



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Etäjohtaminen Länsi-Uudenmaan syyttäjänvirastossa

Palonen, Salla

2016 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Etäjohtaminen Länsi-Uudenmaan syyttäjänvirastossa

Palonen Salla
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Tammikuu, 2016

Palonen Salla

Etäjohtaminen Länsi-Uudenmaan syyttäjänvirastossa

Vuosi 2016 Sivumäärä 53

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia Länsi-Uudenmaan syyttäjänviraston etäjohtamista, jota ei ole tutkittu aikaisemmin. Tutkimuksen tarkoituksena oli antaa työn toimeksiantajalle mahdollisimman tarkka ja kattava kuva etäjohtamisen tilasta ja siinä mahdollisesti löytyvistä haasteista. Työn tavoitteena oli selvittää teemahaastattelun avulla etäjohtamisen tila ja antaa kohdeorganisaatiolle tutkimuksen perusteella kehitysehdotuksia toimivan etäjohtamisen tukemiseksi.

Työn teoreettinen viitekehys koostui etäjohtamista käsittelevästä tutkimuskirjallisuudesta, artikkeleista, internetlähteistä sekä aiheeseen liittyvistä laeista ja asetuksista. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin etäjohtamisen nykytilaa, etäjohtamisen onnistumisen kriteerejä ja haasteita sekä sisäistä viestintää ja verkkotyökaluja.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka aineisto kerättiin teemahaastattelulla. Haastateltaviksi valikoitui Länsi-Uudenmaan syyttäjänvirastossa työskenteleviä etäjohtajia ja työntekijöitä, joita oli yhteensä yhdeksän. Haastattelut pidettiin anonyymeinä. Tutkimustulosten valossa etäjohtamisen tila koettiin toimivaksi. Tutkimuksessa selvisi, että etäjohtamisen haasteita organisaatiossa ovat etäjohtajan ajankäytön epätasainen jakautuminen, yhtenäisyyden aikaansaaminen, työn seuraaminen ja tiedon suodattaminen.

Opinnäytetyön tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta etäjohtamisen tilan olevan pääasiassa hyvä, vaikka haastateltavat kokivat siinä olevan myös haasteita. Saatujen tulosten perusteella voitiin antaa kehittämissuhteita, joiden tarkoituksena oli tukea ja auttaa organisaatiota etäjohtamisen onnistumisessa. Tutkimuksessa todettiin etäjohtamisen onnistumisen vaativan panostusta niin etäjohtajalta kuin työntekijältä. Työn teoreettinen viitekehys tuki tutkimusta. Jatkotutkimusaiheeksi ehdotettiin etäjohtamisen tutkimista kvalitatiivisena tutkimuksena kaikissa 11:stä alueellisessa syyttäjänvirastossa. Jatkotutkimuksessa voitaisiin saada kokonaiskuva etäjohtamisen tilasta ja mahdollisista eroavaisuuksista eri syyttäjänvirastojen välillä.

Asiasanat: etäjohtaminen, etätyö, monipaikkainen työ, verkkotyökalut.

Palonen Salla

Telemanagement in The Prosecutor`s Office of Länsi-Uusimaa

Year	2016	Pages	53
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to research telemanagement in The Prosecutor`s Office of Länsi-Uusimaa which has not been studied earlier. The purpose of this study was to give the commissioner of the thesis as precise and comprehensive picture as possible about telemanagement. The goal of this thesis with the help of theme interview was to explain the situation of telemanagement and to give the target organization concrete development proposals for telemanagement.

The theoretical framework for this thesis consisted of academic literature about telemanagement, articles, internet sources, law and regulations which are related to the subject. In the theoretical part of this thesis we deal with the state of management, the criteria of success in telemanagement and challenges and communication and network tools.

The research was carried out as a qualitative research, information for which was collected with the help of theme interview. There were people selected for the interviews who were working in The Prosecutor`s Office in Länsi-Uusimaa as managers or employees, a total of nine people were interviewed. The interviews were kept anonymous. In the light of research telemanagement was regarded as functional. The research showed that telemanagements challenges in this organization were telemanagers unequal time distribution, to accomplishing uniformity, continuity in work and filtration of information.

As the conclusion of the research it can be stated that telemanagement was mainly good, although the interviewed experienced that there were also some challenges. On the basis of research, it was possible to give ideas which should support and help telemanagement to succeed. In this study it was stated that the success of telemanagement requires effort from the telemanager as well as the employees. The theoretical framework supports the research. As a topic of further research quantitative research in all of the 11 regional prosecutor`s offices is suggested. In further research it would be good to get an overall picture of state of telemanagement and possible differences between prosecutor`s offices.

Keywords: telemanagement, telework, distributed work, network tools.

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tavoitteet ja tarkoitus.....	6
1.2	Opinnäytetyön rakenne ja aiheen rajaus.....	7
2	Etäjohtaminen.....	8
2.1	Etäjohtamisen nykytila.....	9
2.1.1	Monipaikkainen organisaatio.....	10
2.1.2	Etätyön määritelmä.....	11
2.1.3	Etätyösopimus.....	12
2.2	Etäjohtamisen toimivuuteen vaikuttavat tekijät.....	12
2.2.1	Avoimuus.....	13
2.2.2	Luottamus.....	14
2.2.3	Yhteenkuuluvuus.....	15
2.2.4	Etäjohtamisen haasteita.....	16
2.3	Onnistuneen etäjohtamisen edellytykset.....	17
2.3.1	Avoin yrityskulttuuri.....	19
2.3.2	Sisäinen viestintä.....	19
2.3.3	Tuloksellisuus.....	21
2.4	Verkkotyökalujen hyödyntäminen etäjohtamisen apuna.....	21
2.4.1	Intranet ja yhteinen arkisto.....	23
2.4.2	Puhelin ja sähköposti.....	24
2.4.3	Telekonferenssi.....	26
2.4.4	Videoneuvottelut.....	27
3	Länsi-Uudenmaan syyttäjänvirasto.....	28
4	Metodologia.....	29
4.1	Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä.....	30
4.2	Luotettavuus.....	32
4.3	Tutkimuksen toteutus.....	34
5	Tutkimustulokset.....	35
5.1	Etäjohtamisen nykytila.....	35
5.2	Onnistumisen kriteerit ja haasteet.....	38
5.3	Viestintä ja verkkotyökalut.....	40
5.4	Kehitysehdotukset.....	42
6	Johtopäätökset.....	44
	Lähteet.....	47
	Kuviot.....	50
	Liitteet.....	51

1 Johdanto

Etäjohtaminen on mukana niin globaalien kuin suomalaisten organisaatioiden arjessa. Globaaleissa organisaatioissa työntekijät saattavat työskennellä ympäri maailmaa, kun taas suomalaisessa organisaatiossa eri paikkakunnilla niin, että esimies tapaa heitä kasvotusten harvoin. Etäjohtamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa etäjohtajan sijoituspaikka on muualla kuin osalla työntekijöistä. Tällöin fyysistä kontaktia ei ole päivittäin tai viikottain, vaan useammin harvemmin. Etäjohtajalta vaaditaan johtamisosaamisen lisäksi kykyä hyödyntää teknologian välineitä esimerkiksi virtuaalisten kokouksien pitämiseen, taitoa hyödyntää tiimien vahvuudet ja tunnistaa mahdolliset riskit sekä tukea työyhteisön avoimuutta. (Vilkman 2014.)

Otalan ja Pöystin (2012, 228-235) mukaan etäjohtamisessa tulisi huomioida ihmisten yksilöllisyys organisaation koosta tai sen monimuotoisesta verkostosta riippumatta. Etäjohtajan on toimittava ihmisten johtajana, vaikka asiantuntijaorganisaatioissa painotetaan tasavertaisuutta ja työyhteisön jäsenet voivat sijaita fyysisesti kaukana toisistaan. Etäjohtajan on ymmärrettävä, kuinka työkyky säilytetään sekä miten sitä tuetaan, jotta henkilöstön osaamista, ongelmanratkaisukykyä ja yhteistyökykyä voitaisiin hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Etäjohtajan on saatava ihmiset sitoutumaan työhön ja tavoitteisiin.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Länsi-Uudenmaan syyttäjänvirasto. Organisaatiossa ei ole aikaisemmin tutkittu etäjohtamisen tilaa ja mahdollisesti esiin nousevia kehittämiskohteita. Tutkimus on tarpeellinen, jotta organisaation etäjohtamisen toimintaa voitaisiin tarpeen mukaan kehittää ja sen nykytilan toimivuus kartoitettua. Opinnäytetyön avulla pyritään tuottamaan hyödyllistä tietoa organisaation etäjohtamisen parantamiseksi ja sen kehittämisen tueksi.

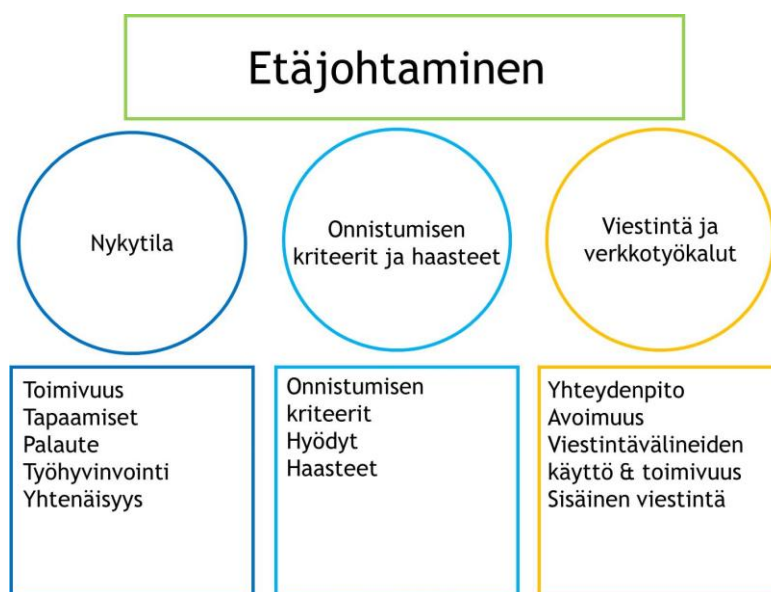
Suurin osa Länsi-Uudenmaan syyttäjänviraston työntekijöistä työskentelee päätoimipaikassa Espoossa. Osa henkilöstöstä työskentelee päätoimisesti palvelutoimistoissa Lohjalla ja Raaseporissa. Organisaation työntekijöillä on mahdollisuus tehdä sovituissa määrin etätöitä. Useat työntekijät hyödyntävät annettua työn joustavuuteen liittyvää mahdollisuutta työskentelemällä välillä kotona tai toisella toimipaikalla. Viraston omien toimistotilojen sekä kodin lisäksi työntekijät voivat työskennellä myös sidosryhmien tiloissa. Työntekijät voivat joutua matkustamaan töiden takia viikottain.

1.1 Tavoitteet ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on antaa kohdeorganisaatiolle mahdollisimman tarkka ja kattava kuva etäjohtamisen tilasta ja siinä ilmenevistä haasteista. Tavoitteena on teemahaastattelun etäjohtamisen tilan selvittämisen perusteella antaa kehitysehdotuksia toimivan etä-

johtamisen aikaansaamiseksi kohdeorganisaatiossa. Opinnäytetyössä käydään läpi etäjohtamisen nykytila, etäjohtamisen toimivuuteen vaikuttavat tekijät ja haasteet sekä onnistumisen kriteerit. Lisäksi työssä käsitellään sisäistä viestintää ja verkkotyökalujen hyödyntämistä etäjohtamisen viestinnän välineenä sekä tutustutaan etätyöhön yleisellä tasolla.

Tutkimusongelmassa kysytään, millaisena etäjohtamisen toimivuus nähdään kohdeorganisaatiossa tällä hetkellä. Alatutkimuskysymyksinä käsitellään, mitkä tekijät vaikuttavat etäjohtamisen onnistumiseen, mitä haasteita ja hyötyjä etäjohtaminen tuo organisaatioon ja millaisia viestinnän verkkotyökaluja voidaan käyttää toimivan etäjohtamisen saavuttamiseksi. Työn teoreettinen viitekehys muodostuu kuvion 1 mukaisesti etäjohtamisen nykytilasta, onnistumisen kriteereistä ja haasteista sekä sisäisestä viestinnästä ja verkkotyökalujen hyödyntämisestä etäjohtamisessa. Haastattelukysymysten avulla pyritään löytämään kehittämisehdotuksia organisaation etäjohtamisen tukemiseksi ja kehittämiseksi. Tutkimusongelmaan pyritään löytämään vastaus mahdollisimman luotettavan ja tarkan tutkimuksen avulla.



Kuvio 1: Etäjohtamisen pääteemat

1.2 Opinnäytetyön rakenne ja aiheen rajaus

Etäjohtamisen teoriaosiossa käydään läpi työnteon muuttuva ympäristö, etäjohtamisen nykytila, etäjohtamisen onnistumiseen vaikuttavat tekijät sekä sen edellytyksiä. Teoriaosion lopussa käydään läpi sisäistä viestintää ja verkkotyökalujen hyödyntäminen etäjohtamisessa.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten jälkeen tutustutaan aineiston keruumenetelmään sekä haastatteluiden pohjalta saatuihin tutkimustuloksiin. Opinnäytetyön tutkimusosiossa ker-

rotaan työn suorittamisesta, esitellään tutkimusmenetelmä ja tutkimustulokset sekä käsitellään työn luotettavuuteen vaikuttavat tekijät. Tämän jälkeen käydään läpi saadut tulokset, esitetään kehitysehdotukset ja tehdään johtopäätökset opinnäytetyöstä. Tutkimuksen aineisto koostuu suomen-, ruotsin- ja englanninkielisestä tieteellisestä kirjallisuudesta, artikkeleista, internetlähteistä, aihealueeseen kuuluvista laeista ja asetuksista sekä tutkimusosiossa kerätystä aineistosta.

Työ on rajattu käsittelemään ainoastaan Länsi-Uudenmaan syyttäjänviraston etäjohtamista, sillä työn tavoitteena oli löytää kehittämissuhteita juuri kyseiselle organisaatiolle. Aihetta käsitellään organisaation etäjohtajien ja työntekijöiden näkökulmasta, jotta tutkimus antaisi mahdollisimman kokonaisvaltaisen ja tarkan kuvan etäjohtamisen tilasta ja sen toimivuudesta.

2 Etäjohtaminen

Kauhasen (2012, 16) mukaan henkilöstöjohtamisen syvimpänä tarkoituksena on saada houkutteltua organisaatioon halutunlaisia työntekijöitä sekä säilyttämään sellaiset henkilöt motivoimalla, kannustamalla ja luomalla heille edellytykset hyviin työsuorituksiin. Etäjohtamisen tavoitteena on kehittää ja ylläpitää työntekijöiden työkykyä, jotta hyviin työsuorituksiin päästäisiin nyt ja tulevaisuudessa. Tämän lisäksi etäjohtajan on tuettava työntekijöitä pitkän ja arvostetun työuran saamiseen ja palkita heitä hyvistä työsuorituksista.

Virtuaalisesta maailmasta on tullut osa arkipäivää. Informaatioteknologian kehittyminen on mahdollistanut työn teon ajasta ja paikasta riippumatta. Työskentely ja johtaminen onnistuvat molemmat verkkotyökaluja hyödyntäen. Työntekijät, jotka työskentelevät fyysisesti erillään, on hankalampi saada työskentelemään tehokkaasti verrattuna työryhmiin, jotka työskentelevät samassa fyysisessä paikassa. Fyysinen etäisyys voi pahimmillaan vaikeuttaa kommunikaatiota ja yhteistyötä, kutistaa luottamusta ja vähentää yhteistä arvopohjaa. Etäjohtajan on huomioitava monipaikkaisissa työyhteisöissä eri paikoissa työskentelevät työntekijät, mikä tuo oman haasteen johtamiseen. Monipaikkaisissa työyhteisöissä työntekijät huolehtivat enemmän itsestään, jolloin kyky itsensä johtamiseen saa suuremman merkityksen esimerkiksi rekrytointi tilanteissa. (Blomquist & Röding 2010, 275-276.)

Friedin ja Hanssonin (2014, 195-197) mielestä usein ajatellaan etätyöntekijöiden olevan laiskoja tai tuottamattomia, vaikka todellisuudessa etätyöympäristön suurin vihollinen on ylityö. Tämä johtuu siitä, että kotona kahden elämänalueen väli ei ole suuri. Kaikki tarvittavat työvälineet ja tiedostot ovat käden ulottuvilla, jolloin työtä saatetaan jatkaa idean tultua kellonajasta riippumatta. Riskinä on se, että työ vie kaikki voimat, jolloin työntekijä uupuu. Jokaisella työntekijällä on vastuu huolehtia työkaverin hyvinvoinnista, mutta lopuksi vastuu on

kuitenkin esimiehillä ja johtajilla. Työntekijöiden jaksamista voi tukea esimerkiksi sponsoroimalla harrastuksia ja rohkaisemalla työntekijöitä pitämään ansaitut lomat.

Luottamuksen saaminen on yksi kommunikaation toimivuuden perusta. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki tietävät mitä toiset tekevät. Kommunikaatio on aina tärkeää, mutta erityisen tärkeäksi se muodostuu silloin, kun ei ole mahdollisuutta fyysiseen tai non-verbaaliseen - kontaktiin. Selkeän vision ja tavoitteiden asettaminen on tärkeää monipaikkaisessa organisaatiossa. Etäjohtamisessa tärkeäksi muodostuu motivointi, osallistuminen, tavoitteiden asettaminen, järjestelmällisyys ja tiedon jakaminen. (Blomquist & Röding 2010, 276.)

2.1 Etäjohtamisen nykytila

Usein työntekijöiden halutaan olevan mahdollisimman paljon läsnä työpaikalla. Fyysinen läsnäolo edesauttaa henkilöstön ammattitaidon ja osaamisen hyödyntämistä sekä hiljaisen tiedon siirtymistä eteenpäin. Työyhteisön yhteishengen syntyminen vaatii myös fyysistä läheisyyttä. Tästä riippumatta etätyöskentely yleistyy, vaikka sen alussa on organisaation kannalta negatiivisia näkökantoja, kuten alkuinvestoinnit sekä epävarmuus tietoturvallisuudesta. (Kauhanen 2012, 54.)



Kuvio 2: Etäjohtamisen hyödyt ja haasteet (mukaiillen Helle 2004, 22-25)

Etätyöskentely on joustavaa ja tehokasta (ks. kuvio 2). Tämä puolestaan vaikuttaa laadukkaaseen työskentelyyn ja korkeaan työmotivaatioon. Työssä viihtyminen edesauttaa työssä jaksamista. Organisaation houkuttavuus kasvaa, kun työntekijöiden ei tarvitse muuttaa työn taktia toiselle paikkakunnalle. Tämä mahdollistaa myös työntekijöiden rekrytoimisen maantieteellisesti laajemmalla alueella. Työn organisointia, toimenkuvia ja johtamistapoja voi kehit-

tää tarjoamalla työntekijöille mahdollisuus etätyöskentelyyn. Samalla mahdollistetaan työn joustavuus ja työrauha, jolloin työhyvinvointi kasvaa. (Helle 2004, 22-24.)

Lisäkustannuksia syntyy erityisesti alkuvaiheessa työvälineiden hankinnasta varsinkin, jos joudutaan hankkimaan kahdet työvälineet etätöitä tekeväälle henkilölle. Haasteeksi voi muodostua työntekijöiden liika itsenäistyminen, mikä pahimmassa tapauksessa voi johtaa siihen, että esimies ei tiedä, mitä työntekijät tekevät. Tämä voidaan välttää suunnitelmallisuudella ja toimivalla viestinnällä. Etäjohtamisessa tiedonhallinta on hankalampaa, koska työtä ei tehdä samassa paikassa. Hiljaisen tiedon välittymistä ei voida jättää ainoastaan viestintäkanavien varaan. Sen sijaan on tärkeää, että henkilöstö tapaa toisensa säännöllisesti, jolloin hiljainen tieto välittyy työntekijöiden välillä. (Helle 2004, 25-26.)

2.1.1 Monipaikkainen organisaatio

Työn vaativuuden ja itsenäisyyden lisäämistä kutsutaan työn rikastamiseksi. Usein työn rikastamisella tarkoitetaan vastuun antamista, jolloin työntekijä voi halutessaan vaikuttaa työn aikataulun suunnitteluun ja työmenetelmien valintaan. Tämä vaatii työntekijältä laajaa tietämystä, monitaitoisuutta, kykyä itsenäiseen ajatteluun sekä hyvää päätöksentekokykyä. Nykyään työ on harvemmin sidottu tiettyyn paikkaan, jolloin toimihenkilöiden sekä erityisesti asiantuntijoiden työ voidaan suorittaa työnantajan toimitilojen lisäksi kotona tai tilapäisesti muualla. Tietotekniikan ja tietoliikenteen vuoksi etätöiden tekeminen on lisääntynyt ja mahdollisuuksia sen lisäämiseen on paljon. Tilapäisesti töitä voidaan tehdä eri puolilla maailmaa, kuten hotellissa, lentokentällä tai kulkuneuvossa. Työskentelyolosuhteet on mahdollista järjestää pidemmäksi aikaa esimerkiksi työntekijän vapaa-ajan asunnossa. Oleellista eri paikoissa tehtävälle työlle on työntekijöiden tavoitettavuus liiketoiminnan reaaliaikaisuuden takia. (Kauhanen 2012, 51-54.)

Hallinnollisten ratkaisujen avulla työyhteisö voi olla jaettu niin, että osa henkilöstöstä sijaitsee alueellisesti erillään. Tällöin työtä tehdään eri paikoissa, jolloin tarve tavata kasvokkain lisääntyy. Tämä vaatii molemminpuolista matkustamista. Vaihtuva toimintaympäristö vaatii eri tilanteiden hallintaa. Työn vaativuus syntyy itse työstä, mutta myös sen asettamista toimintaympäristön vaatimuksista. (Koroma, Hyrkkänen & Rauramo 2011, 6-8.)

Usein monipaikkainen työ tarkoittaa sitä, että työntekijät työskentelevät myös mobiilisti eli langattomaa teknologiaa apuna käyttäen. Teknologian näkökulmasta katsottuna monipaikkaisen työn työkalut sekä laitteet edistävät vain sitä kontekstia, jossa työntekijät työskentelevät. Erityisiä käytännön aputyökaluja ei ole siis olemassa verrattuna perinteiseen työhön. Monipaikkaisuus tai mobiili työ ei ole työtehtävä tai toiminto itsessään. (Vartiainen, Hakonen, Koivisto, Mannonen, Nieminen, Ruohomäki & Vartola 2007, 159-160.)

Esimies voi vaikuttaa työntekijöiden työntekoon positiivisesti asettamalla selkeät tavoitteet, jolloin työn päämäärä ja tarkoitus selkiytyvät sekä työn edistymisen seuranta parantuu. Itsenäisen työskentelyn avulla työntekijä on motivoituneempi, luovempi ja hänellä on vapaus valita, miten työn suorittaa. Etäjohdettaville täytyy antaa tarpeeksi aikaa työtehtävien tekemiseen, vaikka satunnaisella lyhytaikaisella paineella voi olla positiivisia vaikutuksia työn innostajana. Muussa tapauksessa mahdollisuus työtaakan kasvamiseen, stressaantumiseen, onnettomuuksiin ja motivaation heikentymiseen moninkertaistuvat. Työelämä pysyy positiivisena, kun ongelmat kohdataan suoraan ja työntekijöitä tuetaan. Työntekijöiden ideoiden salliminen ryhmissä ja organisaatiossa kasvaa, kun johto kuuntelee heitä, rohkaisee keskusteluun ja kunnioittaa saamaansa kritiikkiä. (Amabile & Kramer 2012, 112-114.)

Työn teon sujuvuuden takaamiseksi esimiehen on huolehdittava yhdessä ICT-tukipalveluiden kanssa siitä, että työntekijöillä on työhön soveltuvat ja ergonomisesti hyvät laitteet, yhteydet ja ohjelmat. Lisäksi esimiehen on varmistettava työntekijöiden osaavan hallita laitteiden käyttö, tuettava työntekijöitä mahdollisissa ongelmatilanteissa sekä tarvittaessa autettava yhteyksien ja ohjelmien toimintakuntoon saattamisessa. Näin esimies varmistaa, että työntekijät saavat riittävästi ohjeistusta virtuaalityön tekemiseen. Etäesimiehen on seurattava työyhteisön ja tiimien yhteistyön sujuvuutta sekä huolehdittava siitä, ettei kukaan työntekijä eristäydy työyhteisöstä. (Koroma, Hyrkkänen & Rauramo 2011, 17.)

2.1.2 Etätyön määritelmä

Suomessa etätyöksi lasketaan työ, joka tehdään etätyönä vähintään kerran kuukaudessa. Siitä on sovittu EY:n etätyötä koskevassa puitesopimuksessa, sillä etätyöhön ei ole olemassa erillistä lainsäädäntöä. Työntekijä voi suorittaa työnteon etätyönä joko kokonaisuudessaan tai tietyiltä osalta. Etätyö suoritetaan aina työnantajan tarjoaman työtilojen ulkopuolella. Etätyö on mahdollista, mikäli työ ei ole sidottu tiettyyn paikkaan tai aikaan. (Kauhanen 2012, 55; Salli 2012, 95.)

Puitesopimuksen (HE 238/2004) mukaan etätyö määritellään työksi, jota tehdään työnantajan tilojen ulkopuolella siten, että apuna käytetään esimerkiksi tietotekniikkaa. Etätyö perustuu vapaaehtoisuuteen ja siihen kohdistuu samat lait ja työehtosopimus, kuin työnantajan tiloissa tekeville henkilöille.

Salli (2012, 97) toteaa etätyöjärjestelyn voivan olla toistaiseksi voimassa oleva tai määräaikainen, mikäli työtappaa kokeillaan ensimmäistä kertaa tai kun kyse on projektista. Tästä syystä järjestelyn kestäessä kauan tai siihen palkattujen henkilöiden on hyvä selvittää, onko heillä mahdollisuus perua järjestely ja siirtyä työnantajan toimitiloihin. Etätyöpaikka voi olla pysy-

västi sama paikka, kuten työntekijän oma koti tai etätyötoimisto. Työntekijällä on oltava asianmukaiset työvälineet sekä yhteydet, ellei toisin ole sovittu. Työtilaa mietittäessä on huomioitava työsuojeluun liittyvät näkökulmat, koska työnantaja vastaa työturvallisuudesta työturvallisuuslain (23.8.2002/738) mukaisesti.

Työsopimuslain (26.1.2001/55) mukaan työntekijä sitoutuu tekemään työtä ja työnantaja maksamaan palkkaa tai muuta vastiketta tehdystä työstä. Tätä lakia sovelletaan myös niissä tilanteissa, joissa työ tapahtuu muualla kuin työnantajan tiloissa. Sallin (2012, 98) mukaan etätyöhön siirrytään yleensä työn joustavuuden takia. Työnantaja voi sopia työntekijän kanssa työn suorittamiselle aikarajan, jolloin työntekijä voi itse valita työnteon ajankohdan. Työnantaja voi myös edellyttää työn tekemistä määrätyn työajan puitteissa sekä tavoitettavuutta.

Etätyötä tekevän henkilön on huolehdittava riittävästä yhteydenpidosta niin työasioiden kuin työyhteisöstä eristäytymisen välttämisen kannalta. Työnantajan on huolehdittava siitä, että etätyötä tekevät henkilöt ovat organisaation tiedottamisen piirissä ja saavat samat tiedot, kuin muut työntekijät. Etätyötilanteissa tulee sopia yhteydenpidon tavat ja se, kuinka usein työntekijä pitää yhteyttä työpaikkaan, kuinka usein hän tapaa esimiestään ja mihin kokouksiin on osallistuttava. (Salli 2012, 103.)

2.1.3 Etätyösopimus

Etätyösopimus tehdään kirjallisena työnantajan ja työntekijän välillä. Etätyöstä voidaan sopia työsopimusta tehdessä, jolloin työntekijä palkataan työhön etätyöntekijän asemaan. Tällöin työnmuoto on osa toimenkuvaa, jolloin työsopimukseen lisätään etätyötä koskeva erityisehto. Organisaation työntekijän siirtyessä etätyöhön työnantajan tiloista, etätyösopimuksessa sovi-taan työsuhteen ehdoista, joihin etätyö vaikuttaa. Satunnaisesti tehtävässä etätyössä riittää suullinen sopimus kutakin etätyökertaa kohden. Osa työpäivästä voidaan työtilanteen mukaan tehdä etätyönä. Työpaikalla on hyvä olla ohjeet etätyön tekemisen edellytyksistä ja periaat-teista. Ohjeesta tulee olla tieto, millä edellytyksillä etätyöpäivän voi pitää, kenelle siitä il-moitetaan ja miten työntekijän tulee olla tavoitettavissa. (Salli 2012, 96.)

2.2 Etäjohtamisen toimivuuteen vaikuttavat tekijät

Esimiehen on tunnettava työn sisältö hyvin, jotta tehokkaassa etäjohtamisessa voitaisiin on-nistua. Tämä tarkoittaa sitä, että esimies ymmärtää, mitä työ edellyttää, miksi työt myöhäs-tyvät, toimii ongelmanratkaisijana, jakaa työn kohtuullisiin kokonaisuuksiin ja valitsee oikeat ihmiset projekteihin. Tärkein menestystekijä monipaikkaisessa työyhteisössä on perusmoti-vaatio, joka saadaan tarpeeksi haastavasta työstä ja avoimuudesta. Työntekijöiden motivaati-voja voidaan ylläpitää sähköpostin ja muiden seurantajärjestelmien avulla sekä satunnaisilla

tapaamisilla, jolloin työntekijöille annetaan mahdollisuus sosiaaliselle kanssakäymiselle muiden työntekijöiden kanssa. (Fried & Hansson 2014, 177-179, 184.)

On erittäin tärkeää, että henkilöstö kokoontuu yhteen tasaisin väliajoin, mikäli työyhteisö ei työskentele samassa paikassa. Tapaamisissa henkilöstö voi puhua kollegoidensa kanssa työasioista, esitellä viimeisimpiä projekteja ja päättää organisaation tulevaisuuden suunnasta. Tapaamisissa henkilöstö yhdistää nimet ja kasvot toisiinsa, jolloin kukaan työntekijä ei jää etäiseksi. Kokouksissa on erityisen hyvä mahdollisuus esitellä uudet työntekijät muille. Työnteko on helpompaa, kun henkilöstö on tavannut toisensa ”oikeassa elämässä”. Kokousten lisäksi pienryhmätapaamiset ovat tärkeitä esimerkiksi aikataulussa pysymisen kannalta. Ryhmissä voidaan jakaa työn tuomat paineet ja purkaa stressiä. (Fried & Hansson 2014, 181-182.)

2.2.1 Avoimuus

Samaan aikaan, kun yhteiskunnan nopea muutos kasvattaa isompia vaatimuksia johtamiseen, kasvaa kysyntä työntekijöistä, jotka osaavat ottaa enemmän vastuuta. Yhteistyökyvyn määrittelmällä tarkoitetaan yksilöiden kykyä ottaa vastuuta ja käsitellä suhteita kollegoihin, johtajiin sekä asiakkaisiin. Työhön panostaminen, yhteistyökyky, omatoimisuus ja muutoskyky ovat ominaisuuksia, joita arvostetaan yhä enemmän. Etäjohtajan on pyrittävä rakentamaan avoin työympäristö, joka muodostuu yhteisöllisyydestä, kunnioittavasta kommunikoinnista ja rakentavasta ongelmien ratkaisemisesta. Avoin työympäristö johtaa työntekijöiden korkeaan vastuuntuntoon ja omatoimisuuteen. (Blomquist & Röding 2010, 276-277.)

Tarpeeksi aikaisin annetusta informaatiosta on hyötyä työyhteisön jäsenille. Tällöin eri tilanteita voidaan käsitellä saadun informaation avulla sekä mahdollisesti löytää uusia ideoita, ratkaisuja ja toimintatapoja. Tämän vuoksi avoimen yrityskulttuurin ylläpitäminen työyhteisössä on tärkeää. Avoimen kommunikaation puute saattaa johtaa huhupuheisiin, teorioihin ja harhaluuloihin. (Alnhem 2014, 77.)

Työntekijöitä motivoi se, että he tuntevat olevansa tärkeitä työpaikalla sekä se, että työtehtävät ovat mielenkiintoisia. Kannattavuusongelmien tuoman henkilöstön vähentämisen takia monet organisaatiot vaativat työntekijöiltään enemmän. Tällaisessa tilanteessa on riski, että henkilöstön vastuuntunnon ja yhteenkuuluvuuden sijaan työntekijät väsyvät ja säästötoimenpide epäonnistuu. (Blomquist & Röding 2010, 277.)

Kommunikoinnin pitäisi tapahtua erilaisilla tavoilla ja sen tulisi olla selkeää ja toistuvaa. Kommunikoinnin muodolla on myös merkitystä informaatiota annettaessa. Kommunikointi on erittäin tärkeää, mutta samalla myös vaikeaa. Tämä johtuu esimerkiksi siitä, että kaikilla on

erilaiset taustat ja toimintatavat, jolloin asiat saatetaan ymmärtää ja tulkita eri tavoilla. (Ammenberg 2012, 496.)

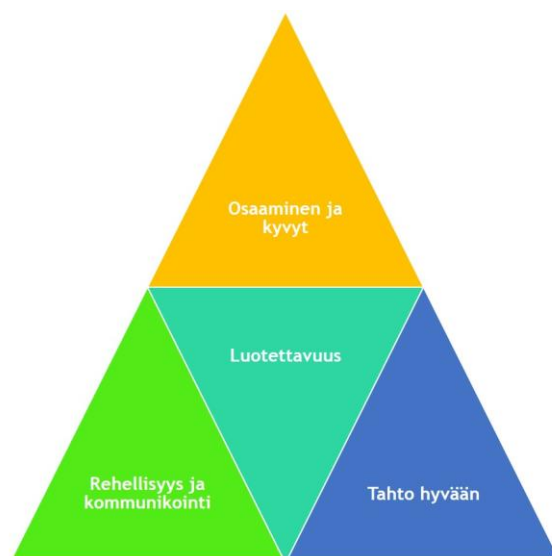
2.2.2 Luottamus

Etäjohtamisen perustana on luottamus, joka usein työelämässä perustuu ammattitaitoon. Ihmisten on helppo luottaa sellaisiin ihmisiin, jotka osaavat ratkoa esillä olevia ongelmia ja keskustella asioista niin, että mahdolliset ongelmat tai väärinkäsitykset saadaan ratkaistua. Molemminpuolisen luottamussuhteen saavuttaminen on toimivan vuorovaikutussuhteen perusta. Tällöin tietojen jakaminen, tavoitteiden sopiminen, ongelmien kohtaaminen ja eriävien näkemysten käsittely onnistuvat helpommin. Luottamussuhde rakentuu toisen kuuntelemisesta. Osapuolet jakavat omia kokemuksiaan ja voivat pohtia yhdessä niiden merkityksiä. (Autio, Juuti & Wink 2010, 20, 79-80.)

Aution ym. (2010, 59-60) mukaan etäjohtamisessa voidaan painottaa keskustelemaa johtamista, jossa johtaminen tapahtuu vuorovaikutteisessa yhteistyössä johdon sekä eri tehtävissä työskentelevien henkilöiden välillä. Menestyvät johtajat jakavat vastuuta ja valtaa työntekijöille, jolloin halutut päämäärät saavutetaan sitoutuneisuuden avulla. Tällaisen toimintatavan avulla jokainen henkilö tuo oman panostuksensa työskentelyyn ja ongelmien selvittämiseen.

Esimiehen ja alaisen välinen luottamus rakentuu erilaisissa tilanteissa. Turvallinen ilmapiiri ja luottamus esimieheen rakentuvat aikuismaisesta, rauhallisesta ja asiallisesta käyttäytymisestä. Työtehtäviin on helpompi keskittyä, kun luottamussuhde on kunnossa. Hyvä luottamussuhde auttaa suhteiden säilymiseen tilanteissa, joissa sitä koetellaan. Näin ollen hyvä esimies-alaisuhde kestää satunnaiset vastoinkäymiset. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 121-144.)

Luottamuksen saatua työntekijän on helpompi sitoutua annettuihin tavoitteisiin ja päätöksiin. Motivaatio itsensä kehittämiseen niin oman työn kuin koko työympäristön kannalta kasvaa. Keskinäinen luottamuksen avulla toisen kuunteleminen ja eriävistä mielipiteistä puhuminen helpottuu. Luottamuksen perustana voi olla esimerkiksi usko siihen, että työt tehdään ajallaan. Luotettavuus muodostuu kuvion 3 mukaisesti seuraavista osatekijöistä: Osaaminen ja kyvyt, hyväntahtoisuus sekä rehellisyys ja avoin kommunikaatio. (Kupias ym. 2011, 148-151.)



Kuvio 3: Luotettavuuden osatekijät (mukaillen Kupias ym. 2011, 151.)

Osaamiseen perustuva luottamus koostuu molemmin puolisen ammatillisen osaamisen ja taitojen arvostamisesta. Luottamus muodostuu siitä, että osapuolet ajattelevat molempien haluavan toiselle hyvää. Rehellisyys muodostuu siitä, että tehdyistä sopimuksista pidetään kiinni ja näin kasvatetaan luottamusta. Työyhteisön tulisi suosia avointa kommunikointia, jolloin asioista ei puhuttaisi toisen selän takana. (Kupias ym. 2011, 151-152.)

2.2.3 Yhteenkuuluvuus

Toimet, joiden avulla kollegoiden välinen luottamus, arvostus ja kiintymys saadaan aikaan vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteenkuuluvuus on erittäin tärkeää monimuotoisissa nykyorganisaatioissa, joissa tehdään esimerkiksi etätyötä. Työkavereiden välinen side ei katoa, vaikka ihmiset tekisivät suurimman osan työstään muualla kuin toimistossa. Ihmisten keskinäinen tuki on tärkeää työntekijöiden motivoimisessa ja tunnetilojen kohottamisessa. Yhteenkuuluvuuden tunne ei riipu vain esimiesten avoimesta vuorovaikutuksesta alaisiinsa vaan myös työntekijöiden yhteisen perustan luomisesta. Tällä tarkoitetaan positiivisen organisaatioilmapiirin luomista sekä erilaisten toimintatapojen ja persoonallisuuksien huomioon ottamista. (Amabile & Kramer 2012, 140-141.)

Yrityksen esimiehen tehtävänä on luoda ja ylläpitää henkilöstön tasapuolisuutta, jotta kaikki organisaation työntekijät olinpaikasta riippumatta tuntevat olonsa tasapuoliseksi. Se on haasteellista, sillä ulkopuoliseksi tuntemiseen ei tarvita paljoa. Videoyhteyksien ollessa huonot, voi etätyöntekijällä olla hankaluuksia pysyä mukana keskustelussa ja sen vuoksi vaikea ottaa osaa keskusteluun. Etätyöntekijän asemaan voi yrittää samaistua itse tekemällä esimerkiksi yhden päivän viikossa töitä etänä. Henkilöstön tasapuolista kohtelua voi toteuttaa riittävällä

yhteydenpidolla ja videoyhteyksissä riittävän hyvällä äänijärjestelmällä. (Fried & Hansson 2014, 186-188.)

Etäesimiehen on järjestettävä säännöllisiä tilannetarkastuksia useasti etätyöntekijöiden kanssa, sillä muiden työntekijöiden kanssa keskustelu voidaan suorittaa työn ohessa. Ihannetilanteessa tällaisia keskusteluja järjestettäisiin kerran kuukaudessa, mutta kerran kahdessa kuukaudessa riittää hyvin. Keskustelun kuuluu olla rentoa ja keskustelevaa, ei kritisovaa. Avoin viestinnän jatkuva ylläpitäminen on tärkeää monipaikkaisissa organisaatioissa. Sen avulla voidaan välttää kärjistyminen sekä huolehtia työmoraalista ja motivaatiosta. Henkilökohtaisissa tapaamisissa puolestaan voidaan keskittyä pitkän ajan tavoitteisiin ja kokonaiskuvien muodostamiseen. (Fried & Hansson 2014, 189.)

2.2.4 Etäjohtamisen haasteita

Mahdollisuus etätyöskentelyyn koetaan usein työyhteisöissä positiivisena asiana, sillä sen avulla työntekijät saavat joustavuutta omaan työajankäyttöön. Etäjohtajan tulee hallita sekä etätöiden kuin läsnä työn tuomat toimintatavat sekä kiinnittää huomiota teknologian tuomien työkalujen oikea-aikaiseen käyttöön kommunikointitilanteissa. Etäjohtamisen haasteena on tavoitteiden selkeys, palautejärjestelmän toimivuus ja teknologian oikeanlainen hyödyntäminen johtamisen tukena. Etäjohtamisessa on kiinnitettävä huomiota asioiden ilmaisutapaan, jotta voitaisiin välttyä väärinymmärryksiltä. (Ojala & Pöysti 2012, 234-235.)

Yhdessä määritettyjen tavoitteiden avulla työntekijät tukevat asetettujen päämäärien toteutumista. Etätyöyhteisön kulttuurin on oltava sellainen, että sen jäsenet luottavat toisiinsa ja arvostavat yhteistyötä. Etäjohtamisen haasteena on luottamuksellisen yrityskulttuurin kasvataminen työyhteisön jäsenten keskuudessa. Johdonmukaisuudella ja oman toiminnan esimerkillisyydellä voidaan saada aikaan toimiva luottamussuhde työyhteisössä. Sen rakentamiseen auttaa johdonmukaiset viestit, avoimuus, työyhteisön yksilöiden edun huomioiminen sekä toisten kuunteleminen. (Ojala & Pöysti 2012, 236.)

Tavoitteiden selkeys, selkeä työnjako, luottamus ja toisten kunnioittaminen ovat monipaikkaisen työyhteisön edellytykset. Etäjohtajan on hyvä käydä läpi omat sekä työntekijöiden odotukset ja näkemykset yhteistyön toimimisesta. Näin voidaan selkeyttää etäjohtamista sekä tarvittavaa työohjausta. Tavoitteiden avulla työroolit selkeytyvät ja vastuunjako helpottuu. Työn suunnittelulla selkeytetään työn kokonaisuus ja riittävä yhteydenpito. (Haapamäki, Hakonen, Simanainen, Vartiainen, Nieminen & Virtaharju 2010, 17-18.)

Yhtenä etäjohtamisen haasteena on toimivan palautejärjestelmän aikaansaaminen. Toimissaan työntekijä ja esimies saavat tiedon suoriutumisesta eli siitä missä on hyvä ja missä on

parannettavaa. Palautteen avulla tavoitellaan myös ammatillista kehittymistä, jolloin sekä esimies että työntekijä voivat kehittää omaa toimintaansa. Riittävä palaute voi johtaa työmotivaation kasvuun, myönteisellä palautteella voidaan kasvattaa itsetuntoa ja täsmällisellä palautteella saada aikaan muutosta. Erityisesti etätyöyhteisössä on kiinnitettävä huomio siihen, että palaute annetaan oikeaan aikaan, ei vain kehityskeskustelun yhteydessä. (Meretniemi 2012, 105-108.)

Etäjohtamisen haasteena on saada työntekijät tuntemaan, että heitä kohdellaan tasapuolisesti. Etäjohtamisessa ja viestinnässä on huomioitava organisaation työntekijöiden hajaantuneisuus. Viestintä ei saisi keskittyä liikaa päätoimi pisteeseen, vaan huomio on kiinnitettävä myös muualla työskentelevien henkilöiden näkökulmaan. Viestinnän tulisi toimia lisäksi muualla työskenteleviltä henkilöiltä päätoimi pisteen ihmisille. Monipaikkaisen työyhteisön rakenteen ja toiminnan suunnittelussa on huomioitava henkilöstön vaikutus- ja osallistumismahdollisuus päätöksenteon osana. Näiden keinojen avulla voidaan vaikuttaa tasapuolisuuteen sekä siihen, että muissa toimipisteissä työskentelevät henkilöt eivät eristäydy työyhteisöstä. (Haapamäki ym. 2010, 30, 43.)

Tasapuolisuutta voidaan lisätä järjestämällä säännöllisesti yhteisiä virtuaalipalavereita yhteisen näkemyksen saamiseksi. Tällaisissa palavereissa voidaan käydä läpi yhteiset tavoitteet, prosessit ja jatkosuunnitelmat. Etäjohtajan tehtävänä on kertoa yhteiset pelisäännöt yhteydenoton ajasta ja tavasta, jotta paljon liikkuvien henkilöiden tavoitettavuudesta ei syntyisi haaste. Tarpeeksi usein järjestetyt vapaamuotoiset keskustelut ja kasvokkain tapaamiset lisäävät tasapuolisuuden tunnetta työntekijöiden keskuudessa. (Haapamäki ym. 2010, 31-32.)

2.3 Onnistuneen etäjohtamisen edellytykset

Granbergin (2013, 22-24) mukaan johtaminen voidaan jakaa kolmeen erilaiseen johtamiskategoriaan, joiden tarkoituksen kohteena on joko ryhmäprosessi, käyttäytyminen tai persoonallisuus. Ryhmäprosessilla tarkoitetaan ryhmään kuuluvien jäsenten suhteiden merkitystä ryhmän kehittymiseen ja työntekoon. Johtajan tehtävänä on huolehtia sen toimivuudesta. Johtajan käyttäytyminen vaikuttaa koko ryhmän työskentelyyn ja kehittymiseen, sillä hän toimii samalla muiden esikuvana. Persoonallisuudella tarkoitetaan ominaisuuksia, jotka johtajalla tulee olla esimerkiksi siksi, että työntekijät saadaan tekemään haluttu työ. Johtaminen voidaan määrittää kyvyksi saada yksilöt tavoittelemaan yhteistä päämäärää.

Onnistunut etäjohtaja osaa hyödyntää työntekijöiden erilaiset taustat ja korkean motivaation. Etäjohtajan on pyrittävä välttämään kommunikaatio ja tehokkuus ongelmat. Onnistunut etäjohtajuus edellyttää kykyä käyttää johtamisen apuna erilaisia tehokkaan johtamisen keinoja. Johtamistaitoja on muokattava etäjohtamiseen sopiviksi. Energisen ja tehokkaan työyhteisön

saa aikaan sillä, että työntekijöitä kohdellaan hyvin. Organisaation tavoitteet ja visio on hyvä kertoa työntekijöille niin kasvotusten kuin erilaisissa ryhmäkeskustelutilanteissa. (Esteban 2012, 16.)

Työntekijöiden kokemukset johdon toimista voi määrittää tunteeko työntekijät heitä kunnioitettavan. Johto viestii arvostavansa työntekijöitä huomioimalla heidän ponnistelut ja osoittamalla aitoa kiinnostusta esille tuotuja ideoita kohtaan. Rohkaisemalla työntekijöitä johdon oman innokkuuden avulla voidaan kasvattaa työntekijöiden työmotivaatiota. Johdon luottamus työntekijöihin vaikuttaa heidän uskoon itseensä, mikä on erityisen tärkeää etätyö tilanteissa. (Amabile & Kramer 2012, 139-140.)

Korpelaisen (2014, 53) mukaan työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä ja positiivisempia ihmissuhdesuuntautuneesti johdetuissa organisaatioissa. Työtyytyväisyys kasvaa, kun alaiset saavat esimieheltään tukea, rohkaisua, suuntaviivoja ja ohjausta. Ei tule kuitenkaan unohtaa, että hyvä johtaminen on monipuolista eli myös tehtäväsuuntautunutta.

Kaikilla työntekijöillä on oltava selkeä kuva johdon odotuksista. Etäjohtajan on hyvä miettiä etukäteen päivät, jolloin tiimin jäsenet tapaavat. Etukäteen sovituiden tapaamisten avulla voidaan välttyä siltä, että itsenäisesti työskentelevät henkilöt erkaantuisivat työryhmästä. Etäjohtajan on määritettävä työtehtävien tärkeysjärjestys sekä rakennettava luottamukseen ja avoimeen kommunikaatioon perustuva suhde työntekijöiden välille. Etäjohtajan tulee tavalta alaisiaan sekä kasvotusten että esimerkiksi videoyhteyden välityksellä. Tarpeeksi usein järjestettävien henkilökohtaisten tapaamisten avulla kasvatetaan luottamusta. (Esteban 2012, 16.)

Työhyvinvointi ja työssä viihtyminen rakentuu esimiestyöstä, päivittäisen työn sujumisesta ja vuorovaikutuksesta. Organisaation henkilöstöpolitiikalla voidaan vaikuttaa monipaikkaisen työyhteisön työhyvinvointiin ja siihen, että henkilöstö pitää huolen itsestään. Työn ollessa enemmän itsenäistä, työntekijöiden on huolehdittava itsenäisemmin tehdyistä valinnoista. (Hyppänen 2010, 302-303.)

Johtamisen voidaan nähdä muodostuvan neljänlaisesta toiminnasta. Esimies johtaa henkilöitä, mutta myös asioita ja sisältöjä. Hänen täytyy kommunikoida, jolloin muun muassa organisaation visiot, arvot ja tavoitteet saadaan viestitettyä. Johtajan täytyy rakentaa henkilöstön välille toimiva yhteistyö, johon tarvitaan pelisäännöt esimerkiksi työrauhan saamiseen. Johtamisen lisäksi hyvä esimies saa työntekijät motivoituneeksi, keskittymään olennaiseen, parantua työn tuottavuutta ja antaa tilaa luovuudelle ja innovaatioille. Teoriassa esimiestyö on yksinkertaista, mutta vaatii todellisuudessa paljon erilaisia toimenpiteitä onnistuakseen. (Korpelainen 2014, 54-55.)

2.3.1 Avoin yrityskulttuuri

Tasaisin väliajoin järjestettävät tapaamiset ovat hyödyllisiä koko organisaation henkilöstölle. Työntekijät haluavat tietää, mitä yrityksessä tapahtuu ja millaisia suunnitelmia sillä on. Tämän takia toimivaan yrityskulttuuriin kuuluu tilanneraportit, yritysinfot ja muut informaatiotilaisuudet. Sähköposti ei korvaa tilannetta, jossa koko ryhmä saa samanaikaisesti tiedon suunnitelmista tai muutoksista, joita tapahtuu osastolla tai koko organisaatiossa. Tapaamisissa on hyvä tilaisuus keskustella informaation herättämistä kysymyksistä. Yhteiset tapaamiset kasvattavat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tällöin monipaikkaisen organisaation työntekijät voivat tuntea yhteenkuuluvuutta. Yhteenvetotilaisuudet auttavat kehittämään monipaikkaista työyhteisöä. Keskusteluissa on tärkeää, että huomatu ongelmat nostetaan esille ja niihin pyritään löytämään parannusehdotus tai kehitysidea. (Järvinen 2006, 32-33.)

Työyhteisökulttuurissa vaaditaan yhdessä tekemisen, tiimityötaitojen, seurantojen ja raportointien lisäksi yhä enemmän työntekijöiden itsenäistä otetta ja aloitteellisuutta. Työyhteisön jäsenten halutaan kuuluvan johonkin verkostoon tai olevan jonkin tiimin jäseniä. Esimiestyössä tulisi toimia tämän periaatteen mukaan antaen työntekijöille mahdollisuus kasvaa ja löytää omat osaamisen rajat. Hyvä esimies jakaa omaa osaamistaan muille. Kyseinen toimintatapa on mahdollista turvallisessa työympäristössä, jossa esimies tarvittaessa tukee alaisiaan. (Moisalo 2010, 150.)

Esimiehen antama palaute on erittäin tärkeää, sillä sen perusteella työntekijä tietää, miten hänen tulisi toimia jatkossa. On tärkeää, että palautetta annetaan riittävän usein ja erilaisilla tavoilla. Palautetta voidaan antaa sovitussa kehityskeskusteluissa tai spontaanisti, jolloin palaute annetaan itse tilanteessa tai heti sen jälkeen. Palautteenantovelvollisuus ei ole vain esimiehen vaan koko työyhteisön velvollisuus. (Moisalo 2010, 151-159.)

2.3.2 Sisäinen viestintä

Weisband (2008, 46-47) toteaa, että työntekijöiden hajaantuneisuudella on vaikutusta ryhmätyöskentelyyn, erityisesti viestinnän vähenemiseen henkilöstön keskuudessa. Monipaikkaisissa työyhteisöissä todennäköisyys kommunikoinnin laskuun on huomattava. Toistuva kommunikointi ja viestintä ovat tärkeää kaikille työryhmänjäsenille, esimerkiksi suorituskyvyn parantamiseksi. Esimiehen on kommunikoitava työntekijöiden kanssa tarpeeksi usein, jotta etäisyyden tuomia ongelmia voitaisiin lievittää. Sovittujen tapaamisten välillä olisi hyvä kommunikoida sähköpostin ja puhelimen välityksellä. Vilkmán (2015) kertoo, että onnistunut etäjohtaja luo henkilökohtaiset suhteet työntekijöiden välille välimatkasta riippumatta johdonmukai-

sen ja riittävän viestinnän avulla. Hän myös ymmärtää monipaikkaisen työyhteisön viestinnän tärkeyden.

Sisäisen viestinnän tulisi olla avointa, säännöllistä ja aktiivista monipaikkaisissa työyhteisöissä. Hyvin toimivan sisäisen viestinnän avulla eri paikoissa työskentelevät ihmisten tietävät missä mennään, mitä johto heiltä odottaa ja miksi päätöksiä tehdään. Toimivalla viestinnällä yhteenkuuluvuuden tunne, henkilöstön tasavertainen kohtelu ja luottamus kasvavat. Sisäistä viestintää mietittäessä on kiinnitettävä paljon huomiota viestintäkanavien oikeaan valintaan. (Haapamäki ym. 2010, 18.)

Kamenskyn (2015, 117) mukaan organisaation viestinnän ja kommunikoinnin rakentamisessa johtoryhmän oman sisäisen viestinnän avoimuus, rehellisyys ja riittävyys ovat avainasemassa. Johtoryhmän tehtävänä on suunnitella milloin, mitä, kenelle ja millä välineellä tieto välitetään työntekijöille. Samalla on muistettava painottaa viestintävastuun kahdensuuntaisuutta. Tämän lisäksi on kiinnitettävä huomiota ulkoiseen viestintään, mikä puolestaan vaikuttaa esimerkiksi organisaation maineeseen ja sitä kautta menestymiseen.

Hyvin toimivalla sisäisellä viestinnällä vaikutetaan työilmapiiriin, mikä puolestaan vaikuttaa motivaatioon ja asenteeseen työtä kohtaan. Hyvin hoidetulla viestinnällä kerrotaan henkilöstölle organisaation oleelliset asiat ja vaikutetaan omaan työhön ja siinä kehittymiseen. Henkilöstö, joka työskentelee määräaikaissa työsuhteessa, tekee osa-aikatyötä tai etätyötä, tulisi myös saada hankkimaan ja hyödyntämään organisaation tarjoamaa tietoa itsenäisesti. Tähän voidaan vaikuttaa henkilöstövalinnan, perehdyttämisen ja esimiestyöskentelyn avulla. (Kauhanen 2012, 173-175.)

Sisäiseen viestintään kuuluu viestinnän lisäksi tiedonkulku sekä vuorovaikutus organisaation ja sen työntekijöiden välillä. Johdon tulee sitoutua sisäisen viestinnän suunnitteluun. Hyvin toimiva sisäinen viestintä on paitsi kaksisuuntaista mutta myös motivoivaa ja työntekijöitä sitouttavaa. Sisäiseen viestintään kuuluu esimerkiksi sähköposti, intranet, tiedotustilaisuudet, koulutukset ja kehityskeskustelut. (Korhonen & Rajala 2011, 83-84.)

Viestinnän kanavia ja muotoja on olemassa paljon. Suora viestintä saadaan esimerkiksi esimieheltä, erilaisissa kokouksissa, neuvotteluissa, luottamushenkilöiltä, kollegoilta tai ylemmältä johdolta. Välitetty viestintä saadaan esimerkiksi intranetistä, sähköpostitse, videokonferensseista tai työyhteisölehdessä. Kanavien valintaan vaikuttaa muun muassa kohderyhmä, työpisteen fyysinen sijainti ja tiedon perillemenon nopeus ja varmuus. Tiimi - ja projektiorganisaatioissa vastuu viestinnästä ei ole vain johdolla ja esimiehillä, vaan jokaisella työyhteisön jäsenellä. Sisäisen viestinnän perusmuodot ovat henkilökohtainen kanssakäyminen kasvotusten, kirjallinen viestintä sekä sähköinen viestintä. Sisäisen viestinnän avulla annetaan henki-

löstölle yhteinen tietoperusta, lisätään työmotivaatiota, työtyytyväisyyttä sekä vaikutetaan työyhteisön sisäiseen ilmapiiriin. (Kauhanen 2012, 176-179.)

2.3.3 Tuloksellisuus

Tehokkuutta sekä kannattavuutta voidaan kasvattaa monipaikkaisessa organisaatiossa sisäisellä yhteistyöllä ja verkottumisella. Työyhteisön hajautuneisuudesta riippumatta yhteisöllisillä toimintatavoilla sekä työvälineillä yhteistyö, tiedon jakaminen, osaamisen ja tiedon hyödyntäminen paranevat. Niiden avulla voidaan vähentää päällekkäisiä työtehtäviä ja alentaa siten kustannuksia. Tuloksellista toimintaa tavoiteltaessa on jaettava tietoa ja hyödynnettävä sitä tehokkaasti organisaation sisällä. (Ojala & Pöysti 2012, 79.)

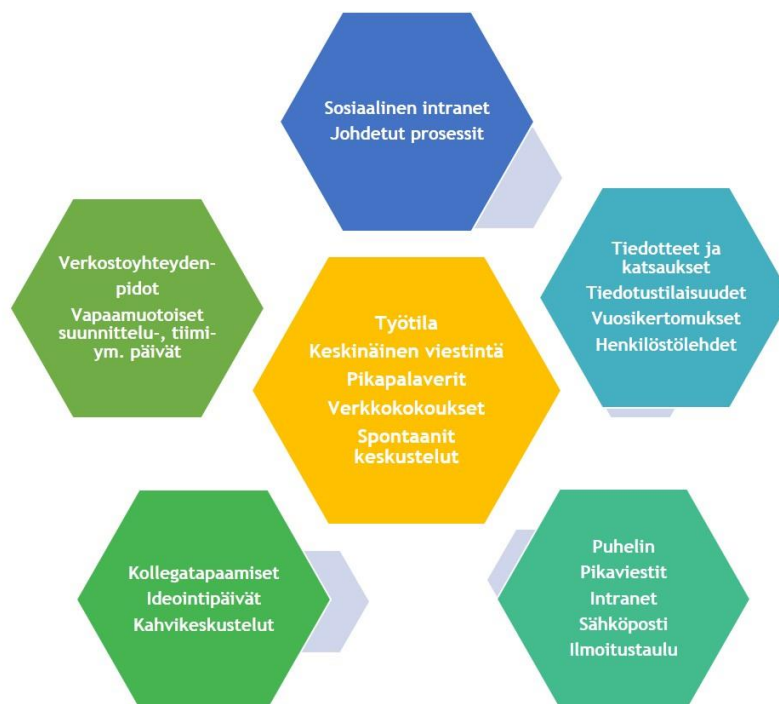
Työn kuormittavia tekijöitä on työn suuri määrä, useat keskeytykset työpäivän aikana, kiire sekä työn organisointiin liittyvät ongelmat. Näillä kaikilla tekijöillä on vaikutusta työn tuloksellisuuteen. Tämän takia turhat kuormittavat työvaiheet pitäisi saada poistettua. Tietojen ja tiedostojen tulisi olla helposti löydettävissä, jolloin tiedon etsimiseen käytetty aika saataisiin minimoitua. Organisaation tuottavuus saadaan kasvamaan kiinnittämällä huomiota tietotyön keskeytysten, työympäristön häiriöiden, huonon organisoinnin, epäselvien tavoitteiden, heikon ICT-taidon sekä huonon ergonomian vähentämiseen. (Okko 2015, 46-48.)

Tuloksellisuutta saadaan käyttämällä yhteisiä kalentereita ja verkkokokoustyövälineitä neuvottelujen sopimiseen. Aikaa voidaan säästää järjestämällä verkkokokoukset mahdollisuuksien mukaan niin usein kuin mahdollista, jolloin kokouksiin voivat osallistua kaikkien toimipaikkojen henkilöstö. Tuloksellisuutta lisää myös pikaviestimien käyttö sekä yhteisten dokumenttien arkistointi yhteiseen arkistoon. Monipaikkaisen organisaation kulttuurin tulisi tukea henkilöstöä ideoimaan ja siten vaikuttamaan organisaation kehittämiseen. Nämä asiat mahdollistamalla monipaikkainen organisaatio tuottaa tulosta ja menestyy. (Ojala ja Pöysti 2012, 83, 242.)

2.4 Verkkotyökalujen hyödyntäminen etäjohtamisen apuna

Etäjohtamisen apuna voidaan käyttää tietotekniikkaa. Se ei kuitenkaan korvaa ihmisten johtamisen ominaisuuksia eikä sillä tule hoitaa hankalia henkilöstöasioita. (Kurki 2010, 90-92.) Juholinin (2013, 70, 212-213) mukaan viestinnän tehtävänä on välittää informaatiota, mahdollistaa tiedon saatavuus ja jakaa tietoa työyhteisön jäsenten sekä sen sidosryhmien välillä. Viestinnällä rakennetaan yhteisöllisyyttä ja tuetaan työhyvinvointia. Tiedon välittäminen ja vaihdanta ovat tärkeitä työyhteisöviestinnässä. Teknologian kehittyminen on mahdollistanut niin vuorovaikutuksen, yhteistyön, päätöksenteon sekä tiedon luomisen ja välittämisen erilaisilla tavoilla. Vuorovaikutus ja aktiivisuus ovat oleellinen osa työyhteisöä. NykYTEKNIIKAN ANSI-

osta tietoverkkoja hyödyntämällä voidaan saavuttaa yhtä tehokas vuorovaikutus, kuin tavatessa kasvotusten. Työyhteisöviestintä voidaan jakaa foorumeihin ja kanaviin, oheisen kuvio 4 mukaisesti.



Kuvio 4: Työyhteisöviestinnän ryhmittelyä muutamain esimerkein (mukaillen Juholin 2013, 213)

Suurin osa kommunikaatiosta tapahtuu fyysisessä työtilassa (ks. kuvio 4), joka voi olla myös verkkoympäristö. Organisaation toimitilojen lisäksi yhtenä sisäisenä viestintäkanavana toimii intranet. Sosiaalisessa intranetissä käyttäjillä on mahdollisuus kommentoida ja keskustella sieltä löytyvää materiaalia. Intranet on muistettava päivittää tarpeeksi usein ja sen on oltava tarpeeksi helppokäyttöinen. Kahvikeskustelulla puolestaan tarkoitetaan sovittua tiedon ja tuntemusten jakamiseen tarkoitettua hetkeä. Siihen voidaan liittää myös virallisempi osuus, jonka tarkoituksena yleensä on herättää keskustelijoiden mielenkiinto. Tällaisten hetkien avulla työntekijät voivat vapaasti keskustella tuntemuksistaan ja spekuloida asioita. Organisaatiot voivat järjestää vapaamuotoisia päiviä, joiden tavoitteena on käsitellä asioita virallisesti sekä vapaamuotoisesti. Usein päivien tarkoituksena on tutustua työyhteisön jäseniin ja kasvattaa työn sujuvuutta. (Juholin 2013, 214-220.)

Informatiivista tietoa voidaan jakaa tiedotteiden avulla organisaation henkilökunnalle. Sen tarkoitus on kertoa haluttu asia mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi. Tiedote on yleensä tiivis, ilmaisultaan neutraali ja siisti kokonaisuus. Se on helppo jakaa henkilökunnalle esimerkiksi intranetissä tai sähköpostitse. Merkittävimmässä asiassa järjestetään usein info-

tilaisuus tai sisäinen palaveri, jossa asiat avataan. Viestinnän kanavana voi toimia päivittäisen työpaikalla ja/tai verkossa tapatuvan viestinnän lisäksi henkilöstölehti. Sen tarkoitus on syventää ja täydentää päivittäin saatua tietoa. (Juholin 2013, 223-225.)

Työntekijöiden työaika ei saisi kuluu tehottomasti jaettuihin toimintoihin. Etäjohtajan on huolehdittava siitä, että kommunikointi on säännöllistä, jotta yhteydenpito työntekijöiden välillä olisi tasapuolista. ICT-palveluita tulee jatkuvasti lisää ja niiden haasteena ovat usein eri järjestelmät ja laitteet, joita ei ole integroitu toistensa kanssa. Vastuu tiedon siirtämisestä laitteiden välillä on usein työntekijällä, joiden on itse oltava aktiivisia uusien ICT-työkalujen käytön opettelussa sekä löydettävä keinot laitteiden parhaan hyödyntämisen saavuttamiseksi. (Vartiainen ym. 2007, 177-179.)

Organisaatioissa hyvä tiimityö vaatii usein toimivaa viestintää sekä keskinäistä luottamusta. Työverkostojen voidaan sanoa perustuvan hyvään viestintään ja luottamukseen. Ryhmätyöskentely edellyttää kaikkien ryhmän jäsenten sitoutumista eri toimintoihin, mikäli halutaan saavuttaa laadukkaita tuloksia. Ryhmän jäsenet luovat vahvan verkoston arvojen ja yhteisymmärryksen saavuttamiseksi. Työntekijöiden välinen luottamus riippuu tiimin jäsenten viestintä- ja kommunikointi käyttäytymisestä. Toistuvalla vuorovaikutuksella voidaan vaikuttaa luottamuksen säilymiseen kauemmin. Työhön liittyvään kommunikointiin liittyy sekä sosiaalinen että informatiivinen elementti. Tarkan, oikea-aikaisen, asianmukaisen ja tehokkaan vuorovaikutuksen avulla tietoa voidaan jakaa. Näin keskinäinen ymmärrys kasvaa, saadaan aikaan luottamus ja korkealaatuinen tiimityö. Yhdessä erilaiset työkalut kommunikoida edistää työyhteisön sosiaalista verkostoa. Erilaisia työkaluja käyttämällä voidaan tasapainottaa yksittäisten työkalujen vahvuuksia ja heikkouksia. (Ou & Davisson 2011, 61-72.)

ICT-työkalut ja ratkaisut ovat tärkeä osa modernia tietotyötä. Yleisimmät välineet on kannettava tietokone sekä puhelin, jolla voi lähettää ja vastaanottaa sähköpostia. Kyseiset työvälineet ovat monipaikkaisen työn perusta. Etäjohtajan on huomioitava työntekijöiden tarpeet ja tottumukset työlaitteita valittaessa. Toinen työntekijä saattaa haluta tulostaa dokumentit, kun toinen puolestaan katsoo tiedoston mielellään tietokoneelta. Laitteiden on tärkeä toimia kunnolla, jotta niiden käyttäminen ei hankaloita työskentelyä. Laitteiden on oltava tarpeeksi nopeita ja uusia, koska uusia ratkaisuja tulee jatkuvasti ja palveluiden päivittämisen helpottamiseksi. (Vartiainen ym. 2007, 162-163.)

2.4.1 Intranet ja yhteinen arkisto

Intranet on tiedon säilytyspaikka, joka toimii työn ja integroitumisen välittäjänä organisaation työntekijöiden välillä informaatio- ja viestintäteknologian avulla. Keskustelupalstat, uutiset, sähköposti, yhteisesti muokattavat asiakirjat ja työnkulujärjestelmät mahdollistavat työyh-

teisön jäsenten kommunikoinnin, työn jakamisen ja yhteistyön työntekijöiden kanssa ajasta ja paikasta riippumatta myös reaaliaikaisesti. Sen tulisi tukea organisaation tavoitteita, henkilöstön kouluttautumista ja uuden oppimista. (Bennett 2014, 297-315.)

Intranet mahdollistaa monipaikkaisen työyhteisön jäsenille muun muassa keskusteluyhteyden, tiedoston jakamisen sekä aikataulujen ylläpidon. Palvelu koostuu niin organisaation sisäisestä tiedosta kuin muualta verkosta löytyvistä tietopalveluista. Sen voidaan sanoa olevan tietynlainen organisaation informaatiokeskus, josta löytyy erilaisia tietokokonaisuuksia. Sen tarkoituksena on tiedon jakaminen sekä aineiston tallentaminen ja kerääminen. Intranetin tulisi olla selkeä, jotta olennainen tieto löytyisi sieltä helposti. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 111, 217.)

Intranet on muuttunut enemmän sosiaaliseksi työn ollessa yhä enemmän vuorovaikutteista ja hajaantunutta. Tämä tarkoittaa sitä, että sosiaalisesta intranetistä löytyy esimerkiksi eri henkilöiden päivittämiä vuorovaikutteisia osia, kuten luetteloita, blogeja ja wikikirjoituksia. Se on virtuaalinen paikka, jossa hyödynnetään yhteisöllisiä toimintatapoja ja työkaluja vuorovaikutteisen työn aikaansaamiseksi. Organisaation ulkopuolisten ihmisten kutsuminen erilaisiin ryhmiin ja toimintoihin on myös yleistymässä. (Ojala & Pöysti 2012, 60-61.)

Työyhteisöjen hajaantuneisuuden myötä yhdessä tuotettavan tiedon jakaminen ja tuottaminen onnistuu helposti yhteisissä arkistoissa, kuten dokumentinhallintajärjestelmissä, jaetuilla verkkolevyillä tai wikin avulla. Tämä johtuu mahdollisuudesta tallentaa suuria määriä tietoa samaan paikkaan, joka on usein organisaation omalla palvelimella. Wikissä tietoa voidaan tuottaa yhdessä ja se on kaikille työntekijöille helposti saatavissa. Sinne voi tallentaa esimerkiksi perehdyttämisoppaan tai muuta hyödyllistä tietoa. Yhteisten arkistojen ideana on se, että kaikilla hyväksytyillä käyttäjillä on mahdollisuus kommentoida ja muokata siellä olevaa tietoa. Arkistojen ulkoasuun ja käytettävyyteen on panostettava ajantasaisen tiedon lisäksi, jotta haettava tieto löydetään helposti. Tietoa on mahdollista tallentaa ulkopuoliselle palvelimelle, jolloin sinne tallennettua tietoa voidaan hyödyntää joustavassa työssä. (Ojala & Pöysti 2012, 44-48.)

2.4.2 Puhelin ja sähköposti

Puhelinsoitot ovat henkilökohtaisia ja kommunikoivia tapoja viestiä paikasta riippumatta. Puheluiden aikana ollaan suorassa vuorovaikutuksessa puhuttavan henkilön kanssa, jolloin väärinymmärrykset ja puutteellinen viestintä vähenevät verrattuna esimerkiksi sähköpostikeskusteluun. Tämä johtuu siitä, että puhelun aikana kommunikoidaan äänensävyn, ajoitusten sekä erilaisten keskeytysten avulla. Huonona puolena on se, että ne keskeyttävät meneillään olevan toiminnan. Voi olla, että puheluun ei voida vastata juuri sillä hetkellä, jolloin vastapuoli

joutuu valitsemaan keskeyttääkö työskentelyn vai soittaako takaisin myöhemmin. Puheluista voidaan sopia erikseen, jolloin vältetään tällaisilta tilanteilta. (Ou & Davisson 2011, 61-72.)

Ääniviestin voi lähettää puhelimen tai sähköpostin välityksellä. Sen etuna on, että vastaanottaja voi itse päättää milloin kuuntelee ja vastaa saatuun ääniviestiin. Kyseessä on yksisuuntainen viestintä, mikä tarkoittaa sitä, että käsiteltävään asiaan voidaan saada ratkaisu vasta usean viestin lähettämisen jälkeen. Tämän takia pitkät ääniviestit koetaan usein hankaliksi. Vastaanottaja voi kommunikoida ääniviestiin heti sen kuultuaan, jolloin viestin sisältö on tuoreessa muistissa. Lyhyen ääniviestin voi luoda huomattavasti nopeammin verrattuna esimerkiksi aikaan, joka kuluisi sähköpostin lähettämiseen. Yksityiskohtaista ja luottamuksellista tietoa sisältävän viestin lähettämiseen kannattaa käyttää muita viestinnän välineitä. (Ou & Davisson 2011, 61-72.)

Pikaviestikeskusteluiden, kuten Sametimen haasteena on vaatimus käyttäjien aktiivisesta tilannepäivityksestä. Työntekijöiden tulisi kirjata, mikäli he ovat tavoitettavissa tai varattu- ja/kiireisiä. Useat keskustelut alkavat tiedustelemalla, onko keskustelu sopivaa aloittaa, vai ei. Nolo tilanne voi syntyä, mikäli lähetetty viestin näkyy muille henkilöille viestin saajan ja-kaessa näyttöään muille esimerkiksi esityksen yhteydessä. (Vartiainen ym. 2007, 175-176.)

Online-kokoustyökalu Lync on Microsoftin pikaviestintä- ja verkkokokoustuote. Sen avulla voidaan suorittaa pikaviestintää, internetpuheluita sekä järjestää verkkokokouksia. Palvelun avulla eri toimipisteissä olevien henkilöiden on helppo keskustella ja kommunikoida toistensa kanssa. (Ojala & Pöysti 2012, 64.) Pikaviestinnän helppous liittyy sen nimensä mukaisesti nopeiden ja lyhyiden kysymysten ja epämuodollisen keskustelun tekemiseen. Pikaviestintä sopii hyvin käytettäväksi etäjohtamisen yhtenä työvälineenä, sillä sen avulla voidaan kommunikoida päivittäin. (Haapamäki ym. 2010, 33.)

Sähköposti on nopea, vaivaton ja helppo kommunikointitapa. Sen avulla voidaan lähettää viestejä liitteineen useammalle henkilölle samanaikaisesti. Tiedetyt tärkeät viestit voi helposti säilyttää arkistoimalla ne, jolloin viesteihin voi palata myöhemmin. Viestin kirjoittaja voi miettiä vastausta rauhassa. Viestinnän helppous saattaa johtaa huolimattomuuteen, jolloin viestin sisältö voidaan tulkita väärällä tavalla. Haasteena on tärkeiden viestien huomioiminen, mikä vaikeutuu suuren sähköpostiviestimäärän takia. Tällöin voi olla vaikea erottaa tärkeät viestit tavanomaisista viesteistä. Sähköpostiviestintä on riippuvainen verkosta, ja näin altis esimerkiksi viruksille. (Åberg 2006, 115-117.)

Sisäisen viestinnän kanavana käytetään paljon sähköpostia. Helppouden takia ihmiset lähettävät viestejä myös sellaisissa tilanteissa, joissa olisi tarve vuorovaikutteisuudelle. Tällaiset tilanteet ovat usein monimutkaisia tai muutoin pidempää keskustelua vaativia. Organisaatioi-

den tulisi kiinnittää huomiota siihen, että sen sisällä lähetettävät viestit lähetettäisiin vain tietoa tarvitseville henkilöille. (Isohookana 2007, 282.) Viestintäkanavan varjopuolena on Juholinin (2008, 77) mukaan viestien suuri määrä päivittäin, mikä saattaa vaikuttaa viestinnän tehokkuuteen negatiivisesti. Tämän takia nykyään on alettu yhä enemmän suosimaan viestinnän kanavana intranetiä. Sen avulla voidaan vaikuttaa päivittäin saatavien sähköpostien määrään laskevasti ja samalla vaikuttaa sähköpostissa käytettyyn aikaan.

Sisäisten tapaamisten sopiminen onnistuu useissa organisaatioissa yhteisen sähköisen kalenterin avulla. Sitä voidaan hyödyntää myös organisaation yhteiseen vuosisuunnitelmaan sekä strategiakellon tekemiseen. Eri organisaatioissa työskentelevien henkilöiden yhteisten tapaamisten sopiminen hoidetaan usein kuitenkin sähköpostin välityksellä. Tällaisten tapaamisten sopiminen hoituu huomattavasti helpommin verkkopalveluiden, kuten doodlen avulla. Tapaamisen kutsuja luo kyselyn, josta ilmenee mahdolliset tapaamisajankohdat. Tämän jälkeen lähetetään linkki palveluun kaikille osallistujille. Viestin saatuaan osallistujat valitsevat itselleen parhaiten sopivan ajan, mikä näkyy heti sen valittua kaikille muille jäsenille. Kutsujan on siten helppo valita mahdollisimman monelle sopiva päivä ja lähettää siitä tieto osallistujille. (Ojala & Pöysti, 42.)

2.4.3 Telekonferenssi

Puhelinkokousten avulla voidaan helposti välittää tietoa usealle henkilölle samanaikaisesti. Se on helppo ja tehokas tapa päätöksen tukemiseen sekä osallistuvien henkilöiden ajan tasalla pitämiseen. Useimmissa puhelimissa on niin kutsuttu ”Flash” - tai konferenssi - painike, jonka avulla voidaan helposti lisätä ihmisiä keskusteluun. Puhelinkokoukset ovat erinomainen tapa saada esimerkiksi vastaus ongelmaan nopeasti. Puhelinkokoukset toimivat parhaiten, kun kaikki osallistujat tuntevat toisensa ja tunnistavat siten osallistujien äänet. (Anderson & Rowland 2014, 32-35.)

Yhtenä puhelinkokouksen etuna on mahdollisuus järjestää neuvottelu lyhyessä ajassa. Puhelinkokouksissa on mahdollista käsitellä yhdessä jaettua materiaalia sekä jakaa erilaisia dokumentteja siihen osallistuvien henkilöiden välillä. Tiedostojen samanaikainen käsittely parantaa asioiden etäkäsittelyä, sillä näin osallistujat voivat vaikuttaa käsiteltävään asiaan reaaliaikaisesti. (Kurki 2010, 95-96.)

Telekonferenssin huonona puolena on se, että keskustelut saattavat kadottaa fokuksen suuren osallistujamäärän takia. Toiseksi ongelmaksi muodostuvat hiljaiset henkilöt. Tällaisten tilanteiden välttämiseksi on suotavaa antaa osallistujille asialista etukäteen, jolloin kokouksen hallinta on huomattavasti helpompaa. Yksi tehokas puhelinkokous palvelu on GoToMeeting.

Palvelussa on mahdollisuus jakaa näytölle ohjelma, joka tunnistaa puhujat sekä mykistää mahdollisesti osallistujat, jotka eivät puhu. (Anderson & Rowland 2014, 32-35.)

2.4.4 Videoneuvottelut

Juholinin (2013, 215; 2008, 74) mukaan perinteiset kokoukset voidaan järjestää hajautetussa organisaatiossa verkkokokouksien ja -palaverien avulla. Verkkokokouksien avulla voidaan koontua yhteen siihen osallistuvien henkilöiden olinpaikasta riippumatta. Parhaimmillaan kokoukset ovat sekä tehokkaita että hyödyllisiä. Verkkokokouksissa voidaan käyttää ääniyhteyttä, videokuvaa, sovellustenjakoa, keskustelupalstaa tai piirto- ja kirjoitustyökaluja. Videokokouksia järjestettäessä on huomioitava, että kaikki osallistujat saavat puheenvuoron niin halutessaan. Videopalavereissa on hankala keskustella monimutkaisista asioista. Tämän vuoksi on tärkeää, että siihen osallistuvat henkilöt tuntevat toisensa entuudestaan. Muutoin ongelmaksi saattaa muodostua luottamuspula, jolloin ei välttämättä uskalleta ottaa avoimesti kantaa käsiteltäviin asioihin.



Kuvio 5: Videokonferenssin hyvät ja huonot puolet (mukaillen Anderson & Rowland 2014, 32-35)

Videokokous on lähimpänä kasvokkain tapaamista ilman matkustamisen tuomia haasteita niin ajallisesti kuin taloudellisesti (ks. kuvio 5). Videokonferenssissa on samoja piirteitä, kuin mitä henkilökohtaisessa tapaamisessa syntyy. Videoyhteydessä on kaikki samat ääniominaisuudet, kuin tavallisessa puhelussa: siinä kuulee äänen muutokset, painotukset sekä äänensävyn. Toisin kuin muissa viestintävälineissä, videoneuvotteluihin sisältyy eleet, asennot ja ilmeet. Niillä on suuri merkitys ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Videoneuvottelu voi mahdollistaa sellaisten henkilöiden osallistuminen kokoukseen, jotka eivät muuten pääsisi osallistumaan kokoukseen. (Anderson & Rowland 2014, 32-35.)

Videokokous tuo niin rahallista kuin ajallista säästöä. Se ei kuitenkaan korvaa täysin fyysistä kanssakäymistä erityisesti monimutkaisia asioita käsiteltäessä. Videokokoukseen osallistuvien henkilöiden puheen ja siinä esillä olevien dokumenttien lisäksi kokouksen voima syntyy osallistujien pienistä eleistä, liikkeistä ja asennoista. (Kurki 2010, 96.) Videoneuvottelun huonona puolena on esimerkiksi se, että kaikilla osallistujilla ei välttämättä ole yhtä hyviä videoneuvottelusovelluksia tai videokameraa. Kameraan katsominen saattaa tehdä joidenkin olon epämiellyttäväksi ja katsekontaktin saaminen vastapuolen kanssa on vaikeaa. Ongelmaa voi helpottaa asettamalla videokameran näytön keskelle. Toimistossa tulee olla hyvät ja tehokkaat valot ja taustatekijöihin, kuten rauhallisuuteen tulee kiinnittää huomiota. (Anderson & Rowland 2014, 32-35.)

3 Länsi-Uudenmaan syyttäjänvirasto

Länsi-Uudenmaan syyttäjänvirasto on yksi Suomen 11 alueellisesta virastosta. Näiden lisäksi syyttäjälaitokseen kuuluu Ahvenanmaan maakunnansyyttäjänvirasto sekä Valtakunnansyyttäjänvirasto. Länsi-Uudenmaan syyttäjänviraston toimialueeseen kuuluu Espoo, Hanko, Inkoo, Karkkila, Kauniainen, Kirkkonummi, Lohja, Raasepori, Siuntio ja Vihti. Virastolla on Espoossa sijaitsevan päätoimipaikan lisäksi kaksi palvelutoimistoa Lohjalla ja Raaseporissa. Virastoa johtaa johtava kihlakunnansyyttäjä, jonka apuna toimii kaksi apulaispäällikköä. Syyttäjänviraston tehtäviin kuuluu syyttäjätöiminnan kehittäminen, tuloksellisuuden hoitaminen, työntekijöiden toiminnan laillisuuden ja yhdenmukaisuuden valvominen sekä viranomaisyhteistyön ylläpitäminen. (Laki syyttäjälaitoksesta 439/2011; Oikeus 2015.)

Päätoimipaikassa Espoossa työskentelee kuvion 6 mukaisesti johtavan kihlakunnansyyttäjän lisäksi kaksi apulaispäällikköä sekä 19 kihlakunnansyyttäjää, joista kaksi ovat Kirkkonummen syyttäjiä. Heidän lisäksi Espoossa työskentelee hallintosihtööri ja viisi syyttäjänsihtööriä. Palvelutoimistossa Lohjalla työskentelee kolme kihlakunnansyyttäjää ja kolme syyttäjänsihtööriä. Kaksi Lohjan sihteereistä työskentelee Lohjan palvelutoimiston lisäksi myös Espoossa. Raaseporin palvelutoimistossa työskentelee kaksi kihlakunnansyyttäjää, mutta he työskentelevät pääsääntöisesti Espoossa. Palvelutoimistossa työskentelee vakituisesti yksi syyttäjänsihtööri.

Johtava kihlakunnansyyttäjä		
2 apulaispäällikköä	1 hallintosihteeri	
19 kihlakunnansyyttäjää	5 syyttäjänsihteeriä	
(2 Kirkkonummen syyttäjää)		ESPOO
3 kihlakunnansyyttäjää		3 syyttäjänsihteeriä
		LOHJA
2 kihlakunnansyyttäjää		1 syyttäjänsihteeri
		RAASEPORI

Kuvio 6: Organisaation rakenne

Länsi-Uudenmaan syyttäjänvirasto on monipaikkainen organisaatio. Sen työntekijöillä on mahdollisuus työskennellä työpaikan lisäksi esimerkiksi kotona tai tehdä etätöitä muun muassa toisen viraston toimitiloissa. Tutkimuksen kohdeorganisaatio on kaksikielinen. Virastossa työskentelee yhteensä 27 syyttäjää ja 10 sihteeriä. Syyttäjät on jaettu kahteen jaostoon, joilla kummallakin on oma apulaispäällikkönä toimiva esimies. Sihteereillä puolestaan on yhteinen esimies sekä yksi lähiesimies. Viraston palvelutoimistossa Raaseporissa on työskennellyt vakituisesti yksi sihteeri vuodesta 2007 lähtien ja syyttäjiä siten, että heidän päätoimisena työpaikkana on ollut viraston päätoimipaikka Espoossa. Länsi-Uudenmaan syyttäjänvirastossa on ollut etäjohtamista huhtikuusta 2007 lähtien niin, että osa työntekijöistä työskentelee vakituisesti eri paikkakunnalla esimiehen kanssa.

4 Metodologia

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata todellista elämää. Tämän vuoksi usein tutkimuskohdetta tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on löytää tai paljastaa tosiasioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 161.) Aineistonkeruumenetelminä on tyypillisesti käytetty laadullisessa tutkimuksessa haastattelua, kyselyä, havainnointia ja erilaisiin dokumentteihin perustuvaa tietoa. Näitä menetelmiä voi käyttää monilla erilaisilla tavoilla riippuen tutkittavasta ongelmasta ja tutkimusresursseista. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 71.)

Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle on se, että siinä käytetään sellaisia metodeja, joiden avulla tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedon hankinta on kokonaisvaltaista ja aineisto kootaan mahdollisimman luonnollisissa ja todell-

lisissa tilanteissa. Tutkimuksessa tutkittava kohdejoukko valitaan usein tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksena. (Hirsjärvi ym. 2014, 164.)

Laadulliseen tutkimukseen päädyin sen takia, koska tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia kohdeorganisaatiossa työskentelevien henkilöiden ajatuksia ja tuntemuksia etäjohtamisesta eri teemojen ympärillä. Halusin saada mahdollisimman avoimia mielipiteitä ja vastauksia kohdeorganisaation esimiehiltä sekä työntekijöiltä etäjohtamisesta, ja päädyin tämän vuoksi laadullisen tutkimuksen tekemiseen. Kerätyn tiedon perusteella annetaan kehitysehdotuksia, joiden avulla etäjohtamista voidaan parantaa kyseisessä kohdeorganisaatiossa.

4.1 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Haastattelussa osapuolet ovat suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Muihin tiedonkeruumenetelmiin verrattuna haastattelun etuna on aineiston joustava säätely tilanteen edellyttämällä tavalla vastaajia myötäillen. Haastattelu voidaan valita esimerkiksi siitä syystä, että tutkija haluaa antaa tutkittaville ihmisille mahdollisuuden tuoda itseään koskevia asioita esille vapaasti. Haastattelutilanteissa on mahdollista saada myös odotettua laajempaa tietoa käsiteltävästä aiheesta. (Hirsjärvi ym. 2014, 204-205.)

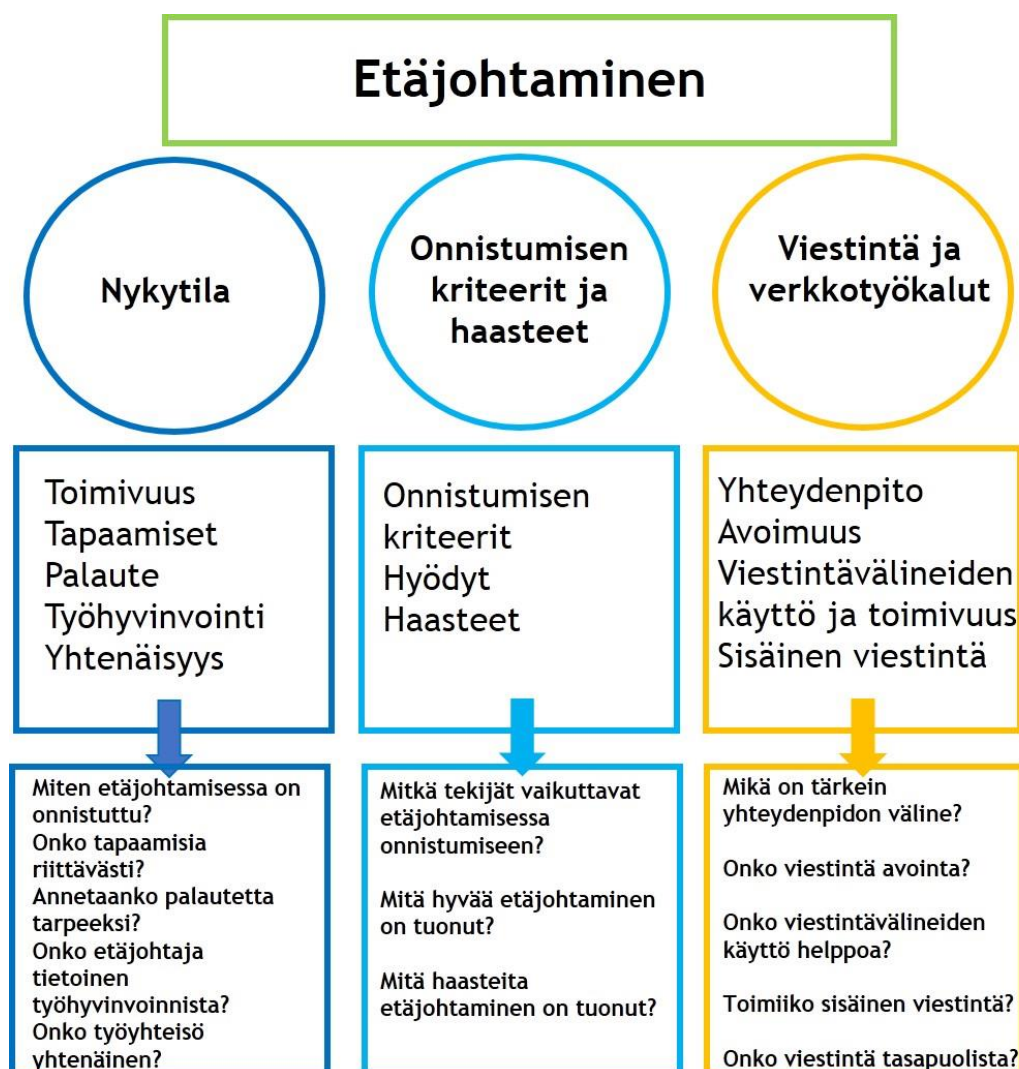
Laadulliseen teemahaastatteluun päädyin sen vuoksi, että tutkimuksen tarkoituksena oli ensisijaisesti nostaa esille erilaisia näkökulmia etäjohtamisen nykytilasta ja sen toimivuudesta. Haastatteluissa haluttiin selvittää tutkimusongelma avoimien mielipiteiden ja vastausten perusteella tarkoin harkituiden etäjohtamiseen liittyvien teemoitettujen kysymysten avulla. Teemahaastattelu oli parhain tutkimusmenetelmä, sillä tavoitteena oli saada kattavia erilaisista näkökulmista annettuja vastauksia.

Teemahaastatteluun päädyin myös siitä syystä, että halusin saada mahdollisimman paljon tietoa etäjohtamisesta teemoitetun haastattelun pohjalta. Teemahaastattelu tuntui luontevimmalta vaihtoehdolta, koska siinä pystyin jakamaan itse haastattelun tiettyihin valittuihin teemoihin, joista keskusteltiin. Kerroin haastattelun teemat lähettämässäni sähköpostissa, jolloin haastateltavien oli helpompi valmistautua haastattelutilanteeseen.

Länsi-Uudenmaan syyttäjänviraston etäjohtamisen tila selvitettiin viikkojen 44, 45 ja 46 aikana järjestettyjen teemahaastatteluiden pohjalta. Haastattelut pidettiin kahdelle etäesimiehelle sekä seitsemälle eri-ikäiselle, eri toimipaikoissa työskenteleville ja eri tehtävissä toimiville työntekijöille. Haastateltavat henkilöt työskentelevät Länsi-Uudenmaan syyttäjänvirastossa. Kaikilla haastateltavilla henkilöillä on omaa kokemusta etäjohtamisesta tai työskentelystä yhteisössä, jossa esimies toimii etäjohtajana. Haastatteluun valittiin siis laajemman käsityksen saamiseksi myös henkilöitä, joiden ensisijaisena työskentelypaikkana on organisaati-

on päätoimipaikka Espoossa. Haastattelut järjestettiin tutkittavien henkilöiden työpaikoilla rauhallisissa tiloissa. Haastattelut suoritettiin yksilohaastatteluina ja keskustelut nauhoitettiin koulusta lainatulla nauhurilla. Haastateltavilta pyydettiin lupa nauhoitukseen.

Teemahaastattelu etenee määrättyjen teemojen mukaisesti. Haastateltavan ääni ja erityisesti ihmisten omat tulkinnat asioista sekä heidän antamat merkitykset ja vuorovaikutus tekevät haastattelusta juuri teemahaastattelun. Kysymyksessä on puolistrukturoitu haastattelu, koska siinä käytettävät teemat ovat kaikille haastateltaville samat. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 48.) Haastattelija pyrkii löytämään teemahaastattelussa tutkimuksen tarkoituksen tai ongelman kannalta merkityksellisiä vastauksia. Haastatteluun valitut teemat ja niiden sisältämät kysymykset liittyvät tutkimuksen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 73.)



Kuvio 7: Teemahaastattelukysymysten muodostuminen

Teemahaastattelun yhteydessä käytetty haastattelulomake laadittiin opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen (ks. kuvio 1) pohjalta. Teemahaastattelukysymykset (ks. kuvio 7) muodostui valittujen teemojen ympärille, joista johdettujen apukysymysten kautta päädyttiin varsinaisten teemahaastattelukysymysten muodostumiseen (ks. liite 2).

Haastattelun teemat ovat etäjohtamisen nykytila, etäjohtamisen onnistumisen kriteerit ja haasteet sekä siinä käytettävät verkkotyökalut. Ensimmäisen teeman avulla haluttiin saada mahdollisimman hyvä ja todenmukainen kuva organisaation etäjohtamisesta tällä hetkellä. Tarkoituksena oli selvittää organisaation etäjohtamisen tila ja antaa haastatteluiden tulosten perusteella kehittämissuhteita etäjohtamisen tukemiseksi.

Toisena teemana olivat etäjohtamisen onnistumisen kriteerit ja haasteet. Tarkoituksena oli saada haastateltavien henkilöiden mielipide ja vastaus siihen, mitä onnistuneeseen etäjohtamiseen vaaditaan niin etäjohtajilta kuin työntekijöiltä. Samalla haluttiin selvittää, kokeeko haastateltavat etäjohtamisessa olevan jonkinlaisia haasteita ja kuinka näihin mahdollisiin haasteisiin voisi puuttua, jotta voitaisiin parantaa etäjohtamista.

Kolmantena teemana oli viestintä ja etäjohtamisessa käytettävät verkkotyökalut. Tarkoituksena oli saada kuva organisaation etäjohtamisen viestinnästä ja siinä käytettävistä työvälineistä. Tarkoituksena oli saada esimerkiksi haastateltavien mielipide viestinnän ja verkkotyövälineiden toimivuudesta, tarpeellisuudesta ja käytöstä. Tämän teeman avulla halusin saada kuvan verkkotyökalujen todellisesta käytöstä ja mahdollisia kehittämissuhteita, joiden avulla etäjohtamista voitaisiin mahdollisuuksien mukaan parantaa.

4.2 Luotettavuus

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuus tulee analyysin systemaattisuudesta eli siitä, että työssä avataan esimerkiksi tehdyt valinnat sekä tulkinnan luotettavuuden kriteereistä eli esimerkiksi aineiston kokonaisuuden kuvaamisesta. Tutkimuksen luotettavuus paranee, kun valittu aineisto vastaa tehtyjä tutkimuskysymyksiä, tutkittavia on tutkittu systemaattisesti, laadukkaasti ja järjestelmällisesti sekä vakuuttamalla lukija perustelemalla saadut tulokset luotettaviksi. (Ruusuvaara & Nikander & Hyvärinen 2010, 27.)

Haastattelun luotettavuutta parantaa Aaltolan ja Vallin (2015, 30, 39-41) mukaan se, että haastattelut järjestetään haastateltavalle tutussa paikassa eli esimerkiksi työpaikalla. Huomio on kiinnitettävä tilan rauhallisuuteen ja tuttuun ympäristöön, jotta haastattelutilanne olisi mahdollisimman turvallinen. Haastattelijan tulee kiinnittää huomiota ensimmäisen haastattelupyynnön lähettämistapaan, jolla voidaan vaikuttaa haastattelun suostumismäärään. Tutkijan on hyvä testata teemahaastattelurungon toimivuus esihaastattelemalla koehenkilöä.

Haastattelun luotettavuus kasvaa, kun mahdolliset ongelmakohdat on havaittu ja nauhurin toimivuus testattu.

Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, sillä haastattelija testasi teemahaastattelukysymykset (ks. liite 2) sekä haastatteluissa käytetyn koulusta lainatun nauhurin ennen varsinaisia haastatteluja. Haastattelija oli perehtynyt aiheeseen liittyvään aineistoon ennen haastatteluja. Tutkittavat henkilöt saivat tietää tutkimuksen aiheen, työn tarkoituksen ja tavoitteet lähetetyn sähköpostin (ks. liite 1) avulla. Tutkimuksesta saadut haastattelunauhoitukset olivat selkeitä ja onnistuneita. Haastattelut litteroitiin nopeasti haastattelutilanteiden jälkeen, jolloin haastattelijalla oli mielessä itse keskustelutilanne. Haastatteluiden luotettavuutta paransi miellyttävä, tuttu ja rauhallinen haastatteluympäristö sekä hyvin toimiva nauhuri. Haastattelavien eleitä ja reaktioita oli helpompi havaita, kun osa haastateltavista henkilöistä oli työn puolesta tuttuja.

Aineistonkeruun luotettavuutta voidaan parantaa suunnittelemalla hyvä haastattelurunko. Sitä mietittäessä on kiinnitettävä huomiota teemojen syventämiseen ja mahdollisten lisäkysymysten pohdintaan. Ennen haastatteluiden tekemistä on hyvä testata haastattelu kysymykset ja sisäistää haastattelurunko. Haastattelun aikana laatua voidaan parantaa tarkistamalla nauhurin toimivuus ja säätämällä äänenvoimakkuus sopivalle tasolle. Laaduntarkailua ajateltaessa saadun aineiston litterointi mahdollisimman nopeasti haastattelutilanteen jälkeen lisää tutkimuksen luotettavuutta. Aineiston luotettavuus syntyy siis sen laadusta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 184-185.)

Tutkimuksen uskottavuutta voidaan parantaa Trostin (2010, 131-134) mukaan sillä, että haastateltava huomioi haastattelutilanteessa erilaisia signaaleja, kuten äänenpainon muutokset ja kehon ilmaukset. Tutkimuksen luotettavuus kasvaa, kun tutkimuksessa keskitytään oikeisiin aihealueisiin ja kysymyksiin, jotta haastatteluiden perusteella saadaan vastaus tutkimusongelmaan. Haastateltavan ei tulisi vaikuttaa haastateltavien mielipiteisiin vaan antaa heille vapaus kertoa omista ajatuksistaan.

Työn laadukkuus muodostuu tutkimuksen luotettavuudesta, pätevydestä ja sen yleistämisestä. Tutkimusaiheeseen perehtyminen kasvattaa luotettavuutta, kun tutkija tietää aihealueesta jotain, osaa hän kysyä merkityksellisiä kysymyksiä. Haastateltavan on oltava mahdollisimman neutraali, eikä johdattelevia kysymyksiä tulisi esittää. Tutkijan ja tutkittavien henkilöiden välisellä suhteella on merkitystä, niinpä siitä kertomalla voidaan vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Työn laadukkuuteen voidaan vaikuttaa oikeiden kysymysten esittämisellä, kertomalla tutkimuksen toteutuksesta, avaamalla tehdyt valinnat sekä kiinnittämällä huomiota olennaisiin faktoihin. (Tjora 2012, 159-163.)

Uskon, että saadut tutkimustulokset olisivat melko samanlaisia, mikäli tutkimus tehtäisiin lyhyen aikavälin sisällä uudelleen. Vastaukset voisivat kuitenkin olla hieman erilaisia, koska kyseessä oli teemahaastattelu. Pidän tutkimustuloksia luotettavina, koska kaikki haastateltavat ymmärsivät työn aiheen, mikä kerrottiin heille sähköpostilla lähetetyssä haastattelupyyntöviestissä (ks. liite 1). Haastateltavat olivat anonyymejä ja kertoivat haastattelussa asiat omien kokemusten ja mielipiteiden pohjalta. Tutkimuksessa haastateltiin mielestäni riittävän monta henkilöä, jotta saadut tulokset voitiin yleistää.

Tutkimuksen tekijän on kiinnitettävä huomiota tutkimustulosten eettisyyteen esittämällä anonyymeissa haastatteluissa saadut tulokset niin, että haastateltavan identiteetti ei paljastu. Erytystapauksissa tutkimustulosten anonymiteetin takaaminen saattaa olla mahdotonta. Anonymiteetin suojaa voidaan parantaa lähettämällä valitut suorat lainaukset haastateltaville tarkastettaviksi, jotta he näkevät lainaukset ennen niiden julkaisemista. (Tjora 2012, 123-125.)

4.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena kokonaisvaltaisen tiedonhankinnan takia. Tutkimusaineisto koottiin haastattelusta saadun materiaalin pohjalta. Tutkimus aloitettiin lokakuussa 2015, jolloin opinnäytetyön teoriaosuus oli valmis. Tutkimus aloitettiin sopimalla haastatteluiden ajankohta sähköpostiviestin avulla (ks. liite 1). Sähköpostiviesti lähetettiin kaikille Länsi-Uudenmaan syyttäjänvirastossa työskenteleville henkilöille. Viestissä kerrottiin lyhyesti opinnäytetyön aihe, työn tarkoitus ja tavoitteet sekä haastattelun teemat. Sovimme haastatteluun osallistuvien henkilöiden kanssa haastatteluajat, jotka suoritettiin haastateltavien toimipaikoissa kasvokkain. Haastattelut pidettiin viikkojen 44, 45 ja 46 aikana. Haastattelut järjestettiin suljetuissa rauhallisissa tiloissa ulkopuolisten häiriötekijöiden välttämiseksi.

Haastattelut nauhoitettiin aiemmin testatulla nauhurilla parhaan äänenlaadun saamiseksi. Aineisto litteroitiin kokonaisuudessaan eli kirjoitettiin puhtaaksi tietokoneella samana päivänä tai haastattelupäivää seuranneen päivän aikana. Materiaali analysoitiin kokonaisuudessaan, jonka jälkeen saadut tutkimustulokset liitettiin työhön annettujen teemojen mukaisesti. Haastatteluista saatu materiaali on ainoastaan tutkimuskäyttöä varten ja tulokset esitetään työssä anonyymeinä. Tutkimustulosten kirjoittamisen jälkeen esiteltiin kehitysehdotukset organisaation etäjohtamisen kehittämisen tueksi. Kehitysehdotusten jälkeen kirjoitettiin työn johtopäätökset ja pyydettiin kohdeorganisaation lausunto tehdystä työstä.

5 Tutkimustulokset

5.1 Etäjohtamisen nykytila

Ensimmäisenä teemana käsiteltiin etäjohtamisen nykytilaa ja sen toimivuutta Länsi-Uudenmaan syyttäjänvirastossa (ks. liite 2). Haastattelun alussa selvitin haastateltavilta, kuinka kauan etäjohtamista on ollut organisaatiossa ja miten siinä on onnistuttu. Etäjohtamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä sellaista tilannetta, jossa esimiehen oma sijoituspaikka on muualla, kuin missä työskentelee osa henkilöstöstä. Vuonna 2007 osa organisaation syyttäjistä työskenteli Tammisaarella sillä tavalla, että kyseisessä toimipaikassa työskenteli vakituisesti yksi sihteeri ja syyttäjien varsinaisena työpaikkana toimi Espoo. Organisaatiossa on ollut etäjohtamista huhtikuusta 2007 lähtien siten, että osa työntekijöistä työskentelee toisella paikkakunnalla, kuin esimies.

Haastateltavien mukaan etäjohtamisessa on onnistuttu pääasiassa ihan hyvin. Etäjohtamisen haasteeksi nähtiin haastateltava A:n mielestä ajankäytön epätasainen jakautuminen, jolloin päätoimipisteessä työskentelevät henkilöt saavat esimiehen aikaa enemmän, kuin muualla työskentelevät. Etäjohtajan toivottiin käyvän etätoimipaikoissa useammin sen takia, että hän näkisi, mistä heidän työmäärä koostuu. Etäjohtamisessa onnistuminen vaatii haastateltava I:n mielestä tasapuolisuuden huomioimista työmäärissä, jotta se toteutuisi riippumatta siitä, missä kukin työskentelee. Hänen mukaan tasapuolisuuteen on puututtu organisaatiossa erilaisilla käytännön järjestelyillä. Etäjohtamisen onnistumisen haasteeksi nähtiin useiden haastateltavien mukaan kirjoittamattoman tiedon kulkeminen eli kahvipöytäkeskustelut.

Ideaalitilanne olisi se, että työyhteisö olisi samassa paikassa, mutta meillä tulee olemaan jotkossakin ihan maantieteellisistä syistä tällaisia tilanteita, et osa on ikään kuin hajalla. Tietysti meillä on tilastomekanismeja, meidän BO-XI - järjestelmät ja muut. Ihmisten työn tilastollisen seurannan kannalta ei ole oikeastaan mitään merkitystä, missä kukin on. Näissä etätilanteissa tilastojen sisään pääseminen ihmisten jatkuvan kanssakäymisen kautta on vaikeempaa.
(Haastateltava A)

Etäjohtamisen nykytila nähtiin melko toimivana tai toimivana. Etäjohtamisen keskeisenä tavoitteena nähtiin ihmisten tasainen työnjako. Yksi haastateltavista mainitsi apulaispäällikön ottaneen kantaa sivutoimipaikan suureen työmäärään jakamalla sitä organisaation muille syyttäjille.

Onhan se (etäjohtaminen) tietysti mielessä varmasti haasteellista, kun puhutaan kahvipöydässä tiedon siirtymisestä. Toki kaikki viralliset asiat tulee monennäköstä pöytäkirjaa pitkin tänne, mutta sellasen kahvipöytä tiedon puuttumisen huomaa joskus. Muuten etäjohtaminen toimii ihan hyvin. (Haastateltava B)

Huomaa siitä, että on vähän yksinäistä. Siinä, missä syyttäjän työ on itsenäistä, niin tietyllä tavalla koen henkilökohtaisesti et se, et sul on toisetkin syyttäjät, niin on hyvä. Voi kysyä neuvoo tai käydä keskustelemassa, mikä on tärkeää. Sitä kaipaavat ”normityössä”. (Haastateltava G)

Työyhteisön jäsenet kokivat monipaikkaisen organisaatiossa sen, että osa työkavereista työskentelee toisella paikkakunnalla positiiviseksi, vaikka tällöin kontakti voi jäädä helposti vähäisemmäksi ja näin vaikuttaa työyhteisön yhtenäisyyteen.

Tässä kokonaisuudessa se on ihan luonnollista ja kuitenkin ainakin meillä syyttäjillä tulee aina jossain yhteyksissä tarve itellä mennä toiselle paikkakunnalle tai toisin päin. Sitä kuitenkin oppii tuntemaan kaikki ja pitämään työkaverinaan niitäkin, joita ei näe päivittäin. Se on ihan positiivinen asia. (Haastateltava I)

Eihän heitä oikeastaan näe. Ainoastaan silloin, kun meillä on jotain virallisia kokouksia tai muuta. Hyvin harvoin. Kyllä he on selkeesti eri paikassa. (Haastateltava E)

Etäjohtaja tapaa etäjohdettavia vähintään kerran kuukaudessa. Välillä hän on itse saman päivän aikana istunnossa ja välillä yhteiset tapaamiset hoidetaan päätoimipaikassa järjestettävien palaverien yhteydessä. Haastatteluissa nousi esille, että kasvokkain tapaamisia oman etäesimiehen kanssa toivottiin useammin matkan pituudesta ja järjestelyistä huolimatta. Kaikki haastateltavat pitivät kasvokkain tapaamisia tärkeinä. Työntekijät näkevät toisensa kasvokkain päätoimipaikassa puolen vuoden välein järjestettävissä osastokokouksissa. Henkilöstöä nähdään myös silloin, kun istunnot pidetään eri paikkakunnilla.

On erittäin tärkeää, että tavataan kasvokkain. Henkilökohtaiset kontaktit on erittäin tärkeitä. Siinä tulee sitä rivien välissä olevaa tietoa, tunnetiloja, fiiliksiä ja asioita, joita ei välttämättä kameran edessä kerrota. Luottamuksellisuus syntyy parhaiten henkilökohtaisesti. (Haastateltava F)

Haastateltavat jakoutuivat oikeastaan kahteen ryhmään siinä, kokevatko he saavansa tarpeeksi palautetta esimieheltään. Palautteen määrä koettiin tasapuoliseksi toimipisteestä ja etätöiden määrästä riippumatta.

Enpä mä juuri saa (palautetta). Harvemmin kaipaavat sitä, ehkä ihan joskus, mutta silloin itse kysyn mielipidettä keskustelumielessä kahvipöydän ääressä tai muualla epävirallisesti, tavallaan uskon vahvistusta tietyissä asioissa, Kyllä se palaute tulee käräjillä sitten. (Haastateltava B)

Saan sen verran, kun on tarvetta. Sen mukaan, kun on jotain asiaa. Saan palautetta omalta esimieheltä tarpeen mukaan, harvoin edes kerran kuussa. (Haastateltava F)

Haastateltavien esimiesten mielestä he olivat tietoisia etätoimipaikkojen työhyvinvoinnista suurimmaksi osaksi. Fyysinen läsnäolo vaikuttaa työhyvinvoinnin aistimiseen, sillä etäesimiehet eivät ole toimipaikoissa jatkuvasti aistimassa tunnelmaa. Tietoa he saavat kyselemällä,

haastattelemalla ja työhyvinvointikyselyistä. Hiljaisten signaalien aistiminen etätoimipaikoissa on vaikeampaa, kuin päätoimipaikassa, jossa ollaan jatkuvasti läsnä. Tämän vuoksi osa haastateltavista toivoi enemmän mukanaoloa arjessa, jotta esimies saisi kuvan luonnollisesta tilanteesta virallisen tapaamisen sijaan.

Kyllä mun mielestä selkeesti vaikuttaa työhyvinvointiin. --Ei nyt tarvi mun mielestä joka päivä käydä eikä varmaan joka viikkokaan, mut kyllä siellä pitäis käydä muutenkin, kun ihan vaan sillon, kun on niin sanotusti asiaa. --pitäis siellä käydä myöskin ehkä vapaamuotoisemmin, jollon ihmistenkin olis helpompi ottaa yhteyttä ja kertoa epäkohdista. Musta tuntuu, et ei he (etäjohtajat) varmaan varsinaisesti tiedä jostain työilmapiiriongelmistä ja muista. Totta kai he (etäjohtajat) pystyy kattoo noista tilastoista, että onko siellä jotain ongelmia, onko liikaa töitä tai muuta, mutta ei he varmasti oikeen siihen päivittäiseen pysty ottaa kantaa. (Haastateltava E)

Varmaan se (etäjohtaja) on ihan tietoinen. Varmasti vaikuttaa työhyvinvointiin, kun ei ole paikan päällä. Sen huomaa siitä, että tulee väärinkäsityksiä ja koetaan helpommin ulkopuoliseksi jäämistä. Minusta hän (etäjohtaja) kuuntelee ja yrittää huomioida. (Haastateltava D)

Monipaikkaisen työyhteisön yhtenäisyys nähdään haastateltavien mielestä haasteena. Osa haastateltavista koki yhteisön yhtenäiseksi, osa ei. Ongelmana nähtiin yhteisen tekemisen vähyyys, jolloin osa henkilöstöstä jää kaukaiseksi. Sitä voidaan parantaa haastateltava A:n mielestä yhteisillä keväällä ja syksyllä järjestettävillä työhyvinvointipäivillä, yhteisten tilaisuuksien, kuten pikkujoulujen ja teemapäivien avulla sekä toimivalla tiedottamisella. Haastateltava H:n mielestä yhtenäisyyden saaminen on erittäin haasteellista hoitaa tasapuolisesti. Haastateltavan mielestään tiedottaminen jää esimerkiksi helposti unohduksiin.

Kaikki on kiinni ihmisistä. Jos ihmiset kokevat, että eivät halua tai pysty olemaan yhtä samaa työyhteisöä, niin ei se onnistu, vaikka oltaisiin samassa paikassa. Jos haluaa ja on sellasta tunnetta, et halutaan olla samaa porukkaa, niin se onnistuu etäisyyksistä riippumatta. Toki etäisyys heikentää sitä, mutta olen ainakin yrittänyt ajatella, et kaikki ovat ”meitä”, vaikka ei ollakaan samassa tilassa. (Haastateltava F)

Mielestäni toimii hyvin (työyhteisön yhtenäisyys), koska tapaamme kokouksissa välillä ja puhumme puhelimesta päivittäin. Yhtenäisyys tulee siitä. (Haastateltava C)

Yhtenäisyyttä voidaan parantaa haastateltava C:n mielestä sillä, että panostetaan mahdollisuuden omalla tietokoneella olla videoyhteydessä. Haastateltava E oli sitä mieltä, että videoyhteyttä voitaisiin käyttää enemmän vapaamuotoisissa yhteyksissä, ei ainoastaan sovituisissa kokouksissa. Kahden haastateltavan henkilön mielestä etätoimipaikan henkilöt voisivat olla enemmän mukana viraston yhteisissä tilaisuuksissa.

Enemmän yhdessä tekemistä ja toisten näkemistä, koska muuten jäädytään etäiseksi. Tykytoiminta voitaisiin järjestää lähellä Raaseporia tai Lohjaa. Voisi käydä samalla tutustumassa ja katsomassa paikkoja. (Haastateltava G)

Viraston yhteiset palaverit järjestetään päätoimipaikassa Espoossa taloudellisista syistä, sillä niiden järjestäminen muualla tulisi huomattavasti kalliimmaksi matkakulujen takia. Kokouksia on mahdollista järjestää organisaatiossa olevan videoyhteyden tai sametime - palvelun avulla. Videolaitteen käytön mahdollisuus nähdään usean haastateltavan mielestä etuna, jolloin kokoukseen voidaan osallistua ilman matkustamista. Yksi haastateltava koki videoyhteyden päässä olevien henkilöiden jäävän helposti passiivisiksi kuuntelijoiksi. Hän toivoi, että jokaisella olisi mahdollisuus itse päättää osallistuuko kokoukseen videoyhteyden avulla vai matkustamalla paikan päälle. Sametimen käytön positiivisuutena nähtiin sen reaaliaikaisuus. Siitä näkee heti ketkä ovat paikalla ja tavoitettavissa. Haastatteluissa korostui se, että merkittävät palaverit haluttiin järjestettävä kokouksissa kasvotusten.

Sivutoimipaikkojen henkilöiden kannalta olisi hyvä, että palavereja ei järjestettäisi peräkkäisinä päivinä, vaan ne yritettäisiin keskittää samalle päivälle, jolloin säästettäisiin resursseja. Palaveri voisi olla päivätyyppisesti niin, että ensin on esimerkiksi osastokokous, sitten esimiesvartit ja vapaata keskustelua. (Haastateltava A)

5.2 Onnistumisen kriteerit ja haasteet

Toisena haastattelun teemana oli etäjohtamisen onnistumisen kriteereiden ja siinä olevien haasteiden tutkiminen (ks. liite 2). Haastateltavien mukaan etäjohtamisessa onnistumiseen vaikuttaa monet asiat.



Kuvio 8: Etäjohtamisen onnistumisen vaatimia ominaisuuksia

Kuvioon 8 on kerätty haastateltavien tuomia etäjohtamisen onnistumisen kannalta tärkeitä ominaisuuksia. Keltaiset sanat kuvaavat työntekijöiden ja siniset sanat etäjohtajien ominai-

suuksia. Kahden haastateltavan mielestä työntekijöiltä vaaditaan omaa asennetta ja avoimuutta, kolmen haastateltavan mukaan aktiivisuutta sekä lisäksi esille nousivat haastatteluisa vuorovaikutustaidot, rehellisyys ja kollegoiden tunteminen. Kahden haastateltavan mielestä etäjohtamisessa onnistumiseen vaaditaan etäjohtajalta hyvää tiedottamista. Esille nousi myös etätoimipaikkojen työntekijöiden asioiden voimakkaampi ajaminen, jotta heidän ääni kuuluisi päätoimipaikassa, välittäminen, ajankäytön hallitseminen, yleinen etäjohtamiseen panostaminen sekä matala hierarkia, jotta etätyöntekijöiden olisi helppo ottaa yhteyttä esimieheensä.

Siihen vaikuttaa aktiivisuus ja jollakin tavalla se, et täytyy pitää mielessä se, että me ollaan samaa porukkaa eri paikkakunnilla ja tiedottamisen tulis tapahtua saman aikaisesti ja samalla tavalla joka pisteeseen. (Haastateltava H)

Tiedon jakaminen on tärkeää. Pikkuasioistakin pitää tiedottaa. Se hyvin nopeesti menee siihen, että siellä toisessa paikassa ne ajattelee, et niistä ei välitetä tai kun ei tätäkään kukaan kertonu. Se tiedottaminen on hirveen tärkeätä ja just se, et pitäis käydä siellä joskus. (Haastateltava E)

Työntekijöiden puolelta voisin kuvitella, että semmonen asennoituminen, Pitää tuoda aktiivisesti esiin omia ongelmia. Sillä on merkitystä. Toisaalta varmaan asioiden voimakkaampi ajaminen, sillä muiden asiat tulee heidän volyymillä ajettua. - ääni ei kuulu ilman, että pomo nostaa sen esille. (Haastateltava D)

Haastateltavien työntekijöiden mukaan etäjohtaminen on tuonut heille vapauden itsenäisemmin päättää etätyö ja kotityöpäivistä ja rauhallisuutta työskentelyyn sekä säästöjä ja joustavuutta työjärjestelyihin. Haastattelemini esimiesten mielestä etäjohtaminen on kehittänyt omaa esimiestyötä, sillä sitä joutuu tarkastelemaan erilaisista näkökulmista jatkuvasti. Etäjohtajalla on myös laajempi skaala asioita, mitä pitää hallita ja kehittää. Toisen esimiehen mukaan erilaisista työskentelytavoista on voitu poimia parhaimmat tavat ja hyödyntää niitä.

Etäjohtamisen haasteiksi nousi haastatteluisissa työyhteisön yhtenäisyyden rakentaminen, tasapuolinen huomioiminen ja etäjohdettavien tuen puuttuminen. Haastateltava H:n mielestä yhtenäisen työyhteisön luominen on vaikeaa, kun taustalla on pelko, etäjohdettavien ajattelevan ettei heitä huomioida joka asiassa yhtä paljon. Haastateltava B näkee haasteena esimerkiksi tilanteet, jossa tarvitaan erikoisasiantuntemusta, jota ei aina ole käytettävissä. Avun kysyminen fyysisesti paikalla olevalta henkilöltä on paljon helpompaa, kuin esimerkiksi soittaminen. Tämä johtuu siitä, että fyysisesti kysyessä voi samalla näyttää konkreettisesti materiaalia ja kynnys soittaa on suuri.

Useampi haastateltava koki työn seuraamisen haasteeksi. Tämä sen takia, että etäjohtaja ei näe fyysisesti työntekoa, jolloin työn arvioiminen perustuu pitkälti tilastojen seurantaan. Pa-laute käräjillä ei välttämättä yhden haastateltavan mielestä anna aina oikeaa kuvaa, erityi-

sesti jos käräjäoikeus sijaitsee muualla. Tätä haastetta vaikeuttaa tieto siitä, että kaikkea ei välttämättä tuoda esille.

Työnantajan näkökulmasta on se haaste, että pitää jotenkin pystyä seurata, et se työ tulee tehtyä. Meillä on itsenäinen työ, ei ole työaika, niin ei ole perjaattees hirveesti määräämisoikeutta, et mitä pitää tehdä ja miten pitää tehdä, mut pitäis kuitenkin saada tehtyy. Sit kun on näitä erilaisia johdettavia, toiset saa tehtyy työtä, toiset ei saa. Onhan se varmasti vielä vaikeempaa, jos sä oot etäjohtajana ja tehdään etätöitä, et pystyy sit seuraamaan, et onko se työn teko tehokasta ja muuta vastaavaa. (Haastateltava G)

Syyttäjälaitoksessa on käytössä varhaisen puuttumisen idea, mikä tarkoittaa sitä, että puututaan aikaisin siihen, jos työt ruuhkautuvat tai jos voidaan muutoin huonosti. Haastateltava A:n mielestä riski, että varhaisen puuttumisen toimintamalli ei toimi etätoimipaikoissa niin hyvin, kuin siellä missä esimies itse on. Tällöin voi olla vaikea puuttua etätoimipaikassa työskentelevän henkilön ongelmiin ajoissa juuri fyysisen kontaktin puutteen takia. Osa haastateltavista koki tiedon kulun haasteeksi niille, jotka työskentelevät etätoimipaikoissa tai tekemät muuten paljon töitä etänä esimerkiksi kotonaan.

Varmasti on niin, että kaikki tieto ei välity yhtä hyvin kaikille henkilöille, koska Espoossa kahvipöytä on edelleen yks tiedonvälityskanava. Se on tietysti semmonen haaste, mihin ei ole niin helppoa löytää yksiselitteistä ratkaisua. Varmaan se on se tiedonkulku se suurin haaste. (Haastateltava I)

Etäpisteisiin tiettyjen asioiden tiedottaminen tapahtuu helposti eri tavalla kuin siellä missä etäjohtaja on läsnä. Täällä (etätoimipaikassa) saattaa ihmiset saada sähköpostilla aika merkittäviäkin asioita, mikä päätoimipaikassa kerrotaan suullisesti ja sähköpostilla. Tässä on just tää keskeinen ero, et tämmösessä informatiivisessa mielessä on se riski, et tälläset etäjohdettavat jäävät erilaisen informaatiopohjan varaan kaikissa päätöksissä ja muutoksissa. (Haastateltava A)

Haastateltavista kolme toivoi, että etäesimiehet kävisivät useammin paikan päällä katsomassa ilmapiiiriä ja työtilannetta. Muutama haastateltava toivoi, että erilaisia tapaamisia järjestettäisiin lähellä Raaseporia tai Lohjaa, jolloin henkilöstö voisi samalla vieraila toimipaikoissa. Esille nousi toive siitä, että esimiehen ja työntekijän suhde olisi alusta alkaen hyvä, jolloin kynnys yhteydenottamiseen olisi matala. Haastatteluissa nostettiin esille se, että päätoimipaikan epävirallisen kahvipöytä tiedon viestintään tulisi kiinnittää huomiota, sillä se ei välity muille toimipaikoille. Tärkeänä nähtiin se, että ollaan avoimia ja uskalletaan nostaa asioita esille ja keskustella niistä.

5.3 Viestintä ja verkkotyökalut

Kolmantena teemana oli viestintä ja verkkotyökalut (ks. liite 2). Selkeästi tärkein yhteydenpdonväline haastateltavien mielestä oli henkilökohtaisten tapaamisten jälkeen sähköposti. Sen

hyvänä puolena mainittiin se, että saatuihin viesteihin voi vastata rauhassa, kun on aikaa. Puhelin nähtiin tärkeänä yhteydenpidonvälineenä kiireellisissä tilanteissa, joissa halutaan saada nopeasti kontakti toiseen ihmiseen. Puhelut nähtiin toimivampana yhteydenpidon välineenä tilanteissa, joissa halutaan keskustella sellaisista esimerkiksi henkilökohtaisista asioista. Kolme haastateltavaa mainitsi videoneuvottelulaitteen sekä pikaviestinnän tärkeiksi viestinnänvälineiksi sen takia, koska siinä ollaan lähimpänä henkilökohtaista tapaamista.

Sähköpostilla tavoittaa samanaikaisesti usean henkilön ja jos lähettää vain yhdelle henkilölle, niin aina voi tulostaa viestin ja laittaa sen asiapapereiden väliin, jolloin se (viesti) on tallessa. (Haastateltava C)

Suullisen kommunikoinnin lisäksi sähköposti tuntuu olevan semmoinen, mitä käytetään aika monissa tilanteissa. Ei mikään yksinään riitä, et kyllä nykypäivänä on niin, että on pystyttävä käyttämään rinnakkain eri kommunikointivälineitä. Parasta olis, jos kaikki käyttäisivät rohkeasti kaikkia välineitä. Silloin tieto kulkis nopeesti ja saumattomasti. (Haastateltava I)

Mitä tärkeämmästä asiasta on kyse ja enemmän yksilöön kohdistuvasta asiasta, niin yhteydenotto pitäisi tehdä henkilökohtaisesti. Teknisluontoiset asiat, niin ne voidaan hoitaa puhtaasti sähköpostilla. Mitä enemmän ollaan henkilökohtaisten kysymysten ääressä, niin sitten kasvotusten. (Haastateltava A)

Organisaation viestintä on pyritty pitämään mahdollisimman avoimena, vaikka useiden työtyytyväisyyskyselyiden perusteella viestinnän avoimuudessa on parannettavaa. Organisaatiossa pidetään johtoryhmän kokous kerran kuukaudessa. Suurin osa haastateltavista koki viestinnän avoimeksi tilanteissa, joissa asia kerrotaan sen valmistumisen jälkeen. Kolmen haastateltavan mielestä viestintä ei ole avointa. Muutaman haastateltavan mielestä avoimuus riippuu työyhteisössä olevista ihmisistä, eli siitä kuinka avoimesti toisten kanssa voidaan keskustella erilaisista asioista. Yhden haastateltavan mielestä organisaatiossa liikkuu paljon huhuja ennen varsinaisten päätösten tekoa. Päätösten teon jälkeen tosin asioista keskustellaan avoimesti.

Ei, ei se voikaan olla (avointa). Suurin osa asioista on salaisia, jopa viraston sisällä. Se asettaa rajoituksia. Jotain asioita valmistellaan, jolloin niistä kerrotaan sitten, kun on sen aika. Näillä reunaehdoilla voisi olla avoimempaa, mutta sen pitäis olla selkeempää. Meillä on valtionhallinnossa oikeusministeriössä erilaisia ohjelmia, jotka ovat toinen toistaan vanhanaikaisempia. Tietoa jaetaan aika paljon eri kanavia pitkin. Usein ei tiedä missä mikäkin tieto on. Onko se intrassa, sähköpostissa, hallintodiaarissa, resurssien kautta jossain kansiossa. Se on suurin ongelma, et se tieto on hajallaan eri paikoissa. (Haastateltava F)

Suurin osa koki organisaation sisäisen viestinnän toimivaksi. Viiden haastateltavan henkilön mielestä siinä on kuitenkin kehitettävää. Suurin syy tähän oli se, että viestinnän ei koettu olevan oikea-aikaista. Osan mielestä tieto saadaan liian aikaisin, jolloin sitä aletaan spekuloida ja osa koki saavansa tiedon liian myöhään. Haastateltavien vastaukset sisäisen viestinnän toimivuuteen olivat hyvin samanlaisia. Tämän jälkeen keskustelimme haastateltavien henkilöiden kanssa viestinnän tasapuolisuudesta eri paikkakunnilla olevien henkilöiden välillä.

Haastateltavat kokivat eroavaisuutta juuri päätoimipaikan kahvipöytäkeskusteluiden takia sekä henkilökohtaisten tapaamisten osalta. Monet haastateltavat kokivat, että päätoimipaikassa työskentelevät saavat sitä kautta enemmän informaatiota verrattuna sivutoimipisteiden henkilöihin. Tyytyväisiä oltiin siihen, kuinka asiat tuodaan esille ja kuinka asiat käsitellään esilletulon jälkeen.

Haastattelun lopussa keskustelimme siitä, kuinka viestintää voitaisiin kehittää tulevaisuudessa toimivammaksi. Kahden haastateltavan mielestä tiedon suodattaminen on vaikeaa, sillä sähköpostiin tulee päivittäin useita viestejä. Turhan tiedon suodattaminen tärkeistä viesteistä koetaan tällöin hankalaksi. Organisaatiossa tietoa kerätään paljon johtoryhmän tekemiin pöytäkirjoihin. Välillä pöytäkirjoissa oleva tieto on jo henkilöstön tiedossa. Tämän takia toivottiin, että välillä tieto lähetettäisiin sähköpostilla usealle henkilölle, jolloin itse pöytäkirjaa ei tarvitsisi odottaa.

Välillä jokainen pieni asia lähetetään, jolloin tietoa tulee ehkä vähän liikaa.
(Haastateltava C)

--esimiesten pitäisi ymmärtää se, et meillä on paljon epävirallista tietoa, ettei vaan tiedoteta sitä virallista tietoa, vaan pitäisi myöskin tiedottaa sitä epävirallista tietoa. No mun mielestä sähköpostilla tai käymällä yksinkertaisesti siellä (etätoimipaikassa). - mut se, et siellä käy, niin sitten ihmiset kysyy et: ”Onko tästä jotain puhuttu?” ja sit siin tulee se, et ”Ainiin hetkinen, joo tästähän on tämmöstä ja tätä mietitään näin.” Siinä tulee sitä vuorovaikutusta— epävirallista tietoa, mitä ei ole välttämättä osannut edes tiedotta, kun ei tiedä et miten he haluaa sen tiedon. (Haastateltava E)

5.4 Kehitysehdotukset

Ensimmäisenä kehitysehdotuksena etäjohtamisen parantamiseen on tiedonkulun selkeyttäminen. Haastatteluissa kävi ilmi, varsinkin, epävirallisen tiedon välittymisen haaste palvelutoimistoihin. Osa haastateltavista toivoi ennen pöytäkirjojen saapumista lisätietoa asiasta. Ratkaisuna tähän on viraston intranetin hyödyntäminen yhtenä tiedotuskanavana. Intranet tavoittaa kaikki työntekijät ja samalla säästytään turhilta sähköpostiviesteiltä. Tiedonkulun kannalta on tärkeää, että jaettu tieto löytyy helposti. Intranetiä voitaisiin hyödyntää ilmoitustaulutyypisesti, jolloin pienempiä asioita voitaisiin jakaa suurempien lisäksi kaikille tiedon tarvitseville.

Toisena kehitysehdotuksena on videoyhteyden hyödyntäminen epävirallisiin keskusteluihin. Haastatteluissa kävi ilmi haastateltavien toivovan enemmän videoyhteyden käyttämistä ja hyödyntämistä nimenomaan epävirallisen tiedon jakamiseen ja yhteydenpitoon. Kehittämissuhteiden ehdotuksena on vapaamuotoisten noin kerran viikossa järjestettävien keskusteluhetkien pitäminen videoyhteyden avulla. Yhteyden tarkoituksena on keskustelun avoimuus, vapaa tiedonvaihto ja asioiden avaaminen. Samalla etäesimiehet voivat saada reaaliaikaista tietoa palvelu-

toimistojen henkilöstöltä ja päinvastoin. Usein järjestettävillä keskusteluhetkillä voidaan madalta yhteydenotto kynnystä ja mahdollisista epäkohdista voidaan kertoa oikeaan aikaan, jolloin ne eivät pääse unohtumaan. Yhteisissä keskusteluissa voi saada apua tai tukea hankaliin asioihin, joista voidaan mahdollisesti keskustella yhdessä. Videoyhteys parantaa työyhteisön yhtenäisyyden tunnetta, kun henkilöstö näkee toisensa useammin. Keskustelut ovat vapaaehtoisia ja niihin voi osallistua niin halutessaan. Videoyhteyksissä täytyy kiinnittää huomiota siihen, että kaikki halukkaat saavat puhevuoron ja kiinnitetään huomiota siihen, että videoyhteydenpäässä olevat henkilöt eivät jää passiivisiksi.

Kolmantena kehitysideana on yhteiset sovitut hetket ja tapaamiset niin esimiehen kuin muiden virastossa työskentelevien henkilöiden kanssa. Osa haastateltavista toivoi esimiehen olevan enemmän mukana etätoimipaikkojen henkilöiden arjessa. Sovituissa esimerkiksi kerran kuussa järjestettävissä tapaamisissa etäjohtaja näkee, mitä toimipaikassa tapahtuu etätyöntekijöiden luonnollisessa työympäristössä. Tapaamisissa voidaan aistia ilmapiiri ja tarvittaessa keskustella asioista yhdessä ja erikseen. Haastateltavat toivoivat enemmän yhdessä tekemistä ja toisten näkemistä, jotta muilla paikkakunnilla työskentelevät eivät jäisi etäisiksi. Kehitysehdotuksena on tyky-toiminnan järjestäminen lähellä Lohjaa tai Raaseporia. Näin henkilöstö voi yhteisen toiminnan yhteydessä tutustua palvelutoimistoihin.

Neljäntenä kehittämisehdotuksena on tavoitettavuuden parantaminen. Ideana on, että työyhteisössä sovitaan tietty aika viikossa, jolloin esimies on tavoitettavissa puhelimella tai muulla verkkotyökalulla. Tällöin ei tarvitse erikseen löytää sopivaa aikaa asioiden käsittelemiselle. Avoimella ja säännöllisellä kommunikoinnilla esimies voi osoittaa luottamusta, tukea tarvittaessa ja parantaa asioiden esille tuomista. Kuvioon 9 on koottu annetut kehitysehdotukset siten, että vasemmalla puolella on tehty havainto ja oikealla puolella siitä johdettu ratkaisuehdotus. Näiden ehdotusten avulla toivon, että kohdeorganisaatio saa kehitettyä etäjohtamista entistä toimivammaksi tulevaisuudessa.

Havainto	Ratkaisu
Tiedonkulku / Epävirallisen tiedon välittyminen	Tiedonkulun selkeyttäminen / Intranetin hyödyntäminen ilmoitustaulutyypisesti
Yhtenäisyys, videoyhteyden hyödyntäminen ja tuki	Videoyhteyden käyttö epävirallisissa keskusteluissa
Työn arjessa mukana oleminen ja yhdessä tekeminen	Yhteiset tapaamiset ja tyky- toiminnan järjestäminen palvelutoimistojen läheisyydessä
Tavoitettavuuden parantaminen	Ennalta sovitut ajat, jolloin esimies on tavoitettavissa esim. puhelimella

Kuvio 9: Kehitysehdotukset

6 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Länsi-Uudenmaan syyttäjänviraston etäjohtamisen tila mahdollisimman tarkasti ja antaa kattava kuva viraston etäjohtamisen tilasta ja siinä mahdollisesti esiintyvistä haasteista. Opinnäytetyön tarkoituksen mukaisesti kohdeorganisaation etäjohtamisen tilasta saatiin aikaan tarkka ja kattava kuva. Tehtyjen yhdeksän teemahaastattelun avulla saatiin kattavat tulokset, joiden pohjalta oli mahdollista antaa kehitysehdotuksia toimivan etäjohtamisen tukemiseksi. Laadullisen tutkimuksen haastateltaviksi valikoitui organisaation päätoimipaikassa sekä palvelutoimistoissa työskenteleviä henkilöitä sekä muutama esimies.

Teemahaastatteluiden avulla haastateltavilla oli vapaus tuoda esille omia näkemyksiä, mielenkiintoja ja ajatuksia. Haastatteluiden tarkoituksena oli saada mahdollisimman todenmukainen kuva etäjohtamisesta haastateltavien tuomien omien ajatusten pohjalta. Tutkimuksessa onnistuttiin muodostamaan kattava ja todenmukainen kuva organisaation etäjohtamisen tilasta valittujen teemojen pohjalta. Opinnäytetyössä oleva teoriapohja tuki tehtyä tutkimusta ja valittuja tutkimusongelmia.

Haastattelukysymykset muodostuivat (ks. kuvio 7) mukaisesti valittujen teemojen pohjalta. Haastatteluissa onnistiin selvittämään etäjohtamisen tila yksityiskohtaisesti ja todenmukaisesti. Opinnäytetyön tavoitteen mukaisesti tarkoituksena oli löytää mahdollisia kehittämistarpeita vaativia kohteita, ja antaa kerätyn tiedon perusteella kehittämissuhteita etäjohtami-

sen parantamiseksi. Teemahaastattelun painopisteenä olivat haastateltavat henkilöt, heidän omat mielipiteet ja esille tuomat ajatukset käsiteltävästä aiheesta. Haastatteluiden avulla saatiin hyvin kattavasti osittain erilaisia, osittain yhdenmukaisia mielipiteitä valituista aihealueista. Haastateltavat henkilöt olivat työssä anonyymejä.

Yksi tutkimuksen tärkeimmistä huomioista liittyi siihen, että etäjohtajan tulisi tavata etätoimipaikoissa työskenteleviä ihmisiä kasvotusten useammin. Tällöin etätoimipaikoissa työskentelevät henkilöt saisivat enemmän esimiehen aikaa ja esimiehellä olisi mahdollisuus tunnustella toimipisteen työilmapiiriä ja saada kuva työnteosta todellisessa työympäristössä. Tutkimuksessa vahvistui teoriaosuudessa kerrottu tieto kasvokkain tapaamisten tärkeydestä. Tutkimuksesta ilmenee, että etäjohtajat ovat suurimmaksi osaksi tietoisia etäkonttoreiden työntekijöiden työhyvinvoinnista, vaikka hiljaisten signaalien aistiminen monipaikkaisessa työyhteisössä on hankalampaa. Tutkimuksen perusteella haastateltavat toivoivat tapaavansa kollegoita useammin sekä videolaitteiden hyödyntämistä yhteisten asioiden käsittelyssä.

Tutkimuksessa vahvistuu teoriaosuudessa esitetyt etäjohtamisen onnistumiseen vaikuttavat tekijät. Haastateltavat mainitsivat etäjohtamisessa onnistumisen vaativan muun muassa työntekijöiltä avoimuutta, aktiivisuutta sekä vuorovaikutustaitoja sekä etäjohtajilta ajankäytön hallintaa, matalaa hierarkiaa ja hyvää tiedottamista. Tutkimuksesta ilmeni, että etäjohtaminen on tuonut organisaation työntekijöille vapautta, työskentelyyn rauhallisuutta sekä työnantajalle säästöjä ja joustavuutta työjärjestelyjä ajatellen. Etäjohtaminen on parantanut etäjohtajien asioiden suurempaa hallitsemista ja asioiden tarkastelemista erilaisilta näkökulmilta. Etäjohtaminen on mahdollistanut myös eri toimipaikkojen parhaiden käytäntöjen hyödyntämisen yhteisiä työskentelytapoja mietittäessä. Etäjohtamisella ei ollut vaikutusta haastateltavien mielestä annettavan palautteen määrään.

Tutkimuksessa suurimmaksi etäjohtamisen haasteeksi koettiin monipaikkaisen työyhteisön yhtenäisyyden rakentaminen. Haastateltavat toivat esille yhteisen tekemisen vähyyden ja tiedottamisessa olevat ongelmat. Tutkimustuloksien perusteella voidaan todeta, että monipaikkaisessa organisaatiossa yhtenäisyyden aikaansaaminen on haasteellinen tehtävä. Tutkimuksessa esille tuotujen haasteiden perusteella voidaan sanoa yhteisen tekemisen puuttumisella olevan vaikutusta etäiseksi jäämiseen työyhteisössä ja puutteellisen tiedon kasvattavan ulkopuoliseksi jäämisen tunnetta.

Uskon, että tutkimus on luotettava, vaikka tunsin osan haastateltavista työsuhteen puolesta. Haastattelin myös sellaisia henkilöitä, joiden kanssa en ollut ollut tekemisissä. Uskon, että tulokset olisivat olleet suunnilleen samanlaisia, vaikka työyhteisön ulkopuolinen henkilö olisi tehnyt ne. Toisaalta luulen, että työyhteisöön kuulumisesta saatu luottamus saattoi mahdollistaa avoimempien vastausten saamisen. Haastateltavilla ei ollut syytä valehdella tutkimuk-

nessa, sillä tutkimus tehtiin auttamaan ja kartoittamaan etäjohtamisen tilanne heidän työpaikallaan.

Etäjohtamisen tilaa ei ole tutkittu kyseisessä organisaatiossa aikaisemmin, minkä takia tehty tutkimus oli tarpeellinen. Tutkimustulosten valossa voidaan todeta, että toimeksiantajaorganisaation nykyiseen etäjohtamisen tilaan oltiin tyytyväisiä. Olen tyytyväinen tehtyyn tutkimukseen, sillä onnistuin mielestäni löytämään aihe-alueita ja tutkimuksen tavoitetta tukevia haastattelukysymyksiä. Työn tavoitteen mukaisesti opinnäytetyössä onnistuttiin muodostamaan todenmukainen kuva etäjohtamisen tilasta. Tutkimustulosten pohjalta oli mahdollista antaa sellaisia kehittämissuhteita, joiden uskon auttavan organisaatiota toimivan etäjohtamisen tukemisessa. Työssä annettiin neljä kehittämissuhteesta organisaation etäjohtamisen tukemiseksi. Annettujen kehityssuhteiden lisäksi toivon, että opinnäytetyö herättää myös uusia ideoita etäjohtamisessa onnistumiseen. Mielestäni opinnäytetyö soveltuu käytettäväksi muidenkin organisaatioiden etäjohtamisen tukemiseen, sillä teoreettinen viitekehys antaa paljon käytännön vinkkejä etäjohtamisessa onnistumiseen.

Jatkotutkimusehdotuksena esitän etäjohtamisen tutkimista kvantitatiivisena tutkimuksena kaikissa 11:stä alueellisessa virastossa. Jatkotutkimuksessa voitaisiin saada kokonaiskuva etäjohtamisen tilasta ja mahdollisista haasteista kaikissa alueellisissa virastoissa sekä löytää eri virastojen välisiä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Olisi mielenkiintoista tietää millaisena etäjohtamisen tila ja sen toimivuus nähdään eri alueella toimivien syyttäjänvirastojen välillä.

Lähteet

- Almhem, L. 2014. Lyft organisationskulturen! Ledarskap bortom myter, fallgropar och sugrörsyndrom. Kina: Liber.
- Amabile, T. & Kramer, S. 2012. Pienet suuret teot opi johtamaan kehitystä. Helsinki: Talentum.
- Ammenberg, J. 2012. Miljö management. Miljö- och hållbarhetsarbete i företag och andra organisationer. Denmark: Studentlitteratur.
- Anderson, W H. & Rowland, S G. 2014. How to Choose the Right Tools for Any Client Communication. Chicago: American Bar Association, 32-35.
- Autio, V-M., Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: Hansaprint.
- Bennett, E. 2014. Hoe an Intranet Provides Opportunities for Learning Organizational Culture: Implication for Virtual HRD. USA: Advances in Developing Human Resources, 296-319.
- Blomquist, C. & Röding, P. 2010. Ledarskap. Personer reflektionen samtalet. Sweden: Studentlitteratur.
- Esteban, Q. 2012. Remote Leadership Can Bring Out Your Best. United States: Strategic Finance, 16, 18.
- Fried, J. & Hansson, D. 2014. Etänä - toimistoa ei tarvita. Helsinki: Kauppakamari.
- Granberg, O. 2013. Ledarskap och organisation. I en föränderlig värld. Poland: Studentlitteratur.
- Haapamäki, J., Hakonen, M., Simanainen, K., Vartiainen, M., Nieminen, M. & Virtaharju, J. 2010. Kohti monipaikkaista virastoa: Opas hajautuneisuuden vaatimiin muutoksiin. Espoo: BIT Tutkimuskeskus, Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu.
- Hallituksen esitys Eduskunnalle vuosilomalaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi. HE 238/2004. Viitattu 24.10.2015.
<http://www.finlex.fi/sv/esitykset/he/2004/20040238#idp1762480>.
- Helle, M. 2004. Etätyö. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hyypänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin: Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum.
- Ishookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Kopijyvä: Management Institute of Finland MIF Oy.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Järvinen, P. 2006. Lyckas som chef. Finland: Docendo.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro.
- Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi: koreografia kaaokselle. Helsinki: Talentum.
- Koroma, J., Hyrkkänen, U. & Rauramo, P. 2011. Mobiili työ: työhyvinvointi liikkuvassa ja monipaikkaisessa tietotyössä. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä: Työterveyslaitos.
- Korpelainen, I. 2014. Esimiesbussilla erinomaiseen johtamiseen - euroja hyvästä esimiestyöstä. Helsinki: Talentum.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro.
- Kurki, M. 2010. Pk-yrityksen tietotekniikka käytännönläheisesti. Helsinki: Helsingin Kamari.
- Laki syyttäjävirstosta 439/2011. Viitattu 25.11.2015
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110439#Pidm1143984>
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.
- Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen: käytännön esimiestyötä. Helsinki: Infor.
- Oikeus 2015. Länsi-Uudenmaan syyttäjänvirasto 16.9.2015. Viitattu 25.11.2015.
<http://www.oikeus.fi/syyttaja/lansi-uudenmaansyyttajanvirasto/fi/>
- Okko, S. 2015. Työajasta tuloksellisuuteen. Uusi-kaiku: Valtion työelämän kehittämislehti no 02/2015. Valtion työelämäneuvottelukunta Valtiovarainministeriö, 2-55.
- Otala, L. & Pöysti, K. 2012. Kilpailukyky 2.0: Kilpailukykyhyppy yhteisöllisillä toimintatavoilla. Hämeenlinna: Kauppakamari.
- Ou, C X.J. & Davisson, R M. 2011. Interactive or interruptive? Instant messaging at work. SciVerse ScienceDirect Journals, 61-72.
- Ruusuvuori, J. & Nikander, P. & Hyvärinen (toim.), M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Salli, M. 2012. Epätyyppilliset työsuhteet käytännönläheisesti: erilaiset työn tekemisen tavat ja muodot. Helsinki: Kauppakamari.
- Tjora, A. 2012. Från nyfikenhet till systematisk kunskap: Kvalitativ forskning i praktiken. Lund: Studentlitteratur.
- Trost, J. 2010. Kvalitativa intervjuer. Lund: Studentlitteratur.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työsopimuslaki. 26.1.2001/55. Viitattu 25.10.2015.
<http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L1P1>
- Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738. Viitattu 25.10.2015.
<http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Valli, R. & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio: paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.

Vartiainen, M., Hakonen, M., Koivisto, S., Mannonen, P., Nieminen, M., Ruohomäki, V. & Vartola, A. 2007. Distributed and Mobile Work: Places, People and Technology. Helsinki: Otatieto.

Vilkman, U. 29.9.2014. Etäjohtaja tarvitsee erityisosaamista selvitäkseen etäjohtamisen haasteista. Viitattu 17.11.2015.

<http://mastersuomi.blogspot.fi/2014/09/etajohtaja-tarvitsee-erityisosaamista.html>

Vilkman, U. 1.4.2015. Etä- ja virtuaalityön johtaminen. Viitattu 17.11.2015.

<http://mastersuomi.blogspot.fi/2015/04/eta-ja-virtuaalityon-johtaminen.html>

Weisband, S. 2008. Leadership at a distance: research in technologically-supported work. New York: Lawrence Erlbaum.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää!: Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä.

Kuviot

Kuvio 1: Etäjohtamisen pääteemat	7
Kuvio 2: Etäjohtamisen hyödyt ja haasteet (mukaillen Helle 2004, 22-25)	9
Kuvio 3: Luotettavuuden osatekijät (mukaillen Kupias ym. 2011, 151.)	15
Kuvio 4: Työyhteisöviestinnän ryhmittelyä muutamain esimerkein (mukaillen Juholin 2013, 213)	22
Kuvio 5: Videokonferenssin hyvät ja huonot puolet (mukaillen Anderson & Rowland 2014, 32-35)	27
Kuvio 6: Organisaation rakenne	29
Kuvio 7: Teemahaastattelukysymysten muodostuminen	31
Kuvio 8: Etäjohtamisen onnistumisen vaatimia ominaisuuksia	38
Kuvio 9: Kehitysehdotukset	44

Liitteet

Liite 1. Sähköpostiviesti	52
Liite 2: Teemahaastattelukysymyksiä	53

Liite 1. Sähköpostiviesti

Toivoisin Sinun osallistuvan haastatteluuni

Hei,

Opiskelen töiden ohella liiketaloutta Laurea-ammattikorkeakoulussa Lohjalla. Tavoitteenani on valmistua tradenomiksi tammikuussa 2016.

Teen opinnäytetyötä, jonka aiheena on: Etäjohtaminen Länsi-Uudenmaan syyttäjänvirastossa.

Työtä varten tarvitsen haastatteluja, joiden tarkoituksena on selvittää etäjohtamisen nykytilaa, sen toimivuus sekä mahdolliset haasteet ja siinä käytettävät verkkotyökalut.

Opinnäytetyön ja siihen liittyvien haastatteluiden pohjalta teen kehitysehdotuksia Länsi-Uudenmaan syyttäjänvirastolle.

Tavoitteena on järjestää haastattelut viikkojen 44-46 aikana, jotta minulle jää tarpeeksi aikaa vastausten analysoinnille.

Haastattelut tulevat vain tutkimuskäyttöä varten ja vastaukset tulevat olemaan raportissa anonyymejä. Haastatteluun on hyvä varata aikaa noin 30 minuuttia.

Ilmoitathan minulle viimeistään maanantaina 26.10.2015 sähköpostitse pystytkö osallistumaan haastatteluun. Voimme sopia Sinulle parhaiten sopivan ajan.

Kiitos!

Ystävällisin terveisin Salla

Salla Palonen
syyttäjäsihteeri
Länsi-Uudenmaan syyttäjänvirasto
Lohjan kanslia
Postikatu 3B, PL 52
08100 Lohja

Liite 2: Teemahaastattelukysymyksiä

Palonen Salla
Yrityslabra
Laurea Lohja

Teemahaastattelukysymyksiä
Opinnäytetyö

Etäjohtaminen

Nykytila:

Kuinka kauan esimiehesi on/olet ollut etäjohtaja? Miten hän on/olet mielestäsi onnistunut? Millaiseksi koet etäjohtamisen nykytilan/toimivuuden tällä hetkellä? Miten koet sen, että osa työntekijöistä työskentelee toisella paikkakunnalla?

Kuinka usein esimies vieraillee/vieraillet etätoimipaikassa? Onko kasvokkain tapaamisia riittävästi?

Saatko/Annatko tarpeeksi palautetta työstä? Uskotko, että palaute on tasapuolista?

Onko esimiehesi/oletko mielestäsi tietoinen etäkonttoreiden työhyvinvoinnista? Vaikuttaako etäjohtajan läsnäolo/puuttuminen työhyvinvointiin? Motivaatioon?

Mitä mieltä olet monipaikkaisen työyhteisön yhtenäisyydestä? Onko sinulla kehitysehdotuksia yhtenäisyyden parantamiseksi?

Miten yhteiset palaverit hoidetaan, kun henkilöstö on eri paikkakunnilla? Oletko tyytyväinen nykyiseen toimintatapaan? Kehitysideoita? Miltä tuntuu, kun osa videoyhteyden päässä?

Onnistumisen kriteerit ja haasteet:

Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi etäjohtamisen onnistumiseen? Työntekijältä/etäjohtajalta?

Mitä hyvää etäjohtaminen on tuonut työyhteisölle, sinulle?

Mitä haasteita etäjohtaminen on tuonut organisaatioon? Mitä haasteita etätyöskentely tuo?

Miten niistä on selvitty?

Onko sinulla kehittämisehdotuksia etäjohtamisen parantamiseen? Mitä etäjohtaja voisi tehdä toisin?

Viestintä ja verkkotyökalut:

Mikä on mielestäsi tärkein yhteydenpidon väline?

Mitä viestintävälinettä käytät itse eniten?

Miten toivot työnantajan/työntekijöiden viestivän kanssasi?

Onko viestintä avointa?

Onko viestintävälineiden käyttö helppoa? Onko joku hankala?

Onko työtäsi koskevat tiedot helposti löydettävissä? Sopivassa ajassa?

Toimiiko sisäinen viestintä hyvin? Onko johdon yhteydenpito/yhteydenpitosi ollut riittävää?

Onko viestintä oikea-aikaista? Uskotko, että viestintä on samanlaista kaikille työyhteisön jäsenille?

Koetko viestinnän tasapuoliseksi eri paikkakunnilla työskentelevien kesken?

Onko etäjohtamisen viestinnässä kehitettävää? Miten viestintää voisi mielestäsi kehittää?

Kiitos haastattelusta!