



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Kerttu Ronni

Konfliktit ja vuorovaikutus osana etätyön johtamista

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtamisen Pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Kerttu Ronni		
Tutkielman nimi:	Konfliktit ja vuorovaikutus osana etätyön johtamista		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Julkisjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Sanna Tuurnas		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	73

TIIVISTELMÄ:

Etätyö on lisääntynyt erittäin merkittävästi viimeisien vuosien aikana Suomessa ja kaikkialla maailmassa. Etätyön johtamiseen eivät sovellu vanhat johtamiskäytännöt, sillä etätyön ympäristö on hyvin erilainen lähityön johtamisen ympäristöstä. Vuorovaikutus ja sen merkitys korostuu etätyön johtamisessa, kun vuorovaikutus tapahtuu pitkälti teknologian välityksellä, ja kasvokkaiset kohtaamiset ovat suhteellisen harvassa tai kokonaan olemattomia.

Vuorovaikutuksen johtaminen perustuu luottamukseen ja avoimuuteen, jotka ovat myös etätyön johtamisen perusrakenteita. Jotta vuorovaikutus tiimiläisen ja esihenkilön välillä olisi mahdollisimman tehokasta ja arvoa luovaa, tulee tiimiläisen ja esihenkilön kahdenvälisen suhteen olla mahdollisimman laadukas. Vuorovaikutus ja sen johtaminen on prosessi, joka vaatii jatkuvaa vaivannäköä ja riittävästi aikaa sekä esihenkilön että tiimiläisen puolelta. Jos vuorovaikutus on hyvin heikkoa tai jopa olematonta, voi tiimiläinen jäädä hyvin yksin omien asioidensa kanssa ja siten kokea jopa vahvaa työtytymättömyyttä, joka voi johtaa vaikkapa työuupumukseen tai työpaikan vaihtoon.

Konfliktit voivat olla positiivisia tai negatiivisia ristiriitoja, joiden avulla voidaan luoda uutta ja kehittää organisaatiota tai sen toimintatapoja, tai mahdollisesti tuhota työympäristöä. Usein konfliktit nähdään ihmissuhteisiin liittyvinä ristiriitoina, mutta ne voivat liittyä myös esimerkiksi prosesseihin, toimintatapoihin tai statukseen. Konfliktit tulisi käsitellä rakentavalla tavalla, jotta ristiriidat voidaan selvittää, niistä voidaan oppia ja tehostaa toimintaa sitä kautta. Jos konflikteja ei käsitellä, se voi aiheuttaa suurempia ongelmia työympäristössä, joka vaikuttaa negatiivisesti työyhteisön ilmapiiriin, työtyytyväisyyteen ja motivaatioon.

Tässä laadullisessa tutkielmassa tutkitaan, miten etätyön ympäristössä konflikteja johdetaan vuorovaikutuksen keinoin. Aineisto on kerätty Digi- ja väestötietoviraston asiantuntijoiden kokemuksista ja näkökulmista käsin puolistrukturoituja teemahaastatteluja käyttäen. Teoreettinen viitekehys on ohjannut aineiston analyysiä, sillä teorialähtöisessä aineiston analyysissä ilmiön aiempi teoria ja käsitteiden määritelmät ohjaavat analyysin kulkua.

Analyysin kautta tultiin loppupäätelmään, että etätyö luo ympäristön, jossa vuorovaikutus voi itsessään luoda konflikteja. Eri tavoin tulkittavat sähköpostit ja sähköiset viestit ovat omiaan väärinymmärryksille ja ristiriidoille. Monet konfliktit jäävät myös esihenkilöiden tietämättömyyteen, kun etätyössä useat asiat jäävät piiloon tiimiläisen kotiin, jos hän ei tuo niitä esiin esihenkilölleen tai muille. Myös monet erilaiset negatiiviset tuntemukset, kuten yksinäisyys, voivat jäädä täysin sanoittamatta, jos niitä ei avoimessa ja luottamuksellisessa ympäristössä etätyössä tuoda esiin. Nämä ovat etätyön ympäristön luomia kompleksisia haasteita, joiden kanssa esihenkilöt kamppailevat päivittäin.

AVAINSANAT: Etätyön johtaminen, vuorovaikutus, konfliktit

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman rajaukset	9
1.2	Tutkimustehtävä	10
1.3	Tutkimusmetodologia	11
2	Etätyön johtaminen	14
2.1	Etätyön johtaminen käsitteenä	14
2.2	Tehokkaan etätyön johtamisen peruspilarit	16
2.3	Etätyön uusi normaali – hybridimallit	17
2.4	Virtuaalisten ja monipaikkaisten tiimien erityispiirteet	18
3	Vuorovaikutuksen kautta johtaminen	22
3.1	LMX-teoria osana vuorovaikutuksen johtamista	23
3.1.1	Avoimuus ja luottamus LMX-teorian kivijalkana	25
3.1.2	Tunneälykkyyden rooli vuorovaikutuksen johtamisessa	26
3.2	Konfliktien käsittely vuorovaikutuksen avulla	28
3.2.1	Konflikti käsitteenä	28
3.2.2	Eri konfliktityypit	29
3.2.3	Konfliktien käsitteleminen ja ratkaiseminen	30
4	Tutkimusmenetelmä ja -aineisto	35
4.1	Laadullinen tutkimusmenetelmä tutkimuksen taustana	35
4.2	Haastattelut aineistonkeruutapana	37
4.2.1	Asiantuntijahaastattelu	38
4.2.2	Puolistrukturoitu teemahaastattelu fokusryhmissä	39
4.2.3	Digi- ja väestötietovirasto aineistonkeruukohteena	41
4.3	Aineiston analyysi	44
5	Tutkimustulosten analyysi	46
5.1	Etätyön johtamisen kompleksisuus	46
5.2	Vuorovaikutuksen johtamisen haasteet	50

5.3	Konfliktit osana etätyötä	55
6	Johtopäätökset	62
6.1	Jatkotutkimuskysymykset	66
	Lähteet	69
	Liitteet	73
	Liite 1. Haastattelujen teemahaastattelurunko	73

Kuviot

Kuvio 1. Tehokkaan etäjohtamisen ominaisuudet (mukaiillen Vilkmán, 2016, s. 20-25)	17
Kuvio 2. LMX-teorian konseptuaaliset ulottuvuudet (Kang & Stewart, 2006, s. 540)	24
Kuvio 3. Konfliktityypit (Piha, 2017, s. 77)	30
Kuvio 4. Työyhteisön onnistumiskierre (Järvinen, 2014, s. 200)	33
Kuvio 5. Empiirisen tutkimuksen kokonaisuus ja vaiheet (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 14)	36

Taulukot

Taulukko 1. Tunneälykkyyden kyvykkyysmalli (mukaiillen Riggio & Reichard, 2008, s. 170)	27
--	----

1 Johdanto

Tässä Pro Gradu - tutkielmassa tutkitaan konfliktien käsittelemistä ja johtamista etätyön ympäristössä vuorovaikutuksen keinoin. Etätyössä vuorovaikutus saa erilaiset lähtökohdat, toteuttamistavat ja piirteet, sillä etätyössä työskennellään usein esimerkiksi kotoa käsin ja fyysiset kohtaamiset esihenkilön ja kollegoiden kanssa voivat jäädä vähäisiksi tai kokonaan pois. Konflikteja on tärkeää tutkia etätyön johtamisessa, sillä etätyössä vuorovaikutuksen keinot ovat hyvin erilaiset kuin niin kutsutussa lähityössä etätyön erilaisen ympäristön vuoksi (Grimmelikhuijsen ym., 2017, s. 45–46).

Ylen artikkelissa (Sandell, 2022) kuvataan kuinka Suomessa havaittiin laajaan etätyöhön siirtymisen jälkeen, että etätyössä työntekijät ovat tehokkaampia ja tuottavampi. On tehty kuitenkin myös havaintoja siitä, että työpäivät ovat monilla pidentyneet, kun työtä tehdään kotoa tai ei malteta jäädä sairauslomalle, kun etänä voi työskennellä flunssaisenaikin. Nämä ovat merkittäviä hyötyjä ja haittoja, joita etätyö mahdollistaa yhteiskunnassamme. Kuitenkin työelämästä on tullut etätyön myötä joustavampaa, kun moni työntekijä saa itse omista lähtökohdistaan päättää, tekeekö töitä kotoaan vai organisaation toimipaikalta.

(Whiteside & Dixon, 2022, s. 147–149) kuvaavat artikkelissaan, kuinka Covid-19 pandemia loi työelämään uuden normaalin; etätyö on vahvistanut asemansa työelämässä, ja monet organisaatiot toteuttavat eräänlaista hybridimallia työnteon järjestämisessä. Etätyön merkittävä lisääntyminen ja vakiintunut asema työelämässä luo lähtökohdan ja relevanssin tutkimukselle. On olennaista tutkia, miten vuorovaikutuksen keinoin voidaan käsitellä tai ratkoa konflikteja etätyössä, joka on nykypäivänä suuri osa työn arkea. Lisäksi vuorovaikutus itsessään on todella merkittävä osa työn maailmaa; se luo puitteet kaikelle työn tekoon liittyvälle viestinnälle sekä kommunikaatiolle ja on avainasemassa konfliktien syntyyn ja ratkaisuun.

Lisäksi vuorovaikutuksen avulla voidaan nähdä, miten etänä tehty työ sujuu, mitä työntekijälle kuuluu ja voidaan yksinkertaisesti jakaa erilaisia työtehtäviä tai sovittaa niitä

uudelleen. Vuorovaikutusta voisi siis ajatella eräänlaisena kivijalkana kaikelle tehtävälle työlle, mutta erityisesti etätyössä sen muodot ovat perinteisistä kasvokkaisista kohtaamisista poikkeavat, joten on relevanttia tutkia vuorovaikutusta etätyön kontekstissa. Olematon tai puutteellinen vuorovaikutus voi lisätä konfliktien mahdollisuutta sekä lähityössä että etätyössä, mutta etätyön ympäristön erityispiirteet voivat luoda konfliktien syntymiselle paremman kasvuympäristön.

Useissa organisaatioissa työskennellään monipaikkaisissa tiimeissä, jonka kaikki jäsenet ovat eri puolella maata. Voi myös hyvin olla, että tiimin jäsenet eivät koskaan kohtaa toisiaan kasvokkain tai, jos tapaavat, tapaamiset ovat harvinaisia. Tällöin myös korostuu vuorovaikutuksen merkitys etätyötä johdattaessa. Kun työntekijä tekee paljon työtä esimerkiksi kotoaan käsin organisaation toimitilojen sijaan, on vaara, että hän jää työssään hyvin yksin. Donati ym. (2021, s. 2) kuvaavat artikkelissaan, että monet eri tekijät vaikuttavat työntekijöiden tyytyväisyyteen etätyössä. Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi asumismuoto, perheellisyys tai se, että onko työntekijä ennen tottunut tekemään etätyötä. Etätyössä ja sen johtamisessa tulee siis ottaa huomioon myös työntekijän yksilölliset piirteet ja siihen vaikuttavat tekijät.

Vilkmanin (2016, s. 59) mukaan niin kutsutuissa virtuaalisissa tiimeissä, jotka ovat usein myös monipaikkaisia, viestintä ja vuorovaikutus on vähäisempää, sillä lähityössä koetut tutut kohtaamiset organisaation toimitiloissa jäävät kokematta. Näin ollen etätyön johtamisessa vuorovaikutusta ja viestintää pitää muokata ja sovittaa niin, etteivät työntekijät kokisi jäävänsä yksin työnsä, siihen liittyvien murheiden tai kehityskohteiden kanssa, vaan heillä olisi mahdollisuus tuoda ajatuksiaan vuorovaikutuksen kautta esiin. Lisäksi, jos työntekijä tai vastaavasti esihenkilö ei saa ajatuksiaan kuuluviin etätyössä, voivat konfliktit olla todennäköisempiä. Etätyössä pitää nähdä enemmän vaivaa vuorovaikutukseen ja luoda sille oma aikansa ja paikkansa.

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, miten vuorovaikutuksen ja esimerkiksi tunnetaitojen avulla konflikteja voidaan käsitellä tai johtaa etätyön luomassa ympäristössä.

Tavoitteena on myös uusien keinojen tai lähityön keinojen yhdistäminen tai integrointi etätyön ympäristöön. Tutkielmassa pyritään löytämään vuorovaikutuksen keinot, joiden avulla esihenkilön ja työntekijöiden olisi helpompaa ilmaista omat ajatuksensa avoimemmin, jotta mahdollisten niin kutsuttujen huonojen konfliktien määrä pienenesi. Tutkielman avulla teoriaa ja haastatteluita yhdistämällä pyritään tuomaan esiin oikeiden etätyön asiantuntijoiden kokemuksia, jotka antaisivat vuorovaikutuksen välineitä etätyön johtajille ja etätyötä tekeville henkilöille.

Teoreettinen viitekehys muodostuu etätyön johtamiseen, vuorovaikutuksen, konfliktien ja hieman työhyvinvoinninkin teemoista. Työhyvinvointia tutkitaan niin sanottuna lopputuotteena; miten etätyön johtaminen ja siihen liittyvät vuorovaikutus ja konfliktit joko vahvistavat tai heikentävät koettua työhyvinvointia. On relevanttia tutkia hieman myös työhyvinvointia etätyön kontekstissa, sillä vuorovaikutteinen etätyön johtaminen voi olla hyvin merkittävä osa työhyvinvointia. Etätyön johtaminen ja konfliktit ovat kaksi tutkielman keskeistä käsitteitä, mutta esimerkiksi työhyvinvointi tai vuorovaikutus ovat tutkielman sivukäsitteitä, joiden avulla pyritään kuvaamaan kontekstia. Tässä tutkielmassa työhyvinvointia ja vuorovaikutusta käsitellään nimenomaan etätyön johtamisen näkökulmasta.

Lisäksi tässä tutkielmassa tarkistellaan hallintotiedettä hieman käyttäytymis- tai psykologispainotteisesti. Käyttäytymiseen liittyvällä julkishallinnolla pyritään tuomaan hallintotieteelliseen keskusteluun psykologisia näkemyksiä esimerkiksi yksilöiden käyttäytymistä ja asenteita tutkimalla ja analysoimalla (Grimmelikhuisen ym., 2017, s. 46). Koska konfliktit usein juurtuvat ihmisiin ja yksilöihin, on merkityksellistä tutkia ihmisten käyttäytymistä ja asenteita etätyöhön ja siinä käytävään vuorovaikutukseen (Järvinen, 2014, s. 174). Lisäksi myös etätyön johtaminen perustuu ihmisen johtamiseen, joten on oleellista tutkia ihmisten käyttäytymistä ja tapoja olla vuorovaikutuksessa.

Piha (2017, s. 77) kirjoittaa, että konflikteja voidaan ajatella sekä hyvinä että pahoina konflikteina. Hyvissä konflikteissa oleellista on, että ne käsitellään asianmukaisesti ja

niiden tavoitteena on parantaa ja viedä organisaatiota eteenpäin. Niitä voisi siis ajatella eräänlaisena organisaation kehittämistyökaluna. Huonot konfliktit keskittyvät taas liikaa ihmissuhteisiin ja ne voivat aiheuttaa työpahoinvointia ja uupumusta. Piha (2017, s. 77) jakaakin konfliktit neljään eri kategoriaan; ihmissuhdekonflikteihin, tehtäväkonflikteihin, prosessikonflikteihin ja statuskonflikteihin. Näistä edellä mainituista konfliktityypeistä konflikti ajatellaan usein ensimmäisenä tyyppinä eli ihmissuhdekonfliktina, vaikka se olisikin tyyplitään joku muu neljästä. Onkin mielenkiintoista tutkia, kuinka hyvin etätyönjohtajat osaavat erottaa konfliktit toisistaan etätyön kontekstissa ja ehkä hieman haastavassakin ympäristössä.

Etätyön johtamisen haasteet vaihtelevat vuorovaikutuksen, työntekoon liittyvän viivyttelyn, työ- ja vapaa-ajan sekoittumisen sekä eristyneisyyden ja yksinäisyyden välillä (Whiteside & Dixon, 2022, s. 150). Vilkmán (2016, s. 57) kirjoittaa, että etätyön johtamisessa vanhat johtamistavat eivät enää päde, sillä uusi työntekoa tapa vaatii myös uudenlaisia johtamistapoja. Lisäksi Vilkmán (2016, s. 60-62) korostaa, että viestintää ja vuorovaikutusta tulee lisätä, jotta kaikki etätyötä ovat tietoisia heitä koskevista asioista. Hän korostaa myös avoimen keskustelukuluttuurin merkitystä etätyönjohtamisessa, ja se onkin avainasemassa, kun etätyön johtamisessa kaikista merkityksellisintä on ihmisten johtaminen ja tiimin jäsenten yhteen tuominen. Etätyön johtamisessa on siis oleellista omata tunneälykkyyttä ja tunnetaitoja.

1.1 Tutkielman rajaukset

Tämä tutkielma on hallintotieteen maisteriohjelman tutkielma, joten pääasiallinen rajaus on, että tutkielmassa keskitytään julkishallinnon organisaatioihin. Esimerkiksi haastattelut, joiden avulla kerätään tutkimusaineisto, suoritetaan Digi- ja väestötietoviraston asiantuntijoiden kanssa. Näin ollen haastateltavat henkilöt työskentelevät julkisella sektorilla ja heidän näkökulmansa sijoittuu julkisen sektorin toimintaan. Digi- ja väestötietovirasto toimii Valtiovarainministeriön alla ja vastaa toiminnastaan ja tavoitteistaan Valtiovarainministeriölle (Finlex, 2019).

Teoriaosuuden lähteissä pyritään keskittymään julkishallinnon organisaatioita käsitteleviin ja tutkiviin organisaatioihin. Lisäksi tutkielmassa käytetyissä lähteissä voidaan tutkia tai käsitellä myös yksityisen tai kolmannen sektorin organisaatioita, sillä varsinkin etätyön johtaminen ei pitkälti eroa eri sektoreiden organisaatioissa. Kuitenkin, kun tutkielman tutkimusaineisto kerätään julkishallinnon organisaatiosta, tutkielmassa on hyvä tasapaino eri organisaatiomuotojen välillä, ja varsinkin haastatteluista voidaan saada hyviä näkökulmia julkisen organisaation erityispiirteistä vuorovaikutteisen etätyön johtamisen ja konfliktien kontekstissa.

1.2 Tutkimustehtävä

Tämän tutkielman pääasiallinen tutkimuskysymys on;

- miten konflikteja voidaan johtaa etätyössä vuorovaikutuksen kautta.

Vuorovaikutus on oleellinen osa sekä etätyön johtamista että konflikteja, joten on oleellista tutkia, miten vuorovaikutus ja konfliktit esiintyvät etätyössä. Vuorovaikutus tai sen puute voi luoda konflikteja varsinkin etätyössä, jossa vuorovaikutuksen laatu on merkittävässä roolissa. Olisi siis hyvä tutkia myös keinoja, joiden avulla etätyössä vuorovaikutuksen avulla konflikteja käsitellään tehokkaasti niin, että niiden avulla voidaan uudistua, tehostaa toimintaa tai vaikuttaa ylipäätään positiivisesti organisaation toimintaan.

Tutkimuksen tehtävänä on yhdistää teorian ja haastatteluista kerätyn aineiston perusteella välineitä, joita esihenkilöt ja muut etätyön parissa toimivat henkilöt voivat mahdollisesti hyödyntää etätyön johtamisessa. Tarkoituksena on myös tuoda esille uudenlaista näkökulmaa etätyön johtamiseen konfliktien käsittelyn ja ratkaisemisen kautta. Tutkielmassa pyritään myös tuomaan esiin käytännön vinkkejä ja välineitä, joiden avulla etätyön johtaminen vuorovaikutuksen kautta helpottuisi tai paranisi niin, että koetut konfliktit olisivat pääasiallisesti vain niin kutsuttuja hyviä konflikteja. Näin ollen vuorovaikutteisella etätyön johtamisella voitaisiin kehittää organisaatiota ja sen

toimintatapoja niin, että toiminta olisi tehokasta ja tuottavaa, mutta myös työntekijät ja esihenkilöt voisivat työssään hyvin, kokisivat tullessa kuulluiksi ja pitäisivät omaa työtään organisaatiossa ja yleisesti muutenkin merkitykselliseksi.

Kuten jo aiemmin on todettu, etätyössä ei voida käyttää vanhentuneita johtamisen malleja. Tämän tutkielman avulla pyritään löytämään myös ne vuorovaikutteisen johtamisen mallit, jotka palvelevat nykyajan julkisen hallinnon organisaatioita, jotka ovat monet jo edistyksellisiä digitalisaation hyödyntäjiä. Tämä on toki merkittävää myös vuorovaikutteisen etätyön johtamisen kannalta, sillä etätyö vaatii ympäristökseen toimivat digitaaliset välineet ja niitä osaavasti ja tehokkaasti käyttävän henkilökunnan.

1.3 Tutkimusmetodologia

Tutkimusmenetelmänä tutkielmassa käytetään kvalitatiivista eli laadullisen tutkimuksen menetelmää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on kuvata todellisia tapahtumia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym., 2007, s. 45). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi haastatteluja tehden, ja ominaista kvalitatiiviselle tutkimukselle on, että tutkimusongelmaa voidaan joutua asettelemaan uudelleen aineistonkeruun aikana (Eskola & Suoranta, 1998, s. 10-12).

Tässä tutkielmassa käytetään teemahaastattelua aineistonkeruumenetelmänä. Eskola & muut (2018, s. 24–25) kirjoittavat, että teemahaastattelun ytimessä on ajatus siitä, kun halutaan tietää ajatuksia jostain ilmiöstä, voidaan sitä kysyä suoraan. Haastattelua voidaan kuvata keskusteluna, jonka tavoitteena on saada selville, mitä haastateltavat ajattelevat tutkimuksen aihepiiriin liittyvistä asioista. Teemahaastattelun erityispiirre onkin se, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet on määritelty jo ennakkoon tutkimuksen aihealueiden näkökulmasta.

Aineistonkeruuvaiheen uusien näkökulmien esiintulon vuoksi tutkimusongelma on pyritty pitämään suhteellisen avoimena, sillä esimerkiksi käsitteet vuorovaikutus ja

konfliktit voidaan tulkita monin tavoin. Haastatteluissa tulee esiin, miten eri henkilöt eri työtehtävissä voivat sanoittaa tai tulkita vuorovaikutuksen ja konfliktit sekä niiden teemat hieman eri tavoin. Tutkielmassa pyritään siis jättämään tilaa oikeiden ihmisten äänille ja kokemuksille, sillä ne ovat teorian kanssa yhdessä tutkielman selkäranka, joka myös antaa tutkielmalle tarkoituksen.

Tämän tutkielman aineisto kerätään Digi- ja väestötietovirastosta, joka on syntynyt vuonna 2020, kun Väestörekisterikeskus, maistraatit ja maistraattien ohjauskeskus yhdistyivät. Digi- ja väestötietovirasto tarjoaa asiakkailleen monia erilaisia palveluja, kuten otteita väestötietojärjestelmästä, julkisen notaarin palveluja ja ulkomaalaisten rekisteröintejä. Digi- ja väestötietovirasto pyrkii toiminnallaan edistämään julkishallinnon ketteryyttä ja digitalisaatiota, toimimalla digitalisaation edelläkävijänä sekä rohkeana uudistajana ja toimijana.

Tutkielmassa haastatellaan Digi- ja väestötietoviraston esihenkilöitä ja työsuojelun asiantuntijoita, jotka työnkuvaltaan ja asiantuntijuudeltaan käsittelevät tutkielman aiheita eli vuorovaikutteista etätyönjohtamista ja erilaisia konfliktitilanteita. Tämä haastatteluilla kerätty aineisto analysoidaan ja sitä vertaillaan tutkielmassa esitettyyn teoriaan aihepiireistä. Näin saadaan kasattua aikaan laadukas kvalitatiivinen tutkielma, jossa tutkitaan todellisia tapahtumia ja käsityksiä peilaten niitä teoriaan.

Johdannon jälkeen luvussa kaksi käsitellään etätyön johtamista ja siihen liittyviä tekijöitä. Tutkielman luvussa kolme syvennyttään vuorovaikutuksen johtamiseen, esimerkiksi LMX-teorian kautta. Lisäksi kolmannessa luvussa tutkitaan, millaisia konflikteja on olemassa ja miten niitä tulisi käsitellä ja ratkoa. Neljännessä luvussa syvennyttään tässä tutkielmassa hyödynnettyyn tutkimusmenetelmään ja siihen liittyviin tekijöihin. Luvussa viisi käydään läpi haastatteluiden avulla kerättyä tutkimusaineistoa ja siitä ilmeneviä seikkoja. Viimeiseksi luvussa kuusi eli johtopäätöksissä kerätään yhteen tutkielman keskeisimmät huomiot, pohditaan vastausta tutkimuskysymyksen, esitetään

tutkielman mahdolliset puutteet ja tulevaisuuden kannalta tärkeimmät ja oleellimmat jatkotutkimusaiheet.

2 Etätyön johtaminen

Tässä luvussa käsitellään tämän tutkielman keskeistä käsitettä etätyön johtamista ja siihen liittyvää teoriaa. Lisäksi tässä luvussa esitellään muita käsitteitä ja teorioita, jotka tukevat etätyön johtamista, kuten etätyön hybridimalleja ja virtuaalisia tiimejä. Ensin tarkastellaan etätyön johtamista ja siihen liittyviä tekijöitä ja erityispiirteitä. Tämän jälkeen siirrytään etätyön uuteen normaaliin eli hybridimalleihin ja virtuaalisiin tiimeihin. Näitä kaikkia käsitteitä ja teoriaa tarkastellaan julkisen johtamisen näkökulmasta.

2.1 Etätyön johtaminen käsitteenä

Lunde ym. (2022, s. 2) kirjoittavat, että etätyötä on alettu tekemään jo 1980-luvun alussa teknologisen kehittymisen ansiosta ja etätyö on sen jälkeen hitaasti tullut yleisemmäksi työnteon tavaksi. Vuonna 2015 eurooppalaisista työntekijöistä 17 prosenttia teki jonkinasteista etätyötä. Kuitenkin Covid-19 pandemian myötä etätyö on lisääntynyt merkittävästi, sillä kansallisten rajoitusten jälkeen jopa 37 prosenttia Euroopan unionin alueen työntekijöistä tekivät työtään etänä. Pohjoismaissa työtään etänä tekivät Covid-19 pandemian aikana 50–60 prosenttia työväestöstä. Koska etätyö on lisääntynyt merkittävästi viimevuosina, on oleellista tutkia, miten etätyötä johdetaan ja mitkä ovat ne vuorovaikutuksen keinot, jotka toimivat tehokkaassa etätyön johtamisessa.

Etätyöllä tarkoitetaan työtä, josta maksetaan korvausta, mutta mitä tehdään työnantajan varsinaisten toimitilojen ulkopuolella (Vilkman, 2016, s. 13). Etätyölle ominainen erityispiirre on, että tietoliikennetekniikkaa hyödynnetään työnteossa fyysisen työpaikalla olemisen sijaan (Lunde ym., 2022, s. 2). Vilkmanin mukaan (2016, s. 13) etätyötä voidaan tehdä säännöllisesti esimerkiksi jonain tiettyinä päivinä viikossa tai sitä voidaan tehdä myös satunnaisina päivinä, aina organisaation toimintatavoista riippuen. Etätyön johtamisen tarkastelun merkitystä kuvaa esimerkiksi vuonna 2021 teetetty kysely, jossa yhdysvaltalaisista yrityksistä 82 prosenttia suunnitteli panevansa käytäntöön etätyön malleja, kun taas jopa 77 prosenttia yrityksistä halusi tehdä etätyöstä

vakinaisen työnteon mallin (Best, 2021, s. 285). Etätyö onkin havaittu hyvin tehokkaaksi työnteonmalliksi ja monet organisaatiot pyrkivät hyödyntämään sitä toiminnassaan.

Vilkmanin (2016, s. 15-16) mukaan etätyön johtamisella tarkoitetaan työntekomuodon johtamista, jossa esihenkilö ja tiimiläinen tekevät työtä eri paikoissa ja vuorovaikutus hoidetaan pääasiassa sähköisten viestimien kautta. Etätyön johtamisessa normaalia on, että esihenkilö ja työntekijä tapaavat kasvokkain vain kerran tai pari vuodessa. Voi olla myös niin, että esihenkilö ja tiimiläinen eivät tapaa ollenkaan kasvokkain, tämä on yleistä kansainvälisissä organisaatioissa, joissa tiimit ovat sijoittuneet jopa eri puolille maapalloa. Oleellista on, että etätyön johtamisessa johtajan tulee olla hyvä johtamaan ihmisiä ja osata käyttää tieto- ja viestintäteknologioita monitahoisesti, sillä tieto- ja viestintäteknologiat ovat myös jatkuvassa murroksessa.

Kuisma & Sauri (2021, s. 49) kirjoittavat, että etätyön johtamisen kautta voidaan vaikuttaa työajan säännöstelyyn ja uudelleen muodostamiseen. Lisäksi etätyön johtamisen avulla voidaan myös tarkkailla tai kehittää työn tuottavuutta. Työn tuloksen tarkkailuun tuo oman haasteensa se, että myös tämä tuloksellisuuden tarkkailu toteutuu digitaalisten välineiden avulla, jolloin se on hieman haasteellisempaa kuin perinteisessä läsnätyössä.

Etätyön johtaminen on siis monelta kannalta hyvin merkityksellistä ja sen merkityksellisyys tulee etätyön työmuodon kasvamisen myötä vain lisääntymään tulevaisuudessa. Lisäksi tulevaisuudessa vaatimukset etätyön johtajalle voivat tulla kasvamaan, kun etätyö lisääntyy ja toimintatavat uusiutuvat uusien teknologioiden ja digitalisaation ansiosta. On myös mahdollista, että tulevaisuudessa etätyön johtajalta voidaan vaatia uusia ominaisuuksia esimerkiksi ihmisten johtamisen ja vuorovaikutuksen suhteen.

2.2 Tehokkaan etätyön johtamisen peruspilarit

Etätyön johtaminen voidaan kokea monella tavalla haastavaksi, jos organisaatio on joutunut tekemään valtavan digiloikan esimerkiksi Covid 19 -pandemian vuoksi, eikä etätyötä ole tehty aiemmin. Toki joissain organisaatioissa voi olla niin, että tietyissä yksiköissä etätyöhön on alettu sopeutumaan jo ennen pandemiaa, mutta toiset yksiköt joutuivat loikkaamaan etätyöhön täysin yllättäen. Siksi myös etäjohtaminen on voinut tulla joillekin esihenkilöille täysin yllättäen uutena ilmiönä.

Vilkman (2016, s. 15-16) kirjoittaa, että etätyön johtamisessa on hyvin oleellista huomioida, että johtajan pitää ottaa huomioon, etteivät vanhat johtamiskäytännöt enää päde, vaan johtajan tulee pystyä sopeutumaan etätyön luomaan uuteen ympäristöön. Etätyössä ihmisiä ei voida johtaa samalla tavalla kuin lähityössä, kun vuorovaikutus on aivan erilaista. Etätyön johtamisessa pitää osata olla joustava ja mukautua tilanteeseen sekä digitalisaation luomaan uuteen ympäristöön. Lisäksi on oltava halukkuutta ja oma-aloitteisuutta puuttuvan osaamisen kehittämiseksi.

Monesti erilaisissa organisaatioissa esihenkilöille kuuluu vastuualueeseen muitakin asiantuntijatehtäviä kuin pelkkä esihenkilötyö. Vilkman (2016, s. 18-20) kirjoittaaakin, että etätyön johtamisessa voi olla haasteita löytää aika ja paikka esihenkilötyölle. On kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, että esihenkilöllä on tarpeeksi aikaa esihenkilötyölle, sillä etätyössä esihenkilötyö vaatii enemmän vaivaa etätyön luoman ympäristön vuoksi. Kun esihenkilö ei voi selvittää jotain asiaa tai vaihtaa kuulumisia esimerkiksi kahvihuoneessa, kuten läsnätyössä on monesti totuttu, joutuu esihenkilö raivaamaan kalenteristaan tilan tällaiselle hyvin merkitykselliselle kanssakäymiselle. Myös monipaikkaisuus luo omat haasteensa esihenkilötyöhön, sillä ne tiimiläiset, jotka ovat samassa toimipaikassa voivat saada enemmän huomiota esihenkilöltä kuin ne, jotka työskentelevät eri toimipaikalla ja ovat siten fyysisesti etäämmällä. Esihenkilön onkin ihan yhtä tärkeää varmistaa, että kaikki tiimin jäsenet saavat oman aikansa esihenkilöltä, jotta mahdolliset ristiriidat, kokemukset uupumuksesta tai vaikka vain työhön liittyvät kysymykset saadaan käsiteltyä.



Kuvio 1. Tehokkaan etäjohtamisen ominaisuudet (mukaillen Vilkman, 2016, s. 20-25)

2.3 Etätyön uusi normaali – hybridimallit

Monet organisaatiot toteuttavat nyt tietynlaista hybridi-mallia, jossa yhdistetään sekä etä- että lähityötä (Best, 2021, s. 286-287). Tällä tarkoitetaan työjärjestelyitä, joissa työntekijälle mahdollistaan etätyön ja lähityön yhteensovittaminen joko omien preferenssien tai organisaation omien toimintamallien mukaan. Best (2021, s. 286-287) kuvaa artikkelissaan, että mikäli työnteon hybridimalleja osataan toteuttaa oikein, ne voivat tuottaa sekä työntekijälle että työnantajalle merkityksellisempää työelämää, joustavuuden lisääntymistä ja parantunutta ketteryyttä sekä tehokkuutta organisaatiossa. Mikäli organisaatiossa ei ole määritelty mitään tiettyä hybridimallia, se voi aiheuttaa epätietoisuutta työntekijöiden keskuudessa ja organisaation toimitilat voivat jäädä jopa täysin tyhjiksi.

Työnteon hybridimallien muuttuvat tekijät ovat yleensä aika ja paikka, joiden mukaan työnteon toteuttamista suunnitellaan (Best, 2021, s. 287). Voidaankin siis ajatella, että työnteko voi olla täysin sidottua tiettyyn paikkaan eli työskennellään kasvokkain organisaation toimitiloissa, tai päinvastaisesti työnteossa paikka voi olla täysin määrittelemätön, jolloin puhutaan etätyöstä. Kun taas ajatellaan aikaa muuttuvana tekijänä, toiset työntekijät voivat olla täysin sidottuja työskentelemään samaan sovittuun aikaan muiden kanssa, esimerkiksi organisaation asiakaspalveluajan puitteissa. Päinvastoin voi olla myös niin, että työntekijät työskentelevät eri aikaan, eri aikavyöhykkeillä tai silloin, kun he itse parhaaksi näkevät.

Bestin (2021, s. 287) mukaan etenkin, jos aika toimii työnteon suunnittelussa muuttujana, se mahdollistaa organisaatiolle ketterämpää työnjakoa. Lisäksi, jos työntekijät tekevät ansiotyötä eri organisaatioissa samanaikaisesti, hybridimallien avulla he voivat valita laajemmin omat työtehtävänsä ja ovat myös kattavammin rekrytoitavissa organisaatioihin ympäri maailman. Tämä siis takaa organisaatioille mahdollisuuden rekrytoida osaavia työntekijöitä juuri heille sopiviin työtehtäviin. Näin ollen työelämän joustavuus lisääntyy sekä organisaatiossa että työntekijän omassa arjessa etätyön hybridimallien vuoksi.

2.4 Virtuaalisten ja monipaikkaisten tiimien erityispiirteet

Etätyön johtamisen kontekstissa on tärkeää ottaa huomioon myös täysin virtuaaliset ja monipaikkaiset tiimit, jotka usein kulkevat joissakin määrin käsi kädessä. Kaikki monipaikkaiset tiimit eivät ole täysin virtuaalisia, mutta monipaikkaisten tiimien arkiset vuorovaikutuskohtaamiset ovat usein toteutettu vain virtuaalisesti. Monipaikkaisella tiimillä tarkoitetaan tiimiä, jonka jäsenet ja johtaja toimivat eri paikkakunnilta käsin, ja yksityisellä sektorilla tiimit voivat toimia myös eri maista tai jopa eri maanosista käsin, varsinkin kansainvälisissä suuryrityksissä. Tällöin luonnollisesti perinteissä lähityössä koetut ja arvostetut kasvokkaiset kohtaamiset ovat hyvin harvinaisia tai jopa täysin olemattomia. (Krumm ym., 2016, s. 124).

Verrattuna organisaatioiden fyysisillä toimipaikoilla toimiviin tiimeihin, virtuaalisilla tiimeillä on monia etuja. Loucks & Ozogul (2020, s. 656) kirjoittavat, että virtuaalisten tiimien etuja ovat muun muassa mahdollisuus koota tiimi asiantuntijoista heidän maantieteellisestä sijainnista huolimatta. Lisäksi voidaan saada aikaan säästöjä esimerkiksi matkakuluissa ja voidaan hyödyntää joustavia henkilöstöstrategioita. Mikäli ajatellaan virtuaalisten tiimien etuja työntekijöiden kannalta, eduiksi voidaan lukea joustavuus, helpompi työ- ja vapaa-ajan yhdistäminen ja vapaa-ajan lisääntyminen, kun työmatkoihin ei kulu aikaa kotoa käsin työskenneltäessä (Donati ym., 2021, s. 14).

Virtuaalisilla tiimeillä on kuitenkin hyötyjensä lisäksi myös omat haasteensa. Haasteita, joita virtuaaliset tiimit kohtaavat ovat esimerkiksi puutteellinen johtaminen, aikaerot, kulttuurilliset erot, teknologiset haasteet sekä vaikeudet vuorovaikutuksessa ja yhteisöllisyyden kokemuksen vahvistamisessa. Organisatorisiin haasteisiin voidaan kuitenkin vastata kehittämällä standardi toimintaprosessit, joihin sisältyy säännöt ja odotukset. On myös tärkeää luoda selkeät odotukset työn toteutumiseksi ja tiimin jäsenten tavoitteille. Projektien aikarajat ja erilaiset työn tulosten raportointijärjestelmät ovat myös tärkeitä. Näitä edellä mainittuja keinoja voidaan vielä tehostaa säännöllisellä vuorovaikutuksella, jotta tavoitteet pysyvät selkeinä tiimin jäsenille ja voidaan arvioida tiimin tehokkuutta. (Loucks & Ozogul, 2020, s. 658).

Virtuaalisissa tiimeissä johtajuus on tunnistettu sekä kriittiseksi osaksi virtuaalisen tiimin menestystä että esteeksi virtuaalisen tiimin tehokkuudelle (Loucks & Ozogul, 2020, s. 659). Virtuaalisten tiimien tutkimuksessa on myös tullut esiin, että tiimin jäsenet, jotka itse osoittavat vahvaa johtamisasennetta osoittavat myös korkeampaa tiimisuoritusta (Krumm ym., 2016, s. 125). Virtuaalisten tiimien menestykseen ja tehokkuuteen vaikuttavat sekä johtajan että tiimiläisten työpanos ja johtajuus; tiimiläisillä korostuu myös itsensä johtaminen, kun tiimityöskentely on usein itsenäistä.

Yksi johtamisen haaste virtuaalisissa tiimeissä voi kuitenkin olla, kun kaikki muukin vuorovaikutus tapahtuu digitaalisten välineiden avulla, niin tapahtuu myös tiimiläisten motivointi ja ohjaus. Edelleen laadukkaan yhteisen hengen ja luottamuksen ylläpito voi olla vaikeaa, kun tiimiläiset ovat maantieteellisesti erillään toisistaan ja vuorovaikutus tapahtuu vain harvoin tai jos koskaan kasvokkain. Lisäksi tiimiläisten voi olla vaikeaa kehittää tai ylläpitää yhteenkuuluvuuden tunnetta, kun tiimiläiset pitävät toisiinsa yhteyttä vaan digitaalisesti. (Krumm ym., 2016, s. 125-126).

Myös johtajat kokevat erilaisia haasteita virtuaalisten tiimien johtajina ollessaan. Sharma ym. (2021, s. 1) kirjoittavat, että teknologiset haasteet, puutteellinen pääsy tarvittavaan informaatioon ja resursseihin, häiriötekijät kotona, sosiaalinen eristäytyneisyys ja aina vain hämärämpi raja työn ja vapaa-ajan välillä ovat tekijöitä, jotka virtuaalisten tiimien johtajat kokevat suurimpina haasteina. Nämä haasteet vaikeuttavat jokapäiväistä työtä merkittävästi. Näihin haasteisiin vastauksesi on koettu voimaannuttavan johtajuuden omaksuminen osaksi virtuaalisten tiimien johtamista.

Voimaannuttavalla johtamisella tarkoitetaan johtamistyyliä, jossa delegoidaan määräysvaltaa ja päätöksentekoa tiimin jäsenille. Lisäksi tiimin jäseniä johdetaan valmentavan johtajuuden tavoin sen sijaan, että heitä vain määrättäisiin. Oleellista on myös, että tiimin jäsenet osallistetaan ongelmien ratkaisemiseen. Kun johtajat sallivat tiimiläistensä ottavan omistajuutta omaan päivittäiseen työhönsä, voidaan nähdä tiimiläisten kyvykkyyttä eri tavoin, joka johtaa vähempään mikrojohtamiseen. (Sharma ym., 2021, s. 1).

Virtuaalisissa tiimeissä on siis paljon hyviä puolia, jonka vuoksi niitä hyödynnetään nykypäivänä yhä enenevässä määrin. Monet virtuaalisten tiimien haasteet kuitenkin pohjautuvat johtamiseen tai sen puutteeseen. Virtuaalisissa tiimeissä vuorovaikutus on erityisen tärkeä tekijä, joka toteutetaan digitaalisesti. Lisäksi luottamuksen luominen virtuaalisissa tiimeissä voi viedä aikaa ja laadukas luottamuksellinen suhde tiimin sisällä syntyy vain ja ainoastaan vuorovaikutuksen avulla, jolle kaikkien osapuolien pitää antaa

aikaa ja vaivaa. Onkin siis tärkeää tutkia, miten vuorovaikutuksen kautta johtaminen onnistuu tehokkaasti niin, että sekä organisaatio että työntekijät hyötyvät siitä maksimaalisesti.

3 Vuorovaikutuksen kautta johtaminen

Tässä luvussa tutkitaan vuorovaikutuksen kautta johtamista ja sen erityispiirteitä sekä tekijöitä, jotka mahdollistavat tehokkaan johtamisen vuorovaikutuksen kautta. Vuorovaikutuksen kautta johtaminen yksi tämän tutkielman pääkäsitteistä ja myös teoriaosuus koostuu vuorovaikutuksen johtamisen viitekehyksestä. Ensiksi määritellään käsitettä *vuorovaikutus* kansainvälisen kirjallisuuden perusteella. Tämän jälkeen tutkitaan, miten LMX-teoria näyttäytyy vuorovaikutuksen johtamisessa, ja mitä erilaisia hyötyjä siitä on todettu olevan vuorovaikutuksen johtamisessa. Viimeiseksi tehdään katsaus konflikteihin, sillä vuorovaikutuksessa tai sen puutteessa voi syntyä erilaisia ristiriitoja, joita on tärkeää tutkia ihmisten käyttäytymisen näkökulmasta.

Vuorovaikutuksella tarkoitetaan kahdenvälistä ajatusten vaihtoa yhteisen tekijän kontekstissa tekijään liittyvistä asioista, esimerkiksi työn maailmassa työasiat. Johtajan primäärinen tavoite on vaikuttaa tiimiläisiinsä sillä tavalla, joka sallii heitä saavuttamaan organisatorisia tavoitteita. Menestyksellinen johtajuus vaatii johtajalta relevanttien tavoitteiden, normien ja tehtävien selkeäksi tekemistä, jotta tiimiläiset tietävät, mitä heiltä odotetaan, ovat vastuullisia ja sitoutuvat työskentelemään tehokkaasti yhteisen tavoitteen eteen (Wroblewski ym., 2022, s. 1).

Sosiaaliset kanssakäymiset johtajan ja tiimiläisten kesken ovat avainasemassa tietoisuuden lisäämisessä. Asetelmat, joissa johtajat ja tiimiläiset vuorovaikuttavat toistensa kanssa ja kommunikoivat tavoitteista tai normeista ovat muuttuneet. Ekonominen globalisaatio ja digitalisaatio ylläpitävät työympäristön muutosta, joka on johtanut siihen, että tiimiläiset ja johtajat ovat yhtä useammin fyysisesti eri paikoissa. Lisäksi työajan joustavuus, etätöiden lisääntyminen ja Covid-19 pandemian sivuvaikutukset ovat lisänneet johtajan ja tiimiläisten fyysistä etäisyyttä. Koska virtuaalinen työskentelyasetelma vaikeuttaa johtamisen lopputuleman kontrollointia, tekijät, jotka varmistavat, että työntekijät tietävät, mitä ja miten tehdä ja ottavat vastuun työtehtävistään virtuaalisessa työskentelyasetelmassa, ovat elintärkeitä organisaation menestyksen kannalta. (Wroblewski ym., 2022, s. 1–3)

Neufeld ym. (2010, s. 240–241) tekemän tutkimuksen mukaan, maantieteellisellä etäisyydellä ei ole vaikutusta johtajan työsuoristukseen tai vuorovaikutuksen tehokkuuteen. Yksilöt omaksuvat yksityiskohtia ja vivahteita organisaation kulttuurista ja johtamisen normeista ajan myötä, joten he oppivat sopeuttamaan toimintatapojaan ja odotuksiaan tavoitteita vastaaviksi. Tämä ajan myötä oppiminen kumoo maantieteellisen etäisyyden vaikutukset, jonka vuoksi maantieteellinen etäisyys ei vaikuta työsuorituksen tai vuorovaikutuksen tehokkuuteen. Maantieteellinen etäisyyden ei siis tarvitse olla este tehokkaalle vuorovaikutukselle tai tehokkaalle johtajuudelle.

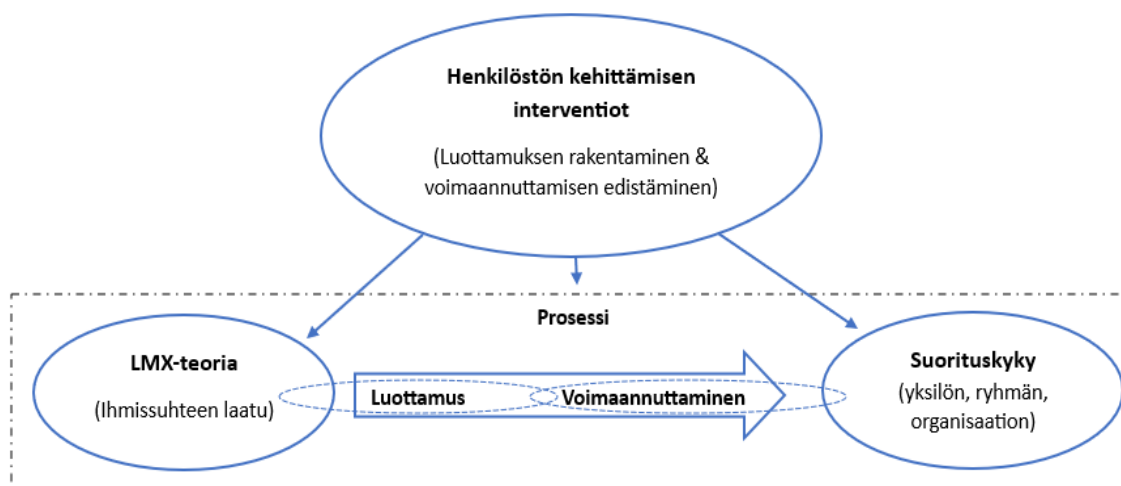
Kasvavalla virtuaalisuudella johtajan ja tiimiläisen välisessä vuorovaikutuksessa on kaksi tärkeää seuraamusta; Ensimmäiseksi, johtajan ja tiimiläisen välinen vuorovaikutus on tullut yhä digitaalisemmaksi, eli maantieteellisesti etäisemmäksi, kun kohtaamiset ovat useammin virtuaalisia kuin kasvokkaisia. Toiseksi johtajat ja tiimiläiset kohtaavat todennäköisesti yhä harvemmin mahdollisuuksia vuorovaikutukselle, kun johtajat ja tiimiläiset työskentelevät eri paikoista, esimerkiksi kotoa, mikä vähentää epämuodollisen jutustelun määrää esimerkiksi palaverin jälkeen tai käytävällä tapahtuvissa satunnaisissa kohtaamisissa. Vuorovaikutuksen alhaisempi esiintyvyys voi aiheuttaa haasteen johtajuuden menestykselle; alhaisemman esiintyvyyden vuoksi, tiimiläiset ja johtajat kohtaavat vähemmän mahdollisuuksia, joissa jakaa tärkeitä työhön liittyvää informaatiota toistensa kanssa. Tämä voi johtaa siihen, että johtajien on vaikeampaa tehdä selkeäksi tiimiläisilleen, mitkä ovat merkitykselliset saavutettavat tavoitteet, normit, joita seurataan ja työtehtävien vastuualueet. (Wroblewski ym., 2022, s. 22-23).

3.1 LMX-teoria osana vuorovaikutuksen johtamista

Kang & Stewart (2007, s. 532-533) kirjoittavat, että LMX-teoria (engl. leader-member exchange theory) on johtamisessa arvoa lisäävä prosessi, jonka tarkoituksena on parantaa yksilöiden ja organisaatioiden suorituskykyä määrittelemällä esihenkilön ja tiimiläisen vuorovaikutusta. LMX-teoria keskittyy emotionaalisen tuen ja arvokkaiden

voimavarojen määrään johtajan ja johdettavien välillä. Kuitenkin LMX-teorian pääpaino on määrittellä tätä suhdetta, jotta suhde voi kehittyä yhä korkealaatuisemmaksi, mikä taas tekee mahdolliseksi parantuneen suorituskyvyn organisaatiossa.

Perinteiset johtamisen teoriat pyrkivät selittämään johtamista toimintona, jota määrittävät esihenkilön henkilökohtaiset luonteenpiirteet, tilanteen ominaispiirteet tai kahdenvälinen vuorovaikutus. LMX-teoria puolestaan on kehittynyt kahdenväliseen lähestymistapaan, jossa olennaista on johtajan ja johdettavan kahdenvälisen suhteiden ymmärtäminen. LMX-teoria koostuu kolmesta eri ulottavuudesta; molemminpuolisesta kunnioituksesta toisen kyvykkyyttä kohtaan, jatkuen syventyvä vastavuoroinen luottamus ja vahva velvollisuudentunne toista kohtaan työsuhteessa. Vaikka LMX-teoriassa ulottavuudet keskittyvät suurimmilta osin muodollisiin työsuhteisiin, ei LMX-teoria ulotu ainoastaan työn maailmaan, vaan voi ulottua myös sosiaalisesti sidoksissa oleviin tekijöihin. Toiset ihmiset esimerkiksi arvostavat ihmissuhteessa enemmän ammatillista osaamista, kun taas toiset arvostavat suhteen toista osapuolta, jonka kokevat olevan kuin ystävä. (Kang & Stewart, 2007, s. 535-536).



Kuvio 2. LMX-teorian konseptuaaliset ulottuvuudet (Kang & Stewart, 2006, s. 540)

3.1.1 Avoimuus ja luottamus LMX-teorian kivijalkana

Kaikessa vuorovaikutuksen johtamisessa avoimuus on merkittävässä roolissa, sillä sen on todettu olevan autenttisen johtajuuden kulmakivi (Kempster ym., 2019). Avoimuutta voidaan myös kuvata alakäsitteellä läpinäkyvyys. Läpinäkyvyyden määritellään olevan avoimuuden arvostamista ja saavuttamista sekä todenmukaisuutta henkilön läheisissä ihmissuhteissa ja se nähdään valinnaisensa itsensä ilmaisemisena (Kempster ym., 2019). Johtajuudessa avoimuus voi kuitenkin olla osittain haastavaa, sillä johtajien vaaditaan olevan suhteellisen läpinäkyviä tai avoimia, kun he ilmaisevat todellisia tunteitaan ja tunteuksiaan tiimiläisilleen. Johtajien pitää kuitenkin samanaikaisesti säännöstellä kyseisiä tunteita minimoidakseen epäasiallisten tai mahdollisesti vahingoittavien tunteiden näyttämistä. Avoimuutta ja läpinäkyvyyttä pitäisikin pystyä tarkastelemaan johtamisessa kriittisesti, sillä siinä hiuksen hieno raja, milloin avoimuus on niin sanotusti sopivaa ja milloin se voidaan kokea epäasiallisena (Kempster ym., 2019).

LMX-teoria perustuu avoimuudelle, sillä ilman avoimuutta LMX-teorian keskeistä tiimiläis-johtajasuhteen ei olisi mahdollista olla laadukas tai se ei ainakaan toisi toivottuja lopputuloksia, kuten lisääntynyttä suorituskkykyä (Hirvi ym., 2021, s. 23-24). Li ym., (2018, s. 123) kirjoittavat, että koko LMX-teorian ydin on siinä, että johtajan ja tiimiläisen kahdenvälinen suhde on tarpeeksi laadukas, jotta sen kautta voidaan vaihtaa arvokkaita resursseja johtajan ja tiimiläisen välillä. Ilman avoimuutta nämä resurssit eivät vaihdu eikä suhde ole laadukas.

Lisäksi Strukan & Nikolić (2017, s. 3-4) kirjoittavat, että LMX-teoriassa johtajuus nähdään prosessina, jonka keskiössä on johtajan ja tiimiläisen välinen vuorovaikutus. Korkealaatuinen LMX-teorian mukainen johtaja-tiimiläissuhde merkitsee keskinäistä tukea, keskinäistä luottamusta, kunnioista, muodollisten ja epämuodollisten tunnustusten vaihtamista, lojaaliutta, yhdistyneisyyttä ja velvollisuuden tunnetta organisaatioon. Jos taas LMX-teorian mukainen johtaja-tiimiläissuhde on heikko, sitä voidaan kuvata luottamuksen ja tuen puuttumisella, huonolla ihmissuhteilla sekä alhaisella luottamuksella ja sitoutumisella organisaatioon. Heikko LMX-suhde on siis

käytännössä vain taloudellinen suhde, jonka pyrkimyksenä ei ole täyttää kuin työsopimuksessa kuvatut asiat.

Avoimuuden avulla LMX-teorian mukaiset suhteet voidaan siis todella saada kukoistamaan ja organisaatio menestymään (Li ym., 2018, s. 135). Johtajan pitää kuitenkin olla hyvin tietoinen avoimuudessaan sekä pohtia, mitkä ovat ne organisatorisesti merkittävät asiat, joista pitää olla avoin. Johtajan pitää olla avoin ja toimia avoimesti, muttei kuitenkaan liian avoin, ettei hänen käytöstään koeta epäasialliseksi. Tässä voidaankin katsoa olevan niin kutsuttu veteen piirretty viiva, missä kohtaa menee raja liiallisen ja vaaditun avoimuuden välillä.

Luottamus luo kaiken pohjan vuorovaikutukselle. Johtajalla on hyvin merkittävä rooli luottamussuhteen luomisessa ja ylläpidossa. Toki luottamuksen tulee olla vastavuoroista, kuten missä tahansa muussakin ihmissuhteessa. Varsinkin LMX-teoriassa, kun kyseessä on johtajan ja tiimiläisen kahdenvälinen laadukas suhde, luottamus on hyvin merkittävä tekijä (Li ym., 2018, s. 127).

LMX-teoria mittaa johtajan ja tiimiläisen välisen suhteen laadukkuuden lisäksi myös suhteen luottamuksen tasoa (Strukan & Nikolić, 2017, s. 3-4). Luottamus onkin hyvin keskeinen osa laadukasta LMX- teorian mukaista johtaja-tiimiläissuhdetta, ja on tehokkaan johtajan tehtävä luoda luottamusta työympäristöön. Luottamuksen avulla voidaan varmistaa, että sekä johtaja ja tiimiläinen voivat olla rehellisiä toisilleen esimerkiksi työn tavoitteiden saavuttamisesta, mahdollisista ristiriidoista tai esimerkiksi liialliseen työkuormaan tai työuupumukseen liittyvistä asioista.

3.1.2 Tunneälykkyyden rooli vuorovaikutuksen johtamisessa

Vuorovaikutuksen johtamisessa merkityksellistä on ihmissuhteet, joita johtajat luovat tiimiläisiinsä. Johtajilta vaaditaan taitoa ja kykyä kuunnella ja oppimaan tuntemaan omia tiimiläisiään (Riggio & Reichard, 2008, s. 169-170). Siksi on myös tärkeää, että johtajat

osaavat tunnistaa erilaisia tunteita ja tuntemuksia, joita tiimiläiset saattavat kokea ja ilmaista. Hyvin merkityksellistä on myös kyetä ymmärtämään näitä tunteita ja käyttämään niitä osana vuorovaikutusta.

Riggio & Reichard (2008, s. 170) mukaan tutkimus tunnetaidoista, joka usein yhdistetään nonverbaaliutta ja tunneviestintää koskeviin tutkimuksiin, loi pohjan tunneälykkyyden käsitteelle. Tunneälykkyyttä kuvataan kyvykkyysmallin (alla) perusteella, joka koostuu neljästä tunnekyvystä; tunteiden tunnistamisesta, kykynä käyttää tunteita ajattelua helpottavana, tunteiden ymmärryksenä ja tunteiden hallintana. Tunnetaidoilla tarkoitetaan tunteiden ilmaisua, lukemista ja ymmärtämistä oikein, ja nämä kaikki ovat tunneälykkyyden osatekijöitä. Tunneälykkyys on kuitenkin laajempaa osaamista kuin tunnetaidot, sillä tunneälykkyys sisältää myös tapoja, joilla tunteet tiedottavat henkistä prosessointia.

Tunneälykkyyden kyvykkyysmalli	
Tunnekyky	Kuvaus
Tunteiden tunnistaminen	Yksilö kykenee tunnistamaan tunteita itsessään ja muissa, kuten myös ilmaisemaan tunteita
Käyttää tunteita ajattelua helpottavana	Kyky käyttää tunteita ajatteluprosessia helpottavana tekijänä ja valjastaa positiivisen mielen voima
Tunteiden ymmärtäminen	Kyky ymmärtää tunteiden monimutkaisuutta ja vivahteita, kuten myös niiden keskinäisiä suhteita
Tunteiden hallinta	Kyky säädellä ja kontrolloida koettuja tunteita positiivisella tavalla

Taulukko 1. Tunneälykkyyden kyvykkyysmalli (mukaillen Riggio & Reichard, 2008, s. 170)

3.2 Konfliktien käsittely vuorovaikutuksen avulla

3.2.1 Konflikti käsitteenä

Konflikti tarkoittaa koettuja yhteensopimattomuuksia tai ristiriitoja osapuolten välillä (De Clercq ym., 2009, s. 283). Järvinen (2014, s. 105–106) kirjoittaa, että jokainen konflikti tai ongelmatilanne työyhteisössä on ainutlaatuinen ja se on aina käsiteltävä sen ainutlaatuisuus huomioon ottaen. Konflikteihin ja niiden individuaalisuuteen vaikuttaa aina työyhteisön menneisyys ja kulttuuri, työtehtävien sisältö ja organisaation toimintaympäristö. Kuitenkin, vaikka konfliktit ja niiden eri aiheet ja osatekijät vaihtelevat, on konflikteissa usein myös paljon samoja piirteitä. Samat piirteet selittyvät sillä, että konflikteissa on yleensä aina kuitenkin jotenkin osallisena ihmiset, ja ihmisten käyttäytymisessä on havaittavissa tiettyjä säännönmukaisuuksia, jotka myös muovaavat konflikteja ja niiden syntyä.

Usein ajatellaan, että konfliktit ovat vain pahoja tai käsitteen konflikti ympärillä on aina negatiivinen lataus. Kuitenkin Piha (2017, s. 77) kirjoittaa, että konflikteja voidaan ajatella sekä pahoina että hyvinä. Hyvässä konfliktissa olennaista on, että se käsitellään ja sitä ajatellaan työyhteisöä parantavana asiana. Sitä ei siis yritetä piilottaa ja ei keskitytä henkilökohtaisuuksiin. Hyvä konflikti vie organisaatiota eteenpäin, jos se käsitellään älykkäästi. Huono konflikti on taas voi heikentää työhyvinvointia esimerkiksi uupumuksen kautta ja viedä organisaatiota taaksepäin. Ihmiset voivat huonossa konfliktissa pahoin, ovat tyytymättömiä, kokevat epäoikeudenmukaisuutta ja turhautumista. Konflikteja ei siis pitäisi välttää, vaan ne pitäisi käsitellä rakentavasti, mikä edistää terveitä suhteita työympäristössä (Sahoo & Sahoo, 2019, s. 784).

Sahoo & Sahoo (2019, s. 783- 784) kirjoittavat, että työntekijät ovat organisaation menestyksen merkityksellisin voimavara heidän asenteiden, toimintatapojen ja suoriutumisen kautta. Ymmärtääkseen ihmisten asenteita ja käyttäytymistä organisaatiossa, pitää oikeudenmukaisuus nähdä perustavanlaatuisena tekijänä. Jotta

voidaan vahvistaa työntekijöiden ja organisaation välistä suhdetta, oikeudenmukaisuus on näin ollen välttämätöntä. Työympäristössä erilaiset sosiaalisesti itsenäiset kokonaisuudet, kuten tiimit, kokevat yhteensopimattomuutta, joka osaltaan luo konflikteja ja täten häiritsee organisaation toimintaa ja tuottavuutta.

3.2.2 Eri konfliktityypit

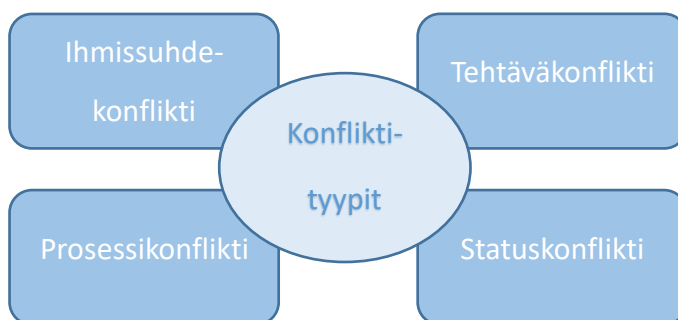
Konfliktit voidaan jakaa karkeasti neljään eri tyyppiin, ja konfliktityypeille on olemassa useita eri nimikkeitä eri lähteen mukaan. Piha (2017, s. 77) kertoo, että on olemassa ihmissuhdekonflikteja, tehtäväkonflikteja, prosessikonflikteja ja statuskonflikteja. Ihmissuhdekonflikti liittyy ihmisten persoonallisuuksien yhteentörmäyksiin ja sitä kuvataan usein negatiivisten tunteiden avulla, kuten kireys, ärtymys, turhautuminen ja närkästys (De Clercq ym., 2009, s. 283). Piha (2017, s. 77) taas kuvaa, että ihmissuhdekonfliktit ovat ihmisten välisiä ongelmia työyhteisössä. Usein konflikti nähdäänkin työyhteisössä ihmisten välisenä, erilaisina ristiriitoina ja ongelmina.

Toiselle konfliktityypille, eli tehtäväkonfliktille olennaista on, että tehtävän eri osapuolet ovat keskenään eri mieltä ideoista ja mielipiteistä liittyen johonkin tiettyyn projektiin tai tehtävään, jonka parissa osapuolet keskenään työskentelevät (De Clercq ym., 2009, s. 284). Tehtäväkonfliktissa voi herätä kiistaa tai keskustelua myös eriävistä näkökannoista esimerkiksi projektin tavoitteeseen liittyen (Piha, 2017, s. 77). Tässäkin konfliktimuodossa ihmiset ovat konfliktissa osallisina, mutta konflikti keskittyy kuitenkin käsillä olevaan tehtävään ihmisten ja ihmissuhteiden sijaan.

Kolmas konfliktityyppi on prosessikonflikti. Prosessikonfliktille on olennaista se, että tietyn projektin kanssa työskentelevät henkilöt eivät ole varmoja, miten projekti pitäisi toteuttaa (Piha, 2017, s. 77). Esimerkiksi eri tiimien jäsenillä voi olla täysin eri näkemys tai saman tiimin jäsenillä ei ole selvää kuka asiasta päättää. Tässä kohtaa onkin tärkeää, että esihenkilö ymmärtää, että prosessikonflikti johtuu usein rakenteista (Järvinen, 2014,

s. 109). Esihenkilö voikin ennaltaehkäistä näitä prosessikonflikteja pitämällä huolta työyhteisön peruspilareista ja organisaation perustehtävän toteutumisesta.

Neljäs konfliktityyppi on statuskonflikti, jolle ominaisinta on epäselvyys siitä, kuka päättää tai johtaa esimerkiksi projektia (Piha, 2017, s.77). Tällaisia konflikteja voidaan usein kokea esimerkiksi organisaation muutostilanteen jälkeen, kun roolit organisaatiossa ovat voineet muuttua organisaatiomuutoksen tai esimerkiksi henkilöstön vähenemisen seurauksena (Järvinen, 2014, s. 106). Tässäkin konfliktityypissä esihenkilön täytyy huolehtia, että kaikki osalliset esimerkiksi projektissa tuntevat omat ja toistensa vastuut, jotta projektista ei kulu liikaa aikaa pohtimisille, että kuka saa päättää ja mistä asiasta.



Kuvio 3. Konfliktityypit (Piha, 2017, s. 77)

3.2.3 Konfliktien käsitteleminen ja ratkaiseminen

Saeed ym., (2014, s. 215) kirjoittavat, että emotionaalisten jännitteiden ja konfliktien läsnäolo organisaatiossa ovat yksi ulottuvuus organisaation toimintaympäristössä. Johtajat voivat auttaa näitä jännitteitä raukeamaan, sovittaa väärinkäsityksiä ja käsitellä häiritsevää käytöstä. Lisäksi johtajien tehtävänä on reagoida ongelmiin, ratkaista kriisejä, palkita ja ylläpitää yhteisiä sääntöjä, rohkaista ja tukea tiimiläisiä. Ideaalissa ja edistävässä ympäristössä johtajien kuuluu luoda strategioita, joiden avulla voidaan hallita konflikteja ja parantaa ihmisten tehokasta yhdessä työskentelyä.

Luottamus on tärkeä osa konfliktien ratkaisua ja käsittelyä. Sahoo & Sahoo (2019, s. 792) kirjoittavat tekemänsä tutkimuksen perusteella, että konfliktien käsittelemisen ulottuvuus tuottaa positiivisen ja merkittävän suhteen luottamuksen ympäristön kanssa. Lisäksi konfliktien käsitteleminen nähdään positiivisena ja merkittävänä ennustavana muuttuja työntekijöiden välisissä suhteissa.

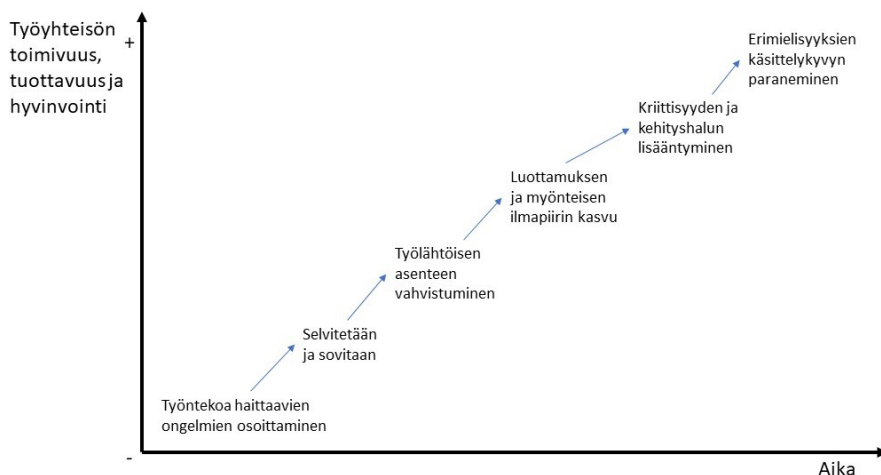
Rakentava konfliktin ratkaisutyö vaatii kaikilta osapuolilta, mutta erityisesti johtajalta, huomattavia sosiaalisia taitoja (Saeed ym., 2014, s. 215). Konfliktinhallinta tai konfliktien käsittely on prosessi, jossa tunnistetaan ja käsitellään konflikti järkevällä, reilulla ja tehokkaalla tavalla. Konfliktien käsittely vaatii erityisiä taitoja, kuten tehokasta vuorovaikutusta, ongelmien ratkaisukykyä ja kykyä neuvotella. Konfliktien ratkaisua on kuvattu yksinkertaisesti mekanismina käsitellä erimielisyyksiä sosiaalisen yhteisön sisällä, mutta sitä voidaan kuvata myös lähestymistapana, joka voi fasilitoida rakentavan yhteiskunnallisen muutoksen kohti reagoivaa ja tasapuolista järjestelmää.

Järvinen (2017, s. 206) kuvaa, että konfliktin ratkaiseminen koostuu erilaisista vaiheista; ensimmäinen vaihe on työyhteisön toimivuuden jatkuva seuranta ja toinen vaihe on konfliktien ja ongelmien kartoitus. Tässä toisessa vaiheessa syvennyttään konfliktiin; mikä ongelma todellisuudessa on, keitä konflikti koskee ja kuinka kauan se on jatkunut. Kolmannessa vaiheessa tulee tehdä selkeä päätös tilanteen puuttumisesta, jossa nimetään tietty henkilö hoitamaan konfliktin ratkaisuprosessia. Neljännessä vaiheessa rajataan konfliktin käsittely niin, että määritetään esimerkiksi käsittelyprosessin vaiheet ja sovitaan henkilöt, jotka siihen osallistuvat. Viidennessä vaiheessa tarkastetaan työyhteisön perusrakenteet, jotta voidaan kirkastaa esimerkiksi tavoitteet ja parantaa töiden organisointia. Kuudennessa vaiheessa sovitaan siitä, mitkä toimenpiteet toteutetaan, jotta konflikti saadaan ratkottua, esimerkiksi määrittelemällä, että mihin toimenpiteisiin aletaan tai mitä voitaisiin tehdä eri tavoin kuin ennen.

Konfliktien käsittelyssä myös seuranta on erittäin oleellinen osa konfliktin ratkaisuprosessia. Järvinen, (2014, s. 206) kirjoittaa, että seurantavaiheessa on oleellista pitää kirjaa siitä, mitä on tehty tilanteen korjaamiseksi ja miten nämä toimenpiteet ovat tosiasiallisesti edistäneet tilannetta vai ovatko edistäneet lainkaan. Lisäksi on hyvä pohtia, mitä myönteistä on tapahtunut konfliktin käsittelyn jälkeen, sillä näin voidaan mitata konfliktin käsittelyn onnistumista. Mikäli mitään positiivista muutosta ei ole tapahtunut käsittelyprosessin jälkeen, tulee toimintaa tarkastella kriittisesti. Seurantavaiheessa on hyvä sopia myös jatkotoimenpiteistä, jotta voidaan varmistaa, ettei samaan tilanteeseen ajauduta uudestaan, voidaan estää samankaltaiset konfliktit muualla tai tehdä uusia toimenpiteitä konfliktin vuoksi.

Konfliktin oikeaoppisella käsittelyllä voidaan saada aikaan työyhteisön toimivuutta, tuottavuutta ja hyvinvointia, kuten Järvinen (2014, s. 200) kuvaa alla olevassa Työyhteisön onnistumiskierre-kuviossa. Kaikkien konfliktia koskevien osapuolten tulee kuitenkin ottaa huomioon, että konfliktin käsittely vaatii aikaa eikä tilanne parane pienessä hetkessä. Jotta konflikti voidaan käsitellä rakentavasti niin, että se luo lisäarvoa organisaation toimintaan, tulee käsittelylle varata riittävä aika ja toteuttaa jokainen käsittelyyn vaadittu prosessin kohta.

Vuorovaikutus on täysin olennainen osa konfliktin ratkaisua ja käsittelyä. Esihenkilölle konflikti ei välttämättä tule edes ilmi ilman vuorovaikutusta, etenkin etätöiden ympäristössä, kun monet asiat voivat jäädä esihenkilöltä piiloon. Vuorovaikutuksen ja avoimen ilmapiirin avulla myös mahdolliset konfliktit tulevat ilmi työympäristössä ja esihenkilö tulee niistä tietoisiksi (Järvinen, 2014, s. 201). Esihenkilö on konfliktitilanteessa se, joka ottaa asian käsiteltäväkseen ja esille niiden henkilöiden kanssa, jota asia koskee. Mikäli esihenkilö ei syystä tai toisesta ota konfliktia asianmukaiseen käsittelyyn, tulee esihenkilön oman esihenkilön ottaa konflikti haltuunsa. Lisäksi yhteydessä voi olla esimerkiksi työsuojeluun tai organisaation henkilöstöhallintoon, sillä he osaavat ohjata eteenpäin.



Kuvio 4. Työyhteisön onnistumiskierre (Järvinen, 2014, s. 200)

Mikäli konfliktit jätetään huomioimatta, käsitellään huonosti tai ei seurata niiden vaikutuksia organisaatioon ja sen jäseniin jälkikäteen, se aiheuttaa työtyytymättömyyttä ja jopa työuupumusta (Sahoo & Sahoo, 2019, s. 794). Voi olla todennäköistä, että työntekijät, jotka kokevat tulleen väärinkohdelluiksi vaihtavat yksikköä tai jopa työpaikkaa, ja täten organisaatio menettää resursseja ja osaavia tekijöitä. Jos mietitään esimerkiksi työhön sitouttamista organisaation kannalta, on konfliktien käsittely ja ratkaisu merkittävässä osassa. Työntekijät haluavat olla arvostettuja ja kunnioitettuja organisaation jäseniä, joiden huolet ja murheet otetaan huomioon, joten konfliktien käsittely on hyvin merkittävä asia koko organisaation hyvinvoinnin kannalta.

Etätyössä voidaan siis kohdata hyvin erilaisia haasteita liittyen esimerkiksi monipaikkaisiin tiimeihin, vuorovaikutuksen teknologisuuteen sekä vapaa-ajan ja työn yhteensovittamiseen suhteen. Myös vuorovaikutuksen johtamisessa voidaan kohdata hyvin monenlaisia ja monisyisiä haasteita, sillä ihmiset ovat yksilöitä ja erilaisia keskenään. Tämä vaatii johtajalta erittäin hyviä sosiaalisia taitoja sekä tunnetaitoja, jotta hän pystyy luomaan arvokkaita ja arvoa tuottavia luottamuksellisia suhteita tiimiläisiinsä. Luottamus onkin sekä etätyön että vuorovaikutuksen johtamisessa toiminnan kulmakivi,

joka voi olla hyvin haasteellinen luoda ja sitten ylläpitää. Monet konfliktit voivat syntyä luottamuksen puutteesta tai sen riittämättömyydestä. Kuitenkin konfliktien ratkaisemiseen ja käsittelyyn rakentavalla tavalla tarvitaan luottamusta toisiin työyhteisössä, kuten myös yleistä luottamusta siihen, että tilanne tulee kyllä selviämään.

4 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tässä tutkielman luvussa perehdytään tutkimusmenetelmän ja kerätyn aineiston analyysiin. Ensimmäiseksi tehdään katsaus kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen peruspiirteisiin ja sitten siirrytään tässä tutkielmassa käytettyihin aineistonkeruumenetelmiin. Aineisto tähän tutkielmaan on kerätty fokusryhmähaastattelujen kautta, joten on oleellista tutkia niiden perustaa ja käytettävyyttä aineistonkeruumenetelmänä. Lisäksi tässä luvussa syvennytään hieman kohdeorganisaatioon eli Digi- ja väestötietovirastoon sekä viraston syntyyn ja toimintaan. Viimeisenä tehdään katsaus aineiston analyysiin eli käydään läpi sisällönanalyysin vaiheita ja merkitystä osana tutkimusta.

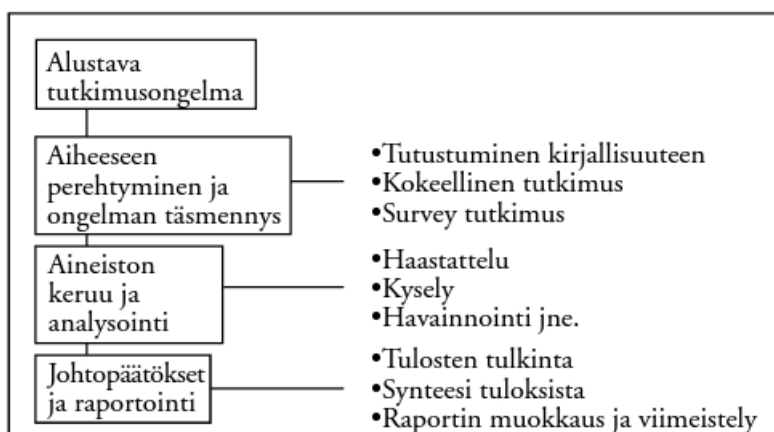
4.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä tutkimuksen taustana

Tässä tutkielmassa käytetty tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on valittu tähän tutkielmaan tutkimusmenetelmäksi, sillä sen avulla voidaan tutkia jotakin ilmiötä tai prosessia sen laadun, ominaisuuksien tai merkityksien kannalta (Alasuutari, 2011, s. 26). Tässä tutkielmassa on haluttu syventyä etätöön johtamiseen vuorovaikutuksen ja konfliktien näkökulmasta, joten kvalitatiivisen tutkimuksen avulla näihin ilmiöihin on päästy syvemmin sisälle, ja on voitu tutkia ja tulkita, miten haastatellut esihenkilöt ja työsuojelun asiantuntijat näitä ilmiöitä kuvaavat ja niistä puhuvat.

Eskola & Suoranta (1998, s. 11-12) kirjoittavat, että kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa oleellista on se, kun tutkitaan empiiristä ilmiötä, tulee laadullisia menetelmiä pitää työkaluina ja korostaa tutkittavan ilmiön käsitteellisen pohdinnan merkitystä. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmän tunnusmerkkejä ovat esimerkiksi aineistonkeruumenetelmä, tutkittavien näkökulma ja hypoteesittomuus. Tässäkään - tutkielmassa ei ole asetettu mitään hypoteeseja, sillä tarkoitus ei ole testata mitään

valmiiksi luotuja oletuksia tai kysymyksiä, vaan tutkia teorian ja tutkimusaineiston välistä yhteyttä.

Alasuutari (2011, s. 39) kirjoittaa, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa ilmiötä selitetään ymmärtävästi, eli viitataan muuhun tutkimukseen ja teoreettiseen viitekehyksiin. Tämä luo pohjan tutkimusongelman ratkaisuun. Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa tuotetaan erilaisia havaintoja, jotka ovat kerätty tutkimusaineistosta. Näitä havaintoja pyritään pelkistämään siten, että keskitytään niin sanotusti olennaiseen ja yhdistellään erilaisia raakahavaintoja. Nämä asiat tulevat esiin paremmin, kun päästään lukuun viisi, jossa tutkimustuloksia analysoidaan. Alla olevasta Hirsjärven ja Hurmeen (2008, s. 14) luomasta kuviosta näkyy hyvin tämä, miten empiirisessä tutkimuksessa jokaisella vaiheella on tärkeä merkitys tutkimuksen kannalta.



Kuvio 5. Empiirisen tutkimuksen kokonaisuus ja vaiheet (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 14)

Eskola & Suoranta (1998, s. 14-15) kirjoittavat myös, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan usein aineistolähtöisestä analyysistä, jolla tarkoitetaan teorian rakentamista empiirisestä aineistosta lähtien. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa teorian ja aineiston rajaukset ovat hyvin merkittäviä, sillä jos rajausta ei suoriteta tarpeeksi hyvin, voi tulla

ongelmaksi aineiston loppumattomuus. Tällöin analysointi ei ole mielekästä eikä myöskään tutkimuksen kannalta järkevää. Tämän vuoksi tässä tutkielmassa on päätetty tutkia etätyön johtamista vuorovaikutuksen ja konfliktien näkökulmasta sekä aineistonkeruu on suoritettu vain tietyltä fokusryhmältä, eli esihenkilöiltä ja työsuojelun asiantuntijoilta, jotta tutkimuksen tavoite ja rajaus pysyisi mahdollisimman selkeänä.

4.2 Haastattelut aineistonkeruutapana

Tässä tutkielmassa aineistonkeruutapana on ollut puolistrukturoidut fokusryhmähaastattelut, joihin on osallistunut yhteensä 11 Digi- ja väestötietoviraston esihenkilöä tai työsuojelun asiantuntijaa. Haastattelut on toteutettu kolmena eri ajankohtana Microsoft Teamsin välityksellä, sillä Digi- ja väestötietovirasto toimii monipaikkaisesti koko Suomen laajuudella. Lisäksi aikataulullisesti olisi ollut mahdotonta sovittaa aikatauluja yhteen niin, että kaikki haastateltavat olisi saatu samalle paikkakunnalle saman pöydän ääreen. Toki etäyhteyden avulla toteutetut fokusryhmähaastattelut sopivat mainiosti myös tämän tutkielman aiheeseen ja teoreettiseen viitekehykseen.

Eskola & Suoranta (1998, s. 63) kirjoittavat, että haastatteluiden avulla selvitetään se, mitä haastateltava on mieltä käsiteltävästä aiheesta. Haastattelu on tietynlainen keskustelu, joka on kuitenkin alkanut tutkijan aloitteesta, ja tutkija toimii niin sanotusti johdatellen haastattelussa. Hyvin yksinkertaisesti selitettynä haastattelija esittää haastateltavalle kysymyksiä, ja haastateltava vastaa niihin oman kokemuksensa mukaan ja perusteella. Näin voidaan saada selville, mitä haastateltava ajattelee aiheesta ja minkälaisia motiiveja hänellä on aiheessa.

Eskola & Suoranta (1998, s. 63) mukaan haastattelut ovat vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet, sekä haastattelija että haastateltava, vaikuttavat toisiinsa. Haastattelutilanteelle tyypillistä on, että se on ennalta suunniteltu tapaaminen, haastattelija on käynnistänyt haastatteluprosessin, haastattelijan tehtävä on motivoida

haastateltavaa vastaamaan esitettyihin kysymyksiin ja pitämään keskustelua elinvoimaisena. Lisäksi hyvin tärkeää on, että haastateltava tietää, miten hänen antamiaan tietoja käytetään ja käsitellään, esimerkiksi anonymiteetin varmistaminen on yksi tällainen tekijä.

4.2.1 Asiantuntijahaastattelu

Asiantuntijahaastatteluilla tarkoitetaan haastatteluita, joissa haastateltavilta koitetaan saada tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä tai asiasta. Asiantuntijaa ei haastatella sen vuoksi, että hän on asiantuntijan roolissa tai toimii sillä nimikkeellä organisaatiossa, vaan häneltä pyritään saamaan tietoa, joita oletetaan hänellä olevan asiantuntijuutensa vuoksi. Haastatteluun asiantuntijat ovat valikoituneet heidän institutionaalisen asemansa vuoksi tai vaihtoehtoisesti heidän muun osallisuuden tutkimuksen kohteena olevan ilmiössä tai prosessissa. Varsinkin, kun halutaan tutkia rajattua prosessia tai ilmiökenttää, on hyvin oleellista, että haastatellaan rajatusti tietyn alan asiantuntijaa, esimerkiksi tietynlaisesta organisaatiosta tai maantieteelliseltä alueelta, riippuen tutkimuksen tavoitteesta. (Alastalo & Åkerman, 2010, s. 313–314).

Alastalo ja Åkerman (2010, s. 317) kuvaavat myös kuinka asiantuntijahaastattelun tarkoituksena on faktuaalisen kuvauksen rakentaminen, tulee haastattelijan valmistautua haastatteluun hyvin. Ensinnäkin haastattelurunko tulee räätälöidä sen mukaan, ketä on tarkoitus haastatella. Lisäksi on hyvä tutustua haastateltavaan asiantuntijaan esimerkiksi lukemalla aikaisempia haastatteluita, joita tämä on antanut tai lukemalla tekstejä, joita haastateltava on kirjoittanut. On myös hyvä olla perillä siitä, millainen haastateltavan organisaation tilanne on ja, millaista kokemusta haastateltavalla on tutkittavaan ilmiöön tai prosessiin liittyen.

Lisäksi Alastalo ja Åkerman (2010, s. 317) kirjoittavat, että pohjatöitä tekemällä haastattelija voi saada irti haastateltavastaan useita erilaisia asioita ja tietoja, joita aiemmin ilmiöstä tai prosessista ei ole tuotu julki. Monesti asiantuntijat saattavat kertoa

ilmiöstä tai prosessista melkoisen pintapuolisesta ja yleisellä tasolla, joten hyvän valmistautumisen kautta haastattelija voi osata kysyä kysymyksiä, joiden avulla saadaan aikaan joitain uutta tietoa. Toki myös haastattelutilanne itsessään helpottuu ja on luonnollisempi, kun haastattelijalla itsellään on tietotaitoa aiheesta.

4.2.2 Puolistrukturoitu teemahaastattelu fokusryhmissä

Eskola & Suoranta (1998, s. 63) kirjoittavat, että puolistrukturoitu haastattelu muodostuu niin, että haastattelija esittää kaikille haastateltaville samalla tavalla muotoiltuja kysymyksiä, jotka on kaikille haastateltaville samat. Tämä tehdään sen vuoksi, että halutaan, että kysymyksen merkitys on sama kaikille siihen vastaaville. Puolistrukturoidussa haastattelussa oleellista on se, että haastateltava saa vastata omin sanoin hänelle esitettyyn kysymykseen, eikä haastattelussa ole valmiita vastausvaihtoehtoja. Lisäksi haastattelija voi vaihtaa kysymysten järjestystä haastattelussa, sillä puolistrukturoidulle haastattelulle ominaista on, että jokin haastattelun näkökulma on päätetty, mutta toiset voivat olla hieman avoinna (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 47).

Hirsjärvi & Hurme (2008, s. 47–48) kirjoittavat, että teemahaastattelussa olennaista on, että haastattelussa on valmiina tietyt teemat, joita haastattelussa sitten pohditaan omasta näkökulmasta lähtien. Haastattelun teemat määräytyvät tutkielman ja tutkimuksen teemojen mukaan. Teemahaastattelussa ei ole tarkoitus syventyä tiettyihin yksityiskohtaisiin kysymyksiin, vaan tarkoituksena on pikemmin, että haastattelu etenee luontevasti keskeisten teemojen varassa. Kun haastattelu etenee näin, se vapauttaa haastattelun tutkijan näkökulmasta ja antaa enemmän tilaa ja kuuluvuutta tutkittavien eli haastateltavien äänelle.

Teemahaastattelussa oleellista on, että haastateltavien näkemykset ja heidän puheenaiheille antamansa merkitykset ovat keskeisessä roolissa (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 48). Lisäksi merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa, jonka teemahaastattelu

myös ottaa huomioon. Teemahaastattelussa korostetaan myös haastateltavien elämysmaailmaa ja heidän käsityksiään erinäisistä teemoihin liittyvistä tilanteista. Tämän vuoksi tässäkin tutkielmassa on haluttu käyttää tätä haastattelutyyppiä.

Tässä tutkielmassa kerättiin kasaan Digi- ja väestötietoviraston esihenkilöistä ja työsuojelun asiantuntijoista fokusryhmä, jota haastateltiin ryhmähaastatteluiden kautta. Morgan (2012, s. 161-162) kirjoittaa artikkelissaan, että fokusryhmähaastattelu on haastattelijan ylläpitämä ryhmäkeskustelu, jossa tutkimuskohteena on ennemminkin ryhmä kuin yksilö. Fokusryhmähaastattelussa tuleekin tutkia, miten merkityksiä syntyy tai tuotetaan yhteisesti ryhmäkontekstissa. Haastattelijan ja siten tutkijan, tulee ottaa huomioon, että fokusryhmähaastattelu on kompleksinen, sillä välillä ryhmän jäsenet voivat olla hyvin yksimielisiä ja välillä taas hyvin erimielisiä. Voi myös olla, että joku ryhmästä dominoi haastattelua aika ajoin ja tämäkin haastattelijan tulee osata ottaa huomioon.

Fokusryhmissä erityislaatuista on myös se, että haastattelun edetessä mielipiteet saattavat muuttua tai kehittyä, kun keskustelu etenee ja toiset ryhmäläiset tuovat esiin omia näkökantojaan (Morgan, 2012, s. 165). Parhaimmillaan fokusryhmien avulla saadaan kerättyä erittäin monipuolinen ja rikas aineisto, josta on hyvin hedelmällistä tehdä tutkimusta. Fokusryhmähaastattelua ei kuitenkaan kannata tehdä erityisen arkaluontoisista teemoista, sillä voi olla, että haastateltavat kokevat aiheen niin araksi, etteivät halua jakaa ajatuksiaan siitä muiden henkilöiden kanssa.

Morganin (2012, s. 162-163) mukaan fokusryhmähaastatteluissa voi olla kaksi erilaista fokusta; sisältöorientoitunut fokus tai keskusteluorientoitunut fokus. Ensimmäisessä keskitytään siihen, mitä haastattelussa sanottiin, kun taas jälkimmäisessä tarkastelu keskittyy siihen, miten asiasta sanottiin tai keskusteltiin. Tässä tutkielmassa haastatteluissa on ollut sisältöorientoitunut fokus, eli on keskitytty siihen, mitä haastatteluun valituista teemoista on sanottu.

O.Nyumba ym. (2018, s. 21-22) kirjoittavat, että fokusryhmähaastattelun toteuttaminen on prosessi, joka voidaan jaotella eri osiin. Ensimmäinen osa on tutkimuksen suunnittelu, jossa määritellään tutkimuksen kohteita ja ilmiöitä. Tässä vaiheessa tulee myös tunnistaa ja rekrytoida haastateltavat henkilöt osaksi prosessia. Toinen vaihe on aineistonkeräysvaihe, jossa aluksi tehdään pohjatyötä eli tutustutaan haastattelun runkoon, haastateltaviin henkilöihin ja muuhun tällaiseen. Aineistonkeräysvaiheessa kerätään luonnollisesti myös aineisto fokusryhmähaastattelun kautta, jossa keskustellaan valituista asioista. Kolmas vaihe on analyysi, jossa tehdään tutkimuksen tavoitteen kannalta valittu analyysi, esimerkiksi sisällönanalyysi tai diskurssianalyysi. Viimeisenä vaiheena on tulosten raportointi valitulle kohderyhmälle.

4.2.3 Digi- ja väestötietovirasto aineistonkeruukohteena

Aineistonkeruukohteeksi Digi- ja väestötietovirasto valikoitui sen perusteella, että virasto on julkishallinnon organisaatio, joten viraston asiantuntijoilla on hyvä käsitys julkishallinnon päivittäisestä toiminnasta ja tehtävistä. Lisäksi Digi- ja väestötietovirasto on siirtynyt vuonna 2020 vahvasti etätyöhön muiden julkishallinnon organisaatioiden mukana, kun Covid-19 pandemia alkoi. Valtioneuvosto linjasi Sosiaali- ja terveysministeriön ohjeesta, että valtion virastojen tulee siirtyä etätyöhön ja julkaisi suosituksen; Valtakunnallinen suositus etätyön käytöstä osana koronavirusepidemian torjuntatoimenpiteitä.

Digi- ja väestötietovirasto on syntynyt vuonna 2020, kun Väestörekisterikeskus, maistraatit ja maistraattien ohjauskeskus yhdistyivät (Digi- ja väestötietovirasto, 2019). Tutkimusaineiston kohdeorganisaatio on siis suhteellisen nuori julkishallinnon organisaatio, joka pyrkii toiminnallaan uudistamaan, digitalisoimaan ja helpottamaan suomalaisten asiointia julkisen hallinnon kanssa (Digi- ja väestötietovirasto, 2022). Viraston arvoja ovat rohkeus, luottamus ja arvostus. Lisäksi virasto pyrkii toiminnallaan olemaan digitalisaation ja modernin julkishallinnon edelläkävijä, joka omissa

palveluissaan ja toiminnassaan mahdollistaa asiakkaille ja henkilöstölleen digitalisaation hyödyntämisen.

Digi- ja väestötietovirasto toimii valtionvaraniministeriön hallinnonalalla hallintoviranomaisena (Finlex, 2019). Viraston toiminta-ajastus perustuu yhteiskunnan digitalisaation edistämiseen, tietojen saatavuuden turvaamiseen ja palvelujen tarjoamiseen asiakkaiden erilaisiin elämäntilanteisiin liittyen. Digi- ja väestötietoviraston toimialueena on koko maa ja sillä on palvelupaikkoja ympäri Suomen. Lisäksi Digi- ja väestötietovirastolla on useammalla pienemmällä paikkakunnalla julkisten organisaatioiden yhteisesti ylläpitämiä asiointipisteitä, joista saa esimerkiksi hakemuslomakkeita ja yleisneuvontaa viraston palveluista (Digi- ja väestötietovirasto, 2022).

Digi- ja väestötietovirasto palvelee asiakkaitaan sille erikseen säädyttyjen tehtävien kautta eri tehtäväaloilla (Finlex, 2019). Näitä tehtäväaloja ovat muun muassa digitalisaation ja tietoturvallisuuden edistäminen ja palvelujen käytön tuki, tietovarantojen kehittäminen ja erilaiset tietopalvelut sekä väestötietojen ylläpito, erilaisten elämäntapahtumien vahvistaminen ja muut oikeusturvapalvelut. Lisäksi Digi- ja väestötietoviraston tehtävänä on hoitaa esimerkiksi kansalaisneuvonnan palvelua ja digitaalisten palveluiden käyttäjätukea.

Kun Digi- ja väestötietovirasto aloitti toimintansa uutena virastona vuoden 2020 alusta lähtien, sitä kohtasi melkein heti maailman laajuinen pandemia. Covid-19 pandemian aiheuttama etätyöhön siirtyminen alkoi maaliskuussa 2020, ja kaikki Digi- ja väestötietoviraston yksiköt eivät olleet ennen sitä tehneet välttämättä ollenkaan etätöitä, sillä käytännöt etätyön suhteen Väestörekisterikeskuksessa ja Maistraateissa vaihtelivat. Jotkut Digi- ja väestötietoviraston esihenkilöistä joutuivat siis Covid-19 pandemian kautta ottamaan haltuun etätyön johtamisen välineet ja sopeutumaan etätyön arkeen. Tämän vuoksi heillä on paljon käytännön kokemusta ja näkökulmia etätyön johtamisesta, mikä tekee heidän arvioistaan etätyön johtamiseen liittyen erittäin arvokkaita.

Kaikilla haastateltavilla on takanaan eri pituinen työura esihenkilötehtävissä; toiset ovat olleet esihenkilöroolissa jo vuosia, kun taas toiset vähemmän aikaan. Silti heillä kaikilla on kokemusta etätyön johtamisesta sekä siihen liittyvistä erinäisistä haasteista. Työsuojelun asiantuntijat taas ovat päässeet ottamaan käyttöön erilaisia etätyön välineitä viraston henkilöstöhallinnon puolella ja auttavat sekä esihenkilöitä että tiimiläisiä työsuojeluun ja henkilöstöhallintoon liittyvissä kysymyksissä. Kaikilla haastateltavilla saattaa olla siis hieman erilaiset työtehtävät organisaatiossa ja erilainen tausta esimerkiksi koulutuksen tai työhistorian kannalta, mutta heitä kaikkia yhdistää vahva osaaminen etätyön johtamiseen liittyvissä kysymyksissä julkishallinnon organisaatiossa eli Digi- ja väestötietovirastossa.

Haastateltavat esiintyvät tässä tutkielmassa kirjaimella "H" ja kaikille 11 haastateltavalle on annettu oma numeronsa sattumanvaraisesti, joten haastateltavat esiintyvät tutkielmassa H1-H11. Tämä on tehty siitä syystä, että haastatteluaineisto on haluttu anonymisoida haastateltavien yksityisyyden suojan vuoksi. Näitä haastateltaviin liittyviä kirjainnumeroyhdistelmiä esiintyy seuraavasta alaotsikosta lähtien, sillä haastatteluista on tehty suoria lainauksia tutkielmaan, jotta lukija saa selkeän ja rehellisen kuvan aineistosta, jota tutkimuksessa on kerätty ja analysoitu.

Ranta & Kuula-Luumi (2017, s. 420) kuvaavat, että haastatteluaineisto anonymisoidaan poistamalla, muuttamalla tai kategorisoimalla tunnistetietoja. Tässä tutkielmassa on anonymisoitu haastateltavat henkilöt ja heidän taustatietonsa kategorisoinnin keinoilla, eikä heidän henkilöllisyyttään voida tunnistaa haastatteluaineistosta. Lisäksi anonymisointia on tehty poistamisen keinoja käyttäen, sillä kaikki tallenteet haastattelutilanteista on poistettu aineiston litteroinnin jälkeen ja kaikki litterointiin liittyvät tiedostot ovat myös poistettu.

Tässä tutkielmassa kerätty ja analysoitu tutkimusaineisto on kerätty haastatteluin, jotka etenivät kolmen eri teeman mukaan; etätyön johtaminen, vuorovaikutuksen johtaminen

ja konfliktit etätyössä. Haastateltaville esitettiin teemoittain kysymyksiä haastattelurungosta (Liite 2), ja he saivat vastata niihin vapaasti omista kokemuksistaan käsin.

4.3 Aineiston analyysi

Tässä tutkielmassa tutkimusaineistoa analysoidaan sisällönanalyysin keinoin, sillä tutkimuksen kannalta tutkitaan, mitä haastateltavat Digi- ja väestötietoviraston asiantuntijat olivat mieltä haastattelun teemoihin liittyvistä asioista. Haastattelujen kautta saatu tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä, ja analyysin tarkoituksena on luoda verbaalinen ja selkeä kuvaus tästä ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 90). Sisällönanalyysin tarkoituksena on järjestää aineisto kompaktiin ja selkeään muotoon niin, ettei aineisto menetä sen sisältämää informaatiota.

Tässä tutkielmassa hyödynnetään teorialähtöistä aineistonanalyysiä. Teorialähtöisessä analyysissä aineiston analyysiä ohjaa teoria, kehys tai malli, johon on jo tutkimuksen aikaisemmassa vaiheessa tutustuttu (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 81). Analyysissä määritellään tutkittavaa ilmiötä jonkin aiemman tunnetun tiedon mukaan. Yleensä teorialähtöistä analyysiä voidaan hyödyntää esimerkiksi tapauksissa, joissa halutaan testata tuttua tietoa uudessa kontekstissa. Teorialähtöisessä analyysissä voidaan siis hyödyntää niin sanotusti vanhaa teoriaa uudessa ja tutkimuksen kannalta uudessa ja tuoreessa kontekstissa ja siten voidaan myös luoda ja löytää uusia teoreettisia lähestymistapoja.

Teorialähtöiselle sisällönanalyysille ominaista on myös, että aineisto suhteutetaan teoreettisen osuuden aikana hahmotettuihin kategorioihin, jotka kuvaavat tutkittavaa ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 82). Lisäksi teorialähtöisessä analyysissä jo aiemmin tunnettu ilmiön kuvaus eli teoria kertoo, miten aineistoa kannattaa hankkia ja, miten kyseessä oleva ilmiö pitäisi käsitteellä määritellä. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä

hyvin keskeistä on teorian luoma pohja ilmiölle, sekä teorian luomat käsitteet ja erilaiset määritelmät.

5 Tutkimustulosten analyysi

Tässä tutkielman viimeisessä luvussa ennen johtopäätöksiä käydään läpi tutkimustuloksia analysoimalla niiden sisältöä s-’ keinoin. Analyysi sisältää kolme teemaa; etätyön johtamisen kompleksisuus, vuorovaikutuksen johtamisen haasteet ja konfliktien erityispiirteet etätyössä. Luvussa käydään siis teemoittain läpi analyysistä poimittuja asioita ja verrataan sekä peilataan niitä aiemmin läpikäytyyn teoriaan.

5.1 Etätyön johtamisen kompleksisuus

Analyysissä ensimmäisenä nousi esiin, miten etätyöhön siirryttiin yhtäkkisesti Covid 19 -pandemian vuoksi. Kaikki haastateltavat eivät olleet ennen Covid 19 -pandemiaa tehneet etätyötä, joten etätyön johtaminen tuli osalle haastateltavista täysin uutena asiana. Myös monia uusia teknologisia välineitä jouduttiin pandemian myötä ottamaan käyttöön, eikä varsinkaan pandemian alkuajat olleet teknologista syistä helppoja, sillä esimerkiksi internetyhteydet eivät olleet tarpeeksi vahvoja kestämaan laajaa etätyöhön siirtymistä.

[—] Ensin alkuun, kun aloitettiin Skypellä ja sitten laajennettiin Teamsiin ja, kun kaistaa ei riittänyt eikä voinut käyttää kameraa, niin siinä joutui kyllä kehittämään ja haastamaan itseään kyllä. Niin kuin tulkitsemaan ja tuota pitämään lankoja käsissään siitä huolimatta, että kaikki ei sitä kameraa pidä päällä, joka tietysti vaikuttaa sitten sillä tavalla, että ei pysty saamaan kontaktia kaikkiin henkilöihin kuten haluaisi, että ei pysty näkemään että, millä tavalla siellä ihminen käyttäytyy tai nyökyttelee. [—] Kyllä se on oikeastaan se, että ei oikeastaan et silloin, kun aikaisemmissa töissä oli aina läsnä, että se on itseasiassa ollut kyllä sellainen uusi kokonaan uusi taito. (H10)

Digi- ja väestötietovirasto (DVV) oli myös vuoden 2020 alusta aloittanut toimintansa uutena virastona, joten moni asia viraston toiminnassa oli täysin uutta tai jopa keskeneräistä, kun Covid 19 -pandemia iski vuoden 2020 maaliskuussa, ja tuli kehoitus siirtyä etätyöhön, jotta tartunnat saataisiin pysymään mahdollisimman matalalla. Tämä viraston keskeneräisyys ja haasteet liittyen uusiin toimintoihin olivat vielä siis vahvasti läsnä, kun etätyöhön siirryttiin. Esihenkilöillä oli siis hyvin monenlaisia erilaisia haasteita

samaan aikaan, kun etätyön johtamisesta tuli uusi normaali. Yksi haastateltavista kuvasi vuoden 2020 alkua seuraavasti.

[– –] Minä mietin, kun me emme kerineet tätä DVV:tä, kun minunkin uutta aluettani, niin kun yhtään treenaamaan ennen, kun se korona tuli ja se alkoi kuin salama kirkaalta taivaalta tämä. Piti sitten yrittää jotenkin, eli Teams ja nämä just tekniset jutut, nämä on ollut opeteltava ja koko ryhmän on ollut opeteltava. Ja edelleen on vaikeuksia saada, että kamerat olisivat auki, että se on semmoinen, että olisi nyt sentään jotakin sen kommunikaation suhteen, vaikka sekään ei tämä nyt riitä tämäkään minun mielestäni lainkaan. Mutta tuon tekniikan ulkopuolella, niin en minä tiedä se riittämättömyyden tunne on kyllä tosi iso, että en minä tosiaan tiedä, että olenko minä oppinut ryhmääni ottamaan yhtään sen paremmin haltuun etänä kuin silloin aluksikaan. (H11)

Riittämättömyyden tunne nousi analyysissä esiin monen eri haastateltavan kommentteista. Haastateltavat kokivat, että etätyössä on vaikeaa tasapainoilla niin, että kaikki tiimiläiset saisivat saman verran tukea ja ohjausta työhönsä kuin toiset tiimiläiset. Tässä tasapuolisuuden vaalimisessa nousi esiin ajankäytön haasteet ja monipaikkaiset tiimit. Varsinkin monipaikkaisten tiimien osalta haastateltavat kokivat haasteita tasapuolisuuden vaalimisessa, kun toisia oman virkapaikan tiimiläisiä tapaa kasvokkain paljon useammin kuin niitä tiimiläisiä, jotka työskentelevät eri virkapaikoilla. Yksi haastateltava kuvasi asiaa alla olevan mukaan.

[– –] Minullakin, kun minä olen toimipaikassa X, niin sitten osa porukasta on siellä toimipaikassa X. [– –] Sinä saatat käydä syömässä niiden sinun ryhmäläisten tai jonkun ryhmäläisen kanssa, niin sitten aina tulee se vähän se semmoinen olo, että tuleeko jollekin nyt paha mieli, kun enhän minä voi sitten niiden kaikkien minun ryhmäläisten kanssa syödä, kun ne on vaikka toimipaikassa Y, niin minulla on pitkä matka sinne ja minä voin käydä siellä vain muutaman kerran vuodessa moikkaamassa, että kyllä se on semmoista tasapainottelua ja jotenkin hakemista. (H5)

Luottamus on luo pohjaa etätyön johtamiselle monin eri tavoin. Luottamuksen luominen etätyössä ei kuitenkaan ole ihan yksinkertaista ja analyysissa todettiin, että luottamuksellinen esihenkilö-tiimiläissuhteen rakentaminen ottaa enemmän aikaa etätyön ympäristössä kuin lähityössä. Kuitenkin esimerkiksi vuorovaikutuksen ja työn

sujuvuuden kannalta luottamus on hyvin merkittävä osa etätyötä ja sen johtamista. Analyysissä huomattiin luottamuksen rakentumisen olevan vaikeampaa etätyössä kuin esimerkiksi lähityössä.

Luottamuksellinen suhde syntyy ihan samalla tavalla kuin lähijohtamisessakin, eli riittävästi laadukasta kohtaamista, vuorovaikutusta, kiireetöntä, että oikeasti ollaan siinä. Ja sehän on vaikeampaa näin, kun joku tekee jotakin muuta tai ei tee, että siinä ehkä vaaditaan vielä enemmän siltä vuorovaikutukselta. Ja sitä pitäisi olla aika paljon enemmän. Ja siinä tulee aika vastaan oikeasti niin kun tämän kokoisissa ryhmissä, avointa keskustelua, kyllä. (H9)

Se luottamuksen rakentaminen, niin se tapahtuu nyt jotenkin tosi eri tavalla sitten siinä virtuaalimaailmassa, mitä sitten kasvokkaisessa kohtaamisessa. Ja kaikkihan tämä etätyö niin kun perustuu siihen niin kun nimenomaan siihen luottamukseen, niin sen minä ainakin koen, et se on ollut hyvin erilaista [kuin lähityössä] (H7)

Luottamus ilmenee myös esimerkiksi tasapuolisuuden tunteen hallinnassa. Tasapuolisuus nousee etätyössä esiin myös tiimiläisten kannalta, sillä analyysissä huomattiin, että myös tiimiläiset haluavat tasapuolista kohtelua esimerkiksi työmäärien suhteen. Luottamusta vaaditaan tässäkin tilanteessa, sillä esihenkilö ei voi luottamuksensuojan vuoksi aina kertoa kaikista tilanteista täysin avoimesti. On siis hyvin tärkeää, että tiimiläiset luottavat esihenkilöön ja hänen kykyynsä arvioida erilaisia tilanteita niin, että toimitaan koko tiimin eduksi.

Huomaan ainakin omasta ryhmästä, että se on koettu tosi tärkeäksi, että työt on mahdollisimman tasapuolisesti jaettu, mutta sitten voi olla niitä tilanteita, että on ihan perusteltua, voi olla jo vaikka ihan tehty työkykyneuvottelun kautta, että joku työtehtävä ei jollekin sovellu. Mutta sitten, kun et voi kertoa sitä ihan täysin, että miksi just hän ei tee jotain tiettyä tehtävää, niin se voi aiheuttaa niin kun tavallaan turhaan sellaista, et jos sitä ei pysty sitten niin kun muulla tavoin silleen, että toiset sen niin kun hyväksyy ja ymmärtää [– –]. (H8)

[– –] Ryhmän pitää luottaa, että esihenkilö toimii, siitä ei tarvitse sanoa juurikaan paljoakaan eikä kuulukaan, mutta että, kun toimitaan näin täällä virtuaalisesti, siinä kestää tosi paljon pidemmän aikaa, kun se luottamus syntyy,

että se tiimiläinen tietää, että munkin tilanteessa toimittaisiin näin. [– –] Minä luotan, että esihenkilö toimii meitä kohtaan oikeudenmukaisesti, niin se vaan kestää ja sitten se ei vaan niin kun toteudu, kun ajatellaan et nyt se joku pääsi helpommalla. (H9)

Analyysissä nousi esiin myös tasapainottelun ja ajankäytön haasteiden lisäksi säännöllisen yhteydenpidon tärkeys ja merkitys koko tiimille. Yksi haastateltava kertoikin, kuinka tiimin oma toive on ollut tavata säännöllisesti kasvokkain organisaation toimitiloissa. Alla olevasta lainauksesta tulee hyvin esiin, kuinka tiimiläisten on turvallista tuoda esiin omia ajatuksiaan ja ideoitaan, jos ympäristö on avoin ja luottamuksellinen. Esihenkilö voi myös omalla toiminnallaan luoda luottamuksellisuutta, esimerkiksi ottamalla tiimiläisten toiveet huomioon, kuten alla.

Ja vielä listaan säännöllinen yhteydenpito, että se on tärkeätä, että se tasapuolisuus, mistä olette puhuneet tässä aiemmin niin pitää muistaa. Minulla on itselläni, minä olen toimipaikassa X, ryhmäläisiä, meillä on säännöllisesti niitä tapaamisia myös, nyt kun korona-ajat ovat hellittäneet, ja se on nimenomaan ollut ryhmän toive, että on vähintään kerran kuussa liveä toimistolla. (H2)

Teoriaosuudessa tuli ilmi, että etätyön johtamiseen eivät sovellu vanhat johtamistavat, vaan johtamistapoja tulee uudistaa merkittävästi. Analyysissä tuli myös esiin, että haastateltavat kokevat, että johtamisen tyyli on muuttunut vähemmän hierarkkiseksi ja enemmän tasa-arvoiseksi tiimityöskentelyksi, jossa esihenkilö on osa tiimiä eikä toimi sen yläpuolella. Esihenkilön roolin koettiin myös muuttuneen aikaisempaa enemmän asiantuntijarooliksi. Etätyön johtamiseen kaivataan kuitenkin selkeitä rakenteita, joita noudatetaan, kun huomataan vaikkapa joitain epäkohtia työskentelyssä tai esimerkiksi ristiriitoja prosesseissa tai henkilökemioissa.

Minulle se näkyy sillä tavalla, että siinä on niin kun ihan selkeästi kaksi puolta, tavallaan siellä korostuu se, että tarvitaan tietyt tunnistettavat rakenteet, että missä toimitaan, ja niitä täytyy tavallaan jollakin lailla pitää kunnossa niitä rakenteellisiakin asioita. Mutta sitten toisaalta, se vähentää hierarkkisuutta, koska se yhteys on välitön ja nimenomaan ei myöskään väki ei pääse ottamaan käyttöön tiettyjä eleitä ja muita, joita voisi olla enemmän fyysisessä tilassa taas,

eli se myös jollakin lailla ehkä myös tasapäistää tekemistä. Johtaminen ei välttämättä samalla tavalla korostu, vaan voi olla, että se asiantuntijarooli korostuu. [– –] Siitä on tullut myös semmoista hyvää, demokratiaa asioiden käsittelyyn ja etenemiseen, mutta sitten, kun taas pitää toimia jossakin asiassa niin saattaa olla, että täytyy ottaa ne rakenteet käyttöön. (H4)

5.2 Vuorovaikutuksen johtamisen haasteet

Analyysistä nousi selkeästi esiin, että haastateltavat kokivat, ettei heillä ole tarpeeksi aikaa vuorovaikutukselle. Kalenterit ovat täynnä palavereja ja ryhmäkoot ovat suuria, joten aika ei yksinkertaisesti riitä niin laadukkaaseen ja säännölliseen vuorovaikutukseen kuin haastateltavat olisivat toivoneet, kuten alla olevassa lainauksessa todetaan. Tämä on todellinen ongelma vuorovaikutuksen kannalta, sillä juuri säännöllisyys ja laadukkuus ovat hyvän vuorovaikutuksen peruselementtejä.

Ehkä se to do-lista on tullut nyt tosi konkreettiseksi, että se on koko aika siinä avoinna tuossa työpöydällä. [– –] Tämä on aika hektistä, että tämä on melkein sitä kehittämistä ja esihenkilönä toimimista, niin kalenterit ovat täysiä ja just se, kun saat valmennusvartti kierroksen vedettyä, niin saat aloittaa jo toisesta päästä uudestaan. Niin siinä menee kolme viikkoakin, että saat sinne väleihin sovittua niitä tiimiläisten kanssa niitä kohtaamisia niin, kyllä sitä on sitä aikatauluttamista tosiaan täytynyt opetella. (H8)

Laadukas vuorovaikutussuhde vaatii molemmilta osapuolilta vaivannäköä ja aktiivista osallistumista. Analyysin kautta voidaan kuitenkin huomata, että etätyössä tiimiläisten osallistaminen yhteiseen toimintaan tai yhteisöllisyyteen koetaan välillä hyvin hankalaksi. On kuitenkin olemassa monia erilaisia keinoja näissä teknologisissa viestimissä, kuten Teamsissa, jota kautta voidaan saada osallistettua nämä kaikista hiljaisimmatkin tiimiläiset.

[– –] Se minkä selkeästi olen nähnyt, on se, että se osallistuminen ja osallistaminen vaatii niin kun enemmän vaivaa varmasti, kun ennen monella. Samanaikaisesti voisi ajatella, että nyt on hyvä hetki varmistella ja huolehtia

siitä, että saa osallistettua kaikkia, että ehkä silleen helposti, jos läsnä johdetaan ja istutaan jossain porukassa, niin se keskustelu voi sillä tavalla sujua aika silleen vaan luonnollisesti siinä. Mutta siinä keskustelussa helposti aina jäädä samat ihmiset hiljaiseksi ja niin käy varmasti tuolla Teamsissäkin, mutta voi olla sitten, että Teams antaa niin kun ehkä myös niin kun ihan erilaisia mahdollisuuksia ja sitten antaisi tilaisuuden niin kun huomioida sitä [– –]. (H3)

Ja tosiaan, jos haluaa niitä mielipiteitä, niin sitten voi käyttää äänestystoimintoa tai sitten itse olen käyttänyt sitä Google Jamboardia, että sinne voi niitä muistilappuja kirjoitella ihan yhtä anonyymia, että jos ei halua tuohon chattikenttääkään laittaa sitä omaa ajatusta näkyville. Ne ovat sellaisia mitkä sitten ehkä ne kaikkein hiljaisimmatkin osallistumaan. (H8)

Analyysiä tehdessä voitiin huomata myös, että vuorovaikutus omien tiimiläisten tai muiden työkavereiden kanssa saattaa jäädä hyvin olemattomaksi. Vuorovaikutus on kuitenkin oleellinen osa työhyvinvointia ja yhteisöllisyyden luontia, joten tämä on todellinen ongelma, johon pitäisi saada aikaan muutosta, ettei kenenkään organisaation jäsenen tarvitsisi kokea olevansa organisaatiossa yksin. Julkisessa hallinnossa on myös meneillään trendi, jossa virastojen toimipaikkoja yhdistetään niin kutsutuiksi yhteiskäyttötiloiksi, joissa voi olla useamman viraston työntekijät työskentelemässä samoissa tiloissa. Etätyön ja yhteiskäyttötilojen yhdistäminen voi luoda vakavaa yhteisöllisyyden puutetta, kuten haastateltava alla kuvaa.

[– –] Viime kesänä minun ryhmääni tuli uusi henkilö ja sitten hän oli joitakin kuukausia jo ollut töissä. Ja sitten me juteltiin valmennusvartin asioissa niin kysyin, että miltä tuntuu tämä etätyö versus se toimistotyö, ja siinä samalla ne olivat se virkapaikka, missä hän oli töissä, niin se oli muuttanut ja oli lisääntynyt, tämä oli niin kun tällainen virastokompleksi. Ja sitten hän jotenkin hän jotenkin sanotti sen niin hyvin, hän sano, että oikeastaan ei ole väliä olenko etänä vai olenko toimistolla, koska siellä ei kuitenkaan ole niitä tuttuja. Se on kuitenkin aika sellaista yksinäistä, että vaikka siellä fyysisesti on henkilöitä, niin se on kuitenkin aika yksinäistä. Ja tähän meidän pitäisi tarttua että, millä tavalla me pystymme luomaan sellaisen tutun ja turvallisen työyhteisön, vaikka siellä ei ole sellaista niin kun lähikollegaa tai muita tuttuja. Tämä jäi minulle sellaiseksi, että voi ei. [– –] Miten se niin kun vaikuttaa sitten just työhyvinvointiin ja työmotivaatioonkin. (H1)

Lisäksi aineistoa analysoitaessa nousi esiin yksinäisyyden tunne, joka voi etätyön luomassa ympäristössä jäädä täysin piiloon esihenkilöltä tai muilta tiimiläisiltä, jos tiimiläinen itse ei koe ympäristöä tarpeeksi avoimeksi tai luottamukselliseksi. Haastateltava kuvaa kuitenkin hienosti, että emme ole tottuneet kommunikoimaan yksinäisyyden tunteesta, eli tähän yksinäisyyden kokemukseen voi liittyä esimerkiksi häpeää, joten sitä ei haluta tuoda esiin. Toki myös kulttuurilliset tekijät voivat vaikuttaa vaikeista emootioista keskustelemiseen, kuten myös se, että monesti varsinkaan työympäristössä ihmiset eivät halua luoda itsestään mielikuvaa jotenkin heikompina yksilöinä kuin muut. Tässä alla olevassa lainauksessa korostuu myös se, että jokainen tiimiläinen on yksilö, ja johtajalla tulee olla todella hyvät sosiaaliset taidot, jotta hän pystyisi luomaan jokaiseen tiimiläiseen mahdollisimman hyvän ja laadukkaan suhteen.

[– –] Tämä etäaika korostaa joidenkin ihmisten yksinäisyydenkokemusta, että jos ei ole sitä läheistä, jonka kanssa asuu tai on jotkut sellaiset pitkät etäisyydet, että tekee tosiaan jostain kaukaa töitä, niin puuttuu tavallaan se työyhteisön tuoma kaveruus. Ja silloin ihmisten odotukset sille työyhteisölle voi olla hyvin erilaiset. Joku, jolla on perhettä ja muuta, niin sillä tavallaan toimii se yhteisöllisyys paremmin ja sitten on vaikea päästä aina selville niistä, joilla onkin se tosi vahva yksinäisyyden kokemus ja sellaista me emme ole tottuneet kommunikoimaan. (H4)

Yhteisöllisyyden luominen on vaikeaa etätyön ympäristössä, kun vuorovaikutuksen keinot ovat pääasiassa digitaalisia. Analyysissä nousi esiin, että monesti esimerkiksi se, että henkilö ei käytä kameraa virtuaalisissa tapaamisissa, koetaan piiloutumisena ja vuorovaikutusta heikentävänä tekijänä. Kuitenkin yhteisten sääntöjen ja normien luominen esimerkiksi etäyhteyksin tapahtuviin palavereihin on keino, jolla avoimuutta voidaan myös luoda. Analyysissä tuli myös ilmi, että esimerkiksi johtaminen on hyvin merkittävä osa vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden luomisesta.

[– –] Minä mietin, että myös tiettyjen sääntöjen luominen niille etäpalavereille eli kamerat päälle, että sen minä olen huomannut, että siinä oli iso kynnyks, kun meidät kaikki heitettiin ensimmäistä kertaa etämaailmaan, niin avata sitä kameraa siinä kokouksessa ja ihan yhteisten pelisääntöjenkin luominen on osa tätä. (H2)

Niin, että ehkä on täytynyt opetella semmoista esimerkillä johtamista myös, että okei itse laittaa sen kameran päälle ja sitä kautta viestii, käyttää erilaisia hymiöitä ja tämän tyyppisiä, mitä nämä nyt ovatkaan nämä reagointimerkinnät. [– –] (H7)

Analyyssissä nousi myös esiin huomio, että yhteisöllisyyden eteen pitää etätöiden ympäristössä nähdä enemmän vaivaa, kun yhteisöllisyys ei synny enää luonnostaan, kuten lähityössä sen koettiin syntyvän. Yksi haastateltava nosti hyvin esiin, miten esihenkilön tehtävä on luoda yhteisöllisyyttä työympäristössä, kun työympäristö on muuttunut niin merkittävästi. Aikaisemmin yhteisöllisyys on syntynyt luonnostaan toimipaikoilla esimerkiksi kahvitaukojen aikana ilman esihenkilön vaivannäköä, mutta nyt etätöissä vaaditaan esihenkilöltä toimenpiteitä yhteisöllisyyden luomiseksi.

Onko se niin kuin sellainen yhteisöllisyyden huolehtimisesta vastuu kasvanut? Ehkä just sekä tämän monipaikkaisuuden että sitten sen etätöiden takia ylipäättään, että jos ennen sitä muodostui, että niin kuin omankin työhistorian alussa joskus oli se tilanne, että se koko oma tiimi oli siinä samassa tilassa ja samassa paikassa, niin se yhteisöhän tavallaan niin kuin tietyllä tavalla toimii itsekkin tai se semmoinen, monet asiat ja ajatustenvaihdot ja neuvon kysymiset ja se semmoinen yhteen hitsautuminen, niin se tapahtuu siellä esihenkilöstä huolimattakin, jos ei ole sitten kovia ristiriitoja [– –]. Niin uskoisin, että se on nyt muuttunut, että se vaatii enemmän esihenkilöltä. (H3)

Mikäli yhteisöllisyyttä ei onnistuta luomaan, kohdataan haasteena työntekijöiden sitouttaminen organisaation. Kuitenkaan organisaatioiden tavoitteena ei ole menettää hyviä työntekijöitä muuttuvassa työelämässä, vaan esihenkilön ja tiimin pitää yhdessä pitää huolta yhteisöllisyyden tunteesta. Yhteisöllisyydellä ja vuorovaikutuksella on siis monenlaisia vaikutuksia organisaation työntekijöihin. Etätöiden mahdollistama paikkariippumattomuus antaa työntekijöille uusia mahdollisuuksia työpaikkojen suhteen, jos koetaan, että oma organisaatio ei huolehdi työyhteisöstään.

Niin ja ehkä se näkyy sitten, että jos ei siitä [yhteisöllisyydestä] huolehdi, niin väki kyllä vaihtaa työpaikkaa, että se on ihan tilastotietoa valtiolta, että nyt jos koskaan niin ihmiset vaihtaa tosi helposti työpaikkaa, koska työyhteisö voi olla missä vain, jos se kerran kotituolista käsin. Niin, jos haluaa, että ei vaihdu, niin

täytyy pitää aika paljon huolta siitä ryhmän kokemasta vastuusta toinen toisilleen. (H4)

Vuorovaikutuksessa tunteet ja avoimuus ovat merkittävässä roolissa. Analyysissä nousi esiin tunteiden ja avoimuuden rajat. Esihenkilön tulisi ymmärtää ja osata tunnistaa erilaisia tunteita työympäristössään, mutta silti hän ei saa olla liian kaverillinen tiimiläisiään kohtaan. Voitaisiinkin sanoa, että raja liiallisen kaverillisuuden ja avoimuuden välillä on toisinaan häilyvä, mutta kokemuksen karttuessa johtaja voi oppia tunnistamaan sen paremmin.

Toisaalta, että pitää olla valmentava ja palveleva johtaminen, mutta missä menee se raja, että sitten alkaa yhtäkkiä niin sanottuun ”vanhempirooliin” tai johonkin muuhun vastaavaan, että sellaista olen pohtinut. (H7)

[– –] Sehän on oikeasti siis tosi todella vaikea juttu, koska siis pitää olla lähellä, mutta ei saa mennä liian lähelle, koska se rooli pitää aina säilyttää ja se, että kun me puhutaan asiantuntijatyön johtamisesta, niin ne asiat ja ne tilanteet on tosi vaikeita, niin pitää riittävän henkilökohtainen suhde luoda, mutta se ei saa olla kaverisuhde [– –] (H9)

Analyysissä tuli esiin myös inhimillisuus sekä esihenkilöiden että tiimiläisten kannalta. Monesti esihenkilöiden tunnetaitoja korostetaan, mutta analyysissä voidaan huomata, että esihenkilöt toivovat myös tiimiläisiltään tunnetaitoja ja ymmärrystä erilaisiin tunnetiloihin sekä inhimillisyyteen. Kaikki tiimin jäsenet, esihenkilö mukaan luettuna, ovat ihmisiä, joten kaikkiin tulisi pystyä suhtautumaan inhimillisesti. Haastateltavat korostivat myös, että he haluavat olla aina tiimiläistensä saavutettavissa, jotta kahdenvälinen vuorovaikutus ja luottamus pysyy laadukkaana.

[– –] Se on kaikista tärkeintä, että jokainen saa sellaisen tunteen, että voi ottaa asiassa kuin asiassa yhteyttä ja se luottamus ja kaikki semmoinen. Ylipäätään, että on asia mikä tahansa, että oli se vaikea tai joku henkilökohtainen tai joku muu sellainen niin, että sitä kautta tulisi semmoinen tunne, että voi puhua kaikesta pelkäämättä sitten kuitenkin sitä, että miten reagoidaan tai mikä on se juttu ylipäätään. Ja sitten se, mikä minun mielestäni on tärkeintä, niin täytyy

muistaa, että meillä kaikilla on niitä tunnetiloja, että me ei kukaan voida olla mikään yli-ihminen. Voi olla, että tulee sitten sellainen joku hetki, jolloin jollakin on vaikka, ei kukaan tarkoita olla vaikka äksy tai mikään muu, mutta se voi olla, että tulee joku semmoinen juttu, että pitää uskaltaa myös kysyä, että hei minua vähän jäi vaivaan, että voidaanko vielä puhua tämä asia. Tavallaan siihen sellaiseen, että ei pitäisi pelätä mitään, että on rohkea siinä, että uskaltaa puhua (H10)

Vuorovaikutus on etätyön peruspilari, mutta se voi olla hyvin vaikeata, jos ei ole luotu esimerkiksi yhteisiä pelisääntöjä vuorovaikutuksen suhteen. Etätyössä avoimuuden ja luottamuksen avulla voidaan kuitenkin tuoda esiin kipeitäkin asioita, joten vuorovaikutuksen merkitys kaiken kaikkiaan on hyvin suuri. Laadukas vuorovaikutus vaatii kuitenkin aikaa ja vaivaa molemmilta osapuolilta.

5.3 Konfliktit osana etätyötä

Vuorovaikutus on myös oleellinen osa konflikteja, sillä sen puute voi itsessään jo aiheuttaa konflikteja. Analyysissä kävi ilmi, että etätyössä viestintä ja vuorovaikutus on hyvin vaikeaa. Eri ihmiset tulkitsevat erilaisia viestejä, viesteissä käytettyjä merkkejä tai hyymiöitä eri tavoin. Kun etätyössä viestinnästä jää pois äänenpainot ja vivahteet, voi viestintä itsessään aiheuttaa väärinymmärryksiä ja sitä kautta konflikteja. Tämä on vakava ongelma, johon moni haastateltava oli törmännyt ja, jonka kanssa he päivittäin joutuvat kamppailemaan.

Tässä etätyöaikaan on tyypillistä, että kirjallinen viestintä korostuu ja lisääntyy. Ja kirjallinen viestintä on ihan hirveän vaikea laji, että siitä minä olen havainnut, että ihmiset tulkitsevat eri tavoin viestejä ja saattaa ihan niin kun syyttä suotta tulkita väärin. Sanoma oli aivan muu, ei millään tarkoittanut sitä, mutta sellainen. Viestintä on taitolaji ja se on tosi vaikea laji, on tapahtunut väärinymmärryksiä kirjallisen viestinnän pohjalta. (H2)

[– –] Aina varoo sitä, ettei hirveästi kirjottelisi jotain viestejä, koska sitten ne voidaan lukea eri tavalla, tai se siis voidaan lukea sillä tavalla, kun sen kokee siitä tekstistä jotenkin sen niin sitten. Nämä Teams-palaverit, kun me ollaan tässä näin ja katsellaan toisiamme, niin tästäkin me voidaan lukea ehkä vähän väärin

joskus tilanteita, että mitä toinen tai on tavallaan tarkoittanut [– –] Niin se on semmoinen yksi uusi ulottavuus siihen, että ei pelkästään se, että en kirjoita tätä asiaa, ettei minua ymmärrettäisi väärin, niin on se, että haluaisin kertoa sen kasvotusten, että ainakin ymmärrettäisiin paremmin, niin sekin on sellainen yks välimuoto nyt tässä. (H5)

[– –] Jos sähköposti pitää tosiaan kirjottaa, se kannattaa lukea viisi kertaa, jos yhtään arvelee, että siinä voi jotain olla, joku sanamuoto, joka ymmärretään väärin, vaikka itse ei tarkoittasi ollenkaan. Sellaisen, kun käytävällä puhutaan joku asia läpi niin, se on huomattavasti helpompi tai voi olla helpompi, ei kaikille, jotkut taas ovat semmoisia, että ne taas haluavat sitten, että laitanko minulle tästä kuitenkin vielä viestin. (H6)

Hyvin paljon erilaista vuorovaikutusta jää myös täysin piiloon etätyössä, ja tämä piiloon jäänyt viestintä voi olla omiaan aiheuttamaan konflikteja. Tiimiläiset voivat keskustella keskenään asioista, joihin he haluaisivat muutosta, mutta eivät syystä tai toisesta tuo niitä esiin esihenkilölle tai tiimille. Lisäksi piilossa olevaa keskustelua voi syntyä täysin muistakin aiheista kuin työhön liittyvistä, ja nämäkin keskustelut voivat luoda pohjaa konflikteille. Analyysistä käy ilmi, että työympäristössä voi olla käynnissä tai syntymässä konflikti, josta esihenkilöllä ei välttämättä ole minkäänlaista tietoa. Etätyössä erinäisten asioiden piiloon jääminen on valitettavan yleistä.

Sitten jää tietysti hirveästi sellaista piiloon sellaista ryhmäläisten keskinäistä viestintää, jossa saattaa olla hyvin erilaisia asioita vellomassa, että on se työhön liittyvää tai henkilökemioihin ynnä muuhun. Niistä on vähä vaikeampi saada kiinni. (H4)

Konfliktit saavat etätyössä erilaisia erityispiirteitä. Analyysissä huomattiin, että niin sanottu small talk olisi yksi vuorovaikutuksen keino, joka auttaisi yhteisöllisyyteen ja siten voisi vähentää konfliktien mahdollisuutta. Lähiyössä tätä niin kutsuttua small talkia syntyy itsessään esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa tai ohimennen käytävällä. Small talkin avulla voidaan vaihtaa ohii menneiden tietoja vaikkapa johonkin työtehtävään liittyvästä asiasta. Etätyössä small talkia ei kuitenkaan juurikaan harjoiteta, joten

yhteisöllisyys kärsii siitä. Analyysissa tuli esiin, että erinäiset tilanteet voivat saada etätyön ympäristössä aivan uudenlaiset mittasuhteet ja konflikti on valmis.

Kun ei näe eikä ole sitä arkista tapaamista ja keskustelua, niin sitten niitä tilanteita pääsee kehittymään liiankin pitkälle sitten huonoon suuntaan. Tietysti sitten se, kun just sitten puuttuu se small talk, joka ikään kuin voitelee sitä ja pitää sitä yhteisöllisyyttä yllä. [– –] Ja vielä enemmän sitä puhumattomuutta tavallaan, että jos ajatellaan, että puhumattomuus, se että ikään kuin vältellään tilanteita, jonka kautta ne pääsee mahdollisesti pahentumaan, niin sitten tietysti etätyöhön mahdollistaa sen potenssiin X. (H3)

Kyllä tommoisia on ollut paljon ja sitten just se, että se pääsee siellä, kun ihmiset ovat yksin siellä vaikka kotona, niin siitä karpäsestä tulee härkänen kyllä helposti. Ja sitten saattaa tulla sellaisena pyrskähdyksenä sitten pihalle ja sitten monet ei edes tiedä, että vaikka on ollut siinä osallisena, että on tämmöisen aiheuttanut. Ja sitten ne helposti eskaloituvat nuo tilanteet, että näitä on ollut joitakin kappaleita tässä korona-aikaan. (H5)

Asiat voi suurentua, minulla tuli vaan se mieleen, että joku asia, mikä tässä ratkottaisi heti ja näin, ja ei se olekaan big deal, niin sitten siellä etänä se voi tuntua ja kasvaa ihan suhteettomaan mittakaavaan. (H11)

Etätyössä konfliktien käsitteleminen on analyysin perusteella hyvin vaikeata, jopa mahdotonta. Tälle voi löytyä monia eri syitä, esimerkiksi aikaisemmin konflikteja käsiteltiin lähityössä siinä hetkessä, kun ne koettiin. Etätyössä asiat jäävät helposti vellomaan ja etätyön ympäristö mahdollistaa asioiden suurentumisen, kuten aiemmin todettiin. Konfliktin ratkaisemisen vastuu jää etätyössä usein esihenkilön taakaksi, kun aiemmin konfliktin osapuolet ovat voineet selvittää tilanteita itse.

[– –] Onko joskus siitä konfliktitilanteen selvittämisestä tehty liian raskas? Siis siinä mielessä, että jos ajatellaan, että ollaan lähekkäin niin, sittenhän saatetaan kysyä, että hei mitä sinä tuolla tarkoitat, että kun minä nyt vähän loukkaannuin tai en ymmärrä tuota. Mutta sitten tavallaan, kun ollaan etänä, niin tuntuu, että se, joka on kokenut joskus vääryyttä, niin hän ottaa esihenkilöön virtuaalisesti yhteyttä, kertoo tilanteen, ja esihenkilö ottaa virtuaalisesti toiseen osapuoleen yhteyttä. Niin siinä kuluu tavallaan aikaa ja sitten mahdollisesti ollaan kolme virtuaalisesti, kun se selvittäminen face to face olisi joskus hyvin paljon nopeampaa tai onko se sillä tavalla, että esihenkilön pitää heti ruveta kaikki

selvittämään, että kun kyllähän periaatteessa pienet konfliktit pitäisi pystyä myös keskenään selvittämään. (H6)

Miten konflikteja tulisi sitten selvittää tehokkaasti niin, että niistä voitaisiin oppia? Analyysin perusteella selvisi, että ennakointi ja konfliktien ennaltaehkäisy ovat avainasemassa konfliktien käsittelemisessä. Lisäksi vuorovaikutuksella on aivan valtava merkitys konfliktien ratkaisussa ja käsittelemisessä. Kuten aiemmin on tullut ilmi, puhumattomuus vain lisää konfliktien mahdollisuutta, joten niiden käsittelyssä avoin keskustelu on avainasemassa.

Minulla tulee sellainen varhainen asioista keskusteleminen ja vähän sellainen yhdessä ihmettely, että onko tässä ongelmaa ja, mikä sen taustalla on. Ja juurisyy voi olla jotain muuta, kun mitä itse on kuvitellutkaan. Ja varmaan se, että jaksaa sitten yhä uudestaan antaa sitten mahdollisuuden jollekulle petrata sitä toimintaansa, mutta että nimenomaan perustuen siihen, että siitä on sitten puhuttu. [– –] (H4)

Tietyllä tavalla ennakkoinnin merkitys ajattelisin, että on ne toimintatavat sellaiset, että estetään niitä konflikteja syntymästä mahdollisimman pitkälle, että järjestetään sitä yhteisöllisyyttä, huolehditaan siitä tasapuolisuudesta, läpinäkyvyydestä ja avoimuudesta. (H3)

Lisäksi konfliktien selvittämiseen etätyössä kuuluu oleellisesti se, että kaikkia konfliktin osallisia kuullaan puolueettomasti. Kaikille osapuolille tulee antaa myös aikaa valmistautua konfliktin käsittelyyn, jotta voidaan varmistaa tasapuolinen konfliktin käsittely. Analyysistä käy ilmi, että on erityisen tärkeää, että jokainen konfliktin osallinen saa kertoa asiasta omasta lähtökohdastaan ja tunteistaan käsin. Esihenkilön ja muiden konfliktia selvittävien tahojen tulee ottaa huomioon, että kaikki tunteet ovat sallittuja ja täysin totta niitä kokeneille henkilöille. Myös vaikeista tunteista pitää pystyä puhumaan avoimesti.

Semmoinen hyvä ja huolellinen etukäteisvalmistautuminen siihen, ja totta kai pitää antaa myös sitten niille muille osapuolille tietysti myös aikaa valmistautua etukäteen siihen, että tämmöinen on tulossa. Ja meillähän on esimerkiksi hyvä hr:n tuki, jos olisi tämmöinen tilanne, että siihen tarvis mahdollisesti hr-puolen apua sen tilanteen ratkaisemiseen. Etukäteisvalmistautuminen ja se

semmoinen tietysti sitten se oma asenne siihen, että kun alkaa sitä tilannetta ratkomaan, ettei ole missään nimessä syyllistävä eikä näin, että semmoinen luottamuksellinen ilmapiiri siinäkin. (H8)

Se, että puolueettomasti selvittää molemman osapuolen osalta sen, että ei ole ottanut kantaa etukäteen. Minun mielestäni myös on hirveen tärkeitä laittaa muistiin, että mitä on kerrottu et mitä on sovittu, että sitten, jos jälkeenpäin joku väittää jotain muuta niin voi kertoa, että näin on sovittu ja anteeksi pyydetty ja annettu suurin piirtein. (H6)

Sitten tavallaan se, että olipa siinä tapahtunut sitten vääryyttä tai ei tai konfliktiin johtanut tilanne olisi epäasiallista käytöstä tai ei, niin se tunne on ollut totta molemmille, että tavallaan, että jokainen tulee kuulluksi ja vaikka se lopputulema olisi, että tässä ei ole nyt tapahtunut nyt minkäänlaista kiusaamista tai tässä ei ole tapahtunut mitään epäasiallista käytöstä, niin silti se tilanne on ollut totta niille molemmille kokijoille, että tavallaan, että aidosti kuullaan ja ymmärretään ja hyväksytään se mutta, että sitten taas esihenkilön rooli on siinä se, että käydään läpi, että mitä siinä on tapahtunut oikeasti [– –]. (H9)

Analyysistä voidaan huomata myös se, että esihenkilöt eivät mielellään selvitä konflikteja etänä, vaan he kokevat, että konfliktien ratkaiseminen on hedelmällisempää läsnä. Aina tämä ei kuitenkaan ole mahdollista, mutta useampi haastateltava toi ilmi, että mieluiten käsittelee konfliktit kasvotusten osapuolten kanssa. Jos konfliktin käsittelyyn liittyy esimerkiksi työterveyshuolto, on sen käsittely etänä erityisen vaikeata. Yksi haastateltava toi esiin myös, kuinka konfliktin selvitystilanteesta voi etänä jopa täysin poistua, jolloin asiaa ei saada minkäänlaiseen lopputulemaan.

[– –] Esimerkiksi just joku palautteenantotilanne tai joku konfliktin alkuselvittely; se ihminen voi poistua siitä Teamsista. Se vaan poistuu ja lähtee, mutta et sinä pysty lähtemään, jos sinä olet tälleen (läsnä). Niin et sinä lähde tai yleensä tulet ainakin takasin, mutta että otapa kiinni sitten sieltä paikkakunnalta X tai jostain muualta, että tavallaan, jos tilanne äityisi semmoiseksi niin se on sitä ei saa ratkaistua välttämättä siinä hetkessä sitten. (H9)

Analyysistä käy ilmi, että konfliktien käsittelyä ja ratkomista ei koeta etätyössä mitenkään helpoksi. Useampi haastateltava nosti esiin, että tulee olla organisaation oma

toimintamalli, jota konfliktin ratkaisussa noudatetaan. Näin voidaan varmistaa kaikille tasapuolinen kohtelu ja asian rakentava ratkaiseminen. Esiin tuli myös ehdotus siitä, että voisivatko esihenkilöt auttaa toisiaan näissä vaikeissa konfliktitilanteissa, vaikkapa vertaistukiryhmän kautta, jossa voitaisiin yhdessä miettiä parhaita keinoja lähteä ongelmaa ratkaisemaan.

Minulle tuli mieleen tässä, että mikä olisi tärkeä tekijä konfliktin käsittelyssä, niin kyllä minä olen kokenut, että se talon yhteinen toimintamalli, kun tulee konflikti, että meillä on joku malli olemassa, miten me sitten toimimme. Joku ohjenuora, ja että se on tiedossa kaikilla esihenkilöillä sekä työntekijöillä. Se on sitten normaali toimintamalli nyt, jos vaikka kutsuisin koolle jonkun virallisemmän keskustelun. (H2)

[– –] Toivotaan, että saadaan kasaan sellaista esihenkilöporukkaa, joka lähtisi vähän rakentamaan sellaista vertaistukea ja sellaista yhdessä sparrailua. Ja myös sitä edelleenkin sitä kynnystä matalammaksi olla sinne hr-kumppaniin yhteydessä, sellaista yhdessä pallottelua, että mitä jossain vois tehdä, siellä ehkä pystyisi tunnistamaan, että hei tässä voisikin olla hyödyllistä, että useampi esihenkilö, joka on vaikka tiettyjen ihmisten tai tietyn ryhmän kanssa tekemisissä, että miten sitä ikään kuin yhdessä johdettaisi niin, ettei pääsisi tapahtumaan tommoista. (H3)

[– –] Kun käy sen vuorovaikutuksen näillä etälinjoilla ja joillain ei ole edes kameraa ja sitten saattaa jo äänensävyä päätellen huomata että, henkilö on jotenkin stressaantunut tai on huonolla tuulella tai sitten vaan on eri mieltä ja sitten se jotenkin ehkä helpommin mahdollistaa sen, että sanoo sen jotenkin ei ehkä niin asiallisella tavalla. Niin on hyvä, että esihenkilö myös näyttää, että tällainen toimintamalli ei ole hyvä eikä hyväksyttävä [– –] Sen asian näkyväksi saattaminen siinä, että tämä ei ollut hyvä toimintatapa ja, miten me voimme kehittää tätä yhteistyötä nyt sitten tavalla tai toisella niin siinä just noita ryhmän pelisääntöjä ja tällaisia, mitä malleja meillä on talossa tämmöisiin tilanteisiin esimerkiksi niin [– –]. (H1)

Analyysin perusteella voidaan huomata, että etätyön ympäristö itsessään saa aikaan konflikteja, kun moni asia jää piiloon tai kertomatta työyhteisössä. Tämä on suuri ongelma, johon pitää löytää ratkaisuja. Varsinaisen haasteen konflikteihin etätyössä tuo se, että ne syntyvät monesti erinäisten viestien perusteella, joita ei ole tarkoitettu

ollenkaan loukkaavaksi tai negatiiviseksi. Ihmiset tulkitsevat kaikki asioita ja viestejä omista lähtökohdistaan käsin, joten on aivan mahdotonta, että kaikki toimisivat samalla tavalla. Etätyössä tämä vielä korostuu, kun työntekijä on yksin omassa kodissaan näiden asioiden äärellä eikä pääse niin helposti vaihtamaan ajatuksia muiden tiimiläisten kanssa. Lisäksi konfliktien ratkaiseminen etätyössä koetaan hyvin hankalaksi.

6 Johtopäätökset

Tässä Pro gradu -tutkielman viimeisessä luvussa esitetään tutkielman johtopäätökset, eli kerrotaan, mitä havaintoja tutkittavista teemoista on tehty. Lisäksi tässä luvussa esitellään uusia työkaluja, joilla voitaisiin mahdollisesti vastata etätyön johtamisessa esiintyviin haasteisiin. Tutkimuksen puutteet ja mahdolliset kehityskohteet tulevat myös esille tässä luvussa mahdollista jatkotutkimusta ajatellen. Lisäksi tämän luvun tarkoituksena on tuoda esille jatkotutkimuskysymyksiä tai -ongelmia, joita voitaisiin ottaa huomioon mahdollisessa jatkotutkimuksessa.

Covid 19 -pandemian myötä hyvin merkittävä osa eurooppalaisesta ja pohjoismaisesta työikäisestä väestöstä siirtyi etätyöhön, kun kansalliset rajoitukset astuivat voimaan vuonna 2020 (Lunde ym. 2022, s. 2). Toki etätyön suosio oli kasvanut jo aiempina vuosikymmeninä, joten työelämä on ollut murroksessa jo pitkään. Voidaan kuitenkin sanoa, että Covid 19 -pandemia toi etätyön ja sen johtamisen haasteet arkipäiväisiksi asioiksi monelle työntekijälle ja organisaatiolle.

Etätyön johtamisessa tärkeää on johtajan kyky motivoida, sitouttaa ja ottaa yksilö huomioon (Vilkman, 2016, ss. 20–25). Lisäksi etätyön johtamisessa merkittävää on, että johtamiskäytäntöjä pystytään muuttamaan ympäristön mukaan, sillä etätyön ympäristössä vanhat johtamiskäytännöt eivät toimi. Myös teknologiset taidot ovat hyvin oleellinen osa etätyön johtamista, kun vuorovaikutus ja viestintä muun työn ohella hoidetaan teknologisten välineiden kautta. Lisäksi johtajalla tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot ja aito halu ja kiinnostus ihmisten johtamiseen, sillä etätyön johtaminen on hyvin pitkälti ihmisten johtamista.

Etätyössä vuorovaikutus korostuu, kun johtaminen tapahtuu täysin vuorovaikutuksen kautta. Virtuaaliset ja monipaikkaiset tiimit tuovat oman lisämausteensa etätyön johtamiseen. Tällaiset tiimit ja niiden johtaminen ovat erityislaatuisia, sillä tiimin jäsenet työskentelevät eri paikkakunnilta käsin ja tapaavat vain harvoin, jos koskaan, kasvokkain

(Krumm ym., 2016, s. 124). Tämä virtuaalisuus luo vuorovaikutukselle aivan erityislaatuisen merkityksen.

Vuorovaikutuksen johtaminen perustuu kahdenväliselle vuorovaikutukselle tiimiläisen ja esihenkilön välillä (Kang & Stewart, 2007, s.535–5366). Tätä kahdenvälistä vuorovaikutussuhdetta kuvaa hyvin LMX-teoria, jossa pääpointtina on, että esihenkilön ja tiimiläisen keskinäisen suhteen tulee olla mahdollisimman laadukas, jotta sen avulla voidaan luoda lisäarvoa kummankin henkilön sekä organisaation toimintaan. Laadukas vuorovaikutussuhde vaatii resursseja, aikaa, vaivannäköä ja säännöllisyyttä sen molemmilta osapuolilta.

Konfliktilla tarkoitetaan ristiriitaa tai erimielisyyttä jonkin asian tiimoilta henkilöiden kesken (Piha, 2017, s. 77). Konfliktit voivat liittyä ihmissuhteisiin, prosesseihin tai vaikkapa statukseen. Usein ajatellaan, että konfliktit ovat vain negatiivisia tilanteita, joita pitäisi ehdottomasti välttää. Konfliktien avulla voidaan kuitenkin luoda uutta ja kehittää organisaation toimintaa. Konflikteissakin vuorovaikutus on hyvin oleellisessa asemassa, sillä konfliktit usein syntyvät vuorovaikutuksen puutteesta.

Konfliktien lopputulemaa määrittää erittäin paljon se, miten ne käsitellään vai käsitelläänkö niitä ollenkaan (Järvinen, 2014, ss. 200–206). Käsittelyprosessi on suhteellisen pitkä ja se alkaa konfliktin ja sen osapuolien tunnistamisesta. Käsittelyssä tärkeää on myös määrittää ne toimet, joilla konflikti ratkaistaan ja estetään jatkossa. Erityistä huomiota tulee kiinnittää myös siihen, että konfliktitilannetta tulee seurata myös jälkikäteen. Näin voidaan varmistaa, että tilanne ei syty uudelleen ja voidaan välttää jatkossa samantyyppiset konfliktit uusien toimintatapojen käyttöönottamalla tai vanhoja kehittämällä.

Tutkimusaineisto kerättiin tekemällä puolistrukturoituja teemahaastatteluja Digi- ja väestötietoviraston esihenkilöille ja työsuojelun asiantuntijoille. Haastatteluihin osallistui yhteensä 11 asiantuntijaa, ja aineisto analysoitiin käyttämällä teorialähtöistä

sisällönanalyysiä. Analyysissä haastateltavien näkökulmia verrattiin aiemmin kerättyyn teoriaan.

Tutkimustulosten analysoinnin perusteella voitiin huomata, että etätyön johtamiseen liittyy monia haasteita, vaikka itse johtaminen on koettu vähemmän hierarkkisenä ja tasavertaisempaan kuin ennen. Monet haastateltavat kokivat riittämättömyyden tunnetta ja haasteita tiimiläisten tasapuolisessa kohtelussa, kun tapaavat toisia kasvokkain enemmän. Lisäksi koettiin, että säännöllinen yhteydenpito tiimiläiseen olisi erityisen tärkeitä, mutta ei aina kiireen vuoksi mahdollista. Säännöllisen yhteydenpidon kautta luodaan kuitenkin esimerkiksi luottamussuhde, joka on hyvin tärkeässä roolissa etätyön johtamisessa. Voittaisiin sanoa, että etätyön johtaminen perustuu täysin luottamukseen, joten luottamussuhteen rakentaminen on erityisen tärkeää. Luottamussuhteen rakentuminen kestää siten kauemmin etätyön ympäristössä.

Analyysissä nousi esiin myös se, että haastateltavat kokivat, että laadukkaalle vuorovaikutukselle on liian vähän aikaa, johtuen kiireestä ja suurista ryhmäkoista. Lisäksi tutkimustulosten perusteella vuorovaikutuksen haasteiksi voidaan lukea osallistamisen haasteet, yhteisöllisyyden tunteen vähyys ja yksinäisyyden kokemukset. Nämä ovat kaikki tekijöitä, jotka voivat heikentää yksilön kokemusta työhyvinvoinnista, joten olisi hyvin oleellista, ettei tällaisia tunteita tulisi esiin etätyössä. Tutkimustuloksissa nousi esiin myös tunteiden tunnistaminen ja kaipuu inhimilliselle kohtelulle. Haasteeksi koettiin myös rajat esihenkilön roolissa, kun vuorovaikutuksessa avoimuus on merkittävässä roolissa, mutta esihenkilö ei kuitenkaan saa olla liian avoin, ettei suhde ole liian kaverillinen.

Analyysistä tuli ilmi myös mielenkiintoinen asia konflikteista etätyössä. Voidaankin nimittäin sanoa, että etätyön ympäristö luo itsessään konflikteja. Etätyössä syntyy paljon erinäisiä väärinymmärryksiä ja ristiriitoja, kun ihmiset tulkitsevat esimerkiksi viestejä tai tilanteita eri tavoin. Monet asiat jäävät myös täysin piiloon, sillä puhumattomuus mahdollistuu etätyössä erittäin hyvin. Lisäksi asiat ja tilanteet saavat usein liian suuria

mittasuhteita, kun asioita ei tuoda ilmi tai niiden kanssa vellotaan oman kodin suojissa yksin. Konfliktien käsitteleminen tai ratkaiseminen etätyössä on vaikeaa, ja monen haastateltavan preferenssi oli käydä tällaiset keskustelut kasvokkain. Kuitenkin ennaltaehkäisy, yhteiset pelisäännöt ja hyvä ennalta valmistautuminen konfliktin käsittelyyn koettiin tärkeiksi tekijöiksi.

Tutkimustulosten perusteella voitaisiin sanoa, että vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyden tunnetta tulisi pystyä kehittämään etätyön ympäristössä merkittävästi nykyistä enemmän. Vuorovaikutuksen avulla voitaisiin luoda vahvoja työyhteisöjä, jos yhteisöllisyyden tunne saataisiin kasvamaan. Oleellista olisi myös, että vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden vahvistumisen kautta kukaan ei tuntisi itseään yksinäiseksi, tai jos tuntisi, pystyisi hän tuomaan asian esiin. Voidaankin pohtia, että olisiko mahdollista luoda etätyössä jotkin tietyt pelisäännöt vuorovaikutukselle, jotta yhteisöllisyyttä voitaisiin vahvistaa. Esimerkiksi säännöllisten vapaamuotoisten tapaamisten avulla voitaisiin luoda rennompaa, avoimempaa ja helposti lähestyttävämpää tunnelmaa työyhteisöön.

Koska tutkimustuloksista ja analyysistä kävi myös ilmi, että etätyön ympäristö luo konflikteja itsessään vuorovaikutuksen ja viestinnän kautta, tulisi pohtia, voidaanko yhteisten pelisääntöjen tai toimintatapojen avulla kehittää vuorovaikutusta niin, ettei konflikteja enää syntyisi. Tämä on tietysti äärimmäisen vaikea tehtävä, sillä jokainen yksilö on oikeutettu omiin tulkintoihinsa ja tunteisiinsa, mutta työympäristössä pitäisi kuitenkin pystyä ottamaan huomioon ja reflektoida omia tulkintojaan. Tämä on hyvin sensitiivinen aihe, joka vaatisi ehdottomasti lisää tutkimista ja syventymistä ihmisen käyttäytymisen periaatteisiin.

Voitaisiin myös miettiä, olisiko mahdollista, että konfliktien selvittämiseen ja ennaltaehkäisyyn perustettaisiin organisaatioissa erilaisia työryhmiä, jotka voisivat yhdessä pohtia näitä edellä esitettyjä aiheita. Oleellista kuitenkin tällaisissa työryhmissä olisi, että se koostuisi esihenkilöiden ja työsuojelun asiantuntijoiden lisäksi

substanssiasiantuntijoista eli tiimiläisistä, jotta työryhmällä olisi valmiudet vastata monista eri näkökulmista ongelmiin. Tällainen työryhmä voisi olla hyvinkin hyödyllinen, mutta tulisi myös varmistaa, että työryhmän toiminta olisi aktiivista, ennaltaehkäisevää ja säännöllistä. Lisäksi työryhmän olemassaolo tulisi tehdä selväksi ja taata työryhmän toiminnan läpinäkyvyys.

Tämän tutkielman puutteet liittyvät teoreettiseen viitekehykseen ja aineistonkeruuseen. Puutteita selittää tutkielman rajaukset sekä tutkielman laajuus, kun rajoitusten ja laajuuden myötä tutkielman teoria ja haastatteluilla kerätty aineisto ei ole kaikista syvällisin tai mittavin. Esimerkiksi teoriaa olisi voinut vielä syventää tai näkökulmaa laajentaa, mikäli olisi ollut mahdollista tehdä kokonaisuudessaan laajempi tutkimus ja sitä myötä laajempi tutkielma. Tutkielman ollessa kuitenkin Pro gradu -tutkielma, koettiin tärkeäksi se, että rajaukset ja tutkielman laajuus oli hyvin selkeä koko tutkielman kirjoittamisen ja tutkimuksen tekemisen ajan.

Haastateltavien joukkoa olisi ollut mielenkiintoista laajentaa esimerkiksi Digi- ja väestötietoviraston johtoryhmään haastattelemalla Digi- ja väestötietoviraston ylintä johtoa. Ylimmän johdon haastatteluilla olisi voitu saada enemmän tietoa Digi- ja väestötietoviraston yleisistä johtamistavoista ja -tyyleistä esimerkiksi strategian kannalta. Olisi ollut mielenkiintoista kuulla, että onko Digi- ja väestötietoviraston strategissa tai ohjauksessa otettu huomioon etätyön johtamiseen vaikuttavat johtamistyyli tai jopa johtamiskäytännöt. Lisäksi olisi ollut antoisaa saada lisää informaatiota Digi- ja väestötietoviraston linjauksista etätyön johtamiseen liittyen.

6.1 Jatkotutkimuskysymykset

Haastateltava ryhmä koostui esihenkilöistä ja työsuojelun asiantuntijoista, mikä johtuu tutkielman rajoituksesta. Lisäämällä jatkotutkimuksessa haastateltavien joukkoon esimerkiksi substanssiasiantuntijoita, joilla ei ole esihenkilövastuuta, eli niin sanottuja

tiimiläisiä tai ryhmäläisiä Digi- ja väestötietoviraston asiantuntijakentältä, saataisiin laajempaa näkökulmaa tutkittaviin teemoihin. Tämän tutkielman laajuuden kannalta ei kuitenkaan ollut mahdollista laajentaa haastateltavien määrää.

Tässä tutkielmassa haastateltiin pelkästään esihenkilöitä ja työsuojelun asiantuntijoita, joilla useimmilla on esihenkilövastuu organisaatiossa, joten he vastasivat kysymyksiin johtajan eli esihenkilön näkökulmasta. Lisäämällä substanssiasiantuntijoita haastateltavien ryhmään, jatkotutkimuksessa saataisiin ajatuksia ja kommentteja etätyön johtamiseen liittyvistä teemoista myös niiltä henkilöiltä, jotka eivät toimi esihenkilöasemassa. Nämä substanssiasiantuntijat toisivat tutkimukseen aivan toisen näkökulman ja he toisivat esiin, miten etätyön johtaminen koetaan tiimiläisen näkökulmasta.

Lisäksi jatkossa olisi mielenkiintoista ja avartavaa kuulla, miten tiimiläiset kokevat vuorovaikutuksen haasteet ja mahdolliset konfliktit etätyössä. Heidän näkökulmansa toisi mahdollisesti myös uutta informaatiota tai mahdollisia puutteita etätyön johtamisessa, ja siten jatkotutkimuksen avulla voitaisiin luoda myös esihenkilöille mahdollisia muita työkaluja. Tämä olisikin erittäin hyvä jatkotutkimuskohde, jonka avulla saataisiin laajemmin näkökulmia tässä tutkielmassa esitettyihin asioihin.

Jatkossa olisi hyvä tutkia ja erittäin antoisaa haastatella esihenkilöitä ja työsuojelun asiantuntijoita jostakin toisesta valtion virastosta, jotta voitaisiin tehdä vertailua virastojen välillä. Toisen haastateltavan viraston esihenkilöt ja työsuojelun asiantuntijat saattaisivat tuoda tutkimukseen uutta näkökulmaa tai täysin uusia ideoita, joten vertailu virastojen välillä olisi hyvin hedelmällistä. Virastot voisivat oppia toisiltaan erilaisia asioita liittyen etätyön johtamiseen, ja he voisivat jakaa kokemuksiaan toisilleen. Kuitenkin pitää ottaa huomioon myös se, että tämä mahdollinen vertailu voi tuoda myös sen lopputuloksen, että virastojen esihenkilöt ja työsuojelun asiantuntijat ovat hyvin yksimielisiä tutkittavista teemoista eikä mitään uutta näkökulmaa välttämättä synny.

Toisaalta tämäkin olisi tutkimustulos, jota voitaisiin tutkia esimerkiksi siltä kannalta, että mistä johtuu tämä yksimielisyys tutkittavia teemoja kohtaan.

Lisäksi olisi hyvin hedelmällistä tehdä jatkotutkimusta etätyön vuorovaikutuksesta; miten vuorovaikutusta voidaan etätyössä kehittää niin, ettei etätyön ympäristö itsessään luo konflikteja. Analyysin perusteella varsinkin erilaiset viestit ja sähköpostit olivat hyvin herkkiä luomaan väärinymmärryksiä ja siten konflikteja. Jatkotutkimuksessa tulisi siis selvittää, että pitääkö vuorovaikutukseen luoda jotkin omat pelisäännöt, jottei tällaisia väärinymmärryksiä enää pääsisi syntymään. Tämä on kuitenkin hyvin vaikea ja sensitiivinen tutkimusaihe, sillä väärinymmärrykset juontavat juurensa usein ihmisten omista tulkinnoista.

Tulevaisuustrendi julkishallinnossa ovat nämä yhteiskäyttöiset toimitilat, joissa toimii useampi virasto samassa tilassa. Tulevaisuudessa olisikin hyvä tutkia, että miten yhteisöllisyyttä, joka osaltaan estää konflikteja, voidaan luoda työympäristössä, joka todennäköisesti koostuu sekä etätyön että yhteiskäyttöisten toimitilojen ympäristöistä. Nämä molemmat edellä mainitut ympäristöt nousivat analyysissä esiin, kun keskustelunaiheena oli yksinäisyys, joten aihe on relevantti. Tämä on todellinen haaste, jossa organisaatioiden tulee tehdä yhteistyötä omien toimiensa lisäksi.

Lähteet

- Alastalo, M. & Åkerman, M. (2010). *Asiantuntijahaastattelun analyysi: faktojen jäljillä*. Teoksessa Haastattelun analyysi. Hyvärinen, M., Nikander, P., & Ruusuvoori, J. (Toim.) Vastapaino.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Best, S. J. (2021). The future of work: Remote work in the emerging new normal. *The Business & Management Review*, 12(1), 285–292. <https://www.proquest.com/docview/2627991005/abstract/9461F43085BC454EPQ/1>
- De Clercq, D., Thongpapanl, N., & Dimov, D. (2009). When good conflict gets better and bad conflict becomes worse: The role of social capital in the conflict-innovation relationship. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 283–297. <https://doi.org/10.1007/s11747-008-0122-0>
- Donati, S., Viola, G., Toscano, F., & Zappalà, S. (2021). Not All Remote Workers Are Similar: Technology Acceptance, Remote Work Beliefs, and Wellbeing of Remote Workers during the Second Wave of the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(22), 12095. <https://doi.org/10.3390/ijerph182212095>
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- FINLEX[®] - Säädökset alkuperäisinä: Laki Digi- ja väestötietovirastosta 304/2019. (ei pvm.). Oikeusministeriö. Noudettu 18. joulukuuta 2022, osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190304>
- Grimmelikhuijsen, S., Jilke, S., Olsen, A. L., & Tummers, L. (2017). Behavioral Public Administration: Combining Insights from Public Administration and Psychology. *Public Administration Review*, 77(1), 45–56. <https://doi.org/10.1111/puar.12609>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Sinivuori, E., Remes, P., & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita* (13. osin uud. laitos). Tammi.

- Hirvi, S. K., Link to external site, this link will open in a new window, Laulainen, S., & Taskinen, H. (2021). Trust as a multidimensional phenomenon in LMX relationships. *Journal of Health Organization and Management*, 35(1), 17–33. <https://doi.org/10.1108/JHOM-12-2019-0349>
- Hyvärinen, M., Nikander, P., & Ruusuvuori, J. (Toim.). (2010). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino.
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J., Aho, A. L., & Granfelt, R. (Toim.). (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.
- Järvinen, P. (2014). *Esimiestyö ongelmatilanteissa* (8. uud. p). Talentum Media.
- Kang, D., & Stewart, J. (2007). Leader-member exchange (LMX) theory of leadership and HRD: Development of units of theory and laws of interaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(6), 531–551. <https://doi.org/10.1108/01437730710780976>
- Kempster, S., Iszatt-White, M., & Brown, M. (2019). Authenticity in leadership: Reframing relational transparency through the lens of emotional labour. *Leadership*, 15(3), 319–338. <https://doi.org/10.1177/1742715017746788>
- Krumm, S., Kanthak, J., Hartmann, K., & Hertel, G. (2016). What does it take to be a virtual team player? The knowledge, skills, abilities, and other characteristics required in virtual teams. *Human Performance*, 29(2), 123–142. <https://doi.org/10.1080/08959285.2016.1154061>
- Kuisma, J., & Sauri, P. (2021). *Etätyö ja monipaikkaisuus Suomessa*. KAKS - Kunnallisan alan kehittämissäätiö.
- Li, J., Furst-Holloway, S., Masterson, S. S., Gales, L. M., & Blume, B. D. (2018). Leader-member exchange and leader identification: Comparison and integration. *Journal of Managerial Psychology*, 33(2), 122–141. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2017-0220>
- Loucks, S., & Ozogul, G. (2020). Preparing Business Students for a Distributed Workforce and Global Business Environment: Gaining Virtual Leadership Skills in an Authentic Context. *TechTrends: Linking Research & Practice to Improve Learning*, 64(4), 655–665. <https://doi.org/10.1007/s11528-020-00513-4>

- Lunde, L.-K., Fløvik, L., Christensen, J. O., Johannessen, H. A., Finne, L. B., Jørgensen, I. L., Mohr, B., & Vleeshouwers, J. (2022). The relationship between telework from home and employee health: A systematic review. *BMC Public Health*, *22*(1), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-12481-2>
- Morgan, D. (2012). *Focus Groups and Social Interaction* (ss. 161–176). <https://doi.org/10.4135/9781452218403.n11>
- Neufeld, D. J., Wan, Z., & Fang, Y. (2010). Remote Leadership, Communication Effectiveness and Leader Performance. *Group Decision and Negotiation*, *19*(3), 227–246. <https://doi.org/10.1007/s10726-008-9142-x>
- O.Nyumba, T., Wilson, K., Derrick, C. J., & Mukherjee, N. (2018). The use of focus group discussion methodology: Insights from two decades of application in conservation. *Methods in Ecology and Evolution*, *9*(1), 20–32. <https://doi.org/10.1111/2041-210X.12860>
- Piha, K. (2017). *Konflikti päivässä: Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon*. Alma Talent.
- Riggio, R. E., & Reichard, R. J. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. *Journal of Managerial Psychology*, *23*(2), 169–185. <https://doi.org/10.1108/02683940810850808>
- Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M., & Niazi, G. S. K. (2014). Leadership styles: Relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, *25*(3), 214–225. <https://doi.org/10.1108/IJCM-12-2012-0091>
- Sahoo, R., & Sahoo, C. K. (2019). Organizational justice, conflict management and employee relations: The mediating role of climate of trust. *International Journal of Manpower*, *40*(4), 783–799. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2017-0342>
- Sandell, M. (2022, 26. lokakuuta) *Etätyö tuli jäädäkseen – asiantuntija: ”Vanhaan maailmaan, missä oltiin aina konttorilla, ei palata”*. Yle Uutiset. <https://yle.fi/a/74-20001748>
- Sharma, P. N., D’Innocenzo, L., & Kirkman, B. L. (2021). Why Leaders Resist Empowering Virtual Teams. *MIT Sloan Management Review*, *63*(1), 1–6.
- Strukan, E., & Nikolić, M. (2017). Research on the impact of LMX leadership theory on mutual trust and organisational commitment of employees in Bosnia and

- Herzegovina. *IOP Conference Series. Materials Science and Engineering*, 200(1).
<https://doi.org/10.1088/1757-899X/200/1/012004>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valli, R., & Aarnos, E. (Toim.). (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu* (5., uudistettu painos). PS-kustannus.
- Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä*. Talentum Pro.
- Whiteside, J., & Dixon, D. (2022). Understanding Leadership of Remote Work: A Teaching Case on How Authentic Leadership Can Improve Remote Work Outcomes. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 34(1), 147–160.
- Wroblewski, D., Scholl, A., Ditrich, L., Pummerer, L., & Sassenberg, K. (2022). Let's stay in touch: Frequency (but not mode) of interaction between leaders and followers predicts better leadership outcomes. *PLoS ONE*, 17(12), 1–27.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0279176>

Liitteet

Liite 1. Haastattelujen teemahaastattelurunko

- Etätyön johtaminen
 - Millaisia taitoja olet joutunut opettelemaan etätyön johtamisessa?
 - Miten etätyön johtaminen eroaa mielestäsi lähityön johtamisesta?
 - Mitä erityispiirteitä etätyön johtamisessa mielestäsi pitää ottaa huomioon?
 - Millaisia erityispiirteitä virtuaaliset/monipaikkaiset tiimit tuovat etätyön johtamiseen?
 - Millä tavoin etätyössä luodaan luottamuksellinen johtaja-tiimiläissuhde?
- Vuorovaikutuksen johtaminen etätyössä
 - Mitä erityispiirteitä vuorovaikutuksessa on ja miten sitä saadaan aikaan etätyössä?
 - Koetko, että etätyön tuoma fyysinen etäisyys vaikuttaa jotenkin vuorovaikutuksen johtamiseen?
 - Miten johtajan omat ominaisuudet/persoonallisuus vaikuttaa vuorovaikutuksen johtamiseen etätyössä? (esimerkiksi tunnetaidot)
 - Millaisia käytännön tapoja tai esteitä on olemassa vuorovaikutuksen luomiseen? (esimerkiksi Teamsissa)
- Konfliktien käsitteleminen ja ratkaiseminen etätyössä
 - Millaisia erityispiirteitä konflikteihin voi syntyä etätyössä?
 - Aiheuttaako etätyö joitain tiettyjä erityispiirteitä konfliktien käsittelyyn?
 - Mitkä koet, että ovat tärkeimpiä tekijöitä konfliktien käsittelemisessä etätyössä?