



Karelia-ammattikorkeakoulu

Terveydenhoitaja YAMK

Sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen ja kehittäminen

# **Etäjohtamisen kehittäminen Siun sotessa henkilöstön näkökulma huomioiden**

Hanna-Leena Hakulinen

Opinnäytetyö, joulukuu 2022

[www.karelia.fi](http://www.karelia.fi)



OPINNÄYTETYÖ  
Lokakuu 2022  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen  
YAMK  
Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä  
Hanna-Leena Hakulinen

Nimeke  
Etäjohtamisen kehittäminen Siun sotessa henkilöstön näkökulma huomioiden

Toimeksiantaja  
Siun sote – Osaamisen kehittämisen palvelut

#### Tiivistelmä

Etäjohtamista on ollut terveydenhuollossa jo aikaisemminkin, mutta maailmanlaajuinen koronaviruspandemia lisäsi etätöiden tekemistä ja etäjohtamista merkittävästi. Osalle etäjohtajista etäjohtamisen erityispiireet ovat saattaneet tulla yllätyksenä.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistoimintana. Työssä selvitettiin kyselytutkimuksen avulla, mitä mieltä siunsoitelaiset ovat etäjohtamisen tilasta ja millaisia kehittämisajatuksia heillä on etäjohtamiseen liittyen. Opinnäytetyössä etsittiin vastauksia siihen, mitä etäjohtamisessa tulee huomioida, jotta henkilöstö voisi tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla ja kuinka etäjohtamista, itsensä johtamista ja viestintää tulisi kehittää, jotta henkilöstön ja esihenkilöiden kyvykkyys lisääntyisi. Työn tavoitteena oli varustaa ja tukea esihenkilöitä etäjohtamisen kehittämisessä. Opinnäytetyön kehittämis-tehtävänä luotiin etäjohtamisen ohjekirja Siun soten esihenkilöille.

Tulosten mukaan etäjohtamiseen oltiin pääosin tyytyväisiä, mutta kehitettäviäkin osa-alueita löytyi. Luottamusta pidettiin keskeisenä asiana, jotta etäjohtamisen onnistuminen olisi mahdollista. Läsnäolon luominen ja työntekijöiden kuunteleminen nähtiin tärkeäksi. Tuloksista ilmeni, että ihmisiin keskittyvää johtamista kaivataan. Itsensä johtamisen osalta henkilöstö kaipasi enemmän tukea ja opastusta. Jatkokehitysajatuksena nousi esille itsensä johtamisen tarkempi tutkiminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Lisäksi etäjohtamista olisi hyvä jatkotutkia ja kehittää.

Kieli  
suomi

Sivuja 153  
Liitteet 6  
Liitesivumäärä 59

Asiasanat  
Etäjohtaminen, itsensä johtaminen, viestintä, luottamus



THESIS  
October 2022  
Master`s Programme in Development and  
Management of Health Care and Social Services

Tikkarinne 9  
FI-80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. + 358 13 260 600

Author  
Hanna-Leena Hakulinen

Title  
Developing of Remote Management in Siun sote by Taking Into Account the Staff of the  
Perspective  
Commissioned by  
Siun sote - Skills Development Services

#### Abstract

There has been remote management has already existed in healthcare before, and now due to the global Covid-19 pandemic, both remote working and remote management have increased significantly. For some remote managers, the special characteristics of remote management may have come as a surprise.

The thesis was implemented as a research and development activity. By using a survey, it was explored what the Siun sote employees think about the state of remote management and what kind of development ideas they have for it. This study explores what should be taken into account in remote management so that the staff could do their work in the best possible way, as well as how remote management, self-management and communication should be developed to increase the abilities of the staff and supervisors. The aim of the study was to equip and support supervisors to develop remote management. As a thesis development task, a manual for remote management was created for Siun sote supervisors.

The results showed that the employees were mostly satisfied with remote management, but there were also aspects that could be developed. Trust was considered a key factor for successful remote management. Creating a presence and listening to employees was seen as important. The survey highlighted the need for people-centered management. As to self-management, the staff needed more support and guidance. A more detailed study of self-management in social and healthcare emerged as a further development idea. In addition, remote management should be further explored and developed.

Language  
Finnish

Pages 153  
Appendices 6  
Pages of Appendices 59

Keywords  
remote management, self-management, communication, trust

## Sisältö

1	Johdanto .....	5
2	Opinnäytetyön tietoperusta .....	6
2.1	Etäjohtaminen .....	7
2.1.1	Luottamus johtamisessa .....	15
2.1.2	Luottamus etäjohtamisessa .....	18
2.2	Viestintä .....	20
2.3	Itsensä johtaminen .....	23
3	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävä .....	24
4	Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat .....	25
4.1	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta .....	25
4.2	Kvantitatiivinen tutkimus .....	26
4.3	Kyselytutkimus Siun sotien henkilöstölle .....	26
4.3.1	Kyselytutkimuksen laadinta .....	26
4.3.2	Kyselytutkimuksen aineiston analysointimenetelmät .....	28
4.4	Learning cafe -työpajat esihenkilöille .....	30
5	Opinnäytetyön toteutus .....	32
5.1	Kehittämistoiminnan prosessin kulku .....	32
5.2	Työpajojen toteuttamisen suunnitelma .....	33
5.3	Työpaja 1 .....	34
5.4	Työpaja 2 .....	34
5.5	Kyselytutkimuksen käytännöntoteutus .....	35
6	Opinnäytetyön tulokset ja tuotos .....	36
6.1	Kyselytutkimuksen taustakysymysten tulokset .....	36
6.2	Tutkimustulokset etäjohtamisesta .....	40
6.3	Tutkimustulokset luottamuksesta .....	47
6.4	Tutkimustulokset viestinnästä .....	52
6.5	Tutkimustulokset itsensä johtamiseen liittyen .....	59
6.6	Henkilöstön esille nostamat asiat teemoista yleisesti .....	63
6.7	Tutkimustulokset kehittämisen näkökulmasta .....	64
6.8	Työpajojen vaikutus tuloksiin .....	65
6.9	Esihenkilöiden työpajat kehittämisen näkökulmasta .....	71
6.10	Etäjohtamisen ohjekirja Siun sotelle .....	71
7	Pohdinta .....	72
7.1	Johtopäätökset tuloksista .....	72
7.2	Kehittämisprosessin arviointi .....	85
7.3	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys .....	86
7.4	Jatkokehittämisaiheet .....	90
	Lähteet .....	91

## Liitteet

Liite 1	Kyselytutkimus
Liite 2	Työpajojen runko
Liite 3	Etäjohtamisen ohjekirja
Liite 4	Työpajojen kutsukirje esihenkilöille
Liite 5	Työpajojen diaesitys
Liite 6	Kyselytutkimuksen saatekirje

# 1 Johdanto

Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että etätyö ja etäjohtaminen on ollut nouseva trendi jo pidemmän aikaa, mutta koko maailmaa runnova koronapandemia sai etätyön ja etäjohtamisen lisääntymään merkittävästi hyvin lyhyessä ajassa. Jos jostakin työstä ennen sanottiin, ettei sitä voi tehdä etänä, on koronapandemian myötä sellaisiakin töitä alettu tehdä etänä. Moni lähijohtamiseen tottunut johtaja on joutunut uuden tilanteen eteen, koska etäjohtamisessa eivät päde täysin samat keinot kuin lähijohtamisessa. Etäjohtaminen ei ehkä ole haastavampaa, mutta erilaista se on. Etäjohtamiseen pätevät enemmän verkostojohtamisen piirteet. (Ravelin, Laukka, Heponiemi, Kaihlanen & Kanste 2021, 225–227; Vilkinen 2016, 15, 22.)

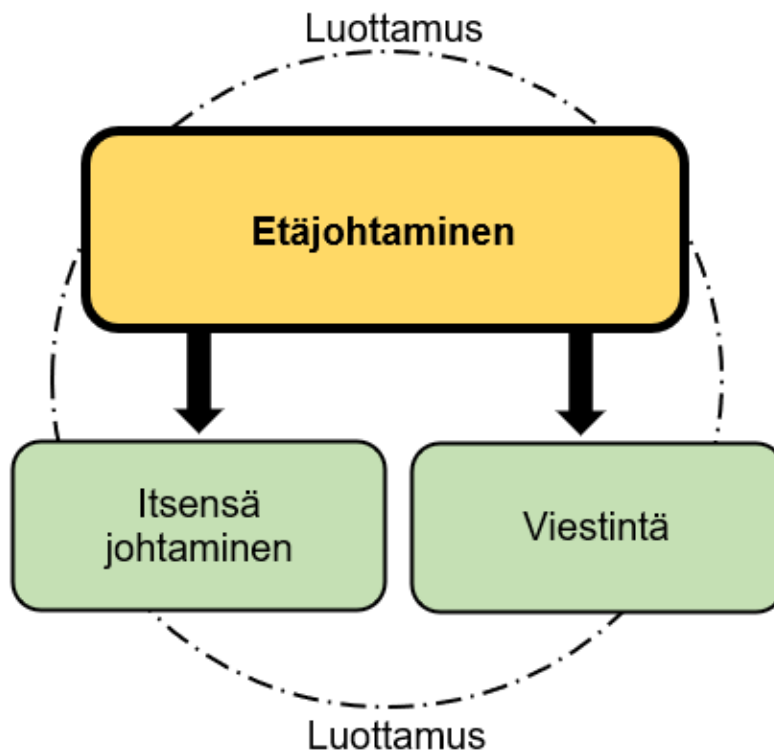
Siun sote eli Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä aloitti toimintansa vuoden 2017 alussa. Kuntayhtymän tehtävänä on järjestää julkiset sosiaali- ja terveydenhuoltopalvelut sekä ympäristöterveydenhuollon ja pelastustoimen palvelut koko Pohjois-Karjalan maakunnassa. (Siun sote 2021.) Tämä opinnäytetyö on toteutettu Siun soten Osaamisen kehittämisen palveluiden toimeksiannosta. Opinnäytetyössä on haluttu nostaa henkilöstön näkemys etäjohtamisesta esille.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistoimintana. Opinnäytetyön pääteemana on etäjohtaminen. Työssä selvitetään kyselytutkimuksen avulla, mitä mieltä siunsoitelaiset ovat etäjohtamisen tilasta tällä hetkellä ja millaisia kehittämisaajatuksia heillä on etäjohtamiseen liittyen. Opinnäytetyössä etsitään vastauksia siihen, mitä etäjohtamisessa tulee huomioida, jotta henkilöstö voisi tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla ja kuinka etäjohtamista, itsensä johtamista ja viestintää tulisi kehittää, jotta henkilöstön ja esihenkilöiden kyvykkyys lisääntyisi. Työn tavoitteena on varustaa ja tukea esihenkilöitä etäjohtamisen kehittämisessä. Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on luoda etäjohtamisen ohjekirja Siun soten esihenkilöille. Ohjekirjan tarkoituksena on tuoda vinkkejä johtamisarkeen ja samalla myös haastaa etäjohtajia johtajuutensa kehittämiseen.

Keskeisenä käsitteenä opinnäytetyössä on etäjohtaminen. Alakäsitteinä ovat itsensä johtaminen ja viestintä. Koska luottamus on oleellista kaikessa johtamisessa, kulkee se näiden käsitteiden taustalla. Nämä teemat luovat opinnäytetyön tietoperustan.

## 2 Opinnäytetyön tietoperusta

Opinnäytetyöni tietoperusta koostuu keskeisesti etäjohtamiseen liittyvistä teemoista. Etäjohtamisen lisäksi teemoiksi valikoituivat itsensä johtaminen ja viestintä, sillä näen kummankin osa-alueen sosiaali- ja terveydenhuollon yhtenä selkeänä kehittämiskohteenä. Näiden lisäksi luottamus kulkee työssä kantavana ajatuksena, sillä ilman sitä onnistunut etäjohtaminen ei ole mahdollista. Tietoperusta perustuu pitkälti aikaisempiin tutkimuksiin asiasta.



Kuvio 1. Opinnäytetyön tietoperustan keskeiset käsitteet.

Lähtötilanteen kartoittaminen Siun soten etäjohtamiseen liittyen ei ollut aiheellista, sillä Johanna Ahvalon opinnäytetyössä (2018) on jo nostettu esille asioita osastonhoitajien näkökulmasta ja toisaalta etäjohtamiseen ei ole ollut Siun sotessa mitään tiettyä toimintatapaa tähän saakka. Ahvalon (2018) opinnäytetyössä oli jatkotutkimusaiheeksi nostettu etäjohtamisen tutkiminen henkilöstön näkökulmasta. Tämä tuki omaa ajatustani aiheen tarpeellisuudesta ja ajankohittaisuudesta.

## 2.1 Etäjohtaminen

Etätyössä on kyse siitä, että sitä tehdään kotoa käsin, mobiilityönä tai itsetyöllistettynä työnä. Etätyötä tehdään sopimuksen mukaisesti tietty määrä viikossa tai kuukaudessa. On mahdollista, että työ toteutuu lähes kokonaan etätyönä, jos asiasta on sovittu työnantajan kanssa. (Ollila, Raisio, Vartiainen, Lindell, Pernaa & Niemi 2018, 238, 243.) Etätyössä puhutaan virtuaalitiimeistä, joissa työntekijät ovat kaukana toisistaan ja työskentelevät kenties eri aikaan, mutta silti kaikki tekevät töitä saman tavoitteen eteen (Sydänmaanlakka 2016, 53).

Etäjohtettavasta yksiköstä voidaan käyttää myös termiä hajautettu yksikkö. Hajautetussa yksikössä tai organisaatiossa on erilaisia vuorovaikutuksen välineitä käytössä. Työtä voidaan tehdä eri paikoissa, eri aikoina ja työryhmä voi olla liikkuva sekä kaiken kaikkiaan moninainen. Digitaalisen vuorovaikutuksen rooli korostuu, kun ollaan etäällä toisista. Toisaalta etäällä olevien tarve myös kasvokkainen tapahtuvalle vuorovaikutukselle voi lisääntyä, kun siihen on vain harvoin mahdollisuutta. Lähijohtajan läsnäolon tarve korostuu, kun tiimi on etäällä toisistaan. (Juujärvi ym. 2019, 13.)

Etäjohtamisessa on kyse siitä, ettei etäjohtaja näe työntekijöitään päivittäin tai edes viikoittain, vaan näkemistä saattaa olla harvoin, esimerkiksi muutamia kertoja vuodessa. Etäjohtamisessa edellytetään hyvää kykyä johtaa ihmisiä sekä taitoa tieto- ja viestintäteknologian monipuoliseen hyödyntämiseen. Vanhat johtamiskäytännöt eivät välttämättä sovellu etäjohtamiseen ja johtamiskäytäntöjen luomisessa tulisi käyttää luovuutta sen osalta, mikä kullekin tiimille toimii.

Tutkimusten valossa voidaan todeta, ettei etäjohtaminen ole haastavampaa kuin lähellä tapahtuva johtaminen, mutta erilaista se on. Etäjohtamisessa toimii moni sama asia, joka toimii verkostojen johtamisessa. Painopisteen tulee olla ihmisten motivoinnissa ja sitouttamisessa kuin kontrollissa ja asioiden johtamisessa (Vilkman 2016, 15, 22). Etätiimin johtaminen vaatii runsaasti aikaa ja energiaa, jotta siitä saadaan toimiva tiimi. Myös johdon tuki etätiimien tukemiseksi ja realististen tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää. (Eklund, Lindholm, & Salminen 2019, 183.)

Morrison-Smith & Ruiz (2020) toteavat kirjallisuuskatsauksessaan, että keskeisin etäjohtamisen haaste on tiimityön hallinta, sillä tehokas johtaminen vaatii laadukasta vuorovaikutusta ja sitä on haastavampi toteuttaa etävälineiden avulla. On myös nähtävillä, että hierarkkinen johtaminen ei ole tehokkain johtamismuoto hajallaan olevissa tiimeissä. Yksi haaste on myös varmistua siitä, että etätiimi laittaa ryhmän toiminnan etusijalle, jos työtehtävä vaatii vahvaa ryhmän työskentelyä. (Morrison-Smith & Ruiz 2020.)

Johtamisella on suuri vaikutus tiimin dynamiikkaan ja luottamuksen rakentumiseen. Tiimin suorituskkyä voidaan parantaa johtajuudella, jossa osoitetaan empatiaa ja ymmärrystä, tehdään töitä tiimin hyvinvoinnin eteen, jotta työskentely olisi jännitteetöntä ja osoitetaan selkeästi tiimiläisille heidän roolinsa. Etäjohtajuudessa on oleellista osata ehkäistä ja ratkoa ristiriitoja, jos sellaisia on ihmisten välisiin suhteisiin tai tehtäviin liittyen tullut. (Morrison-Smith & Ruiz 2020.)

Orsinin & Rodriquesin (2020) mukaan etätiimien johtamisessa korostuvat osaamisen tukeminen ja autonomian mahdollistaminen. Sääntöjen ja rajojen on hyvä olla selkeitä ja kaikille yhteneväisiä. Johtamisessa on tiedostettava eri työntekijöiden erilaisia tarpeita, jotta heille voidaan antaa oikeanlaista tukea. Toisaalta on tärkeää tunnistaa jokaisen vahvuudet, jotta tiimi pystyy tukemaan hyvin toisiaan erilaisissa asioissa. Keskeistä on myös ottaa huomioon tiimin jäsenten psykologiset tarpeet, sillä tämä edistää motivaatiota ja sitoutumista työhön. (Orsini & Rodriques 2020, 828–829.)



Chu & Chan (2022) toteavat, että aikaisempien tutkimusten valossa tiedetään jo se tosiasia, että positiivisella psykologialla on iso vaikutus hyvinvointiin ja sitä kautta tuottavuuden ylläpitämiseen. Heidän tutkimuksessaan todetaan, että on tärkeää tarjota joustavuutta työaika- ja työjärjestelyjen osalta, sillä tasapaino työ- ja kotiasioiden välillä lisää onnellisuutta ja sitä kautta työn tuottavuutta. (Chu, Chan & So 2022, 11.)

Ollilan ym. tutkimuksen (2018) mukaan hajautetussa organisaatiossa työ voi tuntua työntekijöistä yksinäiselle, vaikka yhteistyötäkin tehdään. Yhteistyön tekeminen on usein koettu hyvänä silloin, kun se on toteutunut. Etätyössä oleellista on kulttuuri, jossa muilta voi kysyä apua aina, kun tarve on. Kollegoiden merkitys korostuu, kun työtä tehdään etäällä toisista. Oma-aloitteisuus ja itsenäinen työskentelyote nähdään oleellisena yhteistyön sujumisen kannalta. Jos työntekijät ovat oma-aloitteisia, ei esihenkilöä tällöin tarvita yhteistyön luomiseen. Keskeistä on käyttää virtuaalisia välineitä laajasti, jotta yhteistyön tekeminen on mutkatonta. Tutkimuksen mukaan työntekijät eivät kaipaa fyysisesti samassa paikassa tapahtuvia tapaamisia kuin harvoin, jos etävälineillä tapaaminen on tiivistä. (Ollila ym. 2018, 238, 243.)

Joustava työskentely nähdään nykyisin jo merkittävänä osana työtä ja työpaikkaa valitessa joustavan työskentelyn mahdollisuus voi painaa merkittävästi valintaa tehdessä. Virtuaalinen työ on tutkimusten mukaan koettu vähemmän kuormittavana ja työntekijöiden tuottavuus voi olla etätyössä tehokkaampaa. Aikaansaaminen taas lisää tutkitusti työtyytyväisyyttä, joten etätyöskentelyn mahdollistaminen on keskeistä monestakin näkökulmasta. (Vilkman 2016, 17.)

Kun ennen puhuttiin työpaikasta, on etätyön myötä tullut uusi käsite ”virtuaalinen työtila”. Tämän ajan kysymys onkin, kuinka tämä virtuaalinen työtila otetaan haltuun niin, että jokainen voi siellä kokea läsnäoloa, vaikka kaikki ovat kaukana toisistaan. Tässä korostuu etäjohtamisen laatu. Etäjohtamisessa korostuu toimivan tiimin rakentaminen sekä aito yhteistyö työyhteisön kesken. (Sydänmaalakka 2016, 57; Vilkman 2016, 19.)

On selvää, että hajautetun tiimin johtamisessa on tiettyjä haasteita lähijohtamista enemmän. Etäjohtamisessa tarvitaan taitoa luoda etäläsnäoloa. Tämän läsnäolon saavuttamiseksi tarvitaan kykyä työskennellä eri etäkanavien avulla ja johtajalla tulee olla kyky havaita asioita, kuten ongelmatilanteita, pienistäkin vihjeistä. Tiedon jakamisessa tulee olla erittäin avoin ja aktiivinen, sillä tieto ei liiku lainkaan kahvipöytäkeskustelujen ja käytäväkeskustelujen kautta ja johtajalta vaaditaan jatkuvaa varmistusta siitä, onko tieto ymmärretty oikein. Ylipäänsä avoimeen kommunikointiin tulee kannustaa jatkuvasti. Hyvän etäjohtamisen toteutumiseksi tarvitaan selkeitä tavoitteita, joita saavuttaakseen etätiimi lähtee työskentelemään. Tärkeää on myös seurata, kuinka tavoitteisiin päästään. (Ferrazzi 2014; Sydänmaanlakka 2016, 54; Eklund ym. 2019, 184.)

Etätyössä jokaisen omaa aktiivisuutta tarvitaan, jotta työntekijän oma osaaminen saadaan kunnolla käyttöön. Tarpeellista on, että johtaminen tukee osaamista. Ollilan ym. (2018) tutkimuksessa nousee esille erityisesti luottamuksen tärkeys esihenkilön ja alaisten välillä. Lisäksi johtamisen tulee olla mahdollistavaa ja osallistavaa johtamista. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että valta ja vastuut jakautuvat työtiimin sisällä. Tärkeänä nähdään myös, että ylin johto luo hyvät puitteet työntekijöiden osaamisen esiintuomiselle. (Ollila ym. 2018, 245; Vilkmán 2016, 73.)

Etäjohtamista pidetään yleisesti ottaen hyvänä ja riittävänä. Oleellista on, että esihenkilö on kannustava, hänen kanssaan on toimiva keskusteluyhteys ja esihenkilö on helposti lähestyttävä. Ollilan ym. (2018) tutkimuksen haastatteluun osallistuneissa oli hajaannusta sen suhteen, kaivattiinko esihenkilön vierailuja eri toimipisteille vai koettiin etäyhteydenpito riittävänä. Tärkeää on kuitenkin, että säännöllisesti tavataan etänä, jolloin ollaan yhdessä koolla. (Ollila ym. 2018, 246.) Oleellinen kysymys lienee se, kuinka hyvin lähijohtamisesta etäjohtamiseen siirtyneet esihenkilöt ovat kyenneet ottamaan haltuun etäjohtamisen vaatimukset ja löytyykö heiltä kykyä vastata etäjohtamisen erityisvaatimuksiin.

Saarinen (2016) on väitöskirjassaan käsitellyt globaalien virtuaalitiimien hallintaa. Tutkimustulosten mukaan johtajien käytössä on virallisia, epävirallisia ja tapauskohtaisia käytäntöjä siinä, miten he hallitsevat työyhteisöjään etänä.

Viralliset käytännöt tarkoittavat esimerkiksi sovittuja palavereita ja säännöllisiä aikatauluja, joiden avulla seurataan työskentelyn etenemistä. Epäviralliset käytännöt tarkoittavat jokapäiväistä keskustelua, jolla rakennetaan yhteyden tunnetta. Onpa sitten kyse virallisesta tai epävirallisesta käytännöstä, tärkeää on, että viestintä tapahtuu pääasiassa epävirallisessa muodossa. (Saarinen 2016, 127–129.)

Johtajien ja henkilöstön keskinäisen tuntemisen puuttuminen luo haastavimmat olosuhteet työtehtäviin innostamiselle ja sitoutumisen lisääntymiselle. Lisäksi merkittävä vaikutus on sillä, miten johtajat luottavat henkilöstöön. Keskinäinen tunteminen on tärkeää, jotta asiantuntemusta pystytään hyödyntämään ja tukea pystytään antamaan oikealla tavalla. Sanattomien viestintämuotojen ja kasvotusten tapaamisen puuttuminen luo haastavimmat olosuhteet muun muassa ihmisten motivointiin ja kannustamiseen. Toisaalta tiimipelaamisella ja oikeanlaisilla käytänteillä tähän kaikkeen on mahdollisuudet myös etäjohtamisessa. Oleellista on löytää johtamiseen tavat, joilla johtajan karisma, läsnäolo ja saataavuus saadaan esille. (Saarinen 2016, 127–129; Humala 2018, 59.)

Yleisimmiksi etätyön ja etäjohtamisen haasteiksi nostetaan myös se, että etätyöhön siirtyminen ei välttämättä suju kaikilta samalla tavalla tai toivotulla tavalla. Työsuoritus ja jopa sitoutuminen voi heikentyä, jos etätyöhön tulee siirtyä ilman valmistautumista ja opastusta. Moni on myös huolissaan kasvokkain tapahtuvan kommunikaation puutteesta. Esihenkilöillä voi olla vaikeuksia luottaa siihen, ettei työntekijät työskentele yhtä hyvin etänä kuin työpaikalla. Henkilöstöllä voi taas olla kokemus, että johtajien tuki ja viestintä on heikompaa, kun ollaan etäällä toisista. Yksi haaste on myös se, ettei tieto liiku etätyössä yhtä jouhevasti kuin työpaikalla. Mikäli kysymyksiin ei saa vastausta nopeasti, koetaan työn tekeminen etäällä haastavaksi. Tutkimusten mukaan haasteita voi tulla, kun ei nähdä ja koeta muiden työntekijöiden tilanteita ja tunteita ja näin voi tulla väärinkäsityksiä herkemmin esimerkiksi viestien sävyihin liittyen. Etätyön ja etäjohtamisen haaste voi olla myös yksinäisyyden kokemus, sillä epävirallinen vuorovaikutus jää työstä helposti kokonaan pois. Tämä voi pahimmillaan lisätä jopa organisaatiosta tai yrityksestä poistumista. (Larson, Vroman & Makarius 2020.)

Toisaalta moniin haasteisiin on olemassa hyvin yksinkertaisia ja pieniä ratkaisuja, joilla etätyöskentely sujuu hyvin. Säännöllinen kontakti työntekijöiden ja esihenkilön välillä on yksi keskeisimmistä asioista. Tämä voi hoitua esimerkiksi päivittäisenä puheluna ja viestittelyjä pikaviestinten avulla. Myös ryhmäpuhelua tai ryhmävideopuhelua voi hyödyntää. Kontaktissa tärkeää on säännöllisyys ja tietoisuus siitä, että näissä hetkissä voi ottaa puheeksi erilaisia mielessä olevia asioita. Huolien ja kysymysten kuuleminen korostuu etätyössä. On hyvä tarjota myös useita eri viestintäkanavia, joilla voi ottaa yhteyttä. Videoneuvottelut ovat suositeltavia, sillä niistä jokainen saa myös visuaalisia vihjeitä toisilta. Visuaaliset vihjeet lisäävät tietoutta työkavereiden tilanteista ja vähentävät eristäytymisen tunnetta. Erityisesti haastavissa ja arkaluontoisissa keskusteluissa olisi hyvä suosia videoyhteyttä, sillä siinä kokemus on henkilökohtaisempi kuin ilman kuvaa tapahtuvassa kommunikoinnissa. (Larson, Vroman & Makarius 2020.)

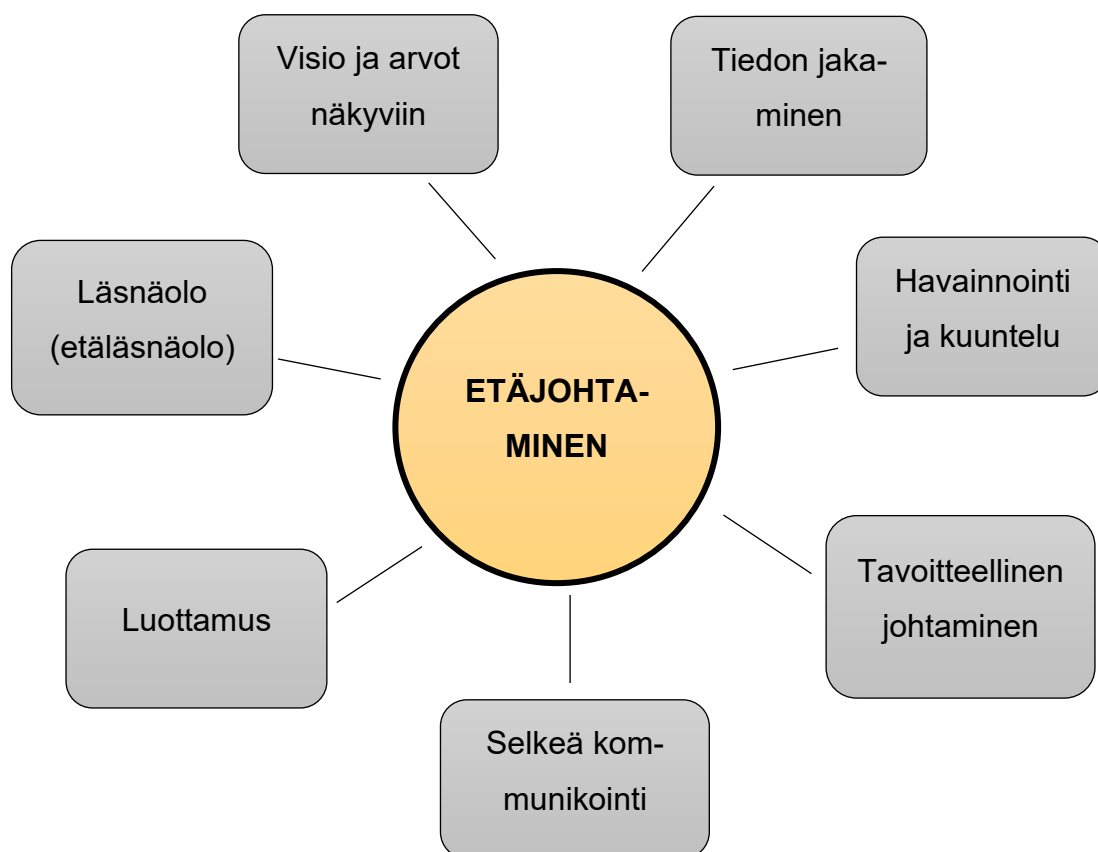
Etäjohtamisessa johtajien on aivan erityisesti luotettava työntekijöidensä kyvykkyyteen tehdä töitä. Myös yleinen luottamus henkilöstöön on tärkeää. Vain näin on mahdollista luoda toimiva joukkue, joka sitoutuu työhönsä. Oleellista on myös henkilöstön sitouttaminen sovittuihin tavoitteisiin. (Saarinen 2016, 157–158.) Kollektiivisen älykkyyden ja taitojen arvostaminen on myös tärkeää (Humala 2018, 59).

Saarisen (2016) tutkimuksen tulokset kannustavat siihen, että johtajia koulutetaan enemmän etäjohtamiseen. Tärkeää on myös organisaation antama aktiivinen tuki etäjohtamiselle. Oleellisena nähdään työn kehittäminen, virtuaaliset johtamisohjelmat ja koulutus. Tuen tarjoaminen myös työntekijöille on keskeistä. Esimerkiksi mentorointiohjelmia suositellaan johtamisen tueksi. Etäjohtamisen onnistumiseen edellytetään onnistunutta rekrytointia, jotta johtajalla olisi hyvät etätyötaidot, kuten erittäin hyvät viestintä- ja sosiaaliset taidot. (Saarinen 2016, 157–158, 201.)

Johtajuudessa keskeistä on saada työntekijät loistamaan. Tähän tarvitaan valmentavaa johtajuutta, joka synnyttää luottamusta, tukee ammatillista kehittämistä ja antaa mahdollisuuden ideointiin ja kehittämiseen. Oleellista on, että

johtaja itse on esimerkkinä muille. Johtajan valmennustaidoilla on keskeinen merkitys tiimin kehittymiselle. (Humala 2018, 57–58.)

Sydänmaanlakka (2016) on linjannut seitsemän asiaa, joita tarvitaan etäjohtamisessa (kuvio 2). Ensinnäkin hän kehottaa etäjohtajia läsnäoloon eli etäläsnäolon saavuttamiseen. Johtajan tulee olla näkyvillä, vaikka se tapahtuu etäkeinoin. Säännölliset palaverit ovat keskeisenä asiana tämän edistämisessä. Toiseksi tarvitaan vision ja arvojen näkyvillä pitämistä. Kolmanneksi etäjohtajan tulee aktiivisesti jakaa tietoa etätiimille. Oleellista on hallita eri keinoja tiedon jakamisen osalta ja aktivoida tiimiläisiä kommunikointiin. Neljänneksi tarvitaan herkkyyttä asioiden havaitsemiselle ja taitoa kuunnella hiljaisia viestejä. Viidenneksi Sydänmaanlakka korostaa luottamuksen edistämistä. Johtajan tulee luottaa omaan tiimiinsä, jotta tiimi pysyy avoimena. Kuudenneksi hän korostaa selkeää kommunikointia. Seitsemäs seikka haastaa tavoitteelliseen johtamiseen, jossa seurataan tavoitteiden toteutumista. (Sydänmaanlakka 2016, 57–58).



Kuvio 2. Etäjohtamisen seitsemän tärkeää asiaa mukailien Sydänmaanlakan (2016) teosta (Sydänmaanlakka 2016, 57–58).

On selvää, että myös etäjohtamisessa tarvitaan kaikkia niitä hyviä johtamisen sääntöjä ja käytänteitä, joita lähijohtamisessakin tarvitaan. Johtajuuden tulee tarjota vaikutusmahdollisuuksia, joka mahdollistuu kuuntelemisen, avoimuuden ja vastavuoroisuuden myötä. (Manka, Bordi & Heikkilä-Tammi 2013, 34.) Tarvitaan myös jämäkkyyttä ja johdonmukaisuutta sekä oikeudenmukaista toimintaa, selkeää ja suunnitelmallista etenemistä, tasapuolisuutta kaikessa ja perusteluja päätöksenteon taustalle. (Humala 2018, 60; Manka ym. 2013, 34.) Oleellista on myös työntekijän ja työyhteisön tukeminen. Siinä nousee esille erityisesti luottamus ja hyvinvoinnista huolehtiminen. Myös lakien ja sopimusten osaaminen ja niiden oikeanlainen hyödyntäminen on keskeistä. Ammatillinen osaaminen ja siinä erityisesti esihenkilötaidot nousevat tutkimuksissa esiin ja taidoista korostetaan erityisesti vuorovaikutusta ja tunnetaitoja. (Manka ym. 2013, 34.)

Työntekijöiden ammatillista kasvua ja työssä viihtymistä saadaan esille parhaiten johtajuudella, jossa on humanistisia arvoja. Tällainen johtajuus edistää yhteisöllistä luovuutta ja sillä on merkittävää vaikutusta jopa yhteiskunnallisessa mielessä. Etäjohtaminen ja henkilöstön taitojen esiintuominen ei ole helppoa ja siksi johtajisto tarvitsee työhönsä riittävästi valmennusta ja tukea. Myös kollegiaalisella tuella on iso vaikutus etäjohtamisen laatuun. (Humala 2018, 70.)

Koronapandemian vuoksi digitaalinen työkuulttuuri otti ison harppauksen eteenpäin myös sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tutkimusten mukaan etätyön muukaantulo on koettu pääosin myönteisenä muutoksena. Työ on muuttunut monipuolisemmaksi, mutta etätyön haltuunotto on edellyttänyt uusia työskentelytapoja ja tietotekniikan parempaa haltuun ottamista. Toisaalta etätyön myötä epävirallinen yhteydenpito vähentyi, yhteishengen ylläpitäminen muuttui haasteellisemmaksi ja työn tekeminen yksinäisemmäksi. Johtajilta on vaadittu digitaalisen muutoksen johtamista ja työntekijöiden tukemista digitaalisen työtavan omaksumisessa. Koronapandemian on koettu vähentävän muutosvastarintaa, sillä muutos oli tilanteen pakottamaa. (Ravelin ym. 2021, 225–227.) Koronapandemian aikana on opittu ymmärtämään, että etätyössä on paljon mahdollisuuksia ja moni toivoo etätyön jäävän osaksi työelämää. Hybridityöskentelyn pysymiseen viitataan monissa tutkimuksissa ja siksi johtajien on tärkeää ottaa etäjohtaminen haltuun myös tulevaisuutta ajatellen.

Etäjohtamista terveydenhuollossa on tutkittu vasta vain vähän. Terkamo-Moision, Karkin, Kangasniemen, Lammintakasen ja Haggman-Laitilan (2021) artikkelin mukaan onnistunut etäjohtaminen vaatii aina taustalleen hyvät etäjohtajan ominaisuudet ja taidot, luottamuksen, hyvän viestinnän ja tiimikulttuurin vahvan edistämisen. Etäjohtamisessa korostuvat myös avoimuus uusille ideoille, digitaalisuuden hyödyntäminen sekä ajatus jatkuvasta oppimisesta ja sen mahdollistamisesta. Säännöllisiä Face to face -tapaamisia, hyviä viestintäkäytänteitä ja positiivista tiimihengen luomista pidetään tärkeänä etäjohtettavissakin yksiköissä. Tutkimusten mukaan näillä voidaan myös parantaa työntekijöiden ja johtajien välisiä suhteita. (Terkamo-Moisio ym. 2021.)

Terkamo-Moision ym. (2021) mukaan terveydenhuollossa olisi tärkeää varmistaa, että keskityttäisiin ihmisten johtamiseen. Heidän mukaansa etäjohtajuuden myötä koko organisaatiokulttuuria voisi uudelleenarvioida ja sen myötä työntekijöiden itsenäisyyden vahvistaminen olisi paremmin mahdollista. Tällä voisi olla vaikutuksia jopa hoidon laatuun ja työntekijöiden hyvinvointiin. Terveydenhuollossa on hyvät mahdollisuudet etäjohtamiselle ja siksi se tulisi huomioida strategiassakin. (Terkamo-Moisio ym. 2021.)

### **2.1.1 Luottamus johtamisessa**

Johtamiskirjallisuudesta tulee vahvasti esille luottamuksen tärkeys johtamisessa. Ilman luottamusta johtaminen ei voi onnistua toivotulla tavalla. Luottamus on arvona ylitse muiden ja se on tärkein arvo, kun kehitetään tuottavuutta, hyvinvointia ja työyhteisöä (Työturvallisuuskeskus 2006, 16). Ihmisiin keskittyvä johtajuus on todettu luottamusta lisääväksi. Luottamuspääoman vaaliminen on keskeistä, jotta ylipäänsä elämästä ja organisaatioista ei tulisi kovia, kylmiä ja laskelmoivia, jolloin ihmisillä olisi huono olla. (Harisalo & Miettinen 2010,179.)

Ihmisiin keskittyvä johtajuus lisää sitoutumista. Se edellyttää hyviä johtamistaitoja ja kannustavaa johtamisotetta. (Ruokamo ym. 2012, 202.) Luottamuksen syntymiseen vaikuttaa keskeisesti myös esihenkilön oikeudenmukainen käyttäytyminen. Oikeudenmukaisessa toiminnassa oleellista on, että työ jakautuu

tasaisesti roolien mukaan, päätöksenteot ovat reiluja ja perustuvat oikeaan tietoon, esihenkilö kohtelee alaisiaan oikeudenmukaisesti ja kommunikoi kaikkien kanssa samaan tapaan. (Manka ym. 2013, 25.)

Vuorovaikutuksella nähdään olevan keskeinen rooli psykologisessa voimaantumisessa eli siinä, miten työntekijä luottaa omaan osaamiseensa, miten hän käsittää omat vaikutusmahdollisuutensa työssä ja miten varma hän on oikeudestaan vaikuttaa työskentelytapoihin. Näillä taas on vaikutusta kokemukseen työn mielekkyydestä ja oman osaamisen käyttämiseen sekä sisäisen motivaation löytymiseen. (Manka ym. 2013, 25.) Ikosen tutkimuksen mukaan (2015) luottamuksen rakentumiseen vaikuttaa merkittävästi kuuntelemisen taito ja kuulluksi tulemisen kokemus. Aktiivinen kuunteleminen ilmaisee arvostusta ja molemminpuolinen arvostus lisää luottamusta. Syntyneen vuorovaikutuksen ansiosta on mahdollista ratkoa asioita yhdessä ja tämänkaltainen dialogisuus on keskeisessä roolissa luottamuksen kehittymistä ajatellen. Luottamuksen ansiosta rohkeus vastuullisesti toimimiseen kasvaa, joten luottamuksen syntymiseen panostaminen kannattaa kumpaakin osapuolta. (Ikonen 2015, 140–141.)

Ikosen tutkimuksen (2015) mukaan luottamus on esimiesalaissuhteessa jatkuvasti muotoutuvaa. Luottamuksen kehittyminen on kuin etenevä pyörre. Pyörre voi edetä nopeasti lisääntyvän luottamuksen suuntaan, mutta vastaavasti se voi nopeasti kääntyä myös kohti epäluottamusta, jos luottamukseen tulee särö. Luottamus ilmiönä perustuu vahvasti vuorovaikutukseen ja se vaatii kummaltakin osapuolelta paljon esimiesalaissuhteessa. (Ikonen 2015, 146–147.)

Zak (2017) ryhmineen on tutkinut luottamusta johtamiseen liittyen neurotieteellisen ryhmänsä kanssa. Tutkimuksissa on esimerkiksi oksitosiini-tasoa seuraamalla pystytty tutkimaan, kuinka luottamus vaikuttaa muun muassa työntekijöiden tuottavuuteen ja sitoutumiseen. Tutkimusten myötä löydettiin kahdeksan tekijää johtamisessa, jotka lisäävät luottamusta: huippuosaamisen tunnistaminen, riittävien haasteiden luominen ("sopivan haastava stressi"), oman työn muotoilun mahdollistaminen, arvostuksen antaminen, tiedon jakaminen, ihmissuhteiden rakentaminen, eri persoonien kasvun mahdollistaminen ja haavoittuvuuden näyttäminen. (Zak 2017.)



Zakin (2017) mukaan johtajuudessa voidaan luoda hyvät edellytykset luottamukselle, kun asetetaan selkeä suunta, annetaan työntekijöille se, mitä he tarvitsevat ja sen jälkeen annetaan heille tilaa toteuttaa tehtävät. Työntekijöitä on kohdeltava vastuullisina aikuisina. Tutkimuksissa on havaittu, että niissä organisaatioissa, joissa on suuri luottamuksen kulttuuri, on työntekijöiden tuottavuus suurempaa. Lisäksi on havaittu, että työntekijät voivat paremmin ja tekevät paremmin yhteistyötä toistensa kanssa. Korkean luottamuksen kulttuurissa työntekijät ovat myös energisempiä ja kärsivät vähemmän haitallisesta stressistä. (Zak 2017.)

Neurotieteellisten tutkimusten mukaan luottamusta voidaan merkittävästi lisätä tunnustuksen antamisella, varsinkin silloin, kun se tehdään heti tavoitteen saavuttamisen jälkeen. On tärkeää, että tunnustus on odottamatonta ja julkisesti annettua. Julkinen tunnustus nostaa muiden halua päästä toivottuun tavoitteeseen. Tavoitteiden tulee olla sellaisia, joihin pääseminen on mahdollista järkevässä ajassa. Työntekijöille on tärkeää suoda toistensa johtaminen ja kouluttaminen prosessien aikana. Heille tulisi suoda mahdollisuus tehdä työ siten, kuin he parhaaksi katsovat. Myös jatkuvan viestinnän tärkeys on nostettu esille luottamuksellisen ilmapiirin luomiseksi. Työpaikan sosiaalisen kanssakäymisen tukemisella on vaikutusta luottamuksellisen ilmapiirin syntymiseen. Sosiaalisella kanssakäymisellä mahdollistetaan työntekijöiden ihmisenä kasvaminen, mikä taas lisää suorituskyykyä. (Zak 2017.)

Tutkimukset osoittavat, että esimerkiksi se, jos johtaja pyytää apua työkavereilta, auttaa muita kokemaan hänet turvallisenä johtajana. Tämä osoittaa henkilöstölle, että kaikki ovat vertaisia. Luottamus lisää suorituskyykyä ja tämän vuoksi sillä on myös taloudellisia vaikutuksia. Lisäksi luottamuksen kasvu lisää sitoutumista organisaatioon. Luottamusta lisäävä johtajuus vastuuttaa työntekijöitä ilman minkäänlaista mikrojohtamista. (Zak 2017.)

Myös johtamisjärjestelmällä on vaikutusta luottamuksen rakentumiseen. Malkamäen, Ikosen & Savolaisen (2017) tutkimuksessa puhutaan nimenomaan ei-henkilöityvästä luottamuksesta. Yhteisen tavoitteen asettaminen, selkeä työnjako ja yhteinen käsitys jokaisen roolista, oikeuksista ja velvollisuuksista on

keskeistä, jotta johtamismenettely on selkeä. Läpinäkyvyys ja johdonmukaisuus toiminnassa on keskeistä, jotta johtaminen herättää luottamusta. Parhaimmillaan luottamuksen perusta syntyy jo organisaation rakenteesta, jolla on vaikutusta sosiaaliseen kanssakäymiseen, päätöksentekoon ja toimeenpanoon (kuvio 3). Myös johtamisjärjestelmässä olevat yhdenmukaiset valvonta- ja seurantamenettelyt on nähty luottamusta lisäävinä, mikäli ne lisäävät ennustettavuutta, tasalaatuisuutta ja tehokkuutta. (Malkamäki ym. 2019, 61–62.) Malkamäen (2017) tutkimuksen mukaan luottamus ei ole koko ajan, tasaisesti syvenevää, vaan luottamus voi herätä hyvinkin nopeasti niin yksikkö kuin organisaatiotasolakin, mikäli johdon tekemät päätökset nähdään organisaation suoritus- ja kilpailukykyä lisäävinä (Malkamäki 2017, 139).



Kuvio 3. Uudistettuun johtamisjärjestelmään perustuva johtaminen ja luottamuksen luonteen määrämuotoistuminen (Malkamäki 2017, 137).

### 2.1.2 Luottamus etäjohtamisessa

Koska luottamus korostuu kaikessa johtamisessa, on teeman käsitteleminen oleellista myös etäjohtamiseen liittyen. Sinänsä kaikki luottamuksen rakentumiseen liittyvät seikat koskevat myös etäjohtamista, mutta etäjohtamiseen liittyy lisäksi tiettyjä ominaispiirteitä luottamuksen rakentumiseen liittyen. Saarisen

(2016) tutkimuksen mukaan etäjohtamisessa luottamuksen syntymiseen tarvitaan enemmän aikaa, mikäli kasvotusten ei tavata tai tapaamiset ovat harvoin. Tämä lisää johtajuuteen haastetta ja painettakin. Luottamuksen ja sitoutumisen dynamiikka nähdään haastavana, kun se tapahtuu etänä. Sanattomien vihjeiden puute ja rajallisempi aika kohtaamiselle vaikuttavat luottamuksen syntymiseen. Oleellista johtamisessa on toimivien käytäntöjen rakentaminen, jotta työn edistymistä pystytään seuraamaan, saadaan rakennettua toimivat suhteet henkilöstöön, parannetaan luottamusta ja vahvistetaan sitoutumista. (Saarinen 2016, 157–158.)

Ikosen (2015) tutkimuksen mukaan tulevaisuudessa vuorovaikutuksen merkitys korostuu koko ajan organisaatioiden sisällä. Teknologiavälitteisen viestinnän lisääntyessä perinteinen kasvotusten tapahtuva viestintä tulee haastetuksi. Teknologian myötä erilaiset kommunikointitavat mahdollistuvat ja tämän myötä esimerkiksi asioiden tarkistaminen ja varmistaminen eri viestintäkanavia hyödyntäen helpottuu. Luottamuksen rakentumisen kannalta on siis oleellista, että vuorovaikutusta tapahtuu. Teknologia mahdollistaa myös pienien, rohkaisevien viestien lähettämisen ja nämä voivat olla luottamuksen rakentumisessa tärkeitä viestejä. (Ikonen 2015, 148.)

Luottamuksen rakentaminen etävälinein on aina haastavampaa, jos tapaaminen kasvokkain ei ole lainkaan mahdollista. Ilmeistä on, että joka tapauksessa luottamuksen rakentumista tarvitaan, jotta organisaation menestyminen on ylipäänsä mahdollista. Vaikka etäkommunikointi luo omat haasteensa luottamuksen rakentumisen näkökulmasta, on huomioitava, ettei luottamuksen rakentaminen ole mahdotonta etävälinein. (Lukic & Vracar 2018, 14–15.)

Etätiimien luottamusta voidaan rakentaa panostamalla kasvokkain tapaamisiin, käyttämällä monipuolisesti viestintäkanavia ja auttamalla tiedonvaihdon onnistumisessa. Positiivista luottamuksen rakentumista voidaan edistää laadukkaalla viestinnällä johtajien ja tiimin välillä. Tämä myös lisää sitoutumista tiimiin ja ylipäänsä yksikköön. (Morrison-Smith & Ruiz 2020.)

Ylipäänsä toimiva etätiimi vaatii taustalleen luottamuksen. Tämän vuoksi luottamuksen rakentamiseen tulee panostaa. Luottamuksen rakentuminen edellyttää tiimiläisten keskinäistä tuntemista, joten tutustumiselle tulee antaa aikaa. Luottamusta etätiimeissä lisää avoin vuorovaikutus, vastavuoroisuus ja kokemus siitä, että kaikki toimivat tiimissä rehellisesti. Luottamusta vahvistavia tekijöitä etätiimeissä ovat aikataulujen pitäminen, osaaminen, yhteistyötaidot ja tavoitettavuus. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 185–186.) Etäjohtajalla on vastuu, että kaikki tämä mahdollistuu, jotta etätiimin luottamus pääsee kasvamaan. On tärkeää, että myös etäkokouksissa on aikaa ajatusten vaihtamiselle, edes lyhyesti. Vapaamuotoisempi jutustelu lisää yhteyttä osallistujien kesken. Etäkokouksissa on myös tärkeää, että kamerat ovat päällä, jotta luottamusta lisäävät tekijät, kuten ilmeet ja eleet näkyvät kaikille. (Timanttia 2022.)

Etäjohtamisessa on oleellista pohtia myös sitä, mikä on johtajien oma suhtautuminen etänä työskentelevien työntekijöiden työhön ja siihen, pystyvätkö he luottamaan heidän työskentelyynsä täysipainoisesti. Parkerin, Knightin ja Kellerin (2020) tutkimuksessa kävi ilmi, että yllättävän iso osa johtajista kamppailee sen suhteen, voivatko he täysin luottaa työntekijöidensä suoriutumiseen ilman selkeää valvontaa. Tämä voi lisätä työntekijöiden kokemusta epäluottamuksesta. Tutkimuksen mukaan johtajien taitoja tulisi kehittää sellaisiksi, että etätyöskentely vahvassa luottamuskulttuurissa olisi mahdollista. Tähän apuna voisi olla uusien delegointi- ja voimaannuttamistaitojen oppiminen, jotta työntekijät saisivat kokemuksen paremmasta itsemääräämisoikeudesta työmenetelmiinsä ja työn ajoitukseen liittyen. Tällä voisi puolestaan olla iso vaikutus työntekijöiden motivaatioon, terveyteen ja suorituskykyyn. (Parker ym. 2020.)

## **2.2 Viestintä**

Hyvä viestintä edistää luottamusta ja tuottaa parhaimmillaan jopa yhteisöllisyyttä. Siksi viestintä on keskeinen osa työtä ja siihen tulee panostaa. Viestintä koostuu työhön liittyvästä yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta. Viestinnän tulee olla avointa ja läpinäkyvää, jotta se lisää luottamusta. Projektien johtajuutta ja viestintää tutkittaessa on todettu, mitä laajemmasta kokonaisuudesta on kyse,

sitä enemmän viestintään tulee panostaa, jotta koko verkosto saadaan mukaan yhteistyöhön. Hyvä viestintä edistää hyvää imagoa organisaatiolle tai työyhteisölle. Koska viestintä on oleellinen osa toimintaa, tulee sitä myös jatkuvasti kehittää. (Ruokamo, Suhonen & Paasivaara 2012, 203.)

Kun johtaminen tapahtuu etänä, korostuu tehokkaan kommunikoinnin merkitys. Kommunikoinnissa keskeistä on puhuminen ja kuunteleminen. Hienoimmillaan kommunikoinnista syntyy dialogi, jossa kumpikin osapuoli on tasapuolisesti mukana. Aktiivinen kuunteleminen on erityisen tärkeää johtajalle, jotta henkilöstö tulee kuulluksi. Etäaikana työyhteisöön tarvitaan virtuaalinen työtila, jossa käytetään tarvittavia kanavia, jotta aktiiviselle dialogille saadaan mahdollisuus. (Sydänmaanlakka 2016, 40, 51.)

Ristolaisen ym. (2020) tutkimuksessa käy ilmi, ettei etäjohtamisen viestintään ole välttämättä sovittu organisaatiossa yhteisiä toimintatapoja. Viestintään käytetään lähinnä puhelinta ja sähköpostia ja muiden keinojen saatavuudessa ja käytön osaamisessa voi olla ongelmia. Oikeanlaisten välineiden käytön kouluttaminen ja tuen antaminen on tärkeää. Tutkimusten tulokset tukevat aikaisempia tutkimuksia siinä, että erilaisten välineiden käyttöönotto voisi parantaa viestintää etäjohtamisessa. Etäällä olemisesta huolimatta yhteydenottoa esihenkilöön pidetään helppona, vaikka se tapahtuu etävälinein. Nopealla reagoinnilla, tutuksi tulemisella ja luotettavuudella on iso vaikutus siihen, miten helppona esihenkilön lähestyminen koetaan. (Ristolainen, Maijala & Eloranta 2020, 183–184.)

Keyriläisen ym. (2018) tutkimuksen mukaan etätyöhön siirtymisen myötä työpaikoilla on otettu käyttöön erilaisia viestintämenetelmiä. Sähköiset pikaviestintävälineet ja sovellukset ovat tulleet perinteisten viestintävälineiden rinnalle. Näiden mukaantulo on vähentänyt kasvotusten tapahtuvaa kommunikointia. Osa kokee uusien viestintäkanavien lisänneen yhteydenpitoa ilman, että kasvotusten tapahtuva kommunikointi on vähentynyt. Pikaviestimet saavat kiitosta nopeudesta ja niiden koetaan madaltavan kynnystä yhteydenpitoon. Toisaalta nopeiden viestintäkanavien haasteena on viestien epävirallisuus ja napakkuus, jolloin viesti saattaa tuntua töksäyttävältä. Mikäli asia on vaikea, koetaan sähköposti

silloin oikeaksi viestintäkanavaksi, koska sitä kirjoittaessa asiaa miettii huolellisemmin. Kasvokkainkeskustelua tarvitaan haastavissa tilanteissa. Tällaisiksi tilanteiksi nähdään esimerkiksi kaikki varhaisen puuttumisen tilanteet. (Keyriläinen ym. 2018, 280.)

Viestintäkanavien moninaisuus ja viestitulva ylipäänsäkin koetaan kuormittavana, sillä se aiheuttaa katkoja työhön. Viesteistä tulevat ilmoitukset koetaan häiritseviksi, koska niiden huomiotta jättäminen on vaikeaa. Haasteena koetaan myös viestintäkanavien lisääntyminen, koska sen myötä useita keskusteluja saattaa olla yhtä aikaa meneillään. Taito oleellisten viestien seulomiseen korostuu, jotta tietotulvasta osaa poimia tärkeimmät asiat. Myös kriittistä suhtautumista tarvitaan, jotta tietotulvasta löytää luotettavan tiedon. Viestinnän lisääntymisen myötä valppauden merkitys työssä on lisääntynyt ja työ on muuttunut nopeampoisemmaksi. (Keyriläinen ym. 2018, 281, 284.)

Ristolaisen ym. (2020) tutkimuksen mukaan muodostunut luottamussuhde vaikuttaa myönteisesti yhteydenpitoon etävälineiden avulla. Tutkimus tuo esille, että viestintää ajatellen keskeistä on palaverien säännöllisyys, tieto miten ja milloin esihenkilö on tavoitettavissa sekä nopea vastaaminen sähköposteihin. Ylipäänsä viestintä on keskeistä luottamuksen rakentumisessa. Jo aikaisemmissa tutkimuksissa on käynyt ilmi, että nopealla reagoinnilla on yhteyttä luottamuksen syntymiseen. Tutkimuksen mukaan keskeistä on yhteisten pelisääntöjen luominen, siitä miten sähköpostiviesteihin vastataan. (Ristolainen, Maijala & Eloranta 2020, 183–184; Ruokamo ym. 2012, 201, 203.)

Nickitasen (2019) mukaan kasvokkain tapahtuvalla viestinnällä saadaan paremmin tuettua työntekijöitä. Digitaalisilla välineillä tapahtuvassa viestinnässä non-verbaalinen viestintä jää puutteelliseksi ja siksi se on tehottomampaa. Tutkimusten mukaan muistamme enemmän asioita, joita näemme, joten jos viestinnästä jää pois kuva tai kohtaaminen, ei se ole niin tehokasta. Katsekontakti, eleet, ilmeet ja kehon liikehdintä ja asennot viestivät toiselle osapuolelle paljon ja non-verbaalisella viestinnällä voidaan parhaimmillaan auttaa luottamuksen rakentumista ja lisätä tuttuutta. Sähköisessä viestinnässä väärinymmärryksen riskit ovat suuremmat. (Nickitas 2019, 66.)

### 2.3 Itsensä johtaminen

Johtajuusteoksia lukiessa törmää toistuvasti toteamukseen ”Jotta voi johtaa muita, täytyy osata johtaa itseään”. Itsensä johtamista pidetään perustaitona, jota tulee jatkuvasti kehittää. Hyvä itsensä johtaja kykenee vaikuttamaan omaan ajatteluun, tunteiden hallintaan sekä pystyy asettamaan tavoitteita, joita kohti pyrkii määrätietoisesti. (Bryant 2016; Sydänmaanlakka 2016.)

Keyriläinen ym. (2018) tuovat esille, että itsensä johtaminen on työn priorisointia, itsensä esihenkilönä olemista, oma-aloitteisuutta sekä vastuun ottamista omasta työstään. Työ on etätyön myötä muuttunut itseohjautuvammaksi, mutta myös mutkikkaammaksi. Tutkimuksen mukaan työtä seurataan ja kontrolloidaan enemmän, kun työ on siirtynyt etänä tehtäväksi. Erilaiset raportoinnit ja kirjaamiset ovat lisääntyneet yleisesti ottaen. Tiedon ja viestinnän määrä on lisääntynyt, joten näiden hallinta nähdään keskeiseksi osaksi itsensä johtamista. Itsensä johtamisen taitojen tärkeys korostuu etätyössä. Jokaisella on iso vastuu omasta jaksamisesta ja siksi rajojen asettamisen ja voimavarojen tunnistamisen taito korostuu. Myös työstä palautumisesta on osattava huolehtia itse. Etätyö haastaa työntekijän jatkuvaan itsensä kehittämiseen. Kehitystä tarvitaan työtehtävän, mutta myös teknologian osalta. Tähänkin tarvitaan kykyä johtaa itseään. (Keyriläinen ym. 2018, 279, 281, 284.)

On tärkeää, että etätyötä tekevällä on kykyä asettaa itselleen tavoitteet ja aikataulut. Etätyössä tarvitaan lisäksi kykyä oman motivaation ylläpitämiseen. Tämän vuoksi etäjohtajien tulisikin pohtia, kenelle etätyö sopii ja millainen on etätyön oikea toteuttamistapa. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 182; Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021, 75.) Tutkimusten mukaan itsensä johtamiseen liittyen toivotaan, että vaikuttamismahdollisuudet olisivat mahdollisimman laajat. Tärkeäksi koetaan, että työntekijöiden näkemykset huomioidaan hyvin. Tämä on keskeistä etätyön suunnittelussa. (Ollila ym. 2018, 246.)

Bäcklanderin (2019) väitöstutkimuksessa todetaan, että nykyaikana työ on kognitiivisesti kuluttavaa muun muassa tietotulvan vuoksi ja siksi itsensä johtamisen taito on oleellinen. Samalla työntekijät eivät välttämättä tiedä, millaisia

odotuksia heitä kohtaan on tai miten heidän työtänsä arvioidaan. Tähän voi vaikuttaa johdon tietämättömyys siitä, mitä itsensä johtamisella tarkoitetaan ja mitkä seikat vaikuttavat siihen, miten henkilöstö voi johtaa itseään. (Bäcklander 2019, 24, 82.)

Etä- ja hybridityöskentelyssä korostuvat aloitekyky, systemaattinen työskentely ja työn valmiiksi tekeminen. Näitä taitoja tarvitaan kaikissa työmuodoissa, mutta etätyöskentelyssä taidot nousevat keskiöön, sillä kaikki eivät välttämättä pääse tavoitteisiin yhtä hyvin yksin kuin yhdessä työskennellessä. (Eklund ym. 2021, 77.) Siksi on tärkeää panostaa etäjohtamiseen ja itsensä johtamisen tukemiseen.

Kohtakangas (2019) on tutkinut armollisen itsensä johtamisen oppimista. Tutkimuksen mukaan moni oppii armollista itsensä johtamista vasta sitten, kun jokin vastoinkäyminen on saanut ihmisen ja työkäytöksen muuttumaan. Armollisessa itsensä johtamisessa keskeistä on esimerkiksi oman arvojärjestyksen tunnistaminen ympäristön arvojärjestykseen suhteutettuna. Armollisessa itsensä johtamisessa kyse on omien ja toisten odotusten, käsitysten ja tarpeiden välisestä vuorovaikutuksesta sekä hyvinvointia lisäävien asioiden havaitsemisesta ja ympäristön muokkaamisesta sellaiseksi, että edellä mainitut seikat ovat mahdollisia. Armollinen itsensä johtaja osaa priorisoida työtään niin, että omat resurssien rajat eivät kärsi liikaa ja myönteiset tunteet saavat enemmän tilaa. (Kohtakangas 2019, 117.)

### **3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävä**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää kyselytutkimuksen (liite 1) ja esihenkilöiden työpajojen (liite 2) avulla, mitä mieltä Siun sotelaiset ovat etäjohtamisesta tällä hetkellä ja millaisia kehittämisajatuksia heillä on etäjohtamiseen liittyen. Opinnäytetyössä etsitään vastauksia siihen:

- Mitä etäjohtamisessa tulee huomioida, jotta henkilöstö voisi tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla?



- Kuinka etäjohtamista, itsensä johtamista ja viestintää tulisi kehittää, jotta henkilöstön ja esihenkilöiden kyvykkyys lisääntyisi?

Työn tavoitteena on varustaa ja tukea esihenkilöitä etäjohtamisen kehittämässä. Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on luoda etäjohtamisen ohjekirja (liite 3) Siun sotien esihenkilöille. Ohjekirjan tarkoituksena on tuoda vinkkejä johtamisarkeen ja samalla myös haastaa etäjohtajia johtajuutensa kehittämiseen.

## **4 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat**

### **4.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta**

Opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisena kehittämistoimintana. Siinä yhdistetään tutkimusta ja kehittämistä ja tavoitteena on konkreettinen tuotos, jonka tarkoituksena on muuttaa tai kehittää kohteena olevaa asiaa. Kyseessä on prosessi, jossa on monia elementtejä, jotka kuitenkin tähtäävät saman toiminnan kehittämiseen. Tutkimuksellisessa kehittämisessä voidaan hyödyntää monenlaista tietoa ja tavoite onkin, että siinä yhdistyisivät erilaiset tiedot, kuten tieteellinen, kokemuksellinen ja hiljainen tieto. (Arola & Suhonen 2014, 14–22.)

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on käytännössä sitä, että kehittämisessä hyödynnetään tutkimusten tuomaa tietoa. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta asettuu siis tutkimuksen ja kehittämisen risteyskohtaan, jota voidaan arvioida sekä tutkimuksen, että kehittämisen näkökulmasta. Usein tieto syntyy käytännöstä ja sitä täydennetään tieteellisellä tiedolla. Oleellista on, että tarve nousee käytännön puolelta. (Toikko & Rantanen 2009, 19, 21–22.)

Kehittämisprosessin aikana syntyvä tieto on yleensä hyvin käytännöllistä ja se tukee toiminnan kehittämistä. Tiedon tuottamisella pyritään kehittämistoiminnassa vastaamaan erilaisiin tehtäviin, kuten johdon tai muun tahon asettamiin vaatimuksiin, uuden oppimiseen tai toiminnan kehittämiseen. Tiedon

tuottaminen on tärkeää myös kehittämishankkeiden edistämistä ja tulosten siirrettävyyttä ajatellen. (Toikko & Rantanen 2009, 113–114.)

## **4.2 Kvantitatiivinen tutkimus**

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellista kehittämistoimintaa, jonka tutkimusosio toteutetaan määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena. Määrällinen tutkimus kuvaa tutkittavia asioita numeroiden avulla. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä käsitellään kysymyksiä, kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. Määrällisessä tutkimuksessa tutkija tulkitsee numerot ja selittää ne auki sanallisesti. Tuloksia käsitellessä kuvataan asioiden liittymistä toisiinsa tai sitä, mitä eroja asioiden välillä on. (Vilka 2007, 14.)

Määrällisessä tutkimuksessa aineiston koko on yleensä suuri. Suosituksena on, että vastaajia olisi vähintään 100, jos tilastolliset menetelmät ovat käytössä tulosten tulkinnassa. Suurella otoksella saadaan parempi käsitys perusjoukon keskimääräisestä mielipiteestä, asenteesta tai kokemuksesta. Teoreettiset käsitteet ovat määrällisessä tutkimuksessa oleellisessa roolissa. Käsitteet muodostetaan tutkimustyön tuloksena. (Vilka 2007, 17, 26.) Tässäkin opinnäytetyössä käsitteet ovat muotoutuneet prosessin aikana, aikaisempia tutkimuksia kartoittaessa.

## **4.3 Kyselytutkimus Siun soten henkilöstölle**

### **4.3.1 Kyselytutkimuksen laadinta**

Opinnäytetyön kyselylomakkeesta tehtiin pääosin strukturoitu, mutta tarkentavina kysymyksinä oli myös avoimia kysymyksiä. Strukturoitu kysely tarkoittaa sitä, että kysymykset ja vaihtoehdot ovat ennalta määritellyt niin, että kaikki ymmärtävät kysymykset ongelmitta. Strukturoidussa kyselyssä tutkittavilla asioilla on arvo, joka ilmaistaan esimerkiksi numeroilla. (Vilka 2007, 15.)

Kysely on hyvä tapa kerätä aineistoa, kun tutkittavia on paljon. Kysymykset ovat muodoltaan vakioituja eli kaikilta osallistujilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Kyselylomake on hyvä keino hankkia tietoa, kun halutaan tietoa esimerkiksi henkilön mielipiteistä, asenteista, ominaisuuksista tai käyttäytymisestä. Kyselyllä voidaan kysyä myös hyvin henkilökohtaisia asioita. Kyselyiden haaste on niiden hidas palautuminen tai vastaamatta jättäminen. Tämän vuoksi uusintakyselyiden tekeminen voi toisinaan olla tarpeen. (Vilkkä 2007, 28.) Kyselytutkimuksessa keskeistä on myös ajoitus (Vilkkä 2007, 28).

Kyselytutkimuksissa on usein myös taustakysymyksiä. Taustakysymykset pitävät sisällään esimerkiksi vastaajan iän, sukupuolen ja ammatilliset tiedot. Taustakysymykset ovat monesti kyselyn alussa, mutta ne voivat olla myös lopussa. Taustakysymysten jälkeen on oleellista, että kysymykset etenevät loogisesti. (Valli 2018, 94.)

Tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksen strukturoiduissa kysymyksissä käytössä oli Likertin asteikolla ja Osgoodin asteikolla toteutettuja kysymyksiä sekä avoimia, täydentäviä kysymyksiä. Lisäksi kyselyssä oli pari irrallista avointa kysymystä sekä monivalintakysymyksiä. Likertin asteikossa on ideana, että asteikon keskikohdasta toiseen suuntaan samanmielisyyttä kasvaa ja vastaavasti toiseen suuntaan se vähenee. Osgoodin asteikossa taas ääripäissä on vastakkaiset adjektiivit, kuten jokin on helppoa - jokin on vaikeaa. Monivalintakysymyksissä sen sijaan eri vastausvaihtoehdot on asetettu valmiiksi ja vaihtoehdot on poimittu teoretietoon pohjaten. Monivalintakysymysten kysymysmuoto on strukturoitu. (Vilkkä 2007, 45–47, 62–64.)

Avoimissa kysymyksissä tavoitellaan spontaanien mielipiteiden esiin saamista. (Vilkkä 2007, 46–47, 67–68.) Avoimia kysymyksiä tulee käyttää harkiten ja silloin, kun niiden käyttämiseen on selkeä syy (Tietoarkisto 2022). Tässä opinnäytetyössä avoimia kysymyksiä käytettiin niissä tilanteissa, kun henkilöstön tarkempaa näkemystä haluttiin saada esille. Avoimilla kysymyksillä haettiin konkreettisia esimerkkejä, jotta kehittämistyössä voidaan keskittyä konkreettisella tasolla henkilöstöltä nouseviin asioihin.

Kysymysten strukturointi tehdään tutkijan toimesta aineiston keräämisen jälkeen eli vastaukset ryhmitellään asiasisältöjen mukaan. On tärkeää, että ryhmittely määritellään ja perustellaan hyvin. (Vilkkä 2007, 46–47, 67–68.) Tässä tutkimuksessa oli myös sekamuotoisia kysymyksiä eli vastausvaihtoehtojen jälkeen oli monissa kysymyksissä kohta ”Joku muu, mikä?”. Sekamuotoista kysymystä käytetään, kun epäillään, ettei olemassa olevista vastausvaihtoehdoista löydy sopivaa vaihtoehtoa (Vilkkä 2007, 69).

On tärkeää, että kysely on rakennettu niin, että kaikki ymmärtävät kysymykset mahdollisimman samalla tavalla. Tämän vuoksi käytetyn kielen tulee olla yksinkertaista, selkeää ja täsmällistä. Myös kysymysten pituudessa tulee huomioida yksinkertaisuus eli kysymysten tulee säilyä kohtuumittaisina. (Tietoarkisto 2022.)

#### **4.3.2 Kyselytutkimuksen aineiston analysointimenetelmät**

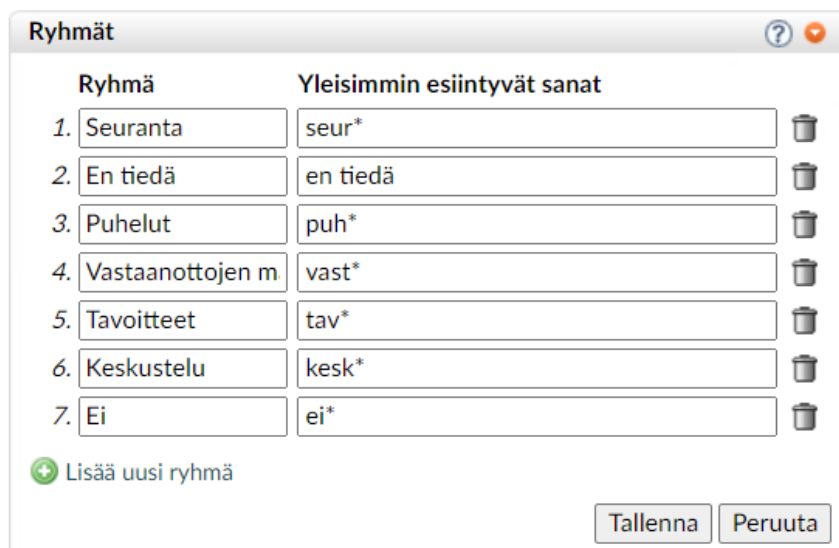
Opinnäytetyön kyselytutkimus tehtiin Webropol-ohjelmalla. Ohjelma on kätevä tapa kyselyn käytännön toteuttamiseksi. Ohjelman valintaan vaikutti myös se, että Webropolin raportointityökalun avulla myös kyselyn tulosten työstäminen on monipuolista ja helppoa. Webropolin raportointityökalun avulla raportti ja sen tarkastelu sekä visualisointitoiminto auttavat tekemään tarvittavat havainnot suoran jakauman määrittämisen, vertailun ja ristiintaulukoinnin suhteen, ilman erillisiä tilastointiohjelmiä. (Webropol 2021.)

Kyselyn avoimet vastaukset työstettiin ja analysoitiin Webropolin Text mining toiminnon avulla. Tämä toiminto on tarkoitettu määrällisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen vastausten analysointiin. Sen avulla on helppo löytää keskeiset teemat, jotka ohjelma ryhmittelee ja luokittelee, jonka jälkeen niiden analysoiminen mahdollistuu. (Webropol 2021.) Text mining toiminto hakee vastauksista sanat, joita vastauksissa toistuu eniten. Sanoista muodostuu sanapilvi (kuvio 4), josta näkee ensisilmäyksellä, mitä sanoja vastauksissa on ollut eniten.



Kuvio 4. Sanapilvi Text mining -ohjelmasta.

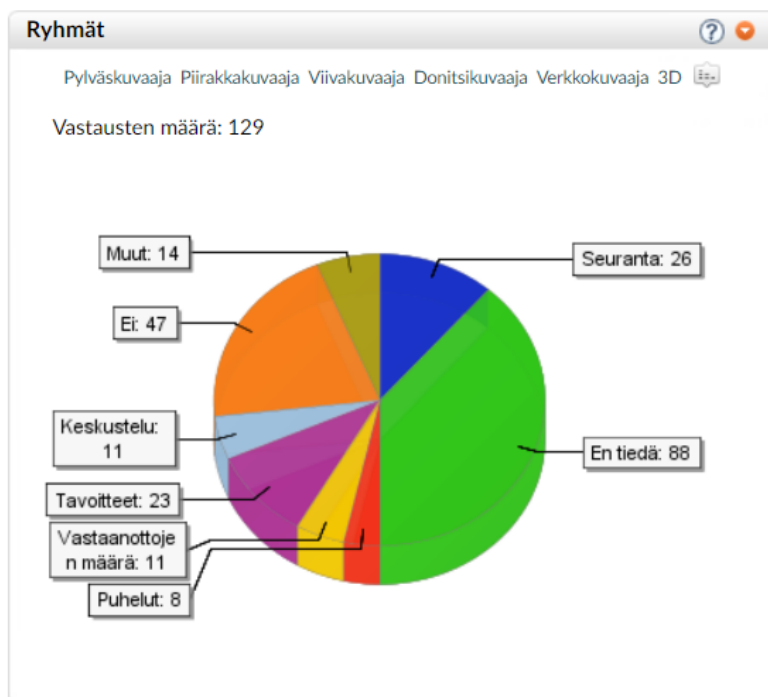
Sanapilvi vihjaa siitä, millaisia sanoja voi alkaa rakentamaan ryhmittelyyn. Sanoilla ja sanojen lyhenteillä lähdetään tarkemmin haarukoimaan, millaisia sanoja ja teemoja vastauksista nousee (kuvio 5).



Kuvio 5. Sanojen ryhmittely Text mining -ohjelmasta.

Ohjelma luokittelee ryhmien mukaan vastaukset. Tämän jälkeen ryhmiteltyjä vastauksia tulee käydä läpi, jotta mahdolliset aiheeseen kuulumattomat vastaukset voi poistaa ja vastauksista pääsee käsiksi todellisiin kyseisen aiheryhmän vastauksiin. Ohjelma piirtää ryhmiteltyjen sanojen mukaan myös kuvaajaa,

montako kyseiseen teemaan liittyvää vastausta on vastauksissa ollut (kuvio 6). Kuvaaja tukee sitä ajatusta, mikä ryhmittelyn ja vastausten tarkastelun pohjalta on todennäköisesti jo alkanut muodostumaan siitä, mitkä ovat keskeiset teemat, joita vastauksissa nousee esille.



Kuvio 6. Kuvaaja vastausten määrästä Text mining -ohjelmasta.

Text mining -työkalu on oiva apuväline laadullisten kysymysten analysointiin, mutta pelkästään ohjelmaan ei voi luottaa, vaan nimenomaan lisäksi vaaditaan vastausten lukemista ja ryhmittelyjen muokkaamista analysoinnin aikana, jotta saa varmuuden siitä, mitkä teemat ovat varmasti keskeisimpiä, joita vastauksista nousee.

#### 4.4 Learning cafe -työpajat esihenkilöille

Työpajatyöskentelyyn on useita eri menetelmiä. Tässä opinnäytetyössä käytettiin learning cafe -menetelmää, mikä sopii henkilöstöltä nousevien asioiden käsittelyyn. Learning cafe -menetelmässä valikoituneita teemoja työstetään pienryhmissä emännän tai isännän johdolla ja ryhmät siirtyvät käsittelemään eri aiheita vuorollaan, jolloin edellisen ryhmän ideoita on mahdollista jatkotyöstää

uusien ideoiden kehittämisen lisäksi. Ryhmien koko pidetään pienenä (3–5 osallistujaa), jotta keskustelu pysyy kaikkien osalta aktiivisena. Ajatuksena on, että jokainen ryhmäläinen tuo jonkin idean esille ja ajatukset saavat olla hyvinkin luovia. Jokaisen teeman käsittelyyn on hyvä varata aikaa 20–30 minuuttia. Lopuksi ideat esitellään yhteisesti kaikille. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 162; Tiittanen & Sore 2018.)

Learning cafe -menetelmää hyödynnetään paljon, kun tarvitaan ryhmätyöskentelymenetelmää, jossa asioita on hyvä pohtia rennosti yhdessä pohtien ja ajatuksia ylös kirjaten. Tavoitteena on yhteisen keskustelun avulla luoda uutta tietoa ja oppia ymmärtämään käsiteltävää teemaa paremmin. Menetelmä on helppo toteuttaa niin kasvotusten kuin digitaalisten välineidenkin välityksellä. Parhaimmillaan Learning cafe -työpaja on tehokas ja osallistujia innostava menetelmä. (Tiittanen & Sore 2018.)

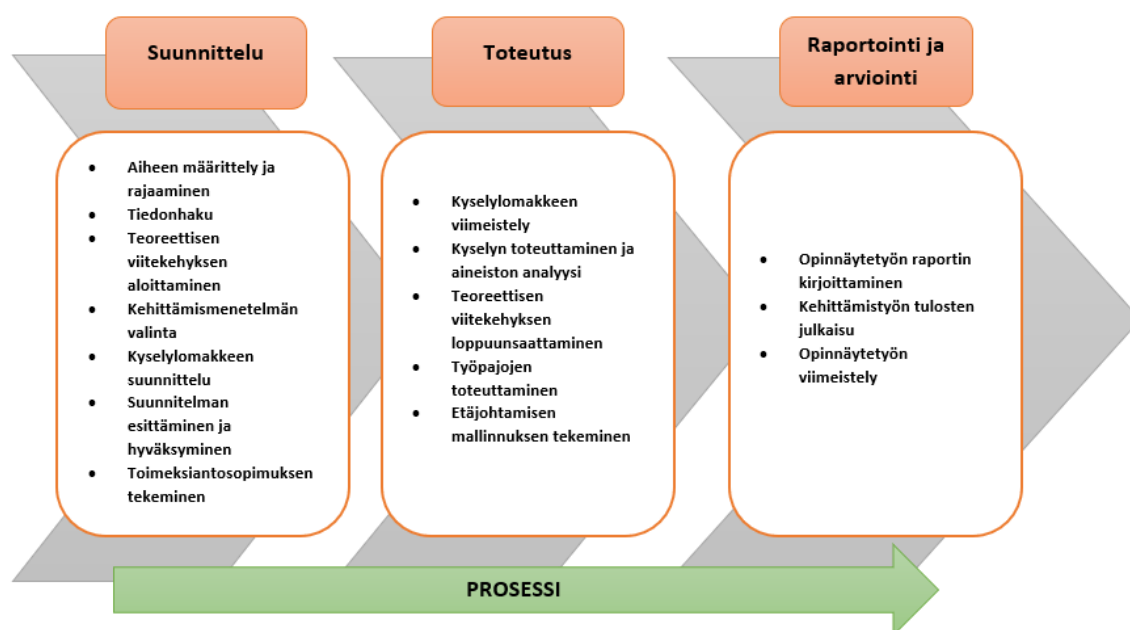
Verkossa tapahtuvaan Learning cafe -työpajaan tarvitaan sellainen sähköinen ympäristö, jossa vuorovaikutus pystytään toteuttamaan. Etäyhteyksillä tapahtuvissa learning cafe -työpajoissa korostuu etukäteissuunnittelu lähitapaamisena toteutettavaa työpajaa enemmän. Esimerkiksi ohjeistukseen tulee panostaa huolella, jotta toimintatavat ovat kaikille selvät. (Tiittanen & Sore 2018.) Verkko-työpaja, learning cafe -menetelmää hyödyntäen, voi tapahtua esim. Teamsin välityksellä ja apuna voi käyttää esimerkiksi Padlet-seinää, johon ajatukset työpajakeskusteluista kootaan.

Työpajojen tulokset analysoidaan tämän työn osalta niin, että pienryhmissä Padlet-alustalle tuotetut ajatukset opinnäytetyön teemoista käydään läpi ja niistä tehdään koonti. Jokaiseen teemaan liittyen tulee oma koontinsa. Ajatuksena on koota ajatukset niin, että samansuuntaiset ajatukset kootaan yhteen ja niistä muodostuu yksi esille nostettava seikka.

## 5 Opinnäytetyön toteutus

### 5.1 Kehittämistoiminnan prosessin kulku

Opinnäytetyö on monivaiheinen prosessi. Karelia ammattikorkeakoulun YAMK:n opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisenä kehittämistoimintana, jolloin se sisältää tutkimuksen, kehittämistoiminnan ja lopputuotoksen. Prosessi etenee loogisesti ja vaiheita on useita. Tässä opinnäytetyössä edetään suunnitelmallisesti vaihe vaiheelta tyypillistä prosessikaavaa mukailen (kuvio 7).



Kuvio 7. Opinnäytetyön prosessi kuvana.

Opinnäytetyöni prosessi alkoi keväällä 2021, kun tein opinnäytetyön suunnitelman. Syksyn 2021 alussa kävimme kolmikantaneuvottelun opettajan, työelämäohjaajan ja minun kesken. Opinnäytetyön suunnitelma esiteltiin Siun sotelle lokakuussa 2021 ja tutkimuslupa myönnettiin marraskuussa 2021. Kyselylomake meni henkilöstön täytettäväksi joulukuussa 2021. Vastausten työstämistä tein joulukuusta 2021 helmikuulle 2022 saakka. Tämän jälkeen jatkoin tietoperustan lopullista työstämistä sekä työpajojen suunnittelua. Esihenkilöille suunnattujen työpajojen piti toteutua toukokuussa 2022, mutta ilmoittautuneita tuli niin vähän, että työpajat päätettiin siirtää syyskuulle 2022. Työpajat toteutuivat 6.9.2022



sekä 13.9.2022. Työstin työpajojen materiaaleja ja palautekyselyä syyskuussa 2022. Myös etäjohtamisen ohjekirjan työstäminen alkoi heti työpajojen jälkeen. Työpajojen jälkeen syys-marraskuussa 2022 lisäsin opinnäytetyöhön kaikki työpajoista nousseet seikat ja tein loppuhionnan työlleni.

## 5.2 Työpajojen toteuttamisen suunnitelma

Suunnitelmana oli, että kyselytutkimuksen teemoja ja vastauksia työstetään esihenkilöille tarkoitetuissa työpajoissa (Liite 2). Osaamisen kehittämisen palvelut vastasivat esihenkilöiden rekrytoinnista työpajatyöskentelyyn. Rekrytointi tapahtui tiedottamalla (liite 4) kehittämistyöstä sähköpostitse ja Siun soten intranetin kautta.

Työpajojen suunnittelua tehtiin helmikuusta 2022 lähtien, kun tutkimustulokset olivat valmistuneet. Ajatuksena oli alusta saakka, että työpajoissa jatkotyöstetään tutkimuksesta nousseita seikkoja ja pohditaan, kuinka asiat saadaan käytäntöön. Työpajoissa haettiin esihenkilöiden kokemusta ja näkemystä asioihin. Ajatukset koottiin Padlet-alustoille. Kun lopputuotoksena suunniteltiin ohjekirjaa etäjohtamisesta, oli tärkeää, että ohjetta luodessa on huomioitu sekä henkilöstön että esihenkilöiden näkökulma.

Työpajan rakenne mietittiin niin, että ensimmäisessä työpajassa käydään läpi keskeisimmät tutkimustulokset (liite 5). Tämän jälkeen hajaannutaan osallistujamäärästä riippuen neljään – kuuteen ryhmään, jotka siirretään Teamsin ryhmätoiminnolla omiksi pieniksi keskusteluryhmiksi. Ryhmä työstää jokaista teemaa 15–20 minuuttia. Jokaisesta teemasta kirjoitetaan tärkeimmät nostot Padlet-alustalle kaikkien nähtäväksi. Työpajan lopussa vastauksiin luodaan yleissilmäys yhteensä noin 15 minuutin ajan ja tässä on mahdollisuus vielä lisätä ajatuksia Padlettiin. Näin työpaja toteutetaan learning cafe -menetelmällä.

Toisessa työpajassa käydään lyhyesti läpi edellisen kerran tuotokset (liite 5) yhteenvedon omaisesti. Toisella kerralla olemme kaikki samassa Teams-tilassa ja siinä on mahdollista käydä yhteistä keskustelua teemoista. Keskustelun pohjalta täydennän edellisen kerran tuotoksia. Toisen kerran ajatuksena on työstää vielä

tarkemmin teemoja siitä näkökulmasta, mitä etäjohtamisen ohjekirjaan on syytä nostaa, jotta se tukee esihenkilöitä parhaalla mahdollisella tavalla.

### 5.3 Työpaja 1

Työpaja 1 toteutui tiistaina 6.9.2022 klo 13.30–15.30. Ensimmäiseen työpajaan ilmoittautui 13 esihenkilöä ja lisäksi mukana oli Osaamisen kehittämisen päällikkö, joka toimii tämän opinnäytetyön työelämäohjaajana. Ilmoittautuneista yksi jäi pois työpajasta, joten osallistujia oli lopulta 12 työpajan vetäjän ja työelämäohjaajan lisäksi. Ohjaaja osallistui ryhmäkeskusteluihin.

Alussa kävin opinnäytetyön tutkimuksen tulokset nopeasti läpi diasarjan avulla (liite 5). Tämän jälkeen ohjeistin ryhmätyöskentelyn, miten se tehdään learning cafe -ajatuksella. Ryhmiä luotiin neljä, joten jokaisessa ryhmässä oli kolme tai neljä osallistujaa. Ryhmiä ohjeistettiin pitämään itse huolta siitä, että he ehtivät käymään läpi kaikki viisi teemaa 1h 15 minuuttia kestävässä ryhmäkeskustelun aikana. Jokaiselle teemalle oli luotu oma Padlet-alusta ja ryhmän tehtävänä oli kirjata teeman ajatukset Padlettiin.

Ennen ryhmiin siirtymistä näytin Padlet-alustan käytön. Aloitus hiukan venyi, joten siirsin ryhmät pientyhmistä takaisin kaikkien yhteiseen Teams-tilaan 10 minuuttia ennen työpajan loppumista. Näin yhteiseen loppukeskusteluun jäi 5 minuuttia suunniteltua vähemmän aikaa. Loppukeskustelussa loimme nopean katsauksen kaikkiin Padlet-alustoihin ja esihenkilöillä oli vielä mahdollisuus kommentoida teemoja tai kertoa uusia ajatuksia teemoihin liittyen. Puheenvuoroja oli muutamia loppukeskustelun aikana.

### 5.4 Työpaja 2

Työpaja 2 toteutui tiistaina 13.9.2022 klo 14–15. Tähän työpajaan oli ilmoittautunut kaksi sellaista esihenkilöä, jotka eivät olleet ensimmäisessä työpajassa. Kaikki ensimmäisessä työpajassa olleet eivät päässeet toiseen työpajaan, joten

osallistujamäärä oli 10. Toisessa työpajassa esittelin koonnit ensimmäisen työpajan Padlet-vastauksista (liite 5). Olin koonnut jokaisesta teemasta yhden Power Point -dian, jossa oli työpajojen ajatusten pääkohtia. Kävimme kohdat läpi ja työpajaan osallistuvilla oli mahdollisuus käydä keskustelua ja kommentoida teemoja lisää koko ryhmän kesken. Näistä keskusteluista ja kommenteista tehtiin vielä lisäykset ensimmäisen työpajan nostoihin.

Toisessa työpajassa keskityimme erityisesti siihen, mitä etäjohtamisen ohjekirjaan olisi hyvä laittaa. Esihenkilöt nostivat esille muun muassa hyvien linkkien laittamisen erilaisille kansallisille, luotettaville sivustoille. Kävimme pohdintaa muun muassa siitä, pitäisikö Siun sotella olla aina tietty teema, jolla näymme ulospäin esimerkiksi Teams-palaverissa (esim. millainen taustakuva on käytössä, pitääkö Teamsissa olla omakuva ladattuna jne.).

## **5.5 Kyselytutkimuksen käytännötoteutus**

Opinnäytetyön kyselytutkimuksen avulla haluttiin saada esille Siun soten henkilöstön näkemys etäjohtamisesta. Etäjohtaminen ei ole ollut Siun soten organisaatiossa esillä siinä määrin, että henkilöstön ajatuksia olisi aikaisemmin kysely laajemmin. Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä. Kysely lähetettiin kaikille Siun soten esihenkilöille. Saatekirjeessä (Liite 6) esihenkilöitä ohjeistettiin välittämään kyselyä eteenpäin omille työntekijöille, mikäli yksikkö on etäjohtettava.

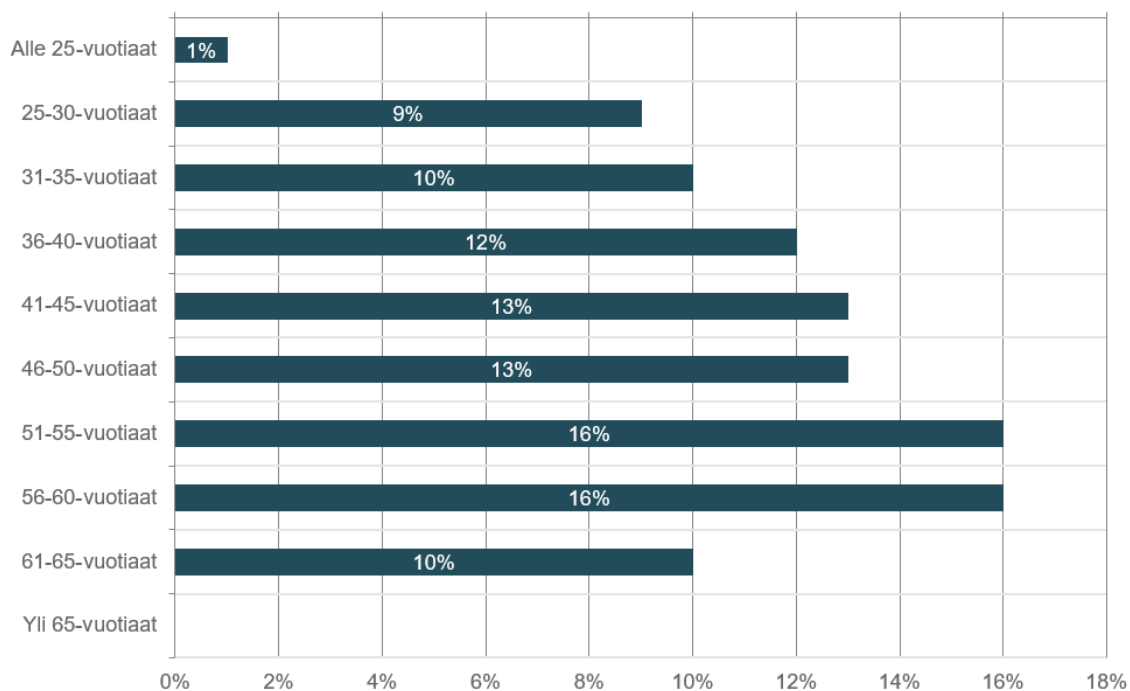
Kyselytutkimuksen ajankohta suunniteltiin tarkkaan, sillä tiedossa oli, että Siun soten organisaatiossa on suuri henkilöstökysely loka-marraskuussa. Näin ollen oli tärkeää, että tämä kysely lähti sähköisesti jakeluun vasta joulukuussa, jotta vastaajia saataisiin paremmin ilman päällekkäisiä kyselyjä. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa.

Opinnäytetyön kyselyä hiottiin yhdessä Siun soten Osaamisen kehittämisen palveluiden palvelupäällikön ja kahden osaamisen kehittämisen asiantuntijan kanssa. Näin kyselyyn saatiin erilaisia näkökulmia ja kysymykset hioutuivat selkeiksi, että niistä saadaan oleellinen tieto irti, jotta kysely tukee hyvin kehittämistyönä toteutettavaa etäjohtamisen ohjekirjaa.

## 6 Opinnäytetyön tulokset ja tuotos

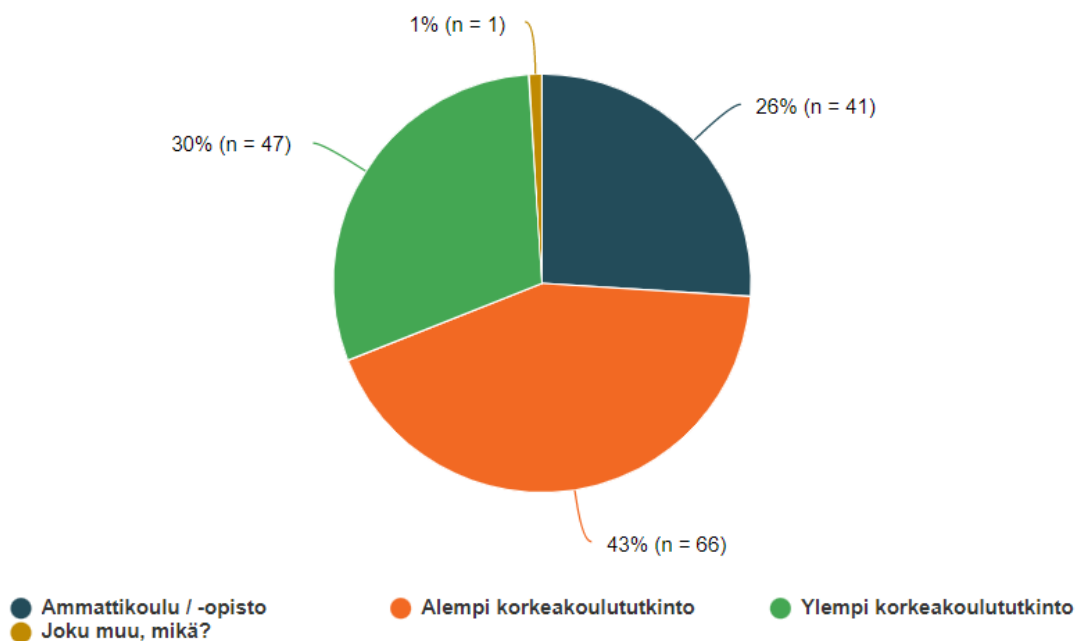
### 6.1 Kyselytutkimuksen taustakysymysten tulokset

Webropol -kyselyyn vastasi 157 Siun soten työntekijää. Kyselyn alussa kysyttiin ensin taustakysymyksiä. Vastaajista naisia oli 128 (85,9 %) ja miehiä 21 (14,1 %). Vastaajien ikäryhmät jakoutuivat kohtalaisen tasaisesti (kuva 4), lukuun ottamatta alle 25-vuotiaita vastaajia, joita oli vain kaksi ja yli 65-vuotiaita, joita ei ollut lainkaan. Muutoin kaikki ikäryhmät olivat edustettuina. Eniten vastaajia oli 51–60-vuotiaissa, yhteensä 50 vastaajaa. (kuvio 8)



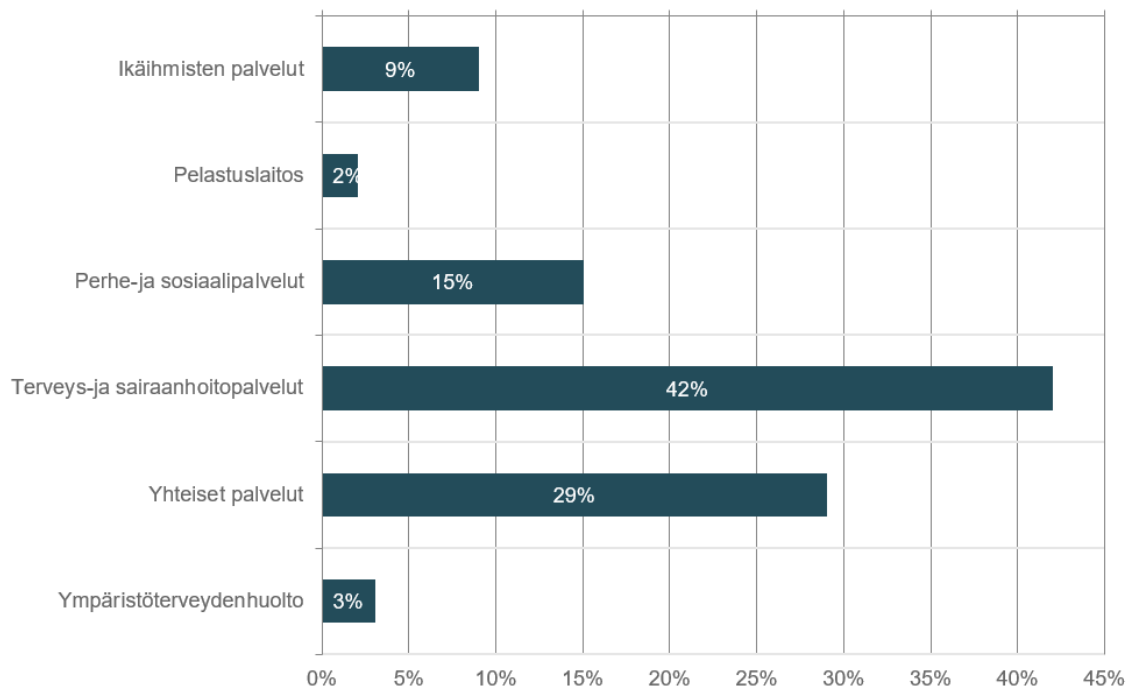
Kuvio 8. Kyselytutkimukseen osallistuneiden ikäryhmät (n = 157).

Taustakysymyksenä oli myös koulutustaso. Vastauksia tuli 155 eli kaksi oli jättänyt vastaamatta. 26 % vastaajista oli ammattikoulu / -opistotaustaisia, 43 % oli alemman korkeakoulun suorittaneita, 30 % oli ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita ja yksi vastaaja oli vastannut ”opistotasoinen sairaanhoitaja”. (kuvio 9).



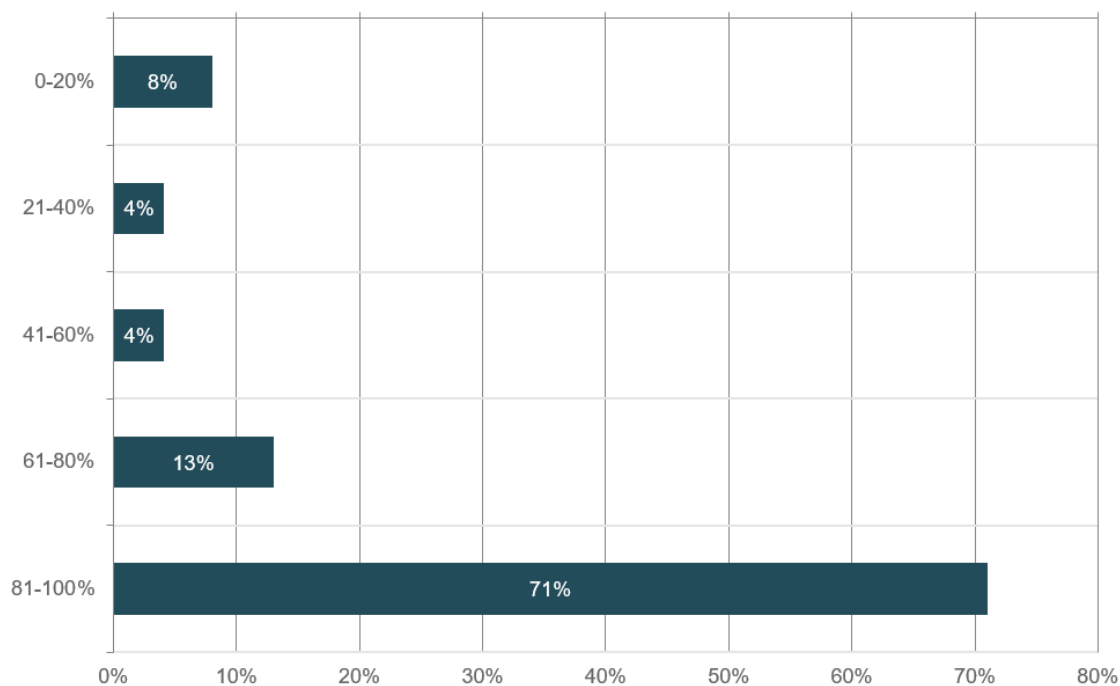
Kuvio 9. Kyselyyn osallistuneiden koulutustaso (n = 155).

Koska kehittämistehtävän lopputuotoksena haluttiin luoda koko Siun sotelle ohjekirja etäjohtamiseen liittyen, oli tärkeää kartoittaa myös sitä, miltä organisaation toimialueilta vastaajat ovat (kuva 9). Terveys- ja sairaanhoitopalveluista vastauksia tuli kaikista eniten, yhteensä 66 vastausta (42 %) (kuvio 10). Yhteisistä palveluista vastauksia oli 45 (29 %), perhe- ja sosiaalipalveluista 24 (15 %) ja Ikäihmisten palveluista 14 (9 %). Pelastuslaitokselta ja ympäristöterveydenhuollosta vastauksia tuli vähiten, pelastuslaitokselta kolme (2 %) ja ympäristöterveydenhuollosta viisi vastausta (3 %).



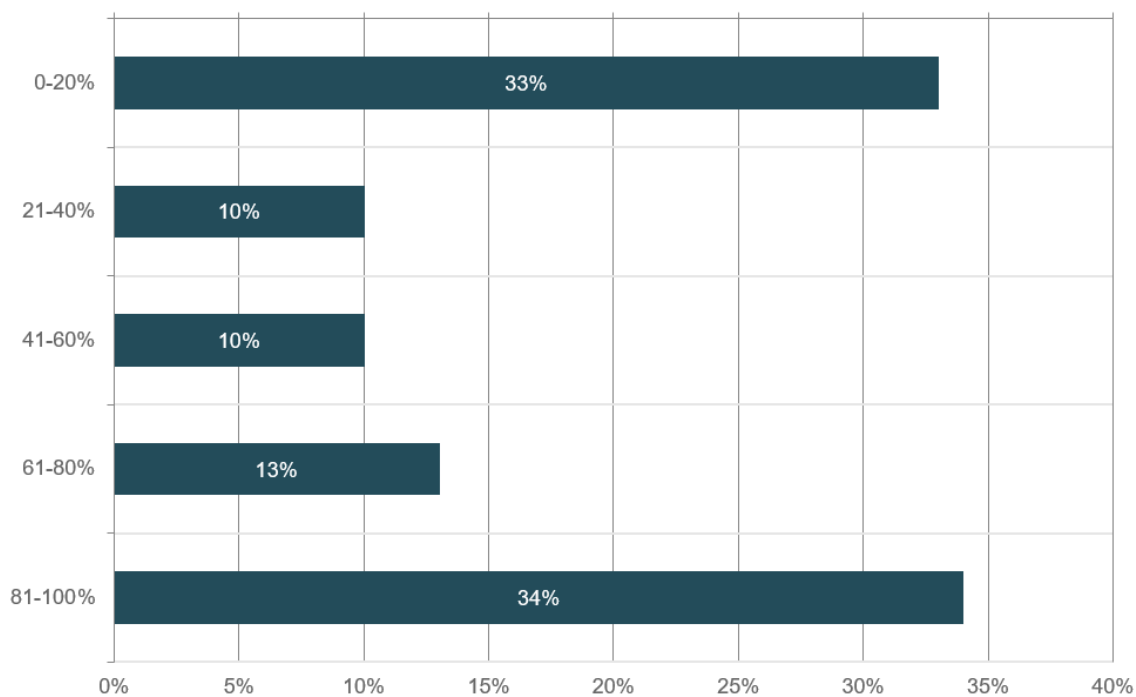
Kuvio 10. Kyselytutkimukseen vastanneiden toimiala Siun sotessa.

Taustatietona oli tärkeää kartoittaa, miten suuri osa työajasta tapahtuu etäällä esihenkilöstä (kuviokuva 11). Suurin osa eli 71,2 % (111 vastaajaa) kertoi työskentelevänsä etäällä esihenkilöstä yli 80 % työajasta. 12,8 % eli 20 vastaajaa työskentelee etäällä esihenkilöstä 61–80 % työajasta. 12 vastaajaa eli 7,7 % työskentelee etäällä etäjohtajasta vain 0–20 % työajasta. 7 vastaajaa eli 4,5 % sen sijaan työskentelee etäällä esihenkilöstä 41–60 % työajastaan. Vähiten eli 6 vastaajaa vastasi työskentelevänsä 21–40 % työajasta etäällä esihenkilöstä.



Kuvio 11. Työaika etäällä esihenkilöstä (n = 156).

Lisäksi taustatietona kysyttiin, kuinka suuren osan työajasta vastaaja on etäällä yksikön muusta henkilökunnasta. (Kuvio 12)



Kuvio 12. Työaika etäällä yksikön muusta henkilökunnasta (n = 156).

Vastaukset jakaantuivat niin, että suurin osa vastaajista oli joko lähes kokonaan muun henkilökunnan kanssa lähityöskentelyssä (52 vastaajaa eli 33,3 % oli erillään muista vain 0–20 % työajasta) tai lähes kokonaan etäällä muusta henkilökunnasta (53 vastaajaa eli 34 % lähikontaktissa vain 0–19 % työajasta). 10,3 % eli 16 vastaajaa kertoi olevansa etäällä muista 21–40 % työajasta. 16 vastaajaa eli 10,3 % oli etäällä muista 41–60 % työajasta ja 20 vastaajaa eli 12,8 % sen sijaan oli etäällä muista 61–80 % työajasta.

## **6.2 Tutkimustulokset etäjohtamisesta**

Kyselyssä haluttiin selvittää, miten etäjohtettavien työn tuottavuutta mitataan. Selvitys tehtiin avoimella kysymyksellä, sillä eri vaihtoehtoja haluttiin saada esille mahdollisimman kattavasti. Vastauksia tuli 129. Vastauksia tutkiessa löytyi selkeät kategoriat, jotka toistuivat vastauksissa (taulukko 1). Vastauksissa toistuivat teemat seuranta, tavoitteet, keskustelu ja en tiedä / ei mitenkään.



Työn tuottavuuden mittaaminen			
Seuranta	Tavoitteet	Keskustelu	En tiedä / ei mitenkään
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saatavuuden seuranta</li> <li>• Järjestelmän raportit</li> <li>• Palveluiden toimivuus</li> <li>• Asiakasmäärät</li> <li>• Puheluiden määrät</li> <li>• Vastaanottojen määrät</li> <li>• Projekti aikataulu</li> <li>• Työajanseuranta</li> <li>• Laskutuksen seuranta</li> <li>• Jonojen seuranta</li> <li>• Digitaaliset järjestelmät</li> <li>• Valvontaohjelman käyttö</li> <li>• Vuosityösuunnitelma</li> <li>• Talouden seuranta</li> <li>• Kk-raportti tehtyistä töistä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tavoitteiden asettaminen ja seuranta</li> <li>• Pyydettyjen työtehtävien toimittaminen aikataulussa</li> <li>• Päivien oikeanlainen suunnittelu</li> <li>• Suunnitelma seuraavalle kuukaudelle</li> <li>• Työtehtäville aikaraja – seurataan toteutumista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Säännöllinen keskustelu</li> <li>• Keskustelua tehtävistä</li> <li>• Kehityskeskustelut</li> <li>• Arviointikeskustelut</li> <li>• Yhteiset palaverit: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aamupalaverit</li> <li>✓ Viikkopalaverit</li> <li>✓ Kuukausipalaverit</li> </ul> </li> <li>• Keskustelu Teamsin kautta</li> <li>• Esimies kysyy, onko annetut tehtävät hoidettu</li> <li>• Työntekijä raportoi tehdyt työt keskustelussa kahden viikon välein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuottavuus kysymyksiä ei ole avattu henkilöstölle</li> <li>• Ei seurata mitenkään</li> <li>• Avustavia töitä ei voi mitata</li> <li>• Työlle vaikea asettaa mittareita, joten ei seurata</li> <li>• Esimies on muiden esimiesten ja työntekijän sanan varassa, koska työtä ei voi mitata</li> <li>• En tiedä, ei ole käsitystä</li> </ul>

Taulukko 1. Työn tuottavuuden mittaaminen (n = 129).

Erilaisia seurantamenetelmiä oli käytössä, joilla työtä mitataan. Puheluiden ja asiakkaiden tai vastaanottojen määrän mittaaminen toistui melko usein (n = 19). Vastausten perusteella myös jonojen seuraamista käytettiin mittarina. Työkaluina seurannassa käytettiin Mediatri-raportteja, OC-raportteja ynnä muita käytössä olevia järjestelmiä. Lisäksi vastauksissa nousi esille muun muassa projekti aikataulujen noudattaminen, kuukausisuunnitelman tekeminen ja tehtävien aikarajojen noudattaminen. Talouden seuranta tuotiin myös esille.

*”Asiakasmäärillä. Toivoisin kuitenkin, että enemmän laatu huomioitaisiin.”*

*”Seuraamalla puheluiden määrää pitkin viikkoa. Keskustelemalla Teamsin kautta ja joka aamu aamupalaverissa.”*

*”Sovittujen asioiden tekeminen sovituksessa aikataulussa. Työn tulokset puhuvat puolestaan. Raportointi asioiden etenemisestä. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Kokouksiin osallistuminen, aktiivisuus niissä.”*

Seurannan lisäksi vastauksista nousi teemana tavoitteet. Tuottavuuden mittaamisen osalta nähtiin tärkeäksi, että työlle on asetettu tavoitteet ja niitä seurataan. Henkilöstö piti tärkeänä, että tavoiteaikatauluissa pysytään. Myös työpäivien oikeanlainen suunnittelu koettiin tärkeänä tavoitteena. Joku oli korostanut, että on tärkeää tehdä suunnitelmaa jokaista kuukautta kohti, jotta työ on tavoitteellista.

*”Hyvä kysymys! Toisinaan saadun palautteen perusteella. Minulla on selkeä tavoite, jota osaltani mahdollistan. Eli jos tavoite toteutuu, niin se kertonee tuottavuudestani.”*

*”Viikkopalavereissa käydään pintapuolisesti asioita läpi. Kuukausittain tehdään kk-raportti tehtyjen töiden pääpointeista ja alustava työsuunnitelma seuraavalle kuukaudelle.”*

Kolmas esille noussut teema oli keskustelu. Työstä keskusteleminen esihenkilön kanssa joko kahdestaan tai aamu-, viikko- tai kuukausipalavereissa koettiin myös selkeänä työn mittaamisena. Myös kehityskeskustelut mainittiin muutamissa vastauksissa. Vastauksissa tuli esille myös arviointikeskustelujen mahdollisuus, jossa työssä suoriutumista voisi yhdessä pohtia. Vastauksissa oli mainittu myös se, että esihenkilö voi kysellä annettujen tehtävien hoitumisesta tai vaihtoehtoisesti työntekijän velvollisuus olisi raportoida tehdystä työstä aika ajoin.

*”Työni tuloksia seurataan ja käymme keskusteluja tehtävistä ja niiden etenemisestä säännöllisesti.”*

*”Viikoittaiset yksikköpalaverit esimiehen kanssa.”*

Huomattavaa oli, että 28 vastausta oli ”en tiedä, ei mitata, ei ole käsitystä” -tyyppisiä vastauksia. Tämä oli 21,7 % kaikista vastauksista. Mainintoina olivat esimerkiksi, ettei tuottavuuskysymyksiä ole avattu koskaan henkilöstölle,

minkäänlaista seuranta ei tehdä tai useampi oli kommentoinut myös, ettei tiedä mitataanko työtä jotenkin. Joku oli kommentoinut, ettei kaikkea työtä voi mitata.

*”En oikeastaan tiedä. Kai siten, että hommat tulevat ajallaan tehtyä.”*

*”Minulla ei ole tästä mitään käsitystä, koska tuottavuuskysymyksiä ei ole yksikössäni avattu henkilökunnalle.”*

*”En osaa sanoa.”*

*”Ei mitenkään, kun vain hommat tulee hoidettua.”*

*”Ei ole erillistä mittaria. Työmäärääni on vaikea mitata millään mittarilla.”*

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, kokevatko työntekijät saavansa etänä olevalta esihenkilöltä riittävästi tukea työhön. Vastaukset jakaantuivat melko paljon.

(Taulukko 2)

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
En lainkaan	10	24	58	50	14	<b>Erittäin paljon</b>	156	3,2	3,0
	6,4%	15,4%	37,2%	32,0%	9,0%				
<b>Yhteensä</b>	<b>10</b>	<b>24</b>	<b>58</b>	<b>50</b>	<b>14</b>		<b>156</b>	<b>3,2</b>	<b>3,0</b>

Taulukko 2. Tuen saamisen kokeminen esihenkilöltä (n = 156).

Vastausten mukaan keskiarvo tuen määrälle oli 3,2, kun vastausvaihtoehdot olivat 1–5. Mediaani oli 3,0. 6,4 % vastaajista (n = 10) koki, ettei saa tukea lainkaan ja 15,4 % (n = 24) vastasi 2 eli vähän tukea. Tämä tarkoittaa, että yhteensä 21,8 % kokee, ettei saa tukea esihenkilöltä juurikaan. Vastaavasti 41 % (n = 64) koki saavansa esihenkilöltä tukea paljon tai erittäin paljon. Eniten vastauksia tuli lukemalle 3 eli tuen määrä koetaan kohtalaiseksi.

Mikäli vastaaja oli vastannut edelliseen kysymykseen 1 tai 2, heitä pyydettiin vastaamaan avoimeen kysymykseen, jossa pyydettiin kirjoittamaan asioita, joita vastaaja kaipaa, kun hän kokee, ettei tukea etäjohtajalta tule riittävästi. Avoimia

vastauksia tuli 31. Vastauksissa nousi selkeästi esille kaksi teemaa, palaute / keskustelu (n = 15) ja työnkuvan tunteminen (n = 7) (taulukko 3). Vastaajat kokivat, että he kaipaavat palautetta omasta työstä, työn sujuvuudesta, palautetta onnistumisista ja kannustusta työhön. Myös kiitosta tehdystä työstä kaivattiin. Joku oli kommentoinut, että palautetta saa vain silloin, kun tekee virheen, mutta ei koskaan onnistumisista. Säännöllisyyttä tuen antamiseen nostettiin myös esille.

*”Olisi paikalla jokapäiväisessä arjessa. Kynnys ottaa yhteyttä puhelimitse suuri ja pienimmät ns. ei niin akuutit ja tärkeät asiat jää sanomatta. Ongelmia yritetään ratkoa yksin.”*

*”Ainut palaute, mitä saan, on jos olen tehnyt jonkun virheen, joka tulee esimiehen käsiteltäväksi. Muutoin esimies ei tunnu seuraavan työtäni ja itselleni on tullut tunne, että esimies arvioi minua ainoastaan noiden yksittäisten virheiden kautta, vaikka muualta saankin positiivista palautetta omasta työstäni.”*

*”Välillä olisi ihan kiva, että kysyttäisiin mitä aidosti kuuluu ja oltaisiin aidosti kiinnostuneita. Positiivisen palautteen antaminen on aika onnetonta tällä hetkellä. Negatiivinen palaute annetaan hyvinkin herkästi eikä täysin ymmärretä toista näkökulmaa asiaan (tätä onneksi on harvoin, mutta kun sitä saa ja positiivisen palautteen saaminen on onnetonta jää tunne, että olenko todella huono työssäni). Samoin koen, että kannustamista uusiin haasteisiin ei juurikaan ole.”*

Toisena teemana nousi työnkuvan tunteminen. Useampi vastaaja oli kommentoinut, ettei esihenkilö selvästikään tunne työnkuvaa, joten koettiin, ettei esihenkilöltä tule tukea työlle. Vastaajat kaipasivat muun muassa apua ongelmatilanteisiin, kiinnostusta työtä kohtaan, tavoitteiden selkeää asettelua ja ylipäänsä neuvoja ja ohjausta. Osa vastaajista koki, että työn johtaminen puuttuu kokonaan, kun työtä ei tunneta.

*”Kaipaen, että esihenkilöni tuntisi työnkuvani paremmin, ja että saisin siihen liittyen häneltä apua ongelmatilanteisiin. Kohtaamiset yleensä yleisten asioiden käsittelyä, tiedottamista.”*

*”Esihenkilöni on vaihtunut useamman kerran vuoden sisään. Itsellä on varsin vahva vaikutelma, että esihenkilöt eivät tiedä mitä tällä hetkellä teen. Työt edistyvät ja sujuvat lähinnä vahvan itsensä johtamisen ansiosta, ei niinkään esihenkilön palautteen, ohjauksen tai tuen ansiosta. Varsinkin esihenkilöiden vaihdostilanteissa tulisi*

*varmistaa, että tieto siirtyy esihenkilöiden välillä. Ymmärrän, että on varmastikin hankalaa antaa muuta kuin yleisluontoista palautetta, jos asiat eivät ole tuttuja ja tiedossa.”*

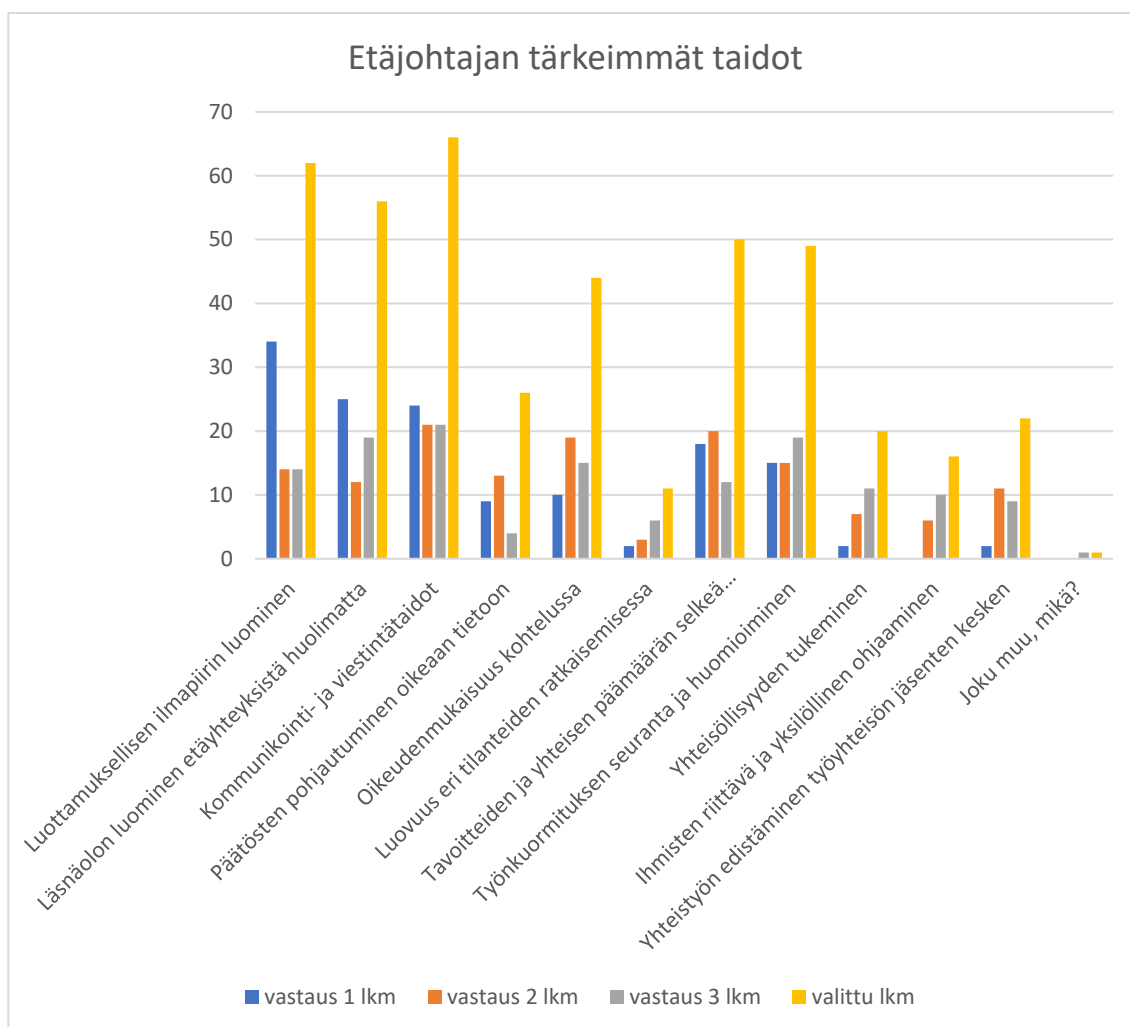
*”Kaipaen, että lähijohtaja tuntisi käytännön työtä paremmin, jotta edes pystyisi antamaan minulle palautetta mistään.”*

*”Kaipaan nimenomaan lähiesimiestä. Etäjohtaminen on todella turhauttavaa. Koen että esimieheni ei tiedä työnkuvaa eikä ole millään tavoin tukena työssäni.”*

En saa riittävästi tukea, mitä kaipaan:	
Palaute	Työnkuvan tunteminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Säännöllinen keskustelu</li> <li>• Työn sujuvuudesta keskustelu</li> <li>• Palautetta tulee vain virheistä, palaute onnistumisista olisi tärkeää</li> <li>• Lyhyet varttikeskustelut 1 x kk</li> <li>• Kannustusta</li> <li>• Kiitosta tehdystä työstä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tukea</li> <li>• Ei sekoiteta muiden työnkuvaan</li> <li>• Apua ongelmatilanteisiin</li> <li>• Apua työn suunnitteluun</li> <li>• Esihenkilö ei tiedä mitä teen, ei voi saada tukea/apua</li> <li>• Kiinnostusta työtä kohtaan</li> <li>• Tavoitteiden selkeä asettelu</li> <li>• Neuvoja</li> <li>• Ohjausta</li> <li>• Johtaminen puuttuu</li> </ul>

Taulukko 3. En saa riittävästi tukea, tätä kaipaan (n = 31).

Henkilöstökyselyssä kysyttiin kolmea tärkeintä etäjohtajan taitoa. Kirjallisuudesta oli poimittu 11 valmista vaihtoehtoa ja lisäksi oli kohta ”joku muu, mikä?”. Vaikka kysymyksessä oli alleviivattu sana ”kolme” ja vastaajia oli ohjattu laittamaan numero 1 tärkeimmän taidon kohdalle, oli vastaajista 16 vastannut kyselyyn silti väärin. Näin ollen oikein toteutuneita vastauksia saatiin 141. Kysymyksen tulosten tarkastelussa väärät vastaukset poistettiin ja tulkinta tehtiin vain oikein vastanneiden vastauksista (Kuvio 13).



Kuvio 13. Etäjohtajan tärkeimmät taidot (n = 141).

Vastausten kokonaislukumäärien tarkastelussa kävi ilmi, että kommunikointi- ja viestintätaidot olivat saaneet ylipäänsä määrällisesti eniten vastauksia (n = 66). Toiseksi eniten vastauksia oli kohdassa luottamuksellisen ilmapiirin luominen (n = 62) ja kolmanneksi eniten kohdassa läsnäolon luominen etäyhteyksistä huolimatta (n = 56). Sitten tulivat tavoitteiden ja yhteisen päämäärän selkeä asettaminen ja niiden seuranta (n = 50) sekä työkuormituksen seuranta ja huomioiminen (n = 49).

Mielenkiintoista oli, että luottamuksellisen ilmapiirin luominen oli merkitty useimmiten tärkeimmäksi taidoksi, mutta kommunikointi- ja viestintätaidot olivat saaneet kokonaisuudessaan eniten kannatusta. Kohta ”Joku muu, mikä?” oli saanut yhden vastauksen, jossa toivottiin henkilöstön mukaan ottamista erilaisten asioiden valmisteluun.

### 6.3 Tutkimustulokset luottamuksesta

Luottamuksen teemaa selvitettiin kysymällä, kokeeko vastaaja, että hänen tekemäänsä työhön luotetaan, vaikka hän tekee sitä etäällä esihenkilöstä. (taulukko 4)

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
En lainkaan	0	1	7	50	99	Erittäin paljon	157	4,6	5,0
	0,0%	0,6%	4,5%	31,8%	63,1%				
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>50</b>	<b>99</b>		<b>157</b>	<b>4,6</b>	<b>5,0</b>

Taulukko 4. Työhön luottaminen, kun työskennellään etäällä esihenkilöstä (n = 157).

Vastaajista suurin osa (63,1 %, n = 99) koki, että heidän tekemäänsä työhön luotetaan erittäin paljon, vaikka se tapahtuu etäällä esihenkilöstä. Tämän lisäksi 31,8 % vastaajista antoi numeron 4, joten kokonaisuudessaan 94,9 % piti luottamusta työhön suurena tai erittäin suurena. Vain kahdeksan vastaajaa antoi lukeman 2 tai 3 ja kukaan ei kokenut, ettei työhön luoteta lainkaan. Vastausten keskiarvo oli 4,6.

Heille, jotka vastasivat edelliseen kysymykseen 1 tai 2, oli varattu kysymys, miten luottamuksen puute näkyy käytännössä, mutta kukaan vastaajista ei ollut antanut arvosanaa yksi ja numeron kaksi oli antanut vain yksi vastaaja. Tämä vastaaja oli kirjoittanut avoimeen kysymykseen:

*”Koen että en saa palautetta enkä tukea tekemästani työstä pitkästä työurasta huolimatta.”*

Heille, jotka kokivat luottamuksen olevan suurta (vastausvaihtoehdot 4 tai 5) oli osoitettu avoin kysymys, miten vahva luottamus näkyy. Tähän tuli 122 vastausta. Vastauksien perusteella nousi kolme teemaa: Palautteen toistuva antaminen (n = 30), luottamus työskentelyyn (n = 29) ja esihenkilön oma toiminta (n = 35) (taulukko 5). Vastauksissa korostui se, että kun työtä annetaan tehdä omalla tyylillä ja rauhassa, se kertoo luottamuksesta. Useammassa vastauksessa kiiteltiin sitä, ettei ole ”kyttäyskulttuuria”, se koettiin selvänä merkinä

luottamuksesta. Myös se koettiin hyvänä, jos esihenkilö kertoo luottavansa työntekijöihin ja antaa säännöllisesti palautetta. Esihenkilön omalla toiminnalla nähtiin olevan iso vaikutus luottamuksen näkymiseen. Muun muassa helppo tavoitettavuus, kuulumisten kysely, kannustava asenne ja työkuormituksen huomioiminen sekä työntekijöiden avoin kohtaaminen ja vastuun antaminen kielivät henkilöstölle luottamuksesta.

*"Minulla ei ole tunnetta siitä, että minua valvotaan. Esimies luottaa minuun ja minä luotan häneen. Olemme puolin ja toisin yhteydessä, jos on tarvetta. Meillä on kahden viikon välein ennalta sovittu henkilökohtainen teams-tapaaminen esimieheni kanssa, mikä on enemmän aikaa esimieheltä minulle kuin koskaan aikaisemmin lähi-työssä. Saan esimieheltä palautetta ja hän on kiinnostunut työskentelystäni."*

*"Esimiehen asenteesta ilmenee, että luottamus on."*

*"Ikinä tehtyjä ratkaisuja tai tuloksia ei ole kyseenalaistettu."*

*"Jos ei tule sanomista, kaitpa se työnteko silloin sujuu niin kuin pitääkin."*

*"Saan aika ajoin kiitosta työstäni. Pidän sitä luottamuksen osoituksena niihin tehtäviin, joista positiivinen palaute tulee joko kirjallisena (säpo, teams) tai suullisena."*

*"Esimies yleensäkin luottaa meihin työntekijöihin, eikä ole ollut tarvetta selitellä tekemisiään. Ei kytätä "suotta", etätyöhön enemmänkin kannustetaan."*

*"Lähijohtajan palautteena palaverissa. Vapaus suunnitella työ ja aikataulut vapaasti annetuissa rajoissa."*

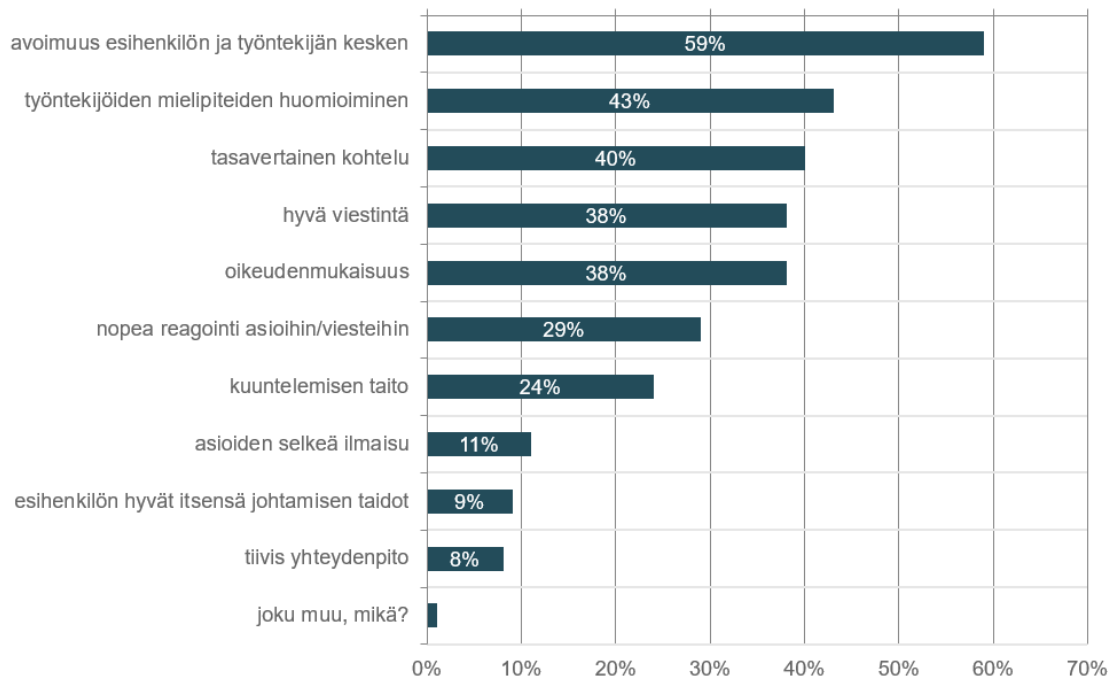
*"Itseohjautuvasti voi työtään tehdä, ei juuri perään kysellä."*



Miten vahva luottamus näkyy?		
Palautteen toistuva antaminen	Luottamus työskentelyyn	Esihenkilön oma toiminta
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiitos tehdystä työstä</li> <li>• Positiivinen palaute</li> <li>• Säännöllisyys palautteen saamisessa</li> <li>• Ei negatiivista palautetta</li> <li>• Kehityskeskustelussa saatu palaute</li> <li>• Toistuva kannustus</li> <li>• Kahden viikon välein säännöllinen Teams, jossa vaihdetaan kuulumiset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei käyttämisen ilmapii-riä</li> <li>• Mitään ei kuulu, jos kaikki hyvin</li> <li>• Vapaus suunnitella oma työ</li> <li>• Saa tehdä ja toimia itsenäisesti</li> <li>• Luottamuksesta puhutaan</li> <li>• Ei tarvitse selitellä töitä</li> <li>• Annetaan vastuuta</li> <li>• Ei kyseenalaisteta tehtyä työtä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asenne kannustava</li> <li>• Antaa vastuuta</li> <li>• Esimies kertoo luottavansa</li> <li>• Kohtaa työntekijät</li> <li>• Kysyy kuulumisia</li> <li>• Ei epäile</li> <li>• Ei kysele perään</li> <li>• Mahdollistaa kouluttamisen</li> <li>• On helposti tavoitettavissa</li> <li>• Aito huoli, jos työkuorma kasvaa</li> <li>• Työnohjausta järjestetty tarvitseville</li> <li>• Kertoo luottavansa työntekijöiden ammattitaitoon, osaamiseen ja työ-moraaliin</li> </ul>

Taulukko 5. Vahvan luottamuksen näkyminen (n = 122).

Luottamusta haluttiin selvittää vielä tarkemmin kysymällä, mitkä tekijät lisäävät eniten luottamusta. Jokaisen vastaajan tuli valita kolme eniten luottamusta lisäävää vaihtoehtoa (kuvio 14). Teemat oli nostettu kirjallisuuden perusteella.



Kuvio 14. Luottamusta eniten lisäävät tekijät (n = 157).

Eniten vastauksia (n = 93) keräsi ”avoimuus esihenkilön ja työntekijän kesken”. Toiseksi eniten vastauksia (n = 68) keräsi ”työntekijöiden mielipiteiden huomioiminen”. Kolmanneksi eniten vastauksia (n = 63) tuli kohtaan ”tasavertainen kohtelu”. Hyvä viestintä ja oikeudenmukaisuus saivat saman verran kannatusta (n = 59) ottaen neljännen sijan. Kohtaan ”joku muu, mikä?” oli tullut kaksi vastausta, joista toisessa puhuttiin ajan antamisesta asioiden hoitamiseen ja toisessa oli kommentoitu, että vastasi kysymykseen yleisesti luottamusta herättävinä asioina, ei liittyen omaan esihenkilöönsä.

Henkilöstöltä haluttiin kysyä myös, kuinka helppoa asioista on kertoa omalle esihenkilölle (taulukko 6).

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Erittäin vaikeaa	2	8	25	68	54	Erittäin helppoa	157	4,0	4,0
	1,3%	5,1%	15,9%	43,3%	34,4%				
<b>Yhteensä</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>25</b>	<b>68</b>	<b>54</b>		<b>157</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>

Taulukko 6. Asioiden kertomisen helppous esihenkilölle (n = 157).

Vastauksissa oli jonkin verran hajontaa, mutta vastaukset 4 (n = 68, 43,3 %) ja 5 (n = 54, 34,4 %) saivat eniten kannatusta. Suurin osa vastaajista siis koki, että

asioista kertominen esihenkilölle on helppoa tai erittäin helppoa. Kuitenkin 15,9 % (n = 25) antoi lukeman 3 eli kohtalaisen helppoa ja yhteensä 6,4 % (n = 10) vastaajista koki sen oleva vaikeaa tai erittäin vaikeaa.

Heiltä, jotka antoivat edellisessä kysymyksessä vastauksen 1 tai 2 haluttiin kysyä, miksi asioista kertominen on vaikeaa esihenkilölle. Vastauksia tuli 10 eli kaikki olivat vastauksen antaneet (taulukko 7).

Vastauksissa korostui esihenkilön oma toiminta. Mikäli esihenkilön toiminta ei tue sitä, että työntekijälle syntyy luottamuksen tunne tai jos asioista kertominen ei koskaan johda mihinkään, ei tällaisen kokemuksen jälkeen haluta kertoa mitään. Joillakin vastaajilla oli kokemus, että palaute on usein negatiivista, joten sen vuoksi ei haluta kertoa asioita. Yhdessä vastauksessa oli jopa toteamus, että esihenkilö on sopimaton esihenkilöksi.

*”Usein palaute negatiivista, ideoita/korjausehdotuksia ei huomioida.”*

*”En koe esihenkilöäni omakseni, enkä koe tarvetta kertoa hänelle muita kuin työhön liittyviä pakollisia ja raportoitavia asioita.”*

*”Esihenkilöni on helposti stressaantuva, viestintätaidot kehittymättömät, mielestäni sopimaton esihenkilönä työskentelemään.”*

*”Seuraamukset huolestuttavat (huonot asiat), näissä on erittäin iso kynnys kertoa esimiehelle, olipa lähinä tai etänä.”*

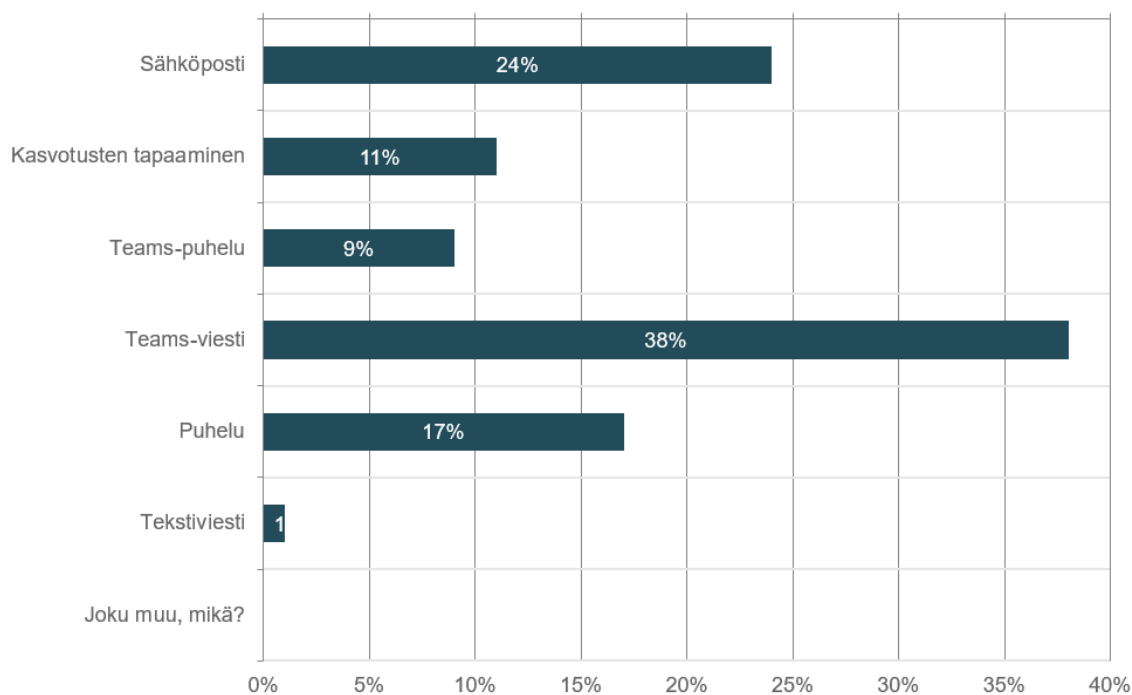
*”On tunne, ettei esihenkilö kuuntele, hänellä on ns. suosikit, joiden sana painaa enemmän kuin toisten ja ammatillisesti olen saanut hyvin vähän palautetta esihenkilöltäni.”*

Miksi asioita kertominen esihenkilölle on vaikeaa?	
Esihenkilön toiminta	Luottamus
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helposti stressaantuva</li> <li>• Viestintätaidot heikot</li> <li>• Sopimaton esihenkilöksi</li> <li>• Ei koeta läheiseksi</li> <li>• Seuraamukset huolestuttavat</li> <li>• Koetaan ettei esihenkilö kuuntele</li> <li>• Suosikeiden sana painaa enemmän kuin toisten</li> <li>• Kertomisesta ei hyötyä – ei reagoida</li> <li>• Palaute usein negatiivista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keskinäinen luottamus puuttuu – Ei haluta avautua työ- eikä henkilökohtaisista asioista</li> <li>• Ei luottamusta esihenkilöön</li> </ul>

Taulukko 7. Asioiden kertomisen vaikeus (n = 10).

#### 6.4 Tutkimustulokset viestinnästä

Kyselyssä haluttiin kartoittaa helpointa viestintäkanavaa, kun kyseessä on yhteydenpito esihenkilöön (kuvio 15). Teams-viestit koettiin kaikista helpoimmaksi yhteydenpitokanavaksi (n = 59). Toiseksi helpoin viestintätapa oli sähköposti (n = 37) ja kolmanneksi helpoin puhelu (n = 27). Teams-puheluita kannatti 9 % (n = 15). 11 % vastaajista (n = 18) koki kasvotusten tapaamisen helpoimmaksi yhteydenpitokanavaksi.



Kuvio 15. Helpoimmaksi koettu viestintäkanava esihenkilön kanssa (n = 157).

Lisäksi kartoitettiin, onko esihenkilö henkilöstön mielestä helposti tavoitettavissa sähköisten viestintäkanavien kautta (taulukko 8).

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Ei lainkaan hyvin	0	7	17	72	61	<b>Erittäin hyvin</b>	157	4,2	4,0
	0,0%	4,5%	10,8%	45,9%	38,8%				
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>17</b>	<b>72</b>	<b>61</b>		<b>157</b>	<b>4,2</b>	<b>4,0</b>

Taulukko 8. Esihenkilön tavoitettavuus sähköisten viestintäkanavien kautta (n = 157).

Kukaan vastaajista ei antanut ykköstä, mutta kohtaan kaksi tuli 7 vastausta (4,5 % vastaajista). Tämä tarkoittaa sitä, että seitsemän henkilöä koki, että esihenkilö on huonosti tavoitettavissa. Numeron kolme antoi 17 henkilöä (10,8 % vastaajista) eli tavoitettavuus ei ollut erityisen hyvää eikä erityisen huonoa. Kuitenkin 133 vastaajaa sen sijaan koki, että tavoitettavuus oli hyvää tai erittäin hyvää (85,7 % vastaajista). Keskiarvoksi vastauksista muodostui 4,2. Suurin osa oli siis tyytyväisiä siihen, miten esihenkilö on tavoitettavissa sähköisten viestintäkanavien kautta.

Lisäksi kyselyssä kartoitettiin esihenkilön viestintää yhteisissä kokouksissa (taulukko 9).

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Heikkoa	1	12	29	61	52	Erinomaista	155	4,0	4,0
	0,6%	7,7%	18,7%	39,4%	33,6%				
<b>Yhteensä</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>29</b>	<b>61</b>	<b>52</b>		<b>155</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>

Taulukko 9. Esihenkilön viestintä kokouksissa (n = 155).

Yksi vastaajista (0,6 %) koki esihenkilönsä viestinnän heikoksi ja 12 vastaajaa (7,7 %) melko heikoksi. Lisäksi 29 vastaajaa (18,7 %) antoivat numeron kolme eli ei heikkoa, mutta ei hyvääkään. Sen sijaan 113 vastaajaa (73,0 %) koki esihenkilön kokousviestinnän hyväksi tai erinomaiseksi.

Jatkokysymyksenä esihenkilön kokousviestintään liittyen kysyttiin, mikäli vastaaja antoi esihenkilön kokousviestinnälle arvosanan yksi tai kaksi, mitä kokousviestinnässä tulisi kehittää. 13 vastaajaa antoi esihenkilölleen lukeman 1 tai 2, mutta avoimeen kysymykseen vastauksia tuli 12, yksi vastaaja oli siis jättänyt avoimeen kysymykseen vastaamatta.

Vastauksista nousi esille kaksi teemaa: Asioiden esittäminen ja esihenkilön toiminta (taulukko 10). Asioiden esittämiseen toivottiin enemmän suunnitelmallisuutta, jämäkkyyttä, selkeyttä ja johdonmukaisuutta. Myös asioiden tiivistämiselle nähtiin tarvetta. Yksi selkeä toive oli, että kokousten tarkoituksesta ja niiden sisällöstä saisi tiedon etukäteen. Toivottiin myös asioiden yhdessä ratkaisemista ja dialogisuutta vuorovaikutukseen. Joku oli esittänyt toiveen johtamisen näkymisestä selkeämmin. Pari vastaajaa oli maininnut, että joutavien jutustelulle ei ole tarvetta, vaan halutaan, että kokousten sisältö on tarpeellisten asioiden käsittelyä. Yhdessä vastauksessa oli todettu, ettei kokouksia ole lainkaan.

*”Liian suorasukainen ja yksioikoinen viestintätapa. Osa saattaa tulkita viestin sisältöä väärin.”*

*”Pidän jämäkimmästä, asiallisen rennosta asiasisältöisestä kokousviestinnästä. Joutavalle jutustelulle sekä aiheettomalle palautteelle en koe tarvetta näissä tilaisuuksissa.”*

*”Kuukausikokouksissa pitäisi keskustella työn etenemisestä ja työyksikön keskeisistä hankkeista, ei niinkään koko Siun soten asioista, joita käydään usein läpi suurimmaksi osaksi koko kokouksen ajan. Parempi kokousten valmistelu.”*

*”Selkeys, suunnitelmallisuus ja johtaminen saisi näkyä.”*

*”Kokoukset ovat monesti esihenkilön monologia, jossa kerrotaan vielä ylempää tulleet muutokset, päätökset jne. Yhdessä asioiden ratkominen puuttuu kokonaan.”*

Mitä kokousviestinnässä tulisi kehittää?	
Asioiden esittäminen	Esihenkilön toiminta
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiat tuuliajolla – jämäkkyyttä</li> <li>• Selkeämpi struktuuri kokouksiin</li> <li>• Keskustelua työn etenemisestä ja työyksikön keskeisistä asioista – ei niinkään Siun soten yleisistä asioista</li> <li>• Selkeyttä</li> <li>• Suunnitelmallisuutta</li> <li>• Johdonmukaisuutta</li> <li>• Asioiden tiivistämistä</li> <li>• Etukäteen tieto mitä asioita käsitellään ja miksi kokoonnutaan</li> <li>• Asioiden yhdessä ratkomista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiimimallisissa esihenkilön rooli jää tiiminvetäjän taustalle</li> <li>• Ei monologeja, enemmän dialogisuutta</li> <li>• Johtaminen saisi näkyä selvemmin</li> <li>• Rauhallisuutta</li> <li>• Kaikkien huomioon ottamista</li> <li>• Ei suorasukaista ja yksioikoista viestintää</li> <li>• Asiallisen rentoa kokousviestintää</li> </ul>

Taulukko 10. Kehitettävät asiat kokousviestinnässä (n = 12).

Henkilöstöltä kysyttiin myös, millaista esihenkilön viestintä on sähköisten välineiden kautta. Tuloksista nähdään (taulukko 11), että iso osa (77,8 %, n = 119) koki viestinnän hyväksi tai erinomaiseksi. 22,2 % (n = 34) antoi sähköisten välineiden viestinnälle arvosanan 1–3. Lähes viidenneksen mielestä sähköisessä viestinnässä olisi esihenkilöllä ainakin jonkin verran parannettavaa, jotta se koettaisiin hyväksi.

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Heikkoa	1	6	27	69	50	Erinomaista	153	4,1	4,0
	0,7%	3,9%	17,6%	45,1%	32,7%				
<b>Yhteensä</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>27</b>	<b>69</b>	<b>50</b>		<b>153</b>	<b>4,1</b>	<b>4,0</b>

Taulukko 11. Esihenkilön viestintä sähköisten välineiden avulla (n = 153).

Heille, jotka olivat antaneet esihenkilön sähköiselle viestinnälle lukeman 1 tai 2, oli avoin kysymys, jossa kysyttiin, mitä sähköisessä viestinnässä pitäisi kehittää. Vastauksia tuli kuusi ja niistä kaikista nousi esille viestien sisältö keskeisenä teemana (taulukko 12). Vastausten perusteella oleellista oli viestien määrän tarkka harkinta, sisällön selkeyttäminen ja ylipäänsä asioiden esittäminen vasta sitten, kun ne ovat varmoja. Pari vastaajaa oli kommentoinut, että keskeistä olisi se, jos esihenkilö ylipäänsä vastaisi viesteihin.

*”Paljon yksittäisiä sähköposteja ja jatkoviestejä, joita ei ole mietitty loppuun ja joiden sävy on joskus liian käskevä tai olettava.”*

*”Selkeyttää informaatiota. Tuoda se esille selkeästi sitten, kun asia on selvä, Ilmaisutavan muuttamista neutraaliksi. Ns, ei tärkeiden viestien vähentämistä, tai liittämistä yhteiseksi viestiksi.”*

*”Jos työntekijä laittaa viestiä esimiehelleen niin toki sitä toivoo, että siihen myös mahd. pian vastattaisiin.”*

<b>Mitä sähköisessä viestinnässä tulisi kehittää?</b>	
<b>Viestien sisältö</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vähemmän yksittäisiä sähköposteja ja jatkoviestejä</li> <li>• Viestien miettiminen loppuun saakka → viestit eivät olisi niin sekavia</li> <li>• Sävy vähemmän käskeväksi ja olettavaksi</li> <li>• Selkeyttä informaatioon</li> <li>• Asiat esille vasta sitten, kun ne ovat selviä</li> <li>• Ilmaisutapa neutraaliksi</li> <li>• Vähemmän tärkeiden viestien yhdistämistä</li> <li>• Viesteihin tulisi vastata</li> </ul>	

Taulukko 12. Sähköisen viestinnän kehittäminen (n = 6).

Kyselyssä oli lisäksi kaikille avoin kysymys viestinnän parantamisesta yksikkötasolla. Vastauksia tuli 70. Vastausten analysoinnin myötä vastaukset voitiin



jakaa kolmeen pääteemaan, joita olivat: tätä kaipaamme enemmän, viestinnän käytännöt ja viestinnän selkiyttäminen (taulukko 13).

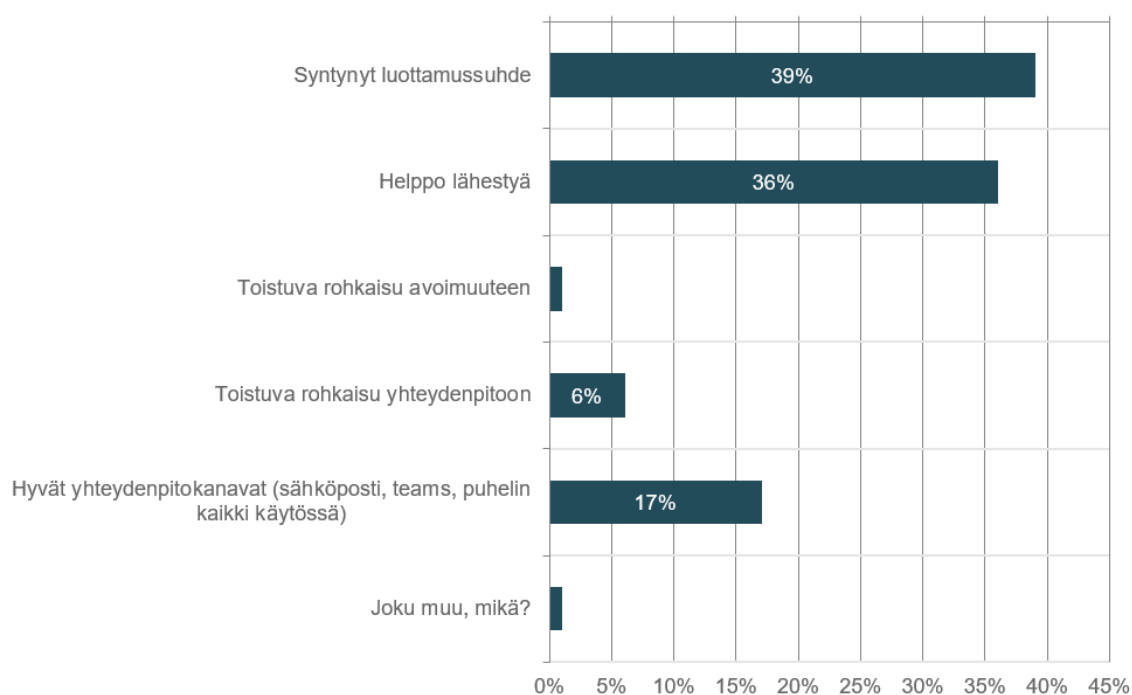
Osa vastaajista koki selvästi, ettei esimerkiksi yksikön kokouksia ole riittävästi ja ylipäänsä viestintää tulisi olla enemmän. Myös avoimelle keskustelulle tuli toivetta. Joistakin vastauksista oli nähtävissä, että esihenkilön tyyli viestinnän osalta ei miellyttänyt ja viesteihin toivottiin selkeyttä ja rakentavampaa ilmaisua. Muutamassa vastauksessa tuotiin esille toive kahdenkeskisiin keskusteluihin useammin. Tämän tarve oli vastaajien mukaan korostunut etäaikana.

Taulukossa (taulukko 13) olevien vastausten lisäksi muutamissa vastauksissa oli todettu, että viestintä on jo hyvällä tasolla, eikä ole tarvetta keksiä parannettavaa. Joku oli myös todennut, ettei osaa sanoa, miten viestintää voisi parantaa. Parissa vastauksessa oli puhuttu myös yleisesti siitä, että ajantasaisuuteen tulisi kiinnittää huomiota ja turhat jaarittelut olisi hyvä jättää pois.

<b>Kuinka yksikkösi viestintää voisi parantaa? (n = 70)</b>		
<b>Tätä kaipaamme enemmän</b>	<b>Viestinnän käytännöt</b>	<b>Viestinnän selkiyttäminen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lähitapaamisia</li> <li>• Tiedonvaihtoa</li> <li>• Saman tiedon välittämistä yhtä aikaa kaikille</li> <li>• Keskustelua Teamsissa</li> <li>• Yhteisiä kokouksia</li> <li>• Asioiden yhdessä sopimista</li> <li>• Ylemmän johdon suunnitelmista tiedottamista</li> <li>• Kuulumisten vaihtoa yksikön kokouksissa</li> <li>• Kahdenkeskisiä keskusteluja (korostuu etäaikana)</li> <li>• Vastauksia viesteihin</li> <li>• Avoimempaa keskustelua</li> <li>• Rohkea ja rakentava ilmaisu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ennalta sovitut viestintäkanavat, joita kaikki seuraavat</li> <li>• Ulkoisen viestinnän lisääminen</li> <li>• Sisäisen viestinnän kehittäminen</li> <li>• Sähköpostien edelleen lähettäminen harkinnan kautta</li> <li>• Viestit liian viimetipassa – enemmän reagointiaikaa</li> <li>• Tehtävänannot selkeämiksi</li> <li>• Yleisistä asioista viestit keskitetysti esim. 1 x vko eli ns. viikkokirje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selkeyttä viestien sisältöihin</li> <li>• Sopiminen, milloin käytetään Teamsia, sähköpostia jne.</li> <li>• Perehdytään asiaan, ennen kuin tieto jaetaan eteenpäin</li> <li>• Yhdenmukaiset säännöt selkeyttämään viestintää</li> <li>• Viestien selkeä ulosanti ja napakka pituus</li> </ul>

Taulukko 13. Yksiköiden viestinnän parantamisehdotukset (n = 70).

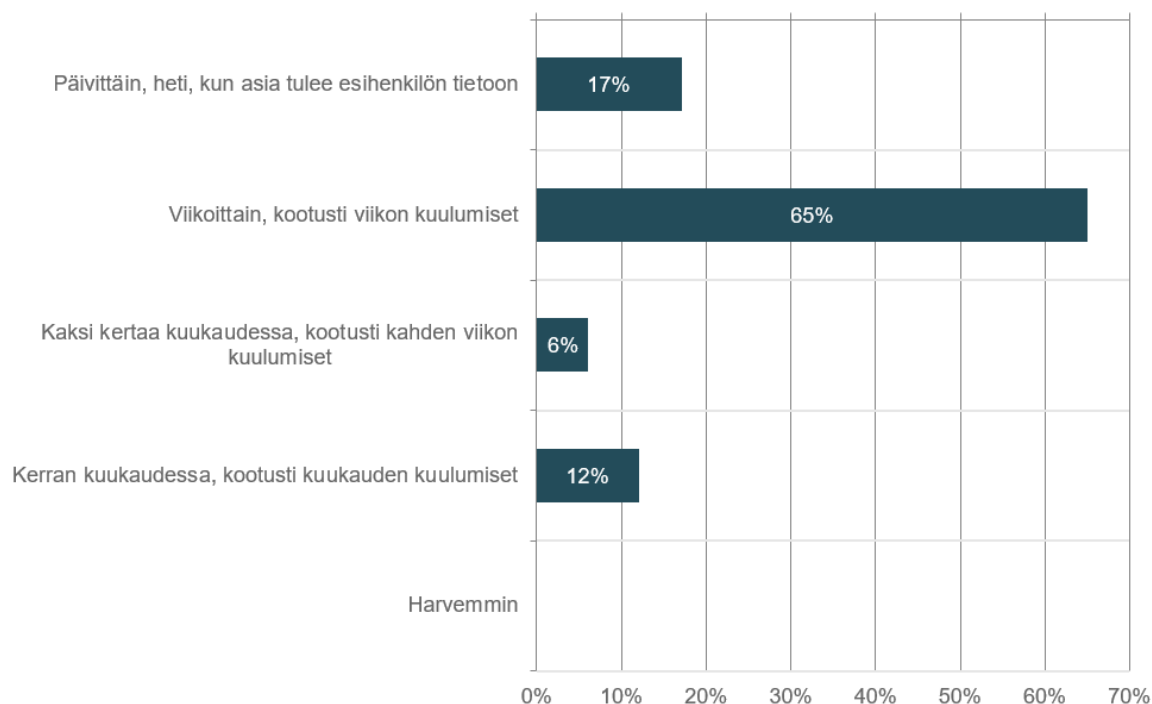
Henkilöstöltä kysyttiin, mitä he pitävät tärkeimpänä asiana, jotta yhteydenpito esihenkilöön on helppoa. Vastausvaihtoehtoja oli yhteensä viisi ja kuudes kohta oli ”joku muu, mikä?” (kuvio 16). Syntynyt luottamussuhde (n = 62, 39,5 %) ja helppo lähestyttävyys (n = 57, 36,3 %) nousivat selvästi tärkeimmiksi teemoiksi. 16,6 % (n = 26) vastaajista piti hyviä yhteydenpitokanavia kaikista tärkeimpänä asiana, jotta yhteydenpito esihenkilöön onnistuu hyvin. 10 vastaajaa oli valinnut tärkeimmäksi asiaksi toistuvan rohkaisun yhteydenpitoon. Yksi vastaaja oli valinnut toistuvan rohkaisun avoimuuteen tärkeimmäksi asiaksi ja yksi vastaaja oli valinnut kohdan ”joku muu” ja avoimessa vastauksessa hän oli sanonut seuraavasti: ”Riittävä läsnäolo, jotta tuttuus syntyy ja toimintatavat vakiintuvat”.



Kuvio 16. Tärkein asia yhteydenpidossa (n = 157).

Kyselyssä haluttiin selvittää lisäksi yksikön tiedottamisesta, kuinka usein työntekijä toivoo tiedottamista yleisistä asioista (esim. viikkokirje, kuukausikirje tms.) (kuvio 17). Vastausvaihtoehtoista tuli valita vain yksi vaihtoehto. Vastauksissa selvä enemmistö (65 %, n = 101) toivoi tiedottamista kootusti viikon kuulumisten muodossa. Toiseksi eniten (17 %, n = 26) toivottiin tiedottamista päivittäin, heti, kun asia tulee esihenkilön tietoon. Kolmanneksi eniten (12,2 %, n = 19) toivottiin kerran kuukaudessa tapahtuvaa koontia, jossa koko kuukauden kuulumiset ovat samassa viestissä. 10 vastaajaa toivoi tiedotettavien asioiden koontia kahden

viikon välein. Kukaan vastaajista ei toivonut tiedottamista harvemmin, kuin kerran kuukaudessa.



Kuvio 17. Toive tiedottamisen tiheydestä yleisiin asioihin liittyen (n = 156).

## 6.5 Tutkimustulokset itsensä johtamiseen liittyen

Yhtenä kyselyn teemana oli itsensä johtaminen ja siihen liittyen haluttiin selvittää, miten henkilöstö arvioi omat itsensä johtamisen taidot asteikolla 1–5 (taulukko 14). Suurin osa (61,8 %, n = 97) vastaajista antoi itselleen arvosanan 4. Arvosanan 5 antoi 27,4 % (n = 43) vastaajaa. Arvosanan kolme sen sijaan antoi 10,8 % (n = 17) vastaajista. Kukaan ei antanut itselleen arvosanaa 1 tai 2. Eli kaikki vastaajat pitivät itseään vähintäänkin kohtalaiset itsensä johtamisen taidot omaavina.

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Heikko	0	0	17	97	43	Erittäin hyvä	157	4,2	4,0
	0,0%	0,0%	10,8%	61,8%	27,4%				
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>97</b>	<b>43</b>		<b>157</b>	<b>4,2</b>	<b>4,0</b>

Taulukko 14. Henkilöstön arvio omista itsensä johtamisen taidoista (n = 157).

Lisäksi haluttiin tietoa siitä, saako henkilöstö tukea esihenkilöltä itsensä johtamiseen liittyen (taulukko 15). Suurin osa vastaajista antoi arvosanan 3 eli kohtalaisesti (32,7 %, n = 51) tai 4 eli hyvin (36,5 %, n = 57). 13,5 % (n = 21) koki saavansa tukea erittäin paljon. Arvosanan 1 antoi 3,2 % (n = 5) ja arvosanan 2 antoi 14,1 % (n = 22). Keskiarvo tuen antamiselle itsensä johtamiseen liittyen oli 3,4.

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
En lainkaan	5	22	51	57	21	Erittäin paljon	156	3,4	3,5
	3,2%	14,1%	32,7%	36,5%	13,5%				
<b>Yhteensä</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>51</b>	<b>57</b>	<b>21</b>		<b>156</b>	<b>3,4</b>	<b>3,5</b>

Taulukko 15. Henkilöstön kokemus tuen saamisesta itsensä johtamiseen liittyen (n = 156).

Tutkimuksessa selvitettiin myös, kannustetaanko henkilöstöä kehittymään itsensä johtamisessa (taulukko 16). Myös tässä kysymyksessä suurin osa vastaajista koki, että kannustusta saa kohtalaisesti (36,5 %, n = 57) tai hyvin (32,7 %, n = 51). 12,2 % (n = 19) koki saavansa kannustusta erittäin paljon. Sen sijaan 3,9 % (n = 6) koki, ettei saa itsensä johtamiseen kannustusta lainkaan ja 14,7 % (n = 23) koki, että saa sitä vain vähän. Keskiarvo kannustuksen antamiseen oli 3,3.

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Ei lainkaan	6	23	57	51	19	Erittäin paljon	156	3,3	3,0
	3,9%	14,7%	36,5%	32,7%	12,2%				
<b>Yhteensä</b>	<b>6</b>	<b>23</b>	<b>57</b>	<b>51</b>	<b>19</b>		<b>156</b>	<b>3,3</b>	<b>3,0</b>

Taulukko 16. Henkilöstön kokemus itsensä johtamiseen kannustamisesta (n = 156).

Henkilöstöä pyydettiin arvioimaan oman esihenkilön itsensä johtamisen taitoja (taulukko 17). Vastausten keskiarvo oli 3,9 eli taidot koettiin melko hyviksi. 46,5 % (n = 73) vastasi esihenkilön taitojen olevan hyviä. 25,5 % (n = 40) koki esihenkilön johtavan itseään erittäin hyvin. Vain kaksi vastaajaa (1,3 %) koki, että esihenkilön itsensä johtamisen taidot ovat heikot, 3,8 % (n = 6) koki niiden olevan tyydyttäviä ja 22,9 % (n = 36) koki taitojen olevan kohtalaisia.

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Heikkoa	2	6	36	73	40	Erittäin hyvää	157	3,9	4,0
	1,3%	3,8%	22,9%	46,5%	25,5%				
<b>Yhteensä</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>36</b>	<b>73</b>	<b>40</b>		<b>157</b>	<b>3,9</b>	<b>4,0</b>

Taulukko 17. Esihenkilön itsensä johtamisen taidot (n = 157).

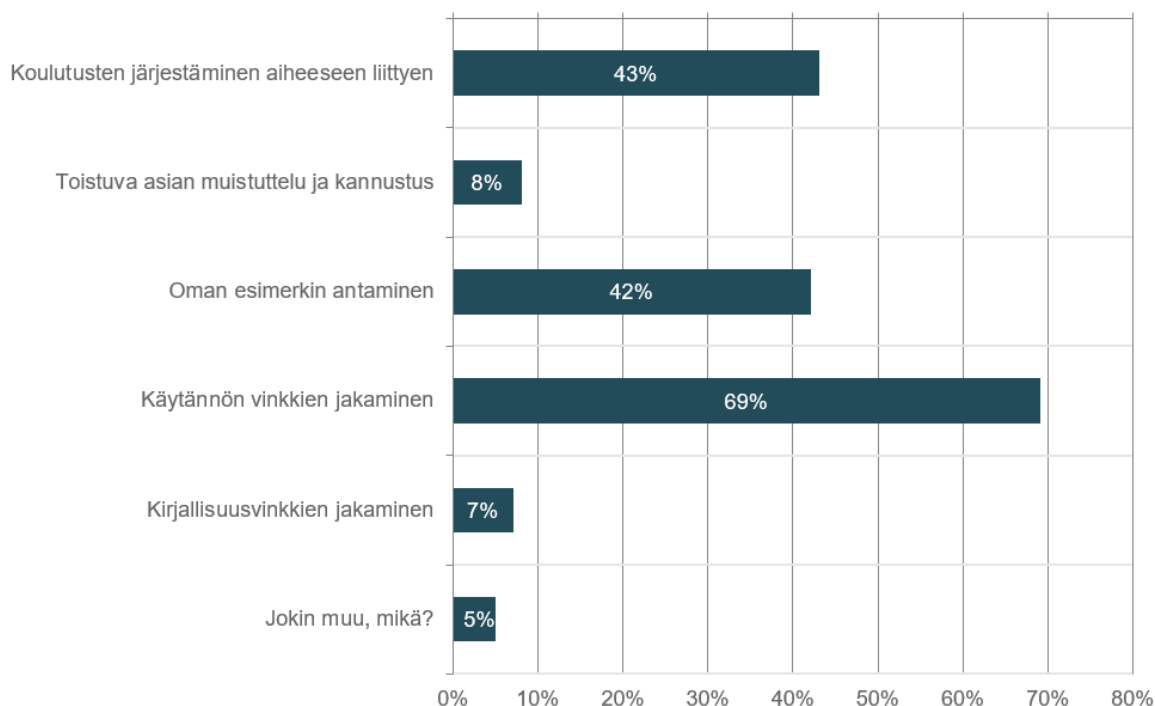
Vastaajia, jotka arvioivat esihenkilön itsensä johtamisen taidot heikoiksi (vastaus 1 tai 2), pyydettiin vastaamaan avoimeen kysymykseen, miksi esihenkilön itsensä johtamisen taidot koetaan heikoiksi. Vastauksia tuli vain yhdeksän, mutta vastausten perusteella sieltä erottui silti kolme teemaa: vuorovaikutuksen heikkous, suunnitelmallisuuden puute ja tietämyksen heikkous (taulukko 18).

Vastauksista nähdään, että esihenkilön itsensä johtamisen kykyä heikentää se, jos käytännöt ja rutiinit eivät ole selkeitä, jos tulee vaikutelma, ettei esihenkilön tietämys eri sektoreiden asioista ole hyvää tai jos informointi ei ole yksikköön liittyvää tai riittävän syvällistä. Vastauksissa on kommentoitu myös, että asioiden sekoittaminen tai epäselvä esittäminen ja päällekkäiset kalenteroinnit sekä vaikutelma siitä, ettei esihenkilö keskity mihinkään kunnolla, luovat yleisesti vaikutelmaa huonosta itsensä johtamisesta. Myös heikko asioiden hoitaminen ja edistäminen sekä työskentelyn suunnitelmallisuuden puute luovat epäluottamusta ja sitä kautta herättävät epäilyn itsensä johtamisen taidoista. Yhdenmukaisuuden ja määrätietoisuuden puute koetaan myös heikkona itsensä johtamisena. Yksi vastaaja oli kommentoinut, ettei osaa kommentoida, koska itsensä johtaminen ei näyttäydä mitenkään.

Miksi esihenkilön itsensä johtamisen taidot koetaan heikkoina?		
Vuorovaikutustaitojen heikkous	Suunnitelmallisuuden puute	Tietämyksen heikkous
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Epäselvä ulosanti</li> <li>• Ei saa yhteyttä</li> <li>• Suorasukaisuus ja päätäväisyys</li> <li>• Kärkevät kommentit</li> <li>• Ei ota vastaan palautetta</li> <li>• Ei yhteistä kieltä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pällekkäiset kalenterivaraukset</li> <li>• Huono keskittyminen</li> <li>• Hätäinen &amp; stressaantunut olemus</li> <li>• Ei määrätietoisuutta</li> <li>• Toiminta ei hallittua</li> <li>• Ei kokonaisuuden hallintaa</li> <li>• Käytännöt ja rutiinit jäsentymättömät</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiat eivät etene</li> <li>• Tietämys vähäistä</li> <li>• Asiat sekoittuvat</li> <li>• Palaverit ja raportit vain yleisluontoisia</li> <li>• Ei syvyyttä toiminnassa</li> <li>• Ei johdonmukaisuutta</li> <li>• Toiminta ei reilua</li> <li>• Epäluottamusta herättävä toiminta ylipäänsä</li> </ul>

Taulukko 18. Syitä kokemukselle esihenkilön heikoista itsensä johtamisen taidoista (n = 9).

Henkilöstöltä haluttiin saada mielipidettä siitä, miten esihenkilö voi tukea henkilöstöä, jotta henkilöstö kehittyisi itsensä johtamisessa. Tähän kysymyksen tuli 153 vastausta. Yksi vastaaja pystyi valitsemaan useamman vaihtoehdon (valittujen vastausten lukumäärä 267). Vastausvaihtoehtoja oli annettu valmiiksi viisi ja lisäksi oli kohta ”joku muu, mikä?” (kuvio 18). Eniten kannatusta (69,3 %, n = 106) sai käytännön vinkkien jakaminen itsensä johtamiseen liittyen. Toiseksi eniten (43,1 %, n = 66) toivottiin koulutuksen järjestämistä teemasta. Kolmanneksi eniten (42,5 %, n = 65) kannatusta sai esihenkilön oman esimerkin antaminen itsensä johtamiseen liittyen. Nämä kolme toivetta olivat selvä kolmen kärki. Toistuva asian muistuttelu ja kannustus sai 7,8 %:n kannatuksen (n = 12) ja kirjallisuusvinkkien jakaminen sai 6,5 %:n kannatuksen (n = 10). Kohtaan ”jokin muu, mikä?” tuli 5,2 % vastauksista (n = 8). Näissä vastauksissa tuotiin esille luottamusta työntekijän ammattitaitoon, keskustelujen merkitystä, yhteisesti sovittuja raameja, mahdollisuutta muokata omaa työnkuvaa halutunlaiseksi. Lisäksi yksi kommentti koski sitä, ettei annettaisi ymmärtää, että työn tekeminen omalla ajalla on hyväksyttävää. Yksi vastaaja oli myös todennut ”en osaa sanoa”.



Kuvio 18. Esihenkilön tuen keinot henkilöstön itsensä johtamisen kehittämiseksi (n = 153).

## 6.6 Henkilöstön esille nostamat asiat teemoista yleisesti

Kyselyn viimeisessä kohdassa henkilöstöllä oli mahdollisuus tuoda esille mitä tahansa etäjohtamiseen, viestintään tai itsensä johtamiseen liittyen. Kysymys oli avoin ja vastauksia tuli 45. Etäjohtamisen, itsensä johtamisen ja viestinnän lisäksi yhdeksi teemaksi nousi vastausten perusteella luottamus (taulukko 19).

Mitä haluat sanoa etäjohtamiseen, itsensä johtamiseen tai viestintään liittyen?	
<b>Etäjohtaminen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei korvaa face to face -johtamista</li> <li>• Haasteellista havaita haitallisia tunnetiloja ym.</li> <li>• Mikäli ei nähdä koskaan, voi yksittäisen työntekijän tilanne päästä liian pitkälle (olemuksen muutosten havainnointi ym.)</li> <li>• Lähijohtamiseen tulisi panostaa</li> <li>• Työhyvinvoinnin huomioiminen tärkeää</li> <li>• Kun ei nähdä, asiat tulee esittää selkeästi</li> <li>• Ihmisten johtaminen vaatisi käsitystä työyhteisön ilmapiiristä eli läsnäoloa</li> <li>• Haastavaa, jos osa haluaa etäjohtamista ja osa lähijohtamista</li> <li>• Etäjohtaminen sujuu hyvin</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etäännyttänyt esihenkilöitä käytännön työstä</li> <li>• Ilmapiiriin tulisi kiinnittää huomiota</li> <li>• Tulisi luoda malleja, jotta yksiköt, jossa etäjohtamista ei osata, voisivat oppia esimerkiksi</li> <li>• Etäjohtamista tulee kehittää</li> <li>• Epäkäytännöllistä</li> <li>• Yhteistyön toimivuus haastavaa</li> <li>• Sujuminen riippuu johtamistavasta</li> <li>• Enemmän tietoisuutta työntekijöiden jaksamisesta</li> <li>• Kiire näkyy kaikessa johtamisessa</li> </ul>
<p><b>Itsensä johtaminen</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korostuu etätyössä ja hybridimaailmassa</li> <li>• Taitolaji</li> <li>• Tarvitaan tsemppausta</li> <li>• Tehtävien selkeys ja aikataulutus auttaa itsensä johtamisessa</li> <li>• Itsenäiseen työotteeseen on tottunut</li> <li>• On hyvä ottaa asioista selvää</li> <li>• Itsenäinen tiedon etsiminen haastavaa</li> <li>• Suunnitelmallinen ja järjestelmällinen ajanhallinta tärkeää</li> <li>• Työn rajaaminen vaikeaa → esihenkilön tuki tarvitaan</li> </ul>
<p><b>Viestintä</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiedon hankkiminen jää etätöissä omaan varaan</li> <li>• Halutaan enemmän keskustelua ja yhteistä pohdintaa</li> <li>• Asiat samanaikaisesti kaikkien tietoon, ei vain pienien piirien tietoon</li> <li>• Vertaistukea saa työkavereilta, vaikka olisi etänä</li> <li>• Jos viestintä toimii, etäjohtaminen ei ole ongelma</li> <li>• Kokouksissa tulisi käydä käytännön työn haasteita läpi</li> <li>• Kootusti yhden viikon asiat kerralla</li> </ul>
<p><b>Luottamus</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Täysi luottamus vaaditaan, jotta etäjohdettava yksikkö toimii</li> <li>• Luottamus tehtävien hoitamiseen ja asian seuraaminen</li> <li>• Oleellista on osoittaa luottamus</li> <li>• Luottamus antaa vapauden toimia itselle sopivalla tavalla</li> <li>• Luottamus luo mahdollisuuden kehittyä</li> <li>• On tärkeää tuntee, että minuun luotetaan</li> <li>• Tavoitettavuus lisää luottamusta</li> <li>• Kun minuun luotetaan, haluan olla luottamuksen arvoinen</li> <li>• Kalenterimerkinnot näkyviksi kaikille</li> </ul>

Taulukko 19. Henkilöstön lisäkommentit etäjohtamiseen, itsensä johtamiseen ja viestintään liittyen (n = 45).

## 6.7 Tutkimustulokset kehittämisen näkökulmasta

Yleisesti ottaen puhutaan paljon siitä, että kaiken kehittämisen tulisi lähteä työntekijöiden ajatuksista, eikä niin, että ylempi johtajisto pohtii tahollaan



kehitettävät asiat ja ilmoittaa ne muulle henkilöstölle. Myös henkilöstökyselyn toteuttaminen Siun sotessa osoitti tämän seikan todeksi. Kyselyn lopussa muutamat olivat kommentoineetkin, että on hyvä, että henkilöstön ääni halutaan kuuluviin ja annetaan mahdollisuus kehittämisajatusten antamiselle. Vastauksissa oli kommentoitu myös, että ylipäänsä se, että etäjohtamiseen halutaan panostaa, koetaan merkityksellisenä ja tarpeellisena seikkana.

Tuloksia tarkastellessa kehitettäviä teemoja nousi selkeästi esille. Näitä olivat muun muassa keskustelukulttuurin parantaminen, kokouskäytäntöjen kehittäminen, yleisen viestinnän kehittäminen enemmän esimerkiksi viikkokirje-suuntaan ja itsensä johtamiseen liittyvien vinkkien jakaminen ja ylipäänsä teemasta puhuminen. Monissa vastauksissa korostui se, että henkilöstön tulee olla mukana kehittämisen suunnittelussa. Yhteiselle keskustelulle yksikön kokouksissa tulisi jäädä aikaa, muuten kokoukset koetaan liian raskaiksi ja ylhäältä päin sanelluiksi.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että henkilöstökyselystä jää Siun sotelle arvokas aineisto etäjohtamiseen liittyen ja kyselyn tuloksia voitaneen hyödyntää jatkossa muutenkin kuin tämän opinnäytetyön muodossa. Etäjohtamisen kehittämiseksi on varmasti tarvetta jatkossakin. Jatkokehittämistä ajatellen on tärkeää, että nyt Siun sotella on tutkimustulokset, joihin voidaan tulevaisuudessa peilata, jos kyselyä halutaan myöhemmin toistaa etäjohtamisen kehittymisen seuraukseksi.

## **6.8 Työpajojen vaikutus tuloksiin**

Työpajojen tarkoitus oli saada esihenkilöiden ääni kuuluviin henkilöstökyselyssä olleista teemoista. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että esihenkilöiden ajatukset etäjohtamisesta, viestinnästä, itsensä johtamisesta ja luottamuksesta tukivat vahvasti niitä ajatuksia, joita henkilöstökyselyssä nousi esille. Esihenkilöt olivat selvästi tunnistaneet etäjohtamisen haasteita, kuten tutuksi tulemisen kankeuden etävälineiden avulla, pidemmän ajan tarpeen luottamuksen rakentumiselle, kokouskäytäntöjen kehittämisen tarpeen, jotta kaikki pääsisivät tasapuolisesti

ääneen ja viestinnän haasteet, kuten sen miten saataisiin väärinymmärryksiä kirjoitetusta viestinnästä vähennettyä. Esihenkilöillä oli työpajoissa halu ja tahtotila löytää erilaisia keinoja etäjohtamisen haasteiden ratkaisemiseksi. He tuottivat työpajojen Padlet-alustoille hyvin konkreettisia ehdotuksia, mitkä keinot voisivat helpottaa etäjohtamista ja siihen liittyviä haasteita.

Etäjohtamiseen liittyen esihenkilöt pohtivat seuraavia seikkoja:

- Tutustuminen työntekijöihin tärkeää lähipäivillä (tapaamisia myös muualla kuin työpaikalla) → Tästä seuraa avoimempi keskustelu etänäkin.
- Tiettyihin lähipäiviin osallistumisvelvollisuus.
- Yhteydenpitoon erilaisia keinoja: Etäkahvit, pienemmät tiimipalaverit, isommat tiimipalaverit jne.
- Vaihtoehtoja viikoittaisiin tapaamisiin: Pikatiimit 3 x vko, 1 x vko pidempi tiimi, viikkovartit/työntekijä.
- Viikkopalavereissa mittareiden läpikäyminen, kuukausiseuranta, tuottavuudesta keskustelu, eri järjestelmien seuraaminen, rutiineista sopiminen.
- Asioiden jaksottaminen, johdonmukaiset askeleet eri vaiheissa.
- Avoin ja oikea-aikainen viestintä ja vuorovaikutus, viestintävälineistä sopiminen, henkilökohtaiset yhteydenotot molemmin puolin.
- Johtamisen muuttuessa kohtaamistaitoja on muutettava (lähikontakti vs. etäkontakti)
- Etäjohtamisen termin ymmärtäminen.
- Etätyön käytännöt erilaisia – Pohdintaan, pitääkö sallia vai ei?
- Luottamus siihen, että työt hoituvat samaan tapaan kuin lähityössä.
- Etäjohtaminen oltava teemana koulutuksissa ja kehityskeskusteluissa.

Viestinnän osalta esihenkilöt nostivat esille:

- Etäpalaverit jäykempiä – mikä vapauttaisi tunnelmaa? Esim. kaikilla velvollisuus avata mikki, kamerat aina päällä, kommentteja vuorotellen, samaan aikaan voi tehdä muuta, motivoivien kokousten järjestäminen.

Huomioidaan tiimin ominaisuudet! Puheenvuorojen jakaminen, jotta äänkkäimmät eivät ole aina äänessä.

- Tasapuolisuus viestinnässä, ajantasaisuus, viestintäkanavista keskustelu.
- Läsnäolokokoukset 3–4 viikon välein, etäkokouksia välillä, viikkoinfo etänä.
- Kaikilla ei ole vielä Teams käytössä, muiden kanavien huomioiminen.
- Viestintävälineet oltava ajanmukaiset ja toimivat.
- Puhelimessa työajanhallintajärjestelmä.
- Paljon liikkuvilla ihmisillä whatsapp käyttöön. Esim. videopuhelut hyviä. Viikkoinfot heille käteviä.
- Erikseen substanssi ja hallinnollinen tieto – toisessa tiimipalaverissa työntekijät nostavat käsiteltävät asiat, toisessa tuodaan organisaation asiat esille.
- Organisaatio- ja yksikötasolla hyvä miettiä linjaukset: Pidetäänkö kamerat päällä (multitaskaamisen vähentäminen!), pitääkö olla Teamsissa taustakuva, pitääkö olla omakuva jne.
- Kokouskäytänteet: Mikäli kokouksessa pienempi osallistujamäärä, vapaampi kokouskäytäntö → ei tarvetta nostaa kättä puheenvuoron saamiseksi. Isossa porukassa puheenvuorojen jakaminen on välttämätöntä.
- Osa Teams-viesteistä merkkiäänänen kanssa, osa hiljaisina.
- Huomioida viestinnän haasteet, esim. kirjoitetun viestinnän väärinymmärtäminen.
- Esihenkilön ajanriittävyys eri viestien lukemiseen – Mikä on sopivaa ajan käyttöä?
- Tiedotettavien asioiden priorisointi

Itsensä johtamisen teemasta esihenkilön nostivat esille seuraavia seikkoja:

- Itsensä johtaminen on edellytys etätöön tekemiselle – arviointi ja seuranta myös tällä osa-alueella tärkeää!
- Jotta voi johtaa muita, täytyy osata johtaa itseään! On varattava aikaa ajattelulle.
- Aikaa oman työn suunnitteluun.

- Keskustelua itsensä johtamisesta, vinkkien jakaminen, onnistumisten jakaminen, itsensä johtamisen tarkastelu/arviointi. Ylipäänsä teeman esillä pitäminen.
- Oman kalenterin hallinta ja siitä keskusteleminen.
- Etätöissä työntekemisen tila (kotitoimisto) ja rakenne – auttaa mm. työn ja vapaa-ajan erottamisessa, merkitystä esim. työhyvinvointiin.
- Suunnitelmallisuuden korostaminen, kalenteroinnin merkitys.
- Esihenkilön oltava joustava, hyvä hallitsemaan stressiä, itseohjautuva, osattava huolehtia työhyvinvoinnista jne.
- Voiko etätöissä osa mennä sieltä, mistä aita matalin. Toisaalta kokemus, että etänä töitä tehdään enemmän.
- Annetaan palautetta → kannustaa itsensä johtamiseen.
- Työn tauottamisesta huolehdittava.
- Asioiden priorisointi, multitaskaamisen vähentäminen, to do- lista soveltaen (pakolliset/kiireelliset tehtävät, vähemmän tärkeät jne.), koko työkonaisuuden hahmottaminen.

Luottamuksen teemasta esihenkilöt nostivat esille:

- On myös persoonakysymys – Toinen epäilee / luottaa helpommin kuin toinen. Tämä tulee huomioida johtamisessa.
- Vaatii aikaa, varsinkin, jos uusia tiimiläisiä tai uusi esihenkilö.
- Kuinka saavuttaa se, että vain asiat riitelevät, ei ihmiset?
- Kuinka saavuttaa työyhteisö, jossa voi tuoda ongelmat ja haasteet esille ilman leimautumista?
- Vaatii avoimuutta.
- Yhteydenottoihin nopea reagointi. Jos ei heti pysty vastaamaan, lyhyt viesti ”palataan asiaan”.
- Ilmoitus, missä etätöitä tekee.
- Riittävästi tietoa, miten työ sujuu. Kaikki mukaan keskusteluun!
- Palautteen riittävä antaminen.
- Yhdessä tekemisen henki.
- Rohkaiseminen.
- Viestinnän määrä ja laatu.

- Kuulluksi tuleminen, vaikka ollaan etänä.
- Luottamukseen liittyviä seikkoja oppii palautteista, kyselemällä, jalkautamalla jne.
- Kalenterit jakoon oman palvelualueen sisällä (merkintä "etätyö" tai "toimisto")

Viimeisenä teemana oli "Millainen ohjekirja tukisi työtäsi parhaiten?". Tähän esihenkilöt vastasivat:

- Vinkkejä eri ohjelmien osalta, millaisia työkaluja on käytettävissä? (esim. Padlet, Forms jne.)
- Onko työkaluja työn mittaamiseen, kyselyihin ym.?
- Etätyön periaatteet esille.
- Sovitaan ohjeet, jotka koskevat kaikkia.
- Myös yksilöllisyys huomioon. Työyksiköiden erot huomioon.
- Käsitteiden aukaiseminen.
- Viestinnästä sopiminen.
- Verkkareihin (Siun sotella käytössä oleva oppimisympäristö verkossa) verkkokoulutus etätyöstä koko henkilöstölle.
- Toimiiko yleinen ohjekirja kaikille? Tekniset asiat ehkä mahdollisia (miten käyttäydytään Teamsissa jne.), mutta muut?
- Kaivataan isompaa ohjeistuskokonaisuutta esihenkilöille: sairauspoissaolot, Populuksen käyttö, mitä tehdä, kun joku eläköityy, Meitan ohjeet jne.
- Työergonomiaohjeistus etätyöhön
- Esim. videoklippit "Huomioi nämä etätyössä". Työntekijöille oma video.

Työpajan lopussa laitoin Teamsin chat-palstalle Forms-kyselyn, jossa oli neljä kysymystä työpajaan liittyen. Kysymykset olivat "Vastasiko työpaja odotuksiasi?", "Kokonaisarvosana työpajalle 1-10 asteikolla.", "Onko etäjohtamisen työstämiseksi mielestäsi jatkossakin tarvetta?" ja "Saitko tuotua mielestäsi riittävästi omia näkemyksiäsi esille etäjohtamiseen liittyen?".

Kysymykseen ”Vastasiko työpaja odotuksiasi?” kaikki vastaajat olivat vastanneet myöntävästi. Vastauksia oli kahdeksan eli ihan kaikki osallistujat eivät olleet vastanneet kysymykseen. Työpajan kokonaisarvosanan keskiarvoksi tuli vastausten perusteella 7,7. Tähän kysymykseen oli vastannut yhdeksän osallistujaa, joista valtaosa oli kokenut työpajan hyväksi, antaen arvosanan 8–10, mutta kaksi vastaajaa oli antanut numeron 4.

Kysymykseen ”Onko etäjohtamisen työstämiselle mielestäsi jatkossakin tarvetta?” oli tullut yhdeksän vastausta. Kahdeksan vastaajaa oli sitä mieltä, että tarvetta on jatkossakin. Yksi vastaaja oli vastannut kohtaan ”En osaa sanoa”. Myös kysymykseen ”Saitko tuotua riittävästi omia näkemyksiäsi esille etäjohtamiseen liittyen?” tuli yhdeksän vastausta. Kaikki vastaajat kokivat saaneensa tuotua esille omia ajatuksiaan.

Esihenkilöt kaipasivat etäjohtamisen termin avaamista etäjohtamisen ohjekirjassa, sillä monesti se ymmärretään suppeasti ja ehkä jopa väärinkin. Aikaisemmin ei ehkä ole ymmärretty ajatella, että etäjohtamista on tapahtunut paljon jo korona-aikaa ennen, kun on johdettu yksiköitä, jotka ovat hajallaan ympäri maakuntaa. Esihenkilöiden mielestä jostakin syystä tuolloin ei ole vielä havahduttu etäjohtamisen erityispiirteisiin samalla tavalla kuin nyt etäjohtamisen lisääntymisen myötä.

Esihenkilöt korostivat myös työntekijän omaa vastuuta ajantasaisen tiedon hankkimisessa. Tätä toivottiin nostettavan ohjekirjassa esille. Toisaalta esihenkilöt pohtivat myös työntekemisen kulttuurin muuttumista ja sen esille tuomista. Luottamuksen teemaa korostettiin ja tähän teemaan liittyen toivottiin jatkossa lisää kysymyksiä myös Siun sotessa vuosittain toteutettavaan Mitä siulle kuuluu -työhyvinvointikyselyyn.

Työpajassa käytiin keskustelua myös kalenteroinnin merkityksestä. Jo tuossa pienessä porukassa löytyi erilaista kulttuuria kalenteroinnin osalta. Kalenterin julkisuutta pidettiin pääasiassa hyvänä asiana, mutta kaikkea tietoa ei haluta koko muun yksikön tietoon. Osa osallistujista vinkkasi, että yksittäisenkin merkinnän pystyy kalenterista salaamaan. Lähtökohtaisesti oltiin sitä mieltä, että

kalenterin julkistaminen yksikön muulle väelle lisää avoimuutta ja sitä kautta luotettavuutta ja siksi ajatusta kannatettiin.

### **6.9 Esihenkilöiden työpajat kehittämisen näkökulmasta**

Kaiken kaikkiaan esihenkilöiden työpajoista tuli sellainen vaikutelma, että yhteiselle ajatusten vaihtamiselle koettiin olevan tarvetta etäjohtamisen kehittämisen näkökulmasta. Esihenkilöt kommentoivat, että jo keskusteleminen eri alojen/yksiköiden esihenkilöiden kanssa, tuo omaan ajatteluun erilaista näkökulmaa. Uudet näkökulmat taas herättävät uudenlaisia kehittämisajatuksia omaa itseään tai yksikköään ja etäjohtamista kohtaan. Kommenteissa korostui se, että työpajatyöskentely laitto ajatukset liikkeelle, esihenkilöt saivat vertaistukea toisiltaan ja kehittämisen näkökulmaa oli helpompi pohtia yhdessä.

Työpajoissa nostettiin esille konkreettisia ajatuksia ja ideoita siitä, mitä etäjohtamiseen liittyen tulisi miettiä ja mitä tulisi kehittää. Kehittämisen näkökulmasta esihenkilöt nostivat esille yksilöllisyyden huomioimisen niin yksittäisen yksikön kuin henkilönkin näkökulmasta. Siun sote on todella suuri organisaatio, joten esihenkilöiden mukaan kaikkiin yksiköihin ei voi soveltaa yksittäistä, liian tiukkaa ohjeistusta etäjohtamiseen liittyen. Tietyt raamit on hyvä olla, mutta soveltamisenkin mahdollisuus nähdään tarpeellisena. Kaiken kaikkiaan etäjohtamisen kehittämiseksi nähtiin tarvetta nyt ja jatkossa myös.

### **6.10 Etäjohtamisen ohjekirja Siun sotelle**

Etäjohtamisen ohjekirjan (liite 3) osalta oli alusta alkaen pyrkimys käytännölläheisyyteen, jotta sen hyödyntäminen arjessa olisi mahdollisimman helppoa. Ohjekirjaa pohtiessa ja työpajojen pohdintojen myötä tuli käsitys, että eräänlainen konkreettinen vinkkilista olisi se, josta Siun soten esihenkilöt hyötyisivät eniten. Ohjekirjaan nostettavat asiat pohjautuivat henkilöstökyselystä ja esihenkilöiden työpajoista nousseisiin seikkoihin. Lisäksi ohjekirjaan haluttiin nostaa opinnäytetyön lähdeaineistosta poimittua tietoa konkretian tueksi.

Jo ennakkoon ajattelin, että ohjekirjan tulisi tarjota jokaiselle esihenkilölle jotakin. Koska esihenkilöt ovat johtamisessaan eri tasoilla ja eri tilanteissa, oli tärkeää tuoda kirjallisuudesta ja tutkimuksesta nousevia vinkkejä esille. Ajatus oli, että ohjekirja toimii niin, että siihen voi palata aina, kun kaipaa muistinvirkistystä etäjohtamisen kehittämiseen ja hyviin käytänteisiin liittyen.

Tämän opinnäytetyön myötä Siun sotelle tehdään Intra-nettiin itseopiskeltava etäjohtamisen ohjekirja. Ohjekirjan asiasisältö on syntynyt opinnäytetyön myötä. Olen toimittanut tuottamani materiaalin (liite 3) Siun soten Osaamisenkehittämisen palveluille, jossa osaamisen kehittämisen henkilöstö rakentaa Intranetin Siun oppiin oman kokonaisuuden etäjohtamisesta. Materiaalista tulee visuaalisesti ilmeikkäämpi ja Siun soten visuaalisen ilmeen mukainen.

## **7 Pohdinta**

### **7.1 Johtopäätökset tuloksista**

Tuloksien objektiivisen tarkastelun jälkeen voidaan todeta, että kyselyn kohdentaminen onnistui hyvin, sillä merkittävän suuri osa eli 111 henkilöä (71 %) työskenteli yli 80 % työajasta etäällä esihenkilöstä (n = 156). Kyselyn perusteella vaikuttaa siltä, että Siun soten henkilöstö kokee, että heidän työhönsä luotetaan, vaikka se tapahtuu etäällä esihenkilöstä. Luottamuksen kokemisen keskiarvo oli 4,6 (asteikko 1–5) ja jopa 94,9 % vastaajista koki, että heidän työhönsä luotetaan erittäin paljon tai paljon. Näin ollen voidaan todeta, että kokemus siitä, että työntekijöihin luotetaan etäjohtettavissa yksiköissä, on erittäin hyvää. Vastaus oli iloinen yllätys, sillä ennakko-oletus oli erilainen.

Kun Siun soten henkilöstöltä kysyttiin työn mittaamisesta, oli vastauksissa vaihtelevuutta. Erilaisia seurantakeinoja on käytössä, kuten puheluiden ja asiakasvastaanottojen määrien seuranta, samoin kuin projektiaikataulujen seuranta, kuukausisuunnitelman tekeminen tai talouden seuranta. Joitakin toiveita oli siitä, voisiko laatu olla tärkeämmässä roolissa kuin määrä. Keskeisenä teemana työn



mittaamiseen liittyen nousi myös tavoitteiden asettaminen ja niiden seuraaminen.

Tavoitteista keskustelemista pidettiin tärkeänä. Kuukausisuunnitelma nähtiin hyvänä, silloin jokainen tietää, mihin kyseisen kuukauden aikana tulisi pyrkiä. Kolmas esille noussut teema oli keskustelut ylipäänsä. Esihenkilön kanssa käytävät keskustelut nähtiin tärkeiksi. Keskusteluissa voi puolin ja toisin tuoda esille sitä, miten työssä on mennyt. Huomattavaa tuloksissa oli, että 21,7 % vastaajista ei tiennyt miten työtä mitataan tai he olivat kommentoineet, ettei työtä mitata mitenkään. Toki sekin on totta, ettei kaikkea työtä voi mitata, mutta on ilmeistä, että työn tuottavuuden mittaamisesta olisi hyvä käydä yksiköissä keskustelua, jotta kaikille olisi selvää mitä työtä mitataan ja jos sitä mitataan, niin miten se tehdään. Esihenkilöiden työpajoissa korostettiin, että työn mittaamisesta tulee olla yksikkökohtaista sopimista, sillä organisaatiossa on hyvin erilaisia yksiköitä, joilla on hyvin erilaisia mahdollisuuksia tai rajoitteita työn mittaamisen näkökulmasta.

Tutkimustulokset ovat samassa linjassa sen suhteen, mitä etäjohtamisen kirjallisuudessa puhutaan. Yksi keskeisimmistä työn mittaamisen tavoista on nimenomaan tavoitteiden asettaminen ja niiden seuraaminen. On kuitenkin hyvä tiedostaa, ettei tavoite ole sama asia kuin mittari. Etäjohtamisessa on keskeistä luopua liiasta kontrollista ja siirtyä luottamuksen kulttuuriin. On tärkeää asettaa selkeät ja innostavat tavoitteet ja kirkastaa visio henkilöstölle. Mikäli nämä seikat ovat kunnossa, ei erillistä työn mittaamista välttämättä tarvita. Työtehtävien selväksi tekeminen ja jokaisen työntekijän vastuiden määrittäminen on keskeistä. Tärkeää on myös, että työn seuranta on kaikille samanlaista. (vrt. Viikman 2016, 86–90.)

Työn mittaamisessa trendi on muuttumassa ajan mittaamisesta tulosten mittaamiseen. Työelämä on ylipäänsä muutoksessa ja alkaa olla näyttöä siitä, että lähes aina vapauksien salliminen, esimerkiksi työajan suhteen, tuo enemmän positiivisia asioita kuin haittoja. Työntekijän vastuun lisääminen on tuonut isoja hyötyjä organisaatioille. Tärkeintä tulisi olla se, että työ tulee tehtyä ja tavoitteet saavutettua kuin se, miten ja kenen määräysten mukaan se on tehty. On jo

selvää näyttöä siitä, että innostamisen ja kunnioituksen kautta saadaan parempia tuloksia kuin määräilyn ja alistamisen kautta. Kuitenkin tulosten mittaamisen onnistumiseksi työlle tarvitaan selkeät tavoitteet ja aikataulu. Tämä helpottaa sekä esihenkilön että työntekijän työtä. (Vilkman 2016, 46–49; Rötkin 2015, 73.)

Kun kysyttiin kolmea eniten luottamusta lisäävää seikkaa, eniten kannatusta sai avoimuus esihenkilön ja työntekijän kesken. Tämän jälkeen tulivat työntekijöiden mielipiteiden huomioiminen, tasavertainen kohtelu, hyvä viestintä, oikeudenmukaisuus, nopea reagointi asioihin/viesteihin, kuuntelemisen taito, asioiden selkeä ilmaisu, esihenkilön hyvät itsensä johtamisen taidot ja tiivis yhteydenpito. Mielenkiintoista oli, että vain 8 % vastaajista piti tiivistä yhteydenpitoa tärkeänä luottamuksen rakentumisen näkökulmasta. Sen sijaan avoimuus koettiin hyvinkin tärkeänä, jotta luottamusta syntyy. Vastauksista voidaan siis päätellä, ettei luottamuksen rakentumiseen tarvita tiivistä yhteydenpitoa, vaan oleellista on se, millaista kommunikointi ja kohtaaminen on silloin, kun sitä tapahtuu. Samankaltaisia tuloksia on tullut muissakin tutkimuksissa esille.

Tämän tutkimuksen sekä muidenkin tutkimusten mukaan läsnäololla eli tuen antamisella ja käytäntöjen tuntemisella sekä arvostavalla vuorovaikutuksella on iso merkitys työntekijöille ja työyhteisöjen onnistumiselle ja luottamuksen syntymiselle (vrt. Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013, 99). Avoimuus sen sijaan liittyy vahvasti laadukkaaseen vuorovaikutukseen ja avoimuuden puute voi jopa vaikeuttaa työn tekemistä ja heikentää onnistumisen kokemuksia sekä työssä viihtymistä. Avoimuudessa on kyse läpinäkyvyydestä kaiken suhteen. (Vilkman 2016, 33–34.)

Kun kyselyssä kysyttiin, kuinka helppoa on kertoa asioista esihenkilölle, suurin osa koki sen olevan helppoa tai erittäin helppoa. Kuitenkin 10 vastaajaa koki asioista kertomisen vaikeaksi tai erittäin vaikeaksi. Nämä kymmenen vastaajaa olivat tuoneet esille luottamuksen puutteen, palautteiden toistuvan negatiivisuuden, sen, ettei esihenkilöä koeta omaksi, esihenkilö on helposti stressaantuva ja viestintätaidot ovat kehittymättömät, jonka vuoksi työntekijä on pohtinut jopa sitä, onko esihenkilö sopimaton esihenkilöksi. Lisäksi vastauksissa tuotiin esille, että seuraamukset huolettavat tai on tunne, ettei esihenkilö kuuntele ja hänellä

on suosikit, joiden sana painaa enemmän. Koettiin myös, ettei kertomisesta ole mitään hyötyä. Nämä avoimet vastaukset ovat sikäli oleellisia, että vastauksista nousee asioita, joita yleisesti ottaen esihenkilön työskentelyssä ei saisi näkyä lainkaan. Organisaatiolle oleellinen kysymys onkin, kuinka tällainen esihenkilöiden käytös saataisiin kitkettyä pois, jotta henkilöstön olisi helppo kertoa asioistaan avoimesti. Tällä olisi todennäköisesti iso vaikutus muihinkin asioihin, kuten työssä viihtymiseen ja työhyvinvointiin.

Tämä tutkimus yhdessä muiden etäjohtamisen tutkimusten kanssa tuo esille sen, että esihenkilön suhtautuminen työntekijöihin on isossa roolissa, kun puhutaan luottamuksen rakentumisesta. Välittämisen ja arvostuksen kokemus on yleensä keskiössä. Luottamusta syntyy, kun työntekijät kokevat esihenkilön olevan heidän puolellaan. Rehellisyys, asioiden hyvä hoitaminen ja sopimuksista kiinni pitäminen ovat myös oleellisia luottamuksen vahvistajia. (vrt. Itä-Suomen yliopisto 2021.)

Helpoimpana yhteydenpitokanavana henkilöstö piti Teams-viestejä (38 %, n = 59). Lisäksi 9 % vastaajista koki Teams-puhelut helpoimpana tapana. Näin ollen voidaan todeta, että Teams on noussut keskeiseksi viestintäkanavaksi. Teamsin käytön hyödyntäminen jatkossa enenevässä määrin lienee toivottavaa.

Kyselyn mukaan Siun soten henkilöstö koki pääosin, että esihenkilö on hyvin tai erittäin hyvin tavoitettavissa sähköisten viestintäkanavien kautta. Kuitenkin 15,3 % eli 24 vastaajaa antoi joko arvosanan kaksi tai kolme. Tämä tarkoittaa, että osassa yksiköistä esihenkilön tavoitettavuuteen on syytä panostaa aikaisempaa enemmän, sillä esihenkilön tavoitettavuus vaikuttaa muun muassa luottamukseen ja henkilöstön turvallisuuden tunteeseen (vrt. Ristolainen, Maijala & Eloranta 2020, 183–184; Ruokamo ym. 2012, 201, 203).

Kokousviestinnän osalta iso osa (73,0 %) koki esihenkilön suoriutuvan siitä hyvin tai erinomaisesti. Kuitenkin kehitettävääkin on, sillä 27 % vastaajista antoivat lukeman 1–3. Tästä voidaan päätellä, että kokousviestintään tulisi osassa yksiköistä panostaa huomattavasti. Organisaation olisi hyvä pohtia, kuinka

kokousviestintää saataisiin kehittyä ja voisiko esimerkiksi esihenkilöille kohdenetut viestinnän koulutukset olla tarpeen.

Vastauksen 1 tai 2 antaneilta kysyttiin, mitä kokousviestinnässä pitäisi kehittää. Vastauksista nousi useampi eri seikka, mutta karkeasti voidaan todeta, että vastaajat kaipasivat selkeyttä, johdonmukaisuutta, yhteistä pohdintaa ja asioiden ratkaisemista yhdessä sekä dialogisuutta. Vastauksista voidaan päätellä, että ylipäänsä henkilöstön mukaan ottaminen keskusteluun ja ratkaisujen etsimiseen sekä kokousten selkeä suunnitteleminen voisi jo lisätä merkittävästi kokemusta siitä, että kokousviestintä on onnistunutta. Henkilöstö ei kaipaa monologia tai yleisten asioiden pitkällistä läpikäyntiä, vaan nimenomaan yksikön omien asioiden työstämistä yhdessä. Myös viestintätavalla on merkitystä. Yksittäinen kommentti oli siitä, että liian suoraviivainen viestintä voidaan tulkita väärin. Kuten Ruokamo ym. (2012) ovat tutkimuksessaan todenneet, hyvällä viestinnällä on mahdollisuus esimerkiksi luottamuksen edistämiseen ja yhteisöllisyyden lisäämiseen, joten siksi siihen tulee panostaa (Ruokamo, Suhonen & Paasi-vaara 2012, 203).

Tärkeimmiksi asioiksi esihenkilön ja henkilöstön yhteydenpidon helppouteen liittyen vastaajat kokivat syntyneen luottamussuhteen (39,5 %) ja helpon lähestyttävyyden (36,3 %). Nämä vastaukset nousivat selvästi esille muista vaihtoehdoista. Luottamussuhteen syntymiseen ja helppoon lähestyttävyyteen vaikuttaa moni asia. Muidenkin tutkimusten mukaan vaikuttavina tekijöitä ovat muun muassa ihmisiin keskittyminen, hyvät johtamistaidot, kannustava johtamisote, oikeudenmukainen käyttäytyminen, hyvä vuorovaikutus ja toimivien käytänteiden luominen (vrt. Ruokamo ym. 2012, 202; Manka ym. 2013, 25; Saarinen 2016, 157–158). Tämäkin opinnäytetyön tutkimus osoittaa, että luottamuksen rakentamiseen ja helppoon lähestyttävyyteen tulee panostaa esihenkilötoiminnassa, sillä ne ovat laadukkaan etäjohtamisen perusta ja ne takaavat hyvän yhteistyön ja yhteydenpidon mahdollistumisen.

Tiedottamisen osalta tärkeää on, että se ei ole aivan jatkuvaa, mutta kuitenkin melko tiuhaa. Siun soten henkilöstöstä selvä enemmistö toivoi viikoittaista koon-  
tia tiedotettavista asioista. Tästä voidaan päätellä, että liian tiuha tiedottaminen

voi tuntua sekavalta, kun taas liian harva tiedottaminen koetaan liian suppeaksi. Viikoittaisella tiedottamisella voisi saada tiedon määrän kohtuulliseksi ja siedettäväksi. Viikkokirje -ajatus lienee sellainen, jota yksiköissä on hyvä pohtia. Toisaalta oleellisinta on jutella tiedottamisen tarpeesta yksikön sisällä ja sopia käytäntö, joka palvelee kyseistä yksikköä parhaiten.

Vastauksissa tuotiin esille, että olisi hyvä sopia yksiköissä, miten ja mitä keinoja hyödyntäen eri asioista viestitään ja kuinka esihenkilö on tavoitettavissa. Etäjohtamisessa korostuu se, että pelisäännöt ovat kaikille selvät ja siksi on hyvä käydä keskustelua muun muassa siitä, milloin ja miten työntekijöiden ja esihenkilön tulee olla tavoitettavissa, mitä välineitä käytetään, jotta yhteistyö olisi mahdollisimman toimivaa ja miten tietoa vaihdetaan keskenään (vrt. Viikman 2016, 38). Virtuaaliviestinnässä sanattoman viestinnän huomaaminen vaatii koko tiimiltä parempia vuorovaikutustaitoja sekä avointa keskustelua vuorovaikutuksesta ja erilaisista viestimistavoista. Virtuaalisessa viestinnässä painopiste on kirjallisella viestinnällä, joten mielipiteiden ilmaiseminen voi olla tämän ansiosta harkitumpaa ja jäsennellympää. (Eklund ym. 2019, 182.)

Itsensä johtamista mittaavassa kysymyksessä henkilöstö arvioi omat itsensä johtamisen taidot vähintäänkin kohtalaisiksi. Kukaan vastaajista ei antanut itselleen arvosanaa 1 tai 2. Selvä enemmistö (61,8 %) antoi itselleen arvosanan 4. 27,4 % vastaajista antoi itselleen arvosanan 5. Ennen kysymystä itsensä johtamisen taitoja avattiin kyselyyn vastaajille seuraavasti: ”Itsensä johtaminen on laaja kokonaisuus. Siihen kuuluu mm. stressin hallintakyky, uudistumiskyvykyys, omasta hyvinvoinnista huolehtiminen, oman tehokkuuden säätely, kokonaiskuntoisuus, oma-aloitteisuus, tiedon ja viestinnän hallinta, rajojen asettaminen, voimavarojen tunnistaminen ja vastuun ottaminen.”

Merkillepantavaa on, että henkilöstöstä 27,4 % piti itseään erittäin hyvänä itsensä johtamisen taitoihin liittyen. Kaikkienensa 89,2 % vastaajista koki, että itsensä johtamisen taidot ovat hyvät tai erittäin hyvät. Tulos on sinänsä yllättävä, kun mietitään, kuinka laajasta kokonaisuudesta itsensä johtamisessa on kyse. Olisi mielenkiintoista tietää, olisiko ajatukset omista itsensä johtamisen taidoista yhtä vahvat, jos kysymykset olisivat olleet eri kategorioittain erikseen (kuten

stressinhallintakyky, uudistumiskyvykyys, oma tehokkuuden säätely, rajojen asettaminen ja voimavarojen tunnistaminen). On ehkä helppo vastata yleisellä tasolla, että pitää itseään hyvänä itsensä johtajana, mutta vastaako tuo arviotä, miten suhtautuu esimerkiksi stressiin tai muutoksiin. Onko itsensä johtaminen teemana kuitenkin vielä sellainen, josta tarvittaisiin lisää tietoa Siun sote-laisten osalta niin tiedollisessa kuin tutkimuksellisessakin mielessä. Tässä voisi olla hyvä jatkotutkimuksen ja ehkäpä koulutuksenkin aihe.

Kun henkilöstöltä kysyttiin, saavatko he tukea itsensä johtamiseen liittyen, tuli vastauksissa selvää hajontaa. 3,2 % vastaajista koki, ettei saa lainkaan tukea itsensä johtamiseen. 13,5 % vastaajista sen sijaan koki, että tukea saa erittäin paljon. 36,5 % vastaajista koki, että tukea tulee paljon, 32,7 % koki, että tukea saa kohtalaisesti ja 14,1 % koki, että tukea tulee vähän. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että itsensä johtamisen tukemiseen kannattaa panostaa enemmän, sillä 50 % vastaajista ei pitänyt itsensä johtamisen tukea hyvänä tai erittäin hyvänä. Tästä voidaan päätellä, että uudenlaisia keinoja itsensä johtamiseen liittyen tulisi miettiä, jotta henkilöstö kokisi tulevansa tuetuksi itsensä johtamisessa. Herää ajatus, tulisiko ensin kouluttaa esihenkilöitä teemaan liittyen, jotta heillä olisi valmiuksia tukea henkilöstöä paremmin. Koulutus lienee toki tarpeellinen joka tapauksessa koko henkilöstölle, mutta olisiko tärkeää lähteä liikkeelle johtamistehtävissä olevista? Ehkä esihenkilöt hyötyisivät siitä, että heillä itsellään olisi ensin enemmän työkaluja itsensä johtamisen kehittämiseen.

Kyselyssä kysyttiin myös saako henkilöstö mielestään riittävästi kannustusta itsensä johtamiseen. Myös tämän kysymyksen vastauksissa oli jonkin verran hajontaa. Kuitenkin 3,9 % vastaajista koki, ettei kannustusta tule lainkaan ja 14,7 % koki, että sitä tulee vähän ja 36,5 % vastasi saavansa kannustusta kohtalaisesti. Loput (44,9 %) koki saavansa kannustusta paljon tai erittäin paljon. Yhtä lailla kuin itsensä johtamisen tukemista, myös siihen kannustamista tarvitaan jatkossa enemmän. On mahdollista, etteivät esihenkilöt osaa kannustaa henkilöstöä riittävästi itsensä johtamiseen, mikäli teema on heille itselleenkin osin vieras tai varsinkaan, jos itsensä johtamisessa on heillä itselläänkin paljon kehittämisen varaa.

Kuten muissakin tutkimuksissa on todettu, itsensä johtaminen on kuitenkin tärkeä taito itsenäisessä työssä, sillä siihen sisältyvät muun muassa työn priorisointi, itsensä esihenkilönä oleminen, oma-aloitteisuus, vastuun ottaminen omasta työstä sekä omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. Lisäksi nykyisessä työkuultuurissa itsensä johtamisen taitoa tarvitaan työn kognitiivisen kuluttavuuden hallinnassa. (vrt. Keyriläinen ym. 2018, 279, 281, 284; Bäcklander 2018, 24, 82.) Tulevaisuuden ennusteiden mukaan työ on muuttumassa entistä enemmän jatkuvan itseorganisoinnin suuntaan, mikä tarkoittaa sitä, ettei organisointi kuulu vain johtajille ja esihenkilöille, vaan organisointivastuuta on jatkossa enenevässä määrin myös työntekijöillä. Tässä tulee korostumaan erityisesti joustavuus ja itsensä johtamisen taidot. Selkeiden tavoitteiden asettaminen ja niiden seuraaminen korostuvat myös. (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012, 16–17.)

Kun henkilöstöä pyydettiin arvioimaan oman esihenkilön itsensä johtamisen taitoja, merkittävää oli, että 72 % henkilöstöstä piti esihenkilön itsensä johtamisen taitoja hyvinä tai erittäin hyvinä. Vain 1,3 % piti niitä heikkoina ja 3,8 % piti niitä tyydyttävinä. Kirjallisuudessa puhutaan paljon siitä, ettei voi johtaa muita, jos ei osaa johtaa itseään ja siksi itsensä johtamisen teema on keskeinen, kun puhutaan johtamisesta ylipäänsä. Tuloksien perusteella on varmasti tarpeen, että itsensä johtamisen teemaa pidetään yllä jatkossa enemmän. Näin hekin, joilla on taidoissa puutteita, voivat tunnistaa niitä paremmin itsestään ja voivat alkaa kehittää itseään. Toivottavaa toki olisi, että henkilöstö tavalla tai toisella ilmaisisi omalle esihenkilölleen, jos taidot ovat kovin puutteelliset, mutta löytyykö tähän rohkeutta. Itsensä johtamisessa kehittämisessä tulee tehdä jatkuvasti työtä, sillä siinä voi aina kehittyä, eikä koskaan tule täysin valmiiksi.

Henkilöstö nosti avoimissa vastauksissa esille, että heikosta itsensä johtamisesta kielii monet asiat, jotka käytännön arjessa luovat myös epäluottamusta. Näitä asioita olivat muun muassa käytäntöjen ja rutiinien puute, riittävän tietämyksen puute, informoinnin puute, asioiden sekoittaminen ja epäselvä esittäminen sekä päällekkäiset kalenteroinnit ja vaikutelma siitä, ettei esihenkilö keskity mihinkään kunnolla. Myös työskentelyn suunnitelmallisuuden puute ja heikko asioiden hoitaminen nähdään huonona itsensä johtamisena. Puutokset määrätietoisuudessa koettiin myös huonona itsensä johtamisen kykynä.

Johtopäätöksenä voitaneen todeta, että nämä edellä luetellut taidot ovat hyvin oleellisia johtajan taitoja ja jos niissä on puutoksia, tulee henkilöstölle vaikutelma, että johtajan itsensä johtamisen taidot ovat heikot tai puutteelliset. On selvää, että tällä voi olla iso vaikutus luottamukseen laajemminkin.

Kun työntekijöiltä kysyttiin, miksi asioista kertominen on vaikeaa esihenkilölle, oli vastauksissa selvästi nähtävillä se, että esihenkilön oma toiminta voi johtaa siihen, ettei asioista haluta kertoa. Toinen selkeästi noussut teema oli luottamuksen puute. Jos koettiin, ettei luottamusta ole tai jos joskus on yritetty asioista kertoa, eikä se ole johtanut mihinkään, on luottamus karissut, eikä asioista haluta enää kertoa. Yhdessä vastauksessa pohdittiin jopa sitä, onko oma esihenkilö sopimaton esihenkilön tehtävään. Näkisin, että yksikin tällainen pohdinta on liikaa. Mielenkiintoista olisi tietää, kuinka tällaiset tilanteet saataisiin organisaatiossa kiinni ja miten tilanteisiin voisi puuttua. Kuitenkin eri lähteistä löytyy vahvaa viestiä siitä, että esihenkilön toiminta on merkittävää ihan kaikkeen liittyen, kuten henkilöstön hyvinvointiin, tuottavuuteen ynnä muuhun. Kuten Työterveyslaitoskin (2022) toteaa, on esihenkilöllä merkittävä rooli avoimen kulttuurin ja luottamuksen synnyttämisessä. Esihenkilön kuuluu vastata siitä, että kaikkia kuullaan tasapuolisesti ja esille nostetut asiat huomioidaan. Kaikki työntekijät ovat samanarvoisia. (vrt. Työterveyslaitos 2022.)

Tutkimusten mukaan sekä johtajat että työntekijät ovat olleet varsin yksimielisiä siitä, mitkä ovat ne keinot, joilla johtajan ja työntekijöiden välistä suhdetta voidaan saada paremmaksi. Säännölliset face to face -tapaamiset tai kokoukset, säännöllinen viestintä, toimivat ja edeltä sovitut viestintäkäytännöt ja positiivisen ilmapiirin ja tiimihengen luominen nousevat tulosten perusteella keskiöön. Toki myös johtamistyyllillä ja johtamistaidoilla on iso vaikutus hyvän ja toimivan suhteen muodostumiselle. Johtajalta odotetaan empaattisuutta, helposti lähestyttävyyttä ja kiinnostusta tiimiläisiä kohtaan. Johtajalta edellytetään hyvää tilannetajua ja kykyä tulkita ihmisiä pienistäkin vihjeistä. (vrt. Terkamo-Moisio ym. 2021.)

Tämän opinnäytetyön tutkimus tukee edellä kuvattujen tutkimustulosten nostoja. Opinnäytetyön tutkimus ja työpajat toivat varsin vahvasti esille, että ihmisiin panostaminen on kaikista keskeisintä. Jos se jää puutteelliseksi, on sillä heti



suuret vaikutukset jokaiseen työelämän osa-alueeseen. Kun johtaminen tapahtuu etänä, on johtamisessa huomioitava omat erityispiirteensä, kuten se, miten saadaan luottamusta rakennettua, kun tavataan kasvatusten harvemmin, kuinka johtaja aistii henkilöstön tunnetiloja, työhyvinvointia ym. riittävästi ja millaisella kommunikoinnilla kaikille saadaan tunne siitä, että on tullut kuulluksi ja huomioon otetuksi. Toisaalta etäjohtamisessa on tärkeää varmistaa henkilöstön työn sujuminen etänä olemisesta huolimatta, tulee olla tietoinen kaikkien työnkuvista, jotta työntekijöitä voi tukea riittävästi työssä ja henkilöstö tulee ottaa mukaan toiminnan kehittämiseen. Esihenkilöiden työpajoissa korostettiin myös työntekijän omaa vastuuta muun muassa tiedon hankkimisessa, tiedon välittämisessä muille ja myös siinä, että työntekijä viestii esihenkilölle omista tarpeistaan ja ajatuksistaan riittävästi. Molemminpuolista hyvää kommunikointia nostettiin esille merkittävänä tekijänä.

Kokousviestinnän kehittämiseen liittyen henkilöstö kaipasi selkeästi suunnitelmallisuutta, johdonmukaisuutta, selkeyttä ja jämäkkyyttäkin. Kokousten tulee olla etukäteen suunniteltuja ja tieto kokouksen aiheesta olisi hyvä olla etukäteen henkilöstön tiedossa. Toisaalta toivottiin, etteivät kokoukset ole liian jäykkiä, vaan asiallisen rentoja. Vastauksissa oli mainintaa myös kaikkien huomioon ottamisesta, niiden hiljaisimpienkin, mikä on tärkeä asia viestinnässä ylipäänsä. Olipa joku maininnut, ettei kokouksia ole lainkaan ja on selvää, että sisäisten kokousten puute on haaste monessakin mielessä. Kuitenkin koko kyselyn vastaukset nostivat esille sitä, että kommunikointi, viestintä ja kaikkien kuuleminen on keskeistä ja näkisin, että yksikön kokoukset ovat tärkeässä roolissa, jotta kaikkea tätä saadaan yksiköissä toteutettua.

Samansuuntaisia ajatuksia ja tuloksia on tullut esille muistakin tutkimuksista ja johtamisteoksista. Dialogisuuden aikaansaaminen vaatii oikeanlaista kokoustekniikkaa. Usein kokoukset ovat kokouksen vetäjän monologia, mikä voi lisätä eri ammattiryhmien ennakkoluuloja. Usein puheenjohtajavetoisessa kokoustyyllissä vedotaan kiireeseen ja aikaan ja näin dialogisuudelle ei jätetä sijaa. Dialogisuudessa olisi mahdollisuus improvisoivaan ja kehittävään keskusteluun, josta voisi nousta hyviä vaihtoehtoja päätöksenteon avuksi. Kaksisuuntainen dialogisuus

vaatii toki aikaa ja yhteisiä kokemuksia. Toisaalta on hyvä muistaa, että monologisuudellakin on hintansa. (vrt. Vuori 2017, 195.)

Henkilöstö nosti vastauksissa esille muun muassa sen, että etäjohtettavissa yksiköissä on vaikeampi päästä käsiksi työyhteisöissä piileviin ongelmiin, koska etänä ei havaita esimerkiksi työilmapiirin muuttumista niin helposti. Tämä on tunnistettu haaste etätyössä ja etäjohtamisessa yleisestikin. Kuten Vilkman (2016) toteaa, haasteena voi olla myös se, että erilaiset ihmisten reaktiot asioihin, ristiriidat, kateus ja muut vastaavat haasteet voivat saada liiankin suuren jansijan, mikäli näitä ei huomata riittävän ajoissa. Myös esimerkiksi päihteiden käytön aiheuttamat haasteet jonkun työntekijän kohdalla voi olla vaikeampi tunnistaa etänä. (Vilkman 2016, 55–56.) Etäjohtamisen tutkimuksissa on pystytty toteamaan, että face to face -kokouksille on tarve etäjohtettavissa yksiköissä jopa enemmän, sillä edellä mainittuja seikkoja sekä myös monia luottamuksen rakentamiseen vaikuttavia seikkoja pystytään rakentamaan paremmin kasvotusten. Tutkimusten mukaan etäjohtettavassa yksikössä luottamus ja viestintä korostuvat lähijohtettavaa yksikkö enemmän. (vrt. Terkamo-Moisio ym. 2021.)

Ylipäänsä se, että henkilöstökyselyyn vastasi 157 henkilöä ilman minkäänlaista erillistä muistutusta kyselystä, kertoo siitä, että aihe herätti henkilöstössä kiinnostusta. Muutama olikin kommentoinut kyselyn loppuun, että on tärkeää, että etäjohtamista tutkitaan ja siihen panostetaan. Yleisesti ottaen tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että etäjohtaminen Siun sotessa koetaan pääsääntöisesti riittävänä ja hyvänä, toki kehitettävääkin on. Mikäli eri osa-alueissa on haasteita, on se ehkä enemmänkin yksittäisiin yksiköihin liittyvää. Tutkimuksen perusteella voidaankin todeta, että olisi tärkeää saada yksikkökohtaista käsitystä johtamisen tilasta ja jos jossakin yksikössä on haasteita, tulisi olla keinot puuttua niihin.

Nuutisen ym. (2013) tutkimuksen mukaan eri-ikäisten johtamisessa keskeistä on arvostava kuuntelu, läsnäolo, tavoitteiden ja merkityksen luominen, tuen antaminen sekä kannustaminen ja palautteen antaminen. (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013, 104). Näitä samoja teemoja nousi Siun sotien henkilöstöltä kyselytutkimusten perusteella. Yleisesti ottaen tutkimuksen perusteella

voidaan todeta, että ihmisiin keskittyvää johtajuutta kaivataan enemmän. Kuten Viikmankin (2016) toteaa, etäjohtaminen ylipäänsä vaatii laadukasta vuorovaikutusta ja viestintää ja suurimman muutoksen etäjohtamiseen siirryttäessä tulee tapahtua esihenkilön korvien välissä, sillä johtamistapa tulee muuttaa asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen. On tärkeää pohtia, miten saa tiiminjäsenet yhdistymään, kun ollaan etäällä toisista. Vuorovaikutus ja viestintä nousevat tässä keskiöön. On myös hyvä muistaa, ettei teknologia itsessään luo yhteistyötä vaan sen tekee ihmisten toiminta. (Viikman 2016, 62–63).

Sosiaali- ja terveydenhuollossa johtaminen on aina ollut hyvin hierarkkista. Hierarkkisuus on nähty tutkimusten mukaan kunnioitusta vähentävänä, viestintää ja ryhmäkulttuuria heikentävänä sekä hoitajien autonomian kokemusta laskevana. Onnistunut etäjohtaminen edellyttää työntekijöiden itsenäisyyden kunnioittamista, itsenäiseen päätöksentekoon kannustamista, ylipäänsä itsenäisyyden lisäämistä ja siinä tukemista sekä positiivisen tiimihengen luomista. Näin ollen etäjohtamisen kautta on mahdollista päästä rakentamaan uudenlaista kulttuuria, joka lisää merkittävästi työntekijöiden itsenäisyyttä. Ei sovi unohtaa sitä, että tutkimusten mukaan positiivinen tiimihenki vaikuttaa merkittävästi tavoitteisiin pääsemisessä, tiedon jakamisessa yksikön sisällä sekä suorituskyvyn parantumisessa. (vrt. Terkamo-Moisio ym. 2021.)

Tämän tutkimuksen perusteella voitaneen todeta myös, että henkilöstö kaipaa palautetta työstä, yhteistä keskustelua ja luottamusta eri tasoilla olevien kesken. Nuutisen ym. (2013) mukaan esihenkilön keinoja kannustamisessa ja palautteen antamisessa voisivat olla palautteen antaminen onnistumisista, keskustelu työhön liittyvistä tilanteista, kysymykset työntekijöille siitä, mitkä asiat edistävät onnistumisia sekä eri-ikäisten ja eri tasoisten työntekijöiden oppimis- ja kehittymismahdollisuuksien varmistaminen kaikin tarvittavin keinoin. Nuutinen ym. (2013) kannustavat henkilöstöä myös kysymään palautetta esihenkilöltä, työn tekemistä haittaavien tai tukevien seikkojen esiintuomiseen sekä myönteisen ja rakentavan palautteen antamiseen työkavereille. Myös yhteiseen onnistumisista iloitsemiseen kannustetaan. (vrt. Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013, 110) Uskon, että näillä eväillä työntekijöiden hyvinvointia ja yhteisöllisyyden kokemusta voitaisiin jo lisätä merkittävästi.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että etätyö ja etäjohtaminen vaatii selkeyttä ja suunnitelmallisuutta. Monessakin lähteessä puhutaan muun muassa virtuaaliyhteisön pelisäännöistä tai huoneentaulun luomisesta. Haapakoski, Niemelä & Yrjölä (2020) ovat kirjoittaneet kirjassaan, että virtuaalisessa huoneentaulussa tulisi olla ainakin seuraavat asiat:

1. Tiimin oman viestintätavan luominen (Miten saada kaikkien ääni kuuluviin?).
2. Äänen kuunteleminen, sillä jo ääni kertoo paljon (Muutokset puheenaiheissa, rytmissä tai sävyssä voivat viestiä siitä, miten tiimillä menee.).
3. Myös verkossa voi keskustella vaikeista asioista.
4. Luottamuksen lisääminen yhdessä tekemällä.
5. Tunteiden läpikäyminen ja tilan antaminen tunteille (Käydään läpi tehtyjä projekteja ja työviikon sujumista, annetaan palautetta säännöllisesti ja kaikki tunteet ovat sallittuja.). (Haapakoski ym. 2020, 50–51.)

On toki mahdollista, ettei yhteisiä pelisääntöjä tarvita myöhemmin, mikäli etätöissä saavutetaan ihanteellinen luottamuksen, arvostuksen ja avoimuuden ilmapiiri. Ennen kuin ollaan tässä pisteessä, on kuitenkin selkeitä pelisäännöistä hyötyä esihenkilötyölle sekä työntekijöille. (Haapakoski ym. 2020, 66.) Selkeitä pelisääntöjä kaivattiin myös Siun soten henkilöstön puolelta, sillä ne luovat selkeän raamin etätyölle, hajautetulle yksikölle ja etäjohtamiselle.

On todettava myös, että opinnäytetyön työpajoissa esihenkilöiltä nousi useita sellaisia ajatuksia ja toiveita, joihin tämä opinnäytetyö ei pysty vastaamaan. Kun kysyin toiveita ohjekirjan sisällöstä, toiveena oli esimerkiksi erilaisten ohjelmien läpikäyminen ja erilaisten Siun soten sisäisten ohjeiden koonti. Näitä ei ole huomioitu etäjohtamisen ohjekirjassa, mutta toiveita on viety Siun soten sisällä eteenpäin.

Lopuksi totean, sekä oma tutkimukseni että etäjohtamisen tutkimukset yleisesti korostavat niin paljon ihmisiin keskittyvää johtamista, että toivoisin tämän johtamistavat leviävän sote-alan johtajuuteen. Kun panostetaan ihmisiin, eikä ensisijaisesti toimintaan, on sillä merkittävä vaikutus kaikkiin työelämän osa-alueisiin. Terveystieteiden johtaminen on ollut hyvin hierarkkista ja toimintaan

keskittävää, joten uusien johtamistapojen omaksuminen lienee viimeistään nyt ajankohtaista. Etäjohtamisen saapuminen vahvemmin terveydenhuollon kenttään on loistava mahdollisuus johtamiskulttuurin muutokselle.

## 7.2 Kehittämisen prosessin arviointi

Tämän opinnäytetyön kehittäminen prosessi eteni koko ajan suunnitelman mukaisesti. Aikataulu oli jo lähtökohtaisesti rauhallinen, joten senkin osalta mikään vaihe ei tuottanut kiirettä tai haasteita. Aikataulua myös siirrettiin syksyille 2022 esihenkilöiden työpajojen osalta, sillä keväälle 2022 ei tullut riittävästi osallistujia työpajoihin.

Kehittämistoiminnan arviointia tehtiin niin opinnäytetyön ohjaustuokioissa vertaisryhmän sekä opettajan taholta kuin myös työelämäohjaajan kanssa prosessin eri vaiheissa. Joitakin kommentteja tuli spontaanisti myös kyselylomakkeen vastaajilta. Siellä kommentoitiin, että aihe on ajankohtainen ja tärkeä ja tutkimus on sen vuoksi tarpeellinen. Arviointia kerättiin kirjallisesti työpajoihin osallistuneilta esihenkilöiltä Forms-kyselyn avulla. Lisäksi arviointi oli luonnollinen osa prosessia koko ajan. Eri arviointien perusteella kehittämistoimintaa muokattiin tarvittavaan suuntaan, jotta lopputuloksesta tulisi mahdollisimman hyvä.

Pohdin sitä, olisiko työ pitänyt toteuttaa nopeammalla aikataululla, jotta se ei olisi venynyt näin pitkäksi prosessiksi, mutta koska tein koko ajan täydellä työajalla töitä, oli rauhallinen etenemistahti hyvä. Huomasin myös, että rauhallisesti edetessä koko teema ja tutkimustulokset selkiytyivät ajatuksissani selvemmäksi kokonaisuudeksi, joten sikäli rauhallinen aikataulu oli myös hyvä, tarpeellinen, ehkäpä jopa työn laatua lisäävä tekijä. Pitkässä prosessissa myös arviointia tuli tehtyä hyvin perusteellisesti, kun oli aikaa miettiä asioita.

### 7.3 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Kaikki tieteellinen tutkimus vaatii taustalleen hyvien tieteellisten käytänteiden noudattamista. Vain näin voidaan saavuttaa eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa tutkimusta, jonka tuloksiin voidaan uskoa. Tutkimuseettisesti katsottuna tutkimusta tehdessä tulee toimia rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti tuloksia työstäessä ja niitä esittäessä, tulosten tallentamisessa sekä tulosten arviointiin liittyen. Myös tiedonhankinnan tulee olla tieteellisesti hyväksyttävää ja eettisesti kestävä. Avoimuuden ja vastuullisuuden tulee olla vahvaa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

Opinnäytetyöni luotettavuutta ja eettisyyttä olen arvioinut mahdollisimman avoimesti ja rehellisesti koko prosessin ajan. Olen kertonut eri vaiheista ja tuonut esille virheet, jos niitä on tullut matkan varrella. Luotettavuutta lisäävänä tekijänä näen sen, että kysely toteutettiin anonymiminä Webropol-kyselynä. Luotettavuuden lisäämiseksi vastauksia pyydettiin useammasta yksiköstä, kaikilta toimialoilta. Myös vastaajamäärä haluttiin sen verran suureksi, että tuloksia voidaan ajatella Siun soten yleisellä tasolla, eikä vain tietyn tyypin työhön liittyen. Vastaajia ei eritelty yksiköittäin, joten anonymiteetti on siltä osin vahva, eikä yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa. Eettisyydessä tulee huomioida ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden huomioiminen, aineellisen ja aineettoman perinnön kunnioittaminen sekä se, ettei tutkimus aiheuta ihmisille, yhteisöille tai muille tutkimuskohteille riskejä tai haittoja (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7). Nämä seikat olen ottanut huomioon opinnäytetyön eri vaiheissa.

Tutkimuksen eettisyyttä miettiessä tulee pohtia rehellisesti, onko työ toteutettu hyviä tieteellisiä käytäntöjä noudattaen. Oleellista on miettiä aiheen eettisyyttä, tietoperustan valintaa, tutkimuksen toteuttamisessa käytettäviä tapoja ja tutkimusongelmaa sekä kehittämistehtäviä. Lisäksi huomiota tulee kiinnittää aineiston keruuseen ja sen käyttämiseen, kehittämismenetelmiin, sekä aineiston analysointiin, tulosten raportointiin ja luotettavuuden arviointiin. Eettisen pohdinnan tulee alkaa jo aihetta miettiessä. Oleellista on, että tutkimus ja kehittäminen toteutetaan niin, ettei ketään loukata. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 43–44.) Opinnäytetyön eettisyys on toteutunut mielestäni hyvin, sillä työ noudattaa

hyvän tieteellisen käytännön ohjeita, se ei henkilöidy kehenkään ja tuloksia on tarkasteltu avoimesti.

Eettisyyden osalta keskeistä on aineiston huolellinen analysointi. Tärkeää on käydä se läpi kohta kohdalta. Tämän lisäksi myös prosessi on huomioitava kokonaisuutena ja sitä tulee arvioida jatkuvasti. Myös johtopäätösten luotettavuuteen tulee panostaa. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 45.) Pyrkimyksenä oli, että opinnäytetyöni eettisyys ja luotettavuus olisi vahvaa. Olen tuonut avoimesti esille prossiin liittyvät haasteet, virheet ja kehittämiskohteet ja yhtä lailla myös onnistumiset. Mitään suurta virhettä tai epäonnistumista ei missään vaiheessa tapahtunut. Kyselytutkimuksen yhden kysymyksen osalta vastaajat olivat vastanneet väärällä tavalla liian moneen kohtaan, mutta sen virheen avasin tuloksia käsiteltäessä ja tulokset on arvioitu vain oikean määrän vastauksia antaneiden osalta.

Kun pohditaan luotettavuutta, tutkimusmenetelmät, tutkimusprosessi ja tutkimustulokset ovat keskiössä. Määrällisessä tutkimuksessa reliabiliteetti ja validiteetti ovat keskeisinä käsitteinä, kun taas laadullisessa tutkimuksessa käsitteenä on vakuuttavuus. Kehittämistoiminnassa luotettavuus sen sijaan on sitä, että kehitettävä asia on käyttökelpoinen ja hyödyllinen. Kehittämistoiminnassa pätevät samat luotettavuuskriteerit, kuin tieteellisessä toiminnassa. (Toikko & Rantanen 2009, 121–122.) Luotettavuuden lisäämiseksi tässä opinnäytetyössä on pyritty arvioimaan prosessia, sen eri vaiheita, tutkimustuloksia ja kehittämistoimintaa mahdollisimman avoimesti ja sen perusteella, mitä eri asioista on noussut prosessin aikana esille. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että prosessi on edennyt vaihe vaiheelta suunnitellusti ja lopputulos on käyttökelpoinen ja hyödyllinen.

Kehittämistoiminta on usein sosiaalinen prosessi ja siihen liittyy ihmisten sitoutuminen. Luotettavuuteen vaikuttaa merkittävästi se, miten eri vaiheissa, eri toimijat ovat kehittämiseen sitoutuneet. Mikäli jossakin vaiheessa kaikki osapuolet eivät ole sitoutuneet, se on oleellista tuoda esille, sillä sitoutumattomuus vaikuttaa heikentävästi aineistojen, menetelmien ja tulosten luotettavuuteen. (Toikko & Rantanen 2009, 124.) Esihenkilöille järjestettyihin työpajoihin sitouduttiin

pääosin hyvin. Valtaosa osallistujista tuli sekä ensimmäiseen että toiseen työpajaan. Koska osallistujajoukko oli ylipäänsä pieni, oli kuitenkin harmillista, ettei muutama ensimmäiseen työpajaan osallistujista päässyt toiseen työpajaan mukaan. Toiseen työpajaan tuli pari uutta osallistujaa, jotka eivät vastaavasti päässeet ensimmäiseen työpajaan. He pystyivät osallistumaan toiseen työpajaan aktiivisina jäseninä, koska toisessa työpajassa käytiin ensimmäisen työpajan tulokset pääpiireissään läpi. Toki luotettavuutta olisi lisännyt se, jos kummassakin työpajassa olisi ollut täsmälleen sama osallistujajoukko, sillä ajatuksena oli, että ensimmäisen työpajan ajatuksia jatkotyöstetään toisessa työpajassa.

Luotettavuutta olisi voitu lisätä, jos esihenkilöiden työpajoja olisi voinut olla enemmän. Parilla lyhyellä työpajalla saatiin kyllä hyvä pintaraapaisu teemaan, mutta jotta ajatus olisi mennyt pintaa syvemmälle, olisi se vaatinut pidempiä-kaista työstämistä. Olisi varmasti ollut myös hedelmällistä ja luottamusta lisäävää, jos työpajoja olisi voinut järjestää esihenkilöiden ja työntekijöiden sekaryhminä. Työtä piti kuitenkin rajata ja siksi työpajatyöskentely piti pitää lyhyenä.

Kehittämistoiminnassa on merkittävää sen vastuullisuus. Kehittäjän tulee kaikin tavoin pyrkiä luotettavaan tutkimustietoon ja niiden oikeanlaiseen tulkintaan. Luotettavuutta lisää myös se, jos kehittämistyössä tuodaan esille mahdolliset epäonnistumiset, eikä vain onnistumisia. Kehittämistoiminnassa ei tule muuttaa tietoa miellyttääkseen toimeksiantajaa, ja myös epävarmuustekijöiden ja mahdollisten ristiriitojen analysointi tulee ottaa huomioon, jotta luotettavuus säilyy. (Toikko & Rantanen 2009, 128–129).

Henkilöstökyselyn ja esihenkilöiden työpajojen välille ei muodostunut lainkaan ristiriistaista oloa sen suhteen, että ajatukset olisivat olleet kovin erilaisia ja etteikö ymmärrystä toisen ajatuksille olisi löytynyt. Haasteita etäjohtamiseen liittyen oli tunnistettu kummallakin taholla, samoin kuin hyvin toimivia käytänteitä ja toimintamalleja. Esihenkilöillä oli vähän erilainen lähestymistapa asiaan, he miettivät hyvin konkreettisia keinoja, joilla etäjohtettava yksikkö saataisiin toimimaan. Henkilöstökyselystä nousi ehkä enemmän haastekohtia esille. Näkisin, että ohjekirjan luomisessa saadaan helposti kummankin tahon ajatuksia nostettua esille. Kummankin tahon esille nostamiin haasteisiin löytyy helposti



etäjohtamisen tutkimuksista ja kirjallisuudesta hyviä käytännön keinoja, joita ohjekirjaan voidaan vinkiksi nostaa. Kaikki tieto, mitä tästä työstä on saatu, on läpikäyty sellaisenaan, ilman tiedon kaunistelua tai suurentelua.

Laadullisten kysymysten kohdalla kehittämistoiminnan osalta analysointi tehdään normaaliin laadulliseen analyysiin verrattuna hiukan karkeammalla tasolla. Aineistoa tutkaillaan kehittämistoiminnan kysymyksenasettelun näkökulmasta. Näin ollen kaikkea aineistoa ei ole tarkoituksen mukaista analysoida juurta jaksaaen, vaan aineisto jäsenellään loogisiin kokonaisuuksiin. Aineistosta yritetään löytää keskeiset, toistuvat teemat. Teemoista muodostetaan yläteemat ja niiden alle alateemat. Luokittelua tarkastellaan prosessin edetessä ja sitä muokataan tarpeen tullen. (Toikko & Rantanen 2009, 140–141.)

Aineiston analysointi ja luokittelu tapahtui tämän tutkimuksen osalta Webropolin Text mining -ohjelman avulla. Luotettavuuden lisäämiseksi olen lisännyt tähän kirjalliseen tuotokseen kuvia ja esimerkkejä siitä, miten vastausten teemoja on nostettu ohjelman avulla esille. Ohjelman tekemien luokittelujen lisäksi Text mining -ohjelma vaatii tekijän omaa arviointia keskeisistä, esille nousseista teemoista. Jotta vastauksista saadaan nousemaan oleellisia asioita, vaatii se tekijän itsensä tekemää ryhmittelyä sekä vastausten lukemista. Vastausten analysoinnissa omiin valintoihini vaikuttivat muun muassa vastausten toistuvuus ja saman kategorian alle kuuluvien teemojen huomaaminen. Lisäksi halusin nostaa vastauksista selkeästi esitettyjä toiveita, jotka tähtäsivät rakentavaan kehittämiseen, sillä tulostenkin perusteella oli selvää, että kehitettävää etäjohtamisessa vielä on, vaikka pääosin siihen oltiin tyytyväisiä. Koska lopputuotoksena tähdättiin etäjohtamisen ohjekirjaan, oli oleellista huomioida vastauksia käsitellessä myös se, mitkä seikat ovat oleellisia ohjekirjaa ajatellen. Tässä esihenkilöiden ajatusten kuuleminen oli erityisen tärkeää, sillä ohjekirja tulee heidän työnsä tueksi.

Lähdekritiikissä on kyse siitä, että tutkija arvioi millaisia lähteitä on järkevää ja luotettavaa käyttää. Lähdekritiikki on keskeistä, koska sillä on suora vaikutus tutkimuksen luotettavuuteen. (Vilka 2007, 34). Olen pyrkinyt työssäni jatkuvaan lähdekritiikkiin valitsemalla luotettavia lähteitä. Lähteiden käytössä on

huomioitu, että lähde olisi ensisijaisesti tieteelliseen tutkimukseen perustuvaa tietoa tai parasta mahdollista tietoa aiheesta eli luotettavaksi tulkitsemieni sivustojen tai kirjoittajien lähteitä.

#### **7.4 Jatkokehittämisaiheet**

Opinnäytetyöstä nousi jatkokehittämisaiheeksi itsensä johtamisen tutkiminen tarkemmin. Näkisin, että itsensä johtaminen on vieraampi osa-alue, jossa on paljon eri teemoja, joiden tutkiminen henkilöstön näkökulmasta olisi mielenkiintoinen ja tärkeä aihe. Nyt henkilöstö arvioi omat itsensä johtamisen taidot hyväiksi tai jopa erinomaisiksi, olisiko tutkimustulos näin hyvä, jos itsensä johtaminen pilkottaisiin eri osa-alueisiin. Toisaalta tästä teemasta myös kaivattiin lisää tietoa ja koulutusta, joten siksikin teeman jatkotutkiminen ja kehittäminen olisi tarpeen.

Myös etäjohtamista yleensäkin olisi hyvä vielä jatkotutkia- ja kehittää. Jäin pohtimaan, millaista tietoa etäjohtamisesta saataisiin tuotettua, jos työpajatyöskentely olisikin etäjohtajien ja etäjohtettavien sekaryhmissä. Tämänkin teeman voisi pilkkoa vielä useampaan osa-alueeseen.

## Lähteet

- Ahvalo, J. 2018. Etäjohtamisen kehittäminen hajautetussa organisaatiossa. Karelia-ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveystieteen kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201802082171>. 3.4.2021.
- Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. TEM-raportteja, 14. <http://docplayer.fi/387787-Tem-raportteja-14-2012.html>. 11.3.2022.
- Arola, M. & Suhonen, L. 2014. Osallistava tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Teoksessa Tiainen, A.-I. (toim). YAMK työelämää kehittämässä. Sosiaali- ja terveystieteen näkökulmia työhyvinvointiin. Joensuu: Karelia-ammattikorkeakoulu, 14–22.
- Bryat, A. 2016. What is self leadership? Self leadership international. <https://www.selfleadership.com/what-is-self-leadership/>. 5.9.2021.
- Bäcklander, G. 2019. Autonomous, yet Aligned: Challenges of Self-Leadership in Context. KTH Royal Institute of Technology. Väitöskirja. [https://www.researchgate.net/publication/336057889\\_Autonomous\\_yet\\_Aligned\\_Challenges\\_of\\_Self-Leadership\\_in\\_Context](https://www.researchgate.net/publication/336057889_Autonomous_yet_Aligned_Challenges_of_Self-Leadership_in_Context) 5.9.2021.
- Chu, A. M. Y., Chan, T. W. C. & So, M.K.P. 2022. Learning from work-from-home issues during the COVID-19 pandemic: Balance speaks louder than words. PLoS ONE, 17(1), 1–15. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0261969>. 12.6.2022.
- Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J. & Lindholm, T. 2021. Hybridijohtaminen. Helsinki: Grano Oy.
- Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. Taitava tiimivalmentaja. Miten saan tiimiflow'n virtaamaan? Helsinki: Impact.
- Ferrazzi, K. 2014. Getting virtual teams right. <https://hbr.org/2014/12/getting-virtual-teams-right>. 28.5.2022.
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. Luottamus – Pääomien pääoma. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen – Avaimia tutkimus- ja kehittämistoimintaan terveystieteen alalla. Helsinki: WSOY.
- Humala, I. 2018. Key Elements that Enable Leaders to Foster Creativity in Virtual Work. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0833-9> 3.4.2021.
- Ikonen, M. 2015. Esimies-alaisuuden luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Prologi: Puheviestinnän vuosikirja 2015. 135–151. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201602151566> 4.3.2022.
- Itä-Suomen Yliopisto. 2021. Etäjohtamisen käsikirja. [a19cb59a-etajohdus-kasikirja\\_uf\\_2021.pdf](https://www.uta.fi/etajohdus/kasikirja/19cb59a-etajohdus-kasikirja_uf_2021.pdf) (etanaenemman.fi) 4.8.2022.
- Juujärvi, S., Sinervo, T., Laulainen, S., Niiranen, V., Kujala, S., Heponiemi, T. & Keskimäki, I. 2019. Sote-ammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa. THL. Päätöksen tueksi 3/2019.

- [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138096/PT2019\\_003\\_11062019.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138096/PT2019_003_11062019.pdf?sequence=4&isAllowed=y). 26.5.2022.
- Keyriläinen, M., & Sutela, H. 2018. Suomalaisten palkansaajien kokemuksia työn digitalisaatiosta. *Työelämän tutkimus*, 16(4), 275–288. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/82704> 20.2.2021.
- Kohtakangas, K. 2019. Välittävä johtajuus ja armollinen itsensä johtaminen konkurssin tai alasajon tehneiden yrittäjien kokemuksessa. *Lapin yliopisto. Väitöstutkimus*. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-168-2>. 18.6.2022.
- Larson, B. Z., Vroman, S. R. & Makarius, E. E. 2020. A guide to managing your (newly) remote workers. <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>. 28.5.2022.
- Lukic, J. M. & Vracar, M. M. 2018. Building and nurturing trust among members in virtual project teams. Vol. 23. No. 3 (2018): *Strategic Management*. <https://www.smjournal.rs/index.php/home/article/view/32>. 4.3.2022.
- Malkamäki, K. 2017. Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus: Tapaustutkimus kaupan alan organisaatiosta. *Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta*. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2462-9>.
- Malkamäki, K, Ikonen, M. & Savolainen, T. 2019. Luottamus johtamisjärjestelmän uudistamisessa – Narratiivinen tapaustutkimus ei-henkilöityvän luottamuksen kehittymisestä vähittäiskaupan ketjuorganisaatioissa. <https://doi.org/10.37450/ht.96091>. 4.3.2022.
- Manka, M-L., Bordi, L. & Heikkilä-Tammi, K. 2013. Perusasioista pieniin ihmeisiin – kuntajohtamisen kuva. [https://kaks.fi/wp-content/uploads/2013/01/Manka\\_Bordi\\_Heikkil%C3%A4-Tammi.pdf](https://kaks.fi/wp-content/uploads/2013/01/Manka_Bordi_Heikkil%C3%A4-Tammi.pdf) 13.2.2021.
- Morrison-Smith, S. & Ruiz. J. 2020. Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences* 2, 1096. <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>. 12.6.2022.
- Nickitas, D. M. 2019. First-face communication: Is digital technology impacting leadership communication effectiveness? *Nursing Economics*, 37(2), 65–66. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=135960819&site=ehost-live>. 22.6.2022.
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. *Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa eri organisaatioissa*. Tampereen yliopisto. <https://oma.tsr.fi/api/projects/12c3c58c-fb36-4f63-864e-99706b8b3743/attachment/ecb2fb80-0ed9-4c50-b7ac-66a2889467d0>. 11.3.2022.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ollila, S., Raisio, H., Vartiainen, P., Lindell, J., Pernaa, H-K. & Niemi, T. 2018. Organisaatio muutoksen pyörteissä – hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/82692> 12.2.2021.
- Orcini, C. & Rodrigues, V. 2020. Supporting motivation in teams working remotely: The role of basic psychological needs. *Medical Teacher*, 42(7), 828–829. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2020.1758305>. 12.6.2022.

- Parker, S. K., Knight, C. & Keller, A. 2020. Remote managers are having trust issues. <https://hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trust-issues> 10.4.2022.
- Ravelin, A., Laukka, E., Heponiemi, T., Kaihlanen, A. & Kanste, O. 2021. Perusterveydenhuollon johtajien kokemuksia koronaviruspandemian vaikutuksista digitaaliseen työkulttuuriin ja sen johtamiseen. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 58(3). <https://doi.org/10.23990/sa.103248>. 24.9.2022.
- Ristolainen, M., Maijala, R. & Eloranta, S. 2020. Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. *Finnish Journal of EHealth and EWellfare*, 12(3), 179–186. <https://doi.org/10.23996/fjhw.9505> 12.2.2021.
- Ruokamo, H., Suhonen, M., & Paasivaara, L. 2012. Luottamus terveydenhuollon projekteissa johtajan tulkintana. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 49(3). <https://journal.fi/sla/article/view/7076> 10.4.2021
- Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum.
- Saarinen, J. 2016 *Managing global virtual teams*. Aalto yliopisto. Kauppakorkeakoulu, Johtamisen laitos. Väitöstutkimus. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-7013-1>. 21.2.2021.
- Siun sote. 2022. <https://www.siunsote.fi/>. 22.6.2022.
- Sydänmaanlakka, P. 2016. *Älykäs johtaminen 7.0 Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?* Helsinki: Talentum.
- Terkamo-Moisio, A., Karki, S., Kangasniemi, M., Lammintakanan, J. & Häggman-Laitila, A. 2021. Towards remote leadership in health care: Lessons learned from an integrative review. *Journal of Advanced Nursing*, 00, 1–14. <https://doi.org/10.1111/jan.15028>. 2.8.2022.
- Tietoarkisto. 2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/ky-selylomake/laatiminen/>. 13.2.2022.
- Tiittanen, H. & Sore, S. 2018. Learning Cafen toteutus verkko-opinnoissa. <https://www.lamkpub.fi/2018/02/28/learning-cafen-toteutus-verkko-opinnoissa/> 19.2.2022.
- Timanttia 2022. <https://timanttia.fi/luottamus-lisaa-tutkitusti-tyon-tuottavuutta/>. 29.3.2022.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-7732-4> 17.4.2021.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf). 19.10.2022
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/lh-mistieteiden\\_eettisen\\_ennakkoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/lh-mistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2019.pdf). 8.10.2022
- Työterveysshuolto. 2022. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/esihenkilo-tyokyvyn-tukijana>. 5.2.2022.
- Työturvallisuuskeskus. 2006. *Kehittämisen kulmakivet – Tuottavuus, luottamus, hyvinvointi*.
- Vilka, H. 2007. *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa\\_2007.pdf](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf). 22.1.2022.
- Vilkman, U. 2016. *Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä*. Helsinki: Talentum Pro.
- Vuori, J. 2017. Dialoginen viestintä johtamisessa. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanan, J. (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 185–200.

Webropol. 2021. <https://webropol.fi/>. 22.1.2022.

Zak, P. J. 2017. The neuroscience of trust. Management behaviors that foster employee engagement. <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust>. 13.2.2022

## Liite 1 Kyselylomake

### ETÄJOHTAMINEN HENKILÖSTÖN NÄKÖKULMASTA

#### TAUSTATIEDOT

##### 1. Sukupuolesi

- Nainen
- Mies

##### 2. Mihin seuraavista ikäryhmistä kuulut?

- Alle 25-vuotiaat
- 25-30-vuotiaat
- 31-35-vuotiaat
- 36-40-vuotiaat
- 41-45-vuotiaat
- 46-50-vuotiaat
- 51-55-vuotiaat
- 56-60-vuotiaat
- 61-65-vuotiaat
- Yli 65-vuotiaat

**3. Mikä on ammatillinen koulutustasosi?**

- Ammattikoulu / -opisto
- Alempi korkeakoulututkinto
- Ylempi korkeakoulututkinto
- Joku muu, mikä?

**4. Millä toimialueella työskentelet?**

- Ikäihmisten palvelut
- Pelastuslaitos
- Perhe- ja sosiaalipalvelut
- Terveys- ja sairaanhoitopalvelut
- Yhteiset palvelut
- Ympäristöterveydenhuolto

**ETÄJOHTAMINEN HENKILÖSTÖN NÄKÖKULMASTA****ETÄJOHTAMINEN**

Etäjohtamisesta on kyse silloin, kun yksikön johtaminen toteutuu etäällä työntekijöistä joko osittain tai kokonaan. Etäjohtetussa yksikössä esihenkilö ja työntekijät eivät näe toisiaan päivittäin ja näkemistä voi olla jopa hyvin harvoin. Kommunikointi tapahtuu enimmäkseen sähköisiä keinoja hyödyntäen.

Etäjohtajalta vaaditaan paljon, jotta tilanne pysyy hallussa ja henkilöstö saa riittävästi tukea. Samoin henkilöstöltä vaaditaan mm. itseohjautuvuutta ja joustavuutta, jotta etänä työskentely sujuu hyvin. Työskentelet yksikössä, jota johdetaan etänä. Seuraavassa on kysymyksiä etäjohtamiseen liittyen.

**5. Kuinka suuren osan ajasta teet etätöitä erillään esihenkilöstä?**

- 0-20%
- 21-40%
- 41-60%
- 61-80%
- 81-100%



**6. Kuinka suuren osan ajasta teet etätyötä erillään yksikkösi muusta henkilökunnasta?**

- 0-20%
- 21-40%
- 41-60%
- 61-80%
- 81-100%

**7. Teet työtä etäällä esihenkilöstäsi. Miten työsi tuottavuutta mitataan?**

**8. Koetko, että saat etänä olevalta lähijohtajaltasi riittävästi palautetta työstäsi?**

	1	2	3	4	5	
En lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin paljon

**9. Jos vastasit 1 tai 2, mitä kaipaat?**



**13. Jos vastasit 1 tai 2, miten se näkyy?****14. Jos vastasit 4 tai 5, miten se näkyy?****15. Luottamus on kaiken johtamisen perusta. Mitkä tekijät lisäävät eniten luottamusta? Valitse seuraavista kolme mielestäsi eniten luottamusta lisäävää seikkaa:**

- hyvä viestintä
- nopea reagointi asioihin/viesteihin
- tasavertainen kohtelu
- oikeudenmukaisuus
- kuuntelemisen taito
- asioiden selkeä ilmaisu
- työntekijöiden mielipiteiden huomioiminen
- tiivis yhteydenpito
- avoimuus esihenkilön ja työntekijän kesken
- esihenkilön hyvät itsensä johtamisen taidot
- joku muu, mikä?

Voit valita 3 ja 3 vaihtoehdon väliltä

Valitut vaihtoehdot: 0

**16. Johtamiskirjallisuudessa puhutaan, että luottamusta voidaan mitata mm. sillä kuinka avoimesti työntekijät kertovat asioistaan (niin hyvät kuin huonot asiat). Kuinka helppoa sinun on kertoa asioista esihenkilöllesi?**

	1	2	3	4	5	
Erittäin vaikeaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin helppoa

17. Jos vastasit 1 tai 2, miksi se on vaikeaa?

## ETÄJOHTAMINEN HENKILÖSTÖN NÄKÖKULMASTA

### VIESTINTÄ

Viestintä on keskeinen osa työtä. Viestintää on monenlaista, sanallista, sanatonta, kirjallista jne.

18. Mikä viestintäkanava tuntuu helpoimmalta, kun olet yhteydessä esihenkilöösi?

- Sähköposti
- Kasvotusten tapaaminen
- Teams-puhelu
- Teams-viesti
- Puhelu
- Tekstiviesti
- Joku muu, mikä?

19. Onko esihenkilösi helposti tavoitettavissa sähköisten viestintäkanavien kautta?

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvin

20. Arvioi esihenkilösi viestintää yhteisissä kokouksissa asteikolla 1-5:

	1	2	3	4	5	
Heikkoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erinomaista

21. Jos vastasit 1 tai 2, mitä kokousviestinnässä pitäisi kehittää?

**22. Arvioi esihenkilösi viestintää sähköisillä välineillä asteikolla 1-5:**

	1	2	3	4	5	
Heikkoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erinomaista

**23. Jos vastasit 1 tai 2, mitä sähköisessä viestinnässä pitäisi kehittää?****24. Kuinka yksikkösi viestintää voi parantaa?****25. Mitä pidät tärkeimpänä asiana (valitse yksi), jotta yhteydenpito esihenkilöön on helppoa?**

- Syntynyt luottamussuhde
- Helppo lähestyä
- Toistuva rohkaisu avoimuuteen
- Toistuva rohkaisu yhteydenpitoon
- Hyvät yhteydenpitokanavat (sähköposti, teams, puhelin kaikki käytössä)
- Joku muu, mikä?

**26. Siun sotessa ja yksikössäsi on tiedotettavia asioita. Kuinka usein toivot tiedottamista yleisistä asioista (esim. viikkokirje, kuukausikirje tms.)? Valitse yksi vaihtoehto.**

- Päivittäin, heti, kun asia tulee esihenkilön tietoon
- Viikoittain, kootusti viikon kuulumiset
- Kaksi kertaa kuukaudessa, kootusti kahden viikon kuulumiset
- Kerran kuukaudessa, kootusti kuukauden kuulumiset
- Harvemmin

## ETÄJOHTAMINEN HENKILÖSTÖN NÄKÖKULMASTA

### ITSENSÄ JOHTAMINEN

Itsensä johtaminen on laaja kokonaisuus. Siihen kuuluu mm. stressin hallintakyky, uudistumiskyvykyys, omasta hyvinvoinnista huolehtiminen, oman tehokkuuden säätely, kokonaiskuntoisuus, oma-aloitteisuus, tiedon ja viestinnän hallinta, rajojen asettaminen, voimavarojen tunnistaminen ja vastuun ottaminen.

**27. Teet itsenäistä työtä etäällä esihenkilöstäsi ja tarvitset siinä itsensä johtamisen taitoja. Kuinka arvioit omia itsesi johtamisen taitoja asteikolla 1 – 5?**

	1	2	3	4	5	
Heikko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<b>Erittäin hyvä</b>

**28. Saatko itsesi johtamiseen tukea esihenkilöltäsi?**

	1	2	3	4	5	
En lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<b>Erittäin paljon</b>

**29. Kannustetaanko sinua kehittymään itsesi johtajana?**

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<b>Erittäin paljon</b>

**30. Miten arvioit esihenkilösi itsensä johtamisen taitoja (miltä se näyttäytyy ulospäin)? Arvioi asteikolla 1 – 5?**

	1	2	3	4	5	
Heikkoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<b>Erittäin hyvää</b>

**31. Jos vastasit 1 tai 2, miksi se on heikkoa?**

**32. Miten esihenkilösi voi tukea sinua, jotta kehityt itsesi johtamisessa? (voit valita useamman vaihtoehdon)**

- Koulutusten järjestäminen aiheeseen liittyen
- Toistuva asian muistuttelu ja kannustus
- Oman esimerkin antaminen
- Käytännön vinkkien jakaminen
- Kirjallisuusvinkkien jakaminen
- Jokin muu, mikä?

**33. Mitä vielä haluat sanoa etäjohtamiseen, viestintään tai itsensä johtamiseen liittyen?**

## **Liite 2 Työpajojen runko**

### **Ensimmäinen tapaaminen (2h):**

Alustus ja henkilöstökyselyn tulosten läpikäyminen

Learning cafe-menetelmän ohjeistus

Ryhmään jakautuminen

Työskentelyä ryhmissä – ryhmä kiertää viisi eri teemaa läpi

Yhteenveto ryhmätyöskentelystä

### **Toinen tapaaminen (1h):**

Lyhyt kertaus ensimmäisestä kerrasta

Edellisen työpajan nostot

Yhteistä keskustelua nostojen pohjalta: Mitä tulisi vielä ottaa huomioon ohjekirjaa tehdessä, onko lisättävää jne.

Yhteenveto ryhmätyöskentelystä ja kokonaisuudesta



### Liite 3 ETÄJOHTAMISEN OHJEKIRJA

Tämä etäjohtamisen ohjekirja on tarkoitettu sinulle etäjohtaja. Tähän on kerätty hyviä huomioita ja vinkkejä etäjohtamiseen liittyen. Saat ohjekirjasta apua etäjohdettavan yksikön johtamiseen, etäjohtamisen erityispiirteiden huomioimiseen ja oman johtajuutesi kehittämiseen.

#### ETÄJOHTAMINEN – Mitä se on ja mitä siinä tulee huomioida?

Etäjohtamisessa on kyse siitä, ettei etäjohtaja näe työntekijöitään päivittäin tai edes viikoittain vaan näkemistä saattaa olla harvoin, esimerkiksi muutamia kertoja vuodessa. Etäjohtamisessa edellytetään hyvää kykyä johtaa ihmisiä sekä taitoa tieto- ja viestintäteknologian monipuoliseen hyödyntämiseen. Vanhat johtamiskäytännöt eivät välttämättä sovellu etäjohtamiseen ja johtamiskäytäntöjen luomisessa tulisi käyttää luovuutta sen osalta, mikä kullekin tiimille toimii. Etäjohtamisen ei ole todettu olevan sen haastavampaa kuin lähellä tapahtuva johtamisen, mutta erilaista se on. Etäjohtamisessa toimii moni sama asia, joka toimii verkostojen johtamisessa. Painopisteen tulee olla enemmän ihmisten motiivoinnissa ja sitouttamisessa kuin kontrollissa ja asioiden johtamisessa (Vilkman 2016, 15, 22).

Etäjohdettavasta yksiköstä voidaan käyttää myös termiä hajautettu yksikkö. Hajautetussa yksikössä tai organisaatiossa on erilaisia vuorovaikutuksen välineitä käytössä. Työtä voidaan tehdä eri paikoissa, eri aikoina ja työryhmä voi olla liikkuva sekä kaiken kaikkiaan moninainen. Digitaalisen vuorovaikutuksen rooli korostuu, kun ollaan etäällä toisista. Toisaalta etäällä olevien tarve myös kasvokkainen tapahtuvalle vuorovaikutukselle voi lisääntyä, kun siihen on vain harvoin mahdollisuutta. Lähijohtajan läsnäolon tarve korostuu, kun tiimi on etäällä toisistaan. (Juujärvi ym. 2019, 13.)

Keskeisin etäjohtamisen haaste on **tiimityön hallinta**, sillä tehokas johtaminen vaatii laadukasta vuorovaikutusta ja sitä on haastavampi toteuttaa etävälineiden avulla. On myös nähtävillä, että hierarkkinen johtaminen ei ole tehokkain johtamismuoto hajallaan olevissa tiimeissä. (Morrison-Smith & Ruiz 2020.)

Uusimpien tutkimusten mukaan terveydenhuollossa olisi tärkeää varmistaa, että keskityttäisiin **ihmisten johtamiseen**. Etäjohtajuuden myötä koko organisaatiokulttuuria voisi uudelleenarvioida ja sen myötä työntekijöiden itsenäisyyden vahvistaminen olisi paremmin mahdollista. Tällä voisi olla vaikutuksia jopa hoidon laatuun ja työntekijöiden hyvinvointiin. (Terkamo-Moisio ym. 2021.)

**Milla saan parannettua etäjohdettavan tiimin suorituskykyä:**

- Osoita empatiaa
- Osoita ymmärrystä
- Tee töitä tiimin hyvinvoinnin eteen
- Tee töitä, jotta tiimi saavuttaa jännitteettömän olotilan
- Osoita tiimiläisille selkeästi heidän roolinsa
- Ehkäise ja ratko ristiriitoja

(Morrison-Smith & Ruiz 2020.)

**Etätiimien johtamisessa korostuvat:**

- osaamisen tukeminen
- autonomian mahdollistaminen
- sääntöjen ja rajojen selkeys ja yhteneväisyys
- eri työntekijöiden tarpeiden tiedostaminen → Oikeanlainen tuki jokaiselle!
- vahvuuksien tunnistaminen → tiimi pystyy tukemaan toisiaan tehokkaasti
- psykologisten tarpeiden huomioiminen → edistää motivaatiota ja sitoutumista työhön

(Orsini & Rodrigues 2020, 828–829.)

Tutkimusten valossa tiedetään jo se tosiasia, että positiivisella psykologialla on iso vaikutus hyvinvointiin ja sitä kautta tuottavuuden ylläpitämiseen. On tärkeää tarjota joustavuutta työaika- ja työjärjestelyjen osalta, sillä tasapaino työ- ja koti-asioiden välillä lisää onnellisuutta ja sitä kautta työn tuottavuutta. (Chu, Chan & So 2022, 1-10.)

Hajautetussa organisaatiossa työ voi tuntua työntekijöistä yksinäiselle, vaikka yhteistyötäkin tehdään. Yhteistyön tekeminen koetaan usein hyvänä.

**Jotta työntekijät eivät kokisi yksinäisyyttä, varmista, että:**

- teillä on kulttuuri, jossa muilta voi kysyä apua aina tarvittaessa
- kannusta oma-aloitteisuuteen ja itsenäiseen työskentelyotteeseen, koska nämä ovat oleellisia yhteistyön sujumisen kannalta

- opetelkaa käyttämään virtuaalisia välineitä laajasti, jotta yhteistyön tekeminen olisi mutkatonta
- tavatkaa etävälineillä tiiviisti, silloin riittää kasvokkain tapaaminen harvemmin.

(Ollila, Raisio ym. 2018, 238, 243.)

Joustava työskentely nähdään nykyisin jo merkittävänä osana työtä ja työpaikkaa valitessa joustavan työskentelyn mahdollisuus voi painaa merkittävästi valintaa tehdessä. Virtuaalinen työ on tutkimusten mukaan koettu vähemmän kuormittavana ja työntekijöiden tuottavuus voi olla etätyössä tehokkaampaa. Aikaansaaminen taas lisää tutkitusti työtyytyväisyyttä, joten etätyöskentelyn mahdollistaminen on keskeistä monestakin näkökulmasta. (Vilkman 2016, 17.)

Kun ennen puhuttiin työpaikasta, on etätyön myötä tullut uusi käsite ”virtuaalinen työtila”. Tämän ajan kysymys onkin, **kuinka tämä virtuaalinen työtila otetaan haltuun** niin, että jokainen voi siellä kokea läsnäoloa. Tässä muutama vinkki:

- panosta etäjohtamisen laatuun
- tee töitä toimivan tiimin eteen
- Pyrkikää aitoon yhteistyöhön työyhteisön kesken
- Varmista, ettei kukaan koe yksinäisyyttä

(Sydänmaanlakka 2016, 57; Vilkman 2016, 19; Larson, Vroman & Makarius 2020.)

**Hajautetun tiimin johtamisessa voi olla tiettyjä haasteita lähijohtamista enemmän. Näiden haasteiden välttämiseksi:**

- tarvitaan taitoa luoda etäläsnäoloa
- läsnäolon saavuttamiseksi tarvitaan kykyä työskennellä eri etäkanavien avulla
- johtajalla tulee olla kyky havaita asioita, kuten ongelmatilanteita, pienistäkin vihjeistä
- tiedon jakamisessa tulee olla erittäin avoin ja aktiivinen, sillä tieto ei liiku lainkaan kahvipöytäkeskustelujen ja käytäväkeskustelujen kautta
- johtajalta vaaditaan jatkuvaa varmistusta siitä, onko tieto ymmärretty oikein
- kannusta jatkuvasti avoimeen kommunikointiin
- aseta selkeitä tavoitteita, joita saavuttaakseen etätiimi lähtee työskentelemään
- seuraa, kuinka tavoitteisiin päästään.
- LUOTA siihen, että työntekijät työskentelevät etänä yhtä tunnollisesti kuin paikan päällä

- tue johtamisella työntekijöiden osaamista
- mahdollista ja osallista – Jaa valtaa ja vastuuta tiimin sisällä

(Ferrazzi 2014; Sydänmaanlakka 2016, 54; Eklund ym. 2019, 184; Ollila ym. 2018, 245; Viikman 2016, 73.)

***Luottamuksen tärkeys esihenkilön ja alaisten välillä korostuu etäjohtettavassa yksikössä.***

Etäjohtamisessa johtajien on aivan erityisesti **luotettava työntekijöidensä kyvykkyyteen** tehdä töitä. Myös **yleinen luottamus** henkilöstöön on tärkeää. Vain näin on mahdollista luoda toimiva joukkue, joka sitoutuu työhönsä. Oleellista on myös henkilöstön sitouttaminen sovittuihin tavoitteisiin. (Saarinen 2016, 157–158.)

**Etäjohtamista pidetään yleisesti ottaen hyvänä ja riittävänä ja myös Siun soten henkilöstökyselyn tulosten perusteella näin on. Oleellista on, että**

- esihenkilö on kannustava
- hänen kanssaan on toimiva keskusteluyhteys
- esihenkilö on helposti lähestyttävä
- selvität, minkä verran työntekijäsi kaipaavat live-tapaamisia
- tapaatte säännöllisesti etänä, jolloin on mahdollista jakaa ajatuksia ja rakentaa tiimin yhteishenkeä

(Ollila ym. 2018, 246.)

***Etäjohtajana älä unohda myöskään epävirallisia keskusteluja, sillä niillä rakennetaan yhteyden tunnetta!***

Moniin haasteisiin on olemassa hyvin yksinkertaisia ja pieniä ratkaisuja, joilla etätyöskentely sujuu hyvin. **Säännöllinen kontakti työntekijöiden ja esihenkilön välillä on yksi keskeisimmistä asioista.**

**Voit hoitaa yhteyttä esim.:**

- Päivittäisellä pikapuhelulla
- Viestittelyllä pikaviestinten avulla
- Ryhmäpuhelulla
- Ryhmävideopuhelulla
- Varmistamalla sen, että jokainen tulee kuulluksi

- Säännöllisellä kanssakäymisellä

**Huolien ja kysymysten kuuleminen korostuu etätyössä.** On hyvä tarjota myös useita eri viestintäkanavia, joilla voi ottaa yhteyttä. Videoneuvottelut ovat suositeltavia, sillä niistä jokainen saa myös visuaalisia vihjeitä toisilta. Visuaaliset vihjeet lisäävät tietoutta työkavereiden tilanteista ja vähentävät eristäytymisen tunnetta. **Erityisesti haastavissa ja arkaluontoisissa keskusteluissa olisi hyvä suosia videoyhteyttä, sillä siinä kokemus on henkilökohtaisempi kuin ilman kuvaa tapahtuvassa kommunikoinnissa.** (Larson, Vroman & Makarius 2020.)

### ***Johtajuudessa keskeistä on saada työntekijät loistamaan!***

Tähän tarvitaan **valmentavaa johtajuutta**, joka synnyttää luottamusta, tukee ammatillista kehittymistä ja antaa mahdollisuuden ideointiin ja kehittämiseen. Oleellista on, että johtaja itse on esimerkkinä muille. Johtajan valmennustaidoilla on keskeinen merkitys tiimin kehittymiselle. (Humala 2018, 57–58.)



Ulla Vilkmán 2016.

## **Tässä konkreettisia vinkkejä, joilla voit kehittää etäjohtajan taitojasi:**

### **OLE KIINNOSTUNUT, KYSY KUULUMISIA**

- Ole kiinnostunut työntekijöitä
- Ole kiinnostunut heidän työstään
- Kysy miten työt etenevät
- Kysy kaivataanko jossakin asiassa apua

Kiinnostus etäällä olevaa kohtaan luo tunnetta, että hän on tärkeä ja arvostettu.

### **MUISTA! MITÄ PAREMMIN OPIT TUNTEMAAN TYÖNTEKIJÄSI, SITÄ HELPPOMPI SINUN ON JOHTAA HEITÄ!**

Vilkman 2016, 99

### **AUTA TARVITTAESSA PRIORISOIMAAN TYÖTÄ – SE EI OLE KAIKILLE HELPPOA!**

Jaotelkaa työt:

- kiireelliset ja tärkeät
- ei-kiireelliset ja tärkeät
- kiireelliset ja ei-tärkeät
- ei-kiireelliset ja ei-tärkeät

Vilkman 2016, 94

### **YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN ETÄTIIMISSÄ:**

- AVAA KESKUSTELU TARPEELLISISTA PELISÄÄNNÖISTÄ:  
Jokainen kertoo kolme tärkeintä pelisääntöä perusteluineen → Yhteen-  
veto → valitaan 5-10 tärkeintä → Tehdään näistä yksikön pelisäännöt,  
jotka kaikki tietävät
- Auta tiimiläisiä tutustumaan toisiinsa: muodosta uusia työpareja, pyydä  
jokaiselta esittely itsestä/omasta työstä/harrastuksesta tms.
- Havainnollista tarvittaessa erilaisuutta: käytä luotettavaa ja ammatti-  
maista persoonallisuustestiä avaamaan tiiminne eri tyylejä mm. käyttäy-  
tymisen ja vuorovaikutuksen osalta
- Millaisia olemme, mitä tuomme työyhteisöön?
- Miten haluan palautetta?
- Mikä on tärkein vahvuuteni ja kehityskohteeni?
- Mitä voisin oppia muilta?
- Mikä on tiimimme vahvuus?
- Mitä meidän tulee varoa tiiminä?
- Miten yhteistyömme voisi olla parempaa?
- Voisimmeko luoda jotakin uutta, jotta yhteistyö olisi parempaa?

- Luokaa oma keskusteluryhmä, jossa ajatusten vaihto on sallittua

Yhteistyön ja tiimin kehittäminen ei vaadi fyysistä läsnäoloa. Olkaa eri keinojen käytössä luovia!

MUISTA, etteivät kaikki välttämättä halua kertoa itsestään paljon muille. Tätä on hyvä kunnioittaa. Mikäli joku ei halua esitellä itseään, pyydä häneltä itseltään ehdotus, millä tavoin hän voisi esittäytyä muille.

Vilkman 2016, 98 – 99

### **ANNA PALAUTETTA**

- Opetelkaa yhdessä palautekulttuurin kehittämiseen
- Palaute motivoi aina → Mahdollistat työntekijän kehittymisen
- Osoita, että välität ja haluat palautteen antamisen avulla tukea kehittymistä
- Kysy palautetta työntekijöiltä
- Kysy lupa palautteen antamiseen → Näin vastaanottaja saa mahdollisuuden valmistautua palautteen vastaanottamiseen
- Älä piilota kritiikkiä kehujen alle
- Käytä palautteessa esimerkkejä
- Älä anna palautetta persoonasta vaan käyttäytymisestä
- Kiinnitä huomiota onnistumisiin
- Kiitä, kehu, kannusta aina, kun siihen on mahdollisuus
- Palautteella tulee olla perusteet
- Kannusta koko tiimiä antamaan palautetta toisilleen
- Keskustelkaa työyhteisössä palautteen antamisesta
- Esitä kysymyksiä: Mitä meille kuuluu, miten voimme? Kuinka sinä voit, kuinka sinulla menee? Kuinka minulla menee esihenkilönä?

Vilkman 2016, 101 – 102

### **OPETTELE KUUNTELEMAAN**

- Kun kuuntelet toista, älä mieti muuta
- Kuuntele ja kuule!
- Kuuntelemalla osoitat arvostusta
- Kuuntelemista ja läsnäoloa voi harjoitella
- Kun kuuntelet, toinen kokee tulleen kohdatuksi → Lisää hyvinvointia
- Kommentoi, neuvo ja opasta vasta sitten, kun toinen on lopettanut
- Voit myös vastata kysymällä oikeanlaisia kysymyksiä (Osaat kysyä niitä, jos olet kuunnellut)
- Kysymysten avulla opastat työntekijää keksimään itse ratkaisun
- Varmista ymmärsitkö oikein
- Kuunnellessa et voi käyttää tietokonetta tai muita laitteita

Vilkman 104 – 105

**KOHTAA JOKAINEN SAMANARVOISENA**

- Kaikista ei tarvitse pitää, mutta kaikkia on kohdeltava kunnioittavasti ja hyvin
- Muista, kukaan ei ole täydellinen, jokaisella on omat vahvuudet ja heikkoudet
- Mikäli joku työntekijä tuntuu hankalalta, löydä hänestä hyvät ominaisuudet ja vahvuudet
- Kun opit tuntemaan toisen paremmin, voit oppia pitämään hänestä enemmän
- Hyväksi epätäydellisyys niin itsessäsi kuin muissa
- Älä anna mallia täydellisyydentavoittelusta
- Keskity siihen, mikä on tärkeintä tavoitteisiin pääsemiseksi
- Muista, että asioita voidaan tehdä eri tavoin – sinun tapasi ei ole aina välttämättä paras
- Salli avoimuus - Jokaisen saa tuoda oman mielipiteensä esille ilman seuraamusten pelkäämistä
- Pidä huoli, että jokainen tulee kuulluksi palavereissa
- Erityisesti virtuaalipalavereissa huomioi jokaisen kuuleminen – Hiljaisempien on vaikeampi sanoa asioita virtuaaliympäristössä
- Rajaa puheliaampia tarvittaessa
- Mieti ja selvitä erilaisia osallistumistekniikoita
- Kun tapaat ihmisiä, kiinnitä huomiota kohtaamisen laatuun
- Poista häiriötekijät keskustelujen aikana

Vilkman 2016, 105 – 106



**ETÄJOHTAMISEN 7 TÄRKEÄÄ SEIKKAA:**

Kuva 2. Etäjohtamisen seitsemän tärkeää asiaa mukailten Sydänmaanlakan (2016) teosta. (Sydänmaanlakka 2016, 57–58).

**Kaikkeen hyvään johtajuuteen kuuluu se, että:**

- Työntekijöille tarjotaan vaikutusmahdollisuuksia (mahdollistuu kuuntelemisen, avoimuuden ja vastavuoroisuuden myötä)
- Johtamisessa on jämäkkyyttä ja johdonmukaisuutta
- Toiminta on oikeudenmukaista ja selkeää
- Edetään suunnitelmallisesti
- Ollaan tasapuolisia kaikessa
- Annetaan perusteluja päätöksenteon taustalle
- Tuetaan työntekijää ja työyhteisöä
- Huolehditaan hyvinvoinnista
- Hallitaan lait ja sopimukset ja hyödynnetään niitä oikeanlaisesti
- Pidetään huolta ammatillisesta osaamisesta
- Kehitetään esihenkilötaitoja jatkuvasti (erityisesti vuorovaikutuksen ja tunnetaitojen kehittäminen noussut tutkimuksissa esille)

(Manka, Bordi & Heikkilä-Tammi 2013, 34; Humala 2018, 60.)

**Pyydä apua, jos et osaa! Hyvän johtajan tärkeä ominaisuus on nöyryys. Myönnä osaamattomuutesi, virheesi jne. ja muista pyytää tarvittaessa anteeksi.**

## **LUOTTAMUS ETÄJOHTAMISESSA**

Kun johtamiskirjallisuutta lukee, tulee siellä vahvasti esille luottamuksen tärkeys johtamisessa. Kirjallisuudessa yleisesti ottaen korostetaan, että **ilman luottamusta ei johtaminen voi onnistua toivotulla tavalla**. Luottamus on arvona ylitse muiden, **se on tärkein arvo**, kun kehitetään tuottavuutta, hyvinvointia ja työyhteisöä (Työturvallisuuskeskus, 2006, 16). Ihmisiin keskittyvä johtajuus on todettu luottamusta lisääväksi. Luottamuspääoman vaaliminen on keskeistä, jotta ylipäänsä elämästä ja organisaatioista ei tulisi kovia, kylmiä ja laskelmoivia, jolloin ihmisillä olisi huono olla (Harisalo & Miettinen 2010, 179).

**Ihmisiin keskittyvä johtajuus lisää sitoutumista**. Se edellyttää hyviä johtamistaitoja ja kannustavaa johtamisotetta. (Ruokamo ym. 2012, 202.) Luottamuksen syntymiseen vaikuttaa keskeisesti myös esihenkilön oikeudenmukainen käyttäytyminen. Oikeudenmukaisessa toiminnassa oleellista on, että työ jakautuu tasaisesti roolien mukaan, päätöksenteot ovat reiluja ja perustuvat oikeaan tietoon, esihenkilö kohtelee alaisiaan oikeudenmukaisesti ja kommunikoi kaikkien kanssa samaan tapaan. (Manka ym. 2013, 25.)

Vuorovaikutuksella nähdään olevan keskeinen rooli psykologisessa voimaantumisessa eli siinä, miten työntekijä luottaa omaan osaamiseensa, miten hän käsittää omat vaikutusmahdollisuutensa työssä ja miten varma hän on oikeudestaan vaikuttaa työskentelytapoihin. Näillä taas on vaikutusta kokemukseen työn mielekkyydestä ja oman osaamisen käyttämiseen sekä sisäisen motivaation löytymiseen. (Manka ym. 2013, 25.) Ikosen tutkimuksen mukaan (2015) luottamuksen rakentumiseen vaikuttaa merkittävästi kuuntelemisen taito ja kuulluksi tulemisen kokemus. Aktiivinen kuunteleminen ilmaisee arvostusta ja molemminpuolinen arvostus lisää luottamusta. Syntyneen vuorovaikutuksen myötä on mahdollista ratkoa asioita yhdessä ja tämänkaltainen dialogisuus on keskeisessä roolissa luottamuksen kehittymistä ajatellen. Luottamuksen myötä

rohkeus vastuullisesti toimimiseen kasvaa, joten luottamuksen syntymiseen panostaminen kannattaa kumpaakin osapuolta. (Ikonen 2015, 140–141.)

Johtajuudessa voidaan luoda hyvät edellytykset luottamukselle, kun asetetaan selkeä suunta, annetaan työntekijöille se, mitä he tarvitsevat ja sen jälkeen annetaan heille tilaa toteuttaa tehtävät. Työntekijöitä on kohdeltava vastuullisina aikuisina. Tutkimuksissa on havaittu, että niissä organisaatioissa, missä on suuri luottamuksen kulttuuri, on työntekijöiden tuottavuus suurempaa. Lisäksi on havaittu, että työntekijät voivat paremmin ja tekevät paremmin yhteistyötä toistensa kanssa. Korkean luottamuksen kulttuurissa työntekijät ovat myös energisempiä ja kärsivät vähemmän haitallisesta stressistä. (Zak 2017.)

Neurotieteellisten tutkimusten mukaan luottamusta voidaan merkittävästi lisätä tunnustuksen antamisella, varsinkin silloin, kun se tehdään heti tavoitteen saavuttamisen jälkeen. On tärkeää, että tunnustus on odottamatonta ja julkisesti annettua. Julkinen tunnustus nostaa muiden halua päästä toivottuun tavoitteeseen. Tavoitteiden tulee olla sellaisia, joihin pääseminen on mahdollista järkevässä ajassa. Työntekijöille on tärkeää suoda toistensa johtaminen ja kouluttaminen prosessien aikana. Heille tulisi suoda mahdollisuus tehdä työ siten, kuin he parhaaksi katsovat. Myös jatkuvan viestinnän tärkeys on nostettu esille luottamuksellisen ilmapiirin luomiseksi. Työpaikan sosiaalisen kanssakäymisen tukemisella on vaikutusta luottamuksellisen ilmapiirin syntymiseen. Sosiaalisella kanssakäymisellä mahdollistetaan työntekijöiden ihmisenä kasvaminen, mikä taas lisää suorituskyykyä. (Zac 2017.)

Tutkimukset osoittavat, että esimerkiksi se, jos johtaja pyytää apua työkavereilta, auttaa muita kokemaan hänet turvallisenä johtajana. Tämä osoittaa henkilöstölle, että kaikki ovat vertaisia. Luottamus lisää suorituskyykyä ja tämän vuoksi sillä on myös taloudellisia vaikutuksia. Lisäksi luottamuksen kasvu lisää sitoutumista organisaatioon. Luottamusta lisäävä johtajuus vastuuttaa työntekijöitä ilman minkäänlaista mikrojohtamista. (Zac 2017.)

Teknologia mahdollistaa myös pienien, rohkaisevien viestien lähettämisen ja nämä voivat olla luottamuksen rakentumisessa tärkeitä viestejä (Ikonen 2015, 148).

Ylipäänsä toimiva etätiimi vaatii taustalleen luottamuksen. Tämän vuoksi luottamuksen rakentamiseen tulee panostaa. Luottamuksen rakentuminen edellyttää tiimiläisten keskinäistä tuntemista, joten tutustumiselle tulee antaa aikaa.

**Etätiimien luottamusta lisääviä seikkoja ovat:**

- Avoin vuorovaikutus
- Vastavuoroisuus
- Rehellinen toiminta
- Aikataulujen pitäminen
- Vankka osaaminen
- Hyvät yhteistyötaidot
- Hyvä tavoitettavuus

(Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 185–186.)

**Etäjohtajana sinulla on vastuu, että kaikki tämä mahdollistuu ja luottamus pääsee kasvamaan.**

Etäkokouksissa on tärkeää, että kamerat ovat päällä, jotta luottamusta lisäävät tekijät, kuten ilmeet ja eleet näkyvät kaikille (Timanttia 2022).

Etäjohtamisessa on tärkeää pohtia sitä, mikä on johtajien oma suhtautuminen etänä työskentelevien työntekijöiden työhön ja siihen, pystyvätkö he luottamaan heidän työskentelyynsä täysipainoisesti. Parkerin, Knightin ja Kellerin (2020) tutkimuksessa kävi ilmi, että yllättävän iso osa johtajista kamppailee sen suhteen, voivatko he täysin luottaa työntekijöidensä suoriutumiseen ilman selkeää valvontaa. Tämä voi lisätä työntekijöiden kokemusta epäluottamuksesta. Tutkimuksen mukaan johtajien taitoja tulisi kehittää sellaisiksi, että etätyöskentely vahvassa luottamuskulttuurissa olisi mahdollista. Tähän apuna voisi olla uusien delegointi- ja voimaannuttamistaitojen oppiminen, jotta työntekijät saisivat kokemuksen paremmasta itsemääräämisoikeudesta työmenetelmiinsä ja työn ajoitukseen liittyen. Tällä voisi puolestaan olla iso vaikutus työntekijöiden motivaatioon, terveyteen ja suorituskykyyn. (Parker, Knight & Keller 2020.)

Tutkimusten mukaan muodostunut luottamussuhde vaikuttaa myönteisesti yhteydenpitoon etävälineiden avulla. Tutkimus tuo esille, että viestintää ajatellen

keskeistä on **palaverien säännöllisyys, tieto miten ja milloin esihenkilö on tavoitettavissa sekä nopea vastaaminen sähköposteihin**. Ylipäänsä viestintä on keskeistä luottamuksen rakentumisessa. Jo aikaisemmissa tutkimuksissa on käynyt ilmi, että **nopealla reagoinnilla on yhteyttä luottamuksen syntymiseen**. Tutkimuksen mukaan keskeistä on yhteisten pelisääntöjen luominen, siitä miten sähköpostiviesteihin vastataan. (Ristolainen, Maijala & Eloranta 2020, 183–184; Ruokamo ym. 2012, 201, 203.)

**Siun sotelaiset kaipaavat näitä asioita, jotta he kokisivat saavansa riittävästi tukea työhönsä:**

- Säännöllistä keskustelua
- Keskustelua työn sujuvuudesta
- Palautetta onnistumisista
- Lyhyitä varttikeskusteluja esim. 1 x kk
- Kannustusta
- Kiitosta tehdystä työstä
- Tukea ja ohjausta
- Jokaisen työnkuvan tuntemista
- Apua ongelmatilanteisiin
- Kiinnostusta työtä/työntekijää kohtaan
- Tavoitteiden selkeää asettelua
- Selkeää johtamista

Siun sotelaiset korostivat, että **kommunikointi- ja viestintätaidot** ovat keskiössä etäjohtamisessa. Kuitenkin **luottamuksellisen ilmapiirin luomista pidettiin kaikista tärkeimpänä asiana**. Läsnäolon luominen etäyhteyksistä huolimatta nähtiin myös tärkeänä asiana. Vasta näiden jälkeen tulivat tavoitteiden ja yhteisen päämäärän selkeä asettaminen ja niiden seuranta ja työkuormituksen seuranta ja huomioiminen.

**Luomalla luottamusta ja olemalla läsnä luot perustan toimivalle yksikölle!**

**Luottamuksen teemasta esihenkilöt nostivat esille työpajoissa seuraavaa:**

- On myös persoonakysymys – Toinen epäilee / luottaa helpommin kuin toinen. Huomioi tämä johtamisessa.
- Vaatii aikaa, varsinkin, jos on uusia tiimiläisiä tai uusi esihenkilö.
- Kuinka saavuttaa se, että vain asiat riitelevät, ei ihmiset? Tähän pyritävä!
- Kuinka saavuttaa työyhteisö, jossa voi tuoda ongelmat ja haasteet esille ilman leimautumista?
- Vaatii avoimuutta.
- Yhteydenottoihin nopea reagointi. Jos ei heti pysty vastaamaan, lyhyt viesti ”palataan asiaan”.
- Ilmoitus, missä etätyötä tekee.
- Riittävästi tietoa, miten työ sujuu. Kaikki mukaan keskusteluun!
- Palautteen riittävä antaminen.
- Yhdessä tekemisen henki.
- Rohkaiseminen.
- Viestinnän määrä ja laatu.
- Kuulluksi tuleminen, vaikka ollaan etänä.
- Luottamukseen liittyviä seikkoja oppii palautteista, kyselemällä, jalkautumalla jne.
- Kalenterit jakoon oman palvelualueen sisällä (merkintä ”etätyö” tai ”toimisto”)

**Siun sotelaisten mielestä vahva luottamus näkyy seuraavanlaisesti:**

<b>Miten vahva luottamus näkyy?</b>		
<b>Palautteen toistuva antaminen</b>	<b>Luottamus työskente-lyyn</b>	<b>Esihenkilön oma toiminta</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiitos tehdystä työstä</li> <li>• Positiivinen palaute</li> <li>• Säännöllisyys palautteen saamisessa</li> <li>• Ei negatiivista palautetta</li> <li>• Kehityskeskustelussa saatu palaute</li> <li>• Toistuva kannustus</li> <li>• Kahden viikon välein säännöllinen Teams, jossa vaihdetaan kuulumiset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei käyttämisen ilmapii-riä</li> <li>• Mitään ei kuulu, jos kaikki hyvin</li> <li>• Vapaus suunnitella oma työ</li> <li>• Saa tehdä ja toimia itsenäisesti</li> <li>• Luottamuksesta puhutaan</li> <li>• Ei tarvitse selitellä töitä</li> <li>• Annetaan vastuuta</li> <li>• Ei kyseenalaisteta tehtyä työtä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asenne kannustava</li> <li>• Antaa vastuuta</li> <li>• Esimies kertoo luottavansa</li> <li>• Kohtaa työntekijät</li> <li>• Kysyy kuulumisia</li> <li>• Ei epäile</li> <li>• Ei kysele perään</li> <li>• Mahdollistaa kouluttamisen</li> <li>• On helposti tavoitettavissa</li> <li>• Aito huoli, jos työkuorma kasvaa</li> <li>• Työnohjausta järjestetty tarvitseville</li> <li>• Kertoo luottavansa työntekijöiden ammattitaitoon, osaamiseen ja työ-moraaliin</li> </ul>

**Näillä Siun sotelaisten vinkeillä pääset jo johtamisessa pitkälle!**

Kun henkilöstöltä kysyttiin, onko asioiden kertominen esihenkilölle helppoa vai vaikeaa, oli vastauksissa hajontaa. Ne vastaajat, jotka kokivat sen olevan vaikeaa, nostivat esille seuraavia asioita:

<b>Miksi asioita kertominen esihenkilölle on vaikeaa?</b>	
<b>Esihenkilön toiminta</b>	<b>Luottamus</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helposti stressaantuva</li> <li>• Viestintätaidot heikot</li> <li>• Sopimaton esihenkilöksi</li> <li>• Ei koeta läheiseksi</li> <li>• Seuraamukset huolestuttavat</li> <li>• Koetaan ettei esihenkilö kuuntele</li> <li>• Suosikeiden sana painaa enemmän kuin toisten</li> <li>• Kertomisesta ei hyötyä – ei reagoida</li> <li>• Palaute usein negatiivista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keskinäinen luottamus puuttuu – Ei haluta avautua työ- eikä henkilökohtaisista asioista</li> <li>• Ei luottamusta esihenkilöön</li> </ul>

**Näitä asioita välttämällä tai näissä asioissa kehittymällä voit saavuttaa läheisemmän suhteen työntekijöiden kanssa ja se voi olla avain hyvin monen asian edistymiseen.**

## **VIESTINTÄ ETÄJOHTAMISESSA**

Hyvä viestintä edistää luottamusta ja tuottaa parhaimmillaan jopa yhteisöllisyyttä. Siksi viestintä on keskeinen osa työtä ja siihen tulee panostaa. Viestintä koostuu työhön liittyvästä yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta. Viestinnän tulee olla avointa ja läpinäkyvää, jotta se lisää luottamusta. Projektien johtajuutta ja viestintää tutkittaessa on todettu, mitä laajemmasta kokonaisuudesta on kyse, sitä enemmän viestintään tulee panostaa, jotta koko verkosto saadaan mukaan yhteistyöhön. (Ruokamo, Suhonen & Paasivaara 2012, 203.)

Pikaviestimet ovat tutkimuksissa saaneet kiitosta nopeudesta ja niiden koetaan madaltavan kynnystä yhteydenpitoon. Toisaalta nopeiden viestintäkanavien haasteena on viestien epävirallisuus ja napakkuus, jolloin viesti saattaa tuntua töksäyttävältä. Mikäli asia on vaikea, koetaan sähköposti silloin oikeaksi viestintäkanavaksi, koska sitä kirjoittaessa asiaa miettii huolellisemmin. Kasvokkain keskustelua tarvitaan haastavissa tilanteissa. Tällaisiksi tilanteiksi nähdään esimerkiksi kaikki varhaisen puuttumisen tilanteet. (Keyriläinen ym. 2018, 280.) Kasvokkain tapahtuvalla viestinnällä saadaan paremmin tuettua työntekijöitä. Digitaalisilla välineillä tapahtuvassa viestinnässä non-verbaalinen viestintä jää puutteelliseksi ja siksi se on tehottomampaa. Tutkimusten mukaan muistamme enemmän asioita, joita näemme, joten jos viestinnästä jää pois kuva tai kohtaaminen, ei se ole niin tehokasta. Katsekontakti, eleet, ilmeet ja kehon liikehdintä ja asennot viestivät toiselle osapuolelle paljon ja non-verbaalisella viestinnällä voidaan parhaimmillaan auttaa luottamuksen rakentumista ja lisätä tuttuutta. Sähköisessä viestinnässä väärinymmärryksen riskit ovat suuremmat. (Nickitas 2019, 66.)

Viestintäkanavien moninaisuus ja viestitulva ylipäänsäkin koetaan kuormittavana, sillä se aiheuttaa katkoja työhön. Viesteistä tulevat ilmoitukset koetaan häiritseviksi, koska niiden huomiotta jättäminen on vaikeaa. Haasteena koetaan myös viestintäkanavien lisääntyminen, koska sen myötä useita keskusteluja



saattaa olla yhtä aikaa meneillään. Taito oleellisten viestien seulomiseen korostuu, jotta tietotulvasta osaa poimia tärkeimmät asiat. Myös kriittistä suhtautumista tarvitaan, jotta tietotulvasta löytää luotettavan tiedon. Viestinnän lisääntymisen myötä valppauden merkitys työssä on lisääntynyt ja työ on muuttunut nopeatempoisemmaksi. (Keyriläinen ym. 2018, 281, 284.)

### **Siun soten henkilöstön toiveita kokousviestintään:**

- Keskustele tiimin kanssa millaiset kokoukset palvelevat heitä parhaiten
- Luo selkeä struktuuri kokouksiin
- Mahdollista keskustelu työn sujumisesta
- Panosta kokousten selkeyteen ja suunnitelmallisuuteen
- Ole johdonmukainen ja rauhallinen kokousviestinnässä
- Tiivistä asioita
- Pohtikaa yhdessä, onko tieto käsiteltävistä asioista tarpeen laittaa etukäteen kaikkien tietoon
- Ratkokaan asioita yhdessä
- Muista dialogisuus
- Ei suorasukaista ja yksioikoista viestintää vaan asiallisen rentoa kokousviestintää

### **Siun soten henkilöstön toiveita sähköiseen viestintään:**

- Vähemmän yksittäisiä sähköposteja ja jatkoviestejä
- Viestit tulisi ollaan loppuun saakka mietittyjä → Selkeys!
- Sävy vähemmän kärkevää ja olettavaa → Neutraali ilmaisutapa!
- Vähemmän tärkeiden viestien yhdistämistä
- Ylipäänsä viesteihin tulisi vastata

Kun kyselyssä kysyttiin, kuinka yksikön viestintää voisi ylipäänsä parantaa, tuli seuraavanlaisia ehdotuksia, joista voit johtajana ottaa vinkkejä:

Kuinka yksikkösi viestintää voisi parantaa? (n = 70)		
Tätä kaipaamme enemmän	Viestinnän käytännöt	Viestinnän selkiyttäminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lähitapaamisia</li> <li>• Tiedonvaihtoa</li> <li>• Saman tiedon välittämistä yhtä aikaa kaikille</li> <li>• Keskustelua Teamsissa</li> <li>• Yhteisiä kokouksia</li> <li>• Asioiden yhdessä sopimista</li> <li>• Ylemmän johdon suunnitelmista tiedottamista</li> <li>• Kuulumisten vaihtoa yksikön kokouksissa</li> <li>• Kahdenkeskisiä keskusteluja (korostuu etäaikana)</li> <li>• Vastauksia viesteihin</li> <li>• Avoimempaa keskustelua</li> <li>• Rohkea ja rakentava ilmaisuu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ennalta sovitut viestintäkanavat, joita kaikki seuraavat</li> <li>• Ulkoisen viestinnän lisääminen</li> <li>• Sisäisen viestinnän kehittäminen</li> <li>• Sähköpostien edelleen lähettäminen harkinnan kautta</li> <li>• Viestit liian viimetipassa – enemmän reagointiaikaa</li> <li>• Tehtävänannot selkeämiksi</li> <li>• Yleisistä asioita viestit keskitetysti esim. 1 x vko eli ns. viikkokirje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selkeyttä viestien sisältöihin</li> <li>• Sopiminen, milloin käytetään Teamsia, sähköpostia jne.</li> <li>• Perehdytään asiaan, ennen kuin tieto jaetaan eteenpäin</li> <li>• Yhdenmukaiset säännöt selkeyttämään viestintää</li> <li>• Viestien selkeä ulosanti ja napakka pituus</li> </ul>

Valtaosa kyselyyn vastaajista toivoi **viikkokirjettä**, jossa olisi yleiset tiedotettavat asiat kootusti. Voisiko tässä olla sinulle uusi toimintatapa tiedottamiseen?

### **Esihenkilöiden työpajoissa viestintään liittyen nostettiin seuraavanlaisia asioita:**

- Etäpalaverit jäykempiä – mieti mikä vapauttaisi tunnelmaa? Esim. kaikilla velvollisuus avata mikki, kamerat aina päällä, kommentteja vuorotellen, samaan aikaan voi tehdä muutakin (Voiko vaikka viikata pyykkiä palaverin aikana vai istuvatko kaikki koneen ääressä?), motivoivien kokousten järjestäminen. Huomioidaan tiimin ominaisuudet! Puheenvuorojen jakaminen, jotta äänekkäimmät eivät ole aina äänessä.
- Tasapuolisuus viestinnässä, ajantasaisuus, viestintäkanavista keskustelu.
- Läsnäolokokoukset 3-4 viikon välein, etäkokouksia välillä, viikkoinfo etänä.
- Kaikilla ei ole vielä Teams käytössä, muiden kanavien huomioiminen.

- Viestintävälineet oltava ajanmukaiset ja toimivat.
- Puhelimessa työajanhallintajärjestelmä.
- Paljon liikkuvilla ihmisillä Whatsapp käyttöön. Esim. videopuhelut hyviä. Viikkoinfot heille käteviä.
- Erikseen substanssi ja hallinnollinen tieto – toisessa tiimipalaverissa työntekijät nostavat käsiteltävät asiat, toisessa tuodaan organisaation asiat esille.
- Organisaatio- ja yksikkötasolla hyvä miettiä linjaukset: Pidetäänkö kamerat päällä (multitaskaamisen vähentäminen!), pitääkö olla Teamsissa taustakuva, pitääkö olla omakuva jne.
- Kokouskäytännöt: Mikäli kokouksessa pienempi osallistujamäärä, vapaampi kokouskäytäntö → ei tarvetta nostaa kättä puheenvuoron saamiseksi. Isossa porukassa puheenvuorojen jakaminen on välttämätöntä.
- Osa Teams-viesteistä merkkiäänänsä kanssa, osa hiljaisina. Voi rauhoittaa työskentelyä, kun merkkiäänänsä ei tule niin paljon.
- Huomioidaan viestinnän haasteet, esim. kirjoitetun viestinnän väärinymmärtäminen. Lue viestisi, ennen kuin lähetät.
- Esihenkilön ajanriittävyys eri viestien lukemiseen – Mikä on sopivaa ajankäyttöä? Pohdi tätä yksin ja esihenkilökollegoidesi kanssa yhdessä.
- Tiedotettavien asioiden priorisointi

## ITSENSÄ JOHTAMINEN

Johtajuus-teoksia lukiessa törmää toistuvasti seuraavanlaiseen toteamukseen ”**Jotta voi johtaa muita, täytyy osata johtaa itseään**”. Itsensä johtamista pidetään perustaitona, jota tulee jatkuvasti kehittää. Hyvä itsensä johtaja kykenee vaikuttamaan omaan ajatteluun, tunteiden hallintaan sekä pystyy asettamaan tavoitteita, joita kohti pyrkii määrätietoisesti. (Bryant 2016; Sydänmaanlakka 2016.)

### Itsensä johtaminen on mm.:

- itsensä esihenkilönä olemista
- työn priorisointia
- oma-aloitteisuutta

- vastuun ottamista omasta työstä
- stressinsietokykyä
- kykyä asettaa tavoitteet ja aikataulut
- kykyä ylläpitää työmotivaatiota
- muutoskyvykkyyttä

Työ on etätyön myötä muuttunut itseohjautuvammaksi, mutta myös mutkikkaammaksi. Tutkimuksen mukaan työtä seurataan ja kontrolloidaan enemmän, kun työ on siirtynyt etänä tehtäväksi. Erilaiset raportoinnit ja kirjaamiset ovat lisääntyneet yleisesti ottaen. Tiedon ja viestinnän määrä on lisääntynyt, joten näiden hallinta nähdään keskeiseksi osaksi itsensä johtamista. Jokaisella on iso vastuu omasta jaksamisesta ja siksi rajojen asettamisen ja voimavarojen tunnistamisen taito korostuu. Myös työstä palautumisesta on osattava huolehtia itse. Etätyö haastaa työntekijän jatkuvaan itsensä kehittämiseen. Kehitystä tarvitaan työtehtävän, mutta myös teknologian osalta. Tähänkin tarvitaan kykyä johtaa itseään. (Keyriläinen ym. 2018, 279, 281, 284.)

### **Itsensä johtamisen taitojen tärkeys korostuu etätyössä.**

On tärkeää, että etätyötä tekevällä on kykyä asettaa itselleen tavoitteet ja aikataulut. Etätyössä tarvitaan lisäksi kykyä oman motivaation ylläpitämiseen. Tämän vuoksi etäjohtajien tulisikin pohtia, kenelle etätyö sopii ja millainen on etätyön oikea toteuttamistapa. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 182; Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021, 75.) Tutkimusten mukaan itsensä johtamiseen liittyen toivotaan, että vaikuttamismahdollisuudet olisivat mahdollisimman laajat. Tärkeäksi koetaan, että työntekijöiden näkemykset huomioidaan hyvin. Tämä on keskeistä etätyön suunnittelussa. (Ollila ym. 2018, 246.)

Nykyaikana työ on kognitiivisesti kuluttavaa muun muassa tietotulvan vuoksi ja siksi itsensä johtamisen taito on oleellinen. Samalla työntekijät eivät välttämättä tiedä, millaisia odotuksia heitä kohtaan on tai miten heidän työtänsä arvioidaan. Tähän voi vaikuttaa johdon tietämättömyys siitä, mitä itsensä johtamisella tarkoitetaan ja mitkä seikat vaikuttavat siihen, miten henkilöstö voi johtaa itseään. (Bäcklander 2019, 24, 82.)

**Varmista että:**

- työntekijät tietävät työnsä tavoitteet
- työn mittaamisen keinot ovat kaikkien tiedossa
- kaikki tietävät, mitä itsensä johtamisella tarkoitetaan
- tiedät keinoja, joilla itsensä johtamista voi kehittää

Työn tuottavuuden mittaaminen oli henkilöstökyselyn mukaa osa-alue, johon Siun sotessa olisi hyvä panostaa, sillä kaikki vastaajat eivät tieneet, miten heidän työtään mitataan. Vastauksissa nousi seuraavanlaisia asioita, joilla tuottavuutta mitataan:

Työn tuottavuuden mittaaminen			
Seuranta	Tavoitteet	Keskustelu	En tiedä / ei mitenkään
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saatavuuden seuranta</li> <li>• Järjestelmän raportit</li> <li>• Palveluiden toimivuus</li> <li>• Asiakasmäärät</li> <li>• Puheluiden määrät</li> <li>• Vastaanottojen määrät</li> <li>• Projektiakataulu</li> <li>• Työajanseuranta</li> <li>• Laskutuksen seuranta</li> <li>• Jonojen seuranta</li> <li>• Digitaaliset järjestelmät</li> <li>• Valvontaohjelman käyttö</li> <li>• Vuosityösuunnitelma</li> <li>• Talouden seuranta</li> <li>• Kk-raportti tehdystä töistä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tavoitteiden asettaminen ja seuranta</li> <li>• Pyydettyjen työtehtävien toimittaminen aikataulussa</li> <li>• Päivien oikeanlainen suunnittelu</li> <li>• Suunnitelma seuraavalla kuukaudelle</li> <li>• Työtehtävillä aikaraja – seurataan toteutumista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Säännöllinen keskustelu</li> <li>• Keskustelua tehtävistä</li> <li>• Kehityskeskustelut</li> <li>• Arviointikeskustelut</li> <li>• Yhteiset palaverit: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aamupalaverit</li> <li>✓ Viikkopalaverit</li> <li>✓ Kuukausipalaverit</li> </ul> </li> <li>• Keskustelu Teamsin kautta</li> <li>• Esimies kysyy, onko annetut tehtävät hoidettu</li> <li>• Työntekijä raportoi tehdyt työt keskustelussa kahden viikon välein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuottavuus kysymyksiä ei ole avattu henkilöstölle</li> <li>• Ei seurata mitenkään</li> <li>• Avustavia töitä ei voi mitata</li> <li>• Työlle vaikea asettaa mittareita, joten ei seurata</li> <li>• Esimies on muiden esimiesten ja työntekijän sanan varassa, koska työtä ei voi mitata</li> <li>• En tiedä, ei ole käsitystä</li> </ul>

**Mikäli yksikössäsi ei ole käyty keskustelua työn tuottavuuden mittaamisesta, ota se puheeksi yksikössäsi. Saat kenties yllä olevista vastauksista myös vinkkejä, miten tuottavuutta voisi mitata.**

Yksi keskeisimmistä työn mittaamisen tavoista on nimenomaan tavoitteiden asettaminen ja niiden seuraaminen. **On kuitenkin hyvä tiedostaa, ettei tavoite ole sama asia kuin mittari. Etäjohtamisessa on keskeistä luopua liiasta kontrollista ja siirtyä luottamuksen kulttuuriin. On tärkeää asettaa selkeät ja innostavat tavoitteet ja kirkastaa visio henkilöstölle. Mikäli nämä seikat ovat kunnossa, ei erillistä työn mittaamista välttämättä tarvita.** Työtehtävien selväksi tekeminen ja jokaisen työntekijän vastuiden määrittäminen on keskeistä. Tärkeää on myös, että työn seuranta on kaikille samanlaista. (Vilkman 2016, 86–90.)

Työn mittaamisessa trendi on muuttumassa ajan mittaamisesta tulosten mittaamiseen. Työelämä on ylipäänsä muutoksessa ja alkaa olla näyttöä siitä, että lähes aina vapauksien salliminen, esimerkiksi työajan suhteen, tuo enemmän positiivisia asioita kuin haittoja. Työntekijän vastuun lisääminen on tuonut isoja hyötyjä organisaatioille. **Tärkeintä tulisi olla se, että työ tulee tehtyä ja tavoitteet saavutettua kuin se, miten ja kenen määräysten mukaan se on tehty. On jo selvää näyttöä siitä, että innostamisen ja kunnioituksen kautta saadaan parempia tuloksia kuin määräilyn ja alistamisen kautta.** Kuitenkin tulosten mittaamisen onnistumiseksi työlle tarvitaan selkeät tavoitteet sekä aika-tila. Tämä helpottaa sekä esihenkilön että työntekijän työtä. (Vilkman 2016, 46–49; Rötkin 2015, 73.)

**Etä- ja hybridityöskentelyssä korostuvat aloitekyky, systemaattinen työskentely ja työn valmiiksi tekeminen.** Näitä taitoja tarvitaan kaikissa työmuodoissa, mutta etätyöskentelyssä taidot nousevat keskiöön, sillä kaikki eivät välttämättä pääse tavoitteisiin yhtä hyvin yksin, kuin yhdessä työskennellessä. (Eklund ym. 2021, 77.) Siksi on tärkeää panostaa etäjohtamiseen ja itsensä johtamisen tukemiseen.

Työntekijät kokevat esihenkilön itsensä johtamisen taidot heikkoina, jos vuorovaikutus on heikkoa, työssä näkyy suunnitelmallisuuden puute ja mikäli tietämyksessä on heikkoutta.

**Näillä Siun sotelaisten nostamilla vinkeillä, voit kehittää itsesi johtamisen taitoja:**

- Panosta selkeään ulosantiin
- Kysy palautetta millainen ulosanti sinulla on muiden mielestä
- Kiinnitä huomiota, ettei kommentointisi ole liian käskevää
- Ota vastaan kaikenlaista palautetta
- Varmista, että sinulla on yhteinen kieli työntekijöidesi kanssa
- Ole suunnitelmallinen
- Panosta selkeään kalenterointiin
- Keskity ja ole läsnä
- Panosta toiminnan hallittuun johtamiseen
- Ole määrätietoinen (ei tarkoita suorasukaisuutta, kuuntelemattomuutta, käskevää tyyliä jne.)
- Hallitse kokonaisuus
- Varmista, että käytännöt ja rutiinit ovat jäsentyneitä
- Edistä pyydettyjä asioita jouhevasti
- Opettele työntekijöiden esiin nostamat asiat, jos et niitä vielä osaa
- Ole reilu kaikkia kohtaan
- Älä sekoita asioita – jos et jotakin osaa, pyydä jotakuta neuvomaan.

**Edellä mainittujen lisäksi esihenkilöiden työpajoista nousi esille itsensä johtamiseen liittyen seuraavaa:**

- Itsensä johtamisen arviointi ja seuranta tärkeää
- On hyvä varata aikaa ajattelulle, jotta voi kehittää ja kehittyä
- Varaa aikaa oman työn suunnitteluun
- Ylläpidä keskustelua itsensä johtamisesta
- Jaa vinkkejä ja onnistumisia
- Tarkastele ja arvioi, miten itsensä johtaminen sujuu itselläsi ja työntekijöilläsi
- Oman kalenterin hallinta ja siitä keskusteleminen
- Etätöihin (kotitoimisto) selkeä työntekemisen tila ja rakenne – auttaa mm. työn ja vapaa-ajan erottamisessa, tällä on merkitystä esim. työhyvinvointiin
- Esihenkilön oltava joustava, hyvä hallitsemaan stressiä, itseohjautuva, osattava huolehtia työhyvinvoinnista jne.

- Etänä töitä saatetaan tehdä jopa enemmän ja ilman taukoja – Keskustele tästä tiimisi kanssa!
- Anna palautetta → kannustaa itsensä johtamiseen
- Työn tauottamisesta huolehdittava
- Priorisoi asioita
- Vältä multitaskaamista - Keskityt paremmin!
- Käytä to do -listaa soveltaen (pakolliset/kiireelliset tehtävät, vähemmän tärkeät jne.)

**Henkilöstö kaipasi itsensä johtamiseen tukea. Seuraavia asioita kaivattiin tässä järjestyksessä:**

- Käytännön vinkkien jakaminen
- Koulutuksen järjestäminen itsensä johtamiseen liittyen
- Esimerkin näyttäminen
- Asiasta muistuttelu ja itsensä johtamiseen kannustaminen
- Kirjallisuusvinkkien jakaminen

Jos et pysty näitä itse tarjoamaan tai koet, että sinulla olisi itsensä johtamisessa parannettavaa, **pyydä itsellesi lisää koulutusta teemasta, lue johtamiskirjallisuutta ja tutustu itseesi ja siihen, mihin osa-alueisiin sinun tulisi erityisesti panostaa.**

**Tässä joitakin sivustoja, joilta voit saada lisää vinkkejä etäjohtamiseen:**

[Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä - Työturvallisuuskeskus \(ttk.fi\)](#)

[Monipaikkainen työ - Työturvallisuuskeskus \(ttk.fi\)](#)

[a19cb59a-etajohtamisen-kasikirja\\_uf\\_2021.pdf \(etanaenemman.fi\)](#)

[Hyvä johtaminen on tietoinen valinta | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

[Hyvän mielen työpaikka | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)



[Empatia ja digitaidot auttavat etäjohtajaa onnistumaan | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

[Palaverissa osa työporukasta on kasvotusten, osa etänä – parhaat vinkit? | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

[Pelkkä kameran käyttö ei tee etäkokouksista yhteisöllisiä – se voi myös kuormittaa | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

[Etätö – ohjeistus työnantajalle - Yrittajat.fi](#)

## LÄHTEET

- Bryat, A. 2016. What is self leadership? Self leadership international.  
<https://www.selfleadership.com/what-is-self-leadership/>.
- Bäcklander, G. 2019. Autonomous, yet Aligned: Challenges of Self-Leadership in Context. KTH Royal Institute of Technology. Väitöskirja.  
[https://www.researchgate.net/publication/336057889\\_Autonomous\\_yet\\_Aligned\\_Challenges\\_of\\_Self-Leadership\\_in\\_Context](https://www.researchgate.net/publication/336057889_Autonomous_yet_Aligned_Challenges_of_Self-Leadership_in_Context).
- Chu, A. M. Y., Chan, T. W. C. & So, M.K.P. 2022. Learning from work-from-home issues during the COVID-19 pandemic: Balance speaks louder than words. PLoS ONE, 17(1), 1–15. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0261969>.
- Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. Taitava tiimivalmentaja. Miten saan tiimiflow'n virtaamaan? Helsinki: Impact.
- Ferrazzi, K. 2014. Getting virtual teams right. <https://hbr.org/2014/12/getting-virtual-teams-right>.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. Luottamus – Pääomien pääoma. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Humala, I. 2018. Key Elements that Enable Leaders to Foster Creativity in Virtual Work. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0833-9>.
- Ikonen, M. 2015. Esimies-alaisuuden luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Prologi: Puheviestinnän vuosikirja 2015. 135–151. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201602151566>.
- Juujärvi, S., Sinervo, T., Laulainen, S., Niiranen, V., Kujala, S., Heponiemi, T. & Keskimäki, I. 2019. Sote-ammattilaisten yhteinen osaaminen sosi- ja terveydenhuollon muutoksessa. THL. Päätöksen tueksi 3/2019. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138096/PT2019\\_003\\_11062019.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138096/PT2019_003_11062019.pdf?sequence=4&isAllowed=y).

- Keyriläinen, M., & Sutela, H. 2018. Suomalaisten palkansaajien kokemuksia työn digitalisaatiosta. *Työelämän tutkimus*, 16(4), 275–288. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/82704>.
- Larson, B. Z., Vroman, S. R. & Makarius, E. E. 2020. A guide to managing your (newly) remote workers. <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>.
- Manka, M-L., Bordi, L. & Heikkilä-Tammi, K. 2013. Perusasioista pieniin ihmeisiin – kuntajohtamisen kuva. [https://kaks.fi/wp-content/uploads/2013/01/Manka\\_Bordi\\_Heikkil%C3%A4-Tammi.pdf](https://kaks.fi/wp-content/uploads/2013/01/Manka_Bordi_Heikkil%C3%A4-Tammi.pdf).
- Morrison-Smith, S. & Ruiz, J. 2020. Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences* 2, 1096. <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>.
- Nickitas, D. M. 2019. First-face communication: Is digital technology impacting leadership communication effectiveness? *Nursing Economics*, 37(2), 65–66. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=135960819&site=ehost-live>.
- Ollila, S., Raisio, H., Vartiainen, P., Lindell, J., Perna, H-K. & Niemi, T. 2018. Organisaatio muutoksen pyörteissä – hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/82692>.
- Orcini, C. & Rodrigues, V. 2020. Supporting motivation in teams working remotely: The role of basic psychological needs. *Medical Teacher*, 42(7), 828–829. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2020.1758305>.
- Parker, S. K., Knight, C. & Keller, A. 2020. Remote managers are having trust issues. <https://hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trust-issues>.
- Ristolainen, M., Maijala, R. & Eloranta, S. 2020. Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. *Finnish Journal of EHealth and EWelfare*, 12(3), 179–186. <https://doi.org/10.23996/fjhw.9505>.
- Ruokamo, H., Suhonen, M., & Paasivaara, L. 2012. Luottamus terveydenhuollon projekteissa johtajan tulkintana. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 49(3). <https://journal.fi/sla/article/view/7076>.
- Saarinen, J. 2016 *Managing global virtual teams*. Aalto yliopisto. Kauppakorkeakoulu, Johtamisen laitos. Väitöstutkimus. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-7013-1>.
- Sydänmaanlakka, P. 2016. *Älykäs johtaminen 7.0 Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?* Helsinki: Talentum.
- Terkamo-Moisio, A., Karki, S., Kangasniemi, M., Lammintakananen, J. & Häggman-Laitila, A. 2021. Towards remote leadership in health care: Lessons learned from an integrative review. *Journal of Advanced Nursing*, 00, 1–14. <https://doi.org/10.1111/jan.15028>.
- Timanttia 2022. <https://timanttia.fi/luottamus-lisaa-tutkitusti-tyon-tuottavuutta/>.
- Vilkman, U. 2016. *Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä*. Helsinki: Talentum Pro.
- Zak, P. J. 2017. The neuroscience of trust. Management behaviors that foster employee engagement. <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust>.

## Liite 4 Kutsukirje esihenkilöiden työpajoihin

Hei etäjohtajana työskentelevä esihenkilö,

Nyt sinulla on mahdollisuus olla kehittämässä Siun soten etäjohtamista osallistumalla työpajatyöskentelyyn muiden etäjohtajien kanssa.

Teen YAMK-opinnäytetyötä aiheesta ”Etäjohtaminen henkilöstön näkökulmasta”. Opinnäytetyöhön liittyen olen tehnyt henkilöstölle kyselyn. Teemoina ovat etäjohtaminen, viestintä ja itsensä johtaminen.

Etänä johdettavasta yksiköstä puhutaan silloin, kun vähintäänkin esihenkilö ja työntekijät ovat osittain tai kokonaan etäällä toisistaan. Lisäksi myös työntekijät voivat olla etäällä toisistaan. Opinnäytetyöni tavoitteena on saada henkilöstön ääni kuuluviin etäjohtamiseen liittyen ja työn tarkoituksena on tuottaa Siun sotelle ohjekirja etäjohtamisesta.

Henkilöstökyselyn tuloksia jatkotyöstetään esihenkilöiden kanssa. Osallistamalla esihenkilöiden työpajoihin pääset vaikuttamaan siihen, mitä asioita mallinnuksessa nostetaan esille ja kuinka etäjohtamista olisi hyvä kehittää. Mallinnuksen tavoitteena on tuoda esille konkreettisia asioita siitä, miten etäjohtaminen voisi tukea parhaiten henkilöstöä, jotta työn tekeminen olisi sujuvaa. Toivon, että otat työpajaan osallistumisen vaikuttamisen mahdollisuutena.

Kaikki aineistot käsitellään luottamuksellisuus ja eettisyys huomioiden. Osallistujia ei pysty opinnäytetyöstä tunnistamaan.

Työpajaan osallistuminen on vapaaehtoista.

Työpajat ti 6.9.2022 klo. 13.30 – 15.30 sekä ti 13.9.2022 klo. 14 – 15.

Voit ilmoittautua työpajaan tästä webropol-linkistä:

.....(linkki).....

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Siun soten Osaamisen kehittämisen palvelut.

Ystävällisin terveisin,

Hanna-Leena Hakulinen

[hanna-leena.hakulinen@edu.karelia.fi](mailto:hanna-leena.hakulinen@edu.karelia.fi)

Karelia-ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen ja kehittäminen YAMK

Osaamisen kehittämisen palvelut

päällikkö Sari Salminen

[sari.salminen@siunsote.fi](mailto:sari.salminen@siunsote.fi)

**Liite 5 Työpajojen diaesitys**

## ETÄJOHTAMINEN HENKILÖSTÖN NÄKÖKULMASTA

Hanna-Leena Hakulinen  
Karelia Ammattikorkeakoulu / YAMK  
Sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen  
ja kehittäminen  
STJYS20



### TAUSTA

#### TUTKIMUS

Etäjohtaminen henkilöstön näkökulmasta

#### KÄSITTEET

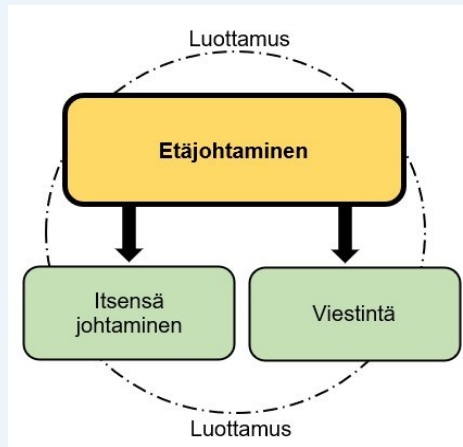
- Etäjohtaminen
- Viestintä
- Itsensä johtaminen
- Luottamus

#### LOPPUTUOTOS

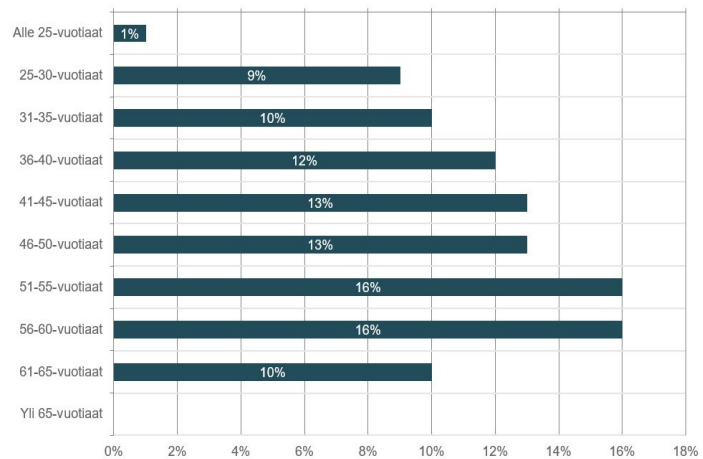
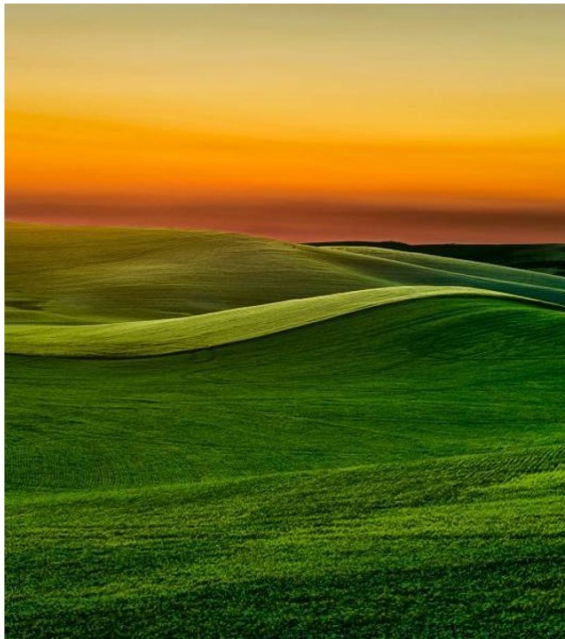
Mallinnus eli ohjekirja etäjohtamisesta Siun soten esihenkilöille

2022

## KESKEISET KÄSITTEET



2022



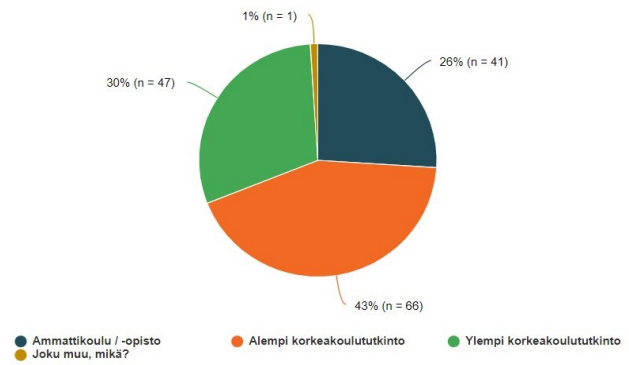
2022

Hanna-Leena Hakulinen

5

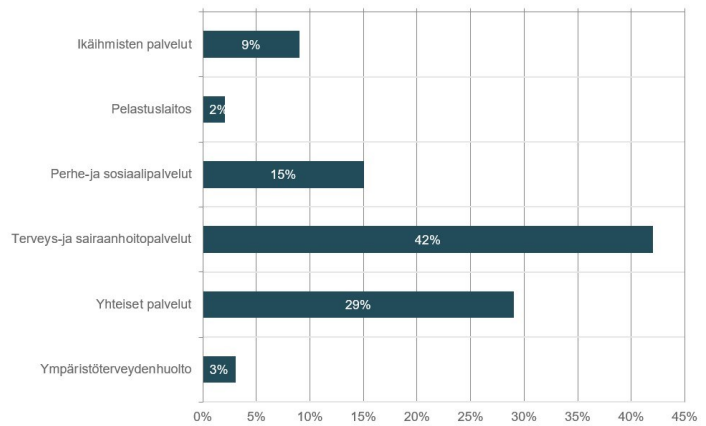
# VASTAAJIEN KOULUTUSTASO

2022



# VASTAAJAT TOIMIALOITAIN

2022

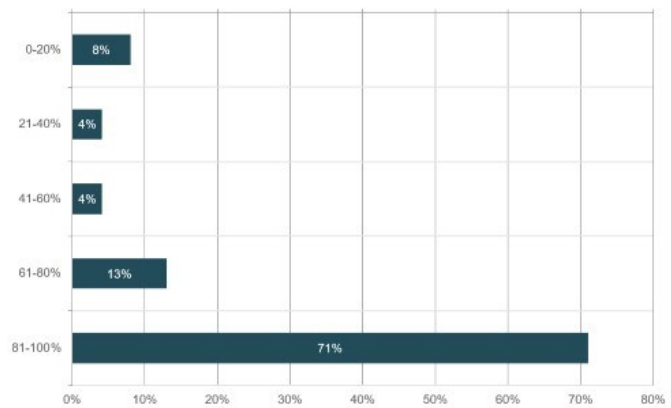


Hanna-Leena Hakulinen

7

# MITEN SUURI OSA TYÖAJASTA TAPAHTUU ETÄÄLLÄ ESIHENKILÖSTÄ

2022

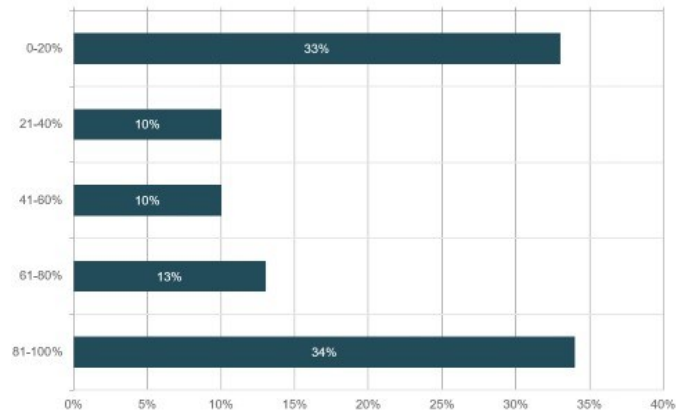


Hanna-Leena Hakulinen

8

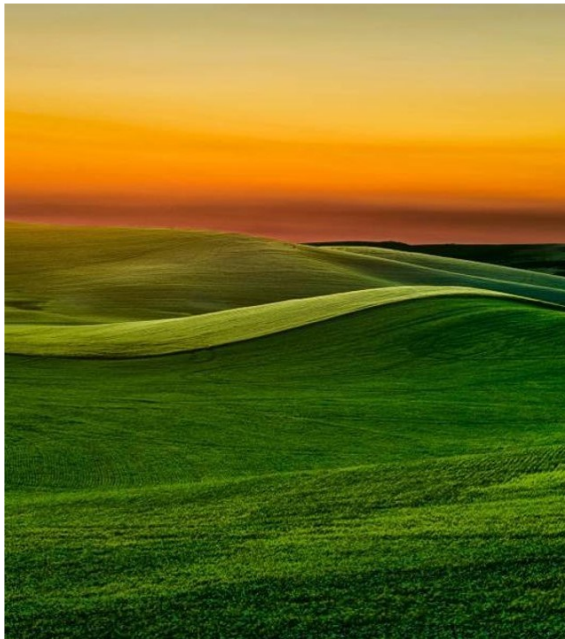
MITEN SUURI OSA  
TYÖAJASTA  
TAPAHTUU  
ETÄÄLLÄ MUUSTA  
HENKILÖKUNNASTA

2022



Hanna-Leena Hakulinen

9



ETÄJOHTAMINEN

Miten työn tuottavuutta mitataan?

n = 129

#### Työn tuottavuuden mittaaminen

Seuranta (n=45)	Tavoitteet (n=23)	Keskustelu (n=11)	En tiedä / ei mitenkään (n = 28, 21,7%)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Saatavuuden seuranta</li> <li>Järjestelmän raportit</li> <li>Palveluiden toimivuus</li> <li>Asiakasmäärät</li> <li>Puheluiden määrät</li> <li>Vastaanottojen määrät</li> <li>Projekti aikataulu</li> <li>Työajanseuranta</li> <li>Laskutuksen seuranta</li> <li>Jonojen seuranta</li> <li>Digitaaliset järjestelmät</li> <li>Valvontaohjelman käyttö</li> <li>Vuosityösuunnitelma</li> <li>Talouden seuranta</li> <li>Kk-raportit tehdyistä töistä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tavoitteiden asettaminen ja seuranta</li> <li>Pydyttyjen työtehtävien toimittaminen aikataulussa</li> <li>Päivien oikeanlainen suunnittelu</li> <li>Suunnitelma seuraavalla kuukaudelle</li> <li>Työtehtäville aikaraja – seurataan toteutumista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Säännöllinen keskustelu</li> <li>Keskustelua tehtävistä</li> <li>Kehityskeskustelut</li> <li>Arviointikeskustelut</li> <li>Yhteiset palaverit: <ul style="list-style-type: none"> <li>Aamupalaverit</li> <li>Viikkopalaverit</li> <li>Kuukausipalaverit</li> </ul> </li> <li>Keskustelu Teamsin kautta</li> <li>Esimies kysyy, onko annetut tehtävät hoidettu</li> <li>Työntekijä raportoi tehdyt työt keskustelussa kahden viikon välein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tuottavuus kysymyksiä ei ole avattu henkilöstölle</li> <li>Ei seurata mitenkään</li> <li>Avustavia töitä ei voi mitata</li> <li>Työlle vaikea asettaa mittareita, joten ei seurata</li> <li>Esimies on muiden esimiesten ja työntekijän sanan varassa, koska työtä ei voi mitata</li> <li>En tiedä, ei ole käsitystä</li> </ul>



## Miten tuen saaminen etänä olevalta esihenkilöltä koetaan? n = 156

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
En lainkaan	10	24	58	50	14	Erittäin paljon	156	3,2	3,0
	6,4%	15,4%	37,2%	32,0%	9,0%				
<b>Yhteensä</b>	<b>10</b>	<b>24</b>	<b>58</b>	<b>50</b>	<b>14</b>		<b>156</b>	<b>3,2</b>	<b>3,0</b>

- Keskiarvo tuen määrälle oli 3,2.
- 21,8 % koki, ettei saa esihenkilöltä tukea tai saa sitä vain vähän.
- 41 % (n = 64) koki saavansa esihenkilöltä tukea paljon tai erittäin paljon.
- 37,2% koki tuen määrän kohtalaiseksi.

*"Kaipaen, että lähijohtaja tuntisi käytännön työtä paremmin, jotta edes pystyisi antamaan minulle palautetta mistään."*

### En saa riittävästi tukea, mitä kaipaan n = 31

#### Palaute / keskustelu (n = 15)

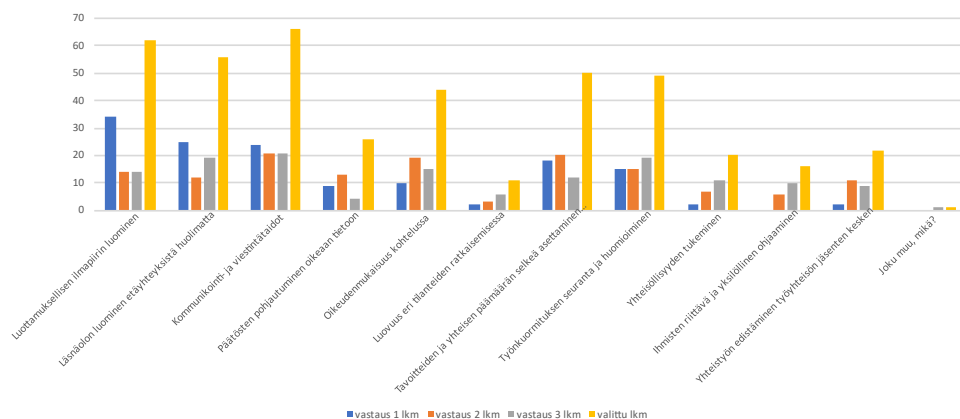
- Säännöllinen keskustelu
- Työn sujuvuudesta keskustelu
- Palaute tulee vain virheistä, palaute onnistumisista olisi tärkeää
- Lyhyet varttikeskustelut 1 x kk
- Kannustusta
- Kiitosta tehdystä työstä

#### Työnkuvan tunteminen (n = 7)

- Tukea
- Ei sekoiteta muiden työnkuvaan
- Apua ongelmatilanteisiin
- Apua työn suunnitteluun
- Esihenkilö ei tiedä mitä teen, ei voi saada tukea/apua
- Kiinnostusta työtä kohtaan
- Tavoitteiden selkeä asetelu
- Neuvoja
- Ohjausta
- Johtaminen puuttuu

*"Ainut palaute, mitä saan, on jos olen tehnyt jonkun virheen, joka tulee esimiehen käsiteltäväksi. Muutoin esimies ei tunnu seuraavan työtäni ja itselleni on tullut tunne, että esimies arvioi minua ainoastaan niiden yksittäisten virheiden kautta, vaikka muualta saankin positiivista palautetta omasta työstäni."*

## Kolme tärkeintä etäjohtajan taitoa



## Miten työhön luotetaan, vaikka se tapahtuu etäällä esihenkilöstä? n = 157

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
En lainkaan	0	1	7	50	99	Erittäin paljon	157	4,6	5,0
	0,0%	0,6%	4,5%	31,8%	63,1%				
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>50</b>	<b>99</b>		<b>157</b>	<b>4,6</b>	<b>5,0</b>

- Suurin osa (63,1 %, n = 99) koki, että heidän tekemäänsä työhön luotetaan erittäin paljon, vaikka se tapahtuu etäällä esihenkilöstä.
- Lisäksi 31,8 % vastaajista antoi numeron 4, joten kokonaisuudessaan 94,9 % piti luottamusta työhön suurena tai erittäin suurena.

## Miten vahva luottamus näkyy? n = 122

### Palautteen toistuva antaminen (n = 30)

- Kiitos tehdystä työstä
- Positiivinen palaute
- Säännöllisyys palautteen saamisessa
- Ei negatiivista palautetta
- Kehityskeskustelussa saatu palaute
- Toistuva kannustus
- Kahden viikon välein säännöllinen Teams, jossa vaihdetaan kuulumiset

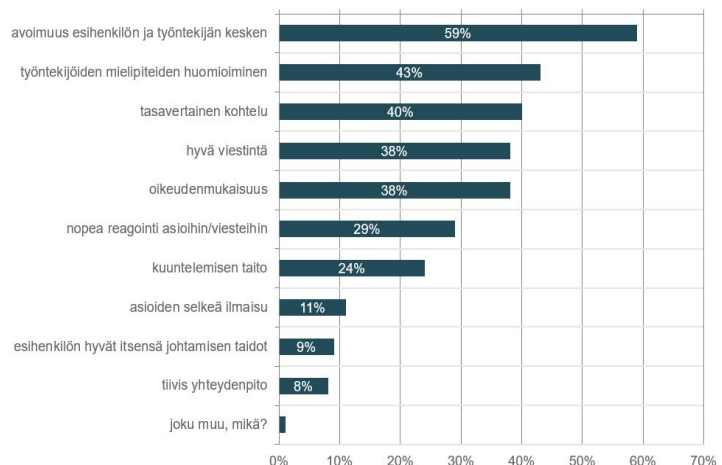
### Luottamus työskentelyyn (n = 29)

- Ei käyttäämisen ilmapiiiriä
- Mitään ei kuulu, jos kaikki hyvin
- Vapaus suunnitella oma työ
- Saa tehdä ja toimia itsenäisesti
- Luottamuksesta puhutaan
- Ei tarvitse selitellä töitä
- Annetaan vastuuta
- Ei kyseenalaisteta tehtyä työtä

### Esihenkilön oma toiminta (n = 35)

- Asenne kannustava
- Antaa vastuuta
- Esimies kertoo luottavansa
- Kohtaa työntekijät
- Kysyy kuulumisia
- Ei epäile
- Ei kysele perään
- Mahdollistaa kouluttautumisen
- On helposti tavoitettavissa
- Aito huoli, jos työkuorma kasvaa
- Työnohjausta järjestetty tarvitseville
- Kertoo luottavansa työntekijöiden ammattitaitoon, osaamiseen ja työmoraaliin

Mitkä tekijät lisäävät eniten luottamusta?  
n = 157



(Jokainen vastaaja valitsi kolme luottamusta lisäävää tekijää)

## Kuinka helppoa on kertoa asioista esihenkilölle? n = 157

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Erittäin vaikeaa	2	8	25	68	54	Erittäin helppoa	157	4,0	4,0
	1,3%	5,1%	15,9%	43,3%	34,4%				
<b>Yhteensä</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>25</b>	<b>68</b>	<b>54</b>		<b>157</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>

- Hajontaa oli jonkin verran
- Vastaukset 4 (n = 68, 43,3 %) ja 5 (n = 54, 34,4 %) saivat eniten kannatusta. Suurin osa vastaajista siis koki, että asioista kertominen esihenkilölle on helppoa tai erittäin helppoa.
- Kuitenkin 15,9 % (n = 25) antoi lukeman 3 eli kohtalaisen helppoa ja yhteensä 6,4 % (n = 10) vastaajista koki sen oleva vaikeaa tai erittäin vaikeaa.

### Miksi asioista kertominen on vaikeaa? n = 10

- Vastauksissa korostui esihenkilön oma toiminta.
- Mikäli esihenkilön toiminta ei tue sitä, että työntekijälle syntyy luottamuksen tunne tai jos asioista kertominen ei koskaan johda mihinkään, ei tällaisen kokemuksen jälkeen halua kertoa mitään.
- Joillakin vastaajilla oli kokemus, että palaute on usein negatiivista, eikä asioista halua siksi kertoa.

*"Usein palaute negatiivista, ideoita/korjausehdotuksia ei huomioida."*

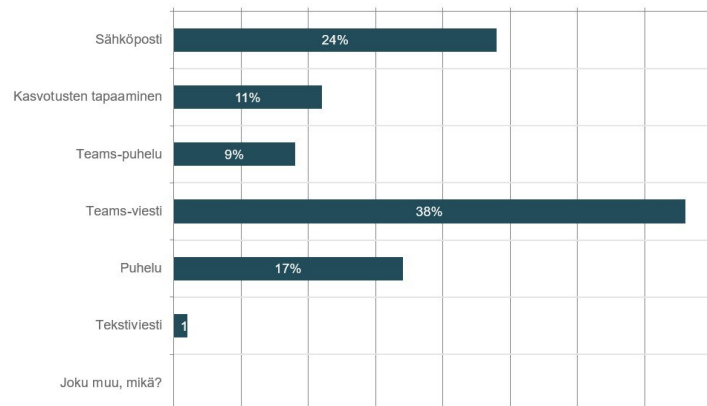
*"Esihenkilöni on helposti stressaantuva, viestintädot kehittymättömät, mielestäni sopimaton esihenkilönä työskentelemään."*

*"Seuraamukset huolestuttavat (huonot asiat), näissä on erittäin iso kynnyks kerton esimehelle, olipa lähinä tai etänä."*

*"On tunne, ettei esihenkilö kuuntele, hänellä on ns. suosikit joiden sana painaa enemmän kuin toisten ja ammatillisesti olen saanut hyvin vähän palautetta esihenkilöltäni."*



Mikä on  
helpoin  
viestintäka-  
nava?  
n = 157



### Onko esihenkilö helposti tavoitettavissa sähköisten viestintäkanavien kautta? n = 157

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Ei lainkaan hyvin	0	7	17	72	61	Erittäin hyvin	157	4,2	4,0
	0,0%	4,5%	10,8%	45,9%	38,8%				
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>17</b>	<b>72</b>	<b>61</b>		<b>157</b>	<b>4,2</b>	<b>4,0</b>

- Seitsemän henkilöä koki, että esihenkilö on huonosti tavoitettavissa (4,5 % vastaajista).
- Numeron kolme antoi 17 henkilöä (10,8 % vastaajista)
- 133 vastaajaa sen sijaan koki, että tavoitettavuus oli hyvää tai erittäin hyvää (85,7 % vastaajista).
- Keskiarvoksi muodostui 4,2.

### Millaista esihenkilön viestintä on kokouksissa? n = 155

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Heikkoa	1	12	29	61	52	Erinomaista	155	4,0	4,0
	0,6%	7,7%	18,7%	39,4%	33,6%				
<b>Yhteensä</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>29</b>	<b>61</b>	<b>52</b>		<b>155</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>

- 13 vastaajaa (8,3%) koki viestinnän heikoksi tai melko heikoksi
- 29 vastaajaa (18,7 %) antoi numeron kolme
- 113 vastaajaa (73,0 %) koki esihenkilön kokousviestinnän hyväksi tai erinomaiseksi
- Keskiarvo 4,0

Kysymys oli heille, jotka antoivat arvosanan 1 tai 2 edellisessä kysymyksessä

### Mitä kokousviestinnässä tulisi kehittää? n = 12

#### Asioiden esittäminen (n = 6)

- Asiat tuuliajolla – jämäkkyyttä
- Selkeämpi struktuuri kokouksiin
- Keskustelua työn etenemisestä ja työyksikön keskeisistä asioista – ei niinkään Siun soten yleisistä asioista
- Selkeyttä
- Suunnitelmallisuutta
- Johdonmukaisuutta
- Asioiden tiivistämistä
- Etukäteen tieto mitä asioita käsitellään ja miksi kokoonnutaan
- Asioiden yhdessä ratkomista

#### Esihenkilön toiminta (n = 6)

- Tiimimallissa esihenkilön rooli jää tiiminvetäjän taustalle
- Ei monologeja, enemmän dialogisuutta
- Johtaminen saisi näkyä selvemmin
- Rauhallisuutta
- Kaikkien huomioon ottamista
- Ei suorasukaista ja yksioikoista viestintää
- Asiallisen rentoa kokousviestintää

*"Kokoukset ovat monesti esihenkilön monologia, jossa kerrotaan vielä ylempää tulleet muutokset, päätökset jne. Yhdessä asioiden ratkominen puuttuu kokonaan."*

*"Liian suorasukainen ja yksioikoinen viestintätapa. Osa saattaa tulkita viestin sisältöä väärin."*

### Millaista esihenkilön viestintä on sähköisten välineiden kautta? n = 155

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Heikkoa	1	6	27	69	50	Erinomaista	153	4,1	4,0
	0,7%	3,9%	17,6%	45,1%	32,7%				
<b>Yhteensä</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>27</b>	<b>69</b>	<b>50</b>		<b>153</b>	<b>4,1</b>	<b>4,0</b>

- Iso osa (77,8 %, n = 119) koki viestinnän hyväksi tai erinomaiseksi.
- 22,2 % (n = 34) antoi sähköisten välineiden viestinnälle arvosanan 1 –3.
- Lähes viidenneksen mielestä sähköisessä viestinnässä olisi esihenkilöllä ainakin jonkin verran parannettavaa, jotta se koettaisiin hyväksi.

Mikäli viestintä ei ole hyvää, mitä pitäisi kehittää?  
n = 6

Mitä sähköisessä viestinnässä tulisi kehittää?

#### Viestien sisältö (n = 6)

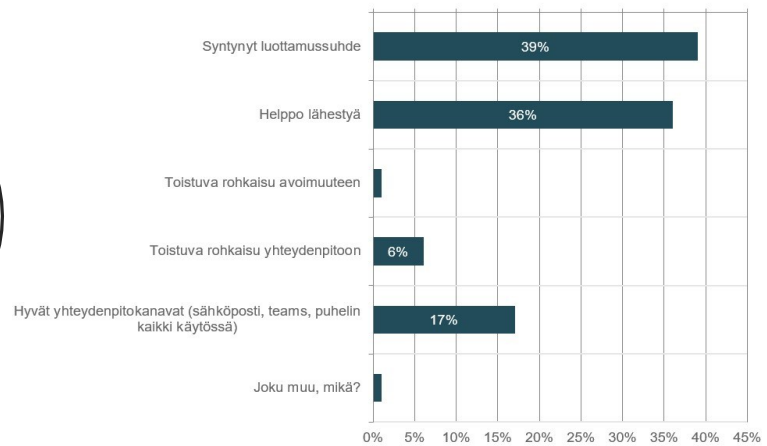
- **Vähemmän yksittäisiä sähköposteja ja jatkoviestejä**
- **Viestien miettiminen loppuun saakka → viestit eivät olisi niin sekavia**
- **Sävy vähemmän käskäväksi ja olettavaksi**
- **Selkeyttä informaatioon**
- **Asiat esille vasta sitten, kun ne ovat selviä**
- **Ilmaisutapa neutraaliksi**
- **Vähemmän tärkeiden viestien yhdistämistä**
- **Viesteihin tulisi vastata**

*"Paljon yksittäisiä sähköposteja ja jatkoviestejä, joita ei ole mietitty loppuun ja joiden sävy on joskus liian käskävä tai olettava."*

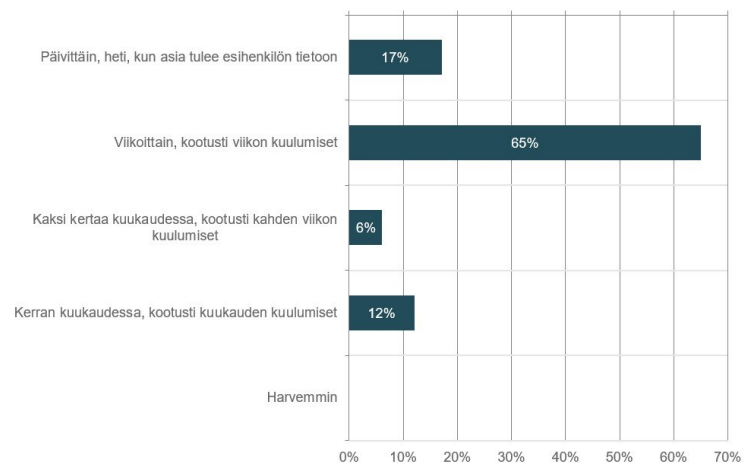
*"Jos työntekijä laittaa viestiä esimiehelleen niin toki sitä toivoo että siihen myös mahd. pian vastattaisiin."*

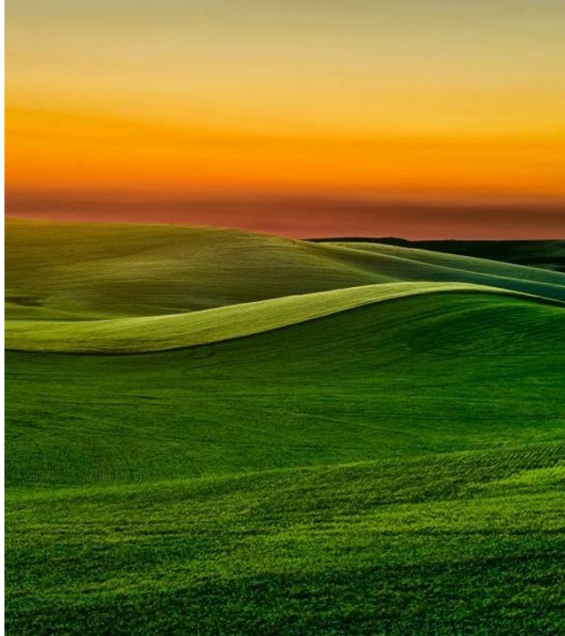
Kuinka yksikkösi viestintää voisi ylipäänsä parantaa? (n = 70)		
Tätä kaipaamme enemmän (n = 11)	Viestinnän käytännöt (n = 28)	Viestinnän selkiyttäminen (n = 12)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lähitapaamisia</li> <li>Tiedonvaihtoa</li> <li>Saman tiedon välittämistä yhtä aikaa kaikille</li> <li>Keskustelua Teamsissa</li> <li>Yhteisiä kokouksia</li> <li>Asioiden yhdessä sopimista</li> <li>Ylemmän johdon suunnitelmista tiedottamista</li> <li>Kuulumisten vaihtoa yksikön kokouksissa</li> <li>Kahdenkeskisiä keskusteluja (korostuu etäaikana)</li> <li>Vastauksia viesteihin</li> <li>Avoimempaa keskustelua</li> <li>Rohkea ja rakentava ilmaisu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ennalta sovitut viestintäkanavat, joita kaikki seuraavat</li> <li>Ulkoisen viestinnän lisääminen</li> <li>Sisäisen viestinnän kehittäminen</li> <li>Sähköpostien edelleen lähettäminen harkinnan kautta</li> <li>Viestit liian viimetipassa- enemmän reagointiaikaa</li> <li>Tehtävänänot selkeämmiksi</li> <li>Yleisistä asioita viestit keskitetyksi esim 1 x vko eli ns. viikkokirje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selkeyttä viestien sisältöihin</li> <li>Sopiminen, milloin käytetään Teamsia, sähköpostia jne.</li> <li>Perehdytään asiaan, ennen kuin tieto jaetaan eteenpäin</li> <li>Yhdenmukaiset säännöt selkeyttämään viestintää</li> <li>Viestien selkeä ulosanti ja napakka pituus</li> </ul>

Mikä on tärkein asia, jotta yhteydenpito esihenkilöön on helppoa?  
n = 157



Kuinka usein toivot tiedottamista yhteisistä asioista?  
n = 156





## ITSENSÄ JOHTAMINEN

Kuinka henkilöstö arvioi omat itsensä johtamisen taidot? n = 157

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Heikko	0	0	17	97	43	Erittäin hyvä	157	4,2	4,0
	0,0%	0,0%	10,8%	61,8%	27,4%				
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>97</b>	<b>43</b>		<b>157</b>	<b>4,2</b>	<b>4,0</b>

- Suurin osa antoi itselleen numeron 4 tai 5 (89,2 %, n = 140)
- Arvosanan kolme antoi 10,8 % (n = 17) vastaajaa.
- Kukaan ei antanut itselleen arvosanaa 1 tai 2
- Kaikki vastaajat pitivät itseään vähintäänkin kohtalaiset itsensä johtamisen taidot omaavina.

Saako henkilöstö tukea esihenkilöltä itsensä johtamiseen liittyen?  
n = 156

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
En lainkaan	5	22	51	57	21	Erittäin paljon	156	3,4	3,5
	3,2%	14,1%	32,7%	36,5%	13,5%				
<b>Yhteensä</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>51</b>	<b>57</b>	<b>21</b>		<b>156</b>	<b>3,4</b>	<b>3,5</b>

- 69,2% (n = 108) antoi numeron 3 tai 4 eli tuki koettiin hyvänä tai kohtalaisena.
- 13,5 % (n = 21) koki saavansa tukea erittäin paljon.
- Arvosanan 1 antoi 3,2 % (n = 5) ja arvosanan 2 antoi 14,1 % (n = 22).
- Keskiarvo tuen antamiselle itsensä johtamiseen liittyen oli 3,4.

## Kannustetaanko henkilöstöä kehittymään itsensä johtamisessa? n = 156

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Ei lainkaan	6	23	57	51	19	Erittäin paljon	156	3,3	3,0
	3,9%	14,7%	36,5%	32,7%	12,2%				
<b>Yhteensä</b>	<b>6</b>	<b>23</b>	<b>57</b>	<b>51</b>	<b>19</b>		<b>156</b>	<b>3,3</b>	<b>3,0</b>

- Suurin osa vastaajista koki, että kannustusta saa kohtalaisesti (36,5 %, n = 57) tai hyvin (32,7 %, n = 51).
- 12,2 % (n = 19) koki saavansa kannustusta erittäin paljon.
- 3,9 % (n = 6) koki, ettei saa itsensä johtamiseen kannustusta lainkaan
- 14,7 % (n = 23) koki, että saa sitä vain vähän.

## Henkilöstön mielipide oman esihenkilön itsensä johtamisen taidoista. n = 157

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Heikkoa	2	6	36	73	40	Erittäin hyvää	157	3,9	4,0
	1,3%	3,8%	22,9%	46,5%	25,5%				
<b>Yhteensä</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>36</b>	<b>73</b>	<b>40</b>		<b>157</b>	<b>3,9</b>	<b>4,0</b>

- Keskiarvo oli 3,9 eli taidot koettiin melko hyviksi.
- 46,5 % (n = 73) antoi numeron 4
- 25,5 % (n = 40) koki esihenkilön johtavan itseään erittäin hyvin.
- Vain kaksi vastaajaa (1,3 %) koki, että esihenkilön itsensä johtamisen taidot ovat heikot
- 3,8 % (n = 6) koki niiden olevan tyydyttäviä
- 22,9 % (n = 36) koki taitojen olevan kohtalaisia.

### Miksi esihenkilön itsensä johtamisen taidot ovat heikot? n = 9

- Vastauksia ei ollut suurta määrää, mutta vastausten perusteella sieltä erottui silti kolme teemaa: Vuorovaikutuksen heikkous, suunnitelmallisuuden puute ja tietämyksen heikkous

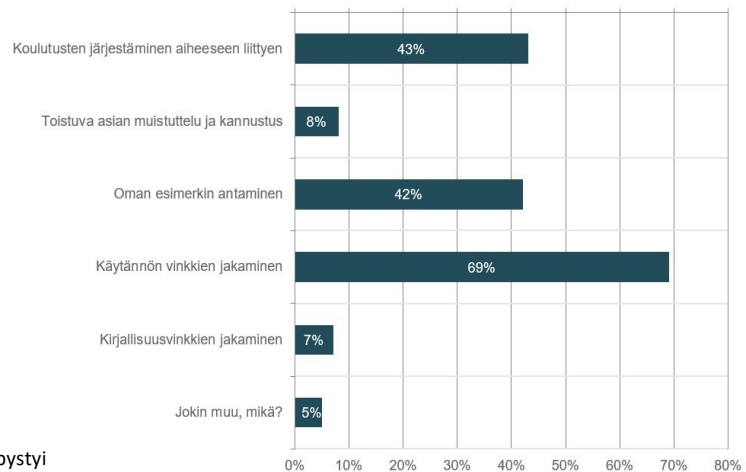
#### Miksi esihenkilön itsensä johtamisen taidot koetaan heikkoina?

Vuorovaikutustaitojen heikkous	Suunnitelmallisuuden puute	Tietämyksen heikkous
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Epäselvä ulosanti</li> <li>• Ei saa yhteyttä</li> <li>• Suorasukaisuus ja päättäväisyys</li> <li>• Kärkevät kommentit</li> <li>• Ei ota vastaan palautetta</li> <li>• Ei yhteistä kieltä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Päällekkäiset kalenterivaraukset</li> <li>• Huono keskittyminen</li> <li>• Häätäinen &amp; stressaantunut olemus</li> <li>• Ei määrätietoisuutta</li> <li>• Toiminta ei hallittua</li> <li>• Ei kokonaisuuden hallintaa</li> <li>• Käytännöt ja rutinit jäsentymättömät</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiat eivät etene</li> <li>• Tietämys vähäistä</li> <li>• Asiat sekoittuvat</li> <li>• Palaverit ja raportit vain yleisluontoisia</li> <li>• Ei syvyyttä toiminnassa</li> <li>• Ei johdonmukaisuutta</li> <li>• Toiminta ei reilua</li> <li>• Epäluottamusta herättävä toiminta ylipäänsä</li> </ul>



Miten  
esihenkilö voisi  
tukea, jotta  
itsensä  
johtamisessa  
voisi kehittyä?  
n = 157

Yksi vastaaja pystyi  
valitsemaan useamman  
vaihtoehdon, valittujen  
vastausten määrä 267.



Jokin muu: luottamalla työntekijän ammattitaitoon, keskustelemisen lisääminen, yhteisesti sovittujen raamien sopiminen, työnkuvan muokkaamisen mahdollistaminen omannäköiseksi ja ettei annettaisi ymmärtää, että työn tekeminen omalla ajalla on hyväksyttävää. Yksi vastaaja oli myös todennut "en osaa sanoa"

Mitä vielä  
haluat  
sanoa?  
n = 45

#### Mitä haluat sanoa etäjohtamiseen, itsensä johtamiseen tai viestintään liittyen? (n = 45)

##### Etäjohtaminen

- Ei korvaa face to face -johtamista
- Haasteellista havaita haitallisia tunnetiloja ym.
- Mikäli ei nähdä koskaan, voi yksittäisen työntekijän tilanne päästä liian pitkälle (olemuksmuutosten havainnointi ym.)
- Lähijohtamiseen tulisi panostaa
- Työhyvinvoinnin huomioiminen tärkeää
- Kun ei nähdä, asiat tulee esittää selkeästi
- Ihmisten johtaminen vaatisi käsitystä työyhteisön ilmapiiristä eli läsnäoloa
- Haastavaa, jos osa haluaa etäjohtamista ja osa lähijohtamista
- Etäjohtaminen sujuu hyvin
- Etäännyttänyt esihenkilöitä käytännön työstä
- Ilmapiiriin tulisi kiinnittää huomiota
- Tulisi luoda malleja, jotta yksiköt, jossa etäjohtamista ei osata, voisivat oppia esimerkiksi
- Etäjohtamista tulee kehittää
- Epäkäytännöllistä
- Yhteistyön toimivuus haastavaa
- Sujuminen riippuu johtamistavasta
- Enemmän tietoisuutta työntekijöiden jaksamisesta
- Kiire näkyvä kaikessa johtamisessa

##### Itsensä johtaminen

- Korostuu etätyössä ja hybridimaailmassa
- Taitolaji
- Tarvitaan tsemppausta
- Tehtävien selkeys ja aikataulutus auttaa itsensä johtamisessa
- Itsenäiseen työotteeseen on tottunut
- On hyvä ottaa asioista selvää
- Itsenäinen tiedon etsiminen haastavaa
- Suunnitelmallinen ja järjestelmällinen ajanhallinta tärkeää
- Työn rajaaminen vaikeaa → esihenkilön tuki tarvitaan

Mitä vielä  
haluat  
sanoa?

Mitä vielä  
haluat  
sanoa?

### Viestintä

- Tiedon hankkiminen jää etätöissä omaan varaan
- Halutaan enemmän keskustelua ja yhteistä pohdintaa
- Asiat samanaikaisesti kaikkien tietoon, ei vain pienien piirien tietoon
- Vertaistukea saa työkavereilta, vaikka olisi etänä
- Jos viestintä toimii, etäjohtaminen ei ole ongelma
- Kokouksissa tulisi käydä käytännön työn haasteita läpi
- Kootusti yhden viikon asiat kerralla

Mitä vielä  
haluat  
sanoa?

### Luottamus

- Täysi luottamus vaaditaan, jotta etäjohdettava yksikkö toimii
- Luottamus tehtävien hoitamiseen ja asian seuraaminen
- Oleellista on osoittaa luottamus
- Luottamus antaa vapauden toimia itselle sopivalla tavalla
- Luottamus luo mahdollisuuden kehittyä
- On tärkeää tuntee, että minuun luotetaan
- Tavoitettavuus lisää luottamusta
- Kun minuun luotetaan, haluan olla luottamuksen arvoinen
- Kalenterimerkinnät näkyviksi kaikille

Johtamisessa voi aina kehittyä.  
Johtajan tulee jatkuvasti kehittää itseänsä.  
Johtajana voit mahdollistaa muiden kehittymistä.





## Aiheiden työstäminen ryhmissä

- Jako ryhmiin automaattisesti
- 15 min / aihe
- Kirjatkaa Padletalustalle ajatukset
- Padlet-linkki jokaiselle teemalle löytyy chat-kentästä
- Kopioi linkki itsellesi
- Sopikaa ryhmästä kirjaaja, joka kirjaa ajatukset Padletalustalle
- Pysytte koko ajan samassa ryhmätilassa, vaihdattevain Padletalustaa
- Ryhmä 1 aloittaa 1. teemasta, ryhmä 2 aloittaa 2.teemasta jne.

### 1. Teema

## ETÄJOHTAMINEN

#### KYSYMYKSET:

Mitä sinun tulee erityisesti jatkossa huomioida etäjohtamiseen liittyen?

Millaista tukea tarvitset kehittyäksesi etäjohtamisessa?

Mitä konkreettisia asioita aiot tehdä etäjohtamisen kehittämiseksi?

## Teemasanat

- Työn tuottavuuden mittaaminen
- Tuen antaminen
- Etäjohtajan taidot
- Kontakti etäjohtajaan
- Asioista kertominen

### 2. Teema

## VIESTINTÄ

#### Kysymykset:

Mitä sinun tulee erityisesti jatkossa huomioida viestintään liittyen?

Millaista tukea tarvitset kehittyäksesi viestinnässä?

Mitä konkreettisia asioita aiot tehdä viestinnän kehittämiseksi?

## Teemasanat

- Eri viestintäkanavien käyttö
- Esihenkilön tavoitettavuus
- Viestintä kokouksissa
- Viestintä sähköisillä välineillä
- Viestinnän kehittäminen

### 3. Teema

## ITSENSÄ JOHTAMINEN

---

#### Kysymykset:

Mitä sinun tulee erityisesti jatkossa huomioida itsensä johtamiseen liittyen?

Millaista tukea tarvitset kehittyäksesi itsensä johtamisessa?

Mitä konkreettisia asioita aiot tehdä itsensä johtamisen kehittämiseksi?

### Teemasanat

- Henkilöstön itsensä johtamisen taidot
- Tuen saaminen itsensä johtamiseen
- Kannustus itsensä johtamiseen
- Esihenkilön itsensä johtamisen taidot
- Tuen antamisen keinot itsensä johtamiseen liittyen

### 4. Teema

## LUOTTAMUS

---

#### Kysymykset:

Mitä sinun tulee erityisesti jatkossa huomioida luottamukseen liittyen?

Millaista tukea tarvitset kehittyäksesi luottamukseen liittyvissä asioissa?

Mitä konkreettisia asioita aiot tehdä luottamuksen parantamiseksi?

## Teemasanat

- Työn tekemiseen luottaminen
- Työntekijöihin luottaminen
- Luottamuksen / epäluottamuksen näkyminen
- Asioista kertominen esihenkilölle

### 5. Teema

---

Millainen ohjekirja  
tukisi työtäsi  
parhaiten?

## 2. TYÖPAJA - TULOSTEN KOONTI JA JATKOTYÖSTÄMINEN

---

Ti 13.9.2022 klo 14 - 15

## ETÄJOHTAMINEN

- Tutustuminen työntekijöihin lähipäivillä (tapaamisia myös muualla kuin työpaikalla) → avoimempi keskustelu etänäkin
- Tiettyihin lähipäiviin osallistumisvelvollisuus
- Yhteydenpito: Etäkahvit, pienemmät tiimipalaverit
- Pikatiimit 3 x vko, 1 x vko pidempi tiimi, viikkovartit/työntekijä
- Viikkopalaverissa mittareiden läpikäyminen, kuukausiseuranta, tuottavuudesta keskustelu, eri järjestelmien seuraaminen, rutiineista sopiminen
- Asioiden jaksottaminen, johdonmukaiset askeleet eri vaiheissa
- Avoin ja oikea-aikainen viestintä ja vuorovaikutus, viestintävälineistä sopiminen, henkilökohtaiset yhteydenotot molemmin puolin
- Johtamisen muuttuessa kohtaamistaitoja on muutettava (lähikontakti vs. etäkontakti)
- Etäjohtamisen termin ymmärtäminen – avataan ohjekirjaa!
- Etätöön käytännöt erilaisia – Pitääkö sallia vai ei?
- Luottamus siihen, että työt hoituvat samaan tapaan kuin lähityössä
- Etäjohtaminen oltava teemana koulutuksissa ja kehityskeskusteluissa

## VIESTINTÄ

- Etäpalaverit jäykempiä – mikä vapauttaisi tunnelmaa? Esim. kaikilla velvollisuus avata mikki, kamerat aina päällä, kommentteja vuorotellen, samaan aikaan voi tehdä muuta, motivoivien kokousten järjestäminen. Huomioidaan tiimin ominaisuudet! Puheenvuorojen jakaminen, jotta äänekkäimmät eivät ole aina äänessä.
- Tasapuolisuus viestinnässä, ajantasaisuus, viestintäkanavista keskustelu
- Läsnäolokokoukset 3-4 viikon välein, etäkokouksia välillä, viikkoinfo etänä
- Kaikilla ei vielä Teams käytössä, muiden kanavien huomiointi
- Viestintävälineet oltava ajanmukaiset ja toimivat
- Puhelimessa työajanhallintajärjestelmä
- Paljon liikkuvilla ihmisillä **whatsapp** ja viikkoinfot käteviä
- Erikseen substanssi ja hallinnollinen tieto – toisessa tiimissä työntekijät nostavat käsiteltävät asiat, toisessa tuodaan organisaation asiat
- Organisaatio- ja yksikkötasolla hyvä miettiä linjaukset: Pidetäänkö kamerat päällä (multitaskaamisen vähentäminen!), pitääkö olla Teamsissa taustakuva, pitääkö olla omakuva jne.
- Kokouskäytänteet: Mikäli kokouksessa pienempi osallistujamäärä, vapaampi kokouskäytäntö → ei tarvetta nostaa kättä puheenvuoron saamiseksi. Isossa porukassa välttämättömyys.
- Osa Teams-viesteistä merkkiäänän kanssa osa hiljaisina
- Huomioida viestinnän haasteet, esim. kirjoitetun viestinnän väärinymmärtäminen
- Esihenkilön ajanriittävyys eri viestien lukemiseen – Mikä on sopivaa ajankäyttöä?
- Tiedotettavien asioiden priorisointi

## ITSENSÄ JOHTAMINEN

- Edellytys etätöön tekemiselle – arviointi ja seuranta!
- Jotta voi johtaa muita, täytyy osata johtaa itseään! – Aikaa ajattelulle.
- Aikaa oman työn suunnitteluun
- Keskustelua itsensä johtamisesta, vinkkien jakaminen, onnistumisten jakaminen, itsensä johtamisen tarkastelu/arviointi
- Oman kalenterin hallinta ja siitä keskusteleminen
- Etätöissä työntekeymisen tila ja rakenne – auttaa mm työn ja vapaa-ajan erottamisessa
- Suunnitelmallisuuden korostaminen, kalenteroinnin merkitys
- Esihenkilön oltava joustava, hyvä hallitsemaan stressiä, itseohjautuva, osattava huolehtia työhyvinvoinnista jne.
- Voiko etätöissä osa mennä sieltä, mistä aita matalin. Toisaalta kokemus, että etänä töitä tehdään enemmän.
- Annetaan palautetta → kannustaa itsensä johtamiseen
- Työn tauottamisesta huolehdittava
- Asioiden priorisointi, multitaskaamisen vähentäminen, to do- lista soveltaen, koko työkokonaisuuden hahmottaminen

## LUOTTAMUS

- On myös persoonakysymys- Toinen epäilee / luottaa helpommin kuin toinen.
- Vaatii aikaa, varsinkin, jos uusia tiimiläisiä tai uusi esihenkilö
- Kuinka saavuttaa se, että vain asiat riitelevät, ei ihmiset?
- Kuinka saavuttaa työyhteisö, jossa voi tuoda ongelmat ja haasteet esille ilman leimautumista?
- Vaatii avoimuutta
- Yhteydenottoihin nopea reagointi. Jos ei heti pysty vastaamaan, lyhyt viesti "palataan asiaan".
- Ilmoitus, missä etätyötä tekee
- Riittävästi tietoa, miten työ sujuu. Kaikki mukaan keskusteluun!
- Palautteen riittävä antaminen
- Yhdessä tekemisen henki
- Rohkaiseminen
- Viestinnän määrä ja laatu
- Kuulluksi tuleminen, vaikka ollaan etänä
- Luottamukseen liittyviä seikkoja oppii palautteista, kyselemällä, jalkautumalla jne.
- Kalenterit jakoon oman palvelualueen sisällä (merkintä "etätyö" tai "toimisto")

## Millainen ohjekirja tukisi työtäsi parhaiten?

- Vinkkejä eri ohjelmien osalta
- Millaisia työkaluja on käytettävissä? (esim. Padlet, Forms)
- Onko työkaluja työn mittaamiseen, kyselyihin ym.?
- Etätyön periaatteet esille
- Sovitaan ohjeet, jotka koskevat kaikkia
- Myös yksilöllisyys huomioon. Työyksiköiden erot huomioon.
- Käsitteet auki
- Viestinnän sopiminen
- Verkkareihin verkkokoulutus etätyöstä
- Toimiiko yleinen ohjekirja kaikille? Tekniset asiat ehkä mahdollisia (miten käyttäydytään Teamsissa jne.), mutta muut?
- Kaivataan isompaa ohjeistuskokonaisuutta esihenkilöille: sairauspoissaolot, Populuksen käyttö, mitä tehdä kun eläköityy, Meitan ohjeet jne.
- Työergonomiaohjeistus etätyöhön
- Esim. videoklippi "Huomioi nämä etätyössä". Työntekijöille oma video.



# KIITOS

- Hanna -Leena Hakulinen
- 013 330 8027
- hanna -leena.hakulinen@siunsote.fi
- hanna -leena.hakulinen@edu.karelia.fi

2022



## Liite 6 Kyselytutkimuksen saatekirje

Hei,

Teen YAMK-opinnäytetyötä aiheesta "Etäjohtaminen henkilöstön näkökulmasta". Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Siun soten Osaamisen kehittämisen palvelut.

Etänä johdettavasta yksiköstä puhutaan silloin, kun vähintäänkin esihenkilö ja työntekijät ovat osittain tai kokonaan etäällä toisistaan. Lisäksi myös työntekijät voivat olla etäällä toisistaan. Tämän työn tavoitteena on saada henkilöstön ääni kuuluviin etäjohtamiseen liittyen. Selvitän kyselyllä etäjohtamisen tilaa ja kehitettäviä asioita. Teemoina ovat etäjohtaminen, viestintä ja itsensä johtaminen. Kyselyn jälkeen tuloksia työstetään esihenkilöiden kanssa työpajoissa.

Vastaamalla tähän kyselyyn pääset vaikuttamaan siihen, mitä asioita nostetaan esille, kun opinnäytetyön myötä etäjohtamisesta tehdään Siun sotelle mallinnus eli ohjekirja esihenkilöille. Tuossa mallinnuksessa nostetaan konkreettisia asioita siitä, miten etäjohtaminen voisi tukea parhaiten henkilöstöä, jotta työn tekeminen olisi sujuvaa. Toivon, että otat kyselyyn vastaamisen vaikuttamisen mahdollisuutena. Vastaukset annetaan nimettöminä linkissä olevan Webropol-kyselyn kautta. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eettisyys huomioiden.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa 10-20 minuuttia. Kysely on avoinna 9.12.2021 – 22.12.2021.

**VASTAA TÄSTÄ:** <https://link.webpolsurveys.com/S/BF7621C61C8FD798>

Lämmin kiitos jokaiselle vastaajalle!

Ystävällisin terveisin,  
Hanna-Leena Hakulinen  
[hanna-leena.hakulinen@edu.karelia.fi](mailto:hanna-leena.hakulinen@edu.karelia.fi)

Karelia-ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen ja kehittäminen YAMK

Osaamisen kehittämisen palvelut  
vs. osaamisen kehittämisen päällikkö Sari Salminen  
[sari.salminen@siunsote.fi](mailto:sari.salminen@siunsote.fi)



Pohjois-Karjalan sosiaali- ja  
terveyspalvelujen kuntayhtymä  
[www.siunsote.fi](http://www.siunsote.fi)