
ETÄTYÖN JOHTAMINEN FINANSSIALALLA

Tiivistelmä
kandidaatintutkielmasta

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu
Johtaminen
Martta Asikainen
26.3.2015

Sisällysluettelo

1. TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA LÄHTÖKOHTA.....	2
2. TUTKIMUKSEN TAUSTA	3
2.1. Etätyö.....	3
2.2. Etäjohtaminen	3
2.3. Etäjohtaminen finanssialalla.....	4
3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	5
4. TULOKSET	6
4.1. Erityispiirteet finanssialalla.....	6
4.2. Etätyön edellytykset	6
4.3. Johtamisosaaminen.....	7
Jaksamisen johtaminen	7
Suorituksen johtaminen	8
4.4. Luottamus.....	9
4.5. Vuorovaikutus ja viestintä	9
5. YHTEENVETO	11
LÄHTEET.....	13

1. TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA LÄHTÖKOHTA

Finanssiala on suuressa murroksessa ja ala kohtaakin laajalti vaikuttavia muutostekijöitä tulevaisuudessa. Globaalit talouden kehitysnäkymät, ikärakenteiden muutokset, verkostoituminen ja kuluttajakäyttäytymisen muutokset asettavat paineita toimialan sopeutumisen- ja ennakointikyvyille sekä joustavuudelle. (Hiipuva haarakonttori vai globaalisuunnannäyttäjät? 2009).

Työn luonteen muuttuminen ja ympäristön asettamat paineet luovat edelleen tarvetta uudenlaisen työkuulttuurin kehittämiseksi sekä uusien sopivampien johtamismallien ja toimintakäytäntöjen löytämiselle. Yhtenä joustavamman työkuulttuurin mallina nähdään etätyö. Tämä etätyöstä ja sen johtamisesta tehty selvitystyö on osa Hyvinvoiva finanssiala 2020- hanketta.

Työn luonteen muuttumisen lisäksi asiakaskäyttäytymisen muutos vaikuttaa myös vahvasti finanssialan toimijoihin (Finanssialan kyvykkyydet 2020 – luotain tulevaisuuteen 2012). Asiakkaiden palvelutarpeiden ja asiointitapojen muutos sekä arvomaailman uudistuminen haastavat finanssialaa reagoimaan näihin muutoksiin tarjoamalla esimerkiksi aika- ja paikkariippumattomia palveluja sekä uusia kommunikointikanavoita. Myös meneillään oleva digitalisaatio vaikuttaa vahvasti finanssialaan ja työn luonteen muuttumiseen (Hiipuva haarakonttori vai globaalisuunnannäyttäjät? 2009). Digitalisaation myötä toimialalla tullaan siirtymään paperittomaan aikaan, jolloin myös joustavampien työmuotojen edistäminen helpottuu.

*Joustava työkuulttuuri ja hyvinvoiva
finanssiala*

Opinnäytetyön pyrkimyksenä oli tunnistaa finanssialan asettamat erityistarpeet ja osaamisvaatimukset etätyön johtamiselle finanssialan kontekstissa sekä löytää välineitä etätyön johtamiseen. Erylistarkastelussa etätyön luonteen huomioiden on viestintä etäjohtamisen mahdollistajana ja johtamisen välineenä sekä luottamus etätyön edellytyksenä. Tutkimuksen taustalla oleva teoria on muodostettu aiemman tutkimustiedon perusteella ja empiirinen aineisto koottu teemahaastattelujen sekä puolistrukturoitujen kyselyiden avulla. Tulossiossa on nostettu esille muutamia autenttisia sitaatteja vastausten luotettavuutta ja havainnollisuutta tukemaan.

Opinnäytetyön tekemisessä on hyödynnetty useita tieteellisiä artikkeleita ja tutkimuksia sekä toimialalle tuotettuja julkaisuja. Tiivistelmän lopussa on esitetty kuitenkin vain tiivistelmässä esiintyvien lähteiden tiedot. Kaikki opinnäytetyössä hyödynnetyt lähteet ovat nähtävissä virallisen opinnäytetyön lopussa.

2. TUTKIMUKSEN TAUSTA

2.1. Etätyö

Etätyö on työnteon organisointitapa, joka tarjoaa joustavuutta työnteon ajan ja paikan suhteen. Etätyöllä tarkoitetaan varsinaisen työnantajan työpaikan ulkopuolella tehtävää ansiotyötä (Helle 2004). Teknologialla on suuri merkitys etätyönteossa ja sen viestinnässä. Etätyöhön sisältyy kotona tehtävän työn lisäksi muun muassa liikkuvatyö (työnteon paikkoja on useita ja työtä tehdään esim. asiakkaan luona tai julkisissa kulkuneuvoissa) sekä etätyökeskuksissa tehtävä työ (Helle 2004). Etätyö voi olla itsenäistä työtä, mutta myös virtuaaliitiimityöskentelyä (Kurland & Bailey 1999). Etätyön rinnalle on noussut myös Microsoftin alun perin lanseeraama läsnätyön käsite, joka viittaa etätyön mukaisesti paikan ja ajan suhteen joustavaan työnteonmuotoon, jossa työntekijä on läsnä täydellä työpanoksellaan teknologian avulla sijainnistaan riippumatta (Microsoft).

Etätyö on varsinaisen työpaikan ulkopuolella tehtävää ansiotyötä, jossa viestinnän ja työnteon apuna käytetään teknologiaa.

2.2. Etäjohtaminen

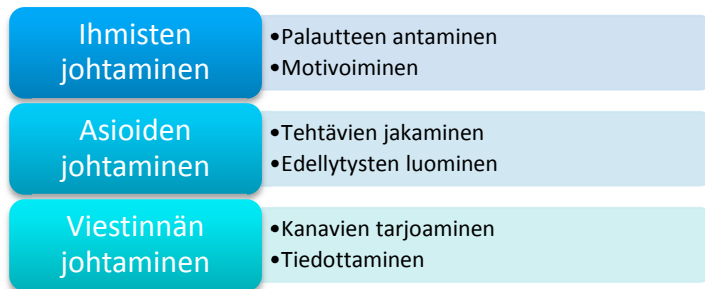
Etäjohtaminen on asioiden, ihmisten ja viestinnän johtamista ajasta ja paikasta riippumatta.

Etäjohtaminen on johtamista paikasta riippumatta (Kurland & Bailey 1999), jolloin etätyöntekijöitä johdetaan paljon erilaisten viestinnällisten kanavien kautta. Etäjohtamiseen sisältyy ihmisten ja asioiden johtamista, mutta merkittävin ero perinteiseen johtamiseen on riippumattomuus työnteon tilasta. Erilaisilla viestinnällisillä kanavilla on suuri merkitys etätyössä, joten etätyön johtaminen vaatii myös viestinnän johtamista (Koivisto & Vartiainen 2008).

Etäjohtamisessa asioiden johtamiseen kuuluu esimerkiksi tehtävien jakaminen ja työn edellytysten luominen (Koivisto & Vartiainen 2008). Asioiden johtaminen on tehtäväkeskeistä, ohjaavaa johtamiskäyttäytymistä, jossa ilmaistaan esimerkiksi mitä ja miten tehdään (Hersey & Blanchard 1990).

Ihmisten johtamisen rooli taas viittaa esimerkiksi motivointiin sekä palautteen antamiseen (Koivisto & Vartiainen 2008) ja perustuu ihmiskeskeiseen, tukevaan käyttäytymiseen. Ihmiskeskeiseen käyttäytymiseen kuuluu esimerkiksi dialogin ylläpitäminen ja alaisen kuunteleminen (Hersey & Blanchard 1990).

Viestinnän johtamisessa on kyse kanavien tarjoamisesta ja tiedottamisesta. Esimiehen on välitettävä informaatioita työyhteisön jäsenten välillä, suunnattava sen toimintaa kohti tavoitteita ja koordinoitava esimerkiksi työtehtäviä ja tiimejä. (Koivisto & Vartiainen 2008)



Kuvio 1 Etäjohtamisen osa-alueet (mukaillen Koivisto & Vartiainen 2008)

Etäjohtamisen merkittävimpien haasteiden on nähty liittyvän viestintään ja luottamukseen (mm. Järvenpää & Leidner 1999; Kurland & Bailey 1999). Luottamusta on kyettävä rakentamaan ja ylläpitämään pitkälti teknologisiin kanaviin nojaavassa ympäristössä, jolloin luottamuksen on nähty perustuvan enemmän toimintaan kuin suhteisiin. Etätyössä onkin puhuttu myös pikaluottamuksesta, joka syntyy nopeasti ja teknologiympäristössä ja muodostuu esimerkiksi onnistumisen kokemusten kautta. (Hakonen ym. 2004). Luottamuksen rakentaminen ja syventäminen on nähty erittäin merkityksellisenä etätyötä johdettaessa (Zaccaro & Bader 2003).

Viestinnällä on aiempien tutkimusten valossa todettu olevan suuri merkitys etätyön johtamisessa (mm. Malhotra ym. 2007). Etätyöntekijän ja esimiehen välinen etäisyys luo uudenlaisia merkityksiä vuorovaikutukselle, sillä kasvokkaiset tapaamiset vähenevät ja teknologiympäristöinen viestintä lisääntyy. Teknologia tarjoaa uusia kanavia ja mahdollisuuksia, mutta hävittää viestinnästä esimerkiksi non-verbaaleja viestejä, kuten eleitä, ilmeitä ja äänenpainoja (Zigurs 2003). Tulkinnallisuus kasvaa ja vaikeuttaa edelleen viestinnän ymmärrettävyyttä. Teknologian mahdollistamasta vuorovaikutuksesta huolimatta kasvokkaihiin tapaamisia ei tulisi siksi unohtaa (Sivunen 2007).

Etäjohtamista on tutkittu muun muassa tilannejohtamisen näkökulmasta, jonka ajatuksena on työntekijän valmiuksien ja tilannetekijöiden huomioiminen etätyötä johdettaessa (mm. Bergum 2007). Tilannejohtamisen mallin mukaan esimiehen tulee mukauttaa omaa käyttäytymistään tilanteen mukaisesti hyödyntämällä ihmiskeskeistä ja tehtäväkeskeistä käyttäytymistä eri suhteissa. Ihmiskeskeinen käyttäytyminen viittaa kuunteluun, tukemiseen ja kahdensuuntaiseen vuorovaikutukseen, kun taas tehtäväkeskeisyydellä tarkoitetaan ohjaavampaa, työn suorittamiseen ja sen ohjeistamiseen keskittyvää käyttäytymistä. Näitä keskeisyyksiä eri suhteissa käyttämällä esimiehen on nähty voivan hyödyntää ohjaavaa, tukevaa, delegoivaa tai valmentavaa johtamiskäyttäytymistä työssään tilannetekijät ja työntekijät huomioiden. (Hersey & Blanchard 1990).

2.3. Etäjohtaminen finanssialalla

Finanssialan johtamiskulttuuri on kokenut uudistumista. Perinteinen autoritääriin ja tulorientoitunut johtamiskäyttäytyminen on väistymässä uudenlaisen, pehmeämpiin arvoihin nojaavan johtamiskulttuurin tieltä. Johtamisen lähtökohdaksi ovat ihmiset ja asiakkaat. (Saksi 2013)

Toimialan hajanaisuus ja tiukka sääntely haastavat innovatiivisuutta. Esimiehiltä vaaditaan intuitiota, kykyä hahmottaa tulevaisuuden muutostrendejä sekä toimialan ulkopuolelta tulevia virikkeitä. Johdon visionäärisyyden avulla voidaan parantaa kilpailukykyä myös tulorientoituneella toimialalla. (Saksi 2013).

Toimialan sisäiset muutokset (mm. lainsäädännön muutokset, säädökset) sekä ulkoiset muutosvoimat (mm. globalisaatio, ekonomiset tekijät, digitalisaatio, kuluttajakäyttäytymisen muutos) haastavat toimialaa kehittämään uudenlaisia toimintamalleja ja työnorganisoinnin tapoja. Muuttuvaa työtä leimaavat esimerkiksi nuorten uudenlaiset asenteet, ikärakenteen muutos, kansainvälisyyden korostuminen sekä etätöiden ja muiden joustavien työn organisointitapojen lisääntyminen. Myös työn merkityksellisyys työssä jaksamisessa korostuvat. (Finanssialan kyvykkyydet 2020 – luotain tulevaisuuteen 2012).

Uusien toimintamallien ja työnteon tapojen mukana seuraa paine sopivampien johtamistapojen ja – mallien löytymiselle. Finanssialan sääntely ja valvonta ovat kiristyneet (Saksi 2013), mikä on huomioitava korostuneesti etätöitä johdettaessa. Luottamus on edellytys finanssialalla (Saksi 2013), mutta erityisesti etätöissä ja sen johtamisessa merkitys nousee vielä vahvemmin esille. Lisäksi asiakaslähtöisyys yhtenä finanssialan tärkeimmistä arvoista (Ylikoski & Järvinen 2011) on huomioitava myös joustavampien työn organisointimallien hyödyntämisessä.

Etätö koskettaa koko organisaatiota ja sen sisällöstä, käytännöistä ja säännöistä on sovittava yhteisesti. Organisaatiotasolla on käytävä läpi, mitä etätöillä tarkoitetaan ja millaiset yhteiset pelisäännöt etätöille sekä sen soveltamiselle on. Esimerkiksi työn luonteesta, määrästä ja seurannasta on hyvä sopia. (Hanhike 2007).

3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa aineisto kerättiin sähköpostikyselyiden ja teemahaastattelujen avulla. Kysely koostui 8 avoimesta ja 2 strukturoidusta kysymyksestä. Kyselyyn vastasi yhteensä 8 henkilöä, jotka kaikki olivat finanssialan henkilöstön kehittämisen asiantuntijoita. Kaikkien vastaajien organisaatioissa tehtiin myös etätöitä.

Haastattelut suoritettiin avoimina teemahaastatteluina, joiden teemat oli koottu aiempien tutkimusten ja tutkimusongelman perusteella. Teemahaastatteluihin osallistui kaksi etätöitä käytännössä johtanutta henkilöä.

Haastattelujen ja kyselyiden avulla pyrittiin saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin:

1. **Millaista johtamisosaamista etätöiden johtaminen vaatii finanssialalla?**
2. **Millaisia erityispiirteitä finanssialan etätöihin ja sen johtamiseen liittyy?**
3. **Millainen merkitys luottamuksella ja viestinnällä on etätöiden johtamisessa?**

Lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin Hyvinvoiva finanssiala- hankkeeseen liittyvää T-Media Oy:n toteuttamaa finanssialan henkilöstölle suunnattua muuttuvaa työtä käsittelevää tutkimusaineistoa.

Tutkimuksen empiirinen otos on kapea, mutta tuloksia voidaan pitää luotettavina aiempien tutkimusten samansuuntaisuuden ja aineistossa havaitun kylläntymisen vuoksi.

4. TULOKSET

4.1. Erityispiirteet finanssialalla

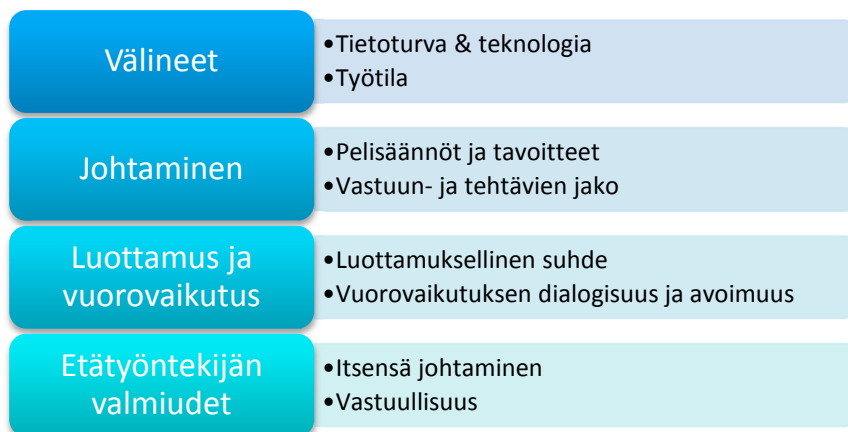
Vastaajat näkivät etätyön lisääntyvän merkittävästi tulevaisuudessa. Myös Muuttuva työ -kyselyn tulokset ovat yhteneväisiä vastaajien näkemysten kanssa. Esimerkiksi 68 % muuttuvaa työtä koskevaan tutkimukseen osallistuneesta henkilöstöstä näki virtuaaliorganisaatioiden lisääntyvän finanssialalla tulevaisuudessa. Lisäksi Muuttuva työ -kyselyyn vastanneista 75 % näki etätyön lisääntyvän merkittävästi tulevaisuudessa. Vahvimmin etätyön tulevaisuuteen uskoivat esimiehet (80 %) sekä vakuutusalan vastaajat (81 %). Lisääntymisen ohella etätyön nähtiin tarjoavan uusia mahdollisuuksia (mm. joustavuus, rekrytointi) sekä olevan yksi merkittävä työnteon muoto tulevaisuudessa.

Etätyön nähtiin tuovan kustannussäästöjä, tehokkuutta sekä erityisesti tarjoavan monenlaista joustavuutta (työajat, rekrytointi, asiakaspalvelujoukot). Haasteina etätyölle vastaajat näkivät toimialaan liittyvän tiukat tietoturva-vaatimukset sekä teknologian toimivuuden. Johtaminen ja erityisesti suorituksen johtaminen nähtiin myös haasteina etätyössä. Työhyvinvoinnin nähtiin sekä lisääntyvän etätyön myötä, mutta tarjoavan myös haasteita (ergonomian, tasapuolisuuden ja jaksamisen johtamisen haasteet). Etätyö nähtiin merkitsevästi erityisesti ikääntyvien, perheellisten sekä nuorten uusilla työn vaatimuksilla varustettujen työssä jaksamisen ja työn mielekkyyden kannalta.

Asiakaslähtöisyys ja tietoturva-vaatimukset koettiin eniten finanssialan etätyötä määrittelevinä tekijöinä. Tietoturva-vaateiden, toimialan sääntelyn sekä esimerkiksi joidenkin järjestelmien toistaiseksi mahdottoman etäkäytön koettiin rajoittavan etätyötä. Toisaalta myös asiakaspalvelutyö rajoittaa vielä jonkin verran etätyön hyödyntämistä, mutta etätyö nähtiin kuitenkin mahdollisuutena tarjota asiakkaille joustavammin ajasta ja paikasta riippumatonta palvelua sekä välillisiä hyötyjä esimerkiksi työntekijöiden työhyvinvoinnin parantumisen myötä.

4.2. Etätyön edellytykset

Etätyön edellytyksinä nähtiin toimiva teknologia sekä tietoturva-ongelmien ratkaiseminen. Myös työtilan tulee olla rauhallinen ja soveltua etätyöskentelyyn. Vastaajien mukaan onnistunut johtaminen on edellytyksenä etätyölle ja johtamiseen liittyen esiin nousivatkin selkeät, yhteiset pelisäännöt ja tavoitteet etätyölle sekä oikeanlainen ja tarkoituksenmukainen vastuun- ja tehtävien jakaminen. Työtehtävien on oltava sellaisia, että etätyöntekijä voi suoriutua niistä itsenäisesti tai vaihtoehtoisesti tiimin sisällä ja tehdä mahdollisimman suuren osan päätöksistä ilman esimiehen hyväksyntää. Vastaajien mukaan myös luottamuksellinen suhde esimiehen kanssa sekä vuorovaikutuksen dialogisuus ovat edellytyksinä etätyön onnistumiselle.



Kuvio 2 Etätyön edellytykset

Etätyöntekijöiden valmiudet nähtiin vastaajien keskuudessa myös tärkeänä edellytyksenä etätyön onnistumiselle. Etätyöntekijältä odotetaan vastuullisuutta, itsensä johtamisen taitoa, itsenäisyyttä sekä organisointikykyä ja suunnitelmallisuutta. Myös Muuttuva työ-kyselyyn vastanneet kokivat yrittäjämäisen asenteen merkittävänä ominaisuutena tulevaisuudessa finanssialalla. Itsensä johtaminen nousee merkittävään asemaan vastuun siirtyessä vahvemmin etätyöntekijälle ja kontrollin vähentyessä. Lisäksi viestinnälliset valmiudet ja vuorovaikutustaidot nähtiin merkittävinä ominaisuuksina.

4.3.Johtamisosaaminen

Johtamisella nähtiin olevan suuri merkitys etätyön onnistumisen kannalta. Vastaajat kokivat ihmisten johtamiseen liittyvät ulottuvuudet erityisen tärkeinä etätyön johtamisessa. Etäjohtajalta vaaditaan tunneherkkyyttä, intuitiota sekä kykyä havainnoida etätyöntekijöiden jaksamista, suoriutumista ja valmiuksia myös etäältä. Työn ja vapaa-ajan rajapinnan hämärtyminen sekä sosiaalisten suhteiden löyhys korostavat jaksamisen johtamisen merkitystä etätyössä. Lisäksi etätyöntekijöiden motivoiminen koettiin myös tärkeänä.

Vastaajien mukaan etäjohtamisessa on kyettävä huomioimaan myös tilannetekijät ja soveltamaan johtamiskäyttäytymistä tilanteiden ja etätyöntekijöiden valmiuksien mukaisesti. Tuntemalla alaisensa esimiehen on helpompaa havainnoida heitä sekä valita oikeanlainen lähestymistapa eri tilanteisiin. Toisinaan etätyöntekijät saattavat kaivata enemmän tukea ja kuuntelijaa (esimerkiksi haasteita jaksamisessa), kun taas toisinaan ohjaavampi käyttäytyminen saattaa olla tarkoituksenmukaisempaa.

Jaksamisen johtaminen

Työn rasittavuuden lisääntyminen asettaa entistä suurempaa painoarvoa jaksamisen ja työhyvinvoinnin johtamiselle. Vaikka etätyö koettiin työhyvinvointia ja jaksamista lisäävänä tekijänä, nähtiin niiden johtaminen ja tukeminen tärkeänä etäjohtamisessa. Jaksamisen johtamiseen liitettiin esimerkiksi työergonomiasta ja työn hallittavuudesta huolehtiminen sekä yhteisöllisyyden tukeminen.

”Mä oon kiinnostunu ihmisistä, mä aidosti haluan et ihmiset voi hyvin ja pärjää työssään ja kokee onnistumisen tunteita.”

Etätyöntekijällä nähtiin olevan kuitenkin myös vastuu tuoda esille oma-aloitteisesti jaksamiseen liittyviä haasteita sekä huolehtia omasta hyvinvoinnistaan oman työn hallittavuudesta ja organisoimisesta huolehtimalla. Esimiehen kannalta kasvokkaiset tapaamiset, luottamuksellinen suhde, avoimen dialogin käyminen sekä arjen havainnot koettiin tärkeimpinä välineinä jaksamisen johtamisessa.

Etätyö nähtiin motivaattorina tarjoamansa itsenäisyyden, joustavuuden ja esimerkiksi töiden jaksottamiseen liittyvien vapauksien vuoksi. Etätyöntekijöiden motivoimiseen liitettiin kuitenkin luottamuksen osoittaminen, vastuuttaminen ja osallistaminen. Lisäksi vastaajat näkivät haasteelliset työtehtävät, osaamisen kehittämisen mahdollistamisen, onnistumisten huomioimisen sekä aidon kiinnostuksen etätyöntekijöitä ja heidän kehittymistään kohtaan motivoimiskeinoina.

Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtaminen nousi vahvasti esille vastauksissa. Suorituksen johtamisessa kyse on tavoitteiden

”Osa niistä on niinku ihan tämmösiä numeraalia, jotka on sidottu jokin osaston tavoitteisiin ja tulospalkkaukseen. Mut et suurin osa niistä tavoitteista on sellasia, jotka henkilöt on itsekin määritelly itselleen..”

asettamisesta, niiden seuraamisesta sekä palautteen tarjoamisesta. Tavoitteiden asettamisessa vastaajat näkivät tärkeänä tavoitteiden soveltuvuuden kuhunkin työtehtävään. Numeraalisten tavoitteiden lisäksi merkittävänä nähtiin erityisesti laadulliset tavoitteet, joiden toteutumisen seuraaminen koettiin tosin haasteellisempänä. Tavoitteita tulisi olla yhtiötasolla, mutta myös henkilökohtaisella tasolla ja niiden tulisi olla yhteisesti läpikäyty. Johdon asettamien tavoitteiden lisäksi etätyöntekijöille tulisi antaa mahdollisuus asettaa omaehtoisia tavoitteita.

Tavoitteiden toteutumisen seuraamiseksi tulisi kehittää seuraamisjärjestelmä, jotta voidaan seurata sekä numeraalisia että laadullisia tavoitteita. Teknologisia seurantajärjestelmien lisäksi merkittävänä pidettiin säännöllisiä kasvokkaisia palaverikäytäntöjä, joissa tavoitteista ja niiden toteutumisesta voidaan keskustella yhteisesti. Suoritusessa ilmeneviin haasteisiin tulee vastaajien mukaan puuttua ja pyrkiä selvittämään, mistä heikko suorituminen johtuu. Tapaamisilla nähtiin olevan suuri merkitys etätyöntekijän työssä suoriutumisen ja jaksamisen kannalta.

Palautteen antaminen nähtiin erittäin tärkeänä etätyön johtamisessa. Palautetta tulee antaa riittävästi ja säännöllisesti sekä onnistumisista että kehitettävistä kohteista. Lisäksi vastaajien mukaan palautteenannon tulisi olla vastavuoroista (etätyöntekijältä esimiehelle ja esimieheltä etätyöntekijälle) toimintamallien ja -tapojen kehittämiseksi. Erityisesti etätyön aloittamisen yhteydessä käytännön etätyönteosta ja -johtamisesta saatava palaute voi tarjota hyödyllistä informaatioita johdolle. Kehityskohteita tulee vastaajien mukaan käydä tarkemmin läpi yhdessä pyrkien aktiivisesti kehittämään toimintamalleja ja etsien ratkaisuja haasteellisiksi osoittautuneisiin asioihin. Rakentavassa palautteenannossa voidaan hyödyntää esimerkiksi laadullista valmentamista.

” jos sulla on tavoitteet ja sä et suoriudu niistä sillonhan meillä on ihan selkeät varhaisenpuuttumisen mallit, minkä mukaan me lähdetään toimimaan. Missä se on se syy ettei työ suju.”

4.4. Luottamus

Luottamuksen nähtiin muodostavan perustan etätyölle ja sen johtamiselle. Luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen koettiin tärkeänä – ilman riittävän syvää luottamusta etätyön johtamisen ei nähty onnistuvan. Luottamuksen rakentaminen on prosessi, jossa molempien osapuolten panoksilla on vaikutusta prosessin etenemisen ja lopputuloksen kannalta.

*” No ensinnäkin se vaatii sitä luottamusta.
Se on niinkun ihan kaiken a ja o, sen
johtajan täytyy ymmärtää et kontrolli, ei
sillalaillla voi olla vahtii ja olla paikalla..”*

Luottamuksen rakentaminen alkaa tietystä lähtötilanteesta, johon vaikuttaa myös osapuolten tahtotila (haluanko luottaa ja koenko toisen pohjimmiltaan luotettavana). Luottamusta rakennetaan edelleen yhteisten kokemusten, vuorovaikutuksen, yhteisiin tavoitteisiin pyrkimyksen ja lupauksen pitämisen kautta. Luottamus on saattanut rakentua jo ennen etätyöhön siirtymistä (uusien työntekijöiden siirtyminen suoraan etätyöhön koettiin haastavana), jolloin

pääpaino on luottamuksen ylläpidossa. Luottamuksen ei nähty heikentyvän teknologiavälitteisen viestinnän vuoksi, mutta toisaalta kasvokkaisia tapaamisia pidettiin erittäin tärkeinä erityisesti luottamuksen rakentamisen mutta myös ylläpitämisen kannalta.

Etätyön koettiin tarvitsevan melko syvää esimiehen ja alaisen välistä luottamusta. Heikko luottamus vaatii tiukempaa kontrollia, jota vastaajat taas eivät nähneet mahdollisena etätyön johtamisessa. Luottamus ja kontrolli näyttäytyvätkin vastavoimina, jolloin toisen heikentyessä toinen vahvistuu. Etätyötä johdettaessa etätyöntekijälle on jätettävä riittävästi liikkumavaraa ja perustettava johtaminen luottamukseen kontrollin sijaan.

Kontrollin vähentyminen lisää myös etätyöntekijän vastuuta ja vapautta. Vastaajat kokivat etätyöntekijälle jäävän suurempi vastuu työn suunnittelusta, jaksottamisesta ja toteuttamisesta. Tämä vaatii entistä korostuneemmin itsensä johtamisen taitoja. Luottamus luo joustavuutta, jonka edelleen koettiin motivoivan etätyöntekijöitä. Luottamus näkyy päivittäisessä toiminnassa vastaajien mukaan juuri kontrollin vähentymisenä ja positiivisena työilmapiirinä, jossa työntekijöitä kuunnellaan, heille tarjotaan vaikutusmahdollisuuksia ja heistä ollaan kiinnostuneita.

4.5. Vuorovaikutus ja viestintä

Vuorovaikutus nähtiin toisena peruspilarina etätyön johtamisessa. Vuorovaikutuksen avulla voidaan luoda myös luottamusta, jolloin luottamuksella ja vuorovaikutuksella on keskenään merkittävä suhde. Vuorovaikutuksessa ja viestinnässä johtaja voi keskittyä ihmisiin tai asioihin, ja molempien ulottuvuuksien huomioimisella voidaan johtaa etätyötä kokonaisvaltaisemmin.

Ihmisten johtamisen kannalta vuorovaikutuksella ja viestinnällä on suuri merkitys etätyöntekijän jaksamisen, motivoinnin ja yhteisöllisyyden tunteen tukemisen kannalta.

”Sosiaaliset suhteet työyhteisössä löyhiä, kun ihmiset eivät säännöllisesti kohtaa toisiaan.”

Esimiehen tulee tuntea alaisensa hyvin, olla aidosti kiinnostunut heistä ja heidän jaksamisestaan sekä suoriutumisestaan. Yhteiset tapaamiset ja palaverit, arjen kohtaamiset ja vapaamuotoinen vuorovaikutus nähtiin merkityksellisinä ihmisten johtamisen kannalta. Myös yhteisöllisyyden kannalta tapaamiset koettiin tärkeinä. Vastavuoroinen palautteenanto nähtiin merkittävänä niin suoriutumisen kuin jaksamisenkin kannalta. Jaksamisen

johtamiseen liitettiin avoin, dialoginen kommunikointi sekä alaisten tuntemiseen perustuva jaksamisen ja suoriutumisen havainnointi.

Toiminnan johtamisen näkökulmasta viestinnän tarkoituksena nähtiin työtehtävien, velvollisuuksien, odotusten ja vaatimusten selkeä kommunikointi. Esimiehen tehtävänä nähtiinkin tiedottaminen ja etätyöntekijöiden ajan tasalla pitäminen. Tiedottamiseen liittyen esimiehen velvollisuutena on suodattaa tietoa ja jakaa sitä sopivasti ja oikeasti ajoitettuna etätyöntekijöiden turhan kuormittumisen välttämiseksi. Lisäksi esimerkiksi yhteiset etätyölle luodut säännöt on viestittävä selkeästi etätyöntekijöille.

”et sillon, kun kohdataan ihmisiä niin ollaan erityisesti kiinnostuneita myös siitä ihmisestä, et miten hän voi ja miten hän pärjää ja onko jotain ongelmia... Asioita on sitten niinku helpompi hoidella jossain lync kokouksessa...”

Viestintäkanavien valintaan vaikutti vastaajien mielestä viestin sisältö, kiireellisyys, kohderyhmä sekä viestinnälle sovitut säännöt. Kasvokkainen tapaaminen valittiin kanavaksi kaikista mieluiten, mutta korostuneesti monimutkaisia ja arkoja asioita käsiteltäessä. Kohtaamisissa tulisikin vastaajien mukaan keskittyä etätyöntekijään ja olla kiinnostunut hänen jaksamisestaan ja suoriutumisestaan.

Teknologian nähtiin tuovan mahdollisuuksia viestintään (esim. asiakaspalvelutilanteessa voi konsultoida pikaviestimen avulla työtoveria, etätyöntekijät mukaan kokouksiin), mutta eleiden, ilmeiden ja äänensävyyn puute lisää väärinymmärryksiä ja tulkintojen moninaisuutta. Tämän vuoksi vastaajat kokivat teknologiavälitteisten kanavien soveltuvan paremmin yksinkertaisten ja vähäisiä tunnereaktioita aiheuttavien viestien kanavaksi.

5. YHTEENVETO

Toimialan sisällä ja ympärillä mylläävät muutokset muovaavat toimialan toimintamalleja ja – tapoja. Etätyö tulee lisääntymään tulevaisuudessa ja sitä tullaan hyödyntämään entistä enemmän myös asiakaspalvelutyössä. Toimialan sääntely ja tietoturva-vaateet rajoittavat kuitenkin vielä jonkin verran etätyötä. Huomioitava on myös toimialan sisäinen hajanaisuus; eri yhtiöillä, eri henkilöillä ja eri työtehtävissä on erilaiset valmiudet etätyön hyödyntämiseen ja siten yksi malli ei sovellu kaikille. Etätyöhön suhtaudutaan kuitenkin positiivisesti ja sen koetaan haasteista huolimatta luovan ennen kaikkea mahdollisuuksia työn parempaan organisointiin, kustannussäästöihin ja työhyvinvointiin. Etätyön avulla voidaan luoda finanssialalle joustavampaa ja mukautuvampaa työkuilttuuria.

Tuloksellisuus saavutetaan ihmisten avulla ja myös etätyön johtamisessa henkilöstöön panostaminen nähdään tärkeänä. Ihmisten johtaminen korostuu ja johtaminen jakautuu vahvemmin myös etätyöntekijälle itselleen. Etätyön johtamisessa tärkeää on luottamuksellisen suhteen rakentaminen ja johtamisen perustaminen luottamukseen kontrollin sijaan. Luottamus vaikuttaa edelleen vuorovaikutuksen avoimuuteen ja vastavuoroisuuteen. Esimiehen tulisi vahvistaa luottamusta vastuuttamalla, osallistamalla sekä avoimen vuorovaikutuksen ja ihmisistä kiinnostumisen avulla.

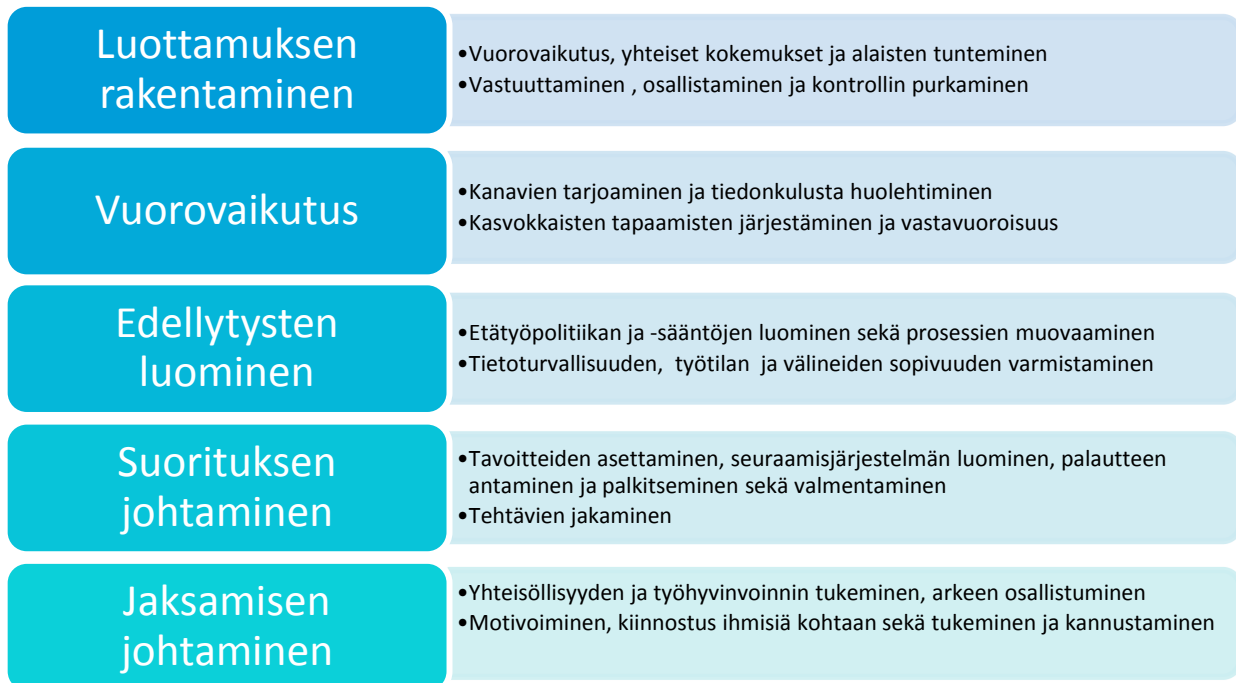
Organisaation on luotava etätyölle kehykset, jotka takaavat tasapuolisuuden ja yhtenäisyyden organisaation sisällä. Etätyöpolitiikka, yhteiset pelisäännöt, etätyösopimukset sekä etätyön sitominen yhteisiin tavoitteisiin ja toimintamalleihin luovat puitteet etätyön onnistuneelle soveltamiselle. Esimiehen tehtävänä on huolehtia etätyöpolitiikan ja yhteisten pelisääntöjen jalkauttamisesta ja toteutumisesta sekä ohjattava toimintaa kohti tavoitteita. Prosessien on sovelluttava etätyöhön ja erityisesti asiakaslähtöisyyden toteutumisesta huolehdittava. Tietoturvallisuuden, työtilan ja välineiden sopivuus etätyöhön on myös varmistettava.

Vuorovaikutus ja viestintä ovat onnistuneen etätyön johtamisen välineitä. Esimiehen on luotava viestinnälle säännöt (mitä viestitään, missä ja kuinka usein) ja tarjottava riittävästi erilaisia kanavia viestinnän toteuttamiseksi. Tähän kuuluu myös kasvokkaisten tapaamisten säännöllinen järjestäminen ja hyödyntäminen etätyön johtamisessa. Viestinnässä tulisi huomioida aina myös vastaanottaja ja kanava tulisi valita tarkoituksenmukaisesti ja tilannetekijät huomioiden.

Suorituksen johtaminen nousee tärkeään asemaan etätyön johtamisessa eripaikkaisuuden ja -aikaisuuden vuoksi. Etätyössäkin työn tuloksellisuutta on seurattava sen haasteellisuudesta huolimatta. Suoritusta tulisi kuitenkin johtaa kannustavasti, ei pelon ja kontrollin avulla. Ajan seuraamisen sijaan työn aikaansaannosten tulisi olla keskeisessä asemassa. Tavoitteiden tulee soveltua kuhunkin työtehtävään ja niiden seurannassa avainasemassa ovat seurantajärjestelmät, säännölliset yhteiset palaverikäytännöt, arjen havainnot sekä vuorovaikutus. Palautteenanto on tärkeä osa suorituksen johtamista ja sen tarjoaminen tulisi olla riittävä, säännöllistä ja vastavuoroista. Niin positiivinen kuin kehittäväkin palaute tulisi huomioida.

Etäisyyden vuoksi jaksamisen johtaminen ja motivointi voi olla haastavampaa. Löyhien sosiaalisten suhteiden vuoksi erityisesti yhteisöllisyyden tukeminen yhteisten tapaamisten ja vapaamuotoisen yhteistoiminnan avulla on tärkeää. Aito kiinnostus ihmisiä, heidän hyvinvointiaan ja aikaansaannoksiaan kohtaan on tärkeää etätyön johtamisessa. Tuntemalla etätyöntekijänsä riittävän hyvin esimiehen on helpompi havainnoida ja tulkita signaaleja esimerkiksi jaksamiseen liittyen. Esimiehen on myös osallistuttava etätyöntekijän arkeen eristäytymisen sijaan.

Alla olevaan kuvioon (Kuvio 3) on koottu opinnäytetyössä etätyön johtamisen kannalta merkittäviksi nousseet ulottuvuudet sekä niiden toteuttaminen käytännön esimiestyössä.



Kuvio 3 Etätyön johtamisen ulottuvuudet finanssialalla

LÄHTEET

- Bergum, S. 2009. Management of teleworkers: managerial communication at a distance. Väitöskirja. Turku: Turku School of Economics. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.
- Finanssialan kyvykkyydet 2020 – luotain tulevaisuuteen. 2012. Finanssialan Keskusliitto. [viitattu 8.4.2015]
Saatavissa: http://www.fkl.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Dokumentit/Finanssialan_kyvykkyydet_lowres.pdf
- Hakonen, M., Vartiainen, M., & Kokko, N. 2004. Luottamuksen synty hajautetuissa työryhmissä. *Psykologia* 39 (2), 125–133.
- Hanhike, T. 2007. Etätöön soveltaminen käytännössä. Teoksessa J. Pekkola & L. Uskelin (toim.) Etätöooppas työnantajille. Helsinki: työministeriö. [viitattu 8.4.2015] Saatavissa: https://www.tem.fi/files/18201/etatyoopas_tyonantajille.pdf
- Helle, M. 2004. Etätö. Helsinki: Edita.
- Hersey, P. & Blanchard, K. 1990. Tilannejohtaminen: tuloksiin ihmisten avulla. Helsinki: Yritysvalmennus-kirjat.
- Hiipuva haarakonttori vai globaalisuunnannäyttäjät? Suomalaisen finanssialan tulevaisuus. 2009. Helsinki: Tekes. [viitattu 8.4.2015] Saatavissa: http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/hiipuva_haarakonttori.pdf
- Järvenpää, S. L. & Leidner, D. E. 1999. Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science* 10 (6), 791–815.
- Koivisto, S. & Vartiainen, M. 2008 Mitä rooleja tarvitaan hajautetun työn johtamisessa?: laadullinen tutkimus virtuaalitiimien vetäjien rooleista. *Psykologia* 43 (1), 28–48.
- Kurland, N. B. & Bailey, D. E. 1999. Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime. *Organizational Dynamics* 28 (2), 53-67.
- Malhotra, A., Majchrzak, A. & Rosen, B. 2007. Leading Virtual Teams. *Academy of Management Perspectives* 21 (1), 60-70.
- Microsoft. Läsnaätö. [Microsoftin www-sivuilla]. [viitattu 8.4.2015].
Saatavissa: <http://www.microsoft.com/finland/ura/tyonantaja.html#lasnatyo>
- Saksi, J. 2013. Johtajuus murroksessa finanssialalla. Helsinki: Finanssi ja vakuutuskustannus FINVA.
- Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in humanities.
- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio: paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki. Talentum.
- Ylikoski, T. & Järvinen, R. 2011. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus. Lisäpainokset: 2012.
- Zaccaro, S. J. & Bader, P. 2003. E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good. *Organizational dynamics* 31 (4), 377-387.
- Zigurs, I. 2003. Leadership in Virtual Teams: Oxymoron or Opportunity? *Organizational dynamics* 31 (4), 339-351.