



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Sämpi Sanna

Lentävän henkilöstön virtuaaliset kehityskeskustelut

Johtamisen akateeminen yksikkö
Kauppatieteiden kandidaatintutkielma
Johtaminen ja organisaatiot

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Sämpi Sanna		
Tutkielman nimi:	Lentävän henkilöstön virtuaaliset kehityskeskustelut		
Tutkinto:	Kauppatieteen kandidaatti		
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot		
Työn ohjaaja:	Raija Salomaa, Susanna Kultalahti		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	56

TIIVISTELMÄ:

Tässä työssä pohditaan koronapandemian tuoman digiloikan myötä erityisesti kehityskeskustelujen siirtämistä kokonaan virtuaaliseksi kanssakäymiseksi. Yritysten tehokkuuden ja ajansäästön tavoittelun sekä virtuaalisen työn lisääntymisen kannalta on syntynyt tarve myös virtuaaliselle johtamiselle. Digitalisaation ja hybridityön lisääntyessä kasvokkain viestinnän tärkeys sekä arvostus parhaana viestinnän välineenä on myös hieman murentunut kommunikointimedioiden ja työkalujen monipuolistuessa ja kehittyessä. Aihe on erityisen tärkeä etenkin aloilla, joissa työskentelyn virtuaalisuus on ollut läsnä työn luonteen takia aina, esimerkiksi lentoalalla, jossa työntekijät ja tiimit ovat maantieteellisesti hajautettuna toisistaan sekä kaukana esihenkilöstään suurimman osan työajastaan. Tutkimusongelmana pohditaan siten, miten kehityskeskustelut toteutetaan lentävälle henkilöstölle virtuaalisesti niin, että ne ovat laadukkaat sekä työntekijän, että esihenkilön näkökulmasta. ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä selvitetään etäjohtamisen ja siten virtuaalisten kehityskeskustelujen ongelmia ja hyötyjä. Toisella tutkimuskysymyksellä pohditaan organisaation, työntekijän ja esihenkilön tarpeita virtuaalisille kehityskeskusteluille sekä kolmannella tutkimuskysymyksellä, minkälainen on toimivien virtuaalisten kehityskeskustelujen sisältö, keinot ja työvälineet. Tutkielmassa selvitetään virtuaalisuuden, etäjohtamisen ja kehityskeskustelujen käsitteitä sekä transformatiivisen ja transaktiivisen johtamisen käsitteiden eroja. Menetelmänä työssä on teoreettinen tutkimus, eli haetun teorian avulla on tarkoitus luoda sopiva malli virtuaalisille kehityskeskusteluille. Teoriaa on haettu niin etäjohtamisesta, kehityskeskusteluiden historiasta ja kehityksestä, kuin viestintämenetelmien kehittymisestäkin. Aihe tutkielmaan on löytynyt kirjoittajan työstä ilmailualalla ja siinä esiintyvistä selvitystarpeesta virtuaalisuuden lisääntyessä yrityksissä koronapandemian myötä sekä ilmailualan kiristyvän tehokkuuden tavoittelun ongelmasta työntekijöiden hyvinvoinnin kustannuksella. Teoriapohjana on käytetty kahta väitöskirjaa, väitöskirjasta tehtyä videoluentoa sekä tieteellisiä artikkeleita tutkielman keskeisistä käsitteistä ja aiheista. Johtopäätöksissä pyritään yhdistämään teoriasta etsittyjä hyväksi todettuja malleja etäjohtamisesta ja soveltamaan niitä teoriasta löydettyihin modernin kehityskeskustelun näkökulmiin sekä sovittamaan tätä teoriakehystä tutkielmassa ongelmana olevaan ilmailuun ja siellä erityisesti tarkastelun alla olevaan lentävään henkilöstöön. Mallin pohjana toimii itseohjautuvuusteoria eli SDT-teoria, joka liittyy työntekijän kolmeen perustarpeeseen; kontrollin tunteen tarpeeseen, haastettuna olemisen tarpeeseen ja yhteenkuuluvuuden tarpeeseen. Tähän liitetään virtuaalisen esihenkilön edellytykset ja kompetenssit, jolloin esihenkilön on rakennettava ryhmälleen hyvät struktuurit ja käytännöt virtuaaliseen johtamiseen ja -viestimiseen. Näihin voidaan käyttää apuna kehitettyä kunnioittavan kyselyn käsitettä, sekä kehityskeskustelujen muuttumista vuosittaisten keskustelujen sijaan jatkuvaan suorituksen johtamisen palautteenantoon ja arviointiin.

AVAINSANAT: virtuaalisuus, etäjohtaminen, kehityskeskustelut, suorituksen johtaminen, virtuaaliset kehityskeskustelut, transformatiivinen johtaminen

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Keskeiset käsitteet	9
1.3	Tutkielman rakenne	10
2	Etäjohtaminen	12
2.1	Mitä etäjohtaminen on?	12
2.2	Etäjohtamisen korreloiminen transformatiivisen johtajuuden kanssa	14
2.2.1	Transformatiivisen johtajuuden määritelmä	15
2.2.2	Transformatiivinen johtajuus etäympäristössä	15
2.2.3	Kontrollin tunne	16
2.2.4	Kommunikoinnin laatu ja määrä	17
2.2.5	Työtyytyväisyys, organisaatiositoutuneisuus ja luottamus	18
2.2.6	Työssä suoriutuminen	19
2.3	Etäjohtamiseen siirtymisen hyödyt ja haasteet	20
2.3.1	Etäjohtamisen hyötyjä	20
2.3.2	Etäjohtamisen haasteita	23
2.4	Etäjohtamisen työkalut	27
2.5	Etätyön vaatimukset esihenkilöille	31
2.5.1	Virtuaalisten esihenkilöiden kompetenssit	32
3	Kehityskeskustelut	35
3.1	Kehityskeskustelun tarkoitus	36
3.2	Esihenkilön ja työntekijän näkökulmia kehityskeskusteluihin	37
3.3	Kehityskeskustelut 2000-luvulla	38
3.3.1	”Kunnioittava kysely” (Respectful Inquiry)	39
3.3.2	Kunnioittava kysely organisaatiokulttuureissa ja johtamistavoissa	41
3.3.3	Kontekstuaalinen suoriutuminen	43
4	Virtuaaliset kehityskeskustelut	45
4.1	Lentoala muuttuvassa kilpailuympäristössä	45

4.2	Virtuaalinen johtaminen ja kehityskeskustelut	47
4.3	Virtuaalisten keskustelujen työkalut	48
5	Johtopäätökset	49
	Lähteet	52

Kuviot

Kuvio 1. Virtuaalisen esihenkilön edellytykset ja kompetenssit (Saarinen, 2016).	33
Kuvio 2. SDT-teoria eli yksilön peruspsykologiset tarpeet työelämässä (Ryan & Deci, 2000).	41
Kuvio 3. Kuuden askeleen ohje suorituksen johtamisen työkaluihin (Fandray, 2001).	43
Kuvio 4. Yhdistelmä Saarisen (2020) virtuaalisen esihenkilön edellytyksiä ja kompetensseja (Kuvio 1), Ryan & Decin (2000) SDT-teoriaa (Kuvio 2), Quaquebeken & Felps (2018) Kunnioittavan kyselyn teoriaa sekä Lewis-Ileyn (2021) jatkuvan suorituksen johtamisen palautteenantoa ja arviointia.	52

Taulukot

Taulukko 1. Saarisen parhaat käytännöt virtuaaliseen johtamiseen (2020).	30
--	----

1 Johdanto

Kauppalehdessä toimitusjohtaja Vilkmanin (2021) mukaan media on maalannut kuvaa siitä, miten Suomalaiset yritykset ovat tehneet koronan siivittämänä valtavan digiloikan, ja etätyöhön siirtyminen on sujunut paremmin kuin olisi voinut kuvitella. Vilkmanin Timattia Consultingin teettämän selvityksen mukaan kuitenkin todellisuudessa digiloikka ei ole ollut niin valtava, johtaminen on ollut selkeästi huonompaa ja toimintatavat ja käytännöt vaativat selkeästi kehittämistä vastaamaan etätyön vaatimuksia. Vilkmanin (2021) mukaan etäisyyden lisääntyessä työn itsenäisyys lisääntyy, jolloin tarvitaan selkeämpiä johtamiskäytäntöjä. Hän kuvaa lähijohtamista spontaaniksi perustuen vahvaan läsnäoloon, kun taas etätyössä työmäärä jakautuu helposti epätasaiseksi tehden sen seuraamisesta hankalaa. Lähityössä tieto kulkee eteenpäin myös ilman varsinaista viestimistä, kun taas etätyössä viestintään pitää kiinnittää erityistä huomiota, jotta ihmisillä on sama päämäärä ja välttään väärinymmärryksiltä. (Vilkman, 2021)

Vincit Oyj:n hallituksen puheenjohtajan, Kuitusen (2021) blogissa tarkastellaan Työterveyslaitoksen yhteenvetoa YK:n alaisen kansainvälisen työjärjestö ILO:n laatiman *Etätyöskentely Covid19 pandemian aikana ja sen jälkeen* -oppaan pohjalta. Kuitunen summaa etäjohtamisen vievän helposti enemmän aikaa ja vaatien erilaista huomiota, kuin toimistojohtaminen, jossa kuulumiset vaihdetaan kuin itsestään kahvi- tai teekupposen ääressä. Kuitusen (2022) blogikirjoituksen mukaan korona on haastanut vakiintuneita johtamismalleja paljon, mutta useimmat muutoksista ovat olleet vireillä jo pidempään; paikkariippumaton työ, hajautuneet tiimit, yksilöllinen johtaminen ja hybriditoimistot ovat olleet digitalisaation ilmentymiä ja modernista johtamisesta kiinnostuneiden tutkijoiden ja organisaatioiden tutkassa jo pitkään. Cascio kirjoittaa jo vuonna 2000 artikkelissaan etätyöskentelyn olevan suosittua ja kasvavan nopeasti vaihtoehdokseksi perinteiselle toimistotapaiselle työskentelylle, kun artikkelin aikakaudella kaksi kolmesta Fortune 500 yrityksestä työllisti etätyöntekijöitä ja 40 miljoonaa työntekijää teki etätyötä globaalisti. Tutkimuksen tulokset indikoivat, että työntekijät haluavat enemmän mahdollisuuksia etätyöhön ja heidän suurin prioriteettinsa on saada joustavuutta ja hallintaa omaan elämäänsä. (Cascio, 2000, 85).

Kuitusen (2021) mukaan myös johtaminen on digitalisoitumassa, sillä datan määrän moninkertaistuminen, toimintaympäristöjen kiihtyvä muutos ja kompleksisoituminen sekä yksilön huomioiminen vaativat digityökaluja tukemaan johtamisen kehittymistä vastaavaa tarvetta. Hänen mukaansa tähän on syynä valtarakenteiden ja hierarkioiden rapistuminen, joka johtuu kasvaneesta kommunikoinnin verkottuneisuudesta ja yhdistyneisyydestä, joka vaatii päätöksenteolta läpinäkyvyyttä ja informaation saatavuutta organisaatioissa. Kontrolli on vaihtumassa mahdollistamiseen ja laajempaan vastuunkantoon, sillä käskyttäminen on korvattava yhteisöohjautuvuudella. Johtajilta vaaditaan yhä enemmän monipuolisia kommunikointitaitoja ja kompleksisuustaitoja. (Kuitunen, 2022)

Yksi johtamisen tärkeimmistä työkaluista ovat kehityskeskustelut. Kasvokkain viestintää pidetään tärkeimpänä kommunikoinnin tapana ja perinteisesti erityisesti johtamisen tärkeimmät tilanteet kuten kehityskeskustelut on pidetty tärkeänä hoitaa kasvokkain. Nyt digiloikan myötä myös nämä tilanteet on jouduttu hoitamaan virtuaalisesti. Tässä työssä haluan pohtia erityisesti kehityskeskustelujen siirtämistä kokonaan virtuaaliseksi kanssakäymiseksi niiden tehokkuuden ja ajansäästön sekä virtuaalisen työn lisääntymisen ja sen myötä virtuaalisen johtamisen tarpeen lisääntymisen myötä. Haluan pohtia teorian avulla, mitkä elementit tekisivät näistä tilanteista onnistuneen ja laadukkaan tavan esihenkilölle johtaa työntekijöitään ja vastaavasti etätyötä tekeväälle työntekijälle mielekkään ja luonnollisen tavan kohdata esihenkilönsä. Digitalisaation ja hybridityön lisääntyessä tälle on tarvetta ja kasvokkain viestinnän tärkeys sekä arvostus parhaana viestinnän välineenä on myös hieman murentunut kommunikointimedioiden ja työkalujen monipuolistuessa ja kehittyessä. Aihe on erityisen tärkeä etenkin aloilla, joissa työskentelyn virtuaalisuus on ollut läsnä työn luonteen takia aina, esimerkiksi lentoalalla, jossa työntekijät ja tiimit ovat maantieteellisesti hajautettuna toisistaan sekä kaukana esihenkilöistään suurimman osan työajastaan.

Kehityskeskusteluista löytyy hyvin paljon tieteellisiä artikkeleita korkeakoulun tietokannasta eri näkökulmista ja johtuen mielestäni siitä, että ne ovat saavuttaneet Kondrasu-

kin (2011) mukaan institutionaalisen aseman johtamisen ja työntekijöiden työpanoksen arvioinnin ja palautteen annon työkaluna (Kondrasuk, 2011, 62). Myös etäjohtamisesta löytyy tieteellisiä artikkeleita viime vuosilta jonkin verran johtuen etätyöskentelyn räjähdysmäisestä lisääntymisestä yrityksissä koronapandemian aikana. Virtuaalisista kehityskeskusteluista tai niiden erilaisista suorittamistavoista ei juurikaan löydy tieteellistä materiaalia. Seuraavaksi rajaan aihetta tutkimusongelman ja -kysymysten avulla.

1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Ilmailualalla lentävä henkilöstö tekee työtään esihenkilöstään fyysisesti kaukana, eri lokaatioissa, eri aikoihin ja vaihtelevissa kokoonpanoissa. Tämä muodostaakin heidän johtamiseensa erityisen ongelman. Miten esihenkilön tulisi johtaa työntekijöitään etänä? Yksi johtamisen keskeisimpiä työkaluja ovat kehityskeskustelut, jolloin työntekijä saa palautetta työsuorituksestaan ja jossa käydään läpi hänen tavoitteitaan työssä ja muutenkin keskustelu on tärkeä tilaisuus luoda suhdetta työntekijään (Cappelli & Conyon, 2018, 88). Tässä työssä pohditaan kehityskeskustelun tarkoitusta ja mahdollisuutta suorittaa nämä tilaisuudet molemmille osapuolille mahdollisimman tehokkaalla tavalla nykyteknologiaa hyväksikäyttäen - virtuaalisesti. Virtuaalisuus antaa näiden henkilöstöryhmien kehityskeskusteluille hyvät mahdollisuudet; keskusteluja voidaan allokoida paikasta ja ajasta riippumatta, oikeilla työvälineillä sekä useammin, kuin perinteisiä kasvotusten keskusteluja. Niinpä kiteytänkin tutkimusongelmani seuraavaan lauseeseen:

Miten toteutetaan virtuaaliset kehityskeskustelut lentävälle henkilöstölle laadukkaasti sekä työntekijän, että esihenkilön näkökulmasta?

Lähestyn tutkielmassa ensin virtuaalisuutta tunnistamalla etäjohtamisen ongelmia ja hyötyjä, jonka jälkeen pyrin tunnistamaan sieltä toimivia parhaita käytäntöjä malliksi lentävälle henkilöstölle suunnattuihin kehityskeskusteluihin. Ensimmäiseksi tutkimuskysymykseksi olen muotoillut:

1. Mitkä ovat etäjohtamisen ja siten virtuaalisten kehityskeskustelujen ongelmat ja hyödyt?

Tutkielmassa tutkin kehityskeskustelujen perinteistä merkitystä sekä organisaation, työntekijän, että esihenkilön näkökulmasta ja selvitän, löytyykö tutkimuksista modernimpaa näkökulmaa tähän. Toiseksi tutkimuskysymykseksi muotoutuu siten:

2. Mitkä ovat organisaation, työntekijän ja esihenkilön tarpeet virtuaalisille kehityskeskustelulle?

Tutkielman tavoitteena on luoda kirjallisuuskatsauksen avulla lentävän henkilöstön ympäristöön virtuaalisille kehityskeskusteluille toimiva malli oikeilla keinoilla ja työvälineillä. Kolmanneksi tutkimuskysymykseksi saan siten:

3. Mitkä ovat toimivien virtuaalisten kehityskeskustelujen (sisältö) keinot ja työvälineet?

1.2 Keskeiset käsitteet

Virtuaalisuus (virtuality), tarkoittaa organisaatiokontekstissa virtuaalisen tilan käyttöä fasilitoidakseen kanssakäymistä organisaatiossa (Saarinen, 2016, 18-19). Virtuaalinen työskentely (remote-, digital-, distributed- tai mobile work) määritellään yleisimmin tilanteiksi, joissa on maantieteellistä jakautumista ja elektronista mediaa käytetään ensisijaisena kommunikointimuotona (Lewis-Iley, 2021, 13)

Virtuaalijohtaminen, etäjohtaminen, e-johtaminen (virtual leadership, virtual management, remote leadership, e-leadership, d-leadership, distance leadership, distributed leadership, mobile management) tarkoittaa, että työntekijöitä johdetaan virtuaalisesti organisaatiokontekstissa eli virtuaalista tilan käyttöä fasilitoidakseen kanssakäymistä organisaatiossa. Virtuaalisuus viittaa myös hajautettuun työhön, joka perustuu elektro-

niseen tietoon ja kommunikointityökaluihin ympäristössä, jossa työntekijät ovat virtuaalisesti paikalla fyysisyyden sijaan. (Saarinen, 2016, 18–19)

Kehityskeskustelut (development discussions, performance appraisals, performance reviews) ovat esihenkilön keino arvioida työntekijänsä työsuoritusta (Kondrasuk, 2011, 61).

Suorituksen johtaminen (performance management) on jatkuva prosessi tunnistaa, mitata ja kehittää yksilöiden ja tiimien suoritusta sekä linjata suoritusta yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa. (Lewis-Iley, 2021 5; Aguinis, 2009, 2)

Transformatiivinen johtaminen (transformational leadership), on motivoimista, inspiroimista ja vision luomista. Transformatiivisessa johtajuudessa esihenkilö ja työntekijä sitoutuvat yhteiseen tavoitteeseen luomalla kulttuurin, jossa muunnetaan oma etu kollektiiviseksi visioksi ja saadaan työntekijät ylittämään itsensä ja suoriutumisen odotukset (Saarinen, 2016, 29; Bass 1985).

Transaktionaalinen johtaminen (transactual leadership) keskittyy enemmän valvonnan, organisoinnin ja ryhmän suoriutumisen rooliin (Saarinen, 2016, 29).

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielmani ensimmäisessä pääkappaleessa avataan etäjohtamisen käsitettä ja mitä sillä tarkoitetaan. Kappaleessa käydään läpi Kelleyn & Kellowayn (2012) tutkimuksen havaintoja etäjohtamisen ja transformatiivisen johtajuuden yhtäläisyyksistä, vaikutuksesta työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen ja luottamukseen esihenkilöä kohtaan. Seuraavissa alakappaleissa käsitellään Saarisin (2016) ja Lewis-Ileyn (2021) väitöskirjoissa tehtyjä havaintoja etäjohtamiseen siirtymisen hyödyistä ja haasteista, etäjohtamisen työkaluista ja etäjohtajalta vaadituista kompetensseista.

Toisessa pääkappaleessa käsitellään Cappellin & Conyonin (2018) ja Kondrasukin (2011) artikkeleiden avulla kehityskeskusteluja, niiden historiaa, tarkoitusta sekä käydään läpi kehityskeskusteluja sekä työntekijän, että esihenkilön näkökulmasta. Kehityskeskustelujen muuttumisesta 2000-luvulla kerrotaan seuraavissa alakappaleissa, joissa esitellään Quaquebeke & Felpsin (2018) tutkimuksessaan kehittämä malli ”kunnioittavasta kyse-lystä” johtamistapana ja sen rakentumisesta Ryan & Decin (2000) kehittämän itseohjautuvuusteorian päälle.

Viimeisessä kappaleessa kerrotaan Boydin (2001) artikkelin avulla kiristyvästä tehokkuuden tavoittelusta lentoalalla työntekijöiden hyvinvoinnin kustannuksella, jonka jälkeen pohditaan kehityskeskusteluiden tärkeyttä etenkin tälle alalle.

Johtopäätöksissä pyritään yhdistämään teoriasta etsittyjä hyväksi todettuja malleja etäjohtamisesta ja soveltamaan niitä teoriasta löydettyihin modernin kehityskeskustelun näkökulmiin sekä sovittamaan tätä teoriakehystä tutkielmassa ongelmana olevaan ilmailualan ja siellä erityisesti tarkastelun alla olevaan lentävään henkilöstöön.

2 Etäjohtaminen

Kansainvälisissä organisaatioissa, kansainvälisissä tiimeissä ja tietyillä aloilla etäjohtaminen on ollut aina läsnä, mutta tällä hetkellä se on yhä enemmän pinnalla koronapandemian vuoksi muissakin organisaatioissa. Etäjohtamisesta on tulossa uusi normaali myös pienemmissä yrityksissä ja tiimeissä johtuen pandemian aikaisista digiloikista yrityksissä sekä digitaalisten työkalujen ja työskentelytapojen nopeasta kehittymisestä tämän myötä. Tässä kappaleessa pohdin mitä etäjohtaminen on, transformaatiivisen johtajuuden korrelaatiota etäjohtamisen kanssa, etäjohtajuuden hyötyjä ja haasteita, lisääntyvän etäjohtamisen tapoja, mitä hyötyä niistä on, mitä haasteita niissä esiintyy, miksi niiden kehittäminen on tärkeää ja miten etäjohtamisen haasteita on ratkaistu tähän saakka.

2.1 Mitä etäjohtaminen on?

Esihenkilöt joutuvat yhä enemmissä määrin johtamaan ihmisiä, joita he harvoin näkevät, joskus jopa eivät koskaan (Kelley & Kelloway, 2012, 437). Saarisen (2016) mukaan tänä päivänä noin puolet työvoimasta kommunikoi virtuaalisesti ja SHRM Survey (2012) tutkimuksen mukaan jopa noin 70 % monikansallisista organisaatioista käyttävät virtuaalisia tiimejä. Tässä kappaleessa pohdin, mitä etäjohtaminen tai toisin ilmaistuna virtuaalinen johtaminen on. Saarisen (2016, 9)

Saarinen (2016) kuvaa organisaatiokontekstissa virtuaalisuutta, joka tarkoittaa virtuaalisen tilan käyttöä fasilitoidakseen kanssakäymistä organisaatiossa. Virtuaalisuus viittaa myös hajautettuun työhön, joka perustuu elektroniseen tietoon ja kommunikointityökaluihin ympäristössä, jossa työntekijät ovat virtuaalisesti paikalla fyysisyyden sijaan. (Saarinen, 2016, 18–19) Morgan & al. (2014) kuvaa myös virtuaalisia tiimejä ryhmäksi ihmisiä, jotka työskentelevät saman tavoitteen aikaansaamiseksi erotettuna toisistaan sekä paikassa että ajassa ja luottaen kommunikointimediaan kuten telekonferenssi, videokonferenssi, sähköposti tai muu tietokonepohjainen kommunikointiteknologia

sekä saaden aikaan saman lopputuloksen, kuin perinteinen lähitiimi. Globaalin virtuaalitiimin verkosto voi yleensä myös ylittää kulttuurin, yrityksen eri toimintojen ja yritysten rajat toisten yritysten kanssa saadakseen aikaan tarvittavan ammattitaidon ja -tiedon, joka tarvitaan tehtävien ja tavoitteiden ratkaisemiseksi. (Morgan & al., 2014, 608-609) Jo vuonna 2000 tunnettiin erilaisia etätyöskentelytapoja, sillä Cascion mukaan etätyötä voi olla myös muissa muodoissa, esim. yritys voi käyttää hotellien työskentelytiloja ja kokoustiloja ("hoteling") etätyöhön, jossa heidän työntekijänsä tapaavat asiakkaitaan tai joissa työntekijät voivat jakaa työpöytänsä muiden työntekijöiden kanssa ("hot desking") tai ryhmä työntekijöitä voi käyttää työskentelyyn lähellä kotiaan sijaitsevaa etätyökeskusta, joka on varustettu hyvillä teknologisilla ratkaisuilla ("telework center") ja joka vähentää työmatkustusta sekä lisää tehokkuutta. (Cascio, 2000, 85)

Informaatioteknologiaa käytetään yhä lisääntyvissä määrin organisaatioissa mahdollistaakseen työntekijöiden työskentelyn etänä. Johtajuus on merkittävä tekijä yksilön ja tiimin tuloksissa ja monissa tutkimuksissa sen vain oletetaan tapahtuvan kasvotusten. Organisaatiot ovat kuitenkin lisääntyvissä määrin riippuvaisia elektronisesta kommunikoinnista, ja johtajat eivät voi johtaa virtuaalisissa tilanteissa samalla tavoin kuin kasvotusten. (Kelley & Kelloway, 2012, 437) Myös Morgan & al. (2014) artikkelin löydökset tukevat tätä, sillä sen mukaan virtuaaliset tiimit voivat johtaa lisääntyneeseen tehokkuuteen ja parempiin liiketoiminnan tuloksiin vain, jos niitä on johdettu proaktiivisesti maksimoiden niiden hyötyjä ja minimoiden niiden haittoja (Ferrazzi, 2012). (Morgan & al., 2014, 610)

Saarisen (2016) mukaan globaalisti työ tulee olemaan monimutkaisempaa, koska virtuaalitiimit kehittyvät ja muuttuvat. Tiimit ovat hajautuneet laajemmin ja ihmiset työskentelevät samanaikaisesti monissa eri tiimeissä ja organisaatioissa. Cascion (2000) mukaan työntekijät voivat kuulua moniin samanaikaisiin tiimeihin ja dynaaminen tiiminjäsenyys mahdollistaa työntekijöiden siirtymisen yhdestä projektista toiseen tehokkaasti (Cascio, 2000, 84). Myös Morgan & al. (2014) mukaan lähitiimit on haastettu muuttuvan globaalin kilpailun ja informaatioteknologian kehittymisen myötä kohti vir-

tuaalisen työskentelyn joustavampia ja mukautuvampia rakenteita, jossa tiiminjäsenet työskentelevät erillään toisistaan (Morgan & al., 2014, 607). Uudet diginatiivit sukupolvet, joille teknologia on normi sekä omassa elämässä, että työelämässä, tulevat vaikutusvaltaisemmiksi työpaikoilla. Nämä vaikuttavat esihenkilön työhön. Lisäksi monet virtuaaliset tiimit työskentelevät vieläkin väliaikaisesti tai projektiluonteisesti, vaikka todellisuus on kuitenkin, että nykyään virtuaaliset tiimit luodaan yhä pysyvämmiksi järjestelyiksi (Saarinen, 2016, 9–12). Morgan & al. (2014) mukaan taas virtuaalisuus on konsepti, joka pätee kaikkiin tiimeihin, sillä kaikki tiimit kommunikoivat jollain tasolla virtuaalisesti ja ovat näin ollen jotain äärimmäisen virtuaalisuuden ja matalan virtuaalisen tason väliltä. (Morgan & al. 2014, 609) Myös oma havaintoni on, että yritykset vähentävät jatkuvasti toimitilojensa pinta-alaa ja työntekijöille ei osoiteta enää välttämättä omaa työpistettä, vaan työskentely tapahtuu enemmän yhteiskäyttötiloissa, kotona tai vaikkapa kahviloissa. Joissakin etätyöskentelytiimeissä omaa työpistettä ei edes tarvita, sillä työympäristö ja työtiimi vaihtuvat päivittäin. Tällaisia tiimejä ovat esimerkiksi lentävän henkilöstön joka vuorolle luotavat uudet työtiimit.

2.2 Etäjohtamisen korreloiminen transformatiivisen johtajuuden kanssa

Tässä kappaleessa pohditaan transformatiivisen johtajuuden ja etäjohtajuuden yhteisiä tekijöitä ja sen vaikutuksia organisaatioihin, tiimeihin ja yksilöihin. Määrittelen seuraavissa alaluvuissa transformatiivisen johtajuuden, jonka jälkeen pyrin tunnistamaan transformatiivisen johtajuuden ja etäjohtajuuden yhteisiä tekijöitä sekä tarkastelemaan näiden tekijöiden – kontrollin tunteen, kommunikoinnin laadun ja määrän, työtyytyväisyyden, organisaatiositoutuneisuuden ja luottamuksen sekä työssä suoriutumisen - hyödyntämistä etäympäristössä.

2.2.1 Transformatiivisen johtajuuden määritelmä

Bass (1985) aikanaan määritteli transformatiivisen johtamisen neljän johtajan käytökseen liittyvän komponentin avulla; transformatiivinen johtaminen on karismaa tai idealisoivaa vaikuttamista, inspiroivaa motivointia, älyllistä stimulointia ja individualisoitua harkintaa. Transformatiivinen johtaja lisää työntekijöidensä luottamusta heihin osoittamalla huolta heidän tarpeisiinsa, kunnioittamalla sopimuksia, osoittamalla kykyä ja halua saavuttaa ryhmän vision sekä mahdollistamalla ja rohkaisemalla työntekijöitään (Hoyt & Blascovich, 2003, 680, 685). Uusi-Kakkuri (2017) laajentaa tätä kuvausta, sillä hän kertoo transformatiivisessa johtajuudessa molempien, esihenkilön ja työntekijän, sitoutuvan yhteiseen tavoitteeseen ja nostavan toistensa motivaatiota, joka tapahtuu kolmella eri tavalla; laajentamalla työntekijän tarpeita, luomalla kulttuurin, jossa kaikki uhraavat oman etunsa ja puhaltavat yhteen hiileen sekä saamalla työntekijät ylittämään itsensä. (Uusi-Kakkuri, 2017, 9) Samoihin ajatuksiin kiteyttävät Kelley & Kelloway (2012), jotka esittävät transformatiivisen johtajuuden mahdollistavan työntekijöiden muuntamaan omat etunsa korkeammaksi kollektiiviseksi visioksi ja siten ylittämään suoriutumisen odotukset. He toteavat, että sillä on sekä suoria, että epäsuoria vaikutuksia työntekijöiden suorituksiin. (Kelley & Kelloway, 2012, 440–441) Myös Hoytin & Blascovichin (2003) mukaan tutkimukset osoittavat, että transformatiiviset johtajat motivoivat työntekijöitään suoriutumaan yli odotusten ansaitsemalla heidän luottamuksensa ja kunnioituksensa. (Hoyt & Blascovich, 2003, 686)

2.2.2 Transformatiivinen johtajuus etäympäristössä

Kelley & Kellowayn (2012) tutkimuksessa etäjohtetuissa työntekijöissä tunnistettiin useita tekijöitä, jotka korreloivat transformatiivisen johtajuuden kanssa tai jotka ovat seurausta transformatiivisesta johtajuudesta. Etäjohtaminen korreloi transformatiiviseen johtajuuteen erityisesti kontrollin tunteen, suunnittelemattoman ja säännöllisesti aikataulutetun kommunikoinnin sekä esihenkilön aiemman tietotaidon osalta. Etäjohtamisen ympäristössä transformatiivinen johtajuus toimii välittäjänä näiden element-

tien ja yksilöiden lopputulosten välillä. (Kelley & Kelloway, 2012, 440–441). Saarisen (2016) mukaan suurimmassa osassa tutkimuksista kerrotaan, että transformatiivinen johtajuus, joka on motivoimista, inspiroimista ja vision luomista, toimii paremmin virtuaalitiimeihin, kuin transaktionaalinen johtajuus, sillä se saa aikaan parempaa suoriutumista, tyytyväisyyttä ja motivoitumista tiimin jäsenissä. Transaktionaalinen johtajuus taas keskittyy enemmän valvonnan, organisoinnin ja ryhmän suoriutumisen rooliin. (Saarinen, 2016, 28–29) Hoytin & Blascovichin (2003) tutkimuksessa taas havaittiin, että transformatiivisen johtajuustyylin alaisella ryhmällä oli parempi laadullinen suoriutuminen, tyytyväisyys johtajuuteen ja ryhmän yhteenkuuluvuus, mutta huonompi määrällinen suoriutuminen, kuin transaktionaalisen johtajuustyylin alaisella ryhmällä. Nämä löydökset indikoivat sitä, että suoriutumisen tavoitteet ovat tärkeitä johtajuustyylin tehokkuudelle ja eri johtajuustyylin käyttö voi johtaa erilaisiin suorituksen tuloksiin. Tutkimuksen mukaan virtuaalisen ympäristön teknologia on tehokas työkalu, joka ei kuitenkaan rajoita johtajuustyyliä. (Hoyt & Blascovich, 2003, 703–704)

2.2.3 Kontrollin tunne

Kelley & Kelloway (2012) mukaan kontrollin tunne yhdistetään työsuoritukseen, tyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen, stressiin ja työilmapiiriin ja sitä pidetään tärkeänä etenkin palvelualoilla, joissa työntekijä useimmiten työskentelee yksin ja häntä on vaikea monitoroida. Etäympäristö on samankaltainen olosuhteiltaan. Virtuaalinen kommunikointi luo epävarmuuden ja monitulkintaisuuden tunteen sekä fyysinen etäisyys esihenkilöstä ja/tai työtiimistä voi luoda eristyksen ja voimattomuuden mielikuvan. (Kelley & Kelloway, 2012, 438–439) Näitä ajatuksia vahvistaa Saarisen (2016) kuvaus virtuaalitiimien johtajuudesta, jolla on tärkeä ja olennainen rooli tiimin toiminnassa. Virtuaalisuus tuo uudenlaisia haasteita siihen, koska virtuaalitiimiä ei voida johtaa, kuten lähitiimiä. (Saarinen, 2016, 28–29) Morgan & al. (2014, 610) kuvailevat myös virtuaalitiimin olevan mahdollisuus suoriutua jopa lähitiimiä tehokkaammin ja paremmin tuloksin, mikäli tiimiä johdetaan proaktiivisesti maksimoiden potentiaalisia hyötyjä ja minimoiden haittoja. Saarisen (2016) mukaan viestintäteknologia vaikuttaa johtami-

sen dynamiikkaan ja virtuaalinen ympäristö tekee virtuaalijohtamisesta monimutkaisempaa ja vaatii näin ollen erilaista ajatustapaa, käytöstä ja strategiaa. Usein virtuaalitiimit toimivat matriisiorganisaatiossa ja edustavat erilaisia erikoistumisaloja ja raportoivat useaan eri paikkaan. Virtuaalinen johtajuus vaatii siten myötävaikuttamista, yhteistyötä, koordinointia ja sitoutumista tiimiin, joka ei välttämättä raportoi suoraan esihenkilölle. (Saarinen, 2016, 28–29) Myös Hoytin & Blascovichin mukaan teknologian kehittyminen on tuonut muutoksia työpaikoille hajauttaen organisaatioita, uhmaten perinteisiä organisatorisia ja maantieteellisiä rajoja ja tuoden virtuaaliset työpaikat kaikkialle (Hoyt & Blascovich, 2003, 682).

2.2.4 Kommunikoinnin laatu ja määrä

Transformatiivisessa johtajuudessa myös kommunikoinnin laatu on tärkeää. Kelley & Kelloway (2012) kuvailee elektronisen kommunikoinnin olevan laadultaan huonompaa kuin kasvotusten kommunikoinnin, sillä ei-verbaaliset eleet, jotka ilmaisevat jopa 2/3 viestin sisällöstä, ovat etäkommunikoinnissa vähäisempää tai niitä ei ole lainkaan. Tämä johtaa mahdollisesti väärinymmärrykseen, lisääntyvään roolien monitulkintaisuuteen, vähentyneeseen luottamukseen, vihjeiden korvaamiseen, epätarkkaan käsitykseen itsestä ja muista, alentuneesta esihenkilön vaikutuksesta sekä vähentyneestä ryhmän yhteenkuuluvuudesta. (Kelley & Kelloway, 2012, 438–439) Morgan & al. (2014) mukaan kommunikointi ei ole pelkästään sanoja vaan myös käyttäytymistä ja sisältöä, joka on välitöntä ja rikasta palautetta (esimerkiksi vastauksen äänensävy, kasvoniilmeet ja käsien eleet) viestistä, ja jonka avulla ymmärretään, onko viesti mennyt perille. (Morgan & al., 2014, 609) Kellyn & Kellowayn (2012) mukaan elektroninen kommunikointi on myös vähemmän lämminhenkistä ja heikentää henkilöiden välisiä suhteita. He yhtyvät edellisten tutkijoiden mielipiteeseen siitä, että sisällön vihjeet kuten pään nyökkäys ja katsekontakti fasilitoivat ja sääntelevät kanssakäymistä ja näin ollen vähentävät monitulkintaisuutta ja virheitä. (Kelley & Kelloway, 2012, 438–439)

Transformatiivinen johtamistyyli vaatii tiheää kahdentyyppistä kanssakäymistä – suunnittelematonta ja säännöllisesti suunniteltua. Esihenkilön tulisi soittaa, viestiä sähköpostilla tai vieraila etätyöntekijöiden luona yhtäkkiseltään, eikä pelkästään silloin, kun kyseessä on ongelma tai pelkästään työasioissa. Toisin sanoen on suunniteltava suunnittelematonta kommunikointia. Esihenkilön tulisi aikatauluttaa säännöllistä kommunikointia eri medioiden kautta ja myös pitää sovitut tapaamiset. Näiden kanssakäymisten ennustettavuus ja luotettavuus on erittäin tärkeää. Esihenkilön tulee varmistaa, että kommunikoi tasapuolisesti kaikkien kanssa. (Kelley & Kelloway, 2012, 445–446)

Virtuaalitiimeissä määrältään tiheä ja korkealaatuisempi kommunikointi johtaa parantuneisiin työsuhteisiin tiimijäsenten kesken, lisääntyneeseen työtyytyväisyyteen ja lisääntyneeseen luottamukseen esihenkilöitä kohtaan. Etäjohtajuudessa on riski vähentyvälle kommunikointitiheydelle, vähemmälle sosiaaliselle kanssakäymiselle, sillä etäjohtajille voi olla haastavaa simuloida lähiympäristön tapaisia tiheitä säännöllisiä kanssakäymisiä. Kommunikoinnin ennustettavuus parantaa virtuaalitiimien tehokkuutta, joten tehokkaat virtuaalijohtajat järjestävät säännöllisiä kasvokkain palavereita. Luottamus johtajaan on tärkeää ja esihenkilön aiempi tietotaito merkittävästi vaikuttaa luottamuksen muodostumiseen, suoriutumiseen jatkossa ja jäsenten tyytyväisyyteen. Jäsenten aiemmat läheiset suhteet vaikuttavat siihen, että kommunikoinnissa tarvitaan vähemmän selvennystä, koska heillä on yhteisymmärrys. (Kelley & Kelloway, 2012, 438–439)

2.2.5 Työtyytyväisyys, organisaatiositoutuneisuus ja luottamus

Kelley & Kellowayn (2012) mukaan virtuaalisissa tiimeissä on yleensä alhaisempi työtyytyväisyys kuin lähijohdetuissa tiimeissä (Kelley & Kelloway, 2012, 439–440). Hoytin & Blascovichin (2003) tutkimuksessa selvisi samoin, että tyytyväisempiä esihenkilönsä olivat ne ryhmät, jotka työskentelivät kasvotusten esihenkilönsä kanssa. Hoytin & Blascovichin (2003, 678)

Kelley & Kelloway (2012) mukaan toisaalta myös tyytyväisyydellä teknologiaan, monipuolisten kommunikointimetodien käytöllä ja tehtävän luonteella on ollut positiivisia vaikutuksia tyytyväisyyteen. Kognitiivisuusperusteisuus ja tunneperusteisuus vaikuttivat merkittävästi myös etätyöntekijöiden tyytyväisyyteen. (Kelley & Kelloway, 2012, 439–440) Myös Morgan & al. (2014) mukaan kommunikointi ei ainoastaan siirrä informaatiota vaan fasilitoi suhteen ja luottamuksen rakentamista ja sen on tunnistettu olevan tehokkain ryhmän yhteenkuuluvuuden tekijä. Toisaalta on tutkittu, ettei lähi- ja etätiimien välillä ole eroa sosiaalisten suhteiden luonnin kyvykkyydellä vaan tahdilla, jolla se tapahtuu. (Morgan & al., 2014, 609) Alakulttuurien tärkeys, tyytyväisyys ja kontrolli organisaatiositoutuneisuuteen lähiympäristössä viittaa siihen, että sisältö ja muut etätyöpaikan kulttuurin näkökulmat voisivat vaikuttaa enemmän kuin suuremman organisaation kulttuuri. Johtajuustyyliä kuten transformatiivinen johtajuus, jossa osallistetaan työntekijät päätöksentekoon ja tavoitteenasetantaan lisäsivät yksilön sitoutuneisuutta organisaatioon. Lähiympäristössä tyytyväisyyden ja organisaatiositoutuneisuuden välillä on vahva positiivinen yhteys. Kaikessa esihenkilön ja työntekijän suhteissa keskinäinen luottamus on tärkeää. Etäjohtamisessa ovat molemmat tärkeitä, sekä todellinen luottamus, että luottamuksen vaikutelma. (Kelley & Kelloway, 2012, 439–440)

2.2.6 Työssä suoriutuminen

Morgan & al. (2014) kuvaa, että ihmisten välinen kasvokkain viestintä ja ei-verbaalinen kanssakäyminen yhdistetään tutkimusten mukaan tiimin korkeaan suoriutumiseen ja tehokkuuteen ja että luottamusta, valtaa ja yhteenkuuluvuutta kommunikoidaan yleensä ei-verbaalisessa kanssakäymisessä, joka tapahtuu kasvokkain. (Morgan & al. 2014, 608) Kelley ja Kelloway (2012) mukaan kuitenkin merkittävä suhde on löydetty transformatiivisen johtajuuden ja työntekijän suoriutumisen välillä virtuaalisessa kommunikoinnissa. Fyysinen etäisyys oikeastaan vahvistaa transformatiivisen johtajuuden vaikutuksia sekä yksilön, että ryhmän suoriutumisessa. Mitä enemmän anonyymi kommunikointialusta on, sitä tehokkaampaa on käyttää transformatiivista johtamistyyliä transak-

tionaaliseen johtamistyyliin verrattuna. Tietyt transformatiivisen johtajuustyylin käytännöt kuten coaching ja tiheä kommunikointi on yhdistetty korkean kyvykkyyden ja lisääntyneeseen hyväntahtoisuuteen ja luottamukseen virtuaalitiimien välillä. Etäjohtaja voi käyttää yksilöllistä harkintaa vaikuttaakseen ryhmän mielialoihin ja tunteisiin osoittamalla kiinnostusta jokaisen jäsenen tarpeisiin. Rohkaisemalla ryhmää kiinnittämään huomiota ja tunnustamaan jokaisen jäsenen panoksen, etäjohtaja voivat kohdistaa tiimin huomion yhteisiin päämääriin. Transformatiivinen etäjohtaja voi stimuloida älyllisesti ryhmäänsä kasvattamalla informaation vaihdon taajuutta, tasoa ja luonnetta. (Kelley & Kelloway, 2012, 440–441) Toisaalta Morgan & al. (2014) kuvailee, että tutkimuksen mukaan globaalien virtuaalitiimien tehokkuus ja korkea suoritusaste riippuu perusgeneerisistä olosuhteista: selkeästi määritellyt tehtävät ja tavoitteet, soveltuva koelma kykyjä, soveltuvat kehitetyt roolit, konfliktin hallinta, suorituksen johtamisen prosessit ja tehokas kommunikointi. Tiimien pitää myös kehittää tietyt lisäolosuhteet, kuten rakentaa kunnioitus ja luottamus sekä sitoutua innovatiivisiin prosesseihin ja tiimin rajojen hallintaan suoriutuakseen tehokkaasti. (Morgan & al. 2014, 610)

2.3 Etäjohtamiseen siirtymisen hyödyt ja haasteet

Etäjohtamisen on todettu aiheuttavan monia hyötyjä ja haasteita työelämään. Tässä kappaleessa selvitämme etäjohtamisen hyötyjä ja haasteita organisaatioille, tiimeille, yksilöille sekä esihenkilöille.

2.3.1 Etäjohtamisen hyötyjä

Virtuaalinen kanssakäyminen on tuonut esihenkilöille ja organisaatioille johtamiseen monia mahdollisuuksia ja etuja. Cascion (2000) mukaan makrotasolla virtuaaliset organisaatiot sisältävät liiketoimintayksikköjen, konsulttien ja alihankkijoiden ryhmittelyä, jotka tuodaan yhteen työskentelemään kohti yhteisiä strategisia tavoitteita (Cascio, 2000, 81). Saarisen (2016) mukaan organisaatioissa voidaan hyödyntää virtuaalisuuden avulla maantieteellisesti rajattomasti erilaisia henkilöstöresursseja sekä annettuun teh-

tävään parhaita henkilöitä, jotka voivat työskennellä eri lokaatioissa lähellä asiakasta. Saarisen (2016, 23) Myös Morgan & al. (2014) mukaan virtuaalisesti työskentelevät tiimit tarjoavat yrityksille joustavan ja tehokkaan lähestymisen tiedon hallintaan ja erikoisasantuntijuuden räätälöimiseen markkinoille tai projekteille, joka on tärkeää kiihdyvässä tiedonjakamisen kulttuurissa sekä vähentää kuluja tehokkaan resurssien hyödyntämisen takia. (Morgan & al., 2014, 608) Ferrazzin (2012) artikkelin mukaan projektien läpimenoajat voivat merkittävästi lyhentyä, kun toisella puolella maailmaa oleva tiimi voi jatkaa projektia, toisen tiimin työpäivän päättyessä. Ferrazzin (2012, 1-2) Saarisen (2016, 28) mukaan elektronisella kommunikoinnilla voidaan mahdollistaa esihenkilölle ja tiiminjäsenille pääsy tarvittavaan asiantuntijuuteen ja joustavuuteen, jota työ tarvitsee sekä kehittää ja mahdollistaa tämän tehokkailla kommunikointitekniikoilla. Parempi tiedon hallinnointi saadaan, kun viestintä on nopeampaa asiakkailta, työntekijöiltä ja toimittajilta esihenkilöille. Saarisen (2016, 28) Cascion (2000) artikkelissa listataan tehokkuuden kasvuksi IBM:n sisäisessä tutkimuksessa noin 15–40% kasvu siirryttäessä virtuaalityöhön, Hewlett-Packard taas tuplasi liikevaihdon per myyntityöntekijäheidän siirtyessään etätyöhön ja Andersen Consulting konsulttien asiakkaiden kanssa kasvotusten tapaamiset kasvoivat 25%, kun heille ei enää ollut pysyviä toimitiloja (Cascio, 2000, 81).

Saarisen (2016) mukaan virtuaalitiimit myös sekoittavat tehokkaammin kasvanutta heterogeenisuutta ja lisäävät rakenteellista ja demografista monimuotoisuutta tehokkaimmin, kuin lähitiimeissä. Saarisen (2016, 25) Tämän toteaa myös Ferrazzi (2012) artikkelissaan ja kiteyttää virtuaalisten tiimien mahdollisuuden ylittää perinteiset tiimit, koska ne voivat kerätä asiantuntijuuden yhteen mistä tahansa lokaatiosta, joka on tärkeää etenkin suurille yrityksille, joilla on tutkimuslaboratorioita ympäri maailman. Ferrazzi (2012, 1)

Saarisen (2016) mukaan virtuaalinen työ yhdistetään myös talousetuihin, kun esimerkiksi matkustus- ja kiinteistökulut vähenevät sekä ympäristöllinen ekologisuus paranee työmatkojen ja työmatkustuksen vähenemisen myötä. Saarisen (2016, 25–26) Myös

Cascio (2000) listaa virtuaalisten työtilojen eduksi vähentyneet kiinteistökulut; ja esim. IBM on onnistunut tekemään 40–60% säästöt vuositasolla vähentämällä toimitiloja ja säästämällä näin vuokratuloissa. Lisäksi ulkopuolisten konsulttien käyttö on edullisempaa, kun konsultista ei aiheudu matkakuluja, majoituskuluja tai häiriöaikaa. Virtuaali-työhön siirryttäessä voidaan saavuttaa myös merkittäviä ympäristöetuja, sillä esim. Georgia Power yrityksen pääkonttorin 150 työntekijän siirtyminen etätyöhön vähensi työmatkustusta vuositasolla 993 000 mailia (noin 1 600 000 km) ja sai aikaan autolla ajon päästöjen vähentymistä 35 000 paunaa (noin 15 900 kg). (Cascio, 2000, 81–83)

Saarisen (2016) mukaan virtuaalinen yhteistyö saattaa aiheuttaa pitkäjänteisiä etuja työntekijöiden suoritusarvojen mittareilla, työtyytyväisyydessä ja työn tuottavuudessa. Nämä voivat johtaa tehostuneeseen rekrytointiin, organisaatioon kohdistuneeseen kiinnostukseen, organisaation kestävään kehitykseen ja jäämiseen organisaatioon. Esimerkiksi arvokkaat työntekijät voivat jäädä organisaatioon virtuaalisen työntekomahdollisuuden vuoksi silloinkin, kun henkilökohtaiset olosuhteet sanelevat fyysisen sijainnin. Varsinkin nuoret sukupolvet (generation Y ja milleniaalit) ovat tunnettuja heidän odotuksistaan työn ja oman elämän tasapainolle, joustavuudelle ja itsenäisyydelle, jonka virtuaalisuus mahdollistaa. Saarisen (2016, 35) Myös Cascion (2000) tutkimuksen mukaan virtuaalityö mahdollistaa työskentelevien vanhempien sovittamaan sekä henkilökohtaisen, että työelämän paremmin (Cascio, 2000, 86).

Saarisen (2016) mukaan virtuaalitiimit myös suoriutuvat paremmin kuin lähitiimit, sillä visuaalinen anonymiteetti voi hyödyttää joitakin tiiminjäseniä, elektroninen kommunikointi antaa mahdollisuuden sulatella tietoa ja jotkut tiiminjäsenet saattavat olla rohkeampia virtuaalisessa ympäristössä, kuin lähikontaktissa. Tutkimuksissa on ilmennyt myös positiivisia kytköksiä avoimuutena kielten monimuotoisuuteen virtuaaliympäristössä ja jaetun johtajuuden osalta. Jotkut haasteet ovat muuttuneet myös mahdollisuuksiksi virtuaalisuuden kautta esim. oppimismahdollisuudet, tehtävän tärkeyden ymmärtäminen tai koettu merkityksellisyys. (Saarinen, 2016, 26) Lewis-Iley (2021)

mukaan myös virtuaalityössä on pienempi mahdollisuus sosiaaliseen vetelehtimiseen, ja esihenkilön kompetenssit tulevat paremmin esiin. (Lewis-Iley, 2021, 13)

2.3.2 Etäjohtamisen haasteita

Virtuaalinen kanssakäyminen tuo myös monia eri haasteita virtuaaliesihenkilöiden ja virtuaalitiimien työhön. Ensinnäkin Cascio (2000) listaa artikkelissaan virtuaalisten teknologian kustannukset ja ylläpidon, pääsyn yhteisiin tiedostoihin ja verkkoon sekä teknisen etätuen tarpeen (Cascio, 2000, 82). Saarisen (2016) mukaan virtuaalijohtajuudessa tärkeää ja samalla haastavaa on virtuaalitiimien kokoaminen, virtuaalitiimien tehokkuus ja suoriutuminen, miten saada aikaan luottamus ja yhteenkuuluvuutta virtuaalitiimeissä, miten sitouttaa työhön, miten hallita erilaisia kulttuuri- ja kielitaustoja sekä miten ratkoa konflikteja virtuaalisesti. (Saarinen, 2016, 28–30) Morgan & al. (2014) vahvistaa tämän kuvaten globaaleja virtuaalisia tiimejä monimutkaisemmiksi muodoiksi verrattuna lähitiimeihin kommunikoinnin, suhteiden muodostumisen, luottamuksen kehittymisen, yhteenkuuluvuuden luomisen ja monien erilaisten kommunikointimethodien luomisen osalta. (Morgan & al., 2014, 608)

Saarisen (2016) mukaan erot tehtävän työn ajankohdissa, sijainneissa, henkilöiden kulttuuritaustoissa tai näiden yhdistelmät tuovat haasteita virtuaalitiimien työskentelyyn. Saarisen (2016, 27) Lewis-Ileyn (2021) mukaan Collinson (2005) tunnisti myös työntekijän ja esihenkilön etäisyydelle kaksi negatiivista vaikutusta: luottamuksen vähenemisen ja lisääntyvän todennäköisyyden vastakulttuureille. Esihenkilöt ovat työntekijöiden mielestä liian kaukana päivittäisistä operaatioista osatakseen tehdä tehokkaita päätöksiä heidän työhönsä liittyvistä asioista, ja etäsuhteet voivat aiheuttaa vähentynyttä välitöntä ja laadukasta palautteenantoa johtaen vähentyneeseen näkyvyyteen ja tyytyväisyyteen siitä, miten päätökset tehdään ja kommunikoidaan. Nämä ovat tärkeää virtuaalisten työntekijöiden johtamisessa. (Lewis-Iley, 2021, 4) Morgan & al. (2014) mukaan hajaantuminen tiimin kulttuurisessa-, määräaikaaisuuden-, sijainnin- ja organisaatiomittasuhteissa voi aiheuttaa erilaisuutta tiimin tavoitteissa ja saada aikaan haittaa tiimin

toteuttamiskelpoisuudelle. Johdonmukainen ja rutiininomaisen kommunikoinnin puute johti heidän tutkimuksessaan suuriin väärinkäsityksiin ja tulkintoihin sekä tiimin henkilöiden yksittäisiin liittoutumisiin. (Morgan & al., 2014, 622) Myös Cascion (2000) mukaan fyysisen vuorovaikutuksen ka kasvokkain viestinnän ei-verbaalisten ja verbaalisten vihjeiden puuttuminen nostavat luottamuksen esiin. Virtuaalisen työn järjestämisessä avaintekijä on kollegojen luottamus toisiinsa ja siihen, että kaikki täyttävät heidän vastuunsa ja käyttäytyvät ennustettavasti (Cascio, 2000, 83).

Saarisen (2016) mukaan elektroninen kommunikointi käyttää suoraviivaisempaa mediaa, joka voi johtaa ongelmiin, sillä viestinnästä tulee paljon myös ei-verbaalisin keinoin, joita virtuaalisessa kommunikoinnissa ei välttämättä tapahdu. Tiiminjäsenet eivät voi virtuaalisessa kanssakäymisessä tarkkailla toistensa käytöstä ja saada sosiaalisia ja ei-verbaaleja vihjeitä. Monet tutkimukset osoittavat, että ilman visuaalisia- tai äänivihjeitä, väärinymmärryksiä ja väärintulkintoja tapahtuu tämän takia virtuaalisessa kommunikoinnissa. Saarisen (2016, 26-27) Myös Morgan et al. (2014) kuvailee tietokonepohjaisen kommunikoinnin, kuten sähköpostin, keskusteluforumien ja intranetin vajavaisuuden ihmisten välisen näkökulman ja ei-verbaalisia käyttäytymistä tuottavan palautteen tuottamisessa, joka lisää väärintulkintaa ja väärinymmärrystä. (Morgan et al. 2014, 609) Lewis-Iley (2021) mukaan virtuaalisen työn on todettu johtavan lisääntyneisiin tiimien konflikteihin, tiedon jakamisen ja kommunikoinnin vähentymiseen, lisääntyneisiin haasteisiin luottamuksen ylläpidossa sekä vähentyneeseen tiimin suoritukseen ja tyytyväisyyden tasoon (Lewis-Iley, 2021, 2). Morgan & al. (2014) kertovat sosiaalisten vihjeiden ja rituaalien puutteen usein paljastavan viestin takana olevan syvemmän tarkoituksen. (Morgan et al. 2014, 609)

Vaikka erilaiset kulttuuriset taustat ovat sekä rikkaus ja tuovat paljon mielenkiintoisia mahdollisuuksia, tuovat ne myös haasteita virtuaalisessa työskentelyssä. Esimerkiksi pinnalliseksi jäävä virtuaalinen kanssakäyminen voi aiheuttaa kommunikointi- ja tehtävien koordinoitongelmia sekä väärinymmärryksiä. (Saarinen, 2016, 26-28) Myös Cascion (2000) mukaan globaalissa virtuaaliorganisaatiossa on vaarana liiketoiminnan ja

kulttuurien yhteenotto, joka voi vaarantaa koko yhteistyön (Cascio, 2000, 82). Lewis-Iley (2021) mukaan virtuaalisuus monimutkistaa myös yksilön työsuorituksen arvioimista fyysisen eron sekä sen vuoksi, että työntekijät sijaitsevat eri lokaatioissa ja aikavyöhykkeissä. Huomio keskittyy näin enemmän lopputuloksen kuin työprosessin vertailuun ja saattaa tuntua työntekijöistä epäreilulta. (Lewis-Iley, 2021, 5)

Kulttuuriset näkymättömät ja puhumattomat oletukset aiheuttavat vakavia ongelmia. Myös johtajuuspreferenssit, -asenteet, -käyttäytyminen ja -odotukset eroavat yli maiden rajojen ja kulttuuristen rajojen. Kulttuurinen tausta voi aiheuttaa myös kieliongelmiä, sillä hyvälläkin kielitaidolla varustettu peilaa verbaalista ja kirjoitettua kieltä oman kulttuuritaustansa kautta. Virtuaalisten tiimien henkilöt ja esihenkilöt tutustuvat toisiinsa huonommin ja hitaammin, kuin lähitiimien ja yhteydenpito saattaa jäädä näin vieraammaksi ja pinnallisemmaksi. Epävirallinen kommunikointi vähenee virtuaalisissa tiimeissä ja keskitytään vain työasioihin. Tämä vaikuttaa henkilöiden sosiaalisiin suhteisiin, sillä yhteenkuuluvuuden tunne kärsii. Myös eristyksissä olon ja yksinäisyyden tunteet ovat yleisiä virtuaalityössä. (Saarinen, 2016, 26–28) Myös Cascio (2000) vahvistaa tämän kuvaillessaan, että ilman edes jonkinlaista esihenkilöiden ja kollegojen sosiaalista interaktiivisuutta, henkilöt voivat tuntea itsensä eristetyiksi ja ulkopuolisiksi (Cascio, 2000, 82). Olo helpottuu, mikäli henkilöt tuntevat toisensa paremmin. Virtuaalitiimien tulokset riippuvat paljon virtuaalityön luonteesta. Se mutkistaa luottamuksen rakentamista, vähentää työsuorituksen jälkeä, konfliktien ratkaisemisessa on erilaisia lähestymistapoja, vähentää sitoutuneisuutta, monimutkistaa suhteiden luomista, vähentää avoimuutta ja tietojen jakamista sekä sillä on negatiivinen vaikutus virtuaalitiimien hyvinvointiin. Näin ollen virtuaalitiimien johtajuudella on hyvin suuri merkitys tiimien tehokkuuteen ja menestykseen. (Saarinen, 2016, 26–28)

Cascio pohtii artikkelissaan esihenkilöiden kokevan virtuaalisten tiimien esihenkilöiden kohtaavan kaksi uutta ongelmaa; siirtyminen tiiminjohtamisesta ajan johtamisesta (aktiivisuuteen perustuva) projektien johtamiseen (tuloksiin perustuva) ja toinen on ylittää epävarmuus siinä, ovatko esihenkilöt tarpeellisia yrityksessään vielä silloin, kun johde-

taan henkilöitä, jotka eivät ole fyysisesti paikalla (Cascio, 2000, 81). Saarinen (2020) kertoo webinaarissa myös esihenkilöiden kokevan helposti riittämättömyyden tunnetta johtaessaan globaaleja virtuaalisia tiimejä johtuen nopeasta työtahdistista, eri sidosryhmien vaatimuksista ja virtuaalisesta työskentelystä työntekijöiden kanssa, jotka kuuluvat eri kansalaisuuksiin, kulttuuriin ja kielitaustaan. Esihenkilöt kokevat, että nämä seikat heikentävät heidän esihenkilötavoitteitaan. He kokevat, että pitäisi olla superihmisiä onnistuakseen tässä. Etenkin energian siirtäminen, tiimihengen nostattaminen ja henkilöiden sitouttaminen on virtuaalisesti rajatumpaa. Virtuaalisesti työskentelevät työntekijät tarvitsivat henkilökohtaista tukea ja huolenpitoa, kun taas esihenkilö usein ajautui tehtäväorientoituneeseen työhön. Näin ollen esihenkilön riittämättömyyden tunne kasvoi. (Saarinen, 2020)

Saarinen (2020) kuvaa webinaarissaan etenkin virtuaalisten tiimien esihenkilöiden suoriutumista ja pyrkii selvittämään minkälaisien haasteiden parissa nämä joutuvat työskentelemään. Hän summaa väitöskirjansa tutkimuskysymykset seuraaviin ratkaistaviin ongelmiin: miten olla virtuaalisesti läsnä, kuinka pitää henkistä läheisyyttä, kun työssä on fyysinen etäisyys, miten havaita työntekijöiden ongelmat, miten huomioida hiljaisemmat ja passiivisemmat työntekijät, miten havaita vähempien tiimipalaverien ja käytäväkeskustelujen keskellä, jos joku on töissä yksinäinen, miten johtaa, siirtää, välittää energiaa ja inspiroida tai motivoida työntekijöitä, kun virtuaalisiin keskusteluihin osallistumisen aktivointi on vaikeaa. (Saarinen, 2020) Cascion (2000) mukaan esihenkilöiden tulisi ongelmia välttääkseen valita tiiminjäsenensä huolellisesti ja antaa jokaiselle hyvä syy olla osa tiimiä, muotoilla tiimin päätöstehtävä kunnolla, korostaen selkeitä ja hyvin määriteltyjä tavoitteita sekä tiimin päätösten seurauksia. Ensimmäinen tiimita paaminen on tähän elintärkeä ja luo perustan tiimin lähtökohdille. Esihenkilön tulisi asettaa tuotteliaat tiimin säännöt esim. milloin päätökset tehdään yhdessä ja milloin kullakin on itsenäinen vastuu päätöksestä. Lopuksi rehellinen ja yksilöllinen palaute tiiminjäsenille tiimin tuloksista. (Cascio, 2000, 85)

2.4 Etäjohtamisen työkalut

Onnistuneeseen etäjohtamiseen tarvitaan oikeanlaiset työkalut, joihin lasketaan sekä virtuaaliset teknologiatyökalut ja -alustat, mutta myös erilaiset johtamisen rakenteet ja käytännöt, joita organisaatioissa käytetään. Tässä kappaleessa etsitään toimivia työkaluja ja käytäntöjä etäjohtajan avuksi.

Morgan & al. (2014) mukaan internetin ja teknologian edistymiset on määritelty olevan perusta globaaleille virtuaalisille tiimeille kommunikoinnissa sekä elintärkeä elementti tiimityöskentelyssä (Morgan & al. 2014, 609). Lewis-Ileyn (2021) mukaan erilaisilla kommunikointimedioilla on erilaiset ”rikkauden” tasot, jotka vaikuttavat siihen, miten viestit vastaanotetaan ja miten niihin reagoidaan. Me valitsemme median sen mukaan, miten uskomme sen fasilitoivan kommunikointia. Tämä johtaa Richard L. Daftin ja Robert H. Lengelin vuonna 1986 kehittämään medianilmaisuvoimaisuuden tai informaation ilmaisuvoimaisuuden teoriaan (Media Richness Theory, MRT), jolla voidaan kategoroida kommunikointia. Se kuvaa kommunikointia rikkaaksi, jos se mahdollistaa välittömän palautetta, käyttää visuaalisia- ja audiokanavia, sillä on henkilökohtainen lähde ja se käyttää luonnollisen kielen kommunikointia. Se perustuu olettamukseen, että kommunikointi sisältää sarjan vihjeitä; sosiaalisia, emotionaalisia ja tehtävään liittyviä. Vihjeet helpottavat tiedon ilmaisemista ja vähentävät vastaanottajan monitulkintaisuutta. Kasvokkain viestintää pidetään rikkaimpana mediana, sillä se mahdollistaa välittömän palautteen, sisältää useita vihjeitä ja käyttää luonnollista kieltä. Lewis-Ileyn (2021, 6–7) Kuitenkin Morgan & al. (2014) artikkelin löydökset etätiimin ja lähitiimin välillä olivat ristiriitaisia, heidän mukaansa tiimin tehokkaaseen suoriutumiseen vaikuttaa ennen kaikkea tiimin toteuttamiskelpoisuus, yhteistyö, luottamus ja yhteinen ymmärrys, jotka eivät olleet sidonnaisia siihen oliko tiimi lähitiimi vai etätiimi. (Morgan & al. 2014, 621) Lewis-Iley (2021) mukaan ryhmäsähköposteja ja julisteita pidetään köyhimpinä medioina, sillä niitä ei ole räätälöity kohdeyleisölle, ne lähetetään massana, tahdistamattomana ja niissä on hyvin vähän, jos ollenkaan mahdollisuuksia selvennöksiin tai palautteeseen. Näin ollen esihenkilön työntekijälleen kommunikoinnin median valinta riippuu tehtävän vaativuudesta ja median kapasiteetista. Rikkaampaa mediaa käytetään moni-

mutkaisempaan ja moniselitteiseen tehtävään sekä köyhempää mediaa selvempään ja helposti toteutettavaan tehtävään. Myös suorituksen palaute annetaan tästä syystä yleensä mieluummin kasvokkain. (Lewis-Iley, 2021, 7) Tämä ei kuitenkaan aina ole mahdollista, esimerkiksi lentävällä henkilöstöllä, jolloin on ehkä turvauduttava teknologisiin välineisiin. Morgan & al. (2014) mukaan kommunikointimetodit eivät kuitenkaan ole tiimin tehokkaan suoriutumisen syy, vaan kommunikointiprosessit ja standardit, johdonmukainen ja rutiininomainen kommunikointi, jotka mahdollistavat tehokkaan kommunikoinnin. (Morgan & al., 2014, 622)

Lewis-Ileyn (2021) mukaan virtuaalisissa johtajuustaidoissa on hyödynnettävä virtuaalisia työkaluja, esimerkiksi tietokoneavusteisia kommunikointitapoja kuten sähköpostit, chat-viestit, online-projektihallintajärjestelmät, intranetit, elektroniset ilmoitustaulut tai online-ryhmäviestintävälineet. Säännöllinen ja usein tapahtuva online-palaute kollegojen välillä johtaa tutkitusti suorituksen parannukseen. Teknologian kehittyessä rikkaan teknologian käyttö kommunikoinnissa parantuu. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että videokonferenssin käyttö voi olla yhtä tehokasta, kuin kasvokkain kokoustaaminen. (Lewis-Iley, 2021, 7–8) Morgan & al. (2014) mukaan tiimit käyttävät sekoitusta metodeista kommunikoidessaan; telekonferenssissa tai kasvotusten tapaamisissa keskustellaan asiat ja sähköpostia käytetään vahvistamaan yksityiskohdat ja toimet, jotka niissä sovittiin. Telekonferenssit tarjoavat mahdollisuuden sosiaalisille vihjeille ja käytökselle, joka vähentää esteitä tietokonepohjaisessa kommunikoinnissa. (Morgan & al. 2014, 621)

Ferrazzi (2012) listaa artikkelissaan ohjeita hajallaan olevien tiimien etäjohtamiseen. Prosessit on oltava sovittuna siitä, miten työt tehdään, kuka tekee mitäkin, miten päätökset tehdään, mitä tapahtuu, jos henkilöt eivät suoriudu. Estääkseen kriisien syntymistä, pitäisi käyttää 2–3 mittaria mittaamaan tiimin etenemistä. Virtuaalisissa tiimeissä olisi hyvä keskittyä vähempään kommunikointiin oikealla tavalla. Viikoittaisten rutiinitapaamisten sijaan avain on kommunikoinnin laatu ja ennustettavuus, sekä tiimin nopea reagointi asioihin. Konfliktien olisi hyvä saada keskittymään vain asioihin. Vält-

tääkseen henkilökohtaisiin asioihin keskittyviä konflikteja on tiimin jäsenten kesken hyvä edistää empatiaa, luottamusta ja toverillisuutta esim. virtuaalisilla kahvitauoilla tai kokousten alkuun kuulumisten vaihtamisella, jotta henkilöt voivat tehdä sosiaalista kanssakäymistä. Ferrazzi (2012, 2–3) Cascion (2000) mukaan erään empiirisen analyysin mukaan tutkittiin luottamuksen kehittymistä globaaleissa virtuaalitiimeissä ja havaittiin kolme toistuvaa piirrettä korkean luottamuksen tiimeissä; vuorovaikutus aloitettiin sosiaalisella viestinnällä, jossa esiteltiin itsensä ja henkilökohtainen tausta ennen keskittymistä työhön, jokaiselle tiiminjäsenelle asetettiin selkeät roolit sekä kaikilla tiiminjäsenillä oli positiivinen asenne ja tämän myötä opittiin, että ensivaikutelmat ovat kriittisiä ja alustavat viestit on käsiteltävä hyvin (Cascio, 2000, 84). Saarinen (2020) ohjeistaa webinaarissaan aloittamaan rakenteista. Hänen mukaansa esihenkilön parhaita käytäntöjä etäjohtamiseen ovat etäjohtamisen rakenteen, struktuurien ja käytäntöjen muodostaminen, luottamuksen rakentaminen, proaktiivinen kommunikointi, hyvinvoinnin monitorointi, tiimin energisoiminen, inspiroiminen ja motivointi omalla esimerkillä ja luomalla positiivista kulttuuria sekä omien virtuaalisten johtajuustaitojen terävöittäminen erilaisilla fasilitointimenetelmillä ja virtuaalisilla kommunikointitaidoilla. (Saarinen, 2020) Nämä on tarkemmin kuvattu taulukossa 1.

Muodosta rakenne, struktuuri ja käytännöt	<ul style="list-style-type: none"> • Sovi pelisäännöt • Sovi erilaisia käytäntöjä ja muotoja: tiimipalaveri, 1-2-1 -keskustelut, virtuaalikahtauot • Sovi aikaa Small talkille, epävirallisille asioille, henkilökohtaiselle tuelle ja läsnäololle • Luo välittävä ilmapiiri • Anna ja pyydä palautetta säännöllisesti positiivisuuden kautta (<i>Mitä teet/teen hyvin? Miten voit/voin suoriutua vielä paremmin?</i>)
Rakenna luottamusta näyttämällä luottamusta	<ul style="list-style-type: none"> • Anna luottamusta välittömästi • Käytä aikaa tutustuaksesi tiimijäseniisi heti alussa • Osoita kiinnostusta työntekijöihisi • Tiedätkö mikä todella motivoi j ainspiroi työntekijöitäsi, sillä erot ihmisten välillä voivat olla suuret • Kommunikoivoimesti, ennustettavasti ja läpinäkyvästi • Pidä kaikki mukana lupissa, sillä se luo yhteenkuuluvuudentunnetta • Johda omalla esimerkillä • Vähennä epävarmuutta niin paljon, kuin voit. Tieto kannattaa aina jakaa, koska se vähentää epävarmuutta.
Kommunikoi proaktiivisesti	<ul style="list-style-type: none"> • Kerro miten aiot kommunikoida, mutta älä baby-sitting -kommunikoi • Ota yhteyttä tiimiisi proaktiivisesti, ei reaktiivisesti • Tuo ongelmat ilmi heti ja ratkaise ne heti • Huomioi kulttuuriset erot • Harjoittele aktiivista kuuntelukykyä
Monitoroi hyvinvointia	<ul style="list-style-type: none"> • Jatkuva etätö nostaa stressitasoa ja taakkaa • Keskity virtuaalisissa keskusteluissa enemmän hyvinvointiin ja resilienssiin • Rohkaise jakamaan tunteita, pelkoja ja turhautumista • Huomioi individuaaliset erot siinä, miten ihmiset suhtautuvat uusiin tilanteisiin (elämäntilanne, luonne, kulttuuri) • Huolehdi myös omasta hyvinvoinnistasi ja työpäivien pituudesta
Energisoi, inspiroi ja motivoi esimerkillä ja luomalla positiivinen kulttuuri	<ul style="list-style-type: none"> • Energia on tarttuvaa ja helpoin siirtää kasvotusten • Small talk ja positiivinen palaute antaa energiaa • Rohkaise tiimiäsi inspiroimaan yhteistyöhön, kysy heidän ideoitaan • Johda tunteita: turvallinen kulttuuri luodaan luottamuksella, rohkaisemisella ja mukavilla viesteillä
Terävöitä virtuaalisia johtajuustaitoja	<ul style="list-style-type: none"> • Itsetietoisuus ja itsensä johtaminen • Sosiaaliset taidot • Tavoiteorientaatio • Joustavuus • Inspiroiminen • Suunnittelu ja organisointi • Fasilitointimenetelmät • Coaching-taidot

Taulukko 1: Saarisen parhaat käytännöt virtuaaliseen johtamiseen (2020).

Lisäksi Cascio (2000) viittaa artikkelissaan globaalin virtuaalitiimien empiirisen tutkimuksen löydöksiin, jossa tärkeimpiä taitoja tiimeissä todettiin olevan kolmella alueella; virtuaaliset yhteistyötaidot, virtuaaliset sosiaaliset taidot ja virtuaaliset kommunikointitaidot. Virtuaalisessa yhteistyötaitoihin kuuluu kyky vaihtaa ideoita ilman kritiikkiä, kehittää työskentelytapaa, jossa tiiminjäsenten ideat summataan ja ajetaan tiiminjäsenille editointia, kommentointia, sovitaan tehtävät ja täytetään aikataulut. Virtuaalisiin

sosiaalsiin taitoihin kuuluvat kyky kommunikoida toisten kanssa välittömästi, pyytää tiiminjäsenten palautetta työskentelyn prosessin aikana, julkaista olennaiset henkilökohtaiset tiedot, osoittaa kiitollisuutta ideoita ja tehtyjä tehtäviä kohtaan, pyytää anteeksi virheistä, ilmoittautua vapaaehtoiseksi rooleihin ja tiedostaa roolien tehtävät. Virtuaaliset kommunikointitaitoihin kuuluvat kyky hankkia paikallista tulkkausapua kieliongelmiin, muotoilla uudelleen epäselviä lauseita, käyttää sähköpostitypografiaa tunteiden ilmaisuun, tiedostaa viestien reseptiikka ja vastata samana päivänä niihin. (Casio, 2000, 84-85)

2.5 Etätyön vaatimukset esihenkilöille

Lewis-Ileyn (2021) mukaan yhä enemmän on tunnistettu, että virtuaalisesti työskentelevien työntekijöiden esihenkilöiltä vaaditaan jokseenkin erilaisia taitoja, kuin lähityötä tekevien. (Lewis-Iley 2021, 9) Tässä kappaleessa käydään läpi etäjohtajalle tunnistettavia hyödyllisiä edellytyksiä ja kompetensseja.

Mitä tulee esihenkilön työhön virtuaalisissa tiimeissä, Saarisen (2016) mukaan tiimiprosessit voidaan jakaa kahteen kategoriaan; työtehtäviin liittyvät ja sosioemotionaalisuuteen liittyvät työt eli suhdetoiminta. Molemmat ovat tärkeitä ja esihenkilön on tunnistettava, milloin hänen tulee soveltaa kumpaakin sekä hänen on osattava vaihtaa niiden välillä, kun tarve vaatii. Virtuaalisella tiimillä on oltava kunnossa tavoitteet, rakenteet ja tarkoitus, mutta nykytutkimuksissa painotetaan virtuaalisessa johtamisessa yhä enemmän sosioemotionaalisia näkökulmia eli suhteiden luomista, yhteenkuuluvuutta, luottamusta, coachingia, tukea, kuuntelevaa ja osallistavaa johtajuutta. Lisäksi on olemassa uusia termejä kuten palveleva johtaminen (servant leadership) tai arvostava johtaminen (appreciative leadership) ja nämäkin pätevät virtuaaliseen johtajuuteen. Nämä nykypäivän johtajuuden trendit luovat johtajista inspiroivia ja motivoivia johtajia, jotka muuntavat tiimin energiaa intohimoksi yli rajojen. Tämä voi kuitenkin olla vaikeaa saada aikana virtuaalisesti ilman fyysistä läsnäoloa. Virtuaalitiimien yhteydessä on puhuttu myös jaetusta johtajuudesta (distributed leadership), sillä virtuaalitiimit ovat

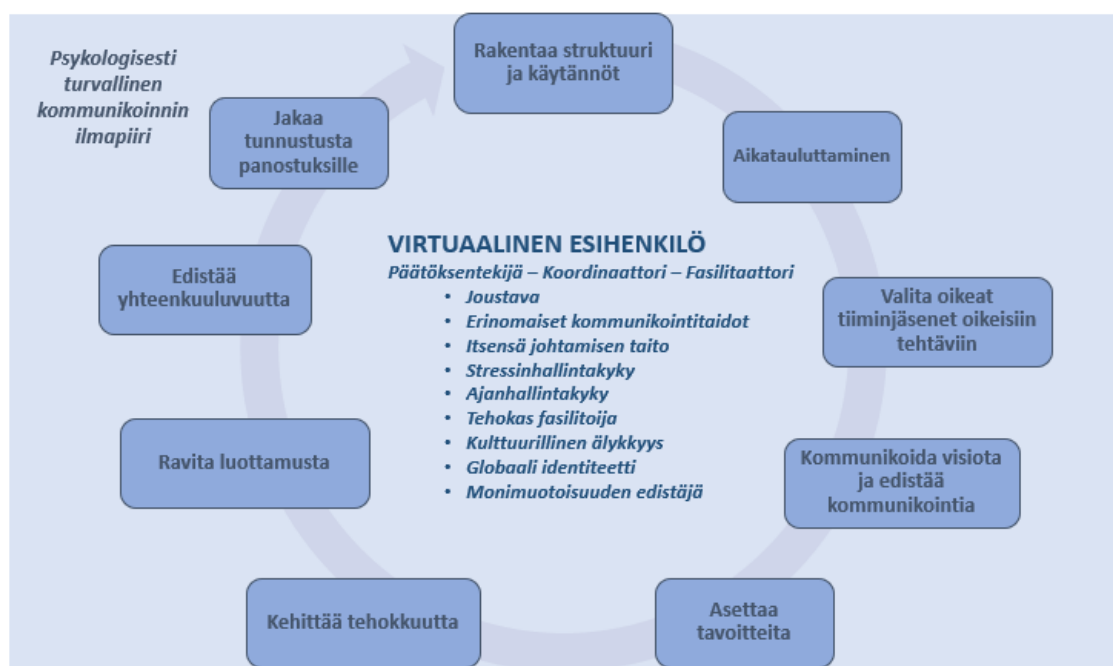
yleensä hyvin autonomisia tiimin jäsenten ollessa itsenäisiä ja itseohjautuvia etenkin, kun he ovat tietotyöläisiä. Näissä tiimeissä johtajuus voi olla myös jaettua eli tiimin jäsenet johtavat toisiaan ja virallista johtajuutta ei ole, vaan johtajuusvastuut ja päätöksenteko on jaettu kollektiivisesti tiimin henkilöille. Tämä yleensä sopii paremmin virtuaalitiimeille, kuin hierarkkinen johtajuus. Tosin virtuaalitiimit tarvitsevat myös selkeää rakennetta ja selkeitä ohjeita, koska heiltä puuttuu kasvotusten kommunikoinnin mahdollisuus. (Saarinen, 2016, 28–30)

Saarisen (2016) mukaan esihenkilöiden on käsiteltävmonipuolisia tehtäviä, eriäviä vaatimuksia, monia häiriötekijöitä ja epävarmuutta heidän päivittäisessä työssään. Esihenkilöiden työ on tunnetusti hektistä, sirpaloitunutta, monimutkaista ja heidän on siedettävä paineita, monitulkintaisuutta ja usein suurta määrää ristiriitaisia odotuksia. He kokevat myös jatkuvia keskeytyksiä ja käyttävät paljon aikaa reagoiden välittömästi ongelmiin. (Saarinen, 2016, 31–34) Myös Lewis-Ileyn (2021) mukaan esihenkilön oletetaan ”päivystävän” aina, häntä voidaan keskeyttää useasti ja hänen oletetaan ”jonglööraavan” useita eri kommunikointikanavia, usein hyvin pinnallisen kanssakäymisen kautta, vähemmän sosioemotionaalisen yhteyden kautta sekä kasvavien väärinymmärrysten ympäröimänä. Esihenkilön rooli on tällöin oltava enemmän proaktiivinen, luottamus on rakennettava jaettujen roolien ymmärrysten kautta ja varmistettava selkeät vastuut ja tehtävänjaot. (Lewis-Iley, 2021, 3–4) Nykypäivänä esihenkilötyö tapahtuu monimutkaisessa ympäristössä ja on käynyt läpi suuren määrän muutoksia nopealla tahdilla uuden teknologian vauhdittamana, kasvavien asiakasvaatimusten ja kilpailupaineen alla. Esihenkilöiden pitää olla voimaannutettujen työntekijöiden fasilitoijia. Yksi suurimmista muutoksista on esihenkilöiden kasvanut kokonaistyökuorma. (Saarinen, 2016, 31–34)

2.5.1 Virtuaalisten esihenkilöiden kompetenssit

Virtuaalinen kommunikointi monimutkaistaa työskentely-ympäristöä ja tekee esihenkilöiden työstä yhä vaikeampaa ja monimutkaisempaa. Se vaatii esihenkilöiltä laajaa kokoelmaa kyvykkyyksiä ja taitoja. Cascio (2000) listaa virtuaalisten työntekijöiden esi-

henkilölle tarpeellisia ominaisuuksia; avoin, positiivinen asenne, joka keskittyy ratkaisuun syiden etsimisen sijaan, tulosorientoitunut johtamistyyli rakenteiden ja kontrollin ihannoimisne sijaan, tehokkaat kommunikointitaidot sekä viralliseen, että epäviralliseen kommunikointiin ja kyky delegoida tehokkaasti ja seurata varmistaakseen, että työ saadaan aikaiseksi (Cascio, 2000, 83). Saarisen (2016) mukaan virtuaalisilta esihenkilöiltä vaaditaan päätöksentekokykyä, koordinaattorina olemista sekä tiiminsä työn fasilitoimista (Saarinen, 2016, 31–34).



Kuvio 1. Virtuaalisen esihenkilön edellytykset ja kompetenssit (Saarinen, 2016).

Saadakseen tiiminsä työskentelemään tehokkaasti, esihenkilöiden pitää edistää yhteenkuuluvuutta, ravita luottamusta ja kehittää tehokkuutta. Heidän pitää myös pystyä kommunikoida visiota, osata valita oikeat tiiminjäsenet, rakentaa luottamusta, asettaa tavoitteita, edistää kommunikointia ja jakaa tunnustusta panostuksille. Jotkut näistä ovat erityisen hankalaa virtuaalisesti. Heidän pitää olla luovia luodessaan rakenteita ja systeemeitä, joilla odotukset ja saavutukset saadaan virtuaalisesti näkyville. Tämän työn aikatauluttaminen saattaa myös olla erityisen hankalaa, jos tiimin jäsenet ovat eri aikoihin tavoitettavissa ja eri paikoissa. Virtuaaliesihenkilöt työskentelevät siis organisaation työn koordinaattoreina, päätöksentekijöinä ja fasilitaattoreina. Tehokkaan virtuaalisen tiiminvetäjän esihenkilön on oltava myös joustava pystyäkseen koordinoida

eri kulttuuritausteisten, eri kielisten, eri aikaan ja eri paikassa työskentelevien työntekijöiden kanssa. Esihenkilöllä on oltava erinomaiset kommunikointitaidot ja kyttävä fa-sililitoimaan tehokkaasti ei-synkronisoitua harvemmin tapahtuvaa teknologiavälitteistä kommunikointia motivoidakseen työntekijöitään saavuttamaan tavoitteitaan. Esihenkilöiden tulisi edistää psykologisesti turvallisen kommunikointi-ilmapiiirin aikaansaamista ollen jatkuvasti tavoitettavissa, pyytäen usein tiiminjäsenien osallistumista ja rohkaisen heitä keskusteluun. Kulttuurisesti monimuotoisessa ympäristössä toimiessaan esihenkilön on oltava kulttuurisesti hienotunteinen ja lähestyttävissä, sillä kulttuurinen älykkyys, globaali identiteetti ja avoimuus kulttuuriselle monimuotoisuudelle ovat tärkeitä piirteitä globaaleja henkilöitä johtaville esihenkilöille. Virtuaaliselle johtajalle tärkeitä ominaisuuksia ovat myös itsetietoisuus ja itsensä johtamisen taito, sillä virtuaalisen tiimin johtamisessa työpäivät saattavat venyä ja ajoittua normaalien työaikojen ulkopuolelle synkronoitujen virtuaalisten viestintätilanteiden myötä, sähköpostien yli-kuormitus ja velvollisuus matkustamaan säännöllisesti tapaamaan kasvotusten johdettavia tiiminjäseniä. Virtuaaliset työrutiinit ja lukuisat päivittäiset virtuaaliset palaverit saattavat tehdä työstä vaativaa ja työlästä, mutta myös jännittävää ja palkitsevaa. Virtuaalisen johtajalla on oltava siten myös erinomainen stressinhallintakyky ja tuottelias ajanhallintakyky. Itsehallintakyvyt käsittävät myös omien tunteiden ja tunnetilojen sekä tunteiden lähteiden hallintaa. (Saarinen, 2016, 31–34)

3 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat yksi johtamisen työkalu ja monissa organisaatioissa myös kehityskeskustelut ovat siirtyneet olosuhteiden pakosta pidettäväksi virtuaalisina. Tässä kappaleessa käydään läpi kehityskeskustelun perinteistä historiaa, niiden kehittymistä kohti nykyaikaisempaa mallia sekä miten esihenkilöt ja työntekijät näkevät keskustelujen tarkoituksen ja tarpeellisuuden. Tässä pohditaan myös, miten ne palvelisivat parhaiten yritystä, esihenkilöä ja yksilöä.

Kehityskeskusteluilla on pitkä historia yltäen jopa 1800-luvun alkuun Brittien puuvilla-tehtaiden (Cappelli & Conyon, 2018, 89) ja Yhdysvaltojen toisen maailmansodan jälkeisen teolliseen vallankumoukseen ja kehittyen sieltä johtamisessa institutionaalistumisen tavaksi monitoroida organisaation tuottoa (Kondrasuk, 2011, 62). Aberdeen Groupin (2010) tutkimuksen mukaan nykyaikana niitä tehdään jo 91 %:ssa yrityksistä ympäri maailman. Kehityskeskustelut, joilla esimies arvioi työntekijän työsuoritusta edeltävän arviointijakson aikana, ovat työkaluna miltei jokaisessa organisaatiossa. Ne ovat kaikkein tärkein, aikaa vievin ja epäsuosituin johtamisen tehtävä. Esimiesten mielestä ne ovat usein turhaa ajankulua ja hyvin vähän tuloksia aikaansaava. (Cappelli & Conyon, 2018, 88)

Cappelli & Conyonin (2018) tutkimuksen mukaan toisin kuin esihenkilöt luulevat, kehityskeskustelut ovat informatiivisia ja vaikuttavat suoraan työntekijän työsuoritukseen monin tavoin, mukaan lukien työntekijäbonukset, tulospalkkio, ylennykset tai päätökset lähteä yrityksestä. Tulokset vaihtelevat yksilöllä huomattavasti ajan suhteen, joka antaa viitteitä siitä, ettei työsuoritus ole pelkästään yksilön henkisen pääoman tai asetelman tulos. Yleisemmin kehityskeskustelun tulokset vaikuttavat positiivisesti tärkeisiin yksilön työsuhteen etappeihin, kuten tulospalkkioon ja bonuksiin, ylennyksiin, tehtävänalennuksiin, irtisanomisiin tai irtisanoutumisiin. Cappellin & Conyonin (2018) tutkimuksen mukaan työnantajat palkitsevat parantuneesta työsuorituksesta ja palkitsevat myös eri

tasoista työsuoritusta eri tavoin. Nämä tukevat ajatusta, etteivät kehityskeskustelut ole pelkästään subjektiivisen näkökulman tekemistä aikaisemmasta työsuorituksesta vaan ne ovat ainutlaatuista, avointa mukautumista työsuhteeseen, jossa työsuorituksen parannukset ovat merkitseviä ja työnantajat ovat hienovaraisia palkkioissaan, joita käytetään työntekijöiden yllättämiseen. Realistinen näkökulma kehityskeskusteluihin on, että ne eroavat myös työtehtävän sisällön mukaan. Kehityskeskusteluprosessin tulokset sisältävät joitakin perustavanlaatuisimpia asioita taloudesta kuten palkkojen jakautumisen, ketkä johtavat organisaatiota ja ketkä kärsivät työllisyytensä menetyksistä. (Cappelli & Conyon, 2018, 112–113)

3.1 Kehityskeskustelun tarkoitus

Cappellin & Conyonin (2018) mukaan kehityskeskustelut ovat prosessi, jonka avulla esihenkilöt arvioivat työntekijöitään työsuorituksen perusteella ja palkitsevat heitä arvioiden perusteella. Ne ovat olennainen osa selvittämään organisaation ongelmia, saada työntekijät työskentelemään työnantajan etujen mukaan ja siten olennainen osa johtamista. Ne ovat informatiivisia esihenkilöille ja tukevat työntekijän suhdetta yritykseen. (Cappelli & Conyon, 2018, 88) Kondrasuk (2011) tuo myös organisaation näkökulmaa mukaan kuvaten kehityskeskustelun voivan sekä tehostaa yrityksen toimintaa, että pitää työntekijät motivoituneina. Työntekijöiden säännöllinen arvioiminen auttaa yritystä näyttämään, missä heidän työntekijänsä loistavat, missä he voivat parantaa ja miten hyvin he ovat noudattaneet yrityksen tavoitteita. Kondrasuk (2011, 63)

Kondrasuk (2011) kuvaa kehityskeskustelujen merkityksen kehittymistä ajan myötä eli kehityskeskustelut ymmärrettiin:

- 1) alkujaan instrumentiksi tai lomakkeeksi työntekijän työsuorituksen arvioimiseen,
- 2) sitten haastatteluksi, jossa työntekijän työsuoritusta arvioidaan ja työntekijälle annetaan palautetta,

- 3) kehittyen systeemiksi, jolla asetetaan työntekijälle tavoitteita ja arvioidaan työsuoritusta, annetaan palautetta työsuorituksesta, ehdotuksia miten parantaa tulevaisuudessa sekä asetetaan uusia tavoitteita uudelle jaksolle,
- 4) summaten tämän jälkeen kaiken työsuorituksen johtamisen työkaluksi, jossa työsuorituksen arviointi on osana sitä,
- 5) ja viimein kehittyneemmäksi integroiduksi organisaation työsuorituksen johtamisen työkaluksi vertikaalisilla ja horisontaalisilla panostuksilla, toimintosuunnitelmilla, henkilökohtaisilla tavoitteilla ja mittareilla. (Kondrasuk, 2011, 63)

3.2 Esihenkilön ja työntekijän näkökulmia kehityskeskusteluihin

Fandrayn (2001) mukaan ongelmia, joita HR-ammattilaiset kehityskeskustelukäytännöissä listaavat ovat puutteita johtajuuden kehittymisessä, valmennustavoissa, 360 asteen palautteenannossa ja kehityksen suunnittelussa. Puutteita nähdään myös paljon siinä, ettei ylin johto useinkaan tue tai ole kiinnostunut kehityskeskustelujärjestelmästä, joka yrityksessä on käytössä. Fandrayn (2001, 1–2)

Dessler (2011) huomauttaa, että jokainen esihenkilö tarvitsee keinoja työntekijöidensä suorituksen arvioimiseen ja arviointia tehdään jokaisen kohdalla joka tapauksessa joko esihenkilön toimesta tai kollegojen toimesta. Työntekijän työsuorituksen arviointi on yksi tärkeimmistä, yleisimmistä ja luultavasti ei-pidetyimmistä henkilöstönhallintotoiminnoista. Molemmat, sekä esihenkilöt, että työntekijät pitävät näitä tapaamisia monesti pelottavina ja vastenmielisinä. Dessler, 2011, 304-308) Thomasin & Bretzin (1994) mukaan kehityskeskusteluista ei pidetä, koska esihenkilöt ja työntekijät eivät ole olleet useinkaan mukana kehittämässä yritysten arviointiprosesseja ja lomakkeita, heidän mielipiteitään tai huomioita ei ole otettu huomioon kehitysprosessissa, esihenkilöt eivät pidä negatiivisen palautteen antamisesta, eivätkä työntekijät sen vastaanottamisesta, negatiivisilla arviointitulukoilla on negatiivinen vaikutus työntekijöiden uraan ja esihenkilöiden käsitykseen heistä sekä esihenkilöitä ei palkita siitä, miten he käyttävät arvokasta aikaansa keskusteluiden laadun parantamiseen. Alun perin ne kehitettiin

teollisen vallankumouksen aikaan reagoimiseen ja rankaisemiseen huonosta työsuorituksesta ja motivoidakseen heitä parempaan työsuoritukseen. Thomas & Brezi, 1994, 28-34 Grote (2010) kuitenkin huomauttaa, että arviointikeskusteluilla on eniten vaikutusta työntekijän uraan ja työelämään, kuin millään muulla johtamisen käytännöllä. (Kondrasuk, 2011, 61–62; Dessler 2011, 308-309 ja Thomas & Brezi, 1994, 28-34 ja Grote, 2010)

3.3 Kehityskeskustelut 2000-luvulla

Pondy (1989) kuvaa johtajuutta: "Leadership is a language game". Mintzbergin (1973) ja Wajcmanin & Rosen (2011) mukaan esihenkilöiden päivittäisestä työstä 70–80 % on viestintää ja suurin osa tuosta viestinnästä on työntekijöiden kanssa. Quaquebeke ja Felps (2018) esittävät, miten esihenkilön johtajuuden suoriutumiseen vaikuttaa suoraan heidän viestintätaitonsa. Tärkein päivittäinen viestinnällinen tehtävä esihenkilöillä on alaisten motivaation johtaminen ja moderneilta johtajilta kysyttäessä, miten he motivoivat työntekijöitään, vastaavat he: kysymällä kysymyksiä ja huomioimalla vastaukset. (Quaquebeke & Felps, 2018, 5; Pondy, 1989, 224–233) Lewis-Iley (2021) jatkaa ajatusta esittäen kommunikoinnin laadun ja määrän olevan tärkeää rakentaakseen ja säilyttääkseen positiivisia virtuaalisia suhteita, sillä säännöllisesti aikataulutetuilla keskusteluilla virtuaalisten työntekijöiden kanssa on positiivinen vaikutus johtajuuden käsittämiseen ja voi auttaa luottamuksen rakentamisessa esihenkilön ja työntekijöiden välillä. (Lewis-Iley, 2021, 6)

Tähän tuo toisen näkökulman myös Fandray (2001), jonka mukaan vuosittaiset kehityskeskustelut ovat jääneet HR-ammattilaisten epäsuosioon, ja sen sijaan yritykset ovat ottaneet käyttöön jatkuvia työntekijöiden arvioimisen ja palautteen antamisen prosesseja. Nykypäiväisessä laaja-alaisesti tiimityöhön, jaettuun johtajuuteen ja jatkuvaan hyvien työntekijöiden löytämiseen ja sitouttamiseen panostavan yrityksen on uudistettava kehityskeskustelukäytäntöjä vanhoista vuosittaisista "määrää ja ohjaa" -käytännöistä nykyaikaisempiin. Kehityskeskusteluissa keskitytään yhä enemmän suori-

tuksen johtamiseen. (Fandray, 2001, 1-2) Samoin Lewis-Iley (2021) summaa väitöskirjassaan virtuaalisen työntekijän suorituksen johtamisen olevan jatkuva prosessi, jossa tunnistetaan, mitataan ja kehitetään yksilöiden ja tiimien työsuoritusta ja asetetaan suoritus linjaan organisaation strategisten tavoitteiden kanssa. Tämä tehdään antamalla jatkuvasti palautetta ja arvioinnilla parantaen työsuoritusta yksilöiden, tiimien ja liiketoiminnan tasolla. Työntekijöiden jatkuva palautteenanto ja arvioiminen on tärkeä työkalu tunnistaa tekijät, jotka edistävät tai heikentävät yksilöiden onnistumismahdollisuuksia työssään. (Lewis-Iley 2021, 5)

3.3.1 ”Kunnioittava kysely” (Respectful Inquiry)

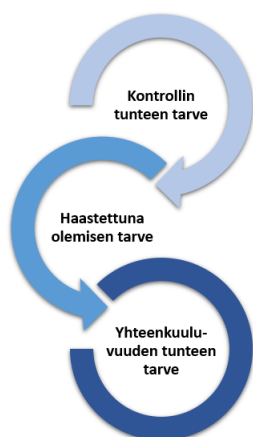
Quaquebeke & Felps (2018) kehittävät tutkimuksessaan termin ”kunnioittava kysely” esihenkilöiden johtamistapana. ”Kunnioittava kysely” määritellään moniulotteiseksi rakenteeksi esittää kysymyksiä avoimella tavalla ja kuunnella tarkkaavaisesti, joka tarkoittaa henkilön rohkaisua avaamaan ajatuksiaan jostain asiasta keskustelun aikana. Sitä kutsutaan kunnioittavaksi, koska siinä ei rajata henkilön vastausmahdollisuuksia millään tavalla. Toiseksi kunnioittava kysely on jaksottaista, sillä henkilö voi tulla mukaan eri keskusteluissa eri asteisesti. Kolmanneksi nämä kolme komponenttia; kysymysten esittäminen, kysymysten avoimuus ja tarkkaavainen kuuntelu yhdistyvät moniulotteiseksi kunnioittavan kyselyn rakenteeksi. (Quaquebeke & Felps, 2018, 5–7)

Quaquebeken & Felpsin (2000) artikkeli esittelee, miten johtajan työntekijöidensä motivointi onnistuu ”kunnioittavan kyselyn” kautta ja rakentuu Ryanin & Decin (2000) luoman *itseohjautuvuusteorian eli SDT-teorian (Self Determination Theory)* päälle (CSDT, 2024). Itseohjautuvuusteoria käsittelee ihmisen motivaatiota, hyvinvointia ja psykologisia tarpeita. Teoria sisältää oletuksen, että kaikilla ihmisillä on peruspsykologiset tarpeet, joita voivat sosiaaliset kanssakäymiset kuten esihenkilön ja työntekijän välinen kommunikointi joko tukea tai heikentää. Motivointia voidaan lisätä ulkoisesti, mutta silti kokea se itsenäisyytenä. Ja koska esihenkilöillä ja työntekijöillä on molemmilla samat psykologiset tarpeet, samaa motivointia voidaan käyttää molempien käytöksen selittämiseen korrelaatiomallilla ja tuotoksina. (Quaquebeke & Felps, 2018, 5–7)

Yhdistämällä viestinnän ja motivaation tutkimusta, Quaquebeke & Felps (2018) tekevät siten kolme oivallusta johtajuuden teorioihin:

1. Jokapäiväiseen kahdenkeskiseen kommunikointiin esihenkilön ja työntekijän välillä annetaan liian vähän painoarvoa. Todellisuudessa se motivoi enemmän työntekijöitä, kuin johtajien inspiroivat keynote-puheet.
2. Kunnioittavassa kyselyssä keskitytään enemmän johtajuuden kommunikoinnin muotoon, kuin siihen sisältöön, ja kunnioittavaa kyselyä voidaan käyttää monen kommunikointiin esim. tavoitteiden asetantaan, palautteen antamiseen, päätösten selittämiseen, valmentamiseen, seurantaan tai vain jokapäiväiseen small talkiin.
3. Kunnioittavassa kyselyssä keskitytään enemmän johtajuuden elementteihin erityisen kommunikointikäytösten tasolla, kuin johtajuustyyliin. (Quaquebeke & Felps, 2018, 5–7)

Quaquebeken & Felps (2018) artikkeli esittää, että ”kunnioittava kysely” on erityisen voimakas työkalu esihenkilön ja työntekijän välisessä kanssakäymisessä, koska se lähettää kolme metaviestiä, jotka korreloivat Ryan & Decin (2000) SDT-teorian kolmeen psykologiseen perustarpeeseen ja saavat työntekijän itsenäisesti motivoituneiksi. Itseohjautuvuuden teoriassa ihmisillä on kolme universaalia peruspsykologista tarvetta.



Kuvio 2. SDT-teoria eli yksilön peruspsykologiset tarpeet työelämässä (Ryan & Deci, 2000).

Kontrollin tunteen tarve ja tarve olla valittavia vaihtoehtoja, joilla viitataan itsenäisyyteen, haastettuna olemisen tarve, jotta voi tuntea ylemmyyden tunnetta, joilla viitataan kyvykkyyteen sekä johonkin kuulumisen tarve, jolla viitataan yhteenkuuluvuuteen. SDT-teoriassa keskeistä on se, että ihmiset ovat erilaisissa sosiaalisissa ympäristöissä, jotka joko tukevat tai heikentävät näitä tarpeita, esim. työympäristö, joten organisaation stressitekijät ja resurssit vaikuttavat peruspsykologisiin tarpeisiin. Esihenkilö on siten työssä vaikuttava kriittinen lähde psykologisten tarpeiden tyydyttämiseen. SDT-teorian mukaan ympäristön fasilitoidessa itsenäisyyden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemusta, yksilö tuntee tyydytyksen tunnetta sekä myös itseohjautuvan motivoitumisen tunnetta, joka vaikuttaa työsuoritukseen ja jonka pitäisi johtaa työtyytyväisyyteen ja parantaa työsuoritusta itsehallinnollisen motivaation kautta. Itsehallinnollinen motivoituminen tarkoittaa, että henkilö itse päättää omista valinnoistaan. Esihenkilölle se antaa oman itsenäisyyden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tyydytyksen tunnetta. (Quaquebeke & Felps, 2018, 11)

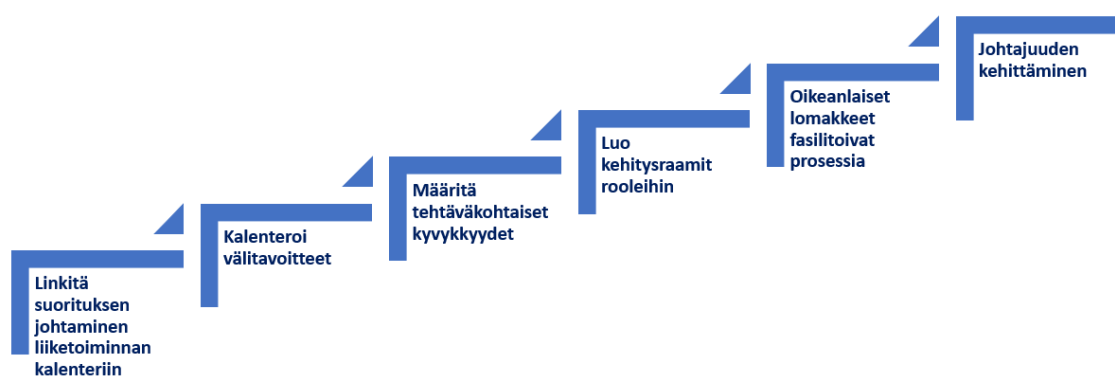
3.3.2 Kunnioittava kysely organisaatiokulttuureissa ja johtamistavoissa

Kunnioittavan kyselyn tuloksiin vaikuttavat aikaisemmat kokemukset esihenkilön kanssa ja vallitseva organisaatiokulttuuri. Kunnioittava kysely toimii, jos organisaatiokulttuuri tukee sitä ja mikäli esihenkilö osaa käyttää kunnioittavaa kyselyä itsevarmasti. Jos esihenkilö ei tunne itsevarmuutta, hän välttää kunnioittavaa kyselyä yleensä tilanteissa, joissa on aikataulupainetta, fyysinen etäisyys työntekijöihin tai esihenkilö on raskaan kognitiivisen työkuorman alla. Kunnioittavaa kyselyä sen sijaan käytetään mieluummin tilanteissa, joissa esihenkilö tuntee itsensä voimakkaaksi. Kunnioittavan kyselyn positiivinen vaikutus seuraajien peruspsykologisten tarpeiden tyydyttämiseen on suurempi kontrolliointioituneissa organisaatiokulttuureissa, mutta kontrolliointioituneet organisaatiokulttuurit taas itsessään usein vähentävät esihenkilöiden kunnioittavia kyselyjä. Mitä enemmän valtaa esihenkilöllä on työntekijään, sitä enemmän hänen kunnioittava kyselynsä vaikuttaa työntekijän peruspsykologisen tarpeen tyydyttämiseen, mutta silti mitä enemmän valtaa esihenkilöllä on työntekijään, sitä vähemmän hän toimii kunnioittavaa kyselyä käyttäen. Esihenkilöt tekevät enemmän kunnioittavaa

kyselyä työntekijän kanssa, jonka peruspsykologiset tarpeet on jo täytetty. Mitä enemmän esihenkilö on käyttäytynyt aiemmin loukkaavasti nujertaakseen, nolatakseen tai sulkeakseen ulos työntekijän, sitä todennäköisempää on, että nykyinen kunnioittava kysely heikentää työntekijän itsenäisyyden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Quaquebeke & Felps, 2018, 11–13)

Fandrayn (2001) mukaan kehityskeskusteluiden siirtymisen yhä enemmän jatkuvaan suoritukseen johtamiseen, pätevät tietyt perusperiaatteet. Perusperiaatteita ovat esimerkiksi työlle asetettavat tavoitteet, jotka pitää sopia yhdessä työntekijän ja esihenkilön välillä. Työn suoritukseen ja tavoitteiden saavuttamiseen mittaamiseen pitää sopia selkeät tavoitteet ja tavoitteet pitää olla tarpeeksi joustavia sopiaukseen muuttuviin olosuhteisiin yrityksen taloudessa ja työpaikalla. Työntekijöiden pitää pystyä luottamaan, että esihenkilöt eivät ole tuomitsemassa heitä vaan mahdollistamassa heidän menestystään. Tämän Fandray selittää sillä, että organisaatiot menestyvät enemmän löytämällä keinoja kehittämällä ja parantamalla järjestelmiään, kuin mittaamalla työntekijöiden suoritusta ja osoittamalla, missä he tekevät väärin tai jäävät jälkeen. (Fandray, 2001, 1-2)

Fandray (2001) kokoaa tutkimiansa yritysten parhaista käytännöistä kuuden askeleen ohjeen merkityksellisiin suoritukseen johtamisen työkaluihin. (Fandray, 2001, 1-2)



Kuvio 3. Kuuden askeleen ohje suoritukseen johtamisen työkaluihin (Fandray, 2001).

Suoritukseen johtamisen kalenteri on hyvä linkittää organisaation liiketoiminnan kalenteriin, jolloin suoritukseen suunnittelu on koordinoitu läpi koko organisaation. Tavoittei-

den asetannan lisäksi on muistettava myös kalenteroida välitavoitteiden seuranta. Esimerkiksi välitilinpäättöksen avulla voidaan järjestellä uudelleen tavoitteet vastaamaan muuttuvia olosuhteita. On hyvä käyttää yhtä lailla energiaa menneen jakson arvioimiseen kuin tulevan jakson suunnitteluunkin. Organisaatiossa olisi hyvä artikuloida tehtäväkohtaiset kyvykkyydet. Ensin kerrotaan organisaation työntekijöille, mitkä ovat 5-6 yhteistä ominaisuutta, jotka määrittävät menestyksen organisaation jäsenille riippumatta tehtävänkuvasta. Sen jälkeen kerrotaan jokaiselle, miten ne liittyvät tai kääntyvät jokaisen omaan tehtävänkuvaan. Tämän lisäksi olisi hyvä määritellä kehitykselliset raamit jokaiselle roolille organisaatiossa, joka luo ymmärryksen siihen, miten työntekijät voivat kehittyä ja edetä urallaan halutessaan. On hyvä tiedostaa, että suorituksen johtamisen lomakkeiden pitää mahdollistaa prosessia niin, että työntekijän ja esihenkilön keskusteluiden on oltava päätavoite. Näin ollen kehityskeskustelulomakkeet pitäisi olla kehityskeskusteluita palvelevia ja tarpeeksi yksinkertaisia ja helppoja täyttää. Prosessissa on hyvä fokusoida johtajuuteen. Tämä tarkoittaa, että esihenkilöllä pitää olla riittävä tietotaito asettaakseen tavoitteet ja valmentaa/ohjata työntekijöitään. Esihenkilöiden tarpeiden pitää kohdata työntekijöiden tarpeiden kanssa. (Fandray, 2001, 1-2)

3.3.3 Kontekstuaalinen suoriutuminen

Findley & al. (2000) mukaan kehityskeskustelut ovat ennen keskittyneet arvioimaan tehtäviin liittyviä vastuita ja tehtäväkohtaista käyttäytymistä tehtävän aikana, jonka organisaatio on asettanut. Työn ja organisaatioiden muuttuessa esim. kontekstuaalisen suoriutumisen konseptia on tutkittu. Kontekstuaalisen suoriutumisen konsepti jakautuu kahteen käsitteeseen; ihmisten väliseen mahdollistamiseen ja työhön omistautumiseen. Ihmisten välisen mahdollistamisen käsite sisältää esimerkiksi yhteistyön työkollegojen kanssa, ihmistenvälisen suhteiden huomioimisen ja kollegojen auttamisen. Työhön omistautumisen käsite sisältää esimerkiksi työskentelyn kovemmin kuin on tarve, itsepintaisesti haasteiden ratkaiseminen saattaakseen loppuun tehtävänsä sekä organisaation sääntöjen noudattaminen tunnollisesti. Molemmat tehtäväkohtainen suoriutuminen ja kontekstuaalinen suoriutuminen kuuluvat kokonaissuoriutumiseen. Tutkimuksessa selvitetään, että kehityskeskusteludynamiikka voi saada aikaan jälkiseuraa-

muksen työntekijän käytöksessä tehtävän asiantuntijuudesta tai pätevydestä huolimatta. Tiimityössä tai orgaanisissa organisaation rakenteissa työntekijöillä pitää olla mahdollisuus koordinoida tehtäviä, auttaa toisiaan vaihtelevassa työtaakassa ja toimia sosiaalisten normien mukaan, vaikkei näitä käyttäytymiä olisikaan liitetty asiantuntijuuteen. Mikäli organisaatiot ymmärtävät tämän tärkeyden ja osaavat yhdistää sen kehityskeskustelufunktion, tuo se tehokkuutta organisaatiolle. (Findley & al. 2000, 634, 638–639)

4 Virtuaaliset kehityskeskustelut

Ilmailualla virtuaalisuus näkyy monessa asiassa johtuen henkilöstön työn luonteesta ja työn olosuhteista. Virtuaalinen johtaminen on ollut siis tällä alalla todellisuus jo pitkän aikaa. Lentoalan muuttuva kilpailuympäristö vaatii jatkuvaa tehokkuuden tavoittelua ja esihenkilöiden, sekä työntekijöiden kallisarvoinen aika on hyödynnettävä minuutilleen. Tässä kappaleessa selvitän ensin lentoalan muuttuvaa kilpailuympäristön syitä, jonka jälkeen pohdin virtuaalista johtamista ja kehityskeskusteluiden mahdollisuuksia sekä keskustelujen työkaluja.

4.1 Lentoala muuttuvassa kilpailuympäristössä

Tässä kappaleessa esitän, miten lentoala on kohdannut kiristyvää kilpailua ja jatkuvaa tehokkuuden tavoittelua, joka näkyy työntekijöiden hyvinvoinnissa sekä miten hyvinvointityötä on toteutettu alalla.

Boyd (2001) kuvaa, miten British Airways monien muiden UK:n organisaatioiden kanssa joutui vastaamaan 1980-luvulla erityisiin markkinoiden haasteisiin koskien kasvavaa kilpailua sekä kasvavaa ilmiötä, jossa työntekijöillä oli yhä suurempi vapaus räätälöidä työsuhteensa ehtoja luoden yhtiöihin monia uusia työskentelytapoja ja strategioita. Uusia johtamisstrategioita ja työsuhteen uudistamisia yhdisti eri yrityksissä nykypäivänakin vallitseva avainajatus ja suosittu cliché: ”ihmiset ovat tärkein voimavaramme”, jossa tavoitteena oli voittaa työntekijöiden sydämet ja ajatukset, sitoa heidät yritykseen ja turvata yhteistyö liiketoiminnan tavoitteiden mukaiseksi. Havaittiin, että pelkästään kontrolloimalla ja määräämällä työntekijöitä ei selviydy vaan saavuttaakseen kilpailukykyä, yrityksen on tehtävä aktiivista yhteistyötä työntekijöiden kanssa ja sitouttaa heidät organisaatioon. Ihmisten johtamisen politiikkoihin tuotiin vastuullisuutta ja työntekijöistä huolehtivaa lähestymistä sekä otettiin käyttöön paljon hyviä työhyvinvointikäytäntöjä ja tunnistettiin korkealaatuisen työympäristön tärkeys yrityksen liiketoiminnan menestystekijöinä. (Boyd, 2001, 438)

Boydin (2001) mukaan kuitenkin lentoalan ja markkinoiden kilpailu puhuu toista kieltä, kun työperäinen stressi, rasitusvammat sekä vaarallisille aineille altistuminen työssä esittivät toisenlaista näyttöä alan vaaroista sekä antoivat syyn epäillä työhyvinvoinnin käytäntöjen ja politiikan olemassaoloa henkilöstöjohtamisessa. Lentoalan sääntöorientoituvuuden ja määräysten mukaisuuksien vuoksi työntekijöiden työhyvinvoinninkin oletetaan usein olevan automaattisesti ensiluokkaista. Boydin (2001) tutkimuksessa esitettiin, että markkinoiden vapauttaminen aiheutti vaihtelevan, epävakaan ja kilpailun markkinaympäristön lentoyhtiöille ympäri maailman ja alan yritykset kävivät läpi paljon kustannusten minimointistrategioita, jotka rapauttivat työhyvinvointistandardeja alalla tehden työhyvinvoinnista todellisuudessa hyvin heikkoa ja aliarvostettua tällä yhdellä maailman suurimmista palvelualoista. Boydin (2001) tutkimus esittää, että lentoyhtiöiden kustannusminimointi- ja tuottavuuden maksimointistrategiat ovat heikentäneet työhyvinvointistandardeja. Deregulaatio on pakottanut lentoyhtiöiden leikkaamaan kuluja, vaatimaan kovempaa tuottavuutta ja parempaa palvelun laatua työvoimaltaan. Hän esitti, että HRM:ssä oli suuri kahtiajako, jossa perinteinen näkemys arvosti työntekijöitä yrityksen tärkeänä voimavarana ja tärkeänä menestystekijänä, mutta toisaalta HRM nähtiin myös kapitalismin työkaluna, jossa työntekijät tehokkaasti hyödynnettiin yritysten tavoitellessa maksimaalisia voittoja yritykselle. Monissa suurissa organisaatioissa siis mainostettiin ”pehmeää” ihmislähtöistä HRM:ää esim. viestinnän ja johtamisen kautta keskustellen työhyvinvoinnin arvoista, mutta työntekijöiden kokemus kertoi kuitenkin ”kovasta” HRM:stä, sillä työhyvinvointia johdettiin samaan aikaan nerokkaasti kuten muita kustannusmuuttujia tuottolaskelmassa. Työhyvinvoinnin kustannuksella tavoiteltiin voittoa ja käytettiin lyhytaikaisia ja toiminnallisia joustavuuden strategioita, joilla pidennettiin työpäiviä, lisättiin työn määrää työpäivän sisällä, jolla saatiin työn tehokkuutta aikaiseksi, joka verhoiltiin työntekijäkeskeiseksi politiikaksi (Boyd, 2001, 439). Konflikti voi johtaa siihen, että matalasti palkattu työvoima, joka tekee pidempiä työtunteja ja nauttii vähäisemmästä työturvallisuudesta, odotetaan tarjoavan korkeatasoisempaa palvelua linjassa yhtiön arvojen ja tavoitteiden kanssa. Tällä on luotu yhdistelmä huonotasoisista fyysisistä työolosuhteista, fyysisesti ja psyykkisesti stressaavasta ja vaativasta roolista, raskaasta työvuororakenteesta, joka kohtelee

ihmisiä kuin koneita. Tämä luotu lyhyen tähtäimen perspektiivi näkyy ilmeisinä vaikutuksina ja johtuu siitä, että ammatissa on huonot fyysiset olosuhteet, rankaiseva poissaoleva johtamisen politiikka, raskas työkuorma ja raskaat työrutiinit. Lentoyhtiöt ovat luottaneet liikaa kulttuurin johtamisen ohjelmiin ottaakseen huomioon yllä olevien negatiiviset vaikutukset. Teema tuntuu olevan ”voittoa kaikin keinoin”, jossa käytetään erittäin lyhytnäköistä lähestymistapaa päätöksenteossa. (Boyd, 2001, 438-441)

4.2 Virtuaalinen johtaminen ja kehityskeskustelut

Yksi tärkeimmistä esihenkilön ja työntekijän kohtaamisista on kehityskeskustelu, jonka oletetaan sen tärkeyden vuoksi pidettävän kasvotusten. Haasteet virtuaalisessa johtamisessa aiheuttavat myös haasteita virtuaalisiin kehityskeskusteluihin kehityskeskusteluprosessien odotusten, tiedon keruun ja mittaamisen, arvioimisen ja ymmärtämisen muodossa. Tällä on taas vaikutusta siihen, miten hyödylliseksi ja reiluksi kehityskeskusteluprosessi käsitetään. Tunnistaen globalisaation kasvamisen monilla aloilla, virtuaalisten ja globaalien työntekijämäärien kasvamisen, tehokkaiden suorituksen johtamisen tuloksiin vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen on tärkeää. (Lewis-Iley, 2021, 6)

Virtuaaliset tiimit on määritelty ryhmäksi työntekijöitä, jotka työskentelevät ensisijaisesti elektronisten välineiden kautta kuten viestintäteknologia ja ovat hajautuneet sekä maantieteellisesti, että ajallisesti. (Saarinen, 2016, 23) Tämä määritelmä pätee täydellisesti lentävään henkilöstöön, jotka työskentelevät pienissä yhden lentovuoron käsittävissä vaihtuvissa tiimeissä eri maantieteellisissä sijainneissa yöpyessään lentovuorojen välissä hotelleissa.

Esimiesten tehtävä on varmistaa, että parhaat henkilöt on valittu tehtäviinsä, heillä on pääsy samaan tietoon ja että he voivat tehdä työnsä nopeasti omasta sijainnistaan käsin ja lähellä asiakasta. (Saarinen, 2016, 24)

4.3 Virtuaalisten keskustelujen työkalut

Nykypäivän viestintäteknologian keinot sisältävät tekstipohjaista viestintää sekä audiomediaa. Tekstipohjainen viestintä voi sisältää sähköposteja ja tietokirjaston, jotka ovat pääsääntöisesti tarkoitettu tiedon jakamiseen, päivittämiseen ja dokumentointiin. Audiomedia voi sisältää puheluita nopeaan viestintään, online-kokouksia (esim. Lync-, Zoom-, Teams- tai Skype-työkaluilla) pääsääntöisesti sisäiseen käyttöön, chattailua, jolla kysytään yksinkertaisia kysymyksiä ja saadaan nopeita vastauksia, videokonferensseja, sosiaalista verkostoitumista, sosiaalisia alustoja, keskustelualustoja ja virtuaaliseiniä. Teknologia tuottaa yhä edistyneempiä, kustannustehokkaampia ja hienostuneempia ryhmätyöskentelyalustoja ja varmistaa, että virtuaalisen maailman ympäristöt ovat nykyään käytettävissä yhä enemmän ihmisille, kuin aiemmin. (Saarinen, 2016, 23)

Virtuaalisuuteen liittyy riippuvuus elektronisista viestintävälineistä. Organisaation kontekstissa merkitsee virtuaalitilan käyttöä mahdollistaakseen kanssakäymisen organisaatiossa tehtäviin työtehtäviin. Virtuaalisuus tarkoittaa työn hajauttamista, joka on mahdollista elektronisilla informaatio- ja viestintätyökaluilla. (Saarinen 2016, 23).

Virtuaalisista välineistä kehityskeskustelussa tehdyssä Kurtzbergin & al. (2004) tutkimuksessa arvioitiin sähköpostin vaikutusta verrattuna kynään ja paperiin työkollegojen arvioinneissa. Tutkimuksessa löydettiin selkeä kuvio siitä, miten kommunikointimedia vaikuttaa arviointeihin. Sähköpostilla annettu arviointi on negatiivisempaa ja vähemmän sosiaalisesti velvoittavampaa, kuin kynällä ja paperilla annettu arvio. (Kurtzberg & al. 2004, 216)

5 Johtopäätökset

Tässä kappaleessa kootaan yhteen edellisten kappaleiden teoriat ja rakennetaan niistä teoreettista mallia lentävän henkilöstön virtuaalisille kehityskeskusteluille.

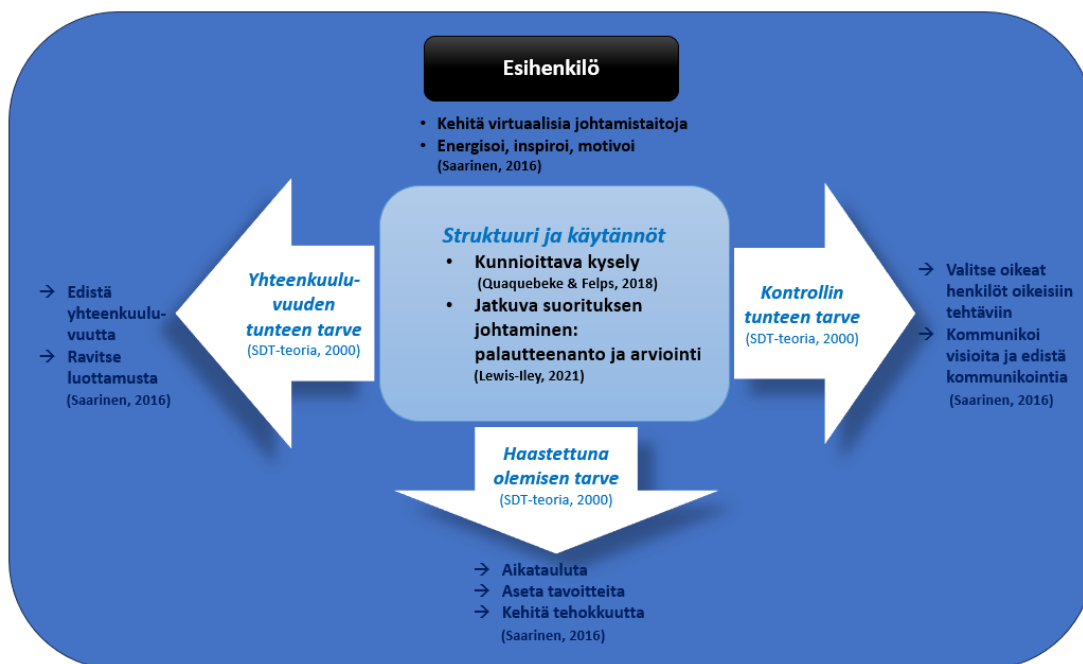
Mallin pohjana toimii Ryan & Decin (2000) luoma itseohjautuvuusteoria eli SDT-teoria, joka liittyy työntekijän kolmeen perustarpeeseen; kontrollin tunteen tarpeeseen, haastettuna olemisen tarpeeseen ja yhteenkuuluvuuden tarpeeseen. Työntekijän pitää siis saada osallistua yrityksessä itseään koskevien asioiden – suurten tai pienten - päätöksentekoon tai valintoihin jollain tavoilla, jolloin hän tuntee pystyvänsä kontrolloimaan omaa työtään. Työntekijälle pitää myös asettaa sopivasti haasteita, jotta hän tuntee työnsä mielekkääksi ja itsensä tärkeäksi. Yhteenkuuluvuus on niin ikään tärkeää, joten hänen tuntee olevansa osa tiimiä tai työyhteisöä. Nämä kolme asiaa eivät ole helppo toteuttaa lentävän henkilöstön osalta, joiden suorittava työ on hyvin rutiininomaista ja muuttumatonta vailla mahdollisuutta kehittää omaa työtään, ja jotka työskentelevät päivittäin vaihtuvissa tiimeissä ja ovat harvoin tekemisissä esihenkilönsä kanssa.

Virtuaalisten kehityskeskustelujen malliin liitetään Saarisen väitöskirjaan perustuvassa webinaarissa (2020) hänen esittämänsä virtuaalisen esihenkilön edellytykset ja kompetenssit. Esihenkilön on rakennettava ryhmälleen hyvät struktuurit ja käytännöt virtuaaliseen johtamiseen ja -viestimiseen. Hyvä struktuuri ja käytännöt tarkoittavat sitä, että johtamista ja viestintää on suunniteltava ja kalanteroitava säännöllisesti tapahtuviksi tapaamisiksi. Lentävällä henkilöstöllä se voisi tarkoittaa esimerkiksi kerran kuukaudessa järjestettäviä osaston johtajan pitämiä videoinfotilaisuuksia osaston merkittävistä asioista ja yrityksen tapahtumista. Infotilaisuuksissa voisi olla mukana vaihtuvia vierailijoita sekä organisaation sisältä, että sidosryhmistä. Vuosittain säännöllisesti tapahtuvien koulutuspäivien yhteyteen voisivat esihenkilöt fasilitoida ryhmäkeskusteluja eri tiimien kesken. Tiimejä voisi jakaa esimerkiksi työntekijöiden tehtävänkuvien tai virkaiän mukaan. Nämä voisi toteuttaa välillä kasvotusten koulutusluokissa, välillä myös videokeskusteluina, joissa henkilöt jaetaan keskusteluryhmiin videotyökalun avulla. Ryhmille

voisi jakaa keskusteluun valmistautumiseen ennakotehtävät, jotka käytäisiin keskustelutilaisuudessa läpi.

Näihin keskusteluihin voidaan käyttää apuna Quaquebeken & Felpsin (2018) kehittämää kunnioittavaa kyselyä Lewis-Ileyn (2021) esittämällä muutoksella, jonka mukaan vuosittaisten kehityskeskustelujen sijaan panostetaan jatkuvaan suorituksen johtamisen palautteenantoon ja arviointiin. Edellä olevien keskustelutilaisuuksien lisäksi lentävälle henkilöstölle voitaisiin suunnitella esihenkilön kanssa lyhyitä 15–30 minuutin henkilökohtaisia keskusteluja, joissa voidaan keskittyä jokaisen henkilökohtaiseen työssä suoriutumiseen, työhyvinvointiin ja urakehitykseen.

Saarisen (2020) mukaan esihenkilön tulee myös tuntea tehtävänsä työntekijöidensä ja tiimiensä energisoijana, inspiroijana ja motivoijana. Työntekijän kontrollin tunnetta lisätään valitsemalla oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin ja kommunikoimalla visioita ja edistämällä tiimin kommunikointia. Työntekijän haastettuna olemisen tarvetta ruokitaan asettamalla aikatauluja ja tavoitteita, joilla samalla kehitetään ryhmän tehokkuutta. Yhteenkuuluvuutta edistetään ravitsemalla luottamusta sekä ryhmän jäsenillä toisiaan kohtaan, mutta myös esihenkilöä kohtaan. Kaiken tämän lisäksi esihenkilön tulee pyrkiä jatkuvasti kehittämään omia virtuaalisia johtamistaitojaan.



Kuvio 4. Yhdistelmä Saarisen (2020) virtuaalisen esihenkilön edellytyksiä ja kompetensseja (Kuvio 1), Ryan & Decin (2000) SDT-teoriaa (Kuvio 2), Quaquebeken & Felsin (2018) Kunnioittavan kyselyn teoriaa sekä Lewis-Ileyn (2021) jatkuvan suorituksen johtamisen palautteenantoa ja arviointia.

Tämän etäjohtamisen ja virtuaalisuuteen positiivisesti suhtautuvan teoreettisen tutkimuksen mallinnuksen jälkeen olisi mielenkiintoista ottaa nämä työkalut käytäntöön organisaatiossa, jossa on lentävää henkilöstöä, ja mitata virtuaalisten kehityskeskustelujen vaikutusta työntekijöiden ja esihenkilöiden mielipiteiden avulla niiden toimivuutta. Toinen mielenkiintoinen tutkimusaihe olisi verrata erilaisia virtuaalisia kehityskeskustelutapoja toisiinsa, esimerkiksi erilaisia virtuaalisia alustoja ja lomakkeita sekä niiden yhdistelmiä.

Lähteet

Aberdeen Group. 2010. Employee performance management: The alpha and the omega of talent strategy and business execution. Boston, MA: Aberdeen Group. Noudettu 15.4.2022 <http://www.aberdeen.com/aberdeen-library/6361/RA-employee-performance-management.aspx>

Boyd C. (2001). HRM in the airline industry: strategies and outcomes. *Personnel Review*; 2001; 30, 4; ABI/INFORM Collection, 438-453. Noudettu 16.2.2022 osoitteesta: <https://www.proquest.com/abicomplete/docview/214812725/fulltextPDF/218501446969411CPQ/12?accountid=14797>

Cappelli P. & Conyon M.J. (2018). What do performance appraisals do?. *ILR Review* 71(1), 88-116. Noudettu 13.3.2022 osoitteesta: <https://web-s-ebSCOhost-com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=f8481f90-a72f-40ef-9168-81abf9a0972e%40redis>

Cascio W. F. (2000). Managing a virtual workplace. *The Academy of Management Executive*, 14, 3. Noudettu 7.5.2023 osoitteesta: <https://www.proquest.com/abicomplete/docview/210520278/fulltextPDF/50094143A3544BBFPQ/1?accountid=14797>

CSDT. Center for Self-Determination Theory. Noudettu 4.1.2024 osoitteesta: <https://selfdeterminationtheory.org/theory/>

Daft, R.L & Lengel R.H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science* 32 (5), 554-571. Noudettu 7.5.2023 osoitteesta: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.32.5.554>

Dessler, Gary. (2011). Human Resorce Management. 12th ed., Upper Saddle River: Pearson Education Inc.

Fandray D. (2001). The new thinking in performance appraisals. *Workforce, Vol. 80, Issue 5*. Noudettu 15.4.2022 osoitteesta: <https://web-s-ebSCOhost-com.proxy.uwasa.fi/ehost/detail/detail?vid=6&sid=82c86803-c635-45da-a786-94bba3a7a463%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=4406066&db=buh>

Ferrazzi K. (2012). Leading Teams. Virtual teams can outperform traditional teams. *Harvard Business Review*. Noudettu 30.4.2023 osoitteesta: <https://hbr.org/2012/03/how-virtual-teams-can-outperfo>

Findley H.M., Giles W.F. & Mossholder K.W. (2000). Performance Appraisal Process and System Facets: Relationships With Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology 2000 Vol.85. No. 4, 634-640*. Noudettu 12.6.2022 osoitteesta: <https://web-p-ebSCOhost-com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=3b8e293a-fb04-4160-8d85-f206d3ccc8ce%40redis>

Grote, Dick (2010). Employee performance appraisal—An ideal system. *Buzzle.com*. Noudettu 28.4.2024 osoitteesta: <http://www.buzzle.com/articles/employee-performance-appraisal-ideal-system.html>.

Helsingin Yliopisto. Saarinen Johanna (2020): *Webinaari: Näkökulmia etäjohtamiseen: Esimiesten kokemuksia hyvän esimiestyön ylläpitämisestä*. Noudettu 16.2.2022 osoitteesta: <https://www2.helsinki.fi/en/unitube/video/209b9212-a271-4740-9463-e0f6252b29bf>

Hoyt C.L. & Blascovich J. (2003). Transformational and Transactional Leadership in Virtual and Physical Environments. *Small Group Research, Vol. 34 No. 6, 678-715*. Noudettu 20.9.2022 osoitteesta: <https://journals-sagepub-com.proxy.uwasa.fi/doi/pdf/10.1177/1046496403257527>

Kauppalehti (2022, 14. helmikuuta): Blogi. Kuitunen Mikko. Digitalisaatio mullistaa johtamisen, ja se on vasta alkua – ”Kaikki mikä voi muuttua, muuttuu”. Noudettu 6.3.2022 osoitteesta: <https://www-kauppalehti-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/digitalisaatio-mullistaa-johtamisen-ja-se-on-vasta-alkua-kaikki-mika-voi-muuttuu/d677275d-96b2-4046-bb04-82bc82736e3d>

Kauppalehti (2021, 22. helmikuuta): Blogi. Kuitunen Mikko. Etätyön johtamisessa toimivat samat opit kuin jogurttipurkista tehdyssä puhelimessa. Noudettu 13.2.2022 osoitteesta: <https://www-kauppalehti-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/etatyon-johtamisessa-toimivat-samat-opit-kuin-jogurttipurkista-tehdyssa-puhelimessa/eb5f49ea-2e84-5fce-aea7-b085c79bf162>

Kauppalehti (2021, 25. maaliskuuta): Mielipide. Vilkmann Ulla & Laine Kirsi. Korona-aika on koetellut myös johtajia. Noudettu 13.2.2022 osoitteesta: <https://www-kauppalehti-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/korona-aika-on-koetellut-myos-johtajia/0a0f0bc7-79f6-4fd9-96d6-04b5f44de2aa>

Kelley E. & Kelleway E.K. (2012). Context Matters: Testing a model of remote leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(4), 437-449. Noudettu 13.2.2022 osoitteesta: <https://journals-sagepub-com.proxy.uwasa.fi/doi/full/10.1177/1548051812454173>

Kondrasuk J.N. (2011). The ideal performance appraisal is a format, not a form. *Allied Academies International Conference. Proceedings of the Academy of Strategic Management, Volume 10, Number 1, 61-75*. Noudettu 29.3.2022 osoitteesta: <https://web-s-ebscohost-com.proxy.uwasa.fi/ehost/detail/detail?vid=3&sid=12bbe1c6-ea5a-4360-acc121e221b7eeae%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=64925216&db=buh>

Kurtzberg T.R. & Naquin C.E. & Belkin L.Y. (2004). Electronic performance appraisals: The effects of e-mail communication on peer ratings in actual and simulated environments. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* 98, (2005), 216-226.

Noudettu 16.2.2022 osoitteesta:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0749597805000890>

Lewis-Iley, A.L. (2021). Performance Management and the Virtual Worker: The Role of Communication in Virtual Leadership. [*The Chinese University of Hong Kong (Hong Kong).*] *ProQuest Dissertations Publishing*. Noudettu 15.4.2022 osoitteesta:

<https://www.proquest.com/openview/7724687b35b7dffcb070bbdaebc0591a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>

Mintzberg, H. (1980). The nature of managerial work. Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall.

Morgan L. & Paucar-Caceres A. & Wright G. (2014). Leading effective global virtual teams: the consequences of methods of communication. *Springer Science+Business Media New York* 2014, 607-624. Noudettu 13.4.2023 osoitteesta: <https://web-s-ebscohost-com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=bb1e40dd-6b54-49c5-b0d0-956c96a54fd8%40redis>

Pondy, L. R. 1989. Leadership is a language game. H. J. Leavitt, L. R. Pondy, & D. M. Boje (Eds.), *Readings in managerial psychology (4th ed.)*: 224–233.

Saarinen J. (2016). Managing global virtual teams. [*Doctoral dissertations. Aalto University.*] *Aalto University Publication Series*. Noudettu 16.2.2022 osoitteesta:

<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/23051/isbn9789526070131.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

SHRM, Society of Human Resource Management (2013). Workplace forecast, The Top Workplace Trends According to HR Professionals. *Annual survey 2013*. Noudettu

15.3.2023 osoitteesta:

<https://www.shrm.org/Research/FutureWorkplaceTrends/Documents>

Thomas, S. L., and Bretz, R.D., Jr. (1994). Research and practice in performance appraisal: Evaluating employee performance in America's largest companies. *SAM Advanced Management Journal, Spring, 59(2), pp. 28–34*. Noudettu 28.4.2024 osoitteesta: Research and practice in performance appraisal: evaluating employee performance in America's largest companies | Tritonia_Finna

Työterveyslaitos (2022): Etätöön johtaminen. Noudettu 13.2.2022 osoitteesta: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/joustava-tyoaika/etatyon-johtaminen>

Uusi-Kakkuri P. (2017). Transformational leadership and leading creativity. [*Academic dissertation. University of Vaasa.*] *Acta Wasaensia, 376*. Noudettu 16.2.2022 osoitteesta: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/8080/isbn_978-952-476-749-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Van Quaquebeke N. (2018). Respectful inquiry: A motivational account of leading through asking questions and listening. *Academy of management review, Vol. 43, No 1, 5-27*. Noudettu 16.2.2022 osoitteesta: <https://web-p-ebSCOhost-com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=a0132d14-08aa-485f-aa51-7623e051d2fc%40redis>

Wildman J.L. & Griffith R.L. (2015). Leading Global teams means Dealing with Different. 1-10. *Leading Global teams. Translating Multidisciplinary Science to Practice*. New York: Springer.