

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Johanna Ahvalo

## **ETÄJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA**

Opinnäytetyö  
Tammikuu 2018



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Tammikuu 2018**  
**Sosiaali- ja terveysalan kehittä-**  
**sen ja johtamisen koulutusohjelma**  
**Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**

Tikkarinne 9  
80220 JOENSUU  
puh. (013) 260 600 (vaihe)

Tekijä(t)

Johanna Ahvalo

Nimike

Etäjohtamisen kehittäminen hajautetussa organisaatiossa

Toimeksiantaja

Siun sote, vastaanottopalvelut

Tiivistelmä

Terveystieteiden organisaatio on usein hajautettu organisaatio. Hajautumiseen ovat vaikuttaneet kuntaliitokset, yhteistoiminta-alueet, kuntayhtymien perustaminen sekä toisaalta toimintojen keskittäminen. Hajautetun organisaation johtamisella tarkoitetaan johtamistapaa, jossa lähijohtaja ei työskentele fyysisesti samassa paikassa työntekijöiden kanssa.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli parantaa Siun soten vastaanottopalveluiden etäjohtamista ja selkiyttää etäjohtamisen, johtamisen ja itsensä johtamisen sekä etätöiden käsitteitä. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää etäjohtamisen haasteita ja mahdollisuuksia Siun soten vastaanottopalveluissa sekä kehittää etäjohtajan työkalupakki etäjohtamisen tueksi. Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli selvittää vastaanottopalveluiden osastonhoitajien kokemuksia etäjohtamisessa tarvittavasta osaamisesta. Lisäksi kehittämistehtävän tuotoksena laadittiin etäjohtajan työkalupakki Siun soten vastaanottopalveluiden esimiesten käyttöön.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistehtävänä osallistavia menetelmiä soveltuvin osin hyödyntäen. Työssä on perehdytty aiheeseen tutkimusten, kirjallisuuden, lehtiartikkelien ja internet-lähteiden avulla. Haasteena tehtävän tekemisessä oli luotettavien lähteiden saatavuus ja soveltuvuus juuri tähän aiheeseen.

Kehittämisen ja jatkotutkimuksen aiheina on tutkia miten terveydenhuollon eri ammattikuntien työntekijät kokevat etäjohtamisen ja mitä asioita terveydenhuollon esimiehet kokevat haasteina ja mahdollisuuksina etäjohtamisessa.

Kieli  
suomi

Sivuja 51  
Liitteet 10  
Liitesivumäärä 21

Asiasanat

etätö, itsensä johtaminen, johtaminen, etäjohtaminen



**THESIS**  
**January 2018**  
**Degree Programme in Development**  
**and Management of Social Services**  
**and**  
**Health Care (Master's Degree)**  
Tikkariinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
tel. (013) 260 600 (switchboard)

Author  
Johanna Ahvalo

Title  
Developing Remote Management in Decentralised Organisations

Commissioned by  
Siun sote – Joint Municipal Authority for North Karelia Social and Health Services

**Abstract**

In Finland, healthcare organisations are often decentralised due to the provision of other public sector services by consolidated municipalities, co-operation districts, municipal federations, and on the other hand, operations have been centralised. In this context, remote management refers to a management model where the first-line manager does not work at the same physical location with the employees.

The purpose of this thesis was to improve remote management of the team working at the Siun sote appointment services as well as clarify the concepts of 'remote management', 'management', 'self-management', and 'remote work'. The aim was to investigate the challenges and opportunities of remote management related to the Siun sote appointment services as well as to develop a toolkit to support remote management. The development assignment in this thesis was to explore the experiences of head nurse on competence required in the remote management of the appointment services. In addition, a remote manager's toolkit was developed for the use of the superiors of the Siun sote appointment services.

This thesis reviews previous studies, existing literature and articles on the subject. The development research approach with participatory elements was applied in this study. The main challenge was to obtain reliable source material relevant to this particular subject.

A further study could explore how the first-line managers in different healthcare professions experience remote management and what they see as challenges and opportunities in remote management.

Language  
Finnish

Pages 51  
Appendices 10  
Pages of Appendices 21

**Keywords**

remote work, self-management, management, remote management

# Sisältö

1	Johdanto.....	5
2	Hajautettu organisaatio.....	7
2.1	Etätyö.....	8
2.2	Itsensä johtaminen.....	10
2.3	Hajautetun organisaation johtaminen.....	11
3	Etäjohtaminen .....	13
3.1	Etäjohtamisen haasteet ja mahdollisuudet.....	13
3.2	Luottamuksen ja vuorovaikutuksen merkitys etäjohtamisessa.....	18
3.3	Esimiestyön toimintamalleja etäjohtamisen parantamiseksi .....	21
4	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävä.....	22
5	Opinnäytetyön toteutus.....	23
5.1	Kehittämistyön toimintaympäristö ja osallistujat .....	23
5.2	Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan menetelmät ja kehittämisen prosessin kulku.....	25
5.3	Kehittämisen prosessin toteutus .....	29
5.3.1	Sote-asiantuntijoiden näkemyksiä etäjohtamisesta .....	30
5.3.2	Työpaja 1; toteutus, tulokset ja arviointi .....	31
5.3.3	Työpaja 2; toteutus, tulokset ja arviointi .....	37
5.3.4	Työpajojen toteutuksen palautekyselyn tulokset .....	38
5.4	Opinnäytetyön tulokset ja tuotokset .....	40
5.5	Kehittämistoiminnan arviointi .....	41
6	Pohdinta .....	43
6.1	Tulosten tarkastelua.....	43
6.2	Opinnäytetyön kehittämisen prosessin tarkastelua .....	44
6.3	Opinnäytetyön menetelmällisten valintojen tarkastelua .....	46
6.4	Kehittämistehtävän luotettavuus ja eettisyys .....	47
6.5	Jatkokehitysmahdollisuuksia.....	49
	Lähteet.....	52

## **Liitteet**

Liite 1	Toimeksiantosopimus
Liite 2	Työpaja I, ohjelma
Liite 3	Työpaja II, ohjelma
Liite 4	Työpajojen PowerPoint esitykset
Liite 5	Arviointilomake: Arvioi oma etäjohtamisessa tarvittava osaamisesi
Liite 6	Etäjohtajan työkalupakki
Liite 7	Etätyöohje Siun soten terveysasemien vastaanottojen osastonhoitajille
Liite 8	Viestinnän prioriteetit
Liite 9	Etäjohtajan huoneentaulu
Liite 10	Palautelomake

# 1 Johdanto

Terveydenhuollon organisaatio on usein hajautettu organisaatio. Hajautumiseen ovat vaikuttaneet kuntaliitokset, yhteistoiminta-alueet, kuntayhtymien perustaminen sekä toisaalta toimintojen keskittäminen. Hajautetun organisaation johtamisella tarkoitetaan johtamistapaa, jossa lähijohtaja ei työskentele fyysisesti samassa paikassa työntekijöiden kanssa. Johtaminen tapahtuu suurimmaksi osaksi virtuaalisesti käyttäen hyväksi erilaisia teknologisia välineitä ja verkkoympäristöä. (Vartiainen, Kokko & Hakonen, 2004, 14-18.)

Etäjohtaminen ei ole johtamisen uusi trendi, vaan se on pikkuhiljaa hiipinyt osaksi arkea yhä useammassa organisaatiossa. Esimiehet eivät ole edes mieltäneet, että johtamisessa olisi jotain erityistä vaan uudenlaisiin johtamisen muotoihin on sopeuduttu vaihtelevasti. (Vilkman 2016, 11.) Etäjohtamisesta on todennäköisesti tulossa osa yhä useamman esimiehen työnkuvaa myös sosiaali- ja terveydenhuollossa, jossa yhden esimiehen johdettavana on useita eri ammattilaisia useissa eri työpisteissä.

Etäjohtamisella tarkoitetaan siis johtamista muulla tavoin kuin olemalla samassa fyysisessä paikassa samaan aikaan etäjohtettavan kanssa. Etäjohtaja ei näe työntekijää päivittäin tai ehkä edes viikoittain. Etäjohtaminen edellyttää hyviä ihmisten johtamisen taitoja sekä kykyä hyödyntää tieto- ja viestintäteknologiaa monipuolisesti. (Vilkman 2016, 15.) Bergumin (2009) väitöskirjassa tarkastellaan johtamistyön luonnetta tilanteessa, jossa esimiehet ja alaiset työskentelevät etäällä toisistaan. Kun alaiset työskentelevät etäällä, johtajan on ratkaistava erityisesti viestintään ja palautteen antamiseen liittyviä kysymyksiä. Tutkimuksen mukaan etäjohtaminen eroakin perinteisestä johtamisesta erityisesti viestinnässä. (Bergum 2009.) Vanhojen johtamiskäytäntöjen siirtäminen etäjohtamisen tilanteisiin ei automaattisesti toimi vaan tarvitaan uusia toimintamalleja. Ei myöskään ole yksiä oikeita ja suositeltavia toimintatapoja, vaan jokaisen tiimin ja organisaation on hyvä kokeilemalla ja keskustelemalla hakea itselleen sopivimmat tavat työskennellä yhdessä. (Vilkman 2016, 15.)

Tämä opinnäytetyö tarkastelee hajautetun organisaation toimintaa ja johtamista sekä etäjohtamista käsitteenä ja ilmiönä. Taustavaikuttajana tarkastelussa on opinnäytetyöntekijän aiempi työskentely lähiesimiehenä avoterveydenhuollossa, jossa alaisia oli useista eri ammattiryhmistä useissa eri työpisteissä. Nykyisessä tehtävässä johdettavia on vähemmän, mutta välimatkat ovat pitkiä vaikka saman maakunnan alueella työskennelläänkin.

Opinnäytetyön tarkoituksena on parantaa Siun soten eli Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalveluiden kuntayhtymän vastaanottopalveluiden etäjohtamista ja selkiyttää etäjohtamisen, johtamisen ja itsensä johtamisen sekä etäyön käsitteitä. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää etäjohtamisen haasteita ja mahdollisuuksia Siun soten vastaanottopalveluissa sekä kehittää etäjohtajan työkalupakki etäjohtamisen tueksi. Opinnäytetyön kehittämistehtävinä on selvittää terveysasemien vastaanottojen osastonhoitajien omaa näkemystä heidän etäjohtamisen taidoista sekä työpajatyöskentelyn tuotoksena laatia etäjohtajan työkalupakki Siun soten vastaanottopalveluiden esimiesten käyttöön.

## 2 Hajautettu organisaatio

Hajautetussa organisaatioissa työyhteisöjen ja tiimien jäsenet toimivat maantieteellisesti eri paikoissa (Vartia, Gröndahl, Joki, Lahtinen & Soini 2013, 69). Isotalo esittää maisteritutkielmassaan hajautetun organisaation jäsenien viisi vahvuus-alueetta, joiden olisi oltava kunnossa, jotta työskentely hajautetussa organisaatiossa onnistuu. Keskeisinä vahvuuksina korostuvat teknologian ja verkkotyöskentelyn hallinta sekä itsensä johtamisen taidot. Niin työntekijän kuin esimiehenkin on kyettävä aikatauluttamaan ja organisoimaan omaa työtään. (Isotalo 2013, 11-13.) Kuviossa 1 on kuvattu hajautetun organisaation jäsenten vahvuusalueet Isotalon mukaan.



Kuvio 1. Hajautetun organisaation jäsenten viisi vahvuusalueetta (Isotalo 2013, 13).



## 2.1 Etätyö

Etätyöllä tarkoitetaan sellaista työtä, joka voitaisiin tehdä työnantajan tiloissa, mutta joka on organisoitu tehtäväksi tai tehdään tietotekniikkaa käyttäen muualla. Se nähdään myös keinona nykyaikaistaa työn organisointia ja sovittaa yhteen työ- ja vapaa-aika. (Kuntatyönantajat 2005.) Etätyötä koskeva juridinen sääntely on varsin laajaa. Etätyön ehdoista on sovittu EU:ssa etätyötä koskevalla puitesopimuksella. Sopimus luo raamit, joiden puitteissa työnantaja ja etätyöntekijät voivat sopia etätyön tekemisestä sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Lisäksi työmarkkinakeskusjärjestöt ovat laatineet luettelon asioista, jotka on otettava huomioon etätyöstä sovittaessa. Sitä käytetään yhdessä puitesopimuksen kanssa.

Puitesopimus ohjaa myös sitä, mitä etätyöstä sovitaan työ- ja virkaehtosopimuksissa (Kuntatyönantajat 2017). Etätyön puitesopimus solmittiin Euroopan työmarkkinakeskusjärjestöjen välillä heinäkuussa 2002. Suomessa työmarkkinajärjestöt pääsivät sopimukseen toukokuussa 2005 puitesopimuksen täytäntöönpanosta. Asiakirja sisältää itse suositusosan sekä muistilistan huomiota otettavista asioista etätyöstä sovittaessa. Muistilistalla on pyritty avaamaan puitesopimuksen sisältöä sekä tuomaan esille etätyötä koskeva nykyinen käytännömme mm. lainsäädännössämme. Työmarkkinakeskusjärjestöt suosittavat, että etätyötä koskevat työnantajien ja työntekijöiden väliset sopimukset tehdään jatkossa puitesopimuksen periaatteiden mukaisesti. Puitesopimus sisältää määräyksiä muun muassa etätyön vapaaehtoisuudesta, järjestelyn peruuttamisesta sekä etätyöstä aiheutuvien kustannusten korvaamisesta. (Kuntatyönantajat 2005.)

Etätyön tarjoamia mahdollisuuksia on hyödynnettävä nykyistä paremmin. Kuntasektorilla on tällä hetkellä etätyötä käytetty suhteellisen vähän. Etätyön edistämistoimet olisi hyvä liittää osaksi kunnan kokonaisvaltaista kehittämistyötä. Sitä voidaan käyttää keinona työn ja perheen aiempaa joustavampaan yhteensovittamiseen, työssä jaksamisen lisäämiseen sekä mahdollisesti pehmentää eläkkeelle siirtymistä. Osaavasta työvoimasta käytävässä kilpailussa etätyö on yksi

väline paitsi osaavan ja motivoituneen henkilöstön rekrytoimiseksi myös sen säilyttämiseksi. (Kuntatyönantajat 2005.) Etätyö on lisääntymässä myös kuntaorganisaatioissa. Lisäksi liikkuva työ on yleistynyt ennen kaikkea sosiaali- ja terveystoimessa. (Kuntatyönantajat 2017.)

Työturvallisuuslaki koskee myös etätyötä. Etätyössä on otettava huomioon myös työsuojelliset näkökohdat kuten työterveys ja työturvallisuus. (Kuntatyönantajat 2017.) Työnantajan tulee huolehtia, että työntekijä pystyy tekemään työtä turvallisesti. Tämä edellyttää turvallisuusohjeiden läpikäyntiä ja niiden mukaisen työn valvontaa. Työnantajalla on oikeus vaatia työntekijöitä noudattamaan turvallisuusmääräyksiä ja jopa ilmoittamaan oma-aloitteisesti vioista ja vaaroista. (Työturvallisuuslaki 2002.)

Työturvallisuudessa onkin etäjohtamisen osalta haastetta. Erityisesti monipaikkaisessa työskentelyssä esimiehellä ei ole mahdollisuutta varmistaa turvallisuutta, kun työtä tehdään junissa, lentokoneissa, busseissa, asiakkaiden luona, organisaation eri toimipaikoissa sekä kotona. Tärkeintä on se, että turvallisuuteen liittyvistä asioista keskustellaan ja varmistetaan yhteinen näkemys turvallisuudesta, fyysisen sekä henkisen työhyvinvoinnin merkityksestä sekä ennakkoinnin tärkeydestä. (Hyppänen 2012.)

Työhyvinvoinnin kokonaisuuteen kuuluu eri määritelmien mukaan erilaisia osatekijöitä. Näitä ovat ainakin itse työ ja sen sisältö sekä merkityksellisyys, oikeudenmukainen ja hyvä johtaminen, toimiva ja kannustava työyhteisö, riittävä osaaminen ja mahdollisuus kehittyä, motivaatio ja innostus sekä riittävä terveys ja työkyky. Jokaisen työntekijän omaa vastuuta työturvallisuudessa ja -hyvinvoinnissa ei voi liikaa korostaa. Tärkeää on myös se, että työntekijää rohkaistaan ottamaan työturvallisuuteen ja työhyvinvointiin liittyviä asioita oma-aloitteisesti esille. Työturvallisuuslaki vaatii noudattamaan työnantajan antamia turvallisuusohjeita ja edellyttää työntekijöitä ilmoittamaan havaitsemistaan vioista ja vaaratilanteista – niin fyysisistä kuin henkisistäkin. Ennakointivelvoite ei koske pelkästään henkilöä itseään vaan myös ympäröivää työyhteisöä. (Hyppänen 2012.)

Työntekijällä on siis itsellään vastuu niin työturvallisuudesta kuin työhyvinvoinnistaankin. Työterveyslaitoksen tutkija Harju kirjoittaa työterveyslaitoksen sivuilla (2014), että etätyön johtamisen haaste on työntekijällä itsellään. Työntekijän tulee kyetä hallitsemaan omaa työntekoaan, kun perinteiset fyysiset ja ajalliset rakenteet eivät ole sitä ohjaamassa tai rajoittamassa.

Mitä selkeämpi työnkuva ja kirkkaampi tehtävien priorisointikyky, sitä vähemmän merkitsee, tehdäänkö työtä samassa toimistossa vai etätyönä itsenäisesti. Toimivat ja tarkoituksenmukaiset työvälineet ovat etätyöskentelyn onnistumisen edellytyksiä. Kun esimies on käynyt läpi työn tekemiseen kuuluvat valta ja vastuukysymykset ja varmistanut, että työntekijän osaaminen on riittävää työn vaatimuksiin nähden, etätyöskentelyn ja -johtamisen sujuvuudelle on edellytykset olemassa. (Hyppänen 2012.)

## **2.2 Itsensä johtaminen**

Yksinkertainen totuus johtajuudesta on varmaankin tiedetty niin kauan kuin ihminen on ollut. Delfin oraakkelin muinainen neuvo oli ”tunne itsesi”. Tämä on johtajuuden peruseriaate; jotta voi johtaa muita, täytyy oppia tuntemaan itsensä ja johtamaan itseään. Tätä periaatetta opetti myös Aristoteles, joka puhui ”sielun hyveellisestä toiminnasta”, ja jota ajatusta stoalaiset filosofit kehittivät edelleen antiikin aikana. (Sydänmaanlakka 2009a, 60.)

Sydänmaanlakka (2009) on kiteyttänyt oman käsityksensä johtajuudesta seuraavasti: Johtajuus on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavuttaisiin tehokkaasti. Olennaista tässä määritelmässä ovat seuraavat asiat. Johtaminen nähdään prosessina, joka koostuu tietyistä vakioelementeistä. Johtaminen on vaikutusyritys yksilöön tai ryhmään yksilöitä; pyritään vaikuttamaan muihin esimerkiksi muuttamalla heidän ajattelumallejaan. Johtajuudessa jaetaan yhteinen tavoite ja pyritään saavuttamaan se mahdollisimman tehokkaasti. Johtaminen on vaikuttamisyritys, joka voi kohdistua alaspäin, sivulle, ylöspäin tai itseensä. (Sydänmaanlakka 2009a, 106.)

Johtaminen on paljon muutakin kuin johtajan käyttäytymistä, vaikka johtajat ovat ehdottomasti johtamisprosessin avainpelaajia. Johtajan tehtävänä on johtaa, mikä on hyvä pitää aina kirkkaana mielessä. Johtamisprosessissa voi olla mukana useampi kuin yksi johtaja: johtajan omat johtajat ja kollegat. Heidän velvollisuutenaan on luoda hyvin toimiva prosessi, koska heillä on yleensä enemmän auktoriteettia ja vaikutusvaltaa kuin alaisilla. On kuitenkin tärkeää muistaa, että kaikilla voi olla sekä johtajan, että alaisen rooleja eri yhteyksissä; toisissa tilanteissa sitä on johtaja ja toisissa alainen. Mutta jokainen on ainakin itsensä johtaja. (Sydänmaanlakka 2009a, 120.)

Itsensä johtaminen koostuu hyvin konkreettisista asioista. Ammatillinen kunto tarkoittaa sitä, että työllä on selkeät päämäärät, siihen on riittävä osaaminen, suorituksesta saa palautetta ja työssä kehitytään jatkuvasti. Fyysinen kunto merkitsee riittävän ravinnon, liikunnan, unen ja levon saantia. Psykkinen kunto on energisyyttä, uteliaisuutta, nopeaa päätöksenteko- ja oppimiskykyä. Sosiaalinen kunto on ihmissuhteista huolehtimista, puolisosta, lapsista, ystävistä ja myös harrastuksista välittämistä. (Sydänmaanlakka 2009a, 65.)

### **2.3 Hajautetun organisaation johtaminen**

Tiimin jäsenten ollessa hajautuneina eri puolille organisaatiota on kysymyksessä hajautettu organisaatio (Sydänmaanlakka 2009b, 166). Hajautettu organisaatio muodostuu ihmisistä, jotka työskentelevät yhteisen toimeksiannon toteuttamiseksi ja tavoitteen saavuttamiseksi eri paikoissa käyttäen apunaan tieto- ja viestintä teknologiaa (Humala 2007, 9).

Terveysthuollon organisaatio on usein hajautettu organisaatio. Hajautumiseen ovat vaikuttaneet kuntaliitokset, yhteistoiminta-alueet, kuntayhtymien perustaminen sekä toisaalta toimintojen keskittäminen. Sosiaali- ja terveystalvelujen järjestämistä valvotaan useiden lakien, asetusten ja säädösten avulla, joten sosiaali- ja terveysthuollon johtamista pidetään haastavana. Hajautetun

organisaation johtamisella tarkoitetaan johtamistapaa, jossa lähijohtaja ei työskentele fyysisesti samassa paikassa työntekijöiden kanssa. Johtaminen tapahtuu suurimmaksi osaksi virtuaalisesti käyttäen hyväksi erilaisia teknologisia välineitä ja verkkoympäristöä. Johtamisen sidonnaisuus on vastavuoroista, muutkin voivat ottaa vastuuta toiminnan sujuvuudesta ja tuloksesta. (Vartiainen ym. 2004, 14-18.)

Esimerkiksi monimuotoisessa matriisiorganisaatiossa, jollaiseksi myös Siun soten organisaatiota on kuvattu, esimiehisuus ja eri tason esimiesten roolit saattavat hämärtyä niin, että niin työntekijöille kuin esimiehille voi olla epäselvää, kenen vastuuseen jokin asia tai esimerkiksi ongelmatilanteeseen reagointi kuuluu. Hajautetuissa organisaatioissa esimiehen ja koko työyhteisön tarve varautua ongelmatilanteisiin etukäteen korostuu entisestään. Keskeisiä tehtäviä ovat yhteydenpidon ja viestinnän toimivuudesta huolehtiminen sekä yhteisten pelisääntöjen luominen ja niistä kiinni pitäminen. Työyhteisön yhteisten kokousten esityslistalla on hyvä olla säännönmukaisesti paikka ja aika työyhteisökuulumisten vaihtamiseen. (Vartia ym. 2013, 69.)

Kirjassaan Hallitse hajautettu organisaatio Vartiainen ym. toteavat, että hajautetun organisaation johtaminen vaatii jämäkkää ja määrätietoista johtamistyyliä. Ryhmän johtajan on otettava hajautettu kokonaisuus haltuunsa ja ohjattava ryhmän jäseniä vakaasti kohti yhteistä tavoitetta. Ryhmän ymmärrys ja oikea mielikuva tavoitteesta on varmistettava useammin kuin paikallisessa kasvokkain tapahtuvassa yhteistyössä. Hajautetun ryhmän johtajalta edellytetään kykyä luottaa työntekijöidensä ammattitaitoon ja työmoraaliin. Liiallinen kontrollointi kuormittaa sekä työntekijöitä että ryhmän vetäjää itseään. Epäluottamus saattaa myös laskea työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista. Kyttämisen sijaan on panostettava kokonaisvaltaiseen ja aktiiviseen tukeen, viestintään ja tiedonjakoon. Johtajan johdonmukaisuus ja arvostus työntekijöitä kohtaan vahvistavat luottamusta. (Vartiainen ym. 2004, 84 – 85.)

Hajautetun organisaation johtamisesta tiedetään, että onnistuneeseen etäjohtamiseen tarvitaan sekä hyvä johtaja että johdettava. Yhteistyön tuloksena syntyy toimintatapa, joka noudattaa lakeja ja asetuksia, tuottaa odotettuja tuloksia sekä

mahdollistaa mielekkään työskentelyn sopivan kokoisten haasteiden parissa tietäen, että oman työyhteisön ja esimiehen tuki on saatavilla. (Hyppänen 2012.)

### **3 Etäjohtaminen**

Etäjohtaminen on sitä, kun esimies ja työntekijät eivät näet toisiaan päivittäin tai ehkä edes viikoittain toimistossa. Saattaa olla, että kasvotusten nähdään vain kerran pari vuodessa. Etäjohtaminen ei ole johtamisen uusi trendi, vaan se on pikkuhiljaa tullut osaksi arkea. Etätyötä ja hajautettua työtä tekeviä tiimejä on monissa yrityksissä ollut jo vuosia. (Vilkman 2016, 12, 15.).

#### **3.1 Etäjohtamisen haasteet ja mahdollisuudet**

Tämän päivän johtaminen on enemmän yhteistoimintaa kuin yksilösuoritus. Johtajakeskeisyydestä olisi siirryttävä hallitusti kohti jaettua johtajuutta. Olisi ymmärrettävä, että johtaminen on jotain niin tärkeää, ettei sitä voi jättää vain johtajien tehtäväksi. Hyvä johtaminen on toimintaa, johon osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet. (Sydänmaanlakka 2014, 41.)

Saarisen väitöskirjassa *Managing global virtual teams* (2016) mainitaan, että virtuaaliset tiimit ovat tulleet jäädäkseen. Jokin aika sitten on laskettu, että noin puolet työväestöstä on tekemisissä virtuaalisesti mutta nyttemmin on osoitettu, että enemmän kuin 1,3 biljoonaa ihmistä työskentelee virtuaalisesti. Viimeisimpien tutkimusten mukaan jopa 80 % amerikkalaisista työskentelee aina tai usein virtuaalisissa tiimeissä. (Saarinen 2016, 9.)

Nykyisin johto ei välttämättä tiedä eniten markkinoista, asiakkaista, tekniikasta ja parhaista toimintatavoista. Useimmiten paras tietämys näistä organisaation kanalta keskeisistä asioista on hajautunut laajalle organisaatiossa. Mikäli johto ja esimiehet tekevät perinteiseen tapaan yksin päätöksiä, organisaatiossa eri puolilla oleva asiantuntemus jää hyödyntämättä. (Juuti 2013, 14.)

Korkeasti koulutettujen, hyviä teknisiä välineitä käyttävien ja jatkuvasti asiakkaiden ja muiden työhön osallistuvien henkilöiden kanssa kommunikoivia työntekijöitä on vanhanaikaista johtaa valvonnan, tarkkojen ohjeiden ja käskyjen sekä kriittisen palautteen avulla (Juuti 2013, 14). Tulostavasti näkökulmasta johtaminen on järjestettävä siten, että kukin työntekijä pystyy suoriutumaan tehtävistään mahdollisimman hyvin riippumatta siitä, miten paljon hän on kontaktissa oman esimiehensä kanssa. Ihmisten etäjohtaminen, vaatii tietoa etäjohtamisen haasteista ja mahdollisuuksista, taitoa viestiä ja kommunikoida tilanteeseen ja henkilöön sopivilla tavoilla sekä erityisesti tahtoa onnistua etäjohtajana. Onnistuminen esimiestyössä etäjohtamisen keinoin edellyttää ennen kaikkea hyvää esimiesosaamista. (Hyppänen 2012.)

Jokaisen esimiehen ja ihmisten johtajan tulisi huolehtia seuraavista asioista; toiminnan suunta ja selkeys, onnistumisten edellytysten luominen, aito läsnäolo kriittisissä tilanteissa, ihmisten erilaisuuden hyödyntäminen ja esimerkin näyttäminen arjessa. Johtamisessa on osoitettava toiminnan suunta sekä huolehdittava mahdollisimman hyvin selkeydestä. Tehtäväkuvien päivitys ja tavoitteet ovat perustyökaluja, joilla viestitään sitä, mitä kultakin työntekijältä odotetaan. Lisäksi erilaiset ohjeet, prosessikuvaukset ja käsikirjat tuovat mukanaan selkeyttä siihen, miten kutakin työtä kuuluu tehdä. Uuden työntekijän aloittaessa hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdyttäminen luo mahdollisuuksia onnistumiselle. Ihmiset ovat erilaisia ja tarvitsevat erilaista ohjausta, tukea ja kannustusta. (Hyppänen 2012.)

Hyvä ihmisten johtaja tuntee johdettavansa ja osaa toimia siten, että ihmisistä saadaan heidän parhaansa esille. Onnistumisten edellytysten luomisessa tärkeää on ihmisten tuntemisen lisäksi tilanteiden ennakointi, tietämyksen ja osaamisen kasvattaminen ja jakaminen sekä luottamus ja arvostus. Näihin tarvitaan aitoa läsnäoloa ja toimivaa dialogia. Luottamus ei synny itsestään eikä juhlapuheiden perusteella, vaan sitä on rakennettava arjen töiden ja kiireiden keskellä. Esimerkillisyys ja esimerkin osoittaminen on yksi tärkeä keino luottamuksen rakentamisessa. Työntekijöiden mielestä hyvän esimiestyön edellytyksenä on, että esimieheen voi ottaa yhteyttä ongelmallisissa tilanteissa ja että hän auttaa löytä-

mään ratkaisuja ongelmiin tai kiperiin tilanteisiin. Toinen keustosuosikki liittyy samoihin asioihin: esimiehellä on aikaa, hän on tavoitettavissa ja läsnä. Kaikkea tätä odotetaan myös etäjohtajalta. (Hyppänen 2012.)

Tutkimusten mukaan etätyön johtaminen ei ole sen haastavampaa kuin sama-paikkaisen tiimin johtaminen vaikka eroja onkin. Valtaosa johtajista kuitenkin kokee etäjohtamisen haastavammaksi. Tämä selittyy sillä, että tavallisesti ihmiset yrittävät toimia samalla tavalla vaikka olosuhteet muuttuvat. Esimiehiltä ja organisaatiolta vaaditaan kykyä kyseenalaistaa omaa toimintaa ja muuttaa johtamiskäytäntöjään uusiin olosuhteisiin sopivaksi. (Vilkman 2016, 21.)

Haastavaa etäjohtamisessa on toimivan tiimin rakentaminen. Hyvän yhteishengen ja tiimi-identiteetin rakentaminen vaatii enemmän suunnitelmallista työtä. Vuorovaikutuksella on tärkeä osa yhteishengen ja tiimin luomisessa. Ihmisillä on luontainen tarve kokea yhteenkuuluvuutta. Mikäli tiimin jäsenet eivät tunne kuuluvansa joukkoon, on seurauksena vähemmän viestintää ja työntekijöiden moraalilla ja organisaatioon sitoutuminen on heikompaa. Eristyneisyyden tunne ei kuitenkaan johdu pelkästään fyysisestä etäisyydestä, vaan yhteenkuulumisen kannalta psyykinen läheisyyden tunne on fyysistä oleellisempi. Virtuaalisesti tai etäällä työskentelevät kokevat helposti ongelmaksi työyhteisön tuen puutteen. Tämä sosiaalinen tuki on myös yksi esimiestyön haasteista. Sosiaalista tukea on muun muassa henkinen tuki, arvostus, välittäminen, luottamus, kuuntelu sekä palautteen, neuvojen ja ohjeiden antaminen. Sosiaalinen tuki on yksi tärkeistä työn voimavaroista, sillä se ehkäisee työuupumuksen ja stressin kokemista sekä tyytymättömyyden tuntemista epävarmoissa tilanteissa. (Vilkman 2016, 19-20.) Etäjohtajan onkin varmistuttava siitä, että tiimin jäsenet ovat oman alansa asiantuntijoita ja ovat kykeneviä käyttämään soveltuvasti erilaisia työskentelytapoja ja kommunikaatiovälineitä (Martinelli, Waddwell, Rahschulte 2017, 120).

Itsensä johtamisen taidot ovat etäällä työtä tekevälle ensiarvoisen tärkeitä. Osa johtamisen haasteesta siirtyy työntekijälle itselleen: miten työskennellä ja mitä vaatimuksia itselleen asettaa, miten seurata työn edistymistä ja tavoitteiden saavuttamista. Etäjohtaminen vaikuttaa myös siten, että kaikki asiat eivät päädy esi-



miehen pöydälle. Työntekijöiden itsenäisyys lisääntyy ja työntekijällä on mahdollista ottaa myös enemmän vastuuta. Lukuisat motivaatiota tarkastelevat tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijän itsenäisyyden lisääntyminen on hyvä asia. (Vilkman 2016, 51.)

Esimiehen tavoitettavuus on harvoin haaste esimiehelle itselleen, mutta työntekijöiden näkökulmasta on tärkeää, miten esimies on tavoitettavissa. Mikäli työntekijä ei saa omaan työhönsä liittyviä vastauksia tai tarvitsemaansa tukea järkevän ajan puitteissa, alkaa työ äkkiä tuntua turhautavalta ja motivaatio laskee. Esimiehen tavoitettavuus korostuu etäjohtamisessa, koska työntekijä ei voi mennä suoraan esimiehen luokse kysymään asiaansa vaan on riippuvainen siitä vastaako esimies puhelimeen, sähköpostiin tai muuhun yhteydenottoon. Etäisyys voi vaikuttaa myös yhteydenpidon laatuun. Eri paikassa toimivalle esimiehelle voi tuntua vaikeammalta ottaa hankalia asioita esille. (Vilkman 2016, 53–55.)

Tiimin jäsenten pitää opetella ilmaisemaan omia ajatuksia ilman kasvotusten tapahtuvan viestinnän keinoja (Peltonen 2008, 52). Mikäli etäällä työskentely on satunnaisempaa, esimerkiksi vain osan viikosta, voidaan sopia tietty päivä ja kellonaika, jolloin esimies on paikalla tavoitettavissa. Pikaviestimiin on myös mahdollista asettaa tila, josta näkee onko tavoitettavissa vai ei. Pääosin digitaalisesti työskentelevän tiimin kohdalla hyvä ratkaisu voisi olla sovittu aika viikossa, jolloin esimies on tavoitettavissa puhelimitse tai pikaviestimen välityksellä. Myös yhteinen viikkopalaveri online-kokouksena on hyvä keino. Mikäli mitään yhteistä säännöllistä ”tapaamisaikaa” ei ole sovittuna, voi esimiehen haasteena olla saada työntekijöiden kalenterista aikaa yhteisille asioille. (Vilkman 2014.) Haasteena voi tosin olla myös se, että kaikki työntekijät eivät välttämättä osaa käyttää riittävän hyvin etäyhteydenpidossa tarvittavaa teknologiaa tai teknisessä osaamisessa on suuria eroja tiimin jäsenten sisällä (Peltonen 2008, 52).

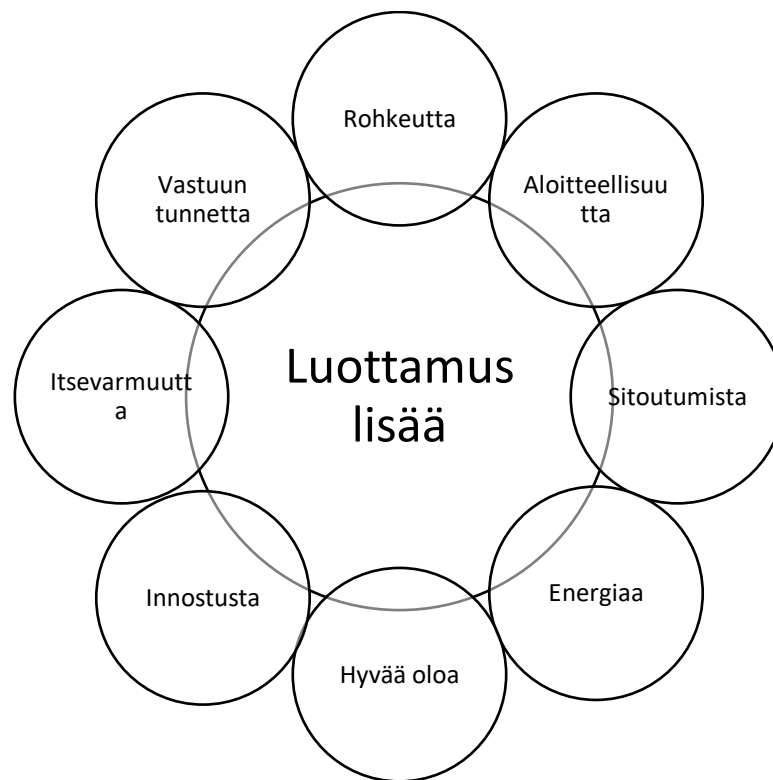
Etäjohtajan on vaikea arvioida johdettavien työmäärää ja sitä kuinka stressaantuneita he ovat. Tämä voi helposti johtaa väärin päätöksiin jakaa työtehtäviä tiimin jäsenille ja se voi pitkällä aikavälillä vaikuttaa tuottavuuteen laskevasti. Stressiin voi vaikuttaa se, että työntekijät eivät osaa vetää omia rajojaan tai se, että

nykypäivän epävarmassa työllisyystilanteessa ei uskalleta sanoa ei. Monet pitkään etäjohtamista tehneet esimiehet ovat myös todenneet, että asiantuntijatyössä riskinä on työntekijöiden liiallinen työnteko ja kuormittuminen. Stressin seuraamiseen auttaa avoin keskustelu. (Vilkman 2016, 52.)

Esimiehen kannalta etäjohtaminen aiheuttaa myös haasteita siinä, miten havaita erilaisia pinnan alla muhivia asioita, kun ei ole jatkuvasti kosketuksissa työntekijöiden kanssa. Työyhteisöissä ongelmia aiheuttavat usein myös sellaiset seikat, kuten kateus, henkilöiden välisissä suhteissa olevat ristiriidat, huhujen aiheuttamat reaktiot eri ihmisissä, epäilykset alaisten tasapuolisessa kohtelussa sekä kylästyminen nykyisiin tehtäviin. Etäjohtajan kannalta edellä mainitut voivat saada liikaa jalansijaa, mikäli niitä ei ole heti huomaamassa ja käsittelemässä. Avoi muus, luottamus ja arvostus ovat varmasti niitä asioita, joilla edellä listattuja asioita voidaan ennaltaehkäistä. (Vilkman 2016, 55-56.) Toisaalta on myös tutkimustuloksia siitä, että hajautetussa tiimissä on vähemmän konflikteja kuin perinteisessä samassa työpisteessä työskentelevässä tiimissä (Thomas & Peterson 2015, 176).

### 3.2 Luottamuksen ja vuorovaikutuksen merkitys etäjohtamisessa

Etäjohtamisessa haastavaa on luottamuksen rakentaminen (Vilkman 2015). Ristikangas ja Ristikangas ovat omassa teoksessaan kuvanneet luottamuksen lisäävän muun muassa työntekijöiden rohkeutta, aloitteellisuutta, sitoutumista, energiaa, hyvää oloa, innostusta, itsevarmuutta ja vastuuntunnetta (kuvio 2). (Ristikangas & Ristikangas 2010, 171.)



Kuvio 2. Luottamuksen vaikutuksia yksilöön (Ristikangas & Ristikangas 2010, 171).

Luottamuksen rakentaminen on tärkeää kaikessa johtamisessa mutta etäjohtamisessa sen merkitys korostuu. Luottamista voi helpottaa sillä, että luodaan riittävän selkeät pelisäännöt ja tavat toimia, joihin kaikki sitoutuvat. Myös avoin dialogi työstä ja sen tekemisestä auttaa rakentamaan ja ylläpitämään luottamusta. (Vilkman 2014.) Malkamäki (2017) on omassa väitöskirjassaan tullut siihen tulokseen, että kommunikointi, toimivat viestintä- ja vuorovaikutusmenettelyt sekä

keskusteluilmapiirin avoimuus ovat ratkaisevia tekijöitä luottamuksen kehittymissä. Tämä edellyttää toimivaa sähköistä tiedon jakamista sekä kasvokkain kohtaamisia ja keskustelukulttuurin avoimuutta. Sähköinen viestintä ja läpinäkyvä tiedon jakaminen sisäisessä verkossa koettiin tehokkaana johtamismenettelynä. Tällöin tieto saapui sisällöltään yhdenmukaisena ja samanaikaisesti. (Malkamäki 2017, 135.)

Etäjohtamista tutkinut Saarinen (2017) kertoo 8.10.2017 Helsingin Sanomissa omasta kokemuksestaan etäjohtajana. Saarinen oli otsikoinut alaiselleen lähettämänsä sähköpostin: "TARVITSEN KUSTANNUSARVION KOLMEEN MENNESSÄ". Hänen mielestään sävy ei ollut mitenkään hyökkäävä mutta toisessa kaupungissa työskennellyt alainen tulkitsi asian niin, että "Pomo huutaa sähköpostissa". Esimerkki on vain yksi lukuisista väärinkäsityksistä, joihin Saarinen on työssään törmännyt. (Vasama 2017.)

Kirjassaan Jaetun johtajuuden taito (2013) Juuti puhuu kattavasti vuorovaikutuksesta. Hän mainitsee, että esimiehen työkaluna on hänen kykynsä olla vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Esimiehellä tulee olla hyvät vuorovaikutukselliset ja viestinnälliset valmiudet. (Juuti 2013, 63.) Hajautetun työryhmän jäsenet tarvitsevat menestyäkseen projektinhallinta- ja teknologian käyttötaitoja sekä itsensä johtamisentaitoja. Tarpeellisia ovat myös rajojen hallinta- ja sosiaaliset taidot sekä toimivat sosiaaliset verkostot. (Vartiainen ym. 2004, 90.)

Sähköpostilla johtamista ei pidetä hyvänä. Johtajan pahin virhe lienee kiireessä lähetty sähköposti, jota sitten selvitetään monella jatkoviestillä. Joissakin organisaatioissa on käytössä esilukija tilanteissa, joissa viesti on tarkoitettu laajalle yleisölle. Pikaviestisovellukset, kuten WhatsApp ja Lync, ovat joissakin organisaatioissa korvanneet ryhmäviestinnässä sähköpostia. Matkapuhelimeen tulevat pikaviestit sopivat esimerkiksi aikatauluttamiseen tai tehtävien jakoon, kuka tekee mitään. (Isotalus & Rajalahti 2017, 179.)

Konkreettisia keinoja viestinnän lisäämiseen ja tehostamiseen ovat muun muassa puhelin- ja videopalaverit, esityslistojen käyttö palavereissa, erilaiset havainnollistamismateriaalit, ennen ja jälkeen palaverien toimitetut dokumentit ja

muistiinpanot sekä palavereissa käytettävät osallistamistekniikat. (Vilkman 2015.) Vuorovaikutuksen kannalta on olennaista, että valitaan siihen tarkoituksenmukainen, matalan kynnyksen teknologia ja että keskustelua ruokitaan sopivalla tavalla (Isotalus & Rajalahti 2017, 179).

Luottamuksen rakentaminen henkilöstön ja johdon välille on yksi tärkeimmistä tehtävistä työn sujumisen kannalta. Tärkeää on avoin ja säännöllinen kommunikointi tiimin jäsenten kanssa sekä esimiehen luottamuksen osoittaminen tiimin jäsenille. Etäjohtamisessa viestinnän merkitys siis korostuu. Menestyksekkäät esimiehet onnistuvat luomaan henkilökohtaisia suhteita henkilöstön kanssa välimatkasta huolimatta. Lisäksi hyvä hajautetun organisaation johtaminen vaatii kuralaisuutta ja keskittymistä. Johtamistyylin tulee olla selkeä ja johdonmukainen. Asioiden seurannalla on tärkeä osuus johtamisessa. Kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia tulee järjestää säännöllisesti. Silloin kun ollaan fyysisesti yhdessä, ei olla virtuaalisesti yhdessä. Ihmisten väliseen yhdessäolon muotoon on alettava kiinnittää paljon enemmän huomiota. (Vilkman 2015.)

Puhelin on yksi etäjohtamisen tärkeimmistä työkaluista. Sähköpostilla tehtäviä tiedusteluja olisi hyvä välttää viimeiseen asti. Erityisesti jos tulee viesti henkilöltä, jota ei ole ennen tavannut, olisi hyvä ainakin ensimmäisellä kerralla soittaa viestin lähettäjälle. Sosiaalinen media on tuonut oman positiivisen lisänsä yhteydenpitoon ja se mahdollistaa vapaamuotoisemman vuorovaikutuksen työkavereiden kanssa. Videoyhteys ei välttämättä tuo johtamiseen lisäarvoa, tosin poikkeuksia on. Kulttuurien välisessä vuorovaikutuksessa voi videoyhteydestä olla hyötyä erityisesti jos toisessa kulttuurissa elekielen osuus vuorovaikutuksessa on suuri. (Vilkman 2015.)

Vuorovaikutustaidot ovat tärkeä osaamisalue etäjohtamisessa: on kyettävä kommunikoimaan erilaisissa tilanteissa ja vuorovaikutuksessa pitää pystyä säilyttämään selkeys, vaikka itse olisi hektisessä tilanteessa. Johtajalle on tärkeää hallita niin kirjallinen kuin suullinen viestintä, mutta myös asioiden näyttäminen ja läsnäolo tilanteissa. (Vilkman 2015.) Kuulluksi tuleminen on tärkeää kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä mutta kuulluksi pitää tulla myös teknologiavälitteisessä viestinnässä (Isotalus & Rajalahti 2017, 180).

Hyvä vinkki on, että kaikkein eniten tulisi antaa huomiota kauimpana olevalle ihmiselle. Ne ihmiset, jotka ovat lähellä, näkevät ja kuulevat ison osan siitä, mitä teet ja saavat "vahingossa" tietoa kun keskusteluja käydään ohimennen. Oma prioriteetti kannattaa asettaa niin, että suot eniten aikaa niille, jotka ovat fyysisesti kauimpana.

(Vilkman 2015.)

Johtajan vuorovaikutuksen digitalisoituminen edellyttää johtajilta ja myös alaisilta uudenlaista viestintäosaamista. Kyse ei ole siitä, että osaa painaa oikeaa nappia vaan myös vuorovaikutuksen muodot osin muuttuvat. Keskeistä on ymmärtää, miten saada huomiota, miten viestiä ymmärrettävästi ja kiinnostavasti ja miten herättää muut reagoimaan. (Isotalus & Rajalahti 2017, 181.)

### **3.3 Esimiestyön toimintamalleja etäjohtamisen parantamiseksi**

Toimimattomat toimintamallit on hylättävä ja esimiehen on löydettävä uusia johtamistapoja. Käytännössä se voi tarkoittaa uusia tapoja motivoida ihmisiä, uusia tapoja viestiä visiota sekä luoda yhteistä kulttuuria. Myös uusia tapoja ajatella siitä, miten työtä tulisi tehdä ja miltä organisaation näyttää. (Vilkman 2015.)

Yhteistyön sujumisen kannalta on tärkeää luoda yhdessä pelisäännöt. Pelisääntöjä luotaessa on tärkeää ymmärtää, miksi ne nimenomaan tulee luoda yhdessä. Ne eivät voi tulla organisaatiolta tai esimieheltä annettuina. Organisaatiossa voi tietenkin olla yleiset ohjeet, joiden puitteissa mm. etätyö on mahdollista, mutta varsinaisista tiimin omista pelisäännöistä tulisi olla mahdollista sopia tiimeissä. (Vilkman 2016, 82-83.)

Etäjohtaminen on ennen kaikkea ihmisten johtamista. Etäjohtamisessakin tulee keskittyä enemmän ihmisten johtamiseen, ei asioiden. Vastuu asioista ja tulosten syntymisestä siirtyy yhä enemmän työntekijöille itselleen. On tärkeä tiedostaa, että johtaminen on ihmisten yhdistämistä, ei teknologioiden. Äkkiä etätyön ja virtuaalisen työn tekijöiden yhteistyötä ohjatessa teknologia voi viedä päähuomion. Muista siis ensisijaisesti ihmiset, äläkä takerru liikaa tiettyyn teknologiaan tai haali

liikaa erilaisia työskentelyvälineitä. (Vilkman 2015.) Fyysisen kohtaamisen merkitys on yhä suurempi. Yhteistä aikaa ei välttämättä tarvita niin paljon, kuin yleisesti ajatellaan, mutta yhteisen ajan laatuun on hyvä kiinnittää huomiota. On alettava kiinnittää huomiota ihmisten väliseen yhdessäolon muotoon: miten minimoidaan häiriötekijät, kuten matkapuhelimet ja sosiaalinen media, miten varmistetaan koontumisten tavoitteiden täyttyminen, miten varmistetaan hyvä vuorovaikutus. (Vilkman 2016, 107.)

Löytämällä toimimattomat toimintamallit ja kyseenalaistamalla omaa esimiestyötä sekä tiimin toimintaa törmäät myös ehkä vanhoihin sääntöihin. Uskalla heittää vanhat säännöt roskeen ja luoda uusia. (Vilkman 2015.)

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

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on parantaa Siun sotien vastaanottopalveluiden etäjohtamista ja selkiyttää etäjohtamisen, johtamisen ja itsensä johtamisen sekä etätyön käsitteitä. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää etäjohtamisen haasteita ja mahdollisuuksia Siun sotien vastaanottopalveluissa sekä kehittää etäjohtajan työkalupakki etäjohtamisen tueksi.

Opinnäytetyön kehittämistehtävät ovat

- Selvittää vastaanottopalveluiden osastonhoitajien kokemuksia etäjohtamisessa tarvittavasta osaamisesta.
- Työpajatyöskentelyn tuotoksena laatia etäjohtajan työkalupakki Siun sotien vastaanottopalveluiden esimiesten käyttöön.

## 5 Opinnäytetyön toteutus

Tämä opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisenä kehittämistehtävänä osallistavia menetelmiä soveltuvin osin hyödyntäen. Tutkimuksellinen kehittäminen on kehittämistä aidossa käytännön toimintaympäristössä pyrkimyksenä hyödyntää tutkimuksellisia periaatteita. Tavoitteena on muutos ja perustellun tiedon tuottaminen, jossa kysymykset nousevat käytännön toiminnasta ja rakenteista. (Toikko & Rantanen 2009, 21–23.) Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Siun soten vastaanottopalveluille työkaluja etäjohtamisen tueksi.

### 5.1 Kehittämistyön toimintaympäristö ja osallistujat

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Siun soten eli Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymän vastaanottopalveluiden palvelualue. Siun soten maantieteellinen alue käsittää Pohjois-Karjalan kunnat ja Heinäveden kunnan. Alueella toimii 21 terveysasemaa, joiden hoitotyön lähiesimiehenä toimii yhteensä 14 terveysasemien vastaanottojen osastonhoitajaa. Kuviossa 3 on kuvattuna Siun soten maantieteellinen alue, jossa terveysasemien osastonhoitajat työskentelevät koko Siun soten alueella.





Kuvio 3. Siun soten maantieteellinen alue (Siun soten Intra 8.10.2017).

Siun soten organisaatiomalli on pääasiassa matriisiorganisaatio. Opinnäytetyöntekijän toimialueella Siun soten vastaanottopalveluissa organisaatiomalli on kuitenkin melko puhtaasti perinteinen linjaorganisaatio. Organisaatiomallista riippumatta on kuitenkin selvää, että yhä useampi esimies tulee toimimaan fyysisesti erillään henkilöstöstään. Tämä aiheuttaa haasteita niin johtamiselle, johtajuudelle kuin itsensä johtamisellekin.

Opinnäytetyön aiheesta ja ideasta on keskusteltu Siun soten henkilöstöjohtajan sekä kehittämisjohtajan kanssa syksyllä 2016 ja he molemmat olivat sitä mieltä, että aihe on ajankohtainen ja siihen paneutuminen on tarpeellista. Työn keskeiset havainnot ja päätelmät, jatkotutkimusaiheet ja mahdolliset toimenpidesuosituksesitetään Siun sotelle.

Toimintaympäristönä opinnäytetyössä ovat kaikki Siun soten terveysasemien vastaanotot, jotka sijaitsevat Pohjois-Karjalan maakunnassa ja Heinävedellä. Opinnäytetyön kehittämisprosessin toteuttamisvaiheeseen osallistetaan kaikki terveysasemien vastaanottojen osastonhoitajat, jotka kutsutaan työpajoihin.

## **5.2 Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan menetelmät ja kehittämisprosessin kulku**

Kehittäminen nähdään usein konkreettisena toimintana, jolla tähdätään jonkin selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen. Kehittämisprosessin kohde, laajuus, organisointitapa ja lähtökohta voivat vaihdella huomattavasti. (Toikko & Rantanen 2009, 14.) Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan käsite voidaan ymmärtää väljänä yleiskäsitteenä, jolla kuvataan tutkimustoiminnan ja kehittämistoiminnan yhteyttä. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa käytännön ongelmat ja kysymykset ohjaavat tiedontuotantoa. (Toikko & Rantanen 2009, 21-22.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa erilaisista lähtökohdista, kuten organisaation kehittämistarpeesta tai halusta saada aikaan muutoksia. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu siis yleensä käytännön ongelmien ratkaisua ja

uusien ideoiden ja käytäntöjen tuottamista ja toteuttamista. Tutkimuksellinen kehittäminen eroaa tieteellisestä tutkimuksesta siinä, että tutkimuksellisen kehittämisen avulla halutaan saada aikaan käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja. (Ojasalo ym. 2014, 19.) Kehittämistoiminta rakentuu useiden eri toimijoiden sitoutumisen ja osallistumisen varaan. Kehittämisessä sovitellaan näkemyksiä ja muodostetaan yhteistä ymmärrystä. Osallistuminen tarkoittaa myös kehittäjän, tässä tapauksessa opinnäytetyöntekijän, osallistumista konkreettiseen toimintaan. Kehittäjä ei ota vain ulkopuolisen asiantuntijan roolia vaan pyrkii aitoon dialogiin käytännön toimijoiden kanssa. Osallistavalla kehittämisellä pyritään selkeästi muutokseen, jolloin kehittämisen päämääränä on myös vapautuminen itsestään selvinä pidetyistä ajatusmalleista. (Toikko & Rantanen 2009, 10-11.) Tässä opinnäytetyössä on käytetty tutkimuksellisen kehittämistyön osallistavaa näkökulmaa. Osallistamisella tarkoitetaan käytännön toimijoiden osallistumista kehittämiseen.

Tutkimuksellisen kehittämisen lähtökohtana on kehittämiskohteen tunnistaminen ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. Kehittämiskohteen tunnistamisen jälkeen haetaan siihen liittyvää tietoa, jota haetaan sekä käytännöstä että perehtymällä teoreettiseen ja muuhun kirjoitettuun tietoon. Keskeistä on löytää näkökulma, josta katsoen tutkimuksellisessa kehittämistyössä edetään. Taustatiedon ja olemassa olevan tutkimustiedon avulla määritellään tarkempi kehittämistehtävä ja rajataan kehittämisen kohde. Vasta tämän jälkeen pystytään kuvaamaan kehittämistehtävään liittyvät prosessit ja suunnittelemaan oma lähestymistapa ja menetelmät. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 23-26.) Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi Ojasalon, Moilasan ja Ritalahden mukaan on kuvattu kuviossa 4.

Menetelmälliset ratkaisut voivat työelämän kehittämistyössä olla hyvin monenlaisia. Menetelmällisten ratkaisujen tulisi edesauttaa organisaation tuntemuksen lisäksi työyhteisön tietämyksen jakamista ja yhtenäisiä tiedon tuottamistapoja, kuten erilaisia keskusteluja. Koska kehittämistyön tavoitteena on tuottaa hyödyllisiä

muutoksia työelämään, aikaa ja resursseja tulisi suunnata prosessin loppuvaiheeseen ja muutoksen toteuttamiseen. Keskeinen osa kehittämistyötä on tulosten jakaminen ja kehittämistyön arviointi. (Ojasalo ym. 2014, 23-26.)



Kuvio 4. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2014, 24).

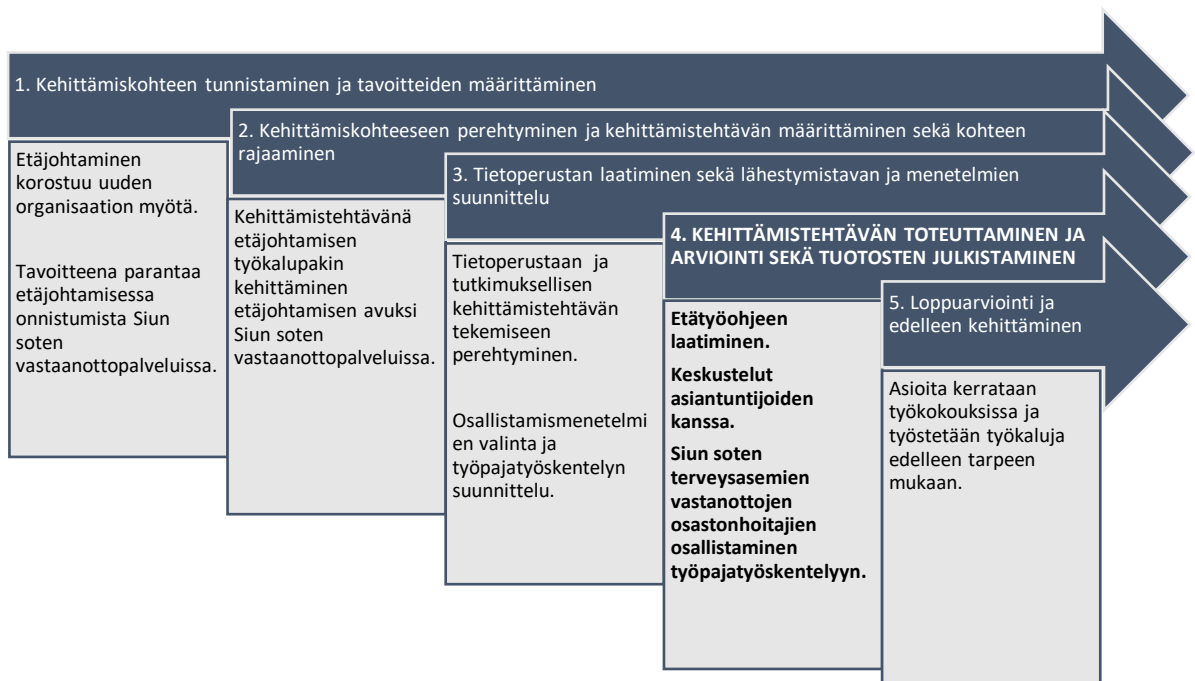
Kehittämisen tarve on lähtenyt opinnäytetyöntekijän omista havainnoista ja tarpeista. Kehittämisen tarvetta tukevat myös niin alaisten kuin kollegoidenkin kanssa käydyt keskustelut uuden organisaatiomallin mukanaan tuomista haasteista. Kehittämiskohteen määrittelyn jälkeen aloitettu tiedonkeruu ja aineistoon tutustuminen tukevat tarvetta, sillä heti kehittämisprosessin alkuvaiheessa oli nähtävissä, että aihe on tuore ja tutkimustietoa siitä on niukasti. Kehittämiskohde rajautui Siun soten vastaanottopalveluiden etäjohtamisen kehittämiseen. Kehittämistoimenpiteiksi valikoitui learning cafe -tyyppinen työpajatyöskentely, jonka avulla kehitettiin Siun soten vastaanotto toiminnan esimiehille työkalupakki etäjohtamisen avuksi.

Learning cafe eli oppimiskahvila menetelmässä ideoidaan valittua teemaa eri näkökulmista useassa erillisessä pöytäryhmässä. Kussakin pöytäryhmässä keskustellaan eri näkökulmasta kehitettävään teemaan liittyen. Syntyneet ideat kirjoitetaan keskustelun edetessä paperiseen pöytäliinaan tai isolle paperille. Tietyn ajan kuluttua osallistujat vaihtavat pöytäryhmää ja samalla näkökulmaa. Ryhmät kiertävät jokaisessa pöydässä, joten teemasta saadaan lyhyessä ajassa paljon erilaisia ideoita eri näkökulmista. (Ojasalo ym. 2014, 162.)

Tavoitteena oli toteuttaa kaksi erillistä työpajaa, johon osallistuvat kaikki Siun soten terveysasemien vastaanottojen hoitotyön lähiesimiehet. Ensimmäinen työpaja toteutettiin syyskuussa ja toinen lokakuussa. Työpajoissa käsiteltiin etäjohtamisen haasteita nykyisessä työssä ja mahdollisuuksia etäjohtamisen kehittämiseen. Haasteiden ja mahdollisuuksien työstämisen jälkeen lähdettiin kasaamaan käytännön työkaluja työn kehittämiseksi. Kehittämistoiminnan tuotoksena valmistui etäjohtajan työkalupakki, joka on kaikkien esimiesten hyödynnettävissä. Työkalupakista voi saada apua oman työnsä kehittämiseen ja ideoita etäjohtamisen toteuttamiseksi. Työkalupakin avulla voi myös avautua erilaisia näkökulmia työn tekemiselle riippumatta siitä, millä organisaation tasolla työskentelee.

### 5.3 Kehittämisen prosessin toteutus

Tämän opinnäytetyön kehittäminen prosessi on kuvattu kuviossa 5. Kuviossa prosessin vaiheet menevät hieman päällekkäin koska tämän tyyppisessä työssä prosessissa väistämättä välillä palataan hieman taaksepäin kun prosessin etenemistä arvioidaan.



Kuvio 5. Tämän opinnäytetyön kehittäminen prosessi Ojasalon (2014) mallia mukailen

Opinnäytetyön toteutusvaiheeseen kuuluivat keskustelut etäjohtamisesta sote-asiantuntijoiden kanssa, työpajaan osallistuneiden osastonhoitajien oma arviointi omasta osaamisesta etäjohtajana, joka toteutettiin ensimmäisen työpajan aluksi, sekä kaksi osallistavaa työpajaa.

Työpajojen ohjelma koostui opinnäytetyön aiheen mukaisesti etäjohtamisen kehittämistä Siun soten vastaanottopalveluissa. Työpajaan osallistuivat Siun soten vastaanottopalveluiden, terveysasemien vastaanottojen osastonhoitajat.

Työpajatyöskentelyn tarkoituksena oli kehittää etäjohtamisen menetelmiä vastaanottojen osastonhoitajien työssä. Työpajassa käytetyt menetelmät olivat työpajan jäseniä osallistavia ryhmätöitä. Ryhmätyöskentelyn keskeisin merkitys on työntekijöiden osallistaminen kehittämisprosessiin (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 28–29).

Osallistamisen kautta kehittämistyön tuloksesta saadaan käytännönläheinen ja käyttökelpoinen ja osallistajat kokivat voivansa vaikuttaa oman työn kehittämiseen. Seuraavassa on kuvattu asiantuntijoiden näkemyksiä etäjohtamisesta, jonka jälkeen on kerrottu työpajojen toteutuksesta.

### **5.3.1 Sote-asiantuntijoiden näkemyksiä etäjohtamisesta**

Työpajatyöskentelyn taustoittamiseksi ja tueksi opinnäytetyön tekijä kävi vapaamuotoisia keskusteluja etäjohtamiseen liittyen kahden sote-asiantuntijan kanssa. Keskustelut käytiin vapaamuotoisesti mutta kuitenkin ennalta sovitusti niin, että asiantuntijat tiesivät etukäteen aiheen, josta keskustellaan. Varsinaisista haastatteluista ei ollut kuitenkaan kysymys, vaan keskustelu eteni vapaamuotoisesti etäjohtamisen teeman ympärillä. Molemmat asiantuntijat työskentelevät tällä hetkellä henkilöstöhallinnon tehtävissä ja molemmat ovat aiemmissa tehtävissään toimineet etäjohtajana. Etäjohtamisen haasteiksi he kuvasivat esimerkiksi jatkuvan riittämättömän olon ja tunteen siitä, että ei ole siellä missä pitäisi tai tarvittaisiin. Myös henkilöstön tunteminen jää pintapuoliseksi, jos henkilöstömäärä on iso tai laajalla alueella. Arjen haasteiden näkeminen on myös haasteellista ja haasteellisissa tilanteissa tukena oleminen vaikeaa, kun ei ole fyysisesti läsnä. Välimatkojen ollessa pitkiä ei voi ennalta suunnittelematta piipahtaa kysymään kuumisia. Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus jää vähemmälle, ja puhelimitse tai sähköpostitse tapahtuva viestintä painottuu.

Haasteista huolimatta nähtiin etäjohtamisessa myös etuja ja mahdollisuuksia. Esimiehen ollessa fyysisesti kauempana työntekijät tottuivat itsenäiseen työskentelyyn ja itsenäiseen päätöksen tekoon. Esimiehellä säilyy objektiivisempi näkö-

kulma toimintaan, kun ei ole itse ”liian sisällä” arjessa. Kaiken kaikkiaan etäjohtamista ei pidetä ”huonona juttuna” mutta sen onnistumiseksi esimiehen on oltava tavoitettavissa puhelimitse, sähköpostilla tai esimerkiksi skypeillä.

Luottamus on myös asiantuntijoiden mielestä avain onnistuneelle etäjohtamiselle. Henkilöstön on voitava luottaa, että esimies hoitaa työnsä ja myös esimiehen on luotettava henkilöstöön. Säännölliset palaverit ja yhteydenpito on keskeisessä asemassa etäjohtamisen onnistumisessa. Lisäksi mm. kehityskeskustelut tai muu ”oma-aika” silloin tällöin kullekin johdettavalle on tärkeää.

Asiantuntijoiden mukaan sosiaali- ja terveydenhuoltoalan henkilöstö on tottunut substanssijohtamiseen ja läheltä tapahtuvaan johtamiseen. Henkilöstö toivoo, että esimies ”hyppää remmiin” tarvittaessa. Siun soten uuden organisaation myötä tämä johtamistapa ja malli on joiltakin osin murentunut. Lähiesimieskään ei välttämättä ole päivittäin fyysisesti läsnä, koska hänellä on useita yksiköitä hoidettavanaan. Tämä on aiheuttanut hämmennystä. Työn tekemisen kulttuuri on muuttunut, uudenlainen itsenäisyys ja odotukset itsenäisestä päätöksenteosta tilanteessa, jossa esimies ei olekaan läsnä, edellyttävät työntekijöiltä kasvua. Haasteena on myös esimiesten kiire ja se, että heillä on paljon johdettavia yksiköitä.

Etäjohtamisen haasteena mainitaan myös johtamisen menetelmien haasteet. Eriytyisenä haasteena nähdään muutoksen johtaminen etänä. Myös osallisuuden mahdollistaminen etänä on haasteellista.

### **5.3.2 Työpaja 1; toteutus, tulokset ja arviointi**

Ensimmäinen työpaja pidettiin 22.9.2017. Työpajan ohjelma on liitteessä 2. Aikaa oli varattu kaksi tuntia ja paikkana oli Pohjois-Karjalan keskussairaalan M-talon kokoushuone. Työpajaan oli kutsuttu neljatoista osastonhoitajaa Siun soten terveysasemien vastaanotoilta. Osallistujia oli kymmenen ja lisäksi opinnäytetyöntekijä.



Tilaisuuden alussa opinnäytetyöntekijä esitteli lyhyesti etäjohtamisen teoriaa ja opinnäytetyön tarkoitusta. Esittelykierrosta ei tarvinnut pitää, koska kaikki osallistujat olivat entuudestaan tuttuja toisilleen. Työpaja työskentely toteutettiin learning cafe -tyyppisesti lappumenetelmällä. Ensimmäisen työpajan tavoite oli johdattaa osallistujat teemaan ja pohtimaan omaa työtään etäjohtamisen näkökulmasta.

Työpajassa tehtiin kaksi osallistavaa tehtävää, joista jälkimmäinen oli kolmiosainen. Tilaisuuden aluksi opinnäytetyön työntekijä esitteli lyhyesti etäjohtamisen teemaa ja johdatteli osallistujat aiheen pariin. Alustuksen Power Point esitys liitteessä 4. Ensimmäisen tehtävän tarkoitus oli virittää osallistujien ajatukset etäjohtamisen teemaan niin, että jokainen sai täytettäväkseen arviointilomakkeen, jossa arvioitiin omaa etäjohtamisessa tarvittavaa osaamista. Oman osaamisen arviointilomake on liitteenä (liite 5).

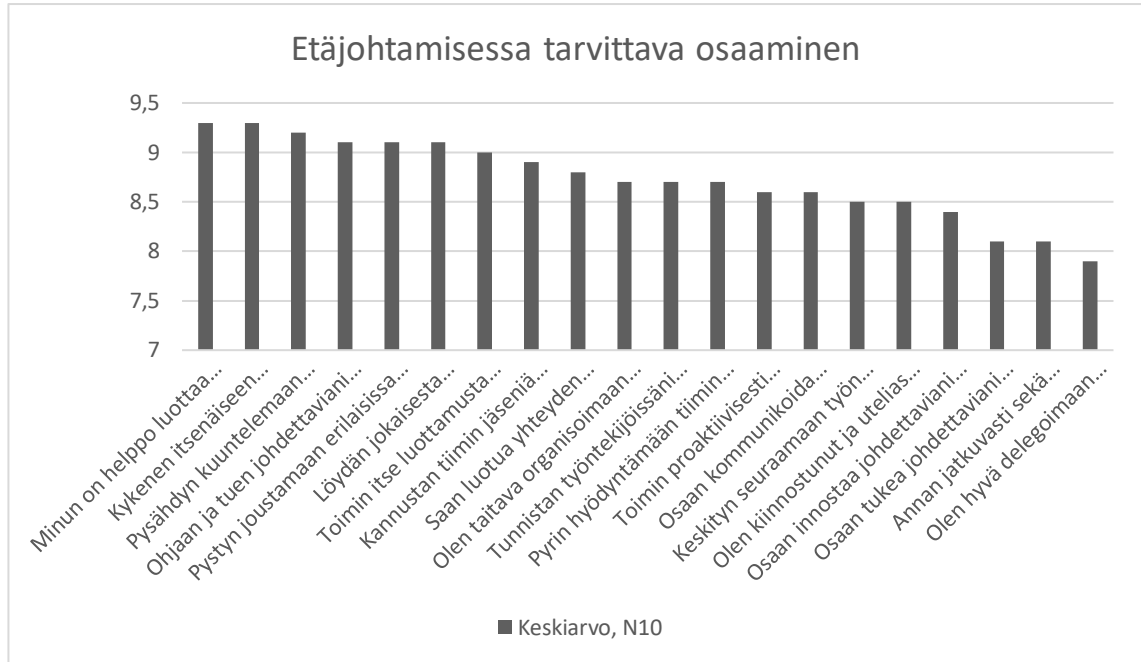
Toisessa osallistavassa tehtävässä osallistujat jaettiin kolmeen ryhmään, joiden tehtävänä oli pohtia etäjohtamisen haasteita, mahdollisuuksia sekä tarvittavaa osaamista. Tehtävä toteutettiin lappumenetelmällä, jonka ensimmäisessä vaiheessa osallistujat kirjaavat aiheeseen liittyviä asioita post it -lapuille ja liimaavat ne isommalle paperille satunnaisessa järjestyksessä. Tähän vaiheeseen käytettiin aikaa 10 minuuttia. Toisessa vaiheessa ryhmät vaihtoivat paikkaa ja jatkoivat siitä, mihin edellinen ryhmä oli jäänyt eli käytännössä täydensivät toisen ryhmän tuotoksia. Toinen vaihe kesti kahdeksan minuuttia. Kolmannessa vaiheessa ryhmät jälleen vaihtoivat paikkaa ja siirtyivät kolmannen itselleen uuden aiheen pariin, aikaa edelleen täydentämiseen ja aiempien ryhmien tuotosten lukemiseen käytettiin kuusi minuuttia. Viimeisessä neljännessä vaiheessa ryhmät palasivat ensimmäisen tehtävänsä pariin ja alkoivat ryhmittelemään tuotoksia ylempien otsikoiden alle.

Ryhmittelyyn käytettiin aikaa noin 10 minuuttia, jonka jälkeen aloitettiin "purku". Ryhmät esittelivät omat aiheensa ja niistä erityisesti pääteemoiksi nousseet aiheet. Yhdessä keskustellen pohdittiin, mitä asioille voisi tehdä.

Työpaja 1 aluksi tehty oman osaamisen arviointi etäjohtamiseen liittyen toteutettiin nimettömänä ja kartoituslomakkeet kerättiin opinnäytetyöntekijän toimesta pois. Arvioinnissa oli 20 väittämää, joihin vastaukset annettiin arvosanana asteikoilla 4-10 (liite 5).

Vastausten keskiarvojen perusteella osallistujien vahvimmat osaamisalueet olivat luottamuksessa, itsenäisessä työskentelyssä ja päätöksen teossa sekä kuuntelussa. Väittämien vastauksista lasketut keskiarvot olivat 9,2 ja 9,3 (kuvio 6).

Heikoimmat osa-alueet keskiarvon perusteella olivat johdettavien tavoitteiden tukemisessa, kehittävän ja korjaavan palautteen antamisessa sekä työtehtävien delegoinnissa. Väittämien vastausten keskiarvot olivat 7,9 ja 8,1 (kuvio 6).



Kuvio 6. Etäjohtamisessa tarvittava osaaminen ensimmäiseen työpajaan osallistuneiden arvioimana.

Työpajatyöskentelyn tuloksissa etäjohtamisen haasteena nousivat esiin toimintaan liittyen ”välimatkat”, ”muuttuuko liian tekniseksi”, ”teknologian toimivuus / toimimattomuus”. Haasteita oli myös työyhteisöön liittyen ”toimipisteiden erilaisuus”, ”periaatteet”, ”yhteinen aika” ja ”tasapuolisuus”. Ristiriitatilanteisiin liittyviä haasteita olivat ”asenteet – muutosvastaisuus”, ”varjojohtajuus –kuppikunnat”, ”vieraantuminen työyhteisöstä” sekä ”persoonattomuus”. Viestintään liittyvinä haasteina nähtiin ”väärinymmärryksen mahdollisuus”, ”kehonkielen puute”, ”dialogin puute” ja ”rajanveto –mitä voi viestiä sähköisesti”.

Loppukeskustelussa nousi lisäksi esille työvälineiden toimivuus sekä se, että teknologiaa ei osata vielä hyödyntää niin hyvin kuin olisi mahdollista. Viestinnän osuus korostui myös keskustelussa. Kollegiaalisuuden ja yhteisten pelisääntöjen olemassa olon ja niiden noudattamisen nähtiin myös olevan olennaisessa osassa etäjohtamisen onnistumiseksi. Myös niin työyhteisötaidot kuin alais- ja esimiestaidot tulivat esille etäjohtamisen haasteena.

Työpajatyöskentelyn tuotoksista poimittuna etäjohtamisen mahdollisuuksina esitettiin seuraavia ajatuksia: ”useiden yksiköiden esimies näkee erilaisia toimintatapoja”, ”henkilöstön monipuolinen käyttö yksiköiden välillä”, ”uusi teknologia ja sen mahdollisuudet”, ”saa nollata itsensä hankalissa tilanteissa poissa tapahtumapaikalta”, ”päätöksentekomahdollisuus työntekijälle”, ”tasapuolisuus kaikkia työntekijöitä kohtaan (tasapuolisesti kaukana / läsnä)”, ”esimies ei ole kyttäämässä”, ”kauempaa näkee selvemmin” ja ”itsensä johtaminen kehittyy, myös työntekijöillä”.

Loppukeskustelussa etäjohtamisen mahdollisuuksia pohdittaessa ylimmiksi teemoiksi muodostuivat luottamus, itsenäinen päätöksenteko ja vastuu. Mahdollisuutena nähtiin etätyön mahdollistaminen ja tasapuolisuus kaikkia kohtaan. Mahdollisuutena nähtiin myös objektiivisuuden parempi säilyminen kun ei ole ”liian sisällä” työyhteisön asioissa. Itsensä johtaminen korostui myös etäjohtamisen mahdollistajana niin esimiehellä kuin työntekijöilläkin. Etäjohtamisen mahdollistajina nähtiin myös luottamus, työntekijöiden hyvä perehdytys, selkeät työnkuvat tiimityö ja vastuun antaminen työntekijöille. Esimiehen oma hyvä tilannetaju, priorisointi- ja delegointikyky sekä oman esimiehen tuki ja kehityskeskustelut edesauttavat etäjohtamisessa onnistumista. Myös teknologian ja viestintävälineiden hallinta sekä tiedonkulku ja viestintä nähtiin onnistuneen etäjohtamisen mahdollistajina.

Kehittämistarpeista keskusteltaessa esiin nousivat säännölliset tapaamiset, tunteiden tuulettaminen ja kokemusten vaihtaminen muiden esimiesten ja kollegoiden kanssa. Lisäksi toivottiin ”sähköpostin suodattamista” ja sähköpostiryhmien saattamista ajan tasalle niin, että sama viesti ei tulisi moneen kertaan. Myös sähköpostin otsikointiin toivottiin kiinnitettävän huomiota niin, että tärkeät viestit olisi nopeasti löydettävissä.

Tulevaisuudessa toivottiin myös yhteisten pelisääntöjen luomista siitä mitä pitää edelleen informoida työntekijöille. Tällä hetkellä jokainen lähiesimies arvioi itse, mitkä asiat ovat edelleen informoivia ja mitä ei tarvitse työntekijöille asti saattaa tiedoksi.

Toteutuskeinoja tässä tehtävässä löydettiin paljon muun muassa ”tiedotus, tiedonkulku”, ”sähköposti”, ”puhelin”, ”some”, ”tekniikan / ohjelmistojen hallinta”, ”toimivat nettiyhteydet”, ”skype”, ”yhteydenpidon säännöllisyys”, ”face to face kohtaamisia riittävästi”, ”toiminnan organisointi, ennakointi, suunnitelmallisuus, tavoitteet” ja ”selkeät prosessit työpaikalla”.

Ensimmäisen työpajan konkreettisenä lopputuloksena sovittiin seuraavista toimenpiteistä:

- Terveysasemien vastaanottojen osastonhoitajakokoukset jatkuvat suunnitellusti kuukausittain edelleen
- Ylihoitajan viikkokirje jatkuu edelleen
- Skype-kokous viikoittain (uusi)
- Ylihoitajan puhelintunti viikoittain (uusi).

Ensimmäisen työpajan päätteeksi sovittiin, että toisessa työpajassa arvioidaan uusien toimenpiteiden toimivuutta.

Ensimmäisessä työpajassa tunnelma ja ilmapiiri oli innostunut, ja osallistujat lähtivät hyvin mukaan työskentelyyn. Hieman enemmän olisi voinut tarkentaa kysymysten asettelua, koska opinnäytetyön tekijälle jäi hieman sellainen tuntuma, että näkökulma työskentelyssä vaihteli, hetkittäin arviointiin ja pohdittiin omaa toimintaa mutta näkökulma saattoi välillä myös vaihtua niin, että pohdintaa tehtiinkin alaisnäkökulmasta suhteessa opinnäytetyöntekijään.

### **5.3.3 Työpaja 2; toteutus, tulokset ja arviointi**

Toinen työpaja pidettiin 27.10.2017. Aikaa oli varattu kaksi tuntia ja paikkana oli Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksella sijaitseva Siilaisen terveysaseman atk-luokka. Työpajaan oli kutsuttu neljätoista osastonhoitajaa Siun soten terveysasemien vastaanotoilta. Toisessa työpajassa oli osallistujia 10 ja lisäksi opinnäytetyöntekijä. Toisen työpajan ohjelma on liitteessä 3.

Työpajan alussa kerrattiin edellisen kerran tuotokset ja tehdyt toimenpiteet. Työpajatyöskentelyn aluksi oli johdatukseksi aiheeseen tarkoitus katsoa video etätyöhön liittyen mutta teknisten ongelmien vuoksi videon katsominen ei onnistunut. Osallistujille lähetettiin linkki videoon myöhempää katselua varten.

Työpajatyöskentely toteutettiin tällä kertaa ajan puutteen vuoksi ainoastaan keskustelemalla. Työpajan kesto oli tunti. Lyhyen opinnäytetyön tekijän pitämän alustuksen jälkeen (liite 4) keskusteltiin tähän mennessä kokeilluista toimenpiteistä ja siitä onko tullut mieleen uusia toimintatapoja, joita voisi kokeilla. Lisäksi sovittiin yhteisistä pelisäännöistä viestintään liittyen.

Keskustelussa oltiin yhtä mieltä siitä, että kokeiluaika on vielä varsin lyhyt mutta jo tähän mennessä voidaan todeta, että niin kuukausikokousta kuin ylihoitajan viikkokirjettä halutaan jatkettavan. Aikatauluja, kuukausikokousta kerran kuukaudessa ja viikkokirjettä viikoittain pidettiin hyvänä. Viikkokirjeestä on suullisesti tullut hyvää palautetta myös työntekijöiltä, kun osastonhoitajat välittävät kirjeen edelleen omille työntekijöilleen. Myös lyhyt kokeilu viikoittaisesta skype-palaverista on koettu hyväksi ja sitä halutaan jatkettavan. Ylihoitajan puhelintuntia sen

sijaan ei ole vielä lyhyessä ajassa ainakaan koettu kovin hyödylliseksi vaan enemmän toivotaan, että voi soittaa silloin kun asia on esillä. Näin voidaan jatkosakin menetellä, mutta työpajan päätteeksi sovittiin, että puhelintuntikokeilua jatketaan vielä.

Toisessa työpajassa aika jäi melko lyhyeksi, koska samassa yhteydessä olleen osastonhoitajakokouksen asiat veivät suunniteltua enemmän aikaa. Näin ollen työpajatyöskentelyn suunnitelmaa jouduttiin muuttamaan ja aika lyheni suunnitellusta kahdesta tunnista yhteen tuntiin. Alkuperäisen suunnitelman mukaan työpajatyöskentelyssä oli tarkoitus käyttää enemmän aikaa osallistujien omaan pohdintaan ja näin paremmin osallistaa työpajaan osallistuneet pohtimaan tehtyjä toimenpiteitä. Koska suunnitelmaa jouduttiin muuttamaan ja aihetta käsiteltiin vain keskustellen, jäi opinnäytetyöntekijälle tuntuma, että kaikki eivät omaa mielipidettään saaneet kerrotuksi.

Työpajatyöskentelylle olisi pitänyt varata toisenkin työpajan osalta kokonaan oma aikansa erillään muusta kokouksesta mutta kaikkien osallistujien ja opinnäytetyöntekijän aikatauluista johtuen siihen ei ollut mahdollisuutta. Tästä huolimatta ilmapiiri toisessakin työpajassa oli opinnäytetyöntekijän havaintojen mukaan kokonaisuudessaan hyvä ja keskusteleva mutta aikataulun muuttuminen hieman vaikutti tilanteeseen.

### **5.3.4 Työpajojen toteutuksen palautekyselyn tulokset**

Kaksi viikkoa toisen työpajan jälkeen lähetettiin webropol-palautekysely (liite 10) kehittämistyöskentelyyn osallistuneille. Palautekyselyyn vastasi yhteensä 11 työpajoihin osallistunutta. Kaikkien vastaajien mielestä aihe oli tärkeä ja ajankohtainen. Myös kysymykseen ”Uskon, että tästä kehittämistyöskentelystä on hyötyä etäjohtamisen kehittämisessä Siun sotessa” kaikki vastaajat vastasivat kyllä. Avoimeen tekstikenttään annetuissa vastauksissa mainittiin muun muassa ”myös itse etäesimiehenä, auttaa omassa työssä”, ”etäjohtaminen tätä päivää, esimies ei voi aina olla paikalla”, ”sain uusia ajatuksia ja työkaluja omaan työhön”, ”uusi johtamistapa monelle vielä”, ”asiaan paneutumista tarvitaan koska vääjäämättä

etäjohtamisen suuntaan mennään jatkossa yhä enemmän” ja ”tarvitsen sitä omassa työssäni”. Kaikki vastaajat myös uskoivat, että tulevat hyödyntämään kehittämistyön tuotoksia omassa työssään. Perusteluna hyödyntämiselle vastaajat ilmoittivat, että ”Aika vähän on tästä aiheesta itsellä syvempää tietoa.”, ”Koska on pakko johtaa etänä ja toivon siihen työkaluja.”, ”Osaan paremmin asettua etäjohtajan rooliin ja ymmärtää sen asettamia vaatimuksia ja velvollisuuksia.”, ”Asiantuntijaorganisaatiossa mahdollinen ja kokeilemisen arvoinen asia.”, ”Auttaa jatkossa oman työn suunnittelua. Sain tietoa erilaisista menetelmistä ja voin käyttää niitä arkityössä.”, ”Monta työyksikköä.”, ”Tehostaa ajankäyttöä.” ja ”Hoidan omassa työssä etänä toista terveysasemaa.”.

Työpajojen työskentelyilmapiiri koettiin hyväksi, avoimeksi ja rennoksi. Kehittämistilaisuuksissa käytetyt työskentelymenetelmät (oman osaamisen arviointi, learning cafe ryhmätyöskentely ja keskustelut) olivat vastaajien mielestä laajaan aiheeseen sopivia ja kaikkia tasapuolisesti osallistavia. Ryhmätyöskentely koettiin mukavaksi ja ilmapiiri oli hyvä. Menetelmät koettiin tehokkaiksi ja osallistaviksi, antoisiksi ja mielenkiintoisiksi sekä hyödynnettäviksi. Kaikki vastaajat myös halusivat jatkaa tämän tyyppistä kehittämistyöskentelyä tulevaisuudessa. Kaksi vastaajaa oli kommentoinut vapaa sana kenttään aihetta ajankohtaiseksi:

”Olen näitä etäjohtamisen keinoja jo aikaisemminkin toteuttanut tietämättä, että ne ovat juuri itse asiaa-mukava havainto.”, ”Meille monen paikan ihmisille hyvää käytännön työn tukemista!”.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että myös palautekyselyn perusteella kehittämistyöskentelyä ja sen aihetta pidettiin tärkeänä.



## 5.4 Opinnäytetyön tulokset ja tuotokset

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli tuottaa tietoa siitä, mitä haasteita ja mahdollisuuksia terveysasemien vastaanottojen osastonhoitajat kokevat etäjohtamiseen liittyen, mitä keinoja olisi etäjohtamisen onnistumiseksi ja miten etäjohtamista voitaisiin Siun soten vastaanottopalveluissa parantaa. Etäjohtamisen työkaluja tuotettiin perehtymällä ajankohtaiseen tietoon niin etätyöstä kuin etäjohtamisestakin ja yhdessä osastonhoitajien kanssa toteutetuilla työpajoilla. Lisäksi opinnäytetyöntekijä kävi keskusteluja aiheeseen liittyen asiantuntijoiden kanssa. Näiden menetelmien avulla opinnäytetyön tuotoksena syntyi etätyönjohtajan työkalupakki (liite 6). Työkalupakki sisältää muun muassa Siun soten etätyöhjeen (liite 7), yhdessä sovitut viestinnän prioriteetit (liite 8) sekä etäjohtajan huoneentaulun (liite 9).

Heti kehittämisprosessin alkuvaiheessa otettiin käyttöön uusia menetelmiä etäjohtamisen tehostamiseksi. Yhtenä ensimmäisistä toimenpiteistä oli etäjohtajana työskentelevän opinnäytetyöntekijän kalenterin näkyvyyden avaaminen kaikille julkiseksi, josta esimerkkinä on kuva etäjohtajana työskentelevän opinnäytetyöntekijän kalenterista (kuvio 7). Kalenterimerkinnöistä käy ilmi yhdessä sovitut erilaiset yhteydenpitomahdollisuudet. Kalenteri on avoin kaikille, mikä lisää luottamusta ja avoimuutta työyhteisössä.

	MAANANTAI	TIISTAI	KESKIVIIKKO	TORSTAI	PERJANTAI
	22	23	24	25	26
		Ylihoitajan viikkokirje			T3 RAPORTTI
8					
9	<b>tilannekatsaus</b> Skype-kokous Karttunen Mervi				<b>Osastonhoitajien kuukausikokous</b> Skype-kokous / Joensuu pelastuslaitoksen atk-luokka, Noljakantie 4, 80130 Joensuu Ahvalo Johanna
10	<b>SAA SOITTAA JOHANNALLE :)</b> Puhelinaika				
11					
12				<b>Tilannekatsaus osastonhoitajien k</b> Skype Ahvalo Johanna	
13					
14					

Kuvio 7. Malli etäjohtajan viikkokalenterista.

Opinnäytetyön käytäntöön saamiseksi ja tiedon levittämiseksi aihetta käsitellään kevään 2018 vastaanottopalveluiden johtoryhmässä sekä vastaanottojen osastonhoitajien kokouksissa.

## 5.5 Kehittämistoiminnan arviointi

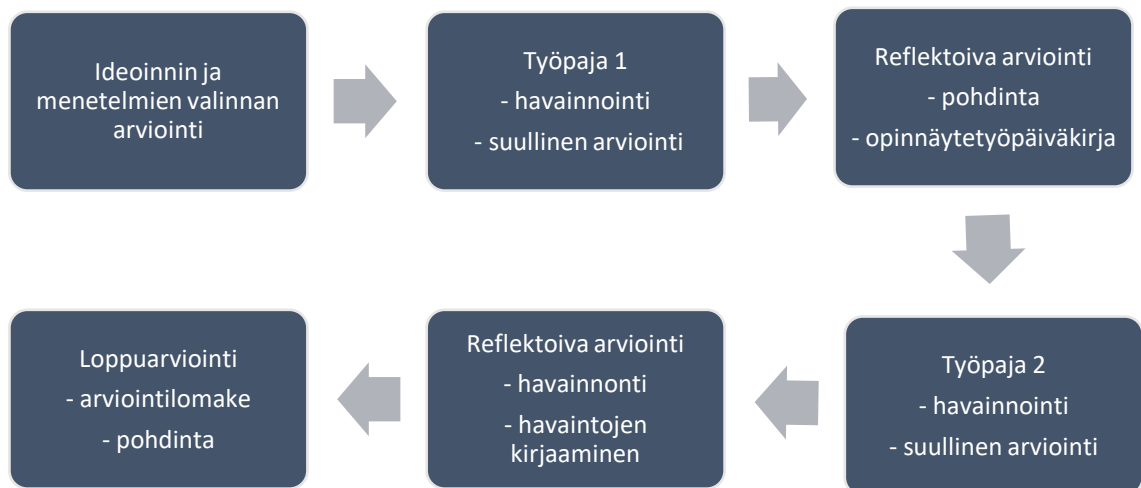
Kehittämistoiminnan arvioinnin yhtenä tehtävänä on suunnata kehittämistoiminnan prosessia. Tavoitteena on tuottaa tietoa, jonka avulla kehittämisprosessia voidaan ohjata. Arviointi on kehittämisprosessin analyttisin osa-alue ja eräänlainen solmukohta, jossa kehittämisen perustelua, organisointia ja toteutusta pohditaan. Prosessiarviointi korostaa kehittämisprosessin ja sen erilaisten taitekohtien, onnistumisten ja epäonnistumisten sekä eri näkökulmien näkyväksi tekemistä. Arvioinnin tehtävänä on myös tuottaa tietoa kehitettävästä asiasta. Yksinkertaisimmillaan arvioinnin yhteydessä analysoidaan sitä, onko kehittäminen saavuttanut tarkoituksensa vai ei ja miltä osin on onnistuttu ja miltä osin ei. Keskeinen lähtökohta arvioinnille on suunnitelma ja siinä määritellyt tavoitteet. (Toikko & Rantanen 2009, 61.)

Kehittämistoiminnassa arviointi on merkittävä osa-alue, sillä sen tehtävänä on ohjata kehittämisprosessia ja tuottaa tietoa kehitettävästä asiasta. Itsearviointin ja omaehtoisen arvioinnin avulla saatua tietoa voidaan hyödyntää jo kehittämistoiminnan aikana. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 217–221.) Arviointi on kehittämisprosessin solmukohta, koska siinä puntaroidaan prosessin eri vaiheita. Prosessiarvioinnissa korostetaan kehittämisprosessissa esille nousseet onnistumiset ja epäonnistumiset. Lisäksi prosessiarvioinnissa tehdään näkyväksi oppimiskokemukset. (Toikko & Rantanen 2009, 61, 82.)

Kehittämisen kannalta reflektio on välttämätöntä. Se tähtää muutosprosessin tietoiseen ja syvälliseen ymmärtämiseen. Reflektion avulla löydetään uusia ja toimivampia näkökulmia ja toimintavaihtoehtoja. Reflektio on kokemuksellisen oppimisen perusprosessi. Se on toiminnan, uskomusten ja käsitysten arviointia ja avointa pohdintaa. Reflektio pitää sisällään myös tunteisiin ja arvoihin perustuvia elementtejä. Ihminen oppii kokemuksesta luomalla tapahtumalle merkityksiä, ja

tämän merkityksen antaminen tapahtuu refleктоimalla. (Salmimies & Ruutu 2013, 235-234.)

Kehittämistehtävässä suoritettiin arviointia jo tehtävän suunnitteluvaiheessa (kuvio 8). Arviointiin sisältyi kehittämisen tarpeen analysointi ja kehittämistulosten merkitys työyhteisölle. Lisäksi kehittämistarvetta arvioitiin aiheeseen liittyvällä tiedonhauilla. Työpajoissa käytetyt osallistavat kehittämismenetelmät arvioitiin työpajoihin osallistuville sopiviksi. Menetelmien valintaan vaikuttaa kehittämistyöhön osallistuvien henkilöiden sekä organisaatiokulttuurin tunteminen (Vataja ym. 2009, 228).



Kuvio 8. Kehittämispöcessin arviointivaiheet ja arvioinnissa käytetyt menetelmät tässä opinnäytetyössä

Arviointia suoritettiin koko kehittämispöcessin ajan ja välittömästi työpajojen jälkeen tapahtuneena toiminnan reflektiona. Toimintaa refleктоidessa arviointi oli kriittistä ja vaihtoehtoja pohdittiin. Arviointia tehtiin myös lopuksi webropol-palautekyselyn avulla. Oman arvioinnin ja palautekyselyn tulosten perusteella kehittämistehtävässä onnistuttiin hyvin ja opinnäytetyön tavoitteeseen päästiin.

Arviointia helpottivat toiminnasta pidetyt päiväkirjat ja muistiinpanot sekä kirjallinen materiaali, jota tuotettiin työpajoja varten.

## **6 Pohdinta**

Etäjohtaminen on tulevaisuuden esimiehen ydinosaamista. Etäjohtamisen taitoja tarvitsee nykypäivänä yhä useampi esimies. Sen voidaankin sanoa olevan sellaista ydinosaamista, jota esimiehellä on tulevaisuudessa oltava, sillä organisaation menestyksen saattaa määrittää esimiesten kyky johtaa virtuaalista työtä. (Vilkman 2016, 20-21.)

### **6.1 Tulosten tarkastelua**

Viestinnän merkitys etäjohtamisen onnistumisessa korostui niin teoriassa kuin myös kehittämistehtävässä. Luottamuksen lisäksi erilaisten viestintävälineiden hyödyntäminen monipuolisesti on etäjohtamisen onnistumisen kulmakivi.

Kehittämistehtävän tarkoituksena on parantaa Siun soten vastaanottopalveluiden etäjohtamista ja selkiyttää siihen liittyviä käsitteitä. Tässä onnistuttiin hyvin, joskin vasta pidemmän aikavälin tarkastelu ja arviointi näyttää mitkä työkalut vakiintuvat käyttöön ja joudutaanko jotain työkaluja kenties vaihtamaan. Kehittämistyöhön osallistuneiden mielestä aihe on tärkeä ja ajankohtainen. Työpajatyöskentelyn lopussa käydyssä keskustelussa tuotiin jatkokehittämisen mahdollisuutena esille tutkia alaisten kokemuksia etäjohtamisesta.

Lyhyen seurannan perusteella osastonhoitajien kuukausikokous, ylihoitajan viikkokirje ja viikoittainen skype-palaveri koettiin hyväksi. Viikoittaisen puhelinajan hyödyllisyydestä sen sijaan ei vielä oltu aivan varmoja. Tämä kuvastaa myös Vilkmanin esille tuomaa esimiehen tavoitettavuutta, eli esimiehen toivotaan olevan tavoitettavasti nopeasti, silloin kun asia on ajankohtainen. Tämän parantamiseksi

jatkossa voidaan sopia vielä tarkemmin pelisäännöistä esimerkiksi siten, että esimies vastaa puhelinsoittoihin joko saman työpäivän tai seuraavan vuorokauden aikana.

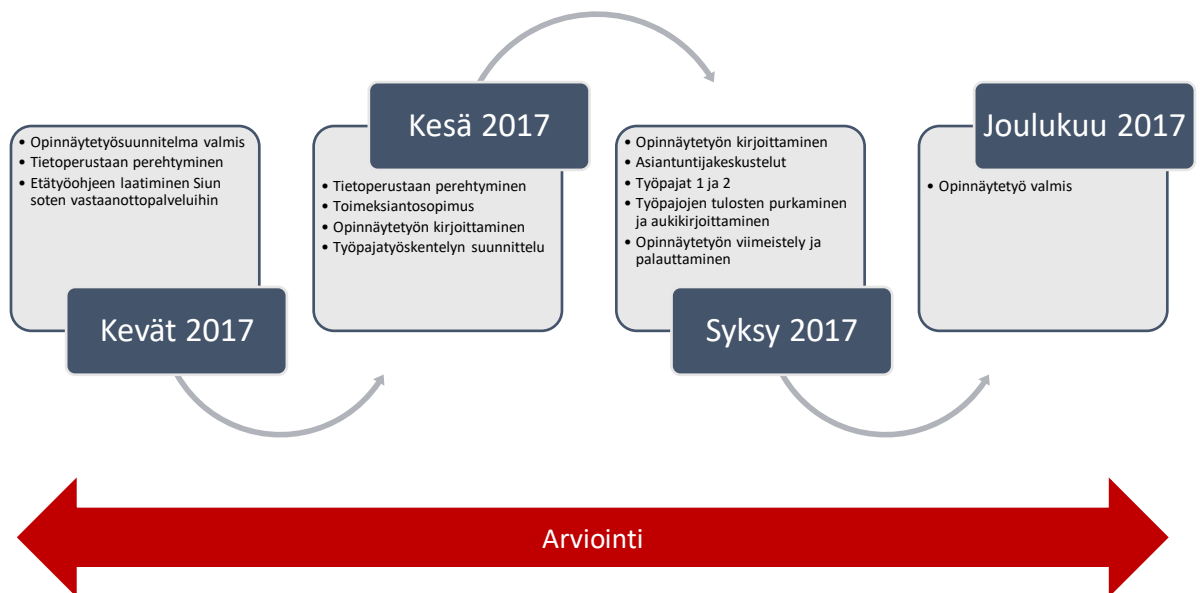
Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää etäjohtamisen haasteita ja mahdollisuuksia Siun sotien vastaanottopalveluissa ja tässä onnistuttiin hyvin. Myös työkalupakkiin onnistuttiin löytämään vastaanottopalveluiden käyttöön sopivia työkaluja, joista osa näyttää lyhyen seurannan perusteella jäävän käyttöön pysyvästi. Ainoastaan viikoittainen esimiehen puhelinaika on jo lyhyen seurannan jälkeen koettu hankalaksi ja liian sitovaksi. Alustavasti osastonhoitajien kanssa onkin jo ollut puhetta, että puhelintunnista luovutaan ja koska esimiehen kalenteri on julkinen, niin soittaa voi milloin vain esimies ei ole varattu. Havaintona tässä kehittämisprosessissa oli, että opinnäytetyössä esiintyvistä teoretisista poiketen Siun sotien vastaanottopalveluissa ja myös asiantuntijoiden mielestä etäjohtaminen on muutaakin kuin haasteita. Myös positiivisia näkökulmia ja etäjohtamisen suomia mahdollisuuksia koettiin olevat melko paljon.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että kehittämistehtävän tuotokset ovat tarpeellisia etäjohtamisen kehittämiseksi ja aihe tulee tehdä näkyväksi, jotta esimiehet osaavat kiinnittää huomiota omiin työskentelytapoihinsa ja kehittyä etäjohtamisessa. Viestinnän merkitys korostui niin tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa kuin myös työpajojen ja opinnäytetyön tuotoksissa.

## **6.2 Opinnäytetyön kehittämisprosessin tarkastelua**

Tässä opinnäytetyössä kehittämisprosessi rakentui suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista sekä työkalupakin käyttöönotosta. Kehittämisprosessin suunnitteluvaihe muodostui aiheen ideoinnista, aiheeseen tutustumisesta kirjallisuuden ja tutkimusten avulla. Toteutusvaiheeseen kuului kaksi työpajaa, työpajojen tuotosten purkaminen ja työkalupakin kokoaminen. Arviointivaihe koostui idean ja opinnäytetyösuunnitelman arvioinnista, työpajatyöskentelyn havainnoinnista ja palautekeskusteluista työpajojen jälkeen sekä kehittämisprosessin lopuksi toteu-

tetusta webropol-palautekyselystä. Lisäksi opinnäytetyöntekijä toteutti reflektiivää arviointia koko kehittämisprosessin ajan. Kehittämisprosessin aikataulu ja kulku on kuvattu kuviossa 9.



Kuvio 9. Kehittämisprosessin eteneminen aikataulullisesti

Kehittämisprosessi oli melko nopea ja arviointia on täytynyt tehdä jatkuvasti havainnoimalla ja kuulemalla herkällä korvalla pieniäkin signaaleja. Tämä kuitenkin kuvastaa nykyistä työelämää ainakin sote-kentällä. Paljon tapahtuu koko ajan. Toimintaa täytyy kehittää ja tehostaa ja uusia kokeiluja tehdä nopeasti. Käytännön työn kehittämisessäkin aikajänne on lyhentynyt. Enää ei riitä suunnittelu seuraavaksi talousarviovuodeksi eteenpäin vaan suunnitelmia tulee olla kuukauden, puolen vuoden, vuoden ja viiden vuoden päähän. Tästä huolimatta suunnitelmia on myös kyettävä muuttamaan hyvin nopealla aikataululla. Se mikä on tällä viikolla suunnitelma tai jopa todellisuus voi ensi viikolla jo olla auttamatta vanhentunutta.

Pidemmän aikavälin suunnittelua hankaloittaa myös se, että valtakunnalliset uudistuksetkin tulevat varsin nopealla aikataululla ja muuttuvat nopeasti. Tämä nopeatahtisuus ja muutoksen jatkuvuus heijastui myös tämän opinnäytetyön tekemisessä. Opinnäytetyön suunnittelua aloitettaessa syksyllä 2016 ei tietoa etäjohtamisesta tuntunut olevan juuri lainkaan. Ainakaan suomenkielisten nettilähteiden osalta syksyllä 2016 löydettyä tietoa ei syksyllä 2017 ollut enää saatavilla. Vuoden 2017 aikana alkoi ilmestyä useampia väitöskirjoja etäjohtamisesta.

Työpajatyöskentelynkin osalta organisaation asiat vaikuttivat työpajojen toteutumiseen niin, että toisen työpajan ohjelmaa jouduttiin muuttamaan samana päivänä varsinaisen kokouksen asioiden käsittelyn vietyä enemmän aikaa kuin oli ennakoitu. Kokonaisuudessa kehittämisprosessi toteutui kuitenkin suunnitelman mukaisesti, aikataulussa. Muutokset, joita matkan varrella tuli, olivat kokonaisuuteen verrattuna pieniä eivätkä vaikuttaneet kehittämisprosessin toteutumiseen.

### **6.3 Opinnäytetyön menetelmällisten valintojen tarkastelua**

Opinnäytetyön menetelmäksi valikoitui jo hyvin alkuvaiheessa tutkimuksellinen kehittämistehtävä, koska aihe nousi opinnäytetyöntekijän omasta tarpeesta. Tämä olikin onnistunut valinta, koska aihe oli myös kehittämistyöhön osallistujien mielestä tarpeellinen ja ajankohtainen ja kehittämistarpeet olivat niin osallistujilla kuin opinnäytetyöntekijälläkin yhteiset. Varsinaista ennakkokyselyä tai alkukartoitusta ei tehty, sillä opinnäytetyön tekijän havainnot, oma tarve ja kehittämistyöhön osallistuviksi suunniteltujen henkilöiden kanssa käydyt keskustelut osoittivat tarpeen.

Työpajatyöskentelyyn valitut menetelmät olivat pääsääntöisesti onnistuneita, toisen työpajan aikataulua lukuun ottamatta. Toisen työpajan osalta tavoite ei siis toteutunut. Osallistujajoukko oli riittävän suuri ja kutsutut pääsivät hyvin osallistumaan kehittämistilaisuuksiin. Osallistuminen pyrittiin mahdollistamaan sillä, että työpajat oli suunniteltu samalle päivälle osastonhoitajien kuukausikokouksen kanssa. Näin välttyttiin muilta samanaikaisilta tilaisuuksilta.

Opinnäytetyön kehittämisprosessissa käytettiin siis osallistavia menetelmiä erityisesti ensimmäisessä työpajassa, jossa menetelmänä oli learning cafe -tyyppinen työskentely. Työpajatyöskentely koettiin mielekkääksi ja vastaavaa työskentelyä toivottiin lisää. Näin ollen voidaan todeta, että menetelmälliset valinnat olivat onnistuneita.

#### **6.4 Kehittämistehtävän luotettavuus ja eettisyys**

Työelämälähtöisessä kehittämistyössä korostuvat eettiset säännöt. Kehittämistyön tavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaisia, työ tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti ja tulosten on oltava käytäntöä hyödyttäviä. (Ojasalo ym. 2014, 48–49.) Erityisen tarkkana on oltava asiantuntijoiden valinnassa siinä, että heidän on oltava oman työskentelyalansa huippua. Lisäksi heidän on oltava kiinnostuneita osallistumaan, mutta toimeksiantajalla ei saa kuitenkaan olla liikaa valtaa asiantuntijoiden valinnassa. (Ojasalo ym. 2014, 149)

Opinnäytetyön luotettavuuden arvioinnissa korostuu jatkuva arviointi ja totuudellisuus. Luotettavuutta tulee arvioida prosessin eri vaiheissa. Arvioinnissa on yleensä kysymys eri toimijoiden välisestä neuvotteluprosessista. Kehittämisprosessin aikana joudutaan useaan otteeseen analysoimaan esimerkiksi kehittämissuunnitelmassa määritelty tavoite. (Toikko ym. 2009, 82-83) Tämä parantaa opinnäytetyön luotettavuutta.

Eettinen vastuullisuus pitää sisällään tutkimusaineiston hankinnan ja tutkimuksen kaikkien vaiheiden tarkan ja rehellisen toteuttamisen. Opinnäytetyössä tutkimusaineistona olivat aikaisemmin julkaistut tutkimustulokset sekä teokset ja muut lähteet, jotka ovat julkisia itsenäisiä teoksiaan. Opinnäytetyössä edellä mainittuihin vaatimukseen vastattiin siten, että ennen varsinaisen kehittämistyön aloittamista aiheen tarpeellisuudesta keskusteltiin Siun soten asiantuntijoiden kanssa. Kun aihe oli täsmentynyt tehtiin toimeksiantosopimus (liite 1).

Opinnäytetyössä käytettyjä keskeisiä käsitteitä ja kehittämismenetelmiä arvioitiin keskusteluissa ohjaavan opettajan kanssa kehittämisprosessin eri vaiheissa.



Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheesta alkaen pidettiin reflektiopäiväkirjaa ja tehtiin muistiinpanoja niin opinnäytetyön ohjauksesta, tapaamisista asiantuntijoiden kanssa sekä työpajatyöskentelyiden aikana. Päiväkirja toimi myös muistiinpanoja varten aina kun jokin opinnäytetyön kannalta merkittävä asia tuli jossain yhteydessä esille. Muistiinpanojen avulla asioiden ja prosessin raportointi onnistui totuudenmukaisesti ja tarkasti.

Vakuuttavuutta, johon liitetään uskottavuus ja johdonmukaisuus, pidetään luotettavuuden kriteerinä (Toikko & Rantanen 2009, 123). Etäjohtamista sosiaali- ja terveysalalla ei ole juuri lainkaan tutkittu, joten juuri tähän työhän soveltuvaa tutkimustietoa oli niukasti. Kirjallisuuteen ja asiantuntijahaastatteluihin pohjautuva lähdeaineisto on etätyön johtamisen osalta tässä työssä suppeahko, joten se hieman heikentää tämän työn uskottavuutta. Vakuuttavuutta ja uskottavuutta kuitenkin kuvaa se, että tähän kehittämisprosessiin osallistuivat vapaaehtoisesti kaikki työpajoihin kutsutut. Palautekyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja vastaukset annettiin anonymisti. Palautekysely lähetettiin kaikille työpajoihin kutsutuille, joita oli yhteensä 14. Palautekyselyyn vastasi määräaikaan mennessä 11 osallistujaa ja palautekyselyn vastausprosentti oli 79 prosenttia. Osallistumishalukkuus ja palautekyselyn vastaamisprosentti osoittivat, että aihe koettiin tärkeäksi ja sen kehittämiseen suhtauduttiin myönteisesti. Palautekyselyn osalta on huomioitava, että vastaajat ovat opinnäytetyöntekijän alaisia, mikä voi vaikuttaa vastauksiin ja heikentää palautteen luotettavuutta.

## 6.5 Jatkokehitysmahdollisuuksia

Vaikka terveydenhuollossa vielä varsin vähän tehdäänkin etätyötä, on yhä useammalla terveydenhuollon esimiehellä johdettavanaan työntekijöitä useissa eri työpisteissä. Työntekijät eivät tee etätyötä, mutta esimiehen työtä suhteessa työntekijöihin voidaan joiltakin osin verrata etätyöhön. Esimiehet myös usein tekevät osin myös varsinaista etätyötä, eli hoitavat työtehtäviään muualla kuin työnantajan osoittamassa työpisteessä.

Työtä tehdään yhä useammin niin sanotuissa hajautetuissa organisaatioissa, joissa työyhteisöjen ja tiimien jäsenet toimivat maantieteellisesti eri paikoissa ja jopa monissa maissa ja eri aikavyöhykkeillä. (Vartia ym. 2013, 69.) Hajautettuja organisaatioita ja niiden johtamista on ryhdytty tarkastelemaan tutkimuksellisesti vasta parin viimeisen vuosikymmenen aikana, vaikka ilmiö itsessään on vanha.

Etäjohtamista ei ole Suomessa juurikaan tutkittu ennen vuotta 2016. Vuosina 2016 ja 2017 on valmistunut muutama väitöskirja aiheesta. Tähän saakka, viimeisen kymmen vuoden aikana etäjohtamista on kuvattu enemmän taitona kuin koulukuntana ja oppiaineena. Organisaation hajautuneisuutta on kuitenkin tarkasteltu eri näkökulmista. Suomessa erityisesti Matti Vartiainen ja hänen tutkimusryhmänsä ovat tutkineet hajautettua organisaatiota useasta eri näkökulmasta. Tutkimuksissa oli päädytty samankaltaisiin tuloksiin näkökulmasta riippumatta. Kirjallisuuden ja eri tutkimusten mukaan hajautetun organisaation johtamisen katsottiin olevan parhaimmillaan, kun kohtaaminen tapahtui kasvokkain, mutta nykyisin teknologia on mahdollistanut myös etäältä johtamisen. (Lainas 2016, 7.)

Lähinnä johtamistekniikoihin liittyvää verkkojohtamista on kirjallisuudessa käsitelty jo jonkin verran, mutta johtamisen toisesta ulottuvuudesta, ihmisiin suuntautuvasta johtamisesta tai virtuaalijohtamisesta tietoa on selvästi vähemmän. Ihmisten johtamisessa verkossa tarvitaan erityisesti tietoa hyvistä käytännöistä ja konsepteista tilanteissa, joissa ihmiset, organisaatiot ja sektorit ylittävät rajoja elektronisesti. (Humala 2007, 14.)

Johtamisviestinnän kannalta tietokoneperustainen viestintä, esimerkiksi verkkosivut ja sähköposti, ovat suuria muutoksia siihen, miten johtaja voi ja miten hänen täytyy olla eri tahojen kanssa yhteydessä. Näiden lisäksi on videoneuvotteluja ja muita kokousteknologioita. Sosiaalisen median tulo ja yleistyminen on kuitenkin vuorovaikutuksen näkökulmasta erityisen huomattava muutos. Nykyisin vuorovaikutuksessa sekoittuvat ja ovat lomittain puhe, ääni, video, kuva ja teksti. Johtajan pitäisi pyrkiä keskustelemalla läheisyyteen alaisten kanssa ja vuorovaikutukseen henkilökohtaisella tasolla. Vuorovaikutteisuus tarkoittaa kuitenkin myös viestintäteknologian hyödyntämistä vuorovaikutuksessa. Johtaja voi käyttää teknologian suomaan vuorovaikutteisuutta myös läheisyyden rakentamiseen olemalla sosiaalinen teknologian tarjoamissa välineissä. Johtaja voi myös omalla osallistumisellaan rakentaa vuorovaikutteista kulttuuria organisaatioon. (Isotalus ym. 2017, 55-56.)

Hajautetuissa organisaatioissa esimiehen ja koko työyhteisön tarve varautua ongelmatilanteisiin etukäteen korostuu entisestään. Keskeisiä tehtäviä ovat yhteydenpidon ja viestinnän toimivuudesta huolehtiminen sekä yhteisten pelisääntöjen luominen ja niistä kiinni pitäminen. Työyhteisön yhteisten kokousten esityslistalla on hyvä olla säännönmukaisesti paikka ja aika työyhteisökuulumisten vaihtamiseen. (Vartia ym. 2013, 69.)

Ongelmatilanteiden ilmaantuessa esimiehen tavoitettavuus on turvattava tavalla tai toisella. Nopeaa puuttumista vaativat tilanteet voidaan useinkin hoitaa vain puhelimitse tai sähköisesti henkilökohtaisen kohtaamisen sijaan. Konfliktitilanteiden selvittely vaatii kuitenkin aina myös kasvokkain tapaamista. (Vartia ym. 2013, 69.)

Aivan viime viikkojen aikana on Facebookissa etäjohtamisen sivulla alkanut ilmaantumaan päivityksiä englanninkielisen etäjohtamista käsittelevän materiaalin tarpeellisuudesta. Ensimmäinen etäjohtamisen sivulla julkaistu englanninkielinen artikkeli aiheesta julkaistiin 24.11.2017. Myös LinkedInissa julkaistiin materiaalia hajautetun tiimin johtamisesta 30.11.2017. Tämä kertoo siitä, että aihe on tuore, ajankohtainen ja vasta nousemassa keskusteluun laajemmalti.

Aihe on siis hyvin ajankohtainen ja tulevaisuudessa tarjoaa paljon tutkimus ja kehittämismahdollisuuksia myös sosiaali- ja terveydenhuollossa, jossa aihetta ei ole vielä juuri lainkaan tutkittu. Jatkokehittämisen aiheena voisi olla laajemminkin tutkia alaisten kokemuksia etäjohtamisesta.

## Lähteet

- Bergum, S. 2009. Management of teleworkers – managerial communication at a distance. Sarja A-10:2009. Turun kauppakorkeakoulu.
- Etätyön puitesopimus. 2002. Bryssel. [http://www.akava.fi/files/465/Etatyon\\_puitesopimus.pdf](http://www.akava.fi/files/465/Etatyon_puitesopimus.pdf) 16.10.2017.
- Harju, L., 2014. Etätyö ja itsensä johtaminen. <https://www.ttl.fi/blogi/etatyo-ja-itsensa-johtaminen/>. 28.11.2017.
- Humala, I. 2007. Johda verkossa – virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Juva: Infor Oy.
- Hyppänen, R. 2012. Työn tuuli 1/2012.
- Isotalo, I. 2013. Successful leadership in virtual teams. Master Thesis. Vaasa University.
- Isotalus, P., Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: PS-kustannus.
- Kuntatyönantajat. 2017. Etätyössä tarvitaan työn hyvää organisointia. <https://www.kt.fi/palvelussuhde/tyoelaman-kaytannot/etatyo>. 1.10.2017.
- Kuntatyönantajat. Yleiskirje 28/05. 2005. Suositus etätyötä koskevan puitesopimuksen täytäntöönpanosta. <https://www.kt.fi/yleiskirjeet/2005/28/etatyo-puitesopimuksen-taytantonpano>. 1.10.2017.
- Lainas, P. 2016. Henkilöstön kokemuksia hajautetusta johtamisesta julkisessa terveydenhuollon organisaatiossa. Pro Gradu- tutkielma. Itä-Suomen yliopisto.
- Malkamäki, K. 2017. Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Joensuu.
- Martinelli, R., Waddwill, J., Rahschulte T. 2017. Projects Without Boundaries, Successfully Leading Teams and Managing Projects in a Virtual World. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Master Suomi. 2016. Mistä on kysymys? Mitä etäjohtaminen on ja miksi se on tärkeää? 18.10.2017. Video.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

- Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Ristikangas, M-R., Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WS Bookwell Oy.
- Saarinen, J. 2016. Managing global virtual teams. Doctoral Dissertations. Aalto University.
- Salmimies, R., Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Alma Talent.
- Seppänen-Järvelä, R., Vataja, K. 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Sydänmaanlakka, P. 2009b. Jatkuva uudistuminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.
- Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2009a. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.
- Thomas, D., Peterson, M. 2015. Cross-Cultural Management, Essential concepts. United States of America.
- Toikko, T., Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Juvenes Print.
- Työsopimuslaki 55/2001.
- Työturvallisuuslaki 738/2002.
- Vartia, M., Gröndahl, M., Joki, M., Lahtinen, M., Soini, S. 2013. Haastavat tilanteet esimiestyössä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Vartiainen, M., Kokko, N., Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Jyväskylä: Talentum.
- Vasama, T. 2017. Miksi pomo huutaa sähköpostissa? Helsingin Sanomat 8.10.2017. Helsinki.
- Vilkman, U. 2014. Etäjohtaja tarvitsee erityisosaamista selvitäkseen etäjohtamisen haasteista. Master Suomi- blogi. 29.9.2014. <http://mastersuomi.blogspot.fi/2014/09/etajohtaja-tarvitsee-erityisosaimista.html>. 1.10.2017.
- Vilkman, U. 2015. Etä- ja virtuaalityön johtaminen. Master Suomi- blogi. 1.4.2015. <http://mastersuomi.blogspot.fi/2015/04/eta-ja-virtuaalityon-johtaminen.html>. 1.10.2017.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.



## OPINNÄYTETYÖN TOIMEKSIANTOSOPIMUS

Tämä sopimus soveltuu käytettäväksi ainoastaan sellaisten opinnäytetöiden yhteydessä, joita ei toteuteta ammattikorkeakoulun ulkopuolisen rahoituksen hankkeessa.

<b>Toimeksiantaja</b>	Nimi (esim. yritys) Siun sote - Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä Yhteystiedot (yhteyshenkilö, puhelin, sähköposti) Mervi Karttunen, [REDACTED]	
	Työn aihe ETÄJOHTAMISEN HAASTEET JA MAHDOLLISUUDET TERVEYDENHUOLLOSSA -Työkalupakki etäjohtajalle	
<b>Tekijä</b>	Nimi Ahvalo Johanna	Opiskelijanumero [REDACTED]
	Katuosoite [REDACTED]	Postinumero [REDACTED] Postitoimipaikka Joensuu
	Puhelin [REDACTED]	Sähköpostiosoite [REDACTED]
	Suoritettava tutkinto Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK	Ryhmätunnus STJYS16
<b>Karelia-amk</b>	Yhteyshenkilön nimi (Ohjaaja) Pirjo Vesa	Tehtävänimike Opettaja
	Toimipaikka ja osoite KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU Tikkariinne 9, 80200 Joensuu	
	Puhelin	Sähköpostiosoite [REDACTED]
	<b>Toimeksiantosopimuksen ehdot</b>	
<b>Ohjaus</b>	Ohjaaja valvoo työtä ammattikorkeakoulun puolesta ja antaa työn edellyttämiä ohjeita ja neuvoja. Ammattikorkeakoulu ja Ohjaaja eivät ole konsulttivastuussa työstä.	
<b>Dokumentointi</b>	Karelia-amk:ssa toteutetaan avointa toimintakulttuuria, mikä tarkoittaa, että myös opinnäytetöiden aineistot ja tulokset avataan soveltuvin osin erillisen ohjeistuksen mukaisesti (ml. avoin julkaiseminen). Työstä laaditaan ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohjeen mukainen kirjallinen raportti, joka julkaistaan sähköisessä muodossa Theseus-verkkokirjastossa tai josta toimitetaan yksi kansitettu kappale ammattikorkeakoulun kirjastoon. Työ arkistoidaan Karelia-amk:n kirjastoon sähköisessä muodossa.	
<b>Oikeudet</b>	Opinnäytetyön tekijänoikeudet kuuluvat tekijälle. Toimeksiantaja saa rinnakkaisen käyttöoikeuden opinnäytetyön tuloksiin. Ammattikorkeakoululla on jatkuvasti voimassa oleva oikeus hyödyntää tuloksia omassa opetuksessa ja tutkimus- ja kehittämistoiminnassaan. Sopijaosapuolilla on mahdollisuus sopia muista opinnäytetyön tuloksista koskevista oikeuksista kuitenkin niin, että tämän sopimuskohdan nojalla ammattikorkeakoulun saamat oikeudet säilyvät voimassa.	
<b>Keksinnöt</b>	Jos Tekijä on osallisena keksintöön, joka patentoidaan, mainitaan hänet yhtenä keksijöistä. Mahdollisesta keksintökorvauksesta sovitaan erikseen noudattaen ensisijaisesti Toimeksiantajan tai niiden puuttuessa ammattikorkeakoulun keksintöohjeen linjauksia. Opinnäytetyön tai sen osan julkaiseminen tai hyödyntäminen ei saa vaarantaa sen tai sen osan suojaamista patentilla tai hyödyllisyysmallilla.	
<b>Vastuut</b>	Opinnäytetyön tulos toimitetaan sellaisena kuin se on. Tekijä tai ammattikorkeakoulu eivät anna tulokselle takuuta eivätkä vastaa sen soveltuvuudesta toimeksiantajan tarpeisiin. Sopijapuolet ovat vastuussa toisilleen sopimusrikkomuksen aiheuttamista välittömistä vahingoista. Vastuun syntyminen edellyttää tahallaan tai törkeällä huolimattomuudella aiheutettua sopimusrikkomusta.	
<b>Lisäksi sovitaan</b>	Opiskelija vastaa itse opinnäytetyöstä aiheutuvista kustannuksista.	
<b>Salassapito</b>	Ohjaajalla ja opinnäytetyön Tekijällä on salassapitovelvollisuus työn aikana esille tulleisiin luottamuksellisiin asioihin viiden vuoden ajan. Toimeksiantajan tulee tarkistaa, että julkaistava opinnäytetyö ei sisällä salassa pidettävää aineistoa. Tarvittaessa käytetään erillistä salassapitosopimusta.	
	Tätä sopimusta on laadittu kolme (3) saman sisältöistä kappaletta, yksi (1) kullekin sopimuksen osapuolelle. Sopimus perustuu ammattikorkeakoulun hyväksymään opinnäytetyösuunnitelmaan ja se astuu voimaan allekirjoitushetkellä.	
	<b>Paikka ja päivämäärä</b>	<b>Allekirjoitus</b>
<b>Toimeksiantaja</b>	Joensuu 21.8.2017	 Mervi Karttunen, Siun sote
<b>Tekijä</b>	Joensuu 21.8.2017	 Johanna Ahvalo
<b>Karelia-amk</b>	Joensuu 29.8.2017	 Pirjo Vesa



**Työpaja I, ohjelma**

**Etäjohtamisen haasteet ja mahdollisuudet**

**22.9.2017 klo 12-14**

**PKSSK, M-talo kokoushuone**

<b>klo 12-12:30</b>	<b>Aiheen esittely ja työpajan käynnistäminen</b>
<b>klo 12:30-13:30</b>	<b>Oman osaamisen arviointi etäjohtamiseen liittyen</b> <b>Learning Cafe:</b> <b>Etäjohtamisen haasteet</b> <b>Etäjohtamisen mahdollisuudet</b> <b>Etäjohtamiseen tarvittavat taidot ja keinot</b>
<b>klo 13:30-14:00</b>	<b>Työpajan tuotosten purku ja sovitut jatkotoimenpiteet</b>

## **Työpaja II**

**Etäjohtamisen kehittäminen Siun soten vastaanottopalveluissa**

**27.10.2017 klo 10-12**

**Pohjois-Karjalan pelastuslaitos, Siilaisen terveysaseman ATK-luokka**

**klo 10-10:30**

**Aiheen kertaus, video**

**klo 10:30-11:30**

**Pohdintatehtävä:**

**Etäjohtamiseen tarvittavat taidot ja keinot**

**klo 11:30-12:00**

**Jatkotoimenpiteet ja kehittämisprosessin arviointi  
tähän saakka**

## Työpajojen PowerPoint esitykset

# ETÄJOHTAMINEN -HAASTE VAI MAHDOLLISUUS

Työpaja 1

Johanna Ahvalo 22.9.2017



## ETÄJOHTAMINEN

- Etäjohtaminen on sitä, kun esimies ja työntekijät eivät näet toisiaan päivittäin tai ehkä edes viikoittain toimistossa.
- Etäjohtaminen ei ole johtamisen uusi trendi, mutta se on pikku hiljaa hiipinyt osaksi työnteon arkea monessa organisaatiossa. Globaaleissa yrityksissä on arkipäivää, että tiimin jäsenet istuvat eri puolilla maailmaa. Yhä enemmän on myös suomalaisia organisaatioita, joissa työtä tehdään eri paikkakunnilta ja esimies tapaa työntekijöitä kerran pari vuodessa.



# ETÄJOHTAMINEN ON TULEVAISUUDEN JOHTAJAN YDINOSAAMISTA

- Siitä huolimatta, että etäjohtaminen ja virtuaalisesti toimivat tiimit ovat yleistyneet kaikenlaisissa organisaatioissa, vain harvoissa yrityksissä on määritelty, minkälaista osaamista etäjohtaja tarvitsee. Perinteinen johtamisosaaminen ei riitä, vaan on osattava joustaa tilanteen ja uuden digitaalisen ympäristön mukaan sekä kehitettävä puuttuvaa osaamista.
- Etäjohtamisen taitoja tarvitsee nykypäivänä yhä useampi esimies ja sen voidaankin sanoa olevan sellaista ydinosaaamista, jota esimiehillä tulisi olla.

# ETÄJOHTAMISEN HAASTEET JA MAHDOLLISUUDET

- Tehtävä 1
  - Oma arviointi
- Ryhmiin jakautuminen, kolme ryhmää
- Tehtävä 2 (Learning Cafe, lappumenetelmällä)
  - Pohtikaa ryhmissä etäjohtamisen **haasteita** ja kirjatkaa ne post it lapuille
  - Pohtikaa ryhmissä etäjohtamisen **mahdollisuuksia** ja kirjatkaa ne post it lapuille
  - Pohtikaa ryhmissä etäjohtamiseen **tarvittavia taitoja ja keinoja millä etäjohtamista voitaisiin toteuttaa** kirjatkaa ne post it lapuille

# ETÄJOHTAMISEN HAASTEET JA MAHDOLLISUUDET

- Lappujen ryhmittely, yläotsikot ja alle kuuluvat asiat
  - Ryhmittelyn jälkeen keskustelua aiheesta, tarvittaessa lappujen siirtelyä edelleen
  - Koonti
    - a) Mitä voidaan tehdä, että haasteet olisi helpompi kohdata?
    - b) Miten vahvistamme etäjohtamisen mahdollisuuksia?
    - c) Miten ME sen teemme?



# ETÄJOHTAMISEN HAASTEET

- Välimatkat
- Tekniikka ja teknologian toimivuus / toimimattomuus
- Toimipisteiden erilaisuus
- Yhteinen aika
- Tasapuolisuus
- Varjojohtajuus –kuppikunnat
- Vieraantumisen työyhteisöstä sekä johtamisen persoonattomuus
- Väärinymmärryksen mahdollisuus
- Kehonkielen puute
- Dialogin puute
- Rajanveto –mitä voi viestiä sähköisesti



## **ETÄJOHTAMISEN MAHDOLLISUUDET**

- Useiden yksiköiden esimies näkee erilaisia toimintatapoja
- Henkilöstön monipuolinen käyttö yksiköiden välillä
- Uusi teknologia ja sen mahdollisuudet
- Saa nollata itsensä hankalissa tilanteissa poissa tapahtumapaikalta
- Päätöksentekomahdollisuus työntekijälle
- Tasapuolisuus kaikkia työntekijöitä kohtaan (tasapuolisesti kaukana / läsnä)
- Esimies ei ole käyttämässä
- Kauempaa näkee selvemmin
- Itsensä johtaminen kehittyy, myös työntekijöillä



## **KEINOT ETÄJOHTAMISEN ONNISTUMISEKSI**

- Säännölliset tapaamiset
- Tunteiden tuulettaminen ja kokemusten vaihtaminen muiden esimiesten ja kollegoiden kanssa
- Sähköpostin suodattaminen
- Sähköpostiryhmät ajan tasalle
- Sähköpostin otsikoitiin kiinnitettävä huomiota niin että tärkeät viestit on nopeasti löydettävissä



# MITEN ME SEN TEEMME?

- ✓ Osastonhoitajakokous kuukausittain
- ✓ Ylihoitajan viikkokirje
  
- Skype-kokous viikoittain
- Ylihoitajan puhelin- / skypetunti viikoittain

## ETÄJOHTAMINEN -HAASTE VAI MAHDOLLISUUS

Työpaja 2  
Johanna Ahvalo 27.10.2017



# ETÄJOHTAMINEN-MISTÄ ON KYSE?

<https://etajohtaminen.fi/mista-on-kyse/>

## MITÄ KOKEMUKSIA TÄHÄN ASTI?

- Kuukausikokoukset +
- Ylihoitajan viikkokirje +
- Viikoittainen skype-palaveri +
- Puhelintunti ???



# VIESTINNÄN PELISÄÄNNÖT

<b>Kuukausikokoukset</b> (Live & Skype)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuukausikokoukset säännöllisesti kerran kuukaudessa, 2-3 tuntia</li> <li>• Aiheena keskustelua ja kehittämistä vaativat asiat</li> <li>• Osallistuminen paikanpäällä tai Skypellä</li> </ul>
<b>Viikkokokoukset</b> (Skype)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viikkokokoukset säännöllisesti, 1 tunti</li> <li>• Aiheena juoksevat, tiedoksi saatettavat asiat</li> <li>• Osallistuminen ainoastaan Skypellä</li> </ul>
<b>Sähköposti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sähköpostilla tiedotetaan asiat, jotka edelleen välitettävä tai joista jätävä dokumentti</li> <li>• Turhaa sähköpostijakelua ja liian suuria viestiketjuja välitettävä</li> <li>• Otsikointiin kiinnitettävä huomiota</li> </ul>
<b>Viikkokirje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viikkokirjeessä tiedotetaan koko terveysasemien henkilöstöä koskevia yhteisiä asioita kootusti eri lähteistä</li> <li>• Viikko kirjessä myös muita kaikkia koskevia ajankohtaisia asioita</li> <li>• Positiivisen palautteen välittäminen viikkokirjeellä</li> </ul>
<b>Puhelinaika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puhelin aika viikottain, näkyvillä kalenterissa</li> <li>• Tällöin esimies varmasti tavoitettavissa puhelimitse</li> </ul>
<b>Skype-pikaviesti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Käytetään nopeaan viestintään, tiedottamiseen</li> <li>• Kysymyksiin, joihin tarvitaan vastaus nopeasti</li> </ul>
<b>Verkoasema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkoasemalle tallennetaan kuukausikokousten esitykset ja kuukausiraportit</li> </ul>



# KIITOS OSALLISTUMISESTA!



**Arvioi oma etäjohtamisessa tarvittava osaamisesi**

a) Lue seuraavat väittämät ja anna itsellesi arvosana asteikolla 4 – 10 (10 ollessa paras).

b) Mieti mitä voit tehdä asioille, joissa annat itsellesi huonoimmat arvosanat.

1. Minun on helppo luottaa johdettaviini.	
2. Toimin itse luottamusta rakentavasti: puhun asioista avoimesti, en lupaa sellaista, mitä en voi pitää jne.	
3. Keskityn seuraamaan työn tuloksia, en työhön käytettyä aikaa.	
4. Ohjaan ja tuen johdettaviani tarvittaessa päivittäisessä toiminnassa.	
5. Osaan tukea johdettaviani tavoitteiden asettamisessa.	
6. Annan jatkuvasti sekä kiittäväää että korjaavaa palautetta.	
7. Toimin proaktiivisesti (ennakoivasti ja aloitteellisesti).	
8. Kykenen itsenäiseen työskentelyyn ja päätöksentekoon.	
9. Olen taitava organisoimaan ja suunnittelemaan työtä.	
10. Pystyn joustamaan erilaisissa tilanteissa ja tarvittaessa muuttamaan suunnitelmia.	
11. Olen hyvä delegoimaan työtehtäviä.	
12. Tunnistan työntekijöissäni stressin merkit.	
13. Osaan kommunikoida tehokkaasti ja saan viestini perille.	
14. Kannustan tiimin jäseniä vuorovaikutukseen keskenään.	
15. Pysähdyn kuuntelemaan johdettaviani (aktiivinen kuuntelu)	
16. Saan luotua yhteyden erilaisiin työntekijöihin helposti.	
17. Löydän jokaisesta johdettavastani vahvuuksia.	
18. Olen kiinnostunut ja utelias johdettavistani myös henkilökohtaisella tasolla.	
19. Osaan innostaa johdettaviani ja luoda tiimiin hyvää me-henkeä.	
20. Pyrin hyödyntämään tiimin jäsenten erilaisuutta yhteistyössä.	

Lähde: <http://www.etajohtaminen.fi/>

Etäjohtajan työkalupakki

# Yhteiset pelisäännöt

Säännölliset kokoukset  
Live & Skype

Avoin  
kalenteri

Etätyöohje

Viestinnän  
prioriteetit

Etäjohtajan  
huoneen taulu



Terveys – ja sairaanhoitopalvelut  
Vastaanottopalvelut  
Osastonhoitajat

## **ETÄTYÖOHJE TERVEYSASEMIEN VASTAANOTTOJEN OSASTONHOITAJILLE**

### **Etätyötä koskevat periaatteet**

Etätyö on normaalien työhön kuuluvien tehtävien tekemistä itse valitussa paikassa työnantajan tilojen ulkopuolella. Etätyötä ei kuitenkaan ole työ, jota työn luonteen vuoksi tehdään työnantajan työtilojen ulkopuolella. Etätyöpaikkana on yleisimmin työntekijän koti. Myös muusta etätyöpaikasta voidaan sopia. Etätyöntekijä on velvollinen ilmoittamaan esimiehelle, missä paikassa hän tekee etätyötä.

Etätyön tulee perustua vapaaehtoisuuteen, luottamukseen ja avoimuuteen sekä esimiehen, etätyötä tekevän henkilön ja muun lähiorganisaation kesken. Etätyön tekeminen on aina harkinnanvaraista ja työntekijällä ei ole siihen subjektiivista oikeutta. Etätyön valvonnassa painopiste on työn tuloksissa. Etätyön tekemisestä ja sen perusteista on syytä informoida muita avoimesti työpaikalla ennen etätyökentelyn aloittamista. Sivutoimet tai muu samanaikainen tekeminen (esim. muiden toimeksiantajien töiden tekeminen, lastenhoito kotona etäpäivänä) aiheuttaa epäluottamusta etätyön tekemisen suhteen ja ovat siksi etätyömahdollisuutta rajoittavia tekijöitä. Tällaisia piirteitä sisältävästä tiedossa olevasta tekemisestä tulee aina informoida esimiestä ennen etätyöpäivää.

Etätyötä tekevän henkilön ei tule kuormittaa työpaikalla olevaa henkilöstöä etätyön tekemisestä johtuen. Vastaanottopalveluissa voi etätyötä tehdä vain satunnaisesti. Etätyö on satunnaista, kun työntekijä tekee aika ajoin mutta toistuvasti jonkin yksittäisen työtehtävän tai työpäivän sovitussa etätyöpaikassa. Etätyöpäivästä sovitaan aina etukäteen, ei samana päivänä esim. soittamalla.

### **Etätyönä tehtävä työ**

Etätyöksi soveltuu sellainen työ, joka ei ole nimenomaisesti työpaikkaan sidottua ja jossa tarve henkilökohtaiseen kanssakäymiseen tai työn välittömään valvontaan on vähäinen. Etätyönä voidaan tehdä sellaista työtä, jonka tekemiseen tarvittavan materiaalin voi helposti ottaa mukaansa tai saada tiedot tietokoneelta kotoa käsin. Etätyö sopii parhaiten itsenäisiin asiantuntija- ja suunnittelutehtäviin, raporttien ja muistioiden laatimiseen, laajojen tekstien kirjoittamiseen, tekstinkäsittelytehtäviin ja muuhun keskittymistä vaativien itsenäisesti hoidettavien töiden suorittamiseen, jotka suoritetaan yleensä tietotekniikan avulla ja yhteys työnantajaan hoidetaan tietoliikenneyhteyksin. Työtehtävät voidaan suorittaa etätyönä silloin, kun työllä on selkeät mitattavat tavoitteet ja aikataulut, työ on ensisijaisesti yhden henkilön itsenäisesti suorittamaa, työntekijän/viran haltijan jatkuva työpaikalla olo ei ole välttämätöntä, yhteydenpito työpaikalle voidaan hoitaa tietoliikennevälineiden esim. puhelimen ja sähköpostin avulla. Työnantaja ja etätyöntekijä sopivat etätyötehtävät ja niiden sisällöt.

### **Etätyöstä sopiminen**

Virka- tai työsuhhteessa tehtävään etätyöhön sovelletaan palvelussuhdetta koskevia lakeja kuten virkamieslakia tai työsopimuslakia, muutakin virka- tai työsuhdetta koskevaa lainsäädäntöä sekä virka- ja työehtosopimuksia.

Mahdollisuus etätyön tekemiseen perustuu vapaaehtoisuuteen ja esimiehen harkintaan. Etätyöhön siirryttäessä on sovittava tässä ohjeessa manituista asioista työn erityispiireet huomioon ottaen ja riittävän tarkasti, niin ettei kummallekaan osapuolelle jää epäselvyyttä sopimuksen ehdoista.

Esimiehen vastuulla on aina etätyön tulosten valvonta ja seuranta. Mikäli työnantaja katsoo, että työskentelylle asetetut tavoitteet tai muut ehdot eivät täyty etätyössä tai jos työtehtävät tai muut syyt edellyttävät työskentelyä työpaikalla, lupa etätyön tekemiseen voidaan myös peruuttaa.

Etätyösopimus voidaan päättää välittömästi työnantajan tai työntekijän aloitteesta kesken sovitun määräajan tai yhteisesti sopimalla jostakin päivämäärästä alkaen. Etätyötä viranhaltija/työntekijä voi tehdä enintään 40 työpäivää kalenteri vuodessa, keskimäärin 1 päivän viikossa.

Työntekijän on merkittävä etätyöpäivät viimeistään viikkoa aiemmin omaan Outlook- kalenteriin, johon esimiehellä on oltava katseluoikeudet. Kalenterimerkinnästä on käytävä ilmi, että kyseessä on etätyöpäivä ja työn suorittamispaikka esim. Etä / Joensuu, koti sekä työtehtävät jotka on etätyöpäivälle suunniteltu. Mikäli etätyö halutaan toteuttaa muussa kuin ensisijaisessa etätyöpisteessä on siitä erikseen sovittava esimiehen kanssa.

### **Palvelussuhteen ehdot etätyössä**

Etätyötä tekevän henkilön tulee olla saavutettavissa normaalina työaikana sekä sähköpostilla että puhelimitse. Etätyössä ollessaan työntekijä saa pääsääntöisesti tehdä säännöllisen työaikansa itse valitsemanaan aikana. Etätyön luonteen takia ei työajan tavanomainen valvonta ole tarkoituksenmukaista, vaan etätyöntekijä saa tehdä hänelle annetut tehtävät haluamanaan aikana sovitun määräajan kuluessa.

Lisä- tai ylityötä ei muodostu etätyöpäivinä.

Vuosilomat, sairauspoissaolot, perhevapaat ja muut virka- ja työvapaat ja niiden myöntäminen toimii etätyössä virka- ja työehtosopimusmääräysten sekä noudatettavien menettelytapojen mukaisesti. Sairastumisesta etätyöpäivänä ilmoitetaan esimiehelle normaalisti.

## **Työvälineet, tietoturvallisuus ja salassapito**

Etätyön edellytyksenä on, että työntekijällä on käytettävissään etäyhteydellä varustettu työnantajan omistama tietokone. Etäyhteyden hankkiminen on kuitenkin aina työnantajan harkinnassa. Tarvittaessa työnantaja voi tarjota käytössä olevaan työnantajan kannettavaan tietokoneeseen mobiilin verkkoyhteyden. Työnantaja ei kustanna kiinteiden kotiyhteyksien kustannuksia.

Työntekijän on sitouduttava noudattamaan etätyötä tehdessään tietoturvaohjeita ja samaa salassapitovelvollisuutta, jota häneltä työssä ollessa normaalistikin edellytetään. Samat tietoturvakäytännöt ovat voimassa kuin työpisteessäkin työskenneltäessä, esim. henkilötietoja ja arkaluoteista tietoa ei saa lähettää suojaamattomalla sähköpostilla.

Etätyön haasteena on yleensä kotona käytettävä tila ja sen tietoturva. Luottamuksellisia ja sisäisiä tietoja käsiteltäessä ja säilytettäessä on varmistuttava siitä, että tiedot eivät joudu ulkopuolisten käsiin, eivätkä ulkopuoliset kuule ko. asioita. Ulkopuolisilla tarkoitetaan tässä yhteydessä myös perheenjäseniä. Työasema ja mahdolliset paperit on suojattava siten, että ulkopuoliset eivät pääse käsiksi tietoihin.

## **Työsuojelu**

Työsuojelua koskevat määräykset soveltuvat pääsääntöisesti myös työhön, jota sopimuksen mukaan tehdään kotona tai siihen verrattavissa olosuhteissa. Työnantajalla on tarkastusoikeus etätyöpisteeseen (etätyöhön sovelletaan työturvallisuuslaki 738/2002). Etätyöpäivänä sattunut tapaturma on työtapaturma vain, jos se sattuu työtehtäviä hoidettaessa. Etätyöntekijällä on selvitysvelvollisuus niistä olosuhteista, joissa tapaturma sattui. Jos tapaturma sattui esim. kotiaskareissa, kysymyksessä ei ole työtapaturma.

Joensuussa

21.2.2017

vs ylihoitaja Johanna Ahvalo

## Viestinnän prioriteetit

### Kuukausikokoukset (Live & Skype)

- Kuukausikokoukset säännöllisesti kerran kuukaudessa, 2-3 tuntia
- Aiheena keskustelua ja kehittämistä vaativat asiat
- Osallistuminen paikanpäällä tai Skypellä

### Viikkokokoukset (Skype)

- Viikkokokoukset säännöllisesti, 1 tunti
- Aiheena juoksevat, tiedoksi saatettavat asiat
- Osallistuminen ainoastaan Skypellä

### Sähköposti

- Sähköpostilla tiedotetaan asiat, jotka edelleen välitettäviä tai joista jäätävä dokumentti
- Turhaa sähköpostijakelua ja liian suuria viestiketjuja vältettävä
- Otsikointiin kiinnitettävä huomiota

### Viikkokirje

- Viikkokirjeessä tiedotetaan koko terveysasemien henkilöstöä koskevia yhteisiä asioita kootusti eri lähteistä
- Viikko kirjeessä myös muita kaikkia koskevia ajankohtaisia asioita
- Positiivisen palautteen välittäminen viikkokirjeellä

### Puhelinaika

- Puhelin aika viikottain, näkyvillä kalenterissa
- Tällöin esimies varmasti tavoitettavissa puhelimitse

### Skype-pikaviesti

- Käytetään nopeaan viestintään, tiedottamiseen
- Kysymyksiin, joihin tarvitaan vastaus nopeasti

### Verkkoasema

- Verkkoasemalle tallennetaan kuukausikokousten esitykset ja kuukausiraportit



## Etäjohtajan huoneen taulu

”mahdollisuus”	”tee näin”	”vältä tätä”
<p><b>Harkitse teetkö työtä tarkoituksenmukaisessa paikassa. Toivooko henkilökunta joustoa?</b></p>	<p>Pyri keskustelemaan työntekijöiden kanssa joustosta molemmin puolisen hyödyn saavuttamiseksi. Ole avoin! Kerro työstäsi ja jaa kalenterisi työntekijöillesi, sekä esimiehellesi. Ole näkyvä aina kuin mahdollista, mieluummin säännöllisesti esim. ennalta sovitut säännölliset palaverit.</p>	<p>Joustamattomuus hankaloittaa asioiden hoitamista. Vältä ”piiloutumista omaan kammioon”.</p>
<p><b>Miten olet yhteydessä henkilöstösi? Miten tiedostat?</b></p>	<p>Varmista, että tekniset välineet, alaisten osaaminen ja työn tekemisen kulttuuri kannustaa yhteyksiin ja luovuuteen. Pysy itse kehityksessä mukana. Kohdenna tiedottaminen oikein! – ei kaikille kaikkea.</p>	<p>Vältä ammatillisia ja motivationaalisia umpikujia ja ammattitaidon vanhentumista. Älä tee oletuksia. Tiedota mieluummin liikaa kuin liian vähän.</p>
<p><b>Onko mukana kehittymässä ja kehittämässä vai onko havaittavissa syrjäytymistä?</b></p>	<p>Seuraa kommunikaatiota. Arvioi henkilökunnan mielipiteitä ja asiakkaiden tyytyväisyyttä.</p>	<p>Vältä eristäytyminen ja syrjäytyminen.</p>
<p><b>Vastaavatko työtävät teknisiä mahdollisuuksia?</b></p>	<p>Selvitä mahdollisuudet! Huolehdi perehdyttämisestä teknisten välineiden käyttöön.</p>	<p>Vältä sovinnaisuutta ja malliratkaisuja. Innovaatio on mahdollinen, mutta sitä ei voi monistaa.</p>

**Etäjohtaminen eroaa perinteisestä johtamisesta erityisesti viestinnässä!**



## **Palautekysely**

### **Etäjohtamisen kehittäminen Siun soten vastaanottopalveluissa**

Hei! Olet osallistunut tämän syksyn aikana kanssani etäjohtamisen kehittämiseen. Toivon, että vastaat kehittämistä koskevaan kyselyyn pikaisesti. Vastaaminen vie vain muutaman minuutin. Kysely on täysin anonyymi ja vastaaminen on vapaaehtoista. Henkilö- tai työyksikkötietoja en voi tunnistaa, joten rehellisen palautteen antaminen on helppoa!

Palautettasi odottaen YAMK-opiskelija Johanna Ahvalo

#### **Osallistuin kehittämistilaisuuteen**

- 22.9.2017, Tikkamäellä M-talossa
- 27.10.2017, Siilaisella Pelan ATK-luokassa

**Aihe oli mielestäni hyödyllinen ja ajankohtainen \***

Kyllä

Ei, miksi

---

**Uskon, että tästä kehittämistyöskentelystä on hyötyä etäjohtamisen kehittämisessä Siun sotessa**

Kyllä, miksi

---

Ei, miksi

---

**Uskon, että tulen hyödyntämään kehittämistyön tuotoksia omassa työssäni**

Kyllä, miksi

---

Ei, miksi

---

**Kehittämistilaisuuksien tunnelma ja ilmapiiri oli mielestäni (voit valita useamman vaihtoehdon)**

- Hyvä
- Huono
- Avoin
- Pidättyväinen
- Rento
- Kireä
- Jotain muuta, mitä

\_\_\_\_\_

**Kehittämistilaisuuksissa käytetyt työskentelymenetelmät (oman osaamisen arviointi, learning-cafe ryhmätyöskentely ja keskustelut) olivat mielestäni:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Haluaisitko jatkaa tämän tyyppistä kehittämistyötä tulevaisuudessa?**

- Kyllä
- En, miksi

\_\_\_\_\_

**Vapaa sana:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_