

**ETÄTYÖN JOHTAMINEN - JOHTAJAN JA
ALAISEN VÄLISEN VUOROVAIKUTUSSUHTEEN
MERKITYS ETÄTIIMIEN JOHTAMISESSA**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2022

**Tekijä: Eetu Orimus
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Tuomo Takala**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

<i>Tekijä</i> Eetu Orimus	
<i>Työn nimi</i> Etätyön johtaminen – johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen merkitys etätiimien johtamisessa	
<i>Oppiaine</i> Johtaminen	<i>Työn laji</i> Pro gradu -tutkielma
<i>Aika (pvm.)</i> 12.5.2022	<i>Sivumäärä</i> 86
<i>Tiivistelmä – Abstract</i> Johtamisympäristö muuttuu työnteon siirtyessä entistä vahvemmin etätyöhön. Suuri osa suomalaisista etätyötä tekevästä haluaa myös jatkaa etätyön tekoa tulevaisuudessa. Yhä useammin työn vastuut jaetaan tiimien kesken ja tehtäviä suorittavat yksilöiden sijasta tiimin jäsenet yhdessä. Perinteiset johtamisen tavat eivät enää täysin sovi tähän muuttuneeseen johtamisympäristöön, joka synnyttää haasteita niin johtajalle kuin johtamiselle. Uudet työnteon tavat haastavat ja muuntavat myös johtajan ja alaisen välille muodostuvaa vuorovaikutussuhdetta. Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää millaista on hyvä etäjohtaminen tiimeissä, ja syventää ymmärrystä siitä, millainen merkitys johtaja-alainen -vuorovaikutussuhteella on etätiimin johtamisessa. Vuorovaikutussuhteen tarkastelun teoreettisena taustana käytetään LMX-teoriaa, joka on ensisijainen lähestymistapa johtajan ja alaisen kahdenvälisen suhteen tutkimuksessa. Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa haastatteluaineistoa kerättiin yhdestä organisaatiosta ja analysoitiin teemoittelun, sekä sisällönanalyysin keinoin. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että etäjohtamisessa jatkuvan kommunikation ylläpitäminen on kriittistä. Hyvässä etätiimin johtamisessa pätevät vahvasti samat lainalaisuudet kuin lähitiimin tapauksessa, mutta tiimin yhteisten tapaamisten merkitys on korostunut etätyössä. Tutkimusten tulosten perusteella voidaan myös todeta, että johtajan ja alaisen välisellä vuorovaikutussuhteella on merkittävä vaikutus etäjohtamiseen. Vahva suhde parantaa kommunikointia ja sitoutumista organisaatioon, mutta etätyössä sen rakentaminen tai ylläpitäminen vaatii johtajalta lisääntyneitä panostuksia. Tulosten perusteella voidaan todeta yleisesti, että hyväksi koettu johtaminen tukee vuorovaikutussuhteiden kehittymistä ja toisaalta vahva suhde parantaa johtamisen laatua.	
<i>Asiasanat</i> Johtaminen, etätyö, tiimityö, johtaja-alainen -vuorovaikutussuhde, etäjohtaminen, tiimijohtaminen	
<i>Säilytyspaikka</i> Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuskysymykset, tutkimuksen rajaukset ja raportin rakenne	8
2	TEOREETTINEN VIIITEKEHYS.....	9
2.1	Mitä on johtaminen	9
2.2	Hyvän johtamisen kulmakivet.....	12
2.3	Johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde.....	17
2.4	Etätyö ja -johtaminen.....	24
2.5	Tiimityö ja tiimijohtaminen.....	29
2.6	Yhteenveto	32
3	METODI	36
3.1	Laadullinen tutkimus	36
3.2	Aineisto ja aineistonkeruu.....	38
3.3	Aineiston analysointi.....	42
3.4	Tutkimuksen luotettavuus	44
4	TULOKSET.....	46
4.1	Johtaminen.....	46
4.1.1	Hyvän johtamisen kulmakivet.....	46
4.1.2	Hyvä johtaminen etätyössä	51
4.2	Johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde.....	55
4.2.1	Miten johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde rakentuu.....	56
4.2.2	Vuorovaikutussuhteen merkitykset työssä.....	59
4.2.3	Vuorovaikutussuhde etätyössä.....	61
4.3	Tiimityön johtaminen ja suhteet etätyössä.....	65
4.3.1	Hyvä tiimijohtaminen	65
4.3.2	Vuorovaikutussuhteiden merkitys tiimityössä ja tiimijohtamisessa	68
4.3.3	Tiimityön johtaminen etänä.....	71
4.4	Yhteenveto	74
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUS.....	76
5.1	Johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin	76
5.2	Jatkotutkimus	81
	LÄHTEET	82
	LIITTEET.....	86

1 JOHDANTO

Työelämässä tapahtuvat muutokset puhuttavat niin Suomessa kuin ympäri maailmaa. Työnteko ja työtavat ovat jatkuvassa muutoksessa maailman muuttuessa niiden ympärillä. Muutos on ajoittain hidasta ja toisaalta ajoittain hyvinkin nopeatempoista. Yksi 2000-luvun merkittävimpiä työelämään vaikuttavia asioita tapahtui vuoden 2020 keväällä. Etätyö, joka on käsitteenä tuttu jo 1970-luvulta (Kurland & Bailey, 1999), tuli silloin osaksi suuren joukon työskentelyarkea. Maailman pysäyttänyt pandemia aiheutti nopean muutoksen monien ihmisten työntekoon. Aiemmin etätyö oli tuttua vain pienelle osalle työllisistä, vaikka sitä onkin tehty jo useita vuosikymmeniä. Pandemia muutti tämän vain viikoissa, ja etätyöstä tuli osa jopa miljoonan suomalaisen jokapäiväistä elämää.

Etätyö on työntekoa, joka tapahtuu muualla kuin normaalilla työpaikalla (Greer & Payne, 2014). Työterveyslaitoksen (2020) mukaan Suomi on Euroopan Unionin jäsenmaiden kärkeä etätyön tekemisessä. Etätyötä tehdään eniten pääkaupunkiseudulla ja sitä tekevät henkilöt, jotka työskentelevät toimihenkilö- ja johtotehtävissä, erityisesti valtion, kuntien, sekä järjestöjen palveluksessa. Suomalaisista säännöllisesti etätyötä tekevien määrä on noin neljännes kaikista työllisistä vuonna 2021 (Tilastokeskus, 2021). Määrä oli kuitenkin huomattavasti alhaisempi vielä ennen pandemiaa, ja vuoden 2020 keväällä etätyön määrä kasvoi räjähdysmäisesti. Etätyöntekijöiden määrä verrattuna normaaliaikaan kasvoi jopa 700 prosenttia. Tilanne oli monelle suomalaiselle uusi, sillä vain harvalla etätöihin siirtyneistä henkilöistä oli aiempaa kokemusta kyseisestä työskentelymuodosta. (Työterveyslaitos, 2020.)

Etätyö ei ole ainoa työntekoa ja työelämää muuttanut asia. Työtä tehdään yhä useammin osana erilaisia tiimejä. Tiimityö ei ole kovinkaan uusi ilmiö työelämässä, mutta sen merkitys on jatkuvasti kasvussa. Työtehtävät, jotka olivat ennen eri yksilöiden vastuulla, jaetaan organisaatioissa yhä useammin tiimeille yhteisesti tehtäviksi (Griffith & Neale, 2001). Tiimityön yleistymiselle on havaittavissa erilaisia syitä, mutta niistä yleisin liittyy päätöksenteon parantamiseen. Griffith ja Neale (2001) toteavat, että tiimeihin luottamisen taustalla on ajatus siitä, että yksilön tekemät päätökset eivät ole yhtä laadukkaita

kuin tiimien, jossa samaa päätöstä on tekemässä useita henkilöitä monipuolisemmalla osaamistaustalla. Heidän mukaansa organisaatioissa ymmärretään entistä paremmin se, että yhden työntekijän kyky sisäistää kaikkea tietoa, joka vaaditaan monimutkaisten tehtävien ratkaisemiseksi, on rajattu. Tiimillä onkin tähän paljon paremmat mahdollisuudet, koska sen jäsenet käsittelevät tietoa yhdessä. He lisäävät vielä, että siten tiimeissä tapahtuva tiedon jakaminen parantaa esimerkiksi työnteon tehokkuutta.

Kun etätöön määrä on yleistynyt huomattavasti, on luonnollisesti myös tiimeissä tehtävä työ siirtynyt etätöön muotoon. Se tarkoittaa sitä, että tiimien jäsenet työskentelevät fyysisesti erillään ja siten päätöksenteko ja tiimien johtaminen siirtyvät perinteisestä kasvokkain tapahtuvasta vuorovaikutuksesta digitaalisen yhteyden välillä tapahtuvaksi. Tiimeistä, jotka toimivat fyysisesti erillään ja kommunikoivat pääsääntöisesti elektronisten kanavien avulla, on käytetty myös käsitettä e-tiimit. Samoin johtamisesta, joka tapahtuu hyödyntäen elektronisia kanavia, on käytetty termiä e-johtaminen. (Zaccaro & Bader, 2003.) Tässä tutkimuksessa e-tiimit, sekä e-johtaminen käsitetään etätiimeinä ja etäjohtamisena, sillä nykyään lähes kaikki yhteydenpito, kuten myös johtaminen, tapahtuvat etätöössä elektronisten kanavien välityksellä, koska henkilöt ovat fyysisesti erillään toisistaan.

Etätiimeissä on hyvin paljon samankaltaisia ominaispiirteitä perinteisten, samassa lokaatiossa toimivien tiimien kanssa. Molempia yhdistää esimerkiksi yksilöiden uniikit roolit tiimin sisällä. Jokainen yksilö tuo erilaisen panoksen tiimin työskentelyyn molemmissa, etä- ja lähitiimeissä. (Zaccaro & Bader, 2003.) Etätiimien lisäksi niin kutsuttu hybridi-malli on yleistynyt. Hybridi-mallilla tarkoitetaan tiimejä, jotka työskentelevät niin etänä kuin lähityössä. Sama tiimi voi siis tehdä työtä esimerkiksi osan viikosta yhdessä konttorilla ja osan puolestaan erillään jokainen omassa kodissaan. Myös hybriditiimeissä teknologian käyttö on avainasemassa. Nämä tiimit hyödyntävät teknologiaa tarpeidensa mukaan, riippuen työtehtävistä ja tiimin rakenteesta. (De Paoli & Ropo, 2015.)

Muutos lähityöstä etätööhön tarkoittaa muutoksia johtamiskäytäntöihin. Kun johtaminen ei enää tapahdu kasvokkain, on johtamista sopeutettava uusiin työskentelytapoihin. Yhä useampi johtaja on nykyään tilanteessa, jossa johdettavat henkilöt tai tiimi eivät olekaan esimerkiksi samassa toimistotilassa, vaan tavoitettavissa ainoastaan digitaalisten välineiden kautta (Zaccaro & Bader, 2003). Etäjohtaminen on pohjimmiltaan ihmisten johtamista. Etäjohtamisen erityispiirre on juuri se, ettei johtaja näe työntekijöitä päivittäin tai edes viikoittain. (Vilkman, 2016, luku 1.) Monet johtajat eivät kuitenkaan ole tottuneet johtamaan ihmisiä etänä. Muutos lähityöstä virtuaaliseen kanssakäymiseen, eli yhteisten palaverien pitäminen konttorin neuvotteluhuoneen sijaan Teamsissä, ja päivittäisten epävirallisten kohtaamisten poissaolo synnyttävät haasteita johtamiseen. Tätä puoltaa myös se, että jopa 90 prosenttia etätiimien johtajista on kokenut johtamisen haastavammaksi kuin lähitiimin johtamisen (Vilkman, 2016, luku 1). Etätö tulee pysymään yleisenä työnteon tapana ja entistä suurempana osana työelämää myös tulevaisuudessa, sillä Työterveyslaitoksen (2020) mukaan

noin puolet etätöihin siirtyneistä henkilöistä haluaa jatkaa etätöskentelyä myös jatkossa. Etätöiden johtamisen haasteiden syyksi Vilkmán (2016, luku 1) toteaa, että useimmat johtajat eivät muuta johtamistapojaan, vaikka johtamistilanne on aivan erilainen. Työnteko hajautetusti ja virtuaaliset tapaamiset tiimien kesken ovat arkipäivää kaikenlaisissa organisaatioissa. Etäjohtamisen haasteet ovat siis vahvasti läsnä jo nyt ja korostuvat tulevaisuudessa. Aihe onkin enemmän kuin ajankohtainen. (Vilkmán, 2016, luku 1.)

Johtamisen tutkimus on keskittynyt hyvin pitkään johtajaan henkilönä. Tutkimuksessa on oltu kiinnostuneita erityisesti johtajan piirteistä, kuten henkilökohtaisista ominaisuuksista, johtajan käyttäytymisestä tai erilaisista johtamistyyleistä. Kiinnostusta on herättänyt se, miten nämä tekijät tekevät johtajasta tehokkaan tai toisaalta tehottoman eri tilanteissa (Graen & Uhl-Bien, 1995.) Johtamista voi tarkastella myös muista näkökulmista kuin ainoastaan johtajan piirteisiin keskittyen. Johtajan ja alaisen välistä suhdetta on myös tutkittu paljon, ja johtamisen tarkastelu tästä näkökulmasta on mielenkiintoista. Tähän johtajan ja alaisen kahdenvälisen vuorovaikutussuhteen tutkimiseen ja ymmärtämiseen soveltuu LMX-teoria (Leader-Member exchange) (Dae-seok & Steward, 2007). LMX-teoriassa johtajuus ajatellaan prosessina, joka ilmenee johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutuksessa. Teorian lähtöajatus on, että osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa kehittyvät erilaisia suhteita. (Kettunen & Kalliomaa, 2013, luku 2.) Näiden suhteiden laatu eroaa henkilöiden välillä, ja voidaan todeta, että jokaisella alaisella on yksilöllinen ja erityislaatuinen suhde johtajansa kanssa. Hyvä suhde johtajan ja alaisen välillä tuottaa useita hyötyjä molemmille osapuolille, sekä koko organisaatiolle. (Yukl, O'Donnell & Taber, 2009; Mahsud, Yukl & Prussia, 2010.) Tässä tutkimuksessa LMX-teoriaa käytetään teoreettisena pohjana johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen tarkastelulle, mutta tutkimuksen tarkoituksena ei ole mitata LMX-suhdetta tai sen merkitystä etäjohtamiseen.

Etätöiden johtaminen tuottaa siis haasteita monille johtotehtävissä työskenteleville henkilöille. Se on usealle myös aivan uusi johtamistilanne, koska useilla aloilla etätöitä ei tehty aiemmin ja siihen siirryttiin hyvin nopeasti vuoden 2020 mullistavien tapahtumien seurauksena, eli noin 2 vuotta sitten. Etätö voi aiheuttaa johtajan lisäksi haasteita myös alaisille esimerkiksi siten, että etätöissä johtaja ei ole samalla tavalla tavoitettavissa, ainakaan fyysisesti. Johtajan tavoittamattomuus voikin olla alaisille haaste, jos he eivät saa apua tai tukea työhönsä riittävän usein tai tarpeeksi nopeasti. (Vilkmán, 2016, luku 3). Toisaalta johtajan ja alaisen välille muodostuva ainutlaatuinen suhde on tärkeää työmotivaation ja hyvän suoriutumisen kannalta, ja tämän suhteen muodostuminen tai ylläpitäminen voi olla haasteellista etätöissä, kun tavoitettavuus on hankaloitunut ja vuorovaikutus vähentynyt.

Tämän vuoksi tutkimuksen aihe on hyvin ajankohtainen ja mielenkiintoinen. Tutkimustiedolle siitä, miten etätöitä tulee johtaa, mitkä johtamistavat tai tyyli sopivat etätöihin ja miten se eroaa perinteisestä lähityön johtamisesta, on tarvetta. Uusi tutkimustieto johtajan ja alaisen välille muodostuvasta suhteesta ja sen kehittymisestä etätöissä on arvokasta, koska

etätyö on tullut jäädäkseen osaksi työelämää. Tuore tutkimustieto voi siten parantaa johtamisen laatua ja kehittää johtamista sopivammaksi tähän uuteen ja hieman vieraaseen työnteon tapaan.

1.1 Tutkimuskysymykset, tutkimuksen rajaukset ja raportin rakenne

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaista on hyvä etäjohtaminen tiimeissä. Tutkimuksessa halutaan saada syvällisempää ymmärrystä aiheesta ja selittää sitä, mitkä ovat tärkeimpiä tekijöitä onnistuneessa etätiimin johtamisessa. Näitä kysymyksiä käsitellään johtajan ja alaisen välille muodostuvan vuorovaikutussuhteen näkökulmasta. Tarkastelun keskiössä on siis johtajan ja alaisen välille muodostuva suhde, ja se, mikä tämän suhteen merkitys on onnistuneessa johtamisessa. Tässä tutkimuksessa näihin aiheisiin syvennyttään seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

1. Mitä on hyvä johtaminen ja mitä erityispiirteitä etätyön johtamisessa on?
2. Millaista on onnistunut tiimijohtaminen etänä?
3. Mikä on johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen merkitys johtamiseen?

Tutkimukseen on tehty tiettyjä rajoituksia. Tutkimuksen aineisto on kerätty yhdestä organisaatiosta, joten tutkimuksen tulokset eivät ole laajasti yleistettävissä kaikkiin organisaatioihin. Kyseinen rajaus tehtiin tutkimuksen selkeyden vuoksi. Kaikkien haastateltavien jakaessa sama organisaatiokulttuuri ja toimintatavat, tutkimuksen aineistosta saatiin luotua yhtenäinen kokonaisuus. Tutkimuksen aihealue rajattiin etätiimeihin, eikä esimerkiksi hybridi- tai lähitiimejä käsitellä tutkimuksessa erillisenä kokonaisuutena. Tämä rajaus tehtiin sen vuoksi, että tutkielman laajuus pysyy Pro gradulle asetettujen raamien mukaisena.

Tämä tutkimusraportti etenee seuraavasti: johdannon jälkeen luvussa kaksi perehdytään tutkimuksen teoreettiseen taustaan. Luku käsittelee johtamista ja johtamistutkimusta, hyvän johtajuuden määritelmää, LMX-teoriaa, sekä etä- ja tiimijohtamista. Luvussa kolme esitellään tutkimuksen metodologiaa, tarkastellaan laadullista tutkimusta ja tarkemmin tutkimuksen menetelmiä, sekä aineistoa ja sen keruuta. Luvussa neljä syvennyttään tutkimuksen tuloksiin, joita käsitellään aineiston tarjoamien sitaattien avulla, sekä tarkastellaan tulosten yhteyttä aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Viimeisessä luvussa viisi esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja ehdotukset tuleville tutkimustarpeille.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa syvennytään tutkimuksen teoreettiseen taustaan. Ensin tarkastellaan kirjallisuutta siitä, mitä johtaminen on ja miten sitä on tutkittu vuosikymmenien saatossa. Tämän jälkeen keskitytään hyvän johtamiseen ja sen määrittelyyn aiemman tutkimustiedon näkökulmista. Toisessa alaluvussa tarkastelun keskipisteeseen otetaan johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde, jota käsitellään LMX-teorian pohjalta. Sen jälkeen siirrytään käsittelemään etätyötä ilmiönä, sekä sitä, millaisia erityispiirteitä johtaminen ja johtajan ja alaisen väliset vuorovaikutussuhteet saavat etätyössä. Luvun loppuun syvennytään tiimityöhön ja tiimien johtamiseen, joita käsitellään myös etätyön näkökulmasta. Viimeisenä aihealueiden tärkeimmät havainnot kootaan tiiviisti yhteen.

2.1 Mitä on johtaminen

Johtaminen ja johtajuus ovat olleet jo yli vuosisadan tutkijoita kiinnostava aihepiiri. Vuosikymmenien saatossa johtamisen tutkimukseen ja johtamisajatteluun ovat vaikuttaneet pitkälti taloustieteen, psykologian, sosiologian ja historian tieteenalat. (Viitala & Jylhä, 2019, 13.) Koska johtamista on tutkittu niin kauan ja niin monesta tieteellisestä näkökulmasta, on johtamisen määritelmiä syntynyt erittäin paljon, ja tutkimus sekä johtajuuden käsitteet ovat pirstaloituneet. Vuonna 2014 Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden, sekä Hu kokosivat viime vuosikymmenten johtamiskirjallisuutta yhteen ja tarkastelivat sen valossa johtamistutkimuksen kehitystä. He erottelivat kirjallisuuskatsauksessaan yhteensä 66 erilaista johtamisen teoriakenttää. Näin monimuotoinen tutkimuskenttä tarjoaa paljon uusia näkemyksiä johtamisen tutkimukseen ja auttaa ymmärtämään johtamisen moninaisia ilmiöitä, mutta samaan aikaan se luo haasteita johtamistutkimukselle ja johtamisen ymmärtämiselle laajemmassa mittakaavassa. Jotta voidaan hahmottaa paremmin, miten nämä eriytyneet teoriat asemoituvat suhteessa toisiinsa, tai toimivat yhtäaikaisesti johtamisilmiöiden selittäjinä, on

johtamistutkimuksessa kyettävä luomaan entistä yhdenmukaisempia tutkimusnäkökulmia. (Dinh ym., 2014.)

Käsitys johtamisen keskeisestä sisällöstä ja hyvän johtajuuden piirteistä on muuttunut vuosien aikana (Viitala & Jylhä, 2019, 12). Täten eri ihmisillä ja eri aikakausien välillä on eroja siinä, miten johtaminen määritellään (Kettunen & Kalliomaa, 2013, luku 2). Johtamiskirjallisuudesta on kuitenkin löydettävissä yhtäläisyyksiä, riippumatta useista eri teoriakentistä. Johtamisen tutkimus keskittyi pitkään johtajan ominaisuuksiin. Kiinnostusta herätti se, millaisia henkilökohtaisia piirteitä johtajilla oli, miten he käyttäytyivät, millainen oli heidän johtamistyylinsä, sekä se miten nämä tekevät hänestä tehokkaan tietyissä tilanteissa. (Graen & Uhl-Bien, 1995.) Johtajien piirteitä ja ominaisuuksia tutkittiin muun muassa Ohion yliopiston tutkimuksessa 1950-luvulla, jossa haluttiin selvittää, mitkä tekijät korostuivat hyvin menestyvien organisaatioiden johtajissa. Hyvän johtajan tunnuspiirteistä nousi esiin esimerkiksi kyky saada ihmiset innostumaan työnteosta ja kehittämään sitä. Hyvä johtaja saa ihmiset ponnistelemaan ja ylittämään itsensä, hän ohjaa työntekijöitä kohti tavoitteiden saavuttamista ja osaa organisoida, sekä ratkoa ongelmia. (Harisalo, 2008, 97–98.) Johtajan ominaisuuksiin ja piirteisiin keskittyvät tutkimukset eivät kuitenkaan tarkasti huomioineet muita johtamiseen vaikuttavia tekijöitä, kuten ympäristöä ja johtajan suhdetta alaisiin, jonka vuoksi näitä määritelmiä on vaikea yhdistää kokonaisvaltaiseen johtamisajatteluun (Graen & Uhl-Bien, 1995.) Myös Dinh ym. (2014) huomioivat katsauksessaan, että johtamiskirjallisuudessa on usein keskitytty yksittäisten, ikään kuin ympäristöstä eristyksissä olevien, vaikutusten tutkimiseen. Tämän lisäksi näitä vaikutuksia on usein tyydytty tutkimaan vain yhdellä tietyllä analyysin tasolla, ja liian lyhyellä aikavälillä. Tällainen staattinen lähestymistapa näkyy johtamistutkimuksessa, joka on tukeutunut poikkileikkauksellisiin tutkimusmenetelmiin. (Dinh, ym., 2014.) Jotta johtamisesta saadaan monipuolisempaa tutkimustietoa ja johtamista voidaan ymmärtää paremmin, tarvitaan siis eri näkökulmia yhdistäviä tutkimusmenetelmiä, sekä johtamisympäristön tekijöiden selkeämpi huomioiminen pidemmällä aikajänteellä.

Johtaminen on perinteisesti jaoteltu kahteen osaan, asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership) (Juuti, 2016, 29; Kettunen & Kalliomaa, 2013, luku 2). Asioiden johtamisena voidaan pitää asioiden aikaansaamista, niiden suorittamista ja velvollisuuksien hoitamista. Sen tavoitteena on luoda organisaatioon järjestystä ja johdonmukaisuutta. (Kettunen & Kalliomaa, 2013, luku 2.) Johtamalla asioita pyritään suunnittelemaan jotakin toimintaa ja valvomaan sen toteutumista. Sen keskiössä on pyrkimys luoda toiminnan tapoja, joiden avulla saavutetaan halutut päämäärät. Asiajohtamisessa halutaan löytää ratkaisuja, luoda jatkuvuutta, sekä lisätä järjestelmällisyyttä organisaatiossa. (Viitala & Jylhä, 2019, 20–21.) Asioiden johtamisen osa-alueita ovat siis esimerkiksi suunnittelu, budjetointi, työn järjestely ja ongelmanratkaisu (Kettunen & Kalliomaa, 2013, luku 2).

Ihmisten johtaminen keskittyy puolestaan vaikuttamiseen ja ohjaamiseen, jonka tarkoitus on luoda visioita. Ihmisten johtaminen, tai johtajuus, on pohjimmiltaan vuorovaikutusta johtajan ja alaisen välillä, jossa johtaja pyrkii

tuottamaan muutosta ja tapahtumia. (Kettunen & Kalliomaa, 2013, luku 2.) Ihmisten johtamisessa johtajan tehtävänä on mahdollistaa onnistuminen. Tämä tapahtuu luomalla selkeitä tavoitteita, varmistamalla alaisten osaaminen, antamalla palautetta suorituksista ja motivoimalla työntekoon. Ihmisten johtaminen on siten pikemminkin prosessi, joka tapahtuu niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Se on suunnan osoittamista ja ihmisten sitouttamista yhteisen päämäärän saavuttamiseen. (Viitala & Jylhä, 2019, 20-21; Kettunen & Kalliomaa, 2013, luku 2.)

Kotter kuvasi vuonna 1996 ihmisten ja asioiden johtamisen eroavaisuuksia (Kettunen & Kalliomaa, 2013, luku 2). Molempien pääpiirteet voidaan jakaa kolmeen osakokonaisuuteen, jotka on esitetty taulukossa 1:

Taulukko 1. Asiajohtaminen ja ihmisten johtaminen (mukaillen Kettunen & Kalliomaa, 2013, luku 2; Kotter, 1996).

Asioiden johtaminen	Ihmisten johtaminen
Suunnittelu ja budjetointi <ul style="list-style-type: none"> ○ Suunnitelmien tekeminen ○ Aikataulutus ○ Resurssien allokointi 	Suunnan näyttäminen <ul style="list-style-type: none"> ○ Visioiden luominen ○ Kokonaisuuksien hahmottelu ○ Strategian asettaminen
Organisointi ja työn järjestely <ul style="list-style-type: none"> ○ Rakenteen luominen ○ Sääntöjen ja toimintatapojen määrittäminen ○ Työtehtävien jakaminen 	Henkilöstön koordinointi <ul style="list-style-type: none"> ○ Tavoitteiden selkeyttäminen ja viestiminen ○ Sitouttaminen organisaatioon ○ Yhteenliittymisen vahvistaminen
Kontrollointi ja ongelmanratkaisu <ul style="list-style-type: none"> ○ Tulostilanteiden seuranta ○ Korjaavien liikkeiden tekeminen ○ Luovien ratkaisujen kehittäminen 	Motivointi ja inspirointi <ul style="list-style-type: none"> ○ Innostaminen, kannustaminen, tukeminen ○ Valtuuttaminen ○ Tarpeiden tyydyttäminen

Näiden kahden johtamistavan suurimmat erot ovat siis siinä, mihin johtaja suuntaa keskittymisensä. Ihmisten johtamisessa johtaja pyrkii luomaan mahdollisuudet ja tarjoamaan tukea yhteisen päämäärän saavuttamiseksi, pääosin vuorovaikuttamalla ihmisten kanssa. Asioiden johtamisessa ihminen ei ole keskiössä, vaan siinä toiminta, sen tavat ja tulokset kiinnittävät johtajan huomion.

Johtamista on siis määritelty sen mukaan, miten johtaja käyttäytyy ja mihin hän keskittää omia johtamisresurssejaan. Dansereau, Graen ja Haga (1975) käsitelivät johtamista keskittyen johtajan käytökseen suhteessa omiin alaisiinsa. Heidän tarkastelussaan nousi esille johtajan kaksi käytösmallia, joista käytetään tässä termejä johtajatyö ja johtajuus. Jaottelussa on paljon samoja piirteitä kuin johtamisen jaottelussa ihmisten ja asioiden johtamiseen, vaikkakin molemmat, johtajatyö ja johtajuus keskittyvät nimenomaan ihmisten johtamisen eri käytösmalleihin. Keskeinen ero johtajatyön ja johtajuuden välillä syntyy johtajan ja alaisen välisestä vuorovaikutuksesta. Kun kyseessä on johtajatyön tyyppinen johtamiskäyttäytyminen, perustuu tämä vuorovaikutus pitkälti esimerkiksi työsopimuksessa määriteltyjen tehtävien ja työsuhteen vaatimusten ympärille. Johtajatyön ja johtajuuden eroa kuvaa johtajan muodollisen, formaalin, auktoriteetin käyttö. Johtajatyössä johtaja käyttää tätä aseman tuomaa auktoriteettia ikään

kuin pakottaakseen alaiset toimimaan oman roolinsa mukaisesti. Johtajuuden kohdalla johtaja puolestaan jakaa omaa valtaansa alaisten kanssa sitouttaakseen heitä yhteiseen toimintaan. (Dansereau ym., 1975.)

Dansereau ym. (1975) johtamisajatuksen taustalla on ajatus siitä, että molemmat osapuolet, johtaja ja alainen, antavat oman panoksensa työhön ja organisaatioon. Johtajan johtamistapa, eli panostus johtamiseen, määrittää alaisen toimintaa ja siten myös alaisen organisaatioon tuoman panoksen. Johtajatyön äärimmäisessä tapauksessa johtaja minimoi kaiken vuorovaikutuksen alaistensa kanssa ja vuorovaikutuksen ainut tarkoitus on varmistaa muodollisen työsuhteen vaatimusten täyttäminen. Tämä johtamistapa vaatii johtajalta ainoastaan eri suoritusmittareiden seuranta, sekä alaisten palkitsemista tai rankaisemista suoritukseen perustuen. Tähän johtamistapaan alainen reagoi usein vain tekemällä vaaditut työtehtävät sitoutumatta organisaatioon tai antamatta ylimääräistä panosta omaan työhönsä. Johtajuus taas tukeutuu ihmistenväliseen kanssakäymiseen ja sen kautta vaikuttamiseen, jossa muodollisen vallan käyttö on minimissään. Johtaja voi tarjota alaisilleen esimerkiksi joustavuutta työtehtäviin, apua päätöksentekoon, avointa keskusteluilmapiiriä, sekä tukea alaisten toiminnalle. Tällaiseen johtamiseen alaiset usein vastaavat sitoutumalla organisaation päämääriin, ottamalla lisävastuuta ja tarjoamalla ylimääräistä aikaa työn suorittamiseen. (Dansereau ym., 1975.)

Enää johtamista ei tulkita niin kaksijakoisesti joko ihmisten ja asioiden johtamisena, taikka johtajatyön ja johtajuuden tapaisina tyyleinä, vaan niiden ominaisuudet ymmärretään toisiaan täydentäviksi ja tarpeellisiksi osiksi johtamista. Ajatus siitä, mitä on johtaminen, on laajentunut, mutta laajentuessaan sen määritelmä on myös muuttunut ylimalkaisemmaksi. Nykyään johtamista ja johtajuutta voi yleisesti luonnehtia kaikkena toimintana, jonka tavoitteena on saavuttaa tietty päämäärä (Viitala & Jylhä, 2019, 13). Johtamisajatuksen keskeinen tekijä on ihmisiin vaikuttaminen ja yhteistoiminta. Johtamisella johtaja saa muut mukaansa toimimaan yhteisen tavoitteen hyväksi (Juuti, 2016, 30). Laajimmillaan voidaankin ajatella, että johtamisessa vaikutetaan ihmiseen tai ihmisryhmään, jotta yhteinen päämäärä saavutetaan. Siten kaikessa johtamisessa on keskiössä ohjata ihmisiä tiettyyn suuntaan ja tarjota tukea kehittymisen, sekä parhaan mahdollisen tuloksen takaamiseksi. (Viitala & Jylhä, 2019, 245.) Tällaisissa johtamisen määritelmässä on huomattavasti samoja piirteitä, jotka on perinteisesti liitetty ihmisten johtamiseen. Kuitenkin näin laajoissa määritelmässä vaikuttamisen keinot, eli konkreettinen johtaminen, jäävät varjoon. Konkreettista johtamista onkin mielekästä tutkia sen kautta, millaiseksi hyvä johtaminen on määritelty.

2.2 Hyvän johtamisen kulmakivet

Johtamisen tutkimuksessa on paitsi määritelty sitä, mitä johtaminen on, myös pyritty löytämään vastauksia siihen, mitä on hyvä johtaminen ja millainen on hyvä johtaja. Nykyään yritykset kamppailevat monien haasteiden kanssa, joita niissä ei ennen kohdattu yhtä merkittävässä mittakaavassa. Tällaisia ovat

esimerkiksi tietyillä aloilla suuri pula osaavasta henkilöstöstä tai palveluiden ja toiminnan siirtäminen digitaaliseen ympäristöön. Viitala ja Jylhä (2019, 245) toteavatkin, että nykyään yritysten menestys on hyvin riippuvaista muun muassa luovuudesta, uudistumiskyvystä, sekä oppimisesta. He lisäävät, että tällaisessa tilanteessa hyvän johtamisen merkitys korostuu entistä vahvemmin.

Hyvää johtamista ei kuitenkaan ole kovin yksinkertaista määritellä. Tähän ongelmaan tarjoaa selitystä esimerkiksi Juuti (2016, 6), jonka mukaan hyvän johtamisen määrittely on vaikeaa siksi, että se esiintyy hyvin erilaisena eri organisaatioissa. Täten hyvän johtamisen tunnistaa organisaatiossa sen työilmapiiristä (Juuti, 2016, 6). Hyvän johtamisen määrittelystä vielä haastavampaa on tehnyt se, että käsitykset hyvän johtamisen ominaispiirteistä, sekä koko johtamisen keskeisimmistä sisällöistä, ovat vaihdelleet ajan myötä tutkimusten ja kirjallisuuden mukana. Tästä huolimatta hyvää johtamista on kyetty määrittämään. Johtamista voi pitää hyvänä tai onnistuneena silloin, kun johdettava henkilö tai joukko pääsee tavoitteeseensa, kehittyy ja kehittää organisaation toimintaa, sekä säilyttää työhyvinvoinnin ja työmotivaationsa. (Viitala & Jylhä, 2019, 11.)

Hyvän johtamisen ominaisuuksia ja määritelmiä etsiessä tutkimus on usein keskittynyt johtajaan sekä johtamisen seurauksena tapahtuneisiin asioihin. Yleisesti hyvänä johtamisena voidaan pitää sellaista, missä johtaja osallistaa alaisiaan asioiden kehittämässä sekä ongelmien ratkaisussa (Viitala & Jylhä, 2019, 246). Hyvään johtamiseen liitetään usein myös korkea työmotivaatio, tunne toimivasta työyhteisöstä, työntekijöiden vahva työmoraali, sekä ihmisten halukkuus tehdä korkealaatuista työtä. Hyvällä johtamisella organisaatiossa saadaan aikaan oppimista, se myös nostaa ihmisten arvostuksen tunnetta ja samalla luo yhteenkuuluvuutta henkilöstön välille. (Juuti, 2016, 6, 52.) Hyvä johtaminen siis tuottaa positiivista ilmapiiriä ja hyvinvointia organisaatioissa. Hyvän johtamisen saavuttamiseen tarvitaan myös hyvä johtaja. Tällaisena hyvänä johtajana voidaan pitää henkilöä, joka osaa kuunnella ihmisiä ja ohjaa alaisia kohti tavoitteiden saavuttamista. Hyvän johtajan piirteisiin sisältyy myös kyky rakentaa yhteistä käsitystä kokonaisuuksista vuorovaikutuksen keinoin, ja kyky organisoida, sekä ratkoa ongelmia. (Viitala & Jylhä, 2019, 246; Harisalo, 2008, 97–98.) Hyvää johtamista arvioidessa tulee muistaa, että johtamisen laatua tulkitsevat ja sen hyväksi tai huonoksi määrittävät johdettavat (Viitala & Jylhä, 2019, 15). Tämän lisäksi täytyy huomioida, ettei hyvä johtaminen ole universaalia ja yleistettävissä kaikkiin tilanteisiin. Esimerkiksi organisaation muuttunut kilpailutilanne tai erilainen organisaatioympäristö vaikuttavat siihen, mikä koetaan hyvänä johtamisena (Juuti 2016, 6).

Viime vuosikymmenen puolivälissä ja sen jälkeisinä muutamana vuosikymmenenä johtamisessa tutkittiin paljon johtajan käyttäytymistä ja sen vaikutuksia. Tämä käyttäytymistutkimus keskittyi selittämään sitä, miten johtajat vaikuttavat yksittäisten alaisten asenteisiin ja suorituksiin (Yukl, 2012). Sadoilla kyselytutkimuksilla on pyritty selvittämään johtamiskäytöstä ja johtamisen tehokkuutta. Ongelmaksi on kuitenkin muodostunut eri käyttäytymiskategorioiden suuri kirjo ja se, kuinka relevantteja ja merkityksellisiä ne ovat johtamisen kannalta. Monien eri käyttäytymiskategorioiden vuoksi myös tutkimusten tulosten

vertailu on ollut hankalaa. (Yukl, Gordon & Taber, 2002.) Vanhemmissa tutkimuksissa on löydetty kaksi laajempaa kokonaisuutta, joilla on löyhä korrelaatio alaisen tyytyväisyyden ja suorituksen parantumisen kanssa. Näihin kokonaisuuksiin sisältyy käyttäytymisaktiiviteetteja, jotka voidaan luokitella tehtävä- ja suhdekategorioihin. (Yukl, 2012; Yukl ym., 2002).

Johtajat kykenevät parantamaan yksilön, ryhmän tai koko organisaation toimintaa vaikuttamalla erilaisiin prosesseihin organisaation sisällä. Johtamisen tutkimuksessa onkin ollut tärkeää tunnistaa se, mitkä tekijät erityisesti johtajan käyttäytymisessä vaikuttavat tiimien, yksilöiden tai organisaation toimintaan. (Yukl, 2012.) Johtajan käyttäytyminen on siis onnistuneen johtamisen keskiössä ja sen vuoksi kiinnostus aiheen tutkimiseen on säilynyt suurena vielä tämän vuosituhannen puolella. Yukl ym. (2002) yhdistelivät vanhoja tutkimuksia ja loivat niiden pohjalta kolme yhtenäistettyä käyttäytymiskategoriaa, joiden välille aiemmat teorit eivät olleet tehneet selkeää eroa. Taulukossa 2 on esitelty Yuklin ym. (2002) tekemä jaottelu johtajan käyttäytymisestä tehtävä-, suhde-, sekä muutoskategorioihin.

Taulukko 2. Johtajan käyttäytymisen hierarkkinen taksonomia (mukaihen Yukl ym., 2002).

<p>Tehtävään perustuva käytös</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lyhyen aikavälin aktiviteettien suunnittelu • Tehtävien tavoitteiden ja roolien odotusten selventäminen • Toiminnan ja suoritusten seuranta
<p>Suhteisiin perustuva käytös</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tuen tarjoaminen ja rohkaiseminen • Tunnustuksen antaminen saavutuksista ja panostuksesta • Alaisen taitojen ja itseluottamuksen kehittäminen • Alaisten konsultointi päätöksenteossa • Alaisten valtuuttaminen aloitteelliseen ongelmanratkaisuun
<p>Muutokseen perustuva käytös</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ulkoisen ympäristön seuranta • Innovatiivisen strategian tai vision ehdottaminen • Innovatiiviseen ajatteluun rohkaiseminen • Riskinotto tarpeellisten muutosten edistämiseksi

Koska tässä Pro gradu -tutkimuksessa keskitytään johtamiseen ja sen tarkasteluun nimenomaan johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen kautta, käsitellään näistä kolmesta kategoriasta tarkemmin vain johtajan suhteisiin perustuva käyttäytymistä.

Yuklin (2012) mukaan suhdepainotteisen käytöksen tarkoituksena on parantaa henkilöstöresurssien ja henkilöstön vuorovaikutussuhteiden laatua, eli niin kutsuttua organisaation inhimillistä pääomaa. Hän jatkaa, että johtajilla on useita syitä hyödyntää näitä ihmisten välisiin suhteisiin perustuvia käyttäytymistapoja. Ne esimerkiksi lisäävät alaisten osaamistasoa, parantavat johtajan ja alaisen välistä suhdetta, sekä lisäävät yhteiseen missioon sitoutumista. Suhdepainotteisen käyttäytymisen komponentit ovat siis tukeminen, kehittäminen,

tunnistaminen, konsultointi, sekä valtuuttaminen (empowering). (Yukl, 2012; Yukl ym., 2002.)

Johtajat käyttävät tukemista osoittaakseen arvostusta, rakentaakseen yhteistyöhön perustuvia vuorovaikutussuhteita ja auttaakseen muita käsittelemään hankalia tilanteita. Tukemiseen liittyy myös tarpeista huolehtiminen ja muiden tunteiden huomioiminen, jotka edistävät luottamuksen rakentamista, kuten myös konfliktitilanteiden sovittelua. Johtajan tukevalla käytöksellä on havaittu positiivinen yhteys tehokkuuteen, sekä heikompi korrelaatio alaisten tyytyväisyyteen johtajaa kohtaan. (Yukl, 2012; Yukl ym., 2002.) Kehittämisen ytimessä on puolestaan valmentava johtajuus. Kehittävään käyttäytymiseen sisältyy esimerkiksi parempien työtapojen näyttäminen tai sellaisten kysymysten esittäminen, joiden avulla voi oppia tekemään työtehtävät paremmin. Alaisten taitoja ja itseluottamusta kehittämään pyrkivä johtaja myös auttaa alaisia oppimaan virheistä eikä vain tyydy tarjoamaan ratkaisuja ongelmiin, vaan selittää kuinka ne on mahdollista ratkaista. Tällaiseen käyttäytymiseen kuuluu myös mahdollisuuksien tarjoaminen taitojen ja itseluottamuksen kehittämistä varten. On havaittu, että tehokkaat johtajat ottavat enemmän roolia alaisten taitojen ja itseluottamuksen kehittämisessä. (Yukl ym., 2002.)

Tunnistaminen on kolmas käyttäytymistapa, joka kuuluu suhteisiin painotettavaan käyttäytymiskategoriaan. Siinä johtaja antaa tunnustusta, kuten näyttää kiitollisuutta hyvästä suorituksesta ja saavutuksista. Tällaiseen käyttäytymistapaan voi sisältyä esimerkiksi palkintojen antamista ja niihin liittyviä seremoniallisia tapahtumia, tai tavallisempia palkitsemisen tapoja, kuten palkankorotuksen antaminen. (Yukl, 2012.) Yuklin ym. (2002) mukaan tutkimukset osoittavat, että tehokkaat johtajat antavat laajasti tunnustusta alaisilleen hyvästä suoriutumisesta, ja tämän on havaittu parantavan alaisten suoritusta, sekä korreloivan tyytyväisyyteen. Yukl (2012) toteaa, että tehokas johtaja toimii proaktiivisesti etsiesään asioita, joista hän voi antaa tunnustusta alaisilleen ja tunnustuksen tulee olla vilpittömän, täsmällinen, sekä oikein ajoitettu.

Muut suhdepainotteiset johtajan käyttäytymistavat ovat konsultointi ja valtuuttaminen. Konsultointi perustuu alaisten sisällyttämiseen tärkeisiin päätöksentekoprosesseihin. Yksilön tai ryhmän konsultointi on osallistavaa johtamista. Konsultoinnilla voidaan parantaa päätösten laatua, ja se johtaa usein siihen, että päätöksenteossa mukana olleet ihmiset ovat alttiimpia hyväksymään ne. (Yukl ym., 2002.) Johtajat voivat myös valtuuttaa alaisiaan. Valtuuttaminen on tehtävien delegoimista ja suuremman autonomian tarjoamista. Delegoimisessa päätösvalta siirretään alaisten vastuulle ja delegoinnilla voidaan saavuttaa hyötyjä esimerkiksi tilanteissa, joissa vaaditaan nopeita muutoksia. Alaisella on usein johtajaa parempi tuntemus työtehtävän suorittamisesta ja tällöin delegoimalla tehtävään liittyvä päätöksenteko alaisille, ovat päätökset ja lopputulos laadukkaampia. Valtuuttamisen on huomattu vaikuttavan positiivisesti muun muassa päätösten laatuun, työtyytyväisyyteen, sekä työtaitojen kehittymiseen. (Yukl, 2012; Yukl ym., 2002.)

Näitä viittä erilaista käyttäytymistapaa, jotka painottuvat johtajan ja alaisten väliseen vuorovaikutussuhteeseen, voidaan pitää hyvän johtamisen piirteinä.

Hyvä johtaminen sisältää myös muutakin, mutta niiden avulla johtaja voi vahvistaa alaisten osaamista, sitouttaa organisaation päämääriin, parantaa päätöksenteon laatua ja lisätä tyytyväisyyttä työtä ja johtajaa kohtaan. Aina kuitenkin johtajan käyttäytyminen ei ole riittävää hyvän johtamisen varmistamiseksi. Viitala ja Jylhä (2019, 29) toteavat, että osaltaan johtamisen onnistuminen riippuu johtajan tiedoista ja taidoista, eli kompetenssista. Oikeanlaisia käyttäytymistapoja hyödyntävä johtaja voi epäonnistua johtamisessa, jos hänen kompetenssinsa johtajana ei ole riittävää. Johtajan haasteena on myös johtajan käsitysten ja alaisten tarpeiden kohtaamattomuus. Juutin (2016, 29) mukaan monilla johtajilla on väärä käsitys siitä, millaisia johtamistapoja he käyttävät ja nämä käsitykset poikkeavat siitä, mitä alaiset haluavat. Hän lisää, että suuri osa johtajista kokee käyttävänsä paljon ihmiskeskeisempää johtamistapaa kuin mitä todellisuus on. Pyrkimys hyvin ihmiskeskeiseen johtamistapaan voi sekin olla haitallista. Hyvässä johtamisessa on keskeistä saada ihmiset toimimaan yhdessä. Hyvä johtaminen vaatii ihmisten sitouttamisen yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin. Se onnistuu ihmissuhteisiin painottuvalla johtamisella, mutta ihmisten saaminen toimimaan yhdessä vaatii myös oikeanlaista tehtävien organisointia, eli enemmän asia- tai tehtäväpainotteista johtamista. Hyvä johtaminen vaatii siis ihmisiin keskittyvän johtamisen lisäksi asioihin painottuvan johtamisen ulottuvuuden. (Juuti, 2016, 30.)

Yksi keskeinen tekijä hyvässä johtajassa ja johtajuudessa on kommunikointi. De Vriesin, Bakker-pieperin ja Oostenveldin (2010) mukaan kommunikaation merkitys johtajuuteen on korostunut entisestään kirjallisuudessa. Myös Brown, Paz-Aparicio ja Revilla (2019) tukevat tätä havaintoa ja toteavat, että aiempi tutkimus on osoittanut selkeästi ja useasti kommunikoinnin erittäin tärkeän roolin johtamisessa. Hyvällä kommunikaatiolla johtajat voivat parantaa organisaation suoriutumista, henkilöstön sitoutumista organisaatioon, kuten myös työntekijöiden kokemaa tyytyväisyyttä työtä kohtaan. Tämän vuoksi tehokkailla johtajilla on usein vahvat kommunikointi ja vuorovaikutustaidot. Kommunikaatio on niin itsestään selvä osa ihmisten välistä vuorovaikutusta, että johtajat eivät usein tunnista omaa kommunikointitapaansa tai pidä sitä tärkeänä. On kuitenkin huomionarvoista, että alaiset yhdistävät johtajan kommunikointityylin hänen tapansa johtaa. (Brown ym., 2019.)

Hyvän johtamisen lisäksi organisaatioissa esiintyy huonoa johtamista. Huonolla johtamisella on monia eri esiintymismuotoja, kuten autoritaarinen, hyväksikäyttävä, epäoikeudenmukainen tai itsekeskeinen, sekä johtamistyhjiön luova tyyli. Autoritaarisessa johtamisessa johtaja on kuin yksinvaltiainen, johtamistapa on liian käskyttävä ja johtaja mahdollisesti nostaa itsensä korokkeelle vähätellen muita organisaation jäseniä. Johtaminen voi olla myös vilpillistä, jossa johtaja pyrkii ajamaan omia etujaan organisaation etujen sijaan. Johtamistyhjiön luovassa tyyliässä todellista johtamista ei tapahdu ja usein joku muu kuin muodollinen johtaja täyttää tämän tyhjiön. Kuitenkin kaikelle huonolle johtamiselle yhteinen piirre on se, että se ei palvele organisaation jäseniä. (Juuti, 2016, 52-55.) Myös Yuklin ym. (2002) esittelemät johtamista parantavat käyttäytymistavat voivat kääntyä huonoksi johtamiseksi. Tukeminen voi esiintyä loukkaavana, jopa

vihamielisenä käytöksenä, jonka vaikutuksena luottamus heikentyy ja se synnyttää kaunoja henkilöiden välille. Liiallisten tunnustusten antaminen vähäisistä saavutuksista ja tärkeän saavutuksen huomioitta jättäminen, taikka kunnian ottaminen toisten saavutuksista ovat myös huonon johtamisen merkkejä. Huonona johtamisena voidaan pitää myös sellaista valtuuttamista, jossa johtaja sysää päätösvallan henkilöille, joilla ei ole halua tai kykyä tehdä tarvittavia päätöksiä. (Yukl, 2012.) Johtamisen kuuluu olla työyhteisön toiminnan ytimessä, ja jos se ei liity työhön ja yhteisön toimintaan, se on joko turhaa tai se voi pahimmillaan olla organisaatiolle haitallista (Juuti, 2016, 92).

2.3 Johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde

Johtamista voidaan tarkastella myös monista muista näkökulmista kuin ainoastaan johtajan ominaispiirteiden tai johtajan käyttäytymisen kautta. Yksi näkökulma on johtajan ja alaisen kahdenvälinen vuorovaikutussuhde. Perinteisissä johtamisteorioissa johtajan ja johtamisen toimintaympäristöstä ei tunnustettu riittävän tarkasti muita johtamiseen vaikuttavia tekijöitä kuin johtajan ominaisuudet ja johtajan käyttäytyminen. Tämä johti lopputulokseen, jossa johtamisen tutkimuksessa keskityttiin liiallisesti vain johtajaan, ilman, että muita johtamiseen vaikuttavia tekijöitä huomioitiin. Jotta johtamisprosessiin vaikuttavasta toimintaympäristöstä voitiin saada kokonaisvaltaisempi ymmärrys, oli otettava entistä tarkemmin huomioon johtamistilanteiden ja -ympäristön moninaisuus. (Graen & Uhl-Bien, 1995.)

Vanhemmat johtamismallit tekivät tyypillisesti kaksi oletusta johtamisen toimintakentästä. Ensimmäinen oletus oli, että yhden johtajan alaiset ovat tietyiltä osin homogeeninen joukko. Näitä homogeenisiä ulottuvuuksia olivat esimerkiksi havainnot, tulkinnat sekä reaktiot, ja tämän samankaltaisuusolettaman vuoksi heitä voitiin tarkastella yhtenä kokonaisuutena. Toinen olettamus oli, että johtaja käyttäytyy olennaisilta osin samalla määrätyllä tavalla jokaista alaistansa kohtaan. Näiden oletusten seurauksena tutkimusten huomio keskittyikin johtajan tavanomaiseen tai keskiarvoiseen käyttäytymiseen alaisryhmäänsä kohtaan. (Dansereau ym., 1975.) Johtamisen moninaisen toimintakentän ymmärtämiseksi on kuitenkin tarkasteltava muitakin johtamiseen vaikuttavia tekijöitä kuin johtajan käyttäytymistä. Myöskään alaisten reagointia ja käytöstä ei ole mielekäästä käsitellä homogeenisenä joukkona. Graenin ja Uhl-Bienin (1995) mukaan johtamisessa on kolme vaikuttavaa ulottuvuutta: johtaja, alainen ja heidän välisensä suhde. Johtajaan painottuvalla tutkimusalueella pääpaino on luonnollisesti johtajassa, kun taas alaiseen painottuvassa näkökulmassa johtamista tarkastellaan alaisten kautta. Suhteeseen perustuva lähestymistapa tutkimuksessa keskittyy puolestaan johtajan ja alaisen väliseen kahdenkeskeiseen suhteeseen. Koska johtaminen käsittää nämä kolme ulottuvuutta, voi johtamisen tutkimuksessa keskittyä jokaiseen yksittäin. Johtajaan keskittyviä teorioita ovat esimerkiksi piirre- ja käyttäytymisteoriat, alaisen näkökulmaan pohjautuvat muun muassa valtuuttamisteoriat (empowerment), kun taas johtajan ja alaisen suhdetta painottavat

omat mallinsa. Jotkin teorit, kuten tilanneteorit, pyrkivät puolestaan yhdistämään kaikki kolme ulottuvuutta. He lisäävät vielä, että LMX on selkeästi johtajan ja alaisen väliseen suhteeseen perustuva näkökulma. (Graen & Uhl-Bien, 1995.)

Johtamisen suhdekoulukunnasta käytettiin alun perin nimitystä VDL (vertical dyad linkage). Siitä kehittyi myöhemmin kaksi itsenäistä suuntausta, yksilöllinen johtamismalli, jossa johtaja kehittää ainutlaatuisen suhteen jokaisen alaisen kanssa, sekä johtaja-alainen -suhde (LMX) -malli. (Salehzadeh, 2020.) Vaikka tässä tutkimuksessa ei mitata tai arvioida LMX-suhdetta, on teorian syvempi käsittely oleellista, sillä johtamista tarkastellaan tutkimuksessa johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen kautta. Tutkimuksessa tarkasteltava vuorovaikutussuhde perustuu LMX-teorian mukaiseen kahdenväliseen johtaja-alainen -suhteeseen.

LMX-teoria on ollut jo VDL-teorian alkuajoista lähtien paljon tutkittu johtamisen teoria (Salehzadeh, 2020). LMX-teorian tutkimuksessa johtajan ja alaisen suhdetta on tutkittu käyttäen monia eri mittareita. Perinteisesti tutkimukset on toteutettu kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. (Liden & Maslyn, 1998). Tse ja Troth (2013) kuitenkin toteavat, että pelkät kvantitatiiviset menetelmät LMX:n tutkimuksessa voivat johtaa liian yksinkertaiseen kuvaukseen, joka ei kuvaa kahdenvälisen suhteen dynamiikkaa riittävästi, erityisesti tiimien osalta. He jatkavat, että kvalitatiivisilla metodeilla voidaan saada syvällisempi ymmärrys siitä, miten yksilöt todellisuudessa kokevat nämä suhteet. Myös Zhou ja Schriesheim (2009) ovat samoilla linjoilla, kun he huomauttavat, että kvantitatiivisen lisäksi myös kvalitatiiviselle tutkimukselle on tarvetta. Siten LMX-teoria on muuntautunut ja löytänyt uusia suuntauksia ajan sekä uusien tutkimusten mukana (Salehzadeh, 2020).

Teorian tutkimuksessa on myöhemmin hyödynnetty kvalitatiivisia tutkimusmetodeja. Esimerkiksi Salehzadeh (2020) tutki kahden vuoden ajan julkisten organisaatioiden lähijohtajia ja heidän alaisiaan käyttäen laadullisia tutkimusmenetelmiä. Mishra ja Shukla (2021) tutkivat laadullisin menetelmin monikansallisen suuryrityksen johtajien ja alaisten käytöstä ja tekoja, joilla he voivat parantaa vuorovaikutussuhteen laatua. Daniels, Hendeghem ja Heystek (2020) puolestaan tutkivat LMX-suhdetta tukeutuen fokusryhmähaastatteluihin ja kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen. Norvapalo (2014) tutki väitöskirjassaan LMX-suhteen laatua korkeakouluympäristössä hyödyntäen myös laadullisia menetelmiä. Martinaityte ja Sacramento (2013) taas käyttivät kvalitatiivisia metodeja täydentämään ja saamaan kokonaisvaltaisempaa kuvaa johtajan ja alaisen välisen suhteen vaikutuksesta luovuuteen ja suorituksen tasoon.

Vaikka tutkimus ja sen metodit ovat ajan saatossa muuntautuneet, voidaan LMX-teoriaa pitää ensisijaisena lähestymistapana kahdenkeskeisen johtamisen tutkimuksessa. Teoria oli alun perin innovatiivinen kahdesta syystä. Ensiksi LMX keskittyi juuri johtajan ja alaisten kahdenväliseen suhteeseen. Toiseksi LMX tarkensi ajatusta siitä, että johtajat kehittävät erilaisia suhteita jokaisen alaisen kanssa. (Salehzadeh, 2020.) Myös Liden ja Maslyn (1998) ovat huomioineet LMX-teorian erityispiirteen kahdenvälisen suhteen kehittämisessä verrattuna vanhempiin johtamismalleihin, jossa oletuksena oli johtajan samanlainen käytös

homogeenisinä pidettyjä alaisia kohtaan. Heidän mukaansa johtajat eivät käytä samanlaista johtamistapaa jokaisen alaisen kohdalla, vaan kehittävät yksilöllisiä vaihtosuhteita alaisten kanssa.

LMX-teoriassa juuri vaihtosuhde on tärkeässä roolissa. Teorian oletus on, että johtaja tarjoaa resurssejaan vastineeksi alaisten työpanoksesta. LMX-teoriassa tapahtuva vaihtosuhde perustuu pitkälti sosiaalisen vaihdon teorialle. (Liden & Maslyn, 1998.) Sosiaalinen vaihtoteoria keskittyy johtajan ja alaisten roolien sijaan vaihtokauppaan, joka tapahtuu heidän välillään. Teoria kuvaa sitä, miten johtajan ja alaisen välinen valta ja vaikutusvalta on riippuvainen sellaisten vaihtoehtoisten vaihtokumppaneiden löytymisestä, joilta he voivat saada arvokkaita resursseja työhönsä. (Dae-seok & Steward, 2007). LMX:n teoreettinen perusta on rakentunut sosiaalisen vaihtoteorian lisäksi myös rooliteorian pohjalta. Teorian perusajatus on, että johtajat ikään kuin testaavat alaisia useiden tehtävien ja niissä otettujen roolien perusteella. LMX-suhde rakentuu sen mukaisesti, millä tavoin alaiset noudattavat tehtävien vaatimuksia ja osoittavat olevansa luottamuksen arvoisia. Tästä seuraa, että johtajan ja alaisen välille rakentunut suhde määrää sen, missä määrin johtaja vastavuoroisesti tarjoaa työhön liittyviä resursseja, kuten tietoa, haastavia työtehtäviä, sekä autonomiaa. (Liden & Maslyn, 1998.)

LMX-teoriassa johtajuus määritellään prosessiksi. Ajatus on, että johtajuus tapahtuu johtajan ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa koko ajan. (Kettunen & Kalliomaa, 2013, luku 2.) Johtajuus ei siis ole hetkittäistä johtajan toimintaa vaan jatkuvaa, prosessimaista, vuorovaikutusta ihmisten välillä. Tämä onkin LMX-teorian merkittävä ero perinteisiin johtamisteorioihin, joissa johtamista selitetään johtajan persoonan, tilanneominaisuuksien, sekä näiden yhdistelmien kautta. LMX on kehittynyt johtaja-alainen vuorovaikutussuhteen tarkastelun lähtökohdaksi. (Dae-seok & Steward, 2007.) Kettunen ja Kalliomaa (2013, luku 2) lisäävät, että teoria korostaa nimensä mukaisesti juurikin vuorovaikutusta. Tämän vuorovaikutuksen avulla pyritään saavuttamaan molemminpuolisia hyötyjä, kuten tyytyväisyyttä, korkeaa luottamusta ja uskollisuutta toista kohtaan. Yukl ym. (2009) (myös Salehzadeh, 2020; Liden & Maslyn, 1998; Kettunen & Kalliomaa, 2013, luku 2) toteavat, että LMX:n erityisyys on siinä, että teoriassa on ymmärretty eroavaisuudet eri henkilöiden muodostamien vuorovaikutussuhteiden välillä. Teorian fokus on siten emotionaalisen tuen ja työhön liittyvien resurssien vaihdossa, johtajan ja alaisen välillä. Pääfokus on kuitenkin tunnistaa kyseisten vuorovaikutussuhteiden muoto, jotta suhdetta on mahdollista kehittää paremmaksi. Parempi suhde mahdollistaa molempia osapuolia hyödyttävän parantuneen suoriutumisen. (Dae-seok & Steward, 2007.)

Johtamisen tutkimuksessa on tärkeä muistaa, että johtajuus ei ole vain johtajan toimintaa, vaan se muodostuu myös alaisen toiminnasta. Organisaatioissa johtaminen ei siis ole ainoastaan johtajan vaikuttamista alaisiin, vaan alaiset vaikuttavat osaltaan myös johtajaan, ja siten johtamiseen. Johtaminen on siis vastavuoroinen prosessi. Myös LMX:n kohdalla on huomioitava, että vuorovaikutussuhde toimii kahteen suuntaan. Jo 1990-luvun alussa useat tutkimukset olivat todenneet, että alaisten käyttäytyminen vaikuttaa johtajaan. Tämä vaikuttaminen

voi olla tarkoituksenmukaista, jolloin alaiset hyödyntävät erilaisia vaikuttamisen tekniikoita, tai sitten tarkoituksetonta, jolloin esimerkiksi työtehtävien suorittamisen taso vaikuttaa johtamisen tyyliin ja johtamistapaan. (Graen & Uhl-Bien, 1991.) Koska LMX:n perusajatus on, että kahdenväliset vuorovaikutussuhteet ovat erilaisia, voivat alaiset vaikuttaa itse suhteen muodostumiseen ja siten johtajan tarjoamiin resursseihin.

Johtajan ja alaisen väliset suhteet ovat monimuotoisia ja eroavat yksilöiden välillä. Suhteet voidaan jakaa kuitenkin laajemmalla tasolla kahteen tyyppiin ryhmän sisäisiin ja ulkoisiin suhteisiin (Kettunen & Kalliomaa, 2013, luku 2; Dae-seok & Steward, 2007). Suhteista on käytetty myös termejä korkea ja matala LMX (Blau, Moideenkutty & Ingham, 2010). Ryhmän ulkoiset suhteet, eli matala LMX, perustuvat vahvasti muodolliseen kanssakäymiseen. Suhde muodostuu pitkälti vain työsopimuksessa määritellyn työnkuvaan liittyvien asioiden pohjalle. Ryhmän sisäiset suhteet, eli korkea LMX, perustuvat puolestaan luottamukselle, kunnioitukselle ja emotionaaliseen tuelle johtajan ja johdettavan välillä. (Blau ym., 2010; Kettunen & Kalliomaa, 2013, luku 2). Sisäisessä suhteessa kanssakäyminen on epäformaalimpaa ja suhteen ylläpitämiselle ja olemassaololle on muitakin syitä kuin ainoastaan sopimuksessa määriteltyihin työtehtäviin liittyvät seikat. Blau ym. (2010) lisäävät, että suhteen muoto määritellään useimmiten alaisen näkökulmasta. Suhteet siis vaihtelevat esimerkiksi samassa tiimissä olevien henkilöiden välillä, ja eri LMX:n muodon määrittää johtajan ja alaisen kahdenvälisen vuorovaikutus, koska johtajat kohtelevat alaisia yksilöllisesti ja käyttävät erilaisia johtamistyyliä eri alaisten kohdalla (Blau ym., 2010; Dae-seok & Steward, 2007).

Johtaja-alainen -suhde kehittyy ajan myötä, ja suhde voi olla työsuhteen alussa hyvin erilainen kuin vuosia kestäneen työsuhteen jälkeen. Suhteen muodostumisen ja kehittymisen voidaan ajatella tapahtuvan kolmen vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa suhde on ”vieras” ja osapuolten välinen vuorovaikutus on pitkälti sääntöihin ja sopimuksessa määriteltyihin työrooleihin perustuvaa, sekä muodollista. Vuorovaikutuksen motiivit ovat itsekeskeisiä ja suhde sekä johtaminen ovat hierarkkisia, palkkioihin perustuvia. (Kettunen & Kalliomaa, 2013 luku 2.) Johtajan ja alaisen välinen resurssien vaihto on myös sopimukseen pohjautuvaa. Johtajat tarjoavat alaisille vain työn suorittamiseen tarvittavat resurssit, ja toisaalta alaiset suorittavat tehtävät, mutta eivät anna työyhteisöön muuta panosta. Johtamista ei todellisuudessa edes tapahdu, vaan vuorovaikutus on täysin transaktionaalista. Johtaja esittää vaatimuksensa ja alainen noudattaa niitä formaalin velvoitteen, sekä palkkioiden vuoksi. (Graen & Uhl-Bien, 1991.) Tämän vaiheen merkitys johtajan ja alaisen välisen kunnioituksen rakentumisessa on hyvin tärkeää ja se määrittelee, jatkaako suhde kehittymistä seuraavaan vaiheeseen, vai jääkö suhde tälle ”vieraalle” tasolle (Salehzadeh, 2020).

Toisessa vaiheessa suhde kehittyy vieraasta ”tuttavalliseksi”. Tässä vaiheessa resurssien ja tiedon jakaminen lisääntyy, eikä suhteen vuorovaikutus ole pelkästään muodollisiin sopimukseen pohjautuvaa. (Graen & Uhl-Bien, 1991; Kettunen & Kalliomaa, 2013, luku 2.) Suhteen osapuolien välinen luottamus paranee ja johtaja huomioi alaisen työpanoksen, kun taas alainen täyttää johtajan

muodostamat odotukset tehokkaammin (Salehzadeh, 2020). Johtajat jakavat tietoa työn lisäksi myös henkilökohtaisella tasolla ja suhde irrottautuu määritellystä työkuvasta ja työrooleista. Kuitenkin vuorovaikutus on vielä rajattua, eikä todellisesti tehokkaan johtamisen vaatimia lojaaliutta tai korkeaa luottamusta ole kehittynyt henkilöiden välille. Vaihetta leimaa testaamisen piirteet. Johtaja tarkastelee alaisen kykyä kantaa vastuuta ja alainen tunnustelee, mikäli johtaja on valmis tarjoamaan haastavampia tehtäviä. Vapaamuotoisempi suhde parantaa entisestään luottamusta ja kunnioitusta, joka mahdollistaa suhteen kehittymisen seuraavalle tasolle. (Graen & Uhl-Bien, 1991; Kettunen & Kallioma, 2013, luku 2.)

Kolmannessa vaiheessa suhdetta kutsutaan ”kumppanuudeksi” ja molemmat osapuolet sitoutuvat toisiinsa, tuntevat vahvaa luottamusta ja jopa velvollisuuden tunnetta toisiaan kohtaan. (Kettunen & Kallioma, 2013, luku 2; Salehzadeh, 2020). Suhde on tässä vaiheessa myös emotionaalinen, ja osapuolet ovat toisistaan riippuvaisia laadukkaan suorituksen saavuttamiseksi. Johtaja tarjoaa alaisilleen kannustusta, suurempaa vastuuta ja huomiota, kun taas alainen panostaa työhönsä enemmän kuin mitä häneltä odotetaan. Kumppanuudessa osapuolia ei enää ohjaa itsekeskeiset motiivit, vaan he haluavat koko ryhmän tai organisaation menestyvän. Tämän vaiheen saavutettua henkilöt ikään kuin kasvavat ulos omasta työtehtävästään ja työntekoa ohjaa vain omien työtehtävien tekemisen sijaan yhteisen edun tavoittelu. (Graen & Uhl-Bien, 1991; Kettunen & Kallioma, 2013, luku 2.)

Kettusen ja Kalliomaan (2013, luku 2) mukaan suhteen kehittymisen myötä alaisten voidaan ajatella ryhmittyvän suhteidensa perusteella joko ryhmän sisä- tai ulkopuolelle. Alaiset asemoituvat joko sisä- tai ulkopiiriin sen mukaan, millaiseksi heidän suhteensa on kehittynyt johtajan kanssa, sekä sen, miten he pysyvät ja haluavat ottaa lisä vastuuta työssään. Dae-seok ja Steward (2007) puolestaan toteavat, että sisäpiiriin kuuluvat henkilöt ovat luotettuja ja heidän roolinsa ryhmässä on laajentunut määritellyn työkuvan ulkopuolelle ja sen seurauksena he saavat mielekkäämpiä työtehtäviä. Tämä edellyttää laajempaa työhön liittyvien resurssien ja informaation vaihtoa johtajan ja alaisen välillä. Ulkoiseen ryhmään taas jäävät henkilöt, joiden suhde johtajan kanssa ei ole kehittynyt riittävän vahvaksi, ja johtamistyyli on heidän kanssaan muodollista. Kettunen ja Kallioma (2013, luku 2) lisäävät, että sisäpiiriin kuuluvat henkilöt nauttivat suuremasta johtajan huomiosta, heillä on työympäristössä enemmän vaikutusvaltaa, ja he saavat johtajalta enemmän tietoa. Dae-seokin ja Stewardin (2007) mukaan tämä vahvistaa huomiota siitä, että johtajilla ei ole riittävästi aikaa ja energiaa tarjota johtamisresurssejaan ja huomiotaan kaikille alaisille tasapuolisesti. Tämän vuoksi johtajat suuntaavatkin huomionsa näihin luotettuihin sisäpiirissä oleviin henkilöihin. Tilanne ei kuitenkaan ole välttämättä aina pysyvä. Salehzadeh (2020) toteaa, että kun johtajat ja alaiset oppivat tuntemaan toisiaan entistä paremmin, kaikki suhteet kehittyvät korkeammalle tasolle, eli kohti ”kumppanuutta”. Se tarkoittaa, että ulkoiseen ryhmään jääneet henkilöt voivat suhteen kehittyessä siirtyä osaksi ryhmän luotettua sisäpiiriä.

LMX-teoriassa on tutkittu paljon suhteen vaikutuksia organisaatioissa ja ihmisissä. Useat tutkimukset ja kirjallisuus on tunnistanut monia hyötyjä, jota hyvä suhde alaisen ja johtajan välillä saa aikaan. Teoriassa on huomattu, että korkealaatuinen suhde tuottaa parempia työsuorituksia ja se myös parantaa organisaation tulosta. Suhde vaikuttaa suorituksen ja tuloksen lisäksi positiivisesti organisaatioon sitoutumiseen, sekä luottamuksen kasvuun organisaation sisällä. (Kettunen & Kalliomaa, 2013, luku 2.) Tutkimuksissa on havaittu, että myönteinen suhde on yhteydessä vähentyneeseen työntekijöiden vaihtuvuuteen ja tyytyväisyyteen. Tämän lisäksi hyvällä johtaja-alainen -suhteella voidaan saavuttaa luovuuden lisääntymistä organisaatiossa ja työhön liittyvän stressin vähene mistä, kuten myös työturvallisuuden parantumista. (Mahsud ym., 2010.) Hyvä suhde tuottaa hyötyjä organisaatiotason lisäksi myös alaisille ja johtajalle itselleen (Kettunen & Kalliomaa, 2013, luku 2).

Yksilötasolla LMX-suhteen positiiviset vaikutukset ovat hyvin moninaisia. Korkealaatuinen, eli hyvä suhde, hyödyttää niin johtajaa kuin alaisia organisaatiossa. Alaiset hyötyvät hyvästä suhteesta johtajaansa muun muassa parantuneen luottamuksen ansiosta. (Yukl ym., 2009; Mahsud ym., 2010). Alainen voi luottaa siihen, että johtaja on tavoitettavissa ongelmatilanteessa, ja tarjoaa tukea, rohkaisua, sekä neuvoja. Lisääntynyt luottamus johtajaa kohtaan on alaisen näkökulmasta tärkeä tekijä siinä, että alainen antaa lisäpanosta työhönsä ja on valmis toimimaan muodollisesti sovitun työnkuvan ulkopuolella. (Graen & Uhl-Bien, 1991.) Parantuneen luottamuksen lisäksi hyvä johtaja-alainen -suhde lisää molemmiin puoleista kunnioitusta ja mieltymystä toista kohtaan. (Yukl ym., 2009). Nämä puolestaan johtavat moniin lopputulemiin, joista alainen hyötyy työssään. Tällaisia lopputulemia ovat esimerkiksi mielekkäät ja kiinnostavat työtehtävät, ylimääräiset vastuut työssä, sekä parempi palkitseminen. (Mahsud ym., 2010.) Herdman, Yang ja Arthur (2014) lisäävät vielä, että kirjallisuudessa on selkeästi havaittu, että hyvä suhde lisää alaisen tyytyväisyyttä johtajaa kohtaan, mahdollistaa pääsyn suurempaan määrään tietoa ja parantaa alaisen mahdollisuuksia edetä työurallaan.

Myös johtaja hyötyy korkeasta suhteesta monin tavoin (Yukl ym., 2009). Alaisten lisääntynyt luottamus tarkoittaa, että johtaja voi vastavuoroisesti luottaa siihen, että alaiset ovat valmiina tarjoamaan apuaan tarpeen tullen. He voivat luottaa, että alaiset ottavat vastaan ylimääräisiä työtehtäviä ilman tarjottua lisäkorvausta, ja alaiset ovat myös alttiimpia antamaan rehellistä ja rakentavaa palautetta johtajalle. (Graen & Uhl-Bien, 1991.) Tämän lisäksi johtaja voi varmistua, että hyvä suhde alaiseen takaa sitoutumisen organisaatioon ja annettuihin tehtäviin, sekä alaisen lojaaliuden johtajaa kohtaan (Yukl ym., 2009). Korkean LMX-suhteen tuottamia hyötyjä johtajalle voi tarkastella myös johtajuuden onnistumisen kannalta. Mahsud ym. (2010) toteavat, että johtaja, joka onnistuu luomaan korkeatasoisia vuorovaikutussuhteita useiden tai jopa kaikkien alaistensa kanssa on todennäköisesti myös tehokkaampi kuin johtaja, joka ei tähän kykene. Herdmanin ym. (2014) mukaan korkeatasoisten suhteiden tuoma tehokkuus johtamiseen perustuu siihen, että hyvässä vuorovaikutussuhteessa johtaja pystyy vaikuttamaan alaisiinsa huomattavasti vahvemmin kuin mitä heikompi

vuorovaikutus mahdollistaisi. He jatkavat, että LMX-teorian mukaan johtamisen tehokkuutta voi optimoida luomalla korkealaatuisia suhteita osaan alaisista, jotka voivat tarvittaessa toimia myös johtajan sijaisena.

Kaikki johtaja-alainen -vuorovaikutussuhteen synnyttämät lopputulemat eivät ole positiivisia organisaation kannalta. Matalalaatuiset suhteet voivat synnyttää esimerkiksi epäoikeudenmukaisuuden tunteita organisaation sisällä (Kettunen & Kalliomaa, 2013, luku 2). Koska heikommassa johtaja-alainen -suhteessa alaiselta odotetaan vain muodollisesti sovittujen roolien ja tehtävien täyttämistä, ei ylimääräistä työhön liittyvien resurssien vaihtoa johtajan kanssa pääse tapahtumaan. Tämä tarkoittaa sitä, että alainen ei saa lisäetuja johtajaltaan. (Yukl ym., 2009; Mahsud ym., 2010). Korkealaatuisessa suhteessa olevat alaiset puolestaan saavat enemmän hyötyjä ja resursseja johtajalta. Johtaja ei siten ole tasapuolisessa vuorovaikutuksessa kaikkien johdettavien kanssa. Epäoikeudenmukaisuuden tunteita voi siis syntyä, koska osa alaisista saa työssään enemmän vastuuta, tietoa, taikka mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon. (Kettunen & Kalliomaa, 2013, luku 2). Matalalaatuisessa suhteessa vaikuttaminen on yksipuoleista, johtajalta alaiselle suuntautuvaa, ja suhde perustuu määriteltyihin rooleihin. Tämä johtaa useisiin negatiivisiin vaikutuksiin, joita alaiset kokevat. Alaisten tyytyväisyys on muita alhaisempaa, heidän työtehtävänsä ovat rutiininomaisempia ja he saavat vähemmän vastuuta. Etenemismahdollisuudet organisaatiossa ovat rajatumpia ja johtaja ei tarjoa heille yhtä paljon tukea. Myös todennäköisyys lähteä organisaation palveluksesta kasvaa. (Herdman ym., 2014). Toisaalta, henkilöstön vaihtuvuus voi olla organisaatiossa ongelma myös niiden alaisten kohdalla, joilla on korkealaatuinen suhde oman johtajansa kanssa. Salehzadehin (2020) mukaan on havaittu, että alaiset, joilla on hyvä suhde oman johtajansa kanssa, ovat alttiimpia lähtemään organisaatiosta, jos kyseinen johtaja lähtee. Tällaisessa tilanteessa matalalaatuisessa suhteessa johtajan kanssa olevat alaiset ovat todennäköisempiä jäämään organisaatioon.

Jotta organisaatioissa voidaan hyödyntää korkealaatuisen LMX-suhteen tuomia etuja, on tiedostettava, että suhdetta voidaan parantaa. Aina, kun johtaja pyrkii vaikuttamaan alaiseensa, tai alainen johtajaan, he tunnistavat suhteen laadun ja reagoivat vaikuttamiseen tämän mukaisesti. Suhde voi olla alkutekijöissään, eli vieras -vaiheessa, tai se voi olla jo pitkälle kehittynyt kumppanuus. Kaikissa tapauksissa reagointi näihin vaikutusyrityksiin on riippuvainen siitä, millainen johtajan ja alaisen suhde on. (Graen & Uhl-Bien 1991.) Lopputulema siis riippuu suhteen laadusta, johon johtaja voi vaikuttaa. Blau ym. (2010) tunnistivat tutkimuksessaan tekijöitä, joilla johtaja kykenee vaikuttamaan alaisen näkemykseen suhteen laadusta, ja tämän kautta myös alaisen reaktioihin johtajan vaikutusyrityksiä kohtaan. Heidän mukaansa aktiivinen kuuntelu esimerkiksi palauttekeskustelussa vahvistaa lähestyttävyyden tunnetta. Työtehtävien delegointi puolestaan parantaa luottamusta ja valtuuttamisen kokemusta, kun taas sensitiivisyys työn ulkopuolisia asioita kohtaan osoittaa välittämisen tunnetta. Myös kommunikaatiolla on merkitystä suhteen kehittymiseen. Brown ym. (2019) tuovat esiin, että lisääntyneellä kommunikoinnilla on yhteys parantuneeseen

vuorovaikutussuhteeseen. He jatkavat, että kommunikointi onkin yksi tärkeä tekijä, jonka avulla johtajat kykenevät rakentamaan vahvaa suhdetta alaisten kanssa.

Kun vuorovaikutussuhdetta halutaan parantaa, on huomioitava, että suhteeseen vaikuttaa pitkälti myös henkilöiden piirteet ja henkilökemiat. Myönteinen johtaja-alainen -suhde syntyy todennäköisemmin, kun johtaja kokee alaisen osaavaksi ja luotettavaksi. Laadukkaan suhteen kehittymistä edistää, jos alaisen arvomaailma, asenteet ja demografiset tekijät ovat samankaltaisia johtajan kanssa. Myös jotkin luonteenpiirteet, kuten ulospäinsuuntautuneisuus tai positiivisuus voivat vaikuttaa. (Mahsud ym., 2010). Suhteiden aktiivinen kehittäminen on tärkeää, sillä suhteita kehittämällä myös johtajuus organisaatiossa kehittyy. Kettunen ja Kalliomaa (2013, luku 2) toteavatkin, että organisaation johtajuusprosessi kehittyy, kun johtaja sekä alainen ylläpitävät ja kehittävät korkealaatuista suhdettaan.

2.4 Etätyö ja -johtaminen

Etätyö on sanana monille hyvin tuttu ja varsinkin viimeisen kahden vuoden aikana se on esiintynyt useasti esimerkiksi mediassa ja valtakunnallisessa keskustelussa. Etätyö tarkoittaa työntekoa, joka tapahtuu muualla kuin tavallisella työpaikalla. Etätyöhön liittyy vahvasti myös vuorovaikutus teknologian avulla ja tietotekniikan käyttö. (Greer & Payne, 2014.) Etätyö voi olla työntekijän pääasiallinen työnteon tapa, joka tarkoittaa, että se on jatkuvaa, esimerkiksi kotoa tehtävää työtä. Etätyö voi olla myös säännöllistä, kuten kerran tai kaksi kertaa viikossa määrättyinä päivinä tapahtuvaa. Lisäksi se voi olla satunnaista, jolloin työtä tehdään työpaikan ulkopuolella silloin tällöin. Etätyön luonteelle on tunnusomaista se, että sitä voisi tehdä myös työpaikalla. Etätyön luonteeseen liittyy usein myös riippumattomuus ajasta ja paikasta. Sitä voisi siis tehdä lähes missä vain ja milloin vain. Kuitenkin on tavallista, että etätyössä työntekijä on tavoitettavissa normaalien toimistoaikojen puitteissa. (Vilkman, 2016, luku 1.)

Etätyö ei ole uusi asia työelämässä, vaikkakin se on monille uusi tapa tehdä työtä. Etätyön käsite onkin ollut olemassa jo useita vuosikymmeniä. Kurlandin ja Baileyn (1999) mukaan etätyö liittyi 1970-luvulla vahvasti työmatkaliikenteeseen ja sen seurauksena syntyneiden saasteiden aiheuttamiin ongelmiin. Greer ja Payne (2014) täsmentävät, että tuolloin etätyön alkuaikoina sen koettiin tuovan ensisijaisesti yhteiskunnallista hyötyä. Vähäisempi määrä ihmisiä matkustamassa työpaikoille, esimerkiksi kaupunkien keskustoihin helpotti liikenteen ongelmia ja vähensi sen aiheuttamia ilmansaasteita. Kurland ja Bailey (1999) jatkavat, että 1980-luvulle tultaessa etätyön hyötyjä havaittiin liikenteen ja yhteiskunnan lisäksi myös yrityksissä. Etätyön ansioista yritykset pystyivät säästämään toimistokustannuksissa. Yritysten kiinteät kustannukset laskivat, kun työntekijöille riitti aiempaa pienemmät toimistotilat, joissa oli matalammat ylläpito- ja kiinteistö-kustannukset (Greer & Payne, 2014). 1990-luvulla etätyön mahdollisuudet nähtiin myös henkilöstön rekrytoinnin ja osaaajan ratkaisuna (Kurland &

Bailey, 1999). Yritykset kykenivät houkuttelemaan huippuosaajia ja monipuolista työvoimaa entistä paremmin tarjoamalla joustavampia työjärjestelyjä. Lisäksi kokopäiväistä etätyötä tarjoavat yritykset pystyivät etsimään lahjakkaita työntekijöitä riippumatta heidän maantieteellisestä sijainnistaan. (Greer & Payne, 2014.) Greer ja Payne (2014) lisäävät, että teoreettisesti yksi etätyön hyöty voisi olla flunssapandemioiden estäminen. Keväästä 2020 asti sitä on hyödynnetty laajasti myös käytännön tasolla.

Etätyön on tunnistettu tuovan myös muita hyötyjä organisaatioille. Greer & Payne (2014) luettelevat, että etätyön on havaittu lisäävän organisaation tuottavuutta, vähentävän työpoissaoloja, sekä pienentävän henkilöstön vaihtuvuutta. He jatkavat, että etätyötä hyödynnetään tavallisesti, kun halutaan edistää organisaation tehokkuutta ja tukea työntekijöiden hyvinvointia niin työssä kuin kotona. Työn joustavuuden lisääminen mahdollistamalla etätyöskentely työntekijöille tuottaa siis hyötyjä organisaatiolle. Yksi johtamisen näkökulmasta merkittävä etätyön hyöty on työntekijöiden parempi sitoutuminen organisaatioon ja sen päämääriin. Greer ja Payne (2014) selittävät tätä sosiaalisen vaihtoteorian avulla. Heidän mukaansa etätyötä tekevien henkilöiden sitoutuminen organisaatioon vahvemmin on vastaus lisääntyneeseen työn joustavuuteen. Etätyö tuottaa hyötyjä organisaation lisäksi myös yksilöille. Ensinnäkin etätyö säästää työntekijöiden aikaa, joka normaalisti kuluisi työmatkaan, ja siten helpottaa työllisyyteen liittyvää aikapainetta. (Greer & Payne 2014.) Etätyön tekemiseen on liitetty myös positiiviset vaikutukset työntekijöiden työtyytyväisyyteen, sekä työn ja perhe-elämän tasapainoon. Etätyön mahdollistama itsenäisyys ja joustavuus on osittain selittävä tekijä näille havainnoille. (Morganson, Major, Oborn, Verive & Heelan, 2010.) Vaikka etätyö tuottaa hyötyjä niin yhteiskunnalle, organisaatiolle kuin yksilöille, sen yleistyminen on ollut hidasta. Yksi syy sille, miksi etätyö ei ole aiemmin levinnyt laajemmaksi työnteon muodoksi on Petersin, den Dulkan ja de Ruijterin (2010) mukaan ollut johtajien haluttomuus tarjota etätyömahdollisuuksia työntekijöille.

Etätyötä voidaan tehdä eri tavoin, eikä kaikki etätyö ole samanlaista. Vuosituhannen vaihteessa Kurland ja Bailey (1999) määrittelivät etätyölle 4 eri tyyppiä. Nämä tyypit ja niiden erot perustuvat etätyöskentelyn paikkaan. Ensimmäinen on kotona tehtävä etätyö. Siihen kuuluu säännöllinen työnteko kotoa, esimerkiksi muutamana päivänä viikoittain. Etätyöksi ei kuitenkaan määritellä sellaista työtä, jossa henkilö työllistää itse itsensä, tai hänellä ei ole varsinaista fyysistä työpaikkaa, ja hän työskentelee siksi kotoaan. (Kurland & Bailey, 1999.) Nykyään, etenkin koronapandemian aikana kotoa tehtävä etätyö on hyvin yleinen etätyön tyyppi. Kaksi seuraavaa etätyön tyyppiä, satelliittitoimistot ja ”naapurustotoimistot” (neighborhood work centers), ovat erillisiä toimistotiloja, jotka sijaitsevat lähempänä työntekijän kotia kuin varsinainen työpaikka. Niiden merkittävin ero on se, että naapurustotoimistossa voi työskennellä samassa tilassa henkilöitä useista eri yrityksistä, kun taas satelliittitoimistossa tilaa ei jaeta muiden yritysten kesken. Nämä toimistot ovat vaihtoehtoina kotoa tehtävälle etätyölle, ja niiden etuna on lyhempi työmatka varsinaiseen toimistoon verrattuna, mutta ne tarjoavat silti työpaikkamaisen ympäristön työntekijöille. Neljäs

etätyön tyyppi on liikkuva työ. Sen merkittävin ero edellisiin on se, että työntekijällä ei ole määrättyä työpaikkaa, vaan työn luonne vaatii jatkuvaa liikkumista. Tällaista voi olla vaikka kiertävä myyntityö, jossa työteko tapahtuu asiakkaiden luona ja matkalla sinne. (Kurland & Bailey, 1999.)

Etätyön yhteydessä on puhuttu myös hajautetusta työstä. Se on Vilkmänin (2016, luku 1) mukaan etätyötä laajempi käsite, jossa työtä tehdään etätyön tavoin kokonaan tai osittain tietotekniikan välityksellä. Hän lisää, että hajautetussa työssä työntekijät voivat kaikki työskennellä eri paikoissa, tai osa olla yhteisessä toimipisteessä ja osa taas muualla. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tehdä eroa hajautetun työn ja etätyön välille, vaan työmuotoja, joissa työtä tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella, tarkastellaan yhteisesti etätyönä.

Kun työteko siirtyy yhteisestä toimistosta koteihin etätyöksi, synnyttää se muutoksia myös työn johtamiseen. Joshi, Lazarova ja Liao (2009) toteavat, että suuri määrä johtamiskirjallisuutta on keskittynyt siihen, miten johtaja ja erilainen johtajuus vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, asenteisiin ja käyttäytymiseen. Tämä tutkimus on perustunut pitkälti oletukseen, että johtajat voivat vaikuttaa alaisiinsa läheisen, jatkuvan ja henkilökohtaisen kontaktin kautta. He jatkavat, että uudenlaiset organisaatiot, joissa hyödynnetään tietotekniikkaa vuorovaikutuksessa ja työtekoa on hajautettu maantieteellisesti haastaa tämän vanhan oletuksen. Myös Howell ja Hall-Merenda (1999) tekivät vuosikymmen aiemmin samankaltaisia huomioita. Heidän mukaansa organisaatiot ovat kokeneet jopa dramaattisia muutoksia liittyen niiden rakenteeseen, kokoon, kompleksisuuteen, sekä työn uudelleen järjestämiseen. Näiden seurauksena johtajat ovat yhä useammin vastuussa alaisista, jotka asuvat ja työskentelevät eri paikoissa. He toteavat, että esimerkiksi monikansallisten yritysten johtajat, tai yleisesti yritysten, joiden toimipisteet ovat hyvin kaukana toisistaan, kohtaavat haasteita motivoida ja arvioida alaisiaan, joita he eivät näe kasvotusten. Tällaisissa tilanteissa johtaminen on muuttunut etäjohtamiseksi.

Etäjohtaminen on siis johtamista, jossa johtaja on fyysisesti erillään alaisistaan, ja alaiset taikka johtaja tekee etätyötä (Kurland & Bailey, 1999). Etäjohtamisen voidaan ajatella olevan sosiaalinen vaikuttamisprosessi, joka tapahtuu kasvokkain kommunikoinnin sijasta teknologian välityksellä, ja se muuntaa yksilöiden tai ryhmän asenteita, tunteita, ajattelua tai käyttäytymistä (Avolio, Kahai, Dodge, 2000). Hyvin yleisellä tasolla etäjohtamisena voidaan puolestaan pitää sellaisen työn johtamista, jossa johtaja ja alainen eivät ole samassa paikassa (Vilkmän, 2016, luku 1). Etäjohtamista voi ilmetä kaikilla organisaatiotasolla, ja se voi olla kahdenvälistä vuorovaikutusta, tai vuorovaikutus voi olla yhdeltä henkilöltä monelle suuntautuvaa (Avolio ym., 2000). Yleisesti etäjohtamiselle ominainen piirre on johtajan kyvyttömyys tarkkailla alaistensa työtekoprosesseja (Kurland & Bailey, 1999).

Etäjohtaminen eroaa tavallisena pidetystä kasvokkain tapahtuvasta lähi-työn johtamisesta. Yksi merkittävä tekijä etäjohtamisessa on juuri etäisyys. Etäisyys voi vaikuttaa johtajan ja alaisen väliseen kommunikointiin ja yhteydenpidon laatuun. Eri paikoissa toimivien henkilöiden välinen keskustelu voi helposti jäädä muodollisemmalle tasolle kuin samalla toimistolla ollessa. (Vilkmän, 2016,

luku 3.) Vuorovaikutuksen muodollisuuden lisäksi se voi tuottaa johtajille ongelmia myös motivoinnin ja ryhmän yhteisiin tavoitteisiin sitouttamisen kannalta, sillä johtajan on tyydyttävä harvemmin tapahtuvaan kommunikointiin teknologian välityksellä (Joshi ym., 2009). On huomioitava, että johtajan vähäisempi tavoitettavuus etätyössä on harvoin ongelma johtajalle itselleen. Se on kuitenkin hyvin tärkeää alaisten näkökulmasta, koska työntekijän jäädessä ilman tarvittavaa tukea voi työmotivaatio laskea ja työn kuormittavuuden tunne lisääntyä. Tavoitettavuus on korostunut etäjohtamisessa, sillä alaiset eivät voi hakeutua johtajan luo pyytämään tarvitsemaansa apua tai tukea, vaan he ovat riippuvaisia siitä, onko johtaja tavoitettavissa tietotekniikan välityksellä. (Vilkman, 2016, luku 3). Etäjohtaminen vaatii johtamisen sopeuttamista erilaiseen johtamistilanteeseen, ja sitä voidaan pitää vaikeampana kuin perinteistä johtamista. Howellin ja Hall-Merendan (1999) mukaan on jopa ajateltu, että tehokas etäjohtaminen voi olla mahdotonta, sillä fyysinen välimatka johtajan ja johdettavan välillä luo olosuhteet, missä ihmis- tai tehtävälähtöinen johtamiskäyttäytyminen ei toteudu.

De Paoli ja Ropo (2015) havaitsivat tutkimuksessaan, että etätyötä johtavien projektipääälliköiden mielestä projektien huippuhetket olivat niitä, kun kaikki projektiin osallistuvat henkilöt olivat samassa tilassa. Fyysisen yhdessäolon koettiin parantavan esimerkiksi johtamista ja lopputulosta, kun taas etäisyyden koettiin aiheuttavan haastetta johtamiseen. Monet johtamisen haasteet liittyvät kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen puutteeseen, joka johtaa heikompaan kommunikointiin, luottamuksen laskuun ja heikentyneeseen suhteiden kehittymiseen. Fyysisen läsnäolon merkitystä on korostettu myös siinä, että johtaja ei johda vain rationaalisilla, tietoon perustuvilla teoilla, vaan myös olemalla paikalla, läsnä. (De Paoli & Ropo, 2015.) De Paolin ja Ropon tutkimuksessa projekti-johtajat pitivät johtajan ja alaisten fyysistä läsnäoloa erityisen tärkeänä silloin, kun uutta projektia ollaan aloittamassa. Heidän mukaansa kasvokkain tapaaminen on kriittistä, jotta ryhmässä voidaan asettaa yhteisiä tavoitteita ja jakaa tehtäviä, varsinkin jos tehtävä on monimutkainen ja vaativa.

Fyysinen läsnäolo ei kuitenkaan ole aina mahdollista. Esimerkiksi maailmanlaajuiset pandemiat voivat pakottaa ihmiset erilleen toisistaan. Tämä ei tarkoita sitä, että johtamisesta tulee lähes mahdotonta, tai että johtajan täytyy järjestää tapaamisia kasvokkain alaisten kanssa, jotta monimutkaisiakin tehtäviä on mahdollista suorittaa. Neufeld, Wan ja Fang (2010) havaitsivat tutkimuksessaan, että johtajan ja alaisen välisellä etäisyydellä ei ollut vaikutusta johtajan, tai alaisten suoriutumiseen, tai kommunikoinnin tehokkuuteen. He jatkavat, että johtajien ei siten pidä olettaa, että fyysinen etäisyys johtaisi heikentyneeseen viestintään tai johtamisen tehokkuuden huonontumiseen. He lisäävät vielä, että kun organisaatiot ja niiden henkilöstö ovat entistä hajautuneempia, kommunikoinnista tulee johtajuuden tärkein väline. Myös De Paoli ja Ropo (2015) ovat huomioineet, että kommunikointi on yksi merkittävimpiä johtamistoimia. Sen lisäksi he toteavat, että ihmissuhteiden luominen ja konfliktien hallinta ovat muita kriittisiä toimia johtajuudessa. Neufeld ym. (2010) arvelevat, että fyysinen etäisyys ei vaikuttanut johtajan suoriutumiseen tai kommunikoinnin tehokkuuteen juurikin johtajan ja alaisen hyvän suhteen vuoksi.

Etätyössä johtajuus on erilaista verrattuna tavanomaiseen toimistotyöskentelyyn. Tämä tarkoittaa, että myös johtajan ja alaisen kahdenvälinen vuorovaikutussuhde rakentuu ja muotoutuu eri tavoin. Etätyössä henkilöiden välinen vuorovaikutus muuttuu, ja se voi aiheuttaa muutoksia myös heidän väliseen suhteeseen. Verrattuna kasvokkaiseen vuorovaikutukseen, etäkommunikoinnissa erityisesti non-verbaaliset vihjeet, kuten ilmeet ja eleet eivät välity yhtä vahvasti. Sen vuoksi etätyössä kommunikaatioon täytyy panostaa entistä enemmän, mutta etäkommunikointia voidaan pitää haastavampana kuin kasvokkain tapahtuvaa. (Pitts, Wright, Harkabus, 2012.) Tämä voi puolestaan johtaa siihen, että korkeatasoisen LMX-suhteen muodostamiseen tarvittavaa luottamusta, kunnioitusta tai mieltymystä ei synny. Siten voidaan olettaa, että etätyössä ilman riittävää kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta alaisen ja johtajan välille ei muodostu tunteellista yhteyttä, ja korkeatasoista vuorovaikutussuhdetta on vaikea saavuttaa. (Golden, 2006.) Useissa tutkimuksissa on kuitenkin saatu eriäviä tuloksia siitä, että etätyössä johtajan ja alaisen välinen suhde ei kehity korkealle tasolle, tai pysy sellaisena. Esimerkiksi Howell ja Hall-Merenda (1999) huomasivat, että positiivinen LMX-suhde mahdollistaa tehokkaan johtamisen ja hyvän suoriutumisen huolimatta fyysisestä etäisyydestä. Gajendranin, Harrisonin ja Delaney-Klingerin (2015) tutkimuksen tulokset puolestaan osoittavat, että matalatasoisessa vuorovaikutussuhteessa olevien henkilöiden suorituskyky parani, kun he siirtyivät etätyöhön. Etätyö voi jopa parantaa johtajan ja alaisen välistä vuorovaikutussuhdetta. He lisäävät, että organisaatioissa tulisikin tämän vuoksi varmistaa etätyön mahdollisuus myös näille ulkoiseen ryhmään kuuluville henkilöille.

Etätyön määrän vaikutuksella johtajan ja alaisen välillä esiintyvän suhteen laatuun on ristiriitaista tutkimustietoa. Goldenin (2006) mukaan vähäinen etätyö ei vaikuta juuri ollenkaan johtajan ja alaisen suhteeseen. Hän lisää, että kun etätyön määrä kasvaa, erityisesti heikkolaatuisesta vuorovaikutuksesta tulee entistä hallitsemampi tekijä ja suhteen laatu huononee. Goldenin ja Veigan (2008) mukaan johtaja-alainen -suhteen merkitys korostuu etätyössä, koska perinteiset työhön liittyvät elementit vähentyvät. Esimerkiksi toimisto ja erilaiset työpaikan symbolit puuttuvat etätyössä, jotka perinteisesti sitouttavat henkilöitä työntekoon. Näiden puuttuessa vahva vuorovaikutussuhde todennäköisesti korostuu ja lisää sitoutumista organisaatioon. (Golden & Veiga, 2008.) Toisaalta heikkolaatuinen vuorovaikutussuhde yhdistettynä suureen määrään etätyötä voi johtaa heikentyneeseen sitoutumiseen organisaation kanssa. Tätä selittää se, että matalan LMX-suhteen vuoksi henkilöt kokevat työsuhteensa formaalina, eivätkä siten sitoudu organisaatioon. Tätä vastoin korkeassa LMX-suhteessa olevat henkilöt osoittavat todennäköisesti suurta sitoutumista. (Golden & Veiga, 2008.) Huomiota voi selittää se, että etätyössä työntekijät kompensoivat vähentyneitä kasvokkain vuorovaikutusta paremmalla kommunikoinnilla tai työskentelemällä erityisen lujaa varmistaakseen, että suhde johtajan kanssa pysyy korkealaatuuisena (Golden, 2006). Howell ja Hall-Merenda (1999) lisäävät, että tutkimusten tulokset siitä, että etätyö voi parantaa vuorovaikutussuhteen laatua, haastavat alkuperäisen oletuksen, jonka mukaan korkealaatuinen LMX edellyttää välitöntä ja henkilökohtaista vuorovaikutusta kehittyäkseen ja pysyäkseen samalla tasolla.

Etätyön vaikutukset johtamiseen, sekä johtajan ja alaisten välisiin suhteisiin ovat siis moninaiset. Kompleksisuutta lisää entisestään, kun tarkasteluun sisällytetään tiimityö ja sen johtaminen etänä.

2.5 Tiimityö ja tiimijohtaminen

Tiimityö on yleistynyt viimeisinä vuosikymmeninä organisaatioissa ja esimerkiksi korkeakouluissa. Työtehtäviä, joita ennen hoitivat yksilöt, on järjestelty yhä useammin tiimien yhteisiksi vastuiksi. Tällaisten ratkaisujen on havaittu parantavan erityisesti tehokkuutta organisaatioissa, joka saavutetaan parantuneen tiedonjaon ansiosta. (Griffith & Neale, 2001.) Tiimit ovat monille tuttu asia, mutta niitä on määritelty monin tavoin ja monet tiimit ovat myös hyvin erilaisia. Tiimin voidaan ajatella olevan pieni ryhmä toisistaan riippuvaisia yksilöitä, jotka jakavat vastuuta tuloksista ja päämäärien saavuttamisesta (Hollenbeck, Beersma, & Schouten, 2012). Toisen määritelmän mukaan tiimit ovat kokonaisuuksia, jonka jäsenet ovat vuorovaikutuksessa, toisistaan tietoisia ja riippuvaisia, sekä joilla on menneisyys ja odotettu tulevaisuus (Griffith & Neale, 2001). On huomattava, että tiimit eroavat ryhmistä. Esimerkiksi ryhmä, joka laitetaan työskentelemään fyysisesti yhdessä ei välttämättä täytä tiimin tunnusmerkkejä. (Garcia, 2020.) Tiimille ominaista näyttääkin olevan juuri sen jäsenten vuorovaikutus ja riippuvaisuus toisistaan, sekä yhteisten tavoitteiden eteen työskentely.

Tiimit ovat entistä tärkeämpiä osia nykyorganisaatioita, ja tämän syynä voidaan pitää tiimien tuottamia lisähyötyjä työntekoon. Tiimien on huomattu parantavan organisaatioiden sopeutumiskykyä ja luovan rooleja, jotka ovat entistä laajempia, sosiaalisesti kytkeytyneitä toisiinsa, ja merkityksellisempiä yksilöille. (Hollenbeck ym., 2012.) Näiden etujen lisäksi tiimit voivat parantaa päätöksenteon laatua organisaatiossa. Griffithin ja Nealen (2001) mukaan luottamus työntekoon tiimeissä perustuu pitkälti siihen, että tiimin tekemät päätökset ovat yksilöiden päätöksiä laadukkaampia. Tämä johtuu siitä, että yksilöllä ei usein ole riittävästi kapasiteettia käsitellä niin suurta määrää tietoa kuin mitä monimutkainen päätöksenteko vaatii. He jatkavat vielä, että siten useamman ihmisen ammattitaidon tuoma monimuotoinen ymmärrys johtaa parempaan päätöksentekoon.

Työn ja työtapojen murroksessa myös tiimityö on siirtynyt toimistoilta etätyön muotoon. Etätiimi voi olla ennen perinteisessä lähityössä toiminut tiimi, joka on siirtynyt esimerkiksi pandemian pakottamana etätyöhön. Etänä työskentelevä tiimi voi olla myös niin kutsuttu virtuaalitiimi tai paljon yleistynyt hybriditiimi, jossa osa ajasta työtä tehdään etänä ja osa fyysisesti samassa paikassa (De Paoli & Ropo, 2015). Tässä tutkielmassa näitä kaikkia käsitellään kuitenkin yhteisesti etätiimeinä niiden samankaltaisten toimintaperiaatteiden ja -tapojen vuoksi. Etätiimien, kuten myös etätyön, tunnuspiirre on työnteko ja vuorovaikutus tietotekniikan välityksellä. Etätiimit ovat myös toisistaan riippuvaisia yksilöryhmiä, jotka työskentelevät yhteisesti riippumatta ajasta tai tilasta. (Garcia, 2020.) Etätiimien erityispiirteitä onkin niiden maantieteellinen riippumattomuus ja

rakenteellinen adaptiivisuus. Etätiimin on mahdollista hankkia inhimillistä pääomaa, kuten tietoja ja taitoja hyvin joustavasti. Tämän mahdollistaa osajien laajempi rekrytointi, koska potentiaalisten työntekijöiden määrää ei rajoita työn tai työpaikan fyysinen sijainti. (Zaccaro & Bader, 2003.) Etätiimit keräävätkin usein yhteen osaavia ammattilaisia ratkaisemaan monimutkaisia tehtäviä riippumatta yksilöiden maantieteellisestä sijainnista. Kuitenkin etätyö ja etätiimit luovat myös uusia haasteita. Niitä syntyy muun muassa yhteistyölle ja tiimien johtamiselle. (De Paoli & Ropo, 2015.)

Tiimien johtamisen perusta on palvella tiimin työskentelyä ja mahdollistaa sen tehokas toiminta. Tiimin johtajan tehtävä on varmistua siitä, että kaikilla tiimin jäsenillä on riittävät kognitiiviset, sosiaaliset ja materiaaliset resurssit hoidaakseen annetut työtehtävät ja saavuttaakseen asetetut tavoitteet. (Zaccaro & Bader, 2003.) Joshi ym. (2009) toteavat, että tiimeissä yksilöiden välinen luottamus ja sitoutuminen ovat erittäin tärkeitä tehokkaan toiminnan kannalta. He lisäävät, että juuri tiimin johtaja on tärkeässä asemassa siitä syystä, että hän voi omalla toiminnallaan lisätä luottamuksen ja sitoutumisen esiintymistä tiimissä. Boies, Fiset ja Gill (2015) tarkentavat, että johtajat voivat parantaa luottamusta tiimin sisällä lisäämällä kommunikointia tiimissä. Huomio perustuu siihen, että lisääntyneen kommunikoinnin seurauksena välittyy suurempi määrä informaatiota tiimin jäsenistä, joka parantaa luottamusta tiimiläisten keskuudessa. Useat tutkimukset ovat näyttäneet, että hyvä kommunikaatio onkin yksi peruselementti tehokkaasti toimivassa tiimissä. Parantuneen luottamuksen lisäksi se mahdollistaa esimerkiksi tiimin jäsenten välistä työn suunnittelua ja strategian selkeyttämistä. (Boies ym., 2015.)

Johtajan toiminta voi siis edesauttaa tiimin työskentelyä ja tavoitteiden saavuttamista. Tiimien johtaminen käsittää kuitenkin eri vastuualueita ja rooleja, jotka Zaccaro ja Bader (2003) jaottelivat tiimin yhteyshenkilöksi, tiimin suunnannäyttäjäksi, sekä tiimin toiminnan koordinaattoriksi. Yhteyshenkilön roolissa johtaja havainnoi ja tulkitsee tiimin ympäristössä tapahtuvia asioita. Suunnannäyttäjänä johtaja ilmaisee tiimin päämäärät ja varmistaa, että toiminta on tätä määrättyä tarkoitusta palvelevaa. Toiminnan koordinaattorin rooli on toimintaa, jossa yksilöidään ja kehitetään tiimin resursseja, suunnataan niitä ratkaisemaan sopivimpia ongelmia, sekä suunnitellaan parhaimmat tavat hyödyntää näitä resursseja. Tämä rooli sisältää myös tiimin jäsenten motivointia ja valtuuttamista, jotta jäsenet antavat ylimääräistä panosta tiimin tehtäviin. (Zaccaro & Bader, 2003.)

Tiimien johtajien on kuitenkin huomioitava johtamisen erilaiset vaatimukset silloin, kun tiimi ei työskentele enää samassa paikassa, vaan toimii etätiiminä. Etätiimien tehtävät ovat usein täysin samanlaisia kuin lähityössä olevilla tiimeillä (Bell & Kozlowski, 2002). Yksi etätiimien suuri ongelma on kuitenkin saavuttaa riittävän vahva sidos sen jäsenten välille, jotta tiimi on kokonaisuutena vahvempi kuin sen jäsenet yksilöinä. Etätiimeissä suora työntekijöiden valvonta on haastavampaa kuin perinteisessä tiimissä. Sen lisäksi maantieteellinen läheisyys, samankaltaiset kokemukset tai samanlainen kulttuurinen tausta voivat puuttua. Näiden vuoksi riittävä luottamus on yksi merkittävimpiä tekijöitä tiimin

menestyksen kannalta. Tutkimuksissa on havaittu, että etätiimeissä johtajuudella on tärkeä rooli luottamuksen muodostumisen edistäjänä. (Avolio ym., 2000.) Etätiimien johtajien tulee täyttää kaikki kolme tiimijohtajan roolia, eli toimia yhteyshenkilönä, asettaa ja kommunikoida tiimin yhteinen suunta, sekä koordinoita toimintaa. Henkilöiden hajaantuneisuuden vuoksi johtajan täytyy kiinnittää erityistä huomiota tehokkaan vuorovaikutusdynamiikan kehittämiseen tiimin sisällä, sekä luoda olosuhteet tiimin vahvuuksien hyödyntämiseen. (Zaccaro & Bader, 2003.)

Tiimijohtajan kolmen roolin lisäksi Bell ja Kozlowski (2002) jaottelevat tiimin johtajan tehtävät kahteen päätehtävään, jotka ovat tiimin prosessien kehittäminen ja muokkaaminen, sekä tiimin suoriutumisen seuranta ja sen johtaminen. Suoriutumisen seurannan tehtävien osalta johtajan toimintaan kuuluu tiimiläisten käyttäytymisen seuranta ja tarvittaessa toimenpiteisiin ryhtyminen. Ensimmäisestään johtaja seuraa, että tiimin toiminta ja sen kehitys kohdistuu tehtävien suorittamiseen. Jotta näitä tiimin johtajan tärkeimpiä tehtäviä voidaan toteuttaa, tulee johtajan olla vuorovaikutuksessa tiimin jäsenten kanssa. (Bell & Kozlowski, 2002.) Etätyössä johtajan mahdollisuudet olla vuorovaikutuksessa tiimiläisten kanssa ovat rajatut, jolloin kommunikoinnin merkitys vuorovaikutuksen mahdollistavana tekijänä korostuu. Suuri määrä tutkimustietoa osoittaa, että kyky kommunikoida onkin yksi johtajan tärkeimpiä taitoja, sillä kommunikaatio tarjoaa ihmisille mahdollisuuden olla vuorovaikutuksessa ja osallistua (Browne, Dreitlein, Ha, Manzoni & Mere, 2016). Etätiimien menestyksekkäässä toiminnassa johtajan rooli myös vision ja suunnannäyttäjänä on muodostunut erittäin tärkeäksi. Kasvokkaisen kontaktin puutteen vuoksi etätapaamisten merkitys on korostunut, sillä ne tarjoavat tiimin jäsenille mahdollisuuden yhteistyöhön ja ihmissuhteiden kehittämiseen. (Hambley, O'Neill & Kline, 2007.) Johtaja voi olla etätiimissä kriittinen linkki henkilöiden välillä, joka synnyttää sitoutumista ja luottamusta tiimin keskuudessa. (Joshi ym., 2009). Kiteytettynä, etätiimin johtajan tehtävänä on maksimoida tiimin inhimillisen ja sosiaalisen pääoman hyödyntäminen (Zaccaro & Bader, 2003) ja edistää luottamuksen, sekä sitoutumisen syntymistä tiimin sisällä (Joshi ym., 2009).

Tiimien sisällä johtaja luo ja kehittää yksilöllisiä vuorovaikutussuhteita jokaisen tiimin jäsenen kanssa. On havaittu, että tiimeissä johtajan ja alaisen suhteen kehittymiseen vaikuttaa tiimin jäsenten määrä, koska johtaja kohtaa haasteita ajankäytön kanssa. Tiimissä, jossa on useita henkilöitä, johtajalla voi olla vaikeuksia kehittää korkealaatuista vuorovaikutussuhdetta jokaisen alaisen kanssa. Tämä johtuu siitä, ettei johtajalla ole riittävästi aikaa kehittää suhdetta kaikkien tiimin jäsenten kanssa. (Mahsud ym., 2010.) Johtajat eivät siis yksinkertaisesti kykene tarjoamaan riittävästi omia resurssejaan jokaiselle alaiselle, jotta johtaja voisi varmistua tiimin jäsenten suorituskyvyn optimaalisesta tasosta, ja että heidän välilleen kehittyisi positiivisia vaikutuksia tuottava suhde. Koska osa tiimin jäsenistä kykenee hoitamaan suurimman osan tiimin kriittisistä tehtävistä, johtaja panostaa suhteettoman paljon resurssejaan kehittääkseen korkealaatuisen vuorovaikutussuhteen näiden henkilöiden kanssa. Kun nämä tietyt henkilöt suoriutuvat hyvin tiimin tärkeistä tehtävistä, johtaja ylläpitää korkeaa suhdetta ja

jatkaa ylimääräisen huomion tarjoamista heille. (Danserau, ym., 1975.) Aika on siis yksi merkittävä rajoittava tekijä, joka jakaa tiimin jäsenet niin sanottuihin sisäiseen ja ulkoiseen ryhmään.

Tiimeissä ajan lisäksi suhteiden muodostumiseen näyttäisi vaikuttavan myös tiimin jäsenten fyysinen lokaatio suhteessa johtajaan, sekä se, kuinka usein he ovat vuorovaikutuksessa johtajan kanssa. Kun tiimin henkilöt ovat toisistaan erillään, kuten etätiimin tapauksessa, ja jos he ovat kontaktissa vain harvoin, johtajan ja alaisten on vaikeampi kehittää korkealaatuista suhdetta välilleen. Lisäksi johtaja, jolla on paljon eri vastuita, kykenee todennäköisimmin kehittämään positiivisia vaikutuksia tuottavia vuorovaikutussuhteita vain muutaman tiimin jäsenen kanssa. (Mahsud ym., 2010.) Tilanne ei kuitenkaan ole välttämättä täysin samanlainen organisaatioiden välillä, ja johtajan sekä alaisten väliset suhteet pääsevät muodostumaan eri tavoin riippuen organisaation toimintatavoista. Tutkimuksissa on havaittu, että erityisesti muodollisesti toimivissa organisaatioissa johtamiseen sisältyy enemmän johtamisressurssien ja työhön panostuksen välistä vaihtokauppaa. (Dansereau ym., 1975.) Epäformaalissa organisaatiossa johtajan ja alaisen välinen suhde voi siis muodostua helpommin ilman aktiivista resurssien vaihtoa, jossa johtaja tarjoaa omaa johtamispanostaan riippuen alaisen suorittumisesta ja ylimääräisestä panostuksesta työntekoon.

Yksilöt voivat siis jakautua tiimin sisällä ulkoiseen ja sisäiseen ryhmään, ja näiden ryhmien henkilöillä on hyvinkin erilaiset suhteet saman johtajan kanssa. Jo muodostuneiden ryhmien dynamiikkaa voi olla haastava muuttaa, sillä sisäiseen ryhmään kuuluvat henkilöt saavat johtajaltaan lisävastuuta, huomiota ja erityiskohtelua. Sen seurauksena kahdenväliset suhteet vahvistuvat entisestään, kun taas ulkoiseen ryhmään kuuluvat henkilöt jäävät yhä vahvemmin matalalaatuisen vuorovaikutussuhteen tasolle. (Dansereau ym., 1975.) Tämä tarkoittaa, että tiimissä osa henkilöistä on ikään kuin ulkopuolinen osa tiimiä, ja pahimmassa tapauksessa matalalaatuinen suhde johtajaan voi esimerkiksi lisätä epäoikeudenmukaisuuden tunnetta tiimin sisällä. (Kettunen & Kalliomaa, 2013, luku 2.)

2.6 Yhteenveto

Johtamista on tutkittu pitkään ja käsitykset siitä, mitä on johtaminen, ovat muuttuneet ajan saatossa (Viitala & Jylhä, 2019, 12). Sen myötä myös johtamisen määritelmät ovat muuttuneet (Kettunen & Kalliomaa, 2013, luku 2). Johtamisen tutkimus keskittyi vahvasti johtajan ominaisuuksiin, esimerkiksi siihen, millaisia piirteitä johtajilla on, miten he käyttäytyvät tai millainen heidän johtamistyylinsä on (Graen & Uhl-Bien, 1995.) Perinteisesti johtaminen on jaoteltu kahteen osaan, asioiden ja ihmisten johtamiseen (Juuti, 2016, 29; Kettunen & Kalliomaa, 2013, luku 2). Asioiden johtaminen on asioiden aikaansaamista ja velvollisuuksien hoitamista, jonka tavoitteena on luoda organisaatioon järjestystä (Kettunen & Kalliomaa, 2013, luku 2). Asioiden johtaminen keskittyy suunnittelemaan toimintaa, valvomaan sen toteutumista ja luomaan toiminnan tapoja, jotta halutut

päämäärät saavutetaan (Viitala & Jylhä, 2019, 20-21). Ihmisten johtamisella taas luodaan visioita ja osoitetaan yhteistä suuntaa, jotka tapahtuvat vaikuttamisen ja ohjaamisen kautta. Ihmisten johtaminen on perimiltään vuorovaikutusta johtajan ja alaisen välillä, johon sisältyy esimerkiksi tavoitteiden asettamista, osaamisen varmistamista ja motivointia. (Kettunen & Kalliomaa, 2013, luku 2; Viitala & Jylhä, 2019, 20-21). Nykyään johtamista ja johtajuutta voidaan ajatella laajemmin. Johtamalla ihmiset saadaan toimimaan yhteisen tavoitteen hyväksi (Juuti, 2016, 30).

Johtamisen käsitysten ja määritelmien muuttuessa myös ajatus siitä, mitä on hyvä johtaminen ja johtajuus, on muuttunut. Hyvän johtamisen määrittely ei ole helppoa, koska se on erilaista erilaisissa organisaatioissa (Juuti, 2016, 6). Määritelmiä on kuitenkin tehty, ja hyvänä johtamisena voidaan pitää toimintaa, jonka seurauksena johdettava henkilö tai joukko pääsee asetettuun tavoitteeseen ja säilyttää samalla työmotivaation ja -hyvinvoinnin (Viitala & Jylhä, 2019, 11). Hyvää johtamista on käsitelty myös johtajan käytöksen kautta (Yukl, 2012). Johtajan suhdepainotteinen käyttäytyminen voi parantaa organisaation inhimillistä pääomaa ja toisaalta lisätä alaisten osaamistasoa, sekä parantaa alaisen ja johtajan välistä suhdetta. Suhdepainotteinen käyttäytyminen sisältää tukemista, kehittämistä tunnistamista, konsultointia ja valtuuttamista, joita voidaan pitää myös hyvän johtamisen piirteinä. Niiden avulla johtaja voi vahvistaa alaisten osaamista, tai parantaa päätöksenteon laatua. (Yukl 2012; Yukl ym., 2002.) Yksi keskeinen tekijä hyvässä johtamisessa on kommunikointi, jonka avulla johtajat voivat parantaa organisaation suoritusta, henkilöstön tyytyväisyyttä, sekä sitoutumista organisaatioon (Brown ym., 2019).

Johtamista on mahdollista käsitellä muistakin näkökulmista kuin siitä, millainen on hyvä johtaja, tai mikä tekee johtamisesta hyvää. Yksi merkittävä näkökulma on keskittyä johtajan ja johdettavan väliseen vuorovaikutussuhteeseen. Tähän tarkasteluun soveltuu erinomaisesti LMX-teoria (Graen & Uhl-Bien, 1995), jota voidaan pitää lähtökohtaisena teoriana johtajan ja alaisen kahdenvälisen johtamisen tutkimuksessa (Salehzadeh, 2020; Dae-seok & Steward, 2007). LMX-teorian ajatuksena on, että johtaminen tapahtuu johtajan ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa koko ajan, eli johtaminen on jatkuva prosessi (Kettunen & Kalliomaa, 2013, luku 2). Johtajan ja alaisen väliset suhteet ovat ainutlaatuisia, ja niiden voidaan ajatella jakautuvan korkealaatuisiin eli sisäisiin suhteisiin, sekä matalalaatuisiin eli ulkoisiin suhteisiin (Kettunen & Kalliomaa, 2013, luku 2; Dae-seok & Steward, 2007; Blau 2010). Matalalaatuiset, eli heikommat suhteet perustuvat pitkälti työsopimuksessa määriteltuihin ehtoihin ja vuorovaikutus on muodollista. Korkealaatuiset eli hyvät suhteet perustuvat taas luottamukseen ja kunnioitukseen johtajan ja alaisen välillä. (Blau ym., 2010; Kettunen & Kalliomaa, 2013, luku 2.)

Johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde kehittyy ajan mittaan ja kehitystä voi kuvata kolmen vaiheen kautta. Ensin osapuolten vuorovaikutus on sääntöihin ja rooleihin perustuvaa ja hierarkkisuus kuvaa suhteen muodollisuutta. (Kettunen & Kalliomaa, 2013, luku 2.) Seuraavassa vaiheessa suhde kehittyy vahvemmaksi ja esimerkiksi tiedon jakaminen lisääntyy. Osapuolten

luottamus toisiinsa paranee ja suhteen vuorovaikutus perustuu myös muulle kuin muodollisille sopimuksille. Kolmannessa vaiheessa osapuolet tuntevat velvollisuuden tunnetta ja vahvaa luottamusta toisiansa kohtaan. Alainen panostaa työhönsä entistä vahvemmin ja johtaja vastaa lisääntyneellä vastuulla ja huomiolla. (Graen & Uhl-Bien, 1991; Kettunen & Kalliomaa, 2013, luku 2; Salehzadeh, 2020.) Suhteet kehittyvät ajan kuluessa ja johtajat voivat edesauttaa korkealaatuisen suhteen muodostumista esimerkiksi lisääntyneen kommunikoinnin avulla (Brown ym., 2019). Vahvat vuorovaikutussuhteet hyödyttävät molempia suhteen osapuolia ja myös koko organisaatiota. Esimerkiksi organisaatiossa työntekijöiden vaihtuvuus vähenee ja työtyytyväisyys paranee (Mahsud ym., 2010). Alainen puolestaan hyötyy muun muassa parantuneen luottamuksen ansiosta, sen lisäksi hän saa enemmän tukea, parempaa palkitsemista ja kiinnostavampia työtehtäviä. (Yukl ym., 2009; Mahsud ym., 2010; Graen & Uhl-Bien, 1991.)

Työnteko muuttuu alati ja etätyön määrä on lisääntynyt. Etätyö on työtä, joka tehdään tavallisen työpaikan ulkopuolella ja sen on havaittu tuottavan useita hyötyjä organisaatioille, mutta myös yksilöille. Etätyön tekeminen on yhteydessä lisääntyneeseen organisaation tuottavuuteen, vähentyneisiin poissaoloihin ja pienempään vaihtuvuuteen. Etätyö myös vähentää työhön liittyvää aikapainetta, parantaa tyytyväisyyttä, sekä lisää työn itsenäisyyttä ja joustavuutta. (Greer & Payne, 2014; Morganson ym., 2010.) Etätyön luoma etäisyys voi vaikuttaa kuitenkin johtamiseen. Motivoinnista ja yhteisiin tavoitteisiin sitouttamisesta saattaa tulla hankalampaa, jonka lisäksi kommunikaation laatu voi muuttua. (Joshi ym., 2009; Vilkmann, 2016, luku 3.) Etätyön vaikutukset eivät kuitenkaan ole välttämättä negatiivisia. Neufeld ym. (2010) toteavat, että hajautuneessa työympäristössä kommunikoinnista tulee johtamisen tärkein työkalu ja sen avulla johtaminen, sekä työssä suoriutuminen voivat olla laadukasta myös etätyössä. Johtajuuden lisäksi myös johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde muotoutuu eri tavalla etätyössä. Etävuorovaikutuksessa esimerkiksi non-verbaalisen kommunikoinnin rooli on vähäistä ja se vaikuttaa vuorovaikutuksen kokonaisuuteen. Tämän vuoksi etätyössä kommunikaatioon tulee panostaa entistä vahvemmin, sillä sitä voi pitää kasvokkaista kommunikointia haastavampana. (Pitts ym., 2012.) Vaikka etäkommunikointi on haastavampana, ei se automaattisesti tarkoita sitä, ettei johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde voi kehittyä tai pysyä vahvana. Hyvä vuorovaikutussuhde myös mahdollistaa tehokkaan johtamisen etätyössä (Howell & Hall-Merenda, 1999), ja toisaalta etätyö voi jopa parantaa matalalaatuisessa vuorovaikutussuhteessa olevien henkilöiden suoriutumista (Gajendran ym., 2015).

Etätyön lisäksi työnteossa on tapahtunut muitakin muutoksia. Yhä useammin työtä tehdään tiimeissä, koska niiden on havaittu tuottavan hyötyä organisaatiolle. Tiimityöllä voidaan parantaa tehokkuutta, laajentaa työrooleja, sekä erityisesti parantaa päätöksentekoa. (Griffith & Neale, 2001; Hollenbeck ym., 2012.) Myös tiimityö on siirtynyt etäympäristöön etätyön yleistyessä. Zaccaro ja Bader (2003) havainnoivat, että etätiimeille ominaista on niiden rakenteellinen sopeutumiskyky, jonka lisäksi ne mahdollistavat inhimillisen pääoman hankkimisen joustavalla tavalla. Etätiimit luovat kuitenkin uusia haasteita esimerkiksi

yhteistyölle ja johtamiselle (De Paoli & Ropo, 2015). Etätiimeissä henkilöiden keskinäinen luottamus ja sitoutuminen ovat hyvin merkittävässä asemassa onnistuneen toiminnan kannalta (Joshi ym., 2009). Tähän tiimin johtaja kykenee vaikuttamaan esimerkiksi lisäämällä kommunikointia tiimin kesken (Boies ym., 2015), tai tarjoamalla tiimin jäsenille mahdollisuuden yhteistyöhön ja ihmissuhteiden rakentamiseen etätapaamisten kautta (Hambley ym., 2007). Tiimijohtamisessa erityistä on myös se, että johtajan ja alaisen väliset vuorovaikutussuhteet muodostuvat ainutlaatuisiksi jokaisen tiimin jäsenen kohdalla. Tiimin johtajan kyky luoda korkealaatuisia suhteita kaikkien tiimiläisten kanssa on kuitenkin rajattu, koska johtajalla ei ole siihen riittävästi aikaa. (Mahsud ym., 2010.) Se voi johtaa tilanteeseen, jossa tiimin jäsenet jakautuvat sisäiseen ja ulkoiseen ryhmään tiimin sisällä, ja ulkoisen ryhmän jäsenet jäävät paitsi johtajan huomiolta ja työn vastuulta (Dansereau ym., 1975).

3 METODI

Tässä luvussa syvennyttään laadulliseen tutkimukseen ja tämän tutkimuksen toteutukseen. Ensin keskitytään siihen, mitä on laadullinen tutkimus. Seuraavaksi esitellään tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä ja tutkimuksen aineisto. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan tutkimusaineiston analyysiä yleisesti ja keskitytään tutkimuksen analyysimenetelmiin, teemoitteluun ja sisällönanalyysiin. Lopuksi käsitellään tutkimuksen luotettavuutta ja sen arviointia.

3.1 Laadullinen tutkimus

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen synonyyminä on kirjallisuudessa käytetty termiä kvalitatiivinen tutkimus. Laadullinen tutkimus on kehittynyt ajan saatossa moniin eri suuntiin. Siihen on otettu vaikutteita useista eri ajattelusuuntauksista ja erilaisista tutkimusperinteistä. Kvalitatiivisella tutkimuksella on yhteyttä esimerkiksi hermeneutiikkaan, fenomenologiaan ja kielifilosofiaan. Laadulliset tutkimusmenetelmät yleistyivät Suomessa 1970-luvulla, sosiaalitieteiden tutkimuksessa. (Eskola & Suoranta, 1998, luku 1.) Tutkimus ymmärretään yleisesti hyvin kaksijakoisena, joko kvalitatiivisena tai kvantitatiivisena, eli määrällisenä tutkimuksena. Tämä perinteinen jaottelu on iskostunut vahvasti myös tutkimuksen opetukseen, sillä esimerkiksi yliopistojen metodiopinnot on usein jaettu juuri kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen opetukseen. (Alasuutari, 2012, 26.) Laadullista tutkimusta määritellään usein myös tähän kahtiajakoon pohjautuen. Yleistä on, että kvalitatiivista tutkimusta kuvataan suhteessa kvantitatiiviseen tutkimukseen vastakkainasettelun kautta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 53). Kvalitatiivista tutkimusta määritellään siis perustuen siihen, mitä se on tai ei ole verrattuna kvantitatiiviseen. (Eskola & Suoranta, 1998, luku 1.)

Yksinkertaisia eroja laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välillä on esimerkiksi käsitys kvalitatiivisen subjektiivisuudesta ja kvantitatiivisen objektiivisuudesta (Eskola & Suoranta, 1998, luku 1.) Kvalitatiivisen tutkimuksen

ajatellaan lisäävän ymmärrystä tutkimuksen aiheesta, kun taas kvantitatiivinen tutkimus selittää aihetta. Kvalitatiivista on ajateltu myös ihmistieteellisenä, kun kvantitatiivinen on lähempänä luonnontieteellistä tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 54.) Kvalitatiivinen tutkimus perustuu induktiiviseen prosessiin, eli se etenee yksityiskohtaisesta kohti yleistä tietoa. Siinä kiinnostuksen kohteena on useita samanaikaisia tekijöitä, joiden ymmärretään vaikuttavan tutkimuksen lopputulokseen. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu sitä vastoin deduktiiviseen prosessiin, ja etenee yleisestä kohti yksityiskohtaista. Se etsii syysuhteita ja pyrkii ennustettavuuteen ja selityksien luomiseen. Kvantitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on tarkkuus ja luotettavuus, jotka saavutetaan reliaabeliuden ja validiuden avulla. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 25.) Perinteisen näkemyksen mukaan laadullisella tutkimuksella saadaan syvällistä mutta ei yleistettävää tietoa, kun määrällisen tutkimuksen tuottama tieto on pinnallista mutta yleistettävää. Tämän takia laadullista tutkimusotetta voidaan pitää hyödyllisenä esimerkiksi esitutkimuksen teossa. (Alasuutari, 2012, 180.) Tämän lisäksi kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen analyysi voidaan erottaa toisistaan (Alasuutari, 2012, 26.) Kuitenkin, laadullinen tutkimus ymmärretään aineiston ja analyysin muotona, joka on ei-numeraalista. Siihen voidaan joka tapauksessa hyödyntää ja soveltaa eri lukutapoja, myös määrällisiä. (Eskola & Suoranta, 1998, luku 1). Alasuutari (2012, 26) toteaa kuitenkin, että kvantitatiivista ja kvalitatiivista analyysiä voidaan ajatella pikemminkin jatkumona, eivätkä ne ole toisiaan poissulkevia. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 25) lisäävät, että monista laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välisistä eroista ja niiden selkeydestä on hieman erimielisyyttä.

Yksi merkittävä ero näiden kahden tutkimusmenetelmän välillä liittyy niiden näkemykseen todellisuudesta. Määrällisessä tutkimuksessa todellisuutta pidetään objektiivisena ja yhteneväisenä, kun laadullisessa se on subjektiivinen ja sosiaalisesti konstruoitu (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 22). Laadullisessa tutkimuksessa todellisuus nähdään siis erilaisena eri ihmisille, ja ymmärretään, että jokainen rakentaa todellisuuttaan subjektiivisesti. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 27) toteavat, että kvalitatiivinen tutkimusote sopiikin, kun halutaan selvittää esimerkiksi käyttäytymisen merkityksiä ja sen kontekstia. He jatkavat, että kvalitatiivinen tutkimus tuo esille tutkittavien henkilöiden omia havaintoja eri tilanteista ja antaa siten mahdollisuuden huomioida heidän menneisyyteen ja kehitykseen liittyviä tekijöitä.

Laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei siis ole tuottaa tilastollisia yleistyksiä, vaan pyrkimyksenä on kuvata jotain ilmiötä tai tapahtumaa, lisäämään ymmärrystä tietyistä toiminnoista taikka antamaan teoreettinen tulkinta tietyille ilmiölle (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 73). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritäänkin siis tulkintoihin, toimijoiden näkökulmien ymmärtämiseen, sekä kontekstuaalisuuteen. Esimerkiksi kausaaliselitykset on puolestaan usein liitetty positivistiseen, eli enemmän kvantitatiiviseen tutkimukseen. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 23.) Kirjallisuudessa on yleistynyt ajatus siitä, että kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisuus, jossa analyysiä ei voi irrottaa aineiston keräämisestä. Tämän seurauksena kvalitatiivista tutkimusta ei ajatellakaan lähtökohtaisesti enää aineiston keruun vaan ennemminkin analyysin kautta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 56.) Tätä

vahvistaa esimerkiksi Alasuutarin (2012, 27) huomio siitä, että puhuttaessa laadullisesta tutkimuksesta, esimerkiksi litteroitu haastatteluaineisto tai muu kuva tai tekstiaineisto, joka jälkikäteen koodataan ja johon käytetään tilastollisia analyysimenetelmiä, täytyy rajata pois. Hän lisää, että tutkimuksesta ei tee laadullista se, että aineistosta poimitaan yksittäisiä esimerkkejä havainnoiksi. Puhuttaessa laadullisesta tutkimuksesta aineiston keruumenetelmän sijaan aineiston analyysin tavalla on siis suurempi merkitys.

Tähän tutkimukseen valikoitui laadulliset tutkimusmenetelmät sen vuoksi, että tutkimuksessa on tarkoitus lisätä ymmärrystä tutkimuksen aiheesta. Tutkimuksessa halutaan saavuttaa syvällisempi ymmärrys siitä, mitkä tekijät edesauttavat etä- ja tiimijohtamisessa onnistumista. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää johtamista ilmiönä, sekä tunnistaa merkityksiä, joita haastateltavat liittävät siihen. Tutkimuksen keskiössä ovat haastateltavien kokemukset ja se, millaisia merkityksiä he antavat niille etätyön kontekstissa. Juuri tällaisiin kysymyksiin kvalitatiivisen tutkimusotteen menetelmät tarjoavat oikeita työkaluja.

3.2 Aineisto ja aineistonkeruu

Laadullinen aineisto on pelkistetyimmillään tekstimuotoista aineistoa. Kvalitatiivinen aineisto on voinut syntyä joko tutkijasta riippuen tai riippumatta. Ensimmäinen tarkoittaa esimerkiksi aineistoa, joka on syntynyt haastattelun tai havainnoinnin avulla, eli tutkija on ollut aktiivisesti synnyttämässä aineistoa. Tutkijasta riippumaton aineisto voi puolestaan olla peräisin vaikkapa päiväkirjoista, henkilön omaelämäkerrasta, tai kirjeistä, jolloin aineisto on olemassa ilman, että tutkija on osaltaan vaikuttanut sen syntyyn. Laadullista tutkimusaineistoa voi olla myös esimerkiksi erilaiset mainokset tai elokuvat. (Eskola & Suoranta, 1998, luvut 1, 3.) Kvalitatiivisella tutkimusaineistolla on tiettyjä ominaispiirteitä, kuten sen ilmaisullinen rikkaus ja aineiston kompleksisuus (Alasuutari, 2012, 64).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavien määrä on yleisesti pienempi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole järkevää tai edes mahdollista kerätä aineistoa yhtä suurelta määrältä tutkittavia kuin määrällisessä tutkimuksessa. Esimerkiksi haastatteluja, joista pelkästään yhden litteroitu pituus voi olla kymmeniä sivuja, ei usein voida tehdä tarpeeksi, jotta yksilöiden välille voisi tehdä tilastollisesti merkittäviä eroja. (Alasuutari, 2012, 31.) Laadullisessa tutkimuksessa keskitytäänkin pienempään määrään tutkittavia tai tapauksia, ja niistä tehdään mahdollisimman perusteellista ja syvää analyysiä. Eli laadullisessa tutkimuksessa otanta on pieni, mutta aineiston tieteellisyyden perusteena ei olekaan aineiston määrä vaan sen laatu. (Eskola & Suoranta, 1998, luku 1.) Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavien suuri määrä tai tilastollinen argumentaatio ei ole tarpeellista. (Alasuutari, 2012, 31.)

Yleisimmät tavat kerätä tutkimusaineistoa ovat erilaiset haastattelut, kyseilyt, havainnointi, tai jonkin valmiin aineiston, kuten elämäkertojen käyttö (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 62; Eskola & Suoranta, 1998, luku 3). Näillä menetelmillä voi kerätä laadullisen lisäksi myös määrällistä tutkimusaineistoa (Tuomi &

Sarajärvi, 2018, 62). Tutkimusasetelma määrää osaltaan mitä aineistonkeruumenetelmää käytetään. Vapaamuotoisemmassa asetelmassa on luontevampaa käyttää esimerkiksi havainnointia tai elämäkertoja, kun taas formaaliin ja strukturoituun tutkimusasetelmaan sopii paremmin esimerkiksi kysely. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 62.) Suomessa yleisin tapa kerätä kvalitatiivista aineistoa on haastattelu. Haastattelulla voi kuitenkin kerätä myös kvantitatiivista aineistoa (Eskola & Suoranta, 1998, luku 3). Erityisesti vapaamuotoisten ja vähemmän strukturoitujen haastattelujen käyttö on lisääntynyt (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 34). Haastatteluja ohjaa tutkimuksen tavoitteet ja siinä osapuolilla on selkeät roolit. Haastattelijat toimii kysyjän roolissa ja kerää tietoa. Haastateltavalla on vastaajan rooli ja hänen tehtävänsä on antaa tietoa. (Ruusuvuori & Tiittula, 2009, 19). Tutkimushaastattelu on menetelmänä hyvin joustava. Sitä voi käyttää lähes kaikissa tilanteissa ja sen avulla tutkija voi kerätä syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 11.) Haastattelu on erityisen hyödyllinen silloin, kun tutkija on kiinnostunut siitä, mitä joku ajattelee tai mikä ohjaa hänen toimintaansa. Haastattelussa on tärkeää saada tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon tietoa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 62–63.) Yksi haastattelun hyöty on myös se, että se mahdollistaa vastausten taustalla vaikuttavien motiivien ymmärtämisen (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 34).

Tutkimushaastattelulla on siis monia etuja aineistonkeruumenetelmänä. Haastattelun kohdalla korostuu se, että ihminen on subjekti, joka luo merkityksiä ja on aktiivinen osapuoli tiedon tuottamisessa. Haastattelun aikana tutkija voi toimia havainnoijana ja kirjoittaa ylös huomioita siitä, miten asiat tuodaan ilmi. Haastattelutilanteessa tutkittavalta voidaan pyytää tarkennuksia vastauksiin tai perusteluja mielipiteille, jolloin aiheesta voidaan saada syvällisempää tietoa ja voidaan varmistua siitä, että haastattelijat on ymmärtänyt oikein haastateltavan vastauksen. Haastatteluun voidaan myös valita tarkasti tutkimuksen kannalta parhaat henkilöt, joilla on varmasti riittävä tietoa tutkimuksen aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 35; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 63.) Etujen vastapainoksi tutkimushaastattelulla on myös heikkouksia aineistonkeruumenetelmänä. Haastattelun onnistumiseksi haastattelijalta vaaditaan taitoja ja kokemusta. Haastattelut ovat myös hyvin aikaa vieviä, ja aineiston litterointi on hidasta. Haastateltavilla voi olla taipumusta antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia ja siten haastattelussa tuotettu aineisto ei välttämättä edusta täysin todellista mielipidettä. Lisäksi vapaamuotoisen haastatteluaineiston analysointi ja tulkinta, sekä raportointi voi olla ongelmallista, koska sitä varten ei ole kehitetty valmiita malleja. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 35).

Tutkimushaastatteluja voi toteuttaa monin eri tavoin ja tiedonkeruuta varten on olemassa erityyppisiä haastattelumuotoja. Haastattelut on jaoteltu perinteisesti haastattelun rakenteen ja kysymysten valmiuden mukaan strukturoituihin ja strukturoimattomiin. Näistä on käytetty myös termejä standardoitu ja standardoimaton haastattelu. Strukturoituja haastatteluja kuvaa selkeä rakenne, jossa kysymykset on ennalta määriteltä ja niille on myös valmiit vastausvaihtoehdot. Kysymykset kysytään kaikilta haastateltavilta samanlaisina ja niiden järjestys pysyy myös samana. Tällä pyritään varmistamaan, että haastattelijan

vaikutus vastauksiin olisi mahdollisimman vähäinen. (Ruusuvuori & Tiittula, 2009, 9-10; Eskola & Suoranta, 1998, luku 3.) Esimerkki strukturoidusta haastattelusta on lomakehaastattelu (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 68). Strukturoimaton haastattelu on taas lähellä vapaata keskustelua, ja siitä esimerkkinä on avoin haastattelu. Strukturoimattomassa haastattelussa kysymyksiä ei ole mietitty valmiiksi, vaan keskustelua käydään tietystä aiheesta. Siinä molemmat osapuolet voivat nostaa aiheita keskusteluun ja viedä sitä haluamaansa suuntaan. Edes samoja aihealueita ei ole tarvetta käydä läpi jokaisen haastateltavan kanssa. (Ruusuvuori & Tiittula, 2009, 9-10; Eskola & Suoranta, 1998, luku 3.)

Näiden kahden ääripään välissä on myös niin kutsuttu puolistrukturoitu haastattelu, josta yleisimmin Suomessa on käytetty teemahaastattelua. Teemahaastattelu eroaa edellisistä siten, että siinä on ennalta määriteltyjä aihepiirejä, teemoja, joista keskustellaan kaikkien haastateltavien kanssa, mutta kysymyksillä ei tyypillisesti ole tarkkaa muotoa tai tiettyä järjestystä. Haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että kaikki teemat käydään läpi, mutta järjestys ja läpikäynnin laajuus voi vaihdella haastattelujen välillä. (Ruusuvuori & Tiittula, 2009, 9-10; Eskola & Suoranta, 1998, luku 3.) Teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta haastattelua kuin strukturoitua ja sen avoimuuden perusteella se on lähellä syvähaastattelua (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 48; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 64). Haastatteluja voidaan luokitella struktuurin lisäksi myös haastateltavien määrän mukaan yksilö- ja ryhmähaastatteluihin. Ryhmähaastattelun alalajeja ovat muun muassa parihaastattelu tai fokusryhmähaastattelu. Ryhmähaastattelun merkittävien ero verrattuna ryhmäkeskusteluun liittyy niiden erilaiseen vuorovaikutuksen muotoon. (Ruusuvuori & Tiittula, 2009, 10; Hirsjärvi & Hurme, 2008, 61.)

Tutkimushaastattelun kohdalla tulee huomioida, että erilaiset haastattelut synnyttävät myös erilaista aineistoa. Haastattelumenetelmän valintaa ohjaakin tämän vuoksi tutkimusongelma. Esimerkiksi teemahaastattelun käyttö luo haastattelulle tiukemmat rajat kuin avoimen haastattelun tilanteessa. Täysin strukturoidun lomakehaastattelun tilanteessa haastateltavalla ei puolestaan ole samanaista mahdollisuutta esittää yksilöllisiä tulkintoja tutkimuksen aiheesta. (Eskola & Suoranta, 1998, luku 3.) Tutkimushaastattelun kohdalla on myös hyvä muistaa haastattelijan aktiivinen rooli tiedon tuottamisessa. Kysymysten muotoilu ja haastattelijan sanavalinnat vaikuttavat tiedon tuottamisen prosessiin, eikä tältä voi vältyä edes täysin strukturoidussa haastattelussa. Tällöin kaikki haastattelun osapuolet ovat samanaikaisesti mukana tiedon tuottamisessa. (Ruusuvuori & Tiittula, 2009, 10.)

Yleinen tapa tutkimushaastattelua tehdessä on nauhoittaa haastattelu. Tälle on useita syitä, jotka helpottavat jälkikäteen haastattelun analysointia. Nauhoitus muun muassa tarjoaa haastattelijalle mahdollisuuden palata haastatteluun, jolloin haastattelun aikana kaikkea ei tarvitse kirjoittaa muistiin ja toisaalta haastattelijalla voi tarkistaa havaintojensa oikeellisuuden. Tämän lisäksi haastattelun kuuntelu toistamiseen tai kolmannen kerran voi synnyttää täysin uusia havaintoja. Tällaisia havaintoja voi tulla esimerkiksi puheen sävystä, epäröinnistä tai vastausten tarkennuksista, joita haastattelutilanteessa ei huomattu. (Ruusuvuori & Tiittula, 2009, 12.) Nauhoittamisen jälkeen puhuttu aineisto on syytä muuttaa

kirjoitettuun muotoon, eli litteroitava. Litterointi on erittäin hyödyllistä, sillä se toimii muistiinpanona haastattelusta ja auttaa huomaamaan merkityksellisiä yksityiskohtia aineistosta. (Ruusuvuori & Tiittula, 2009, 13.) Litterointia voi tehdä eri tarkkuudella, ja siitä, kuinka tarkasti aineisto tulee litteroida ei ole yksiselitteistä ja selkeää ohjeistusta. Litteroinnin tarkkuuden määrittelee tutkimusongelma ja valittu tutkimusmenetelmä. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 139.) Ruusuvuori ja Tiittula (2009, 13) tarkentavat hieman, että mitä enemmän haastatteluaineistoa analysoidaan vuorovaikutuksena, sitä tarkemmin litterointi on tehtävä.

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Haastattelu valikoitui tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, sillä se on menetelmänä joustava, ja tutkimuksessa haluttiin kerätä mahdollisimman syvällistä tietoa tutkimuksen aiheista. Tutkimuksessa haluttiin kerätä aineistoa, joka kuvaa haastateltavien ajattelua, sekä motiiveja heidän toimintansa taustalla. Tämän vuoksi haastattelu oli sopivin menetelmä tutkimuksen aineistonkeruuseen. Teemahaastattelu valikoitui haastattelujen muodoksi, koska sen muoto on riittävän avoin, jotta haastateltavat voivat puhua vapaamuotoisesti ja siten aineiston voi ajatella edustavan heidän puhettaan aidosti. Lisäksi teemat takaavat sen, että kaikkien haastateltavien kanssa käydään läpi samat aiheet, joten kaikista tutkimuksen aiheista saatiin varmasti monipuolinen kuvaus. (Eskola & Suoranta, 1998, luku 3.) Tutkimuksessa halutaan tuoda esille ja tarkastella haastateltavien kokemuksia ja tulkintoja asioista, sekä sitä, millaisia merkityksiä he antavat tutkimuksen aiheista, ja näihin tarkoituksiin teemahaastattelu sopii hyvin. Lisäksi teemahaastattelun tuoma etu on se, että se antaa tutkijalle mahdollisuuden esittää tarkentavia kysymyksiä tai mennä vielä lisäkysymysten avulla syvemmälle aiheeseen, jolloin vastauksista on mahdollista myös tehdä tarkkoja ja syvällisiä tulkintoja. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 64–65.) Vielä yhtenä lisähyötynä teemahaastattelussa on Eskolan ja Suorannan (1998, luku 3) mukaan se, että valmiit teemat muodostavat selkeän kehikon, jonka avulla litteroitua aineistoa on helpompi käydä jäsennellysti läpi.

Haastattelut suoritettiin tammi- ja helmikuun aikana, ja haastateltaviksi valikoidut henkilöt työskentelevät kaikki samassa yrityksessä. Tutkimukseen haastateltavat henkilöt haluttiin koota yhdestä yrityksestä, koska tämän avulla heidän vastauksistaan on helpompi löytää yhdistäviä tekijöitä huomioiden yrityksen käytännöt. Lisäksi tutkija itse työskentelee haastateltavien kanssa samassa yrityksessä, ja tämä puolestaan helpotti esimerkiksi vastausten ja näkemysten ymmärtämistä suhteessa kyseisen organisaation kulttuuriin ja toimintatapoihin. Kaikki haastateltavat tekevät töitä tiimissä, ja heillä on kokemusta etätyöstä. Osa henkilöistä on tehnyt etätyötä jo useamman vuoden ajan, kun taas osa on siirtynyt pääosin etätyöhön pandemian aikana. Haastateltavista suurempi osa on johtajan tehtävissä, mutta haastateltavat työskentelevät myös alaisina, eli aineisto kuvaa etäjohtamista ja johtajan sekä alaisen välistä suhdetta niin johtajan kuin alaisen näkökulmasta. Haastateltavien kokemus heidän nykyisestä tehtävästään vaihteli paljon ja osalla kokemusta on kertynyt useiden vuosikymmenten ajalta. Osa taas on ollut nykyisessä tehtävässään lyhyemmän ajan, vuodesta pariin vuotta, mutta kaikilla on työuraa takana jo useita vuosia. Haastateltavien

työvuosien ja kokemuksen ansiosta tutkija kokee, että haastateltavat kykenevät arvioimaan ja tulkitsemaan tutkimuksen aiheita omassa työssään varsin perusteellisesti. Haastateltavat työskentelevät useassa eri organisaation osissa, joten heidän mielipiteensä ja näkemyksensä edustavat hieman laajemmin yrityksen henkilöstöä.

Haastateltavia on yhteensä seitsemän, ja haastattelujen keskimääräinen kesto oli 38,5 minuuttia. Seitsemännen haastattelun jälkeen tutkija pohti, olisiko lisähaastatteluille vielä tarvetta. Tätä pohdintaa ohjasi laadullisen aineiston riittävän koon määritelmä, josta Eskola & Suoranta (1998, luku 2) toteavatkin, että aineiston koolle ei ole selkeää sääntöä, vaan sen riittävä määrä riippuu tutkimuksesta. Tämän tutkimuksen aineiston koon riittävyttä lähestyttiinkin saturaation näkökulmasta. Saturaatio tarkoittaa aineiston kylläntymistä, eli sitä, etteivät uudet tapaukset eli haastattelut enää tuota uutta informaatiota tutkittavasta aiheesta. Tietty määrä aineistoa on jo tuonut esiin teoreettisen peruskuvion, joka tutkimuksen aiheesta on saatavissa. (Eskola & Suoranta, 1998, luku 2.) Tutkija arvioi haastatteluaineistoa viimeisen haastattelun jälkeen ja tuli siihen tulokseen, että haastateltavien vastaukset ovat pitkälti samankaltaisia. Tästä tutkija teki arvon, että yhden lisähaastattelun tuoma aineisto saattaisi tuottaa jotain uutta tietoa tutkittavasta aiheesta, mutta tämän tiedon tuoma lisäarvo olisi niin vähäistä, ettei uusia haastatteluja kannata enää järjestää. Haastateltavat ja haastatteluiden kestot on merkitty taulukkoon 3. Haastateltavat esiintyvät tutkimuksessa anonyymeinä ja heidät on koodattu sitä varten satunnaiseen järjestykseen kirjaimin A:sta G:hen.

TAULUKKO 3. Haastateltavat ja haastattelujen kesto

Haastateltava	Tehtäväalue	Haastattelun kesto
A	HR	40min 52s
B	Talous	46min 49s
C	HR	29min 12s
D	Myynti	33min 10s
E	Talous	38min 48s
F	T&K	47min 10s
G	Talous	32min 44s

3.3 Aineiston analysointi

Laadullinen ja määrällinen tutkimus eroavat toisistaan myös aineiston analysoinnin osalta. Kvantitatiivinen analyysi tapahtuu lukujen ja niiden tilastollisten yhteyksien avulla argumentoimalla. Siinä lähtökohta on, että aineisto muokataan taulukkomuotoon, jos se ei sellaisessa valmiiksi ole ja tutkimusyksiköille annetaan arvoja, eli muuttujia. Kvalitatiivisessa analyysissä aineistoa katsotaan usein kokonaisuutena. Siinä yksilöiden eroja ei voida rakentaa samalla tavoin muuttujien perusteella, koska aineisto koostuu eri tutkimusyksiköistä, kuten useista

yksilöhaastatteluista. (Alasuutari, 2012, 28–30.) Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus onkin luoda aineistosta yhtenevä kokonaisuus, josta on mahdollista tehdä rikas ja perusteellinen tulkinta, sekä johtopäätöksiä tutkimuksen aiheista. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysin tavoitteena voidaan pitää onnistuneisiin tulkintoihin pääsyä. (Puusa, Juuti & Aaltio, 2020, 143.) Aineiston analysointiin on olemassa monia erilaisia tapoja, ja niitä kehitetään jatkuvasti lisää. Käytetyt analyysin tavat ovat myös osaltaan riippuvaisia tieteenalasta. Eri laadullisen tutkimuksen analyysitapoja on esimerkiksi teemoittelu, tyypittely, sisällönanalyysi, diskursiiviset analyysitavat ja keskustelunanalyysi. (Eskola & Suoranta, 1998, luku 4.) Valitun metodin täytyy olla sopiva tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa. Esimerkiksi pienestä määrästä yksilöhaastatteluja ei voida tehdä suomalaisia koskevia yleistyksiä. Toisaalta strukturoidulla haastattelulla voi olla vaikeaa löytää merkityksiä työelämästä, sillä sitä varten tarvitaan kertomuksia omin sanoin, kun strukturoitu haastattelu tarjoaa vastauksia valmiista vaihtoehdoista. (Alasuutari, 2012, 63.)

Eskolan ja Suorannan (1998, luku 4) mukaan laadullisen analyysin tekemiseen ei ole tiettyä, valmista kaavaa. He jatkavat, että ensimmäinen asia laadullisessa analyysissä on usein aineiston järjesteleminen sen jälkeen, kun se on litteroitu ja saatettu käsiteltävään muotoon. Tässä tutkimuksessa aineiston analysointiin käytettiin teemoittelua ja laadullista sisällönanalyysiä. Teemoittelussa ensimmäinen lähestyminen aineistoon on useimmiten tematisoinnin kautta tapahtuvaa. Siinä aineistosta nostetaan esille teemoja, jotka koskettavat tutkimusongelmaa, jonka jälkeen näiden teemojen esiintymistä aineistossa voi vertailla. Teemahaastattelun yhteydessä teemoittelu on luonteva jatkumo, sillä aineisto on haastattelun teemojen ansiosta jo valmiiksi eräänlaisessa järjestyksessä teemojen mukaisesti. Kun tekstiä käydään läpi valmiin jäsennyksen mukaisesti, tulee koko aineisto varmasti käytyä läpi ja teemat myös helpottavat sen lukemista, sillä aineistossa voidaan keskittyä yhteen teemaan kerrallaan. (Eskola & Suoranta, 1998, luku 4; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 79.)

Teemoittain järjestetyt vastaukset luovat selkeän rakenteen analyysiin, ja siitä otetut sitaatit ovat mielenkiintoisia kuvaamaan eri teemojen aiheita, mutta ne eivät vielä osoita riittävän syvää ja pitkälle mennyttä analyysiä, tai johtopäätöksiä (Eskola & Suoranta, 1998, luku 4). Tämän vuoksi tutkimuksessa aineistoa analysoitiin myös laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysi on sopiva analyysimenetelmä kaikenlaisissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sen avulla aineistoa voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 78, 86.) Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen ja tiivistäen, ja siitä etsitään eroja, sekä yhtäläisyyksiä. Tietystä aiheesta pyritään muodostamaan tiivistetty kuvaus, joka kytkee havainnot laajempaan kokonaisuuteen ja tutkimusaihetta koskeviin tutkimustuloksiin. Laadullisessa sisällönanalyysissä on tarkoituksena pilkkoa aineistoa pienempiin osiin, jonka jälkeen se käsitteellistetään ja järjestetään uudeksi kokonaisuudeksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi alkoi nauhoitetun haastatteluaineiston litteroinnilla tekstiksi. Litterointi tehtiin sanatarkasti, mutta kaikkia

täytesanoja, tai esimerkiksi äännähdyksiä ja puheen taukoja ei kirjoitettu tekstiksi. Tekstimuotoinen aineisto luettiin useaan kertaan läpi ja se järjesteltiin värikoodoja hyödyntäen teemoiksi haastattelujen valmiiden teemojen mukaisesti. Tämän jälkeen aineistoa tarkasteltiin teemoittain ja etsittiin mahdollisesti esiin nousevia uusia teemoja. Aineiston teemoittaminen ennen sisällönanalyysiä oli perusteltua, koska se selkeyttää ja helpottaa sisällönanalyysin tekemistä, kun aineistoa on pilkottu erillisiin osakokonaisuuksiin (Tuomi & Sarajarvi, 2018, 106). Sen jälkeen aineistoa käytiin läpi sisällönanalyysin keinoin, siinä edettiin yleistasoisista aihepiireistä kohti yksityiskohtaisempia havaintoja, jotka sijoitettiin analyysirunkoon ylemmille ja alemmille tasoille. Aineistoa tarkasteltiin etsien yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia tutkimuksen aiheisiin liittyen, ja lopulta aineisto järjesteltiin tutkimuskysymysten mukaisiin aihepiireihin.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tarkastelun keskiöön nousevat kysymykset koko tutkimusprosessin luotettavuudesta. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on tutkijan subjektiviteetti ja sen tunnistaminen sekä myöntäminen. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen kohdistuu koko prosessiin, joka on sen keskeisin ero kvantitatiiviseen tutkimukseen, jossa luotettavuutta arvioidaan enimmäkseen mittauksen luotettavuutena. Koska laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on tiettyä vapautta, mahdollisuus joustavaan tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen, on tutkijan asema eri tavalla merkityksellinen. Esimerkiksi tutkimuksen analyysiä ja luotettavuuden arviointia ei voi laadullisessa tutkimuksessa erottaa niin tarkasti kuin määrällisessä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuukin jatkuvasti pohtimaan omia ratkaisujaan, ja näiden kautta vaikuttaa analyysin kattavuuteen, sekä koko tutkimuksen luotettavuuteen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa täytyykin ymmärtää, että objektiivisuus syntyy pitkälti tutkijan subjektiivisuuden tunnistamisesta. (Eskola & Suoranta, 1998, luku 5.)

Perinteisesti tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa keskiössä ovat validiuden ja reliabiliuden käsitteet. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliudella arvioidaan sitä, onko tutkittavaa ilmiötä tutkittu mittareilla luotettavasti. Siinä arvioidaan mittaustilanteen, mittaajan, sekä satunnaisten tekijöiden vaikutuksia tutkimustuloksiin. Validiudella puolestaan arvioidaan, mitataanko tutkittavaa ilmiötä tarkasti ja onko tutkimuksen kohteena juuri se ilmiö, jota on tarkoitettu tutkia. Validiutta voidaan tarkastella sisäisen ja ulkoisen validiuden kautta. Ulkoinen validius tarkoittaa, että tutkimustuloksia voidaan yleistää yksittäisen tutkimuksen ulkopuolelle laajemmin esimerkiksi erilaisiin tilanteisiin tai organisaatioihin. Se siis tarkoittaa, että tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä myös muihin kuin tutkittavaan tapaukseen. Sisäinen validius taas tarkoittaa sitä, että tulkitut syy-seuraussuhteet pitävät paikkansa. Eli esimerkiksi tutkimuksessa tehty päätelmä, että tekijä x saa aikaan y:n, on myös todellisuudessa paikkansa pitävä päätelmä. (Puusa ym., 2020, 170.)

Eskolan ja Suorannan (1998, luku 5) mukaan nämä perinteiset reliabiliuden ja validiuden käsitteet eivät sovellu täysin kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin perusteiksi. He jatkavat, että kvalitatiivisia tutkijoita onkin kritisoitu luotettavuuskriteereiden epäselvyydestä. Puusan ym. (2020, 172) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus onkin ymmärrettävä laajemmin kuin pelkästään reliabiliuden ja validiuden käsitteiden kautta. Tätä tukee myös Hirsjärven ja Hurmen (2008, 186) näkemys siitä, että reliabiliudella arvioidaan käytännössä sitä, saadaanko kahdella tutkimuskerralla sama tutkimustulos. Heidän mielestään tällaisen arvioinnin käyttö on ongelmallista, koska on epätodennäköistä, että kahdella tutkimuskerralla, taikka kahdella eri tutkimusmenetelmällä, saataisiin samat tulokset, sillä ihmisten käyttäytyminen on kontekstiriippuvaista ja vaihtelee ajan ja paikan mukaan.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan asema on keskiössä ja tutkimusprosessi on hyvin ainutlaatuinen. Sen vuoksi siirrettävyyden käsite voi olla osuva laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Se tarkoittaa, että voisivatko tutkimuksen tulokset olla mahdollisia myös jossain toisessa ympäristössä ja olisiko siellä mahdollista tutkia samaa aihetta toistamiseen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus onkin arvioitavissa sitä paremmin, mitä selkeämmin, yksityiskohtaisemmin ja havainnollisemmin tutkija on kuvannut tutkimuksen eri vaiheita. Toinen sovellettava käsite laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin on uskottavuuden käsite. Siinä on kyse siitä, kuinka tutkittavat henkilöt, tiedeyhteisö ja yleisö hyväksyvät tutkimuksen tulokset totena, ja toisaalta kuinka vakuuttuneita he ovat siitä, että tutkimus on kokonaisuudessaan toteutettu asianmukaisin menetelmin ja tieteellisin käytäntein. (Puusa ym., 2020 172.)

Tässä tutkimuksessa tutkija on pyrkinyt kuvaamaan omaa ajatteluaan läpinäkyvästi, rehellisesti ja selkeästi, jotta tutkimuksen toteuttamisen arviointi on mahdollisimman helppoa. Myös päättelyä on pyritty kuvaamaan totuudenmukaisesti, jotta tutkimuksen analyysi ja tulosten muodostumisen prosessit ovat selvästi havaittavissa. Aineiston analyysin kattavuus tarkoittaa sitä, että tulkintoja ei tehdä perustuen yksittäisiin, satunnaisiin poimintoihin tutkittavista aiheista (Eskola & Suoranta, 1998, luku 5). Tämän tutkimuksen analyysissä tutkija on tarkastellut aineistoa kokonaisuutena, ja kaikki analyysissä esille nousseet tulokset ovat yhteneviä aineiston kokonaisuuden luomien merkitysten kanssa. Tutkija on tiedostanut koko tutkimusprosessin ajan oman subjektiivisuutensa, sekä sen, että tutkijan omat näkemykset ja ennako-oletukset vaikuttavat tutkimukseen. Tämän subjektiivisuuden tunnustamalla tutkija on parhaansa mukaan pyrkinyt tarkastelemaan tutkimuksen aiheita objektiivisesta näkökulmasta ja yrittänyt havaita myös omia ennako-oletuksiaan haastavia näkemyksiä. Tutkija on huomioinut oman roolinsa osaltaan tiedon tuottajana myös tutkimushaastattelujen kohdalla. Koska esimerkiksi kysymysten asettelulla tai muotoilulla tutkija voi vaikuttaa tutkimuksen aineistoon ja tiedon tuottamisen prosessiin (Ruusuvoori & Tiittula, 2009, 10), on tutkija ottanut tämän huomioon ja tavoitellut mahdollisimman objektiivista roolia haastatteluiden aikana.

4 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tulokset käsitellään haastattelurungon teemojen mukaisessa järjestyksessä, samalla verraten löydöksiä aiempaan kirjallisuuteen, sekä tutkimusrapotin teoreettiseen viitekehykseen. Ensimmäisenä tarkastellaan sitä, millaisena haastateltavat kokevat hyvän johtamisen ja mitkä ovat hyvän johtamisen kulmakivet. Toiseksi tarkastellaan haastateltavien näkemyksiä johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen muodostumisesta ja sen merkityksestä työntekoon. Kolmanneksi käsitellään tiimityön johtamista ja vuorovaikutussuhteiden merkitystä tiimin toimintaan. Tulosten kolme pääaihetta on jaoteltu myös alalukuihin, jonka tarkoituksena on tuoda selkeyttä tutkimusraporttiin ja helpottaa tulosten esittämistä. Lopuksi tuloksista nivotaan tiivis yhteenveto.

4.1 Johtaminen

Ensimmäisessä alaluvussa esitellään tutkimuksen tuloksia koskien haastateltavien näkemyksiä siitä, mitä on hyvä johtaminen, millaisia ovat hyvän johtamisen konkreettiset käytännöt ja mitä erityispiirteitä hyvä johtaminen saa etätyön kontekstissa. Tutkimuksen tuloksiin on nostettu asioita, jotka esiintyivät tutkimusaineistossa merkittävimmin aineiston systemaattisen analysoinnin aikana. Tulokset hyvästä johtamisesta kootaan myös lopussa yhteen.

4.1.1 Hyvän johtamisen kulmakivet

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, millaisia kokemuksia haastateltavilla on hyvästä johtamisesta. Aihetta tarkasteltiin myös käytännönläheisemmästä näkökulmasta ja haastateltavia pyydettiin kuvailemaan konkreettisia toimia, joita he kokevat hyväksi johtamiseksi. Haastateltavilta kysyttäessä siitä, mitä on hyvä johtaminen, esiin nousi usein hyvin samankaltaisia näkemyksiä ja kokemuksia. Vastauksissa painottui erityisesti tutkimusraportin luvussa 2.1 esiteltyjä ihmisten

johtamiseen (leadership) liitettyjä johtamisen tunnuspiirteitä (Kettunen & Kallioma, 2013, luku 2). Näitä ihmisten johtamiseen keskittyviä seikkoja ovat muun muassa suunnan näyttäminen, visioiden luominen, tavoitteiden viestiminen, sekä organisaatioon sitouttaminen (Kettunen & Kallioma, 2013, luku 2; Viitala & Jylhä, 2019, 20-21). Juuri näihin asioihin vastaajien näkemykset hyvästä johtamisesta painottuivat. Haastateltavat yhdistivät hyvän johtamisen käsitteeseen selkeimmin tekijöitä, jotka liittyivät tavoitteisiin ja visioon, sekä toiminnan ohjaamiseen ja tuen tarjoamiseen. Lähes kaikki haastateltavat nostivat ensimmäisten asioiden joukossa esille tavoitteiden asetannan merkityksen hyvässä johtamisessa. Pelkän tavoitteiden asettamisen lisäksi he pitivät tärkeänä sitä, että asetetut tavoitteet viestitään riittävän selkeästi, jotta ne ovat myös ymmärrettäviä.

Nimenomaan joo siis sehän on tietysti sellainen, että se tavoiteasetanta ja se että mihin pyritään niin se on mahdollisimman selkeästi kerrottu... (G)

Mä ite arvostan sellaista määrätietoisuutta ja se mikä meillä on niinkun tavoitteena niin niitä kohti mennään ja että se näkyy siinä johtamisessa. (F)

Keskusteltaessa haastateltavien kanssa esiin nousi hyvin vahvasti myös se, että tavoitteet ja niiden asettaminen nähtiin hyvän johtamisen perustana. Vaikka tavoitteiden asettaminen ja niiden selkeä kommunikointi ovat tärkeitä, ei se välttämättä ole riittävää. Useat haastateltavat kokivat, että tavoitteiden yhteydessä tarvitaan jonkinlainen näkemys siitä, mikä on työn tekemisen päämäärä. Myös esimerkiksi Juuti (2016, 30) on todennut, että yksi hyvän johtamisen tunnuspiirre on alaisten sitouttaminen yhteisen päämäärän tavoitteluun. Tavoitteiden asettamisen lisäksi on siis usein myös tarvetta laajemmalle visiolle ja yhteiselle suunnalle. Johtajalle tärkeänä tehtävänä koettiin yhteisen vision ja suunnan osoittaminen. Sen tarkoituksena on tuoda selkeyttä työntekoon ja tarjota vastauksia esimerkiksi siihen, miksi tiettyjä asioita tehdään ja mikä on työn tekemisen päämäärä.

Eli hyvä johtaja mun mielestä ei ole semmoinen joka tarjoilee niinku liikaa vastauksia ja piirtää aina polun että tuota pitkin kuljet. Vaan et enemmän hyvä johtaja kertoo, että miksi me teemme mitä me olemme tekemässä, mutta antaa vapauksia siihen tekemiseen. Eli pyrkii luomaan sen kontekstin sen ison kuvan sille minkä takia näitä töitä tehdään ja mihin se liittyy ja tehdä semmoista isompaa suunnitelmaa pidemmän tähtäimen suunnitelmaa. (E)

Hyvä johtaminen on tuota konkreettisesti sitä... että meillä on toimenkuva ja sitten tavoitteet ja seurataan niitä tavoitteita sitten, että mennään niinku oikeaan suuntaan. (C)

Johtajalla on niinku se iso rooli, että se saa sen scoupin viestittyä et miksi me ollaan täällä ja mitä meidän pitää tehdä ja mitä meidän pitää saada aikaiseksi. (A)

Tavoitteiden asettaminen yhdistettynä niiden riittävän selkeään viestintään nousivat hyvin merkityksellisiksi tutkimusaineistoa analysoitaessa. Tämän lisäksi haastateltavat painottivat sen tärkeyttä, että tavoitteita tulee yhdistää johonkin suurempaan kontekstiin, esimerkiksi organisaation visioon. Yhteisen vision tai suunnan osoittaminen on erittäin keskeistä hyvässä johtamisessa, jotta henkilöt myös ymmärtävät, miksi he tekevät tiettyjä tehtäviään. Näiden seikkojen lisäksi

haastateltavat kokivat, että on tärkeää myös jatkuvasti seurata sitä, että työnteke todellisuudessa kohdistuu haluttua tavoitetta tai päämäärää kohden. Kuten haastateltava A toteaa alemmassa sitaatissa, hyvää johtamista onkin jatkuva tavoitteiden ja muiden asioiden liittäminen suurempaan kontekstiin.

Hyvä johtaminen kyllä se on vision ja tavoitteen, sen kirkastaminen ja sitä kautta tavoitteiden kirkastaminen. Semmoinen, että se auttaa siinä, että pysytään oikealla tai koko ajan niinku suunnassa, että ollaan oikealla kartalla ja tavallaan se suunta ja reitti on selvä. (A)

Kuten aiemmin luvussa 2 on todettu, hyvän johtamisen määrittely on haastavaa ja se käsittää monia eri aihealueita tai toimintatapoja (Juuti, 2016, 6). Tavoitteiden asettamisen ja suunnan näyttämisen ohella haastateltavat kokevat tärkeänä osana hyvää johtamista sen, että johtaja sekä ohjaa että tukee työntekeä ja alaisten toimintaa. Tällaiselle johtamiskäytännölle koettiin tarvetta erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa henkilöillä on haasteita edetä työtehtäviensä kanssa. Aina pelkät tavoitteet eivät edistä työntekeä, ja varsinkin tilanteessa, jossa henkilöillä on ongelmia tai epäselvyyksiä tietyn tehtävän suorittamisessa, on johtajan ohjaavalle käytökselle ja tuelle tarvetta. Haastateltavien kokemukset kuvaavat tarvetta Yuklin ym. (2002) määrittelemälle tukevalle johtamiskäyttäytymiselle. Tukemisen avulla johtaja voi muun muassa auttaa alaisia käsittelemään haastavia tilanteita (Yukl, 2012; Yukl ym., 2002), ja sitä haastateltavat pitivät arvokkaana.

On ehkä hyvä, että sulla on joku tietty menetelmä millä sen asian voi ratkaista koska joku voi sit kokea, että jos sille annetaan pelkkä tavoite että sun pitää päästä tähän eikä sillä ole hajuakaan miten se etenee... että on niinku olemassa myös joku edes pallottelu siitä että miten tähän voitaisiin päästä niin taustalla... että jos annetaan pelkkä tavoite ja sit sulla on niinku pelkkää sumua siinä välissä niin joku voi kokea senkin vähän huonoksi. (A)

On myöskin niinku se, että miten toimitaan missäkin tilanteessa. (G)

Tuen antaminen haastavissa työtehtävissä tai erilainen ohjaaminen ja yhdessä työhön liittyvien ratkaisujen pohtiminen nähtiin siis haastateltavien keskuudessa tärkeänä osana johtamista. Johtajan odotetaan tarjoavan tukea alaisilleen kuitenkin yksilöllisesti. Koska henkilöt suoriutuvat tehtävistä eri tavoin ja heillä on osaamista ja kokemusta eri asioista, tarvitsevat toiset enemmän tukea tai työntekeeseen liittyvää ohjeistusta enemmän kuin toiset. Varsinkin suuremmissa työtehtävissä tämä nähtiin erityisen tärkeänä, sillä niiden kohdalla alaiset saattavat kokea haasteita jo tehtävän aloittamisen kanssa. Johtajan on kuitenkin tunnistettava omat rajansa tukemisen ja ohjeistamisen, sekä suoran käskemisen välillä. Se, että johtaja antaa selkeän tavan, jolla tietyt työtehtävät täytyy suorittaa voi olla jopa haitallista mahdollisimman tehokkaan työskentelyn saavuttamiseksi. Haastateltava G toi myös esille huolen siitä, että mikäli johtaja on liian käskävä työtapojen määrittelyssä, voi se haitata esimerkiksi uusien työtapojen kehittymistä.

Jos sä menet sanomaan, että tee tämä näin niin sillä ihmisellä voi olla 10 kertaa parempi tapa sen tekeeseen että tavallaan niinku ei kannata tappa sitä (alaisen) omaa ajattelua kuitenkaan. (G)

Työssä alaisten tukeminen ja työtehtävissä ohjeistaminen koettiin haastateltavien keskuudessa tärkeäksi myös silloin, kun alainen ei kykene suoriutumaan työtehtävistään riittävän hyvin. Tällaisissa tilanteissa hyvänä pidetyssä johtamisessa korostui myös enemmän asiajohtamiseen perinteisesti liitetyt johtamiskäytännöt. Haastateltavien vastauksissa ilmeni tarve sille, että johtaja seuraa työn tuloksia, sekä luo aikatauluja ja pitää niistä kiinni. Esimerkiksi työn tulosten seuranta ja suoritusten johtaminen ovat haastateltavien mielestä tärkeitä johtamistapoja sen varmistamiseksi, että henkilöt suoriutuvat annetuista tehtävistään ja saavuttavat tavoitteensa tyydyttävästi. Työn aikatauluttamisen merkitys nousi esiin varsinkin silloin, kun kyseessä on jokin tärkeä, tai laaja työtehtävä. Molemmat, työn tulosten seuranta, sekä aikatauluttaminen ovat läheisesti luvussa 2.1 tarkasteltuun asiajohtamiseen liitettyä johtamista (Kettunen & Kalliomaa, 2013, luku 2). Työn tulosten seuranta on tärkeää kaikkien tehtävien kohdalla, mutta erityisesti silloin, kun työn tulokset eivät saavuta riittävää tasoa, nousee suoritusten seuranta entistä merkittävämmäksi. Yukl ym. (2002) liittävät tällaisen johtamiskäytännön taksonomiassaan tehtäväperusteiseen johtamiskategoriaan. Tehtävä- tai asiajohtamisen merkitys nousee esille siis silloin, kun johtajalta vaaditaan työnteon ohjaamista, työtehtävien aikatauluttamista, tai riittävän laadukkaan työsuorituksen varmistamista.

Suorituksen johtaminen auttaa ehkä siinä, että sitten jos huomataan, että joku ei vaikka suoriudukaan jostain tehtävästä, niin mun mielestä niihin tilanteisiin pitäisi uskaltaa puuttua, että tuota huomioidaan myös se että joskus voi sellaisia tilanteita. (A)

On iso merkitys (aikatauluilla). Meillä on niin paljon sellaista arkipäiväistä asiaa mitä on hoidettava et jotenkin ne isot tavoitteet jotta ne voi pysyä aikataulussa niin niitä on seurattava ja niille on oikeasti löydettävä aikaa tehdä jotta ne tulee tehdyksi... Mä jotenkin koen kyllä aikataulut aika semmoiseksi tärkeäksi jotta me saadaan asioita eteenpäin. (F)

Hyvässä johtamisessa nähdään siis paljon piirteitä, jotka on läheisesti liitetty ihmisten johtamiseen. Näitä piirteitä ovat muun muassa vision näyttäminen ja yhteisen suunnan osoittaminen, sekä tavoitteiden asettaminen ja niistä selkeästi viestiminen. Toisaalta keskusteltaessa haastateltavien kanssa myös asioiden johtamisen merkitys nousi selkeästi esille. Varsinkin tilanteissa, joissa johtajan täytyy varmistua työsuoritusten laadusta ja siitä, että tehtävät valmistuvat ajallaan, ovat asioiden johtamiskäytännöt, kuten aikatauluttaminen ja työn tulosten seuranta keskeisiä johtamistoimia. Näiden tekijöiden lisäksi haastateltavat korostivat erittäin tärkeänä osana hyvää johtamista johtajan kykyä olla läsnä ja suhtautua inhimillisesti alaisiaan kohtaan. Johtajan ihmisläheisyys nousi keskusteluissa esiin lähes kaikkien kanssa, kuitenkin hiukan eri muodoissa. Haastateltavat kokivat tärkeänä sen, että johtaja osoittaa välittävänsä alaisista, on kiinnostunut heidän työstään ja osoittaa arvostusta heidän työntekoaan kohtaan. Ihmisläheisyys ilmenee johtamisessa esimerkiksi läsnäolon kautta. Toisille läsnäolo tarkoittaa sitä, että johtaja antaa tukea ja on saavutettavissa, kun sille on tarvetta. Tämä puolestaan lisää tunnetta, että johtaja välittää alaisistaan ja siitä, miten heillä menee. Osa taas piti tärkeänä nimenomaan sitä, että johtajan tulee olla kasvokkain yhteydessä omien alaistensa kanssa.

Ihmisläheisyys tarkoittaa läsnäolon lisäksi myös johtajan kykyä osoittaa empaattisuutta ja halua tarjota apua. Haastateltavien puheesta on pääteltävissä se, että hyvä johtaja huomioi alaisiaan ja näyttää kiinnostuksensa niin alaisten työtä kuin heitä kohtaan myös ihmisinä. Johtajan ihmisläheisyys on lähellä Yuklin ym. (2002) luokittelemaa tukevaa johtamiskäyttäytymistä. Tukemiseen yhdistyy arvostuksen osoittaminen, sekä auttaminen, kuten myös tunteiden huomioiminen, ja näiden avulla johtaja kykenee rakentamaan luottamusta ja lisäämään alaisten tyytyväisyyttä (Yukl, 2012; Yukl ym., 2002). Johtajan ihmisläheinen käytös näyttää siis tuottavan hyötyjä, mutta se vaatii johtajalta myös panostusta ja aloitteellisuutta alaisiaan kohtaan.

Sä teet sen niinku silleen ihmisläheisesti että sinä huomioit et oot niinku reilu ja tasa-puolinen ja tavallaan autat niitä tiimiläisiä onnistumaan... Olet saavutettavissa että ei sun tarvi varmaan koko ajan olla nyt läsnä ja hengittää niskaa... Että tietty tämmöinen ihmisläheinen ehkä tämmöinen myötätunto ja empatia ja semmoinen tietty inhimillisyyys. (A)

Mun mielestä tärkeintä on se läsnäolo ja kyllä se niinku semmoinen ihan niin kuin kasvotusten tapahtuva kommunikaatio on niin tosi tärkeässä roolissa. (D)

Hyvä johtaminen on tuota konkreettisesti sitä että esihenkilö on tuota kiinnostunut siitä että mitä niinku asiantuntijatehtävissä teen ja sitten tarpeen mukaan saa häneltä apua ja opastusta... (C)

Kysyttäessä haastateltavilta siitä, mitä on hyvä johtaminen, korostui vastauksissa kolme merkittävää teemaa. Ensinnäkin hyvään johtamiseen liitettiin johtajan kyky asettaa tavoitteita ja viestiä ne selkeästi, sekä asettaa tavoitteet ja työnteko johonkin suurempaan kontekstiin. Toiseksi hyvän johtamisen koettiin sisältävän työhön liittyvän toiminnan ohjaamista ja työnteon tukemista. Niihin yhdistettiin läheisemmin myös asiajohtamisen keinoja, kuten aikatauluttamisen ja työn tulosten seuraamisen tärkeys. Kolmanneksi haastateltavat kokivat, että hyvä johtaja tarvitsee ihmisläheistä toimintaa, jotta johtaminen käsitetään hyväksi. Ihmisläheisyys esiintyy auttamishaluna, läsnäolona, kiinnostuksen osoittamisena, sekä ihmisten ja heidän tuntemustensa huomioimisena.

Näiden kolmen osakokonaisuuden lisäksi haastateltavat painottivat vähemmissä määrin myös muita hyvän johtamisen kulmakiviä. Ne eivät nousseet yhtä merkittävään rooliin, mutta ne ovat silti huomion arvoisia löydöksiä tutkimuksessa. Muita haastateltavien kommentteissa esiin nousseita asioita, jotka koetaan hyvänä johtamisena ovat muun muassa vastuun ja itsenäisyyden tarjoaminen työtehtävissä. Haastateltavat arvostivat johtajassa sitä, että alaisilla on vapaus toimia parhaaksi näkemällään tavalla esimerkiksi työtehtäviä suorittaessaan. Tämä on mahdollista silloin, kun johtaja antaa alaisilleen vastuuta tehtävistä. Haastateltava G painotti vastuun merkitystä siinä, että johtajan tulee kommunikoida riittävän selkeästi se, milloin alaiset ovat täysin vastuussa työtehtävien suorittamisesta, ja toisaalta milloin heidän tulisi tukeutua johtajan apuun päätöksenteossa. Tällaisessa tilanteessa vastuu on siis selvästi rajattu, ja alaisella on mielenrauha toimia parhaakseen näkemällään tavalla vastuualueensa sisällä. Kuten tutkimusraportin luvussa 2 on esitetty, vastuun ja itsenäisyyden

tarjoaminen on tunnustettu positiivisena johtamiskäyttäytymisenä myös kirjallisuudessa. Vastuun tarjoamiseen liittyy läheisesti työtehtävien delegointi, jonka on havaittu esimerkiksi parantavan päätöksenteon laatua nopeita muutoksia vaativissa tilanteissa, sekä työn lopputulosta. Suuremman itsenäisyyden, eli autonomian, antaminen työtehtävissä on puolestaan yhdistetty parantuneeseen työtyytyväisyyteen, sekä taitojen kehittämiseen. (Yukl, 2012; Yukl ym., 2002.)

Mä ainakin itse koen hyvänä, että on selkeästi käyty läpi se niinku sanotaan semmoinen liikkumavara, että minkä rajoissa sä saat itse itsenäisesti sitä hommaa tehdä ja mitkä on tavallaan sitten ne rajat että missä tavallaan täytyy sitten vaikka konsultoida tällöisiä tuota niin ylempänä olevia päätöksentekijöitä. (G)

Haastateltavien kanssa keskustellessa hyvästä johtamisesta osa nosti esille myös seikkoja, jotka voivat heidän mielestään estää hyvää johtamista tapahtumasta. Nämä asiat kytkeytyivät vahvasti kahteen toisistaan hyvin erilaiseen toimintaan. Toisaalta johtajan oma käytös ja toiminta voi johtaa heikkoon johtamiseen, mutta toisesta näkökulmasta myös alaiset voivat tehdä hyvän johtamisen lähes mahdolliseksi. Haastateltavat korostivat, että myös alaisella on vastuu siitä, että johtaminen voi olla onnistunutta ja tuottaa positiivisia lopputulemia työntekoon. Mikäli alaiset eivät ole vastavuoroisia johtajaa kohtaan eivätkä halua tulla johdetuksi, on hyvän johtamisen tunnuspiirteet täyttävää johtamista haastavaa saavuttaa. Alaisen vastuun lisäksi johtajan käytös voi synnyttää kokemuksia heikosta johtamisesta. Esimerkiksi välinpitämättömyys tai vain pakollisten johtajan velvollisuuksien täyttäminen ei riitä hyvän johtamisen varmistamiseksi. Liian vähäinen johtaminen voi jopa luoda johtamistyhjiön, joka on haitallista organisaatiolle, kuten Juuti (2016, 55, 92) on todennut. Tämän lisäksi alaisten työnteon liian tarkka seuranta voi aiheuttaa negatiivisia tunteita johtamista ja johtajaa kohtaan. Erityisesti asiantuntijatyön kohdalla työn seuraaminen ja tehdystä työstä vaadittava säännöllinen raportointi voi vaikuttaa negatiivisesti siihen, millaisena alaiset kokevat johtamisen.

Johdetavalla on myös oma vastuunsa siitä, että eihän kukaan pysty johtamaan, jos ei ole vastaanottoa tavallaan, että jos ei ole vastaanottoa niin sitten se on niinku pakottamista...pitää ottaa vastuu siitä, että sä kanssa annat mahdollisuuden sille hyvälle johtamiselle, että eihän mikään ei ole yksipuolista... ettei istuta pöydän vastakkaisilla puolilla. (G)

Ei niin että tuota minulla on titteli että olen heidän esimiehensä ja täytän velvollisuuden sillä että mä 2 kertaa vuodessa pidän kehityskeskustelun ja se on siinä. (B)

Mä en henkilökohtaisesti voi käsittää... miten niinku viikottain tai jollakin tietyllä aika frekvenssillä tehdään raporttia siitä mitä olet tehnyt. Semmoinen hallinnollinen raportointi siitä mitä tehdään niin se ei ehkä enää 2020 luvulle kuulu. (G)

4.1.2 Hyvä johtaminen etätyössä

Haastateltavia pyydettiin kertomaan heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan hyvästä johtamisesta myös etätyön kontekstissa. Ennen keskustelua etätyöstä haastateltavia oli pyydetty kertomaan mielipiteitään hyvästä johtamisesta yleisemmällä tasolla. Kun aihe liitettiin pelkkään etätyöhön, vastauksista nousi esiin hieman

erilaisia teemoja. Huomattavasti tärkeimpänä hyvän johtamisen kulmakivenä etätyössä pidettiin jatkuvaa kommunikointia johtajan ja alaisten välillä. Tämä havainto on myös tunnustettu aiemmin johtajuuskirjallisuudessa ja esimerkiksi Neufeld ym. (2010) ovat todenneet, että juuri kommunikointi on johtajuuden tärkein väline silloin, kun organisaatioiden henkilöstö on hajautunut. Haastateltavat kokivat, että kommunikointia on syytä ylläpitää aktiivisesti. Esimerkiksi tiettyin aikavälien sovitut keskustelut ovat toimiva tapa huolehtia kommunikoinnin ylläpitämisestä, koska muutoin kommunikointi voi jäädä vain pakollisten tavoite- tai kehityskeskusteluiden varaan. Myös spontaanimmat mitä kuuluu-tyyppiset keskustelut ovat hyvä keino varmistaa riittävä keskusteluyhteys, ja sen myötä parantaa kokemusta johtamisesta.

Käydään koko ajan riittävällä tasolla sitä keskustelua siitä että miten ne työt etenee, kuinka ihmiset suoriutuvat... Mahdollisia avoimia keskusteluja pitää pystyä varmistamaan henkilöiden välille koska muuten jos ei niitä ole niin niitä ei välttämättä sitten tule kuin muutama vuodessa niinku joku kehityskeskustelu. (E)

Mitä on huomannut että se yhteydenpito ehkä korostuu vielä entisestään... niin olen yrittänyt sitten vielä jokaiselle yksilönä soittaa ja käydä läpi sitten niitä ajankohtaisia asioita jos on jotakin niinku sellaista että sen on kokenut ehkä semmoisena myös mistä porukka on pitänyt että on myös aktiivinen ja välillä ehkä soittelen ihan tällaisia mitä kuuluu puheluita. (D)

Yksi merkittävä ja huomioon otettava seikka etäjohtamisen kontekstissa liittyen yhteydenpitoon ja kommunikoinnin ylläpitämiseen on vuorovaikutuksen erilainen luonne. Haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että he kokevat etätyössä ja etäjohtamisessa kommunikoinnin johtajan ja alaisten välillä usein asiakeskeiseksi. Samanlaisia huomioita ovat tehneet muun muassa Vilkmann (2016, luku 3) ja Pitts ym. (2012), jotka toteavat, että etätyö voi vaikuttaa kommunikoinnin laatuun. Fyysinen etäisyys voi johtaa siihen, että kommunikointi jää yhä useammin muodolliselle tasolle, eli on niin sanotusti vain asia- tai työpainotteista. Toinen huomioitava seikka hyvässä etätyön johtamisessa on se, että kommunikoinnin muodollisuus saattaa vaikeuttaa johtajan mahdollisuuksia viestiä organisaation yhteisistä tavoitteista ja visiosta riittävän vahvasti. Kun haastateltavia pyydettiin kertomaan hyvästä etäjohtamisesta ja siitä, millaisia keinoja se pitää sisällään, ei yhteisen vision tai päämäärän osoittaminen noussut esille. Tämä koettiin kuitenkin hyvin tärkeänä osana hyvää johtamista, kun johtamisesta keskusteltiin yleisemmällä tasolla, tai lähityön kontekstissa. Mahdollinen syy sille, ettei yhteisen vision tai suunnan osoittamista koettu merkitykselliseksi etäjohtamisessa on se, että useat haastateltavat olivat kertoneet siitä haastattelussa jo ennen kuin siirryimme keskustelemaan tarkemmin etäjohtamisesta, ja mahdollisesti tämän vuoksi he eivät enää toistaneet jo aiemmin sanomaansa. Toisaalta esimerkiksi Joshi ym. (2009) havaitsivat, että etätyössä vuorovaikutus jää muodollisemmaksi, joka voi luoda johtajalle haasteita siinä, miten hän saa sitoutettua alaisensa yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin. He lisäävät, että harvemmin ja teknologian välityksellä tapahtuva kommunikointi vaikeuttaa entisestään tätä johtamistoimintaa.

Etäjohtamisessa kommunikointi on siis selvästi enemmän asiapainotteisempaa, eikä lähityössä tapahtuvaa vapaampaa keskustelua synny samalla

tavoin. Tämä voi aiheuttaa ongelmia esimerkiksi yhteisen päämäärän osoittamisessa ja sen tehokkaassa viestimisessä. Tämä tärkeä osa hyvää johtamista voi jopa jäädä puuttumaan. Keskustelun muodollisuus voi myös johtaa siihen, että kaikki tieto ei välity työpaikalla riittävän tehokkaasti. Jotkin pienemmäksi koetut asiat, joita lähityössä jaettaisiin vaikkapa yhteisen kahvihetken lomassa voivat jäädä viestimättä. Näiden seikkojen vuoksi jatkuvan ja myös riittävän vapaamuotoisen keskustelun varmistaminen etätyössä on tärkeää, jotta johtaminen koetaan hyväksi.

Tietysti silloin ei olla niin kuin fyysisesti samalla työpaikalla niin kyllähän mä huomaa että semmoinen puuttuu että käydään lounaalla ja välillä niinku tauolla ollaan yhtä aikaa... normaalit kohtaamiset puuttuu päivän mittaan missä pystyisi helposti (kertomaan) sellaisia asioita joita vaikka alaisellani olisi joka nyt ei ole niin iso että tarvii tästä alkaa vaikka soittaa tai laittaa Teamsiin viestiä niin sen saa taas samalla kun portaisissa mennään ruokalaan pystyykin kysymään että sellaiset tuota hetkethän puuttuu. (F)

Toki semmoisella vapaamuotoisella keskustelulla ja voidaan huikata asioita ja vaihtaa ihan kuulumisia sitten vähän muutenkin on merkitystä. Että toki tämmöisessä etätyössä ja etäjohtamisessa niin aika useinhan me mennään nyt sitten palaverissa suoraan siihen asiaan että ei siinä niinku ainakaan jos on isompi porukka koolla niin hirveesti mitään small talkia alussa ole. Toki sitten kun esihenkilön kanssa käydään vaikka tavoitekeskusteluja niin siinä nyt alussa voidaan sitten jutella niitä näitä mitä kuuluu mutta tuota ehkä se on toki semmoinen niinku ero että tämmöinen vapaamuotoinen keskustelu niin tuota se sitten jää vähemmälle. (C)

Etätyössä johtaja voi varmistaa tärkeäksi koettua vapaamuotoisempaa keskustelua eri tavoin. Yksi tapa on pyrkiä luomaan läheisyyden ja läsnäolon tunteita alaisille, joita voidaan lisätä koko tiimin yhteisillä etätapaamisilla. Paikallaolon tunteen luominen on etäjohtamisessa tärkeää keskusteluyhteyden ylläpitämisen lisäksi myös sen vuoksi, että johtaja ei johda ainoastaan tekojen kautta, vaan myös läsnäolon avulla (De Paoli & Ropo, 2015). Myös henkilökohtaiset etätapaamiset ja keskustelut ovat hyvä keino ylläpitää riittävää kommunikointia johtajan ja alaisten välillä. Esimerkiksi tiimissä pidettävät yhteiset palaverit luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta, mutta henkilöt eivät välttämättä halua kertoa useiden henkilöiden kuullen kaikkia tärkeitä asioitaan. Jotta johtaja voi varmistaa vapaata ja henkilökohtaista keskustelua, sekä esimerkiksi tiimin yhteistä aikaa etätyössä, ovat ennakkoon sovitut keskusteluhetket tärkeitä. Tietty rakenne ja säännöllisyys, esimerkiksi johtajan ja alaisen kahdenvälisille keskusteluille koettiin tarpeelliseksi, kuten haastateltava G kertoi. Muun muassa haastateltava B painotti myös säännöllisten, koko tiimin yhteisten Teams-tapaamisten merkitystä siinä, että johtaja voi osoittaa olevansa läsnä ja yhteisöllisyyden tunne tiimissä pääsee kehittymään.

Meillä niitä one-to-oneja toki säännöllisesti onkin. Et silleen niinku ne on tottakai tärkeitä ja niistä saa aina yleensä enemmän että se on tälleen Teamsissä vähän isommalla porukalla niin monikaan ei välttämättä kovin paljon sitten niinku omia tuntemuksiaan tuo julki. (G)

Me ollaan aina oltu etänä ja siinä mun mielestä korostuu nimenomaan että sä saat luotua ihmisille sen tunteen että me ollaan yhtä ja minä olen läsnä vaikka minä olen täällä

kaukana niin se tarkoittaa että pidetään yhteisiä Teamsejä ja ollaan yhteyksissä vaikka kilometrejä on välissä. (B)

Kommunikointi vaatii etätyössä johtajalta enemmän panostusta kuin perinteisemmässä lähityössä, jossa johtaja voi päivittäisissä kontakteissaan kysellä alais-ten kuulumisia ja työhön liittyviä asioita. Kommunikointi ja kaikki vuorovaiku- tus on siis koettu erittäin tärkeäksi osaksi hyvää etäjohtamista. Tämän ulkopuo- lelta hyvä etäjohtaminen nähdään hyvin samanlaisena kuin perinteisempi lähi- johtaminen. Haastateltavat kokivat, että etä- ja lähijohtamisessa asiat ovat pitkälti samoja, vain johtamisen tapa on erilainen. Toisaalta etäjohtamisessa korostuivat haasteet työn seurannassa ja esimerkiksi alaisten tai tiimin yleisen tunnelman tunnustelemissa. Näiden kohdalla on huomattava, että haastateltavat eivät ko- keneet työn tai tulosten seuranta etätyössä haastavaksi silloin, kun kaikki menee hyvin. Kun taas suoriutumisessa ilmenee haasteita, kokivat haastateltavat näiden haasteiden ratkaisemisen vaikeaksi osaksi etäjohtamista. Haastateltavien huo- miota voi selittää se, että etätyössä johtajalla ei ole samanlaista kykyä tarkkailla alaisten työnteon prosesseja (Kurland & Bailey, 1999). Sen vuoksi haastavien työ- tilanteiden ratkaiseminen saatetaan kokea ongelmalliseksi. Henkilöiden tai tiim- in tuntemusten tai tunnelman seuraaminen taas vaatii johtajalta jatkuvasti tar- kempaa huomiointia ja lisäpanostusta. Haastateltavat G ja E kuvasivat hyvin, millaista haastetta tämä etäjohtamisessa aiheuttaa.

En sitä sillä tavalla nää hirveesti erilaisena... Sä et näe tavallaan ehkä sitä semmoista niinku kehonkieltä niin selkeästi ja sellaiset tietysti asiasisältöiset palaverit monesti keskittyy vahvasti asioihin ja niissä ei ehkä niin paljon saada sitä yleistä fiilistä irti. Että tavallaan se on ehkä se suurin haaste että miten sä pystyt tunnustelemaan sitä et onko porukka, pysyykö se kuosissa ja... se että millä tuulella ja mikä fiilis siellä porukassa on niin sen irti saaminen ja sitten etenkin se, että jos siinä on jotakin sellaisia asioita mihin pitäisi pystyä vaikuttamaan niin sehän tietysti pitäis saada irti mieluummin en- nemmin kuin myöhemmin. (G)

Pitää vahtia sitä että suoriutuu, kuunnella korvat herkkänä että onko ihmisillä ongel- mia ja ongelmia suoriutumisessa, tai tuntuuko että he jäävät yksin ja vähän kuulostella sitten läheisiltä työkavereilta, että kuuluuko jotain soraääniä jostain, semmoisia vai- meita pieniä vinkkejä että jollain ei homma suju että tavallaan sen tyyppistä, kun sitä ei itse pääse sitä henkilöä näkemään. Sen tyyppistä joutuu tekemään paljon enemmän. (E)

Henkilöstön yleisten tuntemusten seuranta koetaan siis etäjohtamisessa hanka- lammaksi ja se vaatii enemmän panostusta johtajalta. Sitä varten johtajan on var- mistettava säännöllisiä keskusteluja, joissa alaiset voivat jakaa mieltä painavia asioita, tai ratkoa työn haasteita. Jatkuva kommunikointi nousee siis tässäkin asi- assa merkittäväksi etäjohtamisen toimintatavaksi. Kommunikointiin liittyy lä- heisesti myös johtajan saavutettavuus etätyössä. Saavutettavuus oli kommuni- koinnin lisäksi esiin noussut aihe haastateltavien keskuudessa, kun puhuimme hyvästä etäjohtamisesta. Etätyössä saavutettavuus voi tarkoittaa Teams-puhelun tai -viestin mahdollisuutta, sähköpostiin vastaamista, tai normaalilla puhelulla saavutettavuutta. Haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että etätyössä johtajaan saa yhteyden tarvittaessa. Haastateltavat tekevät pitkälti asiantuntijatyötä ja työn luonteeseen kuuluu paljon itsenäisyyttä, joten sitä, että johtaja on koko ajan

saavutettavissa ei koettu välttämättä tarpeelliseksi. Kuitenkin esimerkiksi se, että johtajaan saa päivän aikana yhteyden ja tarvittaessa tukea omiin haasteisiin, tai vastauksia kysymyksiin nähtiin tärkeänä. Myös Vilkman (2016, luku 3) on tunnistanut saavutettavuuden haasteet etäjohtamisessa ja hän toteaaakin, että alaiset ovat täysin riippuvaisia siitä, onko johtaja saavutettavissa tekniikan välityksellä. Hän jatkaa, että alaisten tunne työn kuormittavuudesta voi lisääntyä, tai motivaatio työtä kohtaan laskea, mikäli johtaja ei ole saavutettavissa. Haastateltava C:n kuvaukset kokoavat hyvin yhteen etäjohtamisessa koettuja haasteita johtajan saavutettavuudesta.

Teams aikana kaikillahan on kalenterit koko ajan täynnä palavereja, jotka jatkuu aina sitten kun palaveri loppuu, niin samalla minuutilla. Että myös oma esihenkilö, vaikka toissapäivänä olisin tavoitellut, kysyny yhtä asiaa joka ei nyt ollut niinku kriittinen, mutta sillä tavalla, niin kyllä mä katoin että niin kalenteri on ihan täynnä koko päivältä. Etten mä nyt ala soittaa et laitan sitten illalla Teams-viestin että toki se (saavutettavuus) niinku tämmöisessä niin joo näkyy, mutta ehkä se jotenkin muutenkin on tää teams aika muuttanut tämän siis kaikkien työskentelyn siihen että ei ole sitä sellaista vapaata hetkeä mitä on sitten lähityössä. (C)

... Mä kysyn sitten tuota joltakin muulta esimerkiksi kollegalta sitä asiaa jos on hän jo keskustellut esihenkilön kanssa... en nyt voi suoraan sanoa että olisi vaikuttanut johonkin et sit on vaan edennyt sen tehtävän osalta ja sitten korjannut jos on tarvinnut jotakin korjata sitten niinku jälkikäteen. (C)

Etäjohtamisessa haastateltavat kokivat kommunikoinnin huomattavasti tärkeimpänä johtamisen työkaluna. Kommunikoinnin tulee olla jatkuvaa ja johtajan tulee varmistaa myös ei-asiapitoisia keskustelumahdollisuuksia alaisensa kanssa. Tämän lisäksi etäjohtamista voi parantaa luomalla säännöllisyyttä ja rakennetta työarkeen, esimerkiksi viikoittaisilla kahdenvälisillä keskusteluilla, jolloin henkilöt tietävät, että he voivat ottaa vaikeitakin asioita esille oman johtajansa kanssa säännöllisesti. Toisaalta johtajan on tärkeää luoda ilmapiiriä, jossa hänet koetaan läsnä olevaksi, vaikka fyysistä etäisyyttä johtajaan olisikin.

Etäjohtamisessa on hyvin paljon yhtäläisyyttä perinteisen lähityön johtamisen kanssa, mutta eroa ja haasteita voi syntyä esimerkiksi työn tulosten seuramisessa, henkilöiden tunteiden ja yleisen ilmapiirin huomioimisessa, kuten myös johtajan saavutettavuudessa. Yleisesti hyvän johtamisen kulmakivinä pidetään tavoitteiden asettamista, vision ja yhteisen päämäärän selkeyttämistä, sekä näiden viestimistä riittävän selvästi. Tämän lisäksi on tärkeää, että johtaja tarjoaa yksilöllistä tukea työhön ja varmistaa, että työtä tehdään kohti oikeita päämääriä. Merkittävä osa hyvää johtamista on myös johtajan ihmisläheinen johtamistapa ja läsnä oleminen alaisille.

4.2 Johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde

Seuraavaksi tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia johtajan ja alaisen välille muodostuvan vuorovaikutussuhteen näkökulmasta. Ensimmäiseksi esitellään tulokset siitä, mitkä tekijät vaikuttavat hyväksi koetun johtaja-alainen -

suhteen muodostumiseen. Tämän jälkeen toisessa alaluvussa tarkastellaan sitä, millaisia vaikutuksia näillä suhteilla on työhön, jonka jälkeen keskitytään siihen, millaisia erityispiirteitä vuorovaikutussuhteet saavat etätyössä. Lopuksi johtajan ja alaisen välistä vuorovaikutussuhdetta koskevat tulokset sidotaan tiiviiseen yhteenvedoon.

Haastateltavilta kysyttiin heidän näkemyksiään siitä, mitkä tekijät heidän mielestään vaikuttavat hyvän johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen muodostumiseen. Tutkija usein myös selvensi ja tarkensi haastattelujen aikana sitä, mitä vuorovaikutussuhteella tarkoitetaan, jolloin haastateltavat myös osasivat reflektoida ja pohtia suhdenäkökulmaa tutkimukselle relevantilla tavalla. Haastateltavien vastauksissa oli hyvin paljon yhtäläisyyksiä koskien sitä, mitkä asiat ovat kaikkein tärkeimpiä hyvän vuorovaikutussuhteen mahdollistamiseksi. Aineistosta erottui selkeästi neljä erityistä kokonaisuutta, joiden merkitys on vahvin hyvän johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen rakentamisessa. Suhteilla on myös selvästi merkitystä työntekoon ja työyhteisöön, ja nämä koetut merkitykset jaoteltiin kolmeen erilliseen kategoriaan. Etätyössä vuorovaikutussuhteet muodostuvat samojen peruspilareiden varaan kuin lähityössäkin, mutta kommunikoinnin, sekä johtajan panostuksen merkitys korostuvat.

4.2.1 Miten johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde rakentuu

Haastattelujen aikana tutkija keskusteli haastateltavien kanssa siitä, mitkä ovat tärkeimpiä asioita ja yksittäisiä tekijöitä, jotta johtajan ja alaisen välille voi muodostua vahva vuorovaikutussuhde. Vuorovaikutussuhteella tutkimuksessa siis tarkoitetaan LMX-suhteen tyyppistä johtajan ja alaisen välistä suhdetta. Huomioitavaa on, ettei tutkimuksen tarkoituksena ole mitata LMX-suhdetta, vaan sitä käytetään teoreettisena taustana vuorovaikutussuhteen tarkastelulle, johon juuri LMX-teoria soveltuu ensisijaisena johtajan ja alaisen välisen suhteen tutkimuksen näkökulmana (Graen & Uhl-Bien, 1995; Salehzadeh, 2020). Haastateltavat kertoivat hyvin avoimesti omia kokemuksiaan ja näkemyksiään johtajan ja alaisen välisestä suhteesta työelämässä. Aineistosta erottui analyysin aikana selvästi neljä erillistä aihekokonaisuutta, jotka edesauttavat hyvän ja vahvan vuorovaikutussuhteen muodostumista. Kaikkein vahvimmin haastateltavat painottivat luottamuksen ja avoimuuden merkitystä. Sen lisäksi merkittävänä tekijöinä nähtiin johtajan ja alaisen samankaltaiset henkilökohtaiset ominaispiirteet, sekä kommunikaatio. Esiin nousi myös henkilöiden osaamisen ja suoriutumisen merkitys, mutta ei yhtä vahvasti.

Haastateltavien mielestä hyvän ja vahvan johtaja-alainen vuorovaikutussuhteen rakentamiseen vaaditaan henkilöiden välistä luottamusta ja avoimuutta. Avoin keskustelu ja myös avoin ilmapiiri työyhteisössä edesauttavat hyvän vuorovaikutussuhteen rakentumisessa. Avoimuus koettiin erittäin tärkeänä myös sen vuoksi, että sen myötä luottamus henkilöiden välillä on mahdollista saavuttaa. Luottamuksen merkitys on haastateltavien mukaan kiistaton, koska positiivinen suhde vaatii sen, että molemmat, alainen ja johtaja, voivat luottaa toisen antamaan panokseen. Samanlaisia huomioita ovat tehneet esimerkiksi Graen ja Uhl-Bien (1991), joiden mukaan luottamus on tärkeää, jotta alainen antaa

lisäpanosta työssään, sekä voi tukeutua johtajaan esimerkiksi ongelmatilanteissa. Nämä tekijät ovat pohja vahvalle vuorovaikutussuhteelle. Luottamusta siis tarvitaan hyvän vuorovaikutussuhteen muodostumiseksi, mutta toisaalta hyvä suhde myös ruokkii luottamusta. Hyvässä suhteessa alaisen ja johtajan välinen luottamus vahvistuu entisestään. (Yukl ym., 2009; Mahsud ym., 2010.) Tutkimuksen tulokset ovat tältä osin hyvin linjassa aiemman tutkimustiedon kanssa siitä, että juuri luottamuksen merkitys on erittäin tärkeä hyvän johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen rakentumisessa. Luottamuksen ja avoimuuden syntymistä voi myös edesauttaa luomalla yhteisöllisyyttä ja positiivista ilmapiiriä työpaikalle.

Molemminpuolinen luottamus siihen vaikuttaa että jos sä tavallaan koet että se vastaapuoli suhun luottaa ja pystyy sinulle avoimesti kertomaan joistakin tietyistä asioista, liittyy nyt sitten työhön tai työn ulkopuolisiin asioihin, niin kyllähän se sellainen niinku luottamuksen osoitus ihan käytännön asioissa. (G)

Kyllä tietysti semmoinen molemminpuolinen luottamus on se että, jos tiedetään, että saa esihenkilöltä apua, alainen tekee ne työt sovitusti ja tavoitteita saavutetaan, ajattelisin että se on niinku se kaiken perusta. (C)

Me ollaan porukkana hyvähenkisiä meillä on vapautunut ilmapiiri ja me voidaan niin kuin avoimesti keskustella asioista ja ilmapiiri on sellainen, että jokainen uskaltaa sanoa oman mielipiteensä, ettei tule teilatuksi saman tien. Me ei olla niin sanotusti turhan tärkeitä vaan se kanssakäyminen on välitöntä, aitoa, ja me voidaan heittää sinne myöskin huumoria mukaan... Että luottamus ja avoimuus ne on tottakai niitä ykkösjuttuja. (B)

Ihmisten välisen luottamuksen, sekä avoimen keskustelun ja ilmapiirin lisäksi haastateltavat painottivat myös henkilökohtaisten ominaispiirteiden merkitystä hyvän vuorovaikutussuhteen muodostumisessa. Henkilökohtaisiin ominaispiirteisiin sisältyy esimerkiksi henkilön kiinnostuksen kohteet, ikä, yhteinen työkokemus ja elämäntilanne. Monet haastateltavat kertoivat, että esimerkiksi yhteiset kiinnostuksen kohteet työn ulkopuolella auttavat vahvemman suhteen muodostumisessa. Helposti kohtaavat henkilökemiat taikka samaistuttavat mieltymykset työnteon tavoista luovat vahvaa pohjaa hyvän vuorovaikutussuhteen kehittymiseen. Haastateltavat kuitenkin huomauttivat, ettei yhteisten ominaispiirteiden puute tarkoita automaattisesti sitä, että hyvää suhdetta ei voisi muodostua. Yhtenevät henkilökohtaiset ominaispiirteet kuitenkin selkeästi edesauttavat vahvaa johtaja-alaissuhdetta. Myös Mashud ym. (2010) ovat havainneet vastaavia asioita. Heidän mukaansa hyvän vuorovaikutussuhteen kehitystä edistää se, jos johtajan ja alaisen arvot, asenteet ja demografiset tekijät tai luonteenpiirteet kohtaavat. Erityisesti yhteisten työvuosien ja kokemuksen merkitys nähtiin suurena tekijänä hyvän suhteen muodostumisessa, kuten henkilöiden E ja G vastauksista ilmenee. Tämä tulos on linjassa myös aiemman tutkimustiedon kanssa, sillä esimerkiksi Salehzadeh (2020) toteaa, että suhteet kehittyvät vahvemaksi ajan myötä.

Tottakai joidenkin kanssa se on luontevampaa joiden kanssa on tehnyt niin kuin vuosikausia töitä. Suunnilleen tunnetaan toistemme huumorin taso ja uskalletaan vähän rohkeammin käydä sitä keskustelua. (E)

Oman esimiehen kanssa me ollaan aika lähelle samaa ikäluokkaa ja hyvinkin lähelle saman verran oltu organisaatiossa ja näin pois päin. Että silleen meillä on ehkä elämäntilanteet on aika samoissa, niinku sanotaan lapsi elämän ja kaiken muun kanssa. Niin tavallaan sellaisten työn ulkopuolisten ajatusten vaihtaminen on helppoa ja aika luonnollistakin jakaa tiettyyn rajaan asti, että mitä työn ulkopuolella tapahtuu. (G)

Luottamuksen ja avoimuuden, sekä henkilökohtaisten ominaispiirteiden lisäksi haastateltavat pitivät kommunikaatiota tärkeänä osana vahvan vuorovaikutussuhteen luomista. Kommunikaatio on keskeisessä osassa johtajan ja alaisen välisen suhteen muodostumista, ja erityisesti suhteen kehittymisvaiheessa kommunikointi, myös ei-työhön liittyvistä seikoista lisääntyy (Graen & Uhl-Bien, 1991; Kettunen & Kallioma, 2013, luku 2). Keskustellessa haastateltavien kanssa he painottivat säännöllisen kommunikoinnin tärkeyttä, mutta hieman eri tavoin. Esimerkiksi haastateltava B piti merkittävänä sitä, että johtaja on tavoitettavissa ja tämän kautta mahdollistaa riittävän kommunikoinnin hyvän suhteen rakentumiselle. Haastateltava A taas korosti säännöllisyyttä ja tiettyä rakennetta, kuten kahdenvälisiä viikoittaisia keskusteluja tiimipalaverien lisäksi.

Keskusteluissa palaute on positiivista, että esimiehellä on aina aikaa, ja että vertaa muihin niin sanoi, että täällä on ollut ihanaa että esimiehellä on aina aikaa, esimies on aina tavoitettavissa. (B)

Kyllä mä sanoisin et semmoinen säännöllinen ja jatkuva yhteydenpito, että se ei ole pelkästään niinku että sähköpostilla yhteydenpitoa että sitten välillä soittaa tai on muutenkin yhteydessä... On se semmoinen rakenne olemassa että me jutellaan tiimin kanssa ja sitten meillä on one-to-one siinä välissä ja tavallaan meillä on viikoittain tiimin kanssa semmoinen. Se että on saavutettavissa, että jos kysytään niin pyrkii vastaamaan niihin kysymyksiin kuitenkin silleen suht ripeästi. (A)

Osan haastateltavien kanssa keskustelu siirtyi myös osaamiseen ja suoriutumiseen, kun heiltä kysyttiin tekijöistä, jotka vaikuttavat hyvän vuorovaikutussuhteen rakentumisessa. Tutkimuksen aineistossa työssä suoriutuminen ja osaaminen ei ollut yhtä merkittävässä osassa kuin edellä esitellyt luottamus ja avoimuus tai henkilökohtaiset ominaispiirteet, mutta tiettyjä yhtäläisyyksiä haastateltavien näkemyksissä kuitenkin löytyi. Erityisesti haastateltavat C ja F kuvasivat hyvin sitä, millä tavoin osaaminen ja työtehtävistä suoriutuminen voivat vaikuttaa johtajan ja alaisen väliseen suhteeseen. Aineistosta on havaittavissa, että sellaiset henkilöt, jotka suoriutuvat tehtävistään erityisen hyvin, tai joilla on paljon osaamista, kehittävät todennäköisemmin hyvän suhteen oman johtajansa tai alaisensa kanssa. Toisaalta heikompi suoriutuminen saattaa johtaa vähäisempään positiiviseen vuorovaikutukseen, joka ei edesauta hyvän johtajan ja alaisen välisen suhteen kehittymistä. Kuten sitaateista voi huomata, palautteen anto on yksi keskeinen osa siinä, millä tavoin suoriutuminen voi johtaa vahvan suhteen muodostumiseen.

Jos vaikka alainen on taitava ja osaa ja saavuttaa tavoitteita niin tietysti sitten saa henkilöltä palautetta siitä että olet onnistunut ja oot tehny asiat hyvin, niin se rakentaa ja parantaa sitä suhdetta... Jos sitä ajattelee vaikka et syystä tai toisesta esihenkilö ei vaikka osaa tai ei ehkä olisi kiinnostunut niin sitten ehkä se oma motivaatio sitten siitä laskee. (C)

Sillä (suoriutumisella) on ainakin merkitys. En tätä mitenkään loukatakseeni, eikä se tarkoita sitä, että kaikissa asioissa suoriutuisi jotenkin niinkun alle jonkun vaaditun tason, vaan että esimerkiksi tarvitsisi vähän paremmin pysyä aikatauluissa tai siihen työ nopeuteen liittyviä asioita. Semmoisia mitä itse olen joutunut tarkkailemaan, mutta sitten kuitenkin silloin kun on hyvää suoriutumista niin sitten ainakin sen palautteen antoa olen kyllä vahvistanut, että sitä heidän semmoista ammatti-itsetuntoa sillä että saa sitten myös hyvää palautetta silloin kun onnistuu. (F)

Tulos on samansuuntainen myös aiemman tutkimustiedon kanssa. On havaittu, että kun johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde on kehittymässä, hyvät työsuoritukset tukevat vahvemman suhteen muodostumista (Graen & uhl-Bien, 1991; Kettunen & Kalliomaa, 2013, luku 2). Vahva suoriutuminen työtehtävistä ja korkea osaamistaso voivat siis olla merkittäviä tekijöitä vuorovaikutussuhteen kehittymisen kannalta.

4.2.2 Vuorovaikutussuhteen merkitykset työssä

Luvussa 2.3 on todettu, että johtajan ja alaisten välisillä vuorovaikutussuhteilla on monia vaikutuksia työntekoon sekä työyhteisöön, ja tutkimuksen tulokset alleviivaavat tätä havaintoa. Haastateltavien kanssa käytiin keskustelua myös siitä, millä tavoin nämä suhteet voivat vaikuttaa työhön. Haastateltavien näkemyksistä koottiin kolme erillistä kategoriaa, jotka erottuivat selvimmin aineistosta. Havainnot osoittavat, että johtajan ja alaisten välisellä vuorovaikutussuhteella on merkitystä henkilöiden kokemuksiin työyhteisöstä. Lisäksi hyväksi koetut suhteet parantavat kommunikointia, mutta toisaalta heikommaksi koetut suhteet voivat luoda negatiivisia tunteita työpaikalle ja -yhteisöön.

Kun haastateltavilta kysyttiin, kuinka johtajan ja alaisen välinen suhde voi vaikuttaa työhön, haastateltavat painottivat sitä, että vahvat suhteet voivat parantaa työyhteisön henkeä ja luoda yhteisöllisyyden tunnetta henkilöstön välille. Hyvät vuorovaikutussuhteet parantavat ihmisten sitoutumista omaan työhönsä, sekä työpaikkaan. Samankaltaisia huomioita ovat tehneet myös Kettunen ja Kalliomaa (2013, luku 2), jotka totesivat, että suhteet vaikuttavat esimerkiksi organisaation sitoutumiseen positiivisella tavalla. Haastateltavien kommentteista on havaittavissa, että hyvin vahvaksi kehittyvät vuorovaikutussuhteet voivat jopa synnyttää kaverillisuuden tunnetta, joka puolestaan lisää työhön yhdistettäviä positiivisia tunteita. Toisaalta, jos alaiset kokevat suhteensa johtajaan heikoksi, voi se johtaa yhteisöllisyyden tunteen vähenemiseen. Lisäksi osa haastateltavista esitti huolen siitä, että heikko vuorovaikutussuhde voi aiheuttaa työntekijöiden vaihtuvuuden kasvua. Myös Herdman ym. (2014) ovat havainneet, että heikko vuorovaikutussuhde lisää todennäköisyyttä sille, että henkilöt lähtevät organisaatiosta.

Jos henkilö kokee kuuluvansa tähän ryhmään ainoastaan töidensä kautta niin se on aika ohut se lanka joka voi katketa aika helposti. Että siinä ryhmässä täytyy olla jotain muutakin liimaa kuin se pelkkä työ, voi olla tyhmyt viisit, se voi olla se hyvät avuliat työkaverit, semmoinen avulias positiivinen ilmapiiri, tai jotain muuta. Et tavallaan itse en usko siihen että työ liimaa pelkästään ihmiset yhteen jos ei ole mitään sen ympärillä. (E)

... (Uusi johtaja) on verrattuna entiseen hän on jäänyt todella etäiseksi. Hän ei ole niinku kauhean kiinnostunut ollut siitä tavallaan muusta porukasta... (Entinen) oli sitten myöskin aidosti kiinnostunut siitä mitä me tehdään ja miten meillä menee, että se luo organisaation heti erilaisen fiiliksen siitä, että me tehdään yhdessä näitä asioita. (G)

No mun mielestä on kyllä ihan suurestikin merkitystä, että jos se ei se vuorovaikutussuhde toimi niin voisinkin kuvitella, että aika pian varmaan työntekijä lähtee. (A)

Hyvällä ja vahvalla vuorovaikutussuhteella on siis selvästi positiivisia vaikutuksia työhön ja työilmapiiriin. Suhteilla on myös muita merkityksiä työhön. Toinen asia, jota haastateltavat painottivat keskusteltessa aiheesta, oli vuorovaikutussuhteen merkitys kommunikointiin. Kommunikointi nähtiin tärkeänä osana hyvää johtamista, erittäin tärkeänä onnistuneen etäjohtamisen kannalta, sekä merkityksellisenä siinä, että johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde voi muodostua hyväksi. Sen merkitys korostui myös tässä aiheessa. Tiivistettynä, haastateltavat kokivat, että kun suhteet ovat hyviä, myös kommunikointi tehostuu ja toimii entistä paremmin. Tutkimuskirjallisuudessa on aiemmin tehty hyvin samanlaisia huomioita. Esimerkiksi Herdman ym. (2014), sekä Kettunen ja Kalliomaa (2013, luku 2) ovat todenneet, että hyvän vuorovaikutussuhteen etuja on parantunut kommunikointi ja se, että alaisilla on pääsy suurempaan määrään tietoa. Haastateltava G kokee kommunikoinnin parantuneen sen myötä, että se on suoremppaa, kun haastateltava A puolestaan näkee vaikeidenkin asioiden esiin tuomisen helpottuvan. Henkilöt C ja G molemmat pitävät merkityksellisenä myös sitä, että viestien ja niiden taustalla vaikuttavien asioiden ymmärtäminen helpottuu.

Tuntee toisen paremmin ja niistä tietyistä asiakysymyksistä tulee puhuttua sitten paljon suuremmin. Meidän välinen kommunikaatio on pirullisen suoraan niinku hyvässä ja pahassa... Ei tarvitse yrittää tulkita ehkä niin hirveästi mitä se toinen tarkoittaa, helpottaa että tunnet riittävän hyvin. (G)

... Kyllä mä sanon että sillä on iso merkitys, että tavallaan sä pystyt niinku puhumaan esihenkilön kanssa jostakin vaikeista asioista tai toistepäin. (A)

Jaetaan niinku jotakin asioita, vähän muutakin kuin sitä työasiaa, ja ehkä silloin sitten pystyy myöskin jossakin tilanteessa ymmärtämään vaikka esihenkilö sitä alaista. Että miksi se nyt tuota vaikka työn tulos ei nyt oikein ole hyvä tai muuta, että jos sillä taustalla on jotakin muita asioita, sillä on tietysti merkitystä. (C)

Sen lisäksi, että vuorovaikutussuhteet voivat parantaa henkilöiden välistä kommunikointia ja parhaimmillaan lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä, voivat suhteet aiheuttaa myös negatiivisempia tunteita työhön. Näitä negatiivisia merkityksiä oli kuitenkin haastavampi arvioida tarkasti, mutta haastateltavien mielestä heikko vuorovaikutussuhde saattaa aiheuttaa epävarmuuden ja kuormituksen lisääntymisen tunteita. Dae-seokin ja Stewardin (2007) mukaan johtajien aika ja energia ovat niukkoja resursseja. Tämän seurauksena johtajat eivät voi huomioida kaikkia alaisia tasapuolisesti, vaan he keskittävät huomionsa henkilöihin, jotka kuuluvat niin sanottuun sisäpiiriin, eli joilla on parempi vuorovaikutussuhde johtajan kanssa. Tämä havainto esiintyi myös

haastateltavien näkemyksissä, ja esimerkiksi haastateltava C toi kuvaili epätasavaruuden tunteen lisääntymistä tilanteessa, jossa vuorovaikutussuhteet ovat eritasoisia. Hyvä suhde yhden henkilön kanssa voi siis aiheuttaa negatiivisia tunteita muille henkilöille, mikäli he kokevat saavansa erilaista kohtelua johtajalta.

... Joskus on tunnistanut oikeasti sitä, että tuota ehkä tämmöisessä tasossa, että sitten joku jostakin syystä saakin olla silleen ettei ihan tavoitteet, ettei kaikki oo ihan tasapuolisesti niinku se rima. Jotenki ehkä riman alittaminen on ok syystä tai toisesta ja silloin ehkä sitten miettii, että mikä tässä nyt on taustalla, että miksi sitten osalta vaaditaan enemmän ja joltakin sitten katsotaan vähän läpi sormien. (C)

Johtajan ja alaisen välille muodostuvalla vuorovaikutussuhteella on siis merkitystä työssä ja työyhteisössä. Pääasiassa vahva suhde tuottaa positiivisia asioita, kuten yhteenkuuluvuuden tunnetta ja lujempaa sitoutumista työorganisaatioon, mutta suhteen ollessa heikko, saattavat vaikutukset olla myös negatiivisia. Vuorovaikutussuhdetta ja sen merkitystä on tärkeä tarkastella myös etätyön kohdalla, sillä yleinen oletus on ollut, että etätyönteko heikentää suhdetta ja vaikeuttaa sen muodostumista (Golden, 2006). Tämän vuoksi seuraavassa alaluvussa keskitytäänkin johtajan ja alaisen vuorovaikutussuhteeseen etätyön kontekstissa.

4.2.3 Vuorovaikutussuhde etätyössä

Haastateltavia pyydettiin pohtimaan johtajan ja alaisen kahdenväliseen vuorovaikutussuhteeseen liittyviä aiheita myös ainoastaan etätyön näkökulmasta. Haastateltavien ajatukset aiheista olivat keskenään pääosin samankaltaisia, ja he pystyivät haastatteluissa muodostamaan selkeän kokonaiskuvan vuorovaikutussuhteen merkityksestä ja siihen vaikuttavista mahdollisista muutoksista etätyön kontekstissa. Aineistosta on havaittavissa, että haastateltavat eivät koe suuria eroja johtajan ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa lähityön ja etätyön välillä. Kuten haastateltava G mainitsi, etätyötä tehdessä vuorovaikutussuhteen muodostumisessa ja ylläpitämisessä pätevät samat peruseräatteen.

Samat lainalaisuudet kai siihenkin pätee että tietyllä tavalla kun sä jaat itsestäsi jotain niin sä saat yleensä toisestakin jotain irti ja tavallaan sitä kautta se suhde niinku muodostuu. (G)

Kuitenkin käytännön tasolla, suhteen rakentaminen ja ylläpitäminen vaatii etätyössä enemmän kommunikointia. Kommunikoinnin merkitys nousi jälleen tässäkin aiheessa merkittävään asemaan ja se on etätyössä entistä tärkeämpää. Goldenin (2006) mukaan kommunikointi on erilaista etätyössä ja se voi vaikuttaa vuorovaikutussuhteisiin. Etätyössä vuorovaikutuksesta saattaa jäädä pois non-verbaaliset viestit ja viestinnän täydellinen tulkitseminen voi hankaloitua. Tämä voi johtaa siihen, että vahvan vuorovaikutussuhteen muodostuminen on haastavaa. Samantapaisen huolen esitti myös haastateltava F, joka totesi, että suhteen ollessa alkuvaiheessa ja vasta muodostumassa, voi etätyö vaikuttaa negatiivisesti suhteen rakentumiseen.

Olisin kyllä ehkä vähän huolissani ollut, että alkuun kun ei tunne sitä tyyppiä niin pelkästään etänä niin olisi hankala, mutta en koe, että nyt tämmöisessä tilanteessa kun me ollaan niin vakaassa tilanteessa niin olisi mitään niin kuin estettä, etteikö vois saavuttaa semmoisen vahvan suhteen. (F)

Toisaalta tilanteessa, jossa suhteen taso on jo vakiintuneempi, etätyö voi jopa edesauttaa vuorovaikutussuhteen ylläpitämistä, ja esimerkiksi vahvistaa henkilöstön sitoutumista organisaatioon. Tätä selittää se, että henkilöt haluavat ylläpitää vahvaa suhdetta ja sen vuoksi panostavat erityisen paljon kommunikointiin. (Golden & Veiga, 2008; Golden, 2006.) Kommunikointi onkin avainasemassa vuorovaikutussuhteen ylläpitämisessä etätyössä ja tämä huomio nousi esiin tutkimuksen aineistossa. Kun haastateltavilta kysyttiin, mitkä tekijät ovat merkityksellisimpiä hyvän vuorovaikutussuhteen kannalta etätyössä, he painottivat paljon yhteydenpidon merkitystä.

No kyllä ehkä tässä korostuu vielä just se yhteydenpito kaikkienensa, että etätyössä helposti se tiimi voi kokea että on jäänyt yksin joidenkin asioiden kanssa jos ei niinku pidä tarpeeksi yhteyttä. Et voi tulla helposti semmoinen hylätyksi tulemisen tunne tai se et oke tuota tyyppiä ei kiinnosta yhtään mitä mä teen. (D)

... Että semmoinen niinku yhteyden pitäminen, mutta tosiaan kyllä se niin kuin vähäistä on sitten se muu tämmöinen, että lähtisin vaan soittamaan muuten vaan esihenkilölle. Ei sitä ole tainnut tapahtua vielä. (C)

Kuten yllä olevista sitaateista on huomattavissa, kommunikoinnin puute voi aiheuttaa ei-toivottuja reaktioita ja samalla kommunikoinnin ylläpitäminen saattaa olla haastavaa, tai se voi helposti jäädä vajavaiseksi. Jotta riittävä kommunikaatio pysyy yllä etätyössä, se vaatii johtajalta enemmän panostusta. Kun haastateltavat puhuivat yhteydenpidosta etätyössä, monet esittivät huomion, että johtajan täytyy olla aktiivinen keskustelija ja tehdä töitä riittävän yhteydenpidon varmistamiseksi. Haastateltavat toivat myös esiin, että verbaalisen kommunikoinnin rooli on etätyössä korostunut, sillä muut vuorovaikutuksen muodot jäävät vähäisemmäksi, ja esimerkiksi henkilöstön tuntemusten aistiminen muulla tavoin on haastavaa. Tämän lisäksi he kokivat, että vahvan vuorovaikutussuhteen kannalta on varmistuttava siitä, että etäkommunikointiin sisältyy muutakin kuin työasiaa, ja vuorovaikutukseen pyritään tuomaan samankaltaisia elementtejä kuin perinteisessä lähityössä. Kuten luvussa 2.4 on todettu, vastaavia huomioita ovat tehneet myös Pitts ym. (2012), joiden mukaan etätyössä kommunikaatioon ja vuorovaikutukseen tulee panostaa enemmän, koska non-verbaalinen kommunikointi on lähes olematonta. He jatkavat, että etävuorovaikutuksessa välittyvän tiedon määrä on vähäisempää, joten haastateltavien huomiot hyvin yksipuoleisesta kommunikoinnista etätyössä ovat perusteltuja myös tutkimustiedon valossa.

Kyllä itse näkisin sillä tavalla, että se vaatii enemmän, jos sä arjessa kohtaat, missä voit ilmeistä, eleistä, habituksesta, muusta niinku tuota lukea paljon asioita, vaikka hyvinvointia ja muuta tämän tyyppiseen liittyvää. (C)

Etäjohtamisessa yhtä lailla niin täytyy huolehtia siitä, että keskustellaan muistakin asioista kuin töistä, tai jos keskustellaan vain töistä, niin tehdään se hausalla tavalla, eikä

niin sanotusti väkisin... Se vaatii sitten esimieheltä lisääntyneitä yhteydenpitoa, kun sä et sitä henkilöä vahingossa näe siellä käytävillä tai ruokailussa tai näin pois päin. (E)

Se niinku sisäänajo tiimiin ja tavallaan ihmisten kanssa tutustuminen, niin totta kai se vähän vaatii enemmän yritystä... Se ei ole niin luontaista ruudun välityksellä, kun se on kasvotusten. (G)

Johtajalta siis vaaditaan suurempaa panostusta yhteydenpidon ja riittävän kommunikoinnin varmistamiseksi. Kommunikaation lisäksi haastateltavat toivat esiin näkemyksiä siitä, millä tavalla muuttunut vuorovaikutus voi johtaa kommunikaation epätasa-arvoistumiseen etätyössä. Heidän näkemyksensä mukaan johtajan on panostettava etätyössä enemmän myös kaikkien alaisten osallistamiseen ja tasapuoliseen kommunikointiin. Johtajalle lankeaa vastuu siitä, että kaikkien henkilöiden kanssa kyetään ylläpitämään riittävää vuorovaikutusta ja kommunikointia, kuten haastateltava D alla toteaa. Myös Blau ym. (2010) ovat huomioineet johtajan korostuneen roolin, ja he havaitsivat, että esimerkiksi alaisten aktiivinen kuuntelu, ja johtajan sensitiivinen ote työn ulkopuolisia asioita kohtaan voivat parantaa vuorovaikutussuhdetta. Haastateltavat myös painottivat, että osa henkilöistä jättäytyy etävuorovaikutuksessa helpommin taka-alalle. Tätä voi seurata se, että kahdenväliset vuorovaikutussuhteet näiden henkilöiden kohdalla kärsivät, koska he eivät osallistu aktiivisesti keskusteluun ja yhteydenpitoon. Tällainen tilanne korostuu silloin, kun keskustelutapahtumassa on läsnä useampia henkilöitä, joten erityisesti vetäytyvämpien henkilöiden kohdalla johtajan on syytä varmistaa riittävän usein yhteydenpitoa. Mahsud ym. (2010) ovat tunnustaneet, että ilmiö on huomattava sellaisissa asetelmissä, jossa osa alaisista on johtajan kanssa fyysisesti samalla työpaikalla, mutta osa taas etäyhteyden päässä, koska alaisten sijainti vaikuttaa vuorovaikutussuhteen muodostumiseen. Haastateltava F toikin selkeästi esille sen, että tällaisessa tilanteessa etätyötä tekevät henkilöt jäävät helposti johtajan huomion ulkopuolelle. Tilanne ei ole helppo myöskään johtajalle, jolla voi tämän seurauksena esiintyä esimerkiksi riittämättömyyden tunnetta omasta johtamistoiminnasta. Kuten henkilö F vielä jatkaa, ei jatkuva etäsuhde alaisiin kuitenkaan tarkoita sitä, ettei vahvaa ja kestävä kahdenvälistä vuorovaikutussuhdetta voisi muodostua.

No se on ehkä tietysti vaikeampi saada tällaisia vähän niin kun vähemmän puheliaita ihmisiä (keskustelemaan). Teams helposti, esimerkiksi tiimi-Teams aiheuttaa sen, että siellä on ne tietyt, jotka puhuu paljon ja sitten on hiljaisempia. Tiedätkö että ehkä live kohtaamisissa helpommin jokainen tulee kuulluksi... Pitää itse yrittää muistaa aina kysellä vähän ja haistella vähän sitä tilannetta. (D)

Jos mietin minuutti määrällisesti niin kyllä mulla vähän enemmän huomiota saa ne esihenkilöt ja asiantuntijat, jotka on tässä fyysisesti lähettyvillä... Aina on semmoinen pieni riittämättömyyden tunne enemmän sinne ketkä on siellä etänä, mutta kaikkien kanssa on kuitenkin sitten vuosien aikana pystynyt muodostamaan tosi mun mielestä toimivan suhteen kyllä. (F)

Haastatteluissa keskusteltiin myös siitä, muuttaako etätyönteko johtajan ja alaisen välistä vuorovaikutussuhdetta. Haastateltavien näkemykset olivat aiheesta varsin samanlaisia, ja aineistosta voi havaita, että etätyöllä on vaikutusta näihin suhteisiin. Vastauksista ilmenee, että lyhyiden päivittäisten kohtaamisten puute

on suurin yksittäinen tekijä, joka synnyttää muutosta vuorovaikutussuhteisiin lähi- ja etätyön välillä. Nämä pienet kohtaamiset ovat olleet keino käydä keskustelua myös työn ulkopuolisista asioista, ja niiden puute aiheuttaa yhteydenpidon vähentymistä. Tästä huolimatta haastateltavat kertoivat, että vuorovaikutussuhteet, jotka ovat kehittyneet vahvaksi, eivät ole suuresti muuttuneet etätyön seurauksena. He näkevät myös vahvojen suhteiden kestävän paremmin etätyön tuoman puutteen vapaamuotoisempaan kommunikointiin. Tämän huomion ovat tehneet myös Howell ja Hall-Merenda (1999), jotka ovat todenneet, että hyvä vuorovaikutussuhde ei vaadi kasvokkaista ja välitöntä vuorovaikutusta ylläpitääkseen suhteen hyvällä tasolla.

Tilanteesta, jossa suhde ei ole ehtinyt vakiintua ennen etätyöhön siirtymistä, haastateltavat ovat sitä mieltä, että vuorovaikutussuhteella ei ole riittäviä edellytyksiä kehittyä hyvälle tasolle. Myös tähän tilanteeseen vaikuttaa vapaan keskustelun puute, jota etätyössä ei pystytä järjestämään, ja tutustumisen henkilöiden välillä ei ole riittävää. Lisäksi haastateltavien kokemusten perusteella heikommat suhteet eivät todennäköisesti kehity vahvemmiksi etätyön seurauksena. Tämä havainto on hieman ristiriitainen aiempien tutkimushavaintojen kanssa. Tutkimustieto on haastanut oletuksen siitä, että vahva vuorovaikutussuhde vaatii henkilökohtaisen yhteyden, jotta suhde voi kehittyä paremmaksi (Howell & Hall-Merenda, 1999). Jotkut tutkimukset taas näyttävät, että henkilöt, joiden johtajalainainen -vuorovaikutussuhde on heikompi, parantavat suoriutumistaan siirtyessään etätöihin. Näiden henkilöiden kohdalla suhteet voivat jopa parantua etätyön seurauksena. (Gajendran, ym., 2015.) Tulosten ja aiemman tutkimustiedon ristiriitaa voi osaltaan selittää se, että tutkimuksen vastaajista suuri osa on johtajia, ja siten heidän näkemyksensä eivät kuvaa alaisten kokemuksia vuorovaikutussuhteen laadusta ja etätyön tuomista muutoksista siihen. Alaisten näkökulmasta tulokset saattaisivat siis olla erilaisia.

Tuota ihan varmasti on muuttunut se (suhde), että tällainen niin kuin lyhyet kysymykset tai kohtaamiset just siinä niin kuin työhuoneen ovella, että voi olla että nyt ei tule soitettua vaan pikku asioiden perään, vaan ehkä tökättyä sähköposti. Kun ennen sitten saattoi nousta penkistä, mennä sinne huoneen ovelle, vaihtaa sen muutaman sanan muustakin elämästä ja kysyy sitten ne kysymykset ja näin pois päin. Kyl se varmasti pikkuisen on tietyllä tapaa voinut etäännyä mutta en ma sanoisi, että se niinku ihan täysin muotoaan on muuttanu. (E)

Se semmoinen face-to-face tapaaminen se jää vähemmäksi. Mä uskon että sillä varmaan voi olla, no riippuu siitä suhteesta, että jos mieltä että ois ihan tavallinen tässä tiimi niin että millaisen suhteen sä olet pystynyt rakentamaan, että sitten jos se on tiivis ja toimiva ja hyvä ja sitten siirrytäänkin etätyöskentelemään, niin tota mä luulen että se varmaan kantaa pidemmälle jos oot pystynyt semmoisen hyvän suhteen rakentamaan...(A)

(jos suhde on heikko) ...Se ei ainakaan varmaan parane siitä, tai se on tosi vaikea ehkä parantaa sitä. Sit jos on semmoinen tilanne että, jos se tavallaan se suhde on huono ja sitten siirrytään etätyöskentelemään niin vaikea nähdä, että se siitä nyt ehkä sillä etätyöskentelyllä paranis... Sitten ehkä tiimiläisen ja esihenkilön välillä jos on jotain niin sitä ehkä poteroituu enemmän sitten semmoisessa tilanteessa, että siihen tulee ainakin mahdollisuus, että jes nyt mä en nää tota mun esihenkilöä päivittäin. (A)

Johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde tarvitsee rakentua henkilöiden välistä luottamusta ja avoimuutta, mutta sitä edesauttaa myös yhtenevät henkilökohtaiset ominaispiirteet. Jotta suhde voi muodostua vahvaksi, se vaatii riittävän jatkuvaa kommunikointia, ja osapuolten korkea osaamistaso tukee suhteen kehittymistä. Kahdenvälisillä vuorovaikutussuhteilla on monia merkityksiä työelämässä ja työnteossa. Vahva suhde lisää sitoutumista organisaatioon ja työyhteisöön, sekä samanaikaisesti parantaa kommunikointia. Toisaalta suhteet voivat myös aiheuttaa negatiivisia tunteita työyhteisöön, etenkin jos henkilöt kokevat epätasa-arvoista kohtelua. Etätyössä vuorovaikutussuhteet muodostuvat samojen peruserätyösuhteiden mukaisesti kuin lähityössäkin. Suhteen muodostuminen ja kehittyminen hyvälle tasolle vaatii kuitenkin paljon kommunikointia ja se edellyttää johtajalta lisää panostusta. Tämän lisäksi johtajien tulee huolehtia, että vuorovaikutus ja keskusteluyhteys pysyy yllä myös vähemmän aktiivisten henkilöiden kanssa. Haastateltavien näkemykset myös osoittavat, että etätyössä vähentynyt päivittäinen kommunikointi haastaa vuorovaikutussuhteiden kestämistä, mutta vahva suhde voi pysyä hyvällä tasolla, kun taas vasta muodostumassa olevien suhteiden kehittyminen on haastavaa.

4.3 Tiimityön johtaminen ja suhteet etätyössä

Tulosluvun kolmannessa osiossa keskitytään tutkimuksen kolmanteen aihealueeseen eli tiimeissä tehtävän työn johtamiseen. Osiossa tarkastellaan millaisia kokemuksia ja näkemyksiä haastateltavilla on siitä, millaista on hyvä tiimijohtaminen. Tämän lisäksi alaluvuissa syvennytään johtajan ja alaisten välisen vuorovaikutussuhteen merkitykseen tiimin näkökulmasta, sekä siihen, millaisia erityispiirteitä etätyö on tuonut aiheiden ympärille. Lopulta tulokset kaikista kolmesta tiimijohtamista käsittelevästä alaluvusta esitellään lyhyesti yhdessä.

Tutkimushaastatteluissa tutkija esitti haastateltaville kysymyksiä siitä, millaisena he kokevat hyvän tiimijohtamisen. Haastatteluissa keskustelu tiimijohtamisesta pyrittiin erottamaan siitä, kun haastateltavilta kysyttiin johtamisesta yleisemmällä tasolla. Vastauksissa oli kuitenkin myös yhtäläisyyttä sen kanssa, mitä tutkimusraportin neljännen luvun ensimmäisessä alaluvussa on tuotu esiin, sillä yleiset hyvän johtamisen periaatteet ovat läsnä myös tiimijohtamisen kohdalla. Haastateltavilta kysyttiin myös siitä, millaisia merkityksiä he näkevät johtajan ja alaisten välisillä vuorovaikutussuhteilla tiimityössä. Myös tämän aihealueen kohdalla vastauksissa on samankaltaisuutta ja osittaista päällekkäisyyttä tulosluvun toisen alaluvun kanssa. Se johtuu paljolti siitä, että vuorovaikutussuhteiden merkityksiä on vaikea erotella koskemaan ainoastaan yksilöä, tai tiimiä, kun henkilöt työskentelevät lähtökohtaisesti tiimeissä.

4.3.1 Hyvä tiimijohtaminen

Tutkimushaastatteluissa haastateltavia pyydettiin kertomaan näkemyksiään siitä, millaisena he kokevat hyvän tiimijohtamisen, ja millaisia keinoja johtajalla

on hyvään tiimityön johtamiseen. Haastattelujen aiemmassa vaiheessa haastateltavia oli pyydetty pohtimaan hyvää johtamista keskittymättä sen tarkemmin vain tiimityöhön, ja silloin heidän vastauksissaan ilmeni paljon yhdenmukaisuutta ihmisten johtamiseksi luokiteltujen johtamistoimien kanssa. Kun haastateltavilta kysyttiin tarkemmin tiimityön johtamisesta, korostui vastauksissa enemmän asioiden johtamiseen liitettyjä seikkoja. Kaikkein tärkeimpinä tiimityön johtamistoimina haastateltavat kokivat esimerkiksi työn aikatauluttamisen, työtehtävien ja roolien jakamisen, sekä työn laadun seuraamisen, mutta myös tavoitteiden asettamisen. Suuri osa näistä johtamistoimista, kuten aikatauluttaminen ja työtehtävien jakaminen ovat perinteisesti liitetty asioiden johtamiseen (Kettunen & Kalliomaa, 2013, luku 2). Yuklin ym. (2002) taksonomian mukaan taas roolien odotusten selventäminen ja työn seuranta ovat enemmän tehtävään perustuvaa johtamiskäyttäytymistä. Sitä vastoin taksonomiassa jaoteltuun suhteisiin perustuvaa, eli ihmisten johtamista lähempänä olevaa käyttäytymistä, ei tiimityön johtamiseen juurikaan liitetty. Toisaalta hyvin merkityksellisesti esiin nousseet tavoitteiden asettaminen ja yhteisen suunnan osoittaminen ovat ihmisten johtamisen ytimessä (Kettunen & Kalliomaa, 2013, luku 2).

Vahvimmin haastateltavat siis painottivat tavoitteiden, työn tarkoituksen ja työntekijöiden roolien määrittelyn tärkeyttä hyvässä tiimijohtamisessa. Näiden lisäksi hyvä tiimityön johtaminen vaatii tiimin yhteisten tapaamisten järjestämistä ja yhteistyön edistämistoimia. Hyvään tiimijohtamiseen sisältyy myös työn seuranta ja tiimin työn laadun varmistaminen. Monet haastateltavista näkivät, että tavoitteiden asettaminen ja työn tarkoituksen selventäminen ovat kriittisiä sen vuoksi, että tiimiläiset ymmärtävät heidän työnsä merkityksen koko organisaatiossa. Toisaalta roolien viestiminen vähentää epätietoisuutta tiimin toiminnassa ja kaikki voivat varmistua siitä, mikä on juuri hänen tehtävänsä ja panostuksensa koko tiimin työhön. Hyvässä tiimijohtamisessa on kuitenkin hyvin paljon samoja peruselementtejä kuin johtamisessa yleensäkin.

Joo no meidän kaikkien tiimiläisten pitää ymmärtää se miksi me olemme täällä, mitä me teemme, mitkä ne meidän niin kuin organisaatiotavoitteet on, ja miksi me ollaan niin tärkeässä roolissa kuin ollaan. Ja meillä on paljon sidosryhmiä ja se niinku kaikilla tasoilla ja kaikilla henkilöillä pitää olla selvillä. (F)

Että on roolit selvillä, tavallaan on se tavoite selvillä, että mitä me tehdään. Kun on ne roolit selvillä, että kuka tekee mitä tekee ja on tavallaan se tehtävänjako myös selvillä, että roolit ja työnjako on selvillä. Et kenen vastuulla on tehdä mitään asioita ja et kaikki tietää että mikä mun rooli on tässä tiimissä...Että kuka ottaa mitä tai että kenellä on se osaaminen joihinkin tiettyihin juttuihin, kyllähän sä haluat että niin kun asiat tehdään laadukkaasti. (A)

Mä en löydä kovin paljon eroa siihen, että miten tiimi eroaa ja sen tiimin johtaminen eroaa kovin paljon siitä, mitä me puhuttiin aikaisemmin, hyvästä esimiestyöstä... Ne yhteiset tavoitteet, yhteiset pelisäännöt, tasavertaisuus, niin nehän siellä pitää olla tiimissä. Niin kun niin sanotusti yhteiset pelisäännöt miten meillä toimitaan meillä pitää olla yhteiset tavoitteet. (B)

Näitä hyvän tiimijohtamisen toimia on tunnistettu myös aiemmassa tutkimuksessa. Zaccaro ja Bader (2003) kuvaavat tiimin johtajan toimintaa ja tehtäviä kolmen roolin kautta, ja haastateltavien esiin nostamat hyvät tiimijohtamisen

käytännöt osuvat yhteen kahden näiden roolien kanssa. Suunnannäyttäjän roolissa johtajan tehtävänä on juuri osoittaa tiimin toiminnalle yhteinen päämäärä. Toiminnan koordinaattorina johtajan rooliin kuuluu taas esimerkiksi tiimin resurssien suuntaamista oikeisiin tehtäviin, eli tiimiläisten roolien ja työnjaon selkeyttämistä. (Zaccaro & Bader, 2003.)

Haastateltavat nostivat esille myös yhteisten tapaamisten järjestämisen tärkeänä osana hyvää tiimijohtamista. Tiimin yhteisten tapaamisten merkitystä alleviivaa se, että ne mahdollistavat tiimin hitsautumista yhteen. Haastateltavat eivät olleet kuitenkaan aivan yksimielisiä siitä, millaisia tapaamisia tiimit tarvitsevat. Esimerkiksi haastateltavat D ja A painottivat enemmän vapaamuotoisten tapaamisten merkitystä, jossa on mahdollisuus keskustella myös ei työhön liittyvistä aiheista. Tällaiset tapaamiset voivat myös olla paikasta riippumattomia, kuten tietyin väliajoin järjestettävät kahvihetket. Toisaalta haastateltava C koki tärkeäksi juuri fyysiset tapaamiset, jossa tiimi voi työskennellä yhdessä.

Riippumatta tapaamisen sijainnista tai yhdessäolon muodosta, tiimin yhteisillä tapaamisilla voidaan edistää aiemmin mainittuja, tiimijohtamisen tärkeimpiä toimia, kuten tavoitteiden viestimistä. Tapaamiset ovat paikka, jossa on mahdollisuus käydä koko tiimin voimin läpi tavoitteet ja niiden merkitys, sekä se, minkä vuoksi työtä tehdään. Tämän lisäksi yhteiset tapaamiset tiimin kanssa nähdään yhtenä keinona parantaa yhteistyötä tiimin sisällä.

No mä näen tosi tärkeänä siis tällaiset yhteiset vähän rennommat työ, ei työ tällaiset, siis vapaa tai tämmöiset niinku tiimipäivät. Kaikki tällaiset mun mielestä ne on tosi tärkeitä, että niiden roolia ei ehkä välttämättä hektisessä arjessa ymmärretä, mut sen olen itse huomannut, että jos on ollut jotain tällaista yhdessä kivaa jotain muuta kuin työ sidonnaista asiaa, käyty syömässä, tehty jotain ja porukka on ihan erilaisella jotenkin mielellä ja sellaisella. Se vaikuttaa mun mielestä työpanokseen ja siihen kaikkeen, että jotenkin ehkä se, että tutustuu niihin tiimiläisiin myös ihmisinä kaikkienensa, että jotenkin mä koen että semmoisella hyvällä tiimi spiritillä saadaan paljon enemmän aikaan... Että mä koen että se on tosi tärkeässä sellainen yhteinen tekeminen tiimin kesken ylipäänsä, tai oli ne sit aamukahvit tai mitä tahansa sellaista vähän ehkä rennompaa eikä niin työsidonnaista. (D)

Semmoinen hyvä yhteistyö, että en mä tiedä, että sitten ehkä se hyvä yhteistyö syntyy siinä että on yhteisiä kohtaamisia tiimin kanssa ja mahdollisuus käydä keskustelua niitä asioita läpi ja tavallaan katsotaan sitä tilannekuvaakin yhdessä... Ehkä se semmoinen ruokkii sitä yhteistyötä että on semmoisia vapaamuotoisia kohtaamisia myös. (A)

Tuota lähityössä se niinku kohtaaminen ja se, että tehdään asioita sitten ihan fyysisestikin yhdessä ja samassa tilassa ja keskustellaan, niin tuota sen mä nään aika tärkeänä. (C)

Tavoitteiden asettamisen, roolien selventämisen, sekä yhteisten tapaamisten järjestämisen lisäksi hyvä tiimijohtaminen käsittää muutakin. Haastatteluiden aikana haastateltavat kertoivat myös tarpeesta seurata tiimiläisten edistymistä työnteossa. Tämän lisäksi hyvä tiimijohtaminen sisältää myös työn tulosten riittävän laadun varmistamista. Työnteon seuranta ja laadun tarkkailu eivät nouseet tutkimuksen aineistossa yhtä merkittävästi esille kuin työn tavoitteiden asettaminen, roolien ja työnjaon selventäminen, taikka yhteisten tapaamisten järjestäminen, mutta useat haastateltavat toivat aiheet tavalla tai toisella puheeksi.

Työn seurannalla ei tarkoiteta päivittäistä työnteon ja työtapojen tarkkailua, vaan pikemminkin ajoittaista, esimerkiksi välikatsausten kautta tehtävää työn edistymisen varmistamista. Myös Bell ja Kozlowski (2002) ovat havainneet, että tiimin suoriutumisen seuranta on tärkeä osa tiimin johtamista, ja heidän mukaansa se onkin toinen tiimijohtajan päätehtävistä. Työn seuranta on siis arvokasta johtamistoimintaa, ja esimerkiksi haastateltava D kuvasi osuvasti, kuinka sen avulla johtaja kykenee tarjoamaan tarvittaessa tukea työnteeseen, tai puuttumaan haivattuihin ongelma-kohtiin.

Pitää olla sitten joku checkpointti ja ehkä vähän sellaisia, mä niinku näen, että siinä on hyvä olla myös tällaisia välikatsauksia. Että ei niinkään, että tässä on teille tavoite ja tuota sitten katsotaan miten se meni, vaan vähän myös seurataan sitä etenemistä. Ehkä siinä sitten miettii että hei, että sulla nyt näyttää että olisi vähän jäämässä, pitäisikö miettii jotain, tai onko jotain missä tarvitset mun apua, tai muuta sellaista. Että se et mä näen että on niitä välicheckpointteja myös siellä. (D)

Työn laatu on toinen seikka, johon tiimijohtajan tulee kiinnittää huomiota. Riittävän laadukkaan työn varmistaminen kaikkien tiimin jäsenten osalta koettiin tärkeäksi, jotta tiimin kokonaissuoritus pysyy hyvällä tasolla. Sen määrittäminen voi olla haastavaa, kuten haastateltava E kuvaili, varsinkin kun työntekijöille annetaan vapaus tehdä työtä omalla tavallaan. Kuitenkin laadun ja muiden työn lopputulokseen vaikuttavien seikkojen selkeän määrittelyn koettiin parantavan johtamista tiimissä.

Sitten semmoinen yhteinen laatutaso, joka tietyllä tapaa tulee siihen, että annetaan vapauksia ihmisille toimia oman niinku harkintansa mukaan, mutta sitten kuitenkin pitäisi pystyä määrittämään se työn laatu. On se sitten vaikka esimiehelle päin näkyvä tai sitten sinne meidän tapauksessa usein johdolle tai päätöksentekijöille niin siellä pitäisi varmistaa, että koko tiimillä on riittävän saman tasoinen työn lopputulos. Ettei käy sitä tilannetta, että tuota joku olettaa, että nyt se on OK jos mä teen asiat AB tasolla 50, että joku sanoo et mä oon tehnyt ABC asiat 90 prosenttisesti. Ja se laatutason määrittäminen, kun puhutaan abstrakteista asioista, että ne ei ole niinku semmoisia konkreettisia et rakennat jonkun legopalikka talon, ja sitten kun se on valmis se on valmis, vaan kysymys on enemmän palvelusta tai tämmöisestä yhteistyöstä mitä tehdään. Niin se, että miten ihmiset saadaan ymmärtämään, että mikä on yhtenäinen laatutaso, niin se on tosi vaikeata. (E)

4.3.2 Vuorovaikutussuhteiden merkitys tiimityössä ja tiimijohtamisessa

Haastatteluissa keskusteltiin myös vuorovaikutussuhteiden merkityksestä tiimityön kontekstissa. Haastateltavia pyydettiin pohtimaan sitä, millainen merkitys johtajan ja alaisten välisillä vuorovaikutussuhteilla on tiimin työskentelyyn ja tiimin johtamiseen. Haastateltavat olivat lähes yksimielisiä siitä, että nämä suhteet vaikuttavat jollakin tapaa koko tiimin toimintaan ja siihen, millaista johtaminen tiimissä on. Kun haastateltavien näkemyksiä aiheesta analysoitiin, nousi aineistosta kolme selkeästi merkityksellisintä seikkaa, joihin johtajan ja alaisten vuorovaikutussuhteet vaikuttavat. Haastateltavien kokemusten mukaan vuorovaikutussuhteilla on vaikutusta siihen, millä tavalla vastuuta jaetaan tiimin sisällä. Tämän lisäksi erilaiset suhteet voivat muokata tiimin kommunikoinnin dynamiikkaa, sekä vaikuttaa siihen, millä tavoin johtajan huomio jakautuu tiimin jäsenten

kesken. Nämä kolme aihepiiriä on havaittu myös tutkimuskirjallisuudessa ja siten tutkimuksen tulokset vaikuttaisivat olevan näiden aiheiden osalta yhteneviä aiemman tutkimustiedon kanssa.

Haastateltavien vastauksista ilmenee, että erilaiset johtajan ja alaisen väliset vuorovaikutussuhteet voivat johtaa vastuun epätasaiseen jakautumiseen tiimin jäsenten kesken. Tämä tulos on selkeästi havaittavissa myös aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa. Esimerkiksi Dansereau ym. (1975) ja Mashud ym. (2010) ovat todenneet, että vahvemmassa vuorovaikutussuhteessa olevat henkilöt saavat johtajalta muita enemmän lisävastuuta. Muun muassa haastateltavat E ja F totesivat, että ylimääräistä vastuuta on helppo antaa henkilöille, jotka ovat suoriutuneet haastavista tehtävistä onnistuneesti myös aikaisemmin. Kuten tutkimuksen tulokset ovat osoittaneet, vahvan johtaja-alainen -suhteen muodostumista edistää osapuolten korkea osaamistaso ja hyvä suoriutuminen työtehtävistä. Siten on myös luonnollista, että johtaja jakaa enemmän vastuuta henkilöille, jotka ovat todistaneet osaamistonsa ja luoneet vahvemman vuorovaikutussuhteen johtajan kanssa. Toisaalta esimerkiksi haastateltava B toi esiin, että epätasaisuus johtamisessa ja vastuun jakamisessa voi aiheuttaa negatiivisia tunteita tiimin sisällä. Johtaja voi kuitenkin yrittää estää tällaisia ei-toivottuja reaktiota syntymästä tasoittamalla vastuunjakoa ja tarjoamalla kaikille tiimin jäsenille lisävastuuta, kuten avustavampia tehtäviä.

... Herkästi voi tulla tämmöistä esimies-alais suhteessa että, hei toi on onnistunut tässä ennenkin et mä syötän sille, jolloin sitten joku voi vierestä katsoa, että hei tolle syötetään koko ajan jotain uutta ja mielenkiintoista. Semmoinen, vaikkei esimies tarkoituksella ketään suosi, mut jos hän löytää kuitenkin sellasen luotettavan kumppanin, jonka kanssa on helppo tehdä töitä, niin se saattaa vierestä katsottuna näyttää ikävältä... Jos siellä on joku kaveri, joka edellisellä kerralla samasta tehtävästä on suoriutunut, niin helppo hänelle olisi niinku heittää saman tyyppinen tehtävä uudestaan, eikä kierrättää sieltä jotain kautta kysymässä kaikilta. (E)

... Yks asia mitä yleensä mietin, niin kyllä sitten myös niitten aiempien kokemusten perusteella, että jos se on meille erittäin kriittinen, että siinä on onnistuttava, niin kyllä mä sitten käänny suurella todennäköisyydellä tiettyjen henkilöiden puoleen. Mutta voi olla että pyydän kuitenkin, riippuu niin asiasta, että jos joku isompi esimerkiksi tiedon keräämistä, jonku esityksen valmistelu, että siihen voi olla että siihen osallistuu useampikin henkilö. ...Voi joutua sitten vähän ennakoimaan tilannetta, että kelle sen pistää et on siinä vähän semmoista, vaikuttaa aiempi suoriutuminen, mutta sitten onneksi on niitä hommia kanssa mitä pystyy antaa vähän silleen et antaa mahdollisuuden. (F)

... Lähtee syntymään tämmöistä niin sanotusti eripuraa tietyllä tapaa, ja kaikki voi näyttää siinä hetkessä kun asiasta keskustellaan, että joo ihan OK, joo ei mitään, ja kun luurit menee pöydälle niin seuraavat seuraavassa hetkessä, niin kaksi tyyppiä rupeaa soittelemaan keskenään ja lähtee semmoinen epävirallinen palaveri sen palaverin jälkeen. (B)

Sen lisäksi, että johtajan ja alaisten väliset vuorovaikutussuhteet voivat vaikuttaa vastuun jakautumiseen tiimin kesken, niillä on merkitystä myös tiimin kommunikointiin. Esimerkiksi haastateltava G alla kertoo miten eritasoiset vuorovaikutussuhteet eri tiimiläisten ja johtajan välillä voi johtaa tilanteeseen, jossa kommunikointi toimii joidenkin henkilöiden välillä tehokkaammin kuin toisten.

Tällainen tilanne aiheuttaa myös johtajalle haasteita, sillä vetäytyvät henkilöt, jotka eivät luonnostaan osallistu yhteiseen keskusteluun yhtä vahvasti, voivat jäädä ulkopuoliseksi tiimin kommunikoinnissa. Johtajan on tällaisessa tilanteessa löydettävä keinoja aktivoida kaikkia tiimiläisiä mukaan yhteiseen keskusteluun, jotta kaikki tiimiläiset ovat tasapuolisessa asemassa myös tiedon kulun näkökulmasta. Haastateltava C taas toi esiin sen, että yksi hyvän johtajan ominaisuus on kyky ottaa tasapuolisesti keskusteluun mukaan myös henkilöt, joiden kanssa vuorovaikutussuhde ei ole yhtä vahva kuin muiden, etenkin tilanteissa, jossa koko tiimi on läsnä. Tällaisella toiminnalla johtaja kykenee vähentämään vahvojen ja heikompien suhteiden luomaa kuilua kommunikoinnissa. Muun muassa Herdman ym. (2014) ovat todenneet, että vahvassa vuorovaikutussuhteessa olevilla alaisilla on pääsy suurempaan määrään tietoa. Myös tutkimuksen tulos siis osoittaa, että on mahdollista, että osa tiimin jäsenistä, joilla vuorovaikutussuhde johtajan kanssa on heikompi, joutuu tyytymään vähäisempään kommunikaatioon.

Tämmöiset että te jaatte enemmän niinku joidenkin henkilöiden välillä kokemuksia, kun taas jonkun toisen, ehkä se sit vaatii yhteisissä vaikka läpikäynneissä tai muissa enemmän sitä, ettei muille tule sellainen olo, että miksi mä kuulen tästä vasta nyt, kun noi on selvästi keskustellut tästä jo 3 viikkoa sitten. Pitää pitää huoli siitä, että se koko porukka tavallaan pysyy niistä työhön vaikuttavista asioista yhtä hyvin perillä, koska sä helposti, jos sä puhut niitä näitä, soitat teamsillä vaikka päiväkahvin aikana ja turiset jonninjoutavia, ja sitten se vaihtuukin se asia johonkin työjuttuun. Niin se vaatii oikeasti semmoista keskittymistä, että sä ymmärrät, että tavallaan joo no nyt tämän asian mä kerroin jo tolle mutta muu porukka ei tätä nyt vielä tiedä, että tavallaan ettei kukaan nyt koe, niin kun sehän ei ole välttämättä tarkoituksellista. Siis sanotaan näin että se voi tulla ihan vahingossa, että sä oot puhunut joidenkin kanssa jo asioista ja sit sä et ole vaan muistanut sitä niinku tavallaan kertoa kaikille, niin se ehkä vaatii sellaista tietynlaista, että oikeasti niissä tarvittavissa asioissa niin pidät sen porukan ajan tasalla riittävän hyvin kaikilta osin. (G)

Sillä tavalla tietysti, että periaatteessa kyllä (vaikuttaa tiimiin), mutta sitten ajattelisin niin kuin, että sitten sen esihenkilön täytyisi vaan olla siinä sitten taitava, kun tuota yhdessä tiimiä johdetaan. Että sitten ne erilaiset suhteet eri henkilöiden kanssa ei siinä sitten niin kuin näkyisi. ... Kun me toimitaan yhdessä niin itse ajattelen että taitava esihenkilö, on tosi tasapuolinen ja sellainen, osallistaa kaikkia ja niin edelleen, sitten se ei siinä yhdessä tekemisessä niin näy et se vaatii just siltä esihenkilöltä paljon. (C)

Kuten haastateltavien kommentteista on huomattavissa, kommunikaation tasa-
puolistaminen tiimin kesken vaatii johtajalta panostusta. Toinen asia, joka vaatii myös johtajan panostusta ja on läheisesti yhteydessä kommunikointiin, on johtajan huomion jakautuminen tiimiläisten välillä. Aineistosta on nähtävissä, että johtaja-alainen -vuorovaikutussuhteella on merkitystä siihen, kuka tai ketkä tiimissä nauttivat suurempaa huomiota johtajalta. Henkilöt, joilla on vahvempi vuorovaikutussuhde oman johtajansa kanssa voivat saada johtajalta muita enemmän huomiointia. Tämäkin tulos on samansuuntainen aiemman tutkimustiedon kanssa. Dansereau ym. (1975) ovat havainneet, että tiimissä sisäiseen ryhmään kuuluvat henkilöt, eli ne, joilla suhde johtajaan on vahvempi, saavat johtajalta enemmän huomiota ja muita johtamisresursseja. Tilanne lisää riskiä sille, että heikommissa vuorovaikutussuhteissa olevat henkilöt jäävät entistä vähemmälle

huomiolle ja sen seurauksena heidän suhteensa ei myöskään kehity vahvemmaksi (Dansereau ym., 1975).

Mahsud ym. (2010) ovat havainneet, että johtajalla ei yksinkertaisesti ole riittävästi aikaa kehittää vahvaa suhdetta kaikkien tiimiläisten kanssa. Haastateltavat myös tiedostavat tilanteen, ja lisäävät, että johtaja voi omalla toiminnallaan yrittää tasapuolistaa kaikkien tiimiläisten huomiointia, mutta se vaatii paljon työtä. Haastateltavat nostivat esiin myös huolen siitä, että tiimiläiset havaitsevat epätasaisen huomioinnin ja se saattaa nostattaa epätasa-arvon tunteita. Vastavan havainnon ovat tehneet myös esimerkiksi Kettunen ja Kalliomaa (2013, luku 2), joiden mukaan ulkoiseen ryhmään jäävät henkilöt voivat kokea epäoikeudenmukaisuutta. Johtajan on siis syytä keskittyä yhdenvertaisesti kaikkiin henkilöihin, jotta epäoikeudenmukaisuuden tunteita ei pääse syntymään tiimin sisällä.

Se on tosi sellaista haastavaa tietyllä tapaa, koska just et ehkä henkilökemiat voi mennä yksiin helpommin tietyn tyyppisten ihmisten kanssa... Sen ei saisi antaa liikaa vaikutusta ihan siihen niinku puhtaaseen arkityöhön ja ehkä se, että sit vielä entistä enemmän pitää nimenomaan kiinnittää huomiota niihin, jotka jää sitten vähän sinne, mutta että se ei ole helppoa. Kyllä sen huomaa itsekin et tietyt henkilöt joiden kanssa ehkä tulee enemmän, ja on vähä semmost huumoria ja muuta, niin sitten kyl siin joutuu itse tekemään aika paljon töitä (muiden huomioinnissa). (D)

...Itse pitää tiedostaa asia ja sillai, että se ei negatiivisesti siihen sitten vaikuta. Esimerkiksi jollekin henkilölle tulisi sellainen olo, että joku henkilö saa huomiota tai hänen asiansa enemmän painoarvoa tai vähän tämmöinen koulutermein, että jotain suosi-taan. ...Eihän sitä huomiota ihan tasan voi niinku pilkkoo jokaiselle... (F)

Johtajan ja alaisten välinen vuorovaikutussuhde on siis merkityksellinen myös tiimityön näkökulmasta. Erilaiset suhteet voivat vaikuttaa siihen, ketkä tiimin jäsenistä saavat enemmän vastuuta työtehtävissä. Toisaalta suhteiden merkitys korostuu myös siinä, millaiseksi tiimin kommunikaatio muovautuu ja ketkä tiimiläiset nauttivat johtajan huomiosta. Koska vuorovaikutussuhteet ovat henkilöiden välillä erilaiset, voivat ne synnyttää myös ei-toivottuja reaktiota tiimin sisällä, kuten epätasa-arvon tunnetta. Johtaja kykenee vaikuttamaan näiden tunteiden syntyyn kohtelemalla kaikkia tiimin jäseniä mahdollisimman tasapuolisesti, mutta se vaatii johtajalta lisää panostusta.

4.3.3 Tiimityön johtaminen etänä

Tutkimushaastatteluissa käytiin läpi sitä, millaista on hyvä etätiimien johtaminen. Haastateltavilta kysyttiin muun muassa, minkä asioiden koetaan tekevän etätiimien johtamisesta hyvää. Pääosin haastateltavat kertoivat, että etätiimien johtaminen on hyvin samanlaista kuin lähityössä tiimijohtaminen. Etätyössä erityistä on kuitenkin se, että ongelmatilanteiden selvittäminen koetaan vaikeammaksi. Tämän lisäksi kohtaamisten ja tapaamisten tarve koettiin suureksi. Kuten tulokset aiemmin osoittivat, vastaava havainto yhteisten tapaamisten tärkeydestä nousi esiin tärkeänä osana hyvää tiimijohtamista myös yleisemmällä tasolla. Eli etätyössä ihmiset, ja varsinkin johtajat, haluavat tavata tiimiään myös kasvokkain.

Haastateltavien mielestä etätiimin johtaminen ei siis eroa paljoakaan lähtiimin johtamisesta. Tälle luonnollisen selityksen antaa se, että yleisesti etätiimien tehtävät ovat hyvin samoja kuin lähitiimeillä, joten johdettavat asiat ovat samoja (Bell & Kozlowski, 2002). Haastateltavien näkemysten mukaan se, että johtaja tuntee tiiminsä hyvin, vielä vähentää lähi- ja etätiimijohtamisen eroja. Tätä näkemystä voi selittää se, että etätiimissä suuri ongelma voi olla saavuttaa riittävä sidos ja yhteys tiimiläisten välille (Avolio ym., 2000), mutta kun tämä on saavutettu, johtaminen etänä helpottuu. Haastetta etätiimijohtamisessa tuottaa kuitenkin erilaiset ongelmatilanteet, joita johtaja voi tiiminsä kanssa kohdata. Kun johtaja ei kohtaa tiimiläisiään samalla tavalla, voi haastavien tilanteiden ja ongelmien ratkominen olla vaikeampaa, tai toisaalta niitä on helpompi olla tuomatta esiin. Myös työn seuranta, joka koettiin tärkeäksi osaksi myös hyvää tiimijohtamista, saattaa etänä aiheuttaa hankaluuksia. Myös esimerkiksi Avolio ym. (2000) ovat tehneet vastaavan havainnon työn valvonnan haasteista etätiimeissä. Kuten haastateltavat kuvaavat, työn seurantaan liittyvät haasteet korostuvat eritoten siinä tapauksessa, kun johtajalla on tarve puuttua tiimiläisten työntekoon.

Mielestäni ei (eroa lähi- ja etätiimin johtamisessa), koska tämä meidän tiimi on jo näin pitkän aikaa niin sanotusti toiminut etätiiminä, ja tämä toimintamalli on tämmöinen ja ollaan asiantuntijaroolissa. (B)

...Ne niinku isoimmat ongelmat ovat pitkälti samanlaisia, eli tuota jos ne on ongelma lähityöskentelyssä, niin ne todennäköisesti saattaa olla ongelmia myös etätyöskentelyssä. Et tietysti sitten tietyt ongelmat saattaa korostua vielä enemmän tämmöisessä etämallissa, että kun ei ole niitä lähikontakteja tai kohtaamisia niin kyllähän tonne pimeään näyttöruudun taakse on helppo piiloutua, ja jos on taipumusta olla passiivinen ja hiljainen, niin ehkä se on vielä helpompaa nykypäivänä. (E)

On se (johtaminen) hieman erilaista, mutta niinku sanoin, että jos tuntee henkilöt ja on semmoinen niin kuin hyvä yhteys sinne omiin tiimiläisiin, niin ei se tuota, en koe mitenkään mahdottomaksi. Ja oon sitä mieltä että kun se etätiimi niin pystyn heidän kanssa toimimaan ihan niinku muuten samalla tavalla ja samalla viivalla nämä henkilöt on, mutta ainut on semmoiset pienet kohtaamiset. Niin mut sit se mikä on hankalaa niin sitten jos on työn suoriutumisen jotain, mikä vaatisi semmoista vähän seurantaa ja ehkä sitten semmoista keskustelua enemmän, niin se että miten sen saa täällä Teamsissä onnistumaan. Osan kanssa saattaa saada hyvinkin, mutta sitten jos henkilö sattuu olemaan luonteeltaan vielä sellainen vähän vetäytyvä ja ehkä vähän ujompi niin silloin se vaatii ainakin aikaa. (F)

Haastateltavat kokivat, että yhteisillä tapaamisilla on suuri merkitys hyvässä tiimijohtamisessa. Näkemys etätiimien kontekstissa on sama, mutta tiimin tapaamisten järjestämisen merkitys koetaan jopa tärkeämmäksi osaksi hyvää tiimijohtamista etätyössä. Tiimin ryhmäytymisen ajatellaan olevan haastavampaa etätyössä, ja tapaamiset nähdäänkin mahdollisuutena tähän. Haastateltavat kertoivat, että etätyötä tehdessä kalenterit ovat liian täynnä, eikä sen vuoksi tiimin kesken ole mahdollisuutta vapaamuotoiselle keskustelulle. Yhteisillä kohtaamisilla voitaisiinkin mahdollistaa vapaampaa kommunikaatiota tiimin jäsenten välille. Näissä havainnoissa on paljon yhtäläisyyttä myös tutkimuskirjallisuuden kanssa. Kuten luvussa 2.5 on esitetty, etätyössä johtajan täytyy kiinnittää erityisesti huomiota tiimin sisäiseen vuorovaikutukseen (Zaccaro & Bader, 2003). Tulokset osoittavatkin, että hyvä etätiimin johtaminen vaatii yhteisiä tapaamisia tiimin

kesken, jolloin henkilöt saavat mahdollisuuden vapaaseen keskusteluun ja ryhmäytymiseen. Saman huomion ovat tehneet esimerkiksi Hambley ym. (2007), jotka toteavat, että kasvokkaisten kontaktien puutteen vuoksi etätapaamiset mahdollistavat yhteistyön ja ihmissuhteiden kehittämisen etätiimityössä. Kuten haastateltava A pohtii, vapaamuotoisten etäkohtaamisten järjestäminen on keino, jonka avulla johtaja voi mahdollistaa tiimin kohtaamisia ja siten parantaa koettua tiimijohtamista.

...tiiminki pitää, jotta se ryhmäytyminen onnistuu niin päästä tapaamaan niin tapamaan toisia. (A)

Ei ole niitä semmoisia fyysisiä kontakteja ja semmoista vapaamuotoisia kontakteja, että etäjohtamisessa ne on aika kalenteroituja ne jutut... Jollain tavalla siinä etätyössäkin huolehtii, että sitten olisi semmoisia kohtaamisia, että päästään kasvotusten tapamaan ja vähän ehkä vapaamuotoisemmin keskustelemaan asioista, että ei ole niin semmoista tiukkaa agenda välttämättä. Siinä se eroaa mun mielestä, jos mietitään vaikka lounaalla käymistä, että lähityössä pystyt lähteä lounaalle tiimikavereiden kanssa, niin sitten etätyössä niin tämmöiset kohtaamiset jää pois... Voi miettiä, että oisko sitten tämmöiset tiimi, tai tavallaan tuo sitä vapaaehtoisuutta johonkin omiin tiimipalavereihin, että on välillä on aikaa keskustella jotain muutakin kun vaan pelkästään työasiaa. Tuota mitään ei ole meillä nyt ollut mutta tietysti voi miettiä että olisiko se hyvä... (A)

Tiimin tapaamisilla on ryhmäytymisen lisäksi muutakin merkitystä hyvän etätiimijohtamisen näkökulmasta. Haastateltavat kertoivat kokevansa tarpeelliseksi tapaamisten säännöllisyyden, sillä ne ovat mahdollisuuksia käsitellä koko tiimin kesken tärkeitä työasioita. Esimerkiksi haastateltava C tuo esiin säännöllisyyden ja tapaamisten selkeän agendan merkityksen. Tiimiläisten on tärkeä tietää, milloin he voivat ottaa tiettyjä asioita esille koko tiimin kanssa ja tähän tarpeeseen säännölliset tapaamiset, joihin on määritelty ennalta tietty agenda, sopivat mainiosti. Muun muassa haastateltava A jakaa samoja näkemyksiä tapaamisten merkityksestä ja hän lisää, että ne ovat ryhmäytymisen lisäksi mahdollisuus seurata koko tiimin työn edistymistä. Huomioitava seikka on myös se, että etätyöhön siirtyminen voi jopa parantaa tiimin yhteistä kommunikointia ja yhteisen työn teon seurantaa.

Meillä on niitä yhteisiä Teamsejä sitten ihan sovitusti viikoittain useampia, että voidaan sitten porukalla tavata, niin se on tietenkin tosi tärkeää, ja se on ehkä parantunut tämmöinen niinku kommunikointi... Sovitut yhteiset tapaamiset niin ne on mun mielestä tärkeä asia ja toki sitten siellä se, että mitä siellä sitten tullaan käsittelemään niin tiedetään. Semmonen säännöllisyys siihen. Itse koen, et se on tärkeää et tietää et okei meil on taas ens viikolla kaks kertaa mahdollista keskustella jostakin aiheesta, sitten voi jättää sen asian sinne työlistalle ja ottaa sitten puheeksi porukalla. (C)

Kyllä sitten ne säännölliset tapaamiset, et jos mä mietin vaikka, on kerran viikkoon tapaamiset niin tavallaan kyllä se sen ehkä vaatii, että on kuitenkin foorumi missä voidaan keskustella yhteisistä asioista, ja niistä yhteisistä tavoitteista, ja asioiden edistymisestä. Se on mun mielestä tärkeää, että melkein siis ihan viikottain, että on joku foorumi yhteiselle keskustelulle ja tapaamiselle... ja joku semmoinen yhteinen agenda, että siinä varmistetaan sitä, että asiat menee eteenpäin. (A)

Hyvä tiimijohtaminen on ihmisten johtamisen lisäksi merkittävältä osin myös asioiden johtamista. Hyvään tiimijohtamiseen sisältyy työn aikatauluttamista,

roolien ja työtehtävien selkeyttämistä, sekä tavoitteiden asettamista. Sen lisäksi tiimin yhteisten tapaamisten järjestäminen koetaan merkittäväksi osaksi hyvää tiimijohtamista. Johtajan ja alaisten välisillä vuorovaikutussuhteilla on paljon merkitystä tiimin johtamisessa. Ne vaikuttavat tiimin dynamiikkaan vahvasti ja suurimmat vaikutukset koetaan vastuun jakautumiseen tiimin sisällä, joka saattaa muodostua epätasaiseksi. Suhteet muovaavat myös tiimin kommunikointia ja samalla vaikuttavat siihen, millä tavoin ja kenelle johtajan huomio tiimin sisällä kohdistuu. Vuorovaikutussuhteiden merkityksellisyyden vuoksi johtajalta vaaditaan lisääntyntä panostusta siihen, ettei tiimiin synny epäoikeudenmukaisuuden tunteita.

Kun tiimi työskentelee etänä, vaatii hyvä johtaminen paljon samoja elementtejä kuin lähitiimin johtaminen. Merkittävimmän eron tekee kuitenkin ongelmatilanteiden selvittäminen ja tilanteet, joissa työssä suoriutumiseen on puuttuttava, tai sitä on seurattava tarkemmin. Tiimin yhteisten tapaamisten merkitys on erityisen korostunut etätyössä. Ne luovat tiimiläisille mahdollisuuden ryhmäytymiseen ja yhteistyöhön, sekä hyvin tärkeään vapaamuotoiseen kommunikointiin. Tämän lisäksi ne ovat tilaisuus tarkastella tiimin työn edistymistä ja käsitellä työasioita koko tiimin voimin säännöllisin väliajoin.

4.4 Yhteenveto

Haastateltavien näkemysten mukaan hyvään johtamiseen sisältyy eritoten ihmisten johtamiseen liitettyjä asioita, kuten tavoitteiden asettaminen ja niistä viestiminen, sekä tavoitteiden yhdistäminen suurempaan kontekstiin, kuten yhteiseen visioon. Toisaalta hyvän johtamisen koettiin sisältävän työhön liittyvän toiminnan ohjaamista ja työnteon tukemista. Niihin yhdistettiin läheisemmin myös asijaohjauksen keinoja, kuten aikataulutusta ja työn tulosten seuranta. Haastateltavat myös kokivat, että johtajan täytyy toimia ihmisläheisesti, jotta johtaminen käsitetään hyväksi. Ihmisläheisyys esiintyy esimerkiksi auttamishaluna, läsnäolona, kiinnostuksen osoittamisena, sekä ihmisten ja heidän tuntemustensa huomioimisena. Kun työpaikalta siirrytään etätyöhön, vaihtuvat hyvään johtamisen liitetyt seikat hieman. Etätyössä selvästi tärkein tekijä, jonka haastateltavat kokivat osaksi hyvää johtamista, on jatkuva kommunikointi. Kommunikaatiota tulee ylläpitää aktiivisesti ja siihen sopiva keino on esimerkiksi ennakoon sovitut keskustelutapahtumat. Huomionarvoista on, että etätyössä kommunikaation luonne on usein hyvin asiakeskeistä ja varmistamalla vapaamuotoisempia keskustelumahdollisuuksia johtaja voi myös osoittaa olevansa läsnä.

Johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen muodostumiseen vaikuttaa vahvasti henkilöiden välinen luottamus ja avoimuus, joiden koettiin olevan koko suhteen perusta. Vahvan ja positiivisen suhteen rakentumista tukevat myös henkilöiden ominaispiirteet, kuten yhteiset kiinnostuksen kohteet ja kokemukset, sekä säännöllinen kommunikaatio. Näiden lisäksi haastateltavat kokevat, että hyvä suoriutuminen työtehtävissä ja korkea osaamistaso edesauttavat suhteen kehittymistä. Tutkimuksen aineisto osoittaa, että johtajan ja alaisen välisellä

vuorovaikutussuhteella on merkitystä työyhteisössä. Hyvä ja vahva suhde esimerkiksi lisää henkilöstön sitoutumista organisaatioon ja parantaa kommunikointia henkilöiden välillä. Suhteilla voi kuitenkin olla myös ei-toivottuja seurauksia, kuten epäoikeudenmukaisuuden tunteen syntymistä. Etätyössä vuorovaikutussuhteen muodostumiseen ja kehittymiseen vaikuttavat samat lainalaisuudet kuin perinteisessä lähityössä. Etätyössä kommunikaation merkitys on kuitenkin korostunut, ja johtajalta odotetaan lisääntyntä panostusta aktiivisen kommunikoinnin ylläpitämiseksi. Tulokset osoittavat, että vähäisempi päivittäinen vuorovaikutus etätyössä voi aiheuttaa haasteita johtajan ja alaisen väliselle vuorovaikutussuhteelle, mutta vahvaksi kehittynyt suhde pysyy yllä myös etätyössä.

Tutkimuksen tulokset kertovat, että yleisesti asioiden johtamiseen liitetyt johtamistoimet korostuvat hyvässä tiimijohtamisessa. Haastateltavien näkemysten mukaan hyvä tiimijohtaminen edellyttää työn aikatauluttamista, roolien jakamista, tavoitteiden asettamista, kuten myös työn laadun seuraamista. Näiden seikkojen lisäksi tiimille yhteisten tapaamisten järjestäminen, sekä yhteistyön edistäminen ovat tärkeässä roolissa tiimijohtamisessa. Hyvän tiimijohtamisen peruselementit ovat samat, toimii tiimi sitten etäympäristössä tai lähitiiminä. Tulokset kuitenkin osoittavat, että ongelmatilanteiden selvittäminen ja työn seuranta ovat etänä haasteellisia. Etätyössä koko tiimin tapaamisten merkitys ryhmäytymisen ja yhteistyön edistämiskeinona korostuu. Tiimityössä myös johtajan ja alaisten väliset vuorovaikutussuhteet ovat merkityksellisessä asemassa. Koska suhteet ovat ainutlaatuisia ja erilaisia tiimin jäsenten välillä, ne voivat vaikuttaa esimerkiksi vastuun jakautumiseen ja kommunikaatioon tiimin sisällä. Tuloksista ilmenee, että johtaja voi omalla toiminnallaan tasoittaa esimerkiksi huomion tai vastuun epätasaista jakautumista, mutta se vaatii johtajalta erityistä panostusta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUS

5.1 Johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän pro gradun aiheena on etätiimien johtaminen, sekä johtaja-alainen -vuorovaikutussuhteen merkitys johtamisessa. Etätyön nopea yleistyminen vuoden 2020 aikana ja tiimityön alati kasvava merkitys tarjosivat tutkimukselle hyvät lähtökohdat. Koska etätyö muuttaa johtamisen luonnetta ja ihmisten välistä vuorovaikutusta, on tuoreelle tutkimustiedolle aiheista tarvetta. Tutkielman tarkoituksena onkin lisätä ymmärrystä hyvästä etätiimien johtamisesta ja selittää sitä, millainen merkitys johtajan ja alaisen välille muodostuvalla vuorovaikutussuhteella on etätiimien johtamisessa. Tutkimus toteutettiin hyödyntäen laadullisia tutkimusmenetelmiä ja tutkimuksen aineisto kerättiin yhdestä organisaatiosta teemahaastattelujen avulla. Aineiston analyysissä hyödynnettiin teemoittelua ja sisällönanalyysiä. Tutkimusongelman ratkaisua varten tutkimukselle luotiin tutkimuskysymykset, joihin vastataan tässä luvussa. Ensimmäinen tutkimuskysymys kuuluu näin:

1. Mitä on hyvä johtaminen ja mitä erityispiirteitä etätyön johtamisessa on?

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että hyvä johtaminen käsittää pitkälti ihmisten johtamisen keinoja. Ihmisten johtaminen on Kettusen ja Kalliomaan (2013, luku 2) mukaan ihmisiin vaikuttamista ja heidän ohjaamistaan vuorovaikutuksen keinoin. Haastateltavien näkemysten mukaan hyvän johtamisen tärkeimpiä työkaluja on tavoitteiden asettaminen ja niiden viestiminen. Tavoitteiden asettaminen on ihmisten johtamisen ytimessä (Kettunen & Kalliomaa, 2013, luku 2). Riittävän selkeiden tavoitteiden lisäksi tulokset näyttävät, että johtajan tulee osoittaa alaisilleen se päämäärä, jota kohti työtä tehdään. Se tapahtuu esimerkiksi kirkastamalla yhteistä visiota. Hyvä johtaminen tarkoittaa siis sitä, että johtaja kykenee

rakentamaan yhteistä käsitystä työnteon kokonaisuudesta (Viitala & Jylhä, 2019, 246; Harisalo, 2008, 97–98).

Näiden toimien lisäksi tutkimuksen tulokset osoittavat, että henkilöstön sitouttaminen organisaatioon on merkittävä osa hyväksi koettua johtamista. Myös organisaatioon sitouttaminen on yhdistetty läheisesti ihmisten johtamiseen, ja se on Dansereau'n ym. (1975) mukaan johtajuutta. Organisaatioon sitouttaminen on tiiviisti kytköksissä myös yhteisen päämäärän ja vision osoittamiseen. Molemmissa korostuu johtajan kyky kommunikoida, ja kommunikaation merkittävän roolin osana hyvää johtamista ovat tunnustaneet myös esimerkiksi Brown ym. (2019). Haastateltavien näkemykset osoittavat, että hyvä johtaminen edellyttää johtajan tekojen lisäksi myös tiettyjä käyttäytymismalleja johtajalta. Yuklin (2012) mukaan johtajat voivat käyttäytymisellään parantaa yksilön tai organisaation toimintaa. Haastateltavien mukaan tällaista on esimerkiksi ohjaaminen ja tukeminen erityisesti haastavissa työtehtävissä. Huomio on hyvin lähellä Yuklin ym. (2002) määrittelemää tukevaa johtamiskäyttäytymistä, jolla johtaja voi muun muassa parantaa tehokkuutta. Kuitenkin pelkästään ihmisten johtamiseen liitetyillä johtamisen keinoilla ei voida varmistaa sitä, että johtaminen on laadukasta. Tutkimuksen tulokset osoittavat myös asioiden johtamiseen läheisemmin liitettyjen työn seurannan ja tehtävien aikatauluttamisen tärkeyden. Näiden toimien avulla johtaja rakentaa järjestystä organisaatiossa, suunnittelee toimintaa, sekä valvoo toiminnan toteutumista (Viitala & Jylhä, 2019, 20-21; Kettunen & Kalliomaa, 2013, luku 2).

Etätyössä haastateltavien kokemusten mukaan hyvällä johtamisella on tiettyjä erityispiirteitä. Etäjohtamisessa johtajalta odotetaan ennen kaikkea aktiivista ja lisääntyneitä kommunikaatiota. Tämä havainto on hyvin ymmärrettävä, koska johtajan ja alaisten välisen etäisyyden vuoksi kommunikointi on tärkein työkalu johtamisessa (Neufeld ym., 2010). Etätyössä merkittävä muutos on kommunikoinnin painottuminen työkeskeisiin sisältöihin, eli sen muodollistuminen. Haastateltavien lisäksi myös esimerkiksi Vilkmán (2016, luku 3) on tehnyt saman havainnon, ja hyvän etäjohtamisen kannalta onkin tärkeää, että johtaja huolehtii myös hetkistä vapaalle keskustelulle. Epämuodollinen keskustelu mahdollistaa muun muassa ihmisten sitouttamista yhteisiin tavoitteisiin (Joshi ym., 2009). Jotta johtajalla on mahdollisuus ylläpitää kommunikointia ja varmistaa myös epämuodollista vuorovaikutusta, ovat etätapaamiset erittäin tärkeitä. Etätapaamisten avulla johtaja kykenee myös osoittamaan olevansa läsnä. Haastateltavien mielestä johtajan läsnäolo on osa hyvää johtamista ja etätyössä se onnistuu esimerkiksi Teams-tapaamisten välityksellä. Läsnäolon merkitystä johtamisessa ovat korostaneet myös De Paoli ja Ropo (2015). Vielä yhtenä etäjohtamisen erityispiirteenä haastateltavat toivat esiin johtajan saavutettavuuden tärkeyden. Etätyössä mahdollisuus tavoittaa johtaja ja saada tarvittaessa tukea esimerkiksi työn haasteisiin korostuu, sillä johtajan ollessa saavuttamattomissa työn kuormittavuuden tunteet saattavat kasvaa (Vilkmán, 2016, luku 3).

Haastateltavien mielestä hyvä johtaminen on siis pohjimmiltaan ihmisten johtamista, vuorovaikutuksen kautta tapahtuvaa vaikuttamista ja kommunikointia. Kuten myös aiempi tutkimustieto on osoittanut, hyvään johtamiseen sisältyy

tavoitteiden ja yhteisen päämäärän kommunikointia, ja sen avulla henkilöstöä myös sitoutetaan organisaatioon. Kommunikaation merkitys korostuu entisestään etäjohtamisessa, jossa vapaamuotoisen vuorovaikutuksen tarve nousee yhä tärkeämmäksi. Kommunikaation, vuorovaikutuksen ja muun ihmisten johtamisen lisäksi hyvä johtaminen vaatii myös työn aikatauluttamista ja työn seurantaa, eli asiajohtamisen keinoja.

Toinen tutkimuskysymys liittyy tiimityön johtamiseen etänä ja se kuuluu seuraavasti:

2. Millaista on onnistunut tiimijohtaminen etänä?

Haastateltavien näkemykset siitä, mitä onnistunut tiimin johtaminen vaatii etätyössä, olivat varsin yhteneviä. Etätyössä tiimin johtajan tulee varmistaa tiimille yhteisiä etätapaamisia riittävän usein ja säännöllisesti. Yhteisten tapaamisten merkitys on tutkimusten tulosten mukaan kiistaton, koska niiden avulla tiimin jäsenten on mahdollista ryhmäytyä ja käsitellä koko tiimin voimin yhteisiä työasioita. Samoja havaintoja on tehty myös aiemman tutkimuksen saralla. Esimerkiksi Hambley ym. (2007) korostavat etätapaamisten tärkeyttä parantuneen yhteistyön näkökulmasta. Toisen näkökannan mukaan yhteiset etätapaamiset ovat mahdollisuus kommunikaatioon koko tiimin kesken, ja vahva kommunikointi on tehokkaan tiimin peruselementti (Boies ym., 2015). Kommunikaatio puolestaan parantaa luottamusta ja sitoutumista tiimin jäsenten välillä (Joshi ym., 2009). Etätapaamiset tuottavat siis hyötyjä tiimille ja ne ovat tilanne, jossa johtajalla on mahdollisuus vaikuttaa koko tiimiin vuorovaikutuksen keinoin.

Onnistunut tiimijohtaminen edellyttää säännöllisten tapaamisten lisäksi muutakin. Haastateltavien kertomukset osoittavat, että tiimin johtajan täytyy seurata tiimin työskentelyä, ja kyetä ratkomaan ongelmatilanteita etänä. Myös Bell ja Kozlowski (2002) ovat huomioineet tiimin suorituksen seurannan merkityksen onnistuneessa tiimijohtamisessa. Heidän mukaansa se on toinen tiimin johtajan päätehtävistä, ja seurannan lisäksi johtajan tulee ryhtyä toimenpiteisiin tarvittaessa, esimerkiksi ongelmatilanteissa. Tältä osin tutkimuksen tulokset siis näyttävät olevan hyvin linjassa aiemman tutkimustiedon kanssa.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että etätiimin johtaminen on pohjimmiltaan hyvin samanlaista kuin lähitiimin johtaminen. Tämän vuoksi onnistunut etätiimin johtaminen siis edellyttää myös samoja johtamistoimia kuin lähityössä tiimijohtaminen. Tutkimusten tulosten perusteella voidaan todeta, että haastateltavat kokevat tiimityössä enemmän tarvetta asioiden johtamiselle. Asioiden johtamisella organisaatioon pyritään luomaan järjestelmällisyyttä ja suunnittelemaan toimintaa (Viitala & Jylhä, 2019, 20-21). Siten onnistunut etätiimijohtaminen vaatii myös esimerkiksi työtehtävien ja roolien selkeyttämistä ja jakamista. Nämä johtamistoimet ovat läheisesti yhteydessä asioiden johtamiseen ja esimerkiksi Yukl ym. (2002) jaottelivat ne taksonomiassaan osaksi tehtäviin perustuvaan johtamiskäyttäytymistä. Haastateltavat nostivat esiin tarpeen myös työn aikatauluttamiselle. Aikataulutus on puolestaan asioiden johtamisen ytimessä, ja sen merkitys osana onnistunutta tiimijohtamista oli selvästi esillä (Kettunen &

Kalliomaa, 2013, luku 2). Kuitenkin hyvin merkittävät tekijät, joita haastateltavat kokivat tärkeäksi tiimijohtamisessa, ovat tavoitteiden asettaminen ja työn tekemisen tarkoituksen selvittäminen. Ne ovat puolestaan vahvasti ihmisten johtamiseen liitettyä johtamistoimintaa (Kettunen & Kalliomaa, 2013, luku 2). Tavoitteiden asettamisen ja erityisesti työn tarkoituksen määrittäminen ovat havaittu tärkeiksi tiimin johtajan tehtäviksi myös kirjallisuudessa. Zaccaro ja Bader (2003) jaottelivat tiimin johtajalle kolme pääroolia, joista tiimin suunnannäyttäjänä johtajan tehtävänä on juuri ilmaista tiimin päämäärä, eli tavoite, ja varmistaa, että työtä tehdään kohti tuota päämäärää.

Tutkimuksen löydökset siitä, millaista on onnistunut tiimin johtaminen etänä ovat siis vahvasti yhteydessä aiemman tutkimustiedon ja kirjallisuuden kanssa. Haastateltavien mielestä etätapaamisten merkitys onnistuneessa tiimijohtamisessa on hyvin suuri, koska se mahdollistaa ryhmäytymistä, yhteistyötä ja kommunikointia tiimissä. Kuitenkin etätiimin johtamisessa on hyvin paljon samoja elementtejä kuin lähitiimijohtamisessa. Tiimin johtajalta odotetaan paljon asioiden ja tehtävien johtamista, mutta toisaalta ihmisten johtamisen keinoja ei pidä unohtaa.

Tutkielmassa johtamista käsitellään myös johtajan ja alaisen välillä olevan vuorovaikutussuhteen kautta. Tätä näkökulmaa varten tutkimukselle luotiin kolmas tutkimuskysymys, joka kuuluu näin:

3. Mikä on johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen merkitys johtamiseen?

Haastateltavien mukaan johtajan ja alaisen välisellä vuorovaikutussuhteella on useita eri merkityksiä johtamiseen, ja tutkimuksen tulokset ovat näiltä osin varsin hyvin linjassa aiemman tutkimustiedon kanssa. Haastateltavat tunnistivat näitä merkityksiä niin yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Myös aiemman tutkimustiedon valossa on selvää, että johtaja-alainen -vuorovaikutussuhteet vaikuttavat johtamiseen. Esimerkiksi Dansereau ym. (1975) havaitsivat, että johtaja voi omalla johtamispanoksellaan määrittää alaisten toimintaa ja heidän tuomaa panosta organisaatioon. Mahsud ym. (2010) ovat taas todenneet, että sellainen johtaja, joka kykenee rakentamaan vahvan vuorovaikutussuhteen useiden alaisten kanssa, on todennäköisesti tehokas johtaja. Herdman ym. (2014) selittävät tätä havaintoa sillä, että vahvan suhteen kautta johtaja pystyy vaikuttamaan alaisiinsa huomattavasti paremmin.

Haastateltavat kokevat, että hyvä vuorovaikutussuhde johtajan ja alaisen välillä parantaa henkilöstön sitoutumista organisaatioon. Tämän vastaavan huomion ovat aiemmin tehneet esimerkiksi Yukl ym. (2009), sekä Graen ja Uhl-Bien (1991). Organisaatioon sitouttamisella on selkeä merkitys johtamisessa, koska tutkimustulokset ovat osoittaneet, että yksi tärkeä osa hyvää johtamista on juuri johtajan kyky sitouttaa alaisiaan. Tämän lisäksi hyvä johtaminen ja varsinkin etäjohtaminen edellyttää tehokasta ja jatkuvaa kommunikaatiota. Kommunikointi koettiin kaikkein tärkeimmäksi osaksi hyvää etäjohtamista, ja haastateltavat myös kokivat, että vahva vuorovaikutussuhde parantaa kommunikaatiota.

Tämäkin huomio on varsin yhtenevä aiemman tutkimustiedon kanssa, ja Brown ym. (2019) sekä Herdman ym. (2014) ovat todenneet, että parantuneella kommunikoinnilla sekä vahvalla vuorovaikutussuhteella on selkeä yhteys. Johtajan ja alaisen vahva suhde siis edistää hyvää johtamista myös parantuneen kommunikoinnin kautta. Kaikki vuorovaikutussuhteen vaikutukset johtamiseen eivät kuitenkaan ole positiivisia. Haastateltavien näkemysten mukaan on mahdollista, että epävarmuus ja kuormituksen tunteet voivat lisääntyä. Heikko suhde voi johtaa matalaan tyytyväisyyteen ja heikentää sitoutumista organisaatioon (Herdman ym., 2014). Näiltä osin vuorovaikutussuhteen merkitys johtamiseen voi siis olla negatiivinen.

Haastateltavat kokevat, että johtajan ja alaisen välisellä suhteella on merkitystä myös tiimin johtamisessa. Ensinnäkin erilaiset vuorovaikutussuhteet henkilöiden välillä johtavat helposti vastuun epätasaiseen jakautumiseen tiimiläisten kesken. Osa tiimin jäsenistä saa muita enemmän vastuuta ja mielekkäitä työtehtäviä. Saman havainnon ovat tehneet muun muassa Dansereau ym. (1975) ja Mahsud ym. (2010). Toiseksi vuorovaikutussuhteilla voi olla vaikutusta tiimin kommunikointiin. Haastateltavat näkevät, että kommunikaation epätasaisuuden riski kasvaa, kun tiimiläisillä on hyvin eritasoisia suhteita johtajan kanssa. Myös Kettunen ja Kalliomaa (2013, luku 2) ovat huomioineet vuorovaikutussuhteiden vaikutuksen kommunikoinnin ja tiedon jakautumiseen epätasaisesti. Kolmanneksi tutkimuksen tulokset osoittavat, että ne tiimin jäsenet, joilla on vahva vuorovaikutussuhde oman johtajan kanssa, saavat johtajalta muita enemmän huomiota. Tilanne voi johtaa siihen, että vähemmälle huomiolle jääneet henkilöt kokevat asemansa epätasa-arvoiseksi. Tämäkin huomio on tehty aiemmin tutkimuskirjallisuudessa (Kettunen & Kalliomaa, 2013, luku 2). Johtajalta vaaditaan ylimääräistä panostusta, jotta näiden epätasaisuuksien negatiivinen merkitys hyvään johtamiseen jää mahdollisimman vähäiseksi.

Johtajan ja alaisen välisellä vuorovaikutussuhteella on siis selvästi merkitystä johtamiseen. Esimerkiksi kommunikaatio parantaa johtamista, ja hyvän vuorovaikutussuhteen ansiosta kommunikointi paranee. Toisaalta kommunikointia tarvitaan myös hyvän suhteen rakentumiseen. Eli kommunikointi mahdollistaa hyvää johtamista ja sen avulla myös vuorovaikutussuhteet kehittyvät, jotka parantavat johtamista entisestään. Tämän lisäksi esimerkiksi johtajan avoimuus on tekijä, joka sitouttaa alaisia organisaatioon ja on siten osa hyvää johtamista (Dansereau ym., 1975). Avoimuus on samalla asia, joka tukee vahvan vuorovaikutussuhteen rakentumista. Toisaalta hyvällä johtamisella, kuten tukemalla alaisia, johtaja voi parantaa alaisten suoriutumista ja osaamista. Tutkimuksen tulokset ja kirjallisuus osoittavat, että nämä tekijät taas edesauttavat suhteen kehittymisessä hyvälle tasolle (Graen & Uhl-Bien, 1991; Mahsud ym., 2010). Yleisesti voidaan siis todeta, että vuorovaikutussuhde parantaa johtamista, mutta hyvä johtaminen myös tukee vahvan suhteen rakentumista.

5.2 Jatkotutkimus

Etätyö on työnteon muotona tullut jäädäkseen. Etätyön määrä on kasvanut huomasti viimeisen parin vuoden aikana, yhä useammat ovat todenneet sen toimivaksi tavaksi työskennellä, ja monet haluavat jatkaa etätöissä myös tulevaisuudessa. Tämän vuoksi etätyöstä ja sen johtamisesta on entistä tärkeämpää saada luotettavaa tutkimustietoa. Erityisesti johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde etätyössä on aihe, jossa lisätutkimustiedolle on tarvetta. Tässä tutkimuksessa keskityttiin etätyöhön, mutta myös muut työmuodot ovat yleistymässä. Yksi esimerkki on hybridityö ja hybriditiimit. Hybriditiimit ovat jatkotutkimuksen kannalta mielenkiintoinen aihepiiri. Tutkimustiedolle siitä, miten johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde rakentuu hybriditiimeissä työskentelevien henkilöiden välille, on yhä enemmän tarvetta. Toinen mielekäs näkökulma, joka liittyy hybriditiimeihin, on se, millä tavoin johtaminen ja johtaja-alainen -vuorovaikutussuhde eroaa henkilöiden välillä, jotka työskentelevät eri määrin ja eri aikoihin etänä taikka lähityössä.

Tähän tutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat tehneet työuraa jo useamman vuoden tai vuosikymmenen ajan. Työelämään siirtyy tulevana vuosina kuitenkin henkilöitä, jotka ovat tottuneet jo esimerkiksi opiskellessa etätyöskentelemaan. Monille nuorille työura voi alkaa pelkästään etätyössä, eivätkä he totu aiempien sukupolvien tavoin lähityöntekoon. Tämän takia tulevaisuudessa on tärkeää lisätä ymmärrystä siitä, millaisia käsityksiä nuorilla etätyöhön orientoituneilla henkilöillä on hyvästä johtamisesta. Käsitykset hyvästä johtamisesta voivat olla erilaisia verrattuna henkilöihin, jotka ovat tottuneet lähityöhön ja mallintavat hyvää johtamista nimenomaan lähityön kokemustensa kautta.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde saattaa muuttua etätyössä. Myös aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on havaittu näitä muutoksia. Jatkotutkimuksen kannalta olisikin tärkeää saada laajoilla otoksilla tutkimustietoa siitä, millaisia muutoksia etätyönteko voi synnyttää johtaja-alainen -suhteeseen. Tämän tutkimustiedon valossa etätyön aiheuttamia, varsinkin negatiivisia vaikutuksia voitaisiin paremmin hallita, ja sen kautta myös etäjohtamista voidaan jatkossa parantaa.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. (2012). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Avolio, B., Kahai, S. & Dodge, G. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership quarterly*, 11(4), 615-668.
- Bell, B. & Kozlowski, S. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group and Organization Management*, 27(1), 14-49.
- Blau, G., Moideenkutty, U. & Ingham, K. (2010). Leader-member exchange as a significant correlate of organizational and occupational sportsmanship behaviors in a health services setting. *Leadership in Health Services* 23(3), 219-232.
- Boies, K., Fiset, J. & Gill, H. (2015). Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. *Leadership Quarterly*, 26(6), 1080-1094.
- Brown, O., Paz-Aparicio, C. & Revilla, A. (2019). Leader's communication style, LMX and organizational commitment: A study of employee perceptions in Peru. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(2), 230-258.
- Browne, W., Dreitlein, S., Ha, M., Manzoni, J. & Mere, A. (2016). Two key success factors for global project team leadership: Communications and human resource management. *Journal of Information Technology and Economic Development*, 7(2), 40-48.
- Dae-seok Kang. & Stewart, J. (2007). Leader-member exchange (LMX) theory of leadership and HRD: Development of units of theory and laws of interaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(6), 531-551.
- Daniëls, E., Hondeghem, A. & Heystek, J. (2020). School leaders' and teachers' leadership perceptions: Differences and similarities. *Journal of Educational Administration*, 58(6), 645-660.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- De Paoli, D. & Ropo, A. (2015). Open plan offices – the response to leadership challenges of virtual project work? *Journal of Corporate Real Estate*, 17(1), 63-74.
- de Vries, R., Bakker-pieper, A. & Oostenveld, W. (2010). Leadership = communication? the relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 367-380.
- Dinh, J., Lord, R., Gardner, W., Meuser, J., Liden, R. & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Gajendran, R., Harrison, D. & Delaney-Klinger, K. (2015). Are Telecommuters Remotely Good Citizens? Unpacking Telecommuting's Effects on

- Performance Via I-Deals and Job Resources. *Personnel psychology*, 68(2), 353-393.
- García Carreño, I. del V. (2020) e-Leadership: A bibliometric analysis. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 13(1), 19-34.
- Golden, T. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of organizational behavior*, 27(3), 319-340.
- Golden, T. & Veiga, J. (2008). The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The leadership quarterly*, 19(1), 77-88.
- Graen, G. & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making. *Journal of Management Systems*, 3(3), 25-39.
- Graen, G. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Greer, T. & Payne, S. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87-111.
- Griffith, T. & Neale, M. (2001). 8. information processing in traditional, hybrid, and virtual teams: From nascent knowledge to transactive memory. *Research in Organizational Behavior*, 23, 379-421.
- Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoriat*. Tampere University Press.
- Hambley, L., O'Neill, T. & Kline, T. (2007). Virtual Team Leadership: Perspectives From the Field. *International journal of e-collaboration*, 3(1), 40-64.
- Herdman, A., Yang, J. & Arthur, J. (2014), "How does leader-member exchange disparity affect teamwork behavior and effectiveness in work groups? The moderating role of leader-leaderexchange". *Journal of Management*, 43(5), 1-26.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hollenbeck, J., Beersma, B. & Schouten, M. (2012). Beyond team types and taxonomies: a dimensional scaling conceptualization for team description. *The Academy Of Management Review*, 37(1), 82-106.
- Howell, J. & Hall-Merenda, K. (1999). The Ties That Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance. *Journal of applied psychology*, 84(5), 680-694.
- Joshi, A., Lazarova, M. & Liao, H. (2009). Getting everybody on board: the role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organization Science*, 20(1), 240-252.
- Juuti, P. (2016). *Johtamisen kehittäminen*. PS-kustannus.
- Kettunen, S. & Kallioma, S. 2013. *Luottamus esimiestyössä*. Helsinki. WSOY Pro.

- Kurland, N. & Bailey, D. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-67.
- Liden, R. & Maslyn, J. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Mahsud, R., Yukl, G. & Prussia, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 561-577.
- Martinaityte, I. & Sacramento, C. (2013). When creativity enhances sales effectiveness: The moderating role of leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 974-994.
- Mishra, R. & Shukla, A. (2021). Building Resiliency in Employees Using LMX Concept: A Qualitative Study. *Indian Journal of Industrial Relations*, 57(1), 130-141.
- Morganson, V., Major, D., Oborn, K., Verive, J. & Heelan, M. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578-595.
- Neufeld, D., Wan, Z. & Fang, Y. (2010). Remote leadership, communication effectiveness and leader performance. *Group Decision and Negotiation*, 19(3), 227-246.
- Norvapalo, K. (2014). *The quality and development of the leader-follower relationship and psychological capital: A longitudinal case study in a higher education context*. University of Jyväskylä.
- Peters, P., den Dulk, L. & de Ruijter, J. (2010). May I work from home? views of the employment relationship reflected in line managers' telework attitudes in six financial-sector organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(5), 517-531.
- Pitts, V., Wright, N. & Harkabus, L. (2012). Communication in virtual teams: The role of emotional intelligence. *Journal of Organizational Psychology*, 12(3), 21-34.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2009). *Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus* (2. p.). Vastapaino.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Luettu 10.2.2022. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html
- Salehzadeh, R. (2020). Leader-member exchange in public organizations: A qualitative study. *International Journal of Public Leadership*, 16(1), 59-87.
- Tilastokeskus. (29.3.2021). Etätyö yleistyi eniten aloilla ja alueilla, joilla sitä ennen tehtiin vähiten. Luettu 5.11.2021.

<https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/etatyoleisty-eniten-aloilla-ja-alueilla-joilla-sita-ennen-tehtiin-vahiten/>

- Tse, H. & Troth, A. (2013). Perceptions and emotional experiences in differential supervisor-subordinate relationships. *Leadership & organization development journal*, 34(3), 271-283.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työterveyslaitos. (15.6.2020). Miljoona suomalaista loikkasi etätöihin. Luettu 5.11.2021. <https://www.ttl.fi/miljoona-suomalaista-loikkasi-etatöihin/>
- Vilkman, U. 2016. *Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä*. Helsinki. Talentum Pro.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.
- Yukl, G., Gordon, A. & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32.
- Yukl, G., O'Donnell, M. & Taber, T. (2009). Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 24(4), 289-299.
- Zaccaro, J. & Bader, P. (2003). E-leadership and the challenges of leading E-teams: Minimizing the bad and maximizing the good. *Organizational Dynamics*, 31(4), 377-387.
- Zhou, X. & Schriesheim, C. (2009). Supervisor-subordinate convergence in descriptions of leader-member exchange (LMX) quality: Review and testable propositions. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 920-932.

LIITTEET

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

1. Taustatiedot

- Kertoisitko lyhyesti koulutustaustastasi ja työurastasi?
- Kertoisitko nykyisestä työtehtävästäsi ja asemastasi?
- Kertoisitko nykyisestä tiimistäsi ja sen rakenteesta?

2. Johtaminen

- Kuvaile millaisena koet hyvän johtamisen?
- Mitä hyvä johtaminen on konkreettisesti, millaisia johtamiskäytäntöjä tai toimia se sisältää?
- Millaista mielestäsi on hyvä etätyön johtaminen?
- Eroaako hyvä etätyön johtaminen hyvästä johtamisesta yleisesti? Miten?

3. Johtajan ja alaisen välien vuorovaikutussuhde

- Onko johtajan ja alaisen välisellä suhteella mielestäsi merkitystä työntekoon? Millä tavoin?
- Mitkä tekijät koet tärkeimpinä johtajan ja alaisen vuorovaikutussuhteen muodostumisessa?
- Vaikuttaako mielestäsi vahva tai heikko johtaja-alainen -vuorovaikutussuhde johtamisen laatuun? Miten?
- Miten johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde muodostuu tai miten sitä ylläpidetään etätyössä?
- Onko sinun ja johtajasi/alaisesi välinen vuorovaikutussuhde muuttunut etätyössä? Jos on niin millä tavoin ja miksi?

4. Tiimityön johtaminen

- Mitkä ovat tärkeimmät tekijät tai johtamistoimet hyvän tiimijohtamisen kannalta?
- Mitkä ovat tärkeimpiä tekijöitä tai toimia hyvässä etätiimien johtamisessa?
- Onko johtajan ja alaisten välisillä vuorovaikutussuhteilla merkitystä tiimin johtamiseen? Millaisia merkityksiä?
- Onko etätyöllä vaikutusta näihin suhteisiin tiimin sisällä?