



# **Etäjohtamisen erityispiirteitä hajautetussa organisaatiossa**

Systemoitu kirjallisuuskatsaus

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Syksy 2024

Henna Pitkä

|  |  |             |
|--|--|-------------|
| Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutus |  | Tiivistelmä |
| Tekijä   | Henna Pitkä  | Vuosi 2024  |
| Työn nimi  | Etäjohtamisen erityispiirteitä hajautetussa organisaatiossa – systemoitu kirjallisuuskatsaus |             |
| Ohjaaja  | Paula Vikberg-Aaltonen   |             |

---

Sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksien myötä hajautetut organisaatiot ovat yleistyneet. Yhä useampi lähijohtaja johtaa maantieteellisesti aiempaa laajemmalla alueella olevia työntekijöitä ja tiimejä. Se on tarkoittanut muutoksia johtamiskäytänteissä, koska lähijohtaja ei enää työskentele henkilökunnan kanssa fyysisesti samassa paikassa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia etäjohtamiseen liittyviä erityispiirteitä, kontekstina hajautettu organisaatio. Tavoitteena oli tunnistaa erityispiirteitä ja pohtia mitä nämä erityispiirteet merkitsevät sosiaali- ja terveysalalla ja näin tukea alan johtamiskäytänteiden kehittämistä.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin työn keskeisiä käsitteitä hajautettua organisaatiota ja etäjohtamista. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä oli systemoitu kirjallisuuskatsaus, koska haluttiin koota tietoa ja rakentaa kokonaiskuva tutkittavasta aiheesta. Aineistoa kertyi 677 artikkelia, joista 14 valikoitui systemoituun kirjallisuuskirjallisuuskatsaukseen. Aineisto analysoitiin laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysin menetelmällä aineistolähtöisesti.

Tulosten mukaan etäjohtamisen erityispiirteitä ovat yhteydenpito etäjohtamisessa, henkilöstön itseohjautuvuus ja autonomia, luottamus johtaja-työntekijäsuhteessa, etäjohtamiseen sopivat johtamistyyli, etäjohtamista edellyttävä osaaminen, etäjohtajan roolit, etäjohtamisen haasteet, etäjohtamista tukevat tekijät sekä etäjohtamisen edut. Tulosten perusteella etäjohtamisen erityispiirteet edellyttävät uudenlaisia tapoja toimia johtajana sekä osaamisen vahvistamista liittyen etäjohtamisen keskeisiin piirteisiin. Myös työntekijöiltä vaaditaan uudenlaisia tapoja toimia ja asennoitumista uusiin rooleihin ja toimintatapoihin. Onnistunut etäjohtaminen vaatii panostusta myös organisaation tasolta. Aiheen tutkimista tulee jatkaa ja erityispiirteiden osa-alueiden syventävä tutkimus antaisi tarkentavaa tietoa sosiaali- ja terveysalan johtamisen kehittämiseen.

|            |  |
|------------|--|
| Avainsanat | Johtaminen, etäjohtaminen, hajautettu organisaatio |
| Sivut      | 55 sivua ja liitteitä 8 sivua                      |

Social and health care development and management

Author Henna Pitkä

Subject Special features of remote leadership in a distributed organization – Systematic literature review

Supervisors Paula Vikberg-Aaltonen

Abstract

Year 2024

---

Distributed organizations have become more common due to changes in social and health care. Leaders work with geographically distributed teams more often which means that leaders do not work in the same location as their employees or meet them daily.

The purpose of this thesis was to examine the unique features of remote leadership. The context of this study is the distributed organization. The aim of the study was to identify unique features of remote leadership. The aim was also discuss meaning of features in the social and health care and support development of remote leadership in the field.

The theoretical framework focused on distributed organizations and remote leadership. The research method of the thesis was systematic review. Systematic review was chosen because it was needed to gather data and provide overview. The data consisted of 677 articles, of which 14 peer-reviewed articles were selected for this systematic literature review. The data were analyzed using the method of qualitative research content analysis.

The performed analysis identified the unique features of remote leadership. Those features were communication, self-direct and autonomy of followers, trust in leader-follower relationships, leadership styles, skills and roles of remote leader. The performed analysis identified also challenges, benefits and factors that affect the success of remote leadership. Based on the results, the unique features of remote leadership require new ways of acting as a leader and strengthening competence related to the key features of remote leadership. Employees are also required to adopt new ways of working and attitude towards new roles. Successful remote leadership also requires support at the organizational level. Research on the topic should continue and in-depth research into the specific areas would provide more detailed information.

Keywords Leadership, remote leadership, distributed organization

Pages 55 pages and appendices 8 pages

# Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto .....   | 1  |
| 2     | Keskeiset käsitteet .....  | 2  |
| 2.1   | Hajautettu organisaatio .....                                      | 3  |
| 2.2   | Etäjohtaminen .....  | 4  |
| 3     | Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymys .....          | 7  |
| 4     | Opinnäytetyön toteutus .....                                       | 7  |
| 4.1   | Tutkimusmenetelmä .....  | 7  |
| 4.2   | Tiedonhaun hakusanat ja tietokannat .....                          | 9  |
| 4.3   | Mukaanotto- ja poissulkukriteerit .....                            | 10 |
| 4.4   | Tiedonhaku tietokannoista .....                                    | 12 |
| 4.5   | Aineiston valinta ja arviointi .....                               | 14 |
| 4.6   | Aineiston analyysi .....   | 15 |
| 5     | Tulosten esittely .....  | 17 |
| 5.1   | Yhteydenpito etäjohtamisessa .....                                 | 18 |
| 5.1.1 | Teknologiavälitteinen viestintä .....                              | 19 |
| 5.1.2 | Teknologiavälitteisen viestinnän käytännöt .....                   | 21 |
| 5.1.3 | Kasvokkainen viestintä .....                                       | 22 |
| 5.2   | Henkilöstön itseohjautuvuus ja autonomia .....                     | 24 |
| 5.3   | Luottamus johtaja-työntekijäsuhteessa .....                        | 26 |
| 5.4   | Etäjohtamiseen sopivat johtamistyyli .....                         | 28 |
| 5.5   | Etäjohtamista edellyttävä osaaminen .....                          | 29 |
| 5.6   | Etäjohtajan roolit .....   | 31 |
| 5.7   | Etäjohtamisen haasteet .....                                       | 32 |
| 5.8   | Etäjohtamista tukevat tekijät .....                                | 33 |
| 5.9   | Etäjohtamisen edut .....   | 35 |
| 6     | Pohdinta .....   | 36 |
| 6.1   | Tulosten pohdinta sosiaali- ja terveydenhuollon näkökulmasta ..... | 37 |
| 6.2   | Eettisyys .....  | 39 |
| 6.3   | Luotettavuus .....   | 40 |
| 6.4   | Kestävä kehitys .....  | 42 |
| 6.5   | Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet .....                        | 44 |
|       | Lähteet .....  | 48 |

## **Taulukot ja kuvat**

|   |    |
|---|----|
| Taulukko 1. Aineiston mukaanotto- ja poissulkukriteerit .....             | 11 |
| Kuvio 1. Aineiston haku ja valintaprosessi .....                          | 13 |
| Taulukko 2. Esimerkki analyysin vaiheittaisesta etenemisestä .....        | 16 |
| Kuvio 2. Etäjohtamisen erityispiirteet .....                              | 17 |
| Kuvio 3. Tulosten pääluokka, yläluokat ja niiden alaluokat kuvattuna..... | 18 |

## **Liitteet**

- Liite 1. Tutkimukseen valikoitunut aineisto
- Liite 2. Artikkelien arviointikriteerit

# 1 Johdanto

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen myötä organisaatio- ja johtamisrakenteet muuttuvat. Maantieteellisesti toimitaan aiempaa laajemmalla alueella, ja hajautetut sote-organisaatiot yleistyvät. Hajautetussa organisaatiossa lähijohtaja ei työskentele saman katon alla henkilöstön kanssa, kuten on aiemmin totuttu pienemmissä organisaatioissa. Muutoksen myötä palvelurakenne muuttuu, joka vaikuttaa lähijohtajien läsnäoloon ja tukeen. (Zitting, 2021)

Sosiaali- ja terveydenhuollon integroituvissa ja maantieteellisesti laajenevissa organisaatioissa korostuvat etäjohtamiseen liittyvät osaamisvaatimukset, kun johtajalla on alaisuudessaan maantieteellisesti hajallaan olevia yksiköitä ja työntekijöitä (Laulainen ym., 2020, s. 167). Henkilöstön saatavuus sosiaali- ja terveydenhuollossa on tunnistettu kansalliseksi haasteeksi, ja hyväksi koettu johtaminen on keskeinen tekijä organisaatioiden kilpaillessa osaavasta työvoimasta ja sen pysyvyydestä (HUS, 2023, s. 6; Tevameri, 2021, s. 9). Kokko & Vartiainen (2006, s. 7) tutkimuksessa tunnistettiin, että maantieteellisesti hajautetussa työympäristössä johtamisen laatu oli yhteydessä työtyytyväisyyteen.

Myös Kanta-Hämeen hyvinvointialueella on siirrytty tietyissä palveluissa johtamismalliin, jossa lähijohtajalla on maantieteellisesti hajallaan olevia yksiköitä, joiden henkilöstön lähijohtajana hän toimii. Aiemmassa organisaatiossa ei välttämättä ollut laajalle alueelle hajautettuja yksiköitä, ja johtaminen saattoi olla perinteistä kasvokkain tapahtuvaa. Työntekijät ja johtajat joutuvat totuttelemaan ja tutustumaan uusiin käytänteisiin ja tapoihin tulla johdetuksi ja johtaa. Tästä syystä on tärkeä tutkia mikä on viimeisin tutkimustieto aiheesta, jotta johtamista voidaan kehittää oikeaan suuntaan huomioiden tulevaisuuden osaamistarpeet.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia etäjohtamisen erityispiirteitä, kontekstina hajautettu organisaatio. Tavoitteena on tunnistaa etäjohtamiseen liittyviä erityispiirteitä ja pohtia mitä nämä erityispiirteet merkitsevät sosiaali- ja terveysalalla ja näin tukea alan johtamiskäytänteiden kehittämistä.

## 2 Keskeiset käsitteet

Hajautetut organisaatiot eivät ole uusi asia, niitä on aina ollut. Viestintävälineissä tapahtunut muutos on kuitenkin vaikuttanut ilmiöön uudella tavalla siten, että aiempaa määrätietoisemmin työ voidaan organisoida hajautetusti. Suomalaiset yritykset työllistävät ulkomailla satojatuhansia työntekijöitä ja valtion hallintoa on hajautettu tarkoituksellisesti pitkin Suomea. (Vartiainen ym., 2004, ss. 13, 17)

Myös globaalilla tasolla virtuaaliset tiimit ovat yleistyneet. Trendi näyttää olevan jatkuva ja koskevan kaikenlaisia työtehtäviä, kun otetaan huomioon globaali integraatio sekä yhtäaikaiset edut tiedon jakamisen kanssa globaalissa mittakaavassa. (Zander ym., 2013, s. 228). Digitalisaatio ja digitaalisen teknologian käyttö ovat merkittäviä tekijöitä nykyajan vaatimuksiin nopeudesta, resurssitehokkuudesta sekä vihreän talouskasvun edistämisestä (Elfaki & Ahmed, 2024, s. 1).

Digitalisaatiokehitystä vauhditti koronapandemia, ja tämä kehitys nähdään välttämättömänä yritysten näkökulmasta, mutta myös valtioiden kilpailukyvyn kannalta (Nevalainen & Teräs, 2023, s. 5). Pandemian seurauksena myös aloilla, joilla on totuttu perinteisesti työskentelemään kasvokkain, siirryttiin digitaaliseen yhteydenpitoon ja palveluihin mukaan lukien terveydenhuolto, jossa muutos oli dramaattinen (Pyykönen ym., 2022, s. 9; Gabrysch, 2020, s. 377). Muutoksessa tunnistettiin, että johtajat joutuivat uuteen tilanteeseen, ja kokemus ja tieto etäjohtamisesta oli puutteellista (Koivunen & Ikonen, 2020, s. 287).

On arvioitu, että Suomessa koronapandemia muutti perusterveydenhuollon digitaalista työkuultuuria pysyvästi (Ravelin ym., 2018, s. 220). Terveydenhuollon on tunnistettu alana hyödyntävän digitalisaatiota vähemmän kuin moni muu ala, mutta teknologisen kehityksen on arvioitu Suomessa vaikuttavan tulevaisuudessa sosiaali- ja terveystalouteen (Gopal ym., 2019, s. 329; Valtioneuvosto, 2018, s. 10). Palomäki (2020, s. 182) esittää, että digitalisaatio tulee muokkaamaan julkisen hallinnon toimintaa ja johtamisen sisältöjä ja käytäntöjä. Alasoini ym. (2012, s. 28) arvioivat, että vuonna 2030 Suomessa tieto- ja viestintäteknologioiden kehitys ovat aiheuttaneet uusia vaatimuksia osaamiselle ja työtehtävien suorittamiseen tarvittaviin valmiuksiin. Sosiaali- ja terveystaloustieteiden ministeriö esittävät myös, että teknologinen kehitys megatrendinä on kytköksissä tulevaisuudessa työn murrokseen (STM, n.d). Kehitys on nähtävissä työ- ja elinkeinoministeriön vuosittain tuottamista työolobarometreista. Vuonna 2012 etätyötä teki viikoittain 5% palkansaajista, kun vuonna 2022 vastaava luku oli 17% (Lyly-Yrjänäinen, 2023, s. 48; Mähönen, 2017, s. 81).

Etäjohtamiseen liittyvät käsitteet ovat vakiintumattomia, ja etäjohtamiseen saatetaan viitata erilaisin termein ja käsitteistö elää (Salin & Koponen, 2023, s. 556). Vaikka termejä käytetään melko väljästi, on etäjohtaminen melko yleisesti hyväksytty ja käytössä oleva termi. Siitä huolimatta se herättää myös keskustelua siitä, onko etä-etuliite negatiivisesti virittynyt, koska se viittaa etäisyyteen, mitä saatetaan pitää ongelmallisena. (Vilkman, 2016, ss. 12, 15)

## 2.1 Hajautettu organisaatio

Hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan sellaista organisaatiota, jossa toiminta järjestetään erilaisissa ja erikokoisissa yksiköissä, ja ne voivat toimia maantieteellisesti tai ajallisesti erillään toisistaan. Ominaista niille on digitaalisuuden lisääntyminen, ja vuorovaikutuksen apuna käytetään tieto- ja viestintäteknologiaa. (Juujärvi ym., 2019, ss. 3, 13; Martins ym., 2004, s. 808) Hajautuneisuudella voidaan viitata voi myös päätöksentekoon (Vergne, 2020). Wilson ym. (2013, s. 629) näkevät, että hajautuneisiin organisaatioihin liittyy myös psykologisia vaikutuksia.

Vartiainen ym. (2004, ss. 21—22, 38, 61) esittävät, että hajautuneisuutta määrittäviä tekijöitä ovat paikka, aika, moninaisuus ja vuorovaikutuksen tapa. Paikalla viitataan siihen, että työntekijät tai ryhmät voivat työskennellä samassa tai eri paikassa. Tiimien tai työntekijöiden työskentely saattaa tapahtua eri paikkakunnilla tai kokonaan eri maissa. Maantieteellisesti hajautuneessa organisaatiossa erillään olevilla organisaatioilla saattaa olla eri mantereilla olevia työntekijöitä, mutta heitä yhdistää yhteinen toimeksianto ja tehtävä. Paikka voi olla vaihtuva tai kiinteä. Mobiilista työstä puhutaan silloin, jos paikka on alati vaihtuva. Aika määrittävänä tekijänä tarkoittaa sitä, että työskentely voi tapahtua samaan aikaan tai eri aikaan tai ajallisesti peräkkäin. Eri aikaan tapahtuva työ voi johtua esimerkiksi siitä, että työntekijät tai tiimit ovat eri aikavyöhykkeillä. Ajallisesti hajautuneessa organisaatiossa työt on järjestetty ”globaaliksi vuorotyöksi”, jossa työ jatkuu seuraavassa paikassa tai maassa, edellisen lopettaessa. Eriaikaisuutta hyödynnetään keskeytymättömään työhön.

Moninaisuudella viitataan siihen, että henkilöstön kulttuurinen ja organisatorinen tausta saattavat olla hyvinkin erilaisia. Moninaisuudella voidaan viitata myös koulutukselliseen taustaan. Vuorovaikutuksellisia tapoja ovat tapaamiset joko suoraan kasvokkain tai teknologisten järjestelmien ja kanavien kautta tapahtuvat. Organisaation rajat ylittävissä organisaatioissa työntekijät kuuluvat itsenäisiin yrityksiin, mutta ne työskentelevät yhdessä saatuaan yhteisen toimeksiannon. (Vartiainen ym., 2004, ss. 21–22, 38, 61)

Hajautuneisuuden määrä vaihtelee ja edellä mainittuihin määritelmiin mahtuu paljon erilaisia käytännön organisaatiomuotoja. Täysin virtuaalinen organisaatio työskentelee ainoastaan virtuaalisessa tilassa mutta käytännössä puhuttaessa virtuaalisista organisaatioista, niiden kommunikointiin kuuluvat usein myös kasvokkaiset tapaamiset. (Vartiainen ym., 2004, s. 21–22)

## 2.2 Etäjohtaminen

Hajautetun organisaation johtamisesta puhutaan usein etäjohtamisena, virtuaalijohtamisena tai e-johtamisena (Laaksonen, 2022, s. 75). Muita läheisiä käsitteitä, joita käytetään vaihtelevasti ovat digitaalinen johtaminen, hybridijohtaminen tai teknologiavälitteinen johtaminen. Etäjohtamiselle tyypillistä on hajautettu organisaatio, tieto- ja viestintäteknologiat organisaatiossa, virtuaalitiimien johtaminen, viestinnän korostuminen sekä etäjohtamisosaaminen. Vakiintunutta määritelmää etäjohtamiselle ei kuitenkaan vielä ole, vaan lähikäsitteitä on runsaasti ja niiden käyttö on vaihtelevaa. (Salin & Koponen, 2023, ss. 545–546, 549, 556)

Kansainvälisessä tutkimuksessa Avolio ym. (2000, s. 617) ovat määritelleet etäjohtamista sosiaalisesti vaikuttamisprosessiksi, jossa kehittyneen tietoteknologian avulla voidaan muuttaa yksilöiden, tiimien ja organisaatioiden asenteita, tunteita, ajattelua, käyttäytymistä ja toimintaa. Van Wart ym. (2019) nostavat esiin osaamisen ja siihen liittyen sähköisten ja perinteisten viestintämenetelmien tehokkaan käytön siten, että voi valikoida itselleen ja organisaatiolle sekä sen asettamien tavoitteiden mukaan parhaimmat tekniset ratkaisut.

Salin & Koponen (2023, s. 549) ovat tutkineet etäjohtamisen käsitelmääritelmiä, johon sisältyvät myös mainitut Avolion ym. (2000, s. 617) ja Van Wartin (2019) näkemykset ja he tunnistivat aineistosta erilaisia määritelmiä, joiden mukaan etäjohtaminen voidaan tulkita sosiaalisena vaikuttamisprosessina, etäjohtamisen olosuhteina tai etäjohtamisosaamisena. Sosiaalinen vaikuttamisprosessi tapahtuu tieto- ja viestintävälineiden välityksellä, ja muuttaa vastapuolen asenteita, ajattelua ja tunteita. Etäjohtamisen olosuhteilla viitataan niihin olosuhteisiin, jotka mahdollistavat tai edellyttävät etäjohtamiseen siirtymisen, kuten pitkät välimatkat. Etäjohtamisosaaminen on taitoa valita ja käyttää viestintäteknologiaa tehokkaasti viestinnässä sekä taitoa digitaalisen ja kasvokkaisen viestinnän yhdistämisessä. (Salin & Koponen, 2023, s. 549)

Etäjohtamisessa yleensä johtaja ei itse työskentele muun henkilöstön kanssa fyysisesti samassa paikassa, ja kasvokkaiset tapaamiset voivat rajoittua viikoittaisiin tai harvemmin

tapahtuviin. Vaihteluväli on laajaa siinä, kuinka paljon johdetaan etäältä ja kuinka iso osa tapaamisista on kasvokkain. Harvinaisempaa on, että johdettaisiin ainoastaan e-johtamisen keinoin, ja se koskee enemmän globaaleja sekä suuria kansallisia yhtiöitä. Sosiaali- ja terveysalalla Suomessa e-johtajuus tarkoittaa yleensä fyysisten tapaamisten ja etäjohtamisen yhdistelmää. (Laaksonen, 2022, s. 75)

Hajautetun toiminnan johtaminen on erilaista verrattuna perinteiseen johtamiseen, jossa ollaan lähellä toisia (Juujärvi ym., 2019, s. 13). De Paoli & Ropo (2015, s. 71) puhuvat uudesta tavasta ymmärtää johtajuus ja sekä siitä, että henkilöstön etäjohtamisessa on tiedostettava siihen liittyvät haasteet sekä mahdollisuudet. Se vaatii uusia tapoja johtaa, osallistaa ja voimaannuttaa henkilöstöä, ja se vaatii monipuolisempaa johtajuutta kuin kasvokkain tapahtuva (Sydänmaalakka, 2012, s. 57).

Zigarus (2003, s. 347) esittää, että johtamisessa on pitkä perinne siinä, kuinka on annettu palautetta, kannustettu ja motivoitu kasvokkain, ja nämä ovat mahdollisia myös virtuaaliympäristössä, mutta toteutus on mietittävä uudelleen. Torre & Sarti (2020, s. 2) puhuvat siitä, että johtamista kehitetään uusien tieto- ja viestintätekniikoiden välityksellä, mikä vaatii muutosta tapaan johtaa.

Alam ym. (2023, s. 13–14) tutkimuksessa oli havaittu virtuaalijohtamisen vaikuttaneen negatiivisesti terveydenhuollossa työntekijöiden suorituskykyyn, joka liittyi kasvokkaisten tapaamisten puuttumiseen, viestintäongelmiin, vähentyneeseen vuorovaikutukseen ja tiimin koheesion heikentymiseen. De Paoli & Ropo (2015, s. 69) puolestaan havaitsivat tutkimuksessaan, että virtuaalitiimien johtajat kokivat useita haasteita johtaessa etäältä ja johtajat kuvasivat johtamisen muuttuneen muodollisemmaksi. Kansainvälisessä tutkimuksessa ainoastaan 24% yli tuhannesta vastaajasta, oli arvioinut oman virtuaalitiiminsä johtajan tehokkaaksi (Farozan, 2020).

Myös Suomessa on haastateltu organisaatioiden johtoa tulevaisuuden merkittävimmistä johtamisen haasteista ja hajautettujen tiimien johtaminen on nostettu yhdeksi merkittävimmäksi (Sydänmaalakka, 2012, s. 128). Kokko ym. (2003, s. 271) toteaa, että hajautetussa organisaatiossa yhteistyö vaatii erilaista osaamista kuin mihin perinteisessä organisaatiossa on totuttu. Vilkmán (2016, s. 137) puolestaan arvioi, että vaikka etäjohtaminen on koettu perinteistä johtamista vaikeammaksi, niin tosiasiaassa etäjohtaminen ei ole sen vaikeampaa kuin samanpaikkainen johtaminen, ainoastaan erilaista. Myös Neufeld ym. (2010, s. 241) saivat tutkimuksessaan samansuuntaisia tuloksia, että etäisyys ei vaikuta automaattisesti negatiivisesti johtamisen tehokkuuteen. Digitaalisia välineitä on käytetty jo

aiemmin tehtävienhallintaan ja Krehl & Buttgen (2022, s. 344) tutkimuksessa arvioitiin, että se on keskeinen syy siihen, miksi tehtäväkeskeinen johtaminen koetaan helpommaksi etäkontekstissa.

Heikkinen ym. (2022) esittävät, että etäjohtaminen on tulevaisuudessa osa esihenkilöiden ydinosaamista. Toisaalta organisaatioissa on eroavaisuuksia sen suhteen, millaiset valmiudet niillä on siirtyä etäjohtamiseen (Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat, 2023). Hajautuneessa organisaatiossa perinteiset johtamistavat eivät toimi sellaisenaan, mutta huolimatta etäjohtamisen yleistymisestä, vain harvat organisaatiot ovat määritelleet millaista osaamista etäjohtaja tarvitsee (Vartianen ym., 2004, s. 18; Vilkmán, 2016, s. 21). Vilkmán (2020) toteaa myös, että organisaatioiden valmennus etäjohtajille on ollut yllättävän vähäistä, vaikka siten voitaisiin muokata toimintaa sopivammaksi uudenlaiseen tilanteeseen. Vaikka perinteisessä ja virtuaaliympäristössä tapahtuvassa johtamisessa vaadittavissa johtamistaidoissa on paljon yhtäläisyyksiä, niiden erot ovat merkittäviä onnistumisen ja epäonnistumisen kannalta (Van Wart ym., 2019).

Palomäki (2020, s. 183) kuvasi tutkimuksessaan johtajien ymmärryksen digitalisaation vaikutuksista johtamiseen riittämättöminä. Lau (2019, s. 192) puolestaan arvioi terveydenhuollon johtajien teknisten taitojen olevan yhteydessä sitoutumiseen, motivaatioon ja kykyyn kohdata haasteet digiympäristössä. Koska hajautettujen tiimien johtaminen on erilaista kuin samanpaikkaisten tiimien, niin etäjohtamiseen liittyvien tärkeiden ominaisuuksien ja taitojen tunnistaminen ja määrittelemine on tärkeää, ja nämä tulisi huomioida jo rekrytoidessa uusia esihenkilöitä (Vilkmán, 2016, ss. 21, 192) .

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan etäjohtamista siitä näkökulmasta, että lähijohtaja johtaa maantieteellisesti erillään olevia tiimejä tai yksiköitä pääasiassa teknologiavälitteisesti. Kuten edellä esitettiin, vakiintunutta määritelmää ei ole etäjohtamiseen ja etäjohtajaan viitataan monenlaisin käsittein sekä termein, ja siksi opinnäytetyössä on käytetty eri lähikäsiteitä lähteiden mukaisesti.

### 3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymys

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia etäjohtamisen erityispiirteitä, kontekstina hajautettu organisaatio. Erityispiirteillä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä niitä johtamiseen liittyviä asioita, jotka nousevat esiin, kun johdetaan pääsääntöisesti teknologiavälitteisesti. Tavoitteena on tunnistaa erityispiirteitä ja pohtia mitä nämä erityispiirteet merkitsevät sosiaali- ja terveysalalla ja näin tukea alan johtamiskäytänteiden kehittämistä.

Tutkimustehtävänä on selvittää hajautetun organisaation johtamista keskittyen etäjohtamisen näkökulmaan. Tutkimuskysymys on: Mitä erityispiirteitä liitetään hajautetun organisaation etäjohtamiseen?

### 4 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyö toteutettiin systemoituna kirjallisuuskatsauksena, koska haluttiin koota tietoa aiheesta. Kirjallisuuskatsauksessa on mahdollista rakentaa kokonaiskuvaa tietystä asiakokonaisuudesta ja sillä voidaan uutta tietoa tiivistää tehokkaimmin (Mäkelä ym., 1996; Salakari, 2020).

Ensimmäisessä alaluvussa kuvataan tutkimusmenetelmä. Toisessa alaluvussa esitellään tiedonhaun hakusanat sekä tietokannat. Kolmas alaluku käsittelee katsauksen mukaanotto- ja poissulkukriteerit. Neljäntenä alalukuna on tiedonhaku, jossa esitellään tiedonhaku tietokannoittain sekä tiedonhaun prosessi. Aineiston valinta ja sen arviointi esitellään alaluvussa 4.5 ja aineiston analyysia käydään läpi luvussa 4.6.

#### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin systemoitua kirjallisuuskatsausta. Kirjallisuuskatsauksella tarkoitetaan metodia ja tutkimustekniikkaa, jossa tutkittavana on tehty tutkimus (Salminen, 2011, s. 4–5). Kirjallisuuskatsaus etsii, arvioi ja yhdistää parhaan saatavilla olevan tiedon liittyen tutkimuskysymykseen ja tarjoaa informatiivisia ja näyttöön perustuvia vastauksia (Cherry ym., 2024, s. 2). Katsaustyypit voidaan jaotella kolmeen päätyyppiin, joita ovat kuvailevat katsaukset, systemaattiset kirjallisuuskatsaukset sekä

määrällinen meta-analyysi ja laadullinen metasynteesi. Katsauksissa voidaan tunnistaa myös eri katsausten yhdistelmiä. (Suhonen ym., 2016, ss. 8, 12–13)

Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan kehittää ja arvioida teoriaa, tuoda kootusti esille mitä tutkittavasta aiheesta tiedetään, paljastaa ongelmia tai heikkouksia tutkittavalla alueella sekä sen avulla voidaan tarkastella tietyn aiheen historiallista kehitystä (Baumeister & Leary, 1997, s. 312). Kirjallisuuskatsaus mahdollistaa tutustumisen useampaan tutkimukseen, sen sijaan että kaikkia tutkimuksia pitäisi yksitellen käydä läpi. Kirjallisuuskatsaus antaa laajan katsauksen tietystä aiheesta, ja sillä vältetään mahdollisuus vääristyneestä kuvasta, joka saattaa syntyä perehdyttäessä vain yhteen tutkimustulokseen laajasta aineistosta. (Aveyard, 2014, s. 4) Sitä pidetään parhaana tapana syntetisoida usean tutkimuksen tuloksia (Cherry ym., 2024, s. 2). Kirjallisuuskatsauksen lähestymistapa voi olla poikkitieteellinen tai kohdistua tiettyyn tieteenalaan (Suhonen ym., 2016, s. 7).

Kirjallisuuskatsaukseen kuuluu hyväksi todetut tieteelliset kriteerit: tutkimuksen tarkkuus, luotettavuus ja yleistettävyyys, läpinäkyvyys, toistettavuus, kurinalaisuus ja järjestelmällisyys. Katsauksessa käytettyjen menettelytapojen tulee olla perusteltuja ja läpinäkyviä. (Vilka, 2023, s. 92) Kirjallisuuskatsausten etuna on se, että niissä voidaan tutkia laajoja ja abstraktejakin kysymyksiä sekä useita tutkimustuloksia yhdistellessä nostetaan esiin johtopäätöksiä, jotka muuten saattaisivat jäädä huomioimatta (Baumeister & Leary, 1997, ss. 311, 313).

Kirjallisuuskatsauksen tekemisen voi jakaa eri vaiheisiin, jotka ovat katsauksen tarkoituksen ja tutkimusongelman määrittäminen, kirjallisuushaku ja aineiston valinta, tutkimusten arviointi, aineiston analyysi ja synteesi sekä tulosten raportointi (Niela-Vilen & Hamari, 2016, s. 23). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus perustuu tarkkoihin, järjestelmällisiin ja toistettaviin menettelytapoihin, joiden tavoitteena on puolueettomat, yleistettävät ja uskottavat tulokset (Vilka, 2023, s. 27). Kohderyhmä, kenelle ja miksi tutkimus tehdään, on päätettävä ennen katsauksen laatimista, koska se vaikuttaa sisältöön ja esitystapaan (Mäkelä ym., 1996).

Systemoitu katsaus eroaa siten systemaattisesta katsauksesta, että sen tekee vain yksi tutkija, kun systemaattista kirjallisuuskatsausta tekee useampi tutkija. Myös aineiston arviointi, analyysi ja synteesi eroavat systemaattisesta katsauksesta, ollen vähemmän järjestelmällisiä ja kokonaisvaltaisia (Suhonen ym., 2016, s. 13–14). Systemoidussa työtavassa tutkimuksen prosessi suunnitellaan ja kuvataan yhtä kurinalaisesti ja täsmällisesti kuin muussakin tutkimustyössä (Mäkelä ym., 1996).

## 4.2 Tiedonhaun hakusanat ja tietokannat

Systemaattisessa katsauksessa kirjallisuushaun tavoitteena on löytää ja tunnistaa aineisto, joka vastaa tutkimuskysymykseen. Hakusanoja varten tulee määritellä keskeiset käsitteet ja apuna voidaan käyttää informaattikkoja. Ensisijaisesti kirjallisuuskatsauksen materiaalina tulisi käyttää alkuperäistutkimuksia. (Niela-Vilen & Hamari, 2016, s. 25–26)

Alkuperäistutkimusten kattava kerääminen on suositeltavaa tiedon valikoitumisesta johtuvan harhan estämiseksi. Jos haun tulos tietokannasta on tuhansia artikkeleita, ovat mukaanottokriteerit liian väljät. Systemoidun katsauksen tärkeä vaihe on aiheen rajaaminen, ja käsittelyn näkökulma riippuu asetetuista tavoitteista. Koehaun avulla on mahdollista muodostaa käsitys rajauksen sopivuudesta. (Mäkelä ym., 1996)

Jotta kirjallisuuskatsauksessa voidaan saavuttaa aineiston kattavuus ja perusteellisuus, tarvitaan monipuolisia hakusanoja- ja tapoja sekä tietokantojen monipuolisuutta. Hakusanat ja hakulausekkeet ovat joko samoja kaikissa tietokannoissa, tai käytetään jokaisessa tietokannassa kohdennettua hakusuunnitelmaa. Haussa apuna tulee käyttää alan käsitteistöön liittyviä asiasanastoja avainsanojen lisäksi osuvimpien tulosten löytämiseksi. Tietokantoja voivat olla esimerkiksi e-kirjakannat, e-lehtitietokannat, hakuteokset, kokoelmätietokannat, konferenssijulkaisut, kuvatietokannat, tilastot, viitetietokannat ja viittaustietokannat. Hakuprosessi vaatii kriittistä työskentelyotetta, koska on arvioitava löydettyjen tutkimusten kattavuuden tasoa, eli tulisi löytää olennaisia tutkimuksia aiheen kannalta ja lisäksi on arvioitava tarkkuutta, miten paljon hakutuloksesta kohdentui relevantteihin tutkimuksiin. (Vilkkä, 2023, ss. 56, 62–63, 95)

Tiedonhaun hakusanoja, hakulausekkeitä sekä relevantteja hakukantoja tutkimusaiheen kannalta pohdittiin yhdessä HAMK:n informaattikon kanssa kahdella eri tapaamiskerralla keväällä 2023. Hajautetun organisaation tai hajautetun tiimin johtaminen hakutermeinä, ei juuri tuottanut suomeksi tai englanniksi aineistoksi kelpaavaa materiaalia, joten hakusanoiksi lisätiin suomeksi ja englanniksi etäjohtaminen, virtuaalijohtaminen, hybridijohtaminen. Tavoitteena oli löytää tietoa sosiaali- ja terveysalalta, mutta jo alkuvaiheessa tuli ilmi, että hakumäärät jäivät vaatimattomiksi, joten tutkimukseen hyväksyttiin myös muilta aloilta saatavaa tietoa.

Hakusanoja testattiin ja aluksi hakutuloksia tuli tuhansittain, mutta ne eivät vastanneet tutkimuskysymykseen. Informaattikon kanssa pohdittiin ja testattiin hakusanoja sekä hakulausekkeitä, jotka antoivat tutkimuskysymykseen vastaavia artikkeleita ja aineistoa. Hakusanoiksi valikoitui lopulta eri kokeiluiden jälkeen decentralised organization,

decentralised team, decentralised leader, decentralized organization, decentralized team, decentralized leader, remote organisation, remote organization, remote team, remote leadership, hybrid leadership, e-leadership. Suomeksi hakusanoina olivat hajautettu organisaatio ja tiimi, etäjohtaminen, virtuaalijohtaminen, hybridijohtaminen, e-johtaminen.

Aineiston haku tehtiin sähköisistä tietokannoista ja niiden valinnassa hyödynnettiin informaation asiantuntemusta. Tietokannoiksi valikoituivat Pubmed, Cinahl, Web of Science ja Finna. Pubmed on tietokanta, jossa on yli 36 miljoonaa viitettä lääketieteestä ja lähialoilta ja siellä on linkkejä kokoteksteihin PubMed Centralin ja kustantajien verkkosivuilla (PubMed, n.d). Cinahl on kansainvälinen hoitotieteen ja hoitotyön viitetietokanta sisältäen lisäksi terveydenhuollon hallintoa ja koulutusta, kuntoutusta ja fysioterapiaa käsittelevää aineistoa ja siihen on linkitetty keskeisten hoitotieteellisten lehtien kokotekstiartikkeleita. Web of Science sisältää monitieteisiä viitetietokantoja, joissa on artikkelitietoja sekä tietoja artikkelien saamista viittauksista. (Hamk Finna, n.d) Sen kautta on mahdollista päästä yli 33 000 tieteelliseen julkaisusarjaan (Web of Science, 2017). Finnasta löytyy Suomen kirjastojen, arkistojen ja museoiden aineistoja sekä tietoja suomalaisista lehtiartikkeleista (Finna, n.d).

### 4.3 Mukaanotto- ja poissulkukriteerit

Tietokantahakuja varten tehdään mukaanotto- ja sisäänottokriteerit, joiden tarkoitus on säilyttää fokus ja helpottaa relevantin ja luotettavan aineiston tunnistamista ja vähentää virheen mahdollisuutta (Mäkelä ym., 1996; Niela-Vilen & Hamari, 2016, s. 25–26).

Hakurajaus tulee valita suhteessa tutkimuskysymykseen sekä katsauksen tavoitteeseen ja tarkoitukseen (Vilkka, 2023, s. 70).

Jos tutkimuksen mukaanotto- ja poissulkukriteerit ovat liian tiukat, on vaarana, että kaikkia relevantteja tutkimuksia ei löydetä, mikä vähentää katsauksen yleistettävyyttä. Liian laveat kriteerit puolestaan saattavat tuottaa tietoa, jota on vaikea vertailla ja yhdistää. (Valkeapää, 2016, s. 57–58)

Tutkimuskohtaisesti mukaanotto- ja poissulkukriteerit voivat kohdistua aiheen kohderyhmään, tutkittavaan interventioon tai toimintoon, intervention tai toiminnan verrokkiin, tutkittavan aiheen tuloksiin, tutkimusasetelmaan, aikarajoitteeseen, intervention toteuttamispaikkaan sekä maantieteellisiin, kielellisiin, julkaisukanavaisiin ja julkaisuaikaan liittyviin asioihin. (Valkeapää, 2016, s. 57–58)

Aineiston muodostuminen pelkästään vertaisarvioimattomista tutkimuksista ei ole suotavaa, ja on ongelmallista, jos valinnan tarkoituksenmukaisuutta ei perustella.

Vertaisarviointiprosessin läpikäyneiden tutkimusten nähdään lisäävän luotettavuutta.

Manuaalisen haun avulla voidaan saavuttaa aiheeseen soveltuvia tutkimuksia, jotka eivät ole löytyneet sähköisistä tietokannoista. Manuaalinen haku voidaan tehdä esimerkiksi artikkelien lähdeluetteloiden tai perusteltujen lehtien sisällysluetteloiden läpikäynnillä.

Kirjallisuuskatsauksen hakurajaus ohjaa myös sitä, keskitytäänkö vain tiettyyn tieteenalaan vai tavoitellaanko poikkitieteellistä tutkimusta. (Niela-Vilen & Hamari, 2016, s. 25–27; Vilka, 2023, ss. 70, 92).

Tiedonhakuja tehtiin seuraavien sisäänotto- ja poissulkukriteerien mukaisesti (taulukko 1).

Mukaan hyväksyttiin tutkimukset monialaisesti, jotka oli julkaistu vuoden 2018 jälkeen, kielenä joko suomi tai englanti. Kokonaisten artikkelien tuli olla vertaisarvioituja ja niiden tuli vastata tutkimuskysymykseen. Hakutuloksia ei rajattu koskemaan vain sosiaali- ja terveysalaa, koska koehakuja tehdessä tuli ilmi, että tutkimusten määrä jäisi pieneksi, jos rajaus tehtäisiin vain sosiaali- ja terveysalalle. Hakua ei rajattu myöskään rajattu koskemaan tiettyä kohderyhmää. Tutkimusmetodeja tai maantieteellisiä seikkoja ei rajattu sisäänotto- ja poissulkukriteereissä.

Taulukko 1. Aineiston mukaanotto- ja poissulkukriteerit

| Mukaanottokriteerit                                    | Poissulkukriteerit                                       |
|--|--|
| Julkaisuvuosi 2018–2023                                | Julkaistu ennen vuotta 2018                              |
| Aineiston julkaisukieli suomi tai englanti             | Aineiston julkaisukielenä on muu kuin suomi tai englanti |
| Saatavana kokotekstinä                                 | Kokotekstiä ei saatavilla                                |
| Tutkimus vastaa tutkimuskysymykseen                    | Tutkimus ei vastaa tutkimuskysymykseen                   |
| Vertaisarvioitu  | Vertaisarvioimaton                                       |
| Sosiaali- ja terveysalan lisäksi muut alat hyväksytään |  |

#### 4.4 Tiedonhaku tietokannoista

Tässä aluvuossa on kuvattu tietokannoissa käytetyt hakusanat ja hakulausekkeet. Liitteessä 1 on tämän kirjallisuuskatsauksen tiedonhaun prosessin tuloksena aineistoksi valikoitunut aineisto. Haku tehtiin keväällä 2023 huhti-toukokuussa. Kaikissa tietokannoissa hakuehtoina oli vuodet 2018–2023 ja kielenä englanti, paitsi Finnassa, jossa hakukieli oli suomi. Finnan haku kohdistettiin lehtiin ja artikkeleihin. 2 vertaisarvioitua tutkimusta hyväksyttiin aineistoksi hakujen ulkopuolelta. Tiedonhakuun ja hakulausekkeiden määrittelyyn käytettiin HAMK:n informaation apua keväällä 2023. Tietokannoiksi valikoituivat Pubmed, Cinahl, Web of Science ja Finna.

**PubMed:** "decentralised organisation" OR "decentralized organization" OR "decentralized organizations" OR "decentralized teams" OR "decentralized leader" OR "decentralized leadership" OR "remote organization" OR "remote organizations" OR "remote team" OR "remote teams" OR "remote leadership" OR "hybrid leader" OR "hybrid leadership" OR "e-leadership". Hakutulos 32 artikkelia.

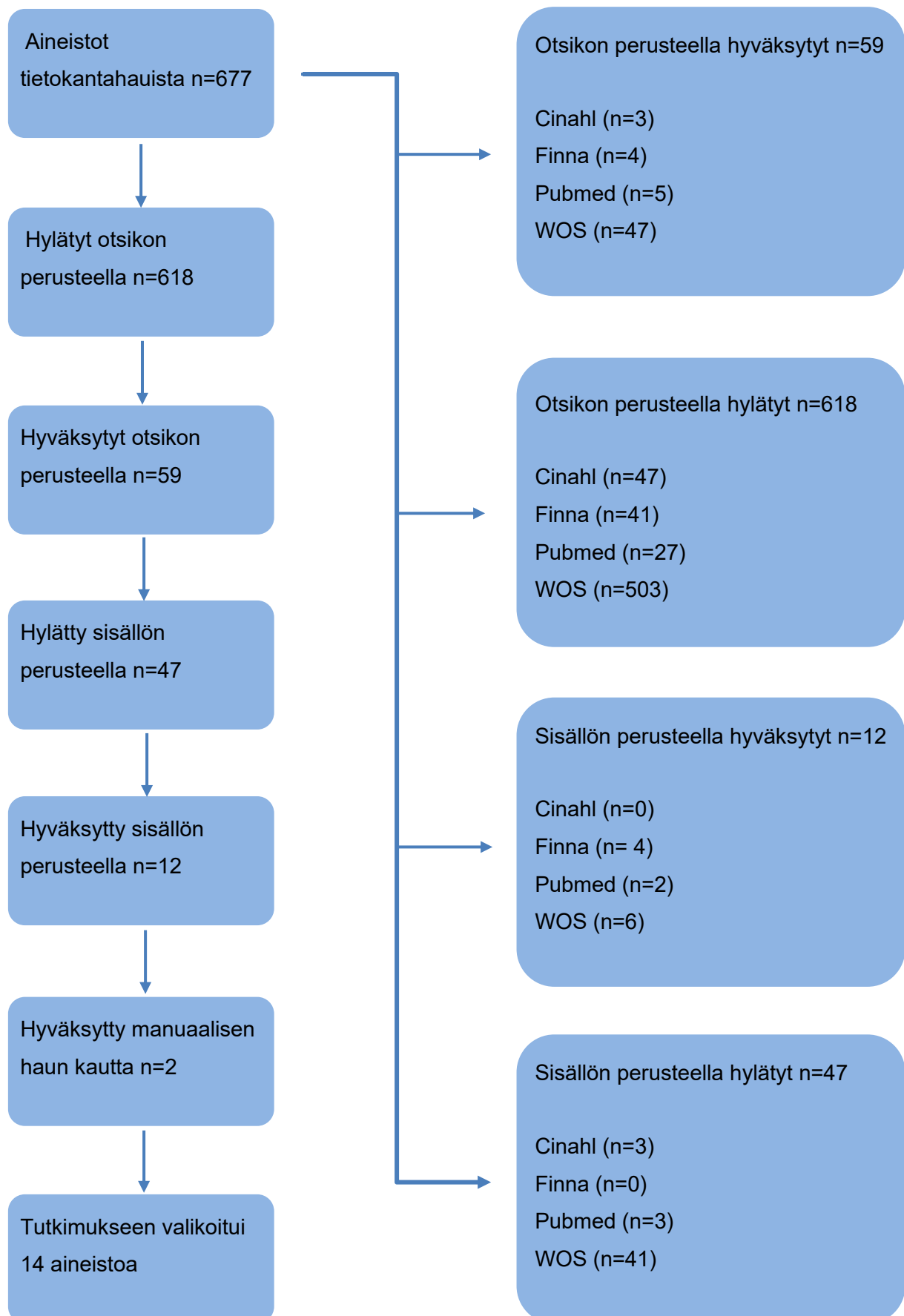
**Cinahl:** "decentralised organisation" OR "decentralized organization" OR "decentralized organizations" OR "decentralized teams" OR "decentralized leader" OR "decentralized leadership" OR "remote organization" OR "remote organizations" OR "remote team" OR "remote teams" OR "remote leadership" OR "hybrid leader" OR "hybrid leadership" OR "e-leadership" OR "virtual leader\*". Hakutulos 50 artikkelia.

**Web of Science:** "decentralised organisation" OR "decentralized organization" OR "decentralized organizations" OR "decentralized teams" OR "decentralized leader" OR "decentralized leadership" OR "remote organization" OR "remote organizations" OR "remote team" OR "remote teams" OR "remote leadership" OR "hybrid leader" OR "hybrid leadership" OR "e-leadership" OR "virtual leader\*". Hakutulos 550 artikkelia.

**Finna:** hajautettu organisaatio OR hajautettu tiimi OR etäjohtaja OR etäjohta\* OR virtuaalijoht\* OR e-johta\* OR hybridijoht\*. Hakutulos 45 artikkelia.

Hakutuloksia tuli yhteensä 677. Kuvio 1 kuvaa tutkimusaineiston haku- ja valintaprosessin. Manuaalisen haun kautta löytyi 2 artikkelia, jotka otettiin samojen mukaanotto- ja poissulkukriteerien mukaisesti katsaukseen aineistoksi. Manuaaliset haut löytyivät etänä enemmän-hankkeen julkaisuista, ja ne ovat vertaisarvioituja.

Kuvio 1. Aineiston haku ja valintaprosessi



## 4.5 Aineiston valinta ja arviointi

Systemaattinen kirjallisuushaku tähtää siihen, että kaikki tutkimuskysymykseen vastaava materiaali löydettäisiin ja tunnistettaisiin. Tietokantoihin tehdään haku, kun hakusanat ja niistä muodostetut hakulausekkeet on päätetty. Osa hakustrategiaa on myös mukaanotto- ja poissulkukriteerien määrittäminen, jotka ohjaavat tutkimusten valintaa ensin otsikkotasolla, sitten abstraktitasolla ja lopuksi kokotekstin tasolla. Hakuprosessi on riippuvainen käytettävissä olevista resursseista. Hakustrategian ja haun toteutuksen heikkoudet ja vahvuudet tulee arvioida. (Niela-Vilen, 2016, s. 25–27)

Laadulliseen tutkimukseen kuuluu myös rajaamiseen välttämättömyys liiallisen hajanaisuuden välttämiseksi (Kiviniemi, 2015, s. 77). Tiedonkeruu ja analyysi ovat rinnakkain yhdessä tutkimusta tehdessä, eikä tutkimusprosessi ole lineaarinen siten, että ensin kerättäisiin aineisto, jonka jälkeen analysoitaisiin, vaan laadullisessa tutkimuksessa joudutaan välillä palaamaan taaksepäin edelliseen vaiheeseen (Kananen, 2008, s. 56).

Aineistoksi valikoituneet tutkimukset on kuvattu liitteessä 1. Useampi kirjallisuuskatsaus hyväksyttiin aineistoksi, ja niihin tehtiin tarkistus, että niissä ei ole lähteinä samaa tutkimusta. Vuosiluvut olivat koko tutkimuksen ajan samat, 2018–2023. Tällä tavoiteltiin sitä, että tutkimustulokset olisivat ajantasaisia tutkimuksissa olisi jo mukana niitä viestintävälineitä ja ohjelmistoja, joita nykyäänkin käytetään.

Aineistohakua tehdessä tuli ilmi, että vertaisarvioitua tutkimusta etäjohtamisesta sosiaali- ja terveydenhuollosta on vielä vähän, joten hakua piti laajentaa myös sosiaali- ja terveysalan ulkopuolelle. Hakua ei rajattu koskemaan tutkimuksia, joita olisi tehty vain tiettyyn tutkimusryhmään keskittyen, kuten johtajien tai johdettavien näkökulmaan. Aineiston hakua ei rajattu tietyllä tutkimusmetodilla, koska aiheesta haluttiin löytyvän laajasti artikkeleita. Aineistoksi valikoitui tutkimukset, jotka käsittelivät etäjohtamista, tai sen tiettyä osa-aluetta.

Otsikon perusteella moni artikkeli viittasi etäjohtamiseen, mutta tarkemman perehtymisen kautta ne jätettiin pois, jos niissä ei keskitytty etäjohtamiseen ja siihen liittyviin osa-alueisiin vaan tutkimusta suunnattiin jonkin tietyn alan kysymyksiin, jotka eivät olleet hyödynnettävissä laajemmin. Pois jätettiin myös tutkimukset, jotka keskittyivät etätyöhön tai etätyön tekemiseen työntekijän näkökulmasta ilman johtamisen näkökulmaa tai digitalisaation johtamiseen. Luotettavuuden lisäämiseksi valittiin vain vertaisarvioituja tutkimuksia. Mukaanotto- ja poissulkukriteerit ohjasivat aineiston valinnassa otsikkotasolla, abstraktitasolla ja viimeisenä artikkeleita tarkastellessa kokotekstin tasolla.

Tutkimusten arvioinnin tavoitteena on selvittää alkuperäistutkimusten tiedon kattavuutta ja tulosten edustavuutta. Jokaisen tutkimuksen eheys ja luotettavuus arvioidaan erikseen. Tutkimusten arviointia voidaan tehdä useilla eri tavoilla, eikä sitä kaikissa katsausmenetelmissä vaadita. Sen tekeminen on suositeltavaa, ja luotettavuutta lisää, jos sitä tekee vähintään kaksi henkilöä itsenäisesti. Aineiston kuvailua ja arviointia tehdään alkuperäistutkimuksen julkaisuvuoden, kirjoittajan auktoriteetin, foorumin ja julkaisumaan perusteella. (Niela-Vilen, 2016, s. 28–29; Vilka, 2023, s. 96)

Laadunarviointia tehtiin Joanna Briggsin Instituutin (JBI) arviointikriteeristöllä laadullisiin tutkimuksiin ja kirjallisuuskatsauksiin. Määrällisiin tutkimuksiin ei ollut saatavilla Joanna Briggsin arviointikriteeristöä. Laadunarviointipisteet on esitetty liitteessä 1. Pisteitä vähensi tiedon puuttuminen eettisten periaatteiden noudattamisesta, tutkijan kulttuuristen lähtökohtien maininnasta sekä tutkijan vaikutusta tutkimukseen tai tutkimuksen vaikutuksen tutkijaan ei oltu kuvattu.

## 4.6 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset ovat tutkimuksen ydintä (Hirsjärvi ym., 2015, s. 216). Analyysia tehdessä tulee löytää kysymyksenasettelun kannalta olennainen tieto (Alasuutari, 2011, s. 40). Sisällönanalyysin tavoite on tuottaa kirjoittamisen ja tulosten tulkinnan myötä tutkittavasta aiheesta tiivistetyssä muodossa kuvaus ja ymmärrystä lisäävä kokonaisuus eli synteesi. Sisällönanalyysissä etsitään tekstin merkityksiä ja tutkittavasta aineistosta luodaan sanallisesti selkeä ja tiivistetty kuvaus. (Niela-Hamari, 2016, s. 30; Tuomi & Sarajärvi, 2012, s. 103; Tuomi & Sarajärvi, 2021, s. 107–108)

Aineistolähtöisessä eli induktiivisen analyysin tekemisessä keskitytään aineistoon monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti sen sijaan, että testattaisiin teoriaa. Toinen tapa on teorialähteinen eli deduktiivinen päättely, jossa testaan valmiita teorioita tai malleja. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 164; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006)

Kirjallisuuskatsausten analyysi tehdään induktiivisesti lukuun ottamatta teorialähtöistä realistista synteesiä. Sisältöanalyysiä käytetään määrällisen ja laadullisen tiedon analyysissä kirjallisuuskatsauksissa. Induktiivisessa sisällönanalyysissä pyritään löytämään jonkinlainen toiminnan logiikka tai kertomus ja havaintoja voidaan yhdistellä eri tavoin kokonaisuuksiksi. (Vilka, 2005, s. 140; Vilka, 2023, s. 86)

Laadullisessa sisällönanalyysissä keskitytään aineiston aiheisiin ja teemoihin ja sitä voi käyttää kirjoitettujen tekstien, haastattelujen ja nauhoitusten aineistojen analyysiin. Yksityiskohtiin keskittyminen vältetään löytämällä aineiston vaihtelusta yleisimpiä johtopäätöksiä sisäisen vertailun avulla. Sisällönanalyysissä kiinnitetään huomio aineistoyksiköiden eroihin ja samanlaisuuksiin. Siinä voidaan kuvata aineiston sisältöä tai rakennetta tai molempia (Seitamaa-Hakkarainen, n.d; Vuori, n.d).

Aineistolähtöisessä analyysissä aineisoa tutkitaan tutkimuskysymysten kautta ja poimitaan analyysiyksikön mukaiset ilmaisut, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen ne pelkistetään siten, että tiedon sisältö ei muutu. Ennen varsinaista luokittelua aineistoa koodataan, eli aineistoon tehdään jäsenteleviä merkintöjä. Ryhmittelyssä ja luokittelussa vertaillaan ja etsitään samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia. Samaa tarkoittavat pelkistykset viedään samaan alaluokkaan, ja alaluokka nimetään sisältöä kuvaavasti. Samansisältöiset alaluokat yhdistetään ryhmäksi, ja niistä muodostetaan yläluokka ja yhdistelevää luokittelua jatketaan sen verran kuin se on relevanttia tutkimuskysymysten ja tutkimuksen tarkoituksen kannalta. (Elo ym., 2022, s. 219–220) Sisältöluokat voivat rakentua tutkimusongelman ja teoreettisen viitekehysten kautta tai ne voidaan rakentaa myös aineiston pohjalta. Sisältöluokkia on mahdollista tehdä myös ulkopuolista viitekehystä tai teoriaa hyödyntäen. (Seitamaa-Hakkarainen, n.d)

Aineistoon perehdyttiin hyvin ja käytiin tutkimukset läpi useamman kerran. Sisällönanalyysi tehtiin tässä opinnäytetyössä aineistolähtöisesti. Aineiston vastaukset luokiteltiin laadullisen sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti merkitsemällä alkuperäisilmaukset, jotka pelkistettiin ja samantyyppiset pelkistykset ryhmiteltiin. Samankaltaiset vastaussisällöt ryhmiteltiin värikoodauksen avulla yhteen yhdistelemällä samanlaisia sisältöjä, jonka jälkeen niille annettiin sisältöä kuvaava nimi.

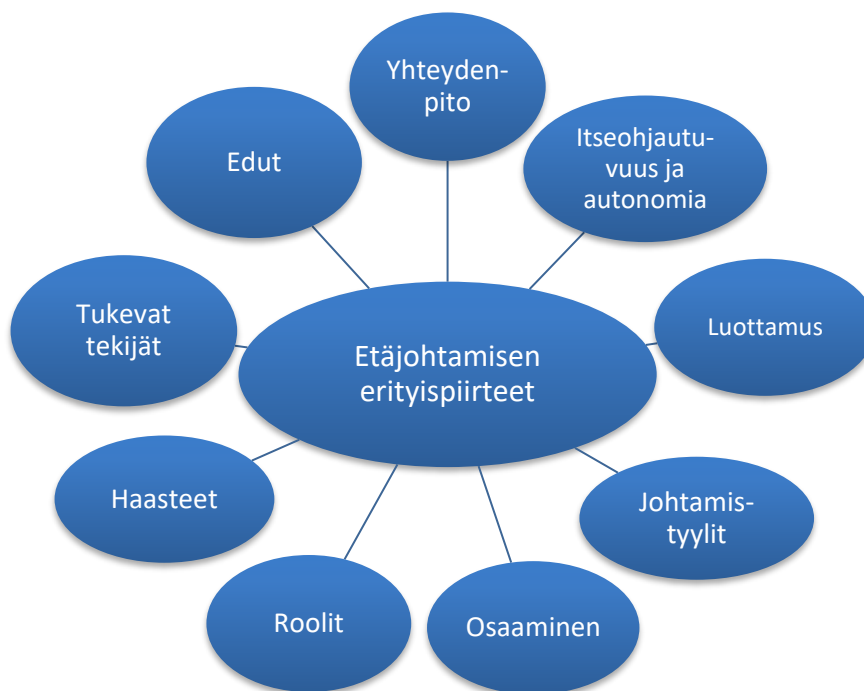
Taulukko 2. Esimerkki analyysin vaiheittaisesta etenemisestä

| Alkuperäinen ilmaus  | Pelkistetty ilmaus          | Alaluokka                              | Yläluokka                            |
|--|-----------------------------|--|--------------------------------------|
| "Significant correlations between leaders's emotional intelligence and employees' work engagement, vigour and dedication were also recorded in the study." | Johtajan tunneälyn merkitys | Henkilökohtaiset ja sosiaaliset taidot | Etäjohtajuutta edellyttävä osaaminen |

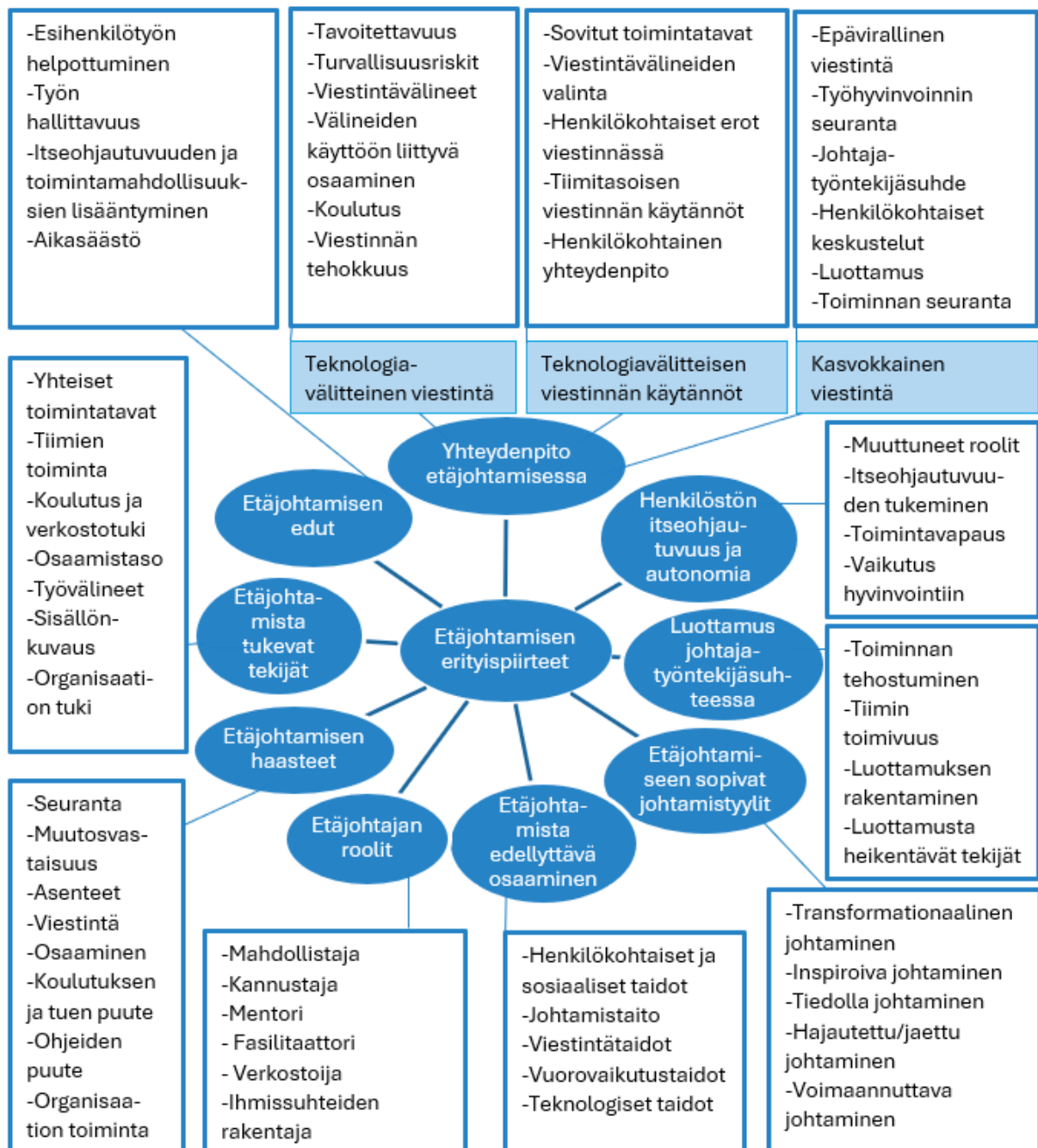
## 5 Tulosten esittely

Tutkimukseen valikoitui 14 vertaisarvioitua julkaisua (liite 1). Aineistosta tunnistettiin etäjohtamisen erityispiirteitä, ja aineistosta muodostui 1 pääluokka ja 11 yläluokkaa. Yhteydenpito jakautui kolmeen yläluokkaan: teknologiavälitteinen viestintä, teknologiavälitteisen viestinnän käytännöt ja kasvokkainen viestintä. Aineistosta muodostuneita muita yläluokkia ovat henkilöstön itseohjautuvuus ja autonomia, luottamus johtaja-työntekijäsuhteessa, etäjohtamiseen sopivat johtamistyyli, etäjohtamista edellyttävä osaaminen, etäjohtajan roolit, etäjohtamisen haasteet, etäjohtamista tukevat tekijät ja etäjohtamisen edut. Pääluokasta ja yläluokista muodostuneet etäjohtamisen erityispiirteet on kuvattu kuviossa 1. Kuviossa 2 esitellään aineistosta muodostuneet pääluokka, yläluokat sekä alaluokat.

Kuvio 2. Etäjohtamisen erityispiirteet



Kuvio 3. Tulosten pääluokka, yläluokat ja niiden alaluokat kuvattuna



## 5.1 Yhteydenpito etäjohtamisessa

Yhteydenpitoon liittyen aineistossa puhuttiin teknologiavälitteisestä viestinnästä sekä kasvokkaisen viestinnän ja fyysisten tapaamisten merkityksestä. Yhteydenpito jakautui

teknologiavälitteiseen viestintään, teknologiavälitteiden viestinnän käytäntöihin sekä kasvokkaiseen viestintään.

### 5.1.1 Teknologiavälitteinen viestintä

Viestintä virtuaaliympäristöissä koettiin vaikeaksi ja ongelmalliseksi ja viestinnän puute liitettiin tyytymättömyyteen (Sandberg ym., 2022, s. 66; Sinclair ym., 2021, s. 297). Huonon viestinnän osana huonoa johtamista havaittiin korreloivan negatiivisesti sitoutumiseen, ja viestintään panostamalla on mahdollisuus vaikuttaa etäkontekstissa aiheutuviin haasteisiin (Kiljunen ym., 2022, ss. 109, 111).

Liian pitkä aika, joka kului johtajalta vastaukseen, oli nostettu esille liittyen tyytymättömyyteen, ja tunnistettiin, että johtajalla on velvollisuus suunnitella henkilöstölle mahdollisuuksia tulla kuulluksi ja olla tavoitettavissa tarvittaessa (Hurmekoski ym., 2023, s. 584–585; Kiljunen ym., 2022, s. 109; Sinclair ym., 2021, s. 297; Zitting ym., 2020 s. 73). Kuulluksi tulemiseen liittyi se, että johtajien tulisi olla kiinnostunut työntekijöistä yksilöinä, vaikka toisaalta johtajat olivat sitä mieltä, että kun organisaatio on hajautunut, niin kaikkien työntekijöiden tunteminen läheisesti on mahdotonta (Zitting ym., 2020, s. 72).

Työntekijöiden haastatteluista nousi esiin, että he toivoivat esihenkilön olevan saavutettavissa puhelimitse tai sähköpostilla, mutta tämä vaatii johtajan tuntemista. Sähköpostia pidettiin riskialttiina väärinymmärryksille ja sitä käyttämällä oli kuvattu saatavan sotkuja aikaiseksi. (Zitting ym., 2020, s. 73–74; Terkamo-Moisio ym., 2022, s. 601–602) Myös videovälitteisissä tapaamisissa oli havaittu väärinymmärtämisen vaara (Hurmekoski ym., 2023, s. 589).

Erittäin tärkeäksi koettiin luotettava ja toimiva teknologia, koska puutteet tekniikassa voivat vaikuttaa tehokkuuteen (Alward & Phelps, 2019, s. 83). Myös tekniikan käyttöön liittyvät turvallisuusriskit oli tunnistettu (Laaksonen & Bäckström, 2022, s. 11). Turvallisuusriskit nähtiin myös eettisinä kysymyksinä liittyen salassapitoon ja tietoturvaan (Hurmekoski ym., 2023, s. 585).

Henkilöstön tiedottamisen merkitys korostui ja nähtiin, että tehokkaan etäjohtamisen perusta on tunnistaa työntekijöiden tarpeet ja tarjota heille selkeää ja avointa kommunikaatiota (Sinclair ym., 2021, s. 298). Myös virtuaalisten välineiden monipuolista käyttöä ja uusien toimintatapojen kehittämistä pidettiin edellytyksenä yhteistyön ja kommunikaation sujumiselle (Ollila ym., 2018, ss. 243, 247). Nähtiin, että erilaisia kommunikointivälineitä ei hyödynnetä

tarpeeksi, ja siirryttäessä etäjohtamiseen käytettävien viestintävälineitä ja viestintäprosesseja ja niiden ajantasaisuutta, soveltuvuutta ja kehittämistä tulisi pohtia (Bell ym., 2023, s. 346; Kiljunen, 2021, s. 111; Terkamo-Moisio ym., 2023, s. 101).

Johtajan on tärkeää hallita viestintävälineiden käyttö, mutta myös työntekijöiden koulutuksen niiden käyttöön nähtiin olevan tärkeää (Ameel ym., 2022, s. 657; Bell ym. 2023, s. 345; Zitting ym., 2020, s. 76). Tietoteknisten laitteiden käyttöä pidettiin haastavana johtuen niiden toimimattomuudesta, omista taidoista tai huonosta opastuksesta ja haluttomuutta oppia tietotekniikan käyttöä oli havaittu (Hurmekoski, 2023, s. 588; Kiljunen, 2021, s. 110; Terkamo-Moisio ym., 2023, s. 99). Osaamistason vaihtelu näkyi esimerkiksi osallistumisen aktiivisuuden epätasapainona henkilöstön kesken etäkokouksissa (Ameel ym., 2022, s. 656). Tutkimuksissa oli todettu, että maantieteellisesti kaukana toisistaan toimivat tiimit toimivat tehokkaammin, kun oli varmistettu, että kaikilla oli yhtäläinen pääsy ja osaamistaso eri teknologioiden käyttöön (Bell ym., 2023, s. 346).

Tärkeäksi nähtiin, että henkilöstö olisi saanut koulutusta uusien viestintämuotojen käyttöön, vaikka toisaalta osaamistason ja koulutustarpeen koettiin vaihtelevan tietotekniikan ja järjestelmiin liittyen (Kiljunen ym., 2022, s. 110; Ollila ym., 2018, s. 244; Terkamo-Moisio ym., 2022, s. 604; Zitting ym., 2020, s. 77). Koulutustarpeen arvioitiin kuitenkin vähenevän tulevaisuudessa, kun tietotekniikkaa käyttäviä nuoria käyttäjiä siirtyy työelämään (Terkamo-Moisio ym., 2022, s. 604). Nuoremmat työntekijät olivat myös yleisesti arvioineet etäjohtamista positiivisesti (Laaksonen & Backström, 2022, s. 10). Vaikka osaamistasossa oli laajaa vaihtelua, oli sitä vertaistuen ja organisaation tuen avulla saatu nopeasti kasvatettua (Hurmekoski ym., 2023, s. 587).

Onnistunut viestintä paransi tehokkuutta, luottamusta, työntekijä-johtajasuhdetta sekä tiimin luovuutta (Terkamo-Moisio ym., 2022, s. 601). Verkkotapaamisia kuvattiin tehokkaammiksi ja jäsennellymmäksi sekä henkilökunnan nähtiin olevan paremmin valmistautunut niihin kuin perinteisiin tapaamisiin (Ameel ym., 2022, s. 655; Hurmekoski, 2023, s. 586). Tehokkuuden nähtiin johtuvan siitä, että osallisuutta lisääviä menetelmiä oli käytössä tapaamisen aikana, kuten chat- ja gallup-kyselyt (Ameel ym., 2022, s. 655). Myös aiheesta pysymisen koettiin helpottuneen etäpalavereissa sekä puheenvuorojen myöntämisen koettiin olevan selkeämpää (Laaksonen & Bäckström, 2022, s. 11). Positiivisiksi puoliksi kerrottiin myös tiedon reaaliaikaisen siirtymisen kaikille ja tiedonjaon nopeutumisen sekä viestinnän muuttuminen saumattommaksi. Myös mahdollisuudet moniammatilliseen yhteistyöhön olivat parantuneet. (Laaksonen & Backström, 2022, s. 9–10)

## 5.1.2 Teknologiavälitteisen viestinnän käytännöt

Tutkimusaineistosta nousi esiin, että viestintäkäytännöt tulee olla sovittuja ja selvästi ilmaistuja, miten ja millaisia välineitä milloinkin käytetään. Viestinnän tulisi olla säännöllistä ja viestinnässä tulee käyttää useita eri kanavia konteksti huomioiden siten, että valitut ratkaisut edistävät yhteydenpitoa. (Hurmekoski, 2023, ss. 588; Kiljunen ym., 2022, s.110; Sinclair ym., 2021, s. 298; Terkamo-Moisio ym., 2022, ss. 601, 603) Tehokkaiden virtuaalijohtajien oli havaittu asettavan normeja esimerkiksi dokumenttien tallentamiseen ja jakamiseen sekä luovan etikettejä erilaisiin sähköisiin yhteydenpitoihin. Tehokkaasti toimivilla hajautetuilla tiimeillä oli myös kyvykyys teknologian mukauttamiseen parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. (Bell ym., 2023, s. 346)

Johtajien nähtiin olevan ylhäältä alaspäin tulevan tiedon tulkkeja ja tärkeänä pidettiin vain oleellisen tiedon siirtyminen työntekijöille (Kiljunen ym., 2022 s.109). Työntekijät ilmaisivat, että he odottavat johtajan aloittavan yhteydenpidon (Terkamo-Moisio ym., 2022, s. 603). Zitting ym. (2020, s. 74) tutkimuksessa puhuttiin toisaalta siitä, että yhteydenpito ei voi olla ainoastaan johtajan vastuulla, vaikka tunnistettiin ongelmalliseksi, että työntekijöiden yhteydenottoihin vastaamiseen saattaa liittyä viiveettä.

Tärkeäksi arvioitiin esimiehen kyky valita oikea viestintätyyli ja viestintäväline tilanteesta ja asian sisällöstä riippuen (Bell ym., 2023, s. 356; Norman ym., 2020, s. 289; Terkamo-Moisio, 2022, ss. 601, 603). Esimerkiksi osaamisen johtamiseen liittyen arvioitiin, että tulisi rakentaa sellaisia palaveri- ja keskustelukäytäntöjä, joiden avulla esihenkilön on mahdollista ymmärtää tiiminsä osaamista (Köykkä ym., 2023, s. 34). Sinclair ym. (2021, s. 298) tutkimuksessa puhuttiin sen sijaan sellaisten välineiden käytöstä ja rakenteiden luomisesta joiden avulla henkilöstö tuntee saavansa tukea.

Viestintävälineiden valintaan liittyen nähtiin, että tekstipohjaisia medioita tulisi välttää henkilöiden välisissä konflikteissa (Bell ym., 2023, s. 346). Tärkeäksi nähtiin myös johtajan rohkeus esittää vaikeita kysymyksiä sekä kyky kehittää käsitys tilanteista, jotka voivat saada ei-toivottuja käännteitä (Terkamo-Moisio ym., 2022, s. 603). Usean asian samanaikainen tekeminen nähtiin haasteena etäviestinnässä- ja kokouksissa. Kuvattiin, että multitaskauksen takia osallistuminen aktiiviseen keskusteluun oli vähentynyt. Haasteeksi koettiin lisäksi yksilöiden väliset erot, kuten erittäin ujut henkilöt, jotka olivat kokouksissa hiljaa. (Hurmekoski ym., 2023, s. 588–599)

Yhtenä ratkaisuna työn haasteisiin oli kehitetty erilaisten teemaryhmien järjestämistä etänä, jossa oli mahdollista käsitellä vaativampiakin asioista. Myös virtuaalihakveja järjestettiin sekä ”perjantaipulinoita” ja sähköpostitse oli kierrätetty päätöksiin ja valvontaan liittyviä ratkaisuehdotuksia. (Ollila ym., 2018, s. 243)

Jotta työyhteisö pysyi keskustelevana, niin tärkeäksi koettiin säännölliset verkkotapaamiset (Köykkä ym., 2023, s. 36). Sinclair ym. (2021, s. 297–298) tutkimuksessa puhuttiin päivittäisestä yhteydenpidosta. Psykologisista turvallisuutta edistettiin avoimella viestinnällä, johon oli varattu aikaa ja henkilöstön erilaisuuden ymmärtämisellä (Terkamo-Moisio ym., 2022, s. 603).

Tiimitasoisien yhteydenpidon lisäksi henkilökohtaisen yhteydenpidon tärkeys oli tunnistettu. Henkilökohtaisia tapaamisia toteutettiin ja niiden avulla voitiin jakaa arvostusta sekä keskustella ammatillisesta kasvusta ja saavutuksista. Ne liitettiin myös motivointiin. Myös virtuaalisesti tunnustusta annettiin, mutta tässäkin henkilökohtainen kontakti nähtiin tärkeänä. Henkilökohtaisilla yhteydenpidoilla oli mahdollista havaita lisäksi tuen tarve. (Alward & Phelps, 2019, s. 84; Köykkä ym., 2023, s. 36–37; Sinclair ym., 2021, s. 298) Terkamo-Moisio ym. (2022, s. 602) tutkimuksessa korostettiin kommunikoinnin laatuun panostamista epämuodollisissa yhteydenotoissa ja työntekijöiden yksilöllistä tuntemista, mikä helpotti viestinnän vivahteiden ymmärtämistä.

### **5.1.3 Kasvokkainen viestintä**

Kasvokkaisia tapaamisia ja liikkumista työpisteiden välillä arvioitiin tarvittavan ja niitä pidettiin edellytyksenä tehokkaalle toiminnalle (Norman ym., 2020, s. 292; Zitting ym., 2020, ss. 71–72, 74). Kasvokkaisten tapaamisten puuttuminen oli tunnistettu riskitekijäksi epäonnistuneelle etäjohtamiselle (Terkamo-Moisio ym., 2022, s. 604).

Kasvokkaiset tapaamiset koettiin tärkeiksi erityisesti silloin kun tutustutaan uuteen työntekijään, suunnitellaan toimintaa sekä toteutetaan muutosjohtamista, joka vaatii hyvää henkilöstöjohtamista, mikä puolestaan vaatii aikaa henkilöstön kanssa. (Hurmekoski ym., 2023, s. 588; Zitting ym., 2020, s. 74) Ne liittyivät myös johtaja-työntekijä-suhteen vahvistamiseen, konfliktien välttämiseen etäkontekstissa ja työntekijöiden hyvinvoinnin seuraamiseen (Terkamo-Moisio ym., 2022, ss. 601–602).

Kasvokkaisten tapaamisten tarvetta korostettiin, koska niitä pidettiin hedelmällisimpänä kommunikaation muotona ja ne mahdollistivat myös epävirallisen viestinnän, jota tarvittiin

esimerkiksi vaikeissa elämäntilanteissa (Hurmekoski, 2023, s. 588). Ne tarjosivat mahdollisuuden saavutusten tunnustamiselle ja keskusteluille ammatillisista asioista sekä ammatillisesta kasvusta (Sinclair ym., 2021, s. 298).

Kasvokkaiset tapaamiset liitettiin myös tiimidynamiikan ymmärtämiseen sekä tiimin jäsenten välisten suhteiden vahvistamiseen ja tiimin haasteiden havainnointiin. Niitä arvioitiin tarvittavan vastavuoroisen luottamuksen rakentamiseen ja niiden puute erityisesti suhteen alkuvaiheessa liitettiin heikentyneeseen vastavuoroiseen luottamukseen. (Hurmekoski ym., 2023, s. 588; Terkamo-Moisio ym., 2022, ss. 601–602, 604) Myös Norman ym. (2020, s. 292) ja Zitting ym. (2020, s. 74) saamat tutkimustulokset tukevat näkemystä, että kasvokkain tapahtuvaa viestintää tarvitaan luottamuksen luomisessa.

Ameel ym. (2022, s. 656) tutkimuksessa fyysiseen läsnäoloon liitettiin henkilökohtaisten tunteiden viestiminen ja läsnäolon nähtiin olevan tärkeää, jotta johtajat ymmärtäisivät henkilöstön tekemän kliinisen työn. Henkilöstöllä oli pelko siitä, että etäjohtajuuden myötä heikkenee esihenkilön ymmärrys työn prosesseista. Kliinisen työn ymmärtämisen lisäksi tiedolla johtaminen korostui, mikä edellytti johtajan ymmärrystä siitä mitä eri toimipisteissä tapahtuu, mikä edellytti käyntejä paikan päällä (Zitting ym. 2020, s. 73). Kuukausittaisilla tapaamisilla oli mahdollisuus tehdä havaintoja päivittäisistä käytännöistä ja työnkulusta (Sinclair ym., 2021, s. 298).

Ne yksiköt, joissa johtaja oli fyysisesti vähemmän paikalla, oli toivottu enemmän johtajan perustyön panostusta sekä tiimihenkeä (Zitting ym., 2020, s. 72). Fyysisellä etäisyydellä oli koettu olevan merkitystä erityisesti yksin työskennellessä ilman kollegoita ja johtajaa, jolloin työn haasteet ja työtahti koettiin negatiivisemmin (Kiljunen ym., 2021, s. 109). Norman ym. (2020, s. 289–290) tutkimuksessa työntekijät arvioivat menettävän luottamuksensa johtajaan, jos viestintä olisi vain sähköistä tai puhelimitse tapahtuvaa. Haastateltavat myös epäilivät johtajan käyttävän sähköistä viestintää välineenä, jolla he pyrkivät välttämään fyysisiä kohtaamisia.

Kehittämisen- ja johtamistyö saattoivat painottua siihen toimipisteeseen, jossa esihenkilö oli fyysisesti. Tämä koettiin epätasapuolisuutena ja sitä pidettiin päätoimipisteen suosimisena. Tietyn toimipisteen dominanssin myötä koettiin, että henkilöstö toisaalla on jätetty yksin ilman tukea. Näin kokivat työntekijät sekä johtajat. Johtajien keskuudessa fyysinen tasapuolinen läsnäolo koettiin mahdottomaksi ja työntekijöiden kokemaa ahdistusta nousi esiin sekä tunne hylkäämisestä, joka aiheutti stressiä. (Zitting ym., 2020, ss. 74, 71–72)

Laadukkaat kasvokkain tapaamiset olivat merkittävämpiä kuin kasvokkaisten tapaamisten määrä, vaikkakin tunnistettiin, että kasvokkaisten tapaamisten puute korostaa luottamuksen ja viestinnän korostuneempaa merkitystä (Terkamo-Moisio ym., 2022, s. 604). Ollilan ym. (2018, ss. 243, 246) ja Kiljusen ym. (2022, s. 109) tutkimuksessa oli mielipiteiden jakaumaa siinä, kuinka usein johtajan fyysisen läsnäolon nähtiin olevan tarpeellista. Eri työntekijöiden tarve fyysisille kokoontumisille tunnistettiin, ja ymmärrettiin, että toisille riittää harvempi väli yhteisille kasvokkaisille tapaamisille ja sen arveltiin jopa parantavan työtehoa, kun voi etäältä osallistua, mutta vastakkaisiakin näkemyksiä oli.

## 5.2 Henkilöstön itseohjautuvuus ja autonomia

Hajautettu organisaatio toimintaympäristönä edellyttää työntekijöiltä ja tiimeiltä vahvaa itseohjautuvuutta. Hajautuneessa organisaatiossa työntekijältä vaaditaan vahvaa ammattitaitoa, substanssin hyvää hallintaa, idearikkautta ja vahvaa kokonaisnäkemystä sekä halua ottaa asioista itse selvää tai kysyä kollegalta. (Köykkä ym., 2023, s. 36; Ollila ym., 2018, s. 244–245) Itseohjautuvuuteen liitettiin itsenäinen toiminta, omaan työhön liittyvien kehitysideoiden esiintuominen sekä jopa kokeilut ilman ylhäältä päin tulevia käskyjä (Ollila ym., 2018, s. 245). Itseohjautuvuuteen nähtiin liittyvän myös kyky tehdä itsenäisiä päätöksiä, itseluottamus ja vastuunotto (Hurmekoski ym., 2023, s. 587).

Itseohjautuvuuteen kannustaminen arvioitiin tärkeämmäksi virtuaalisessa ympäristössä kuin perinteissä johtamisessa. Vähentyneiden tapaamisten ajateltiin rajoittavan vaikuttavaa mentorointia ja valmentamista. Se vaikutti tukeen, jota työntekijät tarvitsisivat menestyäkseen ja johtajien olisi tärkeää sen takia pystyä luomaan olosuhteet, jossa yksilöt ja tiimit voivat hallita omaa suoritustaan. (Bell ym., 2023, s. 342–343)

Zittingin ym. (2020, s. 73) tutkimuksessa lähijohtajat toivat esille, että työntekijät turvautuvat helposti heidän tukeensa, vaikka ongelmia olisi mahdollista ratkoa tiimissä tai itsenäisesti ja sen takia korostettiin tiimiyttämisen tärkeyttä. Terkamo-Moisio ym. (2023, s. 99) tutkimuksessa puhuttiin puolesta tekemisen kulttuurista, sekä tottumuksesta fyysiseen läsnäoloon, jotka saattavat aiheuttaa haasteita etäjohtamiselle, jos niistä ei haluta luopua. Luopumiseen liittyi myös se, että työntekijöiden on hyväksyttävä johtajan muuttunut rooli ja se, että johtaja ei ole enää ”vierellä kulkija” kuten aiemmin (Zitting ym., 2020 s. 72).

Hurmekoski ym. (2023, s. 584) tutkimuksessa lähijohtajat esittivät, että delegoimalla tehtäviä autetaan työntekijöitä löytämään itsenäisesti ratkaisuja ongelmiin, koska johtajaa ei tarvita jokaisen tehtävän ratkaisemiseen. Itseohjautuvuutta oli pyritty tukemaan myös omalla

esimerkillä verkostoitumisessa sekä rohkaistu työntekijää ottamaan yhteyttä kollegaan ongelmatilanteissa (Alward & Phelps, 2019, s. 83).

Tiimeille, jotka olivat tottuneet jo aiemmin tekemään itsenäisiä päätöksiä, oli etäjohtamiseen siirtyminen helpompaa (Hurmekoski ym., 2023, s. 587). Uusi rooli itseohjautuvana oli helpompi omaksua myös silloin kun heillä oli kokemus siitä, että saavat yhteyden johtajaan tarvittaessa (Zitting ym., 2020, s. 77). Positiivinen tiimikulttuuri ja hyvät tiimin sisäiset suhteet edistivät itsenäistä työskentelyä (Hurmekoski ym., 2023, s. 587).

Zittingin ym. (2020, s. 73–75) tutkimuksessa määriteltiin, että vaikka johtajan on asetettava tavoitteet, niin niiden puitteissa tulee antaa toimintavapauksia. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että johtajalla on tieto mitä toimipisteessä tapahtuu. Tiedon saaminen saattaa olla haaste, koska esihenkilöt ovat henkilöstöltä saadun tiedon varassa (Köykkä ym., 2023, s. 36). Myös Terkamo-Moisio ym. (2022, s. 601) tutkimuksessa ilmeni henkilöstön näkemys, että johtajan tulee ymmärtää toimintaympäristön olosuhteet sekä tunnustaa asiantuntemus. Tämän ajateltiin ilmenevän autonomian ja vastuun antamisena itsenäisten ja nopeiden päätösten tekemiseen. Työtehtävien ja roolien tulisi kuitenkin olla selkeitä ja työntekijöillä pitäisi olla selkeä käsitys omista työtehtävistään (Laaksonen & Bäckström, 2022, s. 11). On myös huolehdittava siitä, että toiminta on strategian ja tavoitteiden mukaista, mikä korosti selkeiden tavoitteiden tärkeyttä (Zitting ym., 2020, s. 74).

Ollila ym. (2018, s. 246) nostivat esiin sen, että kun autonomiaa annetaan, niin joissain tapauksissa se saattaa johtaa epätoivottuihin lopputuloksiin. Johtajalta vaaditaan kykyä tunnistaa työntekijöiden kyky itseohjautuvuuteen ja itsenäiseen toimintaan, jotta hän voi luottaa töiden etenemiseen ja tiedonkulkuun sijaintipaikasta riippumatta.

Etäjohtamisen nähtiin vapauttavan henkilöstön toimintamahdollisuuksia kontrollin vähentyessä. Autonomian arvioitiin lisäävän hyvinvointia sekä sen oli tunnistettu vaikuttavan positiivisesti myös tiimihenkeen (Terkamo-Moisio ym., 2022, s. 603; Terkamo-Moisio ym., 2023, s. 97.) Autonomian vaikutus lisääntyneeseen hyvinvointiin liittyi siihen, että osaaminen vastasi työn vaatuvuutta sekä työmäärä oli sopiva käytettävissä olevalle ajalle (Ollila ym., 2018, s. 245).

Autonomia nähtiin myös keinona voimaannuttaa ja tukea työntekijän itsetuntoa ja osaamisen kokemusta (Köykkä ym., 2023, s. 36). Sen eduiksi nähtiin ketterän toiminnan mahdollistuminen, mitä esimerkiksi eri sidosryhmien kanssa tehtävä työ vaatii. Haastellavat

kaipasivat enemmän itsenäistä päätöksentekovaltaa ja vaikuttamismahdollisuuksia kuin vain liittyen oman työnsä suorittamistapaan. (Ollila ym., 2018, s. 245–246)

Autonomian nähtiin johtavan parempiin tuloksiin kuin hallinnan, ja jatkuvaa valvontaa pidettiin vanhanaikaisena (Hurmekoski, 2023, s. 584). Terveysthuollon organisaatioiden hierarkia tunnistettiin kuitenkin yhdeksi syyksi alhaiselle autonomialle, ja etäjohtamisen myötä on mahdollista arvioida olemassa olevia rakenteita, jos johtaja antaa tarvittavan itsenäisyyden ja resurssit itsenäisten päätösten tekemiselle (Terkamo-Moisio ym., 2022, s. 604).

### 5.3 Luottamus johtaja-työntekijäsuhteessa

Luottamuksen merkitys nähtiin perustavanlaatuiseksi ja elintärkeäksi osaksi johtaja-työntekijäsuhdetta ja se korostui etäjohtamisessa, ollen jopa tärkeämpää kuin perinteisessä johtamisessa (Alward & Phelps, 2019, s. 86; Hurmekoski ym., 2023, s. 588; Norman ym., 2020, s. 292; Terkamo-Moisio ym., 2022, s. 601). Puhuttiin jopa kokonaan uuden johtamiskulttuurin toteuttamisesta, joka perustuu luottamukseen ja yhteistyöhön (Hurmekoski, 2023, s. 584).

Luottamusta on vaikea ylläpitää perinteisessä johtamisessa ja etäkontekstissa sen arvioitiin olevan jopa vaikeampaa (Norman ym., 2020, s. 292). Toisaalta hyväksi koettu suhde johtajaan saattoi kumota maantieteellisestä sijainnista johtuvat haasteet (Kiljunen ym., 2022, s. 109).

Luottamuksen nähtiin olevan edellytys tavoitteiden saavuttamiseksi ja se yhdistettiin parempaan suorituskykyyn. Työntekijät, jotka luottivat johtajaan, kokivat vähemmän konflikteja. (Terkamo-Moisio ym., 2022, ss. 601, 604) Sillä oli merkitystä myös tiimin koheesiolle ja terveydenhuollon kontekstissa luottamuksen nähtiin tehostavan koordinaatiota ja yhteistyötä sekä edistävän hyvää viestintää tiimin jäsenten välillä (Kiljunen ym., s. 109).

Tavoissa kuinka luottamusta rakennetaan etäympäristössä ja perinteisessä johtamisessa, oli havaittu eroja (Kiljunen ym., 2022, s.109). Etäjohtajien empaattisuus ja oikeudenmukaisuus oli havaittu luottamusta edistäväksi tekijäksi (Terkamo-Moisio, 2022, s. 601). Luottamuksen arvioitiin koostuvan vastuullisuudesta, työntekijöihin tutustumisesta, sekä selkeistä odotuksista. Vastuullisuuteen liittyen esiin nousi johtajan vastuu pitää sanansa. (Alward & Phelps, 2019, s. 82–83; Hurmekoski ym., 2023, s. 588) Selkeät odotukset liittyivät siihen, että työntekijät tiesivät mitä johtaja heiltä odottaa, ja tämä antoi vapauden heille tehdä töitä näköisellään tavalla. Tärkeää oli myös se, että johtaja näytti luottamustaan työntekijöille

välttämällä turhaa kontrollia, tiedottamalla tulevista asioista ja olemalla tavoitettavissa. (Hurmekoski ym., 2023, s. 588)

Myös Normanin ym. (2020, ss. 285, 287) tutkimuksessa oli selvitetty tekijöitä, jotka vaikuttivat johtajan ja työntekijän väliseen vastavuoroseen luottamukseen. Merkittävimmäksi tekijöiksi nousivat johtajan ominaisuudet, joilla viitattiin pätevyyteen, positiivisuuteen, rehellisyyteen, tietämykseen ja avoimuuteen. Muita luottamukseen vaikuttavia tekijöitä olivat viestintä, avoimuus, autonomia, aika, tekniset taidot, kokemus ja kunnioitus. Luottamuksen syntymiseen koettiin vaikuttavan suotuisasti se, jos työntekijät kokivat saavansa autonomian ja tulivat yksilöllisesti kohdelluiksi. Myös Zittingin ym. (2020, s. 72) ja Terkamo-Moisio ym. (2023, s. 98) tuloksissa tuli esiin autonomia ja toimintavapauksien antaminen, koska roolien muuttuessa johtajan on tärkeä luottaa, että henkilöstö osaa johtaa omaa työtään.

Jatkuvaa yhteydenpitoa pidettiin välttämättömänä luottamuksen kannalta, vaikka toistuvat yhteydenpidot eivät itsessään lisänneet luottamusta, mutta ajan myötä laadukkaat vuorovaikutustilanteet voivat synnyttää luottamusta. Ajan tärkeys oli tunnistettu luottamuksen synnyssä, vaikka sen kesto ei määritelty. Ajan saatossa johtaja voi osoittaa luotettavuutensa, pätevyytensä ja rehellisyytensä, jotka ovat tutkimuksen valossa kaikki tarpeellisia ja välttämättömiä luottamuksen synnyssä. Toisaalta hyvin lyhyessä ajassa saatettiin rikkoa ja menettää luottamus. (Norman ym., 2020, s. 288) Terkamo-Moisio ym. (2022, s. 601) tutkimuksessa esitettiin, että johtajan tulee aktiivisesti varata aikaa luottamuksen rakentamiseen.

Luottamuksen nähtiin syntyvän ja kehittävän virallisissa ja epävirallisissa suhteissa (Norman ym., 2020, s. 288). Luottamuksen syntyyn ja positiivisiin käsityksiin oli vaikuttanut lisäksi säännöllisten ja suunnittelemattomien yhteydenottojen yhdistelmä (Bell ym., 2023, s. 347).

Sähköisen viestinnän koettiin nopeuttavan tiedon siirtymistä, ja lisääntynyt viestintä paransi luottamusta. Jatkovaa viestintää pidettiin välttämättömänä luottamuksen kannalta ja nähtiin myös etuna, että sähköisessä viestinnässä sovitut asiat tallentuvat. (Norman ym., 2020, ss. 286, 288) Viestinnän nopeuden merkitys luottamuksen rakentumisessa oli liitetty esimerkiksi siihen, millaisella viiveellä vastataan sähköposteihin (Bell ym., 2023, s. 346). Jatkuvan ja johdonmukaisen viestinnän nähtiin edistävän luottamuksen kulttuuria (Hurmekoski ym., 2023, s. 588).

Toisaalta teknologiavälitteisen kommunikoinnin vaikutuksista luottamukseen liittyen esiin nousi sen aiheuttama epäluottamus. Luottamus nähtiin hauraana, ja siihen negatiivisesti

vaikuttivat johtajan heikko kyky välittää viestejä tai totuuden värittäminen. Huolena oli myös se, että sähköisen viestinnän kautta oli mahdollista vältellä kasvokkaisia tapaamisia. (Norman ym., 2020, s. 286)

Luottamukseen syntyyn negatiivisesti vaikuttivat myös johtajan osaamattomuus teknologian osalta sekä vääränlaiseksi koettu väline tietäntyyppisen viestin välittämisessä (Norman, 2019, s. 286). Etäyhteydessä viestinnän vivahteet ja luonnolliset reaktiot puuttuvat, jonka lisäksi johtajien ja työntekijöiden oli vaikea arvioida toistensa luotettavuutta pelkän etäyhteyden kautta (Norman ym., 2020, s. 290, Terkamo-Moisio ym., 2022, s. 601; Zitting ym., 2020, s. 76). Fyysisiä tapaamisia arvioitiin tarvittavan ja yhteistyön alussa vähäiset kasvokkaiset tapaamiset saattavat heikentää luottamusta (Norman ym., 2020, s. 292; Terkamo-Moisio ym., 2022, s. 601; Zitting ym., 2020, ss. 74, 76).

#### **5.4 Etäjohtamiseen sopivat johtamistyyli**

Johtamistyyleistä transformoiva johtamistyyli oli liitetty myönteisiin vaikutuksiin etäkontekstissa. Korostettiin, että etäjohtajan tulisi ymmärtää suhdeperustaisten ja luottamusta painottavien johtamistyylien tärkeys. (Alward & Phelps, 2019, s. 84; Bell ym., 2023, s. 344; Terkamo-Moisio, 2022, s. 604; Zitting ym., 2020 s. 77) Transformatiiviseen johtajuuteen nähtiin kuuluvan työntekijöiden motivoiminen ja sen ymmärtäminen minkä henkilökunta itse ajattelee olevan oleellista oman kehityksen ja menestymisen kannalta (Sinclair ym., 2021, s. 298). Toisaalta esitettiin, että myös eri johtamistyylien yhdistely saattaisi edistää etäyhteistyötä (Terkamo-Moisio ym., 2022, s. 604).

Hajautetussa organisaatiossa vision ja tavoitteen kirkastamisen tärkeys liittyi siihen, että eri paikoissa työskentely haittaa tiedon jakamista ja jaetun ymmärryksen kehittymistä. Hajautetussa organisaatiossa on todennäköisempää, että ihmisillä on erilaisia näkökulmia yksikön tarkoitukseen ja tavoitteisiin liittyen. Tutkimusten mukaan johtajan tulee ottaa vahva rooli siinä, että tiimin jäsenet saavuttavat jaetun näkemyksen missiosta, visiosta ja tavoitteista ja kuinka ne voidaan saavuttaa. Johtajan inspiroiva käyttäytyminen, joka keskittyi keskustelemaan houkuttelevasta visiosta ja motivoimaan tiimin jäseniä saavuttamaan vision tavoitteet, oli liitetty parempaan sitoutuneisuuteen ja luottamukseen työyhteisössä. (Bell ym., 2023, ss. 343–344, 356)

Zittingin ym. (2020, ss. 73, 77) tutkimuksessa esitettiin, että hajautetussa organisaatiossa on tärkeää, että johtaja ymmärtää eri toimipisteidensä erityispiirteet, jotta hän voi johtaa niitä tehokkaasti. Tutkimuksen mukaan tiedolla johtamisen mallit tunnistavat tämän ja aikaa pitäisi

löytyä siihen, että omaksutaan uusia toimintarakenteita ja osaamista sisältävää tietoa. Näin olisi mahdollisuus kehittää uusia tiedon käytön tapoja ja prosesseja, jotta tiedolla johtaminen onnistuisi ja tiedolla johtamisen taitoja tarvitaan hajautetussa organisaatiossa aiempaa enemmän.

Tiedolla johtamisella viitattiin myös arjen työssä tapahtuviin asioihin, joista johtajan tulisi olla selvillä. Tämä oli nostettu huolena esiin Ameel ym. (2022, s. 655) tutkimuksessa, jonka mukaan johtajat ovat huolissaan siitä, että tärkeät tiedot työntekijöiltä eivät tavoita heitä. Tunnistettiin myös, että tietoa olisi valtava määrä saatavissa, mutta sitä ei välttämättä osata hyödyntää riittävästi (Terkamo-Moisio ym., 2023, s. 97). Tiedon hyödyntäminen nähtiin oleellisena myös uudistuvassa johtamisessa, jota hajautetun organisaation johtamisen nähtiin vaativan. Tiedon hyödyntämisen lisäksi nousi esiin uudenlaiset tavat olla yhteydessä työntekijöihin, mikä edistää johtajan näkyvillä oloa olematta fyysisesti läsnä. (Zitting ym., 2020, ss. 75, 77)

Myös hajautettu johtajuus nousi esiin ja työntekijöiden aktiivinen rooli johtamisprosessissa, jonka esitettiin johtavan tehokkaihin tuloksiin virtuaalitiimeissä. Johtajien tulisi edistää autonomiaa edistämällä tiimiläisten osallisuutta päätöksenteossa, rohkaista ehdotusten tekemiseen, sekä rakentaa itseluottamusta vastuunottoon ja aloitteellisuuteen. (Bell ym., 2023, ss. 343, 354) Köykkä ym. (2023, s. 37) tutkimuksessa puhuttiin osaamisen johtamisesta verkostoista, joissa vastuu jakautuu esihenkilölle, tiimeille ja yksittäisille työntekijöille. Hajautetuissa organisaatioissa on monipuolista jaettavaa osaamista, jonka johtamiseen ei hierarkkisen johtamistyylin nähty sopivan (Ollila ym., 2018, ss. 245, 247).

Vaikka valtaa jaetaan tiimin jäsenille, niin lisäksi on luotava olosuhteita, joissa valtaa voi tehokkaasti käyttää. Voimaannuttavan johtajuuden esitettiin edistävän työntekijöiden autonomiaa antamalla työntekijöille mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon, rohkaisemalla jakamaan ideoita ja tukemalla rakentamaan itseluottamusta aloitteellisuuteen ja vastuunottoon. Maantieteellisesti hajallaan olevissa tiimeissä oli havaittu johtajan voimaannuttavan otteen liittyvän positiivisesti myös virtuaaliseen yhteistyöhön tiimissä lisäten toiminnan tehokkuutta. (Bell ym., 2023, s. 343)

## 5.5 Etäjohtamista edellyttävä osaaminen

Etäjohtamisessa ja perinteisessä johtamisessa on yhtäläisyyksiä osaamisvaatimusten suhteen, mutta on tunnistettu, että perinteiset johtamistaidot eivät välttämättä toimi etäkontekstissa. Menestyneen etäjohtajan henkilökohtaista ja sosiaalisista taidoista esiin

nousivat empaattisuus, lähestyttävyyys, kiinnostuksen osoittaminen tiimiä kohtaan, sanattomien viestien ymmärtäminen sekä oikeudenmukaisuus. (Terkamo-Moisio ym., 2022, ss. 601–602, 604–605) Tunneäly nähtiin erittäin merkittävänä ominaisuutena ja jopa tärkeimpänä asiana menestyneelle johtajuudelle. Se liittyi kykyyn ymmärtää työntekijöitä etäältä sekä toisaalta se mahdollisti itsereflektion ja se korreloi työntekijöiden sitoutumisen kanssa. (Alward & Phelps, 2019, s. 83; Kiljunen ym., 2022, s. 109)

Etäjohtajalta odotettiin vahvaa johtamistaitoa, kykyä tehdä päätöksiä, asettaa tavoitteita ja taitoa luoda visio. Myös positiivinen maine ja innovatiivisuus liitettiin työntekijöiden arvostamiin asioihin. (Terkamo-Moisio ym., 2022, s. 600; Terkamo-Moisio ym., 2023, s. 98) Myös kyky mukautua muutoksiin, kokeiluasenne sekä joustavuus muuttaa toimintatapoja lisääntyvässä haasteissa ja muutoksissa, oli tunnistettu menestyneen etäjohtajan tunnusmerkeiksi (Bell ym., 2023, s. 346).

Arvioitiin, että etäjohtajan tulee keskittyä viestinnän laatuun sekä heidän tulisi olla hyviä kuuntelijoita, ja huomata kommunikoinnin vivahteet. Hyvät kommunikointitaidot ja kyky jakaa tietoja tehokkaasti nähtiin välttämättömiksi ja ne liitettiin konfliktien välttämiseen sekä niiden avulla oli mahdollista parantaa johtaja-työntekijäsuhdetta, luottamusta, tiimin toimivuutta sekä tiimin tehokkuutta. (Terkamo-Moisio ym., 2022, s. 601)

Johtajan kyky käyttää sähköisiä viestintävälineitä heijastui suoraan luottamuksen tasoon (Norman ym., 2020, s. 289). Esihenkilön teknologiset taidot vaikuttivat etäjohtajuuden toimivuuteen ja heillä itsellään tulisi olla riittävästi kiinnostusta teknologisten työkalujen käyttöön sekä heidän pitäisi pystyä motivoimaan myös työntekijöitä niiden käytössä. Johtajan teknologisen älykkyyden nähtiin vaikuttavan siihen, kuinka organisaatio voi hyödyntää teknologiaa työprosessien optimoimiseksi. (Bell ym., 2023, s. 345; Kiljunen ym., 2022, s.110; Laaksonen & Backström, 2022, s. 11; Terkamo-Moisio ym., 2022, s. 601)

Bell ym. (2023, s. 345–346) tutkimuksessa korostettiin, että johtajan tulisi pystyä luomaan teknologisia rakenteita siten, että ne edistävät virtuaalista vuorovaikutusta. Esiin nostettiin teknologiset työkalut, jotka auttavat luomaan yhteistä tiimi-identiteettiä, edistävät virallisen tiedon jakamista sekä vahvistavat sosiaalisia sidoksia ja antavat henkilöstölle mahdollisuuden seurata työn edistymistä. Etäjohtajan tulisi myös seurata ja puuttua tarpeen vaatiessa henkilöstön teknologisten työkalujen käyttöön. Kiljunen ym. (2022, s. 111) tutkimuksessa arvioitiin, että johtajat ovat avainasemassa digitaalisen kulttuurin kehittämisessä.

## 5.6 Etäjohtajan roolit

Hajautuneessa organisaatiossa nähtiin oleellisena asiana asennoituminen uudelleen johtajien ja työntekijöiden vastavuoroisuutta ja luottamusta korostaviin rooleihin (Zitting ym., 2020, s. 75). Sandberg ym. (2022, s. 67) tuloksissa puhuttiin seurannan lisääntymisestä, kun puolestaan Bell ym. (2023, s. 343) tutkimuksessa nousi esiin suorituksen seuraamisen lisäksi työn koordinoinnin ja ongelmien ratkomisen haastavuus etäkontekstissa. Ollila ym. (2018, s. 247) sen sijaan esitti molemmat näkökulmat huomioiden, että vaikka tarvitaan johtamista, joka perustuu luottamukseen, niin tarvitaan myös valvontaa oikeanlaisessa mittakaavassa.

Nähtiin, että johtajan tulisi muuttua valvojasta kannustajaksi, voimaannuttajaksi ja tukijaksi antaen työntekijöille mahdollisuuden johtaa omaa työtään (Zitting ym., 2020, s. 72). Kontrollin vähentämisen nähtiin muun muassa vapauttavan työntekijän toimintamahdollisuuksia (Terkamo-Moisio ym., 2023, s. 97). Vaikka johtajat antoivat valvottavat tavoitteet, niin toimintaympäristön tuntemus ja ymmärrys liittyvät siihen, että on ymmärrettävä kunkin toimipisteiden erityispiirteitä, kun annetaan valvottavia tavoitteita (Zitting ym., 2020, ss. 72–74). Erilaisten vaikutuksia todentavien mittareiden käyttö oli nostettu esiin, ja pidetty tärkeänä, että työsuorituksen mittaamisen lisäksi on tärkeä huomioida työntekijät ihmisinä. Esihenkilön mahdollisuus seurata etänä työskentelyä oli tunnistettu etäjohtamista tukevaksi tekijäksi. (Terkamo-Moisio ym., 2023, s. 97–98)

Etäjohtajan roolia oli kuvattu myös siten, että he ovat tukena, osoittavat kunnioitusta ja luottamusta työntekijöitä kohtaan sekä toimivat mahdollistajana (Hurmekoski, 2023, s. 584; Ollila ym., 2018, s.245). Mentorin roolia pidettiin etäjohtajalle sopivana tiimikulttuurin ja ihmissuhteiden vahvistamisessa (Terkamo-Moisio ym., 2022, s. 603). Köykkä ym. (2023, s. 38) tutkimuksessa kuvattiin esihenkilön uudenlaista, fasilitoivaa ja hyvinvointia edistävää roolia hajautetussa organisaatiossa.

Esihenkilöt kokivat roolikseen myös verkostomaiseen toimintaan kannustajan, osaamisen tunnustajan sekä tukijan, vaikka toisaalta oli epätietoisuutta siitä kuinka omaa roolia voisi parhaiten hyödyntää (Köykkä ym., 2023, s. 35). Sosiaalisen ilmapiirin tukeminen liittyi positiiviseen vuorovaikutukseen tiimin jäsenten kanssa ja heidän kesken, ja siihen liittyi tarpeiden ja huolenaiheiden huomioiminen sekä hyvinvoinnin edistäminen. Virtuaalijohtajan tulisikin olla vahvojen ihmissuhteiden rakentaja ja tukija, ja motivoida työntekijöitä työskentelemään yhteisen hyvän eteen, myös ilman valvontaa. Ihmissuhteiden rakentaminen liittyi lisäksi johtaja-työntekijäsuhteeseen, ja tutkimusten mukaan korkealaatuinen työntekijä-johtaja-suhde oli merkityksellisempi virtuaaliympäristössä ja sillä oli suurempi vaikutus

organisaatioon sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja työsuoritukseen kuin perinteisessä johtamisessa. (Bell ym., 2023, s. 344–345)

## 5.7 Etäjohtamisen haasteet

Työhyvinvoinnin seuraamiseen kaivattiin työkaluja ja esimerkiksi työntekijöiden stressin määrän seuraaminen oli koettu haastavaksi. Haasteita oli tunnistettu liittyvän lisäksi työsuoritusten mittaamiseen, tavoitettavuuteen sekä tietoturvariskeihin. (Hurmekoski ym., 2023, s. 589; Laaksonen & Backström, 2022, s. 11–12)

Johtamisen haasteiksi nähtiin myös konfliktit, jotka saattoivat vaikeutua etäympäristössä. (Terkamo-Moisio ym., 2022, s. 603). Verrattuna perinteiseen johtamiseen, kaukana olevan yksikön ongelmiin ei voinut puuttua samoin tavoin kuin siihen, jossa on läsnä fyysisesti ja ongelmat saattoivat jäädä jopa kokonaan huomaamatta (Laaksonen & Backström, 2022, s. 12; Zitting ym., 2020, s. 71).

Laaksonen & Backström (2022, s. 10) tutkimuksessa haastateltavat arvioivat, että etänä johtaessa on helpompi tuoda omia mielipiteitään esiin, mutta toisaalta Kiljunen ym. (2022, s. 110) tutkimuksessa esiin nousi johtajien tunne, että he olivat jopa menettäneet äänensä työyhteisössä. Oli myös tilanteita, joissa työntekijät olivat ottaneet heille kuulumatonta roolia, joka oli aiheuttanut haasteita johtamiselle (Laaksonen & Backström, 2022, s. 12).

Etäjohtamisen toteuttamista olivat haastaneet lisäksi henkilökohtaiset asenteet ja tottumukset, joista ei haluttu luopua. Kapea-alainen tai yksikkökeskeinen asioiden tarkastelu, puutteellinen motivaatio sekä muutosvastarinta vaikuttivat johtamiseen. (Terkamo-Moisio ym., 2023, s. 99) Myös työntekijöiden sitoutumisessa toimintakulttuuriin oli havaittu haasteita (Laaksonen & Backström, 2022, s. 12).

Fyysisesti kauempana olevien yksiköiden tiedottaminen ja henkilöstön kuuleminen oikea-aikaisesti koettiin haastavammaksi verrattuna työskentelyyn samassa paikassa henkilöstön kanssa. Sen tunnistettiin heikentävän henkilöstön mahdollisuuksia välittää tietoa asiakastyöstä esihenkilölle sekä jakaa tietoja eri toimipisteiden välillä ja tietokatkoksia esiintyi. (Zitting ym., 2020, s. 71) Myös sitä pohdittiin, että millaisin työkaluin ja kuinka voidaan siirtää hiljaista tietoa (Köykkä ym., 2023, s. 35).

Uusien järjestelmien opetteleminen oli myös nostettu esiin, sekä etävälineisiin liittyvä osaamattomuus, koulutushaluttomuus ja laitteiden käyttämättömyys ja toimimattomuus, jotka

osaltaan vaikeuttivat etäkokousten järjestämistä (Hurmekoski ym., 2023, s. 589; Laaksonen & Backström, 2022, s. 12; Terkamo-Moisio ym., 2023, s. 99). Teknologian käyttöön liittyen perehdytys koettiin puutteelliseksi suomalaisessa tutkimuksessa, ja arvioitiin, että etäjohtamisen toimivuuden kannalta perehdytystä kehitettäisiin siten, että työyhteisöllä on riittävä osaamistaso välineiden ja ohjelmistojen käyttöön. Vaikka virtuaalitapaamisiin nähtiin liittyvän positiivista kehitystä niin ne myös koettiin johtamista haastavana. (Laaksonen & Backström, 2022, ss. 11–12, 14) Etäjohtamista oli vaikeuttanut uusien menetelmien käyttöönotossa epäselvät vaatimukset, resurssien, osaamisen, työkalujen sekä kollegoiden tuen puute (Terkamo-Moisio ym., 2022, s. 605).

Koulutuksen puute etäjohtamisesta sekä organisaatioiden virallisten kirjallisen ohjeistuksien puuttuminen haastoivat toimintaa (Alward & Phelps, 2019, s. 82; Ameen ym., 2022, s. 656; Hurmerinta ym., 2023, s. 586). Kehittämisen kohteina mainittiin esimerkiksi ohjeet kameroiden käytöstä verkkotapaamisissa sekä viestintäkanavien käytölle (Terkamo-Moisio ym., 2023, s. 98). Ohjeistuksien puuttuessa johtajat olivat soveltaneet toimintaansa ja johtamistapaansa tilanteiden mukaan ja luoneet omia käytäntöjään perustuen aiempiin kokemuksiin ja ammattitaitoon (Hurmekoski ym., 2023, s. 568).

Organisaatioiden perinteet oli tunnistettu myös haasteeksi etäjohtamisen kannalta. Sosiaali- ja terveydenhuollon vanhojen ja juurtuneiden mallien ja konventioiden koettiin estävän etäjohtamisen käyttöönottoa. Muutoksien hitaus mainittiin, mutta toisaalta jatkuvat muutokset olivat aiheuttaneet muutosväsymystä, jonka arvioitiin vaikuttavan etäjohtamiseen. (Terkamo-Moisio ym., 2023, s. 99) Myös käsitykset työntekijöiden osaamistasosta sekä osaamisen johtamisen puutteelliset strategiat, ja toimintatavat olivat vaikuttaneet negatiivisesti osaamisen kehittymiseen ja nähtiin, että osaamista tulisi johtaa organisaation eri tasoilla, vaikka todettiin että esihenkilöiden on löydettävä sopivia keinoja sen toteuttamiseen (Köykkä ym., 2023, s. 34; Laaksonen & Backström, 2022, s. 12; Ollila ym., 2018, s. 245).

## **5.8 Etäjohtamista tukevat tekijät**

Yksikön myönteinen toimintakulttuuri sekä laajemmin yhteiset toimintatavat ja säännöt olivat etäjohtamista tukevia tekijöitä. Yhteisten toimintatapojen ajateltiin helpottavan etäjohtamista ja toisaalta niiden nähtiin mahdollistavan etäjohtamisen toteutumisen arviointia. (Terkamo-Moisio ym., 2023, s. 98) Yhtenäisen ohjeistuksen nähtiin myös vähentävän mielivaltaisuutta ja varmistavan yhdenmukaisen etäjohtamisen yksikköjen välillä, jonka koettiin vaikuttavan positiivisesti (Hurmekoski ym., 2023, s. 586).

Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön nousivat esiin sekä toisaalta tärkeäksi koettiin vaikutusmahdollisuuksien antaminen henkilöstölle, joka näkyi esihenkilöiden luottamuksena työntekijöiden ammattitaitoon sekä itsenäistä työskentelyä tukevana toimintakulttuuriina. Tiimien toimivuus ja kyky itseohjautuvuuteen ja yhteistyöhön sekä niiden yhteishenki koettiin myös myönteiseksi tekijäksi. Tiimitason toimivuuden lisäksi edistävänä tekijänä oli tunnistettu sitoutumisen ja henkilöstön yksilöllisten ominaisuuksien, kuten iän, asenteen ja taitotason merkitys. (Laaksonen & Backström, 2022, ss. 10–11, 13; Terkamo-Moisio ym., 2023, s. 98)

Tarve koulutukseen tai tutorohjelmaan liittyen esimerkiksi vuorovaikutukseen liittyviin asioihin, oli tunnistettu. Etäjohtamisen käytäntöihin liittyvää tiedotusta ja koulutusta pidettiin tärkeänä, ja ajateltiin, että niillä voidaan edistää johtajien ja henkilöstön asenteiden ja ajatusmaailman muutosta etäjohtamisesta. (Terkamo-Moisio ym., 2023, s. 96–98)

Organisaation ja muiden työntekijöiden antama tuki sekä verkostojen merkitys ja toimivan yhteistyön ja perehdytyksen sekä säännöllisten palaverien merkitys oli tunnistettu (Hurmekoski, 2023, s. 589; Kiljunen ym., 2022, s. 110; Terkamo-Moisio, 2023, s. 97–98; Terkamo-Moisio ym., 2022, s. 605; Zitting ym., 2020, s. 78). Arvioitiin, että organisaatioiden olisi kyettävä tukemaan työntekijöitään kaikilla tasoilla siirryttäessä etäjohtamiseen. Johtajaa tulisi pystyä tukemaan kriittisten kompetenssien hallinnassa sekä olla avoimena autonomiaa lisääville työkulttuurien muutoksille ja nämä tulisi huomioida jo strategiatasolla. (Terkamo-Moisio ym., 2022, s. 605; Terkamo-Moisio ym., 2023, ss. 97, 100) Bell ym. (2023, s. 354) tutkimuksessa esitettiin, että organisaatioiden tulee riittävien työvälineiden ja koulutusmahdollisuuksien lisäksi varmistaa, että johtajilla on riittävät taidot johtaa tehokkaasti virtuaaliympäristössä.

Terkamo-Moisio ym. (2023, s. 98) tutkimuksen mukaan etäjohtamisen määrittelyllä sekä toimintamallin ja sisällön kuvauksella tuettaisiin etäjohtajia. Myös molemminpuolinen tehtävänkuvien tunteminen, ja jaettu näkemys palveluketjuajatuksesta määriteltiin etäjohtamista tukeviksi tekijöiksi.

Etäjohtamista tukevana tekijänä oli tunnistettu myös organisaation koko sekä hallintorakenteiden ketteryys ja muutosmyönteisyys. Sopivan kokoiseksi organisaatioksi kuvattiin organisaatiota, jossa on kevyt hallinto. Etäjohtamista tuki myös rajapintojen hyödyntäminen, organisaation osallistuminen hankkeisiin, uusien toimintatapojen käyttöönotto sekä toimivat työkalut. Merkittävää oli myös ylimmän johdon päätökset liittyen järjestelmien käyttöönottoon, etäjohtamisen huomioimisen strategiassa ja budjettisuunnittelussa sekä kehittämistyön huomioimisessa. Erittäin keskeiseksi nähtiin

ylimmän johdon sitoutuminen etäjohtamiseen ja sen kehittämiseen toimintatapojen muuttuessa. (Terkamo-Moisio ym., 2023, ss. 96–98, 100)

## 5.9 Etäjohtamisen edut

Etäjohtajuuteen siirryttäessä esihenkilöt arvioivat, että heidän työnsä oli helpottunut. Jatkuvat keskeytykset olivat jääneet pois, mikä helpotti tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi työstä oli etäjohtajuuden myötä tullut helpommin hallittavaa, päällekkäinen työ oli vähentynyt ja työnteko oli muuttunut joustavammaksi ja tuottavammaksi. (Ameel ym., 2022; s. 656; Laaksonen & Backström, 2022, s. 9–10)

Sähköisen viestinnän nähtiin mahdollistavan helpommin omien mielipiteiden ja ajatusten ilmaisun (Laaksonen & Backström, 2022, s. 9–10). Toiset johtajat olivat kokeneet johtamisen ja päätöksenteon helpompana etänä kuin kasvokkain. Esihenkilötyö oli vahvistunut sen myötä, että oli saanut etäisyyttä toiminnasta. Esihenkilöaseman vahvistaminen oli liitetty määrätietoisempaan ja suoraviivaisempaan johtamiseen ja lisääntynyt tasapuolisuus oli kuvattu myös etäjohtamisen eduiksi. (Hurmekoski, 2023, s. 585; Sandberg ym., 2022, s. 66; Terkamo-Moisio ym., 2023, s. 97)

Myös työntekijöiden vahvuuksien hyödyntäminen nähtiin helpompana ja toisaalta hajautetuissa työyhteisöissä oli myös tunnistettu, että työntekijöiden oman osaamisen tunnistaminen voi vahvistua. (Laaksonen & Backström, 2022, s. 9–10; Zitting ym., 2020, s. 79) Työntekijöiden toimintamahdollisuudet ja itseohjautuvuus olivat lisääntyneet esihenkilön kontrollin vähentyessä ja etäyhteydet olivat mahdollistaneet kouluttautumisen sekä lisääntynyt mahdollisuuksia ottaa osaa moniammatilliseen yhteistyöhön (Laaksonen & Backström, 2022, s. 9–10; Terkamo-Moisio ym., 2023, s. 97).

Aikaa oli vapautunut kulkemisen vähentyessä, minkä nähtiin hyödyttävän palveluiden käyttäjiä (Terkamo-Moisio ym., 2023, s. 97). Toisaalta heillä, ketkä kulkivat eri toimispisteiden välillä jatkuvasti, oli matkustaminen pirstaloittanut työaika (Zitting ym., 2020, s. 71). Etuna nähtiin myös, että perhe-elämän yhdistämien työhön oli helpottunut etäjohtajuuden myötä (Hurmekoski ym., 2023, s. 590).

## 6 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kirjallisuuskatsauksen avulla tutkia etäjohtamisen erityispiirteitä, kontekstina hajautettu organisaatio. Tavoitteena oli tunnistaa erityispiirteitä ja pohtia mitä nämä erityispiirteet merkitsevät sosiaali- ja terveysalalla ja näin tukea alan johtamiskäytänteiden kehittämistä. Tutkimusmenetelmä oli systemoitu kirjallisuuskatsaus ja aineistoksi valikoitui 14 vertaisarvioitua artikkelia.

Saadut tulokset vastaavat tutkimuskysymykseen, mitä erityispiirteitä liitetään hajautetun organisaation etäjohtamiseen. Systemoidun kirjallisuuskatsauksen tulosten pohjalta erityispiirteiksi tunnistettiin yhteydenpito, henkilöstön itseohjautuvuus ja autonomia, luottamus johtaja-työntekijäsuhteessa, etäjohtamiseen sopivat johtamistyyli, etäjohtamista edellyttävä osaaminen, etäjohtajan roolit, etäjohtamisen haasteet, etäjohtamista tukevat tekijät ja etäjohtamisen edut. Etäjohtamiseen vaikuttavia tekijöitä tunnistettiin yksilö-, työyhteisö- ja organisaatiotasolta.

Tulosten avulla etäjohtamista ja siihen liittyviä toimintatapoja ja osaamista voidaan kehittää organisaatiossa ja niitä voidaan hyödyntää tietoisuuden lisäämiseksi sekä toimivien käytänteiden vahvistamiseksi. Tulosten avulla etäjohtajat voivat myös arvioida omaa tapansa työskennellä tai omaa rooliaan etäjohtajana. Tulokset ovat hyödynnettävissä sosiaali- ja terveydenhuollon lisäksi myös muilla aloilla.

Aihe oli aloittaessa ajankohtainen ja tutkimuksen tarve perusteltu ja on sitä edelleen. Hyvinvointialueiden aloittaessa toimintansa hajautuneet organisaatiot yleistyvät, jonka lisäksi yhteiskunta sähköistyy ja digitalisaation kehitys näkyy digitalisoituvina palveluina sosiaali- ja terveysalalla. Se lisää laadukkaan etäjohtamisen tarvetta ja ymmärrystä, sekä jouduttaa etäjohtamisen yleistymistä. Aiheen tutkimuksen tärkeyttä korostaa koetut haasteet, joka tulevat esille myös kansainvälisessä tutkimuksessa (Alam ym., 2023 s. 13–14). Ottaen huomioon odotukset etäjohtamisen yleistymisestä tulee tunnistaa sen vaikutukset sitoutumiseen, työhyvinvointiin, tiimien toimintaan ja tehokkuuteen, jotka ovat merkittäviä tekijöitä, kun puhutaan organisaation kustannuksista tai menestyksestä.

On mahdollista, että tulevaisuudessa tutkimusten tulokset muuttuvat, kun ohjelmistot kehittyvät ja etäjohtamiseen saadaan uusia välineitä ja niiden käyttäjien osaamistaso muuttuu ja toimintatavat vakiintuvat. On myös mahdollista aiheen ajankohtaisuuden takia, että uusia tutkimuksia on julkaistu opinnäytetyön haun tekemisen jälkeen tuoden uutta näkökulmaa aiheeseen.

## 6.1 Tulosten pohdinta sosiaali- ja terveydenhuollon näkökulmasta

Vaikka perinteisessä johtamisessa ja etäjohtamisessa on paljon samaa, tuli tuloksista ilmi etäjohtamiseen liittyvät erityispiirteet. Aihetta oli tärkeä tutkia, koska johtamisen tulee kehittyä toimintaympäristön muuttuessa, jotta se vastaa sille asetettuihin tavoitteisiin sosiaali- ja terveydenhuollossa. Aineistohakuja tehdessä tuli ilmi, että vertaisarvioitua tutkimusta etäjohtamisesta sosiaali- ja terveydenhuollosta on vielä vähän, joten hakua piti laajentaa myös sosiaali- ja terveysalan ulkopuolelle. Tässä luvussa pohditaan tuloksia sosiaali- ja terveysalan näkökulmasta.

Suomessa sosiaali- ja terveydenhuollon hajautuneissa organisaatioissa yleisempää on, että teknologiavälitteisen viestinnän lisäksi on myös kasvokkaisia tapaamisia. Tämä muuttaa etäjohtamisen luonnetta, kun sekä etäjohtaja että työntekijät ovat tietoisia, että johtaja on ajoittain yksikössä myös fyysisesti paikalla. Tämä mahdollistaa sen, että johtajalla on mahdollisuus tehdä valintoja, mitä hän johtaa etäältä ja mitä asioita hän käsittelee kasvokkaisissa tapaamisissa. Etäjohtajalla on tällöin enemmän työkaluja ja näköalaa yksikön tai tiimin asioihin, kuin etäjohtajalla, joka johtaa ainoastaan etäältä. Päätökset siitä, mitä asioita käsitellään kasvokkaisissa tapaamisissa, on osa vaikuttavaa johtamista, ja niiden sisältöä tulee pohtia samoin tavoin kuin sähköisessä viestinnässä tilanteeseen sopivia välineitä, tapoja ja sisältöjä.

Suomessa sosiaali- ja terveysalalla etäjohtamista ei leimaa monikulttuurisuus samalla tavoin kuin monikansallista usealla mantereella toimivaa yritystä. Huomioiden kuitenkin sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöpulaan tehdyt ratkaisut, kuten kansainväliset rekrytoinnit, on tämä asia kenties tulevaisuudessa yhä ajankohtaisempi. Toisaalta työntekijöiden yhteinen kieli mahdollistaa sen, että viestinnän vivahteisiin ja sävyihin voidaan panostaa ja kiinnittää eri tavoin huomiota, kuin silloin jos tiimissä puhutaan useita eri kieliä.

Hajautuneen organisaation kontekstissa on syytä kiinnittää huomio tiimityöskentelyyn. On tärkeää, että henkilöstö tuntisi toisensa, ja että etäjohtaja panostaisi tiimien rakentamiseen sekä niiden välisen yhteistyön vahvistamiseen. Aineistosta nousi esiin, että kasvokkaiset tapaamiset liittyivät johtaja-työntekijä-suhteen lisäksi tiimin välisten suhteiden vahvistamiseen ja tiimidynamiikan ymmärtämiseen (Hurmekoski ym., 2023, s. 588; Terkamo-Moisio ym., 2022, ss. 601–602, 604). Hyvinvointialueilla on paremmat mahdollisuudet mahdollistaa tiimien tapaamiset, kuin niillä tiimeillä, jotka työskentelevät eri mantereilla ja aikavyöhykkeillä. Sosiaali- ja terveydenhuollossa tiimityö on keskeistä ja usein myös ammattienvälistä, joten etäjohtajan etätiiminrakennustaidot ovat tärkeitä onnistuneen johtamisen näkökulmasta.

Yhteisöllisyyteen panostaminen palvelisi muiden hyötyjen lisäksi aineistosta esiin noussutta itseohjautuvuutta, jonka yksi tukipilari on kollegiaalinen tuki. Itseohjautuvuuden korostuminen hajautuneessa organisaatiossa saattaa vaikuttaa sitoutumiseen niiden työntekijöiden kohdalla, jotka haluaisivat entisenlaista johtamista tai jos osaamisen tason ei koeta vastaavan itseohjautuvuuden vaatimuksiin.

Tutkimuksista tuli esiin, että etäjohtajat olivat sosiaali- ja terveysalalla luoneet omia käytäntöjään ohjeistuksien puuttuessa (Hurmekoski ym., 2023, s. 568). Yhteisten ohjeistusten laatiminen on keskeistä sekä tulisi määritellä johtamisen sisältöä toimintaympäristön muuttuessa. Etäjohtamiseen olisi saatava koulutusta, jotta johtaminen olisi vaikuttavaa ja etäjohtajalla olisi hyvät tekniset taidot.

Myös työntekijät tarvitsevat resursseja siihen, että osaamista saadaan tarvittaessa kehitettyä välineiden ja ohjelmien käyttöön. Sosiaali- ja terveysalalla tämä on erityisen tärkeää, koska koulutusta ei välttämättä tue samoin tavoin kuin muilla aloilla etäyhteyksin toteutettavaa viestintää, ja aineistossa jopa puhuttiin koulutushaluttomuudesta liittyen etävälineisiin. Työyhteisössä tulisi tiedostaa, mikä on osaamistaso teknologian suhteen. Heikon viestinnän ja kokemuksen tuen puutteesta havaittiin korreloivan työpaikan vaihtoaikomuksiin (Kiljunen ym., 2022, ss. 109, 111). Niihin panostaminen on keino torjua etäisyydestä johtuvia haasteita, ja tämä olisi syytä huomioida työvoimapulasta kipuilevalla sosiaali- ja terveysalalla. Jos osaaminen on puutteellista, voi se estää tehokkaan viestinnän sekä estää luottamuksen rakentumista. Organisaatioissa tulisi huolehtia lisäksi, että käytettävät välineet ja ohjelmistot ovat kunnossa, koska niiden puutteet vaikuttavat suoraan viestintään. Sosiaali- ja terveysalaan, kuten muihinkin kriittisiin aloihin, saattaa kohdistua erilaisia häiriötiloja tai hakkerointia, ja aineistossa oli tunnistettu myös tietoturvallisuuden vaikuttavia kysymyksiä.

Sosiaali- ja terveydenhuollossa on totuttu aiemmin siihen, että organisaatioiden ollessa nykyistä pienempiä, johtajan tuki on ollut saatavilla saman katon alla. Muutos sosiaali- ja terveysalalla saattaa olla suurempi kuin monella muulla alalla, jonne etätyöskentely on kuulunut jo kauemmin, mikä edellyttää vahvaa muutosjohtamista. Etäjohtajan tulee pohtia keinoja kuinka entisenlaisen saatavuuden korvaa tietoisuus saavutettavuudessa, ja kuinka uudenlaisessa tilanteessa järjestetään kuulluksi tulemisen mahdollisuuksia. Haasteina mainittiin sitoutuminen toimintakulttuuriin sekä henkilökohtaiset asenteet, jonka takia on tärkeää panostaa myös tuloksissa mainittuun avoimuuteen, koska siten on mahdollista lisätä ymmärrystä muutokseen. Koska muutos aiempaan tunnistetaan liittyvän erityisesti sosiaali- ja terveydenhuoltoon, tulee muuttuneita käytänteitä pohtia myös perehdytyksen kannalta, kuinka uutta kulttuuria jalkautetaan ja selkeytetään koko työyhteisölle.

Etäjohtamista estävänä tekijänä pidettiin terveydenhuollon hierarkkista järjestelmää (Terkamo-Moisio ym., 2023, s. 99). Hierarkkisuus on syytä tunnistaa organisaatiossa, ja muutostilanteessa on mahdollisuus luoda uutta kulttuuria tunnistuen mahdollisuus luoda tiimeille olosuhteet, joissa ne voivat toimia itseohjautuvasti ja lisätä autonomiaa. Itseohjautuvuuden ja autonomian lisääntyessä on kuitenkin tärkeää pitää mielessä organisaatiossa asetetut työn tavoitteet, jotteivät ne eriytyisi työntekijän tavoitteeksi ja päätöksiksi, jotka eivät ole linjassa organisaation strategian kanssa. Autonomian lisääntyessä tarvitaan vahvaa johtamista vision kirkastamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Toisaalta itseohjautuvuus ei välttämättä synny itsestään, vaan työntekijöiden on asennoiduttava uudella tavalla muuttuneeseen toimintaympäristöön. Tämä edellyttää valmentavaa otetta etäjohtajilta, mikä on tehnyt tuloaan hoitotyön johtamiseen.

Etäjohtamisen yhtenä haasteena pidettiin työhyvinvoinnin ja stressin seuraamista (Hurmekoski ym., 2023, s. 589). Sosiaali- ja terveysalalla työ on monesti fyysisesti vaativaa ja henkisesti kuormittavaa. Sosiaali- ja terveydenhuollossa saattaa olla toimialoja, joissa on paljon sijaisia sekä osa-aikaisia työsuhteita, joka saattaa aiheuttaa haastetta siinä, kuinka sitoutunut työntekijä on uudenlaiseen kulttuuriin ja kuinka heidät saadaan siihen sitoutumaan. Jos työntekijät vaihtuvat jatkuvasti, haastaa se myös hyvinvoinnin ja kuormittuneisuuden seuraamisessa ja ylläpitämisessä, koska työhyvinvoinnin seuraamisen kannalta on tärkeää, että johtaja tuntee henkilöstön ja pystyy huomioimaan heidän yksilöllisyytensä työssäjaksamisen edistämiseksi. Tämä vaatii säännöllistä yhteydenpitoa sekä tuloksissa esiin nousutta tunneälyä, empaattisuutta ja erityistä kuuntelun taitoa, jotta etäjohtaja havaitsee henkilöstön tarpeet näkemättä heitä.

Kyse on myös veto- ja pitovoimasta, kun tiedossa on sosiaali- ja terveysalan haasteet työntekijäsaatavuuden suhteen nyt ja tulevaisuudessa. Johtamisen uudistumiseen ja tasalaatuisuuteen on panostettava ja johtamista tulisi kehittää tiedon lisääntyessä.

## 6.2 Eettisyys

Tutkimuseettinen neuvottelukunta yhteistyössä suomalaisen tiedeyhteisön kanssa on tehnyt tutkimuseettisen ohjeen hyvästä tieteen käytännöstä, jonka tarkoituksena on edistää hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu tunnustetut toimintatavat, joita ovat rehellisyys, yleinen huolellisuus, tarkkuus tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä arvioinnissa. Tutkimusta tulee tehdä huomioiden tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaiset ja eettisesti kestävätkä tiedonhankinta-, tutkimus-, ja arviointimenetelmät. Toisten tutkijoiden työtä tulee kunnioittaa asianmukaisella viittaustavalla ja tutkimusluvut

tulee olla kunnossa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023) Erityisesti kirjallisuuskatsausta tehdessä korostuu rehellisyys ja vilpittömyys toisen tutkimustyötä kohtaan (Vilkkä, 2023, s. 99).

Tutkimuksen uskottavuus liittyy siihen, että tutkimusta tehdessä on noudatettu eettisiä ja hyvää tieteellistä käytäntöä. Eettisyys tulee huomioida koko tutkimuksen ajan ja on tutkimustoiminnan lähtökohta. Tutkimuksen tekijä vastaa hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta ja tutkimuksen vilpittömyydestä. (Tuomi, 2007, s. 143, Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 133) Tiedon luotettavuutta ohjaavat normit suuntaavat esittämään luotettavia tuloksia sekä käyttämään tieteellisen tutkimuksen menetelmiä, jotka ovat tiedeyhteisön tarkistettavissa (Kuula, 2006, s. 26).

Opinnäytetyötä tehdessä on pyritty noudattamaan eettisiä ja moraalisia velvoitteita ja hyvän tieteellisen käytännön toteutumista. Opinnäytetyöhön ei liity sidonnaisuuksia tai muita osapuolia eikä siihen ole saatu ulkopuolista rahoitusta. Työ tehtiin yksin ja prosessia pyrittiin kuvaamaan avoimesti.

### **6.3 Luotettavuus**

Tieteellisen tutkimuksen piirissä on erilaisia näkökulmia ja eri asioita painottavia näkemyksiä tutkimuksen luotettavuuteen liittyen. Laadullisessa tutkimuksessa painottuu raportin kokonaisluotettavuuden tarkastelu. Luotettavuutta arvioitaessa on hyvä keskittyä aineiston keruuseen, tutkimuksen tiedonantajiin, tutkija-tiedonantajasuhteeseen, tutkimuksen keston, aineiston analyysiin, tutkimuksen luotettavuuteen ja tutkimuksen raportointiin. Tutkimus on kokonaisuutena tarkastelun kohteena. Sisäinen johdonmukaisuus, eli koherenssi, korostuu, jolloin edellä mainitut tutkimuksen osien on oltava erillään, mutta myös suhteessa toisiinsa, hyvin toteutettuna. (Tuomi, 2007, s. 149–151)

Luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta ja sen kaikista vaiheista. Luotettavuus tarkoittaa toistettavuutta siten, että lukija löytää halutessaan saman aineiston ja tunnistaa siitä saman merkityksellisesti määritellyn sisällön ja toistaa sisällönanalyysin, mikä edellyttää läpinäkyvyyttä tutkimusta tehdessä (Hirsjärvi ym., 2007, s. 227; Vilkkä, 2023, s. 92).

Laadullinen tutkimus valittiin menetelmäksi, koska sitä käytetään silloin, kun halutaan saada ilmiöstä syvälinen näkemys tai hyvä kuvaus (Kananen, 2010, s. 41) Tiedonhakuprosessia pyrittiin kuvaamaan selkeästi ja läpinäkyvästi. Lähteet on luotettavasti kirjattu

lähdeluetteloon, ja ovat haettavissa. Tutkimusten kielenä on joko suomi tai englanti, joten tämä on saattanut rajata oleellisia tutkimuksia pois aineistosta. Myös käännös- tai tulkintavirheen on olemassa. Ideaalitulanteessa katsauksessa pystyttäisiin huomioimaan millä tahansa kielellä julkaistu tutkimus (Niela-Vilen & Hamari, 2016, s. 26). Luotettavuuteen saattaa vaikuttaa julkaisukielen lisäksi artikkelien kansainvälisyys, joka saattaa vaikuttaa tulosten siirrettävyyteen. Mukaanottokriteereihin otettiin mukaan kansainväliset tutkimukset, koska Suomessa tehtyä tutkimusta oli vähän. Tämä voi heikentää tulosten yleistettävyyttä, koska tutkimukset ja tulokset saattavat olla sidoksissa kyseisen maan kulttuuriin ja normeihin ja eroavaisuuksiin organisaatioissa.

Valitut artikkelit ovat monialaisia mikä ei puolla näkemystä tulosten siirrettävyydestä täysin sosiaali- ja terveysalalle. Hakukriteerit haluttiin pitää tämän osalta väljänä, koska sen arvioitiin antavan tietoa etäjohtamisesta, josta tehty vertaisarvioitu tutkimus on vielä määrällisesti matillista. Testihakuja tehdessä tuli ilmi, että tutkimus sosiaali- ja terveysalalta oli vähäistä. Myös käsitteistön vakiintumattomuus ja kirjava käyttö saattoivat vaikuttaa hakutuloksiin niin suomenkielisen kuin myös englanninkielisen aineiston kohdalla.

Kirjallisuuskatsauksessa tulee toteuttaa aineiston ja katsauksen arviointia. Heikkoutena voidaan pitää aineiston muodostumista vain pelkästä harmaasta kirjallisuudesta ilman vertaisarvioituja tieteellisiä tutkimuksia (Vilkkä, 2023). Vertaisarvioitujen julkaisut lisäävät katsauksen luotettavuutta, koska vertaisarvioidut tieteelliset julkaisut ovat läpäisseet tiedeyhteisön arvioinnin (Isohanni ym., 2006, s. 913; Niela-Vilen & Hamari, 2016, s.26). Opinnäytetyössä on käytetty tulosten aineistona määriteltyjen sisäänotto- ja poissulkukriteerien mukaisesti vain vertaisarvioituja tutkimuksia luotettavuuden lisäämiseksi. Myös valittujen tutkimusten aiheet, aineiston keräämisen tapa ja tulokset on esitelty. Toisaalta harmaan kirjallisuuden poisjättäminen voidaan nähdä katsauksen heikkoutena (Niela-Vilen & Hamari, 2016, s. 26).

Tietokantoja tulisi käyttää useampia, koska tällöin on riski relevanttien tutkimusten poisjäämisestä. Sen lisäksi, että tietokantoja olisi vähintään kaksi kattavuuden varmistamiseksi, mukana hauissa tulisi olla yleisiä ja alakohtaisia tietokantoja. Tietokantojen välillä on eroja, jotka tulee tunnistaa tutkimusta tehdessä. Informaatikon apua tulee käyttää tutkimustiedon haussa. (Valkeapää, 2016, s. 61; Vilkkä, 2023, ss. 63, 65) Apua ja asiantuntemusta hakusanoihin ja lausekkeiden valintaan saatiin HAMK:n informaatikolta, jonka kanssa hakustrategiaa hiottiin vastaamaan tutkimuskysymykseen. Tietokantoja oli useita, ja myös niiden valinnassa hyödynnettiin informaatikon asiantuntemusta.

Tutkimuksessa tulisi pyrkiä siihen, että lähteet ovat tuoreita, koska monella alalla tutkimustieto muuttuu nopeassa tahdissa ja aiemman tiedon nähdään kumuloituvan uuteen tutkimustietoon. Aineistossa pitäisi pyrkiä lisäksi siihen, että valitut tutkimukset olisivat alkuperäistutkimuksia. Tutkijan tunnettavuus ja arvostettavuus ovat myös kriteerejä aineiston valinnalle. (Hirsjärvi ym., 2007, s. 109) Riskinä kirjallisuuskatsauksissa on, että toisen käden lähteitä on siteerattu virheellisesti, jonka lisäksi alkuperäistutkimusten käyttäminen on suositeltavaa tiedon valikoitumisesta johtuvan harhan estämiseksi (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2013, s. 93; Mäkelä ym., 1996). Aineistoksi valittiin tutkimukset vuodesta 2018 alkaen. Aineistossa on mukana myös kirjallisuuskatsauksia, joten suositus alkuperäistutkimuksista ei toteudu täysin. Kirjallisuuskatsausten aineisto on 2000-luvulta. Kirjallisuuskatsauksia valikoitaessa varmistettiin, että niitä on ollut tekemässä tutkimukseen perehtynyt tekijä, tässä tapauksessa professori, jolla pyrittiin vähentämään virheellisiä siteerauksia, joihin Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen ym. (2013, s. 93) viittaavat. Kirjallisuuskatsauksista tarkistettiin myös, että niissä ei ollut käytetty samaa aineistoa.

Tutkijatriangulaatiolla viitataan siihen, että tutkimusta on ollut tekemässä ja aineiston keräämiseen ja tulosten analysointiin on osallistunut useampi tutkija (Hirsjärvi, 2007, s. 228). Kahden tutkijan osallistuminen vähentää tulkinnanvaraisuutta ja näin lisää luotettavuutta (Kananen, 2010, s. 70). On myös tunnistettu, että tutkijan henkilökohtaiset intressit ja tarkastelunäkökulmat vaikuttavat aineiston keruuseen, jolloin laadullinen aineisto välittyy lukijalle tulkinnallisten tarkasteluperspektiivien välittämänä (Kiviniemi 2015, s. 77). Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa useampi tutkija osallistuu aineiston hakuun ja sen valintaan (Lehtiö & Johansson, 2016, s. 35; Valkeapää, 2016, s. 61). Opinnäytetyö tehtiin yksin systemoituna katsauksena, joka saattaa vaikuttaa luotettavuuteen sitä heikentäen. Myös artikkelin laadunarviointi olisi suositeltavaa tehdä kahden tutkijan toimesta luotettavuuden lisäämiseksi, mutta se tehtiin myös yksin. Määrälliselle ja monimenetelmätutkimukselle ei ollut saatavilla Joanna Briggsin laadunarviointia, mutta artikkelit arvioitiin luotettavaksi, koska ne oli julkaistu vertaisarvioidussa julkaisussa.

## **6.4 Kestävä kehitys**

Maailmalla ja Suomessa on meneillään digitalisaation ja datatalouden murroksen vuosikymmen, joka koskee jokaista, digitalisaation yltäessä yhteiskunnan kaikille sektoreille. Tämän seurauksena syntyy uudenlaisia palveluja, toimintamalleja, teknologioita sekä osaamisvaatimuksia. Investointien kautta voidaan tuottaa monia hyötyjä yhteiskunnalle, kun niitä kohdistetaan uusien teknologioiden ja toimintamallien kehittämiseen. Uusien

teknologioiden, digitalisaation ja datan hyödyntämisen avulla voidaan siirtyä kohti ilmastoneutraalia, resursseja ja luontoa säästävää sekä häiriösietokykyistä kiertotaloutta. On kuitenkin huomioitava, että digitalisaatio kuluttaa energiaa ja resursseja, eikä ilmastovaikutukset ja energiantuotanto tapahtuu samassa paikassa kuin lopputuotteen kulutus. Tavoitteena on siirtyä käyttämään sellaisia digitaalisia teknologioita, jotka edesauttavat vihreää siirtymää. (Valtioneuvosto, 2022, s. 6–8) Digitaalisen teknologian käyttö voi lisätä resurssitehokkuutta sekä luoda uusia mahdollisuuksia päästöjen vähentämisessä (Elfaki & Ahmed, 2024, s. 1). Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja liittyy digitalisaatioon ja sen myötä tullessiin välineisiin, joiden avulla etäjohtamista ja etätyöskentelyä on mahdollista toteuttaa tehokkaasti ja vaikuttavasti.

Digitalisaatiokehitys ja kybersietokyky kietoutuvat keskeisesti myös kykyyn suojata ja kehittää kriittistä infrastruktuuria. Digitaaliseen toimintaympäristöön liittyvät riskit ja turvallisuusuhat on huomioitu julkisten palveluiden kehittämisessä. (Valtioneuvosto, 2022, ss. 8, 50) Opinnäytetyön tuloksissa aihe nousi esiin, ja tietoisuuden lisäämisellä digitalisaatioon liittyviin turvallisuusuhkiin on mahdollista varautua entistä paremmin, kun teknologioiden käyttäjät ovat valveutuneita erilaisten uhkien ja riskien suhteen.

On arvioitu, että hyvinvointialueiden kehittymisen myötä digitalisaatio tulee vaikuttamaan uudella tavalla julkisiin palveluihin, ja niiden digitalisointi voi edistää julkisen sektorin tuottavuutta ja samalla vaikuttaa julkisten menojen kasvuun hillitsevästi (Valtioneuvosto, 2022, s. 51). Kestävään kehitykseen kuuluu myös taloudellinen kestävyys, joka ei perustu pitkällä aikavälillä velkaantumiseen, ja se on pohja sosiaaliselle kestävyydelle, jossa keskeistä on pystyä siirtämään hyvinvoinnin edellytykset sukupolvelta toiselle (Ympäristöministeriö, 2023). Teknologinen kehitys tulee tulevaisuudessa vaikuttamaan erityisesti sosiaali- ja terveystalouteen, ja muiden muutosten ohella sen on arvioitu luovan mahdollisuuksia yhteiskunnan kestäväälle kasvulle ja eriarvoisuuden kaventamiselle (Valtioneuvosto, 2018, s. 10). Opinnäytetyö tutkii etäjohtamista ja vaikka työssä puhutaan sen vaikutuksista organisaation tasolla, niin vaikuttava johtaminen näkyy tuottavuutena sekä asiakasrajapinnassa vaikuttavina palveluina ja hyvinvointina.

Valtioneuvoston ekologista kestävyyttä käsittelevässä EKO-SOTE-hankkeessa laskettiin sosiaali- ja terveydenhuollolle hiilijalanjälki. Tavoitteena on ympäristökuormaansa minivoiva sosiaali- ja terveydenhuolto vuoteen 2035 mennessä. Hankkeessa tunnistettiin, että työmatkaliikenteen ja asiakkaiden aiheuttamat liikenteen päästöt ovat merkittäviä. Yhtenä keinona rajoittaa hiilijalanjälkeä ehdotetaan etätyöskentelymahdollisuuden helpottamista. (Pulkki ym., 2023, ss. 128, 139)

## 6.5 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kirjallisuuskatsauksen avulla tutkia etäjohtamisen erityispiirteitä, kontekstina hajautettu organisaatio. Tavoitteena oli tunnistaa etäjohtamiseen liittyviä erityispiirteitä ja näin tukea johtamiskäytäntöjen kehittämistä hajautuneessa organisaatiossa. Systemoidun kirjallisuuskatsauksen tulosten pohjalta erityispiirteiksi tunnistettiin yhteydenpito, henkilöstön itseohjautuvuus ja autonomia, luottamus johtaja-työntekijäsuhteessa, etäjohtamiseen sopivat johtamistyyli, etäjohtamista edellyttävä osaaminen, etäjohtajan roolit, etäjohtamisen haasteet, etäjohtamista tukevat tekijät sekä etäjohtamisen edut. Etäjohtamiseen vaikuttavia ja liittyviä tekijöitä tunnistettiin yksilö-, työyhteisö- ja organisaatiotasolta.

Etäjohtamisen erityispiirteet koskettavat kokonaisvaltaisesti johtamista ja osa-alueet linkittyvät tiivisti toisiinsa. Tulosten perusteella etäjohtamisen erityispiirteet edellyttävät uudenlaisia tapoja toimia ja asennoitumista henkilöstöltä, johtajilta sekä organisaatioilta, vaikka perustehtävä pysyy ennallaan. Etäjohtamisen erityispiirteet edellyttävät myös uuden oppimista, taitojen ja osaamisen kehittämistä, motivaatiota sekä sitoutumista mukautua muuttuneeseen toimintaympäristöön. Johtamisen muutos aiempaan verrattuna edellyttää onnistuakseen selkeitä ohjeita ja yhteistä ymmärrystä läpi organisaation.

Hajautetussa organisaatiossa vuorovaikutus on erilaista kuin perinteisessä johtamisessa. Viestintä on muuttunut tapahtumaan pääasiassa teknologiavälitteisesti, mikä haastaa viestinantajaa ja vastaanottajaa. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että etäjohtajien ja työntekijöiden osaamistaso teknologiavälitteiseen viestintään on kuitenkin vaihtelevaa. Etäjohtajilta vaaditaan halua ja jatkuvaa oppimista pysyä mukana teknologisessa kehityksessä, koska he ovat tulosten mukaan avainasemassa digitaalisen kulttuurin kehittämisessä sekä virtuaalisen vuorovaikutuksen vahvistamisessa. Erilaiset työtä helpottavat ohjelmat kehittyvät koko ajan, ja toimintaympäristönsä tuntien etäjohtajan tulisi arvioida kehityksen edetessä omalle tiimilleen sopivia välineitä. Myös teknologiavälitteisen viestinnän välineistöön on panostettava organisaatiossa sekä sen käyttöön saatavaan tukeen.

Osaamistason yhtenäistäminen ja kehittäminen sekä tuen tarjoaminen on keskeistä ja osaamisen kehittämiseen tulisi panostaa, koska etäjohtajilta ja etäjohtajilta edellytetään uusien toimintamallien ja taitojen sisäistämistä. Koulutuksella ja tuella voidaan vaikuttaa koettuihin haasteisiin ja jatkuvan oppimisen myötä hyödyntää uusia työvälineitä sekä vahvistaa etäjohtamiseen liittyvää ammattitaitoa ja osaamista. Huippuunsa viritetty johtaja

etäjohtamisen tietotaidolla ja teknisellä osaamisella ei kuitenkaan riitä, vaan ratkaisevaa on myös se, kuinka etäjohtaja pystyy jalkauttamaan yksiköihin ja tiimeihin uusia tapoja toimia sekä varmistamaan myös työntekijöiden osaamistason.

Viestinnässä tulee huomioida, että on päästävä eroon vanhanaikaisesta yksisuuntaista viestinnästä ja etäisyydestä huolimatta tavoitettavuuteen ja viestinnän monipuolisuuteen eri kanavia ja ohjelmia hyödyntäen tulee panostaa. Vartiainen ym. (2004, s. 128) puhuvat jopa ylikorostuneesta kommunikoinnista työntekijöiden tuntemiseksi. Hajautuneessa organisaatiossa etäjohtajan tulisi pyrkiä siihen, että tasapaino kasvokkaisten ja virtuaalisten tapaamisten välille löytyy unohtamatta epävirallisia keskusteluja. Tuloksissa tuli esille myös persoonalliset erot käyttäytymisessä etäkontekstissa, joten kaikkien huomioimista ja suunnitelmallisuutta tarvitaan siihen, kuinka myös kahdenkeskistä yhdenpitoa järjestetään säännöllisesti.

Hajautunut organisaatio ja johtajan vähentynyt fyysinen läsnäolo tuo tulosten mukanaan uudenlaisen vaatimuksen myös autonomiasta ja itseohjautuvuuden lisääntymisestä. Henkilöstöltä odotettiin aiempaa enemmän itseohjautuvuutta ja sen takia on luotava johtamiskulttuuri, joka tukee osaamisen kehittymistä, henkilökunnan pystyvyyden tunnetta sekä sellaisen tiimikulttuurin ja verkostomaisen toiminnan kehittymistä, joka edistää kollegiaalista yhteistyötä. Aineistossa esiin noussut hajautettu johtajuus ja vallan jakaminen tarvitsevat selkeät rakenteet ja tehtävänkuvat onnistuakseen. Etäjohtajan rooli muuttuu hajautetussa organisaatiossa ja entisenlaisesta hierarkkisuuudesta on päästävä eroon. Tämä vaatii uudistumis- ja muutoskykyä johtajalta ja luopumista autoritäärisestä, tehtäväkeskeisestä johtamisesta ja ymmärrystä siitä, että operatiivisen johtamisen sijaan on panostettava ihmisten johtamiseen. Tämä vaatii erityistä huomiota, koska Krehl & Buttgen (2022, s. 344) tutkimuksessa etäjohtajat olivat kokeneet olonsa varmemmaksi digitaalisten työkalujen käytön tehtäväkeskeisissä johtamiskäytännöissä.

Etäjohtaminen voi näyttäytyä tehtäväorientoituneelta, koska työaika saattaa täytyä aikataulutetuista muodollisista kokouksista ja tapaamisista teknologiavälitteisesti. Tämän opinnäytetyön tulosten valossa tämä näennäisyys täytyy tiedostaa, ja ymmärtää, että ihminen on johtamisen keskiössä, kun puhutaan etäjohtamisesta, vaikka sitä leimaakin teknologiavälitteisyys ja vuorovaikutuksen muuttuminen sekä entisenlaisten spontaanien muodollisten ja epämuodollisten fyysisten kohtaamisten puuttuminen. Osaamisvaatimukset tulisi varmistaa johtamistyylien osalta, koska erityisesti suhdeperustaisia ja luottamusta korostavia johtamistyyliä pidettiin sopivana etäjohtamiseen. Erinomaiset vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot korostuivat osaamisvaatimuksissa, jotta suhdeperustaista johtamista voi

toteuttaa vaikuttavasti ja luoda vahvoja ihmissuhteita sekä rakentaa luottamusta. Kuten Vilkman (2016, s. 21, 192) toteaa, etäjohtamiseen liittyen tärkeiden ominaisuuksien ja taitojen tunnistaminen ja määrittelemine on tärkeää, ja nämä tulisi huomioida jo rekrytoidessa uusia esihenkilöitä.

Vastavuoroisen luottamuksen merkitys korostui tärkeämpänä johtaja-työntekijäsuhteessa etäkontekstissa kuin perinteisessä kasvokkain tapahtuvassa johtamisessa, ja se näyttäytyi tulosten pohjalta etätyösuhteen perustavanlaatuisena tekijänä vaatien erityistä huomiota. Luottamuksen taso on aineiston mukaan suoraan yhteydessä tiimien suorituskykyyn, ja koska on tunnistettu, että etäkontekstissa luottamus on haurasta, tulee etäjohtajan tunnistaa ja pohtia tapoja sekä tilanteisiin sopivia välineitä luottamuksen rakentumiseen. Luottamus liittyy myös henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja etäjohtajan on tiedostettava ja otettava käyttöön tapoja, joiden avulla hän pystyy osoittamaan olevansa luotettava, pätevä ja rehellinen etäältä.

Tiedolla johtaminen ja uudistuva johtaminen oli tunnistettu osaksi etäjohtajuutta edistäviä johtamismalleja. Tietoa pitäisi pystyä hyödyntämään ja luoda uudenlaisia tapoja toteuttaa johtamista, vaikka itsessään johtamiselta odotetaan samoja asioita kuin ennenkin. Uusien toimintamallien luominen saattaa olla vaivalloista ja etäjohtajalta vaaditaan ketteryttä ja valmiutta tarvittaessa hylätä tavat johtaa, jotka ovat toimineet perinteisessä johtamisessa. Vanhoja juurtuneita tapoja ja oletuksia johtamisesta tulee haastaa huomioiden muuttuneet johtamisen erityispiirteet.

Tähän tarvitaan myös tukea organisaatioiden eri tasoilta, joka ei tarkoita ainoastaan resursseja liittyen osaamisen kehittämiseen ja välineisiin, vaan myös strategiatasolla huomioida siirtyminen etäjohtamiseen, johon liittyy esimerkiksi uudenlaisten työkuultuurien muutos ja tiedostamista alaisidonnaisista juurtuneista käytänteistä, jotka saattavat vaikuttaa onnistuneeseen etäjohtamisen toteutumiseen käytännössä. Etäjohtamista tukevana asiana pidettiin vapautta tehdä työtä näköisellään tavalla, mutta yhteisiä toimintatapoja tulee laatia, jotta johtamisen laatu ei olisi henkilösidonnaista vaan tasalaatuista läpi organisaation, jolla vaikutetaan toiminnan vakauteen ja laatuun. Aineiston perusteella organisaation tuki näyttöä osin puutteellisena ja etäjohtamista ohjaavia rakenteita kaivattiin. Tasalaatuisuutta voisi edistää osaamistason selvittäminen ja osaamisen kehittämisen suunnitelma osaamistason yhtenäistämiseksi ja vahvistamiseksi. Etäjohtamista ei tule eriyttää organisaatiosta erilliseksi, jokaisen johtajan itsensä näköiseksi toimintatavaksi, vaan selkeyttä, määrittelyä ja yhtenäisyyttä toimintatapoihin tarvitaan.

Teknologia kehittyy koko ajan ja organisaatioiden tulee pysyä tulevaisuudessakin kehityksen mukana ja sopeutua muutoksiin. Kuten tutkimuksessa tuli ilmi, niin tulevaisuudessa nuoremmilla sukupolvilla on erilaiset taidot tekniikan suhteen. Heillä on myös mahdollisesti erilaiset odotukset johtamiseen sekä erilainen vaatimustaso siihen, kuinka etäjohtamista toteutetaan. Vaikka diginatiiveista puhutaan, ja heidän siirtymisestään työelämään tuoman digitaalista osaamista, niin silti heidänkin johtamisensa vaatii läsnäoloa, luottamusta ja palautteen antoa ja suunnan näyttämistä sekä hyvää ihmisjohtamista, jota on pystyttävä toteuttamaan kasvokkain ja teknologiavälitteisesti laadukkaasti.

Aiheen tutkimista on tärkeä jatkaa ja erityispiirteiden osa-alueiden syventävä tutkimus antaisi tarkentavaa ja täydentävää tietoa uudistuvalla sosiaali- ja terveysalalla johtamisen kehittämiseen. Tutkimustietoa olisi tärkeä saada sosiaali- ja terveysalalta sekä kohdistaa sitä myös etäkontekstissa johdettaviin.

## Lähteet

- Alam, F., Yang, Q., Rutelione, A. & Bhutto, M. Y. (2023). Virtual Leadership and Nurses' Psychological Stress during COVID-19 in the Tertiary Hospitals of Pakistan: The Role of Emotional Intelligence. *Healthcare (Basel)*, 11(11), 1537.  
<https://doi.org/10.3390/healthcare11111537>
- Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. (2012). *Suomen työelämä vuonna 2030, miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä*. TEM raportteja 14/2012. Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://docplayer.fi/387787-Tem-raportteja-14-2012.html>. Viitattu 15.12.2021
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino
- Alward, E. & Phelps, Y. (2019). Impactful Leadership Traits of Virtual Leaders in Higher Education. *Online learning (Newburyport, Mass.)*, 23(3), 72.  
<https://doi.org/10.24059/olj.v23i3.2113>
- Ameel, M., Myllynen, M. & Kallakorpi, S. (2022). Exploring Hybrid Leadership: Experiences of Remote Leadership in Healthcare. *The Journal of nursing administration*, 52(12), 653–658. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000001227>
- ARENE. (2020). *Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset*. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. <http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>
- Aveyard, H. (2014). *Doing a Literature Review in Health and Social Care. A practical guide*. 3 painos. Open University Press.
- Avolio, B. J., Kahai, S. & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership quarterly*, 11(4), 615–668.  
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
- Baumeister, R. & Leary, M. (1997). Writing narrative literature Reviews. *Review of General Psychology*, 1(3), 311-320. <https://psychology.yale.edu/sites/default/files/baumeister-leary.pdf>
- Bell, B. S., McAlpine, K. L. & Hill, N. S. (2023). Leading Virtually. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 10, 339–362.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-050115>
- Cherry, M. G., Boland, A. & Dickson, R. (2024). *Doing a systematic review: A student's guide*. (3rd edition). Sage.
- Elfaki, K. & Ahmed, E. (2024). Digital technology adoption and globalization innovation implications on Asian Pacific green sustainable economic growth. *Journal of open innovation*. 10(1). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100221>

- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*, 34(4), 215–225.  
<https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987>
- Farozan. (2020). E-Leadership: Leading in a Virtual Environment. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 8(8), 2912–2916.  
<https://ijcrt.org/papers/IJCRT2008332.pdf>
- Gabrysch, J. (2020). Is Telehealth Here to Stay? *Oncology (Williston Park, N. Y.)*, 34(9), 377–378. <https://doi.org/10.46883/ONC.2020.3409.0377>
- Gopal, G., Suter-Crazzolara, C., Toldo, L. & Eberhardt, W. (2019). Digital transformation in healthcare – architectures of present and future information technologies. *Clinical Chemistry and Laboratory Medicine*, 57(3), 328–335. <https://doi.org/10.1515/cclm-2018-0658>
- Hamk Finna. (n.d). *Selaa tietokantoja*. <https://hamk.finna.fi/Browse/Database>
- Heikkinen, S., Flinkman, S., Huovinen, T., Heikkinen, E. & Jouhten, K. (2022). Etäjohtaminen – tulevaisuuden menestystekijä? Teoksessa Punta-Saastamoinen, M (toim.). *Henkilöstöjohtaminen – lähijohtamisesta etäjohtajuuteen* (ss. 194–202). Kajaanin ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 142.  
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/711358/Henkilostojohtaminen.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Tammi
- Hurmekoski, M., Häggman-Laitila, A., Lammintakanen, J. & Terkamo-Moisio, A. (2023). Nurse leaders' experiences of remote leadership in health care. *International journal of health care quality assurance incorporating Leadership in health services*, 36(4), 579–594. <https://doi.org/10.1108/LHS-01-2023-0003>
- HUS. (2023). *Arviointimuistio*. <https://arviointikertomushus.fi/wp-content/uploads/2024/04/Arviointimuistio-Henkilostovoimavarat-ja-niiden-johtaminen.pdf>
- Isohanni, M., Kotiranta, H., Miettunen, J., Tienari, P. & Nieminen, P. (2006). Vertaisarviointi – käyttökelpoinen laadun parantaja ja ylläpitäjä tieteellisessä tutkimuksessa. *Duodecim: lääketieteellinen aikakauskirja*, 122(8), 913–917  
<https://www.duodecimlehti.fi/xmedia/duo/duo95678.pdf>
- Juujärvi, S., Sinervo, T., Laulainen, S., Niiranen, V., Kujala, S., Heponiemi, T. & Keskimäki, I. (2019). *Sote-ammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa*. Päätösten tueksi 3/2019. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.  
[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138096/PT2019\\_003\\_11062019.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138096/PT2019_003_11062019.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

- Kananen, J. (2008). *Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun Julkaisuja-sarja.
- Kananen, J. (2010). *Opinnäytetyön kirjottamisen käytännön opas*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. (2013). *Tutkimus hoitotieteessä*. Sanoma Pro Oy.
- Keskimäki, I. (2019). *Sote-ammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa*. Päätösten tueksi 3. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.  
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-338-0>
- Kiljunen, M., Laukka, E., Koskela, T. K. & Kanste, O. I. (2022). Remote leadership in health care: A scoping review. *International journal of health care quality assurance incorporating Leadership in health services*, 35(1), 98–115.  
<https://doi.org/10.1108/LHS-06-2021-005>
- Kiviniemi, K. (2015). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R. Valli (toim.) & J. Aaltola. *Ikkuonoita tutkimusmetodeihin 2* (ss. 74–88). PS-kustannus.
- Koivunen, T. & Ikonen, H. (2020). Miten sujuu johtaminen etänä? *Työelämän tutkimus*, 18(4), 287–288. <https://doi.org/10.37455/tt.100665>
- Kokko, N., Vartiainen, M. & Hakonen, M. (2003). Hajautetun työskentelyn osaamisvaatimukset. *Aikuiskasvatus: aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti*, 23(4), 269-282. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/93509/52187>
- Kokko, N., Vartiainen, M., Management, D. o. I. E. a., osasto, T., Aalto-yliopisto, & University, A. (2006). *Hajautetun työskentelyn vaatimukset ja hyvinvointitekijät*. Helsinki University of Technology. <https://urn.fi/urn:nbn:fi:tkk-006319>
- Krehl, E. & Büttgen, M. (2022). Uncovering the complexities of remote leadership and the usage of digital tools during the COVID-19 pandemic: A qualitative diary study. *German journal of human resource management (Online)*, 36(3), 325–352.  
<https://doi.org/10.1177/23970022221083697>
- Kunta- ja hyvinvointialueuetyönantajat. (2023). *Soteliiderit kehitti sote-työtä yhteistyössä muiden ESR-hankkeiden kanssa*.  
<https://www.kt.fi/soteliiderit/hankeyhteistyö#etaopinnot>
- Kuula, A. (2006). *Tutkimusetiikka*. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Vastapaino
- Köykkä, K., Vähäsantanen, K. & Lemmetty, S. (2023). Esihenkilöiden tarinoita ammatillisen osaamisen johtamisesta hajautetuissa organisaatioissa: Intuutiolla mennään ja verkostoissa johdetaan. *Aikuiskasvatus: aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti*, 43(1), 26–41. <https://doi.org/10.33336/aik.126075>
- Lammintakanen, J., Häggman-Laitila, A., Paronen, E. & Terkamo-Moisio, A. (2022). Mitä etäjohtamisesta tiedetään aikaisemman tutkimuksen perusteella? Teoksessa *Etänä enemmän-Muuttuvaa sote-työtä kehittämässä* (ss. 20–25). Heinonen, T. (toim.) &

- Korpela, A. Tampereen ammattikorkeakoulu. <https://satainno.fi/wp-content/uploads/Etana-enemman-netti.pdf>
- Laaksonen, H. & Bäckström, T. (2022). Finnish Remote Leadership in Home Care during the Pandemic. *Athens Journal of Social Sciences*, 9,1–16.  
<https://doi.org/10.30958/ajss.X-Y-Z>
- Laaksonen, H. (2022). Hyvän e-johtamisen rakennusaineet. Teoksessa Laaksonen, H (toim.) & Ollila, S (toim.), Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Ajateltua, koettua, tutkittua. Oppian
- Lau, F. (2019). Cultivating eHealth evaluation leadership. *Healthcare management forum*, 32(4), 192–196. <https://doi.org/10.1177/0840470418806534>
- Laulainen, S., Zitting, J. & Niiranen, V. (2020). Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa Hujala, A., & Taskinen, H. (toim.), *Uudistuva sosiaali- ja terveysala*. (ss.151–177). Tampere: Tampere University Press.  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-022-9>
- Lehtiö, L. & Johansson, E. (2016). Järjestelmällinen tiedonhaku. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R (toim.), *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä* (ss. 56–66). Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja. Sarja A:73/2016. Turun Yliopisto
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2023). *Työolobarometri 2022*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2023:13. Työ- ja elinkeinoministeriö.  
[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164723/TEM\\_2023\\_13.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164723/TEM_2023_13.pdf)
- Martins, L. L., Gilson, L. L. & Maynard, M. T. (2004). Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? *Journal of management*, 30(6), 805–835.  
<https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.05.002>
- Mähönen, E. (2107). *Työolobarometri. Ennakkotiedot, syksy 2016*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja TEM raportteja 10/2017. Työ- ja elinkeinoministeriö.  
[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79257/TEMrap\\_10\\_2017\\_verkkojulkaisu.pdf?sequence=1](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79257/TEMrap_10_2017_verkkojulkaisu.pdf?sequence=1)
- Mäkelä, M., Varonen, H. & Teperi, J. (1996). Systemoitu kirjallisuuskatsaus tiedon tiivistäjänä. *Duodecim: lääketieteellinen aikakauskirja*, 112(21).  
<https://www.duodecimlehti.fi/duo60413>
- Neufeld, D. J., Wan, Z. & Fang, Y. (2010). Remote Leadership, Communication Effectiveness and Leader Performance. *Group decision and negotiation*, 19(3), 227–246. <https://doi.org/10.1007/s10726-008-9142-x>
- Nevalainen, T. & Teräs, H. Hybridityö ja -oppiminen pandemian jälkeen. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 25(2), 4–9.
- Niela-Vilen, H. & Hamari, L. (2016). Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R (toim.), *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä* (ss. 23–34).

- Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja. Sarja A:73/2016. Turun Yliopisto.
- Norman, S., Avey, J., Larson, M. & Hughes, L. (2020). The development of trust in virtual leader–follower relationships. *Qualitative research in organizations and management*, 15(3), 279–29. <https://doi.org/10.1108/QROM-12-2018-1701>
- Ollila, S., Raisio, H., Vartiainen, P., Lindell, J., Pernaa, H. & Niemi, T. (2018). Organisaatio muutoksen pyörteissä – hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. *Työelämän tutkimus*, 16(4), 236–250. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/82692>
- Paavola, M. (2011). Johtajalle on hyödyllistä ympäröidä itsensä innovatiivisilla ihmisillä. Teoksessa Tani, P., Koski, K., Neilimo, K., Traff Finland Oy, Traff Finland & Neilimo, K. (2010). *Suomalainen johtaja - huoju, heilu, ole terästä!* (2. p.). Traff Finland. Teoksessa *Suomalainen johtaja – huoju, heilu, ole terästä!*. Traff
- Palomäki, R. (2020). Julkisen hallinnon haasteita ja mahdollisuuksia digitaalisessa transformaatioissa. *Hallinnon Tutkimus*, 39(3), 173–187. <https://doi.org/10.37450/ht.100036>
- PubMed. (n.d). <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/>
- Pulkki, J., Wulff, P., Iivonen, S., Alanko, L., Alhola, K., Frilander, O., Hiilamo, H., Meriläinen, P., Nissinen, A., Savolainen, H., Suomalainen, E. & Setälä, L. (2023). *Ekologisesti kestävä sosiaali- ja terveydenhuolto. Selvitys kansallisesta tavoitteesta ja ohjausmekanismeista*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2023:49. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-491-0>
- Pyykönen, A., Lammintakanen, J. & Pehkonen, A. (2022). *Syrjiikö digitalisointi ihmisiä sosiaalipalveluissa?* Kunnallissalan kehittämissäätö. Julkaisu 50. [https://kaks.fi/wp-content/uploads/2022/05/syrjiiko\\_digitalisointi\\_ihmisia\\_sosiaalipalveluissa.pdf](https://kaks.fi/wp-content/uploads/2022/05/syrjiiko_digitalisointi_ihmisia_sosiaalipalveluissa.pdf)
- Ravelin, A., Laukka, E., Heponiemi, T., Kaihlanen, A. & Kanste, O. (2021). Perusterveydenhuollon johtajien kokemuksia koronaviruspandemian vaikutuksista digitaaliseen työkuultuuriin ja sen johtamiseen. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 58(3), 8. <https://doi.org/10.23990/sa.103248>
- Ruohomäki, V. & Koivisto, S. (2007). Hajautettu ja mobiili työ henkilöstön arjessa: Tapaustutkimus kolmessa yrityksessä. *Työelämän tutkimus*, 5(1), 40. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87608>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *Aineisto- ja teorialähtöisyys*. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu 19.2.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>
- Salakari, M. (2020). *Systemoitu kirjallisuuskatsaus tiedon tuottamisen menetelmänä*. Turun ammattikorkeakoulu. [https://tohtori.turkuamk.fi/uploads/2020/04/92b18b03-kirjallisuuskatsaus\\_20.4.20.pdf](https://tohtori.turkuamk.fi/uploads/2020/04/92b18b03-kirjallisuuskatsaus_20.4.20.pdf)

- Salin, L. (14.9.2021). Miksi etäjohtamista tutkitaan juuri nyt? *Etäjohtaminen ja viestintä*.  
<https://blogs.uef.fi/etajohtaminen/2021/09/14/miksi-etajohtamista-tutkitaan-juuri-nyt/>
- Salin, L. & Koponen, J. (2023). Käsitemallit etäjohtamisesta. *Hallinnon Tutkimus*, 42(5), 545–559. <https://doi.org/10.37450/ht.124958>
- Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. Julkisjohtaminen 4. [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7961/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7961/isbn_978-952-476-349-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sandberg, S., Pennington, M. & Lindquist, M. (2022). Virtual Leadership: CEOs and C-Level Executives of Healthcare Organizations in the United States Reimagined New Roles as Virtual Leaders. *Journal of leadership studies (Hoboken, N.J.)*, 16(3), 61–69. <https://doi.org/10.1002/jls.21827>
- Sinclair, M. A., Stephens, K., Whiteman, K., Swanson-Biearman, B. & Clark, J. (2021). Managing and Motivating the Remote Employee Using the Transformational Leadership Model. *Nurse leader*, 19(3), 294–299. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2021.01.001>
- STM. (n.d). *Megatrendit vaikuttavat sosiaali- ja terveystieteisiin*. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. <https://stm.fi/megatrendit>
- Suhonen, R., Axelin, A. & Stolt, M. (2016). Erilaiset kirjallisuuskatsaukset. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R (toim.), *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä* (ss.7–22). Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja. Sarja A:73/2016. Turun Yliopisto.
- Sydänmaalakka, P. (2012). *Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi*. Talentum
- Terkamo-Moisio, A., Karki, S., Kangasniemi, M., Lammintakanen, J. & Häggman-Laitila, A. (2022). Towards remote leadership in health care: Lessons learned from an integrative review. *Journal of advanced nursing*, 78(3), 595–608. <https://doi.org/10.1111/jan.15028>
- Terkamo-Moisio, A., Paronen, E., Häggman-Laitila, A. & Lammintakanen, J. (2023). Terveystieteiden henkilöstön ja johtajien näkemyksiä etäjohtamisesta. *Focus Localis*, 51(1), 1. <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/120932>
- Tevameri, T. (2021). *Katsaus SOTE-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua*. Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM toimialaraportit (2). [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM\\_2021\\_02\\_t.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM_2021_02_t.pdf)
- Torre, T. & Sarti, D. (2020). The "Way" Toward E-leadership: Some Evidence From the Field. *Frontiers in psychology*, 11, 554253. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.554253>

- Tuomi, J. (2007). *Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen*. Tammi
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2012). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi  
 Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (9.10.23). *Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK)*. Haettu  
 17.1.24. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>
- Valkeapää, K. (2016). Tutkimusaineiston valinta systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa.  
 Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R (toim.), *Kirjallisuuskatsaus  
 hoitotieteessä*. (ss. 56–66). Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja.  
 Sarja A:73/2016. Turun Yliopisto
- Valtioneuvosto. (2018). *Sosiaali- ja terveystieteiden tulevaisuusraportti. Eheä yhteiskunta  
 ja kestävä hyvinvointi*. Valtioneuvoston julkaisusarja 22/2018.  
[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160904/22\\_TUKA\\_STM\\_WE  
 B.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160904/22_TUKA_STM_WE_B.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. (2004). *Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan,  
 ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen*. Talentum
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-  
 leadership: Identifying the elements of e-leadership. *International review of  
 administrative sciences*, 85(1), 80–97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
- Vergne, J. (2020). Decentralized vs. Distributed Organization: Blockchain, Machine Learning  
 and the Future of the Digital Platform. *Organization Theory*, 1(4).  
<https://doi.org/10.1177/2631787720977052>
- Vilkka, H. (2023). *Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina*. Art  
 House
- Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä*. Talentum pro
- Vilkman, U. (2020). *Esimiehen tärkeimmät vinkit sujuvaan etätyöhön*.  
<https://timanttia.fi/esimiehen-tarkeimmat-vinkit-sujuvaan-etatyohon/>
- Vuori, J. (n.d). *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen  
 tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>
- Web of Science. (2017). *It's time to get the facts*.  
[https://clarivate.com/webofsciencegroup/wp-  
 content/uploads/sites/2/2019/08/d6b7faae-3cc2-4186-8985-  
 a6ecc8cce1ee\\_Crv\\_WoS\\_Upsell\\_Factbook\\_A4\\_FA\\_LR\\_edits.pdf](https://clarivate.com/webofsciencegroup/wp-content/uploads/sites/2/2019/08/d6b7faae-3cc2-4186-8985-a6ecc8cce1ee_Crv_WoS_Upsell_Factbook_A4_FA_LR_edits.pdf)
- Wilson, J., Crisp, C. B. & Mortensen, M. (2013). Extending Construal-Level Theory to  
 Distributed Groups: Understanding the Effects of Virtuality. *Organization science  
 (Providence, R.I.)*, 24(2), 629–644. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0750>
- Ympäristöministeriö. (2023). *Mitä on kestävä kehitys?* <https://ym.fi/mita-on-kestava-kehitys>
- Zander, L., Zetting, P. & Mäkelä, K. (2013). Leading global virtual teams to success.  
*Organizational dynamics*, 42(3), 228–237. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.06.008>

- Zigarus, I. (2003). Leadership in Virtual Teams: : Oxymoron or Opportunity? *Organizational dynamics*, 31(4), 339–351. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00132-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00132-8)
- Zitting, J., Niiranen, V. & Laulainen, S. (2020). Hajautettu organisaatio työyhteisönä ja johdettavana sosiaali- ja terveystalveissa. *Focus localis*, 48(2), 64–80.
- Zitting, J. (19.2.2021). *Sote-johtamisen muutokset korostavat työntekijöiden roolia*. Dialogi. <https://dialogi.diak.fi/2021/04/19/sote-johtamisen-muutokset-korostavat-tyontekijoiden-roolia/>

## Liite 1. Tutkimukseen valikoitunut aineisto

| Tekijät/ Vuosi                                 | Artikkeli  | Tavoite   | Tutkimusmenetelmä   | Tulokset/<br>Laadunarviointi (JBI) pisteet  |
|--|--|---|---|---|
| Alward, E & Phelps, Y. (2019)                  | Impactful Leadership Traits of Virtual Leaders in Higher Education         | Tutkimus selvitti virtuaalijohtajien keskeisiä menetystekijöitä ja heidän johtajuutensa vaikutusta tiimin suorituskyyyn korkeakouluissa sekä käsityksiä vaadittavista kompetensseista | Kvalitatiivinen fenomenologinen tutkimus, 10 haastateltavaa | Haastatteluiden perusteella tunnistettiin seitsemän pääteemaa: koulutus ja kehitys, luottamus, tunneälykyys, viestintä ja tiiminrakentaminen sekä teknologia, työntekijöiden tunnustus ja motivaatio, johtamistyyli ja virtuaalisen johtamisen kompetenssit. 9/10 |
| Ameel, M., Myllynen, M & Kallakorpi, S. (2022) | Exploring Hybrid Leadership Experiences of Remote Leadership in Healthcare | Kuvailla terveydenhuollon johtajien kokemuksia etäjohtamisesta ensimmäisen covid-19 pandemiavuoden aikana   | Ryhmähaastattelut, 8 haastateltavaa                         | Tärkeimmiksi teemoiksi tunnistettiin lisääntynyt tyotehokkuus, työhyvinvointi, organisaation tuen puute, tarve olla läsnä ja toive hybridi johtamismallista tulevaisuudessa. 9/10   |

|   |  |   |  |   |
|---|--|---|--|---|
| Bell, B.,<br>McAlpine, K.<br>& Hill, S.<br>(2023)   | Leading<br>Virtually   | Koota<br>virtuaalijohtamis<br>en<br>tutkimustuloksia<br>eri johtamisen<br>näkökulmista ja<br>analyysitasoista   | Katsausartikkeli   | Tunnistettiin neljä<br>perinteistä<br>johtamistoimin<br>toa, joilla on<br>vahvempi<br>vaikutus<br>henkilöstön<br>tyytyväisyyteen<br>virtuaaliympäristö<br>ssä.<br>5/6   |
| Hurmekoski,<br>M.,<br>Häggman-<br>Laitila, A.,<br>Lammintakan<br>en, J. &<br>Terkamo-<br>Moisio, A.<br>(2023) | Nurse leaders'<br>experiences of<br>remote<br>leadership in<br>health care | Kuvata<br>terveydenhuollo<br>n johtajien<br>kokemuksia<br>etäjohtamisesta   | Puolistrukturoitu<br>haastattelu, 12<br>haastateltavaa           | Siirtyminen<br>etäjohtajuuteen oli<br>koettu nopeaksi.<br>Luottamus,<br>kasvokkaisten<br>kohtaamisten,<br>työhyvinvoinnin<br>valvonnan ja tuen<br>tarvetta<br>korostettiin.<br>10/10  |
| Kiljunen, M.,<br>Laukka, E.,<br>Koskela, T. &<br>Kanste, O.<br>(2022)   | Remote<br>leadership in<br>health care: a<br>scoping review                | Kartoittaa<br>olemassaolevat<br>kirjallisuus- ja<br>tutkimusteemat<br>etäjohtamisesta<br>terveydenhuollo<br>ssa ja tunnistaa<br>mahdolliset<br>tutkimusvajeet<br>tuleviin<br>tutkimuksiin | Kirjallisuuskat<br>saus, 15<br>artikkelia                        | Tärkeimmät<br>teemat liittyvät<br>vuorovaikutuk<br>seen,<br>työympäristöihin,<br>käytännön<br>johtamiseen,<br>tekniikan käyttöön<br>ja lisätutkimuksen<br>tarpeeseen liittyen<br>etäjohtamiseen ja<br>ohjaukseen<br>etäjohtajille.<br>10/10 |
| Köykkä, K.,<br>Vähäsantane<br>n, K. &   | Esihenkilöiden<br>tarinoita<br>ammattillisen<br>osaamisen<br>johtamisesta  | Tarkastella<br>ammattillisen<br>osaamisen<br>johtamisesta   | Narratiivinen<br>lähestymistapa.<br>7 esihenkilön<br>haastattelu | Ammatillinen<br>osaamisen<br>johtaminen<br>näyttäytyy<br>intuitiivisena   |

|   |   |   |  |  |
|---|---|---|--|--|
| Lemmetty, S. (2023)   | hajautetuissa organisaatioissa. Intuiotilla mennään ja verkostoissa johdetaan | hajautetuissa organisaatioissa  |  | johtamisena verkostoissa, joissa esihenkilö, tiimit ja yksilöt jakavat vastuuta. 10/10.  |
| Laaksonen, H. & Bäckström, T. (2022)                              | Finnish Remote Leadership in Home Care during the Pandemic                    | Selvittää kotihoidon esihenkilöiden näkökulmia toimivasta etäjohtamisesta                                 | Laadullinen tutkimus. 9 esihenkilön teemahaastattelu ja hankkeen dokumenttiaineistot | Etäjohtaminen on onnistunutta, kun yhteisöllisyys, luottamus, vuorovaikutus ja selkeät säännöt ovat kunnossa. Työ koettiin tehokkaammaksi ja tuottavammaksi. Haasteeksi koettiin teknologiaan liittyvät haasteet ja ohjauksen puute. 9/10. |
| Norman, S. M., Avey, J., Larson, M., & Hughes, L. (2020)          | The development of trust in virtual leader–follower relationships             | Tutkia laadullisesti luottamussuhdetta johtajien ja työntekijöiden välillä virtuaalisessa työympäristössä | Avoin haastattelu, 137 haastateltava   | Luottamukseen vaikuttavat työntekijöiden käytykset johtajan mediataidoista, johtajan ja työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, suhteen syvyys ja aika. 9/10.   |
| Ollila, S., Raisio, H., Vartiainen, P., Lindell, J., Pernaa, H. & | Organisaatio muutoksen pyörteissä – hajautuksessa asiantuntijoiden            | Selvittää teoreettisesti ja empiirisesti kuinka asiantuntijat kokevat hajautukset ja                      | Teemahaastattelut, 11 haastateltavaa   | Keskeisiksi havainnoiksi tunnistettiin myönteiset kokemukset digitaalisten välineiden  |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| Niemi, T. (2018)   | n osaaminen esiin  | millaisena osaaminen ja itseohjautuvuus näyttäytyvät hajautuneessa organisaatiossa   |  | monipuolisesta käytöstä vuorovaikutuksen välineenä, vahva halu ja motivaatio oman osaamisen varmistamiseen hajautetussa organisaatiossa sekä yksilöiden aito kyky ja tarve toimia itseohjautuvasti tiettyjen reunaehtojen toteutuessa. 8/10. |
| Sandberg, S., Pennington, M. & Lindquist, M. (2022)                                  | Virtual Leadership: CEOs and C-Level Executives of Healthcare Organizations in the United States Reimagined New Roles as Virtual Leaders | Tutkia millaisen siirtymän terveydenhuollon johtajat ja covid 19-pandemian aikana hahmotellessa uudelleen virtuaalijohtajan roolinsa | Kvantitatiivinen kyselytutkimus, 31 osallistujaa | Siirtyminen virtuaaliseen johtamisympäristöön haastaa johtamistaitoja ja kokivat, että se on helpompaa tai samanlaista kuin kasvokkain tapahtuva   |
| Sinclair, M. A., Stephens, K., Whiteman, K., Swanson-Bearman, B., & Clark, J. (2021) | Managing and Motivating the Remote Employee Using the Transformational Leadership Model  | Selvittää henkilöstön kokemuksia etäjohtamisesta projektissa, jossa henkilöstö työskenteli etäällä johtajista                        | Kyselytutkimus likert, yksi laadullinen kysymys  | Tulokset osoittivat, että johtajien ja työntekijöiden välistä kommunikaatiota on mahdollista parantaa erityisesti työn ymmärtämisen, henkilöstön oikea-aikaisen tukemisen ja päätöksentekoon liittyen.                                       |

|  |   |  |   |  |
|--|---|--|---|--|
| <p>Terkamo-Moisio, A., Karki, S., Kangasniemi, M., Lammintakanen, J., &amp; Häggman-Laitila, A. (2022)</p> | <p>Towards remote leadership in health care: Lessons learned from an integrative review</p> | <p>Koota ja muodostaa synteesi olemassa olevasta empiirisestä tiedosta etäjohtajuudesta ja tarjota tietoa, jotta etäjohtamista voidaan kehittää menestyksekkäästi terveydenhuollossa</p> | <p>Kirjallisuuskatsaus</p>  | <p>Analyysi tunnisti kolme pääteemaa: onnistuneen etäjohtamisen ominaisuudet, johtaja-alaisuuden parantaminen sekä etäjohtamisen haasteet. 9/10.</p>   |
| <p>Terkamo-Moisio, A., Paronen, E., Häggman-Laitila, A., &amp; Lammintakanen, J. (2023)</p>                | <p>Terveydenhuollon henkilöstön ja johtajien näkemyksiä etäjohtamisesta</p>                 | <p>Kuvata terveydenhuollon henkilöstön ja johtajien näkemyksiä etäjohtamisesta</p>   | <p>Puolistrukturoitu yksilö- ja ryhmähaastattelu, 33 haastateltavaa</p> | <p>Osallistujat kokivat etäjohtamisen luontevaksi ja kasvokkain toteutuvan johtamisen kanssa samanarvoiseksi toiminnaksi, joka ilmenee monessa eri tasossa. Haastateltavien näkemyksistä muodostui neljä yläluokkaa: Etäjohtamisen edellytyksiä, etäjohtamisen etuja, etäjohtamista tukevia tekijöitä ja etäjohtamisen esteitä. 10/10.</p> |
| <p>Zitting, J., Niiranen, V. &amp;</p>   | <p>Hajautettu organisaatio työyhteisönä ja johdettavana</p>                                 | <p>Tutkia kuinka organisaatioiden hajautuneisuus</p>   | <p>Teemahaastattelu, 179 haastateltavaa</p>                             | <p>Hajautuneessa organisaatiossa työskentely edellytti</p>   |

|                         |  |   |  |  |
|-------------------------|--|---|--|--|
| Laulainen, S.<br>(2020) | sosiaali- ja<br>terveyspalvelui<br>ssa | näky, ja mitä<br>se edellyttää<br>niissä<br>työskenteleviltä<br>ja niitä johtavilta |  | työntekijöiden ja<br>johtajien<br>sopeutuvaa<br>asennoitumista,<br>uudistuvaa<br>johtamista ja<br>säännöllistä<br>yhteydenpitoa.<br>9/10 |
|-------------------------|--|---|--|--|

## Liite 2. Artikkelien arviointikriteerit



29.11.2018

**JBI: Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle**

Tätä kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa käytetään laadullisten tutkimusten metodologisen laadun arviointiin. Arvioinnin tarkistuslistaan sisältyy yhteensä 10 arviointikriteeriä, joiden yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu alhaalla. Arvioijan on hyvä tutustua myös Joanna Briggs Instituutin julkaisemaan katsauksen tekijöiden [käsikirjaan](#) arviointia tehdessään. Tarkistuslistan alkuperäinen englanninkielinen versio löytyy tästä [linkistä](#). Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (NA). (Lockwood ym. 2015.)

Arvioija \_\_\_\_\_ Päiväys \_\_\_\_\_

Tekijä(t) \_\_\_\_\_ Vuosi \_\_\_\_\_ Nro \_\_\_\_\_

| Arviointikriteeri   | K                        | E                        | ?                        | NA                       |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Ovatko tutkimuksen tieteofilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkinta keskenään yhteensopivat?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen vaikutus tutkijaan kuvattu?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Onko tutkimukseen osallistajat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaisut) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävällä tasolla?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkintaan?                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Kokonaisarviointi: Hyväksy  Hylkää  Lisätietoja tarvitaan

Kommentteja (mukaan lukien hylkäyksen syy):

---



---



29.11.2018

**JBI: Arviointikriteerit järjestelmälliselle katsaukselle**

Tätä tarkistuslistaa käytetään järjestelmällisen katsauksen metodologisen laadun arviointiin. Arvioinnin tarkistuslistaan sisältyy yhteensä 11 arviointikriteeriä, joiden yksityiskohtaiset sisällöt on lyhyesti kuvattu alhaalla. Arvioijan on hyvä tutustua myös Joanna Briggs Instituutin julkaisemaan katsauksen tekijöiden [käsikirjaan](#) arviointia tehdessään. Tarkistuslistan alkuperäinen englanninkielinen versio löytyy tästä [linkistä](#). Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (NA).

|  |                          |                          |                          |                          |  |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| Arvioija _____   | Päiväys _____            |                          |                          |                          |  |
| Tekijä(t) _____  | Vuosi _____              | Nro _____                |                          |                          |  |
| <b>Arviointikriteeri</b>   | <b>K</b>                 | <b>E</b>                 | <b>?</b>                 | <b>NA</b>                |  |
| 1. Onko katsauksen kysymys esitetty selvästi ja yksiselitteisesti?                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 2. Ovatko mukaanottokriteerit asianmukaiset verrattuna tutkimuskysymykseen?                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 3. Onko hakustrategia asianmukainen?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 4. Ovatko käytetyt tiedonlähteet riittäviä?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 5. Ovatko tutkimusten laadun arvioinnissa käytetyt kriteerit asianmukaiset?                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 6. Onko vähintään kaksi arvioijaa itsenäisesti toteuttanut tutkimusten kriittisen laadun arvioinnin? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 7. Onko tietojen uuttamisvaiheessa käytetty menetelmiä virheiden minimoimiseksi?                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 8. Onko tutkimustulosten yhdistämisessä käytetty tarkoituksenmukaisia menetelmiä?                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 9. Onko katsauksessa arvioitu julkaisuharhan todennäköisyyttä?                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 10. Ovatko katsauksessa esitetyt käytännön suositukset linjassa katsauksen tulosten kanssa?          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 11. Ovatko katsauksessa esitetty jatkotutkimusehdotukset linjassa katsauksen tulosten kanssa?        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |

Kokonaisarviointi: Hyväksy  Hylkää  Lisätietoja tarvitaan

Kommentteja (mukaan lukien syy hylkäykseen):

---