Tampereen yliopisto

Santeri Laakso

# ETÄTYÖ JA SEN JOHTAMINEN

## Case Suomen Palloliitto

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Yrityksen johtaminen, kandidaatintutkielma
Ohjaaja: Kari Lohivesi
Toukokuu 2022

# TIIVISTELMÄ

Santeri Laakso: Etätyö ja sen johtaminen
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma, Yrityksen johtaminen
Toukokuu 2022

---

Kandidaatintutkielma käsittelee etätyötä ja sen johtamista valitun case-yrityksen kautta. Tutkielmassa syvennytään etätyön tuomiin muutoksiin työelämässä ja johtamisessa. Tutkimuskysymys ohjaa tutkielmaa ja sen tavoitteena on tutkia, miten etätyötä johdetaan. Jotta tutkimuskysymykseen miten etätyötä johdetaan voidaan vastata, on tutkielmalle asetettu myös alakysymyksiä. Etätyön johtamisen kartoittamiseksi tutkitaan myös sitä, miten etätyöskentely eroaa lähityöskentelystä sekä miten etäjohtaminen eroaa lähijohtamisesta.

Etätyöskentely on ajankohtainen teema, joka on koskettanut monia koronaviruspandemian alettua. Etätyöskentelyn myötä niin työntekijät kuin työpaikat ovat muutoksen keskellä. Etätyöskentelyyn syvennytään Suomen Palloliiton välityksellä. Suomen Palloliitossa on työskennelty jo aiemmin etänä, mutta se on ollut lähinnä satunnaista tai tapauskohtaista. Kun säännöllistä etätyöskentelyä on jatkunut jo useamman vuoden, voidaan myös pohtia, vaikuttaako se tulevaisuuden työelämään ja siihen, kuinka paljon etätyöskentelyä ilmenee jatkossa.

Tämän kandidaatintutkielman laadullinen aineisto on kerätty teemahaastatteluilla. Haastatteluja oli yhteensä kolme ja niissä haastateltiin kahta esimiestä ja yhtä toimihenkilöä Suomen Palloliitosta. Haastattelut toteutettiin etäyhteyden välityksellä.

Aineistosta huomattiin, että Suomen Palloliitolla oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä etätyöskentelyyn, sillä suurempia haasteita ei ollut ilmennyt. Tyytyväisiä oltiin etenkin etätyön mahdollistamaan joustavuuteen ja omiin aikatauluihin. Kommunikaatio ja sen lievät haasteet nousivat esiin useamman kerran haastatteluiden aikana. Haastateltavat totesivat, että kommunikaatio oli muuttunut, sillä päivittäiset, arkiset keskustelut ovat jääneet pois. Esimiesten haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että kommunikaation tärkeys on huomioitu ja he pyrkivät säännöllisesti pitämään kaikkiin alaisiinsa yhteyttä. Etätyön tulevaisuus Suomen Palloliitolla ei ollut vielä täysin selvä. Toinen esimiehistä mainitsi, että tulevaisuudessa todennäköisesti hyödynnetään etä- ja lähityöskentelyn yhdistelmää, jolloin saadaan molemmista hyödyt irti.

Tutkielman johtopäätöksenä voidaan todeta, että mitä tyytyväisempiä yrityksessä ollaan etätyöhön, sitä todennäköisempää myös sen jatkuminen tulevaisuudessa on. Tutkimustuloksista käy myös ilmi, että etenkin ajankäyttöön liittyvät teemat ovat tärkeitä etätyössä. Etätyön avulla voidaan esimerkiksi säästää aikaa työmatkoissa ja suunnitella omat aikataulut joustavammin. Etätyön hyötyjä varjostaa kuitenkin siihen liittyvät haasteet, joista esiin nousee etenkin muutokset kommunikaatiossa. Kun spontaanit keskustelut työpaikalla jäävät pois, voi sillä olla seurauksia myös hyvinvointiin ja jaksamiseen. Kuitenkin, vaikka kommunikaatio on muuttunut etäaikana, voidaan sitä parantaa nykyteknologian ja aktiivisten esimiesten avulla.

Avainsanat: etätyö, etätyön johtaminen, johtaminen, johtaja

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

**1 JOHDANTO ..... 4**
1.1. Tutkielman tausta ..... 4
1.2. Tutkimuskysymys ..... 5
1.3. Keskeiset käsitteet ..... 5
1.4. Tutkielman eteneminen ..... 6

**2 KIRJALLISUUSKATSAUS ..... 7**
2.1 Etätyöskentely ..... 7
2.1.1. Etätyöskentelyn edut ..... 7
2.1.2. Etätyöskentelyn haasteet ..... 8
2.2. Etätyön edellytykset ..... 10
2.2.1. Luottamus ..... 10
2.2.2. Emotionaalinen tuki ..... 11
2.2.3. Kommunikaatio ..... 12
2.2.4. Koulutus ..... 13
2.2.5. Tekninen tuki ..... 13
2.2.6. Vapaa-aika ..... 14
2.2.7. Johtaminen ..... 15
2.3. Etätyöskentelyn johtaminen ..... 16
2.3.1. Vuorovaikutus ja viestintä ..... 17
2.3.3. Esimies työntekijöiden tukena ..... 19
2.4. Teoreettinen viitekehys ..... 20

**3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO ..... 22**
3.1. Tutkimusmenetelmä ..... 22
3.2. Aineiston keruu ..... 23
3.3. Case-organisaatio ..... 24
3.4. Aineiston analysointi ..... 24
3.5. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ..... 25

**4 TUTKIMUKSEN TULOKSET ..... 28**
4.1. Etätyöskentely Palloliitossa ..... 28
4.2 Etätyöskentelyn johtaminen Palloliitossa ..... 29
4.3. Etätyöskentelyn edut ..... 31
4.4. Etätyöskentelyn haasteet ..... 32
4.5. Edellytykset ..... 34
4.5.1. Vuorovaikutus ..... 34
4.5.2. Tekninen tuki ..... 35

**5 JOHTOPÄÄTÖKSET ..... 36**
5.1. Etätyön johtaminen ..... 36
5.2. Etätyön edut ..... 37
5.3. Etätyön haasteet ..... 38
5.4. Kommunikaatio etätyössä ..... 39
5.5. Tuen tarve etätyössä ..... 41
5.6. Luottamus ja tekninen tuki etätyössä ..... 42
5.7. Etätyön tulevaisuus ..... 43
5.8. Jatkotutkimusmahdollisuudet ..... 44

**LÄHTEET ..... 45**

**LIITE 1. ..... 49**

# 1 JOHDANTO

## 1.1. Tutkielman tausta

Tutkielma keskittyy etätyön johtamiseen, etätyöskentelyyn sekä sen aiheuttamiin mahdollisiin haasteisiin ja muutoksiin johtamisessa. Etätyön johtaminen on ajankohtainen ja tärkeä teema, sillä se koskettaa useita ihmisiä ja on ollut vahvasti läsnä uutisoinnissa viimeiset kaksi vuotta. Aiheen tutkimisesta on hyötyä, sillä on tärkeää tunnistaa toimivat johtamistavat ja niiden vaikutukset etätyöhön. Tunnistamalla nämä tekijät, yritykset voivat kehittää toimintatapojaan.

Vaikka etätyöskentely on noussut suosioon erityisesti koronaviruspandemiasta seuranneen lähikontaktien välttelyn takia, se ei ole uusi asia työelämässä. Aropah, Sarma ja SumertajayA (2020) tuovat esiin, että Nillesin (1988) mukaan termin etätyöskentely (telework) esitteli ensimmäistä vuonna 1973 Niles J.M. Ware ja Grantham esittelivät vuonna 2010 erilaisia tekijöitä etätyöntekijöiden onnistuneeseen johtamiseen. Etätyötä esiintyi jo yli 10 vuotta sitten, mutta se oli usein satunnaista. Syy etätyöskentelyyn oli tavallisesti väliaikaisuus tai esimerkiksi se, jos tiettyyn tehtävään tarvittiin hiljainen työtila (Ware & Grantham, 2010).

Koronaviruksen aiheuttamat rajoitukset mahdollistivat sen, että etätyöskentely oli yhä useammalle mahdollista. Taloustutkimuksen Ylelle teettämän kyselyn tulokset osoittavat, että vuonna 2020 etenkin pääkaupunkiseudulla toimihenkilö- ja esimiesammateissa työskentelevät olivat etätöissä. Etätöissä oli myös paljon pienyrittäjiä ja freelancereita (Yle, 5.4.2020). Taloustutkimuksen kyselyn mukaan etätyö on suosituinta 30–44-vuotiaiden keskuudessa pääkaupunkiseudulla, Turussa ja Tampereella. Sen sijaan 20–29-vuotiaiden keskuudessa etätyö oli epäsuosituinta (Yle, 5.4.2020).

Taloustutkimuksen Ylelle teettämä kysely vuonna 2020 osoittaa, että noin puolet Suomen yli miljoonasta etätyöläisestä haluaa jatkaa töitä etänä jatkossa (Yle, 26.4.2020). Kysely myös paljastaa, että naiset tekevät mieluummin etätöitä kuin miehet (Yle, 5.4.2020). Kyselyn tulokset ehdottavat, että etätyöskentely tulee yleistymään voimakkaasti

Suomessa, kun koronakriisi on ohi, joten tutkielman aihe on ajankohtainen myös tulevaisuuden kannalta.

Etätyöskentelyä on tutkittu aiemmin ja siitä löytyy vuosien varrelta lukuisia artikkeleita ja muuta kirjallisuutta. Myös etätyön johtamista on käsitelty kirjallisuudessa, ja aihe on nostanut suosiotaan viime vuosina, sillä poikkeusolot ovat tuoneet muutoksia työelämään.

## 1.2. Tutkimuskysymys

Tässä tutkielmassa tutkitaan miten ja millä tavoin siirtyminen etätöihin on vaikuttanut työntekijöihin sekä miten muutos on vaikuttanut johtamiseen. Tutkielma keskittyy tutkimaan ilmiötä kohdeorganisaation kautta tapauskohtaisesti.

Tutkielmassa tarkastellaan etätyön johtamista, sen muutosta ja mahdollisia haasteita. Kun työnteon tavat muuttuvat, tulee myös johtamisen mukautua mukana. Tutkielmassa pohditaan, miten siirtymä työpaikalta etätöihin on muuttanut johtamistapoja. Vaikka etätyöskentelyn lisääntyminen johtui aluksi koronaviruksesta, on muutos mahdollisesti myös pysyvä joillain aloilla ja työpaikoilla.

*Miten etätyötä johdetaan?*

Jotta tähän pääkysymykseen voidaan vastata, tulee vastata myös alakysymyksiin, jotka ovat seuraavat:

1. *Miten etätyö eroaa lähityöstä?*
2. *Miten etäjohtaminen eroaa lähijohtamisesta?*

## 1.3. Keskeiset käsitteet

Tutkielman keskeisiä käsitteitä ovat etätyöskentely, johtaja, virtuaalinen työympäristö, johtajuus sekä etäjohtaminen.

**Etätyöskentelyllä** (telework) tarkoitetaan työolojen järjestämistä joustavasti niin, että työntekijä työskentelee muualla kuin työpaikalla ilman kontaktia muihin työntekijöihin

samassa tilassa, mutta kuitenkin niin, että hänellä on mahdollisuus olla yhteydessä kollegoihinsa teknologian avulla. (Di Martino & Wirth, 1990) Robbins ja Judge A. (2017) määrittelevät etätyöskentelyn niin, että työntekijä työskentelee poissa työpaikalta vähintään kaksi kertaa viikossa niin, että on yhteydessä työkavereihinsa tietokoneen välityksellä.

**Johtajalla** viitataan henkilöön, joka on nimitetty johtajaksi tai jolla on johtajan valta (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1). Benzel (2021) määrittelee **johtajuuden** taiteeksi, jonka tarkoituksena on saada muut luomaan tulos, joka ei olisi ilman johtajuutta toteutunut. Montgomeryn, Wangin, Liun, Renaten ja Tanjan (2019) mukaan Avolio ja kollegat (2014, s. 107) määrittelevät **etäjohtamisen** sosiaaliseksi vaikuttamisprosessiksi, joka voi saada aikaan muutoksen asenteissa, tunteissa, ajattelussa, käyttäytymisessä sekä suorituskyvyssä.

Etätyöskentelyyn liittyy myös **virtuaalinen työympäristö**. Huang, Kahai ja Jestice (2010) määrittelevät virtuaalisen työympäristön sellaisiksi järjestelyiksi, joissa työntekijät on hajautettu useilla tavoilla sekä vuorovaikutuksessa niin keskenään kuin organisaation ulkopuolelle teknologian avulla.

## 1.4. Tutkielman eteneminen

Tutkielma keskittyy etätyöhön ja sen johtamiseen Suomen Palloliitossa. Tutkielman toinen luku on kirjallisuuskatsaus, jossa perehdytään aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Tutkielman teoriapohjana toimiva kirjallisuus käsittelee etätyöskentelyä, sen edellytyksiä sekä johtamista. Kolmas luku keskittyy tutkielman menetelmään, esitellään case-yritys sekä tarkennetaan aineiston keruuta ja tutkimuksen luotettavuutta. Neljännessä luvussa esitellään tutkielman empiirinen aineisto, joka on kerätty haastatteluiden avulla. Luvussa tarkastellaan haastattelujen tuloksia keskittymällä teoriaosuudessa esiin nousseisiin teemoihin. Luvussa viisi kuvataan tutkielman johtopäätökset. Tässä luvussa heijastetaan kirjallisuuskatsauksesta kerrytettyä teoriaa case-yrityksessä suoritettujen haastatteluiden tuloksiin. Tuloksia verrataan, jotta voidaan todeta vastaukset tutkimuskysymykseen ja alakysymyksiin.

# 2 KIRJALLISUUSKATSAUS

## 2.1 Etätyöskentely

Etätyöskentely on tullut useille tutuksi viimeistään kahden viimeisen vuoden aikana, kun koronavirus on pakottanut meidät välttelemään lähikontakteja. Joillain aloilla ja työpaikoilla etätyötä on tehty jo aiemmin, mutta monelle työskentely etänä on täysin uusi tilanne. Koronaviruspandemia on tuonut mukanaan niin terveyttä koskevia huolia kuin myös sosiaalisia ja taloudellisia haasteita (Bartsch, Weber, Büttgen & Huber, 2021). Kirjallisuus osoittaa, että etätyöskentely tarjoaa niin mahdollisuuksia kuin haasteita työntekijälle.

### 2.1.1. Etätyöskentelyn edut

Etätyöskentelyn etuja on tutkittu jo vuosia. Kirjallisuudessa etätyöskentelyä verrataan usein perinteiseen työpaikalla tapahtuvaan työskentelyyn ja pyritään etsimään molemmista niin etuja kuin haittoja. Tutkimustulokset viittaavat siihen, että etätyöskentelystä on hyötyä niin työntekijälle kuin organisaatiolle. Merkittävinä etuina kirjallisuudesta nousee esiin työntekijöiden tyytyväisyyden ja motivaation kasvu, joustavuus, ympäristöedut sekä vähentynyt stressi ja sairaspäivien käyttö (ks. esim. Green & Roberts, 2010; Igbaria & Guimares, 1999; Elyousfi, Anand & Dalmasso, 2021; Lupton & Haynes, 2000).

Etätyöskentely liitetään usein tyytyväisyyteen ja kirjallisuudessa onkin pohdittu, voiko työntekijä olla yhtä tyytyväinen työskennellessään kotoaan kuin työpaikalla. Igbaria ja Guimares (1999) huomasivat jo ennen vuosituhannen vaihdetta, että etätyöntekijöiden työtyytyväisyys oli korkeampi kuin niiden, jotka työskentelivät työpaikalta. Myös Green ja Roberts (2010) huomasivat etätyöskentelyn johtavan vähentyneeseen stressiin sekä vähentyneeseen sairaspäivien käyttämiseen, jonka he näkivät johtavan lisääntyneeseen työntekijöiden tyytyväisyyteen.

Vuonna 2021 Yle listasi etätyön eduiksi ajan säästön, työssä käynnin helppouden ja itsenäisyyden. Listassa esiintyivät myös vapaus järjestää työt ja omat menot sekä työnantajan näkökulmasta mahdollisuus säästää kustannuksissa ja sairauspoissaoloissa.

Listassa nousi esiin myös etätyöskentelyn tuomana etuna se, että työntekijän ei tarvitse vaihtaa paikkakuntaa työn takia eli työn perässä ei tarvitse muuttaa (Yle, 28.11.2021).

Etätyöskentelyn nähdään tarjoavan myös muita etuja työntekijälle. Se tarjoaa Offsteinin, Morwickin ja Koskisen (2010) mukaan myös joustavuutta työntekijälle. Ylen mukaan vuonna 2020 Taloustutkimuksen tutkimus- ja asiakkuusjohtaja Juho Rahkonen arveli etätyöskentelyn suosion johtuvat siitä, että työmatkoihin ei tarvitse käyttää aikaa, jolloin myös rahaa säästyy. Rahkonen myös kokee, että työn tuottavuus voi parantua etänä, sillä spontaani sosiaalinen kanssakäyminen, jota työpaikalla tehdään, jää pois (Yle, 5.4.2020).

Edellä mainitut etätyöskentelyn edut keskittyvät lähinnä työntekijän näkökulmaan. Ware ja Grantham (2010) korostavat kuitenkin etätyöskentelyn tarjoavan hyötyä myös organisaatiolle. He näkevät etätyöskentelyn toimivana tapana esimerkiksi uusien työntekijöiden houkutteluun sekä toimipaikan kulujen vähentämiseen ja siten ympäristöystävällisyyteen. Etenkin ympäristöasiat ja vastuullisuus ovat vahvasti esillä tänä päivänä ja Elyousfi ja kollegat (2021) näkevät hyvänä asiana etätyöskentelyn mahdollistaman työmatkustuksen vähenemisen ja sen johdosta etätyöskentely voidaan nähdä ympäristöystävällisempänä vaihtoehtona. Waren ja Granthamin (2010) mukaan etätyöskentely voi vähentää jopa 40–50 % yrityksen toimipisteen kuluista. Ylen artikkeli ehdottaa, että etätyöskentelyn yleistymisen johdosta myös toimistotilojen tarve vähenee olojen palauduttua normaaliksi, sillä moni on tyytyväinen nykyiseen tilanteeseen ja heillä on mahdollisuus työskennellä etänä (Yle, 26.4.2020). Offstein ja kollegat (2010) näkevät etätyöskentelyn myös kilpailukykynä yritykselle. Sekä työntekijää että organisaatiota ajatellen, Lupton ja Haynes (2000) löysivät yhteyden etätyöskentelyn ja parantuneen työntekijämoraalin sekä motivaation välillä.

### 2.1.2. Etätyöskentelyn haasteet

Etätyöskentely tuo mukanaan myös haasteita. Samankaltaisia haasteita esiintyy myös työpaikalla ollessa, mutta tietyt ongelmat korostuvat etänä (Kayworth & Leidner, 2001). Merkittäviksi haasteiksi kirjallisuudessa nimetään esimerkiksi kommunikaation puute ja sen haasteet, ongelmat teknologian kanssa, vapaa-ajan erottaminen työajasta sekä työtehon lasku (ks. esim. Kowalski & Swanson, 2005; Greer & Payne, 2014; Kayworth & Leidner, 2001).

Vaikka etätyöskentelyn hyödyt on tunnistettu, ei se ollut yhtä laajalti levinnyt työskentelytapa ennen koronavirusta. Kowalski ja Swanson (2005) ehdottavat, ettei etätyöskentely ole noussut aiemmin erityisen suosituksi esimerkiksi sen takia, että se luo haasteita tiimityöskentelyyn, tiimityöskentelyn tehokkuuteen ja aiheuttaa kommunikaation puutetta. Heidän mukaansa se, ettei etätyöskentelyä suosittu yhtä vahvasti ennen voi johtua myös yleisestä vallitsevasta talouden tilanteesta. Nilles (1998) uskoo esteenä olevan johtajuuden, joka ei mahdollista tai tue etänä työskentelyä. Etätyöskentelyä ei nähty ennen yhtä houkuttelevana ja sen etujen ei ajateltu kattavan sen haittoja.

Yksi usein esiin nousevista haasteista on kommunikaatio, sen haasteet tai puute. Greer ja Payne (2014) etsivät tutkimuksessaan ratkaisuja etätyön johtamiseen sekä etätyön aiheuttamien haasteiden vähentämiseen. Heidän tutkimuksessaan esimiehet tunnistivat erilaisia haasteita, joita etätyössä esiintyy. Esimiehet mainitsivat, että kommunikaation taso ja laatu ovat heikompia virtuaalisesti kuin kasvokkain tavattaessa. Greer ja Payne (2014) ehdottavat tämän muodostuvan ongelmaksi, sillä kommunikaation tarve kasvaa, kun työskennellään etänä. Elyousfi ja kollegat (2021) esittävät virtuaalitiimin heikkouksiksi visuaalisuuden ja ääniyhteyden puuttumisen, tunteiden puuttumisen sekä heikon palautteen, sillä virtuaalitiimin jäsenet eivät ole yhteydessä kasvokkain yhtä usein kuin perinteinen tiimi. Myös Kayworth ja Leidner (2001) näkevät etätyön haasteena sen kasvottomuuden, jolloin eleet ja ilmeet jäävät pois ja toisen ymmärtäminen saattaa vaikeutua. Virtuaalitiimin kommunikaatio saattaa olla rikkonaista, joka voi taas johtaa väärinymmärryksiin ja informaatiokatkoihin. Myös luottamuksen synty saattaa vaikeutua. Ratkaisuna toimii kuitenkin nykyaikainen teknologia, joka mahdollistaa niin videokuvan kuin äänen.

Ylen haastattelema organisaatiopsykologi Pekka Järvinen toteaa, että etätyöaikana ihmiset vieraantuvat sekä työstä että työyhteisöstä. (Yle, 28.11.2021). Järvisen mukaan, kun uusi työntekijä aloittaa työn yrityksessä, ei hän pääse samalla tavalla sisälle yritykseen eivätkä vanhat työntekijät välttämättä tunnista uusia työntekijöitä. Kun töitä tehdään vain kotona, voi se vaikuttaa Järvisen mukaan myös vapaa-aikaan niin, että henkilö passivoituu. Järvinen myös toteaa, että etätyöaika on vähentänyt liikuntaa ja lisännyt ylipainoa sekä vähentänyt työn mielekkyyttä, jos työpäivä koostuu vain Teams-

palavereista (Yle, 28.11.2021). Vaikka spontaanien tapaamisten väheneminen voi tarkoittaa työn tehokkuuden paranemista, aiheuttaa se Järvisen mukaan myös haasteita, kun ei voida vaihtaa kuulumisia, kokemuksia työstä tai purkaa paineita (Yle, 28.11.2021).

Greer ja Payne (2014) esittävät, että johtamiseen ja tulosten seuraamiseen muodostuu haasteita etätyöstä. Heidän tutkimukseensa osallistuneet esimiehet kokivat tulosten jatkuvan seurannan uhkana tehokkuudelle (Greer & Payne, 2014). Tämän lisäksi Perriginon ja Raveendhranin (2020) mukaan etätyö voi aiheuttaa esimerkiksi työtehon laskua, työhyvinvoinnin huonontumista sekä perheeseen liittyviä ongelmia, jos työntekijälle muodostuu haasteeksi erottaa työaika vapaa-ajasta. Kuten Järvinen totesi Ylen artikkelissa, myös Kayworth ja Leidner (2001) havaitsivat, että työntekijöiden välisten suhteiden synty ja ylläpito saattaa vaikeutua etätyöskentelyssä. He ehdottavat, että tästä saattaa aiheutua esimerkiksi haasteita päätöksentekoon.

Ylen tuoreempi artikkeli helmikuulta 2022 käsittelee myös etätyötä ja sen haasteita. Ylen artikkelin mukaan tutkijoita huolestuttaa etänä tehdyn tietotyön kuormittavuus etenkin aivoille. Etätyö on lisännyt tutkijoiden mukaan työn kuormittavuutta (Yle, 11.2.2022). Se on myös vähentänyt sosiaalisia kontakteja, mutta lisännyt viestejä ja videotapaamisia. Ylen artikkelissa pohditaan etätyön jatkumisesta seuraavaa kuormitusta ja stressin vaikutusta keholle. Pitkään kestäneen stressin tiedetään johtavan riskiin sairastua eteneviin muistisairauksiin (Yle, 11.2.2022).

## 2.2. Etätyön edellytykset

Etätyötä ja sen johtamista käsittelevä kirjallisuus käsittelee haasteiden ja hyötyjen lisäksi myös edellytyksiä etätyöskentelyn onnistumiselle. Ware ja Grantham (2010) korostavat, että siirtymisessä osittain tai kokonaan etätyöhön on tärkeää, että työntekijät ovat joustavia ja valmiita työskentelemään jatkossa eri tyylillä. Johdolla on merkittävä vastuu muutoksessa, sillä työntekijöiden kouluttaminen muutoksessa on tärkeää. Myös Offstein ja kollegat (2010) näkevät esimiehen tärkeänä menestyksekkäässä etätyöskentelyssä ja he ehdottavatkin, että johtaminen on ehtona onnistumiselle eikä niinkään teknologia, joka usein nostetaan esiin.

### 2.2.1. Luottamus

Kowalskin ja Swansonin (2005) mukaan luottamuksen tarve nousee esiin etätyöskentelyyn liittyvässä kirjallisuudessa. Esimiehen on kyettävä luottamaan työntekijöihinsä sekä siihen, että he suoriutuvat töistään hyvin myös etänä. Lisäksi työntekijöiden tulee luottaa siihen, että heidän työnantajansa kohtelee heitä tasa-arvoisesti (Kowalski & Swanson, 2005). Cascio (2000) huomauttaa, että ilman luottamusta, etätyöskentely ei voi tehokkaasti toteutua, vaikka muut tekijät olisivat kohdillaan.

Myös Haapakoski ja hänen kollegansa (2020, s. 50) puhuvat luottamuksen tärkeydestä ja heidän mukaansa sen rakentaminen on tärkeää etätyössä. Tiimin jäsenille luottamus näyttäytyy heidän mukaansa niin, että he voivat luottaa siihen, että jokainen tekee oman osuutensa kuten sovittu. Haapakoski ja kollegat (2020, s. 50) ehdottavat, että esimiehen tulisi rakentaa luottamusta esimerkiksi selkeillä ohjeilla ja yhteisillä tavoitteilla. Kun tiimin jäsenet näkevät, että kaikki työskentelevät saman tavoitteen suuntaisesti, luottamus paranee.

### 2.2.2. Emotionaalinen tuki

Haines, St. Onge ja Archambault (2002) esittävät, että esimieheltä saatu emotionaalinen tuki johtaa korkeampaan työn- ja elämänlaatuun, parempiin työsuorituksiin ja parempaan suhteeseen organisaatioon. Myös Hartmanin, Stonerin ja Aroran (1991) tutkimuksen tulokset osoittavat, että esimiehen emotionaalisen tuen ja etätyöntekijän tyytyväisyyden välillä on yhteys. Bentleyn, Teon, Mcleodin, Tanin, Bosuan ja Gloetin (2016) tutkimustuloksien perusteella voidaan todeta, että työntekijän tukeminen etätyön aikana on tärkeää ja sen tarve kasvaa aina mitä kauemmin etätyötä tehdään. Myös Kowalskin ja Swansonin (2005) mukaan esimiestason tuki on kriittinen tekijä etätyöskentelyn onnistumiselle. Bentley ja kollegat (2016) tutkivat etätyöntekijöiden hyvinvointia, organisaation heille antamaa tukea ja sen merkitystä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että sekä organisaation että esimiehen tuki on tärkeää työntekijän jaksamiselle. Tuen nähtiin vähentävän sosiaalista eristäytyneisyyttä, jota saattaa aiheutua, kun sekä työt että muu arki tapahtuvat kotona.

Lippert ja Dulewicz (2018) tarkastelivat virtuaalisen tiimin suorituskykyä ja etsivät ominaisia piirteitä hyvin suoriutuville, tehokkaille virtuaalisille tiimeille. Tutkimuksessa nousi esiin neljä teemaa, jotka ovat luotettavuus, sitoutuminen, ihmissuhteet ja viestintä.

Virtuaalinen tiimi on heidän mukaansa toimiva ja tehokas, jos sen jäsenet ovat hyväntahtoisia, sitoutuvat tavoitteisiin ja tukevat muita, ovat asiallisia sekä viestivät selvästi. Tulokset ovat samansuuntaisia Bentleyn ja kollegoiden (2016) tulosten kanssa, sillä myös Lippertin ja Dulewiczin (2018) tuloksista voidaan havaita, että toisten työntekijöiden tuki koetaan tärkeänä jaksamiselle. Työntekijän hyvinvointi heijastuu kaikkeen hänen toimintaansa. Maduka, Edwards, Greenword, Osborne ja Babatunde (2018) tutkivat myös virtuaalisen tiimin johtamista ja sen tehokkuuden ylläpitämistä. Tutkimuksessa tunnistettiin tärkeiksi tekijöiksi samansuuntaisesti aiempaan kirjallisuuteen esimerkiksi luottamus, tehtävien selkeys, jatkuva palautteen antaminen sekä selkeät ohjeistukset.

### 2.2.3. Kommunikaatio

Kowalski ja Swanson (2005) korostavat kommunikaation tärkeyttä. Kun työntekijät sekä esimies työskentelevät eri sijainneissa, tulee kommunikaatiosta rikkonaisempaa. Ruiller, Van Der Heijden, Chedotel ja Dumas (2019) käsittelevät yhteenkuuluvuuden ja läheisyyden tärkeyttä etätyössä. Työskennellessä etänä, yhteyden pitäminen toisiin voi olla harvempaa.

Etätyöntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunteen takia on tärkeää, että he tietävät mitä heiltä vaaditaan (Kowalski & Swanson, 2005). Potter (2003) ehdottaa aiempien tutkimusten perusteella, että esimiehelle yksi olennaisista taidoista on kyky pystyä luomaan suhde työntekijöihin, jotka eivät työskentele samassa sijainnissa. Kun esimiehen ja etätyöntekijän välille syntyy suhde, vähentää se esimerkiksi yksinäisyyden tunnetta ja sen myötä sosiaalista eristyneisyyttä. Säännölliset tapaamiset kaikkien työntekijöiden kesken, sähköpostiviestintä sekä sosiaaliset tilanteet ylläpitävät työntekijöiden yhteenkuuluvuutta organisaatioon (Mann, Varey & Button, 2000). Myös Potter (2003) korostaa esimiehen roolia yhteenkuuluvaisuuden luomisessa. Hänen mukaansa esimiehen tulee käyttää luovuuttaan viestinnässä ja tarjota useita vaihtoehtoja kasvokkain tapahtuvalle kommunikaatiolle.

Cascion (2000) mukaan etätöihin siirtyessä on tärkeää, että työntekijöillä on modernit ja riittävät kommunikaatiotaidot, jotta he eivät tunne itseään eristäytyneiksi. Haapakoski ja hänen kollegansa (2020, s. 49) korostavat, että esimiehen tulee rakentaa tiimille oma tapa

viestiä. Tällä he tarkoittavat sitä, että viestintätyyli, vastuu ja keinot tulisi määritellä tiimin kesken. Haapakoski ja hänen kollegansa (2020, s. 49) myös korostavat jokaisen huomioimisen tärkeyttä eli jokaisen tulisi pystyä kertomaan oma näkökulmansa asioihin.

Kuten yllä on mainittu, etätyön yhdeksi haasteeksi lukeutuu toisten ymmärtämisen heikentyminen. Yksi tärkeä osa kommunikaatiota on toisen kuunteleminen. Haapakoski ja kollegat (2020, s. 50) ehdottavat, että jokaisen työntekijän tulisi harjoitella tiimin jäsenten tunnelman tulkitsemista äänistä. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi puheen rytmin, puheenaiheen ja puheen määrän huomioimista. Muutokset näissä voivat kertoa siitä, ettei kaikki ole hyvin, tai siitä, että asiat sujuvat hyvin (Haapakoski ym., 2020, s. 50).

### 2.2.4. Koulutus

Kowalski ja Swanson (2005) nostavat esiin myös perehdytyksen ja koulutuksen tärkeyden. He ehdottavat, että koulutuksen tulee koskea niin työntekijöitä kuin heidän esimiehiään. Heidän mielestään on tärkeää, että myös esimiehiä koulutetaan, sillä usein etätyön vastustaminen tai kieltäminen saattaa tulla esimiestasolta. Kuten Holt (1994) toteaa, esimiehillä on positiivisempi asenne etätyöskentelyä kohtaan, jos he ovat tietoisia sen hyödyistä. Myös Igbaria ja Guimaraes (1999) huomauttavat, että kun esimiehiä valistetaan etätyöskentelyn hyödyistä, on sillä yhteys etätyöskentelyn omaksumiseen organisaatiossa.

Haines ja kollegat (2002) toteavat useiden asiantuntijoiden olevan samaa mieltä, että etätyöntekijöitä tulee kouluttaa laitteiden käytössä, ajanhallinnassa sekä rajojen asettamisessa työn ja arjen välille. Myös Hill, Miller, Weiner ja Colihan (1998) peräänkuuluttavat etätyöskentelyn henkistä puolta ja toteavatkin sen olevan tärkeää, että etätyöntekijöitä valmistellaan ja autetaan myös psykologisen muutoksen kynnyksellä, joka etätyöskentelystä seuraa. Wardin ja Shabhahin (2001) mukaan yrityksen tulee tarjota etätyöntekijöilleen asianmukaiset työkalut, kuten tehokkaat toimistovälineet sekä mahdollisuus työskennellä ympäristössä, joka vastaa toimiston olosuhteita. Toimistovälineillä tarkoitetaan esimerkiksi matkapuhelinta ja tietokonetta.

### 2.2.5. Tekninen tuki

Jotta etätyöskentely on sujuvaa, vaatii se tukea (Kowalski & Swanson, 2005). Kowalskin ja Swansonin (2005) mukaan tukea tulisi saada koko organisaatiolta, mutta erityisesti johtotasolta. He ehdottavat, että tukea tarvitaan esimerkiksi teknologian ja työvälineiden käytössä. Haines ja kollegat (2002) havaitsivat, että etätyöntekijät, jotka saivat teknologista tukea, olivat tyytyväisempiä etätyöskentelykokemukseensa kuin he, jotka eivät saaneet tukea.

Myös Bentley ja hänen kollegansa (2016) totesivat, että tekninen tuki on välttämätöntä. Heidän tutkimuksessaan teknisellä tuella nähtiin olevan merkittävä vaikutus työtyytyväisyyteen, eristäytyneisyyden vähentymiseen sekä etätyön tuloksiin (Bentley ym., 2016). Myös Greer ja Payne (2014) huomasivat, että resurssien puute, kuten teknologiaan liittyvät haasteet, korostuvat etätyöskentelyssä. Heidän tutkimuksessaan pohdittiin myös ratkaisuja näihin ongelmiin. He havaitsivat, että työntekijöiden toimivia ratkaisuja etätyöskentelyssä ovat esimerkiksi teknologian hyödyntäminen, riittävä kommunikaatio esimiehen ja muiden työntekijöiden kanssa, mieluisa työympäristö, töiden suunnittelu, saatavilla olo sekä aikataulutus.

### 2.2.6. Vapaa-aika

Greerin ja Paynen (2014) tutkimuksen tulokset osoittavat vahvasti, että töiden ja vapaa-ajan välille tulee vetää raja. Myös Basile ja Beauregard (2016) nostavat esiin tärkeyden työn ja kodin välisten rajojen luomisessa. Tutkimuksessaan he keskittyvät löytämään toimintatapoja rajojen luomiseen. He jakavat ehdotuksensa viiteen eri kategoriaan, jotka koskevat fyysisyyttä, ajanhallintaa, käyttäytymistä, viestintää sekä HR:n liittyviä toimia.

Fyysisillä tekijöillä tarkoitetaan esimerkiksi mieluisaa työskentely-ympäristöä sekä erillistä työskentelytilaa. Myös Greerin ja Paynen (2014) tutkimus osoittaa, että mieluisa työympäristö linkittyy etätyöskentelyn onnistumiseen. Ajanhallinnassa oleellista on Basilen ja Beauregardin (2016) mukaan työpäivän päättymisen määrittäminen, jotta työt eivät veny jatkuvasti iltaan. Basile ja Beauregard (2016) neuvovat lopettamaan työt, kun muut perheenjäsenet saapuvat kotiin. He antavat myös tärkeän neuvon käyttäytymiseen liittyen. He ehdottavat, että työskentelyvälineet, kuten tietokone ja puhelin tulee sammuttaa työpäivän päättyessä, jolloin vapaa-ajan aloittaminen on helpompaa. He ehdottavat toimivaksi viestintästrategiaksi rajojen asettamista, jolla tarkoitetaan

esimerkiksi sitä, että tavoitettavuus asetetaan niin, että etätyöntekijä ei ole tavoitettavissa työpäivän jälkeen tai ettei keskeytyksiä tule jatkuvasti kesken työajan. Myös Kowalski ja Swanson (2005) ehdottavat erilaisia tapoja rajata työ vapaa-ajasta. He ehdottavat esimerkiksi työtilan rajaamista muusta asuintilasta, arkivaatteiden pitämistä myös kotona sekä lasten hoitojärjestelyjä.

Basile ja Beauregard (2016) näkevät henkilöstöjohtamisen tärkeänä osana etätyöskentelyä. Henkilöstöjohtaminen (Human Resource Management) on organisaation toiminto, jonka tehtävänä on houkutella uusia työntekijöitä, ylläpitää nykyisiä työsuhteita sekä hallita organisaation työntekijöitä (Bogardus, 2004). Basilen ja Beauregardin (2016) mukaan henkilöstöjohdon tärkeänä roolina on olla joustava, etenkin etätyöaikana. Kuten Ruiller ja hänen kollegansa (2019) huomasivat, joustavampi johtamistyyli johtaa hyvinvoiviin työntekijöihin. Myös Basile ja Beauregard (2016) ehdottavat, että henkilöstöjohdon tulisi joustaa ja antaa työntekijälle mahdollisuus tehdä työt hänelle sopivalla aikataululla.

Kowalski ja Swanson (2005) lisäävät tärkeäksi tekijäksi etätyön onnistumiselle myös perheen tuen. Tällä tarkoitetaan sitä, että perhe pystyy kunnioittamaan työaikaa sekä ymmärtämään mahdollisia haasteita, joita etätyöskentelyssä ilmenee. Haines ja hänen kollegansa (2002) toteavat, että perheen tuella on löydetty olevan positiivien yhteys niin työn kuin arjen laatuun, etätyöskentelyn tyytyväisyyteen sekä suhtautumiseen organisaatiota kohtaan.

### 2.2.7. Johtaminen

Johtajuuden periaatteet pysyvät samanlaisina etätöihin siirtyessä, mutta joidenkin asioiden tärkeyden painotus muuttuu. Etätyöskentelyn aikana johtajien tulee kiinnittää erityistä huomioita suhteisiin työntekijöihin sekä viestintään (Gerke, 2006). Kirjallisuudesta nousee esiin toistuvat teemat, jotka ovat joustavuus, luottamus, kommunikaatio ja huolellisesti suunniteltu viestintä. Kun työtä tehdään pääsääntöisesti kotona, on tärkeää, että työntekijällä on olo, ettei hän ole yksin. Myös esimiesten tulee pystyä luottamaan työntekijöihinsä, sillä Ruillerin ja hänen kollegoidensa (2019) tutkimuksessa huomattiin, ettei kontrolliin perustuva johtaminen vastaa työntekijöiden tarpeisiin.

## 2.3. Etätyöskentelyn johtaminen

Cascio (2000) mukaan johtajilla on merkittävä rooli etätyöntekijöiden työolosuhteisiin. Elyousfi ja hänen kollegansa (2021) toteavat, että virtuaalitiimin johtaminen saattaa olla hankalaa ja se vaatii enemmän koordinointia kuin perinteisen tiimin johtaminen. Myös Haapakoski ja hänen kollegansa (2020, s. 112) näkevät, että johtajuus saattaa hankaloitua etäaikana, jos on totuttu siihen, että kaikki ovat fyysisesti samassa paikassa.

Elyousfi ja hänen kollegansa (2021) tutkivat tuoreessa tutkimuksessaan johtajuutta ja tiimejä etätyöaikana julkisella sektorilla. Tutkimuksessa huomattiin, että etäjohtamisella on pieni, mutta merkittävä vaikutus virtuaalitiimin suoriutumiseen. Tutkimuksessa virtuaalitiimin toimintaan nähtiin vaikuttavan positiivisesti myös tiimin jäsenten välinen käyttäytyminen, yhteistyö ja tuki.

Koronavirus muutti organisaatioiden toimintaa ja siirtyminen etätöihin tapahtui nopeasti. Tätä voidaan ajatella eräänlaisena kriisinä organisaatiolle, jos etätyöhön ei ollut aiemmin totuttu, saati varauduttu. Vaikka organisaatio kohtaa haasteita ja jopa kriisin, asiaankuuluvan johtamisen avulla voidaan vaikuttaa työntekijöiden suoritustehoon ja ylläpitää sitä, sekä auttaa heitä (Bartsch ym., 2021). Bartschin ja hänen kollegoidensa (2021) mukaan kriiseissä esimiehen tulee kiinnittää erityistä huomioita siihen, että työntekijälle tarjotaan neuvontaa ja selkeät linjaukset, jotka auttavat parantamaan tiimityötä. Esimiehen tulee myös sallia työntekijöilleen itsenäisyys ja antaa heille tukea. Esimiehen tulisi huomioida jokaisen työntekijän kohdalla juuri yksilölle sopiva tapa kohdata kriisi (Bartsch ym., 2021). Myös Haapakoski ja hänen kollegansa (2020, s. 112) puhuvat johtajuuden selkeyden puolesta. Selkeydellä Haapakoski ym. (2020, s. 113) tarkoittavat myös sitä, että tavoitteiden ja vastuiden on oltava selvillä ja kaikkien tiedossa.

Elyousfi ja kollegat (2021) näkevät virtuaalitiimin menestyksentekijöinä julkisessa sektorissa tiimin yhteistyön ja käyttäytymisen sekä luottamuksen. Elyousfi ja hänen kollegansa (2021) tiedostavat etäjohtamisen haasteet, mutta heidän mukaansa luottamuksen ollessa läsnä, ei haasteita esiinny yhtä paljon. Heidän mukaansa myös esimiehen käytös ja kommunikaatio voi olla ratkaiseva tekijä virtuaalitiimin syntymiseen tai rikkoutumiseen.

### 2.3.1. Vuorovaikutus ja viestintä

Isotalus ja Rajalahti (2017, luku 1) huomauttavat, että on yleisesti ymmärretty johtajan tarvitsevan vuorovaikutustaitoja. Heidän mukaansa johtajan vuorovaikutustaidot merkittävässä roolissa koko organisaation toiminnassa. ”Johtamista ei ole ilman vuorovaikutusta, sillä johtajan ja alaisen välinen suhde perustuu aina jonkinlaiseen vuorovaikutukseen.” (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1). He kuitenkin huomauttavat, että johtajuus on myös muuta sekä johtaja tarvitsee myös monia muita taitoja. Isotalus ja Rajalahti (2017, luku 1) ehdottavat, että johtajan huonot vuorovaikutustaidot voivat näkyä esimerkiksi organisaation ilmapiirissä ja ihmissuhteissa. Heidän mukaansa se myös heijastuu työntekijöiden työsuorituksiin, tyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen sekä työhyvinvointiin.

Haapakoski ja hänen kollegansa (2020, s. 112) ehdottavat, että jos esimiehen digitaidot ovat heikot, hän saattaa vältellä virtuaalista vuorovaikutusta. Tähän ratkaisuksi he ehdottavat avun pyytämistä tai jonkun taitavamman tahon hyödyntämistä virtuaalikokouksien järjestämisessä.

Ruiller ja hänen kollegansa (2019) korostavat johtamisen tärkeyttä yhteenkuuluvuuden ylläpitämisessä. Heidän tutkimuksensa tuloksista voidaan hahmottaa kaksi erilaista johtamistyyliä, jotka ovat viestinnällinen sekä kontrolliin perustuva etätyön johtaminen. Viestinnällisellä johtamisella viitataan työntekijän ja esimiehen yhteiseen ymmärrykseen etätyöstä. Johtamistyylissä hyödynnetään sähköisiä välineitä yhteydenpidossa sekä siinä korostuu esimiehen luotto siihen, että työntekijä hoitaa tehtävänsä hänelle sopivalla aikataululla. Kontrolliin perustuva johtaminen ei ole yhtä joustavaa vaan siinä keskitytään esimerkiksi työajan valvontaan, jolloin työntekijälle itselleen ei jää yhtä paljon vapautta vaikuttaa. Sähköisiä välineitä käytetään myös yhteydenpidossa, mutta lähinnä tulosten raportointia varten. (Ruiller ym., 2019). Ruiller ja hänen kollegansa (2019) toteavat tulosten perusteella, että viestinnällinen johtamistyyli ylläpitää paremmin yhtenäisyyden tunnetta etätyön aikana. Sen ylläpitämisessä tärkeitä asioita ovat myös sähköisten välineiden joustava ja monipuolinen käyttö.

Kun yhteydenpito tapahtuu virtuaalisesti, tulee sen laatuun ja määrään kiinnittää erityistä huomiota. Cascion (2000) mukaan esimiehellä on tärkeää olla kyky kommunikoida virallisista ja epävirallisista asioista. Epävirallinen kommunikaatio on tärkeää työntekijöille, sillä se auttaa suhteen rakentamisessa sekä yhteenkuuluvuuden tunteessa. Virallinen kommunikaatio on myös tärkeää, etenkin liittyen etätyöntekijöille kohdistuvaan tiedottamiseen (Kowalski & Swanson, 2005). Yhtenä avaintekijänä onnistuneelle etätyön johtamiselle Gerke (2006) esittelee asianmukaisen viestinnän, jolla hän tarkoittaa sitä, että johtajan tulisi ottaa selvää jokaiselle työntekijälle mieluinen tapa viestiä ja pyrkiä tavoittelemaan sitä. Toisena, johtajan tulee keskittyä tiimin suoriutumiseen.

Gerke (2006) määrittelee yhdeksi etäjohtamisen avaintekijäksi suhteiden luomisen ja ylläpitämisen. Johtajan tehtävänä on huolehtia siitä, että johtajan ja työntekijän välinen suhde on huomioitu ja myös tiimin jäsenten väliset suhteet huomioidaan. Gerke (2006) toteaa suhteiden rakentamisen ja ylläpitämisen olevan tärkeää ja se tulisi ottaa päivittäisessä toiminnassa huomioon. Hän ehdottaakin erilaisia tapoja suhteiden luomiseksi etätyöaikana. Gerke (2006) ehdottaa, että johtajan tulisi olla säännöllisesti yhteydessä jokaiseen työntekijään ja keskustella silloin myös muista kuin työasioista. Hän ehdottaa myös henkilökohtaisten asioiden, kuten kuulumisten, tuomista palavereihin. Esimerkiksi ensimmäiset 10 minuuttia palaverista voisi käyttää kuulumisten vaihtoon (Gerke, 2006). Myös Haapakosken ja kollegoiden (2020, s. 112) mukaan esimiehen tulisi järjestää viikoittain kahdenkeskeinen palaveri jokaisen alaisen kanssa. He kokevat nämä palaverit tärkeiksi, sillä yhteistyö onnistuu vain vuorovaikutuksen kautta ja säännöllistä vuorovaikutusta tarvitaan myös luottamuksen rakentamiseen.

Kuten edellä mainittu, etätyö tuo omat haasteensa yhteydenpitoon, sillä päivittäisiä keskusteluhetkiä ei tapahdu yhtä spontaanisti kuin työpaikalla. Haapakoski ja kollegat (2020, s. 78) ehdottavat, että esimiehen tulisi pitää yllä hyvää mieltä tiimissä. Tähän he ehdottavat yhdeksi keinoksi esimerkiksi lisätä ilonaiheita virtuaalikeskusteluihin. Haasteeksi voi muodostua myös Gerken (2006) mukaan kehonkielen ja ilmeiden puuttuminen, joka voi voi hankaloittaa vuorovaikutusta.

Isotalus ja Rajalahti (2017, luku 2) puhuvat professionaalisesta viestintäsuhteesta, kun käsittelevät johtajan ja alaisen välistä suhdetta. Professionaalisen viestintäsuhde

tarkoittaa suhdetta, jonka toinen osapuoli on ammatillisessa suhteessa toiseen (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 2). Näille suhteille on myös ominaista niiden tavoitteellisuus ja epäsymmetrisyys. Epäsymmetrisyydellä tarkoitetaan sitä, että kyseessä ei ole vertaissuhde vaan johtajalla on erityisasema sekä erilaiset tiedot ja näkökulmat asioihin kuin työntekijällä ja tämä vaikuttaa vuorovaikutukseen (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 2). Neutraaliuden säilyttäminen on osa professionaalista suhdetta. Tästä saattaa aiheutua haasteita, sillä johtajalta odotetaan, että hän pysyy ammatillisessa roolissaan, mutta samalla ilmentää aitoa välittämistä ja kuuntelemista sekä ilmaisee empatiaa (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 2).

### 2.3.3. Esimies työntekijöiden tukena

Esimiehellä on tärkeä rooli työntekijöiden tukemisessa etenkin etätyön aikaan. Monet tutkimukset korostavat johtajuuden tärkeyttä työntekijöiden tukena (Daraba, Wirawan, Salam & Faisal, 2021). Haapakosken ja kollegoiden (2020, s. 112) mukaan tiimi tarvitsee todennäköisesti tavallista enemmän yhteenkuuluvuuden vahvistamista, ja yksilöiden tarpeet sekä toiveet saattavat muuttua etätyön aikana. Myös Bentley ja hänen kollegansa (2016) havaitsivat, että esimiehen tuella on merkittävä rooli työntekijän jaksamisessa. Roolit saattavat muuttua ja aiemmin itsenäinen työntekijä saattaakin tarvita etätyöaikana enemmän tukea (Haapakoski ym., 2020, s. 112).

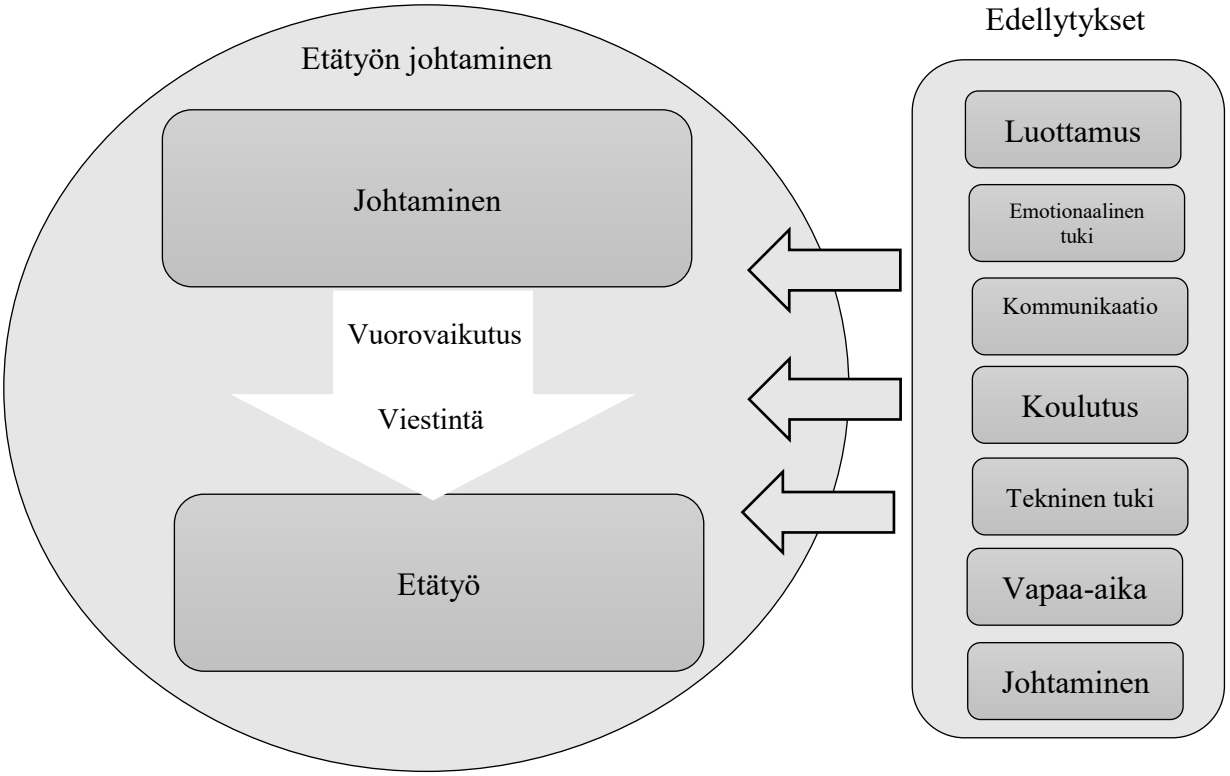
Haapakoski ja hänen kollegansa (2020, s. 111) listaavat erilaisia tapoja, joilla esimies voi tukea tiimiään. Yhtenä tärkeänä asiana on luottamuksen ja avoimuuden ylläpito, joiden tarve korostuu etätöissä. Toisena on yhteenkuuluvuus, sillä etätyössä ulkopuolisuuden ja yksinäisyyden tunteet saattavat lisääntyä. Jos tiimi ei ole yhtenäinen, vaikuttaa se esimerkiksi sen tehokkuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Tähän Haapakoski ja hänen kollegansa (2020, s. 112) ehdottavat tiimin jäsenten kannustamista ja kutsumista yhteen pohtimaan työn sujumista, omaa tilaa, haasteita ja jakamaan ylipäänsä havaintoja muiden kanssa. Tässä ohessa Haapakoski ja kollegat (2020) suosittelevat myös kysymään kaikkien kuulumisia. Menestyksekäs etäjohtaja kykenee luomaan yhteyksiä niin itsensä ja tiimin välille kuin tiimiläisten kesken (Haapakoski ym., 2020, s. 112).

Haapakoski ja kollegat (2020, s. 74) pitävät tärkeänä, että johtaja oppii tuntemaan alaisensa ja aistii tilanteet herkästi. Johtajalta vaaditaan siis erinomaisia sosiaalisia taitoja

ja etenkin tunneälyä. Johtajalta vaaditaan myös analyyttisuutta, sillä hänen tulee ymmärtää virtuaalisen yhteistyön mahdolliset haasteet, myös silloin kun ne ovat vaikeasti hahmotettavissa. Esimerkkinä tällaisesta tilanteesta on tiimin jäsenen tyytymättömyys tehtyyn päätökseen (Haapakoski ym., 2020, s. 74).

Myös etänä toimiessa johtajan tulee pystyä olemaan läsnä (Haapakoski ym., 2020, s. 75). Johtajalla tulee siis olla ymmärrys siitä, millaisessa tilanteessa ja olosuhteissa työntekijät työskentelevät sekä olla tietoinen mahdollisista haasteista. Tähän Haapakoski ja kollegat (2020, s. 75) ehdottavat, että johtajan tulisi säännöllisesti katsoa virtuaalikeskustelun kulkua ja tulkita sen sävyä. Kollegoiden tunteiden havaitseminen saattaa hankaloitua, kun toimitaan virtuaalisessa ympäristössä. Tästä voi seurata väärinymmärryksiä ja jopa konflikteja työyhteisössä. Niin muiden viestien tulkitseminen kuin oman asian esiin tuominen saattaa aiheuttaa haasteita virtuaaliympäristössä.

## 2.4. Teoreettinen viitekehys




Kuvio 1. Etätyö ja sen johtaminen

Etätyötä johdetaan vuorovaikutuksen ja viestinnän keinoin. Jotta etätyön johtaminen tehokkaasti on mahdollista, tulee etätyön edellytysten toteutua. Etätyöskentelyn edellytyksiin lukeutuvat kirjallisuudessa esiin nousseet luottamus, emotionaalinen tuki, kommunikaatio, koulutus, tekninen tuki, vapaa-aika sekä johtaminen. Nämä edellytykset toimivat etätyön johtamisen ja etätyön perustana.

# 3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

## 3.1. Tutkimusmenetelmä

Tutkielma on suoritettu laadullisella menetelmällä. Metsämuuronen (2003, s. 162) kuvaa, että laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen kuuluu useita eri tutkimuskäytäntöjä. Hänen mukaansa laadullisen tutkimuksen tarkka määrittely on haasteellista, sillä laadullisella tutkimuksella ei ole täysin omaa teoriaa eikä myöskään täysin omia metodeja. Puusa ja Juuti (2020, s. 73) toteavat, etteivät laadullinen ja määrällinen tutkimus ole toistensa vastakohtia tai toisiaan poissulkevia.

Laadullinen menetelmä sopii tutkielmaan hyvin, sillä tutkielmassa haluttiin syventyä tutkittavaan ilmiöön. Metsämuurosen (2003, s. 167) mukaan laadullinen tutkimusote soveltuu erityisen hyvin käytettäväksi, kun halutaan tarkastella tapahtumien yksityiskohtaisia rakenteita eikä niinkään yleisluontoista jakaantumista. Myös Puusan ja Aaltion (2020) mukaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan valittua ilmiötä tutkimuksen kohteen asemasta.

Ilmiötä tutkittiin hyödyntämällä vuorovaikutusta eli haastatteluja ja vuorovaikutteisuus onkin laadulliselle tutkielmalle ominaista. Laadullisen strategian mukaan kohde ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 23). Tämän takia Hirsjärven ja Hurmeen (2015, s. 23) mukaan kaikki haastattelut ovat yhteistyön tulosta, sillä haastattelija saattaa esimerkiksi johdatella haastateltavaa. Myös Puusan ja Juutin (2020, s. 74) mukaan laadullinen lähestymistapa perustuu tutkijan vuorovaikutukseen tutkittavan asian kanssa. Laadullisen tutkielman keskiössä on tutkittavien kokemukset (Puusa & Juuti, 2020, s. 74). Tutkittavien kokemuksiin tutkielman aiheesta syvennyttiin haastatteluiden avulla.

Tutkielmassa hyödynnetään tapaustutkimusta eli case-studya, jonka luonteeseen Metsämuurosen (2003, s. 170) mukaan kuuluu se, että tutkittavasta tapauksesta pyritään kokoamaan monipuolisesti ja monin tavoin tietoa. Hänen mukaansa tavoitteena on ymmärtää ilmiötä entistä syvemmin. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, s. 46) ehdottavat, että tapaustutkimuksessa yksittäiseen tapaukseen syventymällä voidaan tarkastella tapausta kokonaisvaltaisesti.

## 3.2. Aineiston keruu

Haastattelu on yksi käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 34). Metsämuurosen (2003, s. 176) mukaan laadulliselle tutkimusotteelle tyypillisissä haastatteluissa esitetään yleensä lähinnä avoimia kysymyksiä valituille yksilöille tai ryhmille. Tutkielmassa haastateltiin kolmea henkilöä samasta organisaatiosta, Suomen Palloliitosta. Haasteltavista kaksi olivat esimiehiä ja yksi toimihenkilö. Esimiesten ja työntekijöiden kysymysrungot erosivat toisistaan siten, että esimiesten haastattelu keskittyi enemmän johtamiseen. Haastattelut toteutettiin Teams-palvelun välityksellä yksilöhaastatteluina. Alla on eriteltynä tarkemmat tiedot toteutuneista haastatteluista.

| Haastateltava | Rooli | Päivämäärä | Kesto |
|---|---|---|---|
| Haastateltava 1. | Toimihenkilö | 11.3.2022 | 17 min |
| Haastateltava 2. | Esimies | 15.3.2022 | 21 min |
| Haastateltava 3. | Esimies | 14.3.2022 | 19 min |

Taulukko 1. Haastatteluiden kuvaus

Haastattelut olivat keskustelunomaisia. Haastatteluiden nauhoittaminen sujuvoitti keskustelua, sillä muistiinpanoja ei tarvinnut tehdä kesken keskustelun. Haastattelut kestivät noin 20 minuuttia. Valitsin haastattelutavaksi yksilöhaastattelun, sillä aiheen takia ryhmähaastattelun toteuttaminen olisi voinut muokata tai mahdollisesti vääristää tuloksia. Haastattelun tavoitteena oli kartoittaa etätyön johtamista ja sen onnistumista. Jos työntekijöitä ja esimiehiä olisi haastateltu yhdessä, olisivat vastaukset voineet olla erilaisia. Hirsjärvi ja Hurme (2015, s. 63) ehdottavatkin, että ryhmähaastattelun haasteena voi olla ryhmädynamiikka ja erityisesti valtahierarkia, sillä ne vaikuttavat siihen, kuka puhuu ja mitä sanotaan.

Vaikka kysymysrunko oli määritelty ennakkoon, oli haastattelu puolistrukturoitu. Hirsjärven ja Hurmeen (2015, s. 47) mukaan Robson (1995) määrittelee puolistrukturoidun haastattelun niin, että sen kysymykset on ennalta määrätty, mutta haastattelija voi vaihdella niiden sanamuotoa. Hirsjärven ja Hurmeen (2015, s. 47) mukaan Eskola ja Suoranta (1998) taas kuvaavat, että puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille osallistujille samat, mutta haasteltavat voivat vastata omin

sanoin. Hirsjärvi ja Hurme (2015, s. 47) kutsuvat puolistrukturoitua haastattelua teemahaastatteluksi. Teemahaastattelun idea on, että haastattelun teema ja aihepiiri ovat kaikille osallistujille samat. Kaikissa toteuttamissani haastatteluissa oli sama aihepiiri tai teema. Tutkielman haastattelut muistuttivat keskustelua. Kysymykset olivat haastattelun taustalla ja esitin ennalta määritellyt kysymykset kaikille. Osallistujat saivat vastata omin sanoin, ilman vastausvaihtoehtoja.

## 3.3. Case-organisaatio

Suomen Palloliitto ry on perustettu vuonna 1907. Suomen Palloliittoon kuuluu lähes 1000 jäsenseuraa, joissa on yhteensä yli 130 000 rekisteröityä pelaajaa. Suomen Palloliitto onkin harrastajamäärältään Suomen suurin urheilun lajiliitto (Suomen Palloliitto, 2021). Palloliitto vastaa Suomen jalkapallo- ja futsaltoiminnasta sekä niiden kehittämisestä. Palloliiton mukaan heidän toiminta-ajatuksensa kiteytyy lauseeseen ”Jalkapalloa jokaiselle” (Suomen Palloliitto, 2021). Toiminta on ihmis- ja asiakaslähtöistä ja kattaa niin kasvatus- ja harrastustoiminnan kuin kilpa- ja huippu-urheilun. Palloliitto on määritellyt arvoikseen iloisuus, luotettavuus, menestys ja yhteisöllisyys (Suomen Palloliitto, 2021).

Palloliiton strategia keskittyy neljään asiaan, jotka ovat urheilijana kasvaminen toiminnan lähtökohtana, tavoitteellisesti johdetut verkottuneet seurat, suurin laji kentällä ja sen ulkopuolella sekä Kehittyvä Seurojen Palloliitto. Strategiaan sisältyvä visio 2030 on: menestyvä jalkapallomaa - hyvinvoinnin kasvattaja (Suomen Palloliitto, 2021). Palloliiton ylin päättävä elin on kerran kahdessa vuodessa kokoontuva seurojen kokous, jossa on mukana kaikki Palloliiton jäsenseurat. Seurojen kokousten välissä toimii seuraparlamentti, joka kokoontuu kahdesta vuodessa (Suomen Palloliitto, 2021).

## 3.4. Aineiston analysointi

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan sisällönanalyysia voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Tutkimuksen tarkoitus ja asetettu tutkimusongelma ohjaavat analyysia (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkielmassa keskitytään etätyöhön ja sen johtamiseen case-organisaatiossa, Suomen Palloliitossa. Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuvaavat, että tutkielman laadullisen aineiston tehtävänä on kuvata ilmiötä. Analyysin tarkoituksena on taas rakentaa kuvaus tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä.

Haastattelujen jälkeen haastattelut litteroitiin. Sisällönanalyysissä ollaan kiinnostuneita toistuvista teemoista ja yhteneväisistä sisällöistä. Litteroinnin jälkeen haastattelun vastauksista pyrittiin löytämään tutkimusongelman ja -kysymysten kannalta merkittäviä asioita. Litteroidun aineiston tarkastelussa kiinnitettiin huomiota vastausten samankaltaisuuteen.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan Eskola (2001; 2007) jaottelee laadullisen aineiston analyysin aineistolähteiseen, teoriasidonnaiseen sekä teorialähteiseen analyysiin. Teorialähteinen analyysi perustuu johonkin tiettyyn teoriaan, joka kuvaillaan tutkimuksessa ja sen mukaan määritellään muun muassa tutkimuksen kohteena olevat käsitteet (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tutkielman aineistonkeruuta ohjasi aiemmin kerätty teoreettinen pohja ja siitä kerätyn tiedon perusteella muodostettiin myös haastattelurungot. Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuvaavat, tutkimuksen teoreettisessa osassa on määritellyt kategoriat, joihin aineisto suhteutetaan. Teoreettisen pohjan tietojen avulla voitiin havaita ilmiöön liittyviä ja ilmiössä korostuvia piirteitä, joista haluttiin tietää lisää haastatteluiden avulla.

Tietolähteisessä analyysissa tutkimuskysymykset asetellaan teorian perusteella muodostetun käsityksen mukaisesti ja aineisto myös analysoidaan suhteessa tähän. Tutkimustulos voi uudistaa tai vahvistaa jo tiedettyä käsitystä ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

## 3.5. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkielman luotettavuuden arviointi on merkittävä osa prosessia. Jotta tutkielman tuloksia voidaan yleistää, tulee tutkielman olla luotettavasti toteutettu. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei voida kuitenkaan arvioida yksiselitteisesti (Sarajärvi & Tuomi, 2018).

Reliaabelius voidaan määritellä esimerkiksi niin, että tutkittaessa tiettyä henkilöä saadaan kahdella eri tutkimuskerralla samat tulokset (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 186). Luotettavuutta voidaan parantaa useilla keinolla. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi parantaa sillä, että tutkija raportoi tekemäänsä yksityiskohtaisesti (Sarajärvi & Tuomi,

2018). Sarajärven ja Tuomen (2018) mukaan myös vertaisarviointi parantaa tutkimuksen luotettavuutta, koska tutkimuksen ulkopuolinen henkilö arvioi prosessia.

Erityisesti luotettavuus korostuu aineiston keruussa. Tutkielmassa suoritettiin kolme haastattelua, joiden avulla kartoitettiin haastateltavien kokemuksia ilmiöstä. Haastatteluissa tulee huomioida luotettavuus ja siihen voidaan vaikuttaa eri tavoin. Haastateltavat henkilöt valittiin kontaktoimalla case-organisaatiota sähköpostitse. Case-organisaatiosta pyydettiin vapaaehtoisia osallistumaan haastatteluun. Haastateltavat eivät olleet ennalta tuttuja haastattelijalle eikä haastattelija tiennyt tarkemmin haastateltavien taustoista.

Haastatteluissa nousee esiin haastattelijan puolueettomuus. Tuomi ja Sarajärvi (2018) tarkentavat puolueettomuuden tarkoittavan sitä, että pyrkiikö tutkija ymmärtämään ja kuulemaan tiedonantajia eli haastateltavia itsenään vai suodattuvatko vastaukset tutkijan oman kehyksen läpi. Tuomi ja Sarajärvi (2018) ehdottavat, että tutkijan suhtautumiseen vastauksiin ja havainnointiin voi vaikuttaa esimerkiksi tutkijan sukupuoli, ikä, uskonto, poliittinen asenne, kansalaisuus, virka-asema tai muu vastaava seikka.

Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää se, että osallistujat saivat kysymykset etukäteen. Kysymysten etukäteen saaminen mahdollisesti nopeuttaa ja helpottaa haastattelua, sillä osallistujan ei tarvitse haastatteluhetkellä miettiä alusta vastauksiaan. Kuitenkin riskinä piilee se, että osallistujat ovat miettinyt etukäteen vastaukset, jotka eivät ole välttämättä todenmukaisia.

Haastattelut suoritettiin Teams-palvelun välityksellä. Kameroita pidettiin päällä, joten haastattelija pystyi myös seuraamaan haastateltavan ilmeitä ja eleitä. Haastattelun tallentaminen muodossa tai toisessa on välttämätöntä (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 75), joten kaikki haastattelut nauhoitettiin älypuhelimen nauhoitussovelluksella.

Nauhoitukset litteroitiin, joka vahvistaa tutkielman luotettavuutta. Metsämuurosen (2003, s. 167) mukaan laadullisessa tutkimuksessa litterointi on olennainen osa, sillä sen avulla tutkija hahmottaa, miten tutkimukseen osallistujat jäsentävät puheensa. Litterointi vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta, sillä vastaukset eivät ole haastattelijan muistin varassa. Vaikka haastattelija litteroisi haastattelun sanatarkasti, menetetään silti useita

haastattelussa olleita vivahteita, kuten äänenkäyttöä, taukoja ja johdatteluita (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 92). Haastattelussa pyritään minimoimaan tutkijan vaikutus, mutta kysymykset saattavat silti heijastaa tutkijan omia oletuksia.

# 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Suomen Palloliitossa on työskennelty etänä jo ennen korona-aikaa, mutta koronan myötä siitä tuli uusi normaali. Aiemmin etänä työskenneltiin lähinnä tapauskohtaisesti. Suurin osa etätyöskentelijöistä asui kaukana pääkonttorista Helsingistä ja työskenteli kotoa etäisyyksien takia.

## 4.1. Etätyöskentely Palloliitossa

Kaikki kolme haastateltavaa olivat tyytyväisiä etätyöskentelyyn eikä kellään ollut esiintynyt merkittäviä ongelmia. Sekä kaksi esimiestä että työntekijä pitivät etätyöskentelyä suurilta osin onnistuneena Palloliitossa. Esimiehet siirtyivät etätyöskentelyyn korona-ajan alkaessa. Työntekijä oli siirtynyt muutamaa kuukautta aiemmin jo täysipäiväiseen etätyöskentelyyn. Kaikkien haastateltavien työtehtävät olivat sellaisia, että ne onnistuivat joko kokonaan tai lähes kokonaan kotoa käsin. Haastateltava esimies kuitenkin toteaa, että varusteisiin liittyvät työtehtävät vaativat läsnäoloa Helsingissä.

Kaikki haastateltavat tekivät töitä kotoa. Tämän lisäksi, yksi haastateltavista teki töitä myös omalta vapaa-ajan asunnoltaan. Haastateltavat suhtautuivat positiivisesti etätyöskentelyyn. Haastatteluissa keskusteltiin siitä, haluavatko haastateltavat jatkaa etätyöskentelyä rajoitusten päätyttyä. Toimihenkilö vastasi jatkavansa mielellään etätyöskentelyä koronarajoitusten loputtua. Toimihenkilölle etätyöskentely oli ollut kaikin puolin toimiva ratkaisu hänen työtehtäviensä johdosta. Hänen työhönsä kuuluu omien sanojensa mukaisesti paljon ajatustyötä, ihmisten kontaktointia ja puhumista puhelimessa. Toimistolla haasteeksi nousi se, että tila oli pieni ja siellä oli useita ihmisiä.

Etätyöskentely mahdollistaa työrauhan, mitä avokonttorissa ei välttämättä ole mahdollista saavuttaa. Työrauhan lisäksi, kuten toimihenkilö mainitsi, kaikista asioista ei voi puhua muiden ihmisten kuullen. Jos työpaikalla ei ole riittävästi sellaisia tiloja, joihin pääsee rauhassa puhumaan puhelimeen, voi asioiden hoitaminen puhelimitse olla haastavaa.

*”Meitä oli noin 10–12 henkilöä töissä samassa huoneessa. Ja kun tulee puhelu, vaikka ulkomailta ja täytyy ruveta keskustelemaan sellaisista asioista, mitä muut ei saa kuulla, niin täytyy lähteä etsimään toimistolta sopiva tila, missä pystyy puhumaan” (Toimihenkilö)*

Myös toinen esimies pitää etätyöskentelyä miellyttävänä, mutta aikoo kuitenkin palata toimistolle rajoitusten päätyttyä. Hänen mukaansa jonkinlainen yhdistelmä etätyöskentelyä ja toimistolla käymistä on tulevaisuutta. Näin voidaan hyödyntää molempien työskentelytapojen parhaat puolet. Toinen esimiehistä puhui myös hybridimallin puolesta, jossa yhdistellään etä- ja lähityöskentelyä. Esimies toivoi paluuta normaaliin, mutta vahvisti, että tulevaisuudessa etätyöskentelyä hyödynnetään yhä enemmän.

*”Toivottavasti aletaan palailemaan tässä nyt normaaliin. Kyllä tämä uusi normaali tulee olemaan merkittävästi etätyöpainotteisempi kuin mitä se oli kaksi vuotta takaperin.” (Esimies)*

Toinen esimiehistä kertoi palaavansa enemmän lähityöskentelyyn, sillä hän haluaa jatkossa kohdata enemmän ihmisiä työpaikalla ja olla läsnä siellä. Hänen mukaansa on vielä haastava sanoa mikä on sopiva määrä etä- ja lähityöskentelyä jatkossa. Hänen mukaansa tämä tuo oman lisänsä johtamiseen, kun pitää miettiä ohjenuorat tulevaisuutta varten. Haasteeksi muodostuu esimerkiksi sen määrittely, kuinka usein alaiset voivat olla etänä ja kuka sen määrää.

*”En näe siinä järkeä, että on joka päivä toimistolla.” (Esimies)*

## 4.2 Etätyöskentelyn johtaminen Palloliitossa

Toinen esimiehistä myöntää, että hänen johtamiseensa käyttämä aika on kasvanut hieman etätöihin siirtyessä. Hän selventää, että tavallisesti hän tapaa alaisiaan työpaikalla päivittäin, mutta etätyöskentelyn myötä viestintää pitää suunnitella tarkemmin. Toinen esimiehistä pyrkii soittamaan kaikille kuudelle alaiselleen säännöllisesti, joka vaatii aikatauluttamista ja suunnittelemista. Toinen esimiehistä ei ollut miettinyt aiemmin sitä,

onko hänen johtamiseensa käyttämä aika muuttunut. Hän kuitenkin toteaa johtamisen olevan nyt hieman erilaista, sillä se hoituu lähinnä puhelimen ja Teamsin välityksellä.

Toisen esimiehistä mukaan etäjohtaminen on hieman haastavampaa kuin lähijohtaminen. Yhtenä syynä tähän on hänen mukaansa se, että etäjohtaminen vaatii enemmän suunnittelua. Toimihenkilön roolissa työskentelevä haastateltava on itseohjautuva, eikä kokenut tarvitsevansa etätyöskentelyn aikana normaalia enempää johtamista. Samansuuntaisesti kuin toimihenkilön haastattelusta käy ilmi, toisen esimiehistä mukaan alaiset eivät ole kaivanneet merkittävästi enempää tukea etätyöaikana. Hänen kertoo hänen alaistensa olevan omatoimisia, ja he ovat tottuneet tekemään työtään itsenäisesti.

> *”Meillä on kaikki hirveän itsenäisiä. Täytyy vaan päättää, että ottaa sen ajan ja soittaa ihmisille. Jos jäisi odottamaan, että jollakin on avuntarve, niin ei kenestäkään juuri koskaan kuuluisi.” (Esimies)*

Esimies ei nähnyt merkittäviä eroja etä- ja lähijohtamisen välillä. Toinen esimiehistä vastasi myös samansuuntaisesti. Hän kuitenkin lisäsi, että tällä hetkellä johtaminen näkyy vahvemmin, sillä kahvilla tai lounaalla käytävät arkiset keskustelut ovat jääneet pois. Esimiehen tulee siis kiinnittää erityistä huomiota siihen, että yhteydenpito pysyy yllä kaikkiin alaisiin. Työpaikalla tapahtuvat spontaanit keskustelut ja yhteiset lounaat ovat hyvä keino vaihtaa ajatuksia ja kuulumisia, mutta etäaikana se vaatii enemmän suunnittelua. Toinen esimiehistä toteaa, että nyt hänen ollessa yhteydessä alaisiinsa, ei asia yleensä liity vain kuulumisten vaihtoon.

> *”Sellaista, että soitan jollekin ja kysyn ainoastaan kuulumista, sellaista on vähemmän ja ehkä voi sanoa, että jopa liian vähän. Kun se ei tule luonnostaan samalla tavalla kuin toimistolla.” (Esimies)*

Vaikka avuntarve ei ole haastateltavien mukaan merkittävästi kasvanut, toinen esimiehistä pitää tärkeänä, että yhteyttä pidetään muutenkin kuin vain ongelmatilanteissa. Olemalla säännöllisesti yhteydessä kaikkiin alaisiin, voidaan mahdollisesti ennakoida tulevia haasteita ja välttyä niiltä. Myöskään toisen esimiehistä mukaan selkeää tuen tarvetta alaisilta ei ole noussut esiin. Esimies kuitenkin mainitsee, että pyrkii jatkuvasti

pysymään ajan tasalla siitä, onko alaisilla avuntarvetta. Hän pyrkii oppimaan tuntemaan alaisensa ja sitä kautta tunnistamaan kuka mahdollisesti kaipaa milloinkin apua.

> *”Esimiestyössä on ylipäänsä se haaste, että ihmiset on niin erilaisia. Me ihmiset ollaan niin ääripäitä eli toiset kaipaa enemmän tukea ja jopa paljon tukea, kun taas toiset on hyvinkin itsenäisiä. Oli kyse sitten etä- tai lähityöskentelystä.” (Esimies)*

## 4.3. Etätyöskentelyn edut

Haastatteluista käy ilmi, että etätyöskentely tuo mukanaan useita etuja. Kukaan haastateltavista ei tuonut ilmi, ettei etätyöskentely olisi toiminut omalla kohdalla ollenkaan. Etenkin toimihenkilö näki lähes pelkästään positiivista etätöihin siirtymisessä. Hän kuvaili etätyöskentelyä positiiviseksi kokemukseksi.

> *”Tää on ihan loistava juttu. Suhtautumiseni etätyöskentelyä kohtaan on vaan parantunut ajan myötä.” (Toimihenkilö)*

Etätyöskentely mahdollistaa joustavuutta aikatauluihin. Palloliitolla on mahdollista työskennellä itselle sopivin ajoin, jonka johdosta työntekijä voi toimia itselle sopivan aikataulun mukaisesti. Toimihenkilö mainitsi etätyöskentelyn eduiksi sen joustavuuden. Hänen mukaansa hän aloittaa mielellään työt aikaisin. Myös esimies nosti esiin joustavuuden, kun häneltä kysyttiin etätyöskentelyn hyvistä puolista.

> *”Oon aina ollut klo 7–3 työntekijä. Nyt voin lähteä jo kolmelta koirien kanssa ulos tai harrastamaan. Ei tarvitse tulla ensiksi töistä kotiin. Tää on ihan loisto juttu.” (Toimihenkilö)*

Aikataulujen joustavuuden lisäksi toimihenkilö nostaa esiin mahdollisuuden itsenäiseen työskentelyyn. Hän tarkentaa, että hänelle se tarkoittaa mahdollisuutta määrittää omat työskentelyajat. Molemmat esimiehet kuvailivat samansuuntaisesti, että heidän alaisensa ovat itseohjautuvia ja tottuneet työskentelemään oma-aloitteisesti ja itsenäisesti.

*”Mä voin tehdä töitä koska mä haluan. Ajastan viestit lähtemään aina kello seitsemän, mutta voin aloittaa työt jo vaikka puoli kuudelta, jos olen nukahtanut illalla aikaisin.” (Toimihenkilö)*

Toisena merkittävänä etuna haastatteluissa nousi esiin työrauha. Erityisesti ensimmäisessä haastattelussa esiin nousee mahdollisuus keskittyä paremmin kotona. Toimihenkilön työtehtävät vaativat keskittymistä ja hän totesi saavansa paremman työrauhan kotona. Myös esimies mainitsee, että kotona työskennellessä pystyy keskittymään lähtökohtaisesti paremmin eikä keskeytyksiä tule yhtä usein. Esimiehen mukaan keskittyminen on helpompaa, kun kotona on erikseen määritelty työhuone sekä mahdollisuus työrauhaan.

Kolmantena etuna nousi esiin työmatkustuksen väheneminen. Toimihenkilö kuvaili säästävänsä päivässä noin puolestatoista tunnista kahteen tuntiin, kun työskentelee kotitoimistolta. Hän mainitsee myös, ettei hän käytä aikaa nyt meikkaamiseen ja laittautumiseen samalla tavalla kuin toimistolla käydessä. Myös esimies mainitsee, että on itse huomannut sekä kuullut alaisiltaan palautetta, että aikaa säästyy, kun ei tarvitse matkustaa työpaikalle.

*”Tällaisen palautteen sain meidän tiimiläiseltä, että hän ei tiedä viitsiikö tulla toimistolle, kun hukkaa siinä kuitenkin pari tuntia.” (Esimies)*

Vaikka kasvokkain kohtaamisten tärkeyttä usein korostetaan, haastattelujen perusteella Palloliitossa ollaan tyytyväisiä etätyöskentelyyn. Esimiehen mukaan johdetut kokoukset sujuvat hyvin etänä eikä hän usko, että kasvokkain tapaamiset toisivat niihin lisäarvoa.

## 4.4. Etätyöskentelyn haasteet

Vaikka haastatteluissa ei käynyt ilmi, että Palloliitossa olisi ilmennyt merkittäviä etätyöskentelystä seuranneita haittoja, osasivat kaikki haastateltavat nimetä haasteita. Toimihenkilö tunnisti etätyöskentelyyn liittyviä haasteita, vaikka onkin pääpiirteittäin tyytyväinen etätyöskentelyyn. Hän mainitsee haastaviksi sellaiset tilanteet, joissa tarvitaan vastaus heti. Hän kuitenkin lisää, ettei välttämättä saisi työpaikallakaan

vastausta kysymykseensä heti. Toimihenkilön mukaan viestintä Palloliitossa ei ole kuitenkaan puutteellista.

Esimies mainitsee, että toimistolla työskennellessä sekä keskustellessa muiden kanssa voi saada tärkeää tietoa, joka jää etätyöskentelijöiltä saamatta. Esimies mainitsee myös, että etätyöskentelyn aikana myös lounastaminen on muuttunut. Enää ei mennä yhdessä kollegojen kanssa lounaalle vaihtamaan kuulumisia vaan ruoka täytyy tehdä itse ja ruokailu tapahtuu yksin.

Esimies huomauttaa myös, että etätyöskentely ei ole välttämättä toimivaa kaikille vaan riippuu elämäntilanteesta. Toimihenkilö mainitsi hänellä olevan käytössään oma työhuone, mutta muissa haastatteluissa asia ei tullut ilmi.

> *”Riippuu tietenkin ihan siitä, mikä on perhetilanne. Jos kotona on pieniä lapsia tai eläimiä, niin se voi olla ihan eri asia. Tai jos on vaan pienessä yksiössä, niin voi olla vähän ahdistavaa.” (Esimies)*

Suurin osa haastatteluissa esiin nousseista haasteista liittyi kommunikaatioon. Esimiehen mukaan yksi etätyön johtamisen haasteista on sen huomioiminen, että perinteiset kahvipöytäkeskustelut puuttuvat ja sen pohtiminen, miten ne korvataan. Toinen esimies mainitsi soittavansa säännöllisesti kaikille alaisilleen. Hän totesi kuitenkin haasteeksi sen, että löytää itselle sopivan ajan soittaa kaikille sekä, sen että ajat sopivat myös hänen alaisilleen. Myös tiimipalavereiden ajoittaminen on toisen esimiehistä mukaan toisinaan hankalaa.

Esimiehen mukaan tapaamiset kasvokkain eivät välttämättä tuo lisäarvoa palavereille, mutta hän mainitsee haasteeksi sen, että vuorovaikutuksessa voi ilmetä haasteita, kun eleet ja ilmeet jäävät puuttumaan keskusteluista. Tästä voi seurata esimerkiksi väärinymmärryksiä. Esimies toteaakin, että myös johtaminen on muuttunut, kun kasvokkain kohtaaminen puuttuu.

> *”Kun puhutaan Teamsin tai puhelimen välityksellä, siitä jää sävyt ehkä helpommin puuttumaan ja sellainen tietynlainen syvyys.” (Esimies)*

Esimiehen mukaan ideointi on muuttunut haastavammaksi. Hän on mukana markkinoinnin ja viestinnän projekteissa, jotka vaativat luovuutta. Hänen mukaansa työtehtävät ovat sellaisia, että ne vaativat kasvokkain kohtaamisia. Hän lisää, että jos työtehtävät ovat monimutkaisempia tai luovempia ja vaativat uuden kehittelyä, lähitapaamista ei voi korvata Teams -palaverilla tai puhelulla.

> *”Se niinkun brainstormaaminen, luovien asioiden miettiminen, uuden kehittäminen, ne on merkittävästi hankalampia.” (Esimies)*

## 4.5. Edellytykset

Haastateltavien kanssa keskusteltiin onnistuneen etätyöskentelyn edellytyksistä. Haastatteluissa nousi vahvasti esiin vuorovaikutus sekä tarve omaan työtilaan tai -huoneeseen. Molemmat sekä toimihenkilö että toinen esimiehistä listasivat tärkeäksi edellytykseksi oman työhuoneen ja rauhan. Tämän lisäksi toimihenkilö mainitsi laitteiston ja toimivat yhteydet.

### 4.5.1. Vuorovaikutus

Suomen Palloliitolla on käytössään Teams -sovellus, jonka avulla voidaan pitää yhteyttä. Esimies lisää, että he käyttävät myös sähköpostia, tavallisia puheluita sekä WhatsApp -sovellusta yhteydenpitoon. Toimihenkilö ei näe Teamsin käytössä haasteita vaan puhuu sen puolesta.

> *”Esimies on Teamsin päässä. Voit laittaa heti viestiä ja näet, että puhuuko hän toisen kanssa puhelua tai onko paikalla. Vastaus tulee kyllä aina. En näe siinä mitään ongelmaa.” (Toimihenkilö)*

Esimies kuvaa, että vuorovaikutus on muuttunut. Hän antaa esimerkkinä päivittäisten kohtaamisten pois jäämisen sekä sen, ettei tietoa saa sattumalta keskusteluiden kautta. Hänen mukaansa epämuodollinen seurustelu on vähentynyt paljon. Jotta etätyön johtaminen on sujuvaa, tulee esimiehen mukaan olla hyvä yhteys alaisiin. Vuorovaikutuksen tulee olla toimivaa. Hänen mukaansa tässä auttaa erityisesti se, että

hän on tehnyt jo pidempään saman tiimin kanssa töitä, joten vuorovaikutus on luontevaa eikä työsuhdetta tarvitse rakentaa alusta asti. Myös toinen esimiehistä mainitsee etätyön johtamisen edellytykseksi sen, että esimies on tietoinen siitä missä mennään kaikkien osalta. Myös niiden, joihin hän ei ole yhteydessä yhtä aktiivisesti.

Toimihenkilö mainitsee, että on enemmän yhteydessä kollegaansa, joka tekee samankaltaisia työtehtäviä kuin esimieheen. Esimies on kuitenkin aina tavoitettavissa tarvittaessa. Toimihenkilö hyödyntää Teamsia työssään paljon. Hän kuvailee puhuvansa päivässä lukuisia Teams -puheluita. Toimihenkilön mukaan etätyöskentelyn myötä vuorovaikutus kollegoihin on vähentynyt huomattavasti. Hän ei kuitenkaan koe sitä ongelmaksi, sillä niiden ihmisten kanssa, joiden kanssa hän tekee aktiivisesti töitä, on hän säännöllisesti yhteydessä.

### 4.5.2. Tekninen tuki

Teknisen tuen tarve ei noussut kovin vahvaksi teemaksi haastatteluissa. Tämä selittyy sillä, että suurempia haasteita tekniikan kanssa ei ollut ilmennyt. Esimiehen mukaan työvälineet ovat toimineet hyvin eikä teknisiä ongelmia ole juuri esiintynyt. Jos kuitenkin joku tarvitsee apua, tietävät kaikki kehen olla yhteydessä. Toimihenkilön mukaan teknisiä haasteita on ollut vähän, mutta jos niitä on esiintynyt, hän on saanut aina apua pikimmiten.

# 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Toteutuneiden haastatteluiden tuloksia on verrattu tutkielman teoreettiseen osaan, joka käsittelee etätyötä ja sen johtamista. Haastatteluiden tuloksista heijastuu samoja teemoja kuin kirjallisuudesta, mutta kaikki teemat eivät nousseet haastatteluissa yhtä merkittäväksi kuin kirjallisuudessa.

Etätyöskentely ei ole uusi ilmiö ja Waren ja Granthamin (2010) mukaan etätyöskentelyä on esiintynyt jo aiemmin, mutta se on ollut usein tapauskohtaista ja syynä on ollut esimerkiksi väliaikaisuus tai se, että työtehtävä vaatii erityistä keskittymistä ja rauhaa. Myös Suomen Palloliitolla on hyödynnetty etätyöskentelyä jo aiemmin, mutta samankaltaisesti, etätyöskentelijät ovat olleet lähinnä pääkonttorista kaukana asuvia, jotka työskentelivät etäisyyksien takia kotoa.

## 5.1. Etätyön johtaminen

Kirjallisuudessa nousee vahvasti esiin johtamisen tärkeys, esimiehen rooli ja tuki etätyöskentelyn onnistumisessa. Esimerkiksi Kowalski ja Swanson (2005) painottavat, että johtotason tuki on olennaista etätyöskentelyn sujuvuuden kannalta. Myös Offstein ja kollegat (2010) toteavat, että esimiehellä on merkittävä rooli etätyöskentelyn onnistumiseen. Vaikka aihetta käsitellään laajasti kirjallisuudessa, Suomen Palloliiton haastatteluissa teema ei kuitenkaan noussut yhtä merkittäväksi, sillä johtamisessa ei nähty suuria muutoksia. Haastatteluista käy ilmi, että johtamisen ilmeneminen on muuttunut hieman Suomen Palloliitossa. Suurin osa yhteydenpidosta tapahtuu etätyöaikana Teamsin ja puhelimen välityksellä, ja ne toimivat myös johtamisen kanavina. Kun arkiset kuulumisten vaihdot jäävät herkemmin pois niin johtaminen saattaa ilmentyä vahvemmin.

Haastattelussa toinen esimies toteaa, ettei näe suuria eroja etä- ja lähijohtamisen välillä. Myös Haapakoski ja kollegat (2020, s. 113) vahvistavat tätä, sillä heidän mukaansa johtajuuden periaatteet ovat samanlaisia etä- ja lähityöskentelyssä. Haapakoski ja kollegat kuitenkin lisäävät, että joidenkin asioiden tärkeyden painotus muuttuu.

Esimies koki etätyön johtamisen hieman haastavampana ja mainitsi myös aiemmin mainitusti, että siitä tekee haastavaa se, että se vaatii enemmän suunnittelua. Myös toinen esimiehistä mainitsi, että johtamiseen käytetty aika on hieman kasvanut etätyöskentelyn alettua. Hänen mukaansa etäjohtaminen vaatii tarkempaa viestinnän suunnittelua, kun työntekijöitä ei tapaa päivittäin työpaikalla. Myös toisen haastatellun esimiehen vastaukset vahvistivat tätä, sillä hän sanoi yhteydenpidon ylläpidon vaativan suunnittelua ja aikatauluttamista.

## 5.2. Etätyön edut

Haastatteluista kävi ilmi, että kaikki osallistujat olivat kokeneet etätyöskentelyn pääsääntöisesti positiivisena kokemuksena ja olivat tyytyväisiä tilanteeseen. Etenkin toimihenkilö viihtyi hyvin etätyössä eikä toivonut varsinaisesti paluuta normaaliin. Teoria tukee havaintoa, sillä Igbaria ja Guimares (1999) havaitsivat etätyöntekijöiden tyytyväisyyden olevan paremmalla tasolla kuin niiden, jotka työskentelivät työpaikalla. Myös Green ja Roberts (2010) esittävät, että etätyöskentely johtaa lisääntyneeseen työntekijöiden tyytyväisyyteen.

Joustavuus nousi sekä kirjallisuudessa, että haastatteluissa etätyöskentelyyn liitettäväksi eduksi. Etenkin toimihenkilö toi esiin haastattelussa joustavuuden tärkeyttä ja keskustelusta kävi ilmi, että erityisesti joustavuus on vaikuttanut hänen positiiviseen kokemukseensa etätyöskentelystä. Toimihenkilölle joustavuus merkitsee mahdollisuutta työskennellä oman aikataulun mukaisesti. Kirjallisuudessa esimerkiksi Offstein ja kollegat (2010) nostavat esiin etätyön joustavuuden yhtenä etuna työntekijöille. Haastatteluissa nousi esiin myös mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn, jota ei tutkielman teoreettisessa aineistossa noussut esiin.

Haastateltavat liittävät kotona työskentelyyn rauhan ja mahdollisuuden keskittyä. Kaikkien haastateltavien mukaan kotona on helpompi keskittyä ja esimies tarkentaa, ettei keskeytyksiä tule yhtä paljon. Basile ja Bearegard (2016) mukaan on tärkeää tehdä raja työn ja kodin välille. Yhtenä ratkaisuna tähän on erillinen työhuone. Haastatteluissa nouseekin esiin, että oma työhuone ja siten työrauha ovat tärkeitä haastateltaville.

Sekä kirjallisuudessa että haastatteluissa nousi esiin myös ajan säästäminen. Etenkin työmatkustuksen väheneminen nähdään positiivisena asiana. Toimihenkilö kertoi säästävänsä jopa kaksi tuntia päivittäin, kun työskentelee kotoa. Haastatteluissa mainitaan myös, että aamutoimet, kuten laittautuminen ja meikkaaminen ovat vähentyneet huomattavasti. Ylen mukaan vuonna 2020 Taloustutkimuksen tutkimus- ja asiakkuusjohtaja Juho Rahkonen arveli etätyöskentelyn suosion johtuvat siitä, että työmatkoihin ei tarvitse käyttää aikaa, jolloin myös rahaa säästyy. Myös esimies mainitsi kuulleensa alaisiltaan, että he säästävät aikaa, kun heidän ei tarvitse matkustaa päivittäin työpaikalle.

## 5.3. Etätyön haasteet

Haastatteluissa ei ilmennyt merkittäviä etätyöskentelystä aiheutuneita haittoja. Tähän vaikuttaa varmasti osaltaan se, että kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä etätyöskentelyyn. Kaikki osasivat kuitenkin nimetä joitakin haasteita, joita etätyöskentelystä aiheutuu. Kayworth ja Leidner (2001) muistuttaa, että vaikka etätyöskentelyssä esiintyy haasteita, useat ongelmat ovat samanlaisia myös työpaikalla.

Greer ja Payne (2014) ehdottavat, että johtaminen on haastavampaa etänä. Haastattelun tulokset eivät kuitenkaan erityisemmin vahvista väitettä. Johtamisessa huomattiin hieman eroa, mutta kukaan haastateltavista ei nimennyt niitä varsinaisiksi haitoiksi. Elyousfi ja kollegat (2021) ehdottavat, että etäjohtaminen saattaa vaatia enemmän koordinointia kuin lähijohtaminen. Esimies vahvistaa tämän ja toteaakin, että etäjohtaminen ja etenkin kommunikaatio vaatii enemmän suunnittelua. Kuten aiemmin mainittu, esimiehet yhdistävät etätyöajan yhteydenpidon lisääntyneeseen suunnitteluun ja aikatauluttamiseen. Esimiehen mukaan yksi etätyön haasteista onkin säännöllinen yhteydenpito kaikkiin alaisiin ja etenkin sen aikatauluttaminen niin, että se sopii sekä omaan että alaisten kalenteriin. Hänen mukaansa myös tiimipalavereiden ajoittaminen on toisinaan hankalaa.

Viestintään oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä Suomen Palloliitossa. Kommunikaatioon liittyen nousi esiin muutama haaste haastatteluissa. Toimihenkilö antoi esimerkin, että jos vastaus tarvitaan heti, voi se olla hankalaa etäyhteyksin. Hän kuitenkin muistuttaa, että vastausta ei saa välttämättä heti myöskään työpaikalla. Toinen haaste kommunikaatioon

liittyen on esimiehen esittämä. Hänen mukaansa jotakin tärkeää tietoa voi jäädä saamatta, jos työskentelee jatkuvasti etänä. Hän tarkentaa, että toimistolla työskennellessä saattaa saada ohimennen olennaista ja hyödyllistä tietoa, jota ei muuten saisi.

Esimies nostaa esiin sen, että vaikka hän on ollut tyytyväinen etätyöskentelyyn, hän ymmärtää, ettei se ole toimiva ratkaisu kaikille. Esimiehen ymmärtäväisyys onkin tärkeää eikä voida olettaa, että etätyöskentely olisi hyvä tapa toimia kaikille. Esimies ehdottaa, että elämäntilanne ja perhetilanne saattavat vaikuttaa etätyöskentelyn onnistumiseen. Hän mainitsee esimerkkinä kotona olevat lapset. Perrigino ja Raveendhran (2020) myös toteavat, että etätyöskentelyllä saattaa olla negatiivinen vaikutus perhetilanteeseen. Etätyöskentely saattaa kiristää välejä ja aiheuttaa muita perheeseen liittyviä ongelmia. Kowalski ja Swanson (2005) pitävät tärkeänä perheen tukea. He tarkentavat, että perheen tulee pystyä kunnioittamaan työaikaa. Myös Hainesin ja kollegoiden (2002) tutkimus osoittaa, että perheen tuella on positiivinen yhteys etätyöskentelyn onnistumiseen.

Esimies nostaa myös yhdeksi haasteeksi ideoimisen hankaloitumisen. Teemaa ei ole käsitelty teoriaosuudessa. Esimies mainitsee, että luovat työtehtävät vaativat usein kasvokkain kohtaamisia ja yhdessä ideoimista ja etänä se saattaa olla hankalaa tai jopa mahdotonta.

## 5.4. Kommunikaatio etätyössä

Suomen Palloliitossa hyödynnetään monipuolisesti eri sähköisen viestinnän kanavia ja haastattelujen perusteella ne on koettu toimiviksi. Haastatteluissa nousee esiin etenkin Teams ja toimihenkilö kokee sen toimivana kanavana, sillä hän pystyy siten tarkistamaan ketkä ovat paikalla. Viestinnällisen johtamistyylin yksi piirteistä on sähköisten välineiden joustava ja monipuolinen käyttö, jota Suomen Palloliitolla esiintyy. Ruillerin ja kollegoiden (2019) mukaan viestinnällinen johtamistyyli ylläpitää tehokkaasti yhteneväisyyden tunnetta etätyön aikana. Haastatteluiden perusteella Suomen Palloliiton esimiehet pyrkivät viestinnälliseen johtamistyyliin, jossa kommunikaatio arvotetaan korkealle ja sitä toteutetaan säännöllisesti. Toimihenkilö kokee, että esimies on aina tavoitettavissa tarvittaessa eikä etäyhteys ei ole hänen mukaansa luonut erityisiä haasteita esimiehen tavoittamiseen.

Gerke (2006) vahvistaa Haapakosken ja kollegoiden ehdotusta ja kokee etäjohtamisen avaintekijäksi suhteiden luomisen ja ylläpitämisen. Haastattelussa esimies kertoi pyrkivänsä soittamaan kaikille alaisilleen säännöllisesti. Molemmat esimiehet pitävät vuorovaikutusta alaisiin tärkeänä ja haluavat sen olevan toimivaa. Toinen esimiehistä mainitsee, että vuorovaikutuksen onnistumisessa auttaa se, että tuntee tiiminsä ja on tehnyt saman tiimin kanssa pidemmän aikaa töitä. Hän mainitseekin, että jos etätyöaikana pitäisi luoda suhde alaiseen, voisi se olla huomattavasti haastavampaa. Myös Haapakoski ja kollegat (2020, s .74) ehdottavat, että esimiehelle on tärkeää pystyä tuntemaan alaisensa ja aistimaan tilanteita herkästi. Suhteen luominen alaisiin onkin Potterin (2003) mukaan yksi tärkeistä esimiehen taidoista, etenkin kun esimies ja alainen eivät työskentele fyysisesti samassa paikassa. Potter (2003) näkee, että esimiehen ja alaisen välille syntynyt suhde voi vähentää yksinäisyyden tunnetta. Haastatellun esimiehen mukaan esimiehenä on tärkeää olla tietoinen siitä, missä mennään kaikkien osalta sekä ottaa myös huomioon ne, jotka eivät ole aktiivisia yhteydenpidossa. Samansuuntaisesti Haapakoski ja kollegat (2020, s. 49) korostavat, että jokaisen työntekijän huomioiminen on tärkeää ja jokaisella tulisi olla mahdollisuus kertoa oma näkökulmansa asioihin.

Esimies myöntää, että vuorovaikutus on muuttunut. Etätyöskentelyn johdosta päivittäisiä kahvi- tai lounashetkiä ei vietetä enää yhdessä muiden kanssa. Toimihenkilö toteaa, että yhteydenpito muihin kollegoihin on vähentynyt huomattavasti ja päivittäiset arkiset keskustelut ovat jääneet pois. Samansuuntaisesti Ruiller ja kollegat (2019) havaitsivat, että etänä työskennellessä yhteyden pitäminen toisiin saattaa olla harvempaa. Työpaikalla keskustelut voivat syntyä spontaanisti, mutta etäyhteyden kautta yhteydenottaminen voi olla korkeampi kynnys monelle. Vaikka spontaanien tapaamisten väheneminen voi tarkoittaa työn tehokkuuden paranemista, aiheuttaa se organisaatiopsykologi Järvisen mukaan myös haasteita, kun ei voida vaihtaa kuulumisia, kokemuksia työstä tai purkaa paineita (Yle, 28.11.2021). Ylen haastattelema organisaatiopsykologi huomauttaa, että etätyöskentelyn johdosta ihmiset vieraantuvat herkemmin sekä työstä että työyhteisöstä.

Esimiehen haastattelusta käy ilmi, että hän kokee tärkeäksi myös ne päivittäiset, arkiset keskustelut ja kuulumisten vaihdot. Hän myös vahvistaa, että nämä jäävät herkästi pois etätyöaikana. Hän painottaa sitä, että yhteyttä pidetään myös muuten kuin ongelmatilanteissa. Hänen mukaansa yhteydenpitoon täytyy kiinnittää enemmän huomiota ja hän pyrkii pitämään säännöllisesti yhteyttä alaisiinsa soittamalla. Hänen

mukaansa esimiehen tulee pohtia, miten perinteiset kahvipöytäkeskustelut voidaan korvata etäaikana. Esimiehen haastattelusta käy kuitenkin ilmi, että kuulumisten vaihtaminen puhelimitse tai etäyhteyden välityksellä ei tapahdu yhtä luonnostaan kuin työpaikalla. Gerke (2006) korostaa säännöllisen yhteydenpidon tärkeyttä. Hän myös mainitsee, että kuulumisten ja henkilökohtaisten asioiden tuominen yhteisiin palavereihin voi olla hyödyllistä koko tiimin dynamiikalle.

Kowalski ja Swanson (2005) mainitsevat, että etätyöaikana kommunikaatiosta tulee herkästi rikkonaista, kun työntekijät ja esimies toimivat eri sijainneista. Johtajalta vaaditaan vuorovaikutustaitoja, kuten Isotalus ja Rajalahti (2017, luku 1) toteavat. He ehdottavat, että johtajan vuorovaikutustaidoilla on ratkaiseva vaikutus koko organisaation toimintaan ja siten myös etätyöskentelyyn. Jos kommunikaatio muihin on vähäistä, saattaa työntekijä tuntea jäävänsä yksin. Kowalskin ja Swansonin (2005) mukaan epävirallinen kommunikaatio on tärkeää työntekijöille. Se auttaa suhteiden rakentamisessa sekä lisää yhteenkuuluvuutta. Yhteenkuuluvuus nouseekin usein kirjallisuudessa esiin. Mann ja kollegat (2000) ehdottavat, että säännöllisyys viestinnässä lisää yhteenkuuluvuutta. Potterin (2003) mukaan esimies on tärkeässä roolissa yhteenkuuluvuuden rakentamisessa sekä ylläpidossa.

Vuorovaikutukseen liittyen kirjallisuudessa verrataan usein kasvokkain tapahtuvaa ja etäyhteyksin tapahtuvaa kommunikaatiota ja puntaroidaan niiden eroja. Haastateltu esimies toteaa, että hän ei koe, että kasvokkain tapahtuvat tapaamiset toisivat erityisemmin lisäarvoa palavereille. Hän kuitenkin myöntää, että kun ilmeet ja eleet jäävät puuttumaan, voi siitä seurata väärinymmärryksiä. Myös Greerin ja Paynen (2014) tutkimuksessa esimiehet tunnistivat samankaltaisia ongelmia etätyössä. Haapakoski ja kollegat (2020, s. 50) ovat myös havainnoineet ongelmaa. Heidän neuvonsa on se, että oppii paremmaksi kuuntelijaksi ja oppii tunnistamaan toisten äänistä erilaisia muutoksia. Kayworth ja Leidner (2001) tunnistavat myös yhteyden etätyön kasvottomuuden ja mahdollisten väärinymmärrysten välillä.

## 5.5. Tuen tarve etätyössä

Haapakoski ja kollegat (2020, s. 112) ehdottavat, että etätyön aikana työntekijät tarvitsevat todennäköisesti tavallista enemmän yhteenkuuluvuuden vahvistamista. Myös

Bentley ja kollegat (2016) ehdottavat, että tuen tarve kasvaa mitä kauemmin etätyötä tehdään. Haapakoski ja kollegat lisäävät, että aiemmin itsenäinen työntekijä saattaa tarvita etätyöaikana enemmän tukea. Suomen Palloliiton haastattelun tuloksista ei käy ilmi, että tuen tarve olisi merkittävästi noussut. Molemmat esimiehistä toteavat heidän alaistensa olevan omatoimisia, itseohjautuvia sekä tottuneita työskentelemään itsenäisesti.

Vaikka tuen tarve ei ole haastatteluiden perusteella noussut etätyöaikana Suomen Palloliitossa, esimies huomauttaa, että ei odota sitä, että joku työntekijöistä tarvitsee tukea. Hän pyrkii toimivaan ennakoivasti ja olemaan yhteydessä alaisiinsa säännöllisesti, jolloin voidaan mahdollisesti välttyä erinäisiltä ongelmilta. Esimies mainitsee haastattelussa, että on tärkeää tuntea omat alaisensa. Tällöin oppii tunnistamaan, milloin kukakin tarvitsee apua. Esimies siis tiedostaa ja ymmärtää alaistensa tukemisen tarpeen. Haines ja kollegat (2002) ehdottavat, että esimieheltä saatu emotionaalinen tuki johtaa korkeampaan työn- ja elämänlaatuun. Myös Hartmannin ja kollegoiden (1991) tutkimuksen tulokset osoittavat samaa.

Esimiesten haastatteluista nousee esiin myös se huomio, että jokainen työntekijä on yksilö. Esimiehen mukaan toiset tarvitsevat enemmän ohjausta kuin toiset. Hänen mukaansa kuitenkin sama kaava toistuu myös lähityöskentelyssä eikä liity suoraan etätyöskentelyyn. Haapakoski ja kollegat (2020, s. 49) painottavat myös yksilöllisyyttä ja heidän mukaansa johtajan tulee rakentaa juuri omalle tiimilleen sopiva tapa viestiä.

## 5.6. Luottamus ja tekninen tuki etätyössä

Etätyöskentelyyn ja sen johtamiseen liittyvä kirjallisuus korostaa luottamusta. Esimerkiksi Kowalskin ja Swansonin (2005) mukaan esimiehen on kyettävä luottamaan työntekijöihinsä sekä siihen, että he suoriutuvat töistään hyvin myös etätyöaikana. Luottamus ei noussut vahvasti esiin haastatteluissa. Kaikki osapuolet olivat kuitenkin olleet pääsääntöisesti tyytyväisiä etätyöskentelyyn, eikä luottamuksen puutetta nimetty haasteeksi, joten voidaan olettaa, ettei luottamuksen kanssa ole haasteita. Esimiehet puhuivat ainakin osittaisen etätyöskentelyn jatkamisen puolesta, joten todennäköisesti suurempia luottamukseen liittyviä haasteita ei ole ilmennyt, jos sekä esimiehet että toimihenkilö ovat tyytyväisiä järjestelyihin.

Teknistä tukea käsiteltiin kirjallisuuden kautta teoriaosuudessa. Esimerkiksi Haines ja kollegat (2002) toteavat, että etätyöntekijät, jotka saivat tukea teknologian kanssa, ovat tyytyväisempiä etätyöskentelyyn kuin ne, jotka eivät saaneet. Myös Bentley ja kollegat (2016) näkevät teknisen tuean välttämättömänä ja sillä nähtiin olevan merkittävä vaikutus myös tyytyväisyyteen. Greer ja Payne (2014) havaitsivat, että teknologiaan liittyvät haasteet korostuvat etätyöskentelyssä. Tätä ei kuitenkaan käynyt ilmi Suomen Palloliiton haastatteluista. Kaikkien haastateltavien mukaan tekniikan kanssa ei ollut suurempia ongelmia. Työvälineet ja yhteydet olivat toimineet pääosin hyvin. Toimihenkilö sekä esimies myös mainitsivat, että jos ongelmia ilmenee, he tietävät mistä hakea apua.

## 5.7. Etätyön tulevaisuus

Taloustutkimus teetti Ylelle vuonna 2020 kyselyn, jossa selvitettiin etätyöntekijöiden halua jatkaa etätyöskentelyä jatkossa. Kyselyn tulokset osoittivat, että vuonna 2020 noin puolet maan yli miljoonasta etätyöskentelijästä haluaa jatkaa töitä etänä myös jatkossa. Samansuuntaisesti haastatteluissa kartoitettiin haastateltavien halukkuutta jatkaa etätyöskentelyä myös tulevaisuudessa. Erityisesti toimihenkilö osoitti mielenkiinnostaan jatkaa etätyöskentelyä koronarajoitusten päätyttyä. Hän perusteli tätä sillä, että etätyöskentely oli hänelle toimiva työskentelytapa erityisesti hänen työtehtäviensä takia. Hänen työtehtävänsä vaativat usein keskittymistä ja rauhaa, jonka hän uskoi saavutettavan vain kotona.

Taloustutkimuksen Ylelle teettämässä tutkimuksessa vuonna 2020 nousi vahvasti esiin kiinnostus työskennellä myös jatkossa etänä. Voi olla, että moni on yhä tyytyväinen tilanteeseen ja tottunut siihen niin hyvin, että työskentely fyysisesti työpaikalla tuntuu epämiellyttävältä. Kuitenkin voi olla, että etätyön alkaessa vuonna 2020 moni oli tyytyväinen etätyöskentelyyn. Mutta nyt yli kahden vuoden jälkeen, voi etätyöskentely turhauttaa tai esiin on saattanut nousta uusia etätyöstä johtuvia ongelmia. Kuitenkin kun koronakriisiä ja etätyöskentelyä on jatkunut jo muutama vuosi, on mielipiteet saattaneet muuttua. Tätä vahvistaa Ylen artikkeli (28.11.2021), jossa kerrotaan etätyön huonoista puolista. Kuten vuoden 2021 artikkelissa todetaan, alkuinnostus etätyötä kohtaan oli suurta, sillä etätöistä seurasi esimerkiksi työmatkustuksen loppuminen ja muiden asioiden hoitaminen töiden lomassa.

Haastatteluista nousi esiin, että esimiehet aikoivat kuitenkin palata olojen normalisoiduttua toimistolle. Toinen esimiehistä perustelee toimistolle paluuta sillä, että hän haluaa jatkossa kohdata enemmän ihmisiä ja olla enemmän läsnä. Esimies kertoi olevansa pääsääntöisesti tyytyväinen etätyöskentelyyn ja suosivansa niin sanottua hybridimallia, jossa yhdistetään etä- ja lähityöskentelyä. Näin ollen voidaan hyödyntää molempien työskentelytapojen parhaat puolet. Myös toinen esimiehistä puhuu hybridimallin puolesta. Hän toivoo paluuta normaaliin, mutta uskoo, että tulevaisuudessa etätyöskentely on yhä yleisempää. Esimies mainitsee, että etätyön jatkoa ajatellen haasteeksi nousee se, millaiset ohjenuorat etätyöskentelylle määritellään. Esimies ei kuitenkaan näe sitä järkevänä, että ollaan joka päivä toimistolla vain siksi, että on pakko. Etätyöskentelyn tulevaisuuteen vaikuttaa vahvasti johtajuus. Nilles (1998) esittää, että etätyöskentelyn esteenä voi toimia johtajuus, joka ei mahdollista tai tue työskentelyä etänä.

Ylen kyselyn (2020) tulokset ehdottavat, että etätyöskentely yleistyy voimakkaasti tulevaisuudessa, myös koronakriisin mennessä ohi. Ware ja Grantham (2010) vahvistavat tätä tulevaisuudenkuvaa, sillä he arvioivat, että tulevaisuudessa toimistotilojen tarve vähenee, kun moni on tyytyväinen etätyöskentelyyn.

## 5.8. Jatkotutkimusmahdollisuudet

Etätyö ja sen johtaminen ovat ajankohtaisia myös tulevaisuudessa. Niihin liittyvät teemat ja ilmiöt mahdollistavat jatkotutkimuksen myös tulevaisuudessa. Koronarajoitusten jälkeen uusi normaali ei välttämättä ole samanlainen kuin ennen koronaa. Työskentelytapojen muuttuessa, myös johtamisen tulee mukautua. Tässä tutkielmassa mainittu hybrideityöskentely ja sen johtaminen, jossa yhdistetään etä- ja lähityöskentelyä, on yksi mahdollinen aihe tulevaisuuden tutkimukselle.

# LÄHTEET

Aropah, V. D., Sarma, M., & Sumertajaya, I. M. (2020). Factors Affecting Employee Performance during Work from Home. International Research Journal of Business Studies, 13(2), 201–214.

Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2021). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. Journal of Service Management, 32(1), 71–85.

Basile, K.A. & Beauregard, A. (2016). Strategies for successful telework: how effective employees manage work/home boundaries. Strategic HR Rewiew Vol. 15: 3; 106-111.

Bentley, T., Teo, S., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R. & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. Applied Ergonomics. 52. 207-215.

Benzel. (2021). Leadership. World Neurosurgery, 152, xvii–.

Bogardus, Anne, M. (2004). Human resources jumpstart. SYBEX.

Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. Academy of Management Perspectives, 14(3), 81-90.

Daraba, D., Wirawan, H., Salam, R., & Faisal, M. (2021). Working from home during the corona pandemic: Investigating the role of authentic leadership, psychological capital, and gender on employee performance. Cogent Business & Management, 8(1), 1–17.

Di Martino, V., & Wirth, L. (1990). Telework: A new way of working and living. Int'l Lab. Rev., 129, 529.

Elyousfi, F., Anand, A., & Dalmasso, A. (2021). Impact of e-leadership and team dynamics on virtual team performance in a public organization. International Journal of Public Sector Management, 34(5), 508–528.

Gerke, S. K. (2006). If I cannot see them, how can I lead them? Industrial & Commercial Training, 38(2/3), 102–105.

Green, D.D. and Roberts, G.E. (2010). “Personnel implications of public sector virtual organizations”, Public Personnel Management, Vol. 39 No. 1, pp. 47-57.

Greer, T. & Payne, S. (2014) Overcoming Telework Challenges: Outcomes of Successful Telework Strategies. The Psychologist-Manager Journal Vol 17: 2; 87–111.

Haapakoski, K., & Niemelä, A., & Yrjölä, E. (2020). Läsnä etänä, seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent Oy. Luettavissa: Http://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/BAXBBXATHBCEE.

Haines, V.Y. III, St. Onge, S. and Archambault, M. (2002). "Environmental and person antecedents of telecommuting outcomes", Journal of End User Computing, Vol. 14 No. 3, pp. 32-50.

Hartman, R.I., Stoner, C.R. and Arora, R. (1991). "An investigation of selected variables affecting telecommuting productivity and satisfaction", Journal of Business and Psychology, Vol. 6 No. 2, pp. 207-25.

Hill, E.J., Miller, B.C., Weiner, S.P. and Colihan, J. (1998). "Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance", Personnel Psychology, Vol. 51 No. 3, pp. 667-83.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.

Holt, B. (1994), "Benchmarking comes to HR", Personnel Management, Vol. 26 No. 6, pp. 32-5.

Huang, R., Kahai, S. and Jestice, R. (2010). "The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams", Computers in Human Behavior, Vol. 26 No. 5, pp. 1098-1110.

Igbaria, M., & Guimaraes, T. (1999). Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and non-telecommuters. Journal of management information systems, 16(1), 147–164.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. (2017). Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent Helsinki. Luettavissa: Http://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/GAEBJXCTEB.

Kayworth, T. R., & Teidner, D. E. (2001). Leadership effectiveness in global virtual teams. Journal of management information systems, 18(3), 7–40.

Kowalski, K. B., & Swanson, J. A. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. Benchmarking, 12(3), 236–249.

Lippert, H. & Dulewicz, V. (2018). A profile of high-performing global virtual teams. Team Performance Management Vol. 24: 3/4; 169-185.

Lupton, P. and Haynes, B. (2000). "Teleworking – the perception-reality gap", Facilities, Vol. 18. Nos. 7/8, pp. 323-37.

Maduka, N. S., Edwards, H., Greenwood, D., Osborne, A. & Babatunde, S. O. (2018). Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations. Benchmarking: An International Journal Vol. 35: 2; 696-712.

Mann, S., Varey, R. and Button, W. (2000). "An exploration of the emotional impact of tele-working via computer-mediated communication", Journal of Managerial Psychology, Vol. 15 No. 7, pp. 668-82.

Michalak, R., & Rysavy, M. D. (2020). Managing remote projects effectively with an action dashboard. Journal of Library Administration, 60(7), 800-811.

Nilles, J. M. (1998). Telework.

Offstein, E. H., Morwick, J. M., & Koskinen, L. (2010). Making telework work: leading people and leveraging technology for competitive advantage. Strategic HR Review, 9(2), 32–37.

Perrigino, M. B., & Raveendhran, R. (2020). Managing remote workers during quarantine: Insights from organizational research on boundary management. Behavioral Science & Policy, 6(2), 87-94.

Potter, E.E. (2003). "Telecommuting: the future of work, corporate culture, and American society", Journal of Labor Research, Vol. 24 No. 1, pp. 73-84.

Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Robbins, S. P., & Judge A, T. (2017). Organizational Behavior (17th Editon ed.). London, England: Pearson Education Limited.

Ruiller, C., Van Der Heijden, B., Chedotel, F. & Dumas, M. (2019). "You have got a friend". The value of perceived proximity for teleworking success in dispersed teams. Team Performance Management Vol 25: 1/2; 2- 29.

Suomen Palloliitto. (2021). Hallintomalli. Luettavissa: https://www.palloliitto.fi/hallintomalli. Luettu 4.4.2022.

Suomen Palloliitto. (2021). Palloliitto. Luettavissa: https://www.palloliitto.fi/info/palloliitto. Luettu 4.4.2022.

Suomen Palloliitto. (2021). Visio, missio ja strategia. Luettavissa: https://www.palloliitto.fi/info/palloliitto/visio-missio-strategia. Luettu 4.4.2022.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Van Wart, Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. International Review of Administrative Sciences, 85(1), 80–97.

Ward, N. and Shabha, G. (2001). "Teleworking: an assessment of socio-psychological factors", Facilities, Vol. 19 Nos. 1-2, pp. 61-70.

Ware, J., & Grantham, C. (2010). Managing a remote workforce: Proven practices from successful leaders. The Work Design Collaborative, 151, 7–20.

Yle. (11.2.2022). Etänä tehdyn tietotyön kuormittavuus huolestuttaa tutkijoita, vasta aika näyttää mitä se tekee aivoille. Luettavissa: https://yle.fi/uutiset/3-12308592. Luettu 12.4.2022.

Yle. (26.4.2020). Sadat tuhannet haluavat jatkaa etätöissä myös koronan kaikottua: muutos tuo yrityksille mahdollisuuden säästää vuorkakuluissa pysyvästi. Luettavissa: http://yle.fi/uutiset/3-11310841. Luettu 14.4.2022.

Yle. (5.4.2020). Ylen kysely: Yli miljoona suomalaista siirtynyt etätöihin koronakriisin aikana – heistä noin puolet haluaa jatkaa etätöissä koronan jälkeenkin. Luettavissa: https://yle.fi/uutiset/3-11291865. Luettu 12.4.2022.

Yle. (28.11.2021). Ylistetyn etätyön varjopuolet alkavat nyt paljastua: Urakehitys tökkii, teams-kilot kertyvät ja erakoituminen uhkaa. Luettavissa: https://yle.fi/uutiset/3-12191677. Luettu 12.4.2022.

# LIITE 1.

**Esimiehen haastattelurunko**

1. Yleistä

Kuinka kauan olet työskennellyt esimiehenä/johtajana tässä yrityksessä?

Kuinka monta alaista sinulla on?

2. Etäjohtaminen Palloliitossa

Miten ja milloin etätyöskentely alkoi Palloliitossa?

Miten johtamiseen käytettävä aika on muuttunut etätöihin siirtyessä?

3. Johtaminen etäyhteydellä

Millä työkaluilla johdat etätyötä? Esimerkiksi Teams?

Miten etäjohtaminen eroaa lähijohtamisesta?

Miten vuorovaikutus on muuttunut etätöihin siirryttäessä?

Ovatko alaiset kaivanneet enemmän tukea etätyön aikana? Millaista?

4. Etäjohtamisen edut ja haasteet

Haluaisitko jatkaa etätyöskentelyä rajoitusten jälkeen? Miksi?

Mikä/mitkä asiat ovat tuntuneet etäjohtamisessa haastavalta?

Mitä etuja näet etäjohtamisessa?

Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät edellytykset etäjohtamisen onnistumiseen?

**Työntekijän haastattelurunko**

1. Tausta

Kauan olet ollut töissä Palloliitossa?

Mikä on työtehtäväsi Palloliitossa?

2. Etätyöskentely

Oletko vielä etätöissä? Mistä asti olet ollut etätöissä?/ Mihin asti olit etätöissä?

Onko sinulla erikseen etätyöpiste? Miten olet järjestänyt sen?

Haluatko rajoitusten jälkeen jatkaa etätyöskentelyä? Miksi?

Miten johtaminen näkyy etätyöaikana?

Minkälaista johtamista kaipaat etätyöaikana?

Oletko kaivannut enemmän tukea etätyön aikana? Millaista?

Miten vuorovaikutus on muuttunut etätöihin siirryttäessä?

3. Hyödyt ja haitat

Onko suhtautumisesi etätyöhön muuttunut?

Mitkä koet etätyöskentelyn etuina?

Entä haittoina?

Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät edellytykset etätyön onnistumiseen?