

Saimaan ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysala Lappeenranta
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Jaana Ahl ja Sari Lavado

Pitää täs maailmas nyt sen verran pystyy ole läsnä - etäjohtaminen Eksotessa

Opinnäytetyö 2019

Sisältö

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Johdanto | 5 |
| 2 | Tiedonhaku | 6 |
| 3 | Etäjohtaminen | 8 |
| 3.1 | Johtamiskulttuuri ja organisaatiokulttuuri | 10 |
| 3.2 | Työhyvinvointi | 12 |
| 3.3 | Työn laatu ja osaaminen | 13 |
| 3.4 | Luottamus | 14 |
| 3.5 | Vuorovaikutus | 15 |
| 3.6 | Tiedonkulku ja viestintä | 17 |
| 4 | Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, Eksote | 19 |
| 5 | Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja kehittämistehtävät | 20 |
| 6 | Opinnäytetyön toteutus ja tulokset | 21 |
| 6.1 | Ryhmähaastatteluiden toteutus | 21 |
| 6.2 | Haastatteluaineiston analyysi | 24 |
| 6.3 | Haastatteluaineiston tulokset | 25 |
| 6.4 | Ideapajan toteutus | 37 |
| 6.5 | Ideapajan aineiston analyysi | 40 |
| 6.6 | Ideapajan tulokset | 41 |
| 7 | Pohdinta | 48 |
| 7.1 | Eettiset näkökohdat | 53 |
| 7.2 | Työkalusalkku esimiehille | 57 |
| 7.3 | Jatkotutkimusaiheet | 59 |
| | Kuvat | 60 |
| | Taulukot | 61 |
| | Lähteet | 62 |

Liitteet

- Liite 1 Kirjallisuuskatsauksen tulokset
- Liite 2 Teemahaastattelurunko
- Liite 3 Sähköpostin saatekirje esimiehille
- Liite 4 Sähköpostin saatekirje työntekijöille
- Liite 5 Tiedote tutkimuksesta Eksoten työntekijöille
- Liite 6 Suostumuslomake
- Liite 7 Kutsu Eksoten esimiehille ideapajaan

Tiivistelmä

Jaana Ahl ja Sari Lavado

Pitää täs maailmas nyt sen verran pystyy olee läsnä – etäjohtaminen Eksotessa
65 sivua, 7 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysala Lappeenranta

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Opinnäytetyö 2018

Ohjaajat: Koulutuspäällikkö Sari Liikka ja Lehtori Kristiina Helminen, Saimaan ammattikorkeakoulu sekä henkilöstön kehittämispäällikkö Elina Antikainen, Eksote

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää etäjohtamisessa ilmeneviä hyötyjä ja haasteita Eksotessa työntekijöiden näkökulmasta. Tarkoituksena oli saadun tiedon perusteella kehittää työkaluja Eksoten esimiehille etäjohtamisen tueksi. Opinnäytetyö oli kolmivaiheinen. Aluksi tehtiin kuvaileva kirjallisuuskatsaus, jonka avulla selvitettiin, mitä etäjohtamisesta jo tiedetään. Seuraavassa vaiheessa toteutettiin ryhmähaastattelut Eksoten työntekijöille. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina avoimin kysymyksin, ja haastatteluteemat olivat nousseet kirjallisuuskatsauksesta. Haastatteluaineisto analysoitiin temaattisen sisällönanalyysin keinoin. Kolmannessa vaiheessa järjestettiin esimiehille ideapaja, jossa haastatteluteemojen mukaisesti kehitettiin ratkaisuja työntekijöiltä haastatteluissa nousseisiin etäjohtamisen haasteisiin, hyödyntäen etäjohtamisessa ilmenneitä hyötyjä. Ideapaja toteutettiin luovan ongelmanratkaisun keinoja soveltaen.

Kirjallisuuskatsauksesta nousi kuusi teemaa, jotka olivat johtamis- ja organisaatiokulttuuri, työhyvinvointi, työn laatu ja osaaminen, luottamus, vuorovaikutus sekä tiedonkulku ja viestintä. Teemahaastatteluiden tulosten perusteella keskeisimmät etäjohtamisen hyödyt olivat esimiehen ja työntekijöiden välisen luottamuksen korostuminen, osaamisen vahvistuminen sekä esimiehen ja toimipisteenvastaavan/vastaavan ohjaajan työnjako. Keskeisimmät haasteet puolestaan olivat johtamisen Lappeenranta-keskeisyys, tiedon jakamisen ja tiedonkulun puutteellisuus, esimiehen ja työntekijöiden säännöllisten tapaamisten puute sekä esimiehen vieraantuminen johtamastaan substanssista.

Ideapajailtapäivän jälkeen työkaluja jatkokehitettiin, ja niistä muodostettiin etäjohtamisen työkalusalkku. Työkalusalkun sisällöllä pyrittiin kehittämään ratkaisuja keskeisimpiin haasteisiin. Lisäksi siinä pyrittiin ottamaan huomioon haastatteluissa ja ideapajassa esiin nousseita hyötyjä, joita voitaisi hyödyntää etäjohtamisessa. Työkalusalkkua sekä muita tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää etäjohtamisen tukena ja kehittämistyössä Eksotessa. Jatkotutkimusaiheet olivat etäjohtamisen tutkiminen esimiesten näkökulmasta, sekä tutkia, miten tässä opinnäytetyössä kehitetyt työkalut ovat jalkautuneet käytäntöön, ja niistä saatuja hyötyjä etäjohtamisen tukena.

Asiasanat: johtaminen, etäjohtaminen.

Abstract

Jaana Ahl and Sari Lavado

There Has Got to Be a Way to Be Present – Distance Management at South Karelia Social and Health Care District, 65 Pages, 7 Appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Health Care and Social Services Lappeenranta

Master's Degree Program in Development and Management of Social Services

Master's thesis 2018

Instructors: Degree Programme Manager Sari Liikka and Senior Lecturer Kristiina Helminen, Saimaa University of Applied Sciences and Elina Antikainen, South Karelia Social and Health Care District

The aim of this thesis was to study the benefits and challenges of distance management at South Karelia Social and Health Care District from employees' point of view. The aim was to develop tools for South Karelia Social and Health Care Districts' superiors in support of distance management. The thesis had three phases. Initially, a descriptive literature review was conducted, which clarifies what is already known about distance management. Secondly, group interviews were carried out with South Karelia Social and Health Care Districts' employees. These interviews were conducted as theme interviews with open questions, and the interview topics had risen from the literature review. The interview material was analyzed by means of thematic content analysis. In the third phase, a seminar was organized for superiors, where the same themes were discussed and developed to solve the challenges faced by the employees in the interviews. The seminar was implemented using the tools of creative problem-solving.

Six themes emerged from the literature review: leadership and organizational culture, well-being at work, quality and competence in work, trust, interaction, flow of information and communication. Based on the results of the theme interviews, the most important benefits of distance management were the emphasis on the trust between superior and employees, the strengthening of competence and the division of responsibilities between the superior and the unit manager / supervisor. The main challenges were Lappeenranta-centeredness, lack of knowledge sharing and insufficient flow of information, lack of regular appointments for the superior and employees, and alienation of the superior from the substance he/she managed.

After the seminar, the tools were further processed and developed as a tool portfolio for distance management. The purpose of the tool portfolio was to develop solutions to the main challenges. The tool portfolio and other results of this thesis can be utilized in support of distance management and development work at South Karelia Social and Health Care District. Further research topics were studying distance management from the point of view of superiors, as well as examining how the tools developed in this thesis have been implemented and the benefits they gain from supporting distance management.

Key words: leadership, distance management.

1 Johdanto

20 vuotta sitten kaikki saman tiimin jäsenet työskentelivät vielä fyysisesti samoissa tiloissa. Internetin syntyminen, tuleminen ja kehittyminen muuttivat tämän asetelman maailmanlaajuisesti. Globalisoitumisesta syntyi tarve kehittää erilaisia tiimejä, joiden on mahdollista toimia myös virtuaalisesti, maantieteellisesti etäällä toisistaan (Brewer 2015,15) ja virtuaalisten tiimien määrä kasvaa jatkuvasti (Saarinen 2016, 9).

Suomalainen johtamistapa on vuosikymmenien saatossa muodostunut sekä täällä, että maailmalla kehitetyistä tavoista, malleista ja käytännöistä (Luoma & Viitala 2015, 38). Modernein näkökulma on työn teon vapauttaminen ajasta ja paikasta riippumattomaksi niissä työtehtävissä, joissa se on mahdollista. Työskentely maantieteellisesti kaukana alaisista edellyttää esimieheltä hyviä ihmisten johtamisen taitoja sekä kykyä teknologian hyödyntämiseen (Vilkman 2016, 14-15). Etäjohtaminen koetaan usein esimiesten keskuudessa haastavana (Vilkman 2016, 20; Saarinen 2016, 73). Kompastuskivenä voi olla, että yritetään johtaa perinteisin keinoin, vaikka perinteisten tilalle tarvittaisiin uusia menetelmiä (Vilkman 2016, 16). Työelämän muutokset vaativat siis johtamisosaamisen päivittämistä (Kantanen 2017, 76).

Tarve tälle opinnäytetyölle tuli Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden tiedekunnan opinnäytetyötoimikunnan toimesta. Työelämästä lähtevä tarve oli saada työkaluja siihen, miten etäjohtaminen sujuisi nykyistä paremmin (Antikainen 2017). Johtamista on ollut muotia tutkia niin alhaalta kuin ylhäältäkin organisaatiosta, mutta aihetta on tutkittu vähemmän niin, että lähtökohtana ovat työntekijät (Ekman 2004, 10). Lähtökohtana tässä opinnäytetyössä on tutkimuksellinen kehittämistyö. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää etäjohtamiseen liittyviä haasteita ja hyötyjä juuri työntekijöiden näkökulmasta. Tavoitteena on kerätä tietoa työntekijöiltä, jotka työkokemuksensa ansiosta parhaiten osaavat kertoa millaisia hyviä puolia liittyy etäjohtamiseen ja mitä haasteita siinä ilmenee. Lisäksi tavoitteena on saadun tutkimustiedon avulla kehittää työkaluja etäjohtamisen tueksi esimiehille, sekä esittää kehittämisehdotuksia etäjohtamiseen.

2 Tiedonhaku

Osa tutkijoista pitää kirjallisuuskatsauksen tekemisessä tärkeänä, että siihen valikoituvat kaikki aiemmat tutkimukset aihealueesta, kun taas toiset katsovat tarpeelliseksi ottaa mukaan tutkittavan ilmiön kannalta oleelliset tutkimukset. Tutkimuseettisestä näkökulmasta kirjallisuuskatsauksen tekeminen on perusteltua. Ei voida lähteä tekemään tutkimusta oman uteliaisuuden perusteella, vaan on löydettävä aihealueesta tutkimaton ilmiö tai osa, joka oikeuttaa tutkimuksen tekemisen (Kylmä & Juvakka 2018, 45, 144). Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla pyritään luomaan laaja yleiskatsaus tutkittavaan aiheeseen ilman tiukkoja ja tarkkoja sääntöjä (Salminen 2011, 7). Tämän opinnäytetyön kirjallisuuskatsausta varten tehty tiedonhaku on toteutettu systemaattisesti. Alla kuvataan tiedonhakuprosessia, jonka tarkoituksena oli tiivistää ja ajantasaistaa aiempia tutkimuksia opinnäytetyön aiheesta.

Kirjallisuuskatsauksen kannalta olennaisten tutkimusten löytymiseksi tulee laatia kriteerit tutkimuksien valinnalle, joiden perusteella varmistetaan, että kirjallisuuskatsaus pysyy suunnitellussa fokuksessa (Niela-Vilén & Hamari 2016, 26). Tutkimuksien valintakriteerit laadittiin siten, että tämän opinnäytetyön kohdalla ne vastaavat tarpeeseen löytää tutkimuksia, jotka kuvaavat etä-/johtajuuteen liittyviä asioita. Valintakriteerit täyttivät tutkimukset, joiden julkaisuvuosi ajoittui vuosille 2014-2018, joiden julkaisukieli oli suomi, englanti tai espanja sekä, jotka ovat tieteellisiä tutkimuksia. Lisäksi opinnäytetyön tekijöiden käytössä olevat resurssit huomioiden, tutkimuksien tuli olla saatavissa Lappeenrannan tiedekirjaston tietokantojen kautta.

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tiedonhakuprosessi aloitettiin tekemällä tiedonhakuja ensin kokeellisesti useita ja useista eri tietokannoista. Tietoa haettiin huolellisesti suunniteltujen sanayhdistelmien ja hakulauseiden yhdistelmien avulla. Käytetyt hakusanat on esitetty taulukossa 1. Arto-tietokannasta ei löytynyt etäjohtaminen hakusanalla kuin kaksi viitettä, siksi päädyttiin hakusanaan johtami?. Kaikki hakusanojen yhdistelmät ja katkaisut tehtiin kunkin tietokannan ohjeiden mukaisesti.

| Arto | Medic | Saimia Finna |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> •1. Johtami?, (n=9 781) | <ul style="list-style-type: none"> • 2. Hajautet* AND organisaatio* AND management, (n=4 273) •3. Johtami*, (n=1 127) | <ul style="list-style-type: none"> •4. "Distance management" OR "distance leadership", (n=380) •5. "Personnel management" AND "virtual leadership" OR "virtual management" OR "remote management", (aihe virtual teams), (n=231) •6. "Virtual leadership" AND "virtual management" AND "remote management" AND development, (aihe communication), (n=119) |

Taulukko 1. Kirjallisuuskatsauksen tutkimuksien hakusanat

Hakutuloksina saadut 15 911 viitettä kävivät läpi valintaprosessin, jossa viitteitä rajattiin kirjallisuuskatsauksen ulkopuolelle, jos ne eivät täyttäneet laadittuja valintakriteerejä. Kaikissa käytetyissä tietokannoissa oli rajaustoiminnot koskien viitteen julkaisuvuotta ja -kieltä. Tutkimuksien laadun ja luotettavuuden arvioimiseksi molemmat opinnäytetyön tekijät ovat käyneet tietokantojen hakutulokset läpi. Tämän opinnäytetyön kohdalla kirjallisuuskatsaukseen hyväksyttävät tutkimukset olivat ensisijaisesti tyypiltään väitöskirjan tasoisia tieteellisiä tutkimuksia.

Tutkimustyyppin perusteella hyväksytyt 1265 tutkimusta tarkasteltiin otsikoittain yksitellen, jonka jälkeen 1220 tutkimusta hylättiin, koska ne eivät otsikoltaan vastanneet tämän opinnäytetyön aihetta. Otsikon perusteella hyväksytyt 45 tutkimusta tarkasteltiin tiivistelmän kautta lähemmin. Kaksi tutkimusta hylättiin, koska sama tutkimus oli hakutuloksissa kahteen kertaan, ja lopulta kirjallisuuskatsaukseen valikoitui 8 tutkimusta sähköisten tietokantojen kautta. Kaikkia kirjallisuuskatsaukseen soveltuvia tutkimuksia ei välttämättä voida tavoittaa sähköisten tietokantojen kautta (Niela-Vilén & Hamari 2016, 26). Tästä syystä tiedonhaku tehtiin myös manuaalisesti nk. lumipallotutkimusmenetelmää käyttä-

en, eli hyödyllisten lähteiden lähdeluetteloihin tutustumalla. Kirjallisuuskatsaukseen valikoitui tämän kyseisen menetelmän avulla 2 tutkimusta, joista yksi oli pro gradu -tutkielma. Lopulliseen kirjallisuuskatsaukseen valikoitui yhteensä 10 tutkimusta. Lisäksi teoreettisen viitekehyksen vahvistamiseksi otettiin kirjallisuuskatsaukseen mukaan myös aiheesta kirjoitettuja kirjoja.

Kirjallisuuskatsauksen aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Analyysivaiheessa kirjallisuuskatsauksen aineisto luettiin huolellisesti sisältöä eritellen ja jäsentäen. Sen jälkeen aineisto jaettiin eri teemoihin, jotka nousivat aineistosta. Teemat olivat: johtamis- ja organisaatiokulttuuri, työhyvinvointi, työn laatu ja osaaminen, luottamus, vuorovaikutus sekä tiedonkulku ja viestintä. Kirjallisuuskatsauksen tulokset on esitelty liitteessä 1.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan etäjohtamista työntekijöiden näkökulmasta sosiaali- ja terveysalalla. Teoriaosassa käsitellään etäjohtamisessa korostuvia johtamisen osa-alueita, sekä sosiaali- ja terveysalalla merkityksellisimpiä johtamisen osa-alueita kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseiden teemojen mukaisesti.

3 Etäjohtaminen

Johtamisen perusasiat eivät muutu (Vilkman 2016, 11) ja sen ytimessä olevat perusteet tulee esimiestyötä tekevän aina hallita (Sydänmaanlakka 2012, 7). Johtamisen tietyt osa-alueet kuitenkin korostuvat, kun työtä tehdään etäällä (Vilkman 2016, 11) ja etäjohtamiseen voi liittyä erilaisia haasteita, kuin perinteiseen johtamiseen (Sydänmaanlakka 2012, 54). Hyvän etäjohtamisen vahvasti toisiinsa linkittyviksi kulmakiviksi on määritelty luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys (Vilkman 2016, 25). Tärkeiksi tekijöiksi etäjohtamisen sujumiseksi nähdään myös tapaamisten etukäteissuunnittelu, riittävä aika keskustelulle, kaikkia osapuolia palvelevat viestintäkanavat, riittävän usein pidetyt kehityskeskustelut, tiedon jakaminen sekä saatuun palautteeseen reagoiminen (Antikainen 2017).

Etäjohtaminen ei ole tämän hetken uusi suuntaus, vaan se on jo vuosia tullut pikkuhiljaa osaksi työelämää, samalla kun työskentely etäällä ja virtuaalisesti on

yleistynyt. Terminä etäjohtaminen voi herättää negatiivisia tunteita, koska etuliite etä viittaa etäisyyteen työntekijöiden ja esimiehen välillä. Termillä halutaan kuitenkin nostaa esiin se, että tietyt asiat korostuvat etäjohtamisessa perinteistä johtamista enemmän, ja näin erottaa etäjohtaminen perinteisestä johtamisesta. Monissa organisaatioissa ja eri aloilla etäjohtaminen on etäällä ja hajallaan työskentelevien alaisten johtamista (Vilkman 2016, 11-18). Tässä opinnäytetyössä etäjohtamista tarkastellaan siitä näkökulmasta, että esimies työskentelee maantieteellisesti kaukana alaisistaan, eikä ole päivittäin fyysisesti läsnä työntekijöiden arjessa.

Esimiesten keskuudessa etäjohtaminen koetaan samapaikkaisten tiimien johtamista haastavammaksi (Vilkman 2016, 20; Saarinen 2016, 73). Etäjohtaminen koetaan stressaavana, kuormittavana, pitkinä työpäivinä ja suurina odotuksina (Saarinen 2016, 73). Etäällä toimivan esimiehen on tunnistettava herkästi ongelmatilanteet. Heikotkin signaalit ongelmatilanteista täytyy yrittää kuulla (Sydänmaanlakka 2012, 54). Parhaisiin tuloksiin pääsevä, ihanteellisena pidetty esimies keskittyy henkilöstöönsä. Johtamista ei voida hoitaa muiden tehtävien ohessa vasemmalla kädellä (Vilkman 2016, 138-139).

Esimiehen toimiessa etäällä alaisistaan tai virtuaalisten tiimien esimiehinä, voi esimiehen alaisuudessa työskennellä eri kulttuureista kotoisin olevia alaisia. Tällöin odotukset voivat olla hyvin erilaiset molemmin puolin. Eri kulttuureissa suhtaudutaan eri tavoin auktoriteettiin, tavoitteellisuuteen, motivaatioon, strategiaan, ajan hallintaan, päätösten tekoon, konfliktitilanteisiin sekä tunteiden osoittamiseen työpaikalla. Tällaisiin tilanteisiin on hyvä valmistautua kouluttamalla esimiehiä, mikäli organisaatiossa tiedetään työskentelevän monikulttuurisia työntekijöitä. (Rothlauf 2014, 202-203.)

Hallinnollisten asioiden lisäksi esimiehen tulisi tietää, miten työntekijät todella kokevat työnsä, heidän ajatukset ja ilon aiheet sekä uudet ideat ja koulutuksissa syntyneet mahdollisuudet (Vesterinen 2007, 125). Kysymysten esittäminen voi olla avain toisen ihmisen johtamiseen. Toisin kuin suora neuvominen, kysyminen avaa kuulijan ajatuksille uusia mahdollisuuksia (Leppänen & Rauhala 2012, 192).

Kasvaakseen henkisesti tai tullakseen paremmaksi kanssaihmiseksi, tai toisen ihmisen johtajaksi, olisi tärkeää opetella itsensä johtamisen taito. Itsensä johtaminen on ennen kaikkea vastuun ottamista itsestä, mutta se on myös jatkuvaa uuden oppimista ja vanhasta pois oppimista, jatkuvaa muuttumista sekä vanhojen tapojen kyseenalaistamista. Itsensä johtamisen taitoja tarvitaan sekä toimimiseen itse työntekijänä, että johtajana. Kasvaakseen hyväksi johtajaksi on tärkeää toimia myös itse johtamisen kohteena. (Salmimies 2008, 21, 177.)

Seuraavissa kappaleissa käsiteltävät osa-alueet ovat vain osa johtamisen osa-alueista. Tässä opinnäytetyössä käsitellään etäjohtamisessa korostuvien johtamisen osa-alueiden lisäksi sosiaali- ja terveysalalla merkityksellisiä johtamisen osa-alueita.

3.1 Johtamiskulttuuri ja organisaatiokulttuuri

Julkisella hallinnolla on nyt ja tulevaisuudessa vastattavanaan isoja kysymyksiä, joiden vaikutukset heijastuvat niin kansalaisten hyvinvointiin, kuin Suomen kansantalouteen ja kansalliseen kilpailukykyyn. Esimerkkinä voidaan käyttää kuntarakenteen uudistusta. Onnistuminen riippuu paljon hallinnon onnistumisesta (Virtanen & Stenvall 2014, 33). On väitetty, että vain pakko saa organisaatiot kehittymään. Historian valossa tämä onkin osoitettu todeksi; useiden suurten yritysten menestys on kehittynyt kriiseistä. Uudistuva organisaatio tarvitsee uusiutuakseen ykkösnaisen tai miehen, mutta pystyäkseen laajempaan uusiutumiseen, tarvitaan joukkuetyöskentelyä koko organisaatiossa (Kamensky 2008, 32-33).

Sosiaali- ja terveysalan esimiesten johtamisosaamisessa on havaittu eroja eri osa-alueilla, kuten henkilöstöjohtamisessa ja laatujohtamisessa (Kantanen 2017, 75). On suuri ero, toimiiko esimiehenä johtaja (leader) vai pomo (boss). Johtajan nähdään motivoivan ja inspiroivan työntekijöitä saavuttamaan päämääriä, kun pomo taas lähinnä valvoo alaisiaan. Hyväksi johtajaksi osittain synnyttään ja osittain opitaan, hyvän johtajan ominaisuuksia on siis persoonalla jo olemassa, sekä niitä voi oppia ja opetella (Rothlauf 2014, 176).

Ei ole itsestään selvää, että työpaikalle kyetään luomaan työntekijöiden työskentelyä tukeva kulttuuri (Juuti & Vuorela 2015, 45). Organisaation ilmapiiriin

vaikuttavat runsaasti esimiehen toiminta, persoonallisuus ja johtamistyyli. Voidaan ajatella, että kun halutaan muuttaa työilmapiiriä, se toteutuu nopeimmin muuttamalla johtamistyyliä (Vilkman 2016, 138). Se, miten henkilöitä johdetaan, vaikuttaa suoraan organisaation menestykseen (Hayes & Ninemeier 2008, 7). Etäällä toimivan esimiehen pitäisi pystyä luomaan työyhteisöön kommunikaatiota, oppimista ja tiimityötä tukeva monimuotoinen kulttuuri, jossa jokainen voi toimia omana yksilönä henkilökohtaisesta taustasta ja kulttuurista riippumatta (Chang & Hung & Hsieh 2014, 1321).

Jotta organisaatio olisi työntekijöiden luovuutta, tietoa ja asiantuntemusta tukeva ja kunnioittava, sen ei pitäisi liikaa kahlita työntekijöiden toimintaa erilaisilla tiukoilla ja rajoittavilla säännöillä. Jotta tähän suomalaisissa organisaatioissa pystytään, tulisi henkilöstöjohtamisen uudistua nykyisestä. Organisaatioissa tulisi tarkastella tiedon merkitystä, muutosdynamiikkaa, tilannesidonaisuutta, eri rajapintojen vuorovaikutusta sekä päätöksentekoa. (Virtanen & Stenvall 2014, 112.)

On tärkeää, että organisaatiolla on yhteiset arvot, toimintatavat ja prosessit, ja että niistä pidetään kiinni (Sydänmaanlakka 2012, 63-64). Monissa organisaatioissa esimiehen valtaa on kavennettu, eikä johtaa voi ilman valtaa ja mahdollisuutta tehdä päätöksiä. Jos operatiivinen valta organisaatiossa on siirretty ylemmälle tasolle, eikä päätöksen tekijällä ole riittävää ymmärrystä siitä, mitä työyksiköissä todella tapahtuu, syntyy herkästi huteria päätöksiä (Kultanen 2016, 11). Toisaalta voidaan myös tarvita useita eri esimiestasoja paikalle, jotta päätöksiä syntyy (Pöllänen 2015, 78).

Perinteinen organisaatiokulttuuri on usein ollut kankeaa ja jäykkää. Johtaminen ja johtaja ovat määritelleet toiminnan ja tavoitteet. Tulevaisuudessa tämän ajattelun pitäisi kääntyä juuri päinvastoin. Johtamisen pitäisi määräytyä huipputason asiakaskokemusten ja niiden syntymisen kautta (Järvinen & Rantala & Ruotsalainen 2016, 106-107). Henkilöstö on tärkeä työkalu kaikkien organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Isotalus & Rajalahti 2015, 167). Organisaatiota voidaan pitää omana maailmanaan, johon jokainen sen jäsen tuo omat ominaispiirteensä osaamisellaan ja tunteillaan (Hannula 2007, 79).

3.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on suomalaisessa hyvinvointiyhteiskunnassa ollut vahvasti esillä, ja suuresti arvostettu työelämän osa-alue (Luoma & Viitala 2015, 38). Johtamisen avulla voidaan vaikuttaa kaikkiin työhyvinvoinnin tekijöihin; työn sisältöön, olosuhteisiin, ilmapiiriin ja ihmissuhteisiin, henkilöstön osaamiseen sekä elämäntapoihin. Esimies on työyhteisössä henkilö, joka toiminnallaan luo mennekeä ja lisää yhteisöllisyyden tuntua (Juuti & Vuorela 2015, 23). Esimiehen osoittama arvon antaminen työntekijöille heidän tekemästään työstä, on monesti palkkaa parempi moottori. Esimiehen osoittamalla arvostuksella on suuri merkitys myös sairauspoissaoloihin (Leppänen & Rauhala 2012, 183).

Stressi ja työssä väsyminen ovat voimakkaasti työstä poissaolojen määrää lisäävä tekijä. Mikäli työntekijällä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa työaikoihin eikä työn sisältöön, voi työntekijän motivaatio heiketä. Huono motivaatio ja tunne, ettei haluaisi mennä töihin, pahentavat oireita. Vaikka syitä tähän on useita, on arvioitu, että iso osa lyhyistä sairauspoissaoloista liittyvät jollain lailla esimiestyöhön. (Kultanen 2016, 13.)

Ihmiset eivät ole pahantahtoisia tai tietoisesti halua toisilleen pahaa, he vain näkevät työhön liittyvät tavat ja toteutukset eri tavoin. Jos näkemyseroja ei olla koskaan avattu, voivat ristiriitatilanteet paisua ja ilmapiiri kärsiä. Jos työyhteisö voi huonosti, työntekijät heijastavat herkästi omaa pahaa oloaan muihin ja syyttävät muita. Esimies ei voi ristiriita- ja ongelmatilanteissa toimia kylmän rationaalisesti, omat tunteet sivuuttaen. Se heijastuu työntekijöihin piittaamattomuutena ja tunteettomuutena. Sen sijaan esimiehen tulisi jatkuvasti työskennellä hyvän yhteishengen saavuttamiseksi ja vaalimiseksi. Hänen tulisi pyrkiä painottamaan työtehtävien kokonaisuutta sekä kaataa turhia raja-aitoja henkilöstön, mm. eri ammattiryhmien ja työryhmien väliltä. (Juuti & Vuorela 2015, 47-48.)

Esimiehiltä vaaditaan yhä enemmän ymmärrystä ja panostusta siihen, miten työhyvinvoinnista huolehditaan. Esimieskään ei pysty antamaan työntekijöille työhyvinvointia, mutta hän pystyy omalla toiminnallaan luomaan siihen mahdollisuuksia. Olennaista on pystyä luomaan työyhteisön ilmapiiri sallivaksi, jotta kukaan sen jäsen ei tunne itseään laiminlyödyksi, vaan työntekijät kunnioittavat

toisiaan ja työyhteisössä voidaan tuntea rohkeutta, nöyryyttä, iloa ja kiitollisuutta. Positiivinen ja kannustava ilmapiiri nostavat hyvinvointia yksilötasolla ja näin menestystä koko organisaatiossa. (Vesterinen 2007, 104, 110-122.)

3.3 Työn laatu ja osaaminen

Suomalaisessa työelämässä erityisesti 1990-luvulla korostui osaamisnäkökulma ja koulutukseen panostettiin (Luoma & Viitala 2015, 35). Aiempaa enemmän ryhdyttiin panostamaan prosessien tehokkuuden lisäksi laatuun (Hannula 2007, 74). Nykysuuntaus on samankaltainen; asiantuntijuuden merkitys korostuu ja johtamisessa panostetaan koulutuksen suunnitteluun ja asiantuntijoiden osaamisen kehittämiseen (Virtanen & Stenvall 2014, 112). Työntekijät kokevat, että esimies, joka arvostaa heitä, mahdollistaa heille autonomisen työskentelyn (Harmoinen 2014, 26).

Kasvavat vaatimukset työelämässä asettavat haasteita kaikille työelämän osallisille. Kaikkien ei ole yhtä helppoa selviytyä muutoksista. Yhä enemmän vaaditaan oman harkinnan käyttöä, epävarmuuden sietämistä ja päätöksentekokykyä. Esimiehen tehtävä onkin tänä päivänä ohjata työntekijöitä käyttämään ja jalostamaan jo olemassa olevaa tietoa ja taitoa aina tilanteeseen sopivalla tavalla (Leppänen & Rauhala 2012, 210). Pelkkä suorituksen johtaminen ei enää riitä, vaan näkökulmaa täytyy laajentaa suorituskyvyn johtamiseen (Hannula 2007, 78).

Esimiehen tulee pystyä organisoimaan työt niin, että työtehtävät rakentuvat työntekijöiden vahvuuksien varaan. Ihminen voi olla työssään parhaimmillaan vain, jos hän pääsee käyttämään vahvuuksiaan ja tällöin työn tulos paranee (Juuti & Vuorela 2015, 49). Liikaa määräämistä ja sääntelyä johtamisessa tulisi välttää (Virtanen & Stenvall 2014, 114).

Esimiesten keskuudessa on havaittu suuria eroja siinä, miten he johtavat työntekijöiden osaamista, oppimista ja kehittämistä. Onnistuakseen johtamaan näitä osa-alueita, esimiehen tulisi pystyä luomaan reflektiivisiä keskusteluja sekä oppimista tukevia järjestelmiä ja toimintamalleja yhdessä alaiestensä kanssa. Myös esimiehen omalla esimerkillä on alaisiin innostava vaikutus (Viitala 2004, 193-194). Älykkäästi johtava esimies antaa tilaa työntekijöiden luovuudelle ja osaa-

miselle (Virtanen & Stenvall 2014,114). Tunnustuksen saamisen puute hyvin tehdystä työstä ja työn arviointijärjestelmän puuttuminen vaikuttavat negatiivisesti työsuoritukseen (Harmoinen 2014, 24).

Esimiehen tehtävä on auttaa työntekijää tunnistamaan, ketä varten työtä tehdään. Kun työtä tehdään asiakasta varten, laatu paranee, innovatiivisuus kasvaa ja on helpompaa havaita kehittämiskohdat (Järvinen ym. 2016, 36,38). Työntekijät pitävät tärkeänä, että esimiehellä on substanssiosaamista, mikäli hän työskentelee kaukana alaisistaan. Muuten yhteyden luominen esimiehen ja työntekijän välillä on koettu haasteellisena (Pöllänen 2015, 85). Työntekijät kokevat myös, että tärkeitä päätöksiä tekevän esimiehen on hyvä tuntee käytännön työ mahdollisimman hyvin (Harmoinen 2014, 23).

3.4 Luottamus

On erittäin tärkeää, että työntekijöiden ja esimiehen välillä vallitsee luottamus. Luottamus kasvattaa luottamusta, eli kun työntekijät kokevat, että heihin luotetaan, he myös haluavat olla luottamuksen arvoisia ja hoitaa työnsä hyvin (Vilkman 2016, 27-28). Luottamus, työntekijöiden itsenäinen työskentely ja itseohjautuvuus linkittyvät toisiinsa (Poulsen & Ipsen 2017,43). Luottamusta pidetään hyvin tärkeänä tekijänä työyhteisöjen maineen luomisessa; halutaanko työyhteisöön tulla töihin vai ei. Virtuaalisissa tiimeissä luottamuksen merkitys korostuu, luottamusta on ainakin jossakin määrin ikään kuin pakko olla, jotta virtuaalinen tiimi pystyy toimimaan (Marlow & Lacerenza & Salas 2017, 580-581).

Luottamus nähdään etäjohtamisessa suurena haasteena. Sen vastakohta epäluottamuksen sijaan on pelko. Pelko kontrollin menettämisestä ja siitä, tekevätkö työntekijät oikeasti työnsä (Vilkman 2016, 27). Esimies voi luoda luottamusta kertomalla aidosti ja rehellisesti asioista ja tapahtumista. Luottamusta lisää, että esimies puhuu kaikista työntekijöistä kunnioittavaan sävyyn, vaikka ajattelisi heistä henkilökohtaisesti mitä tahansa (Juuti & Vuorela, 2015, 48). Riittävän luottamuksen omaavassa työyhteisössä työntekijät uskaltavat vapaasti jakaa tietoaan ja taitojaan (Juuti & Vuorela 2015, 48; Chang ym. 2014, 1320), työntekijöillä on mahdollisuus kanssakäymiseen toisten tiimin jäsenten kanssa ja heil-

lä on mahdollisuus ammatilliseen kasvuun työyhteisön jäsenenä (Chang ym. 2014, 1320).

Luottamuksellinen suhteen rakentaminen on haastavampaa silloin, kun työntekijät työskentelevät kaukana esimiehestä. Luottamuksen rakentaminen vaatii aikaa. On todettu, että yhteistä aikaa on hankalampi löytää virtuaalisissa tiimeissä, kuin fyysisesti saman katon alla työskentelevissä tiimeissä (Saarinen 2016, 71; Marlow ym. 2017, 576). Luottamusta lisää matalan kynnyksen yhteydenpito esimiehen ja työntekijöiden välillä (Virolainen 2010, 209). Myös esimiehen saatavilla oleminen ja säännöllinen yhteydenpito ovat tärkeitä tekijöitä työntekijän ja esimiehen välisen suhteen luomisessa (Poulsen & Ipsen 2017, 42).

Hyvä esimies luottaa, että työntekijöillä on riittävästi kykyä viedä yhteisiä päämääriä eteenpäin (Vesterinen 2007, 126). Päätösten tekeminen yhteistyössä työyhteisön jäsenten kanssa vahvistaa luottamusta ja työtyytyväisyyttä. Myös osallistava kommunikaatio päätöksenteon ja työn kehittämisen yhteydessä on koettu työntekijöiden keskuudessa tärkeinä ja luottamusta lisäävinä tekijöinä. Jos luottamuksellinen suhde työntekijän ja esimiehen välillä toimii, ei päivittäistä yhteydenpitoa heidän välillään tarvita (Chang ym. 2014, 1321, 1324).

3.5 Vuorovaikutus

Vuorovaikutuksessa kyse on ihmisten välisestä viestinnästä, joko sanattomasta tai sanallisesta. Se on puhumista ja kuuntelemista, viestien vaihtoa ja niiden tulkintaa (Isotalus & Rajalahti 2016, 15-16). Yleisesti ottaen ihmiset haluavat tulla kuulluksi ja voidakseen kommunikoida laadukkaasti työntekijöiden kanssa, esimiehen tulee kohdata heidät arvostaen. Ihmissuhteiden laatu työyhteisöissä riippuu kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen laadusta (Leppänen & Rauhala 2012, 182-183). On osoitettu, että tiimin jäsenten ollessa toisilleen tuttuja, ovat työsuoritukset parempia, kuin sellaisissa tiimeissä, joiden jäsenet eivät tunne toisiaan lainkaan (Marlow ym. 2017, 577).

Kasvokkaiset kohtaamiset esimiehen ja alaisen välillä voivat etäjohtamisessa jäädä vähälle ja se voi tehdä toimivan vuorovaikutuksen haastavaksi. Työntekijät pitävät tärkeänä, että esimies helposti lähestyttävä (Virolainen 2010, 209, 211). Ihminen tarvitsee säännöllisesti kontakteja muihin ihmisiin, sillä ihminen

on sosiaalinen olento jo luonnostaan (Vilkman 2016, 161). On tärkeää, että esimies on vuorovaikutuksellisissa tilanteissa aidosti läsnä ja osoittaa kiinnostuksensa, eikä esimerkiksi lue tietokoneelta sähköposteja keskustelun lomassa. Esimiehen ei myöskään tulisi liian nopeasti yrittää ratkaista työntekijän ongelmaa, monesti pelkkä kuuntelu riittää ja liian nopea reagointi voi puolestaan aiheuttaa työntekijässä ärsyntyntymistä (Leppänen & Rauhala 2012, 194).

Vuorovaikutuksessa eri aloilla voi olla eroavaisuuksia, ja koska esimiehen työsäkin on kyse tietyistä ammatista, opitaan myös vuorovaikutuksellinen osaaminen osittain työyhteisöstä. Keskeistä on, että johtaminen ja esimies pystyvät muuttamaan vuorovaikutuksellisissa johtamistilanteissa (Chang ym. 2014, 1324; Isotalus & Rajalahti 2017, 33-34, 43). On myös tärkeää, että esimies pystyy johtamaan työntekijöitä persoonina (Virtanen & Stenvall 2014, 115). Nopean ja ulospäin suuntautuneen esimiehen tulisi pystyä huomioimaan myös hiljaisemmat ja sisäänpäin kääntyneemmät työntekijät ja antaa tilaa ja aikaa heidän ajattelulleen (Leppänen & Rauhala 2012, 213).

Virtuaalisissa tiimeissä vuorovaikutus on enemmän tehtävääorientoitunutta, kuin kasvokkain kommunikoivissa tiimeissä (Marlow ym. 2017, 576). Vuorovaikutuksen on koettu vähenevän virtuaaliseen vuorovaikutukseen siirryttäessä. Etenkin spontaanit keskustelut esimiehen ja työntekijöiden välillä ovat vähäisempiä. Koetaan, että pienen asian takia ei viitsitä ottaa yhteyttä esimieheen (Virolainen 2010, 137). Toisaalta etäjohtaminen voi myös lisätä työntekijöiden motivaatiota ponnistella ongelmien ja vastoinkäymisten sattuessa (Vilkman 2016, 72).

Kehityskeskustelut nähdään tärkeinä vuorovaikutustilanteina myös esimiehen työskennellessä etänä, ellei jopa korostetun tärkeinä. Niiden tulisi olla kerran vuodessa käytyjen keskustelujen sijaan jatkuvasti rullaava prosessi. Vastuun siitä, että kehityskeskustelut tulevat käytyä, tulisi jakautua työntekijän, esimiehen ja tiimin kesken. Niiden toteuttaminen tulisi pitää mahdollisimman helppona, yksinkertaisena ja innostavana, jotta ne tulisi toteutettua (Sydänmaanlakka 2012, 64-65). Työntekijöiden kokemus on, että kehityskeskusteluissa heitä kannustetaan kehittymään ja opiskelemaan, mutta heidän osaamista ja taitoja ei käytännössä hyödynnetä riittävästi (Harmoinen 2014, 26).

Keskusteleva johtaminen on avain hyvän työilmapiirin luomiseksi (Juuti & Vuorela 2015, 95). Työntekijät näkevät tärkeinä työyhteisön yhteiset kehittämispäivät, joita tulisi olla puolen vuoden välein 1-2 päivän pituisina. Kehittämispäivissä tulisi tehdä yhteenveto, miten kulunut jakso on sujunut, sekä kehittää uusia toimintamalleja ja tavoitteita tulevalle kaudelle (Kultanen 2016, 105).

Viime aikoina on käyty keskusteluja siitä, tulisiko esimiehen näkyä sosiaalisessa mediassa, kuten Twitterissä, Facebookissa tai Instagramissa. Tämä kysymys linkittyy vahvasti asiakkaille näkymiseen, mutta vaikuttaa myös työyhteisön sisäiseen toimintaan. Sosiaalisen median kanavat voivat mahdollistaa sen vapaamuotoisen keskustelun, joka etäjohtamisessa jää helposti vähemmälle. Työyhteisön sisäinen some voi lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta, avoimuutta, yhteisöllisyyttä sekä tehostaa sisäistä viestintää ja mahdollistaa hiljaisen tiedon leviämisen. (Vilkman 2016, 161.)

3.6 Tiedonkulku ja viestintä

Nopeasti muuttuva yhteiskunta ja sen eri organisaatioiden toiminta perustuvat yhä enemmän tietoon ja sen hallintaan. Tiedon määrä on kasvanut ja sen myötä organisaation tarpeita palvelevan tiedon poimimisen ja hallinnan merkitys on korostunut (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 13). Viestinnän tulisi olla oikea-aikaista, laadukasta ja riittävää (Marlow ym. 2017, 579). Tiedon jakaminen on hankalampaa, kun johdetaan etänä tai virtuaalisesti. Erityisen hankalaa on varmistaa, ovatko viestit menneet perille ja onko ne ymmärretty oikein (Sydänmaanlakka 2012, 54). Etäjohtajan viestinnän onkin hyvä olla ylikorostettua (Sydänmaanlakka 2012, 54) ja virtuaalisissa tiimeissä viestinnän laatu korostuu entisestään (Marlow ym. 2017, 578; Chang ym. 2014, 1321). Työn sujuvuuden ja tehokkuudenkin kannalta viestinnässä merkittävää ovat toimivat viestinnän prosessit ja standardit, eivätkä niinkään viestinnän välineet tai keinot (Morgan & Paucar-Caceres & Wright 2014, 622).

Virtuaalisissa tiimeissä ongelmaksi voi muodostua se, että kaikki tiimin jäsenet eivät saa tietoa samanaikaisesti, reaaliajassa. Tehtävien oikea-aikainen hoitaminen voi hankaloitua. Toimivalle menetelmälle on tarvetta, joka takaisi, että viestintä saavuttaa koko henkilökunnan ja että viestit tulevat oikein ymmärre-

tyiksi (Marlow ym 2017, 579). On esimiehen tehtävä varmistaa, ettei hänen johtamassaan tiimissä kukaan työntekijä jää tiedonkulun ulkopuolelle (Chang ym. 2014, 1320).

Esimiehen rooli on tärkeä niin viestin viejänä eteenpäin, kuin viestin tuojana oman tiimin jäsenille. Erityisen tärkeää se on uutta tiimiä luotaessa sekä muutos- ja kriisitilanteissa. Etäällä toimivissa tiimeissä esimiehen viestinnän rooli korostuu jatkuvasti, jotta tiimi ylipäätään pysyy kasassa (Pöllänen 2015, 83-85). Silti tiedon jakamisen on todettu virtuaalisissa tiimeissä olevan vähäisempää, kuin kasvokkain toimivissa tiimeissä (Marlow ym. 2017, 576). Esimiehen roolin merkittävyyttä etäällä toimivien tiimien työstä suoriutumiseksi pidetään vähäisempänä verraten toimiviin ja luotettaviin viestintävälineisiin (Saafin & Shaykhan 2013, 461).

Työntekijät vaihtavat paljon tietoa epävirallisissa käytäväkeskusteluissa ja kahvipöydässä (Ekman 2004, 12). Esimiehen ja etäjohtamisen näkökulmasta on kuitenkin tärkeää, että erilaiset teknologian välineet ovat myös käytössä tiedonkulun välineinä. Some on yleistynyt viestinnän välineenä ihmisten vapaa-ajalla ja sähköposti on jäänyt toiseksi. Myös johtamisessa on aika ottaa käyttöön muita viestinnän välineitä sähköpostin rinnalle, se yksin ei nykypäivänä enää riitä. Yhteisöllisten viestintävälineiden käyttöönotto voi pelottaa esimiehiä. Pelätään, että somessa jaetaan negatiivista tietoa, väärää tietoa tai että työntekijöiden kaikki aika menee somessa. Käytännössä nämä pelot ovat kuitenkin olleet turhia (Vilkman 2016, 157, 165-166).

Tieto- ja viestintäteknologia antavat välineitä yhteydenpitoon edellyttäen, että näitä välineitä osataan käyttää oikein ja oikeissa tilanteissa. Monet esimiehet yrittävät siirtää perinteisiä johtamistoimintoja etäjohtamiseen ja kohtaavat tällöin haasteita (Vilkman 2016, 20-23, 135). Hyvin toimiva tiimin sisäinen kommunikaatio parantaa tiimin suoritusta. Virtuaalisissa tiimeissä on todettu, että toimiva kommunikaatio tarvitsee virtuaalisia työkaluja, kuten sähköpostia ja sosiaalista mediaa (Marlow ym. 2017, 576). Tulevaisuudessa yrityksen menestyminen on entistä enemmän kiinni siitä, miten johtamisessa osataan hyödyntää virtuaalista ja globaalia teknologiaa viestinnän ja tiedonkulun osalta (Esguerra & Contreras 2016, 267).

4 Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystyö, Eksote

Toimintaympäristönä tässä opinnäytetyössä on Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystyö, josta käytetään lyhennettä Eksote. Eksote on kuntayhtymä, joka käsittää yhteensä yhdeksän kuntaa. Lappeenranta, Lemi, Luumäki, Imatra, Parikkala, Rautjärvi, Ruokolahti, Savitaipale sekä Taipalsaari ovat Eksoteen kuuluvia kuntia ja alueella asuu noin 132000 ihmistä. Eksoten palveluksessa työskentelee noin 5000 henkilöä. (Eksote 2018a.)

Eksote järjestää jäsenkunnilleen julkiset sosiaali- ja terveystyöt. Se on toiminut vuodesta 2010. Ylintä päätösvaltaa Eksotessa käyttää valtuusto, joka koostuu jäsenkuntien kunnanvaltuustojen valitsemista jäsenistä. Valtuusto valitsee toimitusjohtajan, joka vastaa operatiivisesta johtamisesta. (Eksote 2018b.)

Eksote organisaationa on Eksoten organisaatiokaavion mukaisesti jaettu neljään vastuualueeseen: perhe- ja sosiaalipalvelut, terveys- ja vanhusten palvelut, kuntoutus ja strategiset tukipalvelut. Nämä vastuualueet on jaettu 9 tulosalueeseen, ja ne on jaettu edelleen 40 tulosyksikköön. Organisaatiokaavion alimman tason muodostavat noin 100 toimintayksikköä. (Eksote 2018c.)

Työtä Eksotessa ohjaavat yhteiset arvot, joita ovat yhdessä asiakkaan kanssa, mutkaton vuorovaikutus, rohkeus uudistua ja halu ottaa vastuuta (Eksote 2018d). Eksoten strategiaan vuosille 2014-2018 on kirjattu yhdeksi kriittiseksi menestystekijäksi valmentava johtamiskulttuuri. Se on merkittävä muutos organisaatiossa, jota on aiemmin johdettu Sote- organisaatioille tyypillisemmin menetelmin (Tolonen 2018).

Eksotessa tehtiin vuonna 2014 organisaatiouudistus, jonka yksi keskeisin muutos oli, että esimiehiltä poistettiin kliinisen työn tekeminen tehtävänkuvasta, jolloin he pystyisivät keskittymään paremmin esimiestyöhön ja samalla heidän johtamisalueitaan suurennettiin (Tolonen 2018). Eksotessa työskentelee esimiesten tukena toimipisteen vastaavia ja vastaavia ohjaajia, joilla ei ole esimiesasemaa. He voivat kuitenkin esimiehen antamalla delegointipäätöksellä hoitaa joitakin esimiehelle kuuluvia tehtäviä. Toimipisteen vastaavia ja vastaavia ohjaajia työskentelee useimmiten yksi yhdessä toimintayksikössä.

Vuonna 2017 Eksotessa tehdyn työhyvinvointikyselyn tulosten mukaan tyytyväisyys johtamiseen Eksotessa oli laskenut hieman. Tulosten keskiarvojen perusteella huomattiin, että henkilöstömääriltään suuret ja hajallaan olevat alueet olivat saaneet hieman heikompia arvosanoja kuin pienemmät alueet ja alueet, joilla esimies oli lähellä henkilökuntaa. Eksotessa HR eli Human Resources on se yksikkö, joka vastaa prosesseista, joilla edistetään henkilöstön toimintakykyä työssä. Rooli voi vaihdella organisaatiosta riippuen, mutta Eksotessa HR keskittyy sekä palveluprosesseihin että kehittämiseen. HR:ssä toimivat henkilöstöjohtaja, päälliköitä sekä asiantuntijoita eri tehtävissä. Sen ensisijaisia asiakkaita ovat esimiestehtävissä toimivat henkilöt, joita HR tukee konsultoiden, kouluttaen ja suunnittelun apuna. (Antikainen 2017.)

5 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja kehittämistehtävät

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää etäjohtamiseen liittyviä haasteita ja hyötyjä työntekijöiden näkökulmasta. Tavoitteena on kerätä tietoa työntekijöiltä, jotka työkokemuksensa ansiosta parhaiten osaavat kertoa millaisia hyviä puolia liittyy etäjohtamiseen ja mitä haasteita siinä ilmenee. Lisäksi tavoitteena on saadun tutkimustiedon avulla kehittää työkaluja etäjohtamisen tueksi esimiehille sekä esittää kehittämissuhteita etäjohtamiseen.

Kehittämistehtävät ovat:

1. Kuvata aiemman tutkimustiedon perusteella, mitä etäjohtamisesta jo tiedetään.
2. Kuvata millaisia hyviä puolia työntekijät ovat kokeneet siinä, että esimies työskentelee maantieteellisesti kaukana heistä.
3. Kuvata millaisia haasteita työntekijät ovat kokeneet siinä, että esimies työskentelee maantieteellisesti kaukana heistä.
4. Tuottaa työkaluja esimiehille etäjohtamisen tueksi.

6 Opinnäytetyön toteutus ja tulokset

Tässä opinnäytetyössä lähestymistapana oli tutkimuksellinen kehittäminen. Tutkimuksellinen kehittämistyö voi alkaa esimerkiksi organisaation tarpeesta kehittää toimintaansa tai halusta saada aikaan muutoksia. Se koostuu yleensä käytännön tason ongelmien ratkaisemisesta sekä uusien ideoiden, käytäntöjen tai palveluiden tuottamisesta. Olennaista tutkimuksellisessa kehittämistyössä on saada tarkasteltavasta ilmiöstä muodostettavan uuden teorian lisäksi myös käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja. (Salonen & Eloranta & Hautala & Kinos 2017, 34.; Ojasalo ym. 2014, 19.)

Tämän opinnäytetyön aluksi tehtiin kirjallisuuskatsaus, jota kuvattiin kappaleessa kaksi. Kirjallisuuskatsaus on tämän opinnäytetyön ensimmäinen aineisto. Kirjallisuuskatsauksesta nousseet teemat jatkuvat yhtenevästi ryhmähaastatteluiden teemoina sekä ideapajan teemoina.

Haastatteluiden kohderyhmänä tässä opinnäytetyössä olivat Eksoten työntekijät, joilla oli kokemusta etäjohtamisesta työntekijän näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä haluttiin kerätä aineistoa juuri työntekijöiltä, koska he ovat etäjohtamisen kohteina. Tavoitteena oli, että he pystyvät antamaan sellaista tietoa, joka vastaa tämän päivän johtamisen tarpeisiin.

Haastatteluaineiston pohjalta kehitettiin työkaluja etäjohtamisen tueksi. Työkaluja kehitettiin ideapajailtapäivässä yhdessä Eksoten esimiesten kanssa. Esimiehet haluttiin osallistaa mukaan opinnäytetyön toteutukseen, jotta kehitettyjen työkalujen käyttöönotto tapahtuisi luontevammin ja matalammalla kynnyksellä, kun he ovat olleet mukana työkalujen kehittämistyössä.

6.1 Ryhmähaastatteluiden toteutus

Ryhmähaastattelut toteutettiin kesä- ja elokuussa 2018. Haastateltavat työntekijät valikoituivat siten, että heidän maantieteellinen etäisyys omaan esimieheen oli verraten pitkä ja he olivat työskennelleet Eksotessa jo vuoden 2014 alussa, kun organisaatiouudistus toteutui ja esimiesten johtamisalueet laajenivat. Näin pystyttiin takaamaan, että haastateltavat henkilöt olivat sellaisia, joilla oli useamman vuoden kokemus etäjohtajan alaisuudessa työskentelystä, ja he pystyi-

vät antamaan mahdollisimman oikeanlaista tietoa. Haastattelun etu aineiston hankintamenetelmänä on, että haastateltaviksi voidaan valita sellaiset henkilöt, joilla katsotaan olevan eniten kokemusta tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86). Eksotessa kehittämispäällikkönä toimiva Elina Antikainen poimi ne yksiköt, joiden kohdalla maantieteelliset kriteerit täyttyivät. Kriteerien täyttymisen lisäksi haastateltavat valikoituivat satunnaisesti siten, että he olivat työvuorossa sovittuna haastatteluajankohtana. Koulutustaustaltaan haastateltavat olivat joko opistotason tai ammattikorkeakoulun käyneitä sosiaali- tai terveystieteiden ammattilaisia. Haastateltavia oli eri tulosalueilta ja eri kunnista ympäri Eksotaa.

Teemahaastattelussa edetään tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetyn tiedon pohjalta valittujen teemojen mukaisesti. Teemat antavat väljyyttä merkityksellisten vastauksien saamiseksi ja haastattelu menetelmänä antaa puolestaan mahdollisuuden tarkentaa ja syventää kysymyksiä haastateltavien vastauksiin pohjautuen (Tuomi & Sarajärvi 2014, 87-88). Laadullista tutkimusaineistoa kerätessä tutkittavaa ilmiötä lähestytään mahdollisimman avoimesti (Kylmä & Juvakka 2014, 64). Ryhmähaastattelut toteutettiin teemahaastatteluina avoimin kysymyksin. Haastatteluteemat olivat yhtenevät kirjallisuuskatsauksen teemojen kanssa. Haastatteluihin valmistauduttiin laatimalla yksinkertainen lomake, johon kirjattiin teemoittain olennaisimmat kysymykset tarkoituksenmukaisen tiedon saamiseksi (Liite 2). Teemahaastattelurungon laatimisen yhteydessä pohdittiin myös tarkentavien lisäkysymyksien laadintaa, määrää ja käyttöä. Ennen varsinaisia ryhmähaastatteluja suoritettiin pilottihaastattelu, jonka pohjalta teemahaastattelurunkoon lisättiin yksi tarkentava kysymys.

Viidelle toimintayksiköiden esimiehelle/palveluesimiehelle lähetettiin sähköpostitse tietoa tutkimuksesta (Liite 3). Sähköpostissa heitä pyydettiin mahdollistamaan työntekijöille osallistuminen tutkimukseen työaikana, sekä välittämään opinnäytetyöntekijöille tiedot niistä henkilöistä, jotka ovat työskennelleet Eksotessa vuodesta 2014, kun johtaminen organisaatiouudistuksen myötä muuttui. Osa esimiehistä vastasi sähköpostiin ja osaan heistä oltiin yhteydessä puhelimitse käytännön järjestelyjen sopimiseksi.

Esimiesten välitettyä tiedot työntekijöistä, oltiin työntekijöihin yhteydessä sähköpostitse (Liite 4). Sähköpostin liitteenä välitettiin tiedote tutkimuksesta, ja kehoitettiin työntekijöitä tutustumaan tiedotteeseen (Liite 5) sekä kutsuttiin heitä osallistumaan haastatteluun. Lisäksi työntekijät saivat teemahaastattelurungon (Liite 2) etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelupaikka valittiin yhdessä esimiehen kanssa niin, että sinne oli haastateltavien mahdollisimman helppo tulla.

Opinnäytetyötä varten haastateltavaksi valikoituvista henkilöistä muodostettiin ryhmät haastatteluja varten. Ryhmät muodostettiin työyksiköittäin. Yhdessä ryhmässä oli kolme tai neljä haastateltavaa ja yhtä ryhmää haastateltiin yhden kerran. Tätä suurempien ryhmien muodostamien osoittautui käytännössä haasteelliseksi toteuttaa. Lisäksi jo ensimmäisen haastattelun jälkeen tehtiin havainto, että tämä ryhmäkoko oli sopiva, sillä haastattelutilanteessa kaikilla osallistujilla oli tilaa ja mahdollisuus saada oma ääni ja mielipide kuuluviin. Haastattelu-ryhmät haluttiin pitää keskenään samankokoisina.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja haastattelut kestivät noin tunnin. Haastattelut nauhoitettiin. Haastateltavat saivat ennen haastattelun alkua lisätietoa tutkimuksesta ja sen kulusta ja heitä pyydettiin allekirjoittamaan suostumuslomake (Liite 6). Heillä oli oikeus missä vaiheessa tahansa kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen tai keskeyttää osallistuminen. Heille kerrottiin, että mikäli he keskeyttävät osallistumisen, heiltä siihen saakka kerättyä aineistoa tul-taisiin käyttämään osana tutkimusaineistoa. Kukaan haastateltavista ei kieltäytynyt eikä keskeyttänyt haastattelua.

Haastattelutilanteista pyrittiin luomaan mahdollisimman rauhallinen, rento ja luottamuksellinen. Haastattelijat kertoivat esitiedot omin sanoin, toisiaan täydentäen ja kertoivat työntekijöille ennen haastattelun alkua, että haastattelijat eivät voi roolinsa vuoksi ottaa kantaa tai kommentoida vastauksiin, mutta se ei tarkoita, etteikö haastattelu sujuisi hyvin. Haastattelujen aikana ja niiden jälkeen oli tarjolla pientä syötävää ja juotavaa. Tilat olivat sellaiset, ettei niistä ollut läpikulua muihin tiloihin. Kahden haastattelun aikana haastateltavilla soivat työpuhelimet ja he poistuivat huoneen ulkopuolelle muutamaksi minuutiksi. Muita häiriötekijöitä ei haastatteluiden aikana ollut. Haastatteluista pidettiin päiväkirjaa, jotta niiden kulku pystyttiin jälkikäteen raportoimaan.

6.2 Haastatteluaineiston analyysi

Ryhmähaastatteluiden aineiston analyysiin käytettiin temaattisen sisällönanalyysin keinoja. Analyysiprosessissa aineisto ensin pilkotaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan sitten uudestaan loogiseksi kokonaisuudeksi etsien siitä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia (Tuomi & Sarajärvi 2014, 105-107). Tässä opinnäytetyössä haastatteluaineisto kerättiin ja analysoitiin päällekkäisinä vaiheina aina siihen asti, että aineisto kyllääntyi. Aineiston riittävyyttä voidaan arvioida kyllääntymisellä eli saturaatiolla. Aineistoa on kaikin puolin järkevää ajatella olevan riittävästi, kun se ei tuota enää uutta tietoa jo kerättyyn tietoon nähden, eli aineisto alkaa toistaa itseään (Eskola & Suoranta 1998, 62-63).

Nauhoitettu aineisto litteroitiin sanasta sanaan noin viikon kuluessa haastattelun toteuttamisesta, jotta haastattelutilanne oli mahdollisimman tuoreessa muistissa. Litteroitu aineisto oli yhteensä laajuudeltaan 21 928 sanaa. Litteroidessa tulee pyrkiä hyvän tieteellisen käytännön tavoin mahdollisimman hyvään läpinäkyvyyteen aineistosta tehtyjen tulkintojen suhteen (Ruusuvaori 2010, 428). Aineiston analyysia tehtiin osittain lomittain litteroinnin ja muiden haastattelujen kanssa, mutta pääosin analyysi suoritettiin kaikkien haastatteluiden jälkeen.

Analyysiprosessi aloitettiin pelkistämällä litteroitu aineisto. Pelkistetyt ilmaukset jaettiin niitä kuvaavien teemojen alle. Teemat olivat teorialähtöiset teemat, jotka olivat toimineet myös haastattelu-teemoina. Haastatteluaineistossa teemat muodostivat yläkategoriat. Pelkistetyistä ilmauksista luotiin niitä kuvaavat alakategoriat. Taulukossa 2 on kuvattuna esimerkki pelkistämisestä ja kategorioinnista. Haastatteluaineiston tuloksista raportoitaessa alakategoriat kirjoitettiin auki pelkistystä noudattaen.

| Lainaus | Pelkistys | Alakategoria | Yläkategoria |
|--|---|------------------|------------------------------------|
| "Tota, nyt onneks saatiin vastaava ohjaaja, ni toivon ainakin, et on vähän eteenpäin menty, Vaik hää ei oo niinku lähiesimies, mut hänen kautta sit tietyt asiat ja kysymykset menee." | Vastaavalla ohjaajalla ei ole esimiesasemaa, mutta hänen kauttaan hoituvat monet asiat. | Työnjaon selkeys | Johtamis- ja organisaatiokulttuuri |

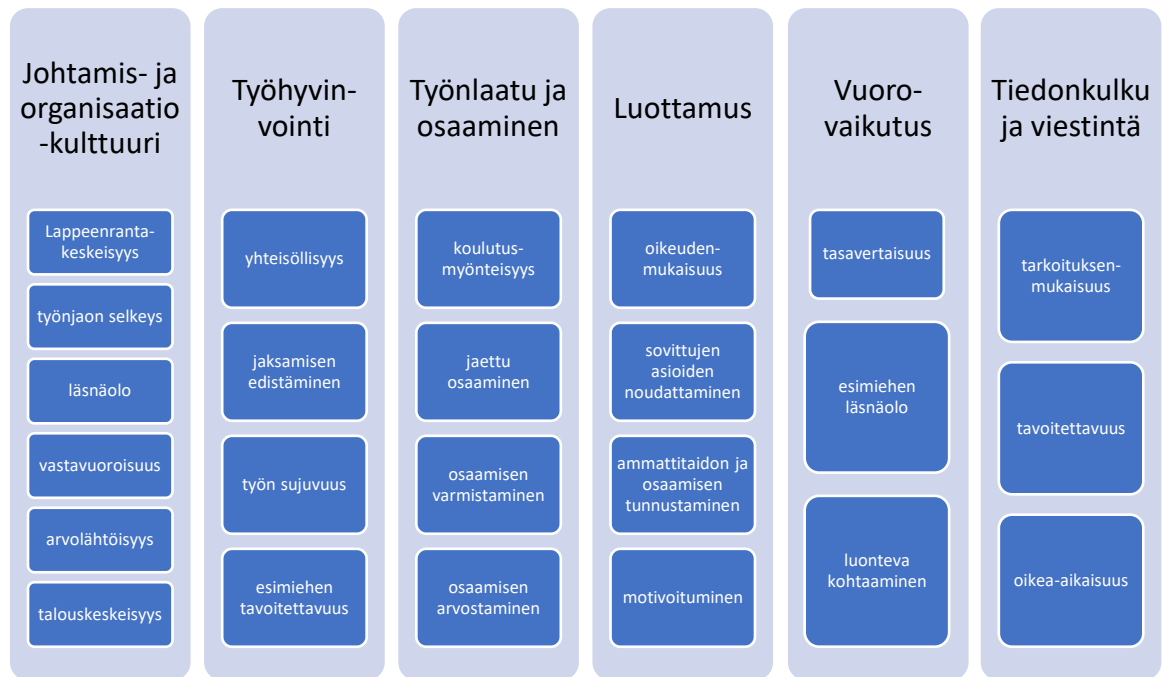
| | | | |
|---|--|-----------------------------------|-----------------------------------|
| "Siinä on varmaan se, että kun täällä on aika vaikeeta ja väsyttää ja muuta, niin tulee sellaista työporukoiden kesken työkavereiden kesken enemmän semmoista tsemppiä, että kyllä me niinku pärjätään. Ja kyllä me osataan! Meidän pitää sanoa itse itsellemme näitä asioita." | Vaikeat yhdessä koetut tilanteet saavat työyhteisön tsemppaamaan toinen toisiaan. | Yhteisöllisyys | Työhyvinvointi |
| "Niin ja sitten kehityskeskustelussa esimies on käynyt näitä osaamisia läpi ja on yritetty silleen, että osaamisen taso on tai et se esimies on yrittänyt ja pyrkinyt siihen et se on sama, on sitten lappeenrantalainen asiakas tai parikkalalainen." | Kehityskeskusteluiden avulla esimies on pyrkinyt siihen, että osaamisen taso on sama kaikilla, paikkakunnasta riippumatta. | Osaamisen varmistaminen | Työnlaatu ja osaamisen johtaminen |
| " Että kyllä minä, kun ajattelee, että semmoinen tietty luottamus pitää olla puolin ja toisin. Mutta tavallaan se luottamus sitten menee siinä kun meillä on ihan hyvä se palaveri, mutta mitään ei sitten tapahdukaan sen jälkeen. " | Sitä, että pidetään kiinni asioista, joita luvataan. | Sovittujen asioiden noudattaminen | Luottamus |
| "Että tavallaan me ollaan vaan kuuntelijoita, ja ne on niitä, jotka sanoo." | Tasavertaisuus puuttuu. | Tasavertaisuus | Vuorovaikutus |
| "Koska esimies on kaukana, ni sitte mie ainaki tykkään laittaa sähköpostia, ni niistä jää sitte miulle jonkun näkönen dokumentti, et mitä ollaan sovittu, et jos puhelimitse, ni sit se voi mennä nii et toine ei oo ymmärtäny toista tai ei oo niinku sovittukaan asioita." | Sähköpostia pidetään hyvänä tiedonkulun välineenä, koska siitä jää mustaa valkoiselle sovitusta asioista. | Tarkoituksenmukaisuus | Tiedonkulku ja viestintä |

Taulukko 2. Esimerkki pelkistämisestä ja kategorioinnista

Tämän opinnäytetyön aloitusvaiheessa tiedettiin jo työhyvinvointikyselyiden perusteella, että johtamisessa oli joitakin haasteita. Lähtökohtana oli etsiä ratkaisuja näihin haasteisiin.

6.3 Haastatteluaineiston tulokset

Seuraavaksi kuvataan haastatteluaineiston tulokset ja teemojen, eli yläkategorioiden alle muodostuneet alakategoriat. Niiden lukumäärä vaihteli kolmesta kuuteen teemasta riippuen. Haastatteluaineistosta muodostuneet alakategoriat kuvataan taulukossa 3.



Taulukko 3. Analyysin ylä- ja alakategoriat

Johtamis- ja organisaatiokulttuuri

Johtamis- ja organisaatiokulttuurin keskeisimmiksi tekijöiksi etäjohtamisessa Eksoten työntekijöiden näkökulmasta nousivat **Lappeenranta-keskeisyys, työnjaon selkeys, läsnäolo, vastavuoroisuus, arvolähtöisyys ja talouskeskeisyys**. Työntekijät kokivat, että koska esimies työskentelee Lappeenrannassa, myös työ on **Lappeenranta-keskeistä**. Heidän mielestään haasteellista oli, että kaikki kehittämistoiminta nähdään Lappeenrannan näkökulmasta, vaikka sama tapa ei välttämättä toimi pienemmissä kunnissa. Pienempien kuntien työntekijät myös kokivat joutuvansa välillä auttamaan Lappeenrantaan, vaikka heidän omat työnsä eivät sitä olisi sallineet. Pienempien kuntien työntekijät kokivat myös olevansa vähempiarvoisia ja esimiehen silmissä unohduksissa, ja tuotiin esiin, että työntekijöiden kohtelu pienemmissä kunnissa ei ole tasavertaisista Lappeenrantaan verraten.

” Meidän työt ei oo niin tärkeitä. Et vaik meillä ois omia töitä, ja jos täältä (= Lappeenrannasta) puuttuu joku, niin mein pitää melkein niinku ne omat työt keskeyttää ja tulla auttamaan tätä Lappeenrantaan.”

Työntekijöiden mielestä **työnjakoa selkiytti** toimipisteen vastaavien / vastaavien ohjaajien asema työyhteisöissä ja työntekijöiden mielestä heidän rooli korvasi esimiehen poissaoloa. Heidän kautta hoituvat monet asiat. Haasteena puolestaan koettiin se, että työnjako esimiehen ja vastaavan välillä ei ole aina selkeä. Työntekijät eivät aina tiedä, mikä kuuluu kenellekin. Haasteena nousi esiin myös se, että esimies voi johtaa eri tavalla eri työyhteisöissä, ja vaatia toisilta enemmän kuin toisilta. Työntekijät myös kokivat, että päätökset tehdään heidän yläpuolellaan ja vain ilmoitetaan heille, eikä heillä ole silloin mitään vaikutusmahdollisuuksia. Työntekijät kokivat, että johtaminen tulee ylhäältä ja he ottavat sen vastaan. Etenkin muutostilanteissa työntekijät kokivat olevansa pimennossa.

Läsnä oleva johtamiskulttuuri koettiin kaikin puolin haastavana etäjohtamisessa. Työntekijät toivat esiin, että yhdellä esimiehellä on valtavan paljon alaisia. Koettiin, ettei esimies ymmärrä heidän toimintatapojaan ja käytäntöjään ja etenkin päätöksentekotilanteissa esimiestä kaivattiin. Useassa haastattelussa nousi esiin, että säännöllisiä tapaamisia esimiehen kanssa arvostetaan ja etäjohtamista heikentävänä tekijänä pidettiin pitkiä aikoja, jolloin esimiestä ei oltu tavattu.

”Yhessä vaiheessa meni vuos ja ylikin, ettei sitä esimiestä täällä näkynyt kertaakaan, ni kyl se miun mielestä on liian pitkä aika.”

Haastatteluista nousi esiin myös **vastavuoroinen** johtamiskulttuuri. Positiivisena työntekijät kokivat, että esimies on osa tiimiä, vaikka toimiikin heistä etäällä. Haasteena puolestaan koettiin, että esimies ottaa työntekijöihin yhteyttä vain, jos hänellä on jotain huomautettavaa ja johtamisen koettiin olevan sähköpostitse ja puhelimitse johtamista.

Työntekijät toivat esiin, että organisaatiossa arvot on luotu ohjaamaan toimintaa, mutta aina ei ole riittäviä resursseja toimia arvojen mukaisesti. Työntekijät kokivat, että heidän yläpuolella päätöksiä ei tehdä **arvolähtöisesti**, vaan päätöksentekoa ohjaa raha. Työntekijöitä ei myöskään ole otettu mukaan luomaan Eksoten arvoja. Ristiriitoja lisäävänä tekijänä arvolähtöiseen toimintaan pyrittä-

essä koettiin, että etäällä toimiva esimies ei tiedä mitä ruohonjuuritasolla tapahtuu.

”Mut et tota, se on varmaan se siinä, että kun se esimies on tässä isossa kaupungissa ja eikä sitten taas välttämättä tiä tota maaseudun tilannetta, että minikälaista siellä ruohonjuuritasolla on hoitaa niitä vanhuksia, että ne pärjäis toimintakykyisenä kotona siellä niinku neljänkymmenen kilometrin päässä siitä labrasta. Niin siitä tulee välillä semmosia ristiriitoja.”

Työntekijöiden kokemana johtamiskulttuurissa korostui myös **talouskeskeisyys**. Haasteena koettiin, ettei etäällä toimiva esimies ota kantaa muihin asioihin, kuin talouteen liittyviin. Työntekijät toivat myös esiin näkökulman, että heidän esimiestä painostetaan tämän yläpuolelta muun muassa säästötoimien suhteen ja tästä aiheutuu se, ettei esimerkiksi kaikkiin sairaspöissaoloihin oteta sijaisia.

Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnissa Eksoten työntekijöiden näkökulmasta korostuivat **yhteisöllisyys, jaksamisen edistäminen, työn sujuvuus** sekä **esimiehen tavoitettavuus**. **Yhteisöllisyyteen** liittyen työntekijät kokivat suurimmaksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi työyhteisön. Työyhteisö koettiin rennommaksi silloin, kun esimies ei ole fyysisesti läsnä. Työilmapiiriin vaikutti myönteisesti avoin ilmapiiri esimiehen ja työntekijän välillä. Se, että esimiestä voi lähestyä huoletta, jos jokin asia painaa mieltä, edisti työntekijöiden mielestä työhyvinvointia. Työntekijät kokivat myös, että vaikeat, yhdessä koetut tilanteet saivat työyhteisön tsemppaamaan toinen toisiaan ja auttoivat työyhteisöä hitsautumaan yhteen. Työntekijät toivat myös esille sen seikan, että hyvinvoivat työntekijät luovat hyvää yhteishenkeä. Haasteena pienten kuntien työyhteisöt kokivat ulkopuolelle jäämisen muun muassa pikkujouluista ja Tyhy-päivistä, ja sen koettiin heikentävän heidän työhyvinvointiaan.

Työntekijöiden **jaksamista edistäväksi** tekijäksi koettiin, että pitkällä sairauslomilla oleviin työntekijöihin pidettiin yhteyttä esimiehen toimesta. Työntekijöiden mukaan heidän jaksamistaan edisti myös tunne siitä, että esimies välitti heidän työhyvinvoinnistaan. Myös mahdollisuuden joustaviin työaikoihin koettiin lisää-

vän työhyvinvointia ja edistävän jaksamista. Työntekijöiden mielestä se, että työssä ei ole jatkuvasti muutoksia, vaan se oli joskus vakaata, edisti heidän työssä jaksamista. Muutoksia ei varsinaisesti koettu huonoina asioina, vaan liialliset muutokset lyhyessä ajassa koettiin haasteina. Työntekijöiden mielestä työtä tulisi olla kohtuullinen määrä ja mahdollisuus pitää tauot koettiin tärkeäksi. Haastatteluissa tuli myös esille, että työn ja vapaa-ajan tulisi olla tasapainossa.

”Tulee mieleen semmoinen niinku sen työn ja sen oman vapaa-ajan semmoinen tasapaino. Ja se, että siun ei tavallaan, et sie et joudu miettimään työasioita enää vapaa-ajalla, mitä nyt aika paljon on.”

Haasteena jaksamisen edistämisessä työntekijät kokivat sen, että esimies korosti liiaksi asti työntekijöiden omaa vastuuta työkyvyn ylläpitämisestä muun muassa liikunnan harrastamisen osalta. Työntekijät tunsivat olevansa huonoja työntekijöitä, jos sairastuivat ja he pitivät esimiestä turhan ankarena sairaspöissaolojen suhteen. Työntekijät kokivat pelkoa, jos joutuivat sairauden vuoksi olemaan pois töistä. Työhyvinvointia heikentäväksi koettiin se, jos työntekijät eivät tienneet keneen ottaa yhteyttä esimerkiksi työkykyyn liittyvissä asioissa. Lisäksi joidenkin alati vaihtuvien toimintatapojen ja käytäntöjen, työohjauksen puutteen sekä vaihtuvien esimiesten koettiin tuovan haasteita työhyvinvoinnille.

Työn sujuvuuden kannalta työntekijät toivat esille sen, että työhyvinvointia edisti oman työkuvan selkeys sekä itselle että esimiehelle. Tärkeänä koettiin myös työnjaosta kiinni pitäminen ja siitä perillä oleminen niin työntekijöiden kuin myös esimiehen toimesta. Riittävä aika työtehtävien suorittamiseen näkyi asiakkaille hoito- ja palvelusuunnitelmien noudattamisena.

”Sellainenkin periaatteessa antaa sitä työhyvinvointia, että ne asiakkaat saa sen, mitä niille on luvattu ja mistä on sovittu. Että ne kun on niin kuin tälleen hyväntuulisia ja näin, niin silloin se luo sen, että tulee semmoinen hyvä mieli itsellekin ja jaksaa sitä työtä ihan toisella tavalla.”

Työhyvinvointia haittaavaksi tekijäksi työn sujuvuuden näkökulmasta koettiin se, ettei esimies ollut selkeästi määritellyt tehtäväkuvaa. Tämän koettiin lisäävän epävarmuutta omassa työssä. Työntekijät kuvasivat työn sujuvuuden kannalta

haasteeksi myös tunteen siitä, että heidän pitäisi olla kahdella tai kolmella asiakkaalla samaan aikaan.

Työntekijöiden työhyvinvointia lisäsi se, että **esimies** oli **tavoitettavissa**. Työntekijät toivat vahvasti esille myös ajatuksen siitä, että työntekijöiden ei aina tarvitsisi mennä esimiehen luo, vaan esimies voisi myös tulla työntekijöiden luo. Hyötynä tästä olisi esimiehen tutustuminen hänelle vieraisiin toimintaympäristöihin. Työntekijät eivät odottaneet esimiehen osallistuvan heidän töihin, vaan olevan ihan vain läsnä.

Työn laatu ja osaaminen

Työn laadun ja osaamisen osalta haastatteluissa nousivat esiin **koulutusmyönteisyys, jaettu osaaminen, osaamisen varmistaminen ja osaamisen arvos-taminen**. Useassa haastattelussa kävi ilmi, että esimies on **koulutusmyönteinen**, sillä tämä mahdollisti hyvin koulutuksiin pääsyn ja suositteli osallistumaan koulutuksiin. Hyvänä asiana koettiin myös, että esimies järjestää koulutuksia työntekijöiltä esiin nousevien tarpeiden mukaan. Yhden haastatteluryhmän mielestä haasteena koulutusten osalta oli, että esimies vain tiedottaa niistä sähköpostilla, mutta ei kannusta osallistumaan koulutuksiin.

Jaettu osaaminen oli haastattelujen mukaan parhaimmillaan sitä, että kehitettäviä asioita käsitellään esimiehen johdolla yhteisissä tapaamisissa ja kaikki saavat osallistua kehittämistoimintaan. Haipro-ilmoitusten käsittelyä yhdessä koko tiimin kanssa pidettiin myös hyvänä tapana kehittää osaamista. Haasteena puolestaan koettiin, että tieto jää vain niille henkilöille, jotka osallistuvat kokouksiin ja palavereihin. Yhteisten tapaamisten puutteen koettiin myös vähentävän mahdollisuutta osaamisen jakamiseen.

”Kyl meilläkin niinku toi osaamisen kehittäminen just niinkun etäjohtamisen kannalta, ni eihän sitä niinkun periaatteessa ole.”

Työn laadun kannalta työntekijät pitivät hyvänä, että **osaaminen on varmistettu** esimiehen kanssa laaditun osaamiskartan avulla. Hyvänä työntekijät pitivät myös kehityskeskusteluja, joissa esimies pyrkii varmistamaan, että kaikilla alueille työskentelevien työntekijöiden osaaminen on samalla tasolla. Toisaalta

yhdessä haastattelussa kävi ilmi, että työntekijöiden osaamista ei oltu arvioitu lainkaan.

Haasteena työntekijät kokivat etäällä toimivan esimiehen erkaantumisen työstä ja työntekijöitä huolestutti, miten esimies voi johtaa sellaista substanssia, jota ei itse riittävästi tunne. Työntekijöiden mukaan etäällä toimiva esimies oli niin harvoin paikalla, ettei tämä tiedä, millä tavoin tai kuinka hyvin työntekijät työtään tekevät. Myös ajantasaisten ohjeiden puute koettiin heikentävänä tekijänä työn laadun näkökulmasta. Jos ylempi taho tekee ohjeet vain yhden suuren yksikön näkökulmasta, eivätkä ne toimi pienissä yksiköissä, voi se työntekijöiden mukaan vaikuttaa heikentävästi työn laatuun.

Osaamisen arvostaminen nousi työntekijöiden mukaan esiin niin, että esimies puhui ylpeästi ja ”rinta rottingilla” työntekijöistään muille, työyhteisön ulkopuolisille ihmisille. Toisaalta työntekijät kuitenkin kokivat, ettei etäällä toimiva esimies arvosta riittävästi heidän osaamistaan, eikä lisäkoulutustumista osata hyödyntää. Useammasta haastattelusta kävi myös ilmi, että työntekijät eivät saa esimiehiltä tukea kehittämistoimintaan, vaan esimiehet tulevat antamaan palautetta ja kritiikkiä vasta, kun työ on tehty. Työntekijät toivoisivat, että heidän asiantuntijuus tulisi hyödynnettyä nykyistä enemmän.

”Tavallaan voitaisiin vähän niin kuin keskustella niistä, että mikä olisi hyvä systeemi. Edelleenkin se työntekijä on se paras asiantuntija tässä käytännön työssä. Ehkä kuitenkin, kun ajatellaan meidänkin työyhteisössä niitä työvuosia, vuosikausia, niin kyllä minä sanon, että se käytännön ammattitaito, se on aika valtaisa.”

Luottamus

Luottamuksen osalta etäällä toimivan esimiehen ja työntekijän välillä korostuivat **oikeudenmukaisuus, sovittujen asioiden noudattaminen, ammattitaidon ja osaamisen tunnustaminen** sekä **motivoituminen**. Työntekijöiden mielestä luottamusta lisäsi se, että esimies on **oikeudenmukainen** ja pyrkii toimimaan heidän parhaaksi. Luottamusta heikentäväksi tekijäksi koettiin esimiehen syyllistä etsivä tapa toimia ongelmatilanteissa. Haipro-ilmoitusten tekeminen koettiin

pelottavana asiana, mikäli se johtaa syyllisten etsintään. Syyllisten etsintä etenkin koko henkilökunnan edessä koettiin huonona tapana johtaa.

Työntekijöiden mukaan luottamusta lisäsi **sovittujen asioiden noudattaminen** molemmin puolin. Työntekijät kokivat, että kun esimies ei ole fyysisesti läsnä, ei heidän tarvitse niin paljon suorittaa, vaan työn voi tehdä rauhassa. Ei laiskotellen vaan kiinnittäen eri asioihin huomiota, kuin esimiehen ollessa paikalla. Työntekijät eivät kuitenkaan kokeneet esimiehen käyttävän heidän tekemisiään. Luottamusta lisäsi myös, että esimies pitää työntekijöiden henkilökohtaiset asiat omana tietonaan ja tästä kertoi se, etteivät työntekijät kuulleet muidenkaan henkilökohtaisista asioista esimieheltä. Yhdessä haastattelussa nousi esiin, että aina ei ole voinut luottaa siihen, että esimies pitää yksikköä koskevat asiat vain siinä yksikössä. Luottamusta esimieheen heikensi se, että lupauksia ei pidetty ja palavereissa sovittuja asioita ei noudatettu.

”Että kyllä minä, kun ajattelee, että semmoinen tietty luottamus pitää olla puolin ja toisin. Mutta tavallaan se luottamus sitten meni siinä, kun meillä oli ihan hyvä se palaveri, mutta mitään ei sitten tapahtunutkaan sen jälkeen. Eli tavallaan siinä se luottamus menikin silleen, että ei mekään voida luottaa.”

Luottamusta heikentäväksi tekijäksi haastatteluissa nousi myös esimiehen puolelta tuleva tarkkailu. Työntekijöiden mukaan esimies ei aina luottanut, että työntekijät hoitavat työnsä, vaan esimies halusi olla tarkkaan perillä siitä, missä työntekijät muun muassa liikkuvat työpäivän aikana.

Osaamisen ja ammattitaidon tunnustaminen koettiin työntekijöiden keskuudessa erityisen hyvänä, kun esimies toimii heistä etäällä. Useasta haastattelusta kävi ilmi, että esimiehen on pakko luottaa työntekijöiden osaamiseen ja ammattitaitoon, kun he eivät työskentele fyysisesti samassa yksikössä. Koettiin, että luottamus esimiehen ja työntekijän välillä säilyy, vaikka kyse olisi jonkin asian kritisoinnista ja esimieheen voitiin olla yhteydessä vaikeistakin asioista joko sähköpostilla, puhelimitse tai kasvotusten. Luottamusta lisäävänä tekijänä koettiin myös vapaus tehdä työtä koskevia ratkaisuja itsenäisesti. Lisäksi se, että esimies on ylpeä työntekijöiden ammattitaidosta, lisäsi luottamusta esimie-

heen. Esimiehen koettiin luottavan työntekijöiden ammattitaitoon ja siihen, että työntekijät osaavat tarpeen tullen itse hakea lisätietoa.

"Mie kiteyttäisin sen luottamuksen silleen, että mie haluaisin tai toivoisin, että minun esimies luottaa siihe, et mie osaan tehdä miun työn ja jos en mie osaa, koska enhän mie osaa kaikkea. Aina tulee eteen sellaisia tilanteita ja toimenpiteitä, joita mie en osaa tehdä. Mut esimies luottaa siihen, et kyl se ymmärtää, kyl ne on sen verran fiksuja ne hänen alaiset, että kyllä ne ymmärtää sitten ottaa asioista selvää."

Luottamusta heikentäväksi tekijäksi koettiin se, että esimiehet tuijottavat työntekijöiden mukaan liikaa lukuja ja tehokkuudesta kertovia prosentteja, eivät niinkään keskity työntekijöiden ammattitaitoon ja osaamiseen. Työntekijät joutuivat potemaan syyllisyyttä siitä, etteivät olleet riittävän tehokkaita ja se heikensi luottamusta esimiehen ja työntekijän välillä.

Luottamuksellisen suhteen esimiehen ja työntekijöiden välillä koettiin parantavan työhyvinvointia, työssä viihtymistä ja **motivaatiota**. Toisaalta työntekijät toivat myös esiin, että jos työntekijän ja esimiehen välillä ei vallitse luottamus, se vaikuttaa työssä viihtymiseen ja oman työn kokemiseen heikentävästi. Luottamuksen puutteen koettiin myös heikentävän motivaatiota tehdä työtä.

Vuorovaikutus

Tasavertaisuus, esimiehen läsnäolo sekä **luonteva kohtaaminen** olivat työntekijöiden mielestä olennaisia tekijöitä vuorovaikutuksessa. **Tasavertaisuudessa** korostuivat vuorovaikutuksen tasa-arvoisuus ja se, että esimiehen toivottiin laskeutuvan esimiestasolta samalle tasolle työntekijän kanssa. Työntekijät pitivät tärkeänä kuulluksi tulemistä sekä sitä, että esimies osaa ottaa itsekin vastaan palautetta. Työntekijöiden ja esimiehen välisen tasavertaisen vuorovaikutuksen koettiin myös helpottavan perustyön tekemistä.

"No niinku, miten nimikii sanoo, niin sellaista niinku vastavuoroista, että ei niinku sanella. Toinen sanelee ja toinen kuuntelee. Tai että voijaan ja osataan ottaa vastaan sitä toiseltakin puolelta tulevaa palautetta siihen. Et ei vaan aina sitä

tiedottamista. Ja sitten niinku oletetaan, et siihen mukaudutaan siihen, kun näin sanotaan.”

Työntekijät toivat esille, että sama esimies voi johtaa hyvin eri tavalla eri yksiköissä, jopa niin että persoona toisessa yksikössä vaikuttaa erilaiselta kuin toisessa. Samat asiat esitetään toisella tavalla toisessa yksikössä ja esimies on toisen tiimin alaisille ankarampi kuin toisen. Lisäksi työntekijät kokivat, että he ottavat esimieheen herkemmin yhteyttä kuin esimies heihin.

Esimiehen läsnäolo tuotiin haastatteluissa esiin tärkeänä toimivan vuorovaikutuksen kannalta. Suurin osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että heidän esimiehensä on helposti lähestyttävä ja ratkaisee asiat keskustelemalla. Työntekijät kokivat, että esimieheen voidaan ottaa yhteyttä ja jakaa hänen kanssa ongelmatilanteita. Edeltä käsin sovitut tapaamiset esimiehen kanssa lisäsivät työntekijöiden mielestä onnistunutta vuorovaikutusta. Kasvokkain kohtaamisia koettiin tarvittavan riittävän vuorovaikutuksen syntyyn ja läsnäolon saavuttamiseen. Pelkkä etäällä toimiva esimies ei ollut työntekijöiden mielestä riittävä.

”Jos vuoteen ei tai puoleentoista esimiestään näe, ni on se mun mielestä aika pitkä aika.”

Joskus työntekijät kokivat haasteellisena sen, että esimies ei kuuntele työntekijää, vaan tekee omia tulkintoja ja päätelmiä ennen työntekijän kuulemista. **Luontevassa kohtaamisessa** esimiehen kanssa oli työntekijöiden mielestä tärkeää se, että esimiehen kanssa oli helppo jutella asiasta kuin asiasta.

”Sitte, että hää ei oo kuitekaa siellä niinku kauheen korkeella, etteikö uskaltais just niinku ihan mitä tahansa ottaa esiin.”

Työntekijöistä oli hyvä, että kynnyksen suhteen, että mitä voi esimiehelle sanoa tai mitä kehtaa kysyä, olisi mahdollisimman matala. Matalan kynnyksen ansiosta työntekijät kokivat, että oli helpompaa tuoda pieniäkin asioita esille ja asiat järjestyivät epävirallisemmin ja usein paremmin. Työntekijät kokivat, että esimiehen hyvät vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä, mutta pitivät hyvänä sitä, etteivät välit esimieheen ole liian tuttavalliset. Osa työntekijöistä koki etäjohtajuuden

hyvänäkin asiana, koska ovat tottuneet hoitamaan asioita esimiehensä kanssa olematta hänen kanssaan kasvokkain.

Kun esimies ei ole lähellä eikä häntä tapaa esim. kahvitauoilla, niin vuorovaikutus oli palaverien ja sähköpostin varassa. Jos vuorovaikutusta ei ollut paljon, niin työntekijöistä tuntui, että esimies jäi etäiseksi ja sitten vuorovaikutustilanteet olivat vaivaantuneita. Työntekijöistä esimiehen piti olla edes jollain tavalla tuttu, jotta hänen kanssa pystyi käymään luottamuksellisia keskusteluja ja jonkinlainen vuorovaikutus pysyi yllä. Jos esimies jäi vieraaksi, niin silloin puhuttiin vain pakolliset asiat, ja vuorovaikutus oli jäykempää. Monen työntekijän mielestä virallinen tapa ei aina ollut paras tapa käsitellä asioita. Haasteina vuorovaikutuksessa luontevalla kohtaamisella työntekijät toivat esille myös tilanteet, joissa joidenkin työntekijöiden ja esimiehen välillä kemia ei pelaa. Työntekijöiden mielestä esimiehen oli joskus myös haasteellista pysyä ammatillisessa roolissa, jos kyseessä oli jokin ikävämpi asia. Ammatillista roolia kuitenkin toivottiin esimiehellä.

Tiedonkulku ja viestintä

Tiedonkulussa ja viestinnässä työntekijän ja etäällä toimivan esimiehen välillä korostuivat **tarkoituksenmukaisuus, tavoitettavuus ja oikea-aikaisuus**. Äkilliset sairastumiset, vuosilomat ja työvuoroihin liittyvät asiat olivat työntekijöiden mielestä **tarkoituksen mukaisista** hoitaa etänä ja se toimi etäjohtajan alaisuudessa hyvin. Samoin tiedotukset, joihin ei tarvittu työntekijöiden mielipidettä, olivat työntekijöiden mielestä käytännöllistä hoitaa sähköpostilla. Sähköpostia pidettiin hyvänä tiedonkulun välineenä, koska sitä käytettäessä sovitusta asiasta jäi mustaa valkoiselle. Olennaiseksi tekijäksi tässä nostettiin, että kaikki työntekijät ovat oikeissa sähköpostiryhmissä. Pitkissä välimatkoissa käytävät kokoukset koettiin järkevämpinä Skypen välityksellä, kuin paikan päällä.

Sähköpostin lähettämisessä haasteena koettiin se, että paljon laitetaan yleistä postia suurelle joukolle, eikä niinkään yksilöityjä viestejä tarkoituksen mukaisesti pienemmälle joukolle. Välillä työntekijöille oli tullut tunne, että esimies laittaa tiedoksiannon hankalista asioista sähköpostilla, jotta välttyy kohtaamasta työntekijöitä, eikä joudu vastaamaan heidän kysymyksiin aiheesta. Sähköpostilla

viestintä koettiin myös repaleiseksi ja haasteelliseksi siltä osin, kun viestejä tulee niin paljon, eikä työntekijöillä ollut aina aikaa niiden lukemiseen. Haasteeksi nousi myös se, että tärkeä tieto ikään kuin hukkuu massaan.

Koulutukset ja kokoukset koettiin enemmän tarkoituksen mukaisiksi paikan päällä käyden, kuin Lync- tai Skype-kokouksina tai -koulutuksina, koska tietoliikenneyhteydet ovat epävarmoja ja etäkokouksissa nonverbaalinen viestintä puuttuu kokonaan. Kasvokkain kohtaamisten vähäisyyttä etäjohtamiseen liittyen pidettiin haasteellisena ja Skypeä kasvokkain kohtaamisen korvaajana pidettiin hankalana, koska palaverissa käydään läpi yhteisiä, kehitettäviä asioita. Koettiin, että kasvokkain kohdatessa kokouksista ja koulutuksista saisi enemmän irti ja asioihin olisi helpompi keskittyä. Toisaalta tiedostettiin, että teknologian lisääntyminen on tulevaisuutta, mutta kuitenkin toivottiin, että jollakin tasolla myös fyysinen läsnäolo säilyisi.

”Pitää täs maailmas nyt sen verran pystyy olee läsnä...”

Hankalat asiakastilanteet sekä tilanteet, joissa työntekijä oli tehnyt jonkin virheen, olivat työntekijöiden mielestä sellaisia, mitkä osoittautuivat haasteellisiksi etäjohtajan alaisuudessa toimiessa. Niissä olisi ehdottomasti tarkoituksen mukaista kohdata kasvokkain. Samoin kasvokkain kohtaamista kaivattiin työhön liittyvien uudistuksien ja yhdessä kehitettävien asioiden kohdalla. Myös henkilöstön väliset ongelmatilanteet haluttiin selvittää kasvotusten ja kovin henkilökohtaiset asiat koettiin haasteellisiksi hoitaa etänä.

Haastatteluissa nousi esiin, että etäällä toimivan esimiehen **tavoitettavuus** on erityisen tärkeää. Vaikka esimies ei ole tavattavissa fyysisesti, pidettiin hyvänä asiana, että hänet tavoitti puhelimella tai sähköpostilla. Koettiin, että teknologiaa, muun muassa sähköpostiviestintää on opittu käyttämään, koska se on etäjohtajan alaisuudessa työskenteleville välttämätöntä. Haasteena pidettiin, että tieto ei tavoita niitä henkilöitä, jotka eivät ole paikalla palaverissa. Toisaalta tärkeänä pidettiin myös työntekijän omaa vastuuta tiedon saamisesta.

”Täällä on päätetty joku, et kaikki tiimit alkaa nyt jotain noudattaa tai et nyt on tämmönen kehitelty, niin sit ei oo yks eikä kaks kertaa, kun on silleen et myö

saahaan sit kuukauden päästä tietää, et tämmöinen meininki on ollut meneillään ja ei oo mitään kukaan viittinyt ilmoittaa.”

Oikea-aikainen tiedonkulku oli työntekijöiden mukaan hyvin olennaista ja korostui etenkin muutostilanteissa. Muutostilanteissa haasteeksi koettiin se, että työntekijöillä olisi ollut tarve kokoontua fyysisesti saman pöydän ääreen ja avoin keskustelumahdollisuus, mutta etäällä toimivan esimiehen kanssa se ei aina ollut mahdollista. Säännöllisten kuukausitapaamisten merkitystä korostettiin jokaisessa haastattelussa, kun esimies toimii etäällä työntekijöistään. Yhden haastatteluryhmän jäsenillä niitä toteutettiin, mutta muilla ne olivat toivetasolla. Säännöllisten kuukausitapaamisten puutetta pidettiin yhteisöllisessä mielessä heikentävänä seikkana.

6.4 Ideapajan toteutus

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä lähdetään siitä, että organisaatioiden henkilökunta osallistuu organisaation kehittämiseen (Ojasalo ym. 2014, 49). Tässä opinnäytetyössä työkaluja kehitettiin työntekijöiltä saadun tutkimustiedon pohjalta. Esimiehet kutsuttiin koolle (Liite 7) yhdeksi iltapäiväksi ideapajaan, jossa heille esiteltiin työntekijöiltä saadut tutkimustiedot. Näiden tutkimustietojen pohjalta ideoitiin yhdessä esimiesten kanssa ratkaisuja ja kehitettiin työkaluja etäjohtamisen ongelmakohtiin ja tueksi. Ideapajaan kutsuttiin toimintayksiköiden esimiehiä sekä palvelupäälliköitä. Ideapajan toteutuksen eri vaiheet on kuvattu kuvassa 1.



Kuva 1. Ideapajan toteutuksen vaiheet

Ideapajaan saapui 13 ilmoittautuneesta 8 Eksotessa toimivaa esimiestä, joista yksi joutui poistumaan ennen ratkaisujen ideointia. Tilaisuus avattiin esittelemällä osallistujat, opinnäytetyöntekijät, opinnäytetyön aihe sekä kehittämistehtävät. Lähtökohtana ideapajalle oli osallistujien osallistaminen ideapajatyöskentelyyn ja siksi esimiehet saivat tehtäväkseen noin kahden minuutin ajan pohtia vierustoverin kanssa, mitä hyötyjä he ovat kokeneet etäjohtamisessa. Muutamia kommentteja kerrottiin myös ääneen ja niistä keskusteltiin yhteisesti. Seuraavaksi esimiehille esiteltiin opinnäytetyön tulokset työntekijöiden näkökulmasta etäjohtamisen hyödyistä ja sen jälkeen keskusteltiin siitä, miltä tulokset heistä vaikuttivat. Samoin toimittiin haasteiden osalta. Edellä mainittujen vaiheiden jälkeen esimiehille esiteltiin teemat, joiden ympärille teemahaastatteluiden kysymykset oli muodostettu, sekä alakategoriat, joita teemojen alle oli muodostunut.

Esimiehille esiteltiin luovan ongelmanratkaisun menetelmä, jota soveltaen työkaluja etäjohtamiseen tulotaisiin kehittämään iltapäivän aikana. Kyseisessä menetelmässä edellytyksenä on luova, avoin ja positiivinen ilmapiiri. Tunnusmerkkejä luovalle ongelmanratkaisulle ovat avoimuus ja kiireettömyys, toisaalta kuitenkin toiminnan tulee olla tavoitteellista ja kurinalaista. Ongelmien tulee olla aitoja ongelmia ja kaikkien osallistujien tulee sitoutua ongelmanratkaisuun. (Lavonen & Meisalo.)

Luovan ongelmanratkaisun prosessissa on ideointi ja arviointi syytä pitää selkeästi toisistaan erillään. Arviointi vähentää ideointia, ja mikäli arviointi aloitetaan liian varhain, osallistujien halu kehittää uutta vähenee. Ominaista luovan ongelmanratkaisun prosessissa on myös, että esiin nousevat aina ensin sovinnaiset ja tavanomaiset ideat. Vasta kun ne on läpikäyty, on tilaa syntyä uusia ideoita. Näin ollen on tärkeää tiedostaa ja hyväksyä, että määrä synnyttää laatua. Luovan ongelmanratkaisun prosessiin kuuluvat ongelman tai kehittämisehdotuksen huomaaminen, tosiasioiden tunnistaminen, tavoitteet ja visiot, lähestymistapojen ja ideoiden luominen, arviointi ja ratkaisujen valinta sekä hyväksyminen ja toteutus. (Ojasalo ym. 2014, 158-159.)

Visiionin tulee olla lennokasta. Visiionin aikana voidaan miettiä, millainen olisi ihanteellinen ratkaisu, mikäli mitään käytännön esteitä ei olisi. Kun ihannerat-

kaisu on luotu, voidaan huomioida jälleen realiteetit ja muokata ratkaisu niihin sopivaksi (Lavonen & Meisalo). Luovan toiminnan ryhmän vetäminen vaatii ryhmänvetäjän taitoja. Ryhmän jäseniltä se vaatii oikeanlaista asennetta ja kykyä, sekä ajattelutapaa. Luovan toiminnan ilmapiirin tulisi olla kiireetön ja avoin, mutta samalla tavoitteellinen (Ojasalo ym. 2014, 159). Tämän opinnäytetyön tekijöillä oli työkokemuksen ansiosta ryhmänvetäjän taitoja ja kokemusta ryhmien vetämisestä. Esimiehiä ohjeistettiin toimimaan luovan ongelmanratkaisun menetelmän mukaisesti.

Esimiehet työskentelivät ratkaisujen kehittämiseksi muodostaen kaksi paria ja yhden kolmen hengen ryhmän. Esimiehet jakautuivat työskentelytilassa kolmeen erilliseen pisteeseen, joissa kiersi opinnäytetyön kuusi etäjohtamisen teemaa isoina pahvitauluina. Teemojen ympärille tauluihin oli kirjoitettu haastateluaineiston pelkistettyjä ilmauksia, joihin esimiehiltä toivottiin ratkaisuja. Esimiehet kirjasivat kehittelemänsä ratkaisut pisteissä oleviin kartonkeihin, jotta ne olisivat myös muiden parien ja ryhmän nähtävillä. Pelkistettyjen ilmauksien käyttäminen oli olennaista, jotta kehitetyt ratkaisut olisivat kohdennettu juuri oikeisiin arjen haasteisiin.

Esimiehiä ohjeistettiin toimimaan luovan ongelmanratkaisun menetelmän mukaisesti. Esimiehet saivat ideoida vapaalla ja luovalla otteella työkaluja. Aikaa ideointiin heillä oli käytössään noin 1,5h. Heillä oli käytössä kartonkia, tarralappuja ja tusseja, joita he saivat halutessaan käyttää visiointiin. Opinnäytetyön tekijät olivat ideointivaiheessa ikään kuin taustalla, ja osallistujilla oli mahdollisuus halutessaan esittää tarkentavia kysymyksiä.

Iltapäivän loppuosa käytettiin ideoiden käsittelyyn ja arviointiin yhdessä ja käytiin rakentavasti läpi iltapäivän aikana tuotetut ratkaisut. Opinnäytetyöntekijät keräsivät tilaisuudesta kirjallisen palautteen oman oppimisensa kehittämiseksi. Ideapajasta pyrittiin luomaan toimiva ja motivoiva prosessi, jonka avulla pystytään kehittämään kaikkia osapuolia tyydyttäviä ratkaisuja. Saadun seitsemän palautteen mukaan esimiehet kokivat ideapajan olleen mielenkiintoinen ja antoisa. Järjestelyt sujuivat niin aikataulun kuin työskentelynsuhteen hyvin ja napakasti. Tehtävät ja teemat olivat selkeät. Opinnäytetyöntekijöiden perehtyminen aiheeseen sekä asiantuntemus koettiin hyväksi. Opinnäytetyön aihe ko-

ettiin tärkeäksi ja tarpeelliseksi. Useassa palautteessa mainittiin positiivisena asiana ideapajassa vallinnut keskusteleva ilmapiiri ja mahdollisuus päästä jakamaan yhteisiä kokemuksia. Muutama esimies kirjoitti saaneensa hyvä ideoita työhönsä sekä odottavansa opinnäytetyön valmistumista ja sitä kautta lopullisten työkalujen hyödyntämistä sekä käyttöönottoa työssään.

6.5 Ideapajan aineiston analyysi

Ideapajan aluksi kerättiin parikeskusteluina suullisesti osallistujien ajatuksia siitä, millaisia hyötyjä ja haasteita osallistujat olivat kokeneet etäjohtamisessa. Nämä ajatukset kirjoitettiin opinnäytetyön tekijöiden toimesta paperille ranskalaisin viivoin ja ideapajan jälkeen ne kirjoitettiin tekstimuotoon opinnäytetyöraporttiin osaksi ideapajan tuloksia.

Ideapajan varsinaiset tuotokset olivat ideapajan jälkeen kuuden erillisen kartongin muodossa, joille oli kirjoitettu tämän opinnäytetyön teemojen mukaisesti jaoteltuina ratkaisuehdotuksia etäjohtamisen haasteisiin. Kartongeille oli kirjoitettu yhteensä 67 ratkaisuehdotusta, joiden joukossa oli useita toistensa kanssa samankaltaisia ehdotuksia, sekä toisiinsa yhdisteltäviä ehdotuksia. Kartongeille kirjatut ratkaisuehdotukset olivat esimerkiksi seuraavanlaisia:

”Jos joku laittaa vaikean asian lyncillä, sopii tapaamisen, tai soittaa, eikä jatka asiaa Lyncillä -> välittämisen tunne”. (tiedonkulku ja viestintä)

”Tiimivastaavan rooli kopin ottajana, jos esimies estynyt”. (työhyvinvointi)

Viiden eri teeman alle oli kirjattu jonkinlainen ratkaisuehdotus esimiehen ja työntekijöiden säännöllisistä tapaamisista.

”Säännöllinen ja sovittu esimiehen käynti etätoimipisteissä -> voi olla myös puhelinaika” (työhyvinvointi)

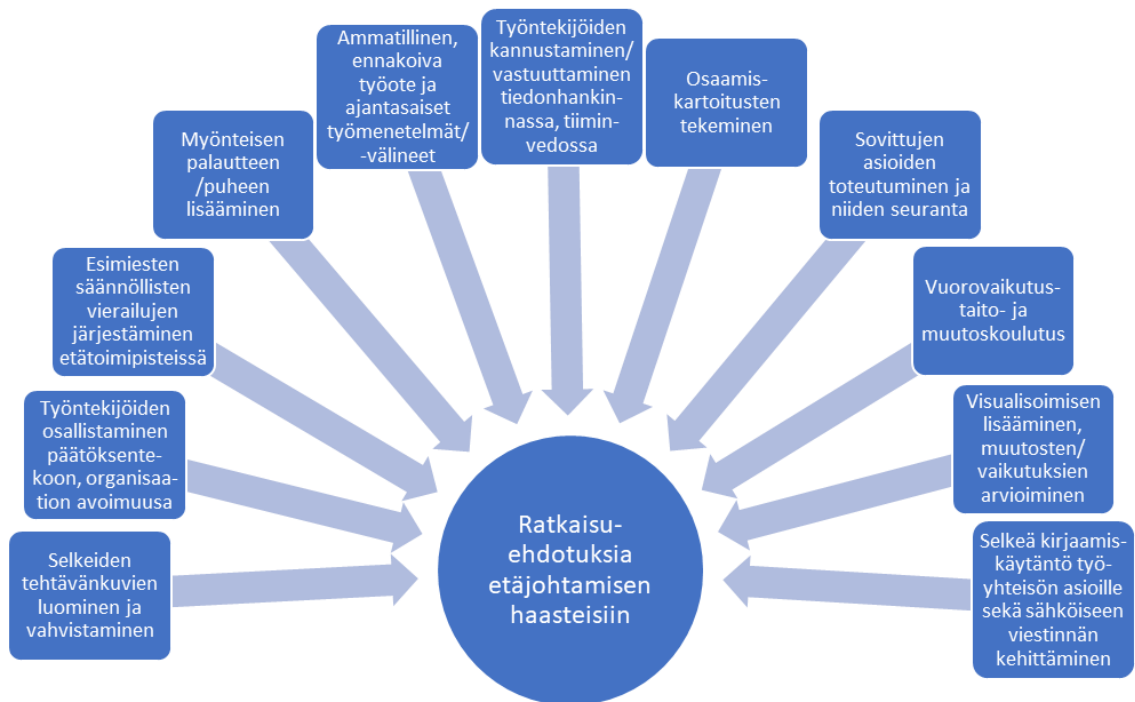
”esimies jalkautuu eri työpisteisiin tiettyinä, sovittuina päivinä.” (vuorovaikutus)

Ratkaisuehdotukset käytiin läpi temaattisen sisällönanalyysin keinoin. Osa ratkaisuehdotuksista yhdistettiin toisiinsa, joitakin ehdotuksia siirrettiin eri teeman

alle, sekä kirjoitettiin ratkaisuehdotukset tekstimuotoon osaksi opinnäytetyöraportin ideapajan tuloksia.

6.6 Ideapajan tulokset

Ideapajan tulokset koostuvat niistä ratkaisuehdotuksista, joita esimiehet ideapajailtapäivän aikana kehittivät. Esiin nousi vastauksia siihen, mitä pitäisi kehittää, jotta haasteet tulisivat ratkaistuksi, sekä konkreettisia toimia, joita voidaan tehdä tai kokeilla haasteiden ratkaisemiseksi. Seuraavissa kappaleissa käsitellään esimiesten kehittelemiä ratkaisuja työntekijöiden ryhmähaastatteluissa esiin tuomiin haasteisiin. Ratkaisuja käsitellään tämän opinnäytetyön teemojen mukaisesti. Ideapajan keskeiset tulokset ovat kuvattuna kuvassa 2.



Kuva 2. Ideapajan keskeiset tulokset

Johtamis- ja organisaatiokulttuuri

Esimiehet olivat sitä mieltä, että esimiehen ja toimipisteen vastaavan/vastaavan ohjaajan tehtävän kuvat tulisi selkiyttää ja luoda heidän välilleen selkeät pelisäännöt. **Tehtäväkuvan selkiyttäminen** helpottaisi ja nopeuttaisi kaikkien osapuolten työtä, kun ei tarvitsisi käyttää hukka-aikaa sen miettimiseen, kenen kanssa mikäkin asia hoituu. Myös työntekijöiden tehtäväkuvien selkiyttäminen tuotiin esiin sekä tehtäväkuvien päivittäminen työtehtävien muuttuessa.

Tehtävänkuvat tulisi käsitellä ja avata yhteisissä tapaamisissa, jotta kaikki tarvittavat henkilöt ovat niistä tietoisia. Niihin tulisi myös palata tarvittaessa. Hiukan tavallisuudesta poikkeavaksi ideaksi kehiteltiin ideapajassa esimiehen ja työntekijän roolien vaihto viikon ajaksi. Roolien vaihdolla ajateltiin olevan työtehtäviä ja ammatillisia rooleja selkiyttävä vaikutus, ja sen ajateltiin lisäävän molempipuolista ymmärrystä ja tietämystä toisen työtä kohtaan. Roolinvaihtoidean kohdalla arviointia ruvettiin tekemään jo idean kehittelyvaiheessa siltä osin, että esimiehen työtä ei kukaan pysty vain viikon ajan tekemään, koska jo erilaisten ohjelmien käyttö tuo omat haasteensa. Idea kuitenkin haluttiin tuoda esiin, koska se sopi tehtävän antoon hyvin.

Myös **työntekijöiden osallistaminen päätöksen tekoon** uudella tavalla nähtiin yhtenä ratkaisuna. Esimerkkinä tuotiin esiin samanlaisten mahdollisuuksien jalostaminen kuin kuntalaisten osallistamisessa on käytetty. Esimiehet ideoivat, että työntekijöitä voisi ottaa mukaan budjetin laadintaan niin, että heille annettaisiin X summa rahaa kuvainnollisesti ja heidän tulisi jakaa summa eri osaluille, joille budjettia muutenkin jaetaan.

Ideapajassa pohdittiin myös sen merkitystä, miten Eksotesta ja yleensäkin omasta työyhteisöstä puhutaan ulkopuolisille tai toisilleen työyhteisöissä. **Myönteisen puheen** ajateltiin vaikuttavan positiivisesti useaan asiaan johtamisessa ja koko organisaatiossa. Myönteisen puheen vaikuttavuuden kannalta erityisen tärkeänä esimiehet pitivät omaa rooliaan esimerkin näyttäjänä.

Sovittujen asioiden, kuten vuosittaisten kehityskeskustelujen toteutuminen tuotiin myös esiin ratkaisuna johtamis- ja organisaatiokulttuurin alla esiintyneisiin haasteisiin. Kehityskeskusteluiden ajateltiin antavan työntekijöille paremmat mahdollisuudet oman työn kehittämiseen, sekä mahdollisuuden esimiehelle ja alaiselle tutustua toisiinsa ammatillisessa mielessä.

Työhyvinvointi

Pienten kuntien työntekijöiden kokemusta ulkopuolisuudesta haluttiin vähentää **säännöllisillä, sovituilla tapaamisilla**. Esimiehet pohtivat, että he voisivat järjestää omat työnsä niin, että työskentelisivät esimerkiksi jonkin päivän kuukaudesta etätoimipisteissä. Myös puhelinajan ajateltiin tuovan ratkaisua siinä mie-

lessä, että kynnys yhteydenottoon madaltuisi ja kuulumisia voisi vaihtaa säännöllisemmin ja suunnitelmallisemmin.

Työhyvinvointia ajateltiin voitavan parantaa **lisäämällä myönteisen palautteen antamista** esimiehiltä työntekijöille. Keinoina myönteisen palautteen antamisen lisäämiseksi ideoitiin esimerkiksi positiivisen palautteen boxi, jonka voisi sijoittaa esimerkiksi kahvihuoneeseen, ja positiivista palautetta voisi antaa esimies tai työntekijä ja sitä voisi antaa esimiehelle ja työntekijälle. Lisäksi esimiehet voisivat toteuttaa kyselyn työntekijöille, miten he toivoisivat saavansa palautetta, ja kehittää palautteen antamista työntekijöiden toiveiden mukaisesti.

Esimiehen tulisi työskennellä **ennakoivalla työotteella** esim. työnohjauksmahdollisuus haluttiin tarjota työntekijöille nonstop-idealla, jolloin työnohjaukseen pääsisivät kaikki halukkaat työntekijät vuoron perään eli panostamista työntekijöiden työhyvinvointiin ennen kuin siinä esiintyy jotain ongelmia. Tästä esimerkkinä olisi ergonomiakoulutukset, joissa oikeita työasentoja ja menetelmiä opetellaan jo ennen kuin ollaan sairastuttu esimerkiksi tuki- ja liikuntaelinsairauksiin. Myös Mindfulnessia haluttiin tarjota ennaltaehkäisevänä keinona, sekä keinona selviytyä arjen haastavista tilanteista. Ideapajassa esimiehet korostivat työhyvinvoinnin merkitystä myös arjen jokapäiväisenä hyvinvointina työssä, ei ainoastaan Tyhy- päivinä tai muuna harvoin tapahtuvana toimintana.

Toimipisteen vastaavan/vastaavan ohjaajan roolia ja **työnkuvan selkeyttämistä** pohdittiin työhyvinvoinnin edistäjänä, jos esimies on estynyt. Vastaavat ovat arjessa enemmän läsnä, ja pystyvät paremmin reaaliajassa reagoimaan työntekijöiden tarpeisiin, kuin etäällä toimiva esimies. Ratkaisuna työhyvinvoinnin haasteisiin esimiehet lähtisivät siis **vahvistamaan** kaikkien vastaavien rooleja.

Esimiesten kouluttautumista ennen uudistuksia ja muutoksia pidettiin yhtenä työhyvinvointia parantavana ratkaisuna muutostilanteissa. Esimiehet ajattelivat, että pystyisivät paremmin antamaan tukea ja valmistelemaan muutoksia, kun olisivat itse niiden asiantuntijoita, esimerkiksi uusia ohjelmia käyttöön otettaessa.

Työn laatu ja osaaminen

Esimiehet pohtivat, että työnlaatua ja osaamista parantava tekijä voisi olla **työntekijöiden vastuuttaminen** sekä kannustaminen avarakatseisuuteen ja rohkeaan kokeiluun. Uudenlainen ajattelu voisi auttaa sopeutumaan ajatukseen, että toimintaa voi muuttaa. Tässä esimiehet voisivat tukea työntekijöitä esimerkiksi pohtimaan haastaviin tilanteisiin ratkaisuja luovan ongelmanratkaisun keinoin.

Konkreettisenä ehdotuksena tuli esiin myös niiden **ajantasaisista työmenetelmistä ja -välineistä huolehtiminen** ja jopa työvälineiden eliminointi, jotka estävät muutosta. Lisäksi muutosten suhteen tärkeänä nähtiin muutosten vaikutusten arviointi yhdessä työntekijöiden kanssa. Esimiesten mielestä työntekijöille tulisi antaa aikaa ja mahdollisuuksia löytää itse ratkaisuja arjen työhön liittyviin haasteisiin. Samalla kehittyisi motivaatio sitoutua muutoksiin.

Osaamiskartoituksen tekeminen koko organisaation tasolla voisi edistää osaamisen kehittämistä ja etenkin osaamisen jakamista ja hyödyntämistä. Kilpailulla kannustaminen ja sitä myötä palkitseminen esimerkiksi uuden toimintatavan käyttöönotosta nousi ratkaisuksi osaamisen kehittämisen osalta. Ajatuksena tässä olisi, että kaikkien työntekijöiden osaaminen olisi kartoitettu ja hyödynnettävissä koko organisaation tarpeisiin. Tieto olisi saatavilla esimerkiksi Eksonetista kaikille.

Kehityskeskustelujen **toteutuminen sovituksi** nousi esiin ratkaisuna myös työn laadun ja osaamisen johtamisen haasteisiin. Esiin nousi lisäksi mahdollisuus yhteisiin kehittämistapaamisiin muun muassa ryhmäkehityskeskustelujen muodossa. Samoin kuin jalkautuminen työyhteisöihin ja sitä myöten työntekijöiden kuunteleminen; missä mennään, mitä kuuluu, mikä tuntuu haasteelliselta, mitä hyvää on tapahtunut.

Myönteistä puhetta haluttiin edistää työyhteisöissä ja sitä ajateltiin lisätä esimerkiksi kehulaatikoilla, jotka löytyisivät työyhteisöistä. Työn laadun ja osaamisen johtamisen parantamiseksi esimiehet ajattelivat, että voisivat mennä esimerkiksi viikoksi kentälle tekemään käytännön työtä, samoin kuin he ajattelivat johtamis- ja organisaatiokulttuuria parantavana keinona.

Luottamus

Esimiehet nostivat esiin, että turvallinen ja luotettava työilmapiiri on pohja avoimuudelle. Luottamusta lisää, että molemmin puolin pidetään kiinni yhdessä sovitusta asioista. **Sovittujen asioiden toteutumista seurataan** ja arvioidaan, sekä keskustellaan asiat auki, jos ei ne eivät toteudu.

Luottamusta lisäävänä tekijänä nostettiin esiin myös **säännölliset esimiehen ja työntekijän kahdenkeskiset tapaamiset**. Koettiin, että kahdenkeskisissä kohtaamisissa työntekijöitä on mahdollista rohkaista, sekä osoittaa heille empatiaa. Näissä korostui vaitiolovelvollisuus luottamusta lisäävänä tekijänä. Esimiehet toivat esiin, että luottamusta on mahdollista myös kehittää erilaisin harjoittein esimerkiksi Tyhy- päivissä.

Luottamuksellisen suhteen parantamiseksi ajateltiin **organisaation avoimuiden** sekä tietoisuuden lisäämistä organisaation yleisten toimintatapojen ja reunaehtojen suhteen. Yleisten toimintatapojen tunteminen lisää luottamusta kaikin puolin, kun kaikki tietävät, miten toimia. Ideapajassa avoimen keskustelun ajateltiin lisäävän luottamusta ja koettiin, että avoimuuden tulisi olla molemminpuolista. Yhdessä pohdittiin, millä avoimuuteen ja avoimeen ilmapiiriin päästään ja keinoja olivat riittävä vuorovaikutus sekä avoin tiedottaminen asioista, vaikka mitään lopullista päätöstä ei vielä olisi tehty. Myös rehellisyyden ajateltiin lisäävän luottamusta, eli esimerkiksi asioiden unohtamisesta tai tehdystä virheestä kerrotaan rehellisesti.

Luotettavassa työilmapiirissä myös virheet olisi helpompi ja turvallisempi tuoda esiin ja niistä olisi mahdollista kehittyä ja oppia. Kehittyessään Eksote nähtiin oppivana organisaationa, jolloin ongelmatilanteisiin etsitään hyvässä hengessä ratkaisu. Konkreettisen luottamusta lisäävänä keinona pohdittiin vastuun antamista vaihtelevasti työyhteisössä, esimerkiksi vaihtuvana tiiminvetovastuuna.

Vuorovaikutus

Ratkaisuna vuorovaikutuksen haasteisiin esimiehet toivat esiin **ammattillisen työotteen**, niin esimiehen, kuin työntekijöidenkin osalta. Konkreettisen ratkaisuna esimiehet kehittivät haastaviin kohtaamisiin käteen kirjoitettavan muistila-

pun. Kun esimiehet lähtisivät työntekijän kanssa ratkomaan haastavaa ristiriitatilannetta, hänellä olisi kämmenen sisäpuolella muistilappu, jossa lukisi: hän saattaa olla oikeassa. Tällä haluttiin muistuttaa esimiehille itselleen kuuntelevaa asennetta, jolla ristiriitatilanteita lähdetään ratkomaan.

Myös säännöllistä **vuorovaikutustaitokoulutusta** pidettiin oleellisena. Tärkeänä tekijänä nähtiin, että koulutukset olisivat nimenomaan säännöllisiä, jotta taidot ylläpysyvät, eikä järjestetä siinä vaiheessa, kun ongelmia ja puutteita on jo syntynyt. Samoin alaisille ajateltiin olevan hyödyksi alaistaitojen opiskelu ja koulutukset. Esimiesten mielestä hyvä tapa kehittää vuorovaikutustaitojaan voisi olla palautteen kerääminen omasta esimiestyöstään. Palautetta voisi kerätä kehityskeskustelujen yhteydessä sekä keksiä omia, luovia tapoja kerätä palautetta. Työntekijöiden välittämän sanattoman viestinnän merkitystä korostettiin myös tärkeänä vuorovaikutuksen työvälineenä.

Vuorovaikutuksen tehostuksena ehdotettiin **visualisointia**. Esimiehet pohtivat, että voisi olla hyvä tapa tuoda näkyväksi esimerkiksi vuoden aikana käydyt koulutukset visualisoimalla ne vaikka kaavioksi tai käsin kartongille. Myös esimerkiksi asetettujen tavoitteiden saavuttamista voisi visualisoida itselleen sopivin menetelmin työntekijöiden nähtäville.

Myönteisen palautteen antamista pidettiin esimiesten keskuudessa tärkeänä osana vuorovaikutuksen onnistumista. Virheiden läpikäynnissä korostettiin avoimuutta, rakentavaa ilmapiiriä ja kannustamista. Koettiin, että säännölliset tapaamiset edesauttaisivat myös palautteen antamista. Ehdotettiin, että esimies voisi jalkautua eri työpisteisiin tiettyinä, sovittuina päivinä, aivan kuten ehdotettiin ratkaisuna jo työhyvinvoinnin haasteisiin. Myös työntekijät voisivat tulla esimiehen luokse sovittuna ajankohtana, esimerkiksi yhteisien päiväkahvien merkeissä vaihtamaan kuulumisia ja jakamaan ajankohtaisia asioita. Tämän voisi toteuttaa esimerkiksi tiettyinä, ennalta sovittuina päivinä joka kuukausi.

Esimiehet toivat myös esiin, että työntekijöitä tulisi **kannustaa ja ohjata itsenäiseen tiedon hankkimiseen** ja omaan vastuuseen tiedon saannista, jottei vuorovaikutus olisi tältä osin niin suuressa roolissa. Jotta tieto tavoitaisi kaikki, tulisi työyksiköissä ja yhteisöissä olla ennalta sovittu paikka, mihin tiedot ja sovi-

tut asiat kirjataan. Esimerkkinä tuotiin esiin työyksiköissä vihkot ja etäyhteisöissä työtilat.

Tiedon kulku ja viestintä

Myös tiedonkulun ja viestinnän haasteisiin ratkaisuehdotukseksi nousi **selkeä, sovittu kirjaamiskäytäntö työyhteisön yhteisille asioille**. Tärkeänä koettiin myös selkeä yhteinen alusta, joko manuaalinen (esim. vihko) tai virtuaalinen (esim. työtila), joihin muistiot yhteisistä palaverista voisi kirjata. Samoin korostettiin jälleen työntekijöiden omaa vastuuta tiedon saannin osalta ja esimiehen roolia tiedonhakuun ohjaamisessa, sekä oikeiden kanavien löytämisessä. Olennaisena pidettiin, että kaikki tietävät, mistä tarvittavan tiedon löytää. Myös säännöllisten tapaamisten järjestäminen oli esimiesten mielestä olennaista tiedonkulun ja viestinnänkin osalta. Tässä korostettiin myös sitä, että jos esimies on estynyt tulemaan paikalle, hän järjestää itselleen sijaisen, esim. toimipisteen vastaavan/vastaavan ohjaajan.

Sähköisen viestinnän kehittämiseen esimiehet ideoivat useammankin ratkaisun. Heidän mielestään tulisi entistä tarkemmin pohtia, mitkä asiat tiedotetaan sähköpostilla ja mitkä kerrotaan yhteisissä tapaamisissa. Sähköpostia lähetettäessä voisi käyttää kiireellisyys merkintää, ja ohjeistaa työntekijöitä lukemaan ensisijaisesti kiireellisyysmerkinnällä tulleet viestit. Tiedottamisvastuuta voisi myös pilkkoa vastaavien kesken; mitä etäällä oleva esimies välittää sähköpostilla ja mitä yksikössä toimiva vastaava kertoo työntekijöille kasvotusten. Tästä tulisi olla selkeät pelisäännöt. Tärkeänä tiedottamisen toimivuuden kannalta pidettiin myös työntekijöille varattua aikaa sähköpostien lukemiselle. Haastavat asiat eivät esimiesten mielestä kuuluneet sähköpostilla tiedotettaviin asioihin, vaan vaativat aina kasvokkain kohtaamista.

Myös Lync kokousten ja palaverien kehittämiseen keksittiin useampi idea. Tärkeänä pidettiin, että osallistumissäännöt ovat kaikille selvät, ja että paikalla olijat sekä Lyncin päässä olijat huomioivat toinen toisensa, jotta kaikki ovat tasavertaisia osallistujia. Lync kokouksen puheenjohtajan tulisi huomioida, etteivät asiat rönstyile ikään kuin väärille urille. Myös emoji-ikäntön lisäämistä Lync keskusteluihin pohdittiin korvaamaan non-verbaalisen viestinnän puutetta. Esimiehet

toivat myös esiin, että mikäli työntekijä ottaa yhteyttä Lyncillä tai sähköpostilla jonkin vaikean asian suhteen, voisi esimies sopia kyseisen työntekijän kanssa tapaamisen tai soittaa hänelle. Näin syntyisi välittämisen tunne.

7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia etäjohtamisessa ilmeneviä hyötyjä ja haasteita Eksotessa työntekijöiden näkökulmasta ryhmähaastatteluina toteutettujen teemahaastatteluiden avulla. Tarkoituksena oli saadun tiedon perusteella kehittää työkaluja Eksoten esimiehille etäjohtamisen tueksi. Työkalut visualisoi- tiin työkalusalkuksi. Seuraavissa kappaleissa käsitellään tämän opinnäytetyön tuloksia ja toteutusta tavoitteiden saavuttamisen ja tulosten hyödynnettävyyden näkökulmasta sekä opinnäytetyön eettisiä näkökohtia ja jatkotutkimusaiheita.

Opinnäytetyön toteutuksen pohdinta

Tutkimuksellinen kehittämistyö oli tämän opinnäytetyön lähtökohdat huomioon ottaen loogisin lähestymistapa, olihan opinnäytetyön aihe noussut itse tutkimuk- sen kohteena olevan organisaation kehittämistarpeista. Kaikkien Eksoten tulos- alueiden työntekijöiden mukaan ottaminen teemahaastatteluihin ei ollut mahdol- lista, koska aineiston koko tuli pystyä hallitsemaan. Riittävän aineiston saa- miseksi ei myöskään nähty tarpeelliseksi toteuttaa neljää ryhmähaastattelua useampaa haastattelua. Maantieteellisesti katsottuna haastatteluihin saatiin osallistujia koko Eksoten alueelta. Haastatteluiden ajankohtaa pohdittiin etukä- teen siltä osin, vaikuttaisivatko kesälomakuukaudet haastatteluiden toteuttami- seen. Jokaisesta haastatteluyksiköstä saatiin kuitenkin riittävä määrä kriteerit täyttäviä haastateltavia, vaikka haastattelut toteutettiin kesä- ja elokuussa.

Haastattelujen onnistumista voinee arvioida haastattelujen tuloksiin peilaten. Haastattelut tuottivat uutta, ennen julkaisematonta tutkimustietoa etäjohtamises- ta Eksotessa ja haastatteluiden tulokset vastasivat tutkimustehtäviin. Haastatte- luaineisto tuotti jokaisen kuuden teeman alle 3-6 alakategoriaa, jotka olivat kooste haastatteluiden tuloksista. Haastattelutilanteet onnistuttiin luomaan sel- laisiksi, että työntekijät pystyivät antamaan avoimia ja rehellisiä vastauksia, vaikka eivät tunteneet opinnäytetyöntekijöitä entuudestaan. Osaa haastatteluti-

lanteista voitiin pitää työnohjauksellisiin tilanteisiin verrattavina niiden tunnelma ja keskustelujen sävy huomioon ottaen. Sitä, olisivatko haastattelutilanteet tuottaneet erilaisia tuloksia yksilöhaastatteluina tai suurempina ryhmäkokoina, ei tässä opinnäytetyössä pystytä arvioimaan.

Ideapajaan osallistui lopulta kahdeksan henkilöä. Toteutusta suunniteltaessa oli varauduttu 20 osallistujaan. Käytännössä saatiin huomata, että 20 osallistujaa olisi ollut melko suuri joukko, ja olisi ollut ajallisestikin haastavampi hallita suuremman joukon ideoita. Voidaan todeta, että kahdeksan henkilön ideapaja oli riittävän kokoinen, aika ja resurssit huomioiden. Voi myös olla, että ideapajaan osallistui esimiesjoukosta motivoituneimmat ja etäjohtamisessa kokeneimmat esimiehet, ja tästä syystä ideapajasta saatiin opinnäytetyön tavoitteiden kannalta hyvin oleellisia ratkaisuehdotuksia. Ideapajasta saatujen palautteiden perusteella sen toteutuksessa onnistuttiin hyvin.

Ideapaja toteutettiin kolmen tunnin pituisena iltapäivänä. Vaikka aikataulusta pyrittiin pitämään tiukasti kiinni, saatiin ideapajan päätteeksi huomata, että aika loppui kesken. Hedelmällisimmät, koko ryhmän kesken käytävät keskustelut ja ideoiden jatkokehittäminen jäivät noin 40 minuutin pituiseksi, mikä oli aivan liian lyhyt aika. Mikäli ideapaja järjestettäisiin uudelleen, tulisi se pyrkiä pitämään koko päivän pituisena. Lisäaika mahdollistaisi luovan ongelmanratkaisun keinojen käytön aiempaa paremmin. Toisaalta, jatkokehittäminen jäi nyt pääosin opinnäytetyön tekijöiden tehtäväksi, ja tämän mahdollisti hyvän pohjatyön tekeminen yhteistyössä johtamisen ammattilaisten kanssa ideapajassa.

Opinnäytetyön tulosten pohdinta

Teemahaastatteluiden tulosten perusteella keskeisimmät etäjohtamisen hyödyt olivat esimiehen ja työntekijöiden välisen luottamuksen korostuminen, osaamisen vahvistuminen sekä esimiehen ja toimipisteenvastaavan/vastaavan ohjaajan työnjako. Keskeisimmät haasteet puolestaan olivat johtamisen Lappeenranta-keskeisyys, tiedon jakamisen ja tiedonkulun puutteellisuus, esimiehen ja työntekijöiden säännöllisten tapaamisten puute sekä esimiehen vieraantuminen johtamastaan substanssista.

Tämän opinnäytetyön ensimmäisenä aineistona toimineet kuvailevaan kirjallisuus katsaukseen hyväksytyt tutkimukset, teoreettinen viitekehys, teemahaastatteluiden tulokset kuin myös ideapajan tulokset toivat esille samankaltaisia haasteita etäjohtajuuteen liittyvässä tiedonkulussa ja viestinnässä. Morganin ym. (2014) mukaan käytettävissä olevat rajoitetut kommunikaatiokeinot eivät ole etäällä työskentelevien tiimien toimivuuden tai tehokkuuden kannalta merkittävien tekijä, sillä ennemminkin puutteelliset kommunikaatioprosessit vähentävät tehokkuutta. Saarinen (2016) havaitsi tutkimuksessaan, että kommunikaatioteknologiaan liittyvät rajoitukset ja ongelmat lisäävät välimatkan tunnetta johtajien ja heidän tiimeissään työskentelevien työntekijöiden välillä. Changin ym. (2014) tutkimuksen mukaan kommunikaation laadun ja tiimin suorituskyvyn välillä oleva vaikuttavuus on itsestään selvää.

Näiden tutkimuksien perusteella ei ollut yllättävää, että teemahaastatteluissa työntekijöiden, sekä ideapajassa esimiesten osalta vuorovaikutus sekä tiedonkulku ja viestintä, olivat eniten keskustelua herättäneet teemat, ja että tiedonjakamisen sekä tiedonkulun puutteellisuus koettiin keskeisimmiksi haasteiksi etäjohtamisessa. Puutteellisista kommunikaatio- ja viestintäprosesseista opinnäytetyöhön osallistunut Eksoten henkilöstö oli samaa mieltä siitä, että jo pelkästään pääasiallisena viestintävälineenä toimivan sähköpostin käyttöä tulisi selkeyttää ja ohjeistaa nykyistä paremmin. Ensisijaisesti tulisi kiinnittää huomiota siihen, millaisia asioita viestitään ylipäätänsä sähköpostitse, kuin myös sähköpostien tehokkaaseen kohdentamiseen ns. turhan postin välttämiseksi.

Pöllänen (2015) korostaa luottamuksen synnyssä henkilökohtaisiin suhteisiin panostamista, jolloin myös tyytyväisyys ja halu työskennellä yhdessä kasvavat. Pöllänen (2015) mukaan tärkeää on kanssakäymisen säännöllisyys ja ennustettavuus. Tässä opinnäytetyössä yhdeksi keskeiseksi haasteeksi etäjohtamisessa nousi esimiehen ja työntekijöiden säännöllisten tapaamisten puute, jolla on haastattelujen perusteella negatiivinen vaikutus niin luottamukseen kuin myös työnhyvinvointiinkin. Vaikka moni tämän opinnäytetyön kirjallisuuskatsaukseen hyväksytty tutkimus osoittaa esimiehen keskeisen ja tärkeän roolin työyhteisön hyvinvoinnin ja toimivuuden mahdollistajana ja ylläpitäjänä, kärjistää Saafein

ym. (2013), että yhteenkuuluvuus tiimin kanssa on sen suoriutumiskyvyn kannalta merkittävämpää kuin johtajuus.

Marlowin ym. (2017) mukaan tärkeässä roolissa toimivien etätoimipisteiden olosuhteiden luomisessa on tiimien toimivuutta jarruttavien tekijöiden tunnistaminen. Tässä opinnäytetyössä oli tutkimuksellisen kehittämistyön onnistumisen kannalta vähintään yhtä olennaista edellä mainittujen tekijöiden tunnistamisen lisäksi niiden tarkasteleminen ratkaisukeskeisesti ja positiivisen kriittisyyden kautta.

Esguerra ym. (2016) korostaa, että tulevaisuudessa esimiesten tulee osata hyödyntää entistä enemmän sähköisen viestinnän tarjoamia mahdollisuuksia, mitä tulee kaikenlaiseen johtajuuteen liittyvään kanssakäymiseen. Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella teknologian hyödyntäminen etäjohtamisen tukena on tällä hetkellä Eksotessa kohtalaisen vähäistä. Ryhmähaastatteluiden tulosten mukaan teknologian apuvälineet ovat ainakin ajoittain epävarmoja, eikä niitä koettu toimiviksi. Toisaalta kuitenkin tiedostettiin, että teknologia on osa tulevaisuutta, ja ideapajaan osallistuneet esimiehet kuvailivat käyttävänsä Skype-yhteyttä työntekijöidensä kanssa jopa päivittäin. Herääkin kysymys, onko työntekijöiden ja esimiesten keskuudessa puutteita osaamisessa teknologian hyödyntämisen osalta. Myös Vilkmán (2016) korostaa etäjohtamista käsittelevässä teoksessaan, että edellytys erilaisten viestintävälineiden käytölle on, että niiden käyttöön on riittävä osaaminen.

Jos esimerkiksi Skype-kokouksia ryhdyttäisi tulevaisuudessa käyttämään säännöllisesti ja systemaattisesti, se voisi myös edesauttaa matalamman kynnyksen yhteydenpitoa niillä alueilla, joilla tällä hetkellä koettiin puutteita esimiehen ja työntekijöiden välisessä kanssakäymisessä. Vaikka teknologia ei pystyisikään täysin korvaamaan fyysisistä läsnäoloa, se voisi tuoda helpotusta joihinkin vuorovaikutuksen ja viestinnän haasteisiin. Tämä tietysti edellyttää, että teknologian apuvälineitä osataan riittävässä määrin käyttää.

Voikin olla, ettei Eksotessa ole vielä käytössä sellaista teknologian apuvälinettä, ohjelmaa tai sovellusta, joka ratkaisisi tiedonkulun ja viestinnän haasteet. Suuri joukko työntekijöistä työskentelee niin sanotusti kentällä, eikä heillä ole kiinteää

työpistettä. Tällaisten työntekijöiden tiedottaminen reaaliaikaisesti on tällä hetkellä käytössä olevilla teknologian apuvälineillä melko haastavaa, eivätkä esimiehen resurssit riitä ottamaan jokaiseen yhteyttä henkilökohtaisesti. Ehkä jatkuvasti mukana kulkeva, esimerkiksi puhelimesta oleva viestintäsovellus, voisi tulevaisuudessa helpottaa tiedonkulun ja viestinnän haasteita.

Kuten ideapajan keskusteluissakin tuli esiin, on eri työyhteisöjen tarve esimiehen läsnäololle hyvin erilainen, kuin toisten. Voidaan pohtia, ovatko eri ikäluokat tottuneet esimiehen jatkuvaan fyysiseen läsnäoloon työyksiköissä? Ovatko kaikki työntekijät tietoisia, että esimerkiksi toimintayksikön esimiehen/ palveluesimiehen tehtävänkuva on hyvin erilainen kuin entisen osastonhoitajan? Tietoisuuden lisääminen jokaisen tehtävänkuvasta voisi vapauttaa työntekijöitä turhilta ja epärealistisilta odotuksilta esimiestä kohtaan ja mahdollistaa toimipisteen vastaavan/vastaavan ohjaajan roolin vahvistumisen työyhteisöissä.

Esimiehen läsnäolon ja tavoitettavuuden todettiin olevan merkittävässä roolissa haastatteluiden tuloksissa useastakin näkökulmasta katsottuna. Läsnäolossa usein laatu korvaa määrän, ja esimiesten onkin hyvä pohtia, käyttävätkö he työntekijöille varatun ajan olemalla todella läsnä työntekijöille, vai vastailevatko he samalla sähköposteihin ja välittävät kehonkielellä sellaista viestiä, että ovat tosiasiaa samanaikaisesti kiinni muissa työtehtävissä. Aidolla läsnäololla kehittyisi välittämisen tunne, luottamus ja laadukas vuorovaikutus. Näillä keinoin varsinaista fyysistä läsnäoloa ei ehkä tarvittaisi niin usein, kun se tapahtuisi harvemmin, mutta aidosti.

Suunnitelluilla tapaamisilla voitaisiin osittain myös ehkäistä kaikissa neljässä ryhmähaastattelussa esiin nostettua johtamisen Lappeenranta-keskeisyyttä. Jo esimiehen tapaaminen säännöllisesti kerran kuukaudessa kasvotusten olisi työntekijöiden mielestä riittävää. Esimiesten olisikin hyvä aikataulua suunnitellessaan huomioida kaikkien työpisteiden työntekijät. Jos yhden esimiehen työntekijöitä on esimerkiksi yli kymmenessä eri työpisteessä, voisi esimies miettiä, kutsuuko hän työntekijät vuoroin häntä tapaamaan johonkin ja vuoroin jalkautuu itse kauempana sijaitseviin työpisteisiin.

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen ja teemahaastatteluiden tulosten jälkeen voidaan pohtia, ovatko etäjohtamisen haasteet sidonnaisia alaan, samoin kuin ne vaikuttaisivat olevan osittain sidonnaisia työyhteisöön, ikään ja koulutustasoon. Sosiaali- ja terveystieteiden työntekijöissä korostuvat läsnäolo ja vuorovaikutus konkreettisenä ja olennaisena osana työtä, toisin kuin monilla muilla aloilla, esimerkiksi finanssialalla, missä etäjohtamista on toteutettu jo huomattavasti kauemmin. Ehkä sosiaali- ja terveystieteiden johtamista ei ole mahdollistakaan saada täysin etätyöksi, koska alan ihmiskeskeisyys tulee aina olemaan työssä läsnä. Alan modernisoituminen ja teknologian lisääntyminen ovat toki tuoneet ja tuovat tulevaisuudessa yhä enemmän mahdollisuuksia yhteydenpitoon etänä, mutta voi olla, että alalla tullaan aina tarvitsemaan myös esimiehen fyysistä läsnäoloa jossakin määrin.

Suuri osa tässä opinnäytetyössä esiin nousseista haasteista on hyvin samankaltaisia, kuin tulokset voisivat olla tutkittaessa lähijohtamista. Esimerkiksi haasteet työntekijän ja esimiehen välisten kemioiden kohtaamisessa, tai esimiehen syyllistävällä tavalla antaa palautetta, eivät luultavasti liity varsinaisesti etäjohtamiseen, vaan ilmenisivät samankaltaisina haasteina lähijohtajuudessaakin. Tietyt asiat kuitenkin korostuvat ja nousevat eri tavalla esiin, kun työskennellään etäällä työntekijöistä. Huomioitavaa tässä opinnäytetyössä on toki myös se, että kyseessä on laadullinen tutkimus, jolloin tuloksista ei voida tehdä sellaisia johtopäätöksiä, että ne olisivat ehdottoman enemmistön näkemyksiä.

Kaikkia teemahaastatteluissa nousseita haasteita tai ideapajan ehdotuksia ei viety työkalusalkkuun saakka valmiiksi ratkaisuksi, vaan työkalusalkussa keskityttiin kehittämään keskeisimmät ratkaisut suurimpiin etäjohtamisen haasteisiin. Myös muut tämän opinnäytetyön tulokset ovat kuitenkin Eksoten HR:n ja esimiesten vapaassa käytössä. Ne antavat suuntaa Eksoten HR:lle ja esimiehille, mihin päin tulevaisuudessa johtamista tulisi kehittää.

7.1 Eettiset näkökohdat

Tutkimuseettiset kysymykset koskevat koko tutkimusprosessia suunnittelusta julkaisemiseen. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluvat rehellisyys ja luotettavuus, eettisesti kestävät tutkimusmenetelmät sekä muiden tutkijoiden kunnioit-

taminen (Kylmä & Juvakka 2014, 137, 150). Tässä opinnäytetyössä kirjallisuuskatsauksen tekeminen on kuvattu tarkasti. Opinnäytetyössä ei plagioida toisten tekstejä, vaan erotellaan selkeästi, mitkä tiedot ovat toisilta tutkijoilta peräisin ja mitkä ovat tutkimuksen haastatteluaineistoa. Kirjallisuuskatsauksen luotettavuuden takaamiseksi käytettiin tietolähteinä tieteellisiä tutkimusartikkeleita, väitöskirjoja, kirjoja sekä yhtä pro gradu- tutkimusta. Tietokannoista haettiin vertaisarvioituja tutkimuksia, mikäli se oli tietokannassa mahdollista sekä käytettiin mahdollisimman uutta tietoa.

Yksittäisissä organisaatioissa on eettisiä toimikuntia, jotka arvioivat organisaatiossa toteutettavien tutkimusten eettisiä piirteitä sekä toteutusta, jotta pystytään suojaamaan tutkimukseen osallistuvia ihmisiä. Lainsäädännön ja eettisen toimikunnan asettamat vaatimukset täyttävä tutkimussuunnitelma on myös tutkimuksen tekijän etu (Kylmä & Juvakka 2014, 138). Opinnäytetyön toteuttamiseksi tarvittiin Eksotelta tutkimuslupa sekä eettisen työryhmän puoltava lausunto, koska tämä tutkimus kohdentui Eksoten työntekijöihin (Eksote 2018e.). Tutkimuslupa ja eettisen työryhmän puoltava lausunto saatiin keväällä 2018, sen jälkeen, kun opinnäytetyön suunnitelma oli hyväksytty.

Haastatteluaineiston hankintaan liittyvät eettiset näkökohdat

Tutkimukseen osallistuminen lähtee siitä, että se on osallistujille vapaaehtoista ja se perustuu riittävään tietoon (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009). Pyytämällä haastateltavia allekirjoittamaan tietoon perustuva suostumus, pyritään välttämään haitan aiheutumista osallistujille (Kylmä & Juvakka 2014, 149). Tämän tutkimuksen haastateltavia varten laaditussa tiedotteessa (Liite 4) kuvataan tutkimuksen aihe, kerrotaan, mitä konkreettisesti tarkoittaa tutkimukseen osallistuminen ja kuinka kauan aikaa se kestää. Haastateltavia pyydettiin allekirjoittamaan suostumuslomake ennen haastatteluiden aloittamista (Liite 5). Vapaaehtoisuuden painottamiseksi tuotiin myös esille, että osallistujilla on oikeus keskeyttää tutkimukseen osallistuminen missä vaiheessa tahansa.

Suostumuslomakkeen asiasisältö käytiin läpi myös suullisesti juuri ennen haastatteluiden alkua. Lisäksi osallistujille kerrottiin, miten heidän antamaansa tietoa tullaan käyttämään, sekä miten aineisto käsitellään ja säilytetään. Kaikki tutki-

muksen aikana kerätty aineisto säilytettiin vain opinnäytetyön tekijöiden hallussa ja nauhoitettu aineisto hävitettiin aineiston analysoinnin jälkeen. Haastatteluaineistosta kirjoitettiin raporttia siten, ettei haastateltavia eikä yksiköitä pystytä tunnistamaan. Haastattelijat ehdottivat esimiehille haastattelupäivää. Näin toimittiin siitä syystä, etteivät esimiehet pystyneet vaikuttamaan siihen, ketkä työntekijöistä osallistuvat haastatteluun, vaan haastateltavat valikoituivat sattuman varaisesti olemalla työvuorossa haastattelupäivänä ja täyttivät aiemmin mainitut kriteerit.

Haastateltaville ei kerrottu haastattelutilanteessa kirjallisuuskatsauksen tuloksista, eikä heille kerrottu tämän opinnäytetyön kehittämistehtäviä. Tämä oli tietoinen valinta, jolla pyrittiin välttämään haastateltavien johdattelua heidän antamissaan vastauksissa. Haastattelutilanteessa haastattelijat pysyttelivät teema-haastattelurungon mukaisten teemojen ympärillä. Vaikka Eksote oli molemmille opinnäytetyön tekijöille työnantajana tuttu organisaatio, auttoi kehittämisenäkökulma kuuntelemaan haastateltavia objektiivisesti ja puolueettomasti.

Haastatteluaineiston analyysiin liittyvät eettiset näkökohdat

Aineiston hankinta- ja analysointivaiheessa on syytä ottaa huomioon tutkijan puolueettomuus; pyrkiikö tutkija kuulemaan ja ymmärtämään haastateltavia vai suodattuuko tiedonantajan kertomus jonkin kehyksen läpi, johon vaikuttavat tutkijan persoonalliset ja kokemukselliset tekijät (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Tämän opinnäytetyön koko prosessi pyrittiin kirjaamaan ja raportoimaan mahdollisimman tarkasti. Jokaiseen vaiheeseen pyrittiin käyttämään riittävästi aikaa, jotta kiire ei aiheuttaisi hutiloitua ja huolimattomuutta. Jokaisen vaiheen toteutukseen haettiin myös riittävästi teoretietoa, ja tutustuttiin aiempien tutkimusten aineiston analyysiin, jotta varmistettiin riittävä osaaminen analyysin tekemiseen. Opinnäytetyössä oli kaksi tekijää, joka osaltaan vahvasti virheiden minimoimista ja analyysin yhteydessä kahden tekijän työpanos ja huomiot osoittautuivat luottamusta lisääväksi. Kaikkiin analyysin vaiheisiin osallistuivat molemmat opinnäytetyön tekijät.

Pelkällä aineiston luokittelulla ei tarkoiteta samaa kuin analyysi; onnistuneessa analyysissä aineistosta saadaan irti sellaista, mitä luokittelussa tai suorissa lai-

nauksissa ei juuri siinä muodossa ole läsnä. Tutkimusaineiston alustavakin jäsentely ja järjestely pitävät sisällään tutkijan tekemiä valintoja ja tulkintoja (Ruusuvoori ym. 2010,15-16). Vaikka tässä opinnäytetyössä teorialähtöiset teemat olivat analyysivaiheessa valmiina, aineistoa jäsenneltiin silti analyysin yhteydessä, koska haastattelut tuottivat vastauksia eri teemojen alle. Lisäksi jäsentelyä tehtiin alakategorioiden mukaisesti ja jäsenneltäessä valinnat olivat tärkeitä, jotta alakategoriat saatiin muodostettua.

Työkalujen kehittämiseen liittyvät eettiset näkökohdat

Opinnäytetyön yksi kehittämistehtävistä oli luoda työkaluja etäjohtamisen tueksi. Sopivan menetelmän valinta, jota käytettiin yhdessä esimiesten kanssa työkalujen työstämiseen, oli tärkeää myös tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi, jossa toiminnan kehittäjät osallistuvat toimintaan ja toimijat osallistuvat kehittämiseen. Kaikkien osapuolien sitoutuminen kehittämistoimintaan vaikuttaa aineiston, käytettyjen menetelmien ja tuloksien luotettavuuteen. (Toikko. & Rantanen 2009, 124.)

Tässä opinnäytetyössä ideapajasta pyrittiin luomaan kaikkien osapuolten kannalta hyödyllinen ja miellyttävä työskentelytapa. Toteutustavaksi valittiin luova ongelmanratkaisu, jonka avulla pyrittiin rohkaisemaan osallistujia kehittämään jotakin uutta perinteisten, jo kokeiltujen keinojen rinnalle ja tilalle. Luovassa ongelmanratkaisussa korostuu sosiaalinen osallistuminen. Opinnäytetyön työelämäohjaaja Elina Antikainen oli paikalla ideapajassa, mikä lisäsi kehittämistoiminnan läpinäkyvyyttä kaikkien osapuolten kannalta. Haastatteluaineisto esiteltiin ideapajassa siten, ettei ketään yksittäistä työntekijää tai työyksikköä pystytty tunnistamaan. Ideapajaan osallistuvien esimiesten nimiä ei julkaistu missään.

Opinnäytetyöraportin kirjoittamiseen liittyvät eettiset näkökohdat

Tutkimusraporttia kirjoitettaessa tulee tutkittava ilmiö kuvata mahdollisimman totuudenmukaisesti, kuitenkin haastateltavia suojellen. Opinnäytetyöraportti kirjoitetaan siten, että kaikki sen vaiheet kuvataan riittävällä tasolla luotettavuuden arvioinnin mahdollistamiseksi (Kylmä & Juvakka, 2014, 154-155). Periaatteena tutkimusta tehtäessä tulee kuitenkin olla se, että opinnäytetyön tarkoitus on tuottaa ja julkaista uutta tietoa aiheesta pelkäämättä auktoriteettien tai muiden

tutkimuksen kohteena olevien harmistumista (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009).

Tätä opinnäytetyöraporttia kirjoitettaessa tiedostettiin ja pyrittiin välttämään opinnäytetyöstä tutkimuskohteelle mahdollisesti aiheutuvaa vahinkoa ja haittaa. Tämän opinnäytetyön kohdalla se tarkoittaa esimerkiksi sitä, että saatuja tuloksia ei ole vääristelty tai tuotu muutoin esiin kyseenalaisin tavoin. Tuloksia raportoitaessa ei myöskään pyritty tuottamaan sellaista tietoa, joka miellyttäisi jotakin tahoa, vaan raportoinnissa pyrittiin ennen kaikkea rehellisyyteen ja luotettavuuteen.

Opinnäytetyöraporttia kirjoitettiin mahdollisimman reaaliaikaisesti, sitä mukaa kuin tutkimus eteni. Tällä pyrittiin takaamaan se, että tapahtumat on kuvattu mahdollisimman tarkasti, mitään unohtamatta. Huolellisella raportoinnilla pyrittiin myös takaamaan tutkimuksen toistettavuus. Opinnäytetyöraportin kirjoittamisen kaikissa vaiheissa käytettiin apuna työelämäohjaajan sekä ohjaavien opettajien asiantuntemusta ja neuvoja pyytämällä palautetta, sekä reagoimalla saatuun palautteeseen. Lisäksi koko opinnäytetyöprosessissa moniammatillisuus myös itse opinnäytetyöntekijöiden osalta, toisen tekijän ollessa koulutukseltaan sairaanhoitaja ja toisen sosionomi, on tuonut opinnäytetyöhön erilaisten näkökulmien huomioimista ja siten lisännyt luotettavuutta.

7.2 Työkalusalkku esimiehille

Työkalusalkku Eksoten esimiehille on opinnäytetyöraportissa esiteltyjen tulosten lisäksi tämän opinnäytetyön tuotos. Työkalusalkusta pyrittiin tekemään kuvassa 3 ulkoasultaan mahdollisimman tiivis ja yksinkertainen, jotta sen voi esimerkiksi tulostaa työhuoneen seinälle itselleen muistutukseksi siitä, mitä keinoja voisi olla käytettävissä haastaviin tilanteisiin, sekä arjen johtamisen avuksi.



TYÖKALUSALKKU

ETÄJOHTAMISEN TUEKSI

| | | | |
|--|---|--|--|
| <p>Sovi jokaiselle yksikölle yksi sopivin tiedonkulun väline, eliminoi muut!</p> | <p>Anna työntekijöille mahdollisuus ratkaista ongelmia luovan ongelmanratkaisun keinoin, työstäkää lopulliset ratkaisut yhdessä.</p> | <p>Jalkaudu kentälle; opettele tuntemaan substanssia ja yksilötason osaamista (varaa aikaa etukäteen kalentristasi ja pidä siitä kiinni).</p> | <p>Eliminoi muutosta estävät tekijät esim. vanhat työvälineet, tavat jne.</p> |
| <p>Palkitse – ämpärikin riittää.</p> | | | |
| <p>Sovi Lync-kokouksiin vetäjä huolehtimaan ajankulusta ja kommenttien kuulumisesta kaikille osallistujille. Käytä emojeja korvaamaan non-verbaalista viestintää.</p> | <p>Kohtaa ristiriitallanteet "hän saattaa olla oikeassa"-asenteella (voit kirjoittaa lauseen muistiin ja lukea sitä silloin, kun se meinaa unohtua).</p> | <p>Pomon vartti: järjestä esim. joka viikolle aika, jolloin työntekijät tietävät, että olet tavattavissa etukäteen sovitussa paikassa.</p> | <p>Anna työntekijöille sopivasti vastuuta esim. tiiminvetäjä vaihtuvasti.</p> |
| <p>Suunnittele säännölliset tapaamiset, jotka toteutuvat riittävän usein (harkitse, mikä on millekin yksikölle riittävän usein) Pidä kiinni kehityskeskusteluista.</p> | <p>Huolehdi läsnäolevista kohtaamisista; pidä tapaamisissa puhelin äänettömällä ja sähköposti kiinni, aidolla läsnäololla osoitat arvostusta työntekijöitä kohtaan. Käyttämäsi aika korvaantuu moninkertaisesti.</p> | <p>Visualisoi esimerkiksi saavutetut tavoitteet tai yksikössä vallitseva osaaminen työntekijöiden näkyville.</p> | |
| <p>Anna palautetta esimerkiksi seuraavin keinoin: positiivisen palautteen boxi koko työyhteisölle, hampurilaismalli (sano jotain positiivista, kerro kritiikki, päätä palaute positiivisuuteen), järjestä kehittämispäivä, jossa harjoituksia positiivisen palautteen antamisesta, luo työyksikköön kehuhaaste eli haastat jokaisen kehuamaan kollegaa vähintään kerran työvuoron aikana lisäksi kehu itse työntekijöitäsi myös julkisesti.</p> | | | |

Kuva 3. Työkalusalkku etäjohtamisen tueksi.

© 2019. Jaana Ahl ja Sari Lavado

Työkalusalkun antamat ratkaisut eivät varsinaisesti ole mitään uusia työkaluja tai keinoja johtamisessa, vaan niiden tarkoitus onkin tuoda johtamiseen uudenlaista näkökulmaa ja vastata niihin haasteisiin, joita etäjohtamisessa Eksotessa henkilökunnalle tehtyjen teemahaastatteluiden mukaan oli. Työkalujen kehittämisessä otettiin huomioon myös hyödyt, joita etäjohtamisessa oli opinnäytetyön tulosten perusteella koettu, ja sovellettiin niitä ratkaisuehdotuksiksi haasteisiin. Työkalusalkkuun onnistuttiin tuomaan useita erilaisia työkaluja, joita voidaan käyttää monessa erilaisessa johtamistilanteessa. Jokaisella esimiehellä on mahdollisuus käyttää työkaluja soveltaen, itselleen ja työntekijöilleen parhaaksi katsomallaan tavalla.

7.3 Jatkotutkimusaiheet

Työkalusalkkuun tuotettiin useita erilaisia ratkaisuja etäjohtamisen haasteisiin. Työkalusalkun hyötyjen arviointi jää tehtäväksi tämän opinnäytetyön jälkeen, sillä esimiehet saavat sen käyttöönsä vasta opinnäytetyöraportin hyväksymisen jälkeen. Jatkotutkimusaiheena voisikin olla, miten tässä opinnäytetyössä kehitetyt työkalut ovat jalkautuneet käytäntöön sekä mitä hyötyjä on saavutettu työkalusalkun avulla etäjohtamisen tukena. Lisäksi jatkotutkimusaiheena voisi olla etäjohtamisen tutkiminen esimiesten näkökulmasta.

Kuvat

Kuva 1. Ideapajan toteutuksen vaiheet, s. 37

Kuva 2. Ideapajan keskeiset tulokset, s. 41

Kuva 3. Työkälysalokku etäjohtamisen tueksi, s. 58

Taulukot

Taulukko 1. Kirjallisuuskatsauksen tutkimuksien hakusanat, s. 7

Taulukko 2. Esimerkki pelkistämisestä ja kategorioinnista, s. 25

Taulukko 3. Analyysin ylä- ja alakategoriat, s. 26

Lähteet

Antikainen, E. 2017. Kehittämispäällikkö. Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden haastattelu 18.12.2017.

Brewer, Pam. 2015. International virtual teams – Engineering global success. Georgia. John Wiley & Sons, Inc.

Chang, H., Hung, C-J., Hsieh H-W. 2014. Virtual teams: Cultural adaptation, communication quality, and interpersonal trust. Total Quality Management & Business Excellence, 25(11-12).

<https://wilma.finna.fi/saimia/PrimoRecord/pci.proquest1625366146>. Luettu 2.4.2018.

Ekman, G. 2004. Johda enemmän, hallitse vähemmän. Juva. WSOY.

Eksote 2018a. Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden palvelut Eksotessa. <http://www.eksote.fi/eksote/Sivut/default.aspx>. Luettu 6.2.2018.

Eksote 2018b. Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden hallinto. <http://www.eksote.fi/eksote/hallinto/Sivut/default.aspx>. Luettu 6.2.2018.

Eksote 2018c. Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden organisaatiokaavio. Vastuu- ja tulosalueet sekä tulos- ja toimintayksiköt. <http://www.eksote.fi/eksote/hallinto/henkilosto/Documents/Eksoten%20organisaatio.pdf>. Luettu 6.2.2018.

Eksote 2018d. Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden strategia ja johtaminen. Visio ja arvot. <http://www.eksote.fi/eksote/strategia-ja-johtaminen/Sivut/Visio-ja-arvot.aspx>. Luettu 6.2.2018.

Eksote 2018e. Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus ja kehittäminen. Tutkimus- ja opinnäytetyöt. <http://www.eksote.fi/eksote/tutkimus-ja-kehittäminen/tutkimus-ja-opinnaytetyot/Sivut/default.aspx>. Luettu 17.2.2018.

Esguerra, G., Contreras, F. 2016. Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy. Estudios Gerenciales. Volume 32, Issue 140, July–September 2016, Pages 262-268
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S012359231630047X?via%3Dihub>. Luettu 30.9.2018.

Eskola, J., & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Teoksessa menetelmäopintojen tietovaranto KvaliMOTV. Teoksessa Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.uta.fi/fi/tietoaarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>

Hannula, M. 2007. Tunteet ja osaaminen organisaation menestystekijöinä. Teoksessa Juuti, P. Strategia, tunteet ja toiminta. Tampere. JTO-Palvelut Oy.

Harmoinen, M. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Väitöskirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9668-4>. Luettu 26.3.2018.

- Hayes, D., Ninemeier, J. 2008. Human resources management in the hospitality Industry. New Jersey. John Wiley & Sons, Inc.
- Isotaus, P., Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Juuti, P., Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva. PS-kustannus.
- Järvinen, P., Rantala, J., Ruotsalainen, P. 2016. Johda suoritusta. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Kamensky, Mika. 2008. Strateginen johtaminen. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Kantanen, K. 2017. Kuntasektorilla toimivien hoitotyönjohtajien johtamisosaaminen ja sen muutos. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100509/978-952-03-0341-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 13.3.2018.
- Kultanen, T. 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija. Viro. Helsingin Kamari Oy.
- Kylmä, J., Juvakka, T. 2014. Laadullinen terveystutkimus. Porvoo. Edita Publishing Oy.
- Lavonen, J., Meisalo, V. Luovan ongelmanratkaisun työtavat. Helsingin yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Matemaattisten aineiden opetuksen tutkimus- ja kehittämiskeskus. <http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/copy.htm>. Luettu 23.10.2018.
- Leppänen, M., Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä, Psykologiaa johtajille. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Luoma, M., Viitala, R. 2015. Suomalainen henkilöstöjohtaminen kirjallisuuden valossa. Teoksessa Kauhanen, J., Leppävuori, S., Malin, L., Mansukoski, S. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960-2015: Ihmisistä on kysymys. Helsinki. Aaltoyliopisto. 15-41.
- Marlow, S., Lacerenza, C., Salas, Eduardo. 2017. Communication in virtual teams: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27(4). 575-589. <https://ezproxy.saimia.fi:2065/science/article/pii/S1053482216300973?via%3Dihub>. Luettu 2.4.2018.
- Morgan, L., Paucar-Caceres, A., Wright, G. 2014. Leading Effective Global Virtual Teams: The Consequences of Methods of Communication. *Syst Pract Action Res* (2014) 27:607–624. <https://ezproxy.saimia.fi:2325/business/docview/1613664224>. Luettu 30.9.2018
- Niela-Vilén, H. & Hamari, L. 2016. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Julkaisussa: Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turku: Turun yliopisto.

Ojasalo K., Moilanen T., Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Poulsen S., Ipsen C., 2017. In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance. *Safety Science* 100, 37–45. <http://ezproxy.saimia.fi/login?qurl=http%3A%2F%2Fdx.doi.org-%2F10.1016%2Fj.ssci.2017.05.002>. Luettu 17.2.2018.

Pöllänen, L. 2015. Virtuaalijohtaminen- esimiehen rooli ja tärkeimmät vaikuttamiskeinot virtuaalisen tiimin johtamisen kannalta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. School of business and management. Pro Gradu.

Rothlauf, J. 2014. A Global View on Intercultural Management, Challenges in a globalized world. CPI books GmpH. Berliini.

Ruusuvuori J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori J., Nikander P. & Hyvärinen M. (toim.) Haastattelun analyysi. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.

Ruusuvuori J., Nikander P. & Hyvärinen M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori J., Nikander P. & Hyvärinen M. (toim.) Haastattelun analyysi. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.

Saafin, O., Shaykhian, G. 2013. Factors affecting virtual team performance in telecommunication support environment. *Telematics and Informatics*. Volume 31, Issue 3, August 2014, Pages 459-462. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0736585313000646>. Luettu 30.9.2018.

Saarinen, J. 2016. Managing global virtual teams. Aalto yliopisto. Johtamisen laitos. Väitöskirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-7013-1>. Luettu 5.2.2018.

Salmimies R. 2008. Onnistu Itsesi johtamisessa. Helsinki. Talentum Media Oy.

Salminen A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksien tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa. Vaasan yliopisto. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf. Luettu 4.3.2018.

Salonen K., Eloranta S., Hautala T., Kinon S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turku. Turun ammattikorkeakoulu. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>. Luettu 4.3.2018.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0, Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki. Talentum Media Oy.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino oy.

Tolonen, S. 2018. Henkilöstöjohtaja. Etelä- Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Haastattelu. 15.1.2018.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki. Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009. Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi. Helsinki.
<http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/eettisetperiaatteet.pdf>. Luettu 10.3.2018.

Vesterinen, P. 2007. Tunnejohtamisella kohti työhyvinvointia. Teoksessa Juuti, P. Strategia, tunteet ja toiminta. Tampere. JTO-Palvelut Oy.

Viitala, K. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa. Vaasan yliopisto.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen, tulosta joustavalla työllä. Helsinki. Talentum Media Oy.

Virolainen, H. 2010. Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin – virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Turun kauppakorkeakoulu. Väitöskirja.
https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/96676/Ae8_2010.pdf. Luettu 6.2.2018.

Virtanen, P., Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki. Tietosana.

Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen tulokset

| | |
|---|---|
| Tutkimuksen tekijä(t), vuosi, tutkimuksen nimi sekä maa | Chang Hsin, Hung Chung-Jye, Hsieh Hsu-Wei. 2014 Virtual teams: cultural adaptation, communication quality, and interpersonal trust. Kiina |
| Tieteenala | Hallintotieteet |
| Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät | Tutkimuksen tarkoitus on rakentaa malli kulttuurillisen sopeutumisen, kommunikaation laadun, ihmisten välisen luottamuksen ja tiimien suorituskyvyn välisten suhteiden tutkimiseen. Tutkimuksella pyritään korostamaan ihmis- ja teknologiaperäisten tekijöiden merkityksiä virtuaalisissa tiimeissä sekä tutkimaan, onko kulttuurillisella sopeutumisella merkitsevä vaikutus kommunikaation laatuun ja ihmisten väliseen luottamukseen. |
| Metodologia | Kvalitatiivinen/kvantitatiivinen. Tapaustutkimus. Kirjallisuuskatsaus, jonka jälkeen neljä syvähaastattelua. Haastatteluiden perusteella luotiin kyselylomake. Tilastolliset menetelmät ohjelmien LISREL ja SEM avulla. |
| Keskeiset tulokset | Tulokset osoittivat, että sekä kulttuurillinen sopeutuminen että ihmisten välinen luottamus lisäävät virtuaalisten tiimien toimivuutta. Merkitsevää negatiivista vaikuttavuutta havaittiin kommunikaation laadun ja tiimin suorituskyvyn välillä. |

| | |
|---|---|
| Tutkimuksen tekijä(t), vuosi, tutkimuksen nimi sekä maa | Esguerra Gustavo A., Contreras Franchoise. 2016. Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy. Kolumbia |
| Tieteenala | Hallintotieteet |
| Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät | Tarkoituksena on kuvailla virtuaalisen johtajuuden käsitettä ja virtuaalisuuden tuomia haasteita johtamiselle. |
| Metodologia | Kuvaileva kirjallisuuskatsaus |
| Keskeiset tulokset | Johtajien tulee osata hyödyntää sähköisen viestinnän monimuotoisuutta ja ymmärtää sen tarjoamat hyödyt yksinä tärkeimpinä voimavaroina johtajuudessa. |

| | |
|---|--|
| Tutkimuksen tekijä(t), vuosi, tutkimuksen nimi sekä maa | Harmoinen Merja. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Suomi |
| Tieteenala | Terveystiede |
| Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät | Tutkimuksen tarkoituksena oli 1. Kehittää arvostavan johtamisen mittari. 2. Kuvata: - mitä arvostava johtaminen on? |

| | |
|--------------------|--|
| | <p>- miten se toteutuu terveydenhuollon organisaatioissa?</p> <p>- mitä yhteyttä sillä on työhön sitoutumiseen, työstä lähtemiseen, ammatista lähtemiseen, urakehitykseen ja joustavuuteen työssä?</p> |
| Metodologia | <p>Kvalitatiivinen/kvantitatiivinen</p> <p>Tutkimuskohteena työntekijät ja johtajat.</p> <p>1.vaihe: kehitettiin arvostavan johtamisen mittari käsiteanalyysin, kirjallisuuskatsauksen ja delfoi-tutkimuksen (kehyskertomukselliset esseet) avulla. Analyysimenetelmänä sisällön analyysi.</p> <p>2.vaihe: kysely. Analyysimenetelminä Pearsonin korrelaatio, t-testi, Anova, Post Hoc-testi ja Cronbachin alfa.</p> |
| Keskeiset tulokset | <p>Arvostava johtaminen toteutui terveydenhuollon organisaatioissa hyvin. Parhaiten tasa-arvoisuus, heikoiten suunnitelmallinen johtaminen. Johtajista arvostava johtaminen toteutui paremmin kuin työntekijöiden mukaan. Mitä enemmän arvostavaa johtamista oli, sitä enemmän työhön sitouduttiin.</p> |

| | |
|---|---|
| Tutkimuksen tekijä(t), vuosi, tutkimuksen nimi sekä maa | <p>Kantanen Kati. 2017.</p> <p>Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos.</p> <p>Suomi</p> |
| Tieteenala | <p>Yhteiskuntatieteet</p> |
| Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät | <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaamista ja sen muutosta sekä tekijöitä, jotka ovat yhteydessä johtamisosaamisen muutokseen.</p> |
| Metodologia | <p>Kvalitatiivinen/kvantitatiivinen</p> <p>Tutkimuksen kohderyhmänä hoitotyön johtajat.</p> <p>Aineistonkeruumenetelminä kirjallisuuskatsaus ja kysely. Tutkimuksen aineiston analyysimenetelmänä olivat kirjallisuuskatsauksen osalta induktiivinen sisällön analyysi ja kyselyiden osalta tilastolliset menetelmät SPSS 21-ohjelmistolla.</p> |
| Keskeiset tulokset | <p>Hoitotyön johtajien johtamisosaaminen on melko hyvää. Heidän yleinen osaaminen on vahvempaa kuin erityisosaaminen. Hoitotyön keski- ja ylempien johtajien johtamisosaaminen on parempaa kuin hoitotyön lähijohtajien. Hoitotyön johtajien johtamisosaaminen kokonaisuutena kehittyi myönteisesti lähtötaso- ja seurantakyselyiden välillä.</p> |

| | |
|---|--|
| Tutkimuksen tekijä(t), vuosi, tutkimuksen nimi sekä maa | <p>Marlow Shannon L., Lacerenza Christina N., Salas Eduardo. 2017.</p> <p>Communication in virtual teams: a conceptual framework and research agenda.</p> <p>Yhdysvallat</p> |
|---|--|

| | |
|---|--|
| Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät | Tutkimuksen tarkoitus on osoittaa, mitkä viestinnän osa-alueet ovat vaikutusvaltaisimpia ja merkittävimpiä, joihin tulevaisuuden tutkimuksien tulisi keskittyä. |
| Metodologia | Kirjallisuuskatsaus input–mediator–output–input (IMOI) -viitekehyyksen näkökulmasta. |
| Keskeiset tulokset | Virtuaalisuudella on monimuotoinen vaikutus tiimien toimivuudelle. Tiimien toimivuutta jarruttavien tekijöiden tunnistaminen on tärkeässä roolissa, jotta tulevaisuudessa voitaisiin luoda toimivat olosuhteet virtuaalisille tiimeille. |

| | |
|---|--|
| Tutkimuksen tekijä(t), vuosi, tutkimuksen nimi sekä maa | Morgan Lisa, Paucar-Caceres Alberto, Wright Gillian. 2014. Leading Effective Global Virtual Teams: The Consequences of Methods of Communication. Yhdysvallat |
| Tieteenala | Johtamistieteet |
| Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät | Tarkoituksena tarkastella viestinnän ja tiimityön tehokkuuden yhteyttä. Tutkimuskysymys: Miten käytettävissä olevat kommunikaatiokeinot vaikuttavat tiimityön tehokkuuteen? |
| Metodologia | Laadullinen tutkimus. Haastattelu. Analyysimenetelmänä pattern matching –analyysimalli. |
| Keskeiset tulokset | Käytettävissä olevat rajoitetut kommunikaatiokeinot eivät ole tiimityön tehokkuuden kannalta merkittävin tekijä. Enemmänkin puutteelliset kommunikaatioprosessit vähentävät tehokkuutta. |

| | |
|---|--|
| Tutkimuksen tekijä(t), vuosi, tutkimuksen nimi sekä maa | Poulsen Signe, Ipsen Christine. 2017. In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance. Tanska |
| Tieteenala | Johtamistieteet |
| Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät | Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella etäjohtamisen keinoja, joilla pyritään varmistamaan työntekijöiden hyvinvointia ja organisaation suorituskykyä. |
| Metodologia | Laadullinen tapaustutkimus, jossa haastateltiin sekä etäjohtajia että työntekijöitä |
| Keskeiset tulokset | Työntekijät kokevat etätöiden ammatillisesti haastavana sekä merkityksellisenä, toisaalta taas yksinäisenä sekä turhauttavana kommunikaation puutteen takia. Aiemmista tutkimuksista poiketen tämä tutkimus osoittaa tuloksillaan, että työntekijöiden motivoiminen toteutuu heidän perustarpeistaan (esim. työolosuhteet, joukkoon kuulumisen tunne) huolehtimalla. |

| | |
|---|--|
| Tutkimuksen tekijä(t), vuosi, tutkimuksen nimi sekä maa | Saafin Oussama, Shaykhian Gholam A. 2013. Factors affecting virtual team performance in telecommunication support environment. Yhdysvallat |
| Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät | Tutkimuksen tarkoituksena selvittää virtuaalisen tuen ympäristön ja virtuaalisen johtamisen haasteita sekä virtuaalisen tiimin johtajan ominaisuuksia. |
| Metodologia | Määrällinen tutkimus, tilastolliset menetelmät SPSS-ohjelmistolla. |
| Keskeiset tulokset | Luotettavia viestintävälineitä ja yhteenkuuluvuutta tiimin jäsenten keskuudessa pidetään suorituskyvyn kannalta merkittävämpänä kuin johtajuutta. |

| | |
|---|--|
| Tutkimuksen tekijä(t), vuosi, tutkimuksen nimi sekä maa | Saarinen Johanna. 2016. Managing global virtual teams. Suomi |
| Tieteenala | Johtamistieteet |
| Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät | Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, miten johtajat käsittävät, kuvailevat ja antavat merkityksen omalle työlleen globaalien, virtuaalisten tiimien johdossa. Tutkimuksessa on neljä aluetta, joissa on käsitelty johtajien tunteita työssään, kokemuksia globaalista virtuaalisesta johtamisesta, luottamusta sekä kulttuurien kohtaamista globaaleissa tiimeissä. |
| Metodologia | Laadullinen haastattelututkimus (N=42), havainnointi, yritysdokumentit. Analysointimenetelmänä koodaus, iteratiivisen tutkimuksen lähestymistapa: pyörivä ketju. |
| Keskeiset tulokset | Virtuaalinen johtaminen on haastavaa ja siihen eivät päde tavalliset johtamisen mallit. Teknologian käyttö on vielä merkittävämmässä roolissa johtamisessa. Kommunikaatioteknologiaan liittyvät rajoitukset ja ongelmat korostavat fyysisen välimatkan tunnetta johtajien ja heidän tiimeissään työskentelevien välillä. |

| | |
|---|--|
| Tutkimuksen tekijä(t), vuosi, tutkimuksen nimi sekä maa | Pöllänen Lilli. 2015. Virtuaalijohtaminen- esimiehen rooli ja tärkeimmät vaikuttamiskeinot virtuaalisen tiimin johtamisen kannalta. Suomi |
| Tieteenala | Tietojohtaminen |
| Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät | Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia esimiehen merkitystä ja roolia virtuaalisessa ympäristössä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mistä tekijöistä muodostuu virtuaalisen tiimin tehokas johtaminen. |
| Metodologia | Kvalitatiivinen tutkimus. Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilta finanssialalla toimivasta asiantuntijaorganisaatiosta. Haastateltavana oli sekä esimiehiä että asiantuntijoita. |

| | |
|--------------------|--|
| Keskeiset tulokset | Hajautuneisuus korostaa esimiehen merkitystä virtuaalissa ympäristössä. Virtuaalinen konteksti vaatii vahvan ihmisten johtamiseen keskittyvän esimiehen, joka johtaa tiimin jäseniä yksilöinä sekä tiimiä kokonaisuutena valmentavalla otteella. Virtuaalijohtamisessa korostuu suhteiden luomiseen, tiimin muodostumiseen, vuorovaikutukseen, kommunikointiin ja tiedon jakamiseen liittyvät johtamiskäytännöt. |
|--------------------|--|

Liite 2. Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelurunko

Seuraavia teemoja pohditaan ryhmähaastatteluissa etäjohtamisen näkökulmasta.

1. Johtamis- ja organisaatiokulttuuri

- Miten kuvailisit oman työpaikkasi johtamiskulttuuria?
- Mistä tekijöistä oman työpaikkasi organisaatiokulttuuri syntyy?

2. Työhyvinvointi

- Mistä tekijöistä työhyvinvointisi koostuu?
- Mitkä tekijät työhyvinvointiisi vaikuttavat?

3. Tiedonkulku ja viestintä

- Mikä on tiedonkulun ja viestinnän merkitys työssäsi?
- Minkälaiset tilanteet vaativat kasvokkain olemista, mitkä eivät?
- Miten koet teknologian käytön viestinnässä, esim. Skype-puhelut?

4. Osaaminen ja työn laatu

- Mitkä tekijät vaikuttavat työpaikkasi työn laatuun ja osaamiseen?
- Millä tavoin osaamista johdetaan työpaikallasi?

5. Vuorovaikutus

- Mitä on mielestäsi hyvä vuorovaikutus työelämässä?
- Mikä on vuorovaikutuksen merkitys työelämässä?

6. Luottamus

- Mitä luottamus on työssäsi/työyhteisössäsi?
- Mitä se merkitsee työssäsi/työyhteisössäsi?

Liite 3. Sähköpostin saatekirje esimiehille

SAATEKIRJE

Hyvä Eksotessa toimiva esimies!

Olemme kaksi Saimaan ammattikorkeakoulun opiskelijaa, ja opiskelemme ylemmässä ammattikorkeakoulussa terveys- ja sosiaalian johtamista ja kehittämistä. Teemme opinnäytetyötä etäjohtamisesta Eksotessa.

Toivomme, että voisimme haastatella yksikkönne työntekijöitä opinnäytetyötämme varten. Haastattelut toteutuisivat teema- ja ryhmähaastatteluina ja tapahtuisivat työntekijöiden työajalla, iltapäivällä työtehtäviin nähden sopivimpaan kellonaikaan. Tässä opinnäytetyössä haastateltavat valikoituvat ryhmähaastatteluihin siten, että heidän maantieteellinen etäisyys omaan esimieheen on verraten pitkä ja he ovat työskennelleet Eksotessa jo vuoden 2014 alussa, kun organisaatiouudistus toteutui, ja ovat sovittuna haastatteluajankohtana työvuorossa. Haastattelut tullaan toteuttamaan kesäkuun ja syksyn 2018 aikana ja opinnäytetyö valmistuu vuoden 2018 loppuun mennessä. Tulisimme tarjoamaan haastateltaville päiväkahvit haastatteluiden lomassa. Haastateltavat saisivat tiedotteen sähköpostitse opinnäytetyöhön liittyen. Tiedote on tämän sähköpostin liitteenä. Opinnäytetyössä ei julkaista niiden yksiköiden nimiä, joissa haastattelut on toteutettu, eikä opinnäytetyöraportista pysty tunnistamaan yksittäisiä osallistujia.

Pyydämme Teiltä suostumusta, että voimme haastatella yksikkönne työntekijöitä heidän työaikanaan. Lisäksi pyydämme, että saisimme Teiltä niiden työntekijöiden nimet, jotka ovat työskennelleet Eksotessa vuodesta 2014 tai aiemmin. Työskentelyaika on oleellinen luotettavan aineiston saamiseksi. Mikäli saamme Teiltä tiedot työntekijöistä, tulemme lähestymään heitä sähköpostitse ja lähettämään heille tutkimusta koskevan tiedotteen. Toivomme, että rohkaisisitte työntekijöitä osallistumaan haastatteluun ja että saisimme tarvitsemamme tiedot tiistaihin 12.6.2018 mennessä. Tällä opinnäytetyöllä pyrimme kehittämään johtamista Eksotessa.

Työelämän ohjaajana opinnäytetyössämme toimii työyhteisö- ja kehittämissasi-
antuntija Elina Antikainen Eksotesta.

Jäämme odottamaan yhteydenottoanne!

Yhteistyöterveisin

Jaana Ahl

Sari Lavado

jaana.ahl@student.saimia.fi

sari.lavado@student.saimia.fi

050 xxx xxxx

040 xxx xxxx

Liite 4. Sähköpostin saatekirje työntekijöille

SAATEKIRJE

Hyvä Eksoten työntekijä!

Olemme kaksi Saimaan ammattikorkeakoulun opiskelijaa ja opiskelemme ylemmässä ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveystieteiden johtamista ja kehittämistä.

Olette luultavimmin saaneet esimieheltänne alustavasti tietoa, että tulemme lähestymään Teitä opinnäytetyötä varten tehtävään tutkimukseen liittyen. Pyydämme Teitä tutustumaan liitteenä olevaan tiedotteeseen, jossa Teitä pyydetään osallistumaan tähän tutkimukseen.

Tulemme olemaan Teihin yhteydessä uudelleen sähköpostitse, puhelimitse tai esimiehenne kautta lähiviikkoina sopiaaksemme haastatteluajankohdan ja toivomme, että olette siihen mennessä lukeneet tiedotteen. Teillä on oikeus kieltäytyä osallistumasta haastatteluun.

Mikäli toivotte, että olemme Teihin yhteydessä muulla tavoin, kuin sähköpostitse, se on mahdollista ja toivomme Teidän ilmoittavan siitä meille. Yhteystietomme löytyvät tämän sähköpostin lopusta.

Mikäli Teillä on jotain kysyttävää, olettehan rohkeasti yhteydessä!

Ystävällisin terveisin

Jaana Ahl

Sari Lavado

jaana.ahl@student.saimia.fi

sari.lavado@student.saimia.fi

050 xxx xxxx

040 xxx xxxx

Liite 5. Tiedote tutkimuksesta Eksoten työntekijöille

TIEDOTE EKSOTEN TYÖNTEKIJÖILLE ETÄJOHTAMISEN TUTKIMUKSESTA

Pyydämme Teitä osallistumaan Ylemmän ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelman opinnäytetyötä varten tehtävään tutkimukseen. Olkaa hyvä ja tutustukaa tähän tiedotteeseen, jossa kerrotaan tutkimuksesta. Tällä opinnäytetyöllä on Eksoten tutkimuslupa sekä Eksoten eettisen työryhmän puoltava lausunto.

Tutkimuksen tarkoitus ja kulku

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää etäjohtamisen hyötyjä ja haasteita Eksotessa työntekijöiden näkökulmasta. Tavoitteena on tuottaa esimiehille työkaluja etäjohtamisen tueksi.

Tämä tiedote jaetaan kaikille niille työntekijöille, jotka on kutsuttu osallistumaan opinnäytetyötä varten tehtävään ryhmähaastatteluun. Mikäli tarvitsette lisää aikaa tai lisätietoja ennen päätöstänne ryhmähaastatteluun osallistumisesta, Teillä on mahdollisuus ottaa yhteyttä puhelimitse tai sähköpostilla opinnäytetyön tekijöihin. Yhteystiedot löytyvät tämän tiedotteen lopusta.

Mikäli Teidän on mahdollista osallistua tutkimukseen, sovimme Teidän ja muiden yksikössänne työskentelevien ja haastatteluun osallistuvien kanssa haastatteluajankohdan ja -paikan. Ennen haastattelua saatte suullisesti lisätietoa opinnäytetyöstä ja ryhmähaastattelusta ja Teitä pyydetään allekirjoittamaan suostumuslomake. Tulette saamaan haastattelukysymysrunгон etukäteen tutustuttavaksi.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja osallistumisen voi keskeyttää missä vaiheessa tahansa. Tutkimuksesta ei aiheudu Teille haittaa tai riskejä. Osallistuminen tapahtuu työaikana.

Luottamuksellisuus ja tietojen käsittely

Haastatteluaineistosta poistetaan sellaiset tiedot, joista Teidät, tai työyksikkö, jossa työskentelette, olisi mahdollista tunnistaa. Tietoja käsitellään luottamuksellisesti henkilöstötietolain edellyttämällä tavalla. Nauhoitettu aineisto säilytetään ainoastaan opinnäytetyön tekijöiden hallussa ja nauhoitukset hävitetään aineiston analysoinnin jälkeen.

Yhteystiedot

Jaana Ahl
Sairaanhoitaja AMK, YAMK op.
Saimaan ammattikorkeakoulu
jaana.ahl@student.saimia.fi
050 xxx xxxx

Sari Lavado
Sosionomi AMK, YAMK op.
Saimaan ammattikorkeakoulu
sari.lavado@student.saimia.fi
040 xxx xxxx

Liite 6. Suostumuslomake

KIRJALLINEN SUOSTUMUS ETÄJOHTAMINEN EKSOTESSA – OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISESTA

Tietoisena Jaana Ahlin ja Sari Lavadon toteuttaman Etäjohtaminen Eksotessa – opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen tarkoituksesta, suostun vapaaehtoisesti osallistumaan tutkimuksen aineistonkeruuvaiheen ryhmähaastatteluun.

Olen selvillä tutkimuksen vapaaehtoisuudesta ja mahdollisuudesta vetäytyä tutkimuksesta halutessani. Minua ei ole painostettu osallistumaan tutkimukseen. Mikäli vetäydyn tutkimuksesta, siihen saakka antamani aineisto säilyy tutkimuksessa. Tiedän, että haastattelut nauhoitetaan, ja että opinnäytetyön raportissa saattaa olla lainauksia omasta haastattelustani, kuitenkin niin, ettei minua voida tunnistaa tekstistä. Minulle on selvitetty, etteivät nauhoitetut haastatteluaineistot joudu kenenkään ulkopuolisen käsiin. Missään kohtaa haastattelunauhoja tai tutkimusraporttia ei mainita nimeäni.

Olen tietoinen, että voin tarvittaessa myös haastattelun jälkeen ottaa yhteyttä Jaana Ahliin ja Sari Lavadoon tutkimukseen liittyen ja minulla on heidän yhteystiedot.

Tätä suostumuslomaketta on tehty kaksi samanlaista kappaletta. Toinen jää minulle ja toinen Jaana Ahlille/Sari Lavadolle.

Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni ja suostun haastateltavaksi tähän tutkimukseen vapaaehtoisesti.

Aika ja Paikka

Haastateltavan allekirjoitus

Haastattelijoiden allekirjoitukset

Yhteystiedot

Jaana Ahl
jaana.ahl@student.saimia.fi
050 xxx xxxx

Sari Lavado
sari.lavado@student.saimia.fi
040 xxx xxxx

Liite 7. Kutsu Eksoten esimiehille ideapajaan

Kutsu

Hyvä Eksotessa toimiva esimies!

Kutsumme sinut ideapajaan kehittämään etäjohtamista Eksotessa.

Aika: 15.11.2018 klo 13-16

Paikka: Etelä-Karjalan keskussairaala, Kabinetti 2

Pajassa käsittelemme Etäjohtaminen Eksotessa – opinnäytetyössämme työntekijöille tehtyjen teemahaastattelujen tuloksia ja kehitämme työkaluja kanssanne etäjohtamisen haasteisiin. Tarkoituksena on löytää ratkaisuja muun muassa alueille, joissa on paljon johdettavia työntekijöitä ja/tai välimatkat johdettaviin ovat pitkiä. Työnantaja hyödyntää tietoja esimiestyön kehittämisessä ja tukemisessa.

Opiskelemme Saimaan ammattikorkeakoulussa ylempää AMK-tutkintoa terveys- ja sosiaalialan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelmassa. 15.11.18 pidettävä ideapaja on opinnäytetyömme kolmas ja viimeinen vaihe. Koska tulosten avulla pyritään kehittämään etäjohtamista, olisi ensiarvoisen tärkeää, että te esimiehet toisitte omaa osaamistanne ja kokemustanne kehittämistyöhön.

Pajatyöskentelyn lomassa tarjoamme teille päiväkahvit. Pyydämmekin osallistujia ilmoittautumaan meille sähköpostitse 2.11.18 mennessä. Mainitsettehan ilmoittautumisen yhteydessä myös mahdollisesta erityisruokavaliosta.

Tervetuloa!

Terveisin

Jaana Ahl ja Sari Lavado

Yhteystiedot

jaana.ahl@student.saimia.fi, 050 xxx xxxx

sari.lavado@student.saimia.fi, 040 xxx xxxx