahtuu eri tyyliä dialogeja, sekä spontaaneja että tietoisesti johdettuja. Spontaanit ovat dialogeja, joita ei johdeta ulkoapäin millään tavalla, vaan ne tapahtuvat itsestään ihmisten välillä. Jos huomataan, että tällaista spontaania dialogia syntyy, ei siihen sitä kannata alkaa ohjailemaan, vaan sen annetaan kehittyä itseksensä.

rauhassa. Jos spontaaneja dialogeja ei ole, ja työyhteisöön halutaan dialogisuutta, tarvitaan dialogin johtamista. (Heikkilä ja Heikkilä, 2000, s. 186–187).

Heikkilän ja Heikkilän (2000, s.189–190) mukaan Dixon (1998) käyttää nimitystä fasilitaattori näiden tietoisesti johdettujen ja järjestäytyneiden dialogien johtajasta. Myös Senge (1990) huomioi fasilitaattorin tärkeyden dialogiprosessissa ja hänen mukaansa kyseessä on avustajan rooli, jolla on tärkeä merkitys prosessissa. Dixonin mukaansa fasilitaattorilla on useita tehtäviä dialogin ohjaamisessa:

- 1) Fasilitaattori on ryhmä assistentti, jonka tehtävänä on havaita ja ohjata niitä, jotka ottavat liikaa tilaa ryhmässä ja käyttävät liikaa yhteistä aikaa.
- 2) Fasilitaattori on ryhmän vartija, joka huolehtii siitä, etteivät ryhmän jäsenet aseta toisilleen tai itselleen psykologisia paineita, jotka mahdollisesti johtavat siihen, että ryhmän jäsenet vetäytyvät kuoreensa ja etsivät muiden hyväksyntää.
- 3) Fasilitaattorin tulee näyttää esimerkkiä reflektoinnista, sekä itsereflektoinnista että muiden jäsenten havainnoimisesta.
- 4) Fasilitaattorin täytyy ohjata jäseniä hyväksyttävään ja käyttökelpoiseen toimintaan dialogiprosessissa, esimerkiksi neuvomalla jäseniä puhumaan koko ryhmälle yksittäisten jäsenten sijaan.
- 5) Fasilitaattorin tulee toimia sillä tavalla kuin hän haluaa muiden ryhmän jäsenten toimivan. Tämä mahdollistaa sen, että hän voi sopivan tilaisuuden tullen lopettaa fasilitaattorina toimimisen.
- 6) Fasilitaattorin tärkeimpänä tehtävänä on luoda ilmapiiri, jossa kaikista, niin jäsenistä kuin asioistakin, huolehditaan tasavertaisesti.

Työorganisaatiossa- tai tiimissä fasilitaattorina tyypillisesti toimii esihenkilö, vaikka mikään ei estä tiimin muita jäseniä ottamasta tätä roolia, jos kyseiseltä henkilöltä löytyy tarvittavat ominaisuudet ja taidot fasilitaattorin tehtävään.

3 Motivaation tukeminen johtamisella

Tässä luvussa esitellään erilaisia motivaatioteorioita ja verrataan sisäistä ja ulkoista motivaatiota. Tässä tutkielmassa keskitytään lähinnä tutkimaan sitä, kuinka johtamisella voidaan tukea työntekijän sisäistä motivaatiota etätyössä. Ulkoisen motivaation tukeminen, esim. palkankorotus, tapahtuu samalla tavalla sekä etä- että lähityössä, joten ulkoinen motivaatio jätetään vähemmälle huomiolle tässä tutkielmassa. On kuitenkin tärkeää tiedostaa molempien olemassaolo ja ymmärtää kummankin syntytaapa. Martelan ja Jarenkon (2015, s.26) mukaan kaikki motivaatio olisikin tietystä mielessä sisäistä eikä motivaation alkuperän tunnistaminen ole niin tärkeää, vaan lähinnä sen tiedostaminen, että nämä motivaatiomuodot tuntuvat erilaisilta.

Sanan ”motivaatio” alkuperä (motivation) tulee latinankielisestä sanasta ”movere”, joka tarkoittaa liikkua (Encyclopedia 2023). Työmotivaatiota on tutkittu monen eri tutkijan toimesta vuosien saatossa ja työmotivaatioteorioissa on pääsääntöisesti käytetty pohjana erilaisia ihmisten motivaatiota tutkivia teorioita. Kaiken motivaation taustalla on ihmisten tarpeet ja niiden tyydyttyminen, puhutaan sitten työmotivaatiosta tai motivaatiosta ylipäätään. (Syvänen ja muut, 2015, s. 117). Pinder (1998) määrittelee työmotivaation ihmisen sisäisen ja ulkoisen tekijöiden järjestelmäksi, joka virittää tavoitteellista työkäyttäytymistä. Sillä on muoto, kesto, suunta ja voimakkuus. Pinderkin siis jakaa työmotivaation ulkoisista ja sisäisistä tekijöistä riippuviin tekijöihin, joihin syvennyttään tarkemmin myöhemmin.

Yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista on Abraham Maslow'n esittämä tarvehierarkia vuodelta 1943. Maslow'n teorian ydinajatuksena on, että ihmisen tarpeet ilmenevät tietystä järjestyksessä, ja alemman tason tarpeet tulee olla riittävällä tavalla tyydytetty ennen kuin voi siirtyä seuraavan tason tarpeisiin. Tarvehierarkia koostuu viidestä eri tasosta. Alimmalla tasolla ovat fysiologiset perustarpeet, toisella tasolla turvallisuuden tarpeet ja kolmannella sosiaaliset eli yhteenkuuluvuuden tarpeet. Työelämäkontekstissa fysiologisiin tarpeisiin kuuluvat esimerkiksi palkka ja muut edut, turvallisuuden tarpeisiin

esimerkiksi vakituinen työsuhde ja sosiaaliin tarpeisiin tunne siitä, että kuuluu työyhteisöön. Maslow kutsui näitä kolmea ensimmäistä tasoa puutemotiiveiksi.

Neljännellä tasolla ovat arvostuksen ja itsekunnioituksen tarpeet, jotka työelämässä tarkoittavat sitä, että ihmisillä on tarve saada muilta arvostusta työstään ja myös itse arvostaa ja olla ylpeä työstään. Ylimpänä tarvehierarkiassa viidennellä tasolla on itsensä toteuttamisen tarpeet, joihin esimerkiksi urakehitys ja uudet haasteet kuuluvat. Näitä kahta viimeisintä tarvetta Maslow piti kasvutarpeina. (Hyppänen, 2013, s. 41; Lämsä & Hautala, 2004, s. 82–83.)

Viitala ja Jylhä (2019, s.234) esittelevät Maslowin tarvehierarkiaan pohjautuvan listan tarpeista, jotka täytyvät olla tyydytetty, jotta saavutettaisiin hyvä työmotivaatio. Viitalan ja Jylhän (2019 s. 234) mukaan nämä tasot ovat:

- 1) fysiologinen taso
- 2) turvallisuuden taso
- 3) sosiaalinen taso
- 4) älyllisyys ja arvostus
- 5) itsensä kehittäminen ja toteuttaminen

Fysiologisella tasolla tarkoitetaan työympäristöä, työnantajapolitiikkaan ja työetuja- ja ehtoja. Etätyö tai mahdollisuus etätyöhön kuuluvat tähän tasoon. Työmotivaatiota voi näin ollen lisätä se, että työntekijä saa itse valita työntekopaikkansa. Se, että työntekijä pakotetaan tulemaan toimistolle, ei luultavasti ainakaan lisää työmotivaatiota. Turvallisuuden tasoon kuuluvat esimerkiksi luottamus, työturvallisuus- ja työhyvinvointi. Sosiaalisella tasolla tarpeet tulevat tyydytetyiksi, mikäli ihminen tuntee kuuluvansa joukkoon, tuntee olonsa hyväksytyksi ja välitetyksi. Sosiaaliseen tasoon kuuluu myös olennaisena osan vuorovaikutus ja sosiaaliset suhteet. Älyllisyyden ja arvostuksen tarpeisiin kuuluvat mm. se, että työn vaativuus ja osaaminen ovat tasapainossa. Lisäksi

ihmisen täytyy saada toteuttaa ja kehittää itseään sekä oppia uutta, jotta myös viimeinen taso saavutetaan.

Yksi motivaatiota tutkivista teorioista on johtamisessa laajasti käytetty Locken päämääräteoria. Se, kuten muutkin työmotivaation prosessiteoriat, pohjautuu kognitiiviseen psykologiaan ja siinä kiinnostuksen kohteena on tiedollisen ajattelu- ja päättelyprosessi (Lämsä & Hautala, 2005, s. 87–90). Sen mukaan päämäärät ovat tärkeä osa työmotivaatiota. Edvin Locke kehitti kyseisen teorian 1968 ja esitteli sen teoksessaan *Towards a Theory of Task Motivation and Incentives*. Locken päämääräteorian mukaan tavoitteet ovat niitä, jotka ajavat ihmisiä parempiin suorituksiin. Tavoitteet puolestaan ovat asetettu niiden arvojen mukaan, joita ihminen pitää itselleen tärkeinä. Locke ja Latham (1990) jalostivat päämääräteoriaa 1990-luvulla ja asettivat viisi pääperiaatetta tavoitteille:

1. Selkeys
2. Tarpeeksi haasteelliset tavoitteet
3. Sitoutuminen
4. Palautteen saaminen
5. Tehtävien oikea vaikeustaso

Tavoitteiden pitää olla haastavia ja selkeitä, jotta ne motivoisivat. Vaikka tavoitteet asetetaan korkealle, eivät ne saa kuitenkaan olla liian hankalasti toteutettavissa, koska se vaikuttaa negatiivisesti motivaatioon. Lisäksi on tärkeää, että ihmiset sitoutuvat tavoitteiden saavuttamiseen ja saavat jatkuvaa palautetta. (Lämsä & Hautala, 2005, s. 89). Päämääräteoriaa on kritisoitu siitä, että se ei selitä miksi päämäärät motivoivat ihmisiä. (Lämsä & Hautala, 2005, s. 90).

3.1 Ulkoinen motivaatio

Kuten jo aiemmin mainittiin, motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio syntyy työn ulkoisista tekijöistä, kuten esimerkiksi palkasta ja työolosuhteista. Useimmat meistä käyvät töissä, jotta saisivat palkkaa, joka puolestaan mahdollistaa tarpeiden tyydyttämisen fysiologisella ja turvallisuuden tasoilla. Etätöskentelyssä esimerkkinä voidaan mainita työmatkojen poisjääminen, joka saattaa olla merkittävä tekijä työmotivaation kannalta, varsinkin jos työmatka on pitkä.

Martelan ja Jarenkon (2015, s. 25) mukaan perinteinen käskyttämiseen perustuva johtamistyyli nojaa ulkoiseen motivaatioon ja käyttää palkkiota tai rangaistusta motivaatiokeinona. Myös McGregorin kuuluisa X- ja Y-teoria, joka esitellään myöhemmin tässä luvussa, pohjautuu nimenomaan sisäisen ja ulkoisen motivaation eroihin ja niiden hyödyntämiseen ihmisten johtamisessa.

Martela ja Jarenko (2014) ovat esitelleet sisäisen ja ulkoisen motivaation keskeisimpiä eroja.

Taulukko 1. Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia (Martela & Jarenko, 2014, s. 17)

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Reaktiivista	Proaktiivista
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Kuluttavaa	Energisoivaa
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
”Keppi ja porkkana”	”Leikki”

Martela ja Jarenkon (2015, s. 25) mukaan ulkoinen motivaatio on reaktiivista eli siinä tehdään asioita jonkin ulkopuolelta tulevan voiman ”pakottamana” eikä sen takia, että olisi itse innostunut tai kiinnostunut tehtävästä asiasta. Siinä ihminen tekee asioita rangaistuksen välttämiseksi tai palkinnon saavuttamiseksi eli kepin pelossa tai porkkanan toivossa. Tämä kuormittaa ihmistä enemmän kuin sisäisen motivaation ajamana tehdyt asiat. Siinä ihminen tekee asioita sen takia, että ne innostavat ja tuntuvat merkityksellisiltä ja arvokkailta. Sisäinen motivaatio on proaktiivista ja antaa energiaa eikä kuormita samalla tavalla kuin ulkoisen motivaation ajaman tehdyt asiat.

Martela ja Jarenko (2015, s. 25–26) kuitenkin myöntävät, että tosielämässä ja työssä sisäinen ja ulkoinen motivaatio usein sekoittuvat. Ihmiset tekevät työtä ansaitakseen rahaa, mutta kiinnostus omaa työtä kohtaan ja sen arvostaminen ovat myös tärkeitä.

Motivaatiota ja sen syntymekanismia tutkittaessa on myös tärkeää huomioida, että työmotivaatioon vaikuttaa koko tiimin tai työyhteisön yhteishenki sekä jäsenten väliset suhteet. Tekijät, jotka motivoivat koko tiimiä, voivat usein olla eri tekijöitä kuin yksilöitä motivoivat tekijät. Tämä takia tulisikin tutkia työmotivaatiota tiimin näkökulmasta, mikäli halutaan selvittää tietyn organisaation työryhmän tai tiimin työmotivaatiota eikä vain keskittyä yksilöä motivoiviin tekijöihin. (Lämsä & Hautala, 2005, s. 80.)

3.2 Sisäinen motivaatio

Erityispiirteidensä lisäksi sisäinen ja ulkoinen motivaatio eroavat toisistaan myös syntymekanismiensa perusteella. Sisäinen motivaatio on ihmisen itsensä luoma eikä siihen vaikuta ulkoiset tekijät, kuten palkkio tai rangaistus. Voidaan siis todeta, että esimerkiksi sillä, että työntekijä saa palkankorotuksen, ei ole merkitystä työntekijän sisäiseen motivaatioon, vaan ainoastaan ulkoiseen motivaatioon. Tämän teorian mukaan myöskään työntekijän ”rankaisemisella” kuten vaikkapa esimerkiksi jo saavutettujen etujen poistamisella ei siten olisi merkitystä työntekijän sisäiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio syntyy ihmisen sisäisestä työnsä arvostamisesta.

Sisäisen motivaatio voidaan jakaa vielä kahteen eri motivaation muotoon; sisäsyntyiseen motivaatioon ja sisäistettyyn motivaatioon: Sisäsyntyinen motivaatio on motivaation muodoista vahvin. Se on jo itsessään nautinnollista. Luonteeltaan se on kuitenkin häilyvämpää kuin sisäistetty motivaatio ja se takia sisäistetty motivaatio on tärkeää pitkäjänteisessä suorittamisessa. Sisäistetty motivaatio muodostuu ihmisen omien arvojen pohjalta ja kytkeytyy hänen päämääriinsä, jotka työelämässä usein annetaan työntekijälle valmiina. (Martela & Jarenko 2014, s. 14–15.) Sen takia sisäistetyyn motivaation käsitettä on mielenkiintoista tutkia nimenomaan työmotivaation yhteydessä.

3.3 Teoria X ja Y

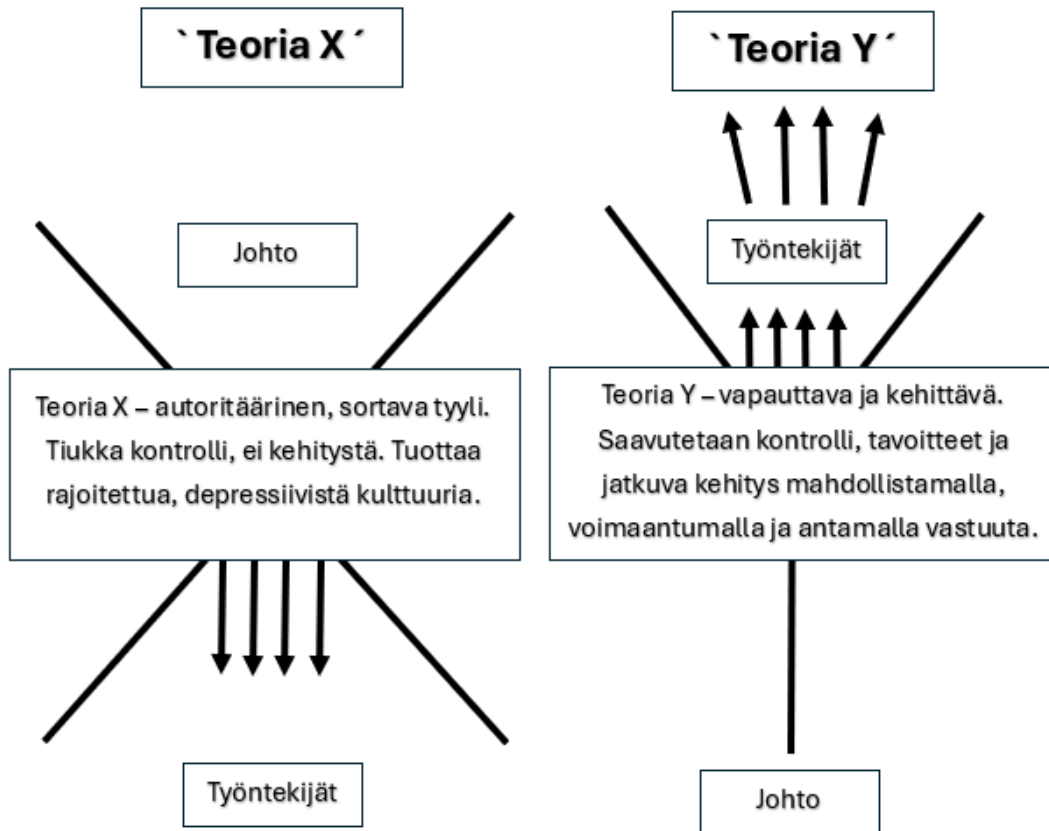
Douglas McGregor esitteli teoksessaan ”The Human side of Enterprise”, joka on alun perin julkaistu jo 1960-luvulla, teorian X ja Y, jotka kuvaavat kahta vastakkaista motivaatio- ja johtamistyyliä. X- ja Y-teoria kuvastaakin hyvin ulkoisen ja sisäisen motivaation eroja, jotka jo aiemminkin esiteltiin.

McGregorin (2000, s.7–12) teorian mukaan on olemassa kahdenlaisia työntekijöitä, joihin sovelletaan eri johtamistyyliä sen mukaan mikä heitä motivoi. Alla olevassa kuvioissa on havainnollistettu molemmat johtamistyyliä McGregorin mukaan. McGregor on nimennyt teorian X- ja Y-teorioiksi. Teoksen julkaisuaikaan, 1960-luvulla, X-teorian mukainen vahvasti kontrollin ohjautuva johtamistyyli, oli vallitseva, perinteinen johtamistyyli. Y-teorian johtamistyyli puolestaan edusti modernimpaa ja vapaampaa tyyliä.

X-teorian mukaan työntekijöillä motivaatio on ulkoista eli heitä motivoi pääasiassa palkkio. Tämän teorian ihmiskäsitys pohjautuu siihen, että työntekijät ovat luonnostaan laiskoja ja tekevät vain sen mitä on pakko, mutta eivät mitään ylimääräistä. He välttelevät vastuuta eivätkä pidä muutoksista. He eivät myöskään ole kunnianhimoisia ja he haluavat, että joku sanoo heille mitä heidän pitää tehdä. Tämän takia heitä myös

johdetaan autoritäärisesti ja työntekoa valvotaan tiukasti. Tämä johtamistapa ei kehitä työntekijöitä, vaan tavoite on, että määrätyt työtehtävät tulevat tehdyiksi johdon valvonnan alaisena (McGregor, 2000, s. 7–8).

Y-teorian mukaan työntekijät ovat sisäisesti motivoituneita eli heitä motivoi innostus työhön ja itsensä kehittämiseen. Johtamistapa Y-teoriassa on vapaampi ja siinä johtaja luottaa siihen, että työntekijät hoitavat työtehtävänsä ilman jatkuvaa valvomista, koska he ovat kiinnostuneita työstään ja innostuvat haasteista (McGregor, 2000, s. 11–12). Y-teoria esittää työntekijät itseohjautuvina henkilöinä, jotka pystyvät itse kontrolloimaan itseänsä, kun taas X-teorian mukaan työntekijät eivät itse pysty hallitsemaan käyttäytymistään, vaan kontrollin ja ohjauksen täytyy tulla ulkopuolelta (McGregor 2000, s. 12). Vaikka X-teorian mukaan työntekijöitä motivoi ulkoiset motivaatiotekijät ja Y-teorian mukaan sisäiset motivaatiotekijät, tosiasiasa jako ei ole näin mustavalkoista, vaan usein työntekijöitä ajaa eteenpäin sekä ulkoiset että sisäiset motivaatiotekijät samaan aikaan.



Kuvio 1. X- ja Y-teoria (McGregor 1960).

Y-teorian mukainen johtamistapa perustuu dialogisuuteen, jossa työntekijää kuunnellaan ja luotetaan siihen, että työntekijät hoitavat työnsä ilman tiukkaa kontrollia, koska ovat kiinnostuneita siitä mitä tekevät ja haluavat kehittää itseään. X-teorian mukaan johtajat määräävät ja alaiset tottelevat, eikä dialogisuudelle ole tässä tilaa eikä myöskään tarvetta. X-teoria pohjautuu siihen olettamukseen, että työntekijät tekevät ainoastaan sen mitä on pakko eivätkä ole kiinnostuneita työtehtävistään tai itsensä kehittämisestä.

3.4 Leader-Member Exchange (LMX-teoria)

Kun tarkastellaan johtamisen vaikutusta motivaatioon, tarjoaa jo aiemminkin mainittu Leader-Member Exchange -teoria eli johtaja-alaisuuden vaihdannan teoria tärkeitä näkökulmia johtajan ja johdettavan väliseen suhteeseen ja vuorovaikutukseen. Siinä myös alainen on aktiivinen toimija johtajan ja alaisen välisessä suhteessa, ja ominaista tälle prosessille on se, että alainen vaikuttaa myös johtajaan eikä vain toisinpäin. (Northouse, 2016, s. 6.) Kyseessä on siis vuorovaikutus heidän välillään missä molempien toiminta vaikuttaa toiseen. Perinteisestihän on mietitty, että ainoastaan johtaja voi vaikuttaa toimillaan alaisiinsa. LMX-teoriassa painotetaan nimenomaan johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutuksen tärkeyttä.

Teoria kuvailee eri tasoisten suhteiden syntymistä ja suhteiden laatua johtajan ja johdettavan välillä. Suhteet syntyvät vuorovaikutuksesta ja ne voidaan luokitella ryhmän sisäisiksi suhteiksi tai ryhmän ulkoisiksi suhteiksi ja kumpienkin suhteiden perustana on kunnioitus, luottamus ja vastavuoroisuuden periaate. Ulkoisten suhteiden ryhmä määrittyy muodollisten suhteiden ja työnkuvien mukaan. Sisäiseen ryhmään kuuluu johdettavat, jotka ovat "ansainneet" paikkansa eli osoittaneet kiinnostusta työtään kohtaan ja kantaneet vastuuta. Sisäiseen ryhmään kuuluvat saavat enemmän huomiota johtajaltaan ja johtaja jakaa heille myös muita enemmän tietoa ja valtaa. Johtajan ja johdettavan välinen suhde määrää sen kumpaan ryhmään johdettava sijoittuu. (Kalliomaa & Kettunen 2010, s. 26.)

LMX-teoria korostaa sitä miten tärkeää on huomioida organisaation sisäiset ja ulkoiset ryhmät, koska tavoitteiden saavuttamisessa on eroja näiden kahden ryhmän välillä. Sisäisissä ryhmässä, jotka työskentelevät johtajan kanssa, ryhmän jäsenet eli alaiset ovat halukkaita tekemään enemmän kuin mitä heidän työtehtäviinsä ja työnkuvaansa kuuluu. He ovat omistautuneita työlle ja etsivät innovatiivisia ratkaisuja päästäkseen asetettuihin tavoitteisiin. Tästä palkintona johtajat tarjoavat heille enemmän mahdollisuuksia, tukea ja vastuuta. Ulkoisten ryhmien jäsenet, joissa johtaja ei ole vuorovaikutuksessa jäsenten kanssa, puolestaan tekevät vain sen mitä heidän työnkuvaansa kuuluu ilman ylimääräisiä

ponnisteluja. Tästä johtuen he eivät myöskään saa johtajalta erityishuomiota eikä heitä palkita. Huomioitavaa tässä on se, että johtaja kuitenkin kohtelee kummankin ryhmän jäseniä muodollisesti oikeudenmukaisesti ja sopimuksen mukaan. (Northouse, 2013, s. 168–169.)

Voidaan siis todeta, että LMX-teorian mukaan sisäisen ryhmän jäsenillä on enemmän työmotivaatiota kuin ulkoisen ryhmän jäsenillä johtuen johtajan ja alaisten välisestä suhteesta. Kärjistettynä voidaan ajatella, että LMX-teorian mukaan dialogisuus johtamisessa lisää alaisten työmotivaatiota. Esihenkilön ja alaisen välinen suhde ja hyvä keskusteluyhteys kertovat toimivasta vuorovaikutuksesta ja sitäkin dialogisuus on, vaikuttamista puolin ja toisin.

4 Etätyö ja sen johtaminen

Tässä tutkimuksessa käytetään termiä etätyö, vaikka suurin osa haastateltavista henkilöistä tekee tai johtaa itseasiassa hybridityötä. Etätyö -termin käyttöä voidaan tässä perustella sillä, että se on useimmille käsitteenä tutumpi kuin hybridityö ja etätyö -termiä myös käytetään huomattavasti enemmän kuin hybridityötä. Myös se seikka, että tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan etänä tehtävän työn ja johtamisen tutkimiseen, tukee etätyö-termin käyttöä hybridityö-termin sijaan.

Työterveyslaitoksen (2023) mukaan onnistunut etätyö edellyttää, että työntekijän esihenkilön ja työnantajan välillä vallitsee luottamus, ja että johtaminen ja työkuultuuri perustuvat nimenomaan luottamukseen kontrollon sijaan. Lisäksi etätyön onnistuminen vaatii yhteistä suunnittelua ja sopimista sekä sitä, että työntekijän itsenäistä työtä tuetaan johdon toimesta. Etätyön yhteydessä puhutaan myös käsitteestä monipaikkaisuus, joka tarkoittaa mahdollisuutta työskennellä useammassa paikassa, ei pelkästään kotona tai työpaikalla, vaan esimerkiksi asiakkaan tai yhteistyökumppanin tiloissa.

4.1 Etätyöstä sopiminen

Etätyön ominaisuuksiin kuuluu se, että siitä on etukäteen sovittu työnantajan kanssa joko kirjallisesti tai suullisesti. Monilla työpaikoilla on yhteisesti sovitut säännöt etätyöskentelylle. Työntekijä ei siis voi itse päättää, että tekee työtä itse valitsemassaan paikassa, mikäli tämä ei sovi työnantajalle tai on muutoin vastoin organisaation ohjeistusta.

Työnantajalla on työnjohto-oikeus ja työnantaja saa päättää missä työ suoritetaan, koska työnantajalla on oikeus valvoa työntekijää työaikana. Työsopimuksessa voidaan sopia erikseen asioista, jotka rajoittavat työnantajan työnjohto-oikeutta. (Työsuojeluhallinto 2023). Etätyö on yksi näistä asioista, joissa työnantajan työnjohto-oikeutta rajoitetaan. Siinä työnantajalle ei ole samanlaista mahdollisuutta valvoa työntekijän työntekoa kuin

työpaikalla. Valvonnan puutteen takia etätyössä korostuukin työnantajan ja esihenkilön välinen luottamus. Etätyössä on myös tärkeää, että työntekijä osaa itse johtaa työtään ja huolehtia työhyvinvoinnistaan, joka lähityössä voidaan ajatella olevan enemmän työnantajan vastuulla. (Työsuojeluhallinto 2023).

Pandemian alkaessa etätöihin siirryttiin erittäin nopealla aikataululla, ja koska kyseessä oli poikkeustilanne, ei työsopimuksia alettu muokkaamaan ja lisäämään lausekkeita etätöistä. Etätöihin siirtyminen sovittiin suullisesti monilla työpaikoilla ja tämä voi aiheuttaa ongelmia jatkossa, kun organisaatiot haluavat tuoda työntekijät takaisin työpaikoille, mutta työntekijät haluavat, ainakin osittain, jatkaa etänä työskentelyä. Tämän takia olisikin tärkeää sopia kirjallisesti etätöistä. Lainsäädännössä ei ainakaan tällä hetkellä vielä tunneta termiä *etätyö*, joten senkin takia olisi tärkeää kirjata työsopimukseen, milloin etätyötä voi tehdä ja kuinka paljon. Lisäksi olisi hyvä sopia tietoturvaan liittyvistä asioista ja siitä, kuinka toimitaan häiriötilanteissa, esimerkiksi internetyhteyden katketessa. Ristiriitatilanteet voidaan ratkaista helpommin, kun asioista on sovittu kirjallisesti. Etätyöhön sovelletaan työsopimuslakia, työaikalakia ja työturvallisuuslakia, mutta koska kyseisissä laeissa ei ole erikseen otettu huomioon etätyötä, riitatilanteissa näitäkin lakeja voidaan tulkita eri tavalla liittyen nimenomaan etätyöhön. (Työsuojeluhallinto 2023).

4.2 Etätyön johtaminen

Puhuttaessa etäjohtamisesta, esiin nousee kysymys, että onko etäjohtamisessa kyse siitä, että johdetaan etänä ts. johtaja on eri paikassa kuin johdettavat vai siitä, että johdetaan etänä tehtävää työtä. Tämä kappale on otsikoitu ”Etätyön johtaminen”, koska tarkoitus on tarkastella nimenomaan sitä, vaikkakin etäjohtaminen on käsitteenä ehkäpä hieman laajempi ja se antaa enemmän tilaa eri tulkinnoille asiasta. Salin ja Koponen (2023, s. 545) käyttävät käsiteanalyysissään termiä ”etäjohtaminen”, mutta toteavat myös, että puhuttaessa etäjohtamisesta, ei oikeastaan tiedetä mistä tarkalleen ottaen puhutaan, koska käsitteiden käyttö ei ole vielä vakiintunut kirjallisuudessa.

Salinin ja Kopsen (2023, s. 545) mukaan etäjohtamiseen liittyy monia eri lähikäsitteitä. Näitä käsitteitä ovat mm. virtuaalinen johtaminen, digitaalinen johtaminen, hybridijohtaminen, hybridityön johtaminen, teknologiavälitteinen johtaminen ja tietokonevälitteinen johtaminen. Koska näitä lähikäsitteitä on niin monta ja niitä käytetään vaihtelevasti, Salin ja Koponen kokivat tarpeelliseksi tehdä etäjohtamisesta käsiteanalyysin, jota on käytetty tässäkin tutkielmassa apuna, kun tarkastellaan mitä etäjohtaminen oikeastaan on.

Etäjohtaminen on etätyön ja hybridityön johtamista. Siinä esihenkilö ei tapaa työntekijöitä päivittäin eikä edes välttämättä viikoittain tai kuukausittain (Vilkman, 2016, s. 11). Varsinkin monikansallisissa yrityksissä, jossa tiimit saattavat koostua eri maissa työskentelevistä henkilöistä, on yleistä, että esihenkilö tai muutkaan tiimin jäsenet eivät tapaa toisiaan kasvotusten säännöllisesti.

Vilkmanin (2016, s. 11) mukaan etäjohtamisessa tärkeää on esihenkilön ja tiimin kyky hyödyntää tietoa- ja viestintäteknologioita sekä hyvä ihmisten johtamisen taito. Ei voida myöskään olettaa, että vanhat johtamistavat toimisivat sellaisenaan etäjohtamisessa, vaan tarvitaan uusia johtamiskäytäntöjä, joita on tärkeää kokeilla ja niistä on hyvä keskustella tiimissä tai organisaatiossa.

Salin ja Koponen (2023, s. 549-550) keräsivät aineistoa käsiteanalyysiaan varten. Keräämästään aineistosta he tunnistivat seitsemän etäjohtamisen määritelmää, joissa etäjohtamista voidaan määritellä joko 1) sosiaalisena vaikuttamisprosessina, 2) etäjohtamisen olosuhteina, tai 3) etäjohtamisosaamisena.

Analyysin mukaan Avolion ja muut (2000; 2014) sekä Roman ja muut (2019) määrittelevät etäjohtamisen sosiaalisena vaikuttamisprosessina, jossa käytetään tieto- ja viestintäteknologioita. Vaikuttamisprosessin tarkoituksena on muuttaa vastapuolen ajattelua, asenteita ja käyttäytymistä sekä suorituskykyä. Belitskin ja Livesagen (2019) määritelmä kuuluu samaan kategoriaan Avolionin ja muiden määritelmän kanssa. He

painottavat sosiaalisen vaikutusprosessin lisäksi teknologiaa ja organisaation ulkopuolisia tahoja sekä prosessin dynaamisuutta.

Sosiaalisen vaikuttamisprosessin lisäksi Avolion ja muut (2009) määrittelevät etäjohtamisen olosuhteiden kautta. Heidän mukaansa etäjohtamisesta voidaan puhua, kun vuorovaikutus tapahtuu ihmisten kesken digitaalisesti sen takia, että ihmiset ovat maantieteellisesti eri paikoissa. Digitaalisuus mahdollistaa etäjohtamisen. Etätyötä on toki ollut ennen digiaikakauttakkin, mutta paljon pienemmissä määrin. Silloin etätyö on rajoittunut tiettyihin ammattiryhmiin, esim. myyjiin, jotka kiertävät asiakkaiden luona ja työ on ollut ns. liikkuvaa työtä eli huomattavasti erilaisempaa kuin esimerkiksi tässä tutkielmassa haastateltavana olevien työ.

Viimeisenä määritelmänä käsiteanalyysin mukaan on etäjohtamisosaaminen, joiden mukaan mm. Roman ja muut sekä Van Wart ja muut ovat tulkinneet etäjohtamista. Määritelmä korostaa yksilön etäjohtamisosaamista ja siinä painotetaan johtajan tieto- ja viestintäteknologista osaamista ja oikean viestintätavan valitsemista.

Edellä mainittujen määritelmien lisäksi Salin ja Koponen (2023, s. 550) tunnistavat analyysissään yhteensä viisi piirrettä, jotka ovat ominaisia etäjohtamiselle:

- 1) hajautettu organisaatio
- 2) tieto- ja viestintäteknologiat organisaatiossa
- 3) virtuaalitiimien johtaminen
- 4) viestinnän korostuminen
- 5) etäjohtamisosaaminen

Hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, jossa työpaikka, työaika, vuorovaikutus ja moninaisuus on hajautunut. Hajautettu organisaatio on nykyään enemmän sääntö kuin poikkeus, niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. Tieto- ja

viestintäteknologisilla ratkaisuilla organisaatioissa viitataan siihen, että etäjohtajilla on vastuu näiden teknologioiden valinnasta ja siitä että he käyttävät näitä ratkaisuja esimerkiksi työtehtävien jakamisessa ja seurannassa. Virtuaalitiimin johtamisella viitataan siihen, että etäjohtajat toimivat usein virtuaalitiimien vastuullisina johtajina. Heidän tehtävänä on rakentaa luottamusta tiimin jäsenten välillä, huolehtia tehokkaasta digitaalisesta viestinnästä ja heidän vastuullaan on myös suorituskyvystä huolehtiminen ja optimaalinen johtamistyyli. Viestinnän korostuminen tarkoittaa sekä digitaalisen että kasvokkain tapahtuvan viestinnän tehokkuuteen ja yhdistämiseen johtamisessa. Etäjohtamisosaamisella tarkoitetaan nimensä mukaisesti johtajan erityistä etäjohtamisosaamista. Näitä taitoja ovat etäviestintätaidot, etäsosiaaliset taidot, teknologiset taidot, virtuaalitiimin rakentaminen, etäluotettavuus sekä etämuutosjohtaminen. Lisäksi siihen kuuluu vuorovaikutusosaaminen.

Käsiteanalyysinsä pohjalta Salin ja Koponen (2023, s. 556) ovat luoneet oman määritelmänsä etäjohtamiselle: *Etäjohtaminen on yksilöiden ja virtuaalitiimien johtamista hajautetuissa organisaatioissa tieto- ja viestintäteknologioiden tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen käytön avulla. Etäjohtaminen on sosiaalinen vaikuttamisprosessi, jossa etäjohtaja yhdistää johtamisen ja johtajuuden funktioita sekä kasvokkaista ja digitaalista viestintää. Etäjohtaminen vaatii johtajalta vuorovaikutusosaamista sekä erityistä etäjohtamisosaamista.*

4.3 Etäjohtamisen kompetenssit

Van Wart ja muut (2019) ovat rakentaneet mallin, jossa esitellään etäjohtamisen kuusi kompetenssia eli niitä taitoja, joita heidän mukaansa etäjohtamisessa tarvitaan. Näitä ovat viestintäkompetenssit, sosiaaliset kompetenssit, tiiminrakennuskompetenssit, muutosjohtamisen kompetenssit, teknologiset kompetenssit ja luottamuksen kompetenssit. Näihin kaikkiin kuuteen kompetenssiin voisi laittaa etuliitteen *-etä*, koska niissä tarkastellaan nimenomaan näitä taitoja etäjohtamisen näkökulmasta katsottuna.

Alla olevassa taulukossa esitellään tarkemmin jokainen kompetenssi. Taulukkoon on lisätty myös alaisten kompetenssit, joita heidän voidaan ajatella tarvitsevan etätyössä osana dialogista johtamista, johon siis nimensäkin mukaisesti kuuluu vuorovaikutus. Tämän takia taulukkoon on lisätty myös alaisten taidot, joita Van Wartin alkuperäisessä taulukossa ei ole. Taulukossa on enemmän johtajan kuin alaisten kompetensseja, koska vaikka dialogisessa johtajuudessa on kyse vuorovaikutuksesta, on johtajalla viime kädessä vastuu tiiminsä toiminnasta ja tuloksista, ja vaikka kyseessä on dialoginen johtaminen, johtaja ohjaa tiiminsä työtä. Sen takia voidaan johtajalta myös vaatia enemmän osaamista kuin johdettavilta.

Taulukko 2. Etäjohtamisen kompetenssit (mukaillen Van Wart ja muut, 2019, s. 92–93).

Kompetenssit	Kuvaus johtajan kompetenssista	Kuvaus alaisen kompetenssista
Viestintäkompetenssi	<p>Osoo kommunikoida selkeästi ja jäsennellysti digitaalisissa kanavissa ja ottaa palautetta vastaan.</p> <p>Osoo välttää turhaa viestintää ja hallita viestintävirtaa. Välttää virheellistä viestintää, sekä tahallista että tahatonta Tiedon suodatus, kun sitä on liikaa tai se on monimutkaista. Tämä kuormittaa työntekijöitä.</p>	<p>Osoo kommunikoida selkeästi ja jäsennellysti digitaalisissa kanavissa ja antaa palautetta tarvittaessa.</p> <p>Osoo välttää turhaa viestintää ja hallita viestintävirtaa. Välttää virheellistä viestintää, sekä tahallista että tahatonta.</p> <p>Osoo myös suodattaa tietoa ja tiedostaa mikä on oleellista tietoa työn kannalta ja mikä ei.</p>

<p>Sosiaalinen kompetenssi</p>	<p>Varmistaa, että kaikki työntekijät saavat aika ajoin heille räätälöityä viestintää.</p> <p>Osoo käyttää monipuolisesti eri kanavia viestinnässä, kuten kasvokkain tapaamisia, puhelinkeskusteluja ja virtuaalivotteluja, kun se on tarkoituksenmukaista.</p> <p>Varmistaa, että tiimi käyttää vuorovaikutusmenetelmiä, jotka ovat vankkoja ja osallistavia.</p>	<p>Osoo käyttää monipuolisesti eri kanavia viestinnässä, kuten kasvokkain tapaamisia, puhelinkeskusteluja ja virtuaalivotteluja, kun se on tarkoituksenmukaista.</p> <p>Osoo aktiivisesti keskusteluihin myös digitaalisessa ympäristössä.</p>
<p>Tiimirakennuskompetenssi</p>	<p>Varmistaa, että tiimirakennus tapahtuu virtuaalitiimeissä ja että uusilla tiimeillä on tutustumisaktiviteetteja ja uudet tiimin jäsenet esitellään ja integroidaan tiimiin.</p> <p>Varmistaa, että tiimi ymmärtää aidosti työnsä tarkoituksen. Rohkaisee tiimin jäseniä aika ajoin.</p> <p>Varmistaa, että kaikki virtuaalitiimin jäsenet ovat vastuussa osallistumisestaan ja oman työpanoksena antamisesta tiimin toimintaan.</p> <p>Sen varmistaminen, että virtuaalitiimin jäsenet saavat yhtä paljon tunnustusta, palkitsemista ja mahdollisuuksia kehittää itseään kuin työpaikalla fyysisesti ovat tiimin jäsenet.</p>	<p>Antaa oma panos tiimirakennuksessa huomioimalla muut tiimin jäsenet, varsinkin uudet.</p> <p>Kaikilla tiimin jäsenillä on vastuu osallistumisestaan tiimin toimintaan. Ei laiteta kaikkea vastuuta esihenkilölle.</p> <p>Tunnustuksen antaminen muille tiimin jäsenille, myös esihenkilölle.</p> <p>Huomioida myös etänä työskentelevät tiimin jäsenet.</p>

Muutosjohtamisen kompetenssi	Muutoksen johtaminen: Ennakkosuunnittelun, toteutuksen seurannan ja teknologian käytön jalostuksen avulla toteutettu.	Olla aktiivisesti osana muutoksen suunnittelua ja toteutusta.
Teknologinen kompetenssi	<p>Olla ajan tasalla työn kannalta olennaisista uusista teknologioista. Seurata kehitystä ja vertailla eri ratkaisuja.</p> <p>Varmistaa, että käytössä on optimaalisimmat ratkaisut kustannukset huomioiden.</p> <p>Perinteisten ja virtuaalimenetelmien yhdistäminen ja hyödyntäminen.</p> <p>Teknologinen tietotaito: Riittävät taidot häiriötilanteiden selvittämiseen ajoissa, joko itsenäisesti tai asiantuntijoiden avulla. Osaa tukea muita teknologisissa häiriötilanteissa tai alisuoriutumistilanteissa.</p> <p>Tietoturva: Taata tietojen turvallinen tallentaminen yksityisyyden suojaamiseksi. Tarkkaavainen hakkeroinnin ja tietoturvaloukkausten varalta.</p>	<p>Olla ajan tasalla työn kannalta olennaisista uusista teknologioista.</p> <p>Perinteisten ja virtuaalimenetelmien yhdistäminen ja hyödyntäminen.</p> <p>Teknologinen tietotaito: Riittävät taidot häiriötilanteiden selvittämiseen ajoissa, joko itsenäisesti tai asiantuntijoiden avulla.</p> <p>Tietoturva: Osaa omalta osaltaan varmistaa, että työskentelee ohjeiden mukaisesti. Tarkkaavainen hakkeroinnin ja tietoturvaloukkausten varalta.</p>
Luottamuskompetenssi	<p>Luotettavuus virtuaalisessa ympäristössä: Luottamuksen ilmapiirin luominen olemalla rehellinen, johdonmukainen ja oikeudenmukainen.</p> <p>Työn ja vapaa-ajan tasapaino: Ei salli virtuaalisten</p>	<p>Luotettavuus virtuaalisessa ympäristössä: Luottamuksen ilmapiirin luominen olemalla rehellinen, johdonmukainen ja oikeudenmukainen.</p>

	<p>teknologioiden tunkeutua vapaa-ajalle. Sen varmistaminen, että asiakkaiden vaatimukset nopeaan reagointiin eivät kuormita liikaa työntekijöitä.</p> <p>Monimuotoisuuden johtaminen: Varmistaa, että monimuotoisuutta tuetaan sekä virtuaaliympäristössä että kasvokkaisen tapahtuvassa työskentelyssä.</p>	<p>Antaa rehellistä palautetta esihenkilölle.</p> <p>Työn ja vapaa-ajan tasapaino: Ei salli virtuaalisten teknologioiden tunkeutua vapaa-ajalle.</p>
--	---	--

5 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esitellään tutkielman toteuttamistapaa ja sitä minkä takia päädyttiin suorittamaan aineiston keräys haastatteluilla. Lisäksi esitellään laadullista tutkimusta sekä puolistrukturoitua teemahaastattelua.

5.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimusmenetelmät voidaan karkeasti jakaa kvalitatiivisiin eli laadullisiin ja kvantitatiivisiin eli määrällisiin menetelmiin (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 19.) Tähän tutkielmaan valittiin menetelmäksi laadullinen tutkimusmenetelmä, tarkemmin rajattuna haastattelu, koska tämän tutkielman tarkoitus on saada tietoa ihmisten subjektiivisista kokemuksista liittyen etätyöhön, sen johtamiseen ja motivaatioon etätyössä. Dialogi haastateltavan ja haastattelijan välillä on avainasemassa, kun yritetään saada tietoa siitä, miten haastateltava on kokenut tutkimuksen kohteena olevat ilmiöt ja asiat (Hirsijärvi & Hurme, 2001, s. 48–49).

Alasuutari (1999, s.39–41) erottaa kaksi vaihetta laadullisessa analyysissä. Ne ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoitusten ratkaiseminen. Analyysia tehdessä nämä tosin nivoutuvat yhteen. Havaintojen pelkistämässä ja yhdistämässä aineistoa tarkastellaan vain yhdestä ja tietystä teoreettismetodologisesta näkökulmasta. Havaintojen pelkistämässä huomio suunnataan siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen kannalta olennaista. Havaintojen yhdistämässä yritetään etsiä havaintoja yhdistävä nimittäjä tai sääntö. Aineiston ajatellaan koostuvan samanlaisista esimerkeistä eli lähtökohtana on se, että aineistossa, esimerkiksi haastatteluissa, tulee esille samanlaisia asioita. Arvoitusten ratkaiseminen, jota myös kutsutaan tulosten tulkinnaksi laadullisessa tutkimuksessa puolestaan tarkoittaa sitä, kun havaintoja verrataan muihin tutkimuksiin ja teoreettiseen viitekehykseen ja selitetään tätä.

5.2 Puolistrukturoitu teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Haastattelut voidaan jakaa kolmeen tyyppiin: strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu sekä strukturoimaton haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa eli lomakehaastattelussa kysymykset on määritetty etukäteen hyvin tarkasti ja vastaajan vastausvaihtoehdot rajattu. Kysymykset esitetään haastateltaville samassa järjestyksessä ja tavoitteena on saada vastaus annetuista vaihtoehdoista, siinä ei siis anneta haastateltavan vapaasti vastata, vaan hän joutuu valitsemaan haastattelijan antamista vaihtoehdoista. (Hirsijärvi & Hurme 2001, s. 44–45.)

Haastattelut tässä tutkielmassa toteutetaan puolistrukturoituina haastatteluina, joka tarkoittaa, että kysymykset on mietitty ja kirjoitettu ylös etukäteen ja ne esitetään suurin piirtein samassa muodossa jokaiselle haastateltavalle, mutta vastaustapa on vapaa. Haastattelun tarkoituksena on saada käsitys haastateltavan kokemuksista ja ajatuksista dialogin avulla. Päämääränä on kerätä informaatiota haastateltavasta. (Hirsijärvi & Hurme 2001, s. 48–49.) Haastattelu menetelmänä on hyvin joustava ja koska siinä ollaan suoraan kielellisessä kontaktissa haastateltavaan, antaa se mahdollisuuden ohjata tiedonhankintaa haastattelutilanteessa sekä mahdollisesti selvittää vastausten taustamotiiveja (Hirsijärvi & Hurme 2001, s. 34). Puolistrukturoitu haastattelu antaa kuitenkin oletettavasti enemmän tietoa, kuin strukturoitu haastattelu, kun haastateltavia on sen verran vähän tässä tutkimuksessa, että mitään yleistyksiä ei voida näiden haastattelujen perusteella tehdä, vaan tarkoituksena on selvittää, millaisia erilaisia kokemuksia haastateltavilla on dialogisesta johtajuudesta ja sen vaikutuksesta työmotivaatioon, vai onko niitä ollenkaan.

Kolmas vaihtoehto olisi ollut tehdä strukturoimaton haastattelu eli syvähaastattelu tai avoin haastattelu, joka muistuttaa eniten keskustelua näistä kolmesta haastattelutyyppistä (Hirsijärvi & Hurme, 2001, s. 45). Siinä tutkimusaiheeseen pyritään pääsemään sisälle mahdollisimman syvälle haastattelussa käytävän keskustelun kautta (Tuomi & Sarajärvi, 2018 s. 74–76.) Strukturoimattomassa haastattelussa kysymykset

ovat avoimia ja haastattelu etenee haastateltavan antamien vastausten syventämisellä ja vastausten perusteella haastattelijan rakentaa jatkoon. (Hirsjärvi & Hurme 2001, s. 45.) Haastattelijan tehtävänä on ohjata haastateltavaa pysymään tutkittavassa aiheessa, mutta antaa haastateltavan muuten puhua vapaasti aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 74–76).

5.3 Aineiston kerääminen ja analysointi

Haastateltaviksi valittiin kymmenen asiantuntijatehtävissä julkisella sektorilla työskentelevää ihmistä, jotka tekevät hybridityötä. Yksi haastateltavista työskentelee esihenkilönä, vaikkakaan se ei ole olennaista vastausten analysoinnin kannalta. Haastateltavat saivat itse valita, toteutetaanko haastattelut etänä Teamsin tms. kautta vai kasvokkain. Haastateltaville lähetettiin haastattelukutsut, joissa kerrottiin haastattelun teemat ja tutkielman aihe sekä haastattelun arvioitu kesto. Lisäksi haastattelukutsussa kerrottiin, että haastateltavaksi etsitään henkilöitä, jotka tekevät hybridityötä, ja että haastattelut anonymisoidaan. Haastattelut toteutettiin huhti-toukokuun 2024 aikana. Haastattelut nauhoitettiin puhelimitse tai Teamsin avulla ja litteroitiin, ja tästä myös ilmoitettiin haastateltaville sekä haastattelukutsussa että vielä haastattelun alussa.

Haastattelua varten oli etukäteen laadittu kysymyksiä. Kysymykset pohjautuivat tämän tutkielman teoriaosioon ja ne oli lajiteltu teemoittain. Teemat olivat yleinen taso, motivaatio ja sen tukeminen, vuorovaikutus ja dialogi etätyössä ja viestintä. Lisäksi haastateltaville esitettiin haastattelun alussa taustoittavia kysymyksiä organisaation tai tiimin yleisistä etätyökäytännöistä ja sovitusta säännöistä.

Yleisellä tasolla haastateltavilta kysyttiin yleisesti heidän kokemuksiaan etätyöstä ja sen toimivuudesta sekä heidän työpaikallaan vallitsevista etätyökäytännöistä. Motivaatio ja sen tukeminen -teema keskittyi nimensä mukaisesti työntekijän motivaatioon ja niihin seikkoihin, mitkä vaikuttavat motivaatioon. Vuorovaikutus ja dialogi -teemassa kysyttiin kysymyksiä liittyen siihen, miten haastateltavat kokevat dialogin ja vuorovaikutuksen

toimivan etätyössä ja mitä dialogi heidän mielestään on. Lisäksi sivuttiin luottamusta ja sen rakentamista. Viestintä -teeman kysymykset liittyivät työssä tapahtuvaan viestintään ja tiedon tasapuoliseen jakamiseen ja siihen, miten etätyö vaikuttaa mahdollisesti viestintään.

Vaikka kysymykset oli etukäteen valmisteltu ja haastattelut etenivät pääpiirteissään teemojen mukaan, nousi myös esiin uusia kysymyksiä vastausten perusteella. Toisaalta jotkin kysymykset jäivät kokonaan pois joistakin haastatteluista, koska haastattelussa esiin tulleiden seikkojen perusteella niille ei ollut tarvetta joko sen takia, että kysymykseen oli jo vastattu aiemmissa vastauksissa tai haastateltavalla ei ollut kokemusta asiasta. Haastatteluiden kesto oli 35 min-75 min, joten vaihteluväli oli suhteellisen suuri. Osa haastatteluista toteutettiin Teamsin välityksellä ja osa taas kasvokkain. Kaikki haastattelut tallennettiin ja litteroitiin analysoinnin helpottamiseksi.

6 Tulokset ja niiden analysointi

Tässä luvussa esitellään tuloksia ja huomioita, jotka haastatteluissa nousivat esiin. Tulokset on jaettu alalukuihin, jotka on otsikoitu haastattelukysymysten teemojen mukaan, jotka ovat 1) Etätyön haasteet ja mahdollisuudet, 2) Motivaatio ja sen tukeminen, 3) Dialogi ja vuorovaikutus, 4) Viestintä ja tiedon jakaminen etätyössä.

Kaikki haastateltavat tekevät hybridityötä, mutta se kuinka paljon he tekevät etänä ja kuinka paljon työpaikalla, vaihtelee suuresti. Muutama haastateltavista tekee lähes kokonaan etätyötä ja he käyvät työpaikallaan vain erityistapauksissa. Näiden henkilöiden tiimit ovat hajautettu eri puolille Suomea, joten se osaltaan vaikuttaa siihen, että he eivät käy usein työpaikalla. Enemmistö haastateltavista käy säännöllisesti työpaikalla, keskimäärin noin kerran viikossa.

Yhtenä taustakysymyksenä haastateltavilta kysyttiin, miten etätyöstä on sovittu työpaikalla ja onko sovittu, että kaikki tiimiläiset/kollegat ovat samaan aikaan työpaikalla. Suurin osa haastateltavista vastasi, että heillä on yhdessä sovitut päivät, jolloin kaikkien tiimiläisten tulisi olla samaan aikaan työpaikalla. Yleensä näille päiville on sovittu esimerkiksi viikoittainen tiimipalaveri. Osa haastateltavista kertoi, että läsnäolopäivät ovat lähinnä suositus, osa taas sanoi, että tietty määrä lähityötä tai läsnäolopäiviä on enemminkin sääntö, josta voidaan poiketa hyvän syyn takia.

Lisäksi haastateltavilta kysyttiin, onko etätyöstä erikseen tehty kirjallinen sopimus tai onko etätyömahdollisuus kirjattu työsopimukseen. Suurin osa haastateltavista kertoi, että etätyöstä ei ole erikseen tehty sopimusta eikä siitä ole myöskään mainittu työsopimuksessa, vaan asiasta on joko sovittu suullisesti tai sitten etätyöstä on yleisesti työpaikalla annettu jonkinlainen ohjeistus, jota noudatetaan vaihtelevasti. Tätä voisi pitää hieman yllättävänä, koska Työsuojeluhallinto nimenomaan suosittelee kirjallisesti sopimista. Tästä voidaankin päätellä, että haastateltavien työpaikoilla ei luultavasti ole ollut suurempia ongelmia asian suhteen, vaan kaikki on saatu sovittua yhteisesti. Tämän puolesta puhuu myös se, että kaikki haastateltavat olivat suhteellisen tyytyväisiä

hybridityömalliin, jossa he saavat itse joustavasti valita mistä tekevät töitä. Haastatteluissa korostui nimenomaan se, että kaikki haastateltavat arvostavat joustavuutta ja valinnanvapautta sen suhteen missä he suorittavat työnsä.

6.1 Etätyön haasteet ja mahdollisuudet

Haastateltavilta kysyttiin etätyön hyvistä ja huonoista puolista, ja miten he itse kokevat etätyön. Lisäksi käytiin läpi sitä minkälaisia ominaisuuksia etätyön johtajalla ja etätyötä tekevillä työntekijöillä tulisi olla haastateltavien mielestä.

6.1.1 Positiivisia puolia etätyössä

Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että etätyöskentely on toimistolla työskentelyä tehokkaampaa ja intensiivisempää. Etätyö mahdollistaa useammat kokoukset päivän aikana, kun turhat siirtymät jäävät kokonaan pois. *”Voi vaan hyppää suoraan kokouksesta toiseen eikä tarvii miettiä, että missäs se seuraava palaveri nyt olikaan ja ehtikö sinne”*. Kaikki turhat keskeytykset jäävät pois ja tuntuu siltä, että saa enemmän aikaiseksi. Joustavuus ja vapaus suunnitella oma työpäivä mainittiin myös etätyön hyvänä puolena.

Lisäksi haastateltavat kokivat voivansa keskittyä paremmin etätöissä, koska he saavat kotona työrauhan. Ne haastateltavat, jotka käyvät säännöllisesti toimistolla, kertoivat että he yrittävät tehdä aina kotona kaikki keskittymistä vaativat työt ja toimistolla sitten muut työt. Aina toki tämä ei ole mahdollista, ja silloin myös korostuu se, miten vaikeaa esimerkiksi avokonttorissa on tehdä sellaisia työtehtäviä, jotka vaativat keskittymistä ja hiljaista työympäristöä, kun on tottunut tekemään nämä työt kotona. Tähän voi myös osaltaan vaikuttaa se, että jos pääsääntöisesti tehdään etätöitä ja nähdään vain esimerkiksi kerran viikossa, saattaa olla, että tämä yhteinen päivä käytetään kuulumisten vaihtoon. Tämähän ei välttämättä ole huono asia, koska työpaikoilla tarvitaan myös sosiaalista kanssakäymistä, jotta tutustutaan ihmisiin, keiden kanssa töitä tehdään.

Tavoitteenahan on saada yhteistyöstä ja työnteosta sujuvaa ja saumatonta, ja siinä nimenomaan auttaa se, että tuntee tiimensä jäsenet. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että tauot työkavereiden kanssa ovat mukavaa vaihtelua etätyöpäiviin, jolloin taukoja pidetään vähemmän, jos ollenkaan.

Myös palaverit tiimin kesken yritetään sopia aina niille päiville, kun mahdollisimman moni tiimistä on paikalla toimistolla. Vain yksi haastatelluista sanoi, että pystyy keskittymään työhön paremmin työpaikalla kuin kotona. Keskittymiseen voi tietysti vaikuttaa minkälainen työskentely-ympäristö kotona on, esimerkiksi jos kotona on pieniä lapsia tai puoliso, joka myös tekee etätöitä. Useat organisaatiot ja yritykset ovat viime vuosina siirtyneet avokonttoreihin, joten ei ole sinänsä yllättävää, että kotona on usein parempi työrauha.

Itse työhön ja työnteekoon liittyvien positiivisten puolien lisäksi suurin osa haastateltavista koki, että työmatkojen poisjäänti päivästä on huomattava etu, joka näkyy yleisessä jaksamisessa ja hyvinvoinnissa. *”Ei matkustamista, pidemmät yöunet kun ei tarvitse käyttää aikaa laittautumiseen eikä matkoihin, eli palautumiseen jää enemmän aikaa”*. Perheelliset haastateltavat, varsinkin pienten lasten vanhemmat, kokivat, että suurin hyöty ja etu etätyössä on juurikin se, että ei tarvitse matkustaa työpaikalla päivittäin, jolloin jää enemmän aikaa perheelle ja päivän aikana tauoilla, esimerkiksi lounastauolla, voi tehdä kotitöitä, jotka muuten jäisivät iltaan.

Muutamalla haastateltavista on sen tyyppinen työ, että he pystyvät itse suunnittelemaan työpäivänsä melko vapaasti. Etätyö mahdollistaa heidän kohdallansa sen, että he voivat pitää keskellä päivää pidempiä taukoja ja käyttää nämä tauot liikuntaan. Tämän he kokevat erittäin positiivisena puolena etätyöskentelyssä ja uskovat, että sillä on suuri merkitys myös heidän hyvinvointiinsa niin työssä kuin vapaa-ajallakin. *”Se, että pääsee lenkille koiran kanssa kesken työpäivän tuulettumaan, on kyllä sellainen etu, josta ei halua ikinä luopua, ja toivottavasti ei tarviikkaan”*. Saavutetut edut nousivat esiin

useammassakin haastattelussa, ja osa haastateltavista oli valmis vaihtamaan työpaikkaa, mikäli työnantaja kieltäisi etätyön ja ”pakottaisi” takaisin toimistolle.

6.1.2 Etätyön haasteet ja negatiiviset puolet

Etätyön suurimpina haasteina haastateltavat kokivat työajan ja vapaa-ajan rajan hämärtyksen sekä työyhteisön puuttumisen. Muutamat haastateltavat mainitsivat myös tekniset ongelmat ja katkot yhteyksissä, joita olisi helpompi selvittää työpaikalla kuin etätöissä kotona.

Lähes jokainen haastateltavista toi esille tavalla tai toisella sosiaalisen puolen ja työyhteisön, tai paremminkin sen puuttumisen etänä työskennellessä. *”Tavallaan niinku semmoinen hauskuus työstä jää uupumaan”*, totesi yksi haastateltavista kysyttäessä etätyön huonoja puolia.

Myös nekin haastateltavat, jotka mieluummin tekevät etätöitä kuin käyvät toimistolla, kokivat työyhteisön ja kollegoiden tuen puuttumisen suurimpana negatiivisena puolena etätyöskentelyssä. Uusien asioiden ideointi ja luovat prosessit eivät onnistu etänä yhtä hyvin kuin kasvokkain. *”Asioiden pallottelu kollegoiden kanssa puuttuu”*. Myös kynnys kysyä neuvoa tai apua koettiin suuremmaksi etätöissä. *”Toimistolla voi vaan huikata sermin yli, että hei tuutko katsomaan, mutta Teamsissä ei oookkaan niin helppoa”*. Tässä tulee esiin se, että asia mikä koetaan myös positiiviseksi eli se, että etätöissä ei tule koko ajan keskeytyksiä ja voi keskittyä rauhassa, saattaa myös osoittautua negatiiviseksi asiaksi. Yksi haastateltavista sanoi, että hiljainen tieto ei etätöissä kulje samalla tavalla kuin toimistolla. Useinhan tällainen hiljainen tieto siirtyy ihmiseltä toiselle virallisten kokousten ulkopuolella, ennalta suunnittelematta, ja näitä tämän tyyliä kohtaamisia ei etätöissä tule.

Osalle haastateltavista työn rytmitys ja taukojen pitäminen on haastavaa etätöissä, ja heistä tuntuu, että he ovat koko ajan töissä, koska luonnollista siirtymää eli työmatkoja ei työpäivien aikana ole. Yksi haastateltavista totesikin, että tuntuu siltä, että on koko

ajan töissä, kun pitää olla koko ajan tavoitettavissa. Tämä puolestaan johtaa siihen, että palautuminen on vaikeampaa. Muut haastateltavat eivät tuoneet tätä ongelmaa yhtä selvästi esille, joten tämä saattaa myös johtua työn luonteesta, työntekijän asemasta organisaatiossa tai organisaation työskentelytavoista ja vaatimuksista.

Esihenkilönä työskentelevä haastateltava toi esille, että etänä työskenneltäessä työntekijöiden mahdolliset ongelmat jäävät huomaamatta tai niihin puuttuminen hidastuu ja vaikeutuu. Työntekijällä saattaa esimerkiksi olla osaamisessa puutteita, jotka huomattaisiin nopeammin työpaikalla yhdessä työskenneltäessä, tai kyse voi olla myös henkilökohtaisen elämän haasteista, joissa työntekijä tarvitsisi tukea tai apua. *”Voi jäädä piiloon asioita, tunnistaminen voi viivästyä, vaikka päihdeongelman tunnistaminen ja se, että ihminen ei voi hyvin niin sen huomaaminen voi viivästyä.”*

6.1.3 Etätyöskentelyssä vaadittavat ominaisuudet

Haastateltavilta kysyttiin millaisia ominaisuuksia hyvällä etätyön johtajalla on ja millaisia ominaisuuksia puolestaan työntekijällä olisi hyvä olla etätyötä tehdessä. Kysyttäessä johtajan ominaisuuksia, lisäkysymykseksi asetettiin, että vaaditaanko etätyön johtajalta erilaisia ominaisuuksia kasvokkain johtamisessa, jotta saataisiin haastateltavat miettimään nimenomaan johtamista etätyössä.

Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat, että on tärkeää, että esihenkilö pitää säännöllisesti yhteyttä alaisiinsa ja on tavoitettavissa, eikä esimerkiksi täytä kalenteriaan palavereilla: *”Jos Teams on koko ajan punaisella, kynnys ottaa yhteyttä esihenkilöön kasvaa, koska ei halua häiritä ja joutuu sitten aina miettimään, että onko tää nyt tarpeeksi tärkeä asia”*. Muutenkin haastatteluissa tuli esille ongelmat Teamsin käytössä, ja varsinkin Teamsin eri tilaviestien käytössä. Ongelmaksi mainittiin se, että jotkut laittavat ”älä häiritse”-tilaan Teamsinsa suureksi osaksi päivää, jolloin yhteydenpito on mahdotonta. Toisaalta myös jatkuvat Teams-viestit koettiin häiritseviksi ja keskittymistä vaikeuttaviksi, varsinkin jos Teamsin statukset jätetään huomioimatta, ts. lähetellään

viestejä henkilöille, jotka ovat laittaneet itsensä ”älä häiritse”-tilaan. Yhteiset pelisäännöt olisivatkin tärkeitä myös Teamsin käytössä, samoin kuin perehdyttäminen Teamsin eri toimintoihin, seikka, jonka muutama haastateltava mainitsi virtuaaliviestintätaitoista kysyttäessä.

Luottamusta myös korostettiin lähes jokaisessa haastattelussa. Etätöitä tehdessä luottamuksen merkitys korostuu, ja esihenkilön sekä kollegoiden osoittama luottamus miellettiin tärkeäksi asiaksi sekä motivaation, että työssä viihtymisen kannalta. Luottamus työntekijöitä kohtaan pitäisi olla oletusarvo, toisin sanoen luottamusta ei tarvitsisi ansaita, vaan se pitäisi olla alusta asti.

Kysyttäessä sitä millaisia ominaisuuksia puolestaan työntekijöitä vaaditaan etätyössä, lähes kaikki haastateltavat mainitsivat itsensä johtamisen taidon. Myös itsekuri, itseohjautuvuus, oman ajankäytön hallinta ja esimerkiksi tauoista huolehtiminen, sekä omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen mainittiin useasti. Konkreettisista taidoista mainittiin valmiudet käyttää työvälineitä. Vaikka monissa organisaatioissa on edelleen valloillaan ajatus, että etätöitä tekevät vain laiskottelevat kotona ja olisi parempi, jos ihmiset nyt palaisivat toimistolle kokonaan, tosiasiasa suurempi ongelma voi olla etätöitä tekevien työntekijöiden loppuun palaminen, jos työn houkutus tehdä töitä työajan ulkopuolella on suuri, joko työn imun takia tai sitten ulkopuolelta tulevien paineiden ja vaatimusten takia.

Haastateltavien vastaukset mukailivat osittain teoriaosiossa esiteltyä Van Wartin etäjohtamisen kompetensseja. Sekä johtajilla että alaisilla tulisi haastateltavien mielestä olla hyvät viestintätaidot sekä sosiaaliset taidot, jotta etätö onnistuu. Lisäksi luottamuskompetenssi puolin ja toisin on tärkeää etätyössä.

6.2 Motivaatio ja sen tukeminen

Tässä teemassa kartoitettiin motivaatiotekijöitä, niin ulkoisia kuin sisäisiäkin sekä esihenkilön roolia motivaation tukemisessa. Lisäksi pyrittiin selvittämään kokevatko haastateltavat tavoitteiden ja palkitsemisen vaikuttavan motivaatioon.

6.2.1 Oma motivaatio työssä

Haastateltavilta kysyttiin, että mikä heitä motivoi omassa työssä. Haastateltavat mainitsivat sekä ulkoisia että sisäisiä motivaatiotekijöitä, painottaen enemmän sisäisiä tekijöitä:

Sisäiset motivaatiotekijät:



Ulkoisiksi motivaatiotekijöiksi mainittiin:



Kuvio 2. Motivaatiotekijät

Huomionarvoista on se, että neljä haastateltavista sanoi etätyömahdollisuuden vaikuttavan heidän motivaatioonsa positiivisella tavalla. Tätä ei siis erikseen kysytty haastateltavilta, vaan se tuli esille motivaatiotekijöistä puhuttaessa. Yksi haastateltavista

totesi, että jos hän joskus vaihtaa työpaikkaa, ehdoton vaatimus uudelle työpaikalle on etätyömahdollisuus.

Haastateltavat painottivat selvästi enemmän sisäisiä motivaatiotekijöitä kuin ulkoisia. Ulkoisia motivaatiotekijöitä, kuten palkkaa, saatetaan pitää niin itsestään selvänä motivaatiotekijänä, etteivät kaikki haastateltavat edes maininneet sitä kysyttäessä mikä heitä motivoi työssään. Voisi kuitenkin kuvitella, että monikaan ei tekisi töitä, jos siitä ei maksettaisi palkkaa, koska kuten Maslowkin tarvehierarkiassaan totesi, fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet tulevat ensin, ja näiden tyydyttämiseksi tarvitaan rahaa.

Haastateltavilta kysyttiin lisäksi, että huomaavatko he eroa omassa motivaatiossaan etätyössä verrattuna lähityöhön. Kukaan haastateltavista ei sanonut, että heillä motivaation taso vaihtelisi sen mukaan missä he työtä tekevät, mutta etätyömahdollisuuden itsessään osa haastateltavista koki tukevan motivaatiota ylipäättään työssä. *”Ainoa asia minkä voisi kuvitella syövän motivaatiota on, jos pakotetaan toimistolle ilman mitään järkevää syytä eikä se ole tarkoituksenmukaista”.*

Haastateltavat saivat myös arvioida tiiminsä ja kollegoidensa motivaatiota etätyössä ja vastauksien perusteella kaikki haastateltavat kokivat, että etätyöllä ei ainakaan ole ollut negatiivisia vaikutuksia heidän mielestään tiimin tai kollegoiden työmotivaatioon. On tosin vaikeaa arvioida muiden motivaatiota, mutta haastateltavat eivät ainakaan olleet huomanneet, että etätyöllä olisi ollut negatiivinen vaikutus, vaan myös haastateltavien tiimit ovat olleet tyytyväisiä etätyömahdollisuuteen. Tässä avainsanana on nimenomaan mahdollisuus, kysehän kaikkien haastateltavien kohdalla on hybridityöstä, jolloin voi olla, että osa tiimistä on enemmän toimistolla ja osa enemmän kotona, miten kenellekin tiimin jäsenelle sopii parhaiten. Haastatteluiden aikana nousi useampaan otteeseen esiin se, että on tärkeää, että työntekijät saavat itse päättää missä työskentelevät ja että heihin luotetaan, että he osaavat itse arvioida missä heidän on paras milloinkin työskennellä.

6.2.2 Esihenkilö motivaatiota tukemassa

Haastateltavilta kysyttiin, tukeeko esihenkilö heidän motivaatiotaan, ja jos tukee, miten se ilmenee. Muutama haastateltavista totesi suoraan, että esihenkilö ei tue motivaatiota johtuen mm. siitä, että yhteyttä esihenkilöön ei ole, vaan kyseessä on ennemminkin pakollinen hallinnollinen järjestely, eikä esihenkilöllä ole ymmärrystä itse työstä. Yksi haastateltavista kertoi, että hänen esihenkilönsä ei anna palautetta eikä muutenkaan tue motivaatiota juuri ollenkaan, mutta haastateltavan mukaan kyse saattaa olla organisaation kulttuurista eikä niinkään etätyöstä. Kyseinen haastateltava on ollut töissä tässä organisaatiossa suhteellisen vähän aikaa ja on koko ajan tehnyt suurimmaksi osaksi töitä etänä, kuten esihenkilönsä ja muut kollegat. Olisikin mielenkiintoista tutkia organisaatiota, jossa osa tiimin jäsenistä työskentelee etänä suurimmaksi osaksi ja osa taas työskentelee toimistolla, ja verrata näiden kahden ryhmän kokemuksia motivaation tukemisesta esihenkilön taholta. LMX-teoria korostaa vuorovaikutusta alaisen ja johtaja välillä ja teorian mukaan työyhteisön jäsenet jakautuvat ulkoisiin ja sisäisiin ryhmiin sen mukaan millainen vuorovaikutussuhde alaisen ja esihenkilön välillä on.

Muut haastateltavat sanoivat, että esihenkilö tukee motivaatiota esimerkiksi antamalla palautetta, kannustamalla ja olemalla kiinnostunut työstä. Myös luottamus mainittiin tässäkin teemassa eli esihenkilö tukee motivaatiota luottamalla siihen, että työt tulevat hoidetuksi, ts. esihenkilö ei mikromanageeraa.

6.2.3 Tavoitteet ja palkitseminen

Haastateltavilta kysyttiin, onko heille asetettu selkeitä tavoitteita ja miten niihin pääsemistä mahdollisesti seurataan ja onko tavoitteilla vaikutusta motivaatioon.

Ainoastaan yksi haastateltavista kertoi, että heillä on selkeät määrälliset tavoitteet, joihin pääsemistä myös seurataan koko ajan. Kysyttäessä miten nämä tavoitteet vaikuttavat motivaatioon työssä, vastaus oli *"motivoi tekemään, kyllä se niinku aina semmoinen pieni kiire ja pelko perseessä motivoi tekemään työtä itselläni ainakin"*.

Lisäksi kysyttiin, palkitaanko haastateltavia jotenkin ja onko sillä vaikutusta motivaatioon työssä. *”Ei sinänsä palkita, mutta valtion leipä on pitkä, mutta kapea niin kuin sanotaan. Mutta työtahti on myös huomattavasti leppoisampi kuin yksityisellä sektorilla.”* Tässä vastauksessa kiteytyy se mikä tuli jo esiin motivaatiotekijöitä kartoitettaessa, eli että arvostetaan työn jatkuvuutta ja sitä, että työ ei kuormita liikaa. Ne haastateltavat, jotka kertoivat, että heidän työpaikallaan on olemassa jonkinlainen palkitsemisjärjestelmä, sanoivat, että palkitsemisella ei oikeastaan ole minkäänlaista vaikutusta motivaatioon työssä, vaan sitä pidetään enemmänkin vain hyvän tahdon eleenä työnantajalta, joka luo positiivista ja hyvää ilmapiiriä työpaikalle. Positiivinen työilmapiiri puolestaan vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin työpaikalla, ja tämän voidaan ajatella vaikuttavan myönteisesti myös työmotivaatioon.

Yksi haastateltavista kertoi, että heillä on käytössä tulospalkkio, joka perustuu siihen, että päästää asetettuihin tavoitteisiin. Tänä vuonna työnantaja oli kuitenkin päättänyt, että tulospalkkioita ei jaeta vaikka tavoitteet oli saavutettu. Haastateltava koki tämän huonontavan omaa työnmotivaatiotaan. Lisäksi samalla työpaikalla on käytössä henkilökohtaiset lisät, joita voidaan pienentää, mikäli ei saavuta omia tavoitteita: *”Puhutaan kannustimista, mutta tosiasiallisessa kyseessä enemmän keppi kuin porkkana-tyyli.”*

Haastateltavilta kysyttiin myös, että kokevatko he, että kaikkia tiimin jäseniä kohdellaan tasapuolisesti. Tämän kysymyksen taustalla oli pyrkimys selvittää, ovatko haastateltavat huomanneet LMX-teorian mukaisia sisäisiä ja ulkoisia ryhmiä omassa tiimissään. Haastateltaville ei selitetty LMX-teoriaa eikä sisäisiä ja ulkoisia ryhmiä, vaan kysyttiin pelkästään heidän kokemuksiaan tasapuolisesta kohtelusta. Kukaan haastateltavista ei kokenut, että tiimin jäseniä kohdeltaisiin epätasa-arvoisesti, vaan kaikkien mielestä esihenkilö/johto kohtelee kaikkia samalla tavalla. Odotusarvona tätä kysymystä kysyttäessä oli, että ainakin joku haastateltavista olisi vastannut, että on jossain vaiheessa kokenut joutuneensa itse tai huomannut muiden joutuneen kohdelluksi

epätasa-arvoisesti jossakin määrin. Mikäli haastateltaville olisi pohjustettu kysymystä kertomalla LMX-teoriasta ja eri ryhmistä, voi olla, että se olisi saanut heidän pohtimaan kysymystä eri tavalla, mutta toisaalta se olisi myös saattanut johdatella haastateltavia vastaamaan eri tavalla kuin mitä heidän ensimmäinen ajatuksensa tasapuolisesta kohtelusta on.

6.3 Dialogi, vuorovaikutus ja luottamuksen merkitys etätyössä

Tässä osiossa haastateltavilta kysyttiin heidän kokemuksiansa ja ajatuksia dialogista ja dialogisuudesta etätyössä sekä vuorovaikutuksesta ja luottamuksesta etätyössä. Dialogi käsitteenä on kaikille tuttu ja useampi haastateltava totesikin, että dialogi on heidän mielestään vuoropuhelua, ja että se on se sana mikä heillä tulee ensimmäisenä mieleen dialogista. Sitähän dialogi kaikessa yksinkertaisuudessaan onkin. Jatkokysymyksenä haastateltavilta kysyttiin, millaista dialogia johtamisessa tarvitaan, kuinka he kokevat dialogin toimivan etätyössä ja pyydettiin vertaamaan dialogia etätyössä ja lähityössä. Lisäksi kysyttiin mitä taitoja dialogissa tarvitaan ja voiko niitä oppia sekä mitä esteitä he mahdollisesti näkevät dialogille ja mitkä ovat ne tilanteet, joissa he kokevat dialogin tarpeelliseksi.

6.3.1 Dialogissa tarvittavat taidot ja dialogin esteet

Alla olevaan taulukkoon on koottu haastateltavien nimeämiä dialogissa tarvittavia taitoja, ominaisuuksia ja mahdollisia esteitä dialogille. Lähes kaikki haastateltavat pitivät kuuntelua tärkeimpänä taitona ja varsinkin kykyä kuunnella aidosti ja keskeyttämättä eli että annetaan aikaa ja tilaa toiselle osapuolelle. Yksi haastateltava totesikin, että olisi tärkeää kuunnella ja keskittyä siihen mitä toinen sanoo, eikä miettiä mitä itse aikoo sanoa seuraavaksi. Tällöin ei myöskään edistytäkään eikä päästä eteenpäin, kun molemmat yrittävät kumota toisen argumentit keksimällä itse parempia argumentteja. Silloin dialogista tulee neuvottelu, jossa on päämäärä, tai pahemmassa tapauksessa väittely,

joka ei johda mihinkään. On siis myös tärkeää antaa itselle aikaa sisäistää se mitä keskustelukumppani sanoo.

Taulukko 3. Dialogissa tarvittavat taidot ja yksilön ominaisuudet ja esteet dialogille

Taidot	Ominaisuudet	Este
Aito pyrkimys kuunnella ja ymmärtää toisia	Sosiaalisuus	Kiire
Tilan antamisen toiselle	Rohkeus	Maantieteellinen etäisyys
Kärsivällisyys Keskittymiskyky	Empaattisuus	Ei tunnisteta tarvetta dialogille
Vuorovaikutustaidot	Uteliaisuus	Ei kiinnostusta dialogille
Tunneäly		Toinen osapuoli ei keskity

Kuuntelun taidon lisäksi haastateltavat pitivät tärkeinä taitoina tilan antamista keskustelukumppanille, kärsivällisyyttä, keskittymiskykyä, vuorovaikutustaitoja ja tunneälyä. Mainitut taidot ovat yhteydessä toisiinsa ja esimerkiksi vuorovaikutustaitojen voidaan ajatella pitävän sisällään kaikki muut haastatteluissa esiin tulleet taidot, koska vuorovaikutustaidot ovat sen verran laaja käsite ja voi myös tarkoittaa eri taitoja eri ihmisille, puhuttamakaan eri tilanteista.

Esteinä dialogille mainittiin kiire, etäisyydet, se, että ei tunnisteta tarvetta dialogille, ei ole kiinnostusta käydä dialogia ja se, että dialogin toinen osapuoli ei keskity. Osittainhan nämä esteet linkittyvät toisiinsa, sillä kiire voi aiheuttaa sen, että ei tunnisteta tarvetta dialogille eikä näin ollen ole kiinnostustakaan käydä sitä, koska muut asiat priorisoidaan dialogin edelle. Myös keskittyminen kiireessä voi olla hankalaa. Maantieteellinen etäisyys muodostuu ongelmaksi dialogille silloin, jos jompikumpi tai molemmat dialogin

osapuolet haluaisivat käydä dialogia kasvotusten, mutta etäisyyksien takia se ei ole mahdollista.

Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että näitä dialogissa tarvittavia taitoja on mahdollista oppia, mutta että toisilla ihmisillä nämä taidot ovat paremmin hallussa alusta alkaen. Yksi haastateltavista totesi kuitenkin, että kaikkea voi oppia ja harjoitella, mikäli on kiinnostusta. Eli dialogia voi harjoitella, jos on motivaatiota ja kiinnostusta käydä dialogia, ja koska dialogiin tarvitaan kaksi, molemmilla täytyisi olla kiinnostusta dialogiin. Ei riitä, että ainoastaan toinen osapuoli haluaisi käydä dialogia, koska silloin ei ole aitoa dialogia.

Vaikka dialogissa tarvittavia taitoja voi harjoitella, joillekin ihmisille dialogi on luonnostaan helpompaa kuin toisille. Tästä päästäänkin taulukossa esitettyihin ominaisuuksiin, joita haastateltavat pitivät tärkeinä. Haastateltavia ei erikseen pyydetty erittelemään taitoja ja ominaisuuksia, vaan heidän mainitsemat asiat jaoteltiin analyysiä varten taitoihin ja ominaisuuksiin, koska haastattelussa tuli myös ilmi, että osa haastateltavista oli sitä mieltä, että vaikka dialogissa tarvittavia taitoja on mahdollista oppia ja harjoitella, osa taidoista on sisäsyntyisiä, enemmänkin ihmisen luonteeseen liittyviä ominaisuuksia. Näitä haastateltavien mielestä ovat sosiaalisuus, rohkeus, empaattisuus ja uteliaisuus. Voidaan ajatella, että nämä ominaisuudet helpottavat dialogia ja dialogissa tarvittavien taitojen oppimista, mutta suurin merkitys on kuitenkin sillä, että dialogin molemmat osapuolet ovat aidosti kiinnostuneita käymään dialogia ja haluavat sen onnistuvan.

6.3.2 Dialogi ja johtaminen

Haastateltavilta kysyttiin, millaista dialogia heidän mielestään johtamisessa tarvitaan. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää mitä toiveita haastateltavilla on liittyen esihenkilöiden tapaan johtaa ihmisiä ja miten dialogisuus näkyy johtamisessa.

Haastateltavat toivoivat mm. tasavertaisuutta, vapaamuotoista keskustelua ja palautteen saamista ja antamista. Hyvän ja toimivan dialogin merkinä haastateltavat mainitsivat myös vastavuoroisuuden, eli että myös alaisella on vastuu siitä, että hän osallistuu. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että tasavertainen keskusteluyhteys esihenkilön kanssa luo psykologista turvallisuutta, joka puolestaan edesauttaa sitä, että uskaltaa jutella kaikesta, myös esimerkiksi kriiseistä henkilökohtaisessa elämässä. Esihenkilöltä toivottiin kykyä asettua alaisen asemaan. Tämä taas auttaa esihenkilöä ymmärtämään tilanteita, joissa työntekijän yksityiselämässä tapahtuvat asiat vaikuttavat myös työhön ja sitä kautta mahdollisesti koko työyhteisöön. Tästä taas päästään siihen, kuinka työntekijä voisi tukea työntekijöitä yksityiselämässä tapahtuvissa vaikeissa tai kuormittavissa tilanteissa. Siihen on tietysti olemassa erilaisia keinoja riippuen työnantajan resursseista ja kiinnostuksesta työntekijöiden hyvinvointiin, mutta tässäkin avainasemassa on dialogi, jonka avulla nämä ongelmatilanteet tai kriisit tulevat myös esihenkilön ja työnantajan tietoon.

Palautteen antamisen ja saamisen koettiin olevan tärkeä osa toimivaa dialogia. Eräs haastateltavista totesi, että pitää uskaltaa antaa ja ottaa vastaan rakentavaa palautetta ja asioista pitää puhua niiden oikeilla nimillä: *”Että kissa pitää nostaa pöydälle, jos se kissa pitää nostaa pöydälle”*.

Myös tavoitavuus nousi useammassa haastattelussa esille tärkeänä osana dialogista johtamista. Vaikka tavoitettavuuden voisi olettaa olevan ilmiselvä osa toimivaa esihenkilö-alais-suhdetta, ei se etätyössä välttämättä olekaan niin ilmiselvää, ei ainakaan kaikilla työpaikoilla. Esihenkilön toivottiin olevan aktiivisesti yhteydessä ja kyselevän muitakin asioita, kuin vain työhön liittyviä. Tämä osoittaa, että esihenkilö on aidosti kiinnostunut alaisistaan ja haluaa tietää mitä heille kuuluu, myös työelämän ulkopuolella.

Se, että yhdessä mietitään yhdessä tavoitteita ja niihin pääsemistä sen sijaan, että tavoitteet asetetaan ylhäältä ja ilmoitetaan työntekijöille, on dialogista johtajuutta haastateltavien mukaan. *”Nykyäänhän tarvitaan semmoista valmentavaa johtamista*

enemmän ja enemmän, ja semmoista palvelualttiutta myös johtajilta, että dialogi ei ole enää sellaista kuin joskus 80-luvulla, että sanellaan ja kerrotaan ja dialogin toisen osapuolen tehtäväksi jää vain hyväksyä ja alistua siihen mitä hänelle kerrotaan. Enemminkin toistepäin, johdon tehtävä on niin kuin mahdollistaa työnteko ja poistaa ongelmat”.

Esihenkilönä työskentelevä haastateltava toi esiin sen, että vaikka dialogisuus ja keskustelu on tärkeää, kaikesta ei voi käydä dialogia eikä kaikkia päätöksiä voi perustaa siihen, vaan jotkut asiat täytyy esihenkilön päättää itse kuulematta muita. Tämä ei kuitenkaan poista tarvetta dialogille, vaan sillekin on aikansa ja paikkansa.

6.3.3 Dialogi etätyössä

Pääsääntöisesti kaikki haastateltavat kokivat, että dialogi ja dialogisuus etätyössä vaatii osallistujilta enemmän. Samassa tilassa ollessa dialogi toteutuu sen enempää miettimättä, kun taas etänä dialogisuuden toteutumiseen joutuu panostamaan enemmän, mutta että dialogisuus ja dialogi on mahdollista myös etätyössä.

Haastatteluissa nousi esiin kokemus siitä, että dialogia on helpompi käydä sellaisen ihmisen kanssa, jonka tuntee hyvin. Tästä voisi vetää johtopäätöksen, että dialogisuuden kannalta on tärkeämpää tuntee keskustelukumppani kuin se, että ovatko osallistujat fyysisesti samassa tilassa. Yksi haastateltavista mainitsi, että kynnyks soittaa tutulle ihmiselle on matalampi kuin ottaa yhteyttä vieraampaan ihmiseen. Toinen haastateltava taas mainitsi, että on itse oltava aktiivinen eikä voin vain vetäytyä kuoreensa.

Vaikka dialogi etätyössä koettiin hieman työläämpänä verrattuna läsnätyössä tapahtuvaan dialogiin, nähtiin siinä myös positiivia puolia. Joissakin tilanteissa etänä tapahtuva dialogi toimii paremmin kuin keskitytään itse käsiteltävään asiaan eikä keskustelu rönsyile asiasta toiseen. Voidaan siis sanoa, että dialogi on jollakin tasolla tehokkaampaa etätyössä, vaikka se ei varsinaisesti olekaan dialogin tärkein tavoite.

6.3.4 Luottamuksen merkitys etätyössä

Luottamus nousi esiin jo haastatteluiden alussa puhuttaessa etätyössä tarvittavista ominaisuuksista, mutta koska kyseessä on tärkeä osa dialogisuutta ja työmotivaatiota, haluttiin luottamuksen merkitykseen syventyä vielä erillisen kysymyksen muodossa.

Kaikki haastateltavat kokivat, että heihin luotetaan, ainakin jossain määrin. Se miten paljon tai kenen toimesta, vaihteli haastateltavien kesken. Osa oli sitä mieltä, että heihin ja heidän työhönsä luotetaan täysin, niin esihenkilöiden kuin kollegoidenkin puolelta. Tämä näkyy siinä, että heitä kuunnellaan, kysytään heidän mielipiteitään eikä heidän asiantuntemustaan kyseenalaisteta. Myös se, että ei vahdita työntekoa, kertoo siitä, että luotetaan. Osa taas koki, että esihenkilö ei ehkä täysin luota, mutta että tämä saattaa johtua siitä, että hän on uusi roolissaan tai ei tunne alaisiaan hyvin. Monen mielestä se, että sallitaan etätyö, on itsessään luottamuksen osoitus.

Luottamus rakentuu ajan kanssa keskustelujen ja havaintojen kautta, ja siinä on tärkeää se, että tunnetaan. Lähtökohtana on se, että luotetaan siihen, että ihmiset haluavat tehdä hyvää työtä. Vaikka osa haastateltavista olikin sitä mieltä, että luottamus rakentuu ajan kanssa eli että se tavallaan täytyy jossain määrin ansaita, niin osa taas oli sitä mieltä, että luottamuksen tulisi olla oletusarvona. Luottamus voidaan sitten menettää tekojen seurauksena. Yksi haastateltavista kiteytti asian näin: *”Luottamus on kunnes se menee.”* Työpaikan ilmapiiri vaikuttaa myös osaltaan luottamuksen syntymiseen. Ilmapiiri, joka sallii myös virheet ja on joustava, edesauttaa luottamuksen rakentumista.

6.4 Viestintä ja tiedon jakaminen etätyössä

Viimeisessä haastatteluosiossa käytiin läpi haastateltavien kanssa viestinnän toimivuutta ja viestintätaitojen merkitystä etätyössä. Kysymyksillä haluttiin selvittää, miten viestintä

etätyössä eroaa läsnätyössä tapahtuvasta viestinnästä, ja siirtyykö tieto etätyössä eteenpäin yhtä hyvin kuin läsnätyössä.

Tiedon siirtymisessä etätyössä on haasteita, mutta kukaan haastateltavista ei kokenut sitä kuitenkaan sellaiseksi ongelmaksi, joka estäisi etätyön tai vaikeuttaisi sitä huomattavasti. Etätyössä korostuu työntekijän vastuu siitä, että seuraa aktiivisesti eri kanavissa käytäviä keskusteluja ja osallistuu ja viestii niissä. Ongelmana on se, että kanavia saattaa olla monta ja niiden seuraaminen vie aikaa, ja tämän takia osa informaatiosta ei tavoita kaikkia osapuolia. Myös se, että tärkeä tieto saattaa jäädä ns. turhan informaation alle, koettiin haasteeksi. Tämä on ongelma, jos tiedon jakamista ei osata kohdentaa oikealle vastaanottajaryhmälle, vaan jaetaan varmuuden vuoksi kaikille ja oletetaan, että vastaanottajat suodattavat heille jaetun informaation ja poimivat heille olennaisen tiedon informaatiotulvasta.

Suurimpana haasteena etänä tapahtuvassa viestinnässä nousi esiin puutteelliset virtuaaliviestintätaidot. Osa haastateltavista arvioi, että kaikilla tiimiläisillä virtuaaliviestintätaidot eivät ole samalla tasolla, ja tämä vaikeuttaa ja välillä jopa estää tiedon siirtymisen. Tosin joissakin tapauksissa ei kyse välttämättä ole siitä, että viestintätaidoissa olisi puutteita, vaan tiedon jakaminen virtuaalisesti tuntuu työläältä verrattuna siihen, että asian kertoisi kasvotusten toimistolla esimerkiksi viikkopalaverissa. Osa haastateltavista taas koki, että heidän tiimissään kaikille on hyvät virtuaaliviestintätaidot eikä haasteita ole.

Yhtenä haastattelukysymyksensä tässä osiossa oli, että jaetaanko tietoa tasapuolisesti kaikille ja saavatko etätöissä olevat ihmiset saman tiedon kuin työpaikalla läsnä olevat ihmiset. Tämän kysymyksen kohdalla vastaukset jakautuivat; osa oli sitä mieltä, että kaikki saavat saman informaation riippumatta fyysisestä työskentelypaikasta, koska etätyö on jo niin vakiintunut työskentelytapa työpaikalle. Osan mielestä tiedon tasapuoliseen jakamiseen kyllä pyritään, mutta tieto liikkuu myös työpaikan käytävillä ja kahvihuoneissa, joten etänä työskentelevät jäävät paitsi näistä keskusteluista.

Kokouksissa saatetaan puhua asioita, joita ei sitten merkitä muistioihin tai pöytäkirjoihin, eli jos ei ole läsnä näissä, saattaa tärkeääkin informaatiota mennä ohi. Haastateltavien vastauksissa näkyi selvästi, että ne haastateltavat, joiden tiimien jäsenet ovat maantieteellisesti eri paikoissa tai jotka eivät säännöllisesti käy työpaikalle, ovat sitä mieltä, että tieto jakautuu tasapuolisesti. Tämä tulos ei sinänsä yllätä, ja siihen saattaa olla useitakin syitä, miksi näin koetaan. Suurimpana syynä tietysti se, että tietoa jaetaan ainoastaan virtuaalisesti, koska kaikki tiimin jäsenet ovat eri paikoissa suurimmaksi osaksi.

Tiedon tasapuolista jakamista yritetään varmistaa yhteisten pelisääntöjen avulla, esimerkiksi sopimalla mistä asiasta viestitään mitään kautta (Team, sähköposti, muut mahdollisesti käytössä olevat kanavat). Tiedon saaminen on kiinni omasta aktiivisuudesta tiedon ”metsästämisessä”, kuten yksi haastateltavista asian ilmaisi. Moni haastateltavista koki, että etätöitä tehdessä on otettava itse enemmän vastuuta siitä, että saa tarpeellisen tiedon ja osallistuu palavereihin, vaikka ne eivät olisi ns. pakollisia. Lisäksi entistä enemmän joutuu käyttämään aikaa eri Teams/Slack-ryhmien selailuun, sähköpostien lukemiseen ja intrasivujen tutkimiseen. Informaatiotulvan hallitseminen koettiin ajoittain haastavaksi ja raskaaksi.

Miten sitten viestintää etätyössä voitaisiin kehittää ja parantaa? Tämä kysymys esitettiin haastateltaville viimeisenä kysymyksenä. Useat haastateltavat toivoivat, että turhaa viestintää vältettäisiin. Sen koettiin kuormittavan ja tuovan turhia keskeytyksiä työntekoon. Yksi haastatelluista totesi: ”kaikkien ei tarvitse tietää kaikkea”. Tämä kiteyttää hyvin ajatuksen siitä, että on tärkeää miettiä, keille tieto on olennainen eikä jakaa tietoa automaattisesti kaikille ”varmuuden vuoksi”, vaikka se olisikin helpointa tiedon jakajalle. Lisäksi toivottiin selkeämpiä pelisääntöjä viestinnän suhteen, selkeyttä viestintään ja ajantasaisen tiedon jakamista.

Osa toivoi, että säännöllisistä toimistopäivistä pidettäisiin kiinni, jotta tavattaisiin myös kasvokkain. Ei siis keskityttäisi vain kehittämään etäviestintää, vaan huolehdittaisiin

myös siitä, ns. perinteinen viestintä toimii eikä kaikkea tarvitse tehdä etänä. Varsinkin epävirallisia palavereja, joissa kaikki tiimin jäsenet olisivat fyysisesti läsnä, toivottiin. Tämä kertoo siitä, että ihmisillä on halu kohdata muita ihmisiä, ja jutella muistakin kuin työasioista. Yksi haastateltavista totesikin, että työasiat voi helposti hoitaa etänä, mutta kaikki muu sosiaalinen kanssakäyminen työkavereiden kanssa jää etätöissä kokonaan puuttumaan, koska ei tunnu luontevalta soittaa Teams-puhelua työkaverille vain kuulumisten vaihtoa varten.

Tekoälyn käyttö viestinnässä tuotiin myös esiin. Tekoälyä hyödynnetään yhä enemmän työpaikoilla ja esimerkiksi puheentunnistuksen avulla ohjelma/appi kirjoittaa muistiot ja kokousten muistiinpanot eikä ihmisten tarvitse käyttää aikaa tämän tyllysiin tehtäviin. Näin ollen ihmisille jää enemmän aikaa kuunteluun ja keskusteluun, jos tekoäly hoitaa rutiinitehtävät, kuten muistiinpanojen kirjoittamisen kokouksissa.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Dialogisuutta edesauttaa se, että dialogin osapuolet tuntevat toisensa. Tämä tuli selvästi esiin haastatteluissa ja teoriaosiokin tukee tätä huomiota. Jos tiimin jäsenet, puhumattakaan esihenkilöstä, eivät tunne toisiaan eivätkä ehkä ole ikinä edes nähneet kasvokkain, kynnys ottaa yhteyttä on korkea. Tämä korostuu erityisesti etänä työskenneltäessä. Olisikin erittäin tärkeää, että tiimin jäsenet tapaavat säännöllisesti kasvokkain, varsinkin uusien työntekijöiden kohdalla täytyisi panostaa ja keskittyä siihen, että he pääsevät osaksi tiimiä ja tuntevat kaikki. Jos on työskennelty vuosia yhdessä ja kaikki tuntevat toisensa, dialogisuus voi toteutua, vaikka yhteisiä tapaamisia ei olisikaan niin usein. Tästä voisi vetää johtopäätöksen, että dialogisuuden kannalta on tärkeämpää tuntea keskustelukumppani kuin se, että ovatko osallistujat fyysisesti samassa tilassa. Tässä johtamisella on suuri merkitys, koska johtaja/esihenkilö voi niin omalla esimerkillään kuin järjestetyillä tapaamisella vaikuttaa siihen, kuinka hyvin tiimin jäsenet tuntevat toisensa. Johtaja, joka haluaa tutustua alaisiinsa myös työn ulkopuolella, osoittaa kiinnostusta alaisiin kohtaan. Dialogistakin tulee näin ollen helpompaa ja sujuvampaa. Työn ulkopuolella tutustuminen ei tarkoita välttämättä sitä, että tutustumisen tarvitsisi tapahtua fyysisesti työpaikan ja työajan ulkopuolella, vaan sitä että opitaan tuntemaan henkilökohtaisella tasolla eikä pelkästään työpersoonana.

Dialoginen johtaminen perustuu luottamukseen. Luottamus puolestaan syntyy siitä, kun ihmiset tuntevat toisensa. Etätyössä ihmisten tutustuminen on luultavasti hitaampaa eikä siinä välttämättä päästä yhtä syvälle tasolle kuin työskenneltäessä fyysisesti samassa tilassa. Tutustuminen nimittäin tapahtuu esimerkiksi yhteisillä kahvitauoilla ja lounailla, joita taas etätyössä ei ole. Perustana toimivan luottamuksen lisäksi dialogi edellyttää sen osapuolilta erilaisia taitoja ja ominaisuuksia, joista ehkäpä tärkeimpänä nousee esiin kuuntelemisen taito. Kuuntelemisen taidon merkittävyys tuli esille niin haastatteluissa kuin teoriaosiossakin. Kuunteleminen puolestaan vaatii ihmisen luonteesta riippuen kärsivällisyyttä ja keskittymistä. Muita dialogissa tarvittavia ominaisuuksia ovat esimerkiksi rohkeus ja empaattisuus. Vaatii rohkeutta puhua suoraan, joka Isaacin

mukaan on edellytys toimivalle dialogille. Empaattisuus puolestaan auttaa ymmärtämään dialogin vastapuolta, vaikka ei itse olisikaan asiasta samaa mieltä.

Luottamuksen ja tuntemisen lisäksi dialogisuutta edesauttaa psykologinen turvallisuus ja avoin ilmapiiri, jossa kaikki kokevat voivansa puhua vapaasti. Tästä päästään taas siihen kuinka sellainen ilmapiiri luodaan. Avaintekijänä tässäkin se, että ihmiset tuntevat toisensa ja luottavat toisiinsa. Etätöissä ihmisiin tutustuminen saattaa olla vaikeampaa, ja etenkin esihenkilön ja alaisen suhde saattaa jäädä pinnalliselle tasolle, jos he eivät ikinä tapaa kasvokkain. Tästä puolestaan voi seurata luottamuksen puute puolin ja toisin eikä dialogi onnistu toivotulla tavalla. Toki poikkeuksiakin on varmasti, ja luottamus voi syntyä myös etänä ja dialogi onnistua, mutta tämän tutkimuksen haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että toimivan dialogin perustana on dialogin osapuolten välillä vallitseva luottamus ja se, että osapuolet tuntevat toisensa, kuten jo aiemminkin on tullut ilmi.

Dialogin esteenä saattaa olla, että ei tunnisteta tarvetta dialogille tai sille ei ole aikaa, toisin sanoen sitä ei priorisoida, koska sitä ei koeta tärkeäksi työyhteisölle. Myös maantieteellinen etäisyys voi muodostua esteeksi, mikäli dialogin käyminen virtuaalisesti koetaan vaikeaksi. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että etätö saattaa joissakin tapauksissa aiheuttaa haasteita dialogille.

Etätö saattaa olla tehokkaampaa, ainakin lyhyellä tähtäimellä, mutta motivaatio saattaa kärsiä, jos ei tunne olevansa osa työyhteisöä eivätkä tavoitteet ole selkeitä. Hybridityö vaikuttaa olevan paras ratkaisu, ainakin tämän tutkimuksen haastatteluiden perusteella. Hybridityömalli saattaa olla johtamisen kannalta välillä haastavaa, mikäli selkeitä sääntöjä ei ole, tai niistä ei ole viestitty riittävän selkeästi. Vaarana on, että tiimi tai työyhteisö jakautuu kahtia: etätöitä tekevät työntekijät ja toimistolla olevat työntekijät. Tästä puolestaan saattaa seurata ongelmia tiedon jakamisessa ja ns. hiljaisen tiedon siirtymisessä sekä aiheuttaa ulkopuolisuuden tunnetta. Saattaa myös olla, että yhteiset tavoitteet hämärtyvät, ja tätä kautta myös työmotivaatio voi kärsiä.

Etätöön johtaminen on tasapainoilua alaisten eri toiveiden välillä; joku haluaa työskennellä kokonaan etänä ja toinen taas ei halua lainkaan tehdä etätöitä. Johdolla on toki direktiivi-oikeus, johon vedoten he saavat päättää missä alaiset työskentelevät. Miten sitten toteuttaa dialogia, jos alaiset kokevat, että heidän toiveitaan ja ajatuksiaan ei kuunnella eikä oteta huomioon? Tässä pitäisi löytää kultainen keskitie ja tehdä kompromisseja, jotta kaikki tuntevat, että heitä on kuultu. Dialogisella johtamisella voidaan lisätä alaisten tunnetta siitä, että heitä kuunnellaan ja heidän mielipiteillään on merkitystä, vaikka lopputulos ei aina olisikaan kaikille mieluinen.

Työmotivaatiota puolestaan vähentää mikromanageeraus, koska se viestittää alaisille, että heihin ei luoteta. Myös tavoitteiden puuttuminen tai epäselvät tavoitteet voivat vähentää motivaatiota. Haastatteluissa tuli ilmi, että tavoitteet motivoivat enemmän kuin palkitseminen, jota haastatellut eivät pitäneet merkittävänä työmotivaation lisääjänä. Palkitsemisen katsottiin kuitenkin luovan hyvää ilmapiiriä työpaikalle, joka osaltaan vaikuttaa työssä viihtymiseen ja näin ollen myös varmaan osittain työmotivaatioon. Palkitsemisen ei tarvitse olla suuri rahallinen panostus työntäjän puolelta, vaan kyse on ennemminkin eleestä, joka viestittää, että työntekijöitä arvostetaan ja heidät nähdään.

Vaikka nk. keppi ja porkkana-johtamistyyli voi vaikuttaa yksinkertaiselta keinolta motivoida ihmisiä, koska se on helppo toteuttaa ja sillä saavutetaan näennäisesti nopeat tulokset, ei se kuitenkaan ole pitkäkestoista ja aidosti toimivaa. Sisäinen motivaatio on usein vahvempi kuin ulkoinen, ja kuten tässäkin tutkimuksessa tehdyissä haastatteluissa tuli ilmi, ei palkitsemisen koettu lisäävän työmotivaatiota merkittävästi, vaan siihen tarvitaan sitä, että henkilö kokee työnsä merkitykselliseksi ja työssä on tavoitteita.

Konkreettisista tekijöistä, jotka edesauttavat dialogisuutta, voidaan mainita tekoäly. Tekoälyn käyttö rutiinitehtävissä vapauttaa aikaa ihmisten kohtaamiselle ja vuoropuhelulle. Tekoälyn avulla voidaan myös huolehtia siitä, että tietoa jaetaan

tasapuolisesti kaikille, vaikka eihän se tietystikään vaikuta siihen, miten suullinen tieto liikkuu, mutta ainakin se on hyvä apuväline tiedon jakamisessa. Kaiken kaikkiaan viestinnässä tulisi yhdessä sovitut säännöt ja toimintatavat, jotta informaatiotulvalta välttyttäisiin ja kuormittavuutta vähennettäisiin.

Tässä tutkielmassa ainoastaan yksi työskenteli esihenkilöasemassa, eikä tarkoituksena ollut tehdääkään jaottelua esihenkilöiden ja alaisten kesken selvitetessä haastateltavien kokemuksia ja ajatuksia liittyen etätyöhön, motivaatioon ja dialogiseen johtamiseen. Jatkotutkimusta ajatellen voisi kuitenkin olla mielenkiintoista tutkia nimenomaan sitä, miten esihenkilöt näkevät dialogisen johtamisen ja sen vaikutuksen työmotivaatioon verrattuna alaisina työskenteleviin henkilöihin. Tämän voisi myös toteuttaa siten, että vastaajiksi voitaisiin rajata samassa tiimissä tai työpaikassa työskentelevät henkilöt ja että haastattelukysymykset olisi räätälöity erikseen esihenkilöille ja muille tiimiläisille.

Lähteet

Alasuutari, P. (1999). Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino

Alhanen, K., Soini T. & Kangas M. (2019). Dialoginen johtaminen ja vallankäyttö:

Noudettu 25.2.2024 osoitteesta

<https://dialogiakatemia.fi/2019/12/26/dialoginen-johtaminen-ja-vallankaytto/>

Costa, A.C. (2003). Work, Team, Trust and Effectiveness. Personal Review. Vol. 32. No. 5.
pp. 605-622

Encyclopedia (2023, 15. marraskuuta) Noudettu 15.11.2023 osoitteesta

<https://www.encyclopedia.com/management/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/motivation-and-motivation-theory>

Hirsjärvi, S. & Hurme H. (2001) Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Heide M., Johansson C., & Simonsson C. (2021). Kommunikation i organisationer. People Printing.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi: avain innovatiivisuuteen. Helsinki: WSOY.

Humala, I. (2007). Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Juva: Infor Oy.

Hyppänen, R. (2013). Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3. painos. Helsinki: Edita.

- Hyvärinen M., Suoninen E. & Vuori, J. S.a. Haastattelut. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Noudettu 8.3.2024
osoitteesta: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>
- Kotter, J. P. (1990). *On What Leaders Really Do*. Boston (MA): Harvard Business School Press. Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard business review*, 79(11), 85.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Lämsä, A-M & Hautala, T. (2005). *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Edita.
- Makkonen-Craig, H. (2021). Kielikello. *Sananen* 2/2021. Hybridi vai jotain muuta? Noudettu 8.11.2023 osoitteesta <https://www.kielikello.fi/-/hybridi-vai-jotain-muuta->
- Martela, F. & Jarenko, K. (2015) *Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Helsinki: Talentum.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2014). *Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Suomen Filosofian akatemia. Noudettu 15.11.2023 osoitteesta:
https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf
- McGregor, D. (2000). *The Human Side of Enterprise. Reflections (Cambridge, Mass.)*, 2(1), 6-15. <https://doi.org/10.1162/152417300569962>

Mustajoki A.. Helsingin yliopisto. Mikä gradu on? (2023, 31.lokakuuta) Noudettu 31.10.2023 osoitteesta <https://blogs.helsinki.fi/valmistu-nyt/mika-gradu-on/>

Northouse, P.G. (2013). Leadership: theory and practice. 6th ed. London, United Kingdom: SAGE Publications, Inc.

Northouse, P. G. (2016) Leadership: Theory and practice. 7th ed. London: Sage.

Pinder, C. C. (1998). Work Motivation in Organizational Behaviour. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Piha, K. & Poussa, L. (2012). Dialogi: paremman työelämän puolesta. Helsinki: Talentum.

Pullan, P. Virtual Leadership, ITNOW, Volume 58, Issue 3, Autumn 2016, Pages 58–59, <https://doi.org/10.1093/itnow/bww085>

Salin, L. & Koponen, J. (2023). Käsiteanalyysi etäjohtamisesta. Hallinnon tutkimus 5/2023.

Senge, P. M. (2006). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Currency Doubleday.

Sias, P. M. (2009). Organizing relationships. Traditional and emerging perspectives on workplace relationships. SAGE Publications Inc. Thousand Oaks.

Syvänen, S., Tikkamäki K., Loppela K., Tappura S., Kasvio A. & Toikko T. (2015). Dialoginen johtaminen: Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampere University Press.

- Ruohomäki, V. (2021). Hybridisuomi. Noudettu 5.10.2023 osoitteesta <https://hybridisuomi.fi/blogit/hyodynna-koronavuoden-opit-etatyosta/> (
- Tilastokeskus (2023, 30. lokakuuta). Tietoa tilastoista. Käsitteet. Noudettu 30.10.2023 osoitteesta <https://www.stat.fi/meta/kas/etaty.html>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työsuojeluhallinto (2023, 5.joulukuuta). Työnjohto-oikeus.
<https://tyosuojelu.fi/tyosuhde/oikeudet-ja-velvollisuudet-tyossa/tyonjohto-oikeus>
- Työterveyslaitos (2023, 30. lokakuuta). Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Noudettu 30.10.2023 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tee-mat/tyoelamanmuutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>
- Työturvallisuuskeskus (2023, 2 elokuuta). Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Noudettu 19.1.2024 osoitteesta: <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>
- Työturvallisuuskeskus. Dialogisuus. Noudettu 30.1.2024 osoitteesta: <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/tyoyhteiso/vuorovaikutustaidot/dialogi-mahdollistaa-turvallisen-yhteistyon/>
- Viitala, R. K. & Jylhä E. (2019). Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita.
- Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Van Wart, Montgomery, Roman, Alexandru, Wang, XiaoHu & Liu, Cheol (2019).

Operationalizing the definition of e-leadership: Identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97.

[https:// doi.org/10.1177/0020852316681446](https://doi.org/10.1177/0020852316681446)

Zaccardo, S.J. & Bader. P. (2003). E-Leadership and the challenges of leading E-teams:

Minimizing the bad and maximizing the good. *Organizational Dynamics*, 31(4), 377–387. Noudettu 8.1.2024 osoitteesta

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261602001298?via%3>

[Dihub](#)

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Taustoittavat kysymykset:

- Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi?
- Oletko tehnyt/teet sekä etättyötä että lähityötä nykyisessä työssäsi?
- Kuinka paljon teet työtä etänä/toimistolla?
- Miten etättyöstä on sovittu työpaikallasi? Onko etättyöstä tehty kirjallinen sopimus? Ovatko kaikki samaan aikaan työpaikalla?

Teema 1, Yleinen taso:

- Miten etättyöskentely eroaa lähityöskentelystä mielestäsi? Työskentelytavat, kommunikointi tms.
- Mitä positiivisia puolia näet etättyöskentelyssä?
- Mitä negatiivisia puolia näet etättyöskentelyssä?
- Mikä etättyössä on haasteellista? Onko jokin helpompaa etänä kuin kasvokkain? Mikä?
- Millaisia ominaisuuksia hyvällä etättyön johtajalla on? Vaaditaanko erilaisia ominaisuuksia kuin kasvokkain johtamisessa?
- Millaisia ominaisuuksia etättyössä työntekijöiltä tarvitaan lähityöhön verrattuna?
- Mitkä asiat omassa etättyöskentelyssä koet tärkeänä?

Teema 2, Motivaatio ja sen tukeminen

- Mikä motivoi sinua työssäsi?
- Kuvaile omaa motivaatiosi etättyössä verrattuna lähityöhön, onko eroa?
- Miten koet tiimin motivaation etättyössä?
- Miten esihenkilösi tukee motivaatiasi?
- Onko henkilökohtaiset/tiimin tavoitteet esitetty selkeästi?
- Miten niihin pääsemistä seurataan?

- Miten organisaation/tiimin tavoitteet vaikuttavat motivaatioosi työssä?
- Miten henkilökohtaiset tavoitteet vaikuttavat motivaatioosi työssä?
- Kohdellaanko kaikkia tasapuolisesti?
- Miten työssäsi palkitaan? Miten se vaikuttaa motivaatioosi?

Teema 3, Vuorovaikutus ja dialogi etätyössä

- Mitä dialogi mielestäsi on?
- Miten ja millaista dialogia johtamisessa tarvitaan?
- Miten koet vuorovaikutuksen ja dialogin toimivan etätyössä? Onko eroa verrattuna lähityöhön?
- Missä eniten haasteita, mikä toimii?
- Millainen dialogi on hyvää ja toimivaa mielestäsi?
- Mitä taitoja dialogissa tarvitaan? Voiko niitä oppia? Mitä esteitä dialogille on?
- Minkälaisissa tilanteissa dialogia tarvitaan?
- Koetko, että sinuun luotetaan? Miten se näkyy tai ei näy?
- Miten luottamusta rakennetaan työpaikallasi?
- Koetko, että pääset osallistumaan päätöksentekoon ja vaikuttamaan asioihin? Miten?

Teema 4, Viestintä

- Miten viestintä toimii etätyössä verrattuna lähityöhön?
- Jaetaanko tietoa tasapuolisesti kaikille? Saavatko etätyössä olevat saman informaation kuin työpaikalla työskentelevät?
- Miten varmistetaan tiedon tasapuolinen jakaminen?
- Koetko, että sinulla ja tiimilläsi on hyvät virtuaaliviestintätaidot?
- Vaikuttavatko virtuaaliviestintätaidot tiedon tasapuoliseen jakamiseen ja yhteiseen viestintään?
- Miten viestintää voitaisiin kehittää etätyössä?

