



Eini Vihko

Esihenkilöiden kokemuksia etäjohtamisesta sosiaali- ja terveysalan hajautetussa organisaatiossa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

30.4.2024

Tiivistelmä

Tekijä(t):	Eini Vihko
Otsikko:	Esihenkilöiden kokemuksia etäjohtamisesta sosiaali- ja terveysalan hajautetussa organisaatiossa
Sivumäärä:	56 sivua + 1 liite
Aika:	30.4.2024
Tutkinto:	Terveydenhoitaja YAMK
Tutkinto-ohjelma:	Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma
Ohjaaja:	Lehtori Lotta Kuosmanen

Sosiaali- ja terveysala on murroksessa. Teknologian kehittyessä ja hajautettujen organisaatioiden sekä etätöiden lisääntyessä, etäjohtaminen alalla on yleistynyt. Tutkimusta etäjohtamisesta sosiaali- ja terveysalan puitteissa on toistaiseksi tehty vielä niukasti ja aihe on sen vuoksi ajankohtainen tutkimusteema.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata sosiaali- ja terveysalalla toimivan hajautetun organisaation esihenkilöiden kokemuksia etäjohtamisesta. Opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä tietoa kohdeorganisaatiolle etäjohtamiseen liittyen. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveysalan hajautettujen organisaatioiden johtamisen laadun kehittämisessä sekä koulutusten ja perehdytyksen suunnittelussa.

Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja aineisto on kerätty haastattelemalla sosiaali- ja terveysalalla toimivan hajautetun organisaation esihenkilöitä. Haastattavana yksilöhaastatteluissa oli yhdeksän henkilöä. Haastattelut toteutettiin helmimaaliskuussa 2024 teemahaastatteluina. Aineisto analysoitiin induktiivista sisällönanalyysia hyödyntäen.

Opinnäytetyön tuloksissa kuvataan esihenkilöiden kokemuksia etäjohtamisesta onnistumisien edellytyksien ja haasteiden kautta sekä millaisen tuen esihenkilöt kokevat tarpeelliseksi etäjohtamisen tueksi. Etäjohtamisen onnistumisen edellytykset koostuivat teknologian hyödyntämisestä, luottamuksen rakentamisesta, esihenkilön ja työntekijän välisestä kommunikaatiosta sekä esihenkilön tarjoamasta tuesta. Etäjohtamisen haasteet muodostuivat teknologiaan, luottamuksen muodostumiseen, kommunikaatioon, viestintään sekä työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden tukemiseen liittyvistä haasteista. Haastateltavat kokevat tarpeelliseksi niin organisaation kuin työyhteisön tuen.

Opinnäytetyön tulokset vahvistavat aiempien tutkimuksien tuloksia etäjohtamisesta. Etäjohtaminen vaatii etäjohtajalta uudenlaista otetta johtamiseen sekä kommunikaation ja vuorovaikutuksen kehittämistä etäkontekstiin sopivaksi. On tärkeää pystyä huomioimaan työntekijä etäisyydestä ja eriaikaisuudesta huolimatta. Organisaatioiden tulee kehittää etäjohtajille toimiva työympäristö ja tukea heitä johtamistyössä onnistumisessa.

Avainsanat: Etäjohtaminen, hajautettu organisaatio, sosiaali- ja terveysala

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla

Abstract

Author(s): Eini Vihko
Title: Superiors' Experiences of Remote Leadership in a Distributed Organization in the Social and Health Care Sector
Number of Pages: 56 pages + 1 appendix
Date: 30 April 2024
Degree: Master Of Health Care
Degree Programme: Master's Degree Programme in Service and Business Management in Health Care and Social Services
Instructor: Lotta Kuosmanen, Senior Lecturer

The social and health services are in a state of transformation. With the development of technology and the increasing prevalence of distributed organizations and remote working, remote leadership in the sector has become more common. Research on remote leadership in the social and health sector is still limited and is therefore a relevant research topic.

The purpose of this thesis was to describe the experiences of superiors' in a distributed organization in the social and health care sector regarding remote leadership. The aim of the thesis was to gather information for the target organization on remote leadership. The research results can be used to develop the quality of leadership in distributed organizations in the social and health care sector, as well as in to plan training and orientation.

The thesis was conducted as a qualitative study, and the data was collected by interviewing superiors' of a distributed organization in the social and health care sector. Nine persons participated in individual interviews conducted as thematic interviews in February-March 2024. The data was analyzed using inductive content analysis.

The results of the thesis describe superiors' experiences of remote leadership through the prerequisites for success and challenges, as well as the support superiors' perceive as necessary for remote leadership. The prerequisites for successful remote leadership consist of use of technology, building trust, communication between the superior and employees, and support provided by the superior. The challenges of remote leadership include issues related to technology, building trust, communication, as well as supporting well-being and community. The interviewees consider the support of organization and work community essential for successful e-leadership.

The results of the thesis confirm previous research findings on remote leadership. E-leadership requires from the e-leader a new approach to leading as well as development of communication and interaction, explicitly to suite in remote context. It is important to be able to pay attention to the employee despite the distance and asynchronicity. Organizations should develop a functional work environment for remote leaders and support them in succeeding in their leadership roles.

Keywords: Remote leadership, distributed organization, social- and health services

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	2
2.1	Hajautettu organisaatio	2
2.1.1	Johtaminen hajautetussa organisaatiossa	2
2.2	Etäjohtaminen	5
2.3	Onnistuneen etäjohtamisen edellytyksiä	6
2.3.1	Etäjohtajan ominaisuudet	6
2.3.2	Luottamus ja viestintä etäkontekstissa	7
2.3.3	Tiimikulttuurin johtaminen etäympäristössä	8
2.4	Etäjohtamisen haasteet	8
3	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	10
4	Opinnäytetyön toteutus	10
4.1	Menetelmä	10
4.2	Kohderyhmä ja aineiston keruu	11
4.3	Analyysi	13
5	Tulokset	17
5.1	Etäjohtamisen onnistumisen edellytykset	17
5.2	Etäjohtamisen haasteet	26
5.3	Tuki etäjohtamiseen	37
6	Pohdinta	41
6.1	Tuloksien tarkastelu	41
6.1.1	Esihenkilöiden kokemukset etäjohtamisesta	41
6.1.2	Esihenkilöiden tuen tarve etäjohtamiseen	45
6.2	Luotettavuus	47
6.3	Eettisyys	49
6.4	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	51
	Lähteet	53
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelurunko	

1 Johdanto

Etäjohtaminen sosiaali- ja terveysalalla on suhteellisen tuore ilmiö. Ilmiön taustalla on digitaalisen kehityksen nopea eteneminen ja alan globaalit muutokset. Koronapandemian myötä etätyöskentely lisääntyi ja se on tarjonnut uusia mahdollisuuksia johtamiselle myös terveydenhuollon ja sosiaalialan kontekstissa. Etäjohtamisen vaikutukset organisaatioiden toimintaan ja sen kautta laadukkaaseen johtamiseen ovat kuitenkin yhä suhteellisen vähän tutkittuja etenkin sosiaali- ja terveysalalla (Kiljunen & Laukka & Koskela & Kanste 2022: 110; Terkamo-Moisio & Häggman-Laitila & Paronen & Lammintakanen 2023: 90; Terkamo-Moisio & Karki & Kangasniemi & Lammintakanen & Häggman-Laitila 2022: 596).

Sosiaali- ja terveysalan organisaatorakenteet ovat moninaisia, joten kattavampia tutkimuksia optimaalisista johtamiskäytännöistä erilaisissa toimintaympäristöissä ja ammateissa tarvitaan (Kiljunen ym. 2022: 112). Tämän hetkiseen sosiaali- ja terveyspolitiikkaan vaikuttavia megatrendejä ovat mm. työnmurros ja teknologinen kehitys (STM 2018: 11), joten etäjohtaminen sosiaali- ja terveysalalla tulee olemaan jatkossakin ajankohtainen tutkimuskohde (Kiljunen ym. 2022:111; Terkamo-Moisio ym. 2023: 101) ja se tulisi huomioida myös tulevien johtajien koulutuksessa (Hurmekoski & Häggman-Laitila & Lammintakanen & Terkamo-Moisio 2023: 590, 592; Laaksonen & Bäckström 2023: 114).

Perustuslaissamme (Suomen perustuslaki 1999/731 § 19) säädetään seuraavaa: "Julkisen vallan on turvattava, sen mukaan kuin lailla tarkemmin säädetään, jokaiselle riittävät sosiaali- ja terveyspalvelut ja edistettävä väestön terveyttä." Suomessa etäisyydet voivat olla pitkiä ja sosiaali- ja terveyspalveluita tuottavat organisaatiot saattavat toimia laajoilla alueilla, joten organisaation hajauttaminen on välttämätöntä palveluiden saatuuden ja saavutettavuuden takaamiseksi (Zitting & Niiranen & Laulainen 2020: 66). Tulevaisuudessa voidaan odottaa hajautettujen organisaatioiden ja etäjohtamisen lisääntyvän sosiaali- ja terveysalalla, palveluiden järjestämisvastuun siirryttyä maantieteellisesti laajoille hyvinvointialueille (Terkamo-Moisio 2023: 92). Organisaatiot voivat hyötyä etäjohtamisesta ja hajauttamisesta yleisten parantuneiden terveysvaikutusten, pienentyneiden kustannusten ja asiantuntijoiden työllistämisen helpottumisen kannalta. Tarve etäjohtamiselle kasvaa, koska alalla tarvitaan kustannustehokkaita palveluita ja työntekijöitä saadaan työllistettyä laajemmilta alueilta, kuten maaseudulta. (Terkamo-Moisio ym. 2022: 596).

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kuvata sosiaali- ja terveysalalla toimivan hajautetun organisaation esihenkilöiden kokemuksia etäjohtamisesta. Opinnäytetyön tavoitteena on kerätä tietoa kohdeorganisaatiolle etäjohtamiseen liittyen. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveysalan hajautettujen organisaatioiden etäjohtamisen laadun kehittämisessä sekä koulutusten ja perehdytyksen suunnittelussa.

2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

2.1 Hajautettu organisaatio

Globalisaatio ja digitaalisten teknologioiden nopea kehitys ovat muuttaneet organisatiorakenteita monella alalla, kuten myös sosiaali- terveydenhuoltoalalla. Näiden muutosten myötä hajauttamisesta on tullut yhä yleisempää monissa organisaatioissa. (Terkamo-Moisio ym. 2022: 596.) Suomessa hajautettujen organisaatioiden yleistymiseen sosiaali- ja terveysalalla ovat vaikuttaneet mm. kuntaliitokset, kuntayhtymät, uudenlaiset yhteistoimintamallit ja valtakunnalliset hoivayritykset. Sosiaali- ja terveysalalla palveluiden hajauttaminen eroaa muista aloista siten, että asiakasrajapinnan toimintoja ei voida kokonaan keskittää suurille paikkakunnille palveluiden saatavuuden ja saavutettavuuden vuoksi, mutta hallintoa voidaan hajauttaa. (Zitting ym. 2020: 65–66.)

Hajautetun organisaation henkilöstö työskentelee maantieteellisesti erillään ja mahdollisesti eri aikoihin (Ollila & Raisio & Vartiainen & Lindell & Pernaa & Niemi 2018: 237; Terkamo-Moisio ym. 2023: 92; Zitting ym. 2020: 65). Yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi hajautetussa organisaatiossa hyödynnetään tieto- ja viestintäteknologiaa (Ollila ym. 2018: 237; Zitting ym. 2020: 65). Hajautetussa organisaatiossa toiminta on hajautunut erilaisiin ja erikokoisiin yksiköihin, jotka voivat toimia toisistaan etäällä. Johtajat ja työntekijät voivat olla tällöin toisistaan etäällä, kuten myös työyhteisön jäsenet, jolloin sähköinen vuorovaikutus lisääntyy ja vuorovaikutuksessa käytettävät välineet muuttuvat. (Juujärvi & Sinervo & Laulainen & Niiranen & Kujala & Heponiemi & Keskimäki 2019: 3.)

2.1.1 Johtaminen hajautetussa organisaatiossa

Hajautetun organisaation johtamiseen liittyy epäluuloja ja huolta siitä, miten eri sijainneissa toimivien työyhteisöjen ja ammattiryhmien kohtelu voidaan varmistaa tasapuoliseksi. Toisin kuin klassisessa, keskitetyssä organisaatiossa, hajautetussa organisaatio-

tiossa korostuvat ammatillisen työn lisäksi myös vuorovaikutustaidot, ymmärrys etäisyyksistä ja näihin liittyvä osaaminen. (Zitting ym. 2020: 65.) Hajautetussa organisaatiossa on huomioitava kommunikaatio sekä tiedon välittäminen ja jakaminen perinteistä organisaatiota tarkemmin (Ollila ym. 2018: 238).

Hajautetuissa organisaatioissa, erityisesti hajautetussa johtamisessa, korostuvat usein uudet tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden tavoitteet. Toiminnan vastuun, organisaation määrittämien tavoitteiden saavuttamisen ja henkilöstön hyvinvoinnin määrittely voi vaihdella eri toimipisteissä. Olennaista on varmistaa näiden vastuiden selkeys ja näkyvyys, jotta ne ovat selkeitä myös työntekijöille. (Zitting ym. 2020: 67.) Hajautetun organisaation yksiköissä tulee kehittää toimintaa yhteisen vision mukaan ja huolehtia, että tavoitteet ovat jokaisen tiedossa (Soukainen 2015; 64, 71).

Välimatkojen vuoksi hajautetussa organisaatiossa puuttuu mahdollisesti kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus, joten työnteko on entistä vaativampaa ja yhteisöllisyyden muodostuminen verrattuna perinteisiin organisaatioihin on haastavampaa. Työskentely hajautetussa organisaatiossa sosiaali- ja terveysalalla, luo uudenlaisia osaamisvaatimuksia niin johtajalle kuin työntekijällekkin. Se vaatii johtajilta ja työntekijöiltä sopeutuvaa asennetta, johtamisen kehittämistä ja säännöllistä yhteydenpitoa. Etenkin hajautetun organisaation alkuvaiheessa korostuvat maantieteellisten etäisyyksien vaikutukset, johtajien ja työntekijöiden roolien kehittyminen eriaikaisesti ja erisisältöisesti sekä tarpeet yhdenmukaistaa ja edistää yhteistyötä sekä tukea työntekijöitä työskentely- ja johtamisprosesseissa. Hajautetun organisaation tehokkuuteen ja innovatiivisiin toimintatapoihin liittyvät haasteet sisältävät mm. vuorovaikutustaidot, uudenlaisen dialogin omaksumisen ja perinteisistä organisaatorakenteista poikkeavien toimintatapojen soveltamisen. Nämä oppimis- ja sopeutumisprosessit eivät tapahdu ponnisteluitta, vaan vaativat joskus useita vuosia aikaa. (Zitting ym. 2020: 65.)

Hajautetun organisaation johtamisessa korostuu luottamus. Luottamuksen puuttuessa, työntekijät voivat kokea esihenkilön olevan ylikontrolloiva, joka voi johtaa siihen, että he välttelevät tilanteita esihenkilön kanssa tai voivat tulla jopa apaattisiksi. Jotta tämä voitaisiin välttää, johtajan tulee nähdä työntekijät voimavarana ja pyrkiä luomaan työympäristö, jossa voimavarat tulevat hyödynnetyksi oikein. Työntekijöille on hyvä antaa mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja näin päästä osalliseksi, jotta tehokkuutta ja työssä viihtymistä voidaan lisätä (Soukainen 2015: 70.) Virtuaalinen ihmisten johtaminen vaatii entistä aktiivisempaa ja monipuolisempaa johtamisosaamista. Johtajien on otettava käyttöön monipuolisia strategioita osallistumisen, motivaation, luottamuksen, valvonnan ja sitoutumisen edistämiseksi. (Ollila ym. 2018: 239.)

Hajautetussa organisaatiossa yksittäisessä toimipisteessä työskentelevien työntekijöiden voidaan odottaa osallistuvan tiiviimmin oman yksikkönsä toimintaan ja päätöksentekoprosessiin. Työntekijöiden keskenään jakama luottamus, tiedonvaihto ja yhteinen vastuunotto voivat vahvistaa yhteenkuuluvuutta toimipisteessä. Etäisyydet muihin organisaation yksiköihin tai toimipisteisiin voivat aiheuttaa yksinäisyyden ja eristyneisyyden tunteita. Johtamisen näkökulmasta on keskeistä tukea hajautettuja työyhteisöjä ja ammatillisia tiimejä sekä vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta koko organisaation laajuisesti. (Zitting ym. 2020: 67.)

Hajautetuissa organisaatioissa työskentely vaikuttaa tiedolla johtamiseen ja edellyttää uusien organisaatorakenteiden omaksumista. Sekä johtajien että työntekijöiden on varattava aikaa ja käytettävä konkreettisia keinoja uusien toimintatapojen omaksumiseen. Tämä mahdollistaa uuden tiedon tuottamisen ja sen käyttämisen tavoilla, jotka auttavat tunnistamaan ongelmia ja kriittisiä kohtia uusissa rakenteissa. Hajautetussa toimintaympäristössä tämä ei kuitenkaan ole helppoa, kun kohdataan erilaisia vaatimuksia ja odotuksia uudessa työskentely-ympäristössä. Aikapulan lisäksi vuorovaikutustapojen muutokset johtajien ja työntekijöiden välillä vaikeuttavat tilannetta. Näiden haasteiden vuoksi uusien toimintatapojen kehittäminen ja niiden omaksuminen, samoin kuin johtajien ja työntekijöiden hyvinvoinnin sekä osaamisen varmistaminen uusissa rakenteissa, voivat vaatia pitkäaikaista kehittämistyötä. (Zitting ym. 2020: 67.)

Hajautetun organisaation johtajan tehtävät ja roolit voivat olla ristiriitaisia ja häneen saattaa kohdistua vaativia odotuksia esimerkiksi läsnäolon, saavutettavuuden ja päivittäisen toiminnan tehokkuuden ylläpitämisen suhteen. Johtaja voi kokea yksinäisyyttä, koska kollegoiden tuki on hajautuneessa organisaatiossa välillä etäällä. (Zitting ym. 2020: 67.)

Johtajan osaaminen vaikuttaa työn hallintaan. Nykyisen työelämän hektisyyden vuoksi, osaamisen kokemusta ei välttämättä ehditä saamaan, jolloin työn pirstaleisuus saattaa kasvaa ja hallittavuus heiketä. (Soukainen 2015: 162.) Uusia toimintamalleja käyttöön ottaessa, hajautetun organisaation johtajilla sekä työntekijöillä voi esiintyä kokemusta omasta osaamisen puutteesta, tarvittavan tuen puutteesta ja mahdollisesta epätasapuolisesta kohtelusta työssä. Tosin itsenäisyyden, oman työn kehittämisen ja autonomian myötä työntekijät voivat saavuttaa uusia osaamisen ja menestyksen tunteita. (Zitting ym. 2020: 67.)

2.2 Etäjohtaminen

Etäjohtamista sosiaali- ja terveysalalla on alettu tutkimaan vasta koronapandemian myötä, mutta sitä on kuitenkin tutkittu aiemmin taloustieteen, liiketalouden ja johtamisen sekä tieto- ja viestintätieteiden aloilla (Cortellazzo & Bruni & Zampieri 2019: 3). Vaikka perinteisissä ja etäjohtamisympäristöissä tarvittavissa johtamistaidoissa on paljon yhteneväisyyksiä, näiden erojen ymmärtäminen on ratkaisevaa menestyksen ja epäonnistumisen kannalta (Van Wart & Roman & Wang & Liu 2019). Aiemmissä tutkimuksissa etäjohtamista on kuvattu ja määritelty monella eri tapaa (Hurmekoski ym. 2023: 580; Kiljunen ym. 2022: 110; Terkamo-Moisio ym. 2022: 596). Tutkimuksissa etäjohtamisesta käytetään erilaisia käsitteitä kuten e-johtaminen (Avolio & Sosik & Kahai & Bakerbu 2014; Van Wart ym. 2019), digitaalinen johtaminen (Torre & Sarti 2020) ja virtuaalinen johtaminen (Hambley & O'Neil & Kline 2007). Käytettyjen käsitteiden moninaisuus osoittaa etäjohtamisen monimutkaisuuden terveydenhuollon kontekstissa eikä yleisesti sovittuja määritelmiä käsitteille ole. (Kiljunen ym. 2022:113). Määritelmiä yhdistää maantieteellinen tai ajallinen välimatka etäjohtajan ja etäjohtettavan välillä sekä kommunikaation toteutuminen pääosin tietoteknisten ratkaisuiden avulla (Avolio ym. 2014; Busse & Weidner 2020: 538–539; Flavian & Guinaliu & Jordan 2019: 2; Hambley ym. 2007; Laaksonen & Bäckström 2023: 101–102; Terkamo-Moisio ym. 2023: 92; Torre & Sarti 2020; Van Wart ym. 2019). Etäjohtamisen määritelmässä johtamisen näkökulma on vielä jäänyt vähemmälle huomiolle, kun välineellistä ja teknologista näkökulmaa on korostettu (Terkamo-Moisio 2023: 92). Johtamisen näkökulmasta etäjohtamisen keskeisin piirre on kuitenkin työntekijöiden ja johtajien välisten suhteiden muutos. Perinteisen kasvokkain tapahtuvan kohtaamisen sijaan sosiaaliset suhteet, joille johtaminen perustuu, muuttuvat ja ne luodaan uudelleen etäkontekstissa. Tämän vuoksi johtamisen perusta ja luonne muuttuu. (Torre & Sarti 2020).

Tyypillinen etäjohtaminen suomalaisissa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa sisältää sekä etä- että kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta (Laaksonen & Bäckström 2023: 102). Tässä opinnäytetyössä etäjohtamista tarkastellaan tilanteessa, jossa sosiaali- ja terveysalan esihenkilö johtaa maantieteellisesti ja osittain myös ajallisesti hajautettuja tiimejä teknologisia ratkaisuja hyödyntäen.

2.3 Onnistuneen etäjohtamisen edellytyksiä

Terkamo-Moisio ym. vuonna 2022 tekemän kirjallisuuskatsauksen mukaan onnistunut etäjohtaminen koostuu kolmesta teemasta: 1) etäjohtajan ominaisuudet 2) luottamus ja viestintä etäkontekstissa 3) tiimikulttuurin johtaminen etäympäristössä.

2.3.1 Etäjohtajan ominaisuudet

Etäjohtajan ominaisuuksista etäjohtamisen onnistumiseen vaikuttaa johtamistyyli, johtajan persoonallisuuden piirteet ja osaaminen (Terkamo-Moisio ym. 2022: 598). Transformationaalisen johtamistyylin on havaittu olevan etäjohtamisessa toimiva johtamistyyli, joskin johtajan olisi hyödyllistä soveltaa myös tilanteen mukaan erilaisia johtamistapoja. Etäjohtajan on hallittava hyvät johtamistaidot, kuten päätöksentekokyky, tavoitteiden asettaminen ja yhteisen vision luominen. (Terkamo-Moisio ym. 2022: 600.)

Johtajalta edellytetään empaattisuutta, helposti lähestyttävää asennetta ja kiinnostusta työntekijöitä kohtaan fyysisestä etäisyydestä huolimatta. Työntekijät arvostavat johtajaa, joka kykenee määrittelemään oman roolinsa johtajana ja toimimaan sen mukaisesti. (Terkamo-Moisio ym. 2022: 601.) Menestyneimmät etäjohtajat on kuvattu aiemmassa tutkimuksessa energisiksi ihmisiksi, joilla on tarve saavuttaa tuloksia, halu kantaa vastuuta ja halu oppia jatkuvasti uutta. He ovat myös joustavia, analyyttisiä ja heillä on hyvät tekniset taidot. (Liu & Ready & Roman & Van Wart & Wang & McCarthy & Kim 2018: 837.) Määrätietoisuus, itseluottamus ja kielellinen monipuolisuus ovat myös ominaisuuksia, jotka ovat nousevat usein esiin tutkimuksissa menestyneistä etäjohtajista. He ovat sopeutumiskykyisiä, innostavia, selkeitä viestijöitä ja kykenevät käyttämään sujuvasti useita viestintävälineitä. (Hahm 2017: 104.)

Etäjohtaja ja perinteinen johtaja kohtaavat monia samankaltaisia haasteita johtamisympäristöjen selkeistä eroista huolimatta. Johtajan on tärkeää ottaa rooli johtajana, koska johtajuus edesauttaa henkilöstön pysyvyydessä ja työhön sitoutuneisuudessa. (Kiljunen ym. 2022: 111.) Jotta työntekijät pystyvät itsenäiseen ja itseohjautuvaan työskentelyyn, johtajan on hyvä ymmärtää ja tiedostaa heidän työskentelyolosuhteet sekä asiantuntijuus. Onnistunut etäjohtaminen edellyttää johtajalta avoimuutta uusille ideoille ja digitaaliseen kehitykselle sekä itsensä jatkuvaa kehittämistä johtajana (Terkamo-Moisio ym. 2022: 601.) Etäjohtajien antama tuki työntekijöille edistää työhyvinvointia ja työntekijöiden autonomiaa. Tähän voidaan päästä asettamalla selkeitä tavoitteita, seuraamalla edistymistä sekä arvioimalla tiettyjen taitojen kehittymistä. On myös olennaista arvioida, ovatko asetetut tavoitteet saavutettu. (Hurmekoski ym. 2023: 580.)

2.3.2 Luottamus ja viestintä etäkontekstissa

Luottamus johtajan ja työntekijän välillä on onnistuneen etäjohtamisen edellytys (Cowan 2014: 316; Flavian ym. 2019: 3; Hurmekoski & Häggman-Laitila & Terkamo-Moisio 2021: 29; Laaksonen & Bäckström 2023: 113; Maduka & Edwards & Greenwood & Osborne & Babatunde 2018: 709; Kiljunen ym. 2022: 111; Salin & Koponen 2023: 552; Terkamo-Moisio ym. 2022: 601). Luottamus on olennaisen tärkeää organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta ja etäjohtajien tulisikin aktiivisesti toimia rakentaakseen ja parantaakseen ihmisten välistä luottamusta (Hurmekoski ym. 2023: 581). Luottamuksen rooli on jopa merkittävämpi etäjohtamisessa verrattuna perinteiseen kasvokkain tapahtuvaan johtamiseen. Luottamuksen rakentuminen on interaktiivista ja etäkontekstissa erityisen haasteellista, vaatien merkittävää ajanpanostusta. Luottamuksen puuttuminen estää työntekijöitä tekemästä parasta mahdollista työsuoritusta (Hurmekoski ym. 2021:29; Terkamo-Moisio ym. 2022: 601–603.) Etäjohtajan oikeudenmukaisuus työntekijää kohtaan kasvattaa luottamusta. Oikeudenmukaisuuden on aiemmassa tutkimuksessa huomattu olevan yhteydessä työntekijän organisaatioon sitoutumiseen. (Flavian ym. 2019: 8.)

Johtaja-työntekijäsuhdetta voidaan vahvistaa etäjohtamisen kontekstissa järjestämällä säännöllisiä kasvokkain tapaamisia, säännöllisellä kommunikaatiolla ja selkeällä viestintäpolitiikalla sekä luomalla positiivista tiimihenkeä. (Terkamo-Moisio ym. 2022: 601–603.) Molemminpuolista luottamusta lisää esihenkilön saavutettavuus ja säännöllinen mahdollisuus avoimeen keskusteluun työyhteisöön liittyvistä asioista. Yhteisesti laaditut selkeät toimintatavat ja säännöt ovat avainasemassa, kun pyritään välttämään kommunikaatioon liittyviä väärinkäsityksiä ja vahvistamaan sekä tiimityötä että etäyhteistyötä. (Hurmekoski ym. 2022:29)

Sosiaali- ja terveysalalla etäjohtamisen erityispiirteenä korostuu vuorovaikutus, erityisesti johtajan ja työntekijöiden välinen kommunikaatio. Viestinnän laatu ja luottamuksen rakentaminen nousevat erityisen tärkeään rooliin ja ne tukevat työhyvinvointia. (Hurmekoski ym. 2023: 581.) Etäjohtaminen edellyttää viestinnän ja tiedottamisen uudelleen ajattelua, sillä läheiset kontaktit ja epäviralliset käytäväkeskustelut ovat joko vähäisiä tai niitä ei ole (Laaksonen & Bäckström 2023: 102).

Menestyksellisen etäjohtajan on oltava myös taitava viestijä ja tiedonjakaja konfliktien välttämiseksi ja tehokkuuden takaamiseksi. Kommunikaatio sekä tiedon jakaminen vahvistavat johtajan ja työntekijän välistä suhdetta, luottamusta ja tuottavuutta. Maantieteellisesti hajautetuissa tiimeissä puuttuu usein kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus,

joten tehokkaan viestintästrategian merkitys johtamisessa korostuu. Digitaalisen teknologian kehittyminen on mahdollistanut johtajien ja tiimin jäsenten välisen vuorovaikutuksen erilaisten viestintäkanavien, kuten sähköpostin, pikaviestien ja videopuheluiden kautta. Nämä tekniikat mahdollistavat yhteistyön pitkistäkin etäisyyksistä huolimatta ja ovat käytössä jo laajalti sosiaali- ja terveydenhuollon alalla. (Terkamo-Moisio ym. 2022: 596–601.)

Etäjohtajalla tulee olla hyvät digitaaliset taidot, jotta hän voi omalla esimerkillään ohjata tiimien digitaalisen kulttuurin muodostumista (Hurmekoski ym. 2023: 581). Ihanteellisen, tehokkaan etäviestinnän kannalta on tärkeää jatkuvan palautteen antaminen, luottamus, ja tehtävien selkeys sekä ohjeistusten selkeys (Maduka ym. 2018: 709). Tehokas viestintä edellyttää yhteisesti keskustellen sovittuja ja määriteltyjä viestintäkäytäntöjä (Liu ym. 2018: 837; Terkamo-Moisio ym. 2022: 601; Ristolainen & Maijala & Eloranta 2020: 183) sekä eri kommunikaatiovälineiden monipuolista käyttämistä (Liu ym. 2018: 837; Kiljunen ym. 2022: 111; Terkamo-Moisio ym. 2022: 601–602). Etäjohtajan tulee kiinnittää huomiota myös viestinnän laatuun epävirallisissa viestintätilanteissa ja kehittää kuuntelutaitojaan (Terkamo-Moisio ym. 2022: 601–602).

2.3.3 Tiimikulttuurin johtaminen etäympäristössä

Menestyksekkään etäjohtamisen piirteeksi on tunnistettu kyky johtaa tiimejä, joissa korostuvat joustavuus, tiedonjakaminen ja myönteisyys. Joustava tiimikulttuuri korostaa tiimityötä ja jatkuvaa kehittymistä. Tiimin jäsenten tiukasti määriteltyjen roolien välttäminen ja yhteisten tavoitteiden asettaminen nähdään hyödyllisinä tiimihengelle, mikä vaikuttaa positiivisesti työn tuloksellisuuteen. (Terkamo-Moisio ym. 2022: 602.)

Onnistunut etäjohtaminen edellyttää uudenlaista ajattelua ja etäjohtamisen tarkempaa määrittelyä johtamisosaamisen näkökulmaan peilaten. Lisäämällä etäjohtamiseen liittyvää tietoutta ja toimintatapojen auki puhumisella, voidaan tukea johtajien ja henkilöstön asenteiden ja ajatusmaailman muutosta. (Hurmekoski ym. 2021: 29; Terkamo-Moisio ym. 2023: 96.)

2.4 Etäjohtamisen haasteet

Etäjohtamisen haasteet voidaan luokitella etäjohtajaan liittyviin ja työntekijöihin liittyviin haasteisiin. Aiemmissa tutkimuksissa organisaation tuen puute on tunnistettu haasteeksi etäjohtajille. Organisaation tarjoamat resurssit, koulutus, yhteistyöverkostot ja joustavuus voivat olla puutteelliset. (Terkamo-Moisio ym. 2022: 603.) Organisaation

tuki etäjohtajalle etäjohtamisen kontekstissa on ratkaisevan tärkeää johtajien ja heidän tiimiensä hyvinvoinnin ja suorituskyvyn kannalta (Hurmekoski ym. 2023: 581). Lisäksi kotona työskentely voi muodostua haasteeksi, jos työn ja yksityiselämän raja hämärtyy ja työnkuormitus lisääntyy. (Terkamo-Moisio ym. 2022: 603.) Madukan ym. 2018 tekemässä tutkimuksessa havaittiin, että mikäli etäjohtajalta puuttuu etäjohtamiseen vaadittavia johtamisvalmiuksia, työntekijät eivät myöskään onnistu suorituksissaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Hurmekosken ja kumppaneiden 2023 tekemässä tutkimuksessa ilmeni puutteita organisaation ohjeissa ja etäjohtamisen yhteisissä käytännöissä, joilla tähdättäisiin yhteneväiseen johtamistapaan. Puute ohjeistuksesta johti tilanteisiin, joissa johtajat joutuivat nopeasti kehittämään yksilöllisiä käytäntöjä oman asiantuntemuksensa pohjalta. Tutkimuksen tulokset korostivat sitä, että organisaatioiden tulisi pyrkiä kehittämään tieteelliseen tutkimukseen ja olemassa oleviin etäjohtajien kokemuksiin perustuvia, yhteneviä ohjeistuksia ja käytäntöjä etäjohtamisen johdonmukaisuuden ylläpitämiseksi. (Hurmekoski ym. 2023: 591.)

Luottamuksen luominen johtajan ja työntekijöiden kesken etäkontekstissa on haastavaa vuorovaikutuksen tapahtuessa digitaalisesti sekä non-verbaalisen viestinnän väheessä ja muuttuessa (Flavian ym. 2019: 3; Hurmekoski ym. 2021: 29). Luottamuksen puute nostaa kynnystä ottaa yhteyttä etänä toimivaan esihenkilöön, jolloin esiin tulevia ongelmia ei ratkota oman esihenkilön kanssa, vaan ollaan yhteydessä organisaation ylempiin tahoihin. Mikäli luottamus menetetään, sen palauttaminen on hankalaa ja aikaa vievää. (Hurmekoski ym. 2021: 29.)

Etäjohtamisen kohtaamat haasteet liittyvät usein johtajuuden näkyvyyden ylläpitämiseen, yhteisten toimintatapojen juurruttamiseen, tiedon jakamiseen ja sen tehokkaiseen hyödyntämiseen. On tärkeää, että ongelmatilanteisiin reagoidaan entistä aktiivisemmin. (Ollila ym. 2018: 239.) Etäjohtamisessa viestintä ja kommunikaatio tuottavat konkreettisia haasteita. Kommunikaatio voi olla puutteellista tai huonoa ja kysymyksiä voi olla vaikea esittää tai ohjeet voivat olla epäselviä. Etäyhteyksin toteutettu viestintä lisää väärinymmärretyksi tulemisen mahdollisuutta ja viestinnällä voi huomaamatta loukata vastapuolta. Lisäksi etäyhteyksin toteutuva viestintä voidaan kokea raskaaksi erilaisten tekniikoiden ja teknologioiden välityksellä, joten yhteisöllisyys ja vuorovaikutus voi vähentyä. (Van Wart ym. 2019.)

Työntekijänäkökulmasta etäviestintää haastaa se, että erilaisten digitaalisten välineiden ja sovellusten käytön osaaminen on usein henkilösidonnaista ja niiden saatavuus ja toimivuus voi olla puutteellista (Hurmekoski ym. 2021: 29; Kiljunen ym. 2022: 111; Ravelin &, Laukka & Heponiemi & Kaihlanen & Kanste 2021: 230; Ristolainen ym. 2020: 183). Muutoksen johtaminen etäkontekstissa on todettu haasteelliseksi. Työntekijät tarvitsevat riittävää tukea ja ohjausta mm. teknologian käyttöönottoon liittyen voidakseen suoriutua työskentelystä (Van Wart ym. 2019).

3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoitus on kuvata sosiaali- ja terveysalalla toimivan hajautetun organisaation esihenkilöiden kokemuksia etäjohtamisesta.

Opinnäytetyön tavoitteena on kerätä tietoa kohdeorganisaatiolle etäjohtamiseen liittyen. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden johtamisen laadun kehittämisessä sekä koulutusten ja perehdytyksen suunnittelussa.

Tutkimuskysymykset:

1. Millaisia kokemuksia esihenkilöillä on etäjohtamisesta?
2. Millaisen tuen esihenkilöt kokevat tarpeelliseksi etäjohtamisen tueksi?

4 Opinnäytetyön toteutus

4.1 Menetelmä

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullista tutkimusta käytetään usein tutkimuksissa, jossa tutkittavaa ilmiötä ei tunneta ja tutkimuksella pyritään saamaan ymmärrys ilmiöstä (Kananen 2017: 32). Etäjohtamisen ilmiö on sosiaali- ja terveysalalla yhä varsin vähän tutkittu ja tässä opinnäytetyössä on pyritty kuvaamaan ilmiötä kohdeorganisaation esihenkilöiden kokemana.

Yksi laadullisen tutkimuksen aineistonkeräysmenetelmistä on haastattelu ja tämän opinnäytetyön aineisto on kerätty yksilöhaastatteluin. Haastattelu on laadullisen tutkimuksen keskeinen ja yleisin aineistonkeruumenetelmä (Palonen & Kylmä 2022: 281–

282). Haastattelun etu on sen joustavuus ja tärkeintä on saada sen avulla mahdollisemman paljon tietoa halutusta aiheesta. Haastattelija voi tarvittaessa käydä keskustelua haastateltavan kanssa, toistaa kysymyksen, selventää ilmauksen sanamuotoa tai oikaista väärinkäsityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Opinnäytetyön haastattelut toteutettiin teemahaastatteluin, puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä (Palonen & Kylmä 2022: 281). Tässä opinnäytetyössä teemahaastattelu valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi, koska etäjohtamista on tutkittu sosiaali- ja terveysalan kontekstissa vielä vähäisesti ja tietoa haluttiin lisää. Teemahaastattelun oletuksena on, että haastateltavat ovat käyneet läpi jonkin tietyn tilanteen (Hirsjärvi & Hurme 2008: 47), tässä tapauksessa he olivat etäjohtaneet hajautetussa organisaatiossa. Tarkasti etukäteen muotoiltujen, yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu kohdennettiin tiettyihin teemoihin, jolloin tutkittavan ääni saatiin kuuluviin (Hirsjärvi & Hurme 2008: 48). Teemat perustuivat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen eli siihen, mitä ilmiöstä tiedettiin etukäteen (Palonen & Kylmä 2022: 281, 285, 286; Tuomi & Sarajärvi 2018). Etuna teemahaastattelussa on se, että haastateltaessa kysymyksiä voidaan tarkentaa ja syventää haastateltavien vastauksista riippuen (Tuomi & Sarajärvi 2018). Teemojen järjestys voi vaihdella haastatteluiden aikana, eikä kaikkia tarvitse käsitellä kaikkien haastateltavien kanssa, mikäli ne nousevat spontaanisti esille heidän kertomuksissaan aikaisemmin (Palonen & Kylmä 2022: 288). Teemahaastattelu mahdollisti opinnäytetyön tekijän ja haastateltavan välisen vuorovaikutuksen (Palonen & Kylmä 2022: 285). Teemahaastattelulla pyrittiin löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuskysymyksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Tutkimukseen osallistujiksi tavoiteltiin henkilöitä, joilla oli kokemusta tutkittavasta ilmiöstä ja jotka pystyivät tuottamaan tietoa siitä. Tässä opinnäytetyössä käytettiin tarkoituksenmukaista otantamenetelmää eli haettiin sellaisia osallistujia, joilla oli tarvittava asiantuntemus ja kokemus kyseisestä ilmiöstä (Palonen & Kylmä 2022: 283).

4.2 Kohderyhmä ja aineiston keruu

Opinnäytetyön tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui suomalaisen sosiaali- ja terveyspalveluita tuottavan organisaation kotiin tuotettavien palveluiden esihenkilöt. Kohderyhmän henkilöt toimivat esihenkilöinä hoitajille ja henkilökohtaisille avustajille, jotka työskentelevät asiakkaiden kotona. Esihenkilötyön lisäksi heidän työnkuvaansa kuuluu oman alueensa palvelutuotannosta vastaaminen ja operatiivinen johtaminen. Esihenkilöt työskentelevät eri puolella Suomea ja he johtavat alaisiaan etänä. Esihenkilöillä on useita tiimejä johdettavanaan ja tiimit ovat saattaneet jakautua eri puolille Suomea.

Kohderyhmän esihenkilöt käyttävät johtamiseen liittyvässä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa teknisiä välineitä, sillä fyysiset tapaamiset työntekijöiden kanssa joko puuttuvat kokonaan tai ovat vähäisiä.

Kotiin tuotettavien palveluiden toimintaympäristö eroaa monesta muusta sosiaali- ja terveystalvasta. Nimensä mukaisesti palvelu tuotetaan asiakkaan kotona, eikä varsinaista työnantajan tarjoamaa työtilaa ole. Hoitajien ja henkilökohtaisten avustajien esihenkilöt työskentelevät työntekijöistään fyysisesti erillään, eikä yhteisiä työskentelytiloja esihenkilöllä ja työntekijöillä ole. Esihenkilöt työskentelevät arkisin perinteisten toimistotyöaikaajan mukaisesti, kun taas hoitajat ja henkilökohtaiset avustajat vaihtelevina ajankohtina, tiimistä ja asiakkaan tarpeista riippuen. Esihenkilöt työskentelevät hybridimallin mukaisesti, osin etänä ja osin työnantajan tarjoamissa toimistotiloissa. Esihenkilöillä on useita tiimejä johdettavanaan ja tiimit ovat saattaneet jakautua eri puolille Suomea. Tällaista organisaatiota, jossa henkilöstö työskentelee maantieteellisesti erillään ja mahdollisesti eri aikoihin, kutsutaan hajautetuksi organisaatioksi (Ollila ym. 2018: 237; Terkamo-Moisio ym. 2023: 92; Zitting ym. 2020: 65).

Haastattelurunko (Liite 1) muodostettiin aiemmista tutkimuksista nousseiden keskeisten sisältöjen avulla. Haastattelurunko testattiin altistamalla se yleiselle keskustelulle opinnäytetyöseminaarissa, jonka pohjalta siihen tehtiin muutoksia (Palonen & Kylmä 2022: 286). Ennen varsinaisia haastatteluita tehtiin kaksi esihaastattelua. Esihaastatteluviksi valikoituivat henkilöt, jotka olivat aiemmin toimineet kohdeorganisaatiossa vastaavassa tehtävässä ja työskentelivät edelleen samassa organisaatiossa, mutta nykyisin eri tehtävässä. Täten heillä oli omakohtaisia kokemuksia tutkimuksen aihepiiristä ja vastaukset sekä reaktiot olivat verrattavissa kohderyhmän käyttäytymiseen. Esihaastatteluiden avulla testattiin haastattelurungon toimivuutta, kysymysten järjestelyä ja muotoa sekä selvitettiin haastattelun keskimääräinen kesto (Hirsjärvi & Hurme 2008: 72). Tämän lisäksi esihaastattelut auttoivat opinnäytetyöntekijää selkiyttämään haastattelun teemoja, harjaannuttivat haastattelutilanteessa toimimista ja auttoivat ymmärtämään haastattelutilannetta paremmin laadukkaamman aineiston keräämiseksi (Palonen & Kylmä 2022: 286).

Kohdeorganisaation yhteyshenkilö lähetti haastattelukutsun 32 esihenkilölle sähköpostitse. Haastattelun onnistumisen kannalta on suositeltavaa, että haastateltavat voivat tutustua haastattelun aiheeseen etukäteen (Tuomi & Sarajärvi 2018), joten haastattelukutsu sisälsi saatekirjeen (Liite 2), tiedotteen tutkimuksesta, tietosuojaselosteen ja suostumuslomakkeen. Vapaaehtoisia pyydettiin olemaan yhteydessä haastattelijaan

sähköpostitse ja toimittamaan ilmoittautuessaan haastateltavaksi allekirjoitetun suostumuslomakkeen. Haastateltavaksi ilmoittautui 9 henkilöä ja osallistumisprosentti oli 28,13%. Tutkimukseen osallistuvien oli mahdollista olla yhteydessä opinnäytetyöntekijään, mikäli heillä oli tarkentavia kysymyksiä haastatteluun tai opinnäytetyöhön liittyen.

Tutkimushaastattelut toteutettiin helmi-maaliskuun 2024 aikana Zoom-yhteyden avulla. Haastattelut toteutettiin haastateltavien työaikana. Jotta haastattelutilanne olisi sujuva, haastattelut tallennettiin, kuten teemahaastattelun luonteeseen kuuluu (Hirsjärvi & Hurme 2008: 92). Haastattelut toteutettiin Zoom-yhteydellä, jolloin tallennukseen sisältyi videokuva ja äänitys. Suostumuksen allekirjoittaessaan, haastateltavat antoivat suostumuksen myös haastattelun äänen ja kuvan tallennukseen.

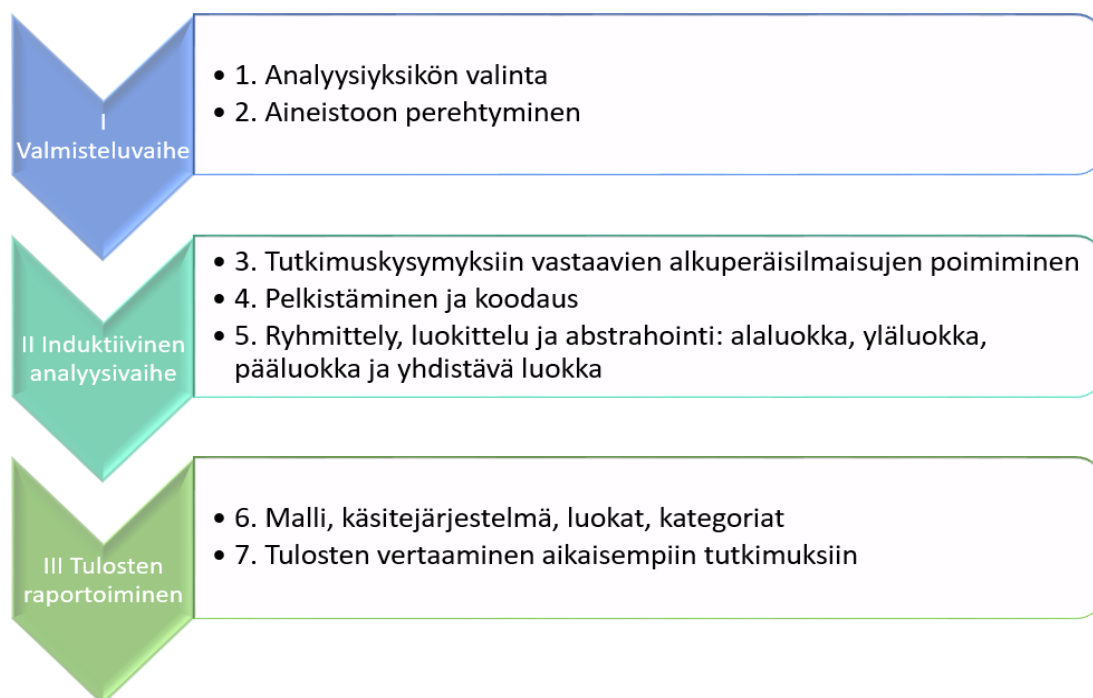
Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja haastatteluun varattiin riittävästi aikaa, jotta haastateltavat saavat mahdollisuuden kuvata omia kokemuksiaan. Tässä opinnäytetyössä yksilöhaastatteluihin päädyttiin, jotta jokaisen haastateltavan ääni tulee kuuluksi, ja että he pohtisivat etäjohtamista omista kokemuksistaan lähtöisin. Haastattelun alussa opinnäytetyöntekijä määritteli etäjohtamisen haastateltaville ja selvensi haastattelussa käytettävän näkökulman eli esihenkilöiden omat kokemukset omasta etäjohtamisestaan. Haastattelija korosti sitä, että haastattelun tarkoituksena ei ole määrittää haastateltavan osaamista vaan kuulla hänen kokemuksiaan. Ennen haastattelun alkua haastattelija kysyi luvan haastattelun tallennukseen vielä suullisesti.

Haastatteluiden kestot vaihtelivat välillä 37 minuuttia – 1 tunti 17 minuuttia. Vastaajilta kysyttiin taustatietoina tallennettavan haastattelun jälkeen koulutustaustaa ja esihenkilötyöskentelykokemusta. Taustatiedot tallennettiin haastatteluaineistosta erilleen Metropolian verkkolevylle ja tietoja käytettiin ainoastaan kohderyhmän kuvailuun, ei aineiston analysointiin.

4.3 Analyysi

Sisällönanalyysi on käytetyin menetelmä laadullisessa tutkimuksessa (Elo & Kajula & Tohmola & Kääriäinen 2022: 215). Systemaattisen ja objektiivisen analyysin saavuttamiseksi (Kyngäs & Vanhanen 1999), tämän opinnäytetyön haastatteluiden avulla kerätty aineisto analysoitiin sisällönanalyysia käyttäen. Sisällönanalyysin tavoitteena on luoda malleja, joiden avulla käsiteltävä ilmiö voidaan esittää tiivistetysti yleisessä muodossa (Kyngäs & Vanhanen 1999).

Sisällönanalyysi on kolmivaiheinen analyysiprosessi, jonka päävaiheet ovat valmistelu-, analysointi- ja raportointivaihe (ks. Kuvio 1). Valmisteluvaiheessa päätetään analyysiyksikkö, joka voi olla sana, lause tai ajatuskokonaisuus, joita aineistosta poimitaan. Ennen analyysin aloittamista päätetään, analysoidaanko aineiston ilmeinen sisältö vai sisällytetäänkö analyysiin myös piilossa oleva sisältö. Aineistoon perehdytään ja se litteroidaan huolellisesti, jotta voidaan hahmottaa kokonaisuus ja analyysi etenee luotettavasti. (Elo ym. 2022: 218–219).



Kuvio 1. Induktiivisen sisällönanalyysin eteneminen (mukaihen Elo ym. 2022).

Kun haastattelut oli tehty, aineisto aukikirjoitettiin tekstimuotoon eli litteroitiin. Haastatteluista saatu aineisto litteroitiin siten, että siinä keskityttiin asiasisältöön. Tämän vuoksi litteroinnissa päädyttiin poistamaan puheen takertelut sekä puhekielessä paljon käytetyt täytesanat, kuten "niinku" ja "tota" sekä murreilmaisut, joista haastateltava voitaisiin tunnistaa. Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kuvata esihenkilöiden kokemuksia etäjohtamisesta, joten litteraatiossa keskityttiin siihen, että haastateltavan itse sanoma tulee ymmärretyksi. Litteraation yhteydessä korvattiin haastattelussa esiin nousseita tunnistetietoja, kuten organisaation nimiä, tietojärjestelmien nimiä ja paikkakuntia, yleisnimityksillä, jotta haastateltavan anonymiteetti säilyy. Zoomin äänitallenteet litteroitiin Word-tiedostoiksi. Word-tiedostossa tekstinriviväli oli 1, fontti oli Calibri ja fonttikoko 11. Tekstimateriaalia haastatteluista muodostui 131 sivua. Aineistoon tutustuttiin perusteellisesti ensin videotallenteiden kautta ja tämän jälkeen lukemalla litteraatioita.

Tämän opinnäytetyön haastatteluaineiston sisällönanalyysi tehtiin induktiivisesti eli aineistolähtöisesti. Induktiivisessa analyysissä aineistoa ei analysoida valmiin luokittelurungon mukaisesti, vaan opinnäytetyön tekijä tuotti luokittelun aineistoon perustuen. Aineistolähtöistä lähestymistapaa voidaan käyttää silloin, kun kyseessä on niukasti tutkittu aihe, tai aiempi tieto on hajanaista. (Elo ym. 2022: 218; Kyngäs & Mikkonen & Kääriäinen 2020: 13.) Analyysivaiheessa aineistoa pelkistetään, ryhmitellään ja abstrahoidaan eli muodostetaan yleiskäsitteiden avulla kuvaus tutkimuskohteesta. Abstrahoidessa kategorioiden nimeäminen voi olla haasteellista, jolloin usein käytetäänkin deduktiivista päättelyä eli nimetään kategoria aikaisemmin tutulla käsitteellä. (Kyngäs & Vanhanen 1999.)

Tämän opinnäytetyön induktiivinen analyysivaihe aloitettiin poimimalla aineistosta alkuperäisilmaisuja, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen alkuperäisilmaiset pelkistettiin ja samalla kiinnitettiin huomiota, että opinnäytetyön tekijän omaa tulkintaa ei lisätty pelkistykseen, vaan niihin sisällytettiin alkuperäinen haastateltavan kuvaama sisältö. Aineisto käytiin läpi useamman kerran, jotta kaikki ilmaisut tulivat mukaan analyysiin. (Elo ym. 2022: 220.) Abstrahoidessa pelkistyksistä muodostettiin alaluokkia, jotka taas ryhmiteltiin yläluokiksi ja yläluokista muodostettiin pääluokkia. Analyysin aikana opinnäytetyöntekijä luki, järjesteli, integroi ja muodosti kategorioita ja teemoja vertailemalla huolellisesti aineiston yhtäläisyyksiä ja eroja (Kyngäs ym. 2020: 13–15).

Taulukko 1. Esimerkki induktiivisen sisällönanalyysin etenemisestä opinnäytetyössä

<i>Alkuperäisilmaus</i>	<i>Pelkistys</i>	<i>Alaluokka</i>	<i>Yläluokka</i>	<i>Pääluokka</i>
<i>"...No onhan teknologian käyttö hurjasti helpottanut työntekoa..."</i>	Teknologian käyttö on helpottanut paljon työntekoa	Helpottaa työntekoa	Teknologia	Etäjohtamisen onnistumisen edellytykset
<i>"...Ja sitten ihan ylipäättänsä oman työn kannaltakin tietysti kaikki erilaiset järjestelmät sun muut helpottaa huomattavasti..."</i>	Järjestelmät ovat helpottaneet omaa työtä			
<i>"...Että sinänsä se teknologia on helpottanut meidänkin työntekoa tosi paljon..."</i>	Teknologia on helpottanut työntekoa			
<i>"...No on teknologian käyttö helpottanut työtä..."</i>	Teknologian käyttö on helpottanut työntekoa			

Taulukko 2. Esimerkki induktiivisen sisällönanalyysin etenemisestä opinnäytetyössä

<i>Alkuperäisilmaus</i>	<i>Pelkistys</i>	<i>Alaluokka</i>	<i>Yläluokka</i>	<i>Pääluokka</i>
<i>"...mä lähes päivittäin kyllä viestittelen ihan jokaisen työntekijän kanssa..."</i>	Viestittelee jokaisen työntekijän kanssa lähes päivittäin	Aktiivinen yhteydenpito	Esihenkilön ja työntekijän välinen kommunikaatio	Etäjohtamisen onnistumisen edellytykset
<i>"...Kun mä oon ollut aktiivisesti yhteydessä näihin työntekijöihin, niin siitä oon saanut positiivista palautetta..."</i>	Saanut positiivista palautetta, kun on ollut aktiivisesti yhteydessä työntekijöihin			
<i>"...Kyllä ne kasvokkain tapaamiset työntekijöiden kanssa on tosi tärkeitä..."</i>	Kasvokkain tapaamiset työntekijöiden kanssa on tärkeitä	Kasvokkain tapaamiset		
<i>"... Joo, koen face-to-face tapaamiset tärkeiksi..."</i>	Kokee face-to-face tapaamiset tärkeiksi			

Sisällönanalyysin raportointivaiheessa tulokset esitetään tehdystä luokittelusta käsin (Elo ym. 2022: 223). Analyysissa muodostettu malli, käsitejärjestelmä, käsitekartta tai kategoriat esitellään tutkimuksen tuloksena. Raportoinnin yhteydessä kuvataan kategorioiden sisällöt ja sisällöt kuvataan alakategorioiden ja pelkistettyjen ilmaisuiden avulla. Raportoinnin luotettavuuden lisäämiseksi tässä opinnäytetyössä on käytetty suoria lainauksia, esimerkinomaisesti kuvaamaan lukijalle, minkälaisesta alkuperäisaineistosta kategoriat on muodostettu. Esimerkkejä esitettäessä opinnäytetyön tekijä on huomionnut, että haastateltavan anonymiteetti ei vaarannu (Kyngäs & Vanhanen 1999.)

5 Tulokset

Tässä luvussa esitellään teemahaastattelun analyysin tulokset pääkohdittain. Sisällyksenanalyysin avulla haastatteluista nousi esiin kolme pääluokkaa, jotka ovat etäjohtamisen onnistumisen edellytykset, etäjohtamisen haasteet ja tuki etäjohtamiseen (ks. Kuvio 2).

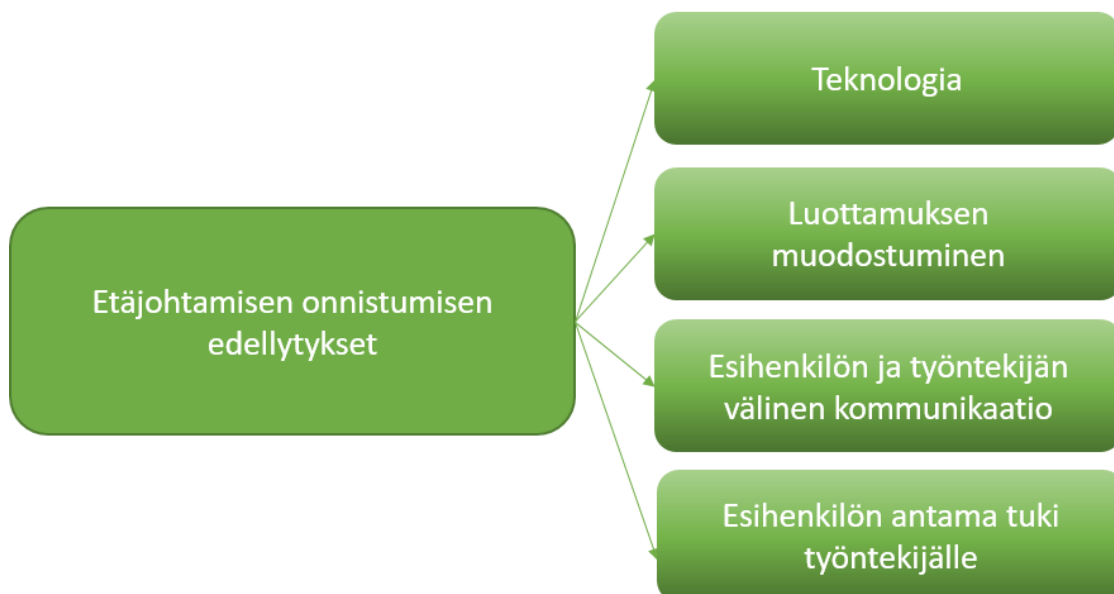


Kuvio 2. Pääluokat.

Haastatteluun osallistui yhdeksän (9) kohdeorganisaation esihenkilöä. Haastateltavilta kysyttiin taustatiedoiksi koulutustaustaa ja työkokemusta esihenkilötehtävistä vuosina. Taustatietoja käytettiin ainoastaan kuvaamaan kohderyhmää. Haastateltavien koulutustausta vaihteli toisen asteen tutkinnosta (6) ammattikorkeakoulututkintoon (3) ja työkokemus esihenkilötyöstä oli keskimäärin yhden vuoden.

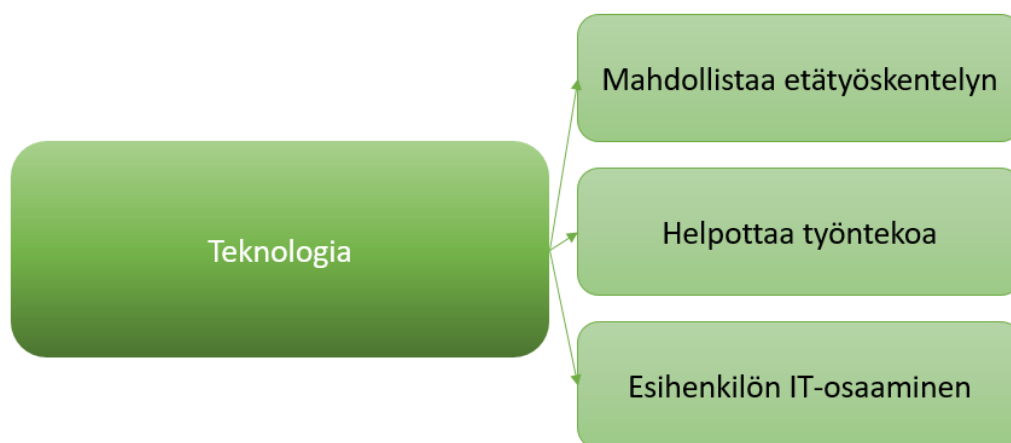
5.1 Etäjohtamisen onnistumisen edellytykset

Etäjohtamisen onnistumisen edellytykset -pääluokka muodostui neljästä yläluokasta: teknologia, luottamuksen muodostuminen, esihenkilön ja työntekijän välinen kommunikatio ja esihenkilön antama tuki työntekijälle (ks. Kuvio 3).



Kuvio 3. Pääluokka "Etäjohtamisen onnistumisen edellytykset" yläluokkineen.

Teknologia -yläluokan muodosti kolme alaluokkaa: mahdollistaa etätyöskentelyn, helpottaa työntekoa ja esihenkilön IT-osaaminen (ks. Kuvio 4). Haastateltavat kuvasivat käyttävänsä päivittäisen työnsä apuna laajalti erilaista teknologiaa. Organisaatiossa esihenkilöllä on käytössään useita tietoteknisiä järjestelmiä kuten puhelunohjausjärjestelmä, resurssointijärjestelmä, HR-järjestelmä ja työvuorosuunnittelujärjestelmä. Viestintävälineinä käytetään puhelinta, Teams:iä, sähköpostia ja osittain myös WhatsAppia.



Kuvio 4. Yläluokka "Teknologia" alaluokkineen.

Teknologia kuvattiin haastatteluissa etätyöntyön mahdollistajana, jota ilman etäjohtaminen ja etätyöskentely ei onnistuisi.

"...se (teknologian käyttö) mahdollistaa sen, että tää toimii tää homma etänä..."

”...eihän siis ilman teknologiaa niin eihän tää olisi mahdollista. Tää etäjohtaminen...”

Teknologiaa pidettiin kaikkien haastateltavien kesken etäjohtamista ja omaa työntekoa helpottavana asiana. Teknologian avulla työntekijöiden tavoittaminen oli helpompaa, koska se tarjoaa monipuoliset kommunikaatiokanavat puheluihin, viestittelyyn sekä videoneuvotteluihin. Tämän lisäksi teknologia mahdollistaa työn seurannan, suunnittelun ja asioiden tehokkaamman hoitamisen etäkontekstissa.

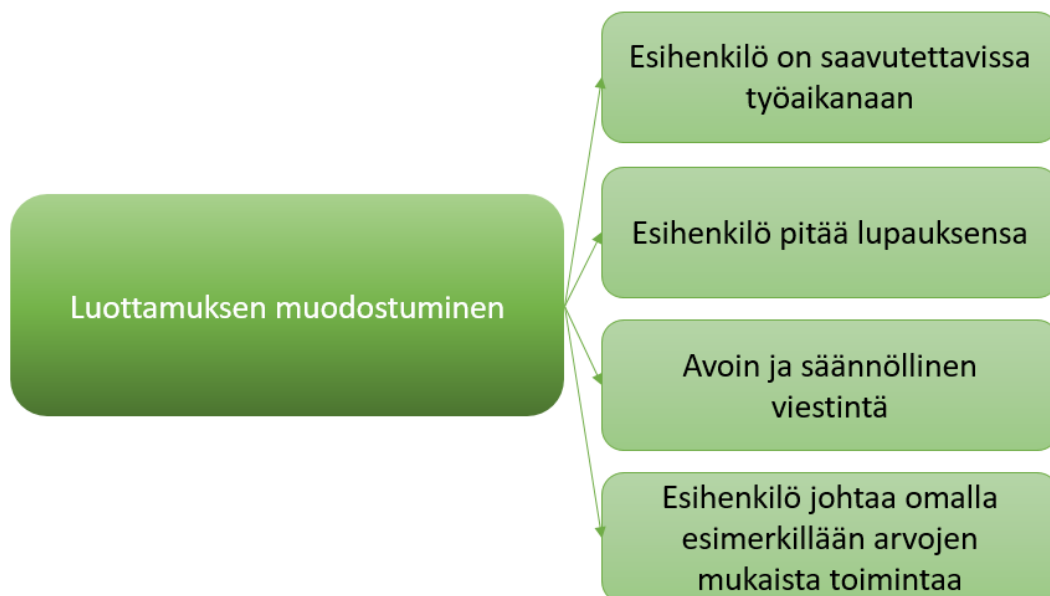
”...onhan teknologian käyttö hurjasti helpottanut työntekoa. Että voi laittaa viestiä mihin aikaan tahansa ja voi soitella, niin siis parantaa huomattavasti tavoitettavuutta ja niin kun sitä viestin välitystä...”

”...ja sitten ihan ylipäättänsä oman työn kannaltakin tietysti kaikki erilaiset järjestelmät sun muut helpottaa huomattavasti tätä etäjohtamista ja omaa työn tekemistä...”

Oman IT-osaamisensa esihenkilöt kuvailivat pääosin hyväksi, jonka he kokivat oleelliseksi etäjohtamisen onnistumisen edellytykseksi. Esihenkilön IT-osaaminen helpotti sähköisessä työympäristössä toimimista ja työntekijöiden opastamista.

”...onhan tässä kaikenlaisia järjestelmiä, joita pitää osata käyttää ja pysyä vielä työntekijätkin niihin perehdyttämään. Itsellä tämä tietotekninen osaaminen on onneksi ihan hyvää luokkaa...”

Luottamuksen muodostuminen koettiin tärkeäksi osaksi onnistunutta etäjohtamista. Tämän yläluokan alaluokiksi muodostuivat: esihenkilö on saavutettavissa työaikanaan, esihenkilö pitää lupauksensa, avoin ja säännöllinen viestintä ja esihenkilö johtaa omalla esimerkillään arvojen mukaista toimintaa (ks. Kuvio 5).



Kuvio 5. Yläluokka "Luottamuksen muodostuminen" alaluokkineen.

Haastateltavat kokivat luottamusta lisäävänä tekijänä esihenkilön tavoitettavuuden työaikanaan. Työntekijöiden on tärkeää tietää hajautetussa organisaatiossa työskennellessään milloin ja miten oma esihenkilö on tavoitettavissa. Esihenkilöt kertoivat tiedottavansa oman työskentelyaikansa työntekijöilleen ja kuinka toimitaan silloin, kun työntekijällä on asiaa esihenkilölle hänen työaikansa ulkopuolella. Kun työntekijä tietää työskentelyn raamit, luottamus kasvaa.

"...kun mä viestin mun työntekijöille, että mä oon klo 8 – 16 töissä, että mä oon oikeasti sitten silloin saavutettavissa. Niin se tuo työntekijöille sitä luottamuksen kokemusta musta..."

Se, että esihenkilö pitää lupauksensa työntekijöille koettiin todella tärkeäksi luottamuksen muodostumisen kannalta. Haastateltavat toivat esiin, että esihenkilön on tärkeää pitää kiinni sovitusta asioista toteuttaa sovitut asiat, jotta luottamuksen tunne syntyy. Etäjohtaessa työntekijöiden yhteydenottoja saattaa tulla ajoittain paljon saman aikaisesti ja työ vaatii esihenkilöltä priorisointia sekä aikatauluttamista. Luottamuksen kannalta on äärimmäisen tärkeää, että esihenkilö pystyy kiireestä huolimatta hoitamaan lupaanensa asiat ja puuttuu tarvittaessa työntekijän esiin tuomiin epäkohtiin.

"...Luottamusta olen vahvistanut siten, että jos joku työntekijä tulee kertomaan jostakin ongelmastaan tai epäkohdasta mitä on kokenut, niin se että ottaa sen asiakseen selvittää sen ja tuo sille työntekijälle sen tunteen, että se otetaan vakavasti vaikka ollaankin etänä..."

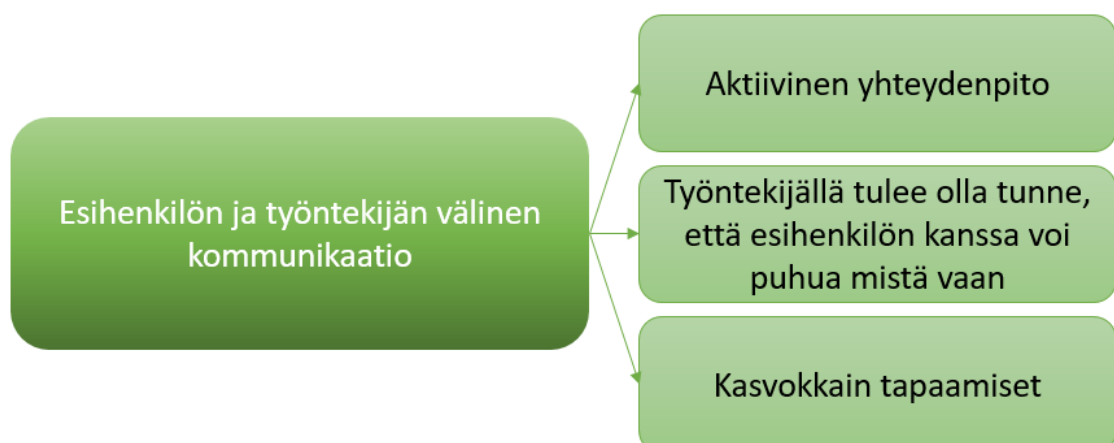
Viestinnän avoimuus ja säännöllisyys nostettiin haastatteluissa yhdeksi luottamuksen muodostumiseen positiivisesti vaikuttavaksi tekijäksi. Etäjohtaessa viestinnän säännöllisyyteen tuli haastateltavien mielestä kiinnittää huomiota. Samoin viestinnän tuli olla avointa, jotta luottamus voitiin saada. Osa haastateltavista koki viestinnän olevan säännöllistä työntekijöille ja osa tarpeeseen perustuvaa. Organisaatio osallistui säännöllisen viestinnän toteuttamiseen mm. työntekijöiden kuukausikirjeitä lähettämällä.

”...yritän viestiä kaiken mahdollisen. Että he olisivat tietoisia kaikesta ja juurikin avoimesti. Kun kaikki tietää, mitä tapahtuu, ei tuu luottamusongelmia...”

Haastateltavat kokivat luottamuksen muodostumisen kannalta tärkeäksi sen, että esihenkilö toimii itse organisaation arvojen mukaisesti ja johtaa omalla esimerkillään arvojen mukaista toimintaa. Esihenkilöt kuvasivat pyrkivänsä tuomaan esiin organisaation arvoja omalla toiminnallaan päivittäisen työn ohessa ja näin ollen kasvattavan luottamusta työntekijöihinsä. Haastateltavat korostivat, että kun esihenkilö näyttää omalla käytöksellään ja päätöksenteollaan organisaation arvojen merkityksen ja toteuttaa niitä käytännössä, joka luo vahvan pohjan luottamukselle työntekijöiden ja esihenkilön välillä.

”...kun itse toimii niiden arvojen pohjalta ja avaa työntekijälle, että minkä takia me tehdään jotain asioita niin kun me tehdään, mikä siinä on se pohjasyy. Niin se antaa kyllä työntekijällekin olon, että mun tekemisiin voi luottaa...”

Esihenkilön ja työntekijän välinen kommunikaatio muodosti yläluokan haastattelutuloksissa etäjohtamisen onnistumisien edellytyksiin. Tämän yläluokan alaluokiksi muodostuivat haastatteluaineistosta aktiivinen yhteydenpito, työntekijällä tulee olla tunne, että esihenkilön kanssa voi puhua mistä vaan ja kasvokkain tapaamiset (ks. Kuvio 6).



Kuvio 6. Yläluokka "Esihenkilön ja työntekijän välinen kommunikaatio" alaluokkineen.

Haastatteluissa ilmeni esihenkilöiden pyrkivän kommunikoidaan työntekijöidensä kanssa aktiivisesti fyysisestä etäisyydestä huolimatta ja tämän liittyvän vahvasti onnistuneeseen etäjohtamiseen. Yhteydenpito tapahtui pääsääntöisesti puheluin, tekstiviestein ja Teams:in välityksellä. Osa esihenkilöistä kertoi saaneensa positiivista palautetta työntekijöiltään aktiivisesta yhteydenpidosta.

"...Kun mä oon ollut aktiivisesti yhteydessä työntekijöihin, niin siitä oon saanut positiivista palautetta ja se on ollut mulle isoin onnistuminen..."

"...mun mielestä se on onnistunut, että mä lähes päivittäin kyllä viestittelen ihan jokaisen työntekijän kanssa. Ainakin silloin kun hän työvuorossa, harvemmin silloin kun hän on vapaalla. Mutta kuitenkin, että meidän yhteydenpito etäisyydestä huolimatta on tosi aktiivista..."

Haastateltavat kertoivat pyrkivänsä luomaan työntekijöilleen luottavaisen kommunikoinnin ilmapiirin, jotta he pystyisivät tuomaan vaikeitakin asioita esiin. Etäjohtaja ei pysty tekemään itse havaintoja työyhteisössä, joten esihenkilöt kokivat tärkeäksi, että työntekijöillä on tunne, että he pystyvät kertomaan asioistaan avoimesti ja matalalla kynnyksellä.

"...mä yritän tuoda heille sen ja rakennan sen luottavan, luotettavan ja luottavaisen kommunikaation, että he pystyy kokee sen, että mulle voi soittaa mistä asiasta vaan..."

Kasvokkain tapaamiset nousivat haastatteluaineistosta yhdeksi esihenkilön ja työntekijöiden välisen kommunikaation alaluokaksi ja ne koettiin merkittäväksi tekijäksi onnistuneeseen etäjohtamiseen. Noin puolet haastateltavista tapasi kasvokkain toisinaan työntekijöitään ja puolet taas eivät tavanneet. Erot johtuivat siitä, kuinka etäällä esihenkilö työskenteli johtamistaan tiimeistään. Hajautetussa organisaatiossa toimiessa esihenkilöt kokivat kasvotusten tapaamiset tärkeiksi niin omasta kuin työntekijöiden näkökulmasta.

Esihenkilöt pitivät tärkeänä, että he tuntevat työntekijänsä. He kuvasivat kasvokkain tavatessa tutustumisen olevan helpompaa kuin etäyhteyksien kautta tapahtuvan tutustumisen. Esihenkilön ja työntekijän välisen suhteen koettiin jäävän etäiseksi ilman kasvokkain tapaamisia. Kasvokkain tapaamisten avulla etäjohtaminen koettiin helpommaksi. Kasvotusten tavatessa esihenkilö oppii tuntemaan työntekijää paremmin, jonka jälkeen etänä tapahtuvaa viestintää oli helpompi tulkita.

Haastateltavat luonnehtivat keskustelun kasvotusten työntekijöiden kanssa helpommaksi kuin etäyhteyksin tapahtuvan keskustelun. Kasvotusten tapahtuva kanssakäynti

koettiin helpommaksi, koska tuolloin pystytään tulkitsemaan keskustelukumppanin non-verbaalista viestintää ja näin ollen myös viestin sävyä.

"...kun nähdään kasvokkain niin tavallaan se helpottaa sitä, että hekin oppii tuntemaan minua ja sitten myös silleen toisin päin, että on helpompi varmasti tehdä töitä, kun tavallaan tietää, että kuka siellä on toisella puolella..."

"...Kun näkisi liveinä näitä työntekijöitä välillä, niin oppisi vähän sitten myöskin heitäkin tuntemaan paremmin. Samaten kun he oppisivat omaa esihenkilöä tuntemaan paremmin, niin siitä saa jo tavallaan paremmin sellaisen kuvan siitä ihmisestä ja silloin pystyy paremmin tulkitsemaan tällaisista etänä tapahtuvaa viestintää. Mä sanoisin, että se semmoinen tietynlainen kasvotusten tapaaminen voisi ehkä helpottaa sitä, että oppii tuntemaan paremmin..."

"...Koen, että kasvokkain tapaamiset on tärkeitä, että työntekijäkin pääsee näkemään oman esihenkilönsä kasvotusten. Koska omasta mielestä olisi outoa, että jos mä en olisi ikinä nähnyt mun omaa esihenkilöä kasvotusten, niin siitä jäisi vähän semmoinen, että onkohan hän nyt niin todellinen tai jotenkin, että jää semmoinen etäisyys kuitenkin tavallaan..."

"...on paljon helpompi asioista jutella ihan face to face, kun näkee miten se toinen ihminen reagoi ja mitä se tuntee ja ajattelee..."

"...Kyllä (koen tarvetta nähdä työntekijöitäni kasvotusten), koska siinä saa kumminkin ne kasvot sitten toiselle, että kenen kanssa keskustele ja se että kyllä mun mielestä omia työntekijöitä on hyvä vähän tuntea, että miten ne niin kuin käyttäytyy. Minkälaisia ne on, miten ne toimii ja näin. Ja se on mun mielestä myös työntekijöille etu, että nähdään ja keskustellaan..."

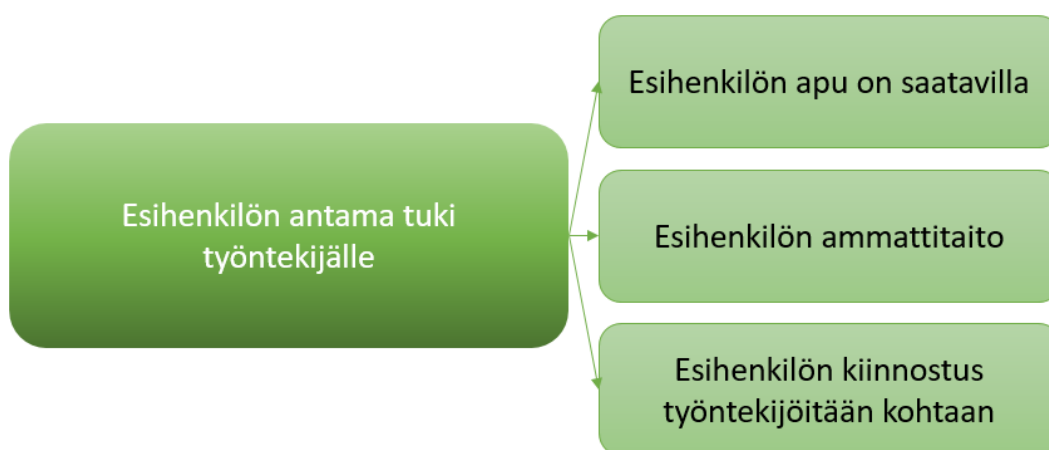
Esihenkilö kohtaa työssään useita sensitiivisyyttä vaativia tilanteita, kuten ristiriitatilanteiden ratkaisemiset, työkykyasiat ja työterveysneuvottelut. Keskustelu tällaisissa tilanteissa koettiin luontevammaksi kasvotusten. Haastateltavat näkivät helpommaksi käydä läpi haastavia tilanteita työntekijän kanssa kasvotusten.

Hajautetussa organisaatiossa fyysiset kasvokkain tapaamiset eivät aina ole kuitenkaan mahdollisia esihenkilön ja työntekijän välisestä etäisyydestä johtuen. Teknologian kehittymisen myötä tapaamiset ovat mahdollisia nykyisin myös videoyhteyden välityksellä ja tämä koettiin hyvänä apuna, kun fyysinen tapaaminen ei ollut mahdollista. Videoyhteydellä pystytään näkemään keskustelukumppani ja näin ollen myös tulkitsemaan ilmeitä ja eleitä, vaikka etäisyyttä on fyysisesti. Videovälitteinen tapaaminen koettiin puhelua tai viestittelyä laadukkaammaksi.

"...Mä koen, että se olisi tärkeätä, kun ollaan hankalien asioiden äärellä, että sitä voisi sitten käydä ihan kasvotusten läpi, koska silloin semmoinen luottamuksen ilmapiiri on ehkä vähän parempi kuin sitten etänä käytävissä keskustelussa. Ja työntekijästä saattaa saada silloin ehkä vähän paremmin irti, kun uskaltavat paremmin avautua face to face..."

"...että pystytään kuitenkin kaikki videon välityksellä näkemään toistemme kasvot ja sillä lailla kommunikaatio on ehkä vähän laadukkaampaa, kuin pelkästään sitten puhelimesta. Saa sellaista kasvokkain tapaamisen fiilistä, kun pystyy videokuvan avulla näkemään toisen..."

Esihenkilön antama tuki -yläluokan alle alaluokiksi muodostui haastatteluaineistosta: esihenkilön apu on saatavilla, esihenkilön ammattitaito ja esihenkilön kiinnostus työntekijää kohtaan (ks. Kuvio 7).



Kuvio 7. Yläluokka "Esihenkilön antama tuki työntekijälle" alaluokkineen.

Kun esihenkilö työskentelee työntekijöistä erillään, esihenkilön apu ja tuki eivät ole yhtä helposti saatavilla kuin läsnäjohdettaessa. Haastatteluissa nousi esiin, että esihenkilöt kokivat tärkeäksi luoda työntekijälle tunteen, että esihenkilön apu on saatavilla. Tähän tunteeseen vaikuttaa toisaalta esihenkilön saavutettavuus ja toisaalta se, että esihenkilö ottaa työntekijän esiin tuoman asian vakavasti.

"...Ja kun nää työntekijät työskentelee asiakaskohteissa yksin, niin niillehän saattaa tulla tosi yksinäinen olo ylipäätään ja vielä ilman esihenkilön läsnäoloa. Niin on tosi tärkeätä, että hän ei ole sen asian kanssa yksin, ja että saa sitä tarvitsemaansa apua ja tukea esihenkilöltä, niin se on ehkä se, että tuo sen tunteen työntekijälle, ettei olekaan niin yksin..."

Etänä toimivan esihenkilön ammattitaito koettiin tärkeäksi elementiksi onnistuneessa etäjohtamisessa ja esihenkilön tarjoamassa tuessa työntekijöille. Ammattitaidolla tarkoitettiin tässä asiayhteydessä esihenkilötyön osaamista (esimerkiksi HR-osaaminen).

Esihenkilötyön osaaminen koettiin etenkin työntekijän kannalta myös luottamusta nostattavana tekijänä.

"...se on sitten taas työntekijöille tärkeää, kun on semmoinen esihenkilö joka osaa hommansa tai niin kun ainakin tietää asiat, miten ne pitää hoitaa ja on ammattitaitoinen..."

Esihenkilön kiinnostusta työntekijöihin pidettiin merkittävänä esihenkilön tarjoamana tukena työntekijöille. Kiinnostusta esihenkilö pystyi viestimään työntekijälle etäkontekstissa esimerkiksi kuulumisia kysymällä ja halulla oppia tuntemaan työntekijöitä paremmin. Haastateltavat pitivät myös tärkeänä, että esihenkilö rohkaisi työntekijöitä olemaan yhteydessä häneen ja pyrki keskustelemaan heidän kanssaan välillä muustakin kuin työasioista.

"...pyrkii olemaan aina yhteydessä näiden työntekijöiden kanssa ihan välillä muissakin asioissa kuin juuri niistä työasioissa. Välillä aina soittelee työntekijöille. Ihan vaan siinä mielessä, että mitä heille kuuluu eikä edes välttämättä puhu mitään työasioita. Niin tällaisia ja tietysti sitten myös se, että jos työntekijä haluaa jutella jostain omista asioistaan, niin varaa siihen aikaa ja oikeasti sitten keskittyy siihen keskusteluun heidän kanssa. Näin minä oon viestinyt työntekijöille, että mua oikeesti kiinnostaa..."

5.2 Etäjohtamisen haasteet

Etäjohtamisen haasteet -pääluokka muodostui viidestä eri yläluokasta: teknologiaan liittyvät haasteet, luottamuksen muodostumiseen liittyvät haasteet, kommunikaatioon liittyvät haasteet, viestintään liittyvät haasteet sekä työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden tukemiseen liittyvät haasteet (ks. Kuvio 8).



Kuvio 8. Pääluokka "Etäjohtamisen haasteet" yläluokkineen.

Teknologiaan liittyvät haasteet -yläluokka sisältää kuusi alaluokkaa: useita järjestelmiä käytössä, järjestelmien päällekkäisyys, teknologia ei aina toimi, työntekijöiden vaihtelevat IT-taidot, järjestelmien perehdyttäminen työntekijöille haastavaa etänä ja järjestelmien moninaisuus vaati esihenkilöiltä jatkuvaa oppimista (ks. Kuvio 9).



Kuvio 9. Yläluokka "Teknologiaan liittyvät haasteet" alaluokkineen.

Etäjohtajan päivittäinen työ rakentuu teknologian ympärille. Haastateltavat kuvasivat käyttävänsä päivittäin useita toisistaan erillisiä järjestelmiä, jotka mahdollistavat etätyöskentelyn. Se, että heillä oli useita järjestelmiä käytössään, koettiin kuormittavana tekijänä.

Useat erilliset järjestelmät olivat esihenkilöiden mielestä päällekkäisiä toimintoja omaavia ja niiden käyttäminen oli näin ollen aikaa vievää ja tehotonta. Samoja tietoja tallennettiin eri järjestelmiin ja se koettiin turhauttavana.

"...Mun mielestä täällä on erittäin monta järjestelmää, että en mä tiedä miten nää helpottaa sitä päivittäistä työskentelyä, että mun mielestä on liian paljon järjestelmiä. Mä sanoisin enemmänkin, että se on haaste, koska siinä pitää muistaa tosi paljon kaikkea..."

"...Meillä on liian monta järjestelmää, mitkä ei välttämättä keskenään keskustele..."

"...Koen että ne (järjestelmät) on päällekkäin ja että niitä on paljon. Tiedän että niihin kyllä olisi toimivammatkin systeemit..."

Teknologian käyttämisen haasteeksi kuvattiin teknologian ajoittainen toimimattomuus. Koska työskentely etäolosuhteissa perustuu teknologian käyttämiseen, toimimattomuus saattoi pahimmillaan seisauttaa työnteon.

"...kun joku järjestelmä kaatuu niin sitten ei toimi mikään, että sitten se taas tuo siinä haastetta, kun ei pysty töitä tekemään..."

Haastateltavat kertoivat työntekijöillä olevan vaihtelevat IT-aidot, joka koettiin haasteeksi teknologian käyttämisessä. Työntekijöillä on useita järjestelmiä käytössään työssään, kuten esihenkilöilläkin. Haasteita löytyi jokaisesta ikäluokasta, mutta etenkin ikäkäämmillä työntekijöillä järjestelmien ja ohjelmien käyttö kuvattiin haasteelliseksi.

"...Työntekijöillä on tosi vaihtelevat IT-aidot. Ja toisille pitää tehdä tosi paljon puolesta, kun ei ne osaa käyttää meidän järjestelmiä..."

"...Meidän työntekijämässä on semmoista, että siellä myös näitä esimerkiksi ikkäämpiäkin henkilöitä on hyvin paljon, niin tällaiset järjestelmät voi olla aika haasteellisia, käyttää ja he ei sitten esimerkiksi osaa ohjeistuksia niiden järjestelmien käyttöön hakea..."

Järjestelmien perehdyttäminen työntekijöille koettiin haasteelliseksi etäkontekstissa. Organisaatiossa on laadittu kattavat ohjeistukset järjestelmien käyttöön työntekijöille, mutta näitä ei aina koettu riittäviksi. Haastateltavien mukaan järjestelmien käyttöönoton opastaminen ja perehdyttäminen olisi helpompaa toteuttaa kasvokkain työntekijän kanssa, jolloin heitä voisi opastaa vaivattomammin.

"...Tietysti työntekijöiden perehdyttäminen kaikkiin näihin meidän sovelluksiin, että vaikka meilläkin on niitä perehdytyksiä, niin kuitenkin se, että sitten jos siellä on ikäluokka sen yli viidenkymmenen niin pakosti kaikilla ei ole sitä kokemusta ja osaamista teknologian käytöstä, että mä koen senkin haasteena..."

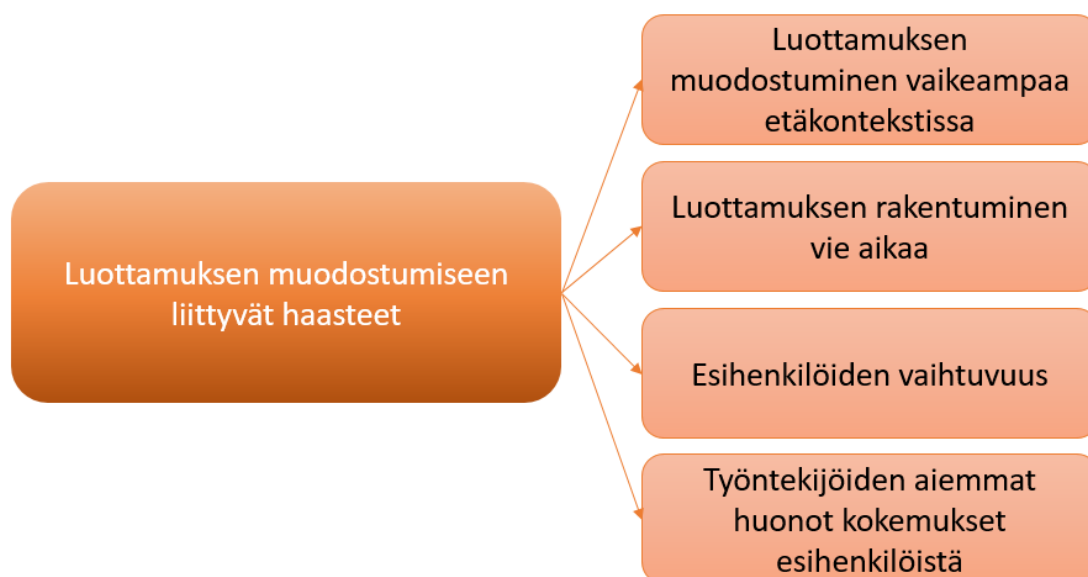
"...kaikki järjestelmien käyttöönotot ja muut pakolliset tällaiset digijutut olisi helpompaa face to face. Niiden aina ohjeistaminen myöskin tuo oman haasteen etänä. Olisi kiva, jos voisi pyytää johonkin tähän näin ja katsotaan yhdessä..."

Teknologian käytön haasteena omassa työssään esihenkilöt kokivat sen, että järjestelmien moninaisuuden vuoksi heiltä vaadittiin jatkuvaa oppimista. Eri järjestelmät toimivat eri tavoin ja niitä päivitetään aina tarvittaessa. Tämä edellyttää esihenkilöltä koko aikaista uuden oppimista ja ajan hermolla pysymistä. Järjestelmissä kuvattiin olevan paljon toimintoja, joita esihenkilöt eivät osanneet hyödyntää, vaikka olisivat jo pidempään käyttäneet järjestelmää.

"...teknologian käytön haaste on oma osaaminen ja että pitää olla ajan hermolla. Päivityksiä tulee ja sinun pitää koko aika oppia uutta. Sinun pitää pystyä käyttämään monia eri järjestelmiä, niin kyllä se aina semmoista omaa oppimista ja perehtymistä vaatii asioihin..."

"...No tietysti esimerkiksi mun näkökulmasta järjestelmiä taas toisaalta on niin monta. Ja kaikki toimii eri lailla niin se aina tarkoittaa sitä, että sitä tiettyä järjestelmää pitää osata sitten tehokkaasti käyttää ja pitää tietää toiminnot ja kun niitä järjestelmiä on 50 erilaista niin joutuu ahtamaan aika paljon tietoa omaan päähän ja toivoa, että se pysyy siellä..."

Esihenkilöt kuvasivat aineistossa **luottamuksen muodostumiseen liittyviä haasteita** laajalti. Tämän yläluokan muodosti neljä alaluokkaa: luottamuksen muodostuminen vaikeampaa etäkontekstissa, luottamuksen rakentuminen vie aikaa, esihenkilöiden vaihtuvuus ja työntekijöiden aiemmat huonot kokemukset esihenkilöistä (ks. Kuvio 10).



Kuvio 10. Yläluokka "Luottamuksen muodostumiseen liittyvät haasteet" alaluokkineen.

Luottamuksen muodostumisen etäkontekstissa haastateltavat kokivat poikkeuksetta vaikeammaksi kuin läsnäjohtaessa. Luottamus ei muodostu heidän kokemuksensa mukaan etänä työskenneltäessä helposti, koska työntekijöitä ei näe joko juurikaan tai ollenkaan kasvotusten.

"...Luottamus ei muodostu niin helposti, kun työntekijöitä ei näe kasvotusten. Siinä joutuu tekemään enemmän työtä. On se kumminkin, kun sä et sitä henkilöä näe. Eihän se luottamuskaan nyt siitä heti synny..."

"...Luottamuksen muodostumisessa etäjohtaessa haasteena on se, että kun on kuitenkin etänä, niin moni sitten kokee sen esihenkilön tosi etäiseksi henkilöksi, kun välttämättä ei näe koskaan..."

"...Luottamuksen muodostumisessa haasteena on tapaamattomuus..."

Haastateltavat kuvasivat luottamuksen muodostumisen vievän enemmän aikaa etäkontekstissa. Esihenkilöt kokivat, että kasvokkain johtaessa luottamuksen voisi luoda nopeammin kuin etäjohtaessa. Syyksi tähän arveltiin olevan kasvotusten tapahtuvien tapaamisten puutteen.

"...Luottamuksen saaminen, yhteys ja se että saa semmoisen kunnan yhteyden siihen työntekijään, niin se vie todella paljon aikaa..."

"...Se ei ehkä tule niin nopeasti se luottamus kuin mitä jos tekisi ihan kasvotusten. Niin kun tapaisi ja puhuisi. Että se luottamuksen tuleminen vie tosi paljon enemmän aikaa, että saa sen yhteyden ja sitten sitä kautta sitä luottamusta..."

Koska luottamuksen muodostuminen vaatii aikaa, esihenkilöiden vaihtuvuus organisaatiossa koettiin haasteeksi. Haastateltavat kuvasivat hallinnon henkilöstön vaihtuvan usein ja tämän vaikuttavan työntekijöiden luottamuksen muodostumiseen negatiivisesti. Lisäksi kuvattiin esihenkilöiden alueiden vaihtuvan usein ja käytännössä tämä tarkoittaa työntekijöille vaihtuvaa esihenkilöä.

"...Meillä nyt on ollut se haaste luottamuksen muodostumisessa, että kun täällä hallinnon puolella on henkilöstö vaihtunut niin paljon..."

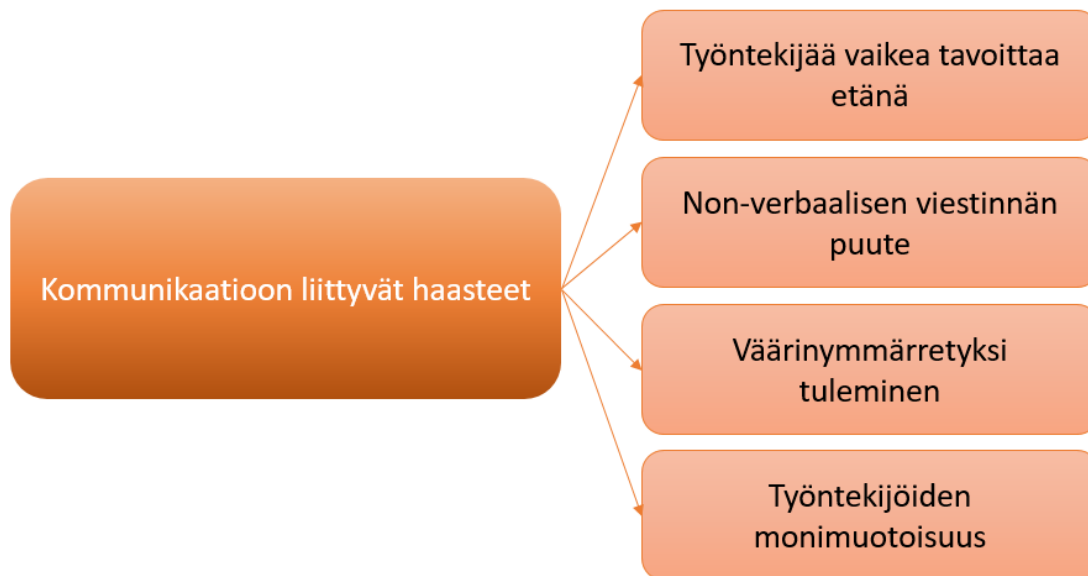
"...Meillähän on ollut aika vaihtuvaa se, että mitkä alueet kuuluu kenenkin esihenkilön vastuulle. Että ei ole päässyt muodostumaan semmoista vaikiintunutta työntekijäporukkaa sen yhden esihenkilön kanssa eikä myöskään sitä luottamusta..."

Haasteeksi luottamuksen muodostumiseen etäjohtaessa haastateltavat nimesivät myös työntekijöiden aiemmat huonot kokemukset esihenkilöistä. Työntekijöillä saattoi olla huonoja kokemuksia edellisestä esihenkilöstä samassa organisaatiossa tai huonoja kokemuksia eri organisaation esihenkilöstä, jotka vaikuttivat luottamuksen muodostumiseen nykyhetkenä.

"...Luottamuksen muodostumisen haasteena on ollut se, kun monella työntekijöillä on traumoja ehkä siitä, että miten asioita on aikaisemmin hoidettu esihenkilön puolesta..."

"...Meidän työntekijöilläkin saattaa olla monista eri työnantajista ja esihenkilöistä kokemuksia. Että sinällään se ei välttämättä kerro, että minä olen tehnyt asiat huonosti, että siellä on kokemus jossain kohtaa, että ei ole tullut kuulluksi ja sitten mennään sinne ääripäähän. Että niin kun ei ole sitä luottamusta alunperinkään ehkä ollut sitten siihen..."

Kommunikaatioon liittyvät haasteet -yläluokka sisälsi neljä alaluokkaa: työntekijää vaikea tavoittaa etänä, non-verbaalisen viestinnän puute, väärinymmärretyksi tuleminen ja työntekijöiden monimuotoisuuteen liittyvät haasteet (ks. Kuvio 11).



Kuvio 11. Yläluokka "Kommunikaatioon liittyvät haasteet" alaluokkineen.

Esihenkilöt kuvasivat työntekijöiden olevan huonosti tavoitettavissa etänä työskennellessä. Perinteisessä työyhteisössä työntekijä oli esihenkilön tavoitettavissa työpaikalla. Hajautetussa organisaatiossa, jossa esihenkilö ei ollut paikan päällä koskaan ja työskenteli usein eri aikoihin, työntekijää ei saatu kiinni yhtä hyvin, kun olisi toivottu. Tavoitettavuudessa kerrottiin olevan työntekijäkohtaisia eroja, toiset olivat paremmin tavoitettavia kuin toiset.

"...Mä en tavoita kaikkia välttämättä, sillä aktiivisuustasolla, mitä mä haluaisin. Että osa vastailee huonommin, on huonommin tavoitettavissa, kuin toiset..."

"...Yhteyden saaminen työntekijöihin kestää pidempään etäkontekstissa..."

Etäjohtaessa kommunikointi työntekijöiden kanssa tapahtui pääasiassa soittamalla tai viestitse. Tämä johti esihenkilöiden mukaan non-verbaalisen viestinnän puuttumiseen kommunikaatiosta. Non-verbaalisen viestinnän puuttuminen koettiin haasteeksi etäjohtamisessa, koska ilmeet ja eleet ovat iso osa kommunikaatiota.

Non-verbaalinen viestintä, kuten eleet, ilmeet, äänenpainot ja kehonkieli, koettiin olennaiseksi osaksi vuorovaikutusta ja viestinnän ymmärtämistä. Kun kommunikaatio tapahtuu teknologian välityksellä, ilman visuaalista kontaktia, haastateltavat kuvasivat

monen non-verbaalisen vihjeen jäävän puuttumaan. Tämän he uskoivat voivan johtaa väärinymmärryksiin niin työntekijän kuin esihenkilön puolesta.

"...jos esimerkiksi kun puhelimesta puhutaan tai kirjoitetaan, niin se viestintä on aina erilaista. Meiltä puuttuu ilmeet ja eleet siitä, mikä mahdollistaa sen, että voi tulla väärinymmärryksiä siinä keskustelussa..."

"...Kun etäkontekstissa viestiessä puuttuu ilmeet ja eleet ja väärinymmärryksiä tuleminen on haasteena..."

"...yksi suurimmista haasteista on, että kun ei näe sitä non-verbaalista viestintää ja miten se ihminen reagoi niihin asioihin, kun sä keskustele jostain hänen kanssa..."

"...Kommunikoinnin haasteissa on just se, ettei tule väärinymmärryksiä puolin ja toisin..."

"...Etänä voi tulla itse väärinkoetuksi, vaikka ei tarkoittaisikaan. Just sen takia, kun ei näekään toisen ilmeitä tai eleitä..."

Haastateltavat toivat esiin etäkommunikaation haasteena työntekijöiden monimuotoisuuden. Kommunikoinnin haasteena etäkontekstissa koettiin työntekijöiden iän, sukupuolen, uskonnon, kulttuurin ja kielen vaihtelut. Esihenkilöt kokivat, että kommunikointi monimuotoisen työntekijäjoukon kanssa olisi helpompaa kasvotusten.

"...Meillä on työntekijöitä monista eri taustoista. Voi olla iällisesti tosi paljon, että on ihan kahdeksantoista vuotiaita ja sitten on myös niitä jo eläkkeellä olevia ja sitten tietenkin sukupuoli ja uskonto kaikki maahanmuuttajataustat. Että nämäkin vaikuttaa kommunikaation onnistumiseen. Aika haastavaa se on tälleen etänä..."

"...tosi haastavaa se kommunikaatio on monessakin suhteessa, että varsinkin jos on eri kulttuureista tulleita työntekijöitä ja puhutaan vaikka ihan englannin kielellä, niin monesti se on vähän hankalampaa se toistemme ymmärtäminen siinä puhelimen välityksellä..."

Viestintään liittyvät haasteet -yläluokan alle muodostui kuusi alaluokkaa: tiedotus ei tavoita työntekijää, sähköposti ei ole kaikilla työntekijöillä käytössä, useat käytössä olevat viestintäkanavat, haasteena avoin ja selkeä tiedonkulku, informaatio tulee toisen henkilön kautta sekä organisaation strategian ja arvojen vieminen työntekijöiden tietoisuuteen (ks. Kuvio 12).



Kuvio 12. Yläluokka "Viestintään liittyvät haasteet" alaluokkineen.

Etäjohtaessaan esihenkilöt kuvasivat merkittäväksi viestinnän haasteeksi, ettei työntekijöille tarkoitetut tiedotukset tavoittaneet kaikkia työntekijöitä. Informaatiota kerrottiin jaettavan työntekijöille, mutta usein haastateltavat törmäsivät ongelmaan, että tieto ei ollut saavuttanut työntekijää.

Organisaatio käyttää sähköpostia tiedottaessaan suurelle työntekijämassalle. Tietoturvasyistä viestinnässä käytetään organisaation omaa sähköpostijärjestelmää. Tämän lisäksi työntekijöiden kuukausitiedotteet, jotka sisältävät tärkeitä työntekijöitä koskettavia asioita, lähetetään sähköpostitse. Haastateltavat toivat esiin, että usealla työntekijällä ei ollut käytössä organisaation sähköpostia tai he eivät lukeneet sitä. Tämä kuvattiin oleelliseksi haasteeksi viestinnän onnistumisen kannalta, koska tällöin tärkeät tiedotteet eivät tavoittaneet työntekijöitä.

"...Sitten just se on haaste, että kaikki tapahtuu sähköisesti. Kaikki viestit. Yhteydenpito niin että menee ihan varmasti kaikki tieto perille. Se on iso haaste, että saa sitten sen työntekijän lukemaan aktiivisemmin 'kuukausitiedotetta' tai vastaavaa, jotta se kaikki tieto menee perille..."

"...(Haasteena on) saavutettavuus eli joskus jää tosiaan joitakin tietoja informoimatta tai työntekijä ei lue vaikka sähköpostia, missä menee joku

yleinen tiedotus. Niin ollaan sitten, että ei tiedetä asiasta, vaikka ollaan koitettu laittaa viestiä eteenpäin..."

"...Osalla ei välttämättä edes ole koko 'organisaation' sähköpostia käytössä. Että ei tosiaan saa tietää, tavoittaako viesti nyt..."

Organisaatiossa kuvattiin olevan käytössä useita viestintäkanavia. Haastatteluissa ilmeni, että työntekijöillä oli eri viestintäkanavat käytössä ja tämä vaikeutti viestin perille menemistä. Esihenkilön pitää tietää, mitä viestintäkanavaa kukakin käytti ja viestiä piti jakaa useita viestintäkanavia käyttäen, jotta informaatio tavoittaa mahdollisimman monen.

"...Kun kaikilla (työntekijöillä) ei ole sitä Teams:iä. Niin sitä ei voi sitten kaikkien kanssa käyttää ja sitten taas se, että kun laitat sähköpostia, niin osa ei siihen vastaa. Osalla ei välttämättä edes ole koko 'organisaation' sähköpostia käytössä. Että ei tosiaan saa tietää, tavoittaako viesti nyt..."

"...mitä reittiä viestitään, niin se on sitten aina se suurin ongelma. Että mitä kautta sen informaation laittaa, kun niitä on niin paljon (viestintäkanavia). Osa lukee osaa ja osa ei lue sitä ja osa katsoo taas toisesta paikasta..."

"...ihmiset käyttää viestinnässä eri kanavia, että joku käyttää jotain ja joku ei taas. Tai että joku katsoo vaikka joka päivä sähköpostin, mutta joku katsoo kerran kuukaudessa sähköpostin ja joku ei lue viestejä ja joku vastaa vaan puhelimeen. Niin tietysti se tuo myös sen haasteen just, että miten esimerkiksi sen informaation saa kaikille varmasti toimitettua..."

Avoin ja selkeä tiedonkulku etäjohtaessa koettiin haasteelliseksi. Haastateltavat kokivat, että sitä ei pystytty etäkontekstissa takaamaan kaikille työntekijöille. Tähän vaikutti haastateltavien mukaan se, että työntekijät olivat huonommin tavoitettavissa, eikä heillä ollut tarvittavia viestintäkanavia käytössään. Tämä haaste koettiin pääsääntöisesti työntekijälähtöiseksi haasteeksi.

"...Se on mun mielestä erittäin haasteellista (avoin ja selkeä tiedonkulku), koska tosiaan kun ollaan etänä, niin tosiaan kun kaikkia työntekijöitä ei saada kiinni hirveen helposti, vaikka lähetetään sähköposti niin ei ole varma, että käyvätkö lukemassa..."

"...Mä en tiedä voiko avointa ja selkeää tiedonkulkua ikinä kaikille taata..."

Organisaatiossa on käytössä puhelunohjausjärjestelmä, joka siirtää tulevan puhelun toiselle työntekijälle, mikäli tavoiteltu esihenkilö on varattuna. Tällä on pyritty parantamaan tavoitettavuutta. Lisäksi työntekijät saattavat työskennellä useamman esihenkilön tiimeissä, jolloin he ovat yhteydessä eri esihenkilöiden kanssa työhön liittyvissä asi-

oissa. Haasteeksi tällaisessa tilanteessa esihenkilöt kokivat tulevan sen, että informaatio heille saattoi tulla toisen henkilön kautta. Tämän he kuvasivat lisäävän väärinkäsityksiä. Lisäksi he kertoivat myös tuolloin saattavan jäädä tärkeää informaatiota huomiomatta ja työntekijöiden kannalta merkittäviä asioita hoitamatta.

"...Kun informaatio tulee toisen ihmisen kautta, niin siinä käy helposti sitä rikkinäistä puhelinta. Että ei saa sitä kokonaiskuvaa tilanteesta. Ja sitten voi pahimmillaan siinä sitten jäädä jotain tosi tärkeitä hoitamatta..."

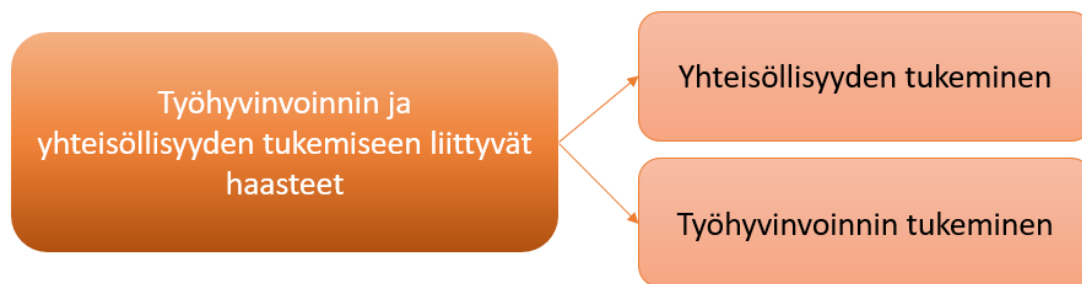
"...Haasteena on aina se, että se viesti, mikä sieltä tulee niin saattaa unohtua matkan varrelle. Että tulee näitä ja sitten informaatiokatkokset. Että jos siihen tulee yksi tai 2 lisäihmistä siihen ketjuun väliin hoitamaan asiaa. Niin se, että se tieto jää sinne matkan varrelle ja asia jää hoitamatta. Asiakkaalle tai työntekijälle voi tulla se olo että minun asiaani ei kuulla, että tää ei nyt ole huomioitu..."

Haastateltavat kuvasivat organisaation strategian ja arvojen viemisen työntekijöiden tietoisuuteen etäjohtaessa haasteelliseksi. Suurin osa esihenkilöistä kertoi strategian ja arvojen löytyvän kirjallisesta perehdytysmateriaalista. Niitä käytiin läpi myös työhaastattelutilanteessa ja kehityskeskusteluissa. Osa esihenkilöistä kertoi viestivänsä arvoja omalla toiminnallaan. Pääsääntöisesti haastateltavat kokivat strategian ja arvojen juurruttamisen työntekijöille pintapuoliseksi.

"...Organisaation strategia, arvot ja tavoitteet lukee meidän perehdytysmateriaalissa. Niin niitä muistutan aina toisinaan kertaamaan niitä. Saatan lähettää työntekijöille tuplana, jos koen, että nyt voisi ehkä olla tarvetta ja kehityskeskusteluissa käymme näitä läpi. Ei niitä ehkä muuten tule käsiteltyä..."

"...Kyllä mä näen, että on haasteita. Ei monikaan varmasti tiedä sitä, mitkä on meidän arvot ja mikä on strategia. Ja mitä ylipäätensä tarkoittaa nämä asiat. Kyllä niitä pitäisi avata minun mielestä ihan tosi konkreettisella tasolla ja tuoda esille..."

Työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden tukemiseen liittyvät haasteet -yläluokan muodostivat kaksi alaluokkaa: yhteisöllisyyden tukeminen ja työhyvinvoinnin tukeminen (ks. Kuvio 13).



Kuvio 13. Yläluokka ”Työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden tukemiseen liittyvät haasteet” alaluokkiin.

Työhyvinvoinnin tukeminen koettiin olevan haasteena hajautetussa organisaatiossa esihenkilön ollessa fyysisesti erillään työntekijöistä. Esihenkilöt kuvasivat työhyvinvoinnin havainnoinnin haasteelliseksi ja kokivat, että työntekijöille olisi helpompaa tuoda esille omaan työhyvinvointiin liittyviä asioita esihenkilön ollessa läsnä fyysisesti.

”...Työntekijälläkin olisi helpompi ehkä tuoda niitä omaan työhyvinvointiin liittyviä asioita esiin silloin kun ollaan kasvotusten vaikka kahvikupposen äärellä. Ja esihenkilön olisi tietty helpompi silloin tarkkailla sitä työntekijän vointia...”

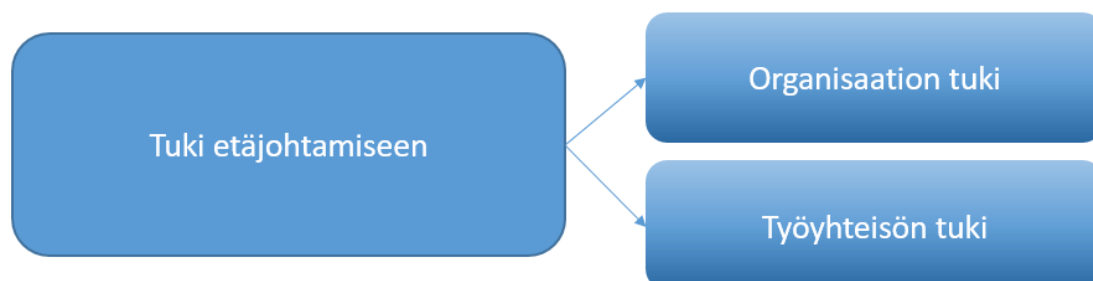
Yhteisöllisyyden tukemisen haasteena etäkontekstissa kuvattiin myös esihenkilön fyysinen etäisyys. Koska esihenkilö ei pysty etäjohtaessaan tarkkailemaan yhteisöllisyyttä ja sen muodostumista työyhteisössä, koettiin yhteisöllisyyden tukemisenkin vaikeaksi. Yhteisöllisyyttä esihenkilöt kertoivat tukevensa etäkontekstissa toimiessaan työntekijätapaamisissa ja Teams-palaverissa. Kotiin tuotettavien palveluiden työyhteisön yhteisöllisyyden muodostumisen haasteena haastateltavat kuvasivat olevan myös sen, että työntekijä työskenteli pääsääntöisesti yksin ilman kollegan läsnäoloa asiakaskohteissa. Haastateltavat uskoivat yhteisöllisyyden tukemisen olevan helpompaa läsnäjohtamisessa.

”...Onhan se yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin tukeminen etäjohtajalla haastavaa, koska me ei olla paikan päällä siellä, kun työntekijä on asiakkaan luona...”

”...Yhteisöllisyyden tukeminen etäjohtaessa on haaste, koska kyllähän jokainen yleensä kaipaa sitä semmoista ihan kohtaamista. Ne työntekijät on siellä yksin asiakaskohteissa niin se, että niillä on tosi vähän sitä semmoista vertaistukea tai semmoista, että ne saisi jutella jonkun kanssa...”

5.3 Tuki etäjohtamiseen

Pääluokka "Tuki etäjohtamiseen" muodostui kahdesta eri pääluokasta: organisaation tuki ja työyhteisön tuki (ks. Kuvio 14).



Kuvio 14. Pääluokka "Tuki etäjohtamiseen" pääluokkineen.

Organisaation kerrottiin tukevan kattavasti yleistä esihenkilötyötä. Haastateltavat ilmaisivat kuitenkin kaipaavansa lisätukea etäjohtamiseen. Viisi (5) yhdeksästä (9) haastateltavasta ilmaisi, ettei ole saanut minkäänlaista tukea etäjohtamiseen tai tuki on ollut vähäistä. Kuusi (6) yhdeksästä (9) haastateltavasta kertoi etäjohtamisen olleen itseopittua.

"...Etäjohtamisen osalta me ollaan itse opittu ja tehty. Mä sanon, että kyllä me ollaan silti ihan itse opeteltu, että se tuki on ollut niin vähäistä. Se tuki, mitä on saatu ihan nyt mistä suunnasta vaan, niin se on ollut tosi pientä mun mielestä..."

"...Mun omasta mielestä aika huonoa (tukea etäjohtamiseen), että mä en koe, että oikeastaan että on saanut siihen mitään tukea..."

"...Olen etäjohtamisen suhteen itseoppinut..."

"...Kyllä varmasti olisin toivonut lisää tukea etäjohtamiseen ja ylipäättänsä siihen alkuun ja ehkä perehdytykseen..."

Organisaation tuki - yläluokan alaluokiksi muodostui haastatteluiden perusteella: järjestelmien kehittäminen, koulutus, ohjeistukset helposti löydettävissä, riittävä resurssi järjestää työntekijätapaamisia sekä tuki organisaation strategian ja arvojen juurruttamiseen (ks. Kuvio 15).



Kuvio 15. Yläluokka "Organisaation tuki" alaluokkineen.

Esihenkilöiden mielestä käytössä olevia järjestelmiä tulisi kehittää paremmin esihenkilötyötä ja etäjohtamista palveleviksi. He toivovat, että järjestelmien kehittämisessä otettaisiin esihenkilöiden asiantuntijuus huomioon. Järjestelmien toimivuus koettiin vahvistavan työskentelyn tehokkuutta.

"...Yrityksen tulisi kuunnella kokemuksia ja niiden pohjalta kehittää toimivia ja yhtenäisiä järjestelmiä. Toimivia ja yhtenäisiä järjestelmiä tarvitaan, ettei tarvitsisi hallita monia järjestelmiä kerrallaan..."

Esihenkilöt toivoivat etäjohtamiseen liittyvää koulutusta ja aiheen huomioimista perehdytyksissä. Erityisesti viestinnän ja kommunikaation haasteisiin etäkontekstissa toivottiin koulutusta organisaatiolta.

"...Toivoisin, että olisi koulutuksia ja tietoiskuja etäjohtamiseen liittyen..."

"...Olisin toivonut, että siinä olisi ollut jotain koulutuksia ja tällaisia tietoiskuja enemmän ja materiaalia että olisi saanut alusta asti semmoista varmuutta siihen omaan johtamiseen..."

"...Niin kun ylipäättänsä viestintään mä näen, että kouluttaminen voisi ehkäistä moniakkin haasteita siinä etäjohtamisessa..."

"...etäjohtamiseen toisaalta olisi ihan hyvä joku tällainen kommunikaatio tai ylipäättänsä viestinnän koulutus, että miten etäjohtamista ja etäviestimistä tehdään tehokkaasti työntekijöiden kanssa ja milloin se on hyvää se viestintä..."

Organisaatiossa kerrottiin löytyvän sähköisesti paljon ohjeistuksia niin esihenkilöille kuin työntekijöille. Ohjeistukset koettiin olevan hankalasti löydettävissä ja tätä toivottiin organisaation kehittävän. Toisaalta esihenkilöillä meni paljon aikaa ohjeistuksien etsimiseen itselleen, mutta myös työntekijöilleen, jotka kysyivät esihenkilön apua silloin kun eivät itse löytäneet ohjeistusta tarvitsemaansa tilanteeseen.

"...Meillä on kyllä tosi paljon hyviä ohjeita saatavilla kaikkeen ja varmasti löytyy ohje, mutta se että ne ohjeet on vaikeasti löydettävissä..."

Haastateltavat kokivat työntekijätapaamiset tärkeiksi etäjohtamisen kannalta ja toivoivat organisaatiolta tukea siihen, että heillä olisi riittävästi aikaa järjestää niitä. Haastateltavat toivat ilmi, että työntekijätapaamisten järjestämistä tulisi tukea organisaation taholta rahallisesti enemmän. He näkivät haasteeksi myös sen, että tapaamiset eivät olleet työntekijöiden työaikaa, jolloin työntekijät eivät olleet motivoituneita osallistumiaan niihin.

"...Tietysti myös sitten se, että välttämättä meillä hallinnon henkilöstöllä ei edes ole aikaa järjestää sellaisia tapaamisia..."

"...No ihan jos puhutaan tällaisista raha-asioista, niin aina ei välttämättä saa budjettia tällaisiin tapaamisiin..."

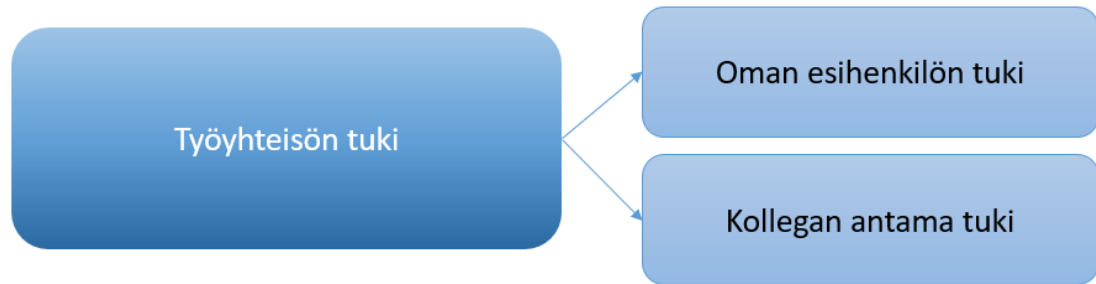
"...Jos me järjestetään jotain tapaamisia työntekijöille, niin ei ne työntekijät sinne tule, kun se ei ole työaikaa..."

Organisaation strategian ja arvojen juurruttamisen työntekijöille ja heidän päivittäiseen toimintaan koettiin haasteelliseksi etäkontekstissa, kun esihenkilö työskentelee fyysisesti erillään työntekijöistä. Juurruttamistyöhön kaivattiin organisaation tukea. Esihenkilöt kokivat, ettei heillä ollut työkaluja tuoda strategiaa ja arvoja työntekijöiden tietoisuuteen. Haastateltavat kokivat, että strategiaa ja arvoja pitäisi pystyä tuomaan ilmi työntekijöille konkreettisesti, jotta ne olisivat käytössä heillä päivittäisessä työskentelyssä. Haastatteluissa ilmeni myös se, että esihenkilöt kokivat, ettei työntekijöitä kiinnosta organisaation strategia ja arvot.

"...Haasteena organisaation strategian ja arvojen viemisessä työntekijöiden tietoisuuteen on ollut se, että miten saisi työntekijät kiinnostumaan niistä. En koe, että niitä olisi edes meille mitenkään tuotu esiin. Ja sitten

että olisi aikaa miettiä niitä. Koska välillä ihan siitä arjen pyörittämiseen-kään ei oo oikein aikaa. Tähän olis kiva saada tukea..."

Työyhteisön tuki -yläluokka koostui kahdesta alaluokasta: oman esihenkilön tuki ja kollegan antama tuki (ks. Kuvio 16). Työyhteisön tarjoama tuki etäjohtamiseen koettiin todella tärkeäksi.



Kuvio 16. Yläluokka "Työyhteisön tuki" alaluokkineen

Moni haastateltavista nosti oman esihenkilön tuen etäjohtamiseen tärkeäksi. Koettiin, että omaan esihenkilöön oli helppo olla yhteydessä ja kysyä apua. Oma esihenkilö vastasi usein nopeasti ja apuun luotettiin. Tukea omalta esihenkilöltä saatiin myös kehityskeskusteluissa ja one-to-one keskusteluissa.

"...Aina on joku kuka auttaa. Mä koen, että mun esihenkilö vastaa mulle tosi nopeasti kun mulla on jotain kysymistä..."

"...Me saadaan tosi selkeitä sellaisia konkreettisia ohjeistuksia meidän omalta esihenkilöltä, että miten me tiedotetaan meidän työntekijöitä ja miten me saataisiin heitä motivoitua vaikka tulemaan tiettyihin koulutuksiin..."

Merkittävänä osana etäjohtamisen tukea mainittiin kollegan antama tuki. Haastateltavat kuvasivat yhteistyön kollegoiden kanssa sujuvaksi ja kokivat avun kysymisen mutkattomaksi. Kollegoiden kanssa kommunikoihin pääosin aktiivisesti ja tämä mahdollisti uusien toimintatapojen oppimisen heiltä. Tiedon jakaminen kollegoiden kesken koettiin oleelliseksi tueksi etäjohtamiseen.

"...Ja se kollegoiden tuki ja apu, siis sehän on ihan ensiarvoisen tärkeitä. Ja se, että oppii niiltä tapoja toimia. Ja se, että sulla on mahdollisuus aina kysyä apua ja neuvoa, niin se on tosi tärkeitä..."

6 Pohdinta

6.1 Tuloksien tarkastelu

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata sosiaali- ja terveysalalla toimivan hajautetun organisaation esihenkilöiden kokemuksia etäjohtamisesta. Tuloksissa kuvattiin, millaisia kokemuksia haastateltavilla oli etäjohtamisesta onnistumisien edellytyksien ja etäjohtamisen haasteiden kautta sekä millaisen tuen esihenkilöt kokevat tarpeelliseksi etäjohtamisen tueksi. Haastateltavat painottivat vastauksissaan käytännön johtamistyötä.

Vaikka etätyöskentely ja etäjohtaminen yleistyivät sosiaali- ja terveysalalla koronapandemian myötä (Laaksonen & Bäckström 2023: 101; Ravellin ym. 2021: 221), tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio on toiminut etäkontekstissa koko toimintansa ajan, johtuen sen palveluympäristöstä. On huomionarvoista tuloksia tarkastellessa, että etäjohtaminen ei ole tuore asia opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa vaan tuotetun palvelun luonteen vuoksi sen toiminta on rakentunut etäjohtamisen ympärille. Aiempi tutkimus etäjohtamisesta sosiaali- ja terveysalalla koskee pääsääntöisesti organisaatioita, joiden toimintaympäristö on muuttunut koronapandemian myötä. Lisäksi huomioitava seikka tämän opinnäytetyön tuloksia tarkasteltaessa on se, että haastateltujen henkilöiden koulutustausta muodostui pääosin toisen asteen tutkinnoista (ylioppilastutkinto tai ammattikoulututkinto), eikä taustalla ollut esihenkilökoulutusta. Lisäksi valtaosa haastateltavista oli toiminut esihenkilön roolissa keskimäärin vuoden verran.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tulosten perusteella voidaan vahvistaa pääosin aikaisemmissa tutkimuksissa esitettyjä näkemyksiä etäjohtamisesta.

Haastateltavat suhtautuivat positiivisesti etäjohtamiseen. Suurin osa haastateltavista kertoi pitävänsä etäjohtamisesta. Tämä näkyi vastauksissa kehitysmuotoisena. Jokaisella haastateltavalla oli näkemyksiä etäjohtamisen kehittämiseen ja omia kehitysideoita. Vaikka muutama haastateltava kertoi lähijohtamisen olevan heille luontaisempaa, oli heidänkin suhtautuminen etäjohtamiseen myönteistä.

6.1.1 Esihenkilöiden kokemukset etäjohtamisesta

Tämän opinnäytetyön ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli ”Millaisia kokemuksia esihenkilöillä on etäjohtamisesta?”. Odotettavasti vastauksissa nousi esiin teknologia ja sen toimivuus. Teknologia nähtiin niin etäjohtamisen onnistumisen edellytyksenä kuin haasteenakin. Tulokset olivat linjassa aiempien tutkimuksien kanssa. Haastateltavat

kuvasivat omia IT-taitojaan hyväksi, joka on myös aiemmassa tutkimuksessa todettu olevan oleellinen piirre menestykselliselle etäjohtajalle (Laaksonen & Bäckström 2023: 114; Liu ym 2018: 837). Esimiesten teknologiset taidot ja halu oppia lisää vaikuttavat voimakkaasti digitalisaation toteuttamiseen työpaikalla (Maduka ym. 2018:702; Liu ym. 2018: 837). Vastaavasti haastateltavat kuvasivat työntekijöiden vaihtelevan IT-osaamisen haastavan etäjohtamista ja järjestelmien perehdyttämisen olevan vaikeampaa etäolosuhteissa. Tulokset vahvistavat aiemmassa tutkimuksessa esiin tuotua digitaalisten välineiden ja sovellusten käytön osaamisen henkilösidonaisuutta (Hurmekoski ym. 2021: 29; Kiljunen ym. 2022: 111; Ravelin ym. 2021: 230).

Luottamus ja sen muodostumisen teemat nousivat vahvasti haastatteluaineistosta esiin niin etäjohtamisen onnistumisen edellytyksenä kuin sen haasteenakin. Esihenkilöt pohivat luottamuksen muodostumista pääsääntöisesti työntekijän näkökulmasta eli luottaako työntekijä esihenkilöönsä ja kuinka tätä luottamusta voi lisätä. Molemmien puoleisen luottamuksen merkitys ei vastauksissa noussut esiin tässä aineistossa. Luottamusteemaa on käsitelty runsaasti myös aiemmissa tutkimuksissa ja sen on todettu olevan etäjohtamisen edellytys (Flavian ym. 2019: 3; Hurmekoski y. 2023: 588; Hurmekoski ym. 2021: 29; Laaksonen & Bäckström 2023: 113; Maduka ym. 2018: 709; Kiljunen ym. 2022: 111; Soukainen 2015: 70; Terkamo-Moisio ym. 2022: 601; Turesky & Smith & Turesky 2020: 200).

Tämän opinnäytetyön haastateltavat kertoivat luottamuksen muodostumisen vaativan aikaa ja panostusta. He kuvasivat, että luottamus ei välttämättä ehtinyt muodostua työntekijöiden kanssa, koska kohdeorganisaatiossa esihenkilöt vaihtuivat usein. He kuvasivat myös työntekijöiden aikaisempien huonojen kokemusten esihenkilöistä vaikuttavan luottamuksen muodostumiseen. Hurmekosken ja kumppaneiden 2021 julkaistussa artikkelissa todettiin luottamuksen rakentamisen ja ylläpitämisen olevan oleellisia asioita etäkontekstissa, koska aiemmat kokemukset puutteellisesta luottamuksesta peilataan nykyiseen työsuhteeseen (Hurmekoski ym. 2021: 29), joten tämän opinnäytetyön löydökset tukevat aiempaa tutkimusta.

Aiemmassa tutkimuksessa on tuotu esiin, että työntekijät kokevat olonsa turvalliseksi hajautetussa organisaatiossa, kun heillä on tiedossa, milloin esihenkilöön voi olla yhteydessä ja että apu on saatavilla tarvittaessa (Zitting ym. 2020: 73). Esihenkilön saavutettavuutta pidetään luottamusta lisäävänä tekijänä (Hurmekoski ym. 2022: 29; Ristolainen ym. 2020: 183). Tässä opinnäytetyössä haastateltavat nostivat myös esihenkilön saata-

vuuden ja tavoitettavuuden tärkeiksi elementeiksi luottamuksen muodostumisen ja esihenkilön tarjoaman tuen kannalta, joten tuloksia voi tältä osin peilata aiempaan tutkimukseen. Useat esihenkilöt kertoivat opinnäytetyön haastatteluissa tiedottavansa työntekijöilleen työskentelyaikansa ja pyrkivänsä olemaan tavoitettavissa tuona aikana. Tämän he kuvasivat lisäävän luottamusta esihenkilöön etäkontekstissa.

Toisaalta esihenkilöt toivat esiin kommunikaation haasteena työntekijöiden olevan vastaavasti vaikeasti tavoitettavissa etäkontekstissa työskennellessä. Tämä näkökulma ei ole noussut esiin aiemmassa tutkimuksessa etäjohtamisesta sosiaali- ja terveysalalla kuin kerran (Ristolainen ym. 2020: 183) ja voinee johtua siitä, että tämän opinnäytetyön kohdeorganisaation palveluympäristö poikkeaa aiemman tutkimuksen ympäristöistä. Kohdeorganisaation työntekijöillä ei ole työnantajan tarjoamia työskentelytiloja vaan he työskentelevät asiakkaan kotona, pääsääntöisesti ilman kollegan läsnäoloa. Työntekijät myös työskentelivät usein esihenkilön kanssa eri aikoihin, eikä tavoitettavuutta voida vaatia työntekijän vapaa-ajalla. Ristolaisen ja kumppaneiden 2020 tutkimuksessa tuotiin esiin työntekijöiden tavoitettavuuden ongelmaa potilastyön ja työntekijän osa-aikaisuuden vuoksi (Ristolainen ym. 2020: 183). Tässä opinnäytetyössä esihenkilöt kertoivat työntekijöidensä vaikean tavoitettavuuden haastavan päivittäistä työtä, jonka vuoksi asia vaatii tarkastelua organisaatiotasolla. Aiemmissa tutkimuksissa on korostettu yhdessä ennalta määriteltujen viestintäkäytäntöjen merkitystä tehokkaan viestinnän kannalta (Liu ym. 2018: 837; Terkamo-Moisio ym. 2022: 601; Ristolainen ym. 2020: 183).

Haastateltavat tunnistivat etäjohtamisessa tärkeäksi teemaksi esihenkilön antaman sosiaalis-emotionaalisen tuen työntekijälle. He kokivat tärkeäksi, että esihenkilö tuntee työntekijänsä ja on kiinnostunut työntekijästä. Sosiaalis-emotionaalisen tuen antaminen etäkontekstissa todettiin olevan hankalampaa, koska vuorovaikutus tapahtuu pääosin tekniikan välityksellä ja epäviralliset kahvipöytäkeskustelut puuttuvat. Havainnot vastaavat aiemman tutkimuksen löydöksiä. Vuorovaikutuksen henkilökohtaistaminen tiimin jäsenten kanssa edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta (Cowan 2014: 316) ja etäjohtajan empaattisuuden on todettu lisäävän luottamusta (Terkamo-Moisio 2022: 601).

Kasvokkain tapahtuvat tapaamiset on todettu aiempien tutkimuksien mukaan olevan tärkeitä etäkontekstissa toimiessa (Hurmekoski ym. 2023: 588; Maduka ym. 2018: 704; Salin & Koponen 2023: 554; Terkamo-Moisio 2022: 602; Turesky ym. 2020: 202; Zitting ym. 2020: 74). Työntekijät kaipaavat esihenkilön läsnäoloa ja kasvokkain tapaaminen mahdollistaa epävirallisen viestinnän, joka on tarpeen hankalia tilanteita ratkoessa (Hur-

mekoski ym. 2023: 588). Toimivista digitaalisista välineistä huolimatta säännölliset viralliset ja epäviralliset kasvokkain tapaamiset ovat tärkeitä sekä etäjohtajille että heidän työntekijöilleen. Nämä tapaamiset vahvistavat etäjohtajan ja työntekijöiden välisiä suhteita sekä vahvistavat luottamusta. Kasvokkain tavatessa esihenkilö voi havainnoida työntekijöidensä hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä (Terkamo-Moisio 2022: 602). Kasvokkain tapahtuvien tapaamisten merkitys korostui myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Osa organisaation esihenkilöistä pystyi tapaamaan omia työntekijöitään, mutta osa ei. Kaikki haastateltavat kokivat kasvokkain tapaamiset työntekijöiden kanssa tarpeellisiksi ja he toivoivat organisaatiolta tukea tapaamisten mahdollistamiseen.

Tämän opinnäytetyön tuloksissa korostui kommunikaation haasteet etäkontekstissa. Kohdeorganisaation esihenkilöt eivät pääsääntöisesti etäisyyksien vuoksi tavanneet työntekijöitään kasvotusten säännönmukaisesti ja kommunikaation he kuvasivat toteutuvan pääosin teknologia-avusteisesti. Tämän vuoksi haastatteluissa nostettiin kommunikaation oleelliseksi haasteeksi non-verbaalisen viestinnän puute sekä väärinymmärrykseksi tuleminen. Tulokset vahvistavat aiemman tutkimuksen tuloksia. Kommunikaation tapahtuessa teknologian välityksellä, osapuolet eivät pysty fyysisesti tarkkailemaan tiimin jäsenten käyttäytymistä ja näin ollen tulkitsemaan ajatuksia, tunteita ja mielialoja (Cortellazo ym. 2019: 14). Aiemmassa tutkimuksessa on esitelty kommunikaation tukemiseen ja toisaalta myös luottamuksen lisäämiseen etäjohtamisen hyviä käytäntöjä, joihin kuuluvat säännölliset tapaamiset sekä tiedottaminen, kameran kytkeminen päälle virtuaalikokouksissa sanattoman viestinnän tehostamiseksi ja yhteisten sääntöjen luominen (Hurmekoski ym. 2023: 592–593).

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa esihenkilöt käyttävät useita viestintäkanavia työntekijöiden kanssa viestimiseen. He kuvasivat viestinnän etäkontekstissa erittäin haasteelliseksi jo sen vuoksi, että heidän lähettämänsä viestit eivät aina tavoittaneet työntekijää. He kertoivat myös, ettei kaikilla työntekijöillä ollut käytössään esimerkiksi virallisena tiedotuskanavana käytettyä organisaation sähköpostia. Ristolaisen ja kumppaneiden vuonna 2020 tekemässä tutkimuksen löydöksenä oli etäviestinnän molemmin puoleinen onnistuminen sähköpostin välityksellä. Tutkimuksen kohderyhmänä oli Turun yliopistollisen keskussairaalan psykiatrian toimialueen avohoidon osastonhoitajat ja heidän alaisuudessaan työskentelevät työntekijät. (Ristolainen ym. 2020: 183). Ristolaisen ja kumppaneiden tutkimuksen tulokset olivat siis vastakkaisia tämän opinnäytetyön tulosten kanssa. Aiemmassa tutkimuksessa on esitetty, että vaikka tieto- ja viestintäteknikan tekninen tuntemus on etäjohtajalle tärkeää, ei tule unohtaa miten tieto- ja viestintäteknikka on vuorovaikutuksessa tehtäväympäristön kanssa. Etäjohtajan tulee ymmärtää

millaisia tieto- ja viestintätekniikoita he tarvitsevat erityyppisiin toimintoihin, jotka liittyvät johtamiseen, suunnitteluun tai ongelmanratkaisuun. (Liu ym. 2018: 837–838.) Toisaalta yhdessä sovitut viestintäkäytänteet omalta osaltaan vahvistavat viestinnän onnistumista (Terkamo-Moisio ym. 2022: 601; Ristolainen ym. 2020: 183).

Tuloksissa tuli esiin esihenkilöiden kokevan haasteena työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden tukemisen etäkontekstissa. Tulokset olivat verrattavissa aiempaan tutkimukseen, jossa on myös todettu etäjohtajilla olevan haasteena havaita työyhteisön ongelmia ja tarkkailla työntekijöiden työhyvinvointiin liittyviä asioita, kuten stressin määrää (Laaksonen & Bäckström 2023: 113). Etäjohtaja voi tukea työntekijöiden työhyvinvointia tarjoamalla tukeansa ja rakentamalla luottamuksellista suhdetta heihin sekä keskittymällä viestinnän laatuun. Toisaalta organisaation tuki etäjohtajalle on tärkeää työntekijöiden hyvinvoinnin ja suorituskyvyn näkökulmasta. (Hurmekoski ym. 2023: 580–581.)

6.1.2 Esihenkilöiden tuen tarve etäjohtamiseen

Tämän opinnäytetyön toisena tutkimuskysymyksenä oli ”Millaisen tuen esihenkilöt kokevat tarpeelliseksi etäjohtamisen tueksi?”. Haastateltavat tunnistivat tuen tarpeen etäjohtamiseen, mutta kokivat vaikeaksi tuen tarpeen erittelyn. Aiemmassa tutkimuksessa organisaation tuen puute on todettu haasteena etäjohtamiselle (Terkamo-Moisio ym. 2022: 603). Tässä tutkimuksessa haastateltavat kuvasivat organisaation huomioivan toiminnassaan etäjohtamiseen näkökulman hyvin. Tämä johtunee palvelun luonteesta ja siitä, että etäjohtaminen oli palvelun tuotannon edellytys. Toimintaa on kehitetty ja muokattu hajautetun organisaation näkökulmasta. Etäjohtamiseen saatu tuki koettiin muodostuvan pääosin työyhteisön antamasta tuesta eli joko oman esihenkilön tai kollegan antamasta tuesta. Organisaatiolta toivottiin järjestelmien kehittämistä, etäjohtamiseen liittyvää koulutusta, jo olemassa olevien ohjeistusten helpompaa löydettävyyttä, riittävää resursointia järjestää työntekijätapaamisia ja tukea juurruttaa strategiaa ja arvoja työntekijöiden keskuuteen.

Koska teknologiset ratkaisut ovat keskeinen osa etäjohtamista, koettiin niiden kehittämisen, esihenkilöiden kokemuksia kuunnellen, tärkeäksi tämän opinnäytetyön tuloksissa. Haastateltavat kertoivat käytössä olevien järjestelmien olevan monimutkaisia ja toivoivat organisaatiolta tukea niiden uudistamiseen. Esihenkilöiden kokemusten mukaan erilaisia sovelluksia ja järjestelmiä tulisi hyödyntää tehokkaammin ja niitä tulisi kehittää paremmin arkea palveleviksi. Käytössä olevan teknologian ajantasaisuus on etäjohtamisen kehittämisen edellytys (Terkamo-Moisio ym. 2023: 101). Tämän opinnäyte-

työn tulosten perusteella etäjohtamisen haasteena oli erilaisten ohjelmien ja järjestelmien käytön tukeminen organisaation taholta. Vastaavaa tuen tarvetta kuvattiin Laaksonen & Bäckströmin 2023 julkaistussa tutkimuksessa (Laaksonen & Bäckström: 113–114). Aiemmassa sosiaali- ja terveysalan tutkimuksessa on tuotu esiin teknologian haasteita pääsääntöisesti johtajan tai työntekijän osaamisen ja yksilöllisten ominaisuuksien näkökulmasta (Ravellin ym. 2021: 230; Salin & Koponen 2023 :552). Terkamo-Moisio ja kumppaneiden 2023 julkaistun tutkimuksen tuloksissa ilmeni kuitenkin, että organisaation tulee tarjota etäjohtajalle toimivat tekniset työvälineet (Teramo-Moisio 2023: 101), joten tämän opinnäytetyön tulokset olivat tältä osin linjassa tämän tutkimuksen kanssa.

Etäjohtaminen vaatii laajaa osaamista ja aiemmassa tutkimuksessa on noussut esiin tarve sisällyttää etäjohtamisen näkökulma tulevien sosiaali- ja terveysalan johtajien koulutukseen (Hurmekoski ym. 2023: 590, 592; Laaksonen & Bäckström 2023: 114). Hajautetun organisaation johtaminen vaatii entistä enemmän tiedolla johtamisen taitoa (Zitting ym. 2020: 73). Numanovichin ja kumppaneiden tuore (2024) systemaattinen kirjallisuus katsaus osoittaa myös sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden tarvitsevan etäjohtamisen koulutusta (Numanovic & Jalonen & Lindell & Jacobsson 2024: 70). Tämän opinnäytetyön tulokset puoltavat aiemmissa tutkimuksissa esiin tullutta esihenkilöiden tarvetta etäjohtamisen koulutukseen. Etäjohtamisen näkökulman sisällyttäminen esihenkilöiden perehdytykseen ja organisaation tarjoamaan koulutukseen koettiin tärkeäksi organisaation antamaksi tueksi. Tämän opinnäytetyön tuloksissa ei noussut esiin johtajan roolin merkitys etäjohtamisessa, vaikka sitä on korostettu aiemmassa tutkimuksessa (Kiljunen ym. 2022: 111). Tämä voinee johtua haastateltavien lyhyestä esihenkilötyön kokemuksesta sekä koulutustaustasta ja vaatii organisaatiolta tukea tulevaisuudessa.

Aiemmassa tutkimuksessa on todettu etäjohtajan voivan kokea yksinäisyyttä kollegan tuen ollessa fyysisesti kaukana hajautetussa organisaatiossa työskennellessä (Zitting ym. 2020: 67). Tässä tutkimuksessa ei etäjohtajan yksinäisyys noussut esiin, vaikka kohderyhmän esihenkilöt työskentelivät usein etänä. Tämä viittaa siihen, että organisaatiossa on pystytty kehittämään kommunikaatiota etäoloissa, ja että se on osaltaan kypsempi toimimaan etäkontekstissa. Haastateltavat kokivat oman esihenkilön sekä kollegoiden olevan helposti tavoitettavissa sekä avun saatavilla. He käyttivät esihenkilön ja kollegoiden kanssa viestimiseen Teams:iä aktiivisesti ja suurin osa heistä työskenteli vähintään osittain toimistolta käsin, jolloin he pystyivät tapaamaan työkavereita

kasvotusten. Oman esihenkilön ja kollegan antama tuki etäjohtamiseen koettiin esihenkilöiden kesken keskeiseksi etäjohtamisen tueksi. Työyhteisön jäsenten antama tuki koettiin helposti ja nopeasti saatavilla olevaksi.

Hajautetussa organisaatiossa sosiaali- ja terveysalalla toimiessa korostuu työntekijöiden itseohjautuvuus ja toisaalta aiemmassa tutkimuksessa on todettu yhteisten ja selkeiden tavoitteiden sekä organisaation strategian mukaisen toiminnan tärkeys itseohjautuvuuden kannalta (Zitting ym. 2020: 74). Tämän opinnäytetyön haastatteluissa ilmeni esihenkilöiden tarve organisaation tukeen strategian ja arvojen työntekijöiden tietoisuuteen viemiseksi. He kokivat, ettei strategiaa tai arvoja oltu viety työntekijöiden tietoisuuteen riittävästi, ja että he tarvitsevat tähän organisaation tukea. Esihenkilöt kokivat myös, että työntekijät eivät ole kiinnostuneita organisaation strategiasta, arvoista tai tavoitteista.

Aiemmassa tutkimuksessa on kuvattu etäjohtamisen etukäteen määriteltyjen toimintatapojen puutteen johtaneen omien käytäntöjen luomiseen, jotka perustuivat pitkälti johtajien aiempiin kokemuksiin ja ammattitaitoon (Hurmekoski ym. 2023: 586; Turesky ym. 2020: 201). Tässä opinnäytetyössä haastateltavat kuvasivat olevansa itseoppineita etäjohtamisen suhteen ja haastatteluissa ilmeni heidän kehittäneensä omaan toimintaansa erilaisia toimintamalleja. Yhteneväisillä etäjohtamisen toimintamalleilla voitaisiin jatkossa ohjata tasalaatuista ja johdonmukaista johtamista sekä toisaalta helpottaa esihenkilöiden työtä. Organisaatioiden tulisi pyrkiä kehittämään yhtenäisiä käytäntöjä ja ohjeita etäjohtamiseen, jotka perustuvat tieteelliseen kirjallisuuteen ja etäjohtajien olemassa oleviin kokemuksiin (Hurmekoski ym. 2023: 591).

6.2 Luotettavuus

Luotettavuuden arvioinnin tulee olla läsnä koko opinnäytetyöprosessin ajan (Kananen 2017: 174). Laadullisen tutkimuksen laatuksikriteerit ovat uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistettavuus. Näiden neljän kriteerin lisäksi reflektio on olennainen osa avoimuuden ja laadun varmistamisessa. Kriteereiden avulla voidaan arvioida laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. (Korstjens ym. 2017: 120–121).

Tämän opinnäytetyön uskottavuutta vahvistettiin sillä, että haastatteluun saatiin riittävä joukko haastateltavia ja sisäänottokriteeriksi oli asetettu se, että haastateltavalla oli omia kokemuksia etäjohtamisesta. Opinnäytetyön aineisto oli monipuolinen ja riittävän laaja. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakennettiin tutkitun tiedon pohjalta. Ai-

neistohakuun käytettiin Cinahl-, ProQuest- ja PubMed -tietokantoja. Aineistona käytettiin niin suomalaisia kuin ulkomaalaisia tutkimuksia ja artikkeleita, jotka olivat vertaisarvioituja. Aineistoksi valikoitui mahdollisemman tuore tutkimus. Opinnäytetyön tulokset jaetaan kohdeorganisaatiolle ja haastatteluun osallistuneille. Teemahaastattelurunko laadittiin yhteistyössä kohdeorganisaation edustajan kanssa ja sitä arvioitiin pitkin prosessia, jotta se tarjosi haastateltaville mahdollisuuden kuvata omia kokemuksiaan vapaasti. Siirrettävyyttä tässä opinnäytetyössä vahvistettiin tutkimusprosessin ja analyysin tarkalla kuvaamisella, jotta lukija pystyy itse arvioimaan opinnäytetyön tulosten siirrettävyyttä omaan toimintaympäristöönsä.

Varmuutta tarkasteltaessa, opinnäytetyön toteutus on tärkeää kuvata kokonaisuudessaan mahdollisemman tarkasti ja opinnäytetyön tekijän tulee huomioida oma objektiivisuutensa haastattelun aikana (Palonen & Kylmä 2022: 290). Varmuuden vahvistamiseksi tässä opinnäytetyössä edettiin johdonmukaisesti ja analyysiprosessi toteutettiin standardien mukaisesti. Tässä opinnäytetyössä käytettävät menetelmät on perusteltu aiempaan kirjallisuuteen ja tutkimukseen perustuen. Opinnäytetyöntekijällä ei ollut aiempaa teemahaastattelukokemusta, joten hän perehtyi ennen haastatteluita perusteellisesti tutkimusmenetelmään. Tämän lisäksi hän toteutti kaksi esihaastattelua ennen itse teemahaastatteluita kartuttaakseen omaa kokemusta haastattelijana. Opinnäytetyön vahvistettavuutta heikensi aiemman tutkimuksen vähäisyys sosiaali- ja terveysalalla. Opinnäytetyötä varten kerättiin monipuolista lähdemateriaalia, jota verrattiin opinnäytetyön tuloksiin. Reflektiolla lisättiin olennaisesti työn tulosten luotettavuutta. Opinnäytetyöntekijä reflektoi omia ennakkoasenteitaan ja ennakkokäsityksiään aiheesta pitkin opinnäytetyöprosessia seminaareissa opinnäytetyöohjaajan ja opiskelijakollegoiden kanssa, jotta objektiivisuus aiheeseen säilyi.

Tutkimuksen toteutusvaiheessa tarkkailtiin analyysin objektiivisuutta, jota lisättiin analysoimalla ainoastaan haastatteluiden ilmisisältö. Sisällönanalyysin haasteena on aineiston pelkistäminen ja kategorioiden muodostaminen siten, että ne kuvaavat luotettavasti tutkittavaa asiaa. Tässä opinnäytetyössä pyrittiin osoittamaan tuloksien ja aineiston välinen yhteys. Opinnäytetyön tekijällä on eettinen vastuu siitä, että opinnäytetyön tulokset vastaavat aineistoa. (Kyngäs & Vanhanen 1999). Tämän opinnäytetyön tulosten uskottavuutta lisättiin keskustelemalla niistä tutkijakollegoiden kanssa (Palonen & Kylmä 2022: 290) seminaareissa. Opinnäytetyön tuloksia arvioitiin suhteessa aiempiin tutkimuksiin Tulosten tarkastelu -luvussa.

6.3 Eettisyys

Tämän opinnäytetyön tekemisessä sitouduttiin noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä (HTK), jonka Tutkimuseettinen neuvottelukunta on laatinut yhdessä tutkimusyhteisön kanssa (TENK 2023). Tutkimusta varten haettiin tutkimuslupa kohdeorganisaatiolta tutkimussuunnitelman hyväksymisen jälkeen.

Eettiset ratkaisut liittyvät vahvasti kaikkeen tutkimukseen. Tämä opinnäytetyön ihmistieteellisen lähestymistavan vuoksi eettiset kysymykset huomioitiin kautta prosessin. Haastatteluissa tutkittavan kanssa ollaan kasvotusten, joten eettiset ongelmat ovat monitahoisia. Opinnäytetyön tekemisen aikana huomioitiin eettisiä kysymyksiä esimerkiksi seuraavien teemojen ympärillä: tarkoitus, suunnitelma, haastattelutilanne, litterointi, analyysi, todentaminen ja raportointi. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 19–20).

Ihmistieteellisessä tutkimuksessa korostuu tutkittavien luottamus tutkijoihin ja tieteseen, mikä säilyy ainoastaan, mikäli heidän ihmisarvoaan ja oikeuksiaan kunnioitetaan. Tämä opinnäytetyö toteutettiin teemahaastatteluin eli tilanteessa, joissa haastateltava oli vuorovaikutuksessa opinnäytetyön tekijään. Ennen haastattelua haastateltavat tutustuivat ja allekirjoittivat tietoon perustuvan suostumuksen, joka on keskeinen eettinen periaate ihmiseen kohdistuvassa tutkimuksessa. (TENK 2019).

Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista ja haastateltava pystyi keskeyttämään osallistumisensa missä vaiheessa tahansa. Osallistumisen vapaaehtoisuutta korostetaan pitkin prosessia osallistujille. Kohderyhmää tiedotettiin opinnäytetyöstä ja osallistujille lähetettiin sähköpostitse saatekirje (Liite 2), tutkimustiedote, tietosuojaseloste ja suostumuslomake. Osallistujilla oli mahdollisuus saada lisätietoa opinnäytetyöstä opinnäytetyön tekijältä puhelimitse ja sähköpostitse. Haastateltavat allekirjoittivat sähköisesti suostumuslomakkeen ilmoittautuessaan haastatteluun ja toimittivat sen opinnäytetyön tekijälle ennen haastattelua salatulla sähköpostilla. Suostumuslomake sisälsi suostumuksen henkilötietojen käsittelyyn, opinnäytetyöhön osallistumiseen ja haastattelun nauhoittamiseen.

Yhteydenpitoa varten haastatteluihin osallistuvilta kerättiin henkilötietoja (nimi, työpuhelinnumero ja työsähköposti). Haastattelun aikana tallennettiin videotallenne, joka sisälsi videokuvaa ja ääntä. Videotallenne lukeutui myös kerättäväksi henkilötiedoksi. Osallistujia informoitiin henkilötietojen keräämisestä kirjallisesti ja heiltä pyydettiin allekirjoitettu suostumus henkilötietojen tallennukseen. Suostumuksen allekirjoitus on myös ke-

rättävää henkilötietoa. Haastateltavien anonymiteettia pyrittiin suojelemaan pitkin opinnäytetyöprosessia, eikä vastauksia nimiöity tai yksilöity. Opinnäytetyössä ei mainita organisaation nimeä, vaan se kuvataan ”suomalaisena sosiaali- ja terveystalveta tuotavana organisaationa”, jotta haastateltavia tai heidän työpaikkaansa ei voida tunnistaa. Henkilötietoja sekä allekirjoitettuja suostumuslomakkeita säilytettiin sähköisesti ja erillään toisistaan Metropolian suojatulla verkkolevyasemalla, joka on tarkoitettu salassa pidettävien ja henkilötietoja sisältävien tiedostojen tallentamiseen. Henkilötietojen rekisterinpitäjä on Metropolia Ammattikorkeakoulu ja opinnäytetyön tekijä rekisterinpitäjän yhteyshenkilö. Ainoastaan opinnäytetyön tekijällä oli pääsy verkkolevyasemalle, eikä henkilötietoja luovutettu ulkopuolisille. Henkilötiedot ja suostumuslomakkeet hävitettiin opinnäytetyöprosessin päätyttyä Metropolian verkkolevyasemalta ylikirjoittamalla tiedot. Ylikirjoitukseen hyödynnettiin ylikirjoitusohjelmistoa. Henkilötietojen käsittely kuvattiin haastateltaville tietosuojailmoituksessa.

Ennen haastattelujen tallennuksen alkua, opinnäytetyöntekijä kirjasi haastateltavan taustatiedot (koulutus, esihenkilötyökokemus) Excel-taulukkoon. Taustatietoja käytettiin opinnäytetyössä ainoastaan kohderyhmän kuvailuun yleisellä tasolla, eikä niistä voi tunnistaa haastateltavia henkilöitä. Taustatiedot, yhteystiedot, allekirjoitetut suostumukset ja haastatteluaineisto tallennettiin Metropolian verkkolevyille toisistaan erillään. Taustatiedot hävitettiin opinnäytetyöprosessin päätyttyä Metropolian verkkolevyasemalta ylikirjoittamalla tiedot ylikirjoitusohjelmalla.

Haastattelut toteutettiin Zoom-etäyhteydellä Metropolia Ammattikorkeakoulun ohjeistuksen mukaisesti. Tallenteet siirrettiin heti haastattelun jälkeen Metropolian suojatulle verkkolevyasemalle ja litteroitiin. Ennen haastattelua haastateltavia pyydettiin olemaan mainitsematta haastattelussa nimiä tai muita yksilöitäviä tunnistetietoja. Haastatteluissa esiin tulleet tunnistetiedot arvioitiin sillä perusteella, olivatko ne oleellisia tutkimuskysymysten kannalta ja joko poistettiin tai nimettiin uudelleen tunnistamattomiksi. Haastattelutallenteet hävitettiin heti litteroinnin jälkeen Metropolian verkkolevyasemalta ylikirjoittamalla tiedot hyödyntämällä ylikirjoitusohjelmistoa. Litteroinnit tallennettiin Metropolian suojatulle verkkolevyille opinnäytetyön valmistumiseen saakka, jonka jälkeen ne hävitettiin ylikirjoittamalla tiedot hyödyntämällä ylikirjoitusohjelmistoa.

Haasteena haastattelussa on pidetty sitä, että haastateltavan anonymiteettia ei voida täysin taata (Hirsjärvi & Hurme 2008: 36). Tämän tutkimuksen aineistoa käsiteltiin kautta prosessin siten, että haastateltavien anonymiteetti pyrittiin suojaamaan. Haastateltavien henkilötiedot pidettiin erillään analyysiaineistosta ja haastattelun alussa, ennen tallennuksen alkua, pyydetyt koulutus- ja esihenkilötaustaan liittyvät taustatiedot,

tallennettiin haastatteluaineiston kanssa erilleen. Raportoinnissa käytettiin sellaisia ilmaisuja, joista ei paljastu kohdeorganisaatio, haastateltava, hänen asuinpaikkansa tai johdettavat tiimit anonymiteetin takaamiseksi.

Haastattelussa ei esitetty tutkittavalle poikkeuksellisen voimakkaita ärsykeitä tai aiheutettu hänelle henkistä haittaa. Haastattelussa ei kartoitettu tutkittavien osaamista, vaan keskityttiin heidän kokemuksiinsa. Tutkimukseen osallistujille selvennettiin tutkimuksen tarkoitus jo rekrytointivaiheessa ja painotettiin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta. Tutkimukseen ei osallistunut alaikäisiä tai vajaakykyisiä henkilöitä. Täten opinnäytetyöhön ei pyydetty Tutkimuseettisen neuvottelukunnan eettistä ennakkoarviointia (TENK 2019).

6.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Etäjohtaminen sosiaali- ja terveysalalla ei ole enää ainoastaan tulevaisuuden johtajuuden näkymä vaan se on nykyisyyttä. Vaikka tätä opinnäytetyötä aloitettaessa aiempaa tutkimusta oli alalta rajoitetusti, sitä on tullut lisää jo tämän työn tekeillä olon aikana. Etäjohtamisen hyödyt ovat kiistattomat. Nykyisien ja tulevan tutkimuksen myötä pystytään todentamaan etäjohtamisen haasteita ja kehittämään sitä paremmin toimintaympäristöä palvelevaksi. Käytössä olevat teknologiset välineet tulevat kehittymään tulevaisuudessa ja kehitystyö vaatii organisaatioilta panostusta. Vaikka ihmisten välinen vuorovaikutus ja kommunikaatio muuttuvat alalla välineiden uudistuessa, niiden keskeiset periaatteet ja tarpeet pysyvät saman sisältöisinä. Inhimillisyys ja yksilön kohtaaminen säilyvät etäjohtajan tärkeinä ominaisuuksina.

Etäjohtajien on tärkeää osata rakentaa ja ylläpitää luottamusta työntekijöiden kanssa, vaikka kasvotusten tapaamisia olisi rajoitetusti. Tämä voi vaatia erityisiä strategioita ja käytäntöjä, jotta tiimin jäsenet tuntevat olevansa osa yhteisöä ja että heidän työnsä arvostetaan sekä tuetaan. Etäjohtaminen edellyttää kykyä johtaa tiimejä ja kommunikoida tehokkaasti fyysisestä etäisyydestä ja työskentelyn eriaikaisuudesta riippumatta. Tämä vaatii erityistä huomiota kommunikaatio- ja vuorovaikutustaitojen kehittämiseen, jotta esihenkilöt voivat luoda ja ylläpitää tehokasta viestintää sekä yhteistyötä etäkontekstissa. Etänä toimivien esihenkilöiden on pystyttävä tukemaan työntekijöitään itsenäisessä työskentelyssä ja tarjoamaan tarvittavaa ohjausta ja tukea, vaikka he eivät olisi fyysisesti läsnä. Tämän opinnäytetyön tuloksien ja aiemman tutkimustiedon perusteella voidaan todeta, että organisaatioiden tulisi ymmärtää etäjohtamisen erityispiirteet ja huomioida ne esihenkilöiden koulutuksessa sekä perehdytyksessä.

Etäjohtamisen koulutusta ja perehdytystä suunniteltaessa voidaan hyödyntää tämän opinnäytetyön haastatteluaineiston perusteella luokiteltuja etäjohtamisen onnistumisen edellytyksiä ja etäjohtamisen haasteita. Tämän opinnäytetyön tuloksissa käydään läpi esihenkilöiden käytännönläheisiä kokemuksia etäjohtamiseen liittyen, joita voidaan peilata koulutusmateriaaleissa oman organisaation toimintaympäristöön. Tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä on tuotu esiin tutkittuun tietoon perustuvaa asiantietoa etäjohtamiseen liittyen, jota myös pystytään hyödyntämään koulutusten ja perehdytysten suunnittelussa.

Toisaalta, koska työyhteisön tuki nousi haastatteluissa keskeiseksi etäjohtamisen tuen osa-alueeksi ja se koettiin toteutuvan hyvin kohdeorganisaatiossa, tätä tuen muotoa voitaisiin lähteä kehittämään vieläkin vaikutuksellisemmaksi. Haastatteluissa oman esihenkilön ja kollegan antama tuki kuvattiin siten, että heiltä sai apua, kun sitä kysyttiin. Esihenkilöt kuvasivat haastatteluissa useita itse kehittämiään tehokkaita toimintatapoja etäjohtamiseen, joita saatettiin jakaa lähimmän kollegajoukon kesken. Esihenkilöt voisivat hyötyä tiedon jakamisesta ja organisaation tulisi mahdollistaa heille yhteinen foorumi tälle tiedon jakamiselle.

Sosiaali- ja terveysalalla on pula sitoutuneista työntekijöistä, joka haastaa organisaatioita kehittämään johtamista yhä tehokkaammaksi ja työntekijää huomioivammaksi. Tässä opinnäytetyössä lähestyttiin etäjohtamista esihenkilöiden näkökulmasta ja heidän kokemustensa kautta. Tutkimusta olisi hyvä laajentaa koskemaan organisaation hoitajien ja henkilökohtaisten avustajien eli etäjohtettavien kokemuksia, jolloin esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia voisi verrata keskenään. Tämän opinnäytetyön tulokset keskittyivät käytännön johtamistyöhön, joten mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe kohdeorganisaatiolle olisi esihenkilöiden etäjohtamisen osaamiskartoitus.

Aiempi tutkimus etäjohtamisesta sosiaali- ja terveysalalta keskittyy käsitteen määrittelyyn ja organisaatioiden muutoksiin koronapandemian aikana tapahtuneisiin muutoksiin. Tulevaisuuden tutkimusta on hyvä suunnata siihen, miten etäjohtamiskulttuuri on muokannut organisaatioita ja miten etäjohtaminen toteutuu nykyisin, kun koronapandemiasta on toivuttu ja etäjohtamista on jo toteutettu jonkin aikaa organisaatioissa. Aiemman tutkimuksen kanssa yhtenevästi tässä opinnäytetyössä haastateltavat lähestyivät etäjohtamista itsestään eli etäjohtajasta käsin. Koska nykyinen etäjohtamisen tutkimus on keskittynyt etäjohtajan ja organisaation ominaisuuksien tutkimiseen, olisi mielenkiintoista, että tulevaisuudessa tutkittaisiin myös etäjohtettavan tarvittavia ominaisuuksia. Etäkontekstissa toiminen vaatii molempin puoleista osaamista, kehittymistä ja kyvykkyyttä.

Lähteet

Avolio, Bruce & Sosik, John & Kahai, Surinder & Baker, Bradford 2014. E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly* 25(1). 105–131.

Busse, Ronald & Weidner, Georg 2020. A qualitative investigation on combined effects of distant leadership, organisational agility and digital collaboration on perceived employee engagement. *Leadership & Organization Development Journal* 41(4). 535–550.

Cowan, Lisa 2014. E-Leadership: Leading in a Virtual Environment - Guiding principles for nurse leaders. *Nursing Economics* 32(6). 312–322.

Cortellazzo, Laura & Bruni, Elena & Zampieri, Rita 2019. The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontier in Psychology* 10 (1938). 1–21.

Elo, Satu & Kajula, Outi & Tohmola, Anniina & Kääriäinen, Maria 2022. Laadullisen sisällönanalyysin eteneminen ja vaiheet. *Hoitotiede* 34:4. 215–225.

Flavian, Carlos & Guinaliu, Miguel & Jordan, Pau 2019. Antecedents and consequences of trust on a virtual team leader. *European Journal of Management and Business Economics* 28(1). 2–24.

Hahm, Sang-Woo 2017. Communication strategies of online-based leadership and members' work engagement and job burnout. *Journal of Internet Computing and Services* 18(5). 103–112.

Hambley, Laura & O'Neil, Thomas & Kline, Theresa 2007 Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103(1). 1–20.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hurmekoski, Minna & Häggman-Laitila, Arja & Lammintakanen, Johanna & Terkamo-Moisio, Anja 2023. Nurse leaders' experiences of remote leadership in health care. *Leadership in health services* 36 (4). 579–594.

Hurmekoski, Minna & Häggman-Laitila, Arja & Terkamo-Moisio, Anja 2021. Luottamus ja vuorovaikutus ovat hoitotyön johtajien ja henkilöstön etäyhteistyön edellytyksiä. *Tutkiva hoitotyö* 19(1). 28–30.

Juujärvi, Soile & Sinervo, Timo & Laulainen, Sanna & Niiranen, Vuokko & Kujala, Sari & Heponiemi, Tarja & Keskimäki, Ilmo 2019. Sote-ammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa. *Päätösten tueksi* 3/2019. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki.

Kananen, Jorma 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä. Juvenes Print.

Kiljunen, Mari & Laukka, Elina & Koskela, Tarja & Kanste, Outi 2022. Remote leadership in health care: a scoping review. *Leadership in Health Services* 35(1). 98–115.

Kyngäs, Helvi & Mikkonen, Kristina & Kääriäinen, Maria 2020. *The Application of Content Analysis in Nursing Science Research*. E-kirja. Cham Switzerland: Springer Nature Switzerland.

Kyngäs, Helvi & Vanhanen, Liisa 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 11(1). 3–12.

Laaksonen, Hannele & Bäckström, Tia 2023. Finnish Remote Leadership in Home Care during the Pandemic. *Athens Journal of Social Sciences* 10(2). 101–116.

Liu, Cheol & Ready, David & Roman, Alexandru & Van Wart, Montgomery & Wang, XiaoHu & McCarthy, Alma & Kim, Soonhee 2018. E-leadership: an empirical study of organizational leader's virtual communication adoption. *Leadership & Organization Development Journal* 39(7). 826–843.

Maduka, Nnamdi & Edwards, Helen & Greenwood, David & Osborne, Allan & Babatunde Solomon 2018. Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations. *Benchmarking: an international journal* 25(2). 696–712.

Numanovic, Vanesa & Jalonen, Harri & Lindell, Juha & Jacobsson, Julia 2024. E-leadership in nursing – a systematic review. *Finnish Journal Of E-Health and E-Welfare* 16 (1). 62–80.

Ollila, Seija & Raisio, Harri & Vartiainen, Pirkko & Lindell, Juha & Pernaa, Hanna-Kaisa & Niemi, Tomi 2018. Organisaatio muutoksen pyörteissä – hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. *Työelämän tutkimus* 16(4). 236–250.

Palonen, Mira & Kylmä, Jari 2022. Avoin haastattelu ja teemahaastattelu aineistonkeruun menetelminä laadullisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 34(4). 281–294.

Ravelin, Annika & Laukka, Elina & Heponiemi, Tarja & Kaihlanen, Anu. & Kanste, Outi 2021. Perusterveydenhuollon johtajien kokemuksia koronaviruspandemian vaikutuksista digitaaliseen työkuultuuriin ja sen johtamiseen. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 58(3). 220–234.

Ristolainen, Mari & Majjala, Riikka & Eloranta, Sini 2020. Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare* 12(3). 179–186.

Salin, Lotta & Koponen, Jonna 2023. Käsitemallin analyysi etäjohtamisesta. *Hallinnon tutkimus* 42 (5). 545–559.

Soukainen, Ulla 2015. Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Väitöskirja. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Oppimisen, opetuksen ja oppimisympäristöjen tutkimuksen tohtorihjelma. Saatavilla: <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/103427/AnnalesC400Soukainen.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

STM. Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveysministeriön tulevaisuuskatsaus 2018. Valtioneuvoston julkaisusarja 22/2018. Saatavilla: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160904/22_TUKA_STM_WEB.pdf?sequence=4&isAllowed=y.

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731. Annettu Helsingissä 11.6.1999. Saatavilla: <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731#L2P19>.

Terkamo-Moisio, Arja & Häggman-Laitila, Arja & Paronen, Elsa & Lammintakanen, Johanna 2023. Terveydenhuollon henkilöstön ja johtajien näkemyksiä etäjohtamisesta. *Focus Localis* 51 (1). 90–104.

Terkamo-Moisio, Anja & Karki, Suyen & Kangasniemi, Mari & Lammintakanen, Johanna & Häggman-Laitila, Arja 2022. Towards remote leadership in health care: Lessons learned from an integrative review. *Journal of Advanced Nursing* 78 (3). 595–608.

Torre, Teresina & Sarti, Daria 2020. The “Way” Toward E-leadership: Some Evidence From the Field. *Frontiers in Psychology* 11(554253).

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. E-kirja.

Turesky, Elizabeth & Smith, Coby & Turesky, Ted 2020. A call to action for virtual team leaders: practitioner perspectives on trust, conflict and the need for organizational support. *Organization Management Journal* 17(4/5). 185–206.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Verkkodokumentti. Saatavilla: https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf Viitattu 30.11.2022. Viitattu: 17.1.2023.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Verkkodokumentti. Saatavilla: https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf. Viitattu: 29.1.2024.

Van Wart, Montgomery & Roman, Alexandru & Wang, XiaoHu & Liu, Cheol 2019. Operationalizing the definition of e-leadership: Identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1). 80–97.

Zitting, Joakim & Niiranen, Vuokko & Laulainen Sanna 2020. Hajautettu organisaatio työyhteisönä ja johdettavana sosiaali- ja terveyspalveluissa. *Focus Localis* 48(2). 64–80.

Haastattelurunko

Esihenkilöiden kokemukset etäjohtamisesta

1. Miten etäjohtaminen näkyy omassa johtamistyössäsi?
 - Millaisia onnistumisia olet kokenut etäjohtaessasi?
 - Millaisia haasteita olet kokenut etäjohtaessasi?
2. Millaista teknologiaa käytät työssäsi?
 - Miten teknologia on helpottanut työtäsi?
 - Liittyykö teknologian käyttöön jotain haasteita?
 - Onko keinoja, joilla haasteita voisi ehkäistä?
3. Millaista vuorovaikutus ja kommunikaatio on sinun ja työntekijöiden välillä?
 - Miten varmistat avoimen ja selkeän tiedonkulun?
 - Onko viestintä säännöllistä?
 - Milloin ja miten annat palautetta työntekijöillesi?
 - Tapaatko työntekijöitäsi kasvotusten? Koetko tälle tarvetta?
 - Millaisia haasteita tai onnistumisia olet kokenut etäjohtaessasi viestinnän, kommunikaation ja vuorovaikutuksen osalta?
 - Onko keinoja, joilla haasteita voisi ehkäistä?
4. Miten olet vahvistanut luottamusta sinun ja työntekijöiden välillä etäjohtamisen kontekstissa?
 - Millaisia haasteita olet kokenut luottamuksen muodostumisessa etäjohtaessasi?
 - Onko keinoja, joilla haasteita voisi ehkäistä?
5. Miten viet organisaation strategiaa ja tavoitteita työntekijöiden tietoisuuteen?
 - Miten rakennat ja juurrutat yhteisiä toimintatapoja ja pelisääntöjä?
 - Miten koet yhteisten toimintatapojen ja pelisääntöjen toteutuvan arjessa?
 - Liittyykö näihin haasteita?
 - Onko keinoja, joilla haasteita voisi ehkäistä?
6. Miten tuet johdettavanasi olevien työyhteisöjen yhteisöllisyyttä?
 - Miten huolehdit työntekijöidesi työhyvinvoinnista?
 - Miten ratkot ristiriitatilanteita työntekijöiden kanssa?
 - Koetko, että yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin tukemisessa on haasteita etäjohtajalla?
 - Onko keinoja, joilla haasteita voisi ehkäistä?

Esihenkilöiden tuen tarve etäjohtamiseen liittyen

7. Millaista tukea olet saanut etäjohtamiseen liittyen?
8. Olisitko toivonut lisää tukea etäjohtamiseen?

Taustatiedot (kysytään tallennuksen jälkeen)

- Kuinka kauan olet toiminut esihenkilönä?
- Koulutustausta?