

**ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO**

Yhteiskuntatieteiden ja kauppätieteiden tiedekunta  
Kauppätieteiden laitos

**LÄHI- JA ETÄJOHTAMISEN EROT JA ETÄJOHTAJAN TAITOVAATIMUKSET**  
**Laadullinen tutkimus alaisten johtamiskäsityksistä ympäristöjärjestössä**

Pro gradu –tutkielma

Palvelujohtaminen

Miikka Wakkola (268488)

12.10.2017

Ohjaaja: Professori Taina Savolainen

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO  
Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta  
Kauppatieteiden laitos  
Palvelujohtaminen

WAKKOLA, MIIKKA S.: Lähi- ja etäjohtamisen erot ja etäjohtajan taitovaatimukset – Laadullinen tutkimus alaisten johtamiskäsityksistä ympäristöjärjestössä. Differences between E-leadership and Traditional Leadership and the Leadership Skills Required in E-Leadership and the – A Qualitative Study about the Views of Subordinates Towards E-leadership in an Environmental Organization

Pro gradu -tutkielma, 76 sivua ja 3 liitettä (3 sivua)

Tutkielman ohjaaja: Professori Taina Savolainen

Lokakuu 2017

---

Avainsanat: johtajuus, e-johtajuus, esimiestyö, teknologiavälitteinen viestintä, luottamus, etäjohdettu organisaatio

Tämä pro gradu -tutkielma keskittyy tarkastelemaan esimiehen taitovaatimuksia e-johtajuudessa. Tutkielman tavoitteena on selvittää, minkälaisia taitovaatimuksia e-johtajuuteen liittyy. Tutkielman päätutkimuskysymys kuuluu: ”Miten esimiestyö e-johtajuudessa eroaa perinteisestä lähiesimiestyöstä?”. Tutkielman alatutkimuskysymys kysyy: ”Minkälaisia taitovaatimuksia e-johtajuuteen liittyy?” Näin ollen tutkielma pyrkii lisäämään ymmärrystä maantieteellisesti hajaantuneen organisaation esimiestyön haasteista. Tutkielmassa tarkastelun kohteena ovat tarkoituksenmukaisesti valittujen etäjohtajan alaisina toimivien asiantuntijoiden käsitykset ja näkemykset johtamiskäytännöistä, joita heidän esimiehensä toteuttaa teknologiavälitteisen viestinnän välityksellä maantieteellisesti hajaantuneessa organisaatiossa.

Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu seuraavien teemojen ympärille: e-johtajan taitovaatimukset etäjohtamisympäristössä, luottamuksen rakentaminen teknologiavälitteisessä viestinnässä sekä lähi- ja etäjohtamisen erot. Tarkasteluja teorioita ovat johtajan ja alaisen vaihtosuhteiden teoria (LMX-teoria), viestintävälineiden monipuolisuuden teoria, symbolinen vuorovaikutusteoria sekä Mayerin luottamuksen rakentumisen malli.

Tämä pro gradu -tutkielma on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen. Kohdeorganisaatio tutkielman empiiriseen tutkimukseen on Suomen luonnonsuojeluliitto. Tutkielman aineisto koostuu 7 Suomen luonnonsuojeluliiton etäjohtamisympäristössä toimivan työntekijän kanssa käydyistä strukturoiduista yksilöhaastatteluista, jotka toteutettiin vuoden 2017 maalisi- ja huhtikuun aikana. Haastattelut analysoitiin laadullista sisällönanalyysia käyttäen.

Tutkimustulosten perusteella voimme todeta, että etäjohdettavien työntekijöiden johtaminen asettaa esimiehelle monenlaisia taitovaatimuksia. Tutkimustulosten perusteella itsenäisen työskentelyn mahdollistaminen nousi esiin tärkeänä etäjohtajan taitona. E-johtajuudessa tavoitteiden asettamisen ja seurannan tulee nojautua tuloksiin valvonnan sijasta, jossa luottamus on edellytys tulosten seurantaan perustuvalla e-johtajuudelle. Tämä onkin yksi suurimmista perinteisen lähiesimiestyön ja e-johtajuuden eroista. Lisäksi tutkimuksesta kävi ilmi, että esimies voi rakentaa luottamusta osoittamalla kiinnostusta alaisen työtä kohtaan. Etäjohtamiskäytäntöjen opettelu ja osaaminen ovatkin jokaiselle esimiehelle vähintäänkin haaste ja mahdollisuus.

## *Abstract*

### UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND

Faculty <b>Faculty of Social Sciences and Business Studies</b>		Department <b>Business School</b>	
Author <b>Miikka Wakkola</b>		Supervisor <b>Professor Taina Savolainen</b>	
Title <b>Differences between E-leadership and Traditional Leadership and the Leadership Skills Required in E-Leadership and the – A Qualitative Study about the Views of Subordinates Towards E-leadership in an Environmental Organization</b>			
Main subject <b>Service Management</b>	Level <b>Master's degree</b>	Date <b>12.10.2017</b>	Number of pages <b>76 + 3 appendices</b>
<p>Abstract</p> <p>The objective of this study is to review the leadership skills required in e-leadership. The main research question is:” How does e-leadership differ from traditional leadership?”. The secondary research question is:” What kind of leadership skills are required in e-leadership?”. Therefore, the focus in this thesis is to review the views of selected subordinates, who work remotely via technology mediated communication with their remote leader in a geographically dispersed organization.</p> <p>The theoretical framework of the study is built upon the themes of: leadership skills in e-leadership, trust building in technology-mediated communication and the differences between e-leadership and traditional leadership. Theoretical literature includes review on leader-member exchange theory (LMX), media richness theory, sociological theory of symbolic interactionism and Mayer's model of trust building.</p> <p>The study was conducted through a qualitative case study methodology. The target organization of this study was The Finnish Association for Nature Conservation (FANC) (Suomen luonnonsuojeluliitto). The data of this research was collected through 7 structured interviews with the employees of FANC who work with their leaders through technology-mediated communication. The interviews took place in March and April 2017. The data collected through interviews was analyzed through qualitative content analysis.</p> <p>The findings of this research indicate that e-leaders are requested to have a versatile set of different leadership skills. The ability of an e-leader to emphasize independency was highlighted in the results of the study. In e-leadership target setting and follow-up must be based on results instead of control, where trust plays a major role. This is one of the main differences between e-leadership and traditional leadership. The findings of this research also reveal that an e-leader can build trust by showing interest towards subordinate's work. The learning and mastering of e-leadership skills is a nevertheless a challenge and yet a possibility.</p>			
Key words <b>Leadership, E-Leadership, Technology-Mediated Communication, Trust, Technology-Mediated Organization</b>			

## ESIPUHE

Yliopisto-opintojeni ja aiempien työelämäkokemusteni kautta olen päässyt tutustumaan lähesimiestyön tekemiseen ja kehittämiseen ja saanut kipinän päästä sisään ”johtamisen maailmaan”. Etäjohtamisen teemoihin perehtyminen olikin minulle henkilökohtaisesti erittäin mielenkiintoinen tehtävä. Olenkin erityisesti yliopisto-opintojeni aikana tutustunut suurella mielenkiinnolla ihmisten välisen vuorovaikutuksen taustalla vaikuttaviin ilmiöihin. Mielestäni niiden ymmärtäminen on keskeistä jokaiselle nykypäivän organisaatioissa toimivalle sekä esimiehelle että alaiselle.

Olin varautunut kirjoittamaan pro gradu -tutkielmani kevään ja kesän 2017 aikana ja pysyin aikataulussani mielestäni erittäin hyvin. Innostus empiirisen tutkimuksen toteuttamista kohtaan johti sen painottumiseen, kun taas keväällä vallinnut elämäntilanne ja kiireet jättivät kirjallisuuskatsauksen rakentamisen hieman ohueksi. Motivaationi pro gradu -tutkielman kirjoittamiseen oli kuitenkin lähes alusta saakka aina viime metreille korkea.

Ohjaajinani toimineen yliopiston professorin sekä kohdeorganisaation edustajan kanssa sopimieni välitavoitteiden ja aikataulun sekä heiltä saamani korvaamattoman tuen ansiosta tutkielmasta syntyi omasta mielestäni huoliteltu paketti e-johtajuuden kontekstiin pureutuvasta esimiestyöstä, josta uskon löytyvän hyviä ajatuksia esimiestyön kehittämiseen myös laajemmin kuin vain Suomen luonnonsuojeluliitossa. Erinomaisesti sujunut yhteistyö Suomen luonnonsuojeluliiton kanssa vahvisti intoani esimiestyön kehittämiseen ja etäjohtamisen teemoihin perehtymiseen. Kiitän tuesta erityisesti yliopiston ohjaajaani Taina Savolaista, vaimoani, sisarini ja perhettäni. Arvokasta apua sain myös entisiltä työ- ja opiskelijakavereiltani, kiitos myös teille. Annoitte minulle hyviä kehittämissuhteita ja inspiraatiota tutkielman kirjoittamiseen ja tehty työ on tuottanut hedelmää.

Espoossa lokakuussa 2017

Miikka Wakkola

## SISÄLTÖ

1.	JOHDANTO.....	8
1.1.	Tutkielman aihe ja tavoite .....	9
1.2.	Tutkimuskysymykset.....	9
1.3.	Tutkielman rajaus .....	10
1.4.	Tutkielman keskeiset käsitteet ja teemat .....	11
1.5.	Tutkielman rakenne .....	13
1.6.	Lähteiden valinta kirjallisuuskatsaukseen .....	14
1.7.	Kohdeorganisaation esittely .....	16
2.	E-JOHTAJUUS.....	17
2.1.	Johtajuus liiketaloustieteenä .....	17
2.2.	Perinteisen lähiesimiestyön ero suhteessa esimiestyöhön e-johtajuudessa .....	19
2.3.	E-johtajuuteen sopivia johtamistyytlejä .....	21
2.4.	Etäjohtajan taitovaatimukset.....	22
2.5.	Luottamus e-johtajuudessa .....	24
2.5.1.	Luottamuksen erityispiirteet e-johtajuudessa.....	28
2.5.2.	Esimies luottamuksen rakentajana .....	29
2.6.	Teknologiavälitteinen viestintä.....	29
2.6.1.	Esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen laadun merkitys.....	30
2.6.2.	Teknologiavälitteisen viestinnän asettamat taitovaatimukset .....	31
2.6.3.	Teknologiavälitteisen viestinnän kanavien valinta .....	32
2.7.	Teorian yhteenveto .....	34
3.	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	36
3.1.	Esiymmärrys aiheesta .....	36
3.2.	Tutkimusmenetelmä .....	38
3.3.	Aineiston hankinta .....	39
3.4.	Aineiston käsittely ja analysointi.....	41
4.	TUTKIMUSTULOKSET.....	44
4.1.	Lähi- ja etäjohtamisen erot .....	44
4.1.1.	Teknologiavälitteinen tavoitteiden asettaminen ja seuranta.....	44
4.1.2.	Sitouttaminen maantieteellisesti hajaantuneessa organisaatiossa .....	47
4.2.	Etäjohtajan taitovaatimukset.....	48
4.2.1.	Teknologiavälitteisen viestinnän kanavien valinta .....	50

4.2.2.	Tuen antaminen e-johtajuudessa .....	52
4.3.	Luottamuksen rakentaminen teknologiavälitteisessä viestinnässä .....	53
4.3.1.	Luottamuksen rakentuminen syntyä vuorovaikutuksessa.....	54
4.3.2.	Kiinnostuksen osoittaminen alaisen työtä kohtaan .....	58
4.4.	Tutkimustulosten yhteenveto.....	59
5.	TUTKIMUKSEN YHTEENVETO .....	61
5.1.	Johtopäätökset ja keskeiset löydökset .....	61
6.1.	Tulokset suhteessa aiempaan teoriaan .....	65
6.2.	Tutkimuksen arviointi ja toistettavuus .....	68
6.3.	Jatkotutkimusmahdollisuudet .....	71
6.4.	Implikaatiot kohdeorganisaation esimiehille.....	71
LÄHDELUETTELO .....		73

## **LIITTEET**

LIITE 1. Metodologia-taulukko

LIITE 2. Haastattelukysymykset

LIITE 3. Osallistumispyyntö haastatteluun

## **KUVIOT**

KUVIO 1. Pro gradu -tutkielman viitekehys (s. 13)

KUVIO 2. Pro gradu -tutkielman rakenne (s. 14)

KUVIO 3. Organisaatioita toisistaan erottavia tekijöitä (mukaiillen Vartiainen 2008, 349) (s. 20)

KUVIO 4. Virtuaalitiimien johtamisen haasteita verrattuna perinteisen kasvokkain kohtaavan tiimin johtamiseen. (Kokko & Vartiainen 2006, 47) (s. 23)

KUVIO 5. Mayerin luottamuksen rakentumisen malli (mukaiillen Mayer ym. 1995, 713-724) (s. 25)

KUVIO 6. Luottamuksen rakentumisen malli (mukaiillen Keskinen 2005, 78-83) (s. 27)

KUVIO 7. Etäjohtajan taitovaatimuksia (s. 63)

## **TAULUKOT**

TAULUKKO 1. Alaisen ja esimiehen välisiä vuorovaikutussuhteita ja edellytyksiä esimieheltä (s. 31)

TAULUKKO 2. Viestintävälineiden valintaan ja käyttöön liittyviä huomioita (s. 33)

TAULUKKO 3. Tutkimustulokset suhteessa teoriaan (s. 66-67)

## 1. JOHDANTO

Tämän pro gradu –tutkielman aiheena ovat etäjohtajan taitovaatimukset ja lisäksi tutkielman tavoitteena on selvittää, minkälaisia eroja teknologiavälitteisen viestinnän välityksellä tapahtuvaan e-johtajuuteen ja perinteiseen lähijohtamiseen liittyy. Tutkielma pyrkii siis lisäämään ymmärrystä maantieteellisesti hajaantuneen organisaation esimiestyön haasteista suhteessa lähiesimiestyöhön. Tutkielmassa tarkastellut johtamiskäytännöt on rajattu viittaamaan erityisesti alaisten kokemuksiin johtamiskäytännöistä, joita heidän esimiehensä toteuttaa teknologiavälitteisen viestinnän välityksellä maantieteellisesti hajaantuneessa organisaatiossa. Tutkielman tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen.

Tarkastelun keskiössä ovat teknologiavälitteisen viestinnän välityksellä tapahtuvat etäjohtamiskäytännöt ja kohdeorganisaatioksi valitun Suomen luonnonsuojeluliiton työntekijöiden käsitykset ja näkemykset e-johtajuuteen liittyvistä johtamiskäytännöistä. Vilkmänin (2016, 11-12) mukaan etätyötä ja hajautettuja tiimejä on ollut monissa suomalaisyrityksissä jo vuosia ja yhä enemmän myös perinteisemmiksi mielletyissä organisaatioissa tehdään työtä eri paikkakunnilla ja esimies tapaa alaisiin vain kerran pari vuodessa. Näin toimii johtajuus nykypäivänä myös Suomen luonnonsuojeluliitossa.

Taustana tälle pro gradu –tutkielmalle onkin Suomen luonnonsuojeluliitossa vuonna 2016 aloitettu organisaatiomuutos, jonka seurauksena Suomen luonnonsuojeluliiton Helsingissä toimivilla esimiehillä on alaisia Suomen luonnonsuojeluliiton paikallisyhdistyksissä eri puolilla Suomea ja myös Pietarin toimipisteessä, Venäjällä. Näin ollen esimies ja alainen tekevät töitä maantieteellisesti eri sijainneista käsin. Oltuani yhteydessä Suomen luonnonsuojeluliiton edustajaan tammikuussa 2017, ilmeni että heidän tahollaan olisi mielenkiintoa saada tietoa Suomen luonnonsuojeluliiton eri toimipisteissä työskentelevien työntekijöiden näkemyksistä e-johtajuuden esimiestyölle asettamista taitovaatimuksista. Sovimme yhdessä Suomen luonnonsuojeluliiton yhteyshenkilöni kanssa yhdeksi työn tavoitteeksi selvittää, mitä käsityksiä Suomen luonnonsuojeluliiton työntekijöillä on etäjohtamiskäytäntöjen suhteen ja mitä taitovaatimuksia e-johtajuuteen liittyy. Mielestäni onnistuin tämän tavoitteen täyttämässä hyvin.



## 1.1. Tutkielman aihe ja tavoite

Tämän pro gradu –tutkielman aiheena ovat etäjohtajan taitovaatimukset ja lisäksi tutkielman tavoitteena on selvittää, minkälaisia eroja teknologiavälitteisen viestinnän välityksellä tapahtuvaan e-johtajuuteen ja perinteiseen lähijohtamiseen liittyy. Tutkielma pyrkii lisäämään ymmärrystä maantieteellisesti hajaantuneen organisaation esimiestyön haasteista suhteessa perinteiseen lähiesimiestyöhön. Tässä tutkielmassa johtamisella tarkoitetaan esimiehen päivittäiseen työhön liittyvään maantieteellisesti hajaantuneen organisaation eri toimipisteissä työskentelevien työntekijöiden johtamista. Tutkielma rajautuu siis tarkastelemaan erityisesti maantieteellisesti hajaantuneessa organisaatiossa tapahtuvaa esimiestyötä, jota lähiesimiestyössä ei välttämättä esiinny. Kirjallisuuskatsaukseen valittujen teorialähteiden kautta tuodaan esille juuri teknologiavälitteisen viestinnän varassa tapahtuvaa esimiestyötä ja johtajuutta.

Empiiristä osuutta varten laaditut haastattelukysymykset on suunniteltu esimiestyön kehittämisen näkökulmasta. Ymmärrys työntekijöiden erilaisuudesta helpottaa maantieteellisesti hajaantuneiden tiimien esimiehiä ymmärtämään työntekijöiden käsityksiä etäjohtamiskäytännöistä. (Zander ym. 2012, 601). Lisäksi johtamisosaaminen on tulevaisuudessa entistäkin tärkeämpi kilpailuedun lähde, kun organisaatiot tietovaltaistuvat, verkostoituvat ja taloudesta tulee aineetomampaa. (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012, 11).

Aiempi ymmärrys ennen tutkielman valmistumista näkee esimiestyön edellyttävän työntekijän ja esimiehen väliltä kahdensuuntaista luottamustaseurannan tavoitteiden asettamisen ja työn seurannan osalta teknologiavälitteisesti. Tästä syystä erityisesti luottamuksen ymmärretään olevan e-johtajuudessa keskeinen ilmiö ja siksi se on otettu tarkastelun kohteeksi myös tässä pro gradu -tutkielmassa. Lisäksi ymmärrys e-johtajuuteen liittyvästä esimiestyöstä näkee, että esimiestyö e-johtajuudessa eroaa perinteisestä lähiesimiestyöstä.

## 1.2. Tutkimuskysymykset

Jotta voisimme päästä tarkastelemaan maantieteellisesti hajaantuneessa organisaatiossa tapahtuvaa e-johtajuutta, pyritään tässä tutkielmassa vastaamaan päätutkimuskysymykseen:

- Miten esimiestyö e-johtajuudessa eroaa perinteisestä lähiesimiestyöstä?

Lisäksi tutkielmassa pyritään vastaamaan alatutkimuskysymykseen:

- Minkälaisia taitovaatimuksia e-johtajuuteen liittyy?

Tutkielman tehtävänä on siis selvittää, minkälaisia taitovaatimuksia e-johtajuuteen liittyy ja lisäksi ymmärrystä siitä, miten maantieteellisesti hajaantuneen organisaation esimiestyö eroaa perinteisestä lähiesimiestyöstä. Tässä tutkielmassa erityisesti asiantuntijoiden johtamiseen onkin pyritty kiinnittämään huomioita ja e-johtajuuteen liittyvien johtamiskäytäntöjen tarkastelu on pyritty tekemään erityisesti esimiestyön kehittämisen näkökulmasta.

### **1.3. Tutkielman rajaus**

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellut johtamiskäytännöt on rajattu viittaamaan erityisesti alaisen kokemuksiin johtamiskäytäntöihin, joita esimies toteuttaa teknologiavälitteisen viestinnän välityksellä. Teknologiavälitteisen viestinnän välityksellä tapahtuviin etäjohtamiskäytäntöihin on tässä tutkielmassa laskettu kuuluvaksi mm. sekä tavoitteiden asettaminen ja seuranta, että luottamuksen rakentaminen. Teknologiavälitteisesti alaisiaan johtavasta esimiehestä puhutaan tässä tutkielmassa myös termeillä virtuaalitiimin esimies, maantieteellisesti hajaantuneen tiimin esimies tai etäjohtaja. Lisäksi tarkastelukulma on ihmisten johtamisessa eli johtajuudessa asioiden johtamisen sijaan. Vilkanin (2016, 10) mukaan etäjohtamisessa onkin mitä suurimmassa määrin kyse ihmisten johtamisesta.

Luottamus voi kohdistua toiseen yksilöön, työryhmään, organisaatioon tai ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. (Keskinen 2005, 78). Luottamuksen osalta tässä tutkielmassa tarkastelun keskiössä on esimiehen ja alaisen välisen luottamussuhteen rakentuminen. Organisatorista tai tiimikohtaista luottamusta ei siis tarkastella. Myös luottamuksen menettäminen ja sen palauttaminen ilmiönä on jätetty pois tarkastelusta.

Tässä tutkielmassa ei myöskään tarkastella lähtökohtaisesti työskentelyä, joka tapahtuu muussa toimipisteessä tai tilassa kuin työntekijän varsinaisella fyysisellä työpaikalla, josta tavanomaisessa etätyön käsitteessä on kyse. Empiiristä osiota varten haastateltavina ovat koko-aikaisesti etäjohtettavat työntekijät, jotka käytännössä tekevät töitään varsinaisella fyysisellä työpaikallaan, mutta heidän esimiehensä ei toimi samoissa fyysisissä tiloissa, joten heidän välillään val-

litsee etäjohtamissuhde. Tässä tutkielmassa tarkastelun kohteena ei siis ole perinteisesti ajattelun etätyön tekeminen ja siihen liittyvä esimiestyö, vaan kokoaikaisesti teknologiavälitteisen viestinnän välityksellä johdettavien työntekijöiden esimiestyöhön liittyvät taitovaatimukset maantieteellisesti hajaantuneessa organisaatiossa. Tutkielman kannalta erityistä on, että Suomen luonnonsuojeluliitossa toimivat työntekijät ovat usein ympäristöasioiden ja oman työtehtävänsä erityisasiantuntijoita. Suomen luonnonsuojeluliiton esimiestyön ja johtamisen tasoa ei kuitenkaan ole tarkoitus arvioida tai mitata tässä tutkielmassa.

#### **1.4. Tutkielman keskeiset käsitteet ja teemat**

Tämän tutkielman keskeiset käsitteet ovat johtajuus, e-johtajuus, teknologiavälitteinen viestintä, luottamus ja etäjohdettu organisaatio. Alla on avattu lyhyesti, mitä kukin mainituista käsitteistä tarkoittaa tässä yhteydessä.

##### *Johtaminen*

Mary Parker Folletin (1868-1993) määritelmä johtamisesta kuuluu: (*Management is the art of getting things done through people*). Folletin mukaan johtaminen on siis taito, jonka avulla saadaan ihmiset tekemään ne asiat, jotka on tarkoitus saada tehdyksi. (Devane & Wilson 2009, 32.)

##### *Johtajuus*

Ihmisten johtamisen eli johtajuuden perimmäiseen olemukseen kuuluu tavoitteiden asettaminen. (Sivunen 2007, 122; Tienari & Meriläinen 2010, 6). Lisäksi johtajuus on vaikuttamista toiseen ihmiseen, jotta asetettu tavoite saavutetaan. (Savolainen 2013, 6; Savolainen 2016, 23; Tienari & Meriläinen 2010, 6). Hyvän johtajuuden perimmäistä tarkoitusta kuvaa ”porukan tuleminen mukaan.” (Tienari & Meriläinen 2010, 141).

##### *E-johtajuus*

E-johtajuuden ytimessä on edistynyttä informaatioteknologiaa hyväksikäyttäen muuttaa ihmisten asenteita, ajatuksia, käytöstä ja organisaatioita. Yhdistämällä työn prosessit ja teknologiavälitteisyys saadaan e-johtajuudeksi kutsuttu johtamisympäristö, joka pitää sisällään käytännön tason johtamiskäytännöt. E-johtajuus voidaan siis määritellä sosiaalisen vaikuttamisen prosessiksi. (Avolio, Kahai & Dodge 2000, 617; Savolainen 2016, 27-28.) E-johtajuutta voi esiintyä

organisaatioissa millä tahansa hierarkian tasolla. Se voi sisältää vuorovaikutusta yhdeltä–yhdelle, yhdeltä–useille tai yksiköiden ja organisaatioiden välillä. (Avolio, Kahai & Dodge 2000, 617.) Olennaista e-johtajuudessa on tiimille annetun tehtävän etenemisen seuranta. (Bell & Kozlowski 2002, 6).

### *Esimiestyö*

Esimiestyö on alaisia suuntaavaa ja tukevaa toimintaa, jonka avulla esimies saa alaisensa saavuttamaan tavoitteet. Esimies on alaisilleen suunnan selkiyttäjä, olosuhteiden luoja, innostaja, osaamisen kehittäjä ja asioiden hallinnoija. (Viitala 2009, 269.) Esimiehen tehtävä on vuorovaikutteisen ja valmentavan roolin kautta tarjota työntekijöille riittävät resurssit ja kannustus sekä innostus tulosten saavuttamiseen. (Alasoini ym. 2012, 13). Esimiehen on suunniteltava ryhmänsä toimintaa niin vuositasolla, kuukausitasolla, viikkotasolla kuin päivätasolla. Esimiehen tehtäviin kuuluukin ryhmän, sen jäsenten ja oman työn seuranta ja arviointi. (Surakka & Laine 2011, 14).

### *Teknologiavälitteinen viestintä*

Teknologiavälitteinen viestintä on teknologia-avusteista vuorovaikutusta, joka nopeuttaa tiedonkulkua ja työntekoa. (Savolainen 2016, 29). Voidakseen viestiä keskenään hajaantuneessa organisaatioissa, on sähköposti luultavasti yleisin ja käytetyin teknologiavälitteisen viestinnän kanava. (Bell & Kozlowski 2002, 15).

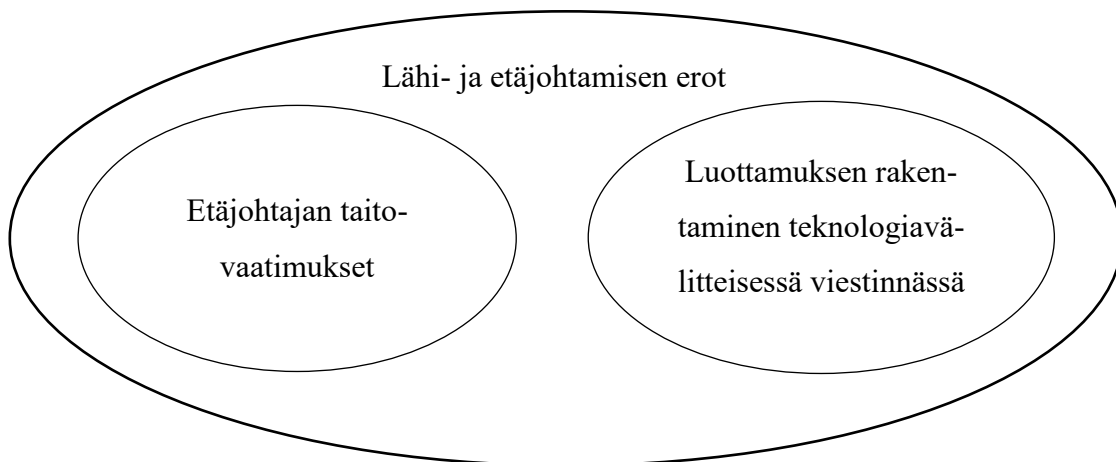
### *Luottamus*

Luottamuksen luonteeseen kuuluu kiinteästi kyky ottaa riskejä ja/tai sietää epävarmuutta. Luottamus ilmenee sekä kognitiivisella-, tunne- että käyttäytymisen tasolla. Kognitiivinen taso kuvastaa päättelyä ja havaintoja toisten käyttäytymisestä. (Keskinen 2005, 79, 83.) Luottamus on voimavara ja vastavuoroista toimintaa työpaikoilla. (Savolainen 2013, 6; Savolainen 2016, 23). Luottamus on myös inhimillinen resurssi, joka ilmenee osaamisena ja taitona erityisesti esimiehen ja alaisen välillä. (Savolainen 2013, 6). Luottamus toimii vuorovaikutuksen kautta sanoissa ja teoissa. Lisäksi luottamus on kulttuurisidonnainen asia, joka näkyy mm. yhteydenpidossa, yhteisöllisyydessä, yhteistyötavoissa ja sekä organisaatio- että johtamiskulttuurissa. (Savolainen 2016, 23.)

### *Etäjohdettu organisaatio*

Etäjohdettu organisaatio toimii maantieteellisesti useista sijainneista käsin. (Vartiainen, Hakonen, Koivisto, Mannonen, Nieminen, Ruohomäki & Vartola 2007, 5). Etäjohdetun organisaation jäseniä ovat perusmääritelmän mukaan kaikki työntekijät, jotka käyttävät sähköpostia tai Internetiä kommunikoidakseen toisten saman organisaation työntekijöiden kanssa. (Vartiainen 2007, 17). Tyypillisimmillään työskentely etäjohdetussa organisaatiossa voi olla sitä, että työntekijät ovat kaikki eri osoitteissa tai osa työskentelee samassa toimipisteessä ja osa on hajallaan eri toimipisteissä. Tämänäyttöiselle hajautetulle työskentelylle on ominaista myös se, että työntekijä voi tehdä jatkuvasti töitä kotoaan. (Vilkman 2016, 13.)

Käytännössä tutkielman viitekehys rakentuu kolmen pääteeman ympärille, jotka ovat lähi- ja etäjohtamisen erot, etäjohtajan taitovaatimukset sekä luottamuksen rakentaminen teknologiavälitteisessä viestinnässä. Kaksi viimeksi mainittua teemaa ilmenevät, kun lähi- ja etäjohtamisen eroja nostetaan esiin ja ovat siten alateemoja lähi- ja etäjohtamisen erot -teemalle. Alla oleva kuvio auttaa hahmottamaan tutkielman keskeisten teemojen välistä yhteyttä.

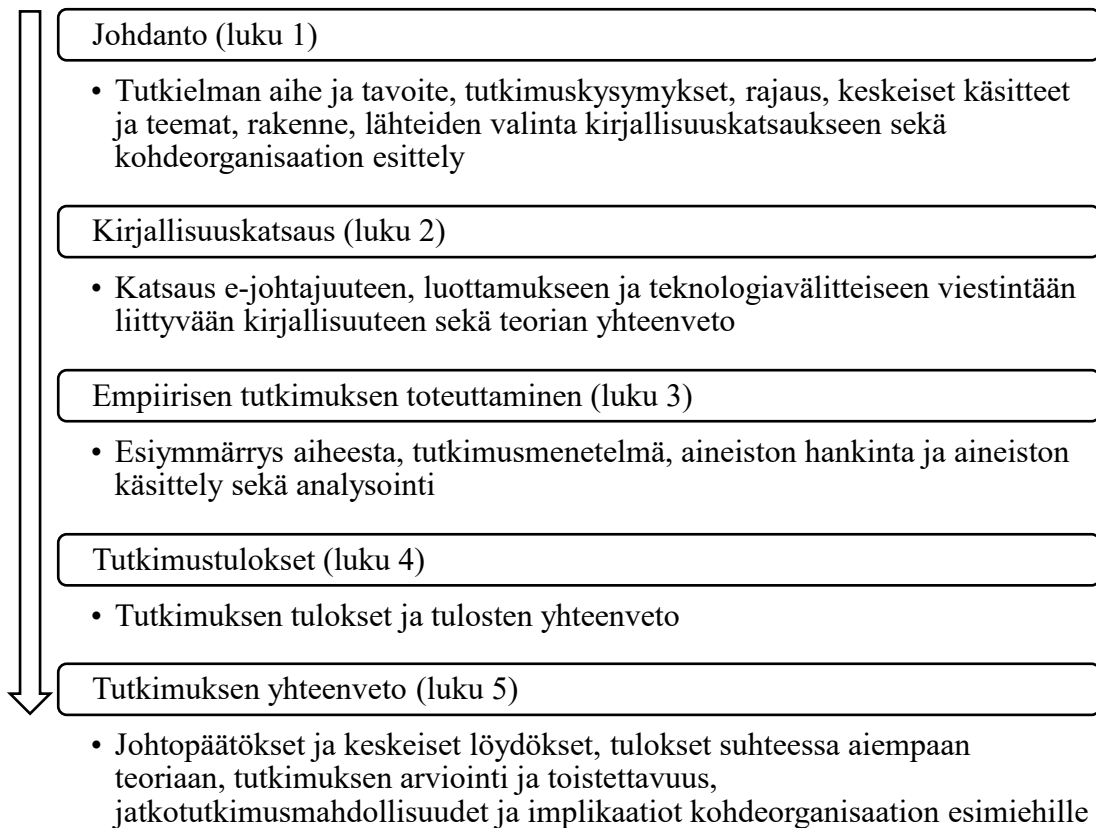


KUVIO 1. Pro gradu -tutkielman viitekehys

### **1.5. Tutkielman rakenne**

Tämän pro gradu -tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta. Tutkielman alussa on johdanto, jota seuraa työn teoreettinen osio. Teoreettisessa osiossa käydään läpi e-johtajuutta koskevaa kirjallisuutta ja aiempaa tutkimusta aiheesta. Teoreettinen osio on jaettu kahteen lukuun, joista ensimmäisessä tarkastellaan e-johtajuutta ja luottamusta e-johtajuudessa ja toisessa tarkastellaan

tavoitteiden asettamista ja seuranta teknologiavälitteisesti. Tutkielman toteutus -luvussa kuvataan, kuinka tutkielman toteutus tapahtui käytännössä ja miten aineisto on kerätty ja analysoitu. Tutkielman toteutus -lukua seuraava Tutkimustulokset -luku käy vetää yhteen tutkimuksen keskeiset tulokset. Tutkielman lopussa Pohdinta-luvussa käydään läpi johtopäätökset, joiden avulla vastataan tutkimuskysymyksiin. Pohdinta-luvun teoreettiset johtopäätökset -kappaleessa aineistosta nousseita näkökulmia on peilattu teorialähteiden näkökulmiin. Pohdinta -luvussa on esitetty myös arvio tutkimuksen toistettavuudesta, kirjoitusprosessin aikana heränneet jatkotutkimusmahdollisuudet sekä toimenpide-ehdotukset Suomen luonnonsuojeluliitolle. Pohdintaluku pitää sisällään myös kirjoittamisprosessin itsearvioinnin. Alla olevan kuvion avulla on havainnollistettu tämän tutkielman rakennetta.



KUVIO 2. Pro gradu -tutkielman rakenne

### 1.6. Lähteiden valinta kirjallisuuskatsaukseen

Relevanttien lähteiden löytämiseksi käytin ns. jäljityshakua, eli ”helmenkasvatus” -tekniikkaa, jossa lähdin liikkeelle niukoista tiedoista, ensin vain hakusanan ”e-johtajuus” varassa. Saamieni

tulosten perusteella täydensin hakua lisäämällä muita hakutermejä hakusanan yhteyteen. Esimerkkejä käyttämistäni hakusanoista ovat mm.: *e-johtajuus*, *etäjohtaminen*, *teknologiavälitteinen johtaminen*, *e-leadership*, *technology mediated leadership*, *virtual teams* ja *dispersed organization*. Yhdistelin hakusanoja sen mukaan, miten hakusanayhdistelmillä pystyin löytämään käyttökelpoisimpia lähteitä. Ensin tein haut perinteisellä Google-haulla suomenkielisillä hakusanoilla: *e-johtajuus*, *etäjohtaminen*, *teknologiavälitteinen johtaminen*. Näillä hakusanoilla sain hakutuloksiksi melko paljon ei-tieteellisiä lehtiartikkeleita. Yllätyin kuitenkin siitä, miten paljon myös tieteellisiä artikkeleita edellä mainitut hakusanat antoivat tavanomaisen Google-haun kautta.

Englanninkielisillä hakusanoilla löysin astetta paremmin juuri tieteellisiä artikkeleita ja siksi englanninkieliset hakusanat olivat parempia kuin niiden suomenkieliset vastineet. Tein hakuja myös elektronisista tietokannoista kirjallisuuskatsaukseen sopivien akateemisesti uskottavien lähteiden löytämiseksi. Hyvän artikkelin tai tutkimuksen löydettyäni hain kyseisen aineiston kirjoittajan muita julkaisuja, joiden kautta löysin usein myös muita käyttökelpoisia aihetta käsitteleviä julkaisuja. Suomalaisista johtamisen tutkijoista erityisesti Anu Sivosen, Matti Vartiaisen ja Taina Savolaisen julkaisuihin perehtymällä päädyin löytämään useita käyttökelpoisia teorialähteitä. Kirjoitettuani kirjallisuuskatsauksen lähes valmiiksi, palasin vielä uudelleen työn alussa lukemiini pro gradu -tutkielmiin ja kävin ne läpi löytääkseni niistä tärkeitä aiheeseen liittyviä teemoja tai tietoja, jotka minulta olisivat voineet jäädä huomaamatta.

Käytin mm seuraavia elektronisia tietokantoja: kirjastojen yhteistietokanta Melinda, Business Source Elite (EBSCO), Emerald Insight, ScienceDirect, Google Scholar ja ResearchGate. Kolme viimeksi mainittua osoittautuivat parhaiksi elektronisiksi tietokannoiksi relevanttien artikkelien löytämisen näkökulmasta. Pyrin aina löytämään mahdollisimman tuoreita aihetta käsitteleviä artikkeleita. Siksi päätin rajata edellisistä tietokannoista hakemieni artikkelien julkaisuvuodeksi vähintään vuonna 2000 kirjoitetut julkaisut, jotta pystyin saamaan käyttööni tuoretta tutkimustietoa. Luottamusta ja teknologiavälitteistä viestintää koskevia tieteellisiä artikkeleita oli pääsääntöisesti saatavilla 2000-luvulta, mutta halusin tuoda työhöni Mayerin luottamuksen rakentumisen mallin vuodelta 1995, sillä se on yksi luottamuksen rakentumista koskevien mallien klassikoista.

Useissa edellä mainituissa elektronisissa tietokannoissa artikkelien lukemiseen vaadittiin kirjautuminen Itä-Suomen yliopiston tunnuksilla, joten tietyissä mielessä sieltä löytämäni artikkeleita voi pitää ilmaisista tietokannoista kaikkien luettavissa olevia artikkeleita uskottavampina. Saatavilla olevan aiheeseen liittyvän lähdekirjallisuuden laajuudesta johtuen minulta jäi varmasti huomaamatta useita käyttökelpoisia aihetta käsitteleviä julkaisuja, mutta mielestäni onnistuin löytämään ja kokoamaan melko selkeän ja laajan kattauksen keskeisimpiä e-johtajuuteen liittyviä julkaisuja tämän tutkielman kirjallisuuskatsaukseen.

### **1.7. Kohdeorganisaation esittely**

Suomen luonnonsuojeluliitto, lyhennettynä SLL, on Suomen luonnon- ja ympäristöasioiden hyväksi toimiva kansalaisjärjestö. SLL perustettiin vuonna 1938. Vuonna 2017 Suomen luonnonsuojeluliitolla on jäseniä yli 28 000. Jäsenet muodostavat noin 180 yhdistystä, jotka järjestävät tapahtumia luonnon hyväksi. Tämän ohella yhdistykset pyrkivät vaikuttamaan päätöksentekoon kunnallishallinnossa. Paikallisyhdistykset muodostavat 15 luonnonsuojelupiiriä, jotka edistävät oman alueensa luonnonsuojelua ja ympäristöasioista huolehtimista. Jäseniä, yhdistyksiä ja piirejä koordinoi ja tukee keskustoimisto, jossa työskentelee noin 30 henkilöä. (Suomen luonnonsuojeluliitto 2013, 3.) Suurin taloudellinen tuki Suomen luonnonsuojeluliitolle tulee sen saamista jäsenmaksuista. Tämän lisäksi liitto saa apua valtiolta sekä varainhankinnan kautta. (Suomen luonnonsuojeluliitto 2015, 43.)



## 2. E-JOHTAJUUS

Tässä luvussa perehdytään johtajuuteen ja erityisesti e-johtajuuteen liittyvään organisaatiotutkimukseen ja sen näkemykseen e-johtajuudesta. Luvun alussa tarkastellaan teknologiavälitteisen viestinnän välityksellä tapahtuvaa e-johtajuutta ja niitä johtamiskäytäntöjä, joita esimies toteuttaa teknologiavälitteisen viestinnän välityksellä. Ensimmäisessä kappaleessa ”Johtajuus liiketaloustieteenä” tehdään yleiskatsaus johtajuuteen liittyvistä taustateorioista johtajuuden tutkimukseen liittyvän kokonaiskuvan hahmottamisen tueksi.

Johtajuus liiketaloustieteenä -kappaleen jälkeen tarkastellaan lähiesimiestyöhön ja e-johtajuuteen liittyvän esimiestyön välisiä eroja, e-johtajuuteen sopivia johtamistyyliä sekä etäjohtajalta odotettuja taitovaatimuksia. Luvun kappaleessa ”Luottamus e-johtajuudessa” tuodaan esille luottamuksen rakentumisen erityispiirteitä teknologiavälitteisessä viestinnässä sekä e-johtajuudessa ja keskitytään tarkastelemaan esimiestä luottamuksen rakentajana.

Kohdasta ”Teknologiavälitteinen viestintä” alkaen keskitytään tarkastelemaan teknologiavälitteisen viestinnän kanavia, joihin etäjohtavan esimiehen täytyy tukeutua alaisiaan johtaessaan. Osiossa tarkastellaan esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen laadun merkitystä, teknologiavälitteisen viestinnän asettamia taitovaatimuksia sekä viestinnän kanavien valintaa. Lopuksi esitetään teorian yhteenveto.

### 2.1. Johtajuus liiketaloustieteenä

Johtajuuden tarkastelu on lähtenyt klassisten koulukuntien esittämistä tavoista nähdä johtajuus ja johtaminen. Klassisia organisaatiotutkimuksen suuntauksia ovat esimerkiksi byrokratia, kontingenssiteoria, taylorismi ja fordismi. (Tienari & Meriläinen 2010, 78, 82-84). Frederick W. Taylorin tieteellisenä liikkeenjohtona kutsuttu taylorismi oli Henry Fordin fordismin seuraaja. (Schön 2013, 81). Ihmissuhdekoulukunta ja organisaatiokulttuurin tutkimus ovat klassisista suuntauksista jalostuneita ja lähempänä nykypäiväistä organisaatiotutkimuksen muotoa. (Tienari & Meriläinen 2010, 86, 94). Lisäksi johtajuustutkimuksessa puhutaan usein karismaattisesta-, palvelevasta-, jaetusta-, osallistavasta- ja luottamusjohtajuudesta sekä laatu- että arvojohtamisesta. Kaikkien näiden perinteisten liikkeenjohto- ja organisaatiotutkimusten johtajuutta ja johtamista käsittelevien teorioiden syvällinen tarkastelu ei kuitenkaan ole tämän tutkielman

kysymyksenasettelun kannalta tarkoituksenmukaista. Sen sijaan ihmisten välisissä suhteissa rakentuvan johtajuuden teorioista etäjohtamisympäristön tarkasteluun sopivana teoriana voidaan pitää LMX-teorian (*engl. leader-member exchange (LMX) theory*) mukaista lähestymistapaa hahmottaa johtajuus. Sen mukaan johtajuus syntyy, kun johtajat ja seuraajat muodostavat suhteen, josta on hyötyä molemmille osapuolille. (Uhl-Bien 2006, 656.)

Juutin (2006, 13-15) mukaan organisaatiokäyttäytymisen tutkimus antaa parhaita vastauksia käytännön työn kehittämiseen, sillä organisaatiokäyttäytyminen on soveltava tieteenala, jonka tavoitteena on ymmärtää ihmisten käyttäytymistä ja suhtautumista työhön. Organisaatiokäyttäytymisen tutkimus pyrkii myös ymmärtämään, miten parantaa organisaation tuottavuutta ja kehittää toimintaa entistä paremmaksi luomalla yksinkertaistuksia ja malleja. Mallien tarkoitus on yksinkertaistaa näkemystämme todellisuudesta tuomalla esiin sen olennaisia piirteitä. Mallit ovat siis teorioiden muodostamisen apuvälineitä. (Hirsjärvi ym. 2009, 145). Toisaalta eriäviäkin näkemyksiä on esitetty. 2000-luvun työelämää koskevissa tutkimuksissa moninaisuuden kuvaamisesta on tullut yleistysten ja keskimääräisten havaintojen tai totuuksien esittämistä merkityksellisempää. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 14). Organisaatiokäyttäytymisen tutkimus vaikuttaa kuitenkin olevan loogisin tieteenala johtamiskäytäntöjen tarkasteluun.

Yhtenä organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksen vahvuutena on sen pyrkimys tarkastella ja ymmärtää ihmisten välistä kanssakäymistä ja vuorovaikutusta hyödyntämällä sen yhteyttä muihin tieteenaloihin. (Tienari & Meriläinen 2010, 5). Ihmisen ollessa osana tarkasteltavaa ilmiötä, lähestyy johtamisen tutkimus psykologisen tutkimuksen kenttää. Psykologian vaikutus johtamisen ja organisoinnin tutkimuksessa onkin ollut ajoittain hyvin vahvaa. Psykologiaa ja sosiopsykologiaa hyödyntävä ihmisten välisten suhteiden tutkimus onkin yhä edelleen tärkeä osa liikkeenjohto- ja organisaatiotutkimusta. Psykologian oppeihin nojaavassa johtamisen tutkimuksessa puhutaan ihmissuhteiden koulukunnasta. Ihmissuhteiden koulukunta sai alkunsa Elton Mayon Hawthorne-tehtailla tekemien tutkimusten havainnoista. (Tienari & Meriläinen 2010, 86-88.) Elton Mayo havaitsi vuosina 1924-1932 Western Electricin Hawthorne-tehtailla tekemissään tutkimuksissa, että työntekijöille tulisi antaa paremmat mahdollisuudet sosiaaliseen vuorovaikutukseen toisten työntekijöiden kanssa. Tämä poikkesi klassisista tavoista nähdä organisaatio ja johtaminen, joiden mukaan organisaatioiden tehtävä oli kurin ja valvonnan kautta toteuttaa yrityksen päämäärää henkilöstöä alistamalla. (Juuti 2006, 18-20.)

## 2.2. Perinteisen lähiesimiestyön ero suhteessa esimiestyöhön e-johtajuudessa

Digiaikakauteen siirtymisen yhteydessä muutos johtamisympäristössä on luonut uuden e-johtajuudeksi kutsutun johtamisympäristön. Teknologiavälitteisen viestinnän varassa toimivista työryhmistä on muodostunut uusi tapa järjestää työtä: työn ohjeistusta, johtajuutta, palautetta, seuranta ja koulutusta voidaan nykyään tehdä teknologiavälitteisesti. (Henttonen & Blomqvist 2005, 108; Savolainen 2016, 27-28.) Etäjohtaminen ei kuitenkaan ole mikään uusi johtamisen trendi, sen sijaan etätyötä ja hajautettuja tiimejä on monissa suomalaisyrityksissä ollut jo vuosia. (Vilkman 2016, 11). Etäjohtamisesta käyty keskustelu sen sijaan on viimeisen vuosikymmenen aikana lisääntynyt merkittävästi erilaisten teknologiavälitteisten viestintäkanavien kehittymisen ja yleistymisen myötä.

E-johtajuuteen soveltuvia kanavia ovat esimerkiksi Skype-palaverit sekä pilvipohjaiset työn seurantaan tarkoitetut työkalut. 2000-luvun alusta alkaneessa kehityksessä informaatio- ja viestintäteknologian edistyminen ovat luoneet uusia entistä dynaamisempia ja monimutkaisempia työtehtäviä. (Avery 2005, 6; Bell ja Kozlowski 2002, 3). Nykypäivän pirstaleisia työyhteisöjä ja niin kutsuttua ”uutta taloutta” kuvaa tietotyöläisyys. Nykypäivän tietotyöläisen erityispiirteitä ovat: a) hän käyttää työssään informaatioteknologiaa, b) hänen työnsä on riippumatonta suunnittelua ja ideointia sekä c) hänellä on vähintään toisen asteen ammatillinen koulutus. (Juholin 2007, 5). Lisäksi tietotyöhön liittyy työolosuhteiden hajaantuminen. (Juholin 2007, 5; Vartiainen ym. 2007, 5). Vartiainen (2007, 27) tutkimusryhmän mukaan tietotyöläinen tarvitsee työssään aikaa miettiä, keskittyä, pohtia, jakaa tietoa ja olla sosiaalisesti vuorovaikutuksessa toisen kanssa. Lisäksi 2000-luvun tietotyöläinen käyttää tietoa asiantuntemusta ja intellektuelisuutta vaativalla tavalla, itseohjautuvasti toimien. (Juholin 2007, 5).

Rationaalisen johtamisajattelun perinteen mukaan organisaation ajatellaan olevan suhteellisen ennustettavasti toimiva konemainen systeemi. Systeemissä esimiehet ovat asiantuntijoita ja vastaavasti työntekijöiden ajatellaan olevan järkiperaisesti toimivia, työn välineellisiä piirteitä arvostavia yksilöitä. (Alasoini ym. 2012, 11). Perinteisesti organisaatiot koostuvatkin hierarkkisista tasoista, joissa tyypillisesti erotellaan ylin johto, keskijohto ja työntekijät (Avery 2005, 27). E-johtajuuden tarkastelussa virtuaalitiimit eroavat perinteisistä lähijohdetuista tiimeistä mm. maantieteellisen-, ajallisen-, kulttuurisen- ja organisatorisen hajautuneisuuden sekä vuorovaikutuksen muodon osalta. Nämä kaikki ovat yhteydessä maantieteellisesti hajaantuneiden

tiimien esimiesten vuorovaikutus- ja johtamishaasteisiin. (Sivunen 2007, 124.). Kun e-johtajuudessa kasvokkain kohtaaminen puuttuu, menettää esimies monia kasvokkain kohtaamisen hyötyjä. Silloin esimiehen täytyy voida motivoida ja pyrkiä ylläpitämään sosiaalisia suhteita alaisiinsa teknologiavälitteisesti. (Vartiainen 2008, 356.) Malhotran, Majchrzakin ja Rosenin (2007, 60) mukaan termiä ”virtuaalitiimi” voi käyttää mistä tahansa maantieteellisesti hajaantuneesta ihmisistä koostuvasta tiimistä, jonka jäsenet työskentelevät keskenään teknologiavälitteisesti. Virtuaalitiimin työntekijät tapaavat vain vähän kasvokkain. Toisaalta virtuaalitiimin jäsenet voivat myös matkustaa silloin tällöin kasvotusten toteutettaviin tapaamisiin. Virtuaalisen tiimistä tekee se, ettei muita ryhmän jäseniä tavata kasvotusten ja yhteistyö tapahtuu eri paikoista käsin teknologiavälitteisen viestinnän avulla. (Vartiainen 2008, 354).

Vartiainen (2008, 349) erittelee organisaatiot toisistaan kuuden tekijän perusteella, jotka ovat: sijainti, liikkuvuus, aika, väliaikaisuus, monimuotoisuus ja vuorovaikutuksen muoto. Alla oleva kuvio auttaa hahmottamaan näitä organisaatioita toisistaan erottavia tekijöitä.



KUVIO 3. Organisaatioita toisistaan erottavia tekijöitä (mukaiillen Vartiainen 2008, 349)

Sijainti organisaatioita toisistaan erottavana tekijänä kuvastaa työnteon hajaantumista maantieteellisesti, mutta myös työpisteen liikkuvuutta kodin ja toimiston välillä. Liikkuvuus ilmentää

organisaation hajaantuneisuutta fyysisen työpaikan sisällä tai maantieteellisesti. Aika puolestaan kuvastaa esimerkiksi viestinnän reaaliaikaisuutta. Väliaikaisuus liittyy työtä tekevien tiimien pysyvyyteen. Monimuotoisuus puolestaan kuvastaa esimerkiksi tiimin jäsenten taustojen erilaisuutta. Vuorovaikutuksen muoto erittelee karkeasti sanottuna kasvotusten tapahtuvan ja teknologiavälitteisen viestinnän avulla tapahtuvan viestinnän. (Vartiainen 2008, 349.) Organisaatioiden erilaisuutta monimuotoisuuden saralla ilmentävät esimerkiksi erilaiset murteet Suomessa sisällä maantieteellisesti hajaantuneessa organisaatiossa. Virtuaalitiimin esimiehen tulisi kyetä huomiomaan näiden tekijöiden vaikutus esimiestyötä tehdessään.

Klassisessa johtamisnäkemyksessä yrityksen päämääriin pyrittiin henkilöstöä alistamalla ja sekä kurin että valvonnan kautta, mutta nykypäivänä erityisesti e-johtajuudessa täytyy tukeutua valvonnan sijasta tulosten seurantaan. E-johtajuudessa korostuukin alaisille tunnustuksen antaminen. (Malhotra ym. 2007, 67). Tämä liittyy työn tuloksia arvostavaan, tyyli- ja statuseroja mahdollisimman vähän korostavaan, mutta tehtäväsuuntautuneeseen kulttuuriin. Johtaminen onnistuukin Viitalan (2009, 14, 19) mukaan silloin, kun työntekijä voi kokea työnsä olevan mielekästä ja hänen osaamisensa ja työolosuhteensa tukevat suoriutumista. Lisäksi mielekkyyden kokemusta lisäävät mahdolliseksi koetut tavoitteet, arvostavaksi koettu ilmapiiri ja oikeudenmukaiset palkkiot.

### **2.3. E-johtajuuteen sopivia johtamistyyliä**

Organisaatorakenne ja organisaation työskentelytapa vaikuttavat ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja organisaation toimintaan. Jotta saataisiin aikaan työtyytyväisyyttä ja korkeatasoisia työsuorituksia, tulee organisaatorakenteen, töiden organisoinnin ja johtamistavan olla linjassa keskenään. (Juuti 2006, 73). Pyöriän (2012, 129) mukaan silloin, kun työntekijä kokee osallistumis- ja kehittymismahdollisuutena hyviksi ja hän saa riittävästi kannustavaa palautetta, syntyy yksilön hyvinvointia, sitoutumista ja työskentelyn tehokkuutta tukevia johtamiskäytäntöjä. Yksi virtuaalitiimin esimiehen avaintehtävistä onkin suoriutumista tukevien työolosuhteiden luominen. (Bell & Kozlowski 2002, 8). Työntekijät odottavatkin etäjohtajalta mentoroivaa ja valmentavaa johtamistyyliä. (Alasoini ym. 2012, 13; Zander ym. 2012, 601).

Nuutisen, Heikkilä-Tammen, Mankan ja Bordin (2013, 21) mukaan työntekijät arvostavat erityisesti tukemiseen, konsultointiin ja delegointiin liittyviä johtamistapoja. Tukemisella tarkoi-

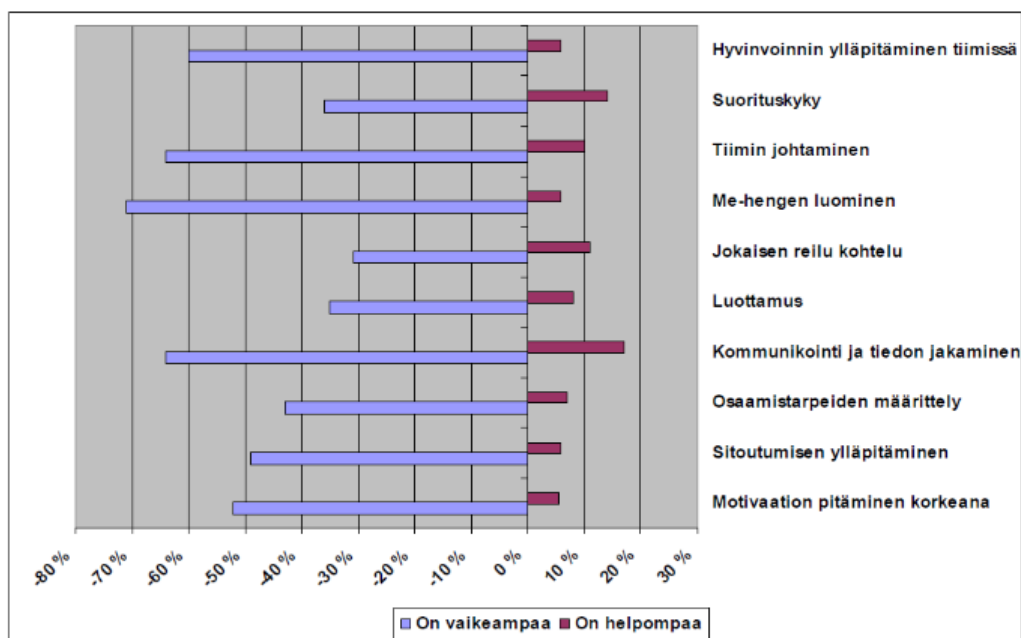
tetaan työntekijöiden rohkaisemista ja auttamista haastavissa tehtävissä. Delegointi liittyy uusien tehtävien ja vastuiden saamiseen sekä esimiehen osoittamaan luottamukseen siitä, että alainen osaa ratkaista työhönsä liittyviä haasteita. Konsultointi puolestaan ilmenee työntekijöiden mahdollisuuksina osallistua päätöksentekoon. Se on myös heidän ideoidensa ja näkemystensä hyödyntämistä sekä osallistavia johtamiskäytäntöjä. Tutkijat lisäävät, että työntekijät arvostavat sitä, että heidän esimiehensä on tarpeen mukaan tavoitettavissa ja johtaminen on avointa ja vuorovaikutus oikeudenmukaista. (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013, 22). Suoriutumista ja työskentelyn tehokkuutta painottavien johtamistyylien ohella e-johtajuuteen sopivat siis myös osallistava ja luottamukseen perustuva johtamistyyli.

Uuden talouden työyhteisöjen ominaispiirteitä ovat hajautettu toiminta, verkostoituminen, matala hierarkia sekä tiimi- ja projektityö. (Juholin 2007, 5; Pyöriä 2012 12). Projektityötä tekevät tiimit ovat usein väliaikaisia ja maantieteellisesti hajaantuneita. Niissä toimivia työntekijöitä johdetaan teknologiavälitteisen viestinnän välityksellä. (Avolio, Kahai & Dodge 2000, 617.) Demokraattinen johtamistyyli sopii hyvin etäjohtamisympäristöön, sillä Pyöriän (2012 12) mukaan juuri tiimeissä ja projekteissa työskennellessä vertaistuen ja demokraattisen johtamisen rooli korostuu. Demokraattinen johtamistyyli hyödyntää myös luottamusta. Savolaisen (2006, 26) mukaan luottamukseen perustuva johtamistyyli on tasapuolinen, demokraattinen, vuorovaikutteinen, innostava ja osallistava. Lisäksi luottamukseen perustuva johtamistyyli saa alaiset tuntemaan, että heitä kuunnellaan aidosti päätöksenteossa ja arvostetaan ja kohdellaan ihmisinä kunnioittavasti. Etäjohtajan tulisi siis, teknologiavälitteisten viestintävälineiden varassa käyttämiensä johtamistyylien avulla, pyrkiä välittämään alaisilleen tunne, että heitä arvostetaan, heihin luotetaan ja heidät otetaan mukaan päätöksentekoon.

#### **2.4. Etäjohtajan taitovaatimukset**

Etäjohtaminen edellyttää hyviä ihmisten johtamisen taitoja sekä kykyä hyödyntää tieto- ja viestintäteknologioita monipuolisesti työssään. Perinteisessä yksitoimipaikkaisessa organisaatiossa toimivien johtamiskäytäntöjen soveltaminen etäjohtamisympäristöön ei siten automaattisesti mahdollista e-johtajuuden kontekstissa esimiestyössä onnistumista. (Vilkman 2016, 15.) Kun kasvokkain kohtaaminen puuttuu, nousevat johtamisen haasteiksi alaisten hyvinvoinnin ja arjen seuraaminen ja niistä huolehtiminen sekä niihin puuttuminen. Myös tunteiden välittämiseksi, vastaanottamiselle ja käsittelylle tarjatut edellytykset perinteisen lähiesimiestyön ja e-johtajuuden esimiestyön eroavat toisistaan. (Savolainen 2016, 28.)

Kokko ja Vartiainen (2006, 47) vertasivat maantieteellisesti hajaantuneen organisaation johtajien kokemia etäjohtamiskäytäntöjä perinteisen kasvokkain johdetun organisaation johtamiskäytäntöihin ja havaitsivat, että teknologiavälitteisen viestinnän varassa työskentely koettiin kaikilla heidän mittaamallaan kymmenellä työskentelyn osa-alueella huomattavasti kasvokkain työskentelyä vaativampana. Mitatut osa-alueet olivat hyvinvoinnin ylläpitäminen tiimissä, suorituskky, tiimin johtaminen, me-hengen luominen, jokaisen reilu kohtelu, luottamus, kommunikointi, tiedon jakaminen, osaamistarpeiden määrittely sekä sitoutumisen että motivaation ylläpitäminen korkealla. Alla oleva kuvio auttaa hahmottamaan näitä virtuaalitiimien johtamisen haasteita suhteessa kasvokkain kohtaavan tiimin johtamiseen.



KUVIO 4. Virtuaalitiimien johtamisen haasteita verrattuna perinteisen kasvokkain kohtaavan tiimin johtamiseen. (Kokko & Vartiainen 2006, 47)

Edellä esitetty kuvio osoittaa, että virtuaalitiimien johtaminen on haastava tehtävä. Virtuaalitiimin johtamiseen liittyy monia haasteita verrattuna kasvokkain tapaavan tiimin johtamiseen. (Kokko & Vartiainen 2006, 47; Sivunen 2008, 48; Zander ym. 2012, 601). Haastavaa etäjohtamisesta tekee senkin, että etäjohtajalta odotetaan pääsääntöisesti kaikkia samoja asioita, kuin mitä kasvokkain tavattavalta johtajaltakin odotetaan. (Malhotra ym. 2007, 68). Nuutinen ym. (2013, 59) tuovat edellä mainittujen lisäksi avoimen vuorovaikutuksen, johon liittyy yhteinen ja avoin keskustelua esimiehen ja alaisen välillä. Avoimen vuorovaikutuksen avulla esimies voi

luoda alaisilleen myös tunteen kuulluksi tulemisesta ja alaisen luottamus esimieheensä kasvaa. Esimiehen ja alaisen väliseen dialogiseen vuoropuheluun perustuva johtaminen pohjautuu molempien osapuolten valmiuteen kuunnella ja ymmärtää toisiaan aidosti. Lisäksi osapuolilta edellytetään valmiutta analysoida kriittisesti omia lähtökohtiaan ja muuttaa niitä tarvittaessa. Tämä onnistuu esimerkiksi yhteisten fyysisten tai virtuaalisten areenojen kautta, joihin voidaan lukea kuuluvaksi myös sosiaaliset mediat. Lisäksi teknologiavälitteisesti alaisiaan johtavien esimiesten täytyy pystyä auttamaan alaisiaan voittamaan eristyksissä olemisen tuntemus. Etäjohtajan tuleekin voida rakentaa maantieteellisesti hajaantuneen tiimin välille yhtenäisyyttä, yhteistyötä ja tiedon jakamista sekä onnistua motivoimaan tiimin jäseniä kohti yhteistä päämäärää. (Malhotra ym. 2007, 68).

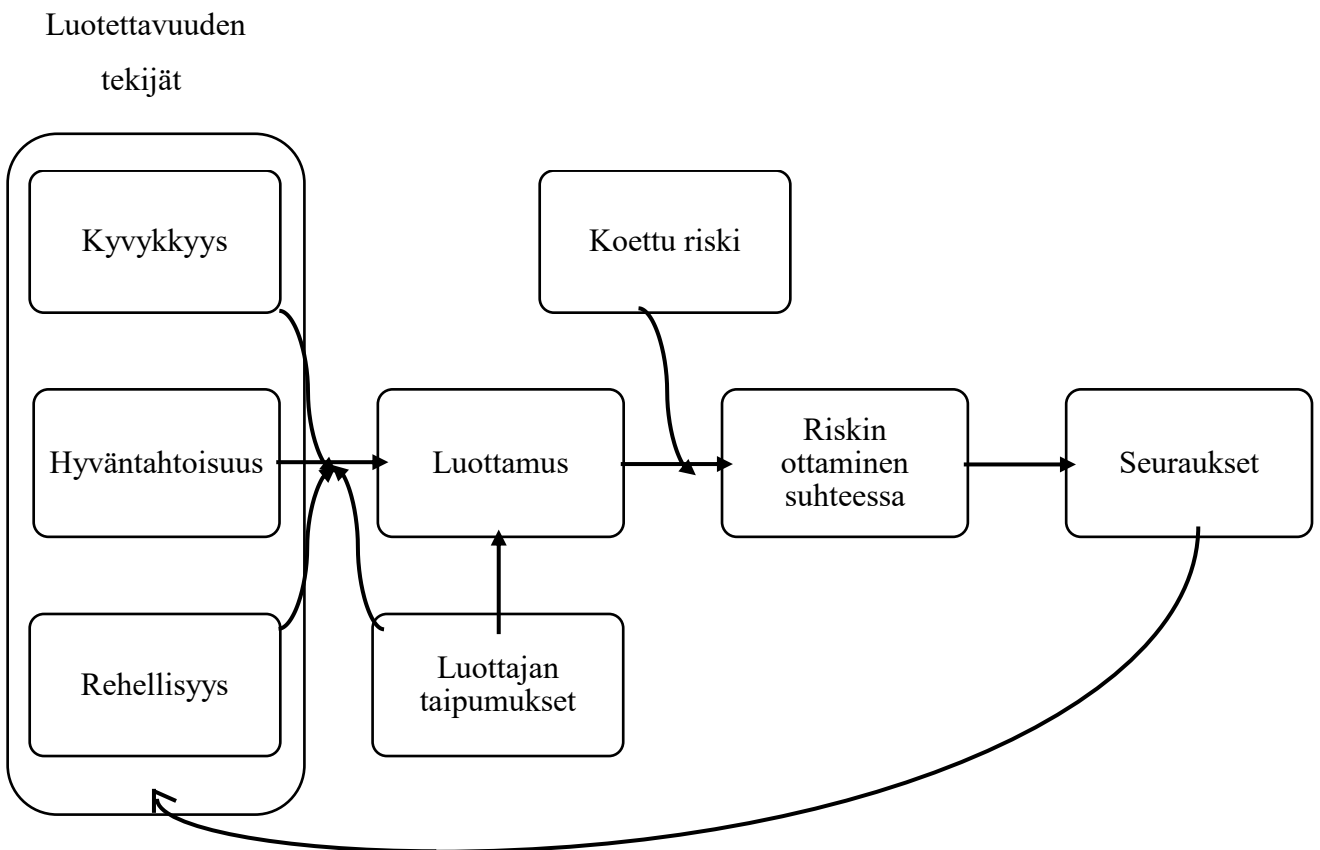
Kuusi taitoa, joita teknologiavälitteisesti alaisiaan johtavalla esimiehellä tulisi ehdottomasti olla ovat: huomion kiinnittäminen tavoitteisiin, yhteistoiminnallisen ympäristön takaaminen, osaamisen kehittäminen, teknisen tietotaidon osoittaminen, prioriteettien asettaminen sekä tehokkuuden johtaminen. (Sivunen 2008, 48). Tehokkaimmat virtuaalitiimien esimiehet pitävät huolta alaistensa mahdollisuudesta oppia, kasvaa, osallistua ja tuntea olevansa olennainen osa tiimiä (Malhotra ym. 2007, 68). Lisäksi virtuaalitiimin esimies voi vaikuttaa omassa organisaatiossaan toimivien asiantuntijoiden osaamiseen antamalla mahdollisuuksia kehittymiselle. Asiantuntijoiden osaamista tulisikin kehittää jatkuvana prosessina, sitouttamalla heitä tavoitteisiin, ja vaalimalla työmotivaatiota ja työssä jaksamista (Viitala 2009, 275). Viitala (2009, 269) määritteli esimiestyön olevan alaistensa osaamisen kehittäjänä toimimista ja edellisten lähteiden perusteella myös virtuaalitiimin työntekijöiden osaamisen kehittäminen nousee voimakkaasti esiin myös etäjohtamisympäristössä toimivan esimiehen taitovaatimuksena.

## **2.5. Luottamus e-johtajuudessa**

Luottamuksen rakentamisella on hyvin keskeinen rooli esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa ja nimenomaan e-johtajuudessa. Luottamuksen puuttuessa tiimin jäsenet ovat vähemmän halukkaita tekemään yhteistyötä ja antamaan panostaan työyhteisön käyttöön. (Henttonen & Blomqvist 2005, 108). Luottamus on myös Keskinen (2005, 83) ja Savolaisen (2016, 23) mukaan elintärkeää yhteistyön sujuvuuden kannalta. Luottamus on edellytys osaamisen ja tiedon jakamiselle sekä organisaation muutostilanteissa muutosprosessin onnistuneelle läpiviennille. Luottamus ja sen rakentaminen voidaankin nähdä jopa strategisena haasteena sekä johtajille että johdettaville. (Savolainen 2016, 23).



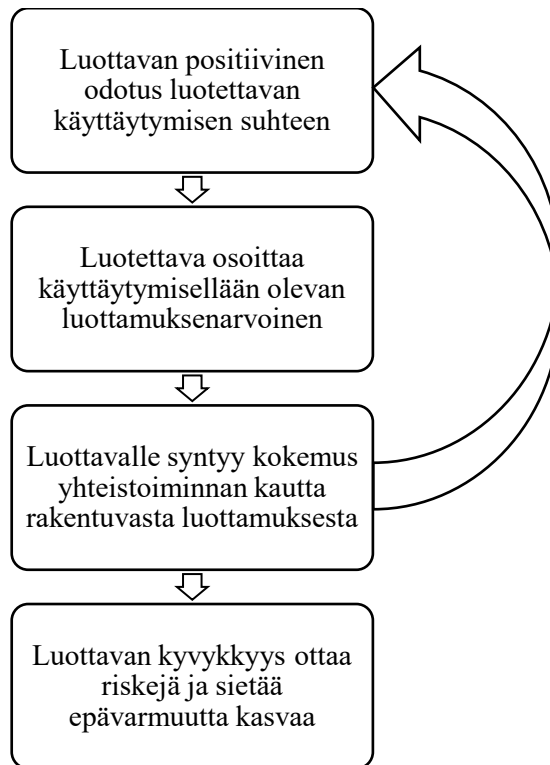
Luottamus on perusmääritelmältään haavoittuvuudelle alttiiksi heittäytymistä tilanteessa, jossa ei voi kontrolloida toista osapuolta. Luottamukseen liittyy riski tulla petetyksi, josta voi seurata haavoittuminen. (Ikonen 2015, 137; Mayer, Davis & Schoorman 1995, 712; Savolainen 2016, 25). Kaikille luottamusta edellyttävillä tilanteilla on yhteistä halukkuus ottaa riskejä. (Keskinen 2005, 83; Mayer ym. 1995, 712). Riskien ottaminen kuitenkin mahdollistaa uusiin ja ennakoimattomiinkin tilanteisiin heittäytymisen, sillä luottavaisella henkilöllä on kokemuksia ennakoimattomissa tilanteissa selviämisestä. (Keskinen 2005, 83). Luottamuksessa toiseen henkilöön kohdistuu odotuksia asioissa, kuten reiluus, avoimuus ja rehellisyys. Mayerin mallissa rehellisyys on yksi kolmesta luotettavuuden tekijöistä, jotka rakentavat luottamusta. Mayerin luottamuksen rakentumisen malli on yksi klassisista luottamuksen olemusta havainnollistavista malleista. Kuvio 5 näyttää tämän mallin mukaista luottamuksen rakentumista.



KUVIO 5. Mayerin luottamuksen rakentumisen malli (mukaillen Mayer ym. 1995, 713-724)

Mayerin mallin mukaan luottamus (kuvion keskellä vasemmanpuoleisin) lähtee liikkeelle henkilön, eli luottajan (*engl. trustor*) halukkuudesta luottaa toiseen henkilöön, eli luotettavaan (*engl. trustee*). Luottamus perustuu siis luottajan uskoon siitä, että luotettava antama lupaus toteutuu ja siihen voi luottaa. (Mayer ym. 1995, 714-715). Mayerin (1995, 713-724) mukaan luottamus rakentuu luotettavuuden tekijöistä yhdistettynä luottajan taipumuksiin. Luottajan taipumuksilla (kuvion alalaidassa) tarkoitetaan henkilön kokemaa luontaista luottamusta ulkopuolisiin tahoihin. Luottajan taipumuksia ilmentää esimerkkutilanne, jossa luottaja joutuu miettimään, tullaanko hänet mahdollisesti pelastamaan, jos hän olisi hukkumaisillaan. Kyvykkyydet (ylin vasemmalla kuviossa) kuvastavat luottajan näkemystä luotettavan mahdollisuuksista toteuttaa lupaus. Hyväntahtoisuus (kuvion vasemmassa ylälaidassa) näyttäytyy luotettavan haluna tehdä hyvää luottajalle. Rehellisyys (kuvion vasemmassa alalaidassa) linkittyy periaatteisiin. Luottajan tulisi hyväksyä ne periaatteet, joiden mukaan luotettava toimii. Koettu riski (kuviossa ylhäällä) kuvastaa sitä tasoa, jonka luottaja on valmis ottamaan. Se on ikään kuin luottamuksen taso. Riskin ottaminen suhteessa (kuvion keskellä oikeanpuoleisin) kertoo luottajan halukkuudesta asettua alttiiksi luottamusta edellyttävään toimintaan toisen henkilön kanssa. Seuraukset (kuvion oikeassa laidassa) kuvastavat sitä lopputulemaa, joka luottajalle muodostuu luottamusta edellyttävään toimintaan osallistumisesta. Seuraukset voivat olla sekä positiivisia että negatiivisia, vaikuttaen luottajan ja luotettavan välisen luottamuksen vahvistumiseen tai heikkenemiseen. Luottamus on siten viime kädessä lupauksen pitämistä ja sopimusten täyttämistä.

Luottamuksen rakentumisen mallin voisi myös hahmottaa hieman yksinkertaisemmin. Keskinen (2005) mukaan luottamuksen rakentuminen lähtee liikkeelle luottavan positiivisesta odotuksesta luotettavan käyttäytymisen suhteen. Luottamusta testataan luotettavan osoittaessa käyttäytymisellään olevan luottamuksenarvoinen. Tästä syntyy luottajalle kokemus yhteistoininnan kautta rakentuvasta luottamuksesta, joka vahvistaa luottavan positiivisia odotuksia luotettavan käyttäytymiselle. Prosessin päätteeksi luottavan kyvykkyys ottaa riskejä ja sietää epävarmuutta kasvaa. Alla oleva kuvio havainnollistaa vaihtoehtoista näkemystä luottamuksen rakentumisesta Mayerin luottamuksen rakentumisen mallille.



KUVIO 6. Luottamuksen rakentumisen malli (mukaiillen Keskinen 2005, 78-83)

Edellä kuvattujen mallien kautta voimme todeta, luottamuksen olevan kahdenvälistä toimintaa, jossa punnitaan toisen luottamuksenarvoisuutta. Luottamuksen kohdistuessa yksilöön, on taustalla odotus luottamuksen kohteen osoittautumisesta luottamuksenarvoiseksi. Luottamus on silloin optimisista asennoitumista tai positiivista odotusta toisen käyttäytymisen osalta. (Keskinen 2005, 79.) Savolaisen (2013, 6; 2016, 23) mukaan luottamus on nimenomaan vastavuoroista toimintaa työpaikoilla ja luottamusta ei voi syntyä ilman vastavuoroisuutta. Luottamus on myös inhimillinen resurssi, joka ilmenee osaamisena ja taitona erityisesti esimiehen ja alaisen välillä. (Savolainen 2013, 6). Inhimillisenä pääomana luottamus on siis esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen rakentamista ja ylläpitämistä, joka on oma taitonsa. Luottamus toimii vuorovaiikutuksen kautta sanoissa ja teoissa. Lisäksi luottamus on kulttuurisidonnainen asia, joka näkyy mm. yhteydenpidossa, yhteisöllisyydessä, yhteistyötavoissa sekä organisaatio- että johtamiskulttuurissa. Esimies voi kehittää luottamuksen rakentamisen taitoa itsessään ja yhteisössään esittämällä nämä neljä kysymystä: Luotanko minä alaiseeni ja miksi? Luottaako alainen minuun ja miksi luottaisi? Millainen luottamusilmapiiri työpaikalla on? Onko sitä tarpeen kehittää ja mitä voin tai voimme tehdä? Lisäksi jokainen työyhteisön jäsen voi kysyä itseltään: ”Olenko minä luotettava, olenko luottamuksen arvoinen?” (Savolainen 2016, 23-26.)

### 2.5.1. Luottamuksen erityispiirteet e-johtajuudessa

Edellisessä kappaleessa tuotiin esille luottamuksen olevan elintärkeää ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja yhteistoiminnassa. E-johtajuuden kontekstissa luottamuksen merkitys korostuu entisestään. Ikosen (2015, 135) mukaan esimiesten ja työntekijöiden välinen viestintä on altis väärinkäsityksille puolin ja toisin. Kun perinteisenkin organisaation viestintä on altis väärinkäsityksille esimiehen ja alaisen välillä, on teknologiavälitteinen viestintä omiaan synnyttämään epäluottamusta mahdollisista väärinymmärryksistä syntyneiden konfliktitilanteiden kautta.

Vaikka luottamuksen on ajateltu syntyvän melko hitaasti ja edellyttävän läsnäoloa ja aikaa, voi myös digitaalisissa kanavissa syntyä luottamusta. Teknologiavälitteisesti kokoontuvat ryhmät voivat kokea keskinäistä luottamusta ja sen syntyminen on melko nopeaa, erityisesti silloin kun yhteisen toiminnan tuloksellisuudesta on näyttöä ja siihen on perusteltua luottaa. Tämänkaltaisessa tilanteessa voidaan puhua ”pikaluottamuksen” syntymisestä ryhmän jäsenten välille. Tämä pikaluottamus perustuu jäsenten aiempiin kokemuksiin luotettavasta vuorovaikutuksesta. Kun teknologiavälitteisesti kokoontuvan ryhmän jäsen saa alkavan vuorovaikutuksen yhteydessä riittävästi tuntemuksia aiemmassa luotettavassa vuorovaikutuksessa esiintyneistä piirteistä, syntyy pikaluottamusta. (Keskinen 2005, 79-80.) Huolimatta esimiehen ja alaisen mahdollisuuksista olla yhteydessä teknologiavälitteisen viestinnän avulla hajaantuneessa organisaatiossa, kasvokkain kohtaamista pidetään välttämättömänä esimies-alaisuuden vahvistumiseksi. Lisäksi kasvokkain kohtaaminen on tärkeää luottamussuhteen rakentamisen näkökulmasta ja korostuu erityisesti esimies-alaisuuden alkuvaiheessa. (Savolainen 2016, 26, 28-29.)

Vartiainen (2008, 356) mukaan e-johtajuudessa esimiehen täytyy valvonnan sijasta nojautua tulosten seurantaan. Tuloksiin nojautuminen edellyttää, että annetut lupaukset pidetään ja sopimukset täytetään molempien sekä esimiehen että alaisen taholla. Rakennetun luottamuksen ylläpitämisessä tärkeää on lupauksen pitäminen. ohella avoin, aito ja säännöllinen vuorovaikutus, palaute ja vapaa tiedonkulku. (Henttonen & Blomqvist 2005, 112).

### 2.5.2. Esimies luottamuksen rakentajana

E-johtajuudessa vastuun jakaminen, sitouttavan vision sekä selkeiden yksilöllisten tavoitteiden määrittely nousevat keskeisiksi välineiksi tehdä e-johtajuutta. (Sivunen 2007, 122). Delegointi ja vastuun jakaminen kertovat esimiehen luottavan alaisiinsa, heidän taitoihinsa, sekä heidän kykyynsä haluta ottaa ja kantaa vastuuta. (Keskinen 2005, 82). Lupausten pettäminen kuitenkin horjuttaa alaisten luottamusta esimieheen liiallisen kontrollin ohella.

Kommunikoidessaan avoimesti eli vaihtaen ajatuksiaan vapaasti alaistensa kanssa, rakentaa esimies luottamusta. (Keskinen 2005, 82). Jos jostain syystä kuitenkin on päässyt käymään niin, että luottamus on menetetty, tulisi luottamuksen rakentamisessa ja palauttamisessa lähtökohtaisesti aloitteen tekijänä olla esimies. (Savolainen 2016, 26-28.) Myös Keskinen (2005, 81) mukaan nimenomaan esimiehen toiminnalla on vaikutus luottamuksen syntymiseen. Kun esimies antaa organisaatiota ja työtä koskevaa tietoa alaisilleen, on työntekijöiden mahdollista luottaa esimieheensä. Luottamuksen syntymiseen tarvitaan esimieheltä myös luottamusta herättävää käyttäytymistä. Lähtökohta silloin on, että esimies toimii lupaamallaan tavalla, ennakoitavasti, johdonmukaisesti sekä antaa toiminnallaan kokemuksen oikeudenmukaisesta päätöksenteosta. (Keskinen 2005, 81.) Ensisijaisesti esimiehen suunnalta odotetaan siis taitoa rakentaa ja palauttaa luottamusta.

## 2.6. Teknologiavälitteinen viestintä

Siirtymä perinteisistä lähijohdetuista organisaatioista nykypäivän hajaantuneisiin asiantuntija-organisaatioihin tarkoittaa, että työyhteisöissä ei välttämättä voida jatkuvasti kohdata kasvokkain. (Bell & Kozlowski 2002, 13). Virtuaalitiimeissä työntekijät eivät työskentele samassa toimistossa tai kaupungissa tai välttämättä edes samassa maassa. Kun tiimin jäsenet eivät voi kommunikoida kasvotusten, on heidän tukeuduttava teknologiavälitteisen viestinnän kanaviin. (Sivunen 2008, 48). Toisaalta teknologiavälitteinen viestintä täydentää kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta usein myös paikallisten tiimien sisäisessä viestinnässä. Teknologiavälitteinen viestintä on silloin jatke ja lisä kasvotusten tapahtuvalle vuorovaikutukselle. (Bell & Kozlowski 2002, 13.) Toisaalta Savolaisen (2016, 29) mukaan myös etäjohdettavat työntekijät haluavat kuitenkin hoitaa esimerkiksi perehdytyksen, kehityskeskustelut ja ongelmatilanteet kohtaamalla kasvokkain, vaikka maantieteellinen etäisyys olisikin suuri. Teknologiavälitteiselle viestinnälle on siis oma paikkansa ja aikansa etäjohdettavassa organisaatiossa.

### 2.6.1. Esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen laadun merkitys

Nuutisen, Heikkilä-Tammen, Mankan ja Bordin (2013, 20) mukaan ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa johtajuutta tarkasteleva LMX-teoria (*engl. leader-member exchange (LMX) theory*) olettaa esimiehen ja alaisen välisen suhteen olevan yksilöllinen. LMX-teoriasta voidaan käyttää myös nimitystä ”johtajan ja alaisen vaihtosuhteeteoria”. (Ikonen 2015, 137). LMX-teorian mukaan esimiehen ja alaisen välille voi muodostua sekä hyvä- että heikkolaatuisia vuorovaikutussuhteita. Toimivaa esimiehen ja alaisen välistä suhdetta kuvaavat molemminpuolinen luottamus, ammatillinen kunnioitus, vastavuoroisuus ja työhön panostaminen. Hyvälaatuisia suhteita esimiehensä kanssa muodostaneet alaiset saavat LMX-teorian mukaan esimieheltään resursseja työnsä tekemiseen esimerkiksi vaikutusmahdollisuuksien ja vastuun muodossa. (Nuutinen ym. 2013, 21). LMX-teorian mukaan esimiehen ja alaisen välinen suhde on ainutkertainen ja sen molemmat osapuolet vaikuttavat sen muodostumiseen. Luottamuksen rooli esimies-alaisuuden kehittämisessä on teorian mukaan keskeinen. (Ikonen 2015, 137.)

Graenin ja Uhl-Bienin (1995, 227) mukaan esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen voidaan nähdä olevan matalalaatuinen vuorovaikutussuhde (*engl. low-quality exchanges*) tai korkealaatuinen vuorovaikutussuhde (*engl. high-quality exchanges*). Matalalaatuisessa vuorovaikutussuhteessa (*engl. low-quality exchanges*) alaiselta odotetaan lähinnä annettujen työtehtävien toteuttamista, jossa alainen toimii ikään kuin ”työrukkasena” (*engl. hired hands*). Korkealaatuisessa vuorovaikutussuhteessa alaisesta muodostuu esimiehelle ikään kuin ”kumppani” (*engl. trusted assistants*). Tässä vaiheessa on jo kyse korkealaatuisesta suhteesta. Kun korkealaatuisen vuorovaikutussuhteen luominen ja ylläpitäminen vie esimieheltä aikaa, on esimiehen kyettävä näkemään, montako korkealaatuista vuorovaikutussuhdetta hänen on mahdollista luoda ja ylläpitää. Esimiehen rajallisesta ajasta johtuen voi korkealaatuisia vuorovaikutussuhteita olla vain muutama. Silloin esimiehen ja muiden organisaation jäsenten väliset vuorovaikutussuhteet jäävät väkisin mataliksi. (Graen & Uhl-Bien 1995, 227.) Taulukko 1 kuvaa alaisen ja esimiehen välisiä vuorovaikutussuhteita ja mitä tietynlainen vuorovaikutussuhde edellyttää esimieheltä.

TAULUKKO 1. Alaisen ja esimiehen välisiä vuorovaikutussuhteita ja edellytyksiä esimieheltä

Vuorovaikutussuhteen laatu	Suhtautuminen alaiseen	Edellyttää esimieheltä
Matalalaatuinen vuorovaikutussuhde	Alainen merkittävä lähinnä työn suorittamisen näkökulmasta	Alaisen työtehtävissä etenemisen seuranta
Korkealaatuinen vuorovaikutussuhde	Alainen verrattavissa kumppaniin, johon muodostuu luottamus, ammatillinen kunnioitus ja vastavuoroisuus	Ajankäyttöä suhteen rakentamiseen ja vaikutusmahdollisuuksien ja alaiselle vastuun antamista

Teknologiavälitteisen viestinnän välityksellä esimiehen kokonaisvaikutusaika alaisen kanssa on usein lyhyempi, sillä henkilökohtaisia tapaamisia on vähemmän kuin perinteisessä johtamisympäristössä. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus on myös toisaalta aikaa vievää, mistä johtuen esimiehellä tuleekin olla sopiva määrä alaisia, jotta hänen ajalliset resurssinsa riittävät teknologiavälitteisen viestinnän hoitamiseen. (Savolainen 2016, 29).

### 2.6.2. Teknologiavälitteisen viestinnän asettamat taitovaatimukset

Teknologiavälitteisesti alaisiaan johtavan esimiehen tulee huomioida keskeisenä erona kasvokkain tapahtuvaan johtamiseen yhteydenotoissaan ja viesteissään vuorovaikutuksen laatu. Kun esimies ja alainen eivät työskentele maantieteellisesti samassa fyysisessä sijainnissa on maantieteellisesti hajaantuneen tiimin esimiehellä vähemmän tilanteita ja mahdollisuuksia osoittaa johtamistaitojaan, kuten esimerkiksi taitoa huolehtia tiimin jäsenistä, ymmärtämistä ja empatiaa. Siten teknologiavälitteisen viestinnän välityksellä alaisten johtamisessa keskeiseksi nousee aktiivinen yhteydenpito alaisiin. E-johtajuudessa yhteydenpito alaisiin tulisi olla aktiivista nimenomaan esimiehen suunnalta. (Sivunen 2007, 123-124.) Nuutinen ym. (2013, 22) lisäävät, että työntekijät arvostavat sitä, että heidän esimiehensä on tarpeen vaatiessa tavoitettavissa ja johtaminen on avointa ja vuorovaikutus oikeudenmukaista.

Kun e-johtajuudessa kasvokkain kohtaaminen puuttuu, on tämän etäjohtamisympäristön omaksumisessa ja ymmärtämisessä tärkeää pohtia, miten ihmiset sopeutuvat vuorovaikutukseen teknologiavälitteisesti. Teknologiavälitteiseen viestintään liittyvät haasteet ja väärinymmärrykset ovatkin tyypillisiä e-johtajuudessa. Teknologiavälitteisen viestinnän avulla alaisiaan johtavan

esimiehen on sen vuoksi tärkeä muistaa, ettei alainen välttämättä aina tulkitse saamaansa viestiä oikein. Väärinymmärrykset korostuvat varsinkin esimies-alaisuuden alkuvaiheessa ja siksi tiivis yhteydenpito onkin erityisesti suhteen alkuvaiheessa suositeltavaa. (Savolainen 2016, 28.) Henttosen ja Blomqvistin (2005, 108, 115) mukaan säännöllinen yhteydenpito on paras tapa ylläpitää luottamusta, kun ajallaan vastaaminen, syvälinen palaute ja avoin viestintä sen sijaan ovat yhteydessä luottamuksen rakentamiseen.

Itseohjautuvuuteen ja itsenäiseen työskentelyyn kannustaminen antaa esimiehelle tukea teknologiavälitteisen viestintään liittyvien haasteiden voittamisessa. Tehokkaan virtuaalitiimin esimiehen tulisi Bellin ja Kozlowskin (2002, 21) mukaan luoda selkeitä tavoitteita, rakenteita sekä rutiineja, joiden avulla on mahdollista saada aikaan itseohjautuvia tiimejä. Näyttämällä selkeän suunnan työn tekemiseen, voi virtuaalitiimin esimies paikata e-johtajuudesta puuttuvaa lähiesimiestyötä. Sekä Sivusen (2007, 122) että Viitalan (2009, 134) mukaan yksilöllisistä tavoitteista tulisi myös voida muodostaa yksikön ja organisaation yhteinen tavoite. Bell ja Kozlowski (2002, 7, 19) tukevat Sivusen ja Viitalan näkemystä tavoitteiden asettamisen osalta, kun he tuovat esille, että yksilöllisten tavoitteiden tulisi linkittyä tiimin yhteiseen tavoitteeseen. Yhteiseen tavoitteeseen liittyy myös tiimin itseohjautuvuus. (Bell & Kozlowski 2002, 7, 19; Sivunen 2007, 122).

### **2.6.3. Teknologiavälitteisen viestinnän kanavien valinta**

Teknologiavälitteisen viestinnän soveltaminen edellyttää erityisesti tarkoituksenmukaisten kanavien valintaa ja niiden oikeaa käyttöä. Teknologiavälitteisen viestinnän kanavien käyttöön ja valintaan liittyviä teorioita on useita ja sitä voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Teknologiavälitteistä viestintää koskevat teoriat voidaan jakaa kahteen suuntaukseen, joita ovat rationaalista valintaa korostavat suuntaukset ja sosiaalista vaikutusta korostavat suuntaukset. Yksi rationaalista valintaa korostavista suuntauksista on viestintävälineiden monipuolisuuden teoria, jonka mukaan viestintävälineet eroavat toisistaan niiden informaationvälityskapasiteetin mukaan. Viestintävälineiden monipuolisuuden teoria tuo esille, että teknologiavälitteinen vuorovaikutus ei sovellu hyvin monimutkaisten ja vaikeaselkoisten asioiden hoitoon, sillä teorian mukaan se ei anna mahdollisuutta välittömän palautteen antamiseen eikä viestien personointiin. (Sivunen 2007, 31-32.)



Symbolisessa vuorovaikutusteoriassa viestintäteknologian valintaan ja käyttöön liittyvät merkitykset määräytyvät sekä tietoisesti että tiedostamatta ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Toisaalla asioiden hoitaminen tavanomaiseen tyyliin tietyllä viestintävälineellä, vaikkapa puhelimitse, ei toisessa organisaatioissa tuntuisi lainkaan luontevalta. (Sivunen 2007, 32). Esimiehen tehtävä onkin luoda työyhteisölle säännöt ja suuntaviivat suotavasta ja ei-suotavasta viestinnästä teknologiavälitteisten viestintäkanavien osalta. (Bell & Kozlowski 2002, 20). Zander ym. (2012, 601) lisäävät Sivusen näkemykseen teknologiavälitteisten viestintäkanavien kokemisesta eri tavoin myös nuoret sukupolvet, jotka ovat pienestä pitäen tottuneita tietokoneiden ja Internetin käyttöön. He eivät koekaan teknologiavälitteistä viestintää samoin kuin vanhemmat sukupolvet. Myös kulttuuriset arvot, odotukset ja mieltymykset saattavat vaikuttaa tietyn viestintäkanavan sopivaksi tai ei-sopivaksi kokemiseen. Dialogisessa vuoropuhelussa onnistuminen edellyttääkin esimiehiltä kykyä kuunnella ja antaa tilaa erilaisille näkemyksille ja työntekijöiden yksilölliselle erilaisuudelle. (Alasoini ym. 2012, 12). Taulukko 2 kuvaa edellä mainittujen teorioiden mukaisia viestintävälineiden valintaan ja käyttöön liittyviä huomioita.

TAULUKKO 2. Viestintävälineiden valintaan ja käyttöön liittyviä huomioita

Teoria	Suuntaus	Viestintävälineiden valintaan ja käyttöön liittyviä huomioita
Symbolinen vuorovaikutusteoria	Sosiaalista vaikutusta korostavat suuntaukset	Valintaan ja käyttöön liittyvät merkitykset määräytyvät sekä tietoisesti että tiedostamatta ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa
Viestintävälineiden monipuolisuuden teoria	Rationaalista valintaa korostavat suuntaukset	Teknologiavälitteisen viestintävälineen informaationvälityskapasiteetti, mahdollisuus välittömän palautteen antamiseen sekä viestien personointiin

Sähköposti on luultavasti yleisin ja käytetyin teknologiavälitteisen viestinnän kanava. (Bell & Kozlowski 2002, 15). Kuitenkin, jos tehtävä on erittäin monimutkainen ja vaatii runsaasti tiedon vaihtoa ja päätöksentekoa, kasvaa tarve sähköpostia reaaliaikaisemmalle vuorovaikutuksen kanavalle. Esimerkiksi videokonferenssi sopii reaaliaikaisuutensa puolesta viestinnän kanavaksi esimerkiksi silloin. (Bell & Kozlowski 2002, 17-18, 25). Viestintäkanava tulisi siis valita tehtävän vaikeusasteen ja siinä tarvittavan tietojenvaihdon ja yhteisen päätöksenteon asettamien vaatimusten mukaisesti.

Voidakseen valita tilanteeseen sopivan teknologiavälitteisen viestinnän kanavan, tulee esimiehen tiedostaa valitsemansa teknologiavälitteisen viestintäkanavan käyttöön liittyvät ominaisuudet ja kuinka hyödyntää niitä. (Sivunen 2008, 49-50). Koska teknologiavälitteisessä viestinnässä piilee riski kommunikaatio-ongelmien ilmenemisestä, esimiehen olisi järkevää pyrkiä käyttämään aina tilanteen salliessa reaaliaikaista teknologiavälitteistä viestintää. Reaaliaikaisena viestinnän muotona toimii esimerkiksi videopuhelu. Videopuhelun avulla esimiehen on mahdollista seurata esimerkiksi sähköpostiin verrattuna huomattavasti paremmin tiimin ja sen jäsenten suoriutumista. Sähköposti edustaa asynkronista viestintää. Reaaliaikaisen viestinnän lisäetuna voidaan nähdä sen esimiehelle suoma mahdollisuus auttaa havaitsemaan työtä koskevat ongelmat heti niiden ilmaantuessa. Silloin esimiehen on mahdollista tehdä korjaavat toimenpiteet saman tien. (Bell & Kozlowski 2002, 34). Sivunen (2007, 124) ja Vartiainen (2008, 349) toivat aiemmin esille, että virtuaalitiimit eroavat perinteisistä lähijohdetuista tiimeistä muun muassa ajallisen epäsymmetrian kautta. Kuitenkin, jos tiimissä käytetään runsaasti synkronista viestintää (esimerkiksi videopuhelut), ei virtuaalitiimin johtaminen eroa yhtä paljon perinteisten tiimien johtamisesta, kuin esimerkiksi silloin, jos esimiehen on työssään tukeuduttava vain asynkronisiin (esimerkiksi sähköposti) teknologiavälitteisen viestinnän kanaviin.

## 2.7. Teorian yhteenveto

Nykypäivän maantieteellisesti hajaantuneissa asiantuntijaorganisaatioissa työtä ei useinkaan tehdä enää samasta fyysisestä sijainnista käsin. Teknologiavälitteisen viestinnän välityksellä esimiehen kokonaisvaikutusaika alaisen kanssa on usein lyhyempi, sillä henkilökohtaisia tapauksia on vähemmän kuin perinteisessä johtamisympäristössä. Kun esimies ja alainen eivät työskentele maantieteellisesti samassa fyysisessä sijainnissa on maantieteellisesti hajaantuneen tiimin esimiehellä vähemmän tilanteita ja mahdollisuuksia osoittaa johtamistaitojaan, kuten esimerkiksi taitoa huolehtia tiimin jäsenistä, ymmärtämistä ja empatiaa. Maantieteellinen etäisyys alaisen ja esimiehen välillä ja teknologiavälitteiseen viestintään tukeutuminen edellyttävät esimieheltä erityistaitoja. Teknologiavälitteisesti alaisiaan johtavan esimiehellä tulisi taitovaatimusten osalta voida ainakin olla kykyjä kiinnittää huomiota tavoitteisiin, yhteistoiminnallisen ympäristön takaamiseen, työntekijöiden osaamisen kehittämiseen, priorisointiin sekä tehokkuuden johtamiseen. Itseohjautuvuuteen ja itsenäiseen työskentelyyn kannustaminen antaa esimiehelle tukea teknologiavälitteisen viestintään liittyvien haasteiden voittamisessa. Tehokkaan virtuaalitiimin esimiehen tulisi Bellin ja Kozlowskin (2002, 21) mukaan luoda selkeitä tavoitteita, rakenteita sekä rutiineja, joiden avulla on mahdollista saada

aikaan itseohjautuvia tiimejä. Lisäksi teknologiavälitteisen viestinnän kanavien käyttämiseen liittyvä tekninen osaaminen on luonnollisesti oleellista e-johtajuudessa.

Luottamuksen rakentamisella on hyvin keskeinen rooli esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa ja nimenomaan e-johtajuudessa. Luottamus on perusmääritelmältään haavoittuudelle alttiiksi heittäytymistä tilanteessa, jossa ei voi kontrolloida toista osapuolta ja siihen liittyy riski tulla petetyksi, josta voi seurata haavoittuminen. Sekä Keskinen (2005) että Mayerin (1995) luottamuksen rakentumisen mallien mukaan luottamus on kahdenvälistä toimintaa, jossa punnitaan toisen luottamuksenarvoisuutta. LMX-teorian mukaan esimiehen ja alaisen välinen suhde on ainutkertainen ja sen molemmat osapuolet vaikuttavat sen muodostumiseen. Luottamuksen rooli esimies-alaissuhteen kehittymisessä on LMX-teorian mukaan keskeinen. (Ikonen 2015, 137.) Yhteenvedona luottamuksesta voimme kirjallisuuskatsaukseen poimitun aineiston perusteella sanoa, että luottamus on yhteistoiminnan mahdollistaja, yhteistyön perusta ja lisäksi se ruokkii avoimuutta. Jos annettuja lupauksi ei kuitenkaan pidetä, yhdessä tehtyjä sopimuksia ei täytetä tai tietoa pantataan, jäävät odotukset täyttymättä. Silloin luottaja voi kokea itsensä haavoittuneeksi. Tämä onkin sisäänrakennettu toiseen henkilöön kohdistuviin odotuksiin sisältyvä riski, joka on keskeistä ymmärtää luottamusta tarkasteltaessa. (Savolainen 2016, 23, 25-26.)

### 3. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa esitellään, kuinka pro gradu -tutkielma toteutettiin ja perustellaan tutkielmassa käytettyjen menetelmien valinta. Lisäksi luvussa käydään läpi, kuinka tähän tutkielmaan liittyvä aineisto kerättiin ja miten se analysoitiin. Luvun alussa tuodaan esille kirjoittajan esiymmärrys aiheesta sekä aiempi aiheeseen liittyvä tutkimus. Luvun lopussa tuodaan esille, miten kirjallisuuskatsaukseen valitut lähteet on poimittu ja mitä kriteerejä lähteiden valinnassa on käytetty.

#### 3.1. Esiymmärrys aiheesta

Oma esiymmärrykseni aiheesta oli mielestäni kohtuullisen hyvä ja olin kuullut monista tässä tutkielmassa tarkastelun kohteen olevista käsitteistä jo aiemmissa opinnoissani. Ennen varsinaisen kirjoittamisprosessin alkua omat esiymmärrykseni e-johtajuudesta liittyi erityisesti viestintän toimivuuteen ja symmetrisyyteen sekä esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen rakentamisen erityispiirteisiin.

Kaupallisten opintojeni aikana olen suorittanut useita johtamiseen, organisaatiokäyttäytymiseen sekä ihmisten väliseen ja työyhteisöjen sisäiseen vuorovaikutukseen liittyviä opintoja. Vaikkakin esimieskokemukseni on vasta pienimuotoista, olen opintojeni ohessa työskennellessäni päässyt näkemään sekä alaisen, että esimiehen roolista käsin, mitä erityispiirteitä esimiehen ja alaisen väliseen viestintään mahdollisesti liittyy. Aloitin aiheesta kertovaan kirjallisuuteen tutustumisen lukemalla kaksi ohjaajani suosittelemaa aiheeseen liittyvää pro gradu -tutkielmaa ja muita aiheen kannalta oleellisia aiempia pro gradu -tutkielmia. Luettuani tutkielmat sain mielestäni muodostettua melko kattavan kokonaiskuvan aiheeseen liittyvistä teemoista ja käsitteistä, joihin tuli tutustua tämän pro gradu -tutkielman kirjoittamista varten.

Hyviä teorialähteitä ja aiempaa tutkimusta etäjohtamisesta on nykypäivänä tehty jo melko paljon. Yksi kirjoittamisprosessin suurimmista haasteista olikin pystyä valitsemaan suuresta määrästä hyviä teorialähteitä oleellisimmat ja tutkimuksen rajauksen kannalta käyttökelpoisimmat lähteet. Teknologiavälitteinen viestintä ja yleisesti johtaminen ovat nimittäin nykypäivän organisaatiotutkimuksen keskeisiä teemoja. Kirjallisuutta ja aiempaa tutkimusta johtajuuden mal-

leista on runsaasti. (Bell & Kozlowski 2002, 6). Oleellista hyvän kirjallisuuskatsauksen rakentamisen kannalta olikin löytää keskeisiä juuri e-johtajuuteen liittyviä artikkeleita ja tutkimuksia. Teknologiavälitteinen johtaminen ja e-johtajuus ovat olleet organisaatiotutkimuksen kohteina jo 1990-luvulta lähtien. (Savolainen 2016, 27). Vaikka teknologiavälitteistä viestintää ja ryhmien päätöksentekoa tukevia järjestelmiä on tutkittu paljon jo 2000-luvun alkupuolella, ei Bellin ja Kozlowskin (2002, 4, 17) mukaan 2000-luvun alussa virtuaalitiimeistä tiedetty erityisen paljon ja teoriaa erityisesti virtuaalitiimien johtamisesta ja johtamiseen liittyvistä haasteista ei oltu vielä laajalti kirjoitettu. Vaikka e-johtajuutta ja teknologiavälitteisten viestintäkanavien välityksellä tapahtuvaa johtamista on tutkittu tähän päivään mennessä jo 1990-luvulta lähtien, on luottamus e-johtajuudessa melko tuore tutkimuskohde. Savolaisen (2016, 23) mukaan luottamuksen käsittely aineettomana resurssina ja taitona organisaatioissa, niiden toimijasuhteissa ja johtamisessa sekä aiheeseen liittyvä tutkimus on sekä Suomessa että kansainvälisesti vielä vähäistä. Luottamuksen kehittymisestä virtuaalitiimeissä ei ollut vielä vuonna 2005 tehty kattavaa tutkimusta ja sen aikaisen tutkimuksen avulla kokonaiskuvan hahmottaminen luottamuksen roolista etäjohtetuissa organisaatioissa oli haastava tehtävä. (Henttonen & Blomqvist 2005, 108). Keskinen (2005, 78) on kuitenkin tuonut esille jo vuonna 2005, että luottamusta työpsykologisena ilmiönä oli jo silloin tutkittu peräti neljä vuosikymmentä. Erityiseksi tutkimuksen kohteeksi osana organisaatiotutkimusta se kuitenkin nousi vasta 1990-luvun lopulla.

Näkemyistä luottamukseen liittyvän e-johtajuuden tuoreudesta tutkimuskohteena näyttää myös vähäinen siitä kirjoitettujen pro gradu -tutkielmien määrä. Löysin käytännössä vain muutaman aiheesta koskevan aiemmin kirjoitetun pro gradu -tutkielman, joista esimerkkinä Susanna Varhimon vuonna 2012 ja Tommi Kaartisen vuonna 2016 kirjoittamat pro gradu -tutkielmat. Luottamuksen tutkimus osana e-johtajuutta näyttää siis olevan vielä verrattain nuori johtamistutkimuksen ala ja aiheeseen liittyvä teoriapohja näyttää tietyssä mielessä hakevan muotoaan. Monien aiheeseen liittyvien artikkelien lähteissä mainitaan usein ainakin yksi tai useampi e-johtajuuden tutkimuksessa vaikuttanut henkilö, joista nousi esiin erityisesti e-johtajuutta koskevan tutkimuksen osalta esimerkiksi Bruce J. Avolio sekä Matti Vartiainen. Organisaatioiden toimijasuhteissa ilmenevän luottamuksen tutkimuksessa merkittävänä tutkijana nousi esiin johtamisen professori Taina Savolaisen julkaisut.

### 3.2. Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivinen ote valittiin tutkimusmenetelmäksi myös siitä syystä, että laadullisille menetelmille tyypillisesti se mahdollistaa tutkittavien näkökulmien ja ”äänen” esiintuomisen. (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Kvalitatiivinen ote valittiin tämän tutkielman tutkimusmenetelmäksi, sillä Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 164) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston hankinnassa suositaan ihmistä tiedonkeruun instrumenttina. Tapaustutkimus sopii menetelmänä hyvin toiminnan merkityksen ymmärtämiseen ja siinä tyypillisesti valitaan yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia, jossa kiinnostuksen kohteena ovat yksilöön, ryhmään tai yhteisöön kohdistuvat prosessit. (Hirsjärvi ym. 2009, 135, 166). Työntekijöiden näkemysten ymmärtäminen on tutkimuksellisesti perusteltua, sillä Blomqvistin ja Kiannon (2015, 5) mukaan yksittäisten työntekijöiden omaamaa tietoa on pystyttävä tuomaan esille organisaation toiminnan kehittämisessä, jotta se voi tuottaa lisäarvoa organisaatiolle. Kvalitatiivisen tästä tutkimuksesta tekee siten käytetyn aineiston tulkitseminen kvalitatiivisesta näkökulmasta ja pyrkimys ymmärtää tutkimuksen kohteena olevien etäjohtamisympäristössä toimivien työntekijöiden näkemyksiä heidän esimieheensä kohdistuvista taitovaatimuksista sekä lähi- ja etäjohtamisen eroista.

Harkitsin tutkimuksen toteuttamista etnografisella tutkimusotteella. Etnografisessa tutkimuksessa edetään keräämällä aineisto olemalla tutkittavassa kohteessa paikan päällä tekemässä havaintoja siitä, miltä tutkimuskohde tuntuu ja näyttää. Ihmisten käyttäytymistä koskevissa tutkimuksissa etnografia on ihmisen kuvaamista tai ihmisestä kirjoittamista. Etnografiaa voidaankin kutsua myös nimellä kenttätutkimus. (Jokitalo & Huhtinen 2017, 62.) Kun etnografisessa tutkimuksessa aineisto kerätään tutkijan kiinnostuksen kohteesta tekemien havaintojen perusteella, on laadullisen tutkimuksen aineistonkeruussa tyypillistä haastatella kiinnostuksen kohteena olevaa henkilöä. Etnografista menetelmää tarkemmin pohdittuani, tulin siihen lopputulokseen, että perinteinen laadullinen tutkimusote soveltuu luomaani tutkimusasetelmaan parhaiten, koska silloin työntekijät pääsevät kertomaan omista e- lähtökohdistaan omista e-johtajuuteen liittyvistä kokemuksistaan.

Etenin tutkimuksen toteutuksessa kirjallisuuskatsauksessa tarkastelemieni teorialähteiden koamisen jälkeen toteuttamaan haastattelut kohdeorganisaation työntekijöille. Tämän jälkeen pyrin löytämään haastattelujen kautta kerätyn aineiston perusteella koottujen tutkimuksen tulosten ja kirjallisuuskatsauksen teorialähteiden välille yhteyksiä, peilaamalla niitä toisiinsa.

Näin sain mielestäni koottua kattavat havainnot e-johtajuuteen liittyvän esimiestyön taitovaatimuksista ja vastaamaan johdannossa esiteltyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkielman lopputulemana syntyi joukko näkökulmia esimiestyön kehittämiseen Suomen luonnonsuojeluliitolle.

### 3.3. Aineiston hankinta

Tämän pro gradu -tutkielman aineisto on kerätty Suomen luonnonsuojeluliiton eri paikallisyhdistyksissä eri puolilla Suomea työskenteleville työntekijöille toteutettuja strukturoituja yksilöhaastatteluja käyttäen. Haastattelut sopivat hyvin laadullisen tutkimuksen aineistonkeruun menetelmäksi, sillä laadullisissa tutkimuksissa suositaan menetelmiä, jotka mahdollistavat tutkittavien näkökulmien ja ”äänen” esille tuomisen. Yleisesti käytettyjä aineistonkeruun menetelmiä tutkittavien näkökulmien ja ”äänen” esiintuomiseen ovat mm. teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.) Haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä mahdollistaen tutkijan pääsemisen suoraan kielelliseen vuorovaikutukseen tutkittavan kanssa. (Hirsjärvi ym. 2009, 204; Hirsjärvi & Hurme 2011, 34). Haastattelujen valintaa tämän pro gradu -tutkielman aineistonkeruun menetelmäksi puoltaa myös se, että haastattelussa haastateltava voi kertoa näkemyksistään jopa laajemmin, kuin tutkimusta suunniteltaessa alun perin oli pystytty ennakoimaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 205). Tämän uskottiin tutkielmaa suunniteltaessa antavan mahdollisuuden saada haastateltavien aitoja ja kattavia näkemyksiä tarkasteltavasta aiheesta.

Hirsjärvi ym. (2009, 164) tuovat myös esille, että laadullisessa tutkimuksessa tyypillisesti kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Siksi myös tätä laadullisen tutkimuksen tyypillistä piirrettä mukailtiin valitsemalla tarkoituksenmukaisesti Suomen luonnonsuojeluliiton eri paikallisyhdistyksissä eri puolilla Suomea työskentelevät työntekijät. Kyseessä oli tarkoituksenmukaisesti valitut työntekijät, sillä kyseiset henkilöt tekevät Suomen luonnonsuojeluliitossa etätöitä suhteessa esimieheensä, kun Suomen luonnonsuojeluliitossa muut työntekijät työskentelevät pääsääntöisesti samassa toimipisteessä oman esimiehensä kanssa. Kaikki haastatellut Suomen luonnonsuojeluliiton työntekijät tekevät siis työtään eri paikkakunnilla kuin heidän esimiehensä, joka työskentelee Helsingissä. Kyseinen kohderyhmä oli siksi otollinen joukko haastateltavaksi e-johtajuuteen liittyen.

Aineistonkeruun menetelmänä päätettiin käyttää strukturoitua haastattelua, koska se sopii hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston keruun menetelmäksi. Haastattelut toteutettiin vuoden 2017

maalis- ja huhtikuun aikana. Haastateltujen kokonaislukumäärä on 7. Kolme suostumuksensa haastattelulle antanutta henkilöä haastateltiin kasvotusten ja vastaavasti neljä suostumuksensa antanutta haastateltiin puhelimitse, joista yhden kanssa yhteys otettiin Skype-yhteyden välityksellä. Kaikki haastattelut tehtiin haastateltavien henkilöiden suostumuksella ja anonyymisti.

Aineistonkeruumenetelmänä päätettiin käyttää strukturoituja haastatteluja. Strukturoitu haastattelu valittiin, sillä se sopii hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttamiseen, antaen mahdollisuuden saada tuotua haastateltavien näkökulmia esiin. Strukturoidulle haastattelulle ominaista on ennalta laaditun kysymyssarjan esittäminen tietyssä järjestyksessä. Strukturoidusta haastattelusta käytetään myös nimeä lomakehaastattelu ja siinä haastattelu tapahtuukin valmista haastattelukysymykset sisällään pitävää lomaketta apuna käyttäen. Haastattelukysymysten esittäminen tapahtuu lomakkeen mukaisessa järjestyksessä. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.) Haastatteluissa esitettiin kaikille haastatelluille ennalta laaditun kysymysrunjon mukaiset samat haastattelukysymykset ja samassa järjestyksessä. Käytetyt haastattelukysymykset löytyvät tutkielman liitteestä 2.

Hirsjärvi ym. (2009, 205) tuovat esille, että halutessa syventää saatavia tietoja, haastateltava voi pyytää perusteluja esitetuille mielipiteille ja tarpeen mukaan käyttää lisäkysymyksiä. Toistamisen avulla haastattelija voi osoittaa, että on seurannut vastauksia ja tämä myös helpottaa haastateltavan jatkovastaamista. Samalla tämä antaa haastateltavalle mahdollisuuden korjata virhetulkintoja, jos niin olisi päässyt käymään. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 108-109.) Tilanteissa, joissa haastateltavan kanta jäi haastattelijalle hieman epäselväksi, kysyikin haastattelija haastateltavalta täsmentävän kysymyksen ymmärtääkseen tämän näkemystä paremmin ja toisti haastateltavan vastauksen niin kuin sen oli itse ymmärtänyt.

Haastattelukysymyksissä oli päätetty käyttää avoimia ”kuinka” ja ”miten” kysymyssanoja, sillä näin voidaan johdatella haastateltavaa antamaan seikkaperäisempiä vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Kysymysten avoimuuden johdosta eräät haastateltavat kysyivätkin joihinkin haastattelukysymyksistä tarkennusta ymmärtääkseen kysymyksen oikein. Eniten tarkennuksia vaatinut kysymys oli: ”Millainen luottamusilmapiiri työpaikallasi on?” Jälkeenpäin ajateltuna tämän kysymyksen olisi siis voinut muotoilla tavalla, jotta haastateltava olisi ymmärtänyt kysymyksen paremmin.



Haastatteluissa edettiin tutkielman kirjallisuuskatsausta tukevan kappalejaottelun mukaisesti ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Haastattelukysymykset jaoteltiin neljään pääluokkaan, joista ensimmäinen pääluokka (kysymykset 1-3) tiedustelivat haastateltavan taustatilannetta. Seuraavassa pääluokassa haettiin vastauksia haastateltavan näkemykseen e-johtajan taitovaatimuksista etäjohtamisympäristössä (kysymykset 3-6). Kolmas pääluokka paneutui haastateltavan näkemyksiin tavoitteiden asettamisesta ja seurannasta e-johtajuudessa (kysymykset 7-10). Haastattelurungon viimeisen pääluokan avulla pyrittiin löytämään haastateltavan näkemyksiä luottamuksen rakentamisesta e-johtajuudessa (kysymykset 11-14). Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 107) mukaan haastattelu aloitetaan laajoilla ja helpoilla kysymyksillä ja yleisistä kysymyksistä edetään tarkempiin kysymyksiin. Siksi ensimmäiset kolme kysymystä tiedustelivat haastateltavan taustatilannetta, vaikka niiden avulla ei varsinaisesti ollutkaan tarkoitus saada vastauksia tämän tutkielman tutkimuskysymyksiin.

Haastattelujen toteuttaminen onnistui hyvin. Sekä kasvokkain, että puhelimitse pidetyt haastattelut antoivat mahdollisuuden irtautua vain yhden haastattelumuodon rajoitteista. Lisäksi kysymysten jaottelu neljään pääluokkaan oli mielestäni hyvin toteutettu ja luokkiin valitut teemat tukivat mielestäni erittäin hyvin tutkielman teoreettisen osion rakennetta ja sisältöä. Vaikka kaikissa luokissa esitettiinkin lähes yhtä monta haastattelukysymystä, antoi luottamus teemana eniten puheenaihetta haastatteluissa. Keskustelu luottamuksen ympärillä veikin eniten aikaa haastatteluissa, vaikka kaikissa luokissa vastaukset olivatkin kattavia. Ehkä vähempikin määrä kysymyksiä olisi riittänyt. Esimerkiksi kaksi kysymystä kussakin luokassa, jos pääluokkia olisi kolme, olisi ollut sopiva määrä kysymyksiä aineiston käsittelystä seuraavan työmäärän, mutta toisaalta myös tarkemmin rajatun ilmiön tutkimisen näkökulmasta.

### **3.4. Aineiston käsittely ja analysointi**

Tämän tutkimuksen aineisto on analysoitu sisällönanalyysia hyväksikäyttäen. Yksi laadullisessa tutkimuksessa perinteisesti käytetty analyysimenetelmä on sisällönanalyysi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91). Laadulliseen tutkimukseen liittyvän sisällönanalyysin analysointi etenee seuraavien vaiheiden mukaisesti: tehdään päätös, mikä aineistossa erityisesti kiinnostaa. Aineisto käydään läpi ja siitä erotetaan ja merkitään ne tärkeät seikat, jotka on koettu kiinnostaviksi. Muu ylimääräinen jätetään pois ja merkityt asiat kootaan yhteen erilleen muusta aineistosta. Aineisto luokitellaan, tyypitellään tai teemoitellaan ja lopuksi siitä kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.) Aineiston luokittelu toteutettiin jakamalla kiinnostaviksi

koetut asiat teoriaa tukeviin pääluokkiin. Aineiston luokittelu onkin olennainen osa analyysia. Luokittelun kautta on mahdollista jäsentää tutkittavaa ilmiötä. Käytännössä luokittelu tapahtuu vertailemalla aineiston eri osia toisiinsa. Luokittelu ei kuitenkaan ole analyysin lopullinen tavoite, vaan se on tukena analyysin rakentamisessa. Sen avulla pyritään löytämään luokkien esiintymisen välille säännönmukaisuuksia ja samankaltaisuuksia tai mahdollisesti muista poikkeavia tapauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 147, 149.)

Tutkimuksen kannalta oleellisten asioiden huomaamiseksi, aineiston yksityiskohtaista analyysia ei saisi aloittaa ennen aineistoon tutustumista. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 231-232.) Aineiston analysoinnissa oleellista on sen lukeminen saadaksemme ymmärrystä analyysin tekoon. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 143). Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi tulee aloittaa aina lukemalla aineisto useaan kertaan läpi. Kun aineistoon tutustuminen on tehty, siirrytään analysoimaan sen sisältöä. Tässä työvaiheessa esimerkiksi värikynät, liimalaput ja vastaavat työkalut ovat hyödyllisiä. Silloin oleellimmat asiat merkitsemällä voidaan tehdä ”reduoidulle” aineistolle tarkempaa analyysia. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 231-232.)

Konkreettisesti aineiston käsittely tapahtui seuraavasti: kun haastattelut oli pidetty, ne litteroitiin haastateltavan suostumuksella otetun tallenteen avulla. Kahden haastatteluihin osallistuneen kanssa käytyä keskustelua ei nauhoitettu haastateltavan toiveesta, joten lopulta aineiston keräämiseen haastatteluiden kautta haastateltuja henkilöitä oli 7 henkilöä. Nauhoittamattomat haastattelutkin kuitenkin lisäsivät haastattelijan omaa ymmärrystä aiheesta, ja toivat täten lisäarvoa tutkimukseen. Kaikki nauhoitetut tallenteet poistetaan, kun tutkielma on palautunut arvioinnista. Tallenteet kuunneltiin ja niiden sisältö kirjoitettiin ylös. Hirsjärven ym. (2009, 222) mukaan tallennettu laadullinen aineisto on syytä kirjoittaa ylös sanasanaisesti. Haastatteluaineisto onkin kirjoitettu sanasta sanaan ylös, kuitenkin niin, että esimerkiksi huokaukset tai toistuvat täytesanat jätettiin huomiomatta. Litteroitua haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 51 sivua Times New Roman fontilla koossa 12 kirjoitettuna niin, että sivun asetuksina käytettiin riviväliä 1,5, sivun reunuksina 2,0 cm sivuilla sekä 2,5 cm ylhäällä ja alhaalla. Tiettyjen aineistossa toistuvien teemojen havaitsemiseksi käytettiin eri värisiä korostustuseja, joiden käyttäminen helpotti eri teemoja koskevien näkökulmien merkitsemistä luokittelua varten. Värien ansiosta oli mahdollista hahmottaa, mitkä värit toistuivat eniten. Esimerkkejä keskeisistä aineistosta esiin nousseista teemoista ovat: a) etäjohtamiskäytäntöjä, joihin esimiehen tulisi kiinnittää huomiota,

b) kiinnostuksen osoittaminen alaisen työtä kohtaan, c) sitouttaminen maantieteellisesti hajaantuneessa organisaatiossa, d) teknologiavälitteinen tavoitteiden asettaminen ja seuranta, e) luottamuksen rakentaminen e-johtajuudessa sekä f) luottamusilmapiiri. Tämän aihepiireihin teemoittelun avulla aineisto oli mahdollista ”ottaa haltuun” ja haastatteluista johdetut keskeiset tutkimushavainnot pystyttiin kirjaamaan tutkimuksen tuloksiin ja lopulta erityisen keskeiset havainnot pystyttiin jäsentelemään johtopäätöksiksi.

## 4. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään tämän pro gradu -tutkielman empiiristä osiota varten toteutettujen haastattelujen kautta saadut tulokset. Tulokset on koottu haastatteluiden avulla kerätystä aineistosta tuomalla esiin viitekehyksen kolmen pääteeman kannalta eniten relevantit havainnot. Sitä aineistoa, joka ei vastaa tutkimuskysymyksiin tai ole tutkimuksen kannalta oleellista ei kuitenkaan eritelty alle, mutta se on taltioituna toiseen tiedostoon.

### 4.1. Lähi- ja etäjohtamisen erot

Alla on tuotu aineistosta esille nousseita lähi- ja etäjohtamisympäristöihin liittyviä ominaisia eroja. Etäjohtamisympäristölle on ominaista, ettei esimies voi valvoa alaistensa työntekoa lähietäisyydeltä maantieteellisen etäisyyden takia. Silloin esimiehen täytyy painottaa tavoitteiden toteutumisen seurannassa valvonnan sijasta tuloksia.

#### 4.1.1. Teknologiavälitteinen tavoitteiden asettaminen ja seuranta

Eräällä haastatellulla oli toivomus selkeämmästä työn tavoitteiden seurannasta teknologiavälitteisen viestinnän välityksellä.

*Ei meil oo oikeen mitään semmoista sähköstä systeemiä, et miten niitä tavoitteita seurattais sen kummemmin. (---) Jotenki tuntuu, että alunperinkin niinku tavoitteet ja semmoiset tietynlaiset deadlinet ja päivämäärät ois pitäny, ja vieläki toivon, et niitä vois jotenkin selkeemmin asettaa. (H2)*

Työn tavoiteaikataulujen ja päivämäärien tulisi olla selkeämpiä, jotta ne tukisivat tavoitteiden saavuttamista. Saman haastateltavan vastauksessa nousi myös esille, että olisi hyvä olla yhteinen dokumentti, johon tavoitteet olisi kirjattu ylös.

*Dokumentti, missä mun työn tavoitteet ois jotenkin jollain kivasti asetettuna. (---) Joku kalenterityyppinen vai mikä se ois, että olis jotenkin ihan silleen päivämäärätasolla ne hommat. (H2)*

Tällä hetkellä kohdeorganisaatiossa työn ja tavoitteiden toteutumista seurataan Skype-yhteyden, puhelinkeskusteluiden, kehityskeskusteluiden sekä Intranetin välityksellä.

*Vaikka Skypen välityksel tehty (tavoitteiden seuranta), ni tämmönen tietyst siin kehityskeskustelu nyt on semmonen tietyl taval ehkä aina semmonen, missä tsekataan sitte, missä mennään. (H8)*

*(Esimies) joskus soittelee ja kyselee ihan et miten menee, esimerkiks tämmönen yhteydenpito. (H5)*

Tällä hetkellä työntekijät päivittävät Intranetiin omatoimisesti kunkin viikon tulevat työtehtävät viikoittain. Tämän ohessa työaikaseurantaan tehdään tarkempi kuvaus tehdyistä työtehtävistä.

*Intraan, joka viikko päivitetään, et mitä tekee, sillee ihan pääpiirteittäin. Esimiehelle tulee sit käsitys, et vähän mitä ollaan tekemässä ja sit työaikaseuranta mihin mä ite tarkemminkin luuttelen et mitä mä oon tehny. (---) Esimiehelle mä lähetän ne työaikaseurannat tai kyl ne myös itteänikin varten kirjoitan niihin tarkemmin, että mitä mä oon millonkin tehny. Pystyy seuraamana et mikä vie enemmän aikaa ja ajanhallinnan kannalta se on myös tärkeätä. H1*

*No siis intrassa olettaisin, et hän seuraa niitä viikoittaisia päivityksiä. Eli siellä päivitetään tulevalle viikolle, et mitä aikoo tehdä tulevan viikon aikana ja sitten kerran kuussa mä lähetän tän työaikaseurannan, Excelin, mitä hän (esimies) luultavasti myös seuraa. (H1)*

Tavoitteiden seuranta Intranetin kautta ei kuitenkaan tuntunut kaikkien haastateltavien mielestä toimivan, sillä tavoitteita ei päivitetty riittävästi ja siitä puuttui vastavuoroisuus.

*Mitkä on viikon tavoitteet, siellä on tämmönen näin (intranetissä). Ainaki joskus tunnen pistona et no en oo laittanu, mut mul on tätä samaa viikost toiseen, ni tuntuu, et se on resurssien hukkaa. (H8)*

*Työaikaseuranta Excel, se on siis ihan tällöinen vaan Excel-tiedosto, joka lähetetään työnantajalle. Siis ehkä se on jo sinänsä vanhanaikainen menetelmä, mutta et voishan se olla netissä. Työaikalomakkeeseen klikkaat vaan ne työajat ja sitte sinnehan se esimies vois myös kuitata et ”olen nähnyt” tai sit kommentoida: ”Oho, sullapa meni hirveesti työaikaa tohon hankkeeseen, että oliko siinä joku ongelma?” (H1)*

Haastatteluista saatujen vastausten perusteella kohdeorganisaatiossa ollaan havaittu teknologiavälitteisen viestinnän kanavien varassa tapahtuvaan tavoitteiden seurantaan liittyvät haasteet. Organisaatiossa ollaankin siirtymässä uuteen sähköiseen alustaan, jossa työntekijät voivat jakaa tiedostoja ja kalentereita yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Vastavuoroisuuden kehittäminen olisi kuitenkin erittäin tärkeää erään haastatellun mukaan.

*Viestinnän vaihtaminen on siis todella tärkeää, et siinä sitten varmasti on niinku kehittämisen varaa. Et se on enemmän semmosta yhteistyötä, sitte ja se, et miten se yhteistyö toimii. miten se tieto ja osaaminen, tällöinen niin sanottu hiljanen tieto välittyy. (H9)*

Kasvokkain kohtaaminen ja esimerkiksi kehityskeskustelut olivat haastateltujen perusteella teknologiavälitteisen viestinnän kanavia suositumpia paikkoja käydä keskustelua esimerkiksi pitkän aikavälin tavoitteista. Kun on tarpeen läpikäydä työtä koskevia suuria muutoksia, kasvokkain kohtaaminen tuntuu mieluisammalta.

*(Pitkän aikavälin tavoitteiden asettaminen) ei oikeen onnistu tällasten erilaisten välineiden kautta, niinkään, että ne parhaiten onnistuu silloin, kun nokakkain näkee ja on niinku aikaa rauhassa puhua. (---) Silloin kun niitä uusia tavoitteita kenties luodaan tai tehdään isompia muutoksia, miettiin, ni silloin on kivempi nähdä nokakkain. (H7)*

*Jotenki sen pitkän tähtäimen suunnittelun mä oon tehny aika itsenäisesti. (---) Kyl se mun mielestä ehdottomasti helpointa on kasvotusten sellanen, jotenki*

*tommosten tavoitteiden asettaminen ja sillai. Et en mä välttämät lähtis pelkäästään, tai ehkä puhelimesta joo, mut en mä ehkä muuten lähtis etänä ni semmoisia ainakaan pitkiä linjoja vetämään. (H2)*

#### **4.1.2. Sitouttaminen maantieteellisesti hajaantuneessa organisaatiossa**

Haastattelujen perusteella Suomen luonnonsuojeluliiton työntekijät vaikuttivat olevan sitoutuneita työhönsä. Päästessään toteuttamaan omaan arvopohjaansa sopivaa työtä, sitoutuminen kasvaa.

*Ollaanhan me samalla asialla, et missiot ja muut. Et varmasti kaikki on samanhenkisiä sillai, et ponnistellaan samojen juttujen eteen. Se on varmaan sitä semmost niinku, et ollaan vähän niinku kuitenkin yhtä suurta perhettä, vaikka tavataan tosi harvoin tai koko porukalla. (H8)*

Yhteiset virkistyspäivät koettiin myös haastateltujen mielestä tärkeinä sitouttamisen kannalta.

*Luonnonsuojeluliitollahan on kaikenlaisia tämmöisiä yhteisiä koulutuksia ja suunnittelupäiviä ja kevätretkeä ja tämmöisiä, ni ne on tietysti. (---) Se on se millä nimenomaan sitoutetaan siihen Luonnonsuojeluliittoon. (H5)*

Toisaalta kun muulle tiimille, etänä työtään tekeviä työntekijöitä lukuun ottamatta, pidetään viikkokokouksia keskustuimistolla Helsingissä, saattaa muualla työskentelevät työntekijät helposti unohtua, kuten aiemmin todettiin. Jos esimies kuitenkin muistaa huomioida myös etänä työtään tekevät, esimerkiksi ottamalla heidät mukaan Skype-yhteyden kautta, voi hän tällä tavoin saada heidät kokemaan kuuluvansa osaksi tiimiä.

*Se on varmaan se sitouttaminen ehkä sitä, että pitää siinä tiimissä mukana, että se ei oo semmonen, et se ei unohtu, et se on siellä kaukana jossain, et se sit unohtuu olemassaolo kokonaan, et se pyörii vaan siinä keskustuimistossa läsnä olevien työntekijöiden kesken. (---) Et muistetaan, että, tosiaan siihen kuuluu aina muutkin, jotka on läsnä siellä toimistossa. (H9)*

Hyvänä teknologiavälitteisesti johdettujen työntekijöiden etäjohtamiskäytäntönä esimiehen tulisi siis muistaa myös etänä työtään tekevien työntekijöiden olevan osa työyhteisöä ja esimiehen aktiivisuus etänä työtään tekevien olemassaolon muistamisessa on keskeistä.

*Ku ei ole päivittäin, pyöri siinä arjessa, ni helposti ne etänä olevat saattaa ihan unohtua oikeasti. Et semmosetki henkilöt (etänä työtään tekevät) siellä on. (H7)*

*Esimiehen aktiivisuus on hirvittävän tärkeätä, siinä tässä tilanteessa, kun on siellä, juuri se, et se muistaa sen, et minä olen olemassa ja totta kai se vaatii sillon paljon enemmän sitä aktiivisuutta olla yhteydessä, puolin ja toisin, kun se, että jos sattumalta nähdään joka päivä jossain käytävillä. (H7)*

Aloitteen yhteydenpitoon tulisikin tulla juuri esimiehen suunnalta, sillä työntekijänä itse saattaa olla keskittynyt oman työnsä tekemiseen, eikä ehdi tekemään aloitteita yhteydenpidon suhteen.

*No tietysti just tavallaan ehkä se, et itte puurtaa sitä työtä sata lasissa täällä. Et ehkä nyt itte ei välttämättä tuu sit aina (---) otettuu välttämät yhteyttä. Ehkä semmonen pikkunen tsekkailu joskus, et: ”Ootko siellä ja miten menee?” (H8)*

#### **4.2. Etäjohtajan taitovaatimukset**

Alla on tuotu esille haastatteluissa esiin nousseita etäjohtamiskäytäntöjä, joihin esimiehen tulisi erityisesti kiinnittää huomiota e-johtajuudessa. Haastatteluista nousi esille useaan otteeseen kokemuksia haasteista, liittyen erityisesti tiedonkulkuun maantieteellisesti hajaantuneessa organisaatiossa. Suomen luonnonsuojeluliitossa hankkeisiin kuuluvien tiimien toimintaa johdetaan muun muassa siten, että viikoittain keskustoimistolla Helsingissä pidetään viikkokokous. Viikkokokouksissa läpikäydään yhteisiä asioita ja työn tavoitteita.

*Viikkokokouksessa on tapana jokainen kertoa, että mitä tekee sillä viikolla, mikä on ohjelmassa. Siinä niitä tavoitteita tietysti käydään läpi ja se (esimies) seuraa että tehdään töitä niiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (H5)*



Viikoittain maanantaisin pidetystä viikkokokouksesta kirjoitetaan muistio, joka tallennetaan kaikkien tiimiläisten nähtävälle Intranetiin. Moni haastateltava, jolla ei ollut mahdollisuutta tulla fyysisesti paikan päälle kokoukseen koki kuitenkin epäilevänsä, siirtyykö kokouksesta ”hiljaista tietoa” myös kokouksen ulkopuolelle ja miten tuohon tietoon pääsee käsiksi. Osa etänä työtään pääkaupunkiseudun ulkopuolella tekevästä työntekijöistä olikin todennut helpomaksi käydä aina kerran kuukaudessa Helsingissä osallistumassa kokoukseen, jotta voi pysyä mukana kokouksissa keskusteltavissa asioissa. Toisaalta eräs haastateltava koki, että tulemalla fyysisesti mukaan viikkokokoukseen, voi myös kokea kuuluvaksi osaksi työyhteisöä.

*Varmaan se viikkokokous, mikä meillä on, on tietysti semmonen, et kuuluu siihen yhteisöön. (H5)*

Viikkokokouksia keskustoimistolla Helsingissä pitäessään esimiehen tulisi kuitenkin muistaa huomioida myös muilla paikkakunnilla etänä työtään tekevät työntekijät.

*Ku ne siellä keskustoimistolla on, ne käytävällä tapaavat, et niil on koko ajan yhteys, ne on niinku yhteydessä toisiinsa, mut sillee, ettei unohtais niitä, jotka täällä maakunnissa on, et muistais ottaa yhteyttä niihin ja muistais, että jos jotakin asiaa siellä (keskustoimistolla) sovitaan tai muuta, että se sitten sähköpostilla tulis meille muille. (---) Vähän pienemmistäkin asioista vois ihan tiedottaa, sillä lailla koko porukalle, et muistais myös muualla olevat (etänä työtään tekevät). (H5)*

Haastateltavan mukaan erityisesti lähiesimiehen tehtävä on saada etänä työtään tekeville työntekijöille tieto kulkemaan niin, etteivät työpaikan yhteiset jutut jää vain keskustoimistolla fyysisesti työtään tekevien työntekijöiden välille. Muutoin etänä työtään tekevät jäävät ulkopuolelle asioista, joita puhutaan ”toimistokokouksessa”. Tuo muistio ei nimittäin haastatteluista saatujen vastausten perusteella sisällä välttämättä kaikkia asioita, joista kokouksissa on puhuttu.

*Jos ihminen on läsnä työpaikalla, niin yleensä se informaatio kulkee siellä, et jos ei nyt pääse johonki kokoukseen, ni se kulkee siel vähän niinku käytävillä ja jossain kahvihuoneessa ja tällain, mut sit, jos ihminen on etänä, niin ei oo mitään semmosta luontevaa keino saada sellasta informaatiota. Et se*

*informaatio pitää aina silleen erikseen sit muistaa jakaa niille etänä oleville ihmisille, koska ei niit (keskusteltuja asioita) vaan mitään sitte kuule. (H2)*

#### **4.2.1. Teknologiavälitteisen viestinnän kanavien valinta**

Teknologiavälitteinen viestintä oli haastateltujen vastausten perusteella koettu sekä haastavaksi, että työtä tukevaksi ja mieluiseksi. Haastatteluista esiin noussut näkemys, jonka mukaan esimies ei välttämättä aina muista osa-aikaisesti etänä työtään tekevien työntekijöiden olevan vain rajallisesti tavoitettavissa.

*Sitä (esimies) ei tuu ehkä ajatelleeks, et mä (osa-aikaisesti työtään etänä tekevä) en välttämättä pysty reagoimaan niin nopeasti ku muut (fyysisesti työtään täysipäiväisesti keskustoimistolla tekevät). (H1)*

Osa-aikaisuus liittyy myös teknologiavälitteisen viestinnän kanavien käyttöön. Kaksi haastateltavaa toivat esille, etteivät koe reaaliaikaisia teknologiavälitteisen viestinnän kanavia, kuten esimerkiksi Messenger tai vastaavat pikaviestimet toimivina. Syynä tähän on, että ne vaatisivat nopeaa reagoitua. Haastateltavan mukaan työnteke vaikeutuisi huomattavasti, jos hänellä ei olisi ollenkaan sähköpostia käytettävissään vaan hänen pitäisi aina reagoida saman tien saapuviin viesteihin, kuten chat- tai sosiaalisen median -kanavissa (esim. Facebook, Messenger, Lync), joissa vastausta odotetaan lyhyessä ajassa. Toinen haastateltavista oli sitä mieltä, että jos hän olisi kokopäiväinen työntekijä, saattaisivat reaaliaikaisen viestinnän kanavat olla hyödyllisiä.

*Mä en ehkä sit hirveen käteväks sitä koe omassa työssä noita some-viestittelyjä. Sillai et ehkä, jos ois kokoaikainen ja sit koko ajan istuis sen koneen ääressä ni sieltähän ne ponnahtelis ne viestit, mutta joo, se ei oo ehkä oikeen ainakaan tän esimiehen kans yhteydenpitoon se juttu. (H2)*

*Tää sähköposti mun mielest se on niinku hienoa asia, et mä en välttämättä mun työssä mun ei tarvii päästä ”chattaa” jossain toiminnanjohtajan kanssa tai tota Messengerissä tai näin, että jotenki se, että mä oon vähän epäsäännöllisesti töissä koneen ääressä, ni sitte se sähköposti on mun tilanteeseen paljon jotenkin joustavampi sit lopulta. (H2)*

Esimiehen on siis tärkeä tiedostaa ja huomioida reaaliaikaisen viestinnän ja asynkronisen viestinnän, kuten vaikkapa sähköpostin välinen ero ja valita viestinnän kanava työntekijän työtilanteen mukaan.

*Ku mä oon sekä etätyöläinen, että osa-aikainen, niin en mä niinku, emmä pysty vastaa siihen sellaseen välttämättä niinku ”chatti-tahtiin”, jollain tavalla, koska mä en oo koko ajan ”online”. (---) Mun mielest, siis se (sähköposti) on paljon toimivampi jotenki, ja sit myöski semmoseen niinku tavallaan kunnolliseen tiedonvälitykseen. (---) Sähköpostissa on se ihana ”armonaika”, et välttämättä ihminen ei odota et tulee viidessä minuutissa vastaus. (H2)*

Esimiehen tavoitettavuuden tärkeys nousi myös esiin haastatteluissa. Siinä haastateltavan mukaan oleellista on ymmärtää, että yhtä lailla virtuaalisten tiimien työntekijöihin tulisi soveltaa samoja pelisääntöjä kuin kasvokkain kohtaavissa tiimeissä.

*Kyllän tietysti työpaikalla pitää huomioida ihminen, jos sillä on jotain asiaa, niin sama se on sähkösisäkin välineissä, jos ei ehdi asiaan paneutua, niin vois sit, vaikka laittaa viestiä, että sain kysymyksen ja menee nyt vähän aikaa ja näin pois päin. Samat pelisäännötähän pelaa työpaikalla ja sit kun viestittelään välineillä. (H3)*

Muutamit haastatelluista kuitenkin kertoivat, että videopuheluihin osallistuminen ei ole ollut täysin ongelmaton. Ongelmana nähtiin esimerkiksi fyysisesti keskustoimistolla viikoittain videopuhelun välityksellä viikkokokoukseen osallistuvien henkilöiden puheäänen heikko kuuluvuus etäyhteyden päässä oleville. Kun osan fyysisesti keskustoimistolta kokoukseen osallistuvan henkilön puheääni kuului hyvin, jäi toisten osallistujien äänet kuulumatta. Käytännössä videopuhelua varten ääntä nauhoittavasta mikrofonista etäällä istuvien ääni ei kuulunut. Puheäänen kuuluvuuteen liittyvät ongelmat tulisikin haastateltavien mukaan ratkaista, jotta videopuhelun välityksellä pidettävät viikkokokoukset todella toimisivat.

*Siellä työpaikalla tarviis kyl, siit on kyl puhuttuki, et tarviis olla oikeesti hyvät laitteet sitä Skype-yhteyttä varten, että se on just sillai, että sit, jos on etänä,*

*ni sit kuulee just kahen lähimmän ihmisen kommentit, jotka nyt sattuu istuun sen mikrofonin vieressä, mut et siel pitäis olla johonki neuvotteluhuoneeseen tehty kunnan semmonen systeemi, et sit se oikeesti toimis se Skype-palaveraus. (H2)*

*Se Skype on vähän semmonen, et sieltä tota, ne, siel on semmonen kokoushuone, missä ne on kokouksessa ja siellä ei oo erillistä mikrofontia. Siinä vaan se läppäri on siin pöydällä, ja sit osan ääni kuuluu ja osan ei kuulu. Et se joka sattuu olemaan siinä lähellä läppäriä, niiden ääni kuuluu hyvin ja osaa ei kuule. Et on se vähän ollu hankalaa se kuuleminen. (H5)*

Toisaalta erään haastateltavan mukaan, kun teknologiavälitteisen viestinnän mahdollistamat videokonferenssit Skype-yhteys on antanut myös etänä työtään tekeväille mahdollisuuden osallistua viikkokokouksiin ja se on se ollut mukavaa, silloin kun yhteys toimii. Videopuhelut ovat myös säästäneet aikaa ja vaivaa keskustoimistolle matkustamisesta niiltä, jotka tekevät työtään toisella paikkakunnalla, mutta haluavat silti olla mukana viikkokokouksissa aktiivisesti.

*Nyt ku mä oon täs uudessa tiimissä ni meillä on viikottaiset tiimikokoukset, tämmöiset joihin mä en aina sit osallistu läsnä, vaan etänä. Ni sit mä oon Skype-yhteydellä ja se on must ihan kiva, silloin ku se toimii. (H2)*

*On se (Skypellä viikkokokoukseen osallistuminen) tosi hyvä vaihtoehto sille, et pitäis matkustaa sinne ja tota, että sitä kyllä pysyy, ainaki pystyy seuraamaan et mitä tapahtuu ja mitä kukakin tekee ja tämmöstä. Pysyy kärryillä. (H5)*

#### **4.2.2. Tuen antaminen e-johtajuudessa**

Etäjohtettavat työntekijät toivoivat tukea päätöksissä, valinnoissa ja priorisoinnissa saadakseen niihin esimieheltään ikään kuin toisen näkemyksen. Tuki oli merkityksellistä nimenomaan ennen kuin työntekijä ryhtyy toteuttamaan suunnittelemaansa toimintaa.

*Apua vaikka jonku asian priorisoinnissa. (---) Kaipaen just sellasta tukea tai sellasta vahvistusta. (---) Sillain just, et mikä on sen kokonaisuuden kannalta sitte parempi vaihtoehto. (H2)*

*Jos on tulossa joku (---) mun hankkeeseen liittyvä toiminta, (---) jota mä järjestän, ni enemmän mä kaipaisin tukea ja ehkä jotain neuvoja ja muita sillon, kun mä vasta suunnittelen sitä ja oon järjestämässä, kuin sitte jälkeenpäin, kun se on jo menny. (H1)*

Esimieheltä saatavalle tuelle näytti löytyvän tarvetta erityisesti silloin, kun työssä ilmenee jotain tavallisesta poikkeavaa ja uutta. Se onkin ”pelipaikka” esimiehelle olla mukana ja tukea.

*No se on lähinnä just esimerkiks tämmösis, ku mietitään, vaikka hankkeen rahoituskuvioita, ni siinä tarvii ehkä sit sitä, et pomotellaan niit ajatuksia. (H8)*

Tukea on erään haastateltavan mukaan myös se, että esimies on kiinnostunut siitä, mitä alainen tekee. Mitä paremmin esimies ja alainen tuntevat toisensa, sitä paremmin alainen tietää, missä asioissa hän voi saada tukea. Työntekijöidenkin pitäisi myös muistaa pyytää tukea tarvittaessa.

*Tietää, et hän on (esimieheni) ja on siihen hommaan sitotunu ja jos jotain tulee, ni hän on niinku käytettävissä, et en sillai tarvi olkapäätä jatkuvasti, mut sit ku on joku juttu ni tietää, et voi hyvin hänen puoleen kääntyä, (---) jos tarhteet jotaki apuu, ni hän auttaa, auttaa siinä, et jos ei itte osaa. (H8)*

*Minullaki on ollu siinä ollu vähän oppimista ja opettelua, että mä sitten oikeesti voin myös kysyä sitä (tukea esimieheltä). (H7)*

Eräs haastateltava koki myös tärkeänä esimiehen tarjoamana tukena ajatusten vaihdon ja esimerkiksi neuvot, mihin tahoon voisi olla yhteydessä, silloin kun tulee tarve olla yhteydessä Suomen luonnonsuojeluliiton ulkopuolisiin tahoihin.

#### **4.3. Luottamuksen rakentaminen teknologiavälitteisessä viestinnässä**

Alla on tuotu esille keinoja, joilla esimies voi teknologiavälitteisen viestinnän välityksellä vaikuttaa luottamuksen rakentumiseen. E-johtajuuden kontekstissa luottamuksen merkitys korostuu entisestään yhteistyön mahdollistajana. E-johtajuudessa on keskeistä luottamuksen ja hyvän luottamuksen mahdollistaman itsenäisen työskentelyn merkityksen korostuminen. Lisäksi vastuun jakaminen ja sitouttavan vision tarjoaminen korostuvat etäjohtamisympäristössä.

#### 4.3.1. Luottamuksen rakentuminen syntyy vuorovaikutuksessa

Luottamus puhutti eniten haastatteluissa. Eräs haastateltavista kertoi luottamusta rakennettavan hänen ja esimiehensä välisissä kahdenvälisissä keskusteluissa. Lisäksi hän kertoi luottavansa esimieheensä, sillä hän antaa tukea ja näkemystä kannanottoa vaativissa tilanteissa.

*Perinteisestihän luottamusta rakennetaan, esimies rakentaa sitä kahdenvälisissä keskusteluissa ja myös antamalla tukea semmissä tilanteissa, joissa mahdollisesti on erilaisia (näkemys)ä, vaikkapa nyt resurssien käyttämiseen, ajankäyttöön ja muuhun. (---) Saattaa olla erilaista näkemystä vaikkapa viestinnän asiantuntijoiden kanssa tai vaikka ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa. (H3)*

Tärkeää luottamuksen rakentumisessa on myös, että esimies kuuntelee, on tasapuolinen ja varmistaa, että hänellä ja alaisella on yhteisymmärrys asiasta. Lisäksi yhteisesti sovittu suunta ja sen tukeminen rakentavan luottamusta.

*Esimies kuuntelee ja varmistaa sen, että ollaan samaa mieltä, että hän varmistaa, mikä minun kantani on ja sitten päädytään yhdessä siihen, että joo tää suunta nyt on ihan ok, ni hän sitte täysillä tukee sitä ja sehän on nimenomaan sitä luottamuksen rakentamista, että esimies on tukena. (H3)*

Huolimatta nykyteknologian mukanaan tuomista mahdollisuuksista hyödyntää esimerkiksi Skype-yhteyttä asioiden hoitamiseen, koettiin esimiehen ja alaisen välinen kasvokkain kohtaaminen edelleen tärkeäksi. Haastateltavan mukaan myös esimiehen huomioidessa alaisen pyynnöt, on se osaltaan rakentamassa luottamusta esimiehen ja alaisen välille.

*Kyllähän ne on välillä ne kasvokkain tapaamiset just tärkeitä sillä tavalla, et tulee tutuiksi ja henkilöinä ja henkilökemia sillä tavalla toimii. Et siinä on semmonen rehellisyyden ilmapiiri ja se on semmonen tasapuolisuuden ilma-  
piiri. (---) Uskon siihen, että jos esittää jonkun pyynnön, toiveen, se otetaan huomioon ja pyritään toteuttamaan. (H9)*

Luottamus liittyy myös itsenäisen työskentelyn mahdollistamiseen ja esimiehen usko siihen, että alainen tekee työnsä valvomatta, rakentaa luottamusta.

*Hyvä tuki on, täysi luottamus, että mikä mun esimiehellä on selkeesti mua kohtaan, että mä pystyn tekemään itsenäisesti töitä. (---) Luottaa siihen mitä mä teen. (---) Hänen puolelta niin ku ollu niin helposti heti luottamus, ettei tarvii vartioida mun töitä. (H1)*

*Mietin sitä, et ehkä se on se luottamus, on varmaan se, et se ei oo niinku missään vaiheessa epäilly, että mä en pystyisi tekemään täällä itsenäisesti töitä ja se on näyttäny sen luottamuksen myös. (---) Se (esimies) ei oo mitään tehny semmosta, mistä vois päätellä et se ei luottais minun tekemisiin täällä. (H5)*

*Se on kans hirveen tärkeä tietysti, että luottaa siihen, että mä hoidan ne hommat, ilman että hänen täytyy niihin sen kummemmin sotkeutua tai seurata tai kytätä tai vahtia, että hoituuko ne, niin sitähan se luottamus nimenomaan on. (H7)*

Haastatteluista nousi esiin, kiinnostuksen osoittamisen alaisen työtä kotaan rakentavan luottamusta esimiehen ja alaisen välille.

*Se (esimiehen kiinnostus) tietysti vaikuttaa siihen (luottamukseen) tosi paljon (---) et, miten se esimies on kiinnostunu siitä minun työstä. (---) Tulee se tunne, et (esimies) pitää mun puolia jotenkin, et ”olla samalla puolella”. Jostain sieltä se (luottamus) nousee. (H7)*

Eräällä vastaajalla oli edellisiin näkökulmiin hieman poiketen näkemys, että myös esimiehen kiinnostus omaa työtään kohtaan ja esimiehenä olemiseen rakentaa luottamusta esimiehen ja alaisen välille.

*Myös se, että esimies on itse kiinnostunu siitä omasta asemastaan olla esimiehenä, koska kaikkihan ei ole sitä. joillakin se voi olla vaan, että esimerkiksi uran takia, tai jonkun tämmösen oman etenemisen takia haluaa sitä esimies- asemaa, mutta että on niinku aidosti kiinnostunu siitä esimiehenä olemisesta. (H7)*

Haastateltavat kertoivat luottamusilmapiirin Suomen luonnonsuojeluliitossa olevan pääsääntöisesti hyvä. Usein oman työskentelytiimin sisällä luottamusilmapiiri oli suorastaan erinomainen.

*Sittenhän meillä on todella hyvä tää luottamusilmapiiri, mut se on myöskin sitten minun ja keskustuomiston ja minun esimiehen välillä on hyvä. (---) Vapaaehtoisten ja työntekijöitten välillä voi joskus olla jotain ristiriitoja, mut täs työntekijöitten kesken, homma toimii kyl hyvin. (H9)*

Useat haastateltavat toivat esille, että vapaaehtoistyötä, sekä päivittäistä palkkatyötä tekevien välillä on silloin tällöin ristiriitoja, väärinymmärryksiä ja epäilyksiä. Suomen luonnonsuojeluliiton toiminnalle on tyypillistä, että osa ihmisistä tekee työtään vapaaehtoisesti ja osa saa työstään palkkaa. Tämä on omiaan synnyttämään haasteita luottamusilmapiirin ylläpitämiselle, vaikka aatteet, päämäärät ja tavoitteet olisivatkin samat.

*Ennen tätä organisaatiouudistusta ni siel oli kyl vähän semmosta kyräilyä. (---) Ei ehkä paras mahdollinen luottamus eri osastojen, eli viestintäosasto ja toisaalt taas johtajat ja sitte muut työntekijät, ni niitten välistä kyräilyä oli havaittavissa. (H1)*

*Luonnonsuojeluliitossa on vähän, ku se on, se on yhdistys, jossa toimii sekä vapaaehtoisia että työntekijöitä ja siinä meinaa tulla vähän semmosta hankausta sitten ja niitä aina sillon tällön selvitellään. (H5)*



*On hirveen monenlaisia motiiveja ja monenlaisia persoonia. Sitten ku siinä voi tota, tulla herkästiki syntyä konflikteja ja tavallaan ihan henkilöitten tasolla, vaikka se aate oiski sama ja päämäärät ja tavoitteet ois yhteisiä. (H9)*

Toisaalta näiden kahden ryhmän, vapaaehtoisten ja palkkatyötä tekevien, välisen vuorovaikutuksen parantaminen voisi parantaa luottamusilmapiiriä.

*Hallituksen ja liiton työntekijöiden välisen tiedonkulun parantaminen voisi ehkä myös lisätä luottamusta. (H1)*

Vapaaehtoistyötä sekä päivittäistä palkkatyötä tekevien välisen luottamusilmapiirin kehittämiseksi voisi haastateltavien mielestä tehdä asioita. Näin onkin yritetty tehdä.

*Ois ehkä tarpeen kehittää kyllä. Siis se monivuotinen kyräily, mikä on jatkunu ainakin viime marraskuuhun asti, ni kylhän sitä nyt siis viimesen kahen vuoden aikana työpaikan ilmapiiriä on yritettykin kehittää, ja on ehkä myös, ehkä se on myös vähän kehittynytkin, miten, ni vaikea, vaikea sanoa. (H1)*

Luottamusilmapiiriä voisi toisaalta haastateltavien mukaan kehittää koko Suomen luonnonsuojeluliiton toiminnassa. Erityisesti tiedonkulun kehittämiseen olisi tarvetta. Loppuvuodesta 2016 toteutettuun organisaatiomuutokseen liittyvässä viestinnässä olisikin erään haastateltavan mukaan pitänyt pystyä välittämään informaatiota paremmin ja nimenomaan etänä työtään tekeville osa-aikaisille työntekijöille huonosti välittyneen informaation vuoksi organisaatiomuutoksen toteuttaminen näytti omituiselta.

*Sain siitä (organisaatiomuutoksesta) ihan tosi huonosti informaatiota just, ku mä olin etänä ja vielä osa-aikaisena. (---) Se oli tosi perusteltu se organisaatiomuutos, mut sitte tapa, jolla se tehtiin, oli ihan tosi omituinen. (H2)*

Erään haastateltavan mukaan informaation riittävästä jakamisesta tulisi kaikilla organisaation tasoilla työskentelevien pitää huolta. Jos ei viestit kulje läpi organisaation, ei ”me”-henki välity organisaatioon.

*Edellinen (toiminnanjohtaja) laitto joskus ihan semmosia yleisiä sähköposteja kaikille. (---) Jos sielt tulis just joku kiva meili välillä silt vaik toiminnanjohtajalta, mis ois vähän infoo, et mitä on tapahtumassa ja näin, ni se ois ihan tosi kiva juttu. (H2)*

#### **4.3.2. Kiinnostuksen osoittaminen alaisen työtä kohtaan**

Kun e-johtajuudessa arjen kohtaamisia ei synny samoin kuin perinteisessä johtamisympäristössä odotetaan esimiehen suunnalta taitoa rakentaa esimerkiksi osoittamalla kiinnostusta alaisensa työtä kohtaan. Haastateltujen vastauksista nousi useaan otteeseen esille, että esimiehen kiinnostus alaistaan kohtaan ja sen osoittaminen koettiin erityisen tärkeänä e-johtajuuteen liittyvänä esimiehen etäjohtamiskäytäntönä. Alaisen näkökulmasta kiinnostuksen osoittaminen on tärkeää varsinkin tilanteessa, jossa tapaaminen ei kasvokkain ole mahdollista.

*Seuraa ja on kärryillä ja niinku, on kiinnostunu siitä, mitä mä teen, että ei mun mielest siinä oo olennaista se, että tavataanks me kasvokkain. (H1)*

*Se että se esimies seuraa ja on kiinnostunu niistä eri työntekijöitten tehtävistä ja mitä ne tekee, on valmis sitte yhdessä pohtimaan niitä, jos siellä tulee jotain ongelmia tai muuta. (H5)*

Näyttämällä olevansa kiinnostunut alaisensa työstä, esimies voi myös motivoida alaistaan työsäään.

*Se että se on kiinnostunut siitä minun työstä, että vaikka se ei oo siinä kädessä pitämässä ja vähän välttämättä ei olla yhteyksis koko ajan, mut se tietosuus, että esimies on kiinnostunu siitä, mitä mä teen, niin se (motivoi). (H7)*

*Soittaa ja kyselee ja on kiinnostunut asioista, se motivoi ihmistä. (H3)*

Etäjohtamisessa on siis tärkeää, että on esimies ottaa aktiivisesti yhteyttä alaiseensa ja kyselee, miten tällä menee. Tästä tehtynä johtopäätöksenä voi todeta, että alaisten työn säännöllinen seuraaminen ja kiinnostuksen osoittaminen alaisen tekemää työtä kohtaan ovat hyvin tärkeitä e-johtajuuteen liittyviä esimiehen etäjohtamiskäytäntöjä.

#### 4.4. Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimustulosten perusteella teknologiavälitteisesti johdettujen työntekijöiden johtamisessa suhteessa perinteiseen lähiesimiestyöhön nousi yhtenä merkittävimmistä eroista esille hyvän luottamuksen mahdollistaman itsenäisen työskentelyn merkityksen korostuminen. Lisäksi maantieteellinen etäisyys ja teknologiavälitteisen viestinnän käyttö esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa edellytti haastateltujen mukaan esimieheltä oma-aloitteista yhteydenpitoa, tavoitettavuutta, kiinnostuksen osoittamista alaisen työtä kohtaan ja tuen tarjoamista tarvittaessa.

Suomen luonnonsuojeluliiton kaltaisessa maantieteellisesti hajaantuneessa organisaatiossa esimiehen on hyvä ymmärtää ja huomioida alaisensa työhön liittyvä itsenäisyys. Tästä seuraa, että työnohjaamista painottavan esimiestyön tarve vaikuttaa olevan matalampi. Työtehtävistä riippuu, tarvitseeko alainen muodollisen esimiehen lisäksi varsinaista lähiesimiestä.

Haastatteluista nousi useaan otteeseen esille, että esimiehen kiinnostus alaistaan kohtaan ja sen osoittaminen koettiin erityisen tärkeäksi e-johtajuudessa. Teknologiavälitteisesti johdettaessa on tärkeää, että on esimies ottaa aktiivisesti yhteyttä alaiseensa ja kyselee, miten tällä menee. Osoittamalla olevansa kiinnostunut alaisensa työstä, esimies voi myös motivoida häntä työhönsä ja rakentaa luottamusta.

Luottamus antoi selvästi eniten puheenaihetta haastatteluissa, vaikka siihen liittyen haastatteluille esitettiinkin yhtä monta kysymystä kuin teknologiavälitteiseen viestintään liittyen. Keskeisenä havaintona haastatteluista nousi esiin, että huolimatta työntekijöiden maantieteellisestä etäisyydestä esimieheensä, voi esimies rakentaa luottamusta osoittamalla kiinnostusta alaisen työtä kohtaan. Lisäksi luottamuksen rakentamisen kannalta on olennaista, että esimiehen onnistuu antaa alaiselleen kokemus, että hän uskoo alaisensa tekevän työnsä hyvin, vaikkei hän alaistaan jatkuvasti valvoisikaan. E-johtajuudessa korostuvat siis haastatteluiden perusteella itsenäinen sekä työskentely ja että luottamus puolin ja toisin annettujen lupauksen pitämiseen.

Tavoitteiden asettamisen teknologiavälitteisten viestintävälineiden välityksellä koettiin haastavaksi. Asetettujen tavoitteiden seuraaminen sen sijaan koettiin toimivaksi ja luontevaksi esimerkiksi Skype-palaverien ja pilvipohjaisten palvelujen kautta. Suomen luonnonsuojeluliitossa

on käytössä säännöllisesti pidettävät viikkokokoukset, johon jokainen tiettyyn hankkeeseen kuuluvan ryhmän jäsen osallistuu tulemalla fyysisesti läsnä Helsingin keskustuimistolle tai vaihtoehtoisesti osallistumalla Skype-yhteyden kautta kokoukseen. Viikkokokousten tarkoitus on jakaa tiimiläisten kesken ajankohtainen tieto kunkin hankkeen etenemisen osalta ja viikkokokouksen kautta tarjoutuu mahdollisuus käydä läpi myös muita työhön joko suoraan tai epäsuorasti liittyviä asioita. Tutkimustulosten perusteella Skype-yhteyden ja kokousmuistion perusteella tieto kaikista joko suoraan tai epäsuorasti liittyvistä kokouksessa käsitellyistä asioista ei aina välttämättä etänä työtään tekevälle tiiminjäsenelle. Osa asioista jää siis vain kokoukseen osallistuneiden välille, Skype-yhteyden kautta osallistumismahdollisuudesta ja kokouksen sisällöstä kirjoitetusta kokousmuistiosta huolimatta. Osa työntekijöistä olikin kokenut, että silloin tällöin on hyvä matkustaa keskustuimistolle osallistumaan kokoukseen kasvotusten, jotta on helpompi pysyä mukana kokouksissa keskusteltavissa asioissa. Osallistumalla kasvotusten viikkokokoukseen, voi toisella pakkakunnalla työskentelevä myös kokea kuuluvansa osaksi työyhteisöä.

Lisäksi esimiesten olisi hyvä ymmärtää, että ihmiset ovat erilaisia. Toisille sähköpostin käyttäminen voi olla hyvin luonteva tapa viestiä, kun taas toiselle se on vähiten mieluisin kanava, jota hän toivoisi käytettävän.

## 5. TUTKIMUKSEN YHTEENVETO

Tähän lukuun on koottu tutkielman johtopäätökset ja vastattu johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Teoreettiset johtopäätökset -kappaleessa aineistosta nousseita näkökulmia on peilattu teorialähteiden näkökulmiin e-johtajuudesta. Tässä luvussa on esitetty myös arvio tutkimuksen toistettavuudesta, kirjoitusprosessin aikana heränneet jatkotutkimusmahdollisuudet sekä toimenpide-ehdotukset Suomen luonnonsuojeluliitolle. Pohdinta-luvun lopussa on myös tutkielman kirjoittajan itsearviointi kirjoittamisprosessista.

### 5.1. Johtopäätökset ja keskeiset löydökset

Tämän pro gradu –tutkielman tavoitteena on perehtyä e-johtajuutta koskeviin esimiehen taitovaatimuksiin. Tutkielma pyrkii lisäämään ymmärrystä maantieteellisesti hajaantuneen organisaation esimiestyön haasteista suhteessa perinteiseen lähiesimiestyöhön. Ymmärryksen lisäämiseksi on pyritty vastaamaan tutkielman alussa esitettyyn päätutkimuskysymykseen, joka kuuluu:

- Miten esimiestyö e-johtajuudessa eroaa perinteisestä lähiesimiestyöstä?

Tutkielman alatutkimuskysymys kysyy:

- Minkälaisia taitovaatimuksia e-johtajuuteen liittyy?

Analysoimalla haastatteluista saadut vastaukset on pystytty vastaamaan edellisiin tutkimuskysymyksiin. Kiteytettynä, e-johtajuudessa esimieheltä edellytetään oma-aloitteista yhteydenpitoa alaiseen, tavoitettavuutta, kiinnostuksen osoittamista alaisen työtä kohtaan ja tuen tarjoamista tarvittaessa. E-johtajuudessa oleellista esimiestyössä onnistumisen kannalta on esimiehen aloitteesta lähtöisin olevan luottamuksen rakentaminen. Luottamuksen rakentamisen kannalta taas on olennaista, että esimiehen onnistuu antaa alaiselleen mielikuva, että hän uskoo alaisensa tekevän työnsä hyvin, vaikkei hän alaistaan jatkuvasti valvoisikaan. Asiantuntijoiden johtamisessa esimieheltä odotetaankin taitoa yhteisistä tavoitteista sopimisen jälkeen antaa työntekijälle työskentelyrauha ja mahdollisuus toimia itsenäisesti. Silloin molemmilta osapuolilta, sekä esimieheltä että alaiselta, edellytetään taitoa näyttäytyä luottamuksenarvoisena.

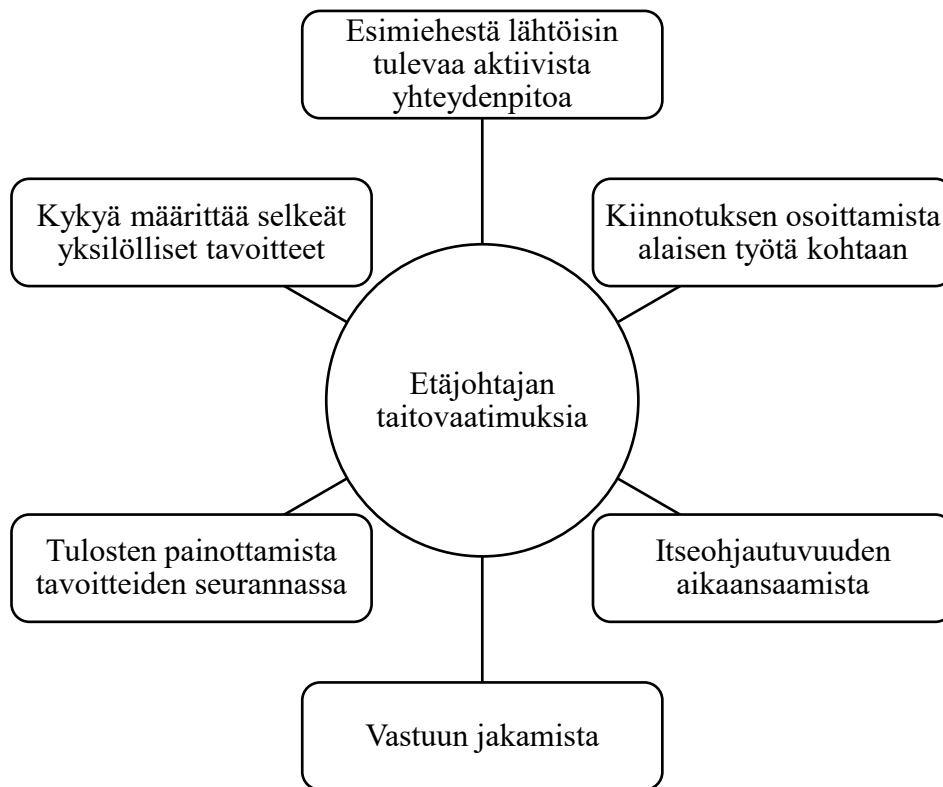
*Miten esimiestyö e-johtajuudessa eroaa perinteisestä lähiesimiestyöstä*

Yhteenvedona e-johtajuuden eroista suhteessa perinteiseen lähiesimiestyöhön voi todeta, että esimiestyö e-johtajuudessa eroaa perinteisestä lähiesimiestyöstä esimiestyötä koskevien vaatimusten, mutta myös työntekijöiden esimieheltään odottavien johtamiskäytäntöjen osalta. E-johtajuudessa on keskeistä luottamuksen ja hyvän luottamuksen mahdollistaman itsenäisen työskentelyn merkityksen korostuminen. Lisäksi vastuun jakaminen ja sitouttavan vision tarjoaminen korostuvat etäjohtamisympäristössä. Edellä mainittujen piirteiden ohella etäjohtamisympäristölle on ominaista myös, ettei esimies voi valvoa alaistensa työntekoa lähietäisyydeltä maantieteellisen etäisyyden takia, jolloin esimiehen täytyy painottaa tavoitteiden toteutumisen seurannassa valvonnan sijasta tuloksia.

Tutkielman kohdeorganisaatiossa työntekijät ovat oman työtehtävänsä erityisasiantuntijoita ja tottuneita omatoimiseen työskentelyyn. Siksi heidän esimieheltä toivotaan erityistä kykyä antaa sekä työskentelyrauha että mahdollisuus saada tukea tarvittaessa. Nuutisen ym. (2013, 22) mukaan työntekijät arvostavatkin erityisesti sitä, että heidän esimiehensä on tarpeen vaatiessa tavoitettavissa. Lisäksi he toivovat esimiehen antavan rauhan itsenäiseen työskentelyyn ilman jatkuvaa valvontaa, kunhan tavoitteista on yhteinen näkemys. Tämä tukee monien teorialähteiden näkemystä työntekijöiden esimieheltään toivomasta johtamistyylistä, jossa esimies tukeutuu eri toimipisteissä työskentelevien työntekijöiden johtamisessa valvonnan sijasta tulosten seurantaan. (Alasoini ym. 2012, 13; Viitala 2009, 275; Vartiainen 2008, 356).

*Minkälaisia taitovaatimuksia e-johtajuuteen liittyy*

Vaikka etäjohtajalta odotetaankin lähtökohtaisesti samoja taitoja kuin perinteisessä lähiesimiestyössä, tutkimustulosten perusteella esiin nousi kolme e-johtajuuden osa-aluetta, joihin etäjohtajan tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Ensinnäkin etäjohtajalta odotetaan esimiehestä lähtöisin tulevaa aktiivista yhteydenpitoa ja kiinnostuksen osoittamista alaisen työtä kohtaan luottamuksen rakentamiseksi. Toiseksi esimieheltä odotetaan itseohjautuvuuden aikaansaamista sekä yksilöissä että tiimeissä, jakamalla vastuuta ja painottamalla tavoitteiden seurannassa tuloksia valvonnan sijasta. Kolmanneksi tärkeä esimiestaito on kyetä määrittämään selkeät yksilölliset tavoitteet, joista on johdettavissa tiimin yhteiset tavoitteet. Alla kuviossa on esitelty tutkimuksessa havaitut e-johtajuuteen liittyvät taitovaatimukset.



KUVIO 7. Etäjohtajan taitovaatimuksia

E-johtajuudessa esimiehen tulisi kiinnittää erityistä huomiota alaisen työtä kohtaan kiinnostuksen osoittamiseen, sillä esimiehen aktiivisesti alaisen suuntaan tekemät keskustelunavaukset ja kiinnostus rakentavat luottamusta esimiehen ja alaisen välille. Luottamus onkin edellytys maantieteellisesti hajaantuneen organisaation toiminnalle ja tulosten seurantaan pohjautuvalle johtajuudelle. Luottamuksen rakentamisen ohella eri kannustaminen itseohjautuvuuteen on yksi keskeisiä etäjohtajan taitovaatimuksia. Lisäksi esimieheltä odotetaan oma-aloitteista yhteydenpitoa, tavoitettavuutta ja tuen tarjoamista tarvittaessa. Edellä mainitut johtopäätökset tukevat pitkälti myös arkikäsitystä esimiestyöstä maantieteellisesti hajaantuneessa organisaatioissa, joten johtopäätösten voisi hyvin kuvitella linkittyvän tosielämään etäjohtamisen käytännön tekemisestä arjessa.

Sekä kirjallisuuskatsauksen poimitun lähdekirjallisuuden, että tutkielman empiiristä osiota varten toteutettujen haastattelujen perusteella e-johtajuuteen liittyviin etäjohtamiskäytäntöihin

kohdistuu useita odotuksia ja tutkielman tuloste perusteella Esimiehen toiminta vaikuttaa voimakkaasti esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen kautta rakentuvaan luottamukseen. Useissa teorialähteissä tuotiin esille johdon ja esimiesten rooli hyvän keskusteluyhteyden ja luottamuksen rakentamisessa. Tutkimustulosten perusteella esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen rakentamisen ohessa itsenäisen työskentelyn mahdollistaminen on erittäin tärkeää e-johtajuuden kontekstissa. Esimiehen ja alaisen välisellä vuorovaikutuksella on siis erittäin tärkeä rooli työnteon tavoista ja seurannasta sopimisessa. Lisäksi työntekijöiden kuunteleminen ja kiinnostuksen osoittaminen heidän työtään kohtaan ovat e-johtajuuden kontekstissa erityisen tärkeitä esimiestaitoja. Alla on kiteytettynä tämän tutkielman keskeiset löydökset:

1. Maantieteellisesti hajaantuneessa organisaatiossa työn tavoitteisiin liittyvän seurannan tulee painottua valvonnan sijasta tulosten seurantaan.
2. Sopiva viestintäkanava tulisi pyrkiä valitsemaan kunkin tilanteen mukaan. Esimiehen on tärkeä tiedostaa ja huomioida reaaliaikaisen viestinnän (esimerkiksi videopuhelu) ja asynkronisen viestinnän (esimerkiksi sähköposti) väliset erot ja valita teknologiavälitteisen viestinnän kanava kyseessä olevan työtehtävän mukaan. Uusia hankkeita käynnistettäessä ja tavoitteita asettaessa tapaaminen kasvokkain on tärkeää, mutta jo asetettujen tavoitteiden seuranta voidaan tehdä esimerkiksi Skype-yhteyden ja pilvipohjaisten palvelujen kautta.
3. Luottamus on edellytys maantieteellisesti hajaantuneen organisaation toiminnalle ja tulosten seurantaan pohjautuvalle johtajuudelle.
4. Esimies voi rakentaa luottamusta osoittamalla kiinnostusta alaisen työtä kohtaan.
5. Merkittävin ero e-johtajuuteen liittyvän esimiestyön ja perinteisen lähiesimiestyön välillä on luottamuksen mahdollistaman itsenäisen työskentelyn merkityksen korostuminen.
6. Kun e-johtajuudessa kasvokkain kohtaaminen puuttuu, edellytetään esimieheltä omaaloitteista yhteydenpitoa, tavoitettavuutta teknologiavälitteisten kanavien kautta ja tuen tarjoamista tarvittaessa.

Teknologiavälitteisen viestinnän soveltaminen sisäisessä viestinnässä edellyttää erityisesti tarkoituksenmukaisten kanavien valintaa ja niiden oikeaa käyttöä. Silloin päätöksenteossa tulisi kuulla niitä henkilöitä, jotka viestintävälineitä tulevat käyttämään ja toisaalta tarjota heille käyttökoulutusta valittujen kanavien käyttöön. Esimiesten olisikin hyödyllistä ymmärtää, että ihmiset ovat erilaisia. Toisille sähköpostin käyttäminen voi olla hyvin luonteva tapa viestiä, kun taas



toiselle se on vähiten mieluisin teknologiavälitteisen viestinnän kanava, jota hän omassa työssään toivoisi käyttävän. Myös Sivusen näkemys tukee erilaisuuden tiedostamista ja lisää, että ihmisten välisten erojen ohessa myös organisaatioiden välillä voidaan havaita eroja eri viestintäkanavien käyttöön suhtautumisen osalta. Sivusen (2007, 32) mukaan toisaalla asioiden hoitaminen tavanomaiseen tyyliin tietyllä viestintävälineellä vaikkapa puhelimitse, ei toisessa organisaatioissa tuntuisi lainkaan luontevalta.

### **6.1. Tulokset suhteessa aiempaan teoriaan**

Tähän kappaleeseen on koottu tutkielman teoreettiset johtopäätökset, jotka on muodostettu siten, että aineistosta nousseita näkökulmia on peilattu teorialähteiden näkökulmiin e-johtajuudesta yhdistämällä ja refleктоimalla haastatteluista saatuja vastauksia kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltuihin teorialähteisiin. Keskeisenä havaintona haastatteluista nousi esiin, että esimiestyö e-johtajuudessa eroaa perinteisestä lähiesimiestyöstä erityisesti seurannan osalta. Kun maantieteellisesti hajaantuneiden tiimien jäsenet tekevät itsenäisesti työtään eri sijainneista käsin, etäjohtettavan organisaation eri toimipisteissä työskentelevien työntekijöiden johtamisessa johtamisen täytyy nojautua tuloksiin valvonnan sijasta. (Vartiainen 2008, 356). Tuloksiin nojautuminen edellyttää, että annetut lupaukset pidetään ja sopimukset täytetään molempien, sekä esimiehen että alaisen, taholla. Luottamus on siten yhteistoiminnan mahdollistaja ja yhteistyön perusta ja lupauksen pettäminen horjuttaa alaisten luottamusta esimieheen liiallisen kontrollin ohella. (Savolainen 2016, 23, 27). Toisaalta teknologiavälitteinen viestintä on omiaan synnyttämään epäluottamusta sen lisätessä mahdollisuuksia väärinymmärrysten ja konfliktitilanteiden syntymiselle. (Savolainen 2016, 28). Onnistunutta etäjohtamista koskevissa kirjoituksissa nousee esiin lopulta hyvin saman tyyppisiä painopistealueita. Kun Viitala (2009, 19) toi esille, että onnistuneessa henkilöstöjohtamisessa kasvokkain tapahtuvan johtamisen yhteydessä onnistuttavan, kun työntekijä kokee työnsä mielekkääksi, tavoitteet mahdollisiksi, palkkiot oikeudenmukaisiksi ja ilmapiirin häntä arvostavaksi, pätevät lähes samat suoriutumista tukevat työolosuhteet ja mahdollisiksi koetut tavoitteet myös Bellin ja Kozlowskin (2002) sekä Sivusen (2008) näkemyksiin onnistuneista etäjohtamisen käytännöistä

Keskeisenä havaintona teorialähteiden perusteella voi todeta, että etäjohtettavan organisaation esimies ei voi kontrolloida alaisiaan samoin kuin lähiesimiestyötä tehdessään. Siksi erityisesti itseohjautuvuutta tukevat johtamiskäytännöt korostuvat. Maantieteellisesti hajaantuneen organisaation esimieheltä vaadituissa johtamiskäytännöissä. Tehokkaan virtuaalitiimin esimiehen

tulisi Bellin ja Kozlowskin (2002, 21) mukaan luoda selkeitä tavoitteita, rakenteita sekä rutiineja, joiden avulla on mahdollista saada aikaan itseohjautuvia tiimejä. Bell & Kozlowski (2002, 7, 19) lisäävät Sivusen (2008) esimiestyön funktioon selkeiden yksilöllisten tavoitteiden määrittelystä myös etäjohtettavan tiimin kokoamisen yhtenäiseksi yksiköksi, jossa yksilöllisten tavoitteiden linkittäminen yhteiseksi tavoitteeksi kuuluu esimiehen tehtäviin. Taulukossa 3 on esitetty eri teorioiden ja mallien niveltymistä tutkielman empiirisen osion tuloksiin.

TAULUKKO 3. Tutkimustulokset suhteessa teoriaan

Teoria / malli	Teorian näkemys	Tutkimustulos	Johtopäätös
Johtajan ja alaisen vaihtosuhteiden teoria eli LMX-teoria (Graen & Uhl-Bien 1995)	Toimivaa esimiehen ja alaisen välistä suhdetta kuvaavat molemmipuolinen luottamus, ammatillinen kunnioitus, vastavuoroisuus ja työhön panostaminen. (Nuuti-nen ym. 2013, 21).	Etäjohtamisessa on tärkeää, että esimies ottaa aktiivisesti yhteyttä alaiseensa ja kyselee, miten tällä menee. Näyttämällä olevansa kiinnostunut alaisensa työstä, esimies voi myös motivoida tätä työs-sään.	Teknologiavälitteisen viestinnän käyttö esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa edellyttää esimie-heltä oma-aloitteista yhteydenpitoa, ta-voitettavuutta ja tuen tarjoamista tar-vittaessa.
Viestintäväli-neiden moni-puolisuuden teoria (Sivu-nen 2007)	Viestintävälineet eroavat toisistaan niiden informaationvälityska-pasiteetin mukaan. (Sivunen 2007, 32). Silloin, kun tehtävä on erittäin monimutkai-nen ja vaati runsaasti tietojenvaihtoa ja yh-teistä päätöksentekoa, kasvaa tarve reaali-	Sopiva viestintäkanava tu-lisi pyrkiä valitsemaan kunkin tilanteen mukaan. Esimiehen on tärkeä tie-dostaa ja huomioida reaali-aikaisen viestinnän (esi-merkiksi videopuhelu) ja asynkronisen viestinnän (esimerkiksi sähköposti) väliset erot ja valita tekno-logiavälitteisen viestinnän	Uusien hankkeiden ensimmäisten ta-voitteiden asettami-sen yhteydessä ta-paaminen kasvok-kain on tärkeää, mutta jo asetettujen tavoitteiden seuranta voidaan tehdä esi-merkiksi Skype-yh-teydellä pidettyjen

	kaiselle vuorovaikutukselle. (Bell & Kozlowski 2002, 18).	kanava kyseessä olevan työtehtävän mukaan	palaverien ja pilvipohjaisten palvelujen kautta.
Symbolinen vuorovaikutusteoria (Sivunen 2007)	Sopiva viestintäkanava valikoituu sekä tietoisesti että tiedostamatta ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja on tilanne- ja organisaatiokohtaista. (Sivunen 2007, 32)	Osa etänä työtään tekevästä työntekijöistä kokivat helpommaksi käydä aina keran kuukaudessa paikan päällä Helsingissä osallistumassa kokoukseen, huolimatta mahdollisuudesta osallistua Skype-yhteyden välitykselle, kun taas osa nimenomaan koki Skype-yhteyden säästävän matkustamisen vaivan.	Esimiesten tulisi ymmärtää, että ihmiset ovat erilaisia ja pyrkiä valitsemaan viestintäkanavat kunkin henkilön luontaisten kykyjen ja halujen mukaan osallistua vuorovaikutukseen teknologiavälitteisissä kanavissa.
Luottamuksen rakentamisen malli (Mayer 1995)	Luottamus perustuu luottajan halukkuuteen luottaa toiseen henkilöön, eli luotettavaan. (Mayer ym. 1995, 712). Luottamus on kahdenvälistä toimintaa, jossa punnitaan toisen luottamuksenarvoisuutta. (Savolainen 2013, 2016).	Huolimatta maantieteellisestä etäisyydestä, voi esimies rakentaa luottamusta osoittamalla kiinnostusta alaisen työtä kohtaan ja antamalla alaiselleen mielikuva, että hän uskoo alaisensa tekevän työnsä hyvin, vaikkei hän alaistaan jatkuvasti valvoisikaan.	Luottamus on edellytys maantieteellisesti hajaantuneen organisaation toiminnalle ja tulosten seurantaan pohjautuvalle johtajuudelle.

E-johtajuudessa ei voi soveltaa täysin samoja johtamiskäytäntöjä kuin lähiesimiestyössä. Kasvokkain kohdattavat työntekijät toivovat esimieheltään motivointia, tukea, selkeitä tavoitteita, tiedon jakamista ja koheesion rakentamista. Kuitenkin myös työtään maantieteellisesti hajaantuneessa organisaatiossa tekevät työntekijät odottavat näitä samoja asioita. (Sivunen 2008, 47; Malhotra ym. 2007, 68.) Kommunikaatio-ongelmat ja väärinymmärrykset ovat tyypillisiä tek-

nologiavälitteisen viestinnän ongelmia. Kun esimies pitää mielessä, että alainen saattaa ymmärtää viestin väärin ja on usein yhteydessä alaiseen, on viesti todennäköisemmin alaisen ymmärrettävissä, kuten esimies sen tarkoitti. Luottamuksen rakentamisessa ja palauttamisessa lähtökohtaisesti aloitteen tekijän tulisi olla esimies. (Savolainen 2016, 26-28.)

Teknologiavälitteisesti johdettujen työntekijöiden johtaminen edellyttää esimieltä yhteisillä tavoitteilla ja suunnan näyttämällä itseohjautuvien tiimien luomista. Näin etäjohtaja voi pyrkiä paikkaamaan fyysisesti läsnäolevan esimiehen merkitystä. (Bell & Kozlowski 2002, 21; Sivunen 2007, 122.) Silloin vastuun jakaminen ja sitouttavan vision, sekä selkeiden yksilöllisten tavoitteiden määrittely nousevat keskeisiksi tavoiksi johtaa etänä työtään tekeviä työntekijöitä. (Sivunen 2007, 122). Delegointi ja vastuun jakaminen myös rakentavat luottamusta esimiesten ja alaisten välille. (Keskinen 2005, 82).

Aiempi ymmärrys ennen tutkielman valmistumista näki esimiestyön edellyttävän työntekijän ja esimiehen väliltä kahdensuuntaista luottamustaseurannan tavoitteiden asettamisen ja työn seurannan osalta teknologiavälitteisesti. Tämä käsitys osoittautui tutkielman perusteella oikeaksi. E-johtajuudessa fyysisesti eri sijainnista suhteessa alaiseen tapahtuva esimiestyö edellyttää uusia johtamiskäytäntöjä suhteessa perinteiseen lähiesimiestyöhön. Teknologiavälitteisten viestintäkanavien kautta johtavalta esimieheltä odotetaan taitoa rakentaa luottamusta, sillä tavoitteiden asettamisen ja seurannan tulee nojautua tuloksiin valvonnan sijasta.

Yhteenvetona voi todeta, että etäjohdettavan organisaation esimiehen tulee voida määritellä sekä yksilölliset että yhteiset tavoitteet, joista voi johtaa tiimin yhteiset tavoitteet sekä voida luoda olosuhteet, joissa rakenteet ja rutiinit tukevat itseohjautuvia tiimejä, joilla on edellytykset toimia yhteisten tavoitteiden suuntaisesti.

## **6.2. Tutkimuksen arviointi ja toistettavuus**

Kvalitatiivista otetta käytettiin ainoana tutkimusmenetelmänä tässä tutkielmassa. Toisaalta Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 38-39) mukaan monet tutkijat puhuvat kuitenkin menetelmien yhdistämisen puolesta. Useampia menetelmiä yhdistämällä voi mahdollisesti saada monipuolisempia näkökulmia ja se olisi saattanut lisätä tämänkin tutkimuksen luotettavuutta. Toiseksi menetelmäksi pohtimani etnografian hyödyntäminen olisikin voinut saada tutkimustulokset voineet näyttämään hieman erilaisilta, sillä etnografisen menetelmän kautta saadut vastaukset

olisivat voineet täydentää tähän tutkielmaan valitun menetelmän antamia tuloksia. Toisaalta erityisesti etnografisen menetelmän mukaiset kenttätutkimukset saattavat ilman toisen menetelmän, esimerkiksi haastattelun tuloksia, jäädä kapeiksi ja tutkimus voidaan nähdä heikkona. Jos tästä tutkielmasta olisi haluttu tehdä laajempi tai mahdollisesti tutkia samaa aihetta ehkä jopa väitöskirjan laajuudella, menetelmäksi olisi strukturoiduin haastatteluin toteutetun menetelmän rinnalle voitu valita myös etnografinen tutkimus ja jopa laajentaa tutkimusta useampaan organisaatioon. Silloin olisi saatu aikaan triangulaatio, joka viittaa monimetodisen lähestymistavan mukaiseen useiden eri menetelmien, tutkijoiden, aineistojen ja teorioiden käyttöön tutkimuksessa.

Tienarin ja Meriläisen (2009, 116-118) mukaan tutkijan tulee tutkimusraportissaan tehdä näkyväksi kaikki tutkimukseen ja tulkintaan vaikuttaneet tekijät tutkimuksen uskottavuuden osoittamiseksi. Siksi tutkielman empiirisessä osiossa on mahdollisimman tarkkaan dokumentoitu, kuinka tämä tutkimus on toteutettu. Eri vaiheiden kattava kuvailu antaa mahdollisuuden toistaa vastaava tutkimus sen käytännön toteutuksen ja metodin näkökulmasta. Kirjoittajan arvion mukaan tutkimuksen toistettavuus on menetelmän näkökulmasta melko hyvä. Organisaatiokentässä on paljon organisaatorakenteeltaan ja johtamistyylyiltään tämän tutkielman kohdeorganisaatiota vastaavia organisaatioita, joissa vastaavan tutkimuksen voisi toistaa seuraamalla tämän tutkielman kuvausta tutkimuksen toteutuksesta.

Vaikka samankaltainen tutkimusasetelma toistettaisiin uudelleen, eivät tulokset välttämättä olisi samansuuntaisia ja täysin vastaavia tutkimustuloksia tuskin saataisiin edes toistamalla tutkimusasetelma toisessa saman tyyppisessä organisaatioissa. Organisaatioissa vallitsevat tilanteet ovat nimittäin nykypäivänä hämmästyttävän nopeassa muutoksessa ja juuri äsken toimineet käytännöt voivat pian olla toimimattomia. Järvensivu, Nikkanen ja Syrjä (2014, 14) toteavatkin, että työelämä on mosaiikkimainen ja koko ajan muuttuva palapeli, jossa moninaisuuden kuvaamisesta on tullut yleistysten ja keskimääräisten havaintojen tai totuuksien esittämistä merkityksellisempää.

Tutkimuksen tuloksia ei siis ole syytä yleistää kaikkiin yrityksiin ja lopussa esitetyt toimenpideehdotukset eivät ole yleispäteviä esimiestyön kehittämisen näkökulmasta. Kuten jo aiemmin totesimme, Juutin (2006, 13-15) mukaan voimme kuitenkin kehittää käytännön työskentelyä luomalla organisaatiokäyttämisen tutkimuksen avulla malleja työn tekemiseen. Siksi tutkielman havainnot ja johtopäätökset todennäköisesti toimivat hyvin moniin työelämän tilanteisiin

sovellettuina ja ovat hyviä perussääntöjä siitä, kuinka esimiestyötä voisi tehdä maantieteellisesti hajaantuneissa organisaatioissa.

Tutkielman uskottavuutta tulee pohtia myös siinä valossa, että kirjallisuuskatsaukseen poimimieni julkaisujen näkökulmat e-johtajuudesta ja luottamuksesta ovat vain jäävuoren huippu kaikesta aiheesta kertovasta tutkimuskirjallisuudesta. Valittujen julkaisujen näkökulmat ovat todennäköisesti ainakin jollain tasolla muovanneet sitä tarkastelukulmaa, jolla myös muuta aiheeseen liittyvää kirjallisuutta on tarkasteltu ja tämä on osaltaan saattanut vaikuttaa tässä tutkielmassa annettuun kokonaiskäsitykseen käsitellyistä aiheista. Todennäköisesti prosessin aikana on päädytty tarkastelemaan myös myöhemmissä vaiheissa teorialähteiden näkemystä e-johtajuudesta ja siihen liittyvistä piirteistä ”samojen lasien läpi”, kuin mitä prosessin alussa tarkasteltujen teorialähteiden näkemykset ovat antaneet ymmärtää. Kirjallisuuskatsauksen lähteiden luotettavuuteen on voinut vaikuttaa myös aiempien tutkimusten keskinäinen riippuvuus, koska kirjallisuuskatsauksessa on käytetty jonkun verran hyväksi ensin löydettyjen julkaisujen lähdeluetteloita uusia lähteitä etsittäessä.

Edellisten tämän tutkielman uskottavuutta ja toistettavuutta arvioivien näkökulmien ohessa on syytä huomata, että haastattelut toteutettiin vain yhden kohdeorganisaatioksi valitun työyhteisön edustajille. Empiiriseen osioon kerätyn aineiston kautta saatujen havaintojen ei sen takia voi olettaa toteutuvan kaikissa muissakin organisaatioissa. Hirsjärven ym. (2009, 161) mukaan laadullisessa tutkimuksessa voimmekin saada tulokseksi vain ehdollisia selityksiä aikaan ja paikkaan rajoittuen. Kerätyllä aineistolla saatiin kuitenkin tutkielman johtopäätösten muodostamisen näkökulmasta aineiston kylläntymistä aikaan, joten kerättyä aineistoa ja siitä teorian kanssa syntynyttä synteisiä voidaan pitää tässä yhteydessä onnistuneena.

Johtaminen ja johtajuus ovat kuitenkin aika-, paikka- ja tilannesidonnaisia, joten tarkasteltava konteksti on aina syytä muistaa ottaa huomioon vertailtaessa eri tilanteissa ilmentyvää johtajuutta, johtamista ja esimiehiä. Työelämä muuttuu jatkuvasti ja esimerkiksi sekä organisaatioiden rakenteissa, että niissä toimivien ihmisten välillä on suuriakin eroja. Sekä teorialähteiden, että tutkimusten tulosten perusteella voimme vain todeta, että näkemykset esimiestyöstä ovat monitahoisia ja myös jossain määrin subjektiivisia.

### 6.3. Jatkotutkimusmahdollisuudet

Yhtenä jatkotutkimusmahdollisuutena voisi tutkia erityisesti esimiehen ja alaisten välisen viestinnän toimivuutta perehtymällä syvällisemmin jonkin tietyn teknologiavälitteisen viestinnän kanavan valintaan ja käyttöön. Tutkielmassa mainitut erityisesti teknologiavälitteisessä viestinnässä tapahtuvat väärinymmärrykset olisivatkin yksi mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde. Toisaalta Kokko ja Vartiainen (2006, 47) totesivat tutkimuksessaan esimiesten kokeneen e-johtajuuteen liittyvän esimiestyön huomattavasti lähiesimiestyöstä vaativampana hyvinvoinnin ylläpitämisessä tiimissä, suorituskyvyssä, tiimin johtamisessa, me-hengen luomisessa, jokaisen reilussa kohtelussa, luottamuksessa, kommunikoinnissa ja tiedon jakamisessa, osaamistarpeiden määrittelyssä ja sekä sitoutumisen että motivaation korkeana pitämisessä. Kaikkia näihin osa-alueisiin liittyviä etäjohtamisen haasteita voisikin tutkia erikseen. E-johtajuuteen liittyviä tutkimusaikoja on siis runsaasti. Luonnollisesti tässä tutkielmassa ei rajallisten resurssien vuoksi voitu tutkia kuin yhden, tarkkaan rajatun tutkimusasetelman kautta e-johtajuuteen liittyvää esimiestyötä.

### 6.4. Implikaatiot kohdeorganisaation esimiehille

Tässä muutamia ajatuksiani, joiden avulla kohdeorganisaation toimintaa voisi mahdollisesti kehittää Havaintojeni perusteella Suomen luonnonsuojeluliitossa seurataan tavoitteiden toteutumista Skype-yhteyden, puhelinkeskusteluiden, kehityskeskusteluiden sekä Intranetin välityksellä. Tutkimuksen aineiston perusteella kohdeorganisaatiossa tavoitteiden seuranta Intranetin kautta ei kuitenkaan näyttänyt toimivan täysin siten, kuin on toivottu, sillä tavoitteita ei päivitetty riittävän usein ja Intranetin kautta siitä jäi puuttumaan vastavuoroisuus esimiehen ja alaisen välillä. Lisäksi haastattelujen perusteella kävi ilmi, että Suomen luonnonsuojeluliitossa voisi olla hyödyllistä miettiä etänä työtään tekevien työntekijöiden ohjaamiseksi sellaisia työkaluja, toiminnan rakenteita tai johtamiskäytäntöjä, joiden avulla tavoitteita olisi luontevaa seurata. Tässä muutamia ajatuksiani, joiden avulla kohdeorganisaation toimintaa voisi mahdollisesti kehittää.

- a) Etänä työtään tekevien työhön sitoutumista tukisivat sekä vastavuoroisuuden lisääminen työaikaseurantaa, että kunkin työntekijän yksilöllisistä tavoitteista johdetut konkreettiset yhteiset tavoitteet.

- b) Viikkokokouksissa käsiteltyihin asioihin liittyvää tietoa voisi pyrkiä jakamaan kattavammin niillekin työntekijöille, jotka eivät osallistuneet kasvokkain kokoukseen. Tieto varsinkin myös muista työhön joko suoraan tai epäsuorasti liittyvistä asioista ei haastattelujen perusteella välttämättä aina välity kokousmuiston perusteella.
- c) Esimies ja alainen voisivat sopia käytännöistä ja säännöllisyydestä, jonka mukaan he lupaavat olla yhteydessä toisiinsa ja pitävät kiinni sovitusta. Näin esimiehen tavoitettavuus mahdollisesti paranisi.
- d) Esimies ja alainen voisivat sopia ”*virtuaalisista tarkistuspisteistä*”, joiden kautta tavoitteiden saavuttamista seurattaisiin. Seuranta voisi tapahtua esimerkiksi pilvipalvelupohjaisesti siten, että sekä esimies ja alainen säännöllisesti päivittäisivät pilvipalvelussa olevaa seurantataulukkoa. Tämä toisi seurantaan myös toivottua vastavuoroisuutta. Tämän lisäksi esimies ja alainen voisivat sopia ”*e-briefing*” -käytännöistä, jossa esimerkiksi viikon alussa ja lopussa esimies ja alainen pitäisivät Skype-palaverin sekä kuluneen viikon tapahtumista (esimerkiksi perjantaisin) että alkavan viikon tehtävistä (esimerkiksi maanantaisin).

Edellä mainittujen tutkimuksen aineiston pohjalta kokoamieni toimenpide-ehdotusten lisäksi heräsi ajatus siitä, että kohdeorganisaatiossa voisi olla hyödyllistä miettiä, mitkä ovat painotukset kunkin teknologiavälitteisen kanavan käytön osalta. Sopivien kanavien valitsemisessa tukena voisi toimia työntekijöiden kuuleminen. Lisäksi tulisi miettiä, miten yhteydenpito teknologiavälitteisissä kanavissa tapahtuu käytännön tasolla arjessa, tarkoittaen, kuinka usein ja kenen aloitteesta kommunikaatiota tehdään.

Uskon tämän pro gradu -tutkielmani antaneen käyttökelpoisia ideoita sekä minulle itselleni esimiestyön tekemiseen tulevissa työtehtävissäni, että esimiehille Suomen luonnonsuojeluliitossa. Olen varma, että erityisesti tämän tutkielman johtopäätöksistä ja keskeisistä löydöksistä sekä edellä mainituista implikaatioista kohdeorganisaation esimiehille on hyötyä Suomen luonnonsuojeluliitossa.



## LÄHDELUETTELO

Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. TEM-raportteja, 14. [viitattu 25.5.2017]  
Saatavissa: <http://docplayer.fi/387787-Tem-raportteja-14-2012.html>

Avery, G. C. 2005. *Understanding Leadership*. SAGE Publications Ltd.

Avolio, B. Kahai, S. & Dodge, G. 2000. E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly* 11(4), 615-668.

Bell, B. S. & Kozlowski, S. W. J. 2002. A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management* 27(1), 14-49.

Blomqvist, M. & Kianto, A. 2015. Knowledge-Based View of the Firm – Theoretical Notions and Implications for Management. Department of Business Administration and Technology Business Research Center Lappeenranta University of Technology. [viitattu 22.5.2017]  
Saatavissa: <http://www.lut.fi/documents/10633/109602/tijo-valintakoeartikkeli-2015.pdf>

Devane, S. and Wilson, J. 2009. Business Benefits of Non-Managed Knowledge. *The Electronic Journal of Knowledge Management* 7(1), 31 – 40.

Graen, G. B. & 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.

Henttonen, K., & Blomqvist, K. 2005. Managing distance in a global virtual team: the evolution of trust through technology-mediated relational communication. *Strategic Change* 14(2), 107-119.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ikonen, M. 2015. Esimies-alaissuhteen luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2015, 135-151.

Jokitalo, J., Huhtinen, A-M. 2011. Suomalainen sotilasetnografia – mitä se on? Tiede ja Ase 69, 61–68.

Juholin, E. 2007. Työelämän muutos haastaa työyhteisöviestinnän ajatusmallit. Tiedotustutkimus (2), 4-16.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksessa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampere University Press.

Keskinen, S. 2005. Alaistaito - luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan kehittämisen säätöön. Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammalan Kirjapaino Oy. Vammala. [viitattu 29.7.2017] Saatavissa: <http://www.kaks.fi/sites/default/files/Polemia%2059.pdf>

Kokko N. & Vartiainen M. 2006. Hajautetun työskentelyn vaatimukset ja hyvinvointitekijät. Teknillinen korkeakoulu. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Raportti 2006/2. [viitattu 25.5.2017] Saatavissa: <http://lib.tkk.fi/Reports/2006/isbn9512281325.pdf>

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. 2007. Leading Virtual Teams. Academy of Management Perspectives 21(1), 60-70.

Mayer, R., Davis, J. & Schoorman, D. 1995. An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review 20(3), 709-734.

Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M. L., & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto. [viitattu 25.5.2017] Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRloppuraportti.pdf>

Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Savolainen, T. 2013. Luottamusjohtajuus esimiehen voimavarana, taitona ja haasteena digiajassa. Logistiikan johtamisen tulevaisuuden haasteet, 6-31.

Savolainen, T. 2016. Luottamus - digijohtamisen voimavara ja taitohaaste. Ratkes: ratkaisuja voimavarakeskeisen kulttuurin lehti 10(1), 23-30.

Schön, L. 2013. Maailman taloushistoria - Teollinen aika. Tallinna: Osuuskunta Vastapaino.

Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Väitöskirjatutkimus.

Sivunen, A. 2008. The communication of leaders in virtual teams: expectations and their realisation in leaders' computer-mediated communication. The Journal of E-working 2, 47-60.

Suomen luonnonsuojeluliitto. 2013. Rakkaudesta luontoon -julkaisu. Offset-Kolmio. Hämeenlinna.

Suomen luonnonsuojeluliitto. 2015. Suomen luonnonsuojeluliiton vuosikertomus 2015. Helsinki.

Surakka, T. & Laine, N. 2013. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Tienari, J. & Meriläinen, S. 2010. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Porvoo: WSOYpro Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Uhl-Bien, M. 2006. Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly* 17(6), 654–676.

Vartiainen, M, Hakonen, M, Koivisto, S, Mannonen, P, Nieminen, MP, Ruohomäki, V & Vartola, A 2007, *Distributed and Mobile Work - Places, People and Technology*. Otatieto.

Vartiainen, M. 2008. Facilitating Mobile and Virtual Work. *21st Century Management, A Reference Handbook* 2, 348-360.

Viitala, R. 2009. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkman, U. 2016. *Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä*. Helsinki: Talentum Pro.

Zander, L., Mockaitis, A. & Butler, C. L. 2012. Leading global teams. *Journal of World Business* 47(4), 592-603.

## LIITE 1

### Metodologia-taulukko

Tutkimusmenetelmä	Kvalitatiivinen
Aineistonkeruumenetelmä	Strukturoitu haastattelu
Aineiston analysointimenetelmä	Laadullinen sisällönanalyysi
Haastattelijoiden määrä	1
Haastateltujen määrä	7
Litteroidun tekstin määrä	51 sivua (fontti Times New Roman 12, riviväli 1,5)
Haastatteluiden kesto	Keskimäärin 32 minuuttia (lyhin 22 minuuttia ja pisin 48 minuuttia)
Litterointitapa	Sanasta sanaan

## LIITE 2

### Haastattelukysymykset

#### Taustatiedot:

1. Kuinka monta esimiestä sinulla on?
2. Kuinka usein tapaatte esimiehesi kanssa kasvokkain?
3. Kuinka kauan olette tehneet yhteistyötä nykyis(t)en esimiehen/-sten kanssa?

#### E-johtajuuteen liittyvät kysymykset:

4. Mitä erityispiirteitä mielestäsi on huomioitava etäjohtamisessa?
5. Miten olette käyneet esimiehesi kanssa läpi oman työsi tavoitteet?
6. Miten esimies seuraa ja tukee asetettuihin tavoitteisiin pääsyä?
7. Miten esimiehesi tukee ja rohkaisee sinua itsenäiseen työskentelyyn?

#### Teknologiavälitteiseen viestintään liittyvät kysymykset:

8. Mitä teknologiavälitteisen viestinnän kanavia käytät yhteydenpitoon esimiehesi kanssa ja ovatko nämä viestinnän kanavat mielestäsi toimivia? Perustele, miksi?
9. Mikä olisi paras mahdollinen teknologiavälitteisen viestinnän kanava yhteydenpitoon esimiehesi kanssa?
10. Miten esimiehesi antaa sinulle tunnustusta ja palautetta työstäsi?

#### Luottamukseen liittyvät kysymykset:

11. Miten esimies rakentaa luottamusta välillenne?
12. Luotatko esimieheesi? Perustele, miksi?
13. Millainen luottamusilmapiiri työpaikallasi on?
14. Onko työpaikkasi luottamusilmapiiriä tarpeen kehittää ja miten se tehtäisiin?

### LIITE 3

Osallistumispyyntö haastatteluun

Tervehdys,

Olen viimeisen vuoden yliopisto-opiskelija Itä-Suomen yliopistolta ja kirjoitan parhaillaan pro gradu -tutkielmaani e-johtajuudesta. Olen Suomen luonnonsuojeluliiton X kanssa sopinut voivani haastatella Suomen luonnonsuojeluliiton työntekijöitä tutkielmani empiiristä osuutta varten. Tiedustelenkin nyt, voisinko haastatella sinua tämän kevään aikana puhelimitse liittyen seuraaviin teemoihin:

- johtamiskäytännöt e-johtamisympäristössä
- tavoitteiden asettaminen ja seuranta e-johtajuudessa
- luottamuksen rakentaminen ja säilyttäminen e-johtajuudessa

Pro gradu -tutkielmani tavoitteena on löytää haastatteluiden avulla työntekijöiden käsityksiä ja näkemyksiä e-johtajuuteen liittyvistä johtamiskäytännöistä ja näkökulmia esimiestyön kehittämiseen Suomen luonnonsuojeluliiton esimiehille. Työn on määrä valmistua kesäksi ja haastattelut ovat erityisen tärkeitä työtäni varten. Siksi arvostaisin suuresti, jos löytäisit kalenteristasi puoli tuntia, jolloin voisin olla sinuun yhteydessä puhelimitse ja esittää ennalta laatimani haastattelukysymykset. Pyydänkin sinua ehdottamaan sinulle parhaiten sopivaa aikaa esimerkiksi maanantaina 20.3. alkavalla viikolla 12 tai sitä seuraavalla viikolla 13.

Kaikkia varsinaisessa haastattelussa kerättyjä vastauksia tullaan käsittelemään anonymisti, mutta myös omalla nimellä palautteen antaminen omalle esimiehellesi on mahdollista haastattelun lopuksi.

Minut tavoittaa sähköpostitse osoitteesta: X. Suuret kiitokset jo näin etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Miikka Paajanen