



Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

# VAKUUTUSMYYJIEN ÄKILLINEN SIIRTYMINEN ETÄTÖIHIN – KUINKA JOHDETAAN ETÄNÄ?

Maisterin tutkielma

Terhi Laitila

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

Johtaminen ja kansainvälinen liiketoiminta

Kevät 2021

---

**Tekijä** Terhi Laitila

---

**Työn nimi** Vakuutusmyyjien äkillinen siirtyminen etätöihin – Kuinka johdetaan etänä?

---

**Tutkinto** Kauppatieteiden maisteri

---

**Koulutusohjelma** Johtaminen ja kansainvälinen liiketoiminta

---

**Työn ohjaaja(t)** Sari Yli-Kauhaluoma

---

**Hyväksymisvuosi** 2021**Sivumäärä** 73**Kieli** Suomi

---

## Tiivistelmä

Covid-19 pandemia muutti vakuutusmyyjien työtä vuonna 2020 äkillisesti, kun myyjät joutuivat siirtymään työskentelemään lähityöstä etätöihin. Etätö on vaikuttanut myyjien työhön ja samalla toimintaympäristöön, jossa myyjä johdetaan. Etätöskentely on lisääntynyt merkittävästi ja moni työntekijä on kertonut halustaan jatkaa etätöskentelyä myös tulevaisuudessa. Täten on tärkeä saada tietoa etätöiden johtamisesta muuttuvissa toimintaympäristöissä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastauksia tutkimuskysymykseen: Miten myyntityötä johdetaan etänä? Tarkoituksena oli saada tietoa, miten esimiehet pystyvät johtamaan itsenäisesti työtä tekeviä henkilöitä etätöissä. Tutkimus oli toteutukseltaan kvalitatiivinen ja sen teoreettinen viitekehys pohjautui myynnin etätöihin ja sen johtamiseen.

Tutkimuskohteena oli suomalaisen vakuutusyhtiön myyntitiimi, josta haasteltiin seitsemää eri myyjää ja yhtä esimiestyötä tekevää henkilöä. Tutkimusaineisto kerättiin yksilöhaastatteluiden avulla käyttäen menetelmänä teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin etänä keväällä 2021 vallitsevan pandemia-tilanteen vuoksi.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että etätö on vaikuttanut työntekijöiden työntekoon sekä tuonut mukanaan niin etuja kuin haittoja. Etätö vaatii erilaisia johtamisen taitoja kuin lähityön johtaminen, ja etätöissä johtajan vuorovaikutustaidot ovat merkittävässä roolissa. Etätöiden johtajan on osattava hyödyntää virtuaalisia viestinnän kanavia ja oltava aktiivinen vuorovaikutuksessa, jolla on suuri vaikutus niin yksittäisen myyjän kuin koko tiimin yhteenkuuluvuuden kannalta.

---

**Avainsanat** Etätö, myyntityö, johtaminen

---

---

**Author** Terhi Laitila

---

**Title of thesis** Insurance salespeople sudden change to remote work – How to lead remotely?

---

**Degree** Master of science

---

**Degree programme** Management and international business

---

**Thesis advisor(s)** Sari Yli-Kauhaluoma

---

**Year of approval** 2021**Number of pages** 73**Language** Finnish

---

## Abstract

The Covid-19 pandemic abruptly changed the work of insurance salespeople in 2020 when workers were forced to move working remotely. Remote work has affected the work of salespeople and the operating environment in which salespeople are managed. Remote work has increased significantly, and many employees have expressed a desire to continue working remotely in the future. Therefore, it is important to have knowledge about the management of remote work in changing operating environments of working life.

The purpose of this study was to find answers to the research question: How sales work is managed remotely? The aim was to obtain information on how supervisors can manage people who work independently in remote work. The research was qualitative, and its theoretical frame of reference was based on remote work in sales and its management.

The subject of the research was the sales team of a Finnish insurance company, from which seven different salespeople and one person working as a supervisor were interviewed. The research material was collected through individual interviews using a thematic interview as a method. The interviews were conducted remotely in the spring of 2021 due to the prevailing pandemic situation.

Based on the research results, it can be stated that remote work has affected the work of employees and brought both advantages and disadvantages. Remote work requires different leadership skills than in-office work, and in remote work, the manager's interaction skills play a significant role. The remote work manager must be able to use virtual communication channels and be active in interactions that have a major impact to the communication of both the individual salesperson and the entire team.

---

**Keywords** Remote work, sales work, leadership

---

# SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	3
1.1 Tutkimusongelma	6
1.2 Tutkimuksen rakenne	7
2 ETÄTYÖ MYYNTITYÖSSÄ	8
2.1 Etätyön kuvausta	8
2.2 Etätyön etuja ja haittoja	10
2.3 Myyntityö	14
2.4 Myyntityö etänä	16
3 ETÄTYÖN JOHTAMINEN MYYNTITYÖSSÄ	18
3.1 Etäjohtaminen käsitteenä	18
3.2 Valmentava johtajuus ja esimiestyö	22
3.3 Vuorovaikutus etätyössä	24
3.4 Luottamus etätyössä	27
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	29
4.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuksen konteksti	29
4.2 Aineiston keruu	30
4.3 Aineiston analyysi ja menetelmä	33
4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	34
5 TUTKIMUSTULOKSET	37
5.1 Myyntityö etänä	37
5.2 Myynnin johtaminen etänä	41
5.3 Tulevaisuuden etätyö	50
5.4 Keskustelua tutkimuksen tuloksista	54
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	61
6.1 Tutkimuksesta esiin nousevat suositukset	62
6.2 Tutkimuksen rajoitteet	63
6.3 Jatkotutkimusaiheet	64
7 LÄHTEET	65
8 LIITTEET	71
Liite 1: Haastattelurunko myyjille	71
Liite 2: Haastattelurunko esimiehille	72

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1 Haastateltavat ja haastattelun ajankohta

32

# 1 JOHDANTO

Etätyö on kasvattanut merkitystään viimeisen vuoden aikana, kun maailmalla vallinnut COVID-19 pandemia on muuttanut työelämää ja monella alalla on siirrytty toimistolla tapahtuvasta lähityöskentelystä etätyön pariin. Kriisi on jo muuttanut, ja tulee edelleen muuttamaan työelämää ja muutosten odotetaan olevan pitkäaikaisia. Lyhyellä aikavälillä kriisi on pakottanut työntekijät kokeilemaan uudenlaisia toimintatapoja, kun taas pitkällä aikavälillä kriisi voi vaikuttaa pysyvästi työelämän rakenteisiin, ja jakaa yrityksissä työtehtävät esimerkiksi selkeästi pelkästään fyysisesti tai etänä tehtävään työhön. (Brynjolfsson ym. 2020.)

Viime vuosi muutti laajasti monen eri ammatin ja työntekijän työskentelytapoja ja yksi näistä oli myyntityö, kun perinteisestä kasvokkain tapahtuvasta myyntityöstä siirryttiin tekemään töitä etänä ja myyntiä virtuaalisesti (Blount, 2020). Myyntityötä tekevät myyjät opettelivat uusia toimintatapoja, ja samaan aikaan, kun myyjien työtavat muuttuivat, muuttui myös ympäristö, missä myyjiä johdetaan. Etätyöympäristössä myyjien johtaminen on erilaista, ja etäjohtamisen taidot poikkeavat lähityöjohtamisen taidoista (Zaccaro & Bader, 2003). Moni työntekijä on ilmoittanut halustaan jatkaa etätyön tekemistä tulevaisuudessa, joten on tärkeä pohtia, minkälaisia johtamisen taitoja tarvitaan tulevaisuudessa, mitkä tukevat myyjien työtä (Bergbom ym. 2020).

Tulevaisuuden työtaidot tutkimuksessa vuonna 2011 arvioitiin, miten työelämä tulee muuttumaan seuraavan kymmenen vuoden aikana. Tutkimuksesta nousi esiin, että työtehtävät tulevat monipuolistumaan ja oppimisesta tulee elinikäistä. Tämä pakottaa työnantajat tarjoamaan työntekijöille monipuolisuutta ja joustavuutta työhön. (Balcar, 2011.) Nyt yli kymmenen vuotta myöhemmin voidaan todeta, että näin on käynyt. Etätyö lisää monipuolisuutta ja joustavuutta työhön, kun työntekijät voivat työskennellä ajasta ja paikasta riippumattomasti. Ajan ja paikan riippumattomuus voi myös lisätä luovuutta työntekijöissä, kun työntekijät pystyvät itse päättämään työnteostaan ja verkostoitumaan tietotekniikan avulla. (Salmenperä, 2007.) Tietotekniikan nopea kehitys on vaikuttanut siihen, että osaamista ja kehittymistä on päivitettävä jatkuvasti koko työuran ajan, jolloin oppimisesta tulee elinikäistä (Työolobarometri, 2021).

Etätyö muuttaa työelämää ja perinteisesti vakiintuneita, jo massatuotannon aikaan juurtuneita käsitteitä työnteosta, jotka olivat sidottu tietynlaiseen työn organisoitiin, ja paikkaan. Työelämässä on ennenkin nähty muutoksia kuten mm. vuorotyö ja työnkierrot, mutta nämä eivät kuitenkaan ole vaikuttaneet niin laajasti työn rakenteisiin kuin etätyö. (Alasoini, 2015.) Etätyö muuttaa myös johtamisen malleja, jotka ovat nojanneet teolliseen vallankumouksen- ja taylorismimin aikaan. Vanhat johtamisen vanhat mallit eivät välttämättä sovellu tämän päivän asiantuntija- ja tietotyöhön. Varsinkin johtamisen ja työn organisoinnin osalta hyvin järjestetty etätyö voi toimia esimerkkinä, miten työt kannattaa suunnitella ja organisoida. (Salmenperä, 2007.)

Tulevaisuudessa on tärkeää oppia käyttämään monipuolisesti erilaisia työkaluja ja sosiaalisia työvälineitä, jotta pärjää tämän päivän työelämässä. (Balcar, 2011.) Etätyö on varmasti yksi tulevaisuuden suurimpia muutoksia, mitä nyt jo tapahtuu työelämässä, ja sen takia ymmärrys siitä, mitkä ovat johtajien keinot kehittyä ja löytää parhaat tavat johtaa myyjiä etätyössä, ovat merkittävän tärkeitä.

Muuttunut ja globalisoitunut maailma vaikuttaa myös siihen, että työnrakenteet muuttuvat. Digitalisoituminen ja uudet trendit vaikuttavat uusiin innovointeihin, ja uudistumisiin yrityksissä. Monet yritykset näkevät etätyön hyödyn ilmastomme kannalta, kun liikkumiseen vaaditut resurssit vähenevät. Toisaalta osa näkee etätyön hyödyn kustannussäästöjen kautta, kun turhat tilakustannukset, ja työaikaan liittyvät asiat minimoituvat. Tärkeimpänä vaikuttavana tekijä on kuitenkin työntekijöiden yksilöityminen, eli kun työntekijöistä tulee oman työn johtajia ja työt yksilöllistyvät. (Alasoini, 2015.)

Työn automatisoiminen tulee vaikuttamaan töihin niin, että osa työtehtävistä pystymään korvaamaan automaatiolla. Tässä kohtaa nousee tärkeäksi mieltä mitkä ovat ne tärkeimmät tehtävät mitä työntekijät pystyvät tekemään paremmin kuin koneet. Automatisaatio ja digitalisoituminen tekevät myös sen, että ihmiset ovat jatkuvasti tekemisessä tietovirran kanssa ja prosessoivat ja viestittävät tietoa. (Davies, ym., 2011.) Ihmiset ovat oppineet käyttämään tietotekniikkaa jatkuvan kehityksen ohella, ja ovat taitavia käyttämään tekniikkaa hyödyksi työssään. Ihmiset näkevät tietotekniikan

mahdollistaja siinä, että he pystyvät työskennellä mistä- ja milloin vain mikä luo joustavuutta työhön (Avolio & Kahai, 2003).

Kuitenkaan kaikki työ ei ole sellaista mitä voidaan korvata teknologialla tai tekemään etänä (Salmenperä, 2007). Myyntityö on yksi ammateista mitä voidaan osaltaan korvata teknologialla ja automaatiolla, mutta useat asiakkaat kaipaavat ihmisten välistä vuorovaikutusta. Myyjät ovat asiantuntijoita, jotka käyttävät teknologiaa hyödykseen työssään, mutta antavat asiakkaille silti henkilökohtaista palvelua. Monille myyjille teknologian aiemmasta osaamisesta on ollut suuri apu, kun myyjät joutuivat yllättäen siirtymään perinteisestä lähityöstä etätöihin, ja virtuaaliset työvälineet tulivat joka päiväisiksi työvälineiksi. (Blount, 2020.)

Virtuaaliset työkalut ovat tulleet myös osana myyjien johtamista. Johtajuus ei ole pysyvä tila, vaan se muuttuu jatkuvasti työn ja muuttuvan kehityksen mukaan. (Savolainen, 2014). Varsinkin teknologian nopea kehittyminen nostaa johtajien taitovaatimuksia nopealla tahdilla ja luo haastetta päivittäiseen työhön. Teknologialla onkin suuri merkitys etätöiden tekemisessä ja sen onnistumisessa. (Olson & Primps, 1984.) Johtaminen on erilaista etätöskentelyssä kuin toimistolla, koska esimies ei pysty seuraamaan ja ohjaamaan työntekijöitä paikan päällä. Tämän vuoksi esimiesten on tärkeää olla hyvin koulutettuja ja osaavia johtamaan työntekijöitä tilanteeseen sopivasti. (Berry, 1994.)

Tässä tutkimuksessa kuvataan vakuutusmyyjien etätöiden johtamista. Etätöitä sekä myyntitöitä on omina aiheinaan tutkittu paljon, mutta tutkimusta vakuutusmyyjien johtamisesta etätöiden kontekstissa ei ole paljon. Näin ollen on tärkeää saada tutkimustietoa, miten myyjien työtä johdetaan etänä, sekä johtamistaidoista mitkä toimivat etätöympäristössä. Tutkimusaiheen valintaan vaikutti oma kiinnostukseni aiheeseen ja oma työkokemus vakuutusmyyntityöstä etänä.



## 1.1 Tutkimusongelma

Tutkimuskysymyksen taustalla on tavoite saada ymmärrystä, minkälaisia taitoja johtajalta vaaditaan, kun myyjät työskentelevät etänä. Tärkeää on saada ymmärrystä sen osalta, miten etätyö on vaikuttanut myyjän ja esimiehen väliseen suhteeseen ja miten esimies pystyy tukemaan ja kannustamaan työntekijöitä etätyössä. Tutkimus kysymyksen taustalla on otettu huomioon, että työntekijät ovat siirtyneet lähityöstä tekemään etätöitä. Taustalla on myös ajatus siitä, että etätyö tulee varmasti jatkumaan myös tulevaisuudessa yhtenä työtapana.

Tutkimuskysymykseni on:

***Miten myynnin etätyötä johdetaan?***

Tutkimuksen pääkysymystä tukevat seuraavat alakysymykset:

***Miten etätyö on vaikuttanut myyjän ja esimiehen väliseen suhteeseen?***

***Miten esimies tukee ja kannustaa myyjää etätyössä?***

Tutkimus on hyödyllinen varsinkin henkilöille, jotka työskentelevät esimiestyössä ja ohjaavat itsenäisesti työtä tekeviä henkilöitä, kuten myyjiä. Tutkimuksen avulla johtajat pystyvät samaan ymmärrystä, miten myyjien työ poikkeaa, kun sitä tehdään etänä eikä lähityössä. Lisäksi miten johtaminen poikkeaa perinteisestä lähityöstä, ja minkälaisia uudenlaisia taitoja johtajalta vaaditaan etätyöympäristössä.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena suomalaisen vakuutusyhtiön myyntityötä tekevään tiimiin. Tutkimuksen metodologinen valinta on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus valikoitui tutkimuksen toteutustavaksi, koska haastateltavia oli rajallinen määrä ja tutkimuksessa pyrittiin saamaan syvempää ymmärrystä tutkimuksen aiheesta. Tutkimus toteutettiin yksilöhaastatteluiden avulla ja käyttäen puolistrukturoitua teemahaastattelu menetelmää. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, koska tarkoituksena oli saada mahdollisimman paljon haastateltavan omia kokemuksia, mielipiteitä ja mahdollisimman syvällistä tietoa esiin. Haastattelut analysointiin teemoittelulla, joka on yksi laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä.

## 1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus alkaa johdannolla, jossa käydään läpi myös tutkimusongelma ja tutkimuksen rakenne. Tutkimuksen toinen- ja kolmas luku ovat tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Toisessa luvussa käsitellään etätyötä, ja ensimmäisenä kuvaillaan etätyötä ja tämän jälkeen etätyön etuja ja haasteita. Etätyön jälkeen tarkastellaan mitä myyntityö on, ja minkälaista myyntityö on etänä. Kolmannessa luvussa käydään läpi etäjohtamista, valmentavaa johtajuutta sekä vuorovaikutusta ja luottamusta etätyössä.

Tutkimuksen neljännessä luvussa käydään läpi, miten tutkimus toteutettiin. Luvun alussa käsitellään tutkimustehtävä ja tutkimuksen konteksti. Tämän jälkeen käydään läpi aineiston keruu sekä aineiston analyysi ja menetelmät. Neljännen luvun lopussa käydään läpi tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys. Tutkimuksen viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen tulokset esitellään tutkimuksessa esiin nousseiden teemojen mukaisesti ja luvun lopussa on keskustelua tutkimuksen tuloksista. Tutkimuksen viimeinen luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset, esiin nousevat suositukset sekä tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet.

## 2 ETÄTYÖ MYYNTITYÖSSÄ

Etätyö on tullut valtaosalle väestöä tutuksi viimeistään 2020-vuonna, kun Suomessa suuri osa työikäisestä väestä siirtyi Covid-19 pandemian vuoksi tekemään töitä etänä. Etätyön suosion odotetaan kasvavan myös tulevaisuudessa, kun suuri osa etätyötä tekevästä henkilöstä on ilmoittanut halustaan jatkaa etätöiden tekoa myös korona-ajan jälkeen. (Bergbom ym. 2020.) Tässä luvussa käydään ensin läpi etätyön kuvausta, ja sen jälkeen etätyön etuja ja haasteita. Tämän jälkeen perehdytään myyntityöhön, ja siihen miten etätyö on vaikuttanut myyntityön tekemiseen.

### 2.1 Etätyön kuvausta

Termi etätyö otettiin käyttöön ensimmäisen kerran 1970-luvulla. Tutkijat alkoivat tällöin keskustelemaan olisiko työtä mahdollista tehdä työpaikan ulkopuolella (Allen ym., 2015). Jack Nilles nosti termin etätyö esiin 1974, kun öljykriisi oli valloillaan maailmalla. Hän alkoi miettiä tapoja säästää energiaa, ja vähentää julkisen liikennejärjestelmän käyttöä. 1980-luvulle siirryttäessä suuret ja vanhat organisaatiot alkoivat etsiä vaihtoehtoisempia toimintatapoja, jotta ne pystyisivät olemaan kilpailukykyisempiä ja toimimaan joustavammin. Yritykset pyrkivät löytämään tapoja joilla vähentää kiinteitä kustannuksia, ja lisätä tuottavuutta työntekijöissä. Tutkimustulosten valossa 1990-luvun alkupuolella huomattiin, että etätyöntekijät olivat tuottavampia etätyössä, kuin toimistolla työtä tekevät työntekijät. (Berry, 1994.) 2000-luvulla etätyö vaikuttaa jo merkittävästi moneen yritykseen ja työntekijään (Allen ym., 2015).

Etätyöllä on useita eri määritelmiä, mutta etätyö voidaan määritellä esimerkiksi työksi, jossa työntekijä tekee työtänsä eri paikassa kuin henkilö, joka maksaa hänelle palkan työn tekemisestä sekä ohjaisi ja valvoisi häntä (Mokhtarian, 1991). Allen ym. taas määrittävät etätyötä seuraavalla tavalla: Etätyö on työkäytäntö, jossa organisaation jäsenet korvaavat heidän työajan tekemällä työn kaukana heidän työpaikan toimipisteestään, yleensä kotona ja he ovat vuorovaikutuksessa toisten kanssa tekniikan välityksellä (Allen ym., 2015).

Olson ja Primps määrittävät, että etätyöllä tarkoitetaan työtä, jota tehdään pääsääntöisesti kotona ja jossa työntekijä pystyy korvaamaan työmatkat ja siihen käytettävän ajan hyödyntämällä teknologiaa ja tekemään työt sen avulla etänä. Termi etätyö tarkoittaa, että kommunikaatiolla tekniikan välityksellä pystytään välttämään matkustaminen yrityksen päätoimipaikalle. (Olson & Primps, 1984.) Etätyö voidaan suorittaa joko osa- tai kokoaikaisena työnä (Berry, 1994).

Englanninkielisessä kirjallisuudessa etätyölle on useita eri määritelmiä kuten: *remote work*, *distance work*, *flexplace*, *flexible work*, *virtual work*, *distributed work* ja *telework*. Näistä termeistä varsinkin telework on yleisesti käytetty määritelmä kuvaamaan työtä, joka tapahtuu yrityksen päätoimipisteen ulkopuolella, yleensä kotona. Virtual work määritelmä kuvataan yleensä tilannetta, jossa työntekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään tekniikan välityksellä heidän maantieteellisen sijaintinsa vuoksi. Määritelmät flexplace ja flexible work taas kuvaavat tilannetta, jossa työ on itsessään enemmänkin joustavaa, ja se voi sisältää paljon matkustelua ja eri paikoissa tapahtuvaa työskentelyä. Remote work ja distributed work taas kuvaavat etätyön määritelmää laajemmin, koska työtä voidaan tehdä missä vain yrityksen päätoimipisteen ulkopuolella. (Allen ym., 2015.)

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaiseman työolobarometrin mukaan etätyö on lisääntynyt Suomessa viimeisen viiden vuoden aikana. Korona-aika kasvatti etätyön suosiota huomattavasti, mutta kasvu oli ollut nähtävillä jo aiemmin. Korona-ajalla oli kuitenkin suuri vaikutus etätyön lisääntymiseen, sillä noin puolet palkansaajista työskenteli etänä vuonna 2020, kun vastaava luku vuonna 2019 oli 36 prosenttia. Työ- ja elinkeinoministeriön tutkimuksessa selvitettiin myös tyytyväisyyttä etätyön osalta korona-vuoden aikana. Suurin osa työntekijöistä oli tyytyväisiä etätyöhön, ainoastaan 6 prosenttia työntekijöistä ei ollut tyytyväisiä tekemään töitä etänä. (Työolobarometri, 2021.)

Työ- ja Elinkeinoministeriön tutkimuksesta ilmenee myös, että viime vuoden pandemia aika on lisännyt digitaalisten työvälineiden ja sosiaalisen median käyttöä huomattavasti. Suomen työikäisessä väestössä kasvu on ollut 10 prosenttia edeltävästä 2019 vuodesta. (Työolobarometri, 2021.) Yritykset, jotka olivat ottaneet jo ennalta käyttöön teknologisempia tapoja toimia ennen tätä vuotta, eivät joutuneet muuttamaan omia

toimintatapojaan niin paljon, kuin yritykset jotka joutuivat kokonaan implementoimaan uudet toimintatavat.

Etätyö voidaan nähdä työntekijän kannalta kokonaisvaltaisena elämäntapana, koska siinä yhdistyy työntekijän vapaa-aika ja työnteko. Etätyö käsittää kokonaisvaltaisesti työntekijän asumista, työn tekemistä, vapaa-aikaa ja liikkumista, jolloin sen voidaan nähdä linkittyvän elämäntapaan. Työntekijät voivat valita asuinpaikan riippumattomasti työpaikasta sekä paikan, missä he työskentelevät. Etätyö voi mahdollistaa paremman osallistumisen työelämään henkilöiden osalta, jotka ovat terveyssyistä rajoittuneempia liikkumaan. (Hanhike, 2007.)

## 2.2 Etätyön etuja ja haittoja

Etätyöskentelystä voi olla työntekijälle monia etuja. Työntekijän eduista nousee esiin, että etätyöskentely on hyvin joustavaa. Työntekijä pystyy määrittämään hyvin omat työaikataulunsa ja työskentelemään joustavasti eri paikoissa. Etätyössä ei tarvitse liikkua työpaikalle, jolloin työntekijä pystyy säästämään aikaa sekä kustannuksia työmatkojen osalta. Etätyöskentelyssä häiriötekijöitä voi olla yleensä vähemmän, mikä voi olla hyödyllistä työn teon- ja tuottavuuden kannalta. Joillekin työntekijöille perhe- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen voi tuoda merkittävää etua. (Kurland ym., 1999.)

Etätyön tulisi olla hyödyllistä niin työntekijöille kuin yrityksille. Yrityksissä on tärkeää miettiä, mitä etätyöllä halutaan saavuttaa ja sen pohjalta kiinnittää huomiota etätyön käytännön asioihin (Heinonen, 2007). Etätyöllä on tutkittu olevan useita positiivisia vaikutuksia niin työntekijöiden, kuin yritysten näkökulmasta. Positiivisista vaikutuksista nousee esiin työn tuottavuuden paraneminen, työntekijöiden kiinnostus jatkaa yrityksen palveluksessa pidempään, työntekijöiden kokema organisaatiokollisuus sekä yrityksen houkuttelevampi työnantajan kuva (Pinsonneault & Boisvert, 2001).

Viime vuonna tehdyn etätyötutkimuksen mukaan suurin osa johtajista oli sitä mieltä, että nopea siirtyminen lähityöstä etätyöhön on vaikuttanut positiivisesti työn tuottavuuden kasvuun (Brynjolfsson ym., 2020). Työn tuottavuuden kasvuun on vaikuttanut työntekijöiden tehokkuus. Työntekijät tekevät enemmän töitä etätyössä, kuin toimistolla

mikä näkyy tehokkuutena. Tehokkuutta voi selittää myös, että työmatkoihin ei mene aikaa, työntekijät voivat hallita heidän työaikaan esimerkiksi tekemällä töitä silloin, kuin heidän vireystaso on korkeimmillaan sekä etätyössä keskeytyksiä ja häiriötä aiheuttavia tekijöitä on usein vähemmän kuin toimistolla. Työntekijän tehokkuuteen voi vaikuttaa myös työtilat, jotka työntekijä voi suunnitella itselleen mukavaksi etätyön tekemiseen. (Heinonen, 2007.)

Yrityksen houkuttelevampi työnantajakuva liittyy siihen, että yritys, joka tarjoaa etätyötä, on imagoltaan moderni yritys. Moderni yritys on osa tämän päivän tietoyhteiskuntaa, missä korostuu tietotekniikan hyödyntäminen ja digitaalisuus. Etätyömahdollisuuden tarjoaminen yrityksissä lisää pätevien työntekijöiden sitoutumista yritykseen tutkitusti, verrattuna yrityksiin, jotka käyttävät perinteisiä tapoja työskennellä. (Heinonen, 2007.) Etätyön tarjoaminen voi myös olla yrityksen kilpailuvaltti, ja se voi olla yksi syy, että yrityksen hyvät ja lahjakkaat työntekijät pysyvät yrityksessä, kun heille tarjotaan mahdollisuus toimia myös etänä (Apgar, 1998).

Yritykset pystyvät jakamaan työntekijöiden henkistä pääomaa eli tietoa globaalisti, kun työntekijät organisaation sisällä pystyvät työskentelemään eri aikavyöhykkeillä jatkuvasti riippumatta kellon ajasta. Etätyön tekeminen lisää yritysten mahdollisuuksia palkata huippuosaajia globaalisti eri puolilta maailmaa, kun työ ei ole sidottu paikkaan ja aikaan, ja tämä lisää joustavuutta organisaatioiden toiminnassa. (Offstein ym., 2010.) Tämän pohjalta voidaan nähdä, että etätyö avaa työmarkkinoita laajemmin, ja niin johtajien kuin työntekijöiden on oltava valveutuneita eri mahdollisuuksista, joita etätyö voi tarjota, sekä myös mahdollisesta kilpailun lisääntymisestä, jos tarjonta huippuosaajista kasvaa työmarkkinoilla.

Etätyössä työntekijät ovat itsensä johtajia, joka voi lisätä itseluottamusta työntekijässä ja varmuutta omaa tekemistä kohtaan. Etätyö mahdollistaa vapauden tehdä työtä yksin, kun työntekijä ei ole ohjauksen ja valvonnan alla, vaan katse on työnteon sijaan työn tuloksessa. Etätyö perustuu vastuun ja luottamuksen väliseen suhteeseen, jotka voivat vahvistaa työntekijän sitoutumista työhön. (Salmenperä, 2007.) Työntekijöiden työnkuvalla ja vastuun määrällä on vaikutusta siihen, kuinka hyvin työntekijät suoriutuvat työstä itsenäisesti. Työntekijät joilla on korkea motivaatio ja osaamisen taso voivat

työskennellä joustavammin etänä kuin henkilöt, jotka ovat rajoittuneempia esimerkiksi teknisten taitojen vuoksi työskentelemään itsenäisesti. (Grant ym., 2013.)

Etätyön positiivisena puolena voidaan nähdä ympäristön kuormittavuuden vähentyminen. Simon Berry on jo 1994 vuonna julkistamassaan tutkimuksessa nostanut esiin etätyön ympäristötietoisuuden yhteiskunnassamme, ja sen miten etätyö voi vähentää ympäristön kuormitusta. Berry nostaa tutkimuksessaan esiin, että siirryttäessä toimistotyöstä etätyöhön on yhden ihmisen energiasäästö 16 prosenttia. (Berry, 1994). Ympäristötietoisuus ja vastuullisuus ovat ajankohtaisia keskustelun aiheita, kun puhutaan yritysten toimintavoista. Ympäristöasioiden huomioon ottaminen voi parantaa yrityksen imagoa positiivisesti. Yritys, joka tarjoaa etätyötä voi saada positiivista palautetta varsinkin ympäristötietoisilta sidosryhmiltä ja asiakkailta. (Heinonen, 2007.)

Osa etätyön eduista voi kääntyä haitoiksi työntekijälle. Samalla, kun työntekijä pystyy tekemään rauhassa töitä, hän voi kokea eristyneisyyttä. Etätyö on työntekijälle joustavampaa, mutta samalla se voi hämärtää työ- ja vapaa-ajan rajoja. Osalla työntekijöistä etätyö tarjoaa mahdollisuuden parempaan työ- ja perhe-elämän yhdistämiseen, kun taas toisaalta etätyö voi vaatia suurempia pinnistelyjä muilta perheen jäseniltä. (Hankike, 2007.) Tämän vuoksi on tärkeää huomioida myös haittapuolia, mitä etätyö voi aiheuttaa.

Tutkimistulokset valaisevat, mitkä ovat työntekijöiden negatiivisia kokemuksia etätyön suhteen. Yhtenä etätyön haasteista nousi esiin teknologiaan liittyvät ongelmat. (Kurland ym., 1999). Viime vuonna Yhdysvalloissa tehdyssä tutkimuksessa nousi esiin, että eniten tyytymättömyyttä työntekijät kokivat huonosti toimivaa tekniikkaa kohtaan. Huonosti toimiva teknologia johtui siitä, että linjat ylikuormittuivat nopeasti mikä aiheutti sen, että yhteydet katkeilivat, eivätkä toimineet kunnolla. Tämä aiheutti keskeytyksiä ja työnteon hidastumista. (Brynjolfsson, 2020.) Vastaus voi olla loogisesti ymmärrettävä, koska lyhyessä ajassa moni ihminen joutui yllättäen etätöihin eivätkä organisaatiot olleet teknisesti varautuneet niin laajaan etätyöhön siirtymiseen, eivätkä työntekijät itsekään olleet varautuneet tekemään töitä kotona.

Toiseksi eniten tyytymättömyyttä aiheutti häiriötekijät kotona (Brynjolfsson, 2020). Korona-vuosi oli poikkeuksellinen, kun useissa kotitalouksissa jäätin yllättäen etätöihin.

Etätyössä konflikteja voi syntyä herkemmin, kun työntekijä on kotona käytettävissä samanaikaisesti niin työlle kuin perhe-elämälle (Eddleston, 2017). Kotona työtä tekeväälle henkilölle voi kohdistua painetta hoitaa kotitalouden arkiaskareita samanaikaisesti työn kanssa (Heinonen & Saarimaa, 2009).

Organisaatioiden on kiinnitettävä yhä enemmän huomiota työntekijöiden hyvinvointiin. Työntekijöiden työtunnit voivat helposti lisääntyä ja nykyään on havaittu myös paljon fyysisiä oireita, jotka vaikuttavat työntekijöihin. Työntekijöiden niska, selkä ja hartiat voivat kipeytyä, kun työtä tehdään huonossa asennossa ja työergonomia ei ole kunnossa. Työtuntien lisääntymisen ja fyysisten oireiden vuoksi on tärkeä määritellä sopimukset yrityksen ja työntekijöiden välillä tarkkaan. Työnantaja ei voi olettaa, että työntekijät olisivat jatkuvasti tavoitettavissa ja tekemässä töitä, vaan heidän tulee rajata tarkasti mikä on työntekijän työaika. Tämä helpottaa myös työntekijän kokemaa työkuormaa, koska silloin työntekijä ei ole niin altistunut olemaan jatkuvasti tavoitettavissa. Toinen asia mistä on tärkeä sopia, on työntekijän ergonomia etätyössä. Yrityksen on varmistettava, että työntekijän työolosuhteet ovat asianmukaiset, ja työntekijällä on kaikki tarvittavat resurssit työntekoon. (Pyöriä, 2011.)

Tarkkojen sopimusten ja työaikojen määrittäminen on tärkeää myös siksi, että etätyö voi lisätä riskiä työntekijöiden burnoutille eli loppuun palamiselle. Työntekijät voivat alkaa kokea kiitollisuuden sijaan ”velkaantumisen” tunnetta yritystä kohtaan, kun he saavat toimia joustavasti ja vapaasti työn teon suhteen (Moss, 2018). Velkaantumisen tunne ei ole hyvä asia, koska työntekijät kuitenkin suorittavat työnsä etänä, niin kuin he tekisivät paikan päällä työpaikalla. Vapauden tunne voi kuitenkin aiheuttaa sen, että työntekijä voi kokea, että hänen pitää tehdä vielä enemmän. Etätyössä työnteon ja vapaa-ajan raja voi hämärtyä, jolloin työn tekoon käytetty aika voi olla huomattavasti pidempi (Kurland ym., 1999).

Työ- ja vapaa-ajan rajan hämärtyä vuoksi esimiehen on hyvä tulla työntekijöitä vastaan, ja keskustella työntekijöiden kanssa. Esimiehen on hyvä näyttää omalla esimerkillään missä menee työ- ja vapaa-ajan raja esimerkiksi olla lähettämättä iltamyöhään sähköposteja, olla vastaamalla niihin ja pyrkiä olemaan keskustelematta



vapaa-ajalla työasioista. On myös tärkeää, että esimies kannustaa työntekijöitä pitämään lomaa ja nauttimaan oman perheen seurasta. (Moss, 2018.)

Etätyössä suhteet ja verkostot voivat olla rajatumpia. Usein kanssakäyminen tapahtuu perheen ja ystävien kesken, jolloin verkostoituminen ja ihmisiin tutustuminen vähentyvät (Grant ym., 2013). Monet työntekijät voivat tuntea myös sosiaalista eristyneisyyttä sekä yksinäisyyden tunnetta. Vuonna 2015 julkaistussa artikkelissa useat tutkijat nostivat esiin 70 eri tutkimusta, jotka on toteutettu 7 vuoden ajan, ja joihin on osallistunut yli 3 miljoonaa ihmistä. Nämä kaikki tutkimukset osoittavat sen, että sosiaalinen eristäytyminen ja yksinäisyys lisäävät todennäköisyyttä kuolemalle. Todennäköisyys, mikä lisää kuolemaa, ja johtuu eristyneisyydestä ja yksinäisyydestä ovat sidoksissa Yhdysvaltain terveys- ja hyvinvointilaitoksen tunnistamiin riskitekijöihin, jotka ylipäättään nostavat kuoleman todennäköisyyttä. Näitä riskitekijöitä ovat esimerkiksi ylipaino, fyysisen aktiivisuuden puute, päihteet, mielenterveyden ongelmat, väkivalta sekä rokotusten- ja aktiivisuuden puute. (Holt-Lustand ym., 2015.)

Sosiaalinen eristäytyminen ja yksinäisyyden tunne on huolestuttava ilmiö, koska monelle yksin asuvalle henkilölle työpaikka on tarjonnut paikan vuorovaikutukselle toisten ihmisen kanssa. On tärkeää, että organisaatioissa johto osaa tunnistaa työntekijöissä sosiaalista eristyneisyyttä ja yksinäisyyttä sekä ennalta-ehkäistä sitä. Moss esittää tutkimuksessaan, että yksi vaihtoehto yksinäisyyden vähentämiseksi olisi pitää toimistopäiviä esimerkiksi kerran viikossa. (Moss, 2018.) Tapaamiset toimistolla vähentäisivät yksinäisyyttä ja tarjoaisivat mahdollisuuden olla yhdessä ja rakentaa suhteita toisten kanssa.

### 2.3 Myyntityö

Myyntityö on tärkeä ja kriittinen osa yritysten toimintaa, koska sillä on suuri vaikutus siihen, että yritys ylipäättään on olemassa. palvelun ja tuotteiden merkitys on mitätön ilman myyntityötä (Vinchur & Schippmann, 1998.) Myyntityöllä voidaan tarkoittaa useita tilanteita ja aktiviteetteja, jotka liittyvät itse myyntiin eli tilanteeseen missä myyntiedustaja toimittaa asiakkaalle tuotetta tai palvelua (Jobber & Lancaster, 2009).

Myyntityössä pyritään neuvottelemaan myyjän ja asiakkaan välillä parhaasta ratkaisusta asiakkaalle, joka perustuu asiakkaan odotuksiin ja tarpeisiin. Myyjä voi luoda aina tilanteeseen sopivan strategian, jolla hän pyrkii pääsemään ratkaisuun eli tilanteeseen, missä asiakas haluaa ostaa myyjältä. Strategia voi sisältää useita elementtejä, kuten kommunikaatiota, pyrkimystä luoda kaveruutta, taivuttelua, innostamista tai faktojen kertomista asiakkaalle. Myyntitilanteeseen voi vaikuttaa niin myyjän, kuin myös ostajan henkilökohtaiset ominaisuudet kuten persoona, asenteet, arvot ja kokemukset. Henkilökohtaisilla ominaisuuksilla voi olla vaikutusta siihen, miten myyntiprosessi etenee. (Spiro ym., 1977.)

Myyntiedustajan eli myyjän rooli asiakkaan näkökulmasta on saattaa kauppa loppuun. Tarkemmin ottaen myyntiedustajaa voidaan kuvailla henkilöksi, joka on tuotteen esittelijä niin, että asiakkaat haluavat ostaa sen. Myyntiedustaja antaa asiakkaalle loogiset perustelut tuotteen ostamiseen, ja tarvittaessa on henkilö joka antaa painetta päätökseen ja kaupan loppuun saattamiseen. (Jolson, 1972.) Myyntiedustajat tekevät yleensä töitä itsenäisesti ilman esimiehen valvontaa. Tämän vuoksi myyjät voidaan nähdä henkilöinä, jotka ovat itseohjautuvia ja aloitteellisia sekä uskovat itseensä ja siihen, että he saavat työnsä tehdyksi. Myyntityötä tekevien henkilöiden on osattava myös käsitellä torjumisen tunnetta, koska myyntityössä on tietty osa työtä, kun myyntiä ei aina tapahdu. (Vinchur & Schippmann, 1998.)

Vakuutusmyynnissä vakuutusedustaja tarjoaa asiakkaille aineetonta palvelua, koska vakuutuksia pidetään niiden luonteen takia käsitteenä eikä konkreettisena tuotteena. Asiakkaiden on joskus haastavaa ymmärtää vakuutuksia niiden aineettomuuden vuoksi, ja vakuutusedustajan tehtävä on visualisoida palvelu niin, että asiakas ymmärtää sen. Tämän vuoksi tehokas vakuutusmyynti edellyttää, että vakuutusedustaja pyrkii työssään rakentamaan luottamusta myyjän ja asiakkaan väliin, ja kohottamaan asiakkaiden itsevarmuutta. Tämän lisäksi vakuutusedustajan tulee huolehtia asiakassuhteistaan lisääntyneen kilpailun ja palveluiden aineettomuuden vuoksi. (Mathew ym., 2003.)

Asiakaskokemus on tärkeässä roolissa myyntityössä. Myyntityössä on tärkeää huomioida asiakkaan tarpeet ja vaatimukset, ja toimia tiiviisti asiakkaan kanssa rakentaen suhdetta. Kun myyjä pystyy ymmärtämään asiakkaan tarpeet ja vaatimukset, hän pystyy

tarjoamaan etua ja arvoa asiakkaalle. Aktiivisuus on tärkeässä roolissa myyjän työssä, ja myyjän on tärkeää pitää itsensä jatkuvasti ajan tasalla tärkeistä ajankohtaisista asioista markkinoilla ja trendeistä, joihin asiakkailla on kiinnostusta. Näin myyjä pystyy keskustelemaan ja jakamaan kiinnostavaa informaatiota asiakkaalle, mikä kertoo myös myyjän aktiivisuudesta. (Blocker ym., 2012.) Luottamuksella on tärkeä rooli asiakkaan ja myyjän välisen suhteen rakentumisessa. Asiakkaat arvostavat rehellisyyttä ja rehellistä myyjää, joka on yksi luottamuksen rakentumisen keskeisistä asioista (Kalliomaa & Kettunen, 2010).

## 2.4 Myyntityö etänä

Korona-aika vaikutti laajasti myyntityötä tekevien henkilöiden työhön, ja muutti sitä osaltaan tai kokonaan kohti uudenlaisia tapoja toimia. Myynnin peruseräiteisiin kuului vahvasti kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset asiakkaiden kanssa, ja myyjät joutuivat omaksumaan korvaavia tapoja tehdä myyntityötä virtuaalisesti. (Chapin, 2021.) Virtuaalimyyntillä tarkoitetaan myyntiä, mikä tapahtuu virtuaalisten työvälineiden kautta, fyysisen kasvokkain tapahtuvan myynnin sijaan. Myyjien virtuaalisiin työvälineisiin kuuluu: puhelut, videopuhelut, chat, tekstiviestit, sähköposti, puheviestit, vastaaja, sosiaalinen media, suorat yksityiset viestit ja kirjepostit. Virtuaalimyyntissä on tärkeää, että myyjä pystyy aktiivisesti käyttämään eri virtuaalisia työvälineitä hyödykseen ja yhdistämään niiden käyttöä. (Blount, 2020.)

Virtuaalimyyntin tarkoitus on sama, kuin perinteisessä kasvokkain tapahtuvassa myyntissä. Myyntillä pyritään täyttämään asiakkaan tarpeet, ja saattamaan kauppa loppuun (Delecroix, 2013). Myyntityön työtehtävät voivat kuitenkin poiketa perinteisestä myyntityöstä, ja virtuaalimyyntissä voi korostua sähköpostien määrä, sosiaalisen median käyttö ja tapaamiset videoyhteyksien kautta. Työtehtävien muuttuessa osa tietojen ja taitojen merkityksestä kasvaa, kun taas osan vähenee. Työtehtävien muutokset voivat lisätä tarvetta järjestää koulutusta myyjille, että taidot ovat sellaisia, että ne vastaavat etätyöympäristössä tarvittavaa osaamista, kuten kykyä käyttää eri digitaalisia työvälineitä. (Hartmann & Lussier, 2020.)

Virtuaalimyynti eroaa kasvokkain tapahtuvasta myynnistä visuaalisuuden osalta. Kasvokkain tapahtuvassa myynnissä etuna myyjälle on, että vuorovaikutus on vakuuttavaa, kiinnostavaa ja voimakasta, kun myyjä pystyy hyödyntämään omaa kehonkieltään. Kasvokkain tapahtuva tapaaminen voi korostaa asian tärkeyttä asiakkaan näkökulmasta, koska myyjä näkee vaivaa ja antaa omaa aikaa asiakkaalle niin asiakas voi kokea itsensä ja asian tärkeäksi. Virtuaalimyynnissä taas korostuu tehokkuus, ja myyjän aktiivisuus voi olla korkeammalla tasolla, koska hän pystyy tavoittamaan potentiaalisia asiakkaita useiden eri kanavien kautta. Myyjät pystyvät käyttämään etätyössä hyödykseen useita eri virtuaalisia työvälineitä, mitkä voivat nopeuttaa myyntiprosessia. (Blount, 2020.)

Etätyö ja kasvaneet odotukset työtä kohtaan ovat vaikuttaneet myyntityötä tekevien henkilöiden henkilökohtaisen stressin sekoittumiseen heidän työhönsä. Viime vuonna tehdyn tutkimuksen mukaan, teknologian nopea kehitys ja jatkuva tavoitettavissa oleminen ovat vaikuttaneet myyjän henkilökohtaisen elämän ja työelämän sekoittumiseen, koska raja kodin ja työpaikan välillä on hälventynyt. Tämä on johtanut siihen, että myyjien henkilökohtaisen elämän stressin aiheet ovat alkaneet vaikuttaa työn tekoon. (Peasley ym., 2020.)

Myyjien henkilökohtaisia stressin tekijöitä olivat taloudellinen tilanne, terveyteen liittyvät asiat ja henkilökohtaiset suhteet. Esimerkiksi, kun myyjän henkilökohtaisen elämän suhteen kärsivät, se vaikutti myyjän emotionaaliseen tasoon heikentävästi, ja lisäsi uupumusta. Tämä alkoi vaikuttaa myyjän suorituskyykyyn sekä siihen, että myyjä koki epävarmuutta henkilökohtaisen epäonnistumisen kautta, joka vaikutti myyjän työpanoksen määrään. Stressillä on vaikutusta myös myyjän suhteisiin asiakkaiden, työkavereiden ja esimiehen kanssa, ja tämä voi ilmetä levottomuutena ja välinpitämättömyytenä. (Peasley ym., 2020.)

## 3 ETÄTYÖN JOHTAMINEN MYYNTITYÖSSÄ

Johtajuus ei ole pysyvä tila vaan se muuttuu jatkuvasti työn ja muuttuvan kehityksen mukaan. (Savolainen, 2014). Johtaminen on erilaista etänä kuin toimistolla, koska esimies ei pysty seuraamaan ja ohjaamaan työntekijöitä paikan päällä, ja sen vuoksi on tärkeää ymmärtää, miten myyntityötä johdetaan etänä. Käydään seuraavaksi läpi johtamista etätöiden näkökulmasta. Luvussa käsitellään etäjohtamista, valmentavaa johtajuutta ja esimiestyötä sekä vuorovaikutusta- ja luottamusta esimiestyössä.

### 3.1 Etäjohtaminen käsitteenä

Etäjohtamisella tarkoitetaan työtä, missä esimies johtaa alaisia erilaisten virtuaalisten kanavien kautta. Zaccaro ja Bader näkevät etäjohtamisen käsitteen syntyneen ajan mittaan vastauksena kahdelle suurelle muutokselle mitä on tapahtunut: työmarkkinoiden hajaantuminen ja digitaalisten viestintävälineiden eksponentiaalinen kasvu. Työmarkkinoiden hajaantumisen tarkoitetaan, että työmarkkinat ovat globalisoituneet ja yrityksen sidosryhmät kuten asiakkaat, toimittajat ja työntekijät voivat toimia hajautetusti ympäri maailmaa. Toinen suuri muutos on digitaalisten viestintävälineiden lisääntyminen. Johtajat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa tiimin ja sen jäsenten kanssa, jotka toimivat hajautetusti eri paikoissa ja kommunikoiivat monipuolisesti eri digitaalisten kanavien kautta. (Zaccaro & Bader, 2003.)

Avolio ja Kahai nostavat tutkimuksessaan esiin, että etäjohtamisen käsite on tärkeä ymmärtää, koska se muuttaa perinteisiä johtamisen tapoja. Nykyään tietotekniikka on vahva osa vuorovaikutusta, ja viestintä esimiehen ja työntekijän välillä voi tapahtua suurelta osin tietotekniikan välityksellä. Organisaatioissa on tärkeä ymmärtää, miten vuorovaikutusta pystytään käsittelemään, kun siinä välittäjänä on tietotekniikka, eikä ihmiset suoraan toistensa kanssa. Tutkimuksessa etäjohtaminen määritellään dynaamiseksi johtajuudeksi, joka tapahtuu järjestelmien kautta, jotka ovat osa syvää ja isoa kokonaisuutta. Organisaatiot määrittävät itse miten johtajuus tapahtuu, eli

esimerkiksi mitä suhteita ihmisten välillä on, ja kuka on vastuussa kenellekin. (Avolio & Kahai, 2003.)

Etäjohtamisen käsite on vahvistunut vuosien mittaan, kun ihmiset ovat alkaneet työskennellä eri paikoissa ja työmaailma on globalisoitunut. Koronaa-aika nosti käsitteen merkitystä entisestään, kun ihmiset ovat laajemmin siirtyneet työskentelemään etätyössä. Zaccaro ja Bader näkevät, että etäjohtaminen on nykyään enemmänkin sääntö kuin poikkeus (Zaccaro & Bader, 2003).

Etäjohtamisessa on samoja elementtejä, kuin kasvokkain tapahtuvassa johtamisessa. Etäjohtamisen, samoin kuin kasvokkain tapahtuvan johtamisen tärkein tarkoitus on saada vuorovaikutusta ihmisten välille, ja vahvistaa sitä. Etäjohtaminen voi myös olla yhtä inspiroivaa kuin kasvokkain tapahtuvat johtaminen, ja siinä pyritään tuomaan esiin tiimin saavutuksia, onnistumisia ja visioita tulevista. Visuaalisuudella on tärkeä rooli etätyössä, koska sillä voidaan pyrkiä luomaan samanlaista tunnelmaa, kuin kasvokkain tapahtuvassa työssä. (Avolio & Kahai, 2003.)

Etäjohtamista kohtaan on osoitettu myös tiettyjä epäkohtia, mitkä on hyvä ottaa huomioon. Etäjohtaminen on enemmän yksisuuntaista johtamista kuin lähityössä tapahtuva johtaminen, kun tehtävät annetaan ylhäältä alaspäin. Etätyössä on vaikeampi tulkita työntekijöiden eleitä ja kehokieltä kuin lähityössä. Etäjohtamiseen keskittyvässä tutkimuksessa on havaittu, että johtajat eivät välttämättä keskity tarpeeksi vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa, vaan saattavat tehdä samaan aikaan jotain muuta. Tämä voi johtaa siihen, että viestit tulkitaan väärin ja vuorovaikutuksesta tulee puutteellista. (Kulshreshtha & Sharma, 2021.)

Etätyö muuttaa odotuksia johtajuutta ja johtajan taitoja kohtaan. Johtamisen tehtävänä on sitouttaa työntekijöitä, ohjata heitä sovittuihin tavoitteisiin, sekä luoda suhteita ja kehittää niitä riippumatta siitä, tapahtuuko johtaminen etätyössä vai kasvotusten. Johtajan on tärkeää ymmärtää, millä tavoin johtamistapojen on muututtava etätyöympäristössä niin, että johtajuuden avulla voidaan luoda kestäviä suhteita työntekijöiden kanssa, rakentaa luottamusta, motivoida ja kannustaa työntekijöitä parempaan suorituskykyyn. (Avolio & Kahai, 2003.)

Hyvien työtulosten aikaansaamiseksi ja työntekijöiden tyytyväisyyden kannalta on tärkeää, että johtaja on pätevä ja osaa työnsä. Johtamisen taidoissa nousee esiin emotionaalinen älykkyys, joka tarkoittaa, että esimiehellä on kyky tunnistaa työntekijöiden emotionaalinen tunnetaso, ja tiimin välinen dynamiikka etäyhteyden avulla. Etätyöjohtamisen taitoja on hyvä kehittää myös konfliktitilanteiden varalta ja niiden käsittelyyn, taitoja tiimin johtamiseen sekä hallinnollisia taitoja. (Zaccaro & Bader, 2003.)

Työelämä on kehittynyt tietotekniikan myötä siihen suuntaan, että osa työntekijöistä voi toimia etätyössä ja osa toimistolla lähityössä. Johtajan pitää pystyä pitämään huolta työntekijöistä jotka toimivat etänä, mutta samalla myös toimistolla työskentelevistä henkilöistä. Johtajan on tärkeää tunnistaa vuorovaikutuksen eroavaisuus riippuen siitä, tekeekö työntekijä töitä etänä vai toimistolla. Etänä on usein haastavampaa tunnistaa toisen reaktiot ja aito vilpitön kiinnostus kohtaamisissa kuin kasvotusten. Tämä voi aiheuttaa helposti väärinymmärryksiä, ja usein etätyö voi vaatia aktiivisempaa kommunikaatiota, että vuorovaikutus pystytään tulkitsemaan oikein. (Avolio & Kahai, 2003.)

Offstein ym. ovat tutkimuksessaan havainneet, että johtajat jotka osaavat viestiä oikealla tavalla ovat lahjakkaita niin fyysisesti kuin etänä. Lahjakkaat johtajat pystyvät käyttämään eri viestintävälineitä monipuolisesti. Viestinnän välineisiin kuului niin sähköposti, puhelinsoitot, tekstiviestit, verkossa olevat neuvottelut kuin myös osaltaan fyysiset kohtaamiset. (Offstein ym., 2010.) Johtajan vuorovaikutuksen tulisi olla tarkoituksenmukaista, ja mitä paremmin työntekijät pystyvät ymmärtämään viestinnän merkityksen ja johtajan aikomuksia, sitä joustavammin he pystyvät tekemään päätöksiä omassa työssään (Avolio & Kahai, 2003).

Lahjakkaan johtajan tärkeisiin tehtäviin kuuluu myös tiimin yhteenkuuluvuuden tunteen lisääminen ja henkinen tuki työntekijöille. Tiimin yhteenkuuluvuuden tunne on tärkeää, mutta vaikeampi saavuttaa etänä. Tämän vuoksi johtajan on annettava resursseja siihen, että hän tietoisesti luo siteitä tiimin välille. Yksi tapa siteiden luomiseen on luoda yhteisiä kokemuksia tiimin kesken, mitkä synnyttävät tunteita työntekijöissä. (Offstein ym., 2010.)

Yksi etätyön johtajan tärkeistä taidoista on johtaa työntekijöitä niin, että se vaikuttaa työntekijöiden kykyyn tehdä töitä tehokkaasti. Voidaan puhua itsetehokkuudesta, jonka englannin kielinen määritelmä on *self-efficacy*. Itsetehokkuudella tarkoitetaan työntekijöiden omia odotuksia työstä suoriutumistaan kohtaan. Stable ym. nostavat tutkimuksessaan esille, että itsetehokkuuden arvioinnilla on vaikutusta niin työntekijöiden omaan suorituskykyyn ja asenteisiin työssään, kuin siihen miten he arvioivat organisaatiotaan. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että se miten työntekijä kokee, että hän pystyy suoriutumaan työstään, vaikuttaa positiivisesti työn suorituskykyyn ja työtyytyväisyyteen. Organisaatioon sitoutuminen näkyy siinä, että mitä korkeampi työntekijän itsetehokkuuden määrä on, se heijastuu siihen, kuinka hyvin työntekijä pystyy sitoutumaan organisaatioon. Tämän lisäksi itsetehokkuuden on nähty olevan yhteydessä työntekijöiden kokemaan stressin määrään alentavasti. (Stable ym., 1999.)

Johtajien on tärkeä ymmärtää millä tapaa he pystyvät parantamaan työntekijöiden kokemaa itsetehokkuuden määrää, ja vaikuttaa työntekijöiden omaan arviointikykyyn suoriutua etätyössä. Tähän tärkeimpänä asiana nousee esiin, että johtajat ovat aktiivisia, ja hyviä kommunikoimaan yksittäisten työntekijöiden sekä tiimin kanssa. Johtajat pystyvät hallitsemaan työntekijöiden aikaa tehokkaasti, ja käyttämään virtuaalityökaluja viestinnän tukena. Lisäksi johtaja on tavoitettavissa, jos työntekijät tarvitsevat apua tai valmennusta. Johtaja pystyy antamaan tukea myös teknisissä asioissa sekä luomaan sosiaalista toimintaa ja tukea tiimilleen. (Stable ym., 1999.)

Greer ja Payne ovat tutkimuksessaan nostaneet esiin suurimpia etätyön haasteita johtajien osalta. Haasteiksi nousivat fyysisten kohtaamisten puute, jolloin yleensä pystyy näkemään toisen eleet ja reaktiot paremmin, tiimityöskentelyn tehokkuuden lisääminen ja työntekijöiden tuloksen sekä suorituskyvyn seuranta. Näiden haasteiden voittamiseen on tutkimuksessa nostettu esiin strategioita. Tärkeimmäksi strategiaksi nousi teknologia. (Greer & Payne, 2014.) Työntekijöillä on oltava samat työvälineet ja yhteydet kotona käytettävissä, kuin työpaikalla esimerkiksi tietokoneet ja kunnollinen nettiyhteys. Etänä teknologiset puitteet on oltava kunnossa, ja johdon on pystyttävä tarjoamaan työntekijöille tarpeelliset resurssit tehdä töitä etänä. Toimiva teknologia vaikuttaa siihen, että työntekijät pysyvät ajan tasalla yrityksen ajankohtaisista asioista, pystyvät olemaan



yhteydessä työkavereihin ja saavat tehtyä työt ajoissa. Johdon näkökulmasta toimiva teknologia mahdollistaa sen, että johtaja pystyy paremmin seuraamaan työntekijöiden tulosta. (Greer & Payne, 2014.)

Tärkeinä strategioina nousi esiin myös tavoitettavuus ja kommunikointi (Greer & Payne, 2014). Tällä tarkoitetaan, että on tärkeää ylläpitää suhteita ja keskustelua teknologian välityksellä muihin henkilöihin. Tavoitettavuus ja kommunikointi ovat muuttaneet muotoa etätöihin siirryttäessä, kun ennen keskustelut käytiin toimistolla kahvitauoilla tai sovituilla ajoilla niin nykyään keskustelu tapahtuu yhä monipuolisemmin eri viestintävälineiden kautta ja keskustelua voi tapahtua pitkin työpäivää. Tämä vaatii aktiivisuutta niin esimieheltä kuin työntekijöiltäkin. (Allen ym., 2015.)

### 3.2 Valmentava johtajuus ja esimiestyö

Johtajan rooli on muuttumassa perinteisestä valvojan ja tarkkailijan roolista enemmänkin valmentavan johtajuuden suuntaan, ja muutokset ovat jo nähtävillä yritysmaailmassa. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajan työ ei ole antaa työntekijöille sovitut työt ja valvoa niitä, vaan toimia enemmänkin tukena, ja kannustaa työntekijöitä. (Ibarra & Scoular, 2019.) Valmentava johtaminen on nostanut suosiotaan viime vuosina eri puolella maailmaa, ja valmennuksiin käytetään paljon resursseja yrityksissä (Hamlin ym., 2008). Valmentava johtaminen voidaan nähdä kehitysprosessina, jossa käytetään vuorovaikutusta, eri strategioita ja tekniikoita toivotun lopputuloksen saavuttamiseksi, joka loppujen lopuksi hyödyttää valmennettavaa (Cox ym, 2010).

Organisaation sisällä valmennus voidaan jakaa kahtia, josta toinen puoli koskettaa johtajien valmennusta, ja toinen työntekijöiden valmennusta, missä esimies valmentaa suoraan työntekijöitä. Valmentava johtajuus verrattuna työntekijöiden valmennukseen on hyvin erilaista eikä niitä voi verrata toisiinsa. Valmennus on ylipäättään käsite mikä on helppo yhdistää moniin eri valmennuksen muotoihin, kuten mm. urheilijan valmennus, elämäntapavalmennus, valmennuspäällikkö. Nämä valmennukset ovat kuitenkin kaikki irrallaan työntekijän ja esimiehen valmennussuhteesta, jossa työntekijällä on harvoin

sananvaltaa siihen, minkälainen johtaja hänellä on, ja miten häntä valmennetaan. (Gregory & Levy, 2010.)

Valmentava esimiehisuus on syvempi käsite valmentavasta johtajuudesta, jossa keskitytään esimiehen ja työntekijän väliseen valmennus suhteeseen. Valmentavassa esimiehisyydessä esimies kehittää itseään ja omaa tiimiään tavoitteiden mukaisesti. Esimies haluaa kehittää itseään jatkuvasti taitavammaksi tavoitteiden mukaan pitkäjänteisesti, ja kun esimies pystyy kehittämään itseään, hän pystyy rakentamaan ja johtamaan tiimiään tavoitteellisesti. Esimies ei ole perinteinen johtaja siitä näkökulmasta, että hän haluaisi kunniaa ja hyväksyntää omalla tietämyksellään, vaan hän pystyy irrottautumaan tästä roolista ja hyväksyy heikkoudet ja vahvuudet ihmisenä, ja haluaa kehittää niitä. (Ristikangas & Grunbaum, 2013.)

Valmentavassa esimiehisyydessä on tärkeää tunnistaa ero perinteisen kouluttamisen ja valmentamisen välillä. Perinteinen kouluttaminen perustuu enemmän siihen, että kouluttaja tietää asiasta enemmän ja siirtää tietoa koulutettaville. Lisäksi perinteisessä kouluttamisessa vuorovaikutus on enemmän yksisuuntaista, jossa kouluttaja puhuu enemmän. Koulutustilanteessa koulutettava joutuu ottamaan enemmän vastuuta siitä, mitä hän oppii ja miten hän soveltaa tietoa käytännössä. Valmennus taas perustuu siihen, että vuorovaikutus on osallistavaa ja keskustelua käydään yhdessä. Valmentamisessa valmennettava voi yleensä olla äänessä enemmän ja vuorovaikutus on aktiivista. Tieto mitä keskusteluissa syntyy, on konkreettista, ja oivallukset ja oma ajattelu ovat tärkeässä roolissa. (Ristikangas & Grunbaum, 2013.)

Valmentava esimies pystyy keskittämään huomiota yksilöihin ja tiimiinsä. Esimies on henkilö, joka pystyy innostamaan yksilöitä niin, että innostus tarttuu koko työyhteisöön. Valmentavan esimiehen keskeisiä ydintaitoja ovat kuunteleminen, kiinnostuminen, innostaminen, haastaminen, kysymysten esittäminen ja erilaisten tiimityöskentely tapojen käyttäminen. Ydintaitoja on tärkeä harjoitella, koska niiden avulla esimies pystyy johtamaan yksilöitä ja tiimiään, ja tuomaan käyttämättömän potentiaalinen esiin työntekijöissä. (Ristikangas & Grunbaum, 2013.)

Työntekijöitä kehittävää valmennus keskustelua olisi tärkeää käydä esimiehen ja työntekijän välillä kahden kesken. Keskustelun tarkoitus ei ole olla muodollinen kehityskeskustelu, vaan tarkoitus olisi käydä tavoitteellista ja valmentavaa keskustelua. Tavoitteellisen ja valmentavan keskustelun tarkoitus on auttaa valmennettavaa ajattelemaan asioita eri näkökulmista, oivalluttaa ja oppia. Näin esimies pystyy saamaan työntekijöiden oman potentiaalin sekä vahvuudet parhaiten esiin. (Ristikangas & Grunbaum, 2013.)

Esimiehen olisi tärkeää kiinnittää huomiota palautteeseen, sekä sen antamiseen ja saamiseen, joilla pystytään rakentamaan positiivista palautekulttuuria yritykseen. Valmentava esimies on henkilö, joka pystyy antamaan ja osaa pyytää palautetta. Esimiehen on tärkeää antaa rakentavaa palautetta työntekijöille, koska sen avulla työntekijät pystyvät kehittymään. Palautteen antamisen tapaan on hyvä kiinnittää huomiota, ja palautteen ei tulisi olla syyllistävää vaan pikemminkin kääntää se kehittäväksi. Palautteen antamisen lisäksi esimiehen on tärkeää osata pyytää palautetta omasta toiminnastaan. Palautteen avulla esimies pystyy myös itse kehittämään omia johtamistaitojaan. (Ristikangas & Grünbaum, 2013.)

Valmentavassa esimiehisyudessa on tärkeää, että esimies voi etsiä taitojen kehittämiseen motivaatiota oman itsensä kautta. Motivaatiota voi hakea esimerkiksi miettimällä mitä hyötyjä työstä on, kuten hyvät suhteet työntekijöiden kanssa ja työntekijöiden tyytyväisyys. Esimies pystyy etsimään asioita mihin hänellä on itsellään kiinnostuksen kohde ja suunnata samaa kiinnostusta työhönsä. Itsevarmuuden lisäämiseksi esimies voi kehittää omaa johtamisosaamistaan, jolloin esimiestyöskentely alkaa tuntua mukavammalta, kun siihen löytyy tarvittava varmuus. Esimiehen on hyvä tunnistaa, että mitä paremmin hän pystyy kehittämään itseään sitä laajemmat vaikutusmahdollisuudet työssä ovat. (Ristikangas & Grunbaum, 2013.)

### 3.3 Vuorovaikutus etätyössä

Vuorovaikutuksella tarkoitetaan viestin välittämästä suullisesti tai sanattomasti yhdeltä henkilöltä toiselle tai suuremmalle joukolle. Teoriassa viestin välittämäinen, ja se, miten

viestin vastaanottaja tulkitsee viestin merkityksen, voidaan nähdä yksinkertaisena prosessina. Todellisuudessa näin ei kuitenkaan aina ole, koska vuorovaikutus ihmisten välillä voi tapahtua erilaisissa ympäristöissä, ja siihen voi vaikuttaa mahdolliset keskeytykset ja häiriöt, jotka vaikuttavat viestin tulkintaan. Tämän vuoksi on tärkeää miettiä vuorovaikutuksen kontekstia etukäteen, esimerkiksi minkälaisessa ympäristössä viestitään, mikä viestinnän tarkoitus on ja mitä viestinnän välineitä siihen käytetään. Nämä kaikki edesauttavat halutun merkityksen saavuttamisessa. (Barret, 2006.)

Johtajuus perustuu vuorovaikutukseen, ja vaikuttavan ja tehokkaan vuorovaikutuksen avulla johtajat johtavat. Hyvien vuorovaikutustaitojen kautta johtaja pystyy kannustamaan muita seuraamaan häntä, ja luomaan luottamusta sekä ymmärrystä työntekijöihin. Hyvien vuorovaikutustaitojen kautta johtaja pystyy saavuttamaan asioita, kun taas ilman hyviä vuorovaikutustaitoja johtaja ei pysty vaikuttamaan ja olemaan tehokas. Hyvät vuorovaikutustaidot ovat yleensä edellytys, että johtaja pystyy etenemään johtajan positioon. (Barrett, 2006.) Johtajan tehokkaalla vuorovaikutuksella on positiivisia vaikutuksia johtajan suorituskyykyyn etätyössä (Neufeld ym., 2010).

Johtajan uskottavuudella on vaikutusta siihen, miten hänen viestintä vastaanotetaan ja tulkitaan. Johtajan uskottavuutta lisää miten luotettava, rehellinen, luottavainen, asiantunteva ja arvovaltainen hän on. Menestyvä johtaja on henkilö, kuka pystyy viestinnällään luomaan positiivista uskottavuutta. Johtaja, jonka viestintä on positiivista ja tarkoituksenmukaisesta pystyy vaikuttamaan kuulijoihin, kun taas negatiivisuus voidaan nähdä yhtenä viestinnän suurimmista esteistä. (Barret, 2006.)

Johtajan vuorovaikutuksen olisi tärkeää olla mahdollisimman suoraviivaista ja ennakoitavaa. Vuorovaikutuksen tärkeys korostuu muutostilanteissa, jotka voi yleensä olla hankalia niin johtajalle kuin työntekijöille. On kuitenkin tärkeää ymmärtää hankalissakin tilanteissa, että vuorovaikutus tulee nähdä jatkuvana prosessina eikä pelkästään yksittäisenä tehtävänä. (Fiedman, 2011.) Etätyö muuttaa vuorovaikutusta, jonka vuoksi vuorovaikutuksen tärkeys korostuu entisestään (Cascio & Shurygailo, 2003).

Etätapaamiset tiimin kesken ovat tärkeä vuorovaikutusväline esimiehen ja työntekijöiden välillä. Etätapaamisten on tärkeä olla tehokkaita etänä, ja tällöin tapaamiset voivat tuoda

lisäarvoa, kun epävirallinen tieto mitä jaetaan henkilöltä toiselle, voidaan jakaa tiimin kesken. Jakamalla tieto yhteisesti tiimin kesken voidaan säästää työntekijöiden aikaa, ja vaivaa. Etätapaamisen aikatauluttaminen järkevästi on tärkeää, koska työntekijöillä voi olla useita palavereita ja menoja sovittuna etukäteen. Esimerkiksi tapaamisten järjestäminen viikoittain tai kuukausittain aina samaan aikaan voi olla järkevää niin ihmiset osaavat varautua varaamaan kyseisen ajan yhteiselle tapaamiselle. Tapaamisissa korostuu tehokkuus ja asia sisältö, eli tapaamisiin tulisi ottaa tehokas aika ja pitää tapaamisen sisältö selkeänä. (Cascio & Shurygailo, 2003.)

Etätapaamiset tiimin kesken ovat tärkeä vuorovaikutusväline, mutta myös tärkeätä on säännölliset kaksin keskiiset tapaamiset esimiehen ja työntekijän välillä. Näissä tilanteissa työntekijä pystyy nostamaan esiin, jos hänellä on jotain ongelmia tai asioita mitä olisi hyvä käydä läpi. Säännöllisiä tapaamisia kahden kesken olisi hyvä olla kerran viikossa, koska etätyössä voi esiintyä enemmän haasteita kuin lähityössä. (Cascio & Shurygailo, 2003.)

Vuorovaikutukseen etätyössä liittyy tavoitettavuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimies olisi henkilö, joka on helposti tavoitettavissa ja työntekijät saisivat helposti yhteyden, kun heillä on joku ongelma tai he tarvitsevat apua. Esimiehen tehtävänä on tuoda tavoitettavuuden tunne kaikille tiimin jäsenille. Tämä voi yleensä tapahtua helpommin henkilöiden keiden kanssa esimies on läheisemmin tekemisessä, mutta yhtä lailla on tärkeää varmistaa tunne myös henkilöihin, jotka ovat etäisempiä. (Cascio & Shurygailo, 2003.)

Tavoittavuuden lisäksi esimiehen on tärkeä miettiä mikä on oikea kanava välittää viesti työntekijöille. Esimerkiksi henkilökohtaisemmat asiat on hyvä jakaa joko kasvokkain, videoyhteyden tai puhelimen välityksellä mieluummin kuin sähköpostilla, jolloin asian tärkeys tulee paremmin esiin. Sähköposti on muodollisempi viestinnän väline, ja se sopii ryhmän väliseen viestintään, missä viestin vastaanottajia on useampi. Vuorovaikutuksen kannalta on tärkeää, että viestin tärkeyden mukaan mietitään myös kanava mikä sopii parhaiten viestin välittämiseen. (Cascio & Shurygailo, 2003.)

### 3.4 Luottamus etätyössä

Luottamus on usein nähty yhtensä yrityksen johtamisen tärkeimmistä voimavaroista. Luottamus on yksilöllistä pääomaa, mutta sen vaikutuksen pystyy näkemään kuitenkin koko organisaatiossa. Luottamus luo yleensä energiaa, motivoituneisuutta ja innostuneisuutta työntekijöissä. Luottamus voi myös auttaa muutosprosessien läpiviemisessä, kun työntekijät luottavat siihen, että prosessi onnistuu ja he uskaltavat ottaa riskejä. Luottamus voidaan siis määrittää yhdeksi johtamisen kulmakiveksi, ja varsinkin nykyään useat työt ovat tieto- ja asiantuntijatyöitä missä luottamus voi korostua vielä entisestään. Varsinkin näillä aloilla esimiehen on lunastettava paikkansa esimiehenä omilla taidoillaan, eli esimiehenä olemiseen ei riitä pelkkä mandaatti. Tieto- ja asiantuntijatyössä esimies on kumppani, keneltä pystyy pyytämään apua ja hän osaa auttaa. (Savolainen, 2014.)

Luottamuksen rakentuminen esimiehen ja työntekijän välille on tärkeää ja Savolaisen tutkimuksessa esiin nousee, että luottamuksen rooli on etänä vielä tärkeämpää kuin kasvokkain (Savolainen, 2014). Vuorovaikutus voi muuttaa muotoaan esimiehen ja alaisen välillä, kun töitä tehdään etänä, ja kanssakäymiset toimistolla häviävät. Vuorovaikutuksen merkitys korostuu etätyössä, koska vuorovaikutuksessa syntyy luottamus esimiehen ja työntekijän välillä. Mitä enempi vuorovaikutustilanteita esimiehen ja työntekijän välillä on, sitä enemmän suhde vahvistuu (Kalliomaa & Kettunen, 2010).

Luottamuksen rakentamiseen tarvitaan yhdessä tekemistä, esteiden raivaamista, ideointia, innostusta, yhteistyötä ja tuloksellisuutta. (Savolainen, 2011). Johtajien on tärkeää saada luottamus työntekijän kanssa, jolloin suhteesta syntyy kumppanuutta, joka taas lisää avoimuutta ja yhteistyötä esimiehen ja alaisen välillä (Kalliomaa & Kettunen, 2010). Kun luottamus on saatu, on keskusteluyhteys avoin ja tiedon jakaminen helpottuu. Vaikka luottamus on olemassa, on silti tärkeää keskittyä kehittämään vuorovaikutussuhteita. Esimiehen ja työntekijän välinen luottamus on vastavuoroista, mutta esimiehellä on silti ratkaiseva vastuu vaikuttaa työntekijän työntekoon ja tulokseen, kun taas työntekijältä odotetaan sitä, että esimies voi luottaa hänen toimintaansa. (Savolainen, 2011.)

Luottamuksen rakentamiseen tarvitaan myös säännöllisiä henkilökohtaisia tapaamisia (Kalliomaa & Kettunen, 2010). Vuorovaikutuksen onnistumiseen johtajalta odotetaan emotionaalisia taitoja kuten tunteiden näyttäminen, vastaanottaminen ja käsittely. Emotionaaliset taidot vaativat sosiaalisia taitoja kuten avoimuutta, itsevarmuutta ja kuuntelemisen taitoja sekä teknisiä taitoja kuten rehellisyyttä ja luottamuksen osoittamista. Luottamuksen rakentaminen kannattaa, koska sillä on positiivisia vaikutuksia työn tulokseen, työntekijät ovat motivoituneempia, kiinnostuneita kehittämään itseään ja etenemään uralla ja se antaa joustavuutta työn tekemisessä. (Savolainen, 2014).

Konfliktitilanteet voivat rikkoa luottamusta, ja esimiehellä on erittäin tärkeä rooli korjata työntekijän ja tiimin välistä luottamusta. Etätyössä esimiehen työkalut luottamuksen uudelleen rakentamiseen ovat intensiivinen vuorovaikutus ja tuki, jota esimies antaa puhelimitse tai videoyhteyden kautta. Video- ja puheyhteys toimivat paremmin konfliktitilanteissa kuin sähköposti, koska yhteyden muodostaminen ja keskustelu onnistuvat paremmin. (Zaccaro & Bader, 2003.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa perehdytään tarkemmin, miten tutkimus on toteutettu. Luvussa käydään ensin läpi tutkimustehtävä ja tutkimuksen konteksti. Tämän jälkeen tarkastellaan, miten aineisto on kerätty sekä aineiston analyysia. Luvun lopuksi tarkastellaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta.

### 4.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuksen konteksti

Tutkimuksen tarkoituksen on saada ymmärrystä, miten myyntityötä johdetaan etänä. Tutkimuskysymys toimii koko tutkimuksen punaisena lankana. Tutkimuskysymystä tukee apukysymykset: miten etätyö vaikuttanut myyjän ja esimiehen väliseen suhteeseen ja miten esimies tukee ja kannustaa myyjiä etätyössä. Apukysymysten tarkoitus on auttaa saamaan ymmärrystä tutkimuksen pääkysymykseen.

Olen valinnut tutkimusstrategiakseni tapaustutkimuksen. Tapaustutkimuksessa pyritään ymmärtämään, mistä tapauksessa on kyse, oppia tutkimalla kyseistä tapausta ja pyrkiä ratkaisemaan tapaus. Tapauksien tutkimuksessa otetaan huomioon konteksti kulttuurin, teknologian, talouden, historian ja yhteiskunnan suhteen. (Eriksson & Kovalainen, 2008.) Tapaustutkimuksen avulla pyritään ratkaisemaan nykyaikaisia ilmiöitä tosielämän kontekstissa ja erityisesti tapauksissa, joissa ilmiön rajat ovat monimutkaisia ja monimuotoisia (Yin, 1981). Tämä kuvaa tutkimuksen aihetta hyvin, koska etätyö on nykyajan kehittyttävä ilmiö. Tässä tutkimuksessa se tarkoittaa esimerkiksi sitä, että etätyö on tutkimuksen kohdetta laajempi kansallinen, ja kansainvälinen ilmiö.

Tapaustutkimus koskettaa tiettyä tapausta, jolloin tutkimus voi kohdistua yhteen tiettyyn havaintoaineistoon (Hirsjärvi & Hurme, 2015). Tutkimuksessani tapaus koskettaa etätyötä, ja tutkittavat ovat haastateltavia ketkä työskentelevät samassa myyntiyksikössä, mutta tulkitsevat tapauksesta erilaista tietoa. Tutkimuksen kohde on rajattu tarkastelemaan esimiehen johtamista vakuutusyhtiön myyntitiimissä. Päädyin tutkimaan tätä tapausta, koska työskentelen itse samassa vakuutusyhtiössä ja myyntiyksikössä, jota tätä tutkimus koskettaa.



Tutkimuksen kohteena on pääkaupunkiseudulla toimivan vakuutusyhtiön myyntitiimi. Myyntitiimissä työskentelee esimiehen lisäksi kaksikymmentä myyntihenkilöä. Myyntitiimiin kuuluu sekä miehiä että naisia, joiden työkokemus vaihtelee kahdesta vuodesta kymmeneen vuoteen. Myyjät toimivat vakuutusedustajina eli he edustavat vakuutusyhtiötä, ja he saavat palkan provisiona myydyistä vakuutuksista.

Vakuutusyhtiön myyntitiimi on yksikkö ison organisaation sisällä. Organisaation kulttuuri kyseisen myyntiyksikön sisällä on joustava, koska myyjät tekevät työtä itsenäisesti. Myyntitiimi toimii erillään muista organisaation yksiköistä fyysisesti, mutta kommunikoi myös muiden organisaation työntekijöiden kanssa. Myyntitiimin toimintaa ohjaa yrityksen strategia, visio ja organisaation kulttuuri. Myyjien työhön vaikuttaa kuitenkin vahvasti oman tiimin arvot ja toimintaperiaatteet. Arvoihin kuuluu rehellisyys, avoimuus ja tiimihenkeys, ja myyjät tekevät töitä näiden periaatteiden mukaisesti.

Myyntitiimin jäsenet ovat ennen tehneet töitä toimistoilla Helsingissä, Espoossa ja Vantaalla. Toimistot ovat erilaisia keskenään, mutta jokaisella toimistolla tilat ovat olleet sellaisia, missä myyjät ovat olleet vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Korona-aika muutti äkillisesti työt toimistolta etätöihin. Korona-ajalla oli vaikutusta siihen, että ennen myyjät olivat päivittäin vuorovaikutuksessa kasvotusten toimistolla, mutta koronajan alettua myyjät ovat tehneet pelkästään etätöitä.

## 4.2 Aineiston keruu

Aineisto tutkimukseen kerättiin yksilöhaastattelujen avulla, jotka toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Haastattelussa tutkijan tehtävänä on saada tietoa haastateltavien kokemuksista, tunteista, käsityksistä ja ajatuksista. (Hirsjärvi & Hurme, 2015.) Yksilöhaastattelut olivat hyvä vaihtoehto tämän tutkimuksen kannalta, koska niissä haastateltavat pystyivät jakamaan edellä mainittuja kokemuksia, tunteita, käsityksiä ja ajatuksia vapaasti.

Teemahaastattelussa on oleellista, että haastattelu etenee teemojen mukaan mitkä ovat tutkimuksen aiheen kannalta oleellisia. Näin ollen teemahaastattelu ei ole sidottu yhteen

haastattelurunkoon, missä kysymykset tai niiden esittämisjärjestys olisi kaikille sama vaan haastattelu etenee tiettyjen teemojen tai aihealueiden mukaisesti. Tämä voi myös tuoda tutkijalle vapautta poistua tutkijan roolista ja saada haastateltavan ääni vielä paremmin kuulumiin. Teemahaastattelu on vuorovaikutustilanne missä asioille syntyy merkityksiä. (Hirsjärvi & Hurme, 2015.) Merkitysten luominen oli varsinkin oman tutkimusaiheen kannalta tärkeätä, koska haastateltavien antamat merkitykset voivat antaa mahdollisuuden löytää esimiehelle parempia tapoja johtaa myyjiä etätyössä. Teemahaastattelussa merkitysten vahvistumista lisää myös haastattelijan ja haastateltavan välinen vuorovaikutustilanne (Hirsjärvi & Hurme, 2015).

Haastatteluaineistojen tulkintoja voidaan tulkita moninaisesti mikä on yleistä kvalitatiiviselle tutkimukselle. Moninaisuudella tarkoitetaan, että tutkijan tehtävä on tulkita tutkittavan tulkintoja, ja tutkimuksen lukija taas tulkitsee tutkijan tulkintoja (Hirsjärvi & Hurme, 2015: 151). Teemahaastattelut ovat tilanteita, missä tulkinnat asioista ovat merkittävässä roolissa (Hirsjärvi & Hurme, 2015). Haastatteluissa tulkinnat voivat vaihdella, koska haastateltavilla on erilaisia ajatuksia eri teemoista.

Haastattelut toteutettiin maalisi- ja huhtikuussa keväällä 2021. Haastattelijä otti puhelimitse yhteyttä haastateltaviin alkuvuonna 2021. Haastattelijä kertoi tutkimuksen aiheesta ja haastattelun tarkoituksesta. Haastateltavat suostuivat ensin puhelimitse haastatteluun, jonka jälkeen sovittiin tarkempi aika. Haastatteluista ei kieltäytynyt kukaan, eli kaikki ketä haastatteluihin pyydettiin, suostuivat tulemaan siihen.

Haastateltavat toimivat vakuutusyhtiön myyntitiimissä myyjän ja esimiehen asemissa. Kaikki haastateltavat toimivat samassa yrityksessä ja tiimissä. Haastateltavaksi halusin esimiesroolissa olevan henkilön sekä esimiehen tiimissä toimivia myyjiä, jotta saadaan eri näkökulmia tutkimukseen, ja laajempi ymmärrys aiheesta. Haastattelin yhteensä kahdeksan henkilöä, joista yksi henkilö toimi esimiesroolissa ja loput haastateltavat myyjinä. Henkilöt valikoituivat haastatteluun heidän kokemuksen ja osaamisen perusteella, jolla haluttiin saada monipuolisesti näkökulmia. Osalla haastateltavista oli korkeakoulutusta ja osalla haastateltavista ei. Lisäksi osa haastateltavista oli toiminut työssään useamman vuoden ja uusien työntekijöistä alle kaksi vuotta. Haastateltavat valittiin kuitenkin niin, että heillä oli minimissään puolentoista vuoden työkokemus

samasta ammatista, jolloin pystyttiin tutkimaan etätöiden vaikutusta verrattuna aiempaan toimistolla tapahtuvaan lähityöhön.

Taulukossa 1. kuvataan haastateltavia heidän työkokemuksen mukaan sekä esitetään haastattelun ajankohdat. Taulukossa työkokemusta kuvataan seuraavien määritelmien mukaan:

***Vähän kokenut – 2-5 vuoden työkokemus***

***Kokenut – 5-10 vuoden työkokemus***

<b>Myyjä</b>	<b>Työkokemus</b>	<b>Ajankohta</b>
Myyjä 1	Vähän kokenut	6.4.2021
Myyjä 2	Vähän kokenut	7.4.2021
Myyjä 3	Vähän kokenut	12.4.2021
Myyjä 4	Kokenut	31.3.2021
Myyjä 5	Kokenut	31.3.2021
Myyjä 6	Kokenut	1.4.2021
Myyjä 7	Kokenut	1.4.2021
Esimies 1	Kokenut	8.4.2021

*Taulukko 1 Haastateltavat ja haastattelun ajankohta*

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja vallitsevan korona-tilanteen takia haastattelut järjestettiin etänä Teams-sovelluksen välityksellä. Haastattelut tallennettiin myös kyseisen sovelluksen avulla. Haastateltaville ei lähetetty etukäteen tietoa haastattelukysymyksistä, koska tarkoitus oli saada aikaan spontaania keskustelua ja uusia ideoita yhteisen keskustelun välityksellä. Haastateltaville lähetettiin ennen haastattelua tietosuojalomake ja suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Haastattelujen alussa käytiin läpi luottamuksellisuuteen ja tietojen käsittelyyn liittyvät asiat. Haastateltaville kerrottiin, että tiedot tullaan poistamaan siinä vaiheessa, kun tutkimuksen kannalta ei niitä ole enää merkityksellistä säilyttää. Lisäksi haastateltaville kerrottiin, että henkilön tiedot anonymisoidaan tutkimuksen osalta niin, ettei henkilöä pysty suoraan tunnistamaan tutkimuksen kautta.

Haastattelut toteutettiin haastattelijan alustavien tutkimusteemojen mukaisesti. Haastatteluissa haastateltavat saivat vapaasti vastata aiheisiin. Vastauksia ei rajoitettu tiettyyn kysymykseen eli jos haastateltavat alkoivat puhua ohi aiheen niin, se oli sallittua. Kaikissa haastatteluissa runko ei edennyt täysin johdonmukaisesti, koska jossain haastatteluissa haastateltavat saattoivat kertoa paljon enemmän asioita ja vastata jo osittain täsmentäviin kysymyksiin, jolloin oli luontevaa liikkua aina käsiteltävän aiheen mukaan. Haastattelut kestivät ajallisesti puolesta tunnista-vähän yli tuntiin.

Haastattelujen jälkeen ennen aineiston analyysia aineisto puhtaaksikirjoitettiin eli litteroitiin. Litterointi voidaan tehdä, joko kirjoittamalla puhtaaksi koko aineisto tai pelkästään haastatteluista esiin nousevat tärkeimmät teemat (Hirsjärvi & Hurme, 2015). Tässä tutkimuksessa aineisto kirjoitettiin kokonaan puhtaaksi. Litteroinnit tehtiin aina mahdollisimman pian haastattelun jälkeen ja apuna toimi Teams-sovelluksen kautta otetut tallenteet haastatteluista.

### 4.3 Aineiston analyysi ja menetelmä

Valitsin tutkimukseeni kvalitatiivisen eli laadullisen näkökulman, koska kvalitatiivinen näkökulma tukee ymmärtämistä ja tulkintoja, jotka ovat tutkimukseni kannalta tärkeitä. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkittavien näkökulmia, tulkintaa ja kontekstuaalisuutta, mitkä sopivat tämän tutkimuksen lähtökohtiin ja tavoitteisiin (Hirsjärvi & Hurme, 2015).

Kvalitatiivisen tutkimuksen luonteelle on ominaista se, miten tutkittavat asian kokevat eli sitä voi kuvailla subjektiiviseksi ja moninaiseksi (Hirsjärvi & Hurme, 2015: 22). Tutkimuksessa subjektiivisuus ja moninaisuus näkyvät siinä minkälaisia käsityksiä haastateltavilla on samoista aihe-alueista, jotka ovat todellisia vallitsevassa maailmassa. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii saamaan ymmärrystä asioista ja tässä tutkimuksessa pyritään lisäämään ymmärrystä siitä, miten myyjiä johdetaan, kun he tekevät töitä etänä. Tutkimuksessa etsitään merkityksiä etätyön johtamiselle, ja merkitysten tutkiminen on varsinkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa tärkeää (Hirsjärvi & Hurme, 2015).

Tutkittavan ja tutkijan suhdetta voi kuvata siten, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija ja tutkimuksen kohde ovat vuorovaikutuksessa keskenään, jolloin kohde ei ole tutkijasta riippumaton (Hirsjärvi & Hurme, 2015: 23). Tämä tarkoittaa, että haastattelut on tehty yhteistyössä haastattelijan ja haastateltavan kanssa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa näkökulma on osallisena oleva, jossa tunnusomaista on se, että tutkija osallistuu henkilökohtaisesti ja pyrkii ymmärtämään asioita empaattisella otteella (Hirsjärvi & Hurme, 2015).

Tutkimuksessa vaikuttaa tutkijan omat kokemukset etätyöskentelystä ja etätyön johtamisesta. Lisäksi tutkijan oma työpaikka on tutkimuskohteena, joten tutkijan tulee kiinnittää erityistä huomiota omaan rooliin tutkijana. Haastattelut toteutettiin tuttujen henkilöiden kanssa, joten haastatteluissa tutkija pyrki irrottautumaan omasta työroolista. Tutkija pyrki noudattamaan erityistä hienotunteisuutta ja luotettavuutta haastateltavien kohtaamisessa. Nämä periaatteet ohjasivat koko tutkimusprosessia.

Aineisto analysoitiin teema-analyysi menetelmän kautta. Aineiston teemoittelulla tarkoitetaan, että aineistoa teemoitellaan sen perusteella, mitä asioita aineistosta tulee esiin ja mitkä ovat yhteisiä haastattelijalle ja haastateltaville. Teemoittelussa nousee yleensä esiin teemat, mitkä ovat haastattelun lähtöasetuksessa huomioitu, mutta sen lisäksi voi nousta myös esiin uusia teemoja. Analyysin vaiheita voi määrittää se, miten analysoija tulkitsee eri haastateltavien näkökulmia, ja tässä tulee myös ymmärtää yhdistää eri tavoin ilmaistuja asioita, jos ne liittyvät samaan teemaan. (Hirsjärvi & Hurme, 2015.)

#### 4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan nostaa esiin reliaabeliuden ja validiuden käsitteet, jotka perustuvat ajatuksiin, että tutkija pääsee käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja totuuteen. Reliaabeliudessa pyritään saamaan mahdollisimman tarkka tulos, ja jos tutkittavalle suoritettaisiin sama tutkimus uudestaan olisi tulos sama. (Hirsjärvi & Hurme, 2015.) Tutkimus toteutettiin haastattelujen kautta. Mikäli haastattelut toteutettaisiin nyt uudemman kerran, olisi lähes mahdotonta saada täsmälleen samat vastaukset, koska ihmiset tulkitsevat asioita eri tavalla. Haastattelujen

kysymysrunko on kuitenkin laadittu niin, että kysymykset olivat helposti ymmärrettäviä ja haastattelut etenevät johdonmukaisesti, jotta tutkimuksen laatu olisi mahdollisimman hyvä. Laadulla on tärkeä merkitys tutkimuksen luotettavuuden lisäämisessä (Hirsjärvi & Hurme, 2015).

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä, ja siinä arvioidaan missä määrin tutkimus on onnistunut selittämään tapahtumia ja antamaan oikeanlaisen kuvan tapahtumista (Eriksson & Kovalainen, 2008). Haastattelija on pyrkinyt luopumaan omista ennako-odotuksistaan haastattelu tilanteissa ja pyrkii objektiivisuuteen toiminnallaan. Haastattelija pyrkii täsmällisyyteen haastattelutilanteissa sekä niiden litteroinnissa ja tulkinnassa. Tutkimuksen luotettavuutta voisi vähentää, jos haastattelutilanteet olisivat epäselviä, eikä haastateltavat ymmärtäisi kysymyksiä. Tämän vuoksi on tärkeää, että tutkimusprosessi on kokonaisuudessaan selkeä, millä pystytään minimoimaan virheet, jotka voisivat vaikuttaa luotettavuuteen.

Tutkimuksessa on tärkeää ottaa huomioon eettisyyden näkökulmat, ja varsinkin kun haastatellaan ihmisiä, on syytä ottaa huomioon informointiin perustuva suostumus, luottamus, seuraamukset ja henkilön yksityisyys (Hirsjärvi & Hurme, 2015). Tutkija on kertonut haastateltaville tutkimuksen tavoitteet ja tiedon siitä, miten tutkimus tullaan toteuttamaan. Haastateltavilta on kysytty lupa tutkimuksen nauhoittamiseen. Tutkija on myös painottanut haastateltaville, ettei tutkimuksesta aiheudu negatiivisia seurauksia niin työ kuin heidän henkilökohtaisessa elämässäkään. Näiden tietojen pohjalta haastateltava on antanut kirjallisen suostumuksen osallistua tutkimukseen.

Tutkija toimii itse samassa työympäristössä, kuin haastateltavat, joten eettisyyttä luotettavuuden näkökulmasta on tärkeää arvioida tarkkaan. Eettisyyden näkökulmasta on tärkeää, ettei tutkimuksesta puhuta työpaikalla eikä tietoa haastateltavista, ja haastatteluista kerrota kenellekään. Tutkijan roolissa on tärkeää myös tuoda esiin, että tutkijan rooli on erillään tutkijan omasta työnkuvasta ja roolista työympäristössä. Tutkijan roolin erottamisen vuoksi oli hyvä, että haastattelut toteutettiin Teams-sovelluksen kautta eikä tutussa työympäristössä, missä rooli olisi voinut kytkeytyä vahvemmin työhön. Tietojen käsittelyssä on tärkeää käsitellä aineistoa kunnioittavasti.

Haastateltavien yksityisyys on tärkeää ottaa huomioon. Yksityisyyden osalta haastateltaville kerrottiin millä tavoin tietosuojaa otetaan huomioon yksityisyyden turvaamiseksi. Tutkija kertoi myös yksityisyydensuojan kannalta sekä haastattelutilanteen luotettavuuden lisäämiseksi, ettei henkilöiden nimiä eikä ikää tulla julkistamaan tutkimuksessa ja haastateltava pysyy anonyymina.

Tutkimuksen luotettavuutta voi lisätä se, että haastattelijalla on ymmärrystä tutkittavaa tapausta kohtaan oman koulutuksen ja työkokemuksen kautta. Haastateltava pystyi ymmärtämään haastateltavien tilannetta, mikä voi lisätä luottamuksen tunnetta. Haastateltavien luotettavuutta tutkimusta kohtaan voi myös lisätä, että tutkija on kiinnostunut työntekijöiden mielipiteestä ja etätyöstä aiheena. Haastattelija on ollut itse kokemassa muutoksen työelämässä viimeisen vuoden aikana haastateltavien kanssa. Toisaalta luotettavuuden haasteena voi olla haastattelijan ja haastateltavan välinen tuttavuus. Tuttavuus voi aiheuttaa haasteita luotettavuuteen siltä osin, ovatko kaikki haastateltavat uskaltaneet olla avoimia tuttavuuden takia.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä osiossa käydään läpi tutkimuksen tuloksia. Tuloksissa nousi esiin kolme pääteemaa: myyntityö etänä, myynnin johtaminen etänä ja tulevaisuuden etätyö, joiden myötä tutkimuksen tulokset käydään läpi. Luvun lopussa esitellään keskustelu osio tutkimuksen tuloksista.

### 5.1 Myyntityö etänä

#### Muutos lähityöstä etätyöhön

Tutkimuksesta kävi ilmi, että muutos toimistolta etätyön pariin on vaikuttanut vahvasti haastateltavien työn tekoon. Työ tehtiin ennen toimistolla, jossa hoidettiin asiakastapaamiset ja uusien asiakkaiden hankinta. Etätyö on muuttanut sen, ettei asiakkaita tavata enää kasvokkain vaan etänä, joko puhelintapaamisina tai verkkotapaamisten kautta. Koko myyntiprosessi hoidetaan sähköisten työvälineiden kautta.

*”Muutos on näkynyt ihan arjessa aika vahvastikin. Muun muassa kaikki tapaamiset on täytynyt vetää etänä niin, ettei tapaa ihmisiä, osaltaan on luonut toiminta toiminnan kulkuun nopeutta, mutta tietyllä tavalla myös hitautta. Nopeus näkyy ehkä siinä, että meidän ei tarvitse liikkua paikasta toiseen kuin voidaan samalta paikalta hoitaa todella nopeallakin aikataululla useampia kohderyhmiä. Mutta sitten ehkä hitaus näkyy, niin että onko tämä niin selkeätä aina siinä kohtaamisessa. Eli onko sen yhden kohtaamisen tärkeys oikeasti niin suurta, kuin aiemmin kasvotusten?”*

Haastatteluissa nousi esiin, että etätyö on vaikuttanut siihen, että myyjät ovat joutuneet opetteleman uusia tapoja toimia ja kehittäneet toimintatapojaan. Yksi haastateltavista nosti esiin, että tapaamisprosessi on kehittynyt ja siihen on alkanut kiinnittää enemmän huomiota etätyön myötä kuin ennen. Haastatteluissa nousi esiin, että asiakkaiden orientoitumisen muutos näkyy siinä, että he pysyvät asioimaan nykyään etänä, eikä asioita tarvitse hoitaa vanhaan malliin kirjepostin kautta. Kaiken kaikkiaan haastattelujen



yleisvaikutelma oli, että haastateltavat sopeutuivat nopeasti uuteen tilanteeseen ja löysivät uudet tavat toimia etätyössä.

Tuloksissa ilmeni, että työn ja vapaa-ajan rajaa on vaikeampi määrittää etätyössä kuin aiemmin lähityössä. Niin työ kuin vapaa-aika tapahtuvat kotona, joten eroa on vaikeampi huomata. Yksi haastatelluista nosti esiin, että ennen esimerkiksi työmatkat katkaisivat työpäivän ja siinä ajassa ehti kääntää mielen vapaalle. Hänen mielestään asia voi olla myös toisinpäin haastavaa. Tällä hän tarkoitti, että töiden aloittaminen aamulla ja se, että saa käännettyä oman ajattelun vapaa-ajasta työntekoon voi olla joskus haastavaa, varsinkin jos on puuhannut aamulla muita asioita. Tähän hän ehdotti, että työtä on hyvä alkaa tehdä mahdollisimman pian aamulla, että pääsee työrytmiin kiinni.

Työn teon rytmeistä ja tauottamisesta nousi esiin, että etätyöhön on muodostunut selkeitä rutiineita, mutta taukoihin olisi hyvä kiinnittää enemmän huomiota. Osalla haastateltavista rutiinit olivat muokkautuneet vahvoiksi ja työpäivälle oli tullut selkeä kulku. Osalle haastateltavista etätyö oli tuonut mahdollisuuden urheilla päivän aikaan, mistä oli tullut rutiini, ja mikä ennen lähityössä ei ollut mahdollista. Monella haastateltavalla työaika on kuitenkin lisääntynyt entiseen lähityöhön verrattuna, ja taukojen pitäminen on ollut osittain haastavaa, johtuen ihan työnluonteestakin.

*”Yrittäjyydessä työn-ja vapaa ajan raja on häilyvää, ja koen, että tämä myyntiedustajan työ on yrittäjyyttä ja töitä tehdään, kun niitä on ja sitten pidetään paussi, kun kerkeää”*

Useiden haastateltavien kohdalla tuli vahvasti esiin, että suurimpia muutoksia viimeisen vuoden aikana on ollut, että työnteko on ollut tehokkaampaa kuin aiemmin. Työn tehokkuuteen on vaikuttanut se, ettei työmatkoihin mene aikaa, työtä on pystynyt alkaa tehdä suoraan aamusta ja kotona ei ole ollut häiriötä aiheuttavia tekijöitä, mitkä keskeyttäisivät työn tekoa. Asioita saa enemmän aikaan, mikä koettiin suurena positiivisena muutoksena viimeisen vuoden aikana.

*”No hyvä kysymys, koska tämä on sisältänyt niin paljon muutoksia, niin ei ole helppoa bongata yksi todella suurta muutosta. Totta kai nämä alun hetket olivat semmoista, vähän suurempaa muutosta, mutta kyllä lähtisin sanomaan taas kerran niistä omista myyntionnistumisista. Eli, kun on*

*saanut rikottua poikkeuksellisena ajankohtana ennätyksiä muuttamalla nopeasti omaa toimintaansa, niin on päässyt parempiin tuloksiin, jopa mitä ei sitten edes lähityössä tullut”*

Itsensä johtamisen kehittyminen nähtiin tärkeänä muutoksena vuoden aikana. Yksi haastateltavista nosti esiin, että itsensä johtamisen kehittymiseen on vaikuttanut parempi keskittyminen työhön kuin aiemmin. Itsensä parempi johtaminen on lisännyt ammattimaisuutta omassa itsessään, kun on parempi ote työntekoon. Yksi haastateltava nosti esiin, että säännöllinen työrytmi on parantunut keskittymistä, kun ennen lähityössä työmatkat ja liikkuvuus paikasta toiseen katkaisivat työpäivää. Myyntityö on luonteeltaan vapaata, jolloin myyjä pystyy itse säätämään työpäivää. Tämä vaikutti ennen lähityössä siihen, että ennen työpäivät saattoivat jäädä lyhyeksi.

Osa haastateltavista koki, että muutosta on tapahtunut myös asiakkaiden käyttäytymisessä. Ennen asiakkaat tavattiin toimistolla, ja nyt tapaamiset on hoidettu pääsääntöisesti kokonaan etänä. Haastateltavat kokivat, että etätapaamiset ovat osaltaan vaikuttaneet siihen, että asiakkaan kynnys perua tapaaminen on pienempi, koska tapaamiseen tulemiseen ei nähdä fyysistä vaivannäköä. Lisäksi nousi ilmi, että asiakkaat ovat olleet kiireisiä ja käytettävissä oleva aika tapaamiseen on ollut lyhyempi. Asiakaskohtaamisten hoitaminen etänä, ja tapaamisten ajallinen lyhentymisen on toisaalta nähty myös positiivisena asiana. Osa myyjistä koki, että he pystyivät muuttamaan omia toimintatapojansa nopeammaksi ja ottamaan enemmän tapaamisia päivään ja viikkoon, mikä on vaikuttanut positiivisesti työn tuloksen kasvuun.

*”No isoin muutos on se, että tapaamiset ovat paljon lyhyempiä, ja asiakkaat vähän kiireisempiä, koska silloin kun tulee tapaamiseen tiettyyn paikkaan niin varaa siihen eri tavalla aikaa. Niin nyt se, että miten saa sen asiakkaan huomion pysymään siinä omassa asiassa, koska varmasti ympärillä on näitä asioita mitkä saattaa varastaa mielenkiintoa eikä itse näe asiakkaita”*

### Etätöiden etuja ja haittoja

Tutkimuksessa nousi ilmi, että haastateltavat ovat kokeneet niin etuja kuin myös haasteita etätöiden aikana. Jo aiemmin esiin nostettu tehokkuus nousi vahvasti esiin etätöiden eduissa. Tehokkuutta lisää se, ettei aikaa mene työmatkoihin ja liikkumiseen asiakkaiden välillä,

ja työhön pystyy keskittymään paremmin. Yksi haastateltavista nosti esiin, että avokonttorimalliin verrattuna, etätyössä saa tehdä rauhassa töitä kotona. Osassa haastatteluissa nousi myös, esiin että hyötynä on ollut omien myyntitaitojen kehittäminen etätyöaikana, missä on pitänyt oppia uudenlaiset tavat toimia.

*”Mä oon itse huomannut, että kyllä tästä on ollut hyötyä tosi paljon, että on niinku oivaltanut sen, että tätä työtä voisit tehdä melkein mistä vaan. Et siis osaa tämän tavan tehdä etänä, ja käytännössä mitä vaan tulevaisuudessa tapahtuukaan niin tää vaan todistaa sen, että pysyy niinku vahvoilla, että on oppinut tässä kaikkea”*

Tutkimuksessa nousi esiin, että haastateltavien mielestä teknologian kehitys on näkynyt positiivisesti viime vuoden aikana. Tämä näkyi siinä, että asiakkaat alkoivat olemaan paljon valmiimpia käyttää digitaalisia kanavia asioinnissa, mikä on helpottanut ja nopeuttanut myyjien työtä. Etätyöllä on ollut vaikutus siihen, että myös asiakkaat ovat otollisempia toimimaan sähköisesti verrattuna aikaan ennen koronaa.

Toisaalta nousi myös esiin, että välillä etätyö voi aiheuttaa lomaantumista, jolloin on vaikea saada mitään aikaan.

*”Haasteena ehkä itselle juuri se, että vaikka on tehokkaampaa toimintaa niin välillä saattaa tulla semmoisia hetkiä siinä työpäivässä, ja tuleekin niitä hetkiä, että huomaa että on tuijottanut sitä ruutua pitkän aikaa ja sitten tuntuu, että on lomaantunut ja ettei saa välttämättä juuri siinä hetkessä tehty niin tehokkaasti, että se on niin kuin kaksiteräinen miekka. Siihen kyllä kävely tai pieni breikki keskellä päivää tekee kyllä hyvää.”*

Haasteista nostettiin esiin, että asiakastapaamiset ovat joidenkin asiakkaiden kohdalla ollut haastavampaa hoitaa etänä kuin kasvotusten. Etänä on vaikeampi tulkita asiakkaita, koska ei pysty samalla tavalla lukemaan asiakkaiden reaktiota puhelimesta kuin toimistolla. Kasvokkain asiakkaat ovat olleet täysin läsnä tapaamisessa, eikä tapaamisen aikana ole tehty mitään muuta. Nyt on ollut vaikeampi tietää ovatko asiakkaat täysin keskittyneitä tapaamisen aikana, vai tekevätkö he jotain muuta samaan aikaan kuten selaavat puhelinta, mikä vie huomiota muualle. Etänä on ollut myös haastavampaa saada asiakkaiden luottamus kuin kasvokkain, ja se ollut suuri haaste. Haastateltavat nostivat

esiin, että luottamusta on pyritty rakentamaan aktiivisen kommunikation avulla ja luomaan sitä kautta suhdetta, ja luottamusta asiakkaaseen.

Fyysisen kontaktin puute työkavereiden välillä nousi kaikissa haastatteluissa esiin, ja haastateltavat ovat kaivanneet sitä. Haastatteluissa nousi esiin, että olisi kiva vaihtaa ajatuksia kasvotusten silloin tällöin esimerkiksi kerran tai kaksi kuukaudessa. Harva kuitenkaan koki tarvetta, että kollegoiden kanssa tarvitsisi olla päivittäin tekemisissä, koska myös puhelimitse kuulumisten ja ajatusten vaihtaminen onnistuu. Osa haastateltavista kaipasi tiimin yhteisiä kokoontumisia kuten tapahtumia missä näkisi työkavereita ja pystyisi vaihtamaan ajatuksia ja kuulumisia muistakin kuin työhön liittyvistä asioista.

Osassa haastatteluissa nousi esiin, että työpaikalla on ollut hyvä työilmapiiri, missä on jaettu ajatuksia, syöty yhdessä lounasta ja kahviteltu niin tämä kaikki puuttuu etätyöstä. Lisäksi etätyössä ei tapahdu luontaisia kohtaamisia, missä pystyisi kannustamaan ja sparraamaan toisia, mitä tapahtui toimistolla.

*”No haasteesta edelleenkin se juuri kun puuttuu se kollegoiden fyysinen tuki ja se tuota se työilmapiiri niin se ehkä on kyllä semmoinen, että sitä ihminen kaipaa”*

## 5.2 Myynnin johtaminen etänä

### Vuorovaikutus etätyössä

Haastateltavat kertoivat, että yhteydenpitoa hoidetaan etätyössä puhelimen, WhatsAppin, sähköpostin tai Teams-sovelluksen kautta. Yksi haastateltava mainitsi, ettei hän itse käytä WhatsAppia kommunikointivälineenä, koska se ei ole niin ammattimainen kuin esimerkiksi Teams-sovellus. Vuorovaikutusta tapahtui tiimin kesken yhteisten kuukausipalavereiden sekä viikoittaisten etäkahvihetkien kautta, ja myyjän ja etämiehen välisiä kahden keskeisiä myyntipalavereita oli muutaman kuukauden välein. Henkilökohtaista kommunikaatiota esimiehen kanssa tapahtui osalla haastateltavista useammin kuin pelkästään myyntipalavereissa. Osalla haastateltavista

kommunikaatiota saattoi olla päivittäin, osalla viikoittain. Valtaosa haastateltavista koki, että esimies on tavoitettavissa, jos tulee jotain asiaa, ja vuorovaikutus etätyössä on sujunut hyvin.

Useissa haastatteluissa nousi esiin, että myyjät ottavat itse enemmän yhteyttä esimieheen kuin toisinpäin. Yksi haastateltu kertoi, että vuorovaikutus oli lähityössä siinä mielessä helpompaa, että esimiehen luokse pystyi mennä suoraan eikä vastausta tarvinnut odottaa.

*”Esimiehen kommunikointia sekä tiimin kesken- että henkilökohtaisesti, ja se tässä onkin se tärkeys, että joka ikinen yksilö saa asiansa sanotuksi ja tulee kuulluksi”*

Yhdestä haastattelusta ilmeni, että vuorovaikutus oli vahvempaa esimiehen suunnalta silloin, kun korona-aika alkoi ja siirryttiin etätöiden pariin. Haastateltava nosti esiin, että on hyvä tarkastaa aina aika ajoin, että kaikki on hyvin, mutta antaa kuitenkin luottoa työntekijöille, että asiat menevät omalla painollaan. Toisesta haastattelusta nousi esiin, että haastateltavan mielestä etätyö on vähentänyt vuorovaikutusta, ja kun ei olla enää läsnä niin sen on aiheuttanut erkaantumista niin henkilökohtaisesti esimiehen kanssa, kuin myös tiimin jäsenten välistä suhdetta.

Yhden haastateltavan mielestä tiimin vuorovaikutuksen kannalta olisi tärkeää, että olisi tiimikohtaisia tapahtumia olisi enemmän. Hän nosti esiin, että nyt on ollut viikoittain tarjolla mahdollisuus osallistua kerran viikossa tiimin yhteiselle etäkahvihetkelle, mutta osallistuminen näihin on ollut vähäistä. Haastateltava nosti idean esiin, että myyjät olisivat varmasti sitoutuneempia osallistumaan, jos hetkiä järjestettäisiin pari kertaa kuukaudessa, ja esimies saisi tilaisuuden mielekkääksi. Esimies voisi esimerkiksi tarjota lahjakortin päivän lounaalle tai kirjakauppaan, joiden puolesta etäkahvihetkiin olisi mielekästä tulla. Lisäksi olisi hyvä, jos tilaisuus olisi luonteeltaan positiivinen ja siellä jaettaisiin konkreettisia vinkkejä etätyöhön, että tilaisuudesta jäisi hyvä fiilis käteen. Tällöin kahvihetki ei olisi luonteeltaan sellainen, missä valitettaisiin asioista vaan niissä olisi positiivinen tunnelma.

Haastateltavat nostivat esiin, että lähityöskentelyssä tapahtui enemmän luontaista keskustelua ja tiedonjakoa, kuin nyt etätyössä. Luontainen keskustelu tapahtui spontaanisti, kun törmäsi eri henkilöihin toimistoilla. Lisäksi nousi esiin, että hiljaisen

tiedon jakaminen, kuten erilaisten myyntioppien ja työn kannalta hyödyllisten tietojen jakaminen tapahtui enemmän toimistolla, kun etänä sitä ei tapahdu niin paljon. Esimerkiksi toimistolla jaettiin tietoja onnistuneista asiakastapaamisista ja vinkkejä, miten onnistuminen on saatu aikaa mikä hyödyttää myös muita.

*”Oman tiimin työkavereiden työpanos ei niin paljon vaikuta omaan työhön, mutta hiljaista tietoa tietty saa työkavereilta. Hiljaisen tiedon kertominen on vähäisessä roolissa näin etänä”*

Yksi haastateltava nosti esiin, että tällä hetkellä on keskusteltu työkavereiden kanssa ja vaihdettu ajatuksia kuukausipalavereissa tiimin kesken. Näissä on tullut hyviä vinkkejä ja uusia näkökulmia työkavereilta etätyöskentelyyn. Nämä ovat tärkeitä näkökulmia ja oppeja mitä toisilta työtä tekeviltä pystyy saamaan omaan työhön.

*”Jos ei vaihda ajatuksia tai juttele on vain oma näkökulma- ja jos se ei toimi niin ei ole muita vaihtoehtoja, koska oma työkalupakki on tyhjä. Tämän takia on tärkeä rooli sillä, että vaihtaa ajatuksia et saa ideoita”*

Haastatteluissa esimiesten näkökulmasta tuli esiin, että on työntekijästä ja viikosta riippuvaa, kuinka usein kommunikaatiota tapahtuu. Haastattelussa nousi esiin, että toiset työntekijät ovat aktiivisempia kommunikoinnissa kuin toiset. Esimies oli myös itse sitä mieltä, että myyjät myös ovat aktiivisemmin yhteydessä esimieheen. Esimies nosti esiin, että hän tiedostaa, että aikaa olisi tärkeää antaa kaikille tasapuolisesti, ja siinä on vielä kehittävää tulevaisuuden osalta.

### Palautteen anto

Sekä myyjien, että esimiesten haastatteluissa nousi esiin, että palautteen anto tapahtuu yleensä tiimin yhteisissä palavereissa ja henkilökohtaisissa myyntipalavereissa. Haastateltavilta kysyttiin, kuinka usein he saavat palautetta ja millaisissa tilanteissa. Yhdessä haastattelussa nousi esiin, että haastateltava sai suoraa henkilökohtaista palautetta pari kertaa kuukaudessa. Toinen haastateltava nosti esiin, että palaute tulee yleensä henkilökohtaisissa myyntipalavereissa, mutta kiitosta hyvästä työstä tulee myös ohimennen muiden keskusteluiden kautta. Yksi haastateltava nosti esiin, että palautetta

annetaan aina silloin heti, kun se koskee työtä eli jos on joku suora palaute mikä pitää hoitaa tai jos on tehnyt jotain väärin.

Yhden haastateltavan kohdalla nousi esiin, että palautetta voisi antaa enemmän henkilökohtaisesti kuin tiimin tasolla. Haastateltava nosti esiin, että tiimitasolla palautteen antaminen on myös hyvää, koska se voi kannustaa muita hyviin suorituksiin, mutta tämän lisäksi palautetta olisi tärkeää saada henkilökohtaisesti. Muutamassa haastattelussa nousi esiin, että palautteen antoa voisi olla useammin ja palautteen olisi tärkeää olla kehittävää.

*”Palaute on sellainen homma, että kyllä mitä useammin sitä saa niin sitä nopeammin pystyy myös muokkaamaan sitä omaa tekemistä ja parantaa sitä”*

Palautteen annon pohjalta haastatteluissa tarkennettiin, kuinka usein haluisit saada palautetta. Yhden haastateltavan mielestä palautetta olisi hyvä antaa viikoittain. Toisessa haastattelussa ilmeni, että palautetta on hyvä antaa silloin kun siihen on oikeasti aihetta ja kolmas haastateltava oli sitä mieltä, että hänelle riittää palaute kerran puolessa vuodessa. Haastatteluissa useampi haastateltava mainitsi, että palautteen määrä ja sen tarve varmasti vaihtelee eri myyjien kohdalla. Tässä yksi haastateltava nosti esiin, että mikäli hänelle riittää palaute kerran puolessa vuodessa niin tässä on tärkeää, ettei esimies tee sitä virhettä, että hän luulisi, että se on kaikille sopiva määrä. Hän uskoo, että monelle tuo ei riitä ja palautetta on hyvä kuulla useammin. Kuulumisten yhteydessä voi antaa kannustavaa palautetta, ja on tärkeää, että esimiehestä kuuluu useammin kuin kerran kuukaudessa. Ajatuksia voi vaihtaa usein ja sen ei tarvitse viedä kauan aikaa.

Esimiehen haastattelussa nousi esiin, että palautteen anto tapahtuu pääosin tiimipalavereissa ja henkilökohtaisissa myyntipalavereissa, mutta palautetta pyritään antamaan myyjille myös muuten esimerkiksi Teamssin tai puhelimen välityksellä hyvistä suorituksista, tai jos nousee jotain asioita ilmi. Haastattelussa esimies kertoi, että hän pyrkii kannustamaan myyjiä antamaan palautetta myös toiseen suuntaan eli esimiehen työskentelyyn.

*”Jos on hyviä suorituksia esimerkiksi aktiivisuuden kautta tai asiakashankinnan osalta ja, että on itse aktiivinen ja tullut sieltä*

*onnistumisia, niin pyrin niistä antamaan hyvin palautetta. Varmasti nyt tässä etätyössä ei semmoista luontaista ajatustenvaihtoa ihan niin paljon ole kuin aikaisemmin”*

### Kannustus ja tuki etätyössä

Tutkimuksesta nousi esiin, että myyjät kokevat valtaosin, että ovat saaneet kannustusta ja tukea omaan työhönsä. Haastateltavat ajattelivat, että kannustus on liittynyt suurimmalta osalta työhön ja esimies on kannustanut työsuorituksissa ja antanut tukea haastavissakin tilanteissa.

*”Onnistumisista on ollut innoissaan, niin ja sit tuota ollaan käyty läpi, että mitkä ne tavoitteet ja kannustanut että oikealla tekemisellä pääsee niihin ja sitten me ollaan myös pidetty kuukauden välein just lyhyempää palaveria siitä, että onko niihin päästy ja mitä voidaan tehdä paremmin”*

Yksi haastateltava nosti esimiehen tuen osalta esiin, että hänen mielestä olisi tärkeää pitää vuorovaikutusta yllä muutenkin kuin pakollisten koulutusten ja palaverien kautta, koska niissä on pakolliset jutut, mutta positiiviset asiat kuten myyjien tuki ja kannustus voivat jäädä puuttumaan. Tähän säännöllinen vuorovaikutus muutenkin kuin pakollisen koulutuksen kautta on tärkeää ja esimiehen on tärkeää olla tukena, kun häntä tarvitaan. Vuorovaikutukseen riittää haastateltavan mielestä vartinkin keskustelu kahden kesken silloin tällöin.

*”Esimiehet ovat kiireisiä, mutta he ovat täällä meidän myyjien työtä varten helpottamaan sitä, niin tärkeää on ottaa yhteyttä muissakin, kun tiimin yhteisissä asioissa”*

Kannustukseen liittyen haastatteluista niin myyjille kuin esimiehelle nousi esiin hyvinvointi ja terveys. Esimiehen haastattelussa tuli ilmi, että esimies on kannustanut työntekijöitä huolehtimaan omasta hyvinvoinnista etätyössä esimerkiksi hakemalla toimistolta parempia työvälineitä, jotka parantavat ergonomiaa kotitoimistolla ja muistuttanut myyjä kiinnittämään huomiota omaan hyvinvointiin. Yhden haastattelun kohdalla nousi positiivisena asiana esiin, että esimies ajoi hänen luokseen ja käytiin yhdessä kävelyllä, mikä yllätti työntekijän positiivisesti, koska hän ei ollut pitkän työuran



aikana kokenut mitään tällaista. Yksi haastateltava kertoi, että esimies yrittää tsempata ja kysyä miten vapaa-ajalla on mennyt, ja esimies antaa myös vinkkejä, miten voi huolehtia omasta jaksamisesta.

Yksi haastateltavista nosti esiin ajatuksen, että yhtiötasolla voitaisiin kannustaa enemmän työntekijöitä. Tätä voitaisiin tukea esimerkiksi tarjoamalla hyvästä tuloksesta lahjakortteja urheilemiseen tai hyvinvointiin liittyen. Nyt kun työtä on tehty etänä ja yhtiön fyysiset tapaamiset ovat poistuneet niin tapahtumista säästyvä raha voitaisiin ohjata työntekijöiden hyvinvointiin. Lahjakorteilla voitaisiin myös kannustaa työntekijöitä viemään omaa perhettä, ystäviä tai puoliso syömään tai urheilemaan mikä lisää hyvinvointia. Lisäksi voitaisiin tukea myyntitaitojen kehittymistä tai muita elämän osa-alueita esimerkiksi lahjakortilla kirjakauppaan. Vaihtoehtoja on paljon, mutta näistä ei ole toteutettu mitään.

Esimiehen haastattelussa esimies nosti esiin isoimpana kannustuksen asiana sen, että jos myyjä on suoriutunut hyvin työstään, niin esimies on pyrkinyt kannustamaan myös jatkossa hyviin suorituksiin. Haastattelussa nousi myös esiin, että esimies on pyrkinyt kannustamaan työntekijöitä välittämällä heidän terveydestään esimerkiksi kannustamalla urheilemaan, ja ergonomiasta niin, että työntekijät saavat kotitoimistolle käyttöön parempia työvälineitä. Kannustuksen osalta esimies näkee haasteena sen, että ennen etätyöaikaa aikaa kannustusta ja tukea sai helposti annettua toimistolla, mutta etätyössä se ei ole niin luontaista.

### Osaamisen kehittäminen

Tutkimuksessa haastateltavilta kysyttiin, miten esimies on kehittänyt osaamista viimeisen vuoden aikana ja minkälaista kehitystä myyjät kokevat tarvitsevansa. Yhden haastattelun kohdalla nousi esiin, että kehittymistä on tuettu antamalla vinkkejä, miten myyntityötä voi kehittää ja suorittamalla pakollisia myyjien opintoja, mutta itse kehittyminen ammatillisesti on tapahtunut itsenäisesti, sekä henkilöiden vaikuttamana keiden kanssa työskentelee päivittäin.

Toisen haastateltavan kohdalla ilmeni, että esimies on tukenut kehittymistä tarjoamalla apua asioihin, mutta itse toiminnan kehittämiseen ei niinkään. Tähän haastateltava toivoi, että järjestettäisiin enemmän koulutuksia työhön liittyen sekä nopealla tuen tarjoamisella.

Koulutusten toivottaisiin olevan vähän parempia kuin nykyiset ja niitä voisi olla enemmän. Esimerkiksi konkreettisia asioita mitkä auttavat asiakashankinnassa tai myyntityössä esimerkiksi omien tuotteiden myymisessä ja asiakkaan ostopäätöksen tekemisessä.

*”Esimies on kannustanut esimerkiksi siihen, että pitää vaikka kerran kuukaudessa päivän, että keskittyy vaan siihen kehittymiseen ja oman ammattitaidon parantamiseen, niin siihen on tullut tällaista vinkkiä”*

Kolmas haastateltava mainitsi, että esimies ei ole vaikuttanut myyjän työn kehittymiseen. Tähän haastateltava toivoi, että esimies olisi voinut antaa vinkkejä ja kannustusta myyntityöhön aika ajoin. Hän koki, että kehittymisen tukena olisi enemmän juuri hyödylliset vinkit itse myyntityöhön kuten, että esimies olisi ajan tasalla polttavista puheenasioista ja voisi jakaa aiheita myyjille mitä voisi käyttää hyödyksi asiakastapaamisissa. Haastateltava ei kokenut tarvetta kehittää järjestelmäosaamista.

Neljäs haastateltava oli myös sitä mieltä, että kehittyminen on tullut omalla panoksella ja toimintatapojen muuttamisella, mutta esimies on saattanut antaa kuitenkin vinkkejä työhön. Tähän hän toivoi, että firma voisi tukea etätyön tekemisen kehittämistä, muuttamalla toimintatapoja ja käyttämällä enemmän automaatiota tiettyjen asioiden käsittelyyn, mikä helpottaisi etätyön tekemistä ja myyntityötä.

Esimiehen haastattelussa kysyttiin, miten esimies on edistänyt työntekijöiden kehittymistä etätyöaikana. Haastattelussa nousi esiin, että esimies on pyrkinyt kartoittamaan myyjien osaamistarpeita ja mitä he haluaisivat parantaa työssä ja tämän pohjalta esimies on järjestänyt koulutuksen. Ensimmäinen koulutus järjestettiin asiakashankinnan teemalla, ja tämän koulutuksen jälkeen sovittujen asiakastapaamisten määrä oli kasvanut.

*”Lähetimme kyselyn kaikille myyjille, että missä kaipaisi apua ja sitten, kun saatiin sieltä tulokset, niin niitten pohjalta on sitten pyritty järjestämään valmennuksia ja muuttamaan sitä meidän esihenkilöiden tekemistä siinä joka helpottaisi myyjien arkea”*

Haastatteluista nousi vahvasti esiin, että työntekijöillä olisi kiinnostusta etätyökoulutuksiin. Haastateltavilta nousi esiin erilaisia ideoita etätyön koulutuksen osalta. Yksi haastateltavista ehdotti, että koulutukset järjestettäisiin eri lähtötasossa oleville. Koulutus olisi eri lähtötasoissa oleville, koska jotkut osaavat enemmän kuin toiset niin olisi turha käydä läpi asioita mitä jo osa myyjistä osaa. Tähän voisi olla säännöllinen etätyöskentelyn kurssi esimerkiksi puolesta tunnista tuntiin viikoittain, ja aiheet voisivat olla teemoittain. Koulutuksissa voisi olla joskus ulkoinen puhuja. Haastateltava lisäsi, että tämän tyyppinen koulutus voisi olla myyjien mielestä uskottava, koska koulutus olisi lyhyt ja ytimekäs eikä kolmen tunnin pitkä istunto mikä vie työaika, ja mihin on vaikea keskittyä.

Toinen haastateltu ehdotti, että koulutuksia olisi suhteellisen säännöllisesti kuten yksi tai kaksi kertaa kuukaudessa, ja ne olisi etätyöhön liittyvää koulutusta. Koulutusten tarkempi teema voisi olla asiakashankintaa tai oman työn organisointia eli vähän laidasta laitaan ja aina ei tarvitse välttämättä olla konkreettisesti omaan työhön vaan esimerkiksi, miten etätyöstä saa mielekkäämpää. Koulutuksen pituus olisi hyvä olla tunnista-puoleentoista tuntiin, mutta kolme tuntia on liian pitkä ja raskas aika keskittyä etänä.

Kolmas haastateltava oli sitä mieltä, että koulutusta olisi hyvä antaa etätyöjärjestelmien käyttöapuun liittyen. Tällä voitaisiin sujuvoittaa ja helpottaa työntekoa tulevaisuudessa. Neljäs haastateltava nosti esiin, että kehittymistä olisi voitu jo aiemmin kehittää koulutuksilla, mutta tulevaisuudessa koulutukset voisivat olla parempia ja niitä voisi olla enemmän. Haastateltava toivoi, että koulutukset olisivat konkreettisemmin omaan työhön liittyvää esimerkiksi koulutuksia mitkä voisivat auttaa omien tuotteiden myynnissä etäympäristössä.

Neljäs haastateltava nosti idean esiin, että koulutuksien ei aina tarvitsisi olla suorina live koulutuksia, vaan ne voisivat olla lyhyitä koulutuksia mitkä olisi jo tehty valmiiksi katsottaviksi. Haastateltava nosti esiin, että koulutukset olisivat mielenkiintoisia, joissa työntekijä saa käytännön opin koulutuksesta, miten joku homma pitää tehdä tai myydä esimerkiksi käytännössä joku tuote. Koulutukset olisi lyhyitä, minimillään 5 minuutin kestoisia. Koulutusvalikoimassa voisi olla eri vaihtoehtoja, mistä myyjä voi valita aina tilanteeseen tarvitseman koulutuksen.

### Luottamus etätyössä

Haastatteluissa kävi ilmi yhden haastateltavan kohdalla, että hän ei koe, että etätyöllä on vaikutusta luottamuksen rakentumiseen vaan siihen liittyy enemmän se, pidetäänkö sovituista asioista kiinni. Luottamuksen rakentumiseen vaikuttaa myös, että näyttää että aidosti välittää toisesta ja on kiinnostunut, miten menee. Toinenkin haastateltava oli sitä mieltä, että luottamus on lähtökohtaisesti olemassa ja omat tekemiset, sekä se että pidetäänkö sovituista asioista kiinni vai ei vaikuttaa siihen horjuuko luottamus. Haastateltavan mielestä luottamusta oli kuitenkin helpompi vahvistaa toimistolla, koska keskustelut tapahtuivat matalalla kynnyksellä ja toimistolla oli spontaaneja lounas- ja kahvihetkiä. Etätyössä joutuu käyttämään enemmän vaivaa vuorovaikutuksen eteen.

Yksi haastateltava koki, että etätyö on kasvattanut luottamusta, koska esimies on luottanut ja antanut palautetta, että myyjä on pystynyt uusissa olosuhteissa suoriutumaan työstä hyvin. Hänenkin mielestä teoilla on suuri vaikutus siihen minkälainen luottamus myyjän ja esimiehen välillä on. Yhden haastateltavan mielestä luottamus rakentuu vahvasti läheisyydestä, ja nyt kun ihmiset ovat etänä niin luottamus ei ole niin vahvasti läsnä kuin ennen.

Esimiehen haastattelussa ilmeni, että luottamuksen rakentuminen on koettu hieman vaikeampana etänä kuin lähityössä, missä oli kohtaamisia työntekijöiden kanssa toimistolla. Esimiehen näkökulmasta luottamuksen kannalta on tärkeää avoimuus. Tässä esimies on pyrkinyt viestimään työntekijöille avoimesti ja laittamaan viikoittain viestin, missä mennään ja mihin suuntaan mennään, että myyjät ovat ajan tasalla asioista. Konkreettisenä keinona esimies on pyrkinyt tapaamaan jokaisen myyjän kasvotusten ulkoilun muodossa, ja kokeilla erilaisia uusia toimintatapoja. Esimies myös nosti esiin, että aktiivisuutta suoraan myyjiä kohden pitäisi olla enemmän mikä vahvistaisi luottamusta.

*”Avoimuus eri asioita kohtaan, ja jos on jotain semmoisia tilanteita tai viestittävää, niin on koittanut tai pyrkinyt siihen, että se olisi mahdollisimman avointa se viestintä myös sitten myyjiä suuntaan, missä mennään. Siinä koen, että pikkuisen on ottanut harppausta ehkä aikaisempaa eteenpäin.”*

Esimiehen haasteena etätyössä on ollut, ettei luottamusta ole pystynyt rakentamaan kaikkien myyjien kanssa. Tähän on vaikuttanut se, ettei ole päässyt samoihin ajatuksiin mikä nykyinen tilanne on, ja mihin suuntaan esimies odottaa, että etätyöskentelyä lähdetään viemään eteenpäin. Luottamuksen rakentumisen kannalta esimies ehdottaa, että voisi tuoda vielä vahvemmin jokaisen myyjän ajatuksia ja ideoita esille.

### 5.3 Tulevaisuuden etätyö

#### Vuorovaikutus tulevaisuudessa

Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että aikoo jatkaa etätöiden tekemistä myös jatkossa. Useimmat haastateltavista ajattelivat, että ovat enimmäkseen kotona, ja käyvät esimerkiksi kerran tai kaksi kertaa viikossa toimistolla. Yksi haastateltava nosti esiin, että asiakastapaamisten kohdalla voi tulevaisuudessa olla yhdistelmä etänä olemista ja fyysisestä kontaktista. Esimerkiksi, että ensin aloitetaan asiakkaan kanssa neuvottelut etänä, mutta jatketaan niitä vielä fyysisesti tai toisinpäin, että nähdään ensin ja jatketaan etänä.

*”Niin mä sanoisin sen, että kyllä tästä etätyöstä tulee uusi normi, mutta se ei ole ehkä se, että se on ainut tapa toimia vaan se on niinkun yks muiden joukossa, ja jos me mietitään, vaikka verkkokauppa myyntiä niin ei se verkkokauppa todennäköisesti tuo kaikkea myyntiä sille yritykselle”*

Tutkimuksessa kysyttiin minkälaisia odotuksia vuorovaikutukselle esimiehen ja myyjän välillä tulevaisuudessa on. Parissa haastattelussa nousi esiin, että myyjät ajattelevat, että vuorovaikutus tulee olemaan aika samanlaista kuin nyt. Yksi haastateltavista uskoi, että kommunikaatio tulee lisääntymään tästä hetkestä, ja toisen haastateltavan kohdalla kommunikaatio ei hänen mielestään lisääntyisi. Yhdessä haastattelussa nousi esiin, että hänen ajatus on, että vuorovaikutus tulee tapahtumaan monipuolisemmin kuin pelkästään Teamssin välityksellä. Hän uskoon, että vuorovaikutukseen tulee mukaan liikkuminen ja ulkona yhdessä tekeminen. Hän ei usko, että enää palattaisiin perinteiseen toimistomalliin vaan, että kommunikointi työhön liittyvissä asioissa tapahtuu enemmän Teamssin ja

sovellusten välityksellä, mutta sen rinnalle tulee muutakin näkemistä ja tekemistä. Tähän liittyy myös oma hyvinvointi, ettei koko aika oltaisi pelkästään ruudun äärellä kotona.

Odotuksia mitä myyjillä nousi esiin tulevaisuuden etätyöhön, oli vuorovaikutuksen lisääminen myyjien ja esimiehen välillä. Eräs haastateltava mainitsi, että vuorovaikutusta voisi olla aktiiviemmin puolin ja toisin, aina kuin vain pääsee vaihtamaan ajatuksia, niin se hyödynnettäisiin. Asioista tiedottaminen voisi olla parempaa, jos on jotain infoa mikä koskettaa työtä tai muutoksia. Haastatteluissa ilmeni, että vuorovaikutus olisi hyvä saada mahdollisimman luonnolliseksi ja vastamaan enemmän kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta, mutta etänä. Tähän ajatuksena nousi, että vuorovaikutuksessa voitaisiin jatkossa käyttää hyödyksi enemmän videoyhteyttä tai muuta vastaavaa, missä nähtäisiin toisten reaktiot ja kehonkieli paremmin.

Tulevaisuuden vuorovaikutukseen olisi yhden haastateltavan mielestä hyvä rakentaa matalan kynnyksen viestintäväylä. Tällä hän tarkoittaa, että asiakastyössä tarvitaan nopeita vastauksia ja myyntityöhön neuvoja niin järjestelmästä saisi nopeasti vastaukset. Lisäksi järjestelmän kautta voisi kerätä pinssejä tai muita vastaavia ansiomerkkejä hyvistä suorituksista ja tämän kautta pystyisi pelillistää myyntityötä. Tähän voisi kehittää uusia alustoja. Haastateltava myös nostaa esiin, että manuaaliryöötä olisi tärkeä automatisoida, joka sujuvoittaisi prosesseja. Tällä hetkellä hän kokee, että myyntityöstä menee aikaa hukkaan prosessien manuaalisuuden vuoksi.

*”Tuntuu jossain mielessä, että eletään kivikaudella, kun jossain hommissa manuaaliseen työhön menee jokaiselle ihan älyttömästi resursseja hukkaan”*

Vuorovaikutuksessa nousi esiin myös tiimin yhteisen kommunikaation merkitys. Yksi haastateltava nosti esiin, että olisi tärkeää kokoontua ryhmänä yhteen kerran viikossa. Tämän lisäksi olisi joku helppo viestintäkanava, missä pystyisi lähestyä kollegoita päivittäin. Haastateltava myös ehdotti, että tiimille järjestettäisiin tiimin sisäisiä kisoja, jotka pitäisivät yllä tiimin yhteistä tekemistä ja tukisivat tiimin yhteisiä tavoitteita. Lisäksi palkittaisiin tiimiä, jos yhteisiin tavoitteisiin päästään.

Esimiehen odotuksista hän ajattelee, että tulevaisuudessakin työtä tullaan tekemään etänä ja olisi hyvä kehittää toimintamalli sen osalta, miten yhteydenpito ja kommunikaatio

jatkossa hoituu. Sitten ihan käytännön asiana niin pienet teot ja sanat arjessa mitkä voisivat parantaa vuorovaikutusta. Esimiehen mielestä etätyö vaatii kuitenkin enemmän henkilökohtaista vuorovaikutusta kuin lähityö toimistolla.

*”Jokainen on omissa poteroissaan ja ei kuitenkaan sielläkään näe kollegoita kenen kanssa voisi vaihtaa ajatuksia, niin ehkä se esihenkilön rooli korostuu vielä enemmän, että pitäisi pyrkiä siihen, että jokaisen kanssa tulee vähintään ajatukseen vaihdeltua sitten sen saamiseksi”*

Etätyön johtamista kohtaan haastatteluissa nousi esiin säännöllinen yhteydenpito ja yksi haastateltavista nosti esiin, että se on kulmakivi johtamiselle. Haastateltava myös lisää, että viestintä ei olisi pelkästään yleistä, vaan myös kahdenkeskinen yhteydenpito myyjän kanssa on tärkeää ja välillä niin, että se on esimies lähtöistä. Yhdessä haastatteluissa nousi esiin, että vaikka ollaan etänä niin esimiehen olisi tärkeää pyrkiä järjestää asioita samalla tavalla kuin lähityössä, ja näyttää esimerkillä mallia omalle tiimilleen, että muutos lähityöstä etätyöhön on hyvä.

Esimiehen vastuu myyjän ja tiimin näkökulmasta nousi esiin yhdessä haastattelussa. Vastuulla haastateltava tarkoitti, että vaikka työ on itsenäistä, niin pidetään ihmisiä vastuussa asioista ja tuloksen tekemisestä, koska moni voi joutua tilanteeseen, ettei kukaan pidä vastuuta asioista ja silloin asioita ei tule myöskään tehtyä. Tässä esimies ottaisi vastuuta niin, että hän johtaisi työympäristöä, missä varmistettaisiin, että esimerkiksi tietyt asiat on tullut tehtyä päivän aikana. Toinen haastateltava nosti esiin, että työntekijöiden tilanteen seuraaminen on tärkeää. Tällä hän tarkoittaa, että esimies tietää missä tiimi menee ja miten yksilöt voivat.

Esimiehen johtamista kohtaan nousi parissa haastattelussa esiin, että tiedottaminen myyjille tärkeistä asioista, ja muutoksista voisi olla tulevaisuudessa parempaa. Yksi haastateltava nosti esiin, että toimistolla tieto oleellisista muutoksista kantautui nopeammin kuin nyt etätyössä tieto tulee viiveellä tai pitkässä sähköpostissa jossa tieto voi mennä ohi, tai asiasta ei pääse kärryille.

*”No mun mielestä, jos katsotaan tulevaisuutta ja sitä minkälainen on hyvä esimies, niin entistä enemmän korostuu se, että pitää yksilöt läsnä ja*

*semmoinen jatkuva ajan tasalla pitäminen organisaation muutoksista ja etätuki työntekijälle, että on aina helppo olla esimieheen yhteydessä”*

Esimiehen valmiuksiin kehittyä ja siihen, että esimiehellä on tarvittavat työkalut, uskoi jokainen haastateltava. Yhdessä haastattelussa nousi esiin, että esimiehellä on ollut astetta vanhanaikainen toimintatapa, ja siihen ei ole pyritty hakemaan välttämättä muutoksia. Hän nosti tässä yhteydessä esiin aiemmin nousseen asioista tiedottamisen, ja verrattuna aikaisempaan niin se on mennyt asteetta huonompaan suuntaan. Tähän hän uskoo, että esimiehellä olisi varmasti valmiuksia kehittyä.

Esimieheltä vastaavasti kysyttiin miten hän omasta mielestään pystyisi auttamaan myyjiä paremmin työssään tulevaisuuden osalta. Tässä nousi esiin, että kahdenkeskisiä myyntipalavereita olisi useammin kuin kerran kolmessa kuukaudessa. Näissä tilanteissa pystyisi keskustelemaan myyjän kanssa kahden kesken ja siitä voisi olla hyötyä, että saataisiin jaettua ajatuksia missä mennään. Tiimin ja myyjien tuki nousi myös esiin eli, että esimiehen oma rooli siinä, että mahdollistaa tiimin menestyvän ja näyttää arvostus. Esimies myös nosti esiin, että esimiehen on tärkeä varmistaa jaksamisen ja hyvinvoinnin rooli. Työtä on rankkaa tehdä viikosta toiseen yksin omassa työhuoneessa ja jaksaminen on tämän työn edellytyksenä.

*”Mitä nyt lehdistäkin saa lukea niin työaika on kyllä lisääntynyt ja sitten myös nuo haasteet sen jaksamisen ja hyvinvoinnin osalta, niin kyllä se on tärkeätä ainakin itsellä se, että se oma porukka ketkä tekee sitä duunia niin voisi hyvin, ja silloin kun voi hyvin niin fiilis on sitä kautta mahdollisimman hyvä ja sitten ne tulokset ovat sitä kautta positiivisia”*

Tulevaisuuden kannalta osa haastateltavista koki, että he näkevät itsensä työskentelemässä vakuutusosalalla myös tulevaisuudessa. Parin haastattelun kohdalla korostui, että myyjät näkevät itsensä etenevän muihin asemiin.



## 5.4 Keskustelua tutkimuksen tuloksista

### Myyntityö etänä

Ensimmäisenä teemana käsiteltiin etätyöhön siirtymistä ja sitä, miten etätyö on vaikuttanut myyjien työhön. Tutkimuksesta nousi esiin, että haastateltavat ovat sopeutuneet hyvin tekemään töitä etänä viimeisen vuoden aikana. Lähityöstä etätyöhön siirtyminen pikaisella aikataululla aiheutti alkuun suuren muutoksen, mutta alun jälkeen haastateltavat löysivät uusia tapoja toimia. Uusien toimintatapojen kehittäminen nähtiin positiivisena asiana ja esiin nousi, että osa on löytänyt jopa aiempaan verrattuna parempia työtapoja mitkä ovat kasvattaneet työn tulosta korkeammaksi. Työtapojen kehittyminen voidaan nähdä linkittyvän luovuuteen ja tuottavuuden lisääntymiseen, joita etätyö on tutkimustulosten valossa lisännyt työntekijöissä (Hunter, 2019). Tietotekniikan voidaan nähdä lisäävän luovuutta, kun työn tekemisen paikkana toimii virtuaalinen ympäristö, missä prosessien muodostuminen ja ohjaus voidaan nähdä tapahtuvan vapaammin kuin fyysisessä ympäristössä (Pekkola, 2007).

Tutkimuksen tuloksista nousi esiin, että etätyöstä on niin etuja, kuin myös haittoja mitkä on tärkeää ottaa huomioon. Yhtenä suurena etuna etätyössä on ollut sen tuoma tehokkuus. Etätyö on ollut tehokasta, koska työmatkoista on vapautunut aikaa työn tekemiselle, ja työn teon on pystynyt aloittamaan heti aamusta. Tehokkuuteen vaikutti myös se, ettei kotona ole häiriötä aiheuttavia tekijöitä ja töitä pystyi tekemään rauhassa. Tehokkuus linkittyi tuloksissa parempaan itsensä johtamiseen, kun työhön keskittyminen on parantunut. Tutkimuksen kirjallisuus vahvistaa, että tehokkuus, lisääntynyt ajankäyttö ja rauhallinen työympäristö ovat etätyön hyötyjä työntekijälle (Hankike, 2007). Tutkimustulosten ja kirjallisuuden pohjalta voidaan todeta, että etätyö lisää tehokkuutta työntekijöissä, ja tehokkuus vaikuttaa myös työn tuottavuuden lisääntymiseen ja parempaan itsensä johtamiseen.

Etätyön haasteena nousi esiin sosiaalinen eristäytyminen ja fyysisten kontaktien puute. Tuloksista ilmeni, että haastateltavat ovat kaivanneet työkavereiden näkemistä ja ajatusten vaihtoa. Myyjät ovat ennen toimistolla kannustaneet ja sparranneet toisiaan luontaisissa kohtaamisissa, mitä etätyössä ei tapahdu. Lisäksi toimistolla myyjät ovat

jakaneet keskenään ”hiljaista tietoa”, kuten myyntivinkkejä, mitkä ovat hyödyttäneet myyntityössä. Etätyössä kanssakäymiset voivat olla rajatumpia, ja tapahtua yleensä työntekijän perheen ja ystävien kesken (Grant ym., 2013), lisäksi etätyö voi aiheuttaa sosiaalista eriytymistä (Moss, 2018). Moss esittää ratkaisuna sosiaaliselle eristäytymiselle toimistopäivää esimerkiksi kerran viikossa. Tehokkaissa tiimikohtaisissa tapaamisissa epävirallista tietoa, kuten myyntivinkkejä voitaisiin jakaa tiimin kesken tehokkaasti (Cascio & Shurygailo, 2003).

Yhtenä haasteena ilmeni, että etätyössä on vaikeampi vetää rajaa työn- ja vapaa-ajan välille, koska molemmat tapahtuvat kotona, eikä esimerkiksi työmatkat katkaise työpäiviä. Lisäksi työvälineet ovat kotona, niin työpäivien pituudet ovat lisääntyneet verrattuna lähityöhön. Tuloksista nousi esiin, että myyjän työ on luonteeltaan hyvin yrittäjämaista missä työn ja vapaa-ajan rajaa voi yleisestikin olla vaikeampi määrittää, koska töitä tehdään aina silloin kun niitä on. Tutkimuksen teoriassa nousi sama huoli esiin, että etätyö on vaikuttanut varsinkin myyntityötä tekevien henkilöiden työ- ja vapaa-ajan rajojen hälvenemiseen (Peasley, 2020).

Myyjien henkilökohtaisella stressillä on vaikutusta työntekoon ja työn tuottavuuteen (Peasley ym., 2020). Tämän tutkimuksen tulokset vahvistivat jo tutkittua tietoa siitä, että etätyö vaikuttaa työ- ja vapaa-ajan rajojen hälvenemiseen varsinkin myyntityötä tekevillä henkilöillä, missä työn luonne voi myös osaltaan vaikuttaa asiaan. Peasley ym. ehdottavat, että esimies voisi ennakoivasti pyrkiä olemaan tietoinen myyjien elämästä esimerkiksi ottamalla heihin pehmeä lähestymistapa, tai seurata myyjän elämää sosiaalisen median kautta. Esimiehen on lisäksi oltava koulutettu tunnistamaan tilanteita, missä hän aistii, että myyjän henkilökohtaisessa elämässä on stressiä. Esimiehen on pyrittävä lähestymään työntekijöitä hienovaraisesti. (Peasley ym., 2020.)

Asiakkaiden orientoitumisen muutos virtuaalisten työvälineiden käyttämiseen nähtiin positiivisena asiana. Muutoksena verrattuna aiempaan lähityöhön nousi esiin huoli siitä, pystyykö asiakastapaamisissa sähköisten työvälineiden kautta tuomaan asian tärkeyttä samalla tavalla esiin kuin kasvokkain tapahtuvassa tapaamisessa. Haasteena asiakaskohtaamisissa on ollut tulkita asiakkaiden reaktioita ja eleitä samalla tavalla kuin kasvotusten, mikä nousi esiin myös kirjallisuudessa yhtenä haasteena verrattuna

kasvokkain tapahtuvaan myyntiin (Blount 2020). Lisäksi luottamuksen rakentaminen asiakkaiden kanssa etänä on koettu haasteellisemmaksi kuin lähityössä. Luottamuksen rakentamiseen etätyössä on tärkeää kiinnittää huomiota tulevaisuudessa enemmän, niin kuin aiemmin teoria osuudessa nousi esiin, on luottamus yksi keskeisimmistä asioista asiakassuhteen rakentumisessa. Myyjien kannattaa pyrkiä rehellisyyteen toiminnassaan, koska rehellisyys on tärkeä arvo asiakkaille. (Kalliomaa & Kettunen, 2010.)

### Myynnin johtaminen etänä

Toisena teemana tuloksissa käytiin läpi myynnin johtamista etänä sekä sitä, miten etätyö on vaikuttanut esimiehen ja myyjän väliseen suhteeseen. Seuraavan lauseen merkitys vahvistui tulosten pohjalta: Etäjohtaminen muuttaa johtajan taitoja, ja asiat mitkä toimivat kasvokkain tapahtuvassa johtamisessa eivät välttämättä toimi etätyöympäristössä (Avolio & Kahai, 2003). Tähän merkittävämpänä havaintona voidaan esittää vuorovaikutuksen taitoja, joiden erilaisuus verrattuna lähityöhön korostui niin tuloksissa, kuin myös tutkimuksen teoria osiossa. Vuorovaikutus oli vahvasti läsnä jokaisen haastateltavan kohdalla läpi haastattelun. Tuloksista ilmeni, että vuorovaikutuksella koetaan olevan suurempi merkitys etätyössä, ja vuorovaikutusta työntekijän ja esimiehen välillä tulisi olla säännöllisesti. Etätyö vaatii usein aktiivisempaa kommunikointia, kuin lähityössä tapahtuva johtaminen (Avolio & Kahai, 2003).

Tuloksista nousi esiin, että vuorovaikutus koetaan erilaiseksi toimistolla kuin etätyössä. Toimistolla myyjät ja esimiehet toimivat usein samassa paikassa, jolloin asioista pystyi keskustelemaan helpommin. Etätyö on vähentänyt vuorovaikutusta ja kommunikaation vähentyminen on aiheuttanut erkaantumista niin tiimin, kuin esimiehen väliseen suhteeseen. Offstein ym. vahvistavat tuloksia siitä, että tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta on vaikeampi saavuttaa etänä. Tähän he tarjoavat ratkaisuksi, että johtaja antaa resursseja siihen, että hän tietoisesti luo siteitä tiimin välille ja yksi tapa tähän on luoda yhteisiä kokemuksia tiimin kesken, mitkä synnyttävät tunteita työntekijöissä. (Offstein ym., 2010.) Esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta voi vahvistaa kahdenkeskiset tapaamiset tarpeeksi usein, esimerkiksi kerran viikossa (Cascio & Shurygailo, 2003). Haastateltavat nostivat esiin, että etätapaamiset olisi tärkeitä olla tehokkaita ja niissä tulisi

käsitellä tärkeitä ja ajankohtaisia aiheita. Etätapaamiset tuottavat lisäarvoa työntekijöille, kun niissä korostuu tehokkuus ja asia sisältö (Cascio & Shurygailo, 2003).

Ajankohtaisten asioiden ja muutosten viestimisessä nähtiin parantamisen varaa. Kirjallisuudessa nostin esiin, että johtaja, joka osaa viestiä oikein on lahjakas niin etänä- kuin fyysisesti (Offstein ym., 2010), ja lisäksi viestinnän tulee olla tarkoituksenmukaista ja ymmärrettävää (Avolio & Kahai, 2003). Kirjallisuuden ja tutkimustulosten valossa voidaan nähdä, että vuorovaikutuksella on todella suuri merkitys osana johtajan taitoja ja kaikki tärkeä informaatio mikä koskettaa työntekijöitä, tulisi saada mahdollisimman nopeasti ja selkeästi myyjien tietoon. Tärkeä tiedon jakamisen merkitys korostuu entisestään, kun tietoa ei enää jaeta toisille toimistolla ja myyjät tekevät itsenäisesti töitä.

Johtajan on tärkeää olla helposti lähestyttävissä ja tavoitettavissa sekä varmistettava, että kaikki tiimin jäsenet kokevat samalla tavalla (Cascio & Shurygailo, 2003). Tutkimustulokset ja teoria tukevat ajatusta siitä, että etätyössä tavoitettavuus korostuu entisestään ja johtajan tulee lisäksi varmistaa, että kaikki tiimin jäsenet kokevat samalla tavalla. Ilmeni, että osalla myyjistä on ollut enemmän vuorovaikutusta esimiehen kanssa, kuin toisilla. Sekä myyjät, että esimies nostivat esiin, että yhteydenotto tapahtuu useammin myyjän, kuin esimiehen toimesta. Etätyöhön siirryttäessä esimies oli enemmän vuorovaikutuksessa myyjien kanssa, mutta vuorovaikutus vähentyi alun muutoksen jälkeen. Tärkeää on, että johtajat näkisivät vuorovaikutuksen jatkuvana prosessina eikä pelkästään yksittäisenä tehtävänä muutoksien aikana tai hankalissa tilanteissa (Fiedman, 2011.)

Koulutuksien ja palaverien sisältöön on tärkeää kiinnittää huomiota. Tuloksissa ilmeni, että koulutuksissa ja palavereissa on usein pakolliset jutut, mutta positiiviset asiat kuten myyjän tuki ja kannustus voivat jäädä uupumaan. Ideana nousi esiin, että tukea ja kannustusta voitaisiin antaa niin, että esimies olisi yhteydessä myyjiin aktiivisesti muutenkin kuin pakollisten koulutusten osalta. Esimies nosti esiin, että hän on pyrkinyt kannustamaan hyvistä työsuorituksista ja huolehtimaan myyjien hyvinvoinnista, mutta kannusta ja tukea ei ole niin helppo antaa etänä kuin toimistolla. Lisäksi myyjien kehittyminen nähtiin niin, että myyjät ovat pääosin kehittäneet itse omia toimintatapojaan

ja työskentelyään, mutta esimiehellä ei ole ollut suurta vaikutusta kehittymiseen. Esimies on antanut neuvoja ja vinkkejä, mutta suurin panostus on tullut myyjiltä itseltään.

Tulevaisuuden kannalta valmentavasta esimiehisyydestä ja ajattelutavan implementoinnista voi olla hyötyä myyjien tukemisen, kannustuksen ja kehittämisen osalta. Kirjallisuudessa nostin esiin, että johtaminen on muuttumassa perinteisestä johtamistyyleistä kohti valmentavaa johtamista ja esimiehisyyttä (Ibarra & Scoular, 2019). Valmentavassa esimiehisyydessä korostuu kyky keskittää huomiota yksilöihin ja tiimiin. Valmentavaan esimiehisyyteen kuuluu myös työntekijöiden kehittäminen ja esimerkiksi perinteiset kehityskeskustelut pystyttäisiin nähdä valmentavina vuorovaikutus kohtaamisina, missä keskitytään oivalluttamaan ja oppimaan sekä kehittämään vahvuuksia (Ristikangas & Grunbaum, 2013.) Valmentava esimiehisuus voi auttaa siinä, ettei koulutuksia ja palavereita nähtäisi vain pakollisina asioina, vaan ne olisi sisällöltään kehittäviä, ja tunnelmaltaan positiivisia kohtaamisia.

Myyjät kokivat, että esimies on huomioinut myyjien hyvinvointia ja terveyttä etätyöaikana, joka nähtiin positiivisena asiana. Etätyön teko on nostanut esiin vahvemmin työntekijöiden hyvinvoinnin niin psyykkisesti kuin fyysisesti. Tuoreimpien tutkimustulosten mukaan on hyvä, jos esimiehet kannustavat työntekijöitä esimerkiksi liikkumaan, vähentämään kofeiinin ja alkoholin käyttöä sekä säännölliseen sosiaaliseen elämään (Hartmann & Lussier, 2020). Tulevaisuuden kannalta on tärkeää, että työntekijöiden kannustaminen ja tukeminen hyvinvointiin liittyvissä asioissa voidaan nähdä osana etätyön johtamista, ja se saa tukea myös työntekijöiden suunnalta.

Nostin kirjallisuudessa etätyön johtaja luvussa esiin emotionaalisen älykkyyden osana etätyön johtajan taitoja. Emotionaalinen älykkyys tarkoittaa, että esimiehellä on kyky tunnistaa tiimin dynamiikkaa ja yksittäisten henkilöiden tunnetiloja etäyhteyden avulla (Zaccaro & Bader, 2003). Tuloksissa ilmeni, että myyjät kokivat tarvetta esimiehen yhteydenpidolle esimerkiksi kannustuksen ja palautteen annon muodossa hyvin yksilöllisesti. Yksi myyjistä kertoi, että palaute riittää kerran puolessa vuodessa, ja toinen koki, että palautetta olisi tärkeää saada viikoittain. On tärkeää, että esimiehellä on emotionaalinen älykkyys tunnistaa eri työntekijöiden tarpeita ja tunnetiloja, ja kohdistaa sen mukaan johtamista yksilöihin.

Luottamuksen osalta nousi esiin eriäviä havaintoja sen osalta, miten luottamuksen nähdään rakentuvan etätyössä. Osa haastateltavista koki, että luottamus ei ole riippuvainen paikasta ja ajasta vaan se perustuu siihen, että pidetään sovitusta asioista kiinni. Etätyö on osaltaan vahvistanut luottamusta, kun haastavimmassakin olosuhteissa on pystytty pitämään sovitusta asioista kiinni. Osa koki, että luottamusta on ollut vaikeampi rakentaa etänä, koska vuorovaikutus ei ole ollut samanlaista ja on vaikeampi tietää toisten ajatuksia.

Vuorovaikutuksella on suuri merkitys luottamuksen rakentumisessa etätyössä (Kalliomaa & Kettunen, 2010). Tutkimuksen tulokset vahvistivat osaltaan jo tutkittua teoriaa. Tulokset vahvistivat, että vuorovaikutuksen vähentyminen on vaikeuttanut luottamuksen rakentumista, joka vastaa myös kirjallisuuden esitystä luottamuksen rakentumisesta. Toisaalta osa haastateltavista koki, että luottamus ei perustunut aktiiviseen vuorovaikutukseen vaan siihen, että pidetään sovitusta asioista kiinni. Tässä voi nousta esiin, että luottamus on ollut vahvalla tasolla jo ennen muutosta lähityöstä etätyöhön. Luottamuksen merkitys voi korostua muutostilanteissa, koska se vaikuttaa siihen minkälainen luotto työntekijöillä on muutosten onnistumiseen (Savolainen, 2014).

### Tulevaisuuden etätyö

Kolmantena teemana käsiteltiin tulevaisuuden etätyötä. Kaikki haastateltavat aikoivat jatkaa etätöiden tekemistä myös tulevaisuudessa. Tutkimuksessa haluttiin saada vastauksia minkälaisia odotuksia myyjillä ja esimiehellä on heidän väliseen vuorovaikutukseen tulevaisuudessa. Vuorovaikutus nousi tärkeimpänä asian esiin ja, että sitä olisi hyvä olla enemmän. Vuorovaikutuksen tulisi tapahtua matalalla kynnyksellä ja monipuolisesti eri kanavien kautta sekä siihen voisi lisätä myös fyysistä näkemistä mukaan. Kahdenkeskisen vuorovaikutuksen lisäksi olisi tärkeää vahvistaa myös tiimin yhteistä vuorovaikutusta.

Useissa haastatteluissa nousi esiin etätyön koulutusten tarpeellisuus. Myyjät kokivat, että etätyön koulutuksista voisi olla apua etätyöskentelyyn. Haastatteluissa ilmeni, että koulutukset olisi hyvä järjestää oman taitotason mukaan, jotkut ovat kokeneempia käyttämään etätyökaluja hyödyksi kuin toiset. Ajankäyttö ja tehokkuus olisi tärkeää

huomioida koulutusten järjestämisessä. Koulutuksiin voitaisiin myös hyödyntää ulkopuolisia puhujia, mikä lisäisi mielenkiintoa koulutuksia kohtaan.

Työntekijöiden ja esimiesten kouluttaminen etätyöympäristöön voi auttaa ymmärtämään paremmin, miten virtuaalityökalut voivat auttaa parantamaan tiimin suorituskkyä ja lisäämään ymmärrystä teknologian peruskäsitteistä. Koulutus voi myös antaa ymmärrystä, miten johdetaan ympäristössä, missä ei pysty tulkitsemaan toisten eleitä ja kehonkieltä. Lisäksi koulutukset antavat oppeja siihen, miten ihmiset voivat osallistua aktiivisemmin, antaa palautetta kannustavasti, luomaan uusia sosiaalisia toimintatapoja etätyöskentelyyn ja jakaa ajatuksia yhteisestä kulttuurista ja toimintatavoista. (Cascio & Shurygailo, 2003).

Työntekijöiden odotuksissa tulevaisuuden johtamista kohtaan nousi esiin säännöllinen yhteydenpito sekä tiimin- että kahdenkesken esimiehen kanssa. Lisäksi tiedottaminen tärkeistä asioista pitäisi olla parempaa nykyiseen verrattuna. Toimistolla tieto kantautui nopeasti, mutta etänä tiedon kulkeutuminen olisi tärkeää olla esimiehen vastuulla. Esimiehen ajatuksista tulevaisuuden suhteen nousi tärkeänä esiin, että olisi hyvä olla kahdenkeskisiä myyntipalavereita enemmän, ja antaa tuki ja arvostus vielä vahvemmin myyjille sekä varmistaa heidän hyvinvointiaan.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli saada ymmärrystä, miten myyjien työtä johdetaan, kun he työskentelevät etänä. Tutkimuksen tavoitteeseen pyrittiin löytämään vastauksia seuraavan pääkysymyksen kautta:

*Miten myynnin etätyötä johdetaan?*

Tutkimuksesta ilmeni, että johtamisen mallit mitkä toimivat lähityössä, eivät toimi enää samalla tavalla etätyössä. Etätyö vaatii johtajalta uudenlaisten taitojen opettelua ja johtajan on tärkeää ymmärtää, miten etätyöympäristössä myyjiä johdetaan. Johtajan tärkeimpänä taitona nousi esiin hyvät vuorovaikutustaidot. Etätyö vaatii enemmän vuorovaikutusta kuin lähityöskentely (Avolio & Kahai, 2003). Aktiivinen vuorovaikutus vahvistaa tiimin- sekä myyjän ja esimiehen välistä suhdetta sekä vähentää väärinkäsityksiä kommunikaatiossa, mitä voi syntyä herkemmin etäyhteyksien avulla, kun ei pysty näkemään toisen kehonkieltä.

Vuorovaikutus on erilaista etänä kuin lähityössä, missä pystyi näkemään toisen ja keskustelemaan helposti. Tutkimuksen tuli esiin, että etätyö on aiheuttanut erkaantumista myyjän ja esimiehen, sekä tiimin välille. Yhteenkuuluvuuden tunnetta on vaikeampi saavuttaa etänä (Offstein y., 2010), ja johtajalla on tärkeä rooli luoda tietoisesti siteitä tiimin sekä myyjien välille. Siteiden luominen on tärkeää myös sen vuoksi, että etätyö on aiheuttanut sosiaalista eristäytymistä ja yksinäisyyden tunnetta. Yhteiset kohtaamiset ja kommunikaatio voivat vähentää sosiaalista eristäytyneisyyttä ja yksinäisyyden tunnetta myyjissä.

Johtajan vuorovaikutustaitojen osalta tärkeänä nousee esiin viestittää myyjille tieto ajankohtaisista asioista ja muutoksista mahdollisimman nopeasti ja ymmärrettävästi. Ennen myyjät jakoivat keskenään tietoa toimistolla, mutta etätyö on vähentänyt tiedon jakamista, jolloin johtajan merkitys tiedon välittäjänä korostuu entisestään. Tietoa on tärkeää jakaa myös tiimin yhteisissä tapaamisissa sekä kahdenkesken myyjän kanssa.



Etätyön johtajan on pyrittävä kannustamaan ja tukemaan myyjiä aktiivisilla vuorovaikutustaidoilla ja rakentamaan sitä kautta myös luottamusta myyjien kanssa. Etätyö on tuonut myyjien eteen niin hyötyä kuin haasteita, ja esimiehen on pyrittävä kannustamaan sekä tunnistamaan tilanteita, missä myyjät kokevat haasteita ja oltava jatkuvasti tavoitettavissa ja tukena. Esimiehen kannustus nähdään tärkeänä niin myyjien oman hyvinvoinnin kohdalla kuin myös työasioihin liittyen. Kannustuksen ja tuen antaminen voidaan nähdä tapahtuvan tiimin kesken sekä kahden keskisissä kohtaamisissa myyjän ja esimiehen välillä.

## 6.1 Tutkimuksesta esiin nousevat suositukset

Tässä tutkimuksessa nousi esiin, että etätyö on lisännyt työn tehokkuutta ja työn tuottavuutta. Näin ollen voidaan pitää loogisena ajatuksena, että etätöiden tekemistä kannattaa jatkaa myös tulevaisuudessa. Etätöiden tulevaisuuden johtamisen osalta on hyvä ottaa huomioon muutama kehitysidea.

Etätyö vaatii aktiivista vuorovaikutusta johtajalta. Varsinkin tiimeissä missä myyjät työskentelevät hyvin itsenäisesti, työntekijöiden ja esimiehen välillä keskustelua ei välttämättä ole niin paljon (Kalliomaa & Kettunen, 2010). Tutkimusten valossa voidaan todeta, että myyjän työssä työntekijöiden ja esimiehen vuorovaikutus on työnluonteen vuoksi vähäisempää, ja etätyö voi vähentää sitä vielä entisestään. Tämän vuoksi varsinkin myyntityössä johtajan on huolehdittava aktiivisesta yhteydenpidosta myyjiin. Yhteydenpidon tulee olla säännöllistä ja tehokasta ja esimerkiksi tiimin yhteiset tapaamiset järjestettäisiin aina säännöllisin tietyn ajan välein, ja ne eivät veisi ajallisesti liian pitkää aikaa. Yhteisiin kohtaamisiin otettaisiin valmentava ote, jolloin myyjät ja esimies eivät näkisi tapaamisia pakollisina pahoina vaan ne olisivat kehittäviä ja oivalluttavia hetkiä, jotka toisivat lisäarvoa.

Etätyö tarvitsee oikeanlaiset työvälineet, ja työtä tukevat puitteet. Sujuvan työnteon ja vuorovaikutuksen kannalta on tärkeä varmistaa, että myyjän tekniset työvälineet ovat kunnossa ja lisäksi työergonomiaan on syytä kiinnittää huomiota ja varmistaa, että

myyjän ergonomia on huolehdittu kuntoon. Etätyössä myyjien kouluttaminen ja taitojen päivittäminen vastaamaan uudenlaista työympäristöä ovat tärkeitä asioita. Etätyön johtajien tulisi huolehtia, että myyjät saavat hyödyllisiä koulutuksia, mitkä sujuvoittavat etätöiden tekemistä. Hyödyllisten koulutusten ei tarvitse olla ajallisesti pitkiä, vaan niissä korostuu asia sisältö ja tehokkuus.

Tulevaisuuden kannalta on tärkeää ottaa huomioon, että osa työntekijöistä voi työskennellä etänä, ja osa lähityössä. Etätyössä työskentelevien myyjien johtaminen poikkeaa vuorovaikutuksen aktiivisuuden osalta lähityössä työskentelevistä henkilöistä. Tämä lisää johtajan taitovaatimuksia, kun hänen tulee ottaa huomioon molemmat sekä etänä- että lähityössä työskentelevien myyjien johtaminen.

## 6.2 Tutkimuksen rajoitteet

On tärkeää huomioida, että vaikka tutkimus pyrki vastaamaan mahdollisimman hyvin tutkimuskysymykseen niin teorian kuin tutkimustiedon kautta, liittyy tutkimuksen tulokseen silti tiettyjä rajoituksia, mitkä on hyvä ottaa huomioon.

Tämä tutkimus oli yksittäinen tapaustutkimus, joka keskittyi tarkastelemaan vain yhtä tiettyä myyntiyksikköä sekä sen myyjiä ja esimiestä. Tämän vuoksi tutkimuksen rajoituksissa on syytä ottaa huomioon, että tutkimuksen tulokset voisivat olla erilaisia, jos tutkimus toteutettaisiin jossakin toisessa yhtiössä tai eri myyntialalla. Lisäksi, jos tutkimus toteutettaisiin laajemmalle määrälle myyjiä tai esimiehiä voisi tutkimuksen tulos olla erilainen. Tutkimuksen tulosta olisi voitu laajentaa, jos tutkimukseen olisi otettu eri myyntiyksiköissä toimivia henkilöitä, niin tutkimus ei olisi rajoittunut vain yhteen myyntiyksikköön.

Tutkimuksen rajoituksissa on hyvä ottaa myös huomioon, että myyjät sekä esimies ovat siirtyneet työskentelemään etätyöhön vasta viime vuonna korona kriisin myötä. Siirtyminen etätyöhön tapahtui nopeasti eikä esimiehellä tai myyjillä ollut aikaa varautua muutokseen. Tämä on hyvä ottaa huomioon tutkimuksessa ja siinä olisiko johtaminen tapoja etänä pystytty miettimään ennalta, jos muutos ei olisi tullut niin pikaisesti, sekä

minkälainen vaikutus itse korona kriisillä on ollut työntekijöihin ja heidän elämään. Nämä ovat asioita, mitkä on hyvä ottaa huomioon tutkimuksen taustalla.

### 6.3 Jatkotutkimusaiheet

Tulevaisuuden etätyö tulee olemaan vahvasti roolissa ja sen vuoksi on tärkeää tehdä jatkotutkimuksia laajemmin ottaen huomioon eri näkökulmia myyjien etätyön johtamiseen liittyen. Tässä tutkimuksessa keskityttiin miettimään tapoja, miten myyjää johdetaan etätyössä. Olisi mielenkiintoista tutkia vielä tarkemmin minkälaiset virtuaaliset viestinnän välineet toimivat parhaiten johtamisen työvälineenä, ja miten johtajien kannattaa niitä hyödyntää. Moni työntekijä on ilmoittanut halustaan jatkaa etätöiden tekemistä tulevaisuudessa, mutta yhdistää siihen myös toimistopäiviä. Yhtenä jatkotutkimuksen aiheena voitaisiin tutkia vuorovaikutuksen merkitystä hybrid-mallissa, missä yhdistyy lähityö sekä etätyöskentely.

Laajemmasta näkökulmasta myyntiin liittyen olisi mielenkiintoista tutkia myyjän ja asiakkaan välistä suhdetta luottamuksen näkökulmasta etämyynnissä. Tutkimuskirjallisuutta verkkokauppa myynnistä on tehty jonkin verran, mutta viime vuosi on muuttanut laajemmin myyntityötä ja tarkemmin ottaen voitaisiin vielä tutkia mitkä tekivät vaikuttavat myyjän ja asiakkaan luottamuksen rakentumiseen etämyynnissä, mikä nousi yhtenä haasteena tässä tutkimuksessa esiin.

## 7 LÄHTEET

Alasoini, T. (2015). Digitalisaatio muuttaa työtä – millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? Työpoliittinen aikakauskirja 2/2015. Työ-ja elinkeinoministeriö. Helsinki.

Allen, T, D., Golden, T, D. & Shockley, K, M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*. 16 (2): 40–68.

Armstrong, M. (2010). *Human resource management practice: A guide to people management*. Kogan Page Limited. Yhdysvallat.

Apgar, M. (1998). The Alternative Workplace: Changing Where and How People Work, M Apgar IV. *Harvard business review*. 121–136.

Avolio, B. J. & Kahai, S.S. (2003). Adding the "E" to e-leadership: How it may impact your leadership. *Organizational dynamics*. 31 (4): 325-338.

Balcar, J. (2011). Future skills needs in EU and skills transferability in 2020: sector meta-analysis. *Ekonomická revue*. 14 (1): 5-20.

Barrett, D, J. (2006). Strong communication skills a must for today's leaders. *Handbook of business strategy*. 7 (1): 385-390.

Bass, B.B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of work and organizational psychology*. 8 (1): 9–32.

Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. (4.painos).

Bergbom, B., Lantto, E., Leino-Arjas, P., Ruokolainen, M., Tarvainen, K. & Varje, P. (2020). Hyvinvointia työstä 2030-luvulla skenaarioita Suomalaisen työelämän kehityksestä. Ikääntyvä ja monimuotoistuva työväestö

Berry, S. 1994. *Teleworking today a presentation to the institution of Electrical Engineers*. Association Printed and published by the IEE. Savoy Place.

- Blocker, C.P., Cannon, J.P., Panagopoulos, N.G. & Sager, J.K. (2012). The role of the sales force in value creation and appropriation: new directions for research. *Journal of personal selling and sales management*. Vol XXXII (1): 15-27.
- Blount, J. (2020). *Virtual selling*. Wiley. Hoboken, New Jersey.
- Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G. & TuYe, H. (2020). Covid-19 and remote work: an early look at Us data. *National bureau of economic research*. NBER working paper 27344.
- Cascio, W, F. & Shurygailo, S. (2003). E-Leadership and virtual teams. *Organizational dynamics*. 31 (4): 362-376.
- Chapin, J. (2021). How sales and selling will be changed by 2020. *Agency sales*. 51 (2): 30-33.
- Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (2010). *The complete handbook of coaching*. Sage. Lontoo.
- Davies, A., Fidler, D. & Gorbis, M. (2011). *Future Work Skills*. Institute for the university of phoenix research institute. Kalifornia.
- Delecroix, F., Morge, M. & Routier ,J-C. (2013) A Virtual Selling Agent Which Is Persuasive and Adaptive. *Agreement Technologies*. 8 (1): 625-645.
- Eddleston, K, A. & Mulki, J. (2017). Toward understanding remote workers' management of work-family boundaries: The complexity of workplace embeddedness. *Group & organization management*. 42 (3): 346-387.
- Friedman, K. (2011). You're on! How strong communication skills help leaders succeed. *Business strategy series*. 12 (6): 308-314.
- Grant, C. A., Wallace, L. M. & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*. 35 (5): 527-546.
- Greenleaf, R. K. (2008). *The Servant as Leader. Servant Leadership — A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York. (25.painos).

- Gregory, J. B. & Levy, E. P. (2010). Employee coaching relationships: enhancing construct clarity and measurement. *An international journal of theory, research and practice*. 3 (2): 109-123.
- Hamlin, R. G., Ellinger, D. A. & Beattie, R. S. (2008). The emergent "coaching industry" Wake-up call for HRD professional. *Human resource development international*. 11 (3): 287-305.
- Hankike, T. (2007). *Etätyö organisaatioiden kilpailukyvyyn näkökulmasta. Teoksessa: Etätyöopas työnantajille*. Toimittanut Pekkola, J. & Uskelin, L. 11-17. Työministeriö. Helsinki.
- Hartmann, N. N. & Lussier, B. (2020). Managing the sales force through the unexpected exogenous COVID-19 crisis. *Industrial marketing management*. 88: 101-111.
- Heinonen, S. (2007). *Etätyö organisaatioiden kilpailukyvyyn näkökulmasta. Teoksessa: Etätyöopas työnantajille*. Toimittanut Pekkola, J. & Uskelin, L., 17-25. Työministeriö, Helsinki.
- Heinonen, S. & Saarimaa, R. (2009). Työelämän laadulla parempaa jaksamista-kuinka etätyö voi auttaa? *Työ-ja elinkeinoministeriön julkaisuja*. Helsinki. 25/2009.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus. Helsinki.
- Holt-Lustand, J., Smith, T. B., Harris, T. & Stephenson, D. (2015). Loneliness and Social Isolation as Risk Factors for Mortality: A Meta-Analytic Review. *Perspectives on Psychological Science*. 10: 227-237.
- Hunter, P. (2019). Remote working in research: An increasing usage of flexible work arrangements can improve productivity and creativity. *EMBO reports*. 20 (1): e47435.
- Ibarra, H. & Scoular, A. (2019). The leader as coach. *Harvard business review*. 1-11.
- Jobber, D. & Lancaster, G. (2009). *Selling and sales management*. New York. (8.painos).
- Jolson, M, A. (1972). Direct selling: Consumer vs.salesman: Is conflict inevitable? *Business horizons*. 15 (5): 87-95.

- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. (2010). *Luottamus esimiestyössä*. WS Bookwell Oy. Juva.
- Kelloway, E. K., Barling, J., Kelley, E., Comtois, J. & Gatién, B. (2003). Remote transformational leadership, Leadership & Organization. *Development Journal*. 24 (3): 163-171.
- Kulshreshtha, K. & Sharma, G. (2021). Understanding e-leadership: please mind the gap. *Technological forecasting & social change*. 168 (6): 120750.
- Kurland, N. & Bailey, D. E. (1999). Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime. *Organizational dynamics*. 28 (2): 53-68.
- Mathew, J., Stone, G. & Anderson, K. (2003). Insurance customers' assessment of service quality: a critical evaluation. *Journal of small business and enterprise development*. 10 (1).
- Miller, L. (2003). Personalities at work: Understanding and managing human nature on the job. *Public Personnel Management*. 3 (32): 419 – 435.
- Mokhtarian, L, P. (1991). Defining telecommuting. Department of civil engineering and institute of transportation studies university of California Davis. *Transportation Research Record 1305*. 273-281.
- Moss, J. (2018). Helping Remote Workers Avoid Loneliness and Burnout. *Harvard business review on health*.
- Neufeld, D. J, Wan, Z. & Fang, J. (2008). Remote Leadership, Communication Effectiveness and Leader Performance. *Springer Science+Business Media B.V.* 10 (14): 227-246.
- Offstein, E. H., Worwick, J. M. & Koskinen, L. (2010). Making telework work: leading people and leveraging technology for competitive advantage. *Strategic HR review*. 9 (2): 32-37.
- Olson, M. H. & Primps, S. B. (1984). Working at Home with Computers: Work and Nonwork Issues. *Graduate School of Business Administration, New York University Journal of Social Issues*. 40 (3): 97-112.

- Peasley, C. M., Hochstein, B., Britton, P. B., Srivastava, V. R. & Stewart, T. G. (2020). Can't leave it at home? The effects of personal stress on burnout and salesperson performance. *Journal of business research*. 117: 58-70.
- Pinsonneault, A. & Boisvert, M. (2001). The impacts of telecommuting on organizations and individuals: a review of the literature, In *Telecommuting and Virtual Offices: Issues and Opportunities*. Idea Group Publishing. 163–185.
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. Department of Social Research, University of Tampere, Finland. *Management Research Review*. 34 (4): 386-399.
- Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. (2013). *Valmentava esimies*. Talentum. Helsinki.
- Salmenperä, S. (2007). *Etätyö organisaatioiden kilpailukyvyyn näkökulmasta*. Teoksessa: *Etätyöopas työnantajille*. Toimittanut Pekkola, J. & Uskelin, L., 3-6. Työministeriö. Helsinki.
- Savolainen, T. (2011). Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa. Teoksessa: *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. Toimittanut Reijonen, H. & Puusa, A. 117-141. Edita. Helsinki.
- Savolainen, T. (2014). Trust-Building in e-Leadership: A Case Study of Leaders' Challenges and Skills in Technology-Mediated Interaction. University of Eastern Finland, Business School. *The Journal of Global Business*. 8 (2): 45-56.
- Spiro, R. L., Perreault, W. D. & Reynolds, F. D. (1977). The personal selling process: a critical review and model. *Industrial marketing management*. 5: 351-365.
- Staples, D. S., Hulland, S. J. & Higgins, C. A. (1998). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Journal of computer-mediated communication*. 3 (4): 758-776.
- Tomika, G. & Payne, S. (2014). Overcoming Telework Challenges: Outcomes of Successful Telework Strategies. *The Psychologist-Manager Journal*. 17 (2): 87–111.
- Vinchur, A. J. & Schippmann, J. S. (1998). A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople. *Journal of applied psychology*. 83 (4): 586-597.



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.

Åge, L-J. (2014). Goal-oriented balancing: a new model of contemporary sales management. *The grounded theory review*. 13 (2): 61-69.

## 8 LIITTEET

### Liite 1: Haastattelurunko myyjille

#### **Taustatiedot**

Sukupuoli, työnkuva, kauan työskennellyt organisaatiossa

#### ***Covid-19 pandemia on muuttanut työsi toimistolta etätöön pariin***

1. Millä tavoin teet töitä etänä?
2. Mikä on ollut suurin muutos työssäsi viimeisen vuoden aikana?
3. Mitkä ovat olleet etätöön hyödyt ja haasteet?

#### ***Esimies tiimin johtajana***

4. Miten kommunikoitte esimiehen kanssa etätöissä?
5. Millä tavoin saat palautetta työstäsi?
6. Millä tavoin esimies on kannustanut sinua viimeisen vuoden aikana?
7. Miten esimies on edistänyt kehittymistäsi etätöiden aikana?
8. Miten koet, että luottamus rakentuu etätöissä?

#### ***Miltä tulevaisuuden etätöskentely näyttää?***

9. Miltä uskot, että vuorovaikutus sinun ja esimiehen välillä näyttää tulevaisuudessa?
10. Minkälaisia odotuksia sinulla on esimiehesi etätöiden johtamista kohtaan tulevaisuudessa?

## Liite 2: Haastattelurunko esimiehille

### **Taustatiedot**

Sukupuoli, työnkuva, kauan työskennellyt organisaatiossa

### ***Covid-19 pandemia on muuttanut työsi toimistolta etätyön pariin***

1. Millä tavoin teet töitä etänä?
2. Mikä on ollut suurin muutos työssäsi viimeisen vuoden aikana?
3. Mitkä ovat olleet etätyön hyödyt ja haasteet?

### ***Esimies tiimin johtajana***

4. Miten kommunikoit työntekijöiden kanssa etätyössä?
5. Millä tavoin annat palautetta työntekijöille?
6. Millä tavoin olet kannustanut työntekijöitä viimeisen vuoden aikana?
7. Miten olet edistänyt työntekijöiden kehittymistä etätyö aikana?
8. Miten koet, että pystyt rakentamaan luottamusta etätyössä sinun ja työntekijöiden välillä?

### ***Miltä tulevaisuuden etätyöskentely näyttää?***

9. Miltä uskot, että kommunikaatio sinun ja työntekijöiden välillä näyttää tulevaisuudessa?
10. Minkälaisia odotuksia sinulla on omaa etätyön johtamista kohtaan tulevaisuudessa?