

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Halonen Satu  
Konttinen Saija

ETÄJOHTAMISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN SOSIAALIALAN  
KOLMANNEN SEKTORIN ALUETYÖSSÄ

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2019



## OPINNÄYTETYÖ

Joulukuu 2019

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen  
ja johtamisen koulutusohjelma

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9

80200 JOENSUU

+358 13 260 600 (vaihde)

### Tekijät

Satu Halonen ja Saija Konttinen

### Nimeke

Etäjohtamisen viestinnän kehittäminen sosiaalialan kolmannen sektorin aluetyössä

### Toimeksiantaja

Sosiaalialan kolmannen sektorin toimija

### Tiivistelmä

Etäjohtaminen tarkoittaa johtamista, jossa johtaja ei näe alaisiaan säännöllisesti kasvotusten. Tällaisia työn muotoja ovat etätyö, hajautettu työ, liikkuva- eli mobiili työ sekä työ, jota voi tehdä ajasta ja paikasta riippumatta. Etäjohtaminen on tullut yhä enemmän osaksi nykyajan työelämää. Tiimit toimivat hajautetusti, jolloin työntekijät voivat työskennellä eri työpisteissä, jopa eri maissakin. Tällöin yhteydenpito tapahtuu usein virtuaalisesti.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää toimeksiantajana olevalle sosiaalialan kolmannen sektorin toimijalle toimivia viestintämenetelmiä etäjohtajan ja toisella paikkakunnalla olevien työntekijöiden välille. Tavoitteena oli kehittää tiedottamista ja palautteen antamista sekä vahvistaa etäjohtajan kommunikointitaitoja ja teknistä asiantuntijuutta. Kehittämistoiminnan tehtävänä oli löytää keinoja etäjohtamisen viestinnän kehittämiseen yhdessä alaisten kanssa. Tuotoksena tehtiin Powerpoint-esityksenä toteutettava koulutuspaketti etäjohtamisen viestinnästä. Sen tueksi suunniteltiin myös osallistavat kysymyskortit, joita voi halutessaan hyödyntää koulutuksessa.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistoimintana, joka toteutui kehittämistoiminnan ja tutkimuksen risteyksessä osallistavaa menetelmää käyttäen. Tietoperustaa kerättiin pääosin tutkimuksista, artikkeleista ja kirjallisuudesta, joiden lisäksi on käytetty muun muassa joitakin internet-lähteitä. Yhtenä jatkokehittämisaiheena toteuttajat esittävät viestinnän kehittämistä työyhteisössä, jossa on sekä lähellä olevia että etäjohtettavia työntekijöitä. Näkökulmana voisi olla esimerkiksi yhteisöllisyyden kokemuksen vahvistaminen paremman viestinnän avulla.

### Kieli

suomi

Sivuja 56

Liitteet 15

Liitesivumäärä 22

### Asiasanat

Etäjohtaminen, hajautetun työn johtaminen, virtuaalisen työn johtaminen, johtamisviestintä



**THESIS**

**December 2019**

**Master`s Programme In Development and Management of Social Services and Health Care**

Tikkarinne 9

FI-80200 JOENSUU

FINLAND

Tel. + 358 13 260 600

**Authors**

Satu Halonen and Saija Konttinen

**Title**

Developing Virtual Leadership Communication in Third Sector Regional Social Work.

**Commissioned by**

Third Sector Actor in Social Work

**Abstract**

Virtual leadership refers to leadership where the leader does not meet his staff in person regularly. These kind of virtual forms of work are virtual work, distributed work, mobile work and time and location independent work. Virtual leadership has increasingly become part of today's work life. Teams work separately, which means that employees can work in different places, even countries. This results in virtual communication.

The purpose of this thesis was to develop communication methods for a virtual leader acting in third sector social work and whose employees are in another location. The aim of the thesis was to develop communication, feedback procedures and to reinforce communication skills and technical expertise. The assignment was to find ways to develop virtual leadership communication together with the employees. As a result of this thesis, Power Point training material for virtual leadership communication was produced. Participatory question cards were designed to support the training material and training as well.

The thesis was executed as developmental research activity and participatory methods were applied. The knowledge base was built upon researches, articles, literature and some internet sources. An idea for further development is to develop communication in work communities where there are both virtual and in-house employees. The perspective could be, for instance, that of strengthening the sense of community through better communication.

**Language**

Finnish

Pages 56

Appendices 15

Pages of Appendices 22

**Keywords**

remote leadership, virtual leadership, e-leadership, leadership communication, leading distributed teams

## Sisältö

1	Johdanto .....	6
2	Viestintä .....	7
2.1	Viestintä ja vuorovaikutus .....	7
2.2	Viestintä ja työyhteisö .....	8
3	Johtaminen .....	9
3.1	Johtaminen ja viestintä .....	9
3.2	Tiedottaminen .....	11
3.3	Palautteen antaminen .....	12
4	Etäjohtaminen .....	13
4.1	Etäjohtamisen piirteitä .....	13
4.2	Viestinnän erityispiirteitä etäjohtamisessa .....	16
4.3	Etäjohtajan kommunikointitaidot .....	19
4.4	Etäjohtajan tekninen asiantuntijuus .....	20
5	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävä .....	22
6	Toimintaympäristö ja menetelmälliset valinnat .....	22
6.1	Toimintaympäristö ja osallistettavat .....	22
6.2	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta .....	23
6.3	Haastattelut .....	24
6.4	Työpajatyöskentely ja mind map -työkalu .....	25
7	Opinnäytetyön toteutus .....	26
7.1	Kehittämistoiminnan prosessin kulku .....	26
7.2	Suunnittelu .....	28
7.3	Tutustumiskäynti .....	29
7.4	Työpaja 1 .....	30
7.5	Työpaja 2 .....	30
7.6	Jatkotyöskentely .....	31
7.7	Kehittämistoiminnan arviointi .....	32
8	Tulokset .....	33
8.1	Taustatietoa kehittämistyölle .....	33
8.2	Etäjohtamisen viestinnän apuvälineitä .....	34
8.3	Etäjohtamisen viestinnän koulutuspaketti .....	38
8.4	Osallistamisten palautteet .....	39
9	Pohdinta .....	40
9.1	Tulosten tarkastelu .....	40
9.2	Kehittämisprosessin tarkastelu .....	45
9.3	Luotettavuus ja eettisyys .....	49
9.4	Tulosten levittäminen .....	50
9.5	Jatkokehittämisaiheet .....	51
	Lähteet .....	53

## Liitteet

Liite 1	Opinnäytetyön aikataulusuunnitelma
Liite 2	Tutustumiskäynnin tuotos
Liite 3	Työpaja 1; kutsu
Liite 4	Työpaja 1; tapaamisen runko
Liite 5	Työpaja 1; tiedottamisen tuotos

Liite 6	Työpaja 1; palautteen antamisen tuotos
Liite 7	Työpaja 2; kutsu
Liite 8	Työpaja 2; alustuksen diaesitys
Liite 9	Työpaja 2; etäjohtajan kommunikaatiotaitojen tuotos
Liite 10	Työpaja 2; etäjohtajan teknisen asiantuntijuuden tuotos
Liite 11	Koulutuspaketti
Liite 12	Koulutuspaketin kysymyskortit
Liite 13	Työpaja 1; palautelomake
Liite 14	Työpaja 2; palautelomake
Liite 15	Webropol-kyselylomake

# 1 Johdanto

Etäjohtaminen on yhä yleisempää nykypäivän työelämässä. Tiimit toimivat hajautetusti, jolloin työntekijät työskentelevät eri työpisteissä. Työ voi vaatia liikkumista eri paikoissa tai sitä voidaan tehdä välillä etätöinä esimerkiksi kotona. Näissä tilanteissa esimies tarvitsee etäjohtamisen taitoja. Etäjohtamisen lisääntymisen syitä ovat muun muassa organisaatioiden hajautuminen laajalle alueelle tai tarve etsiä erityisosajia, joita ei löydy läheltä. Hajautettuun työskentelyyn voidaan myös ajautua silloin, kun työntekijälle joudutaan etsimään korvaavat työtilat. Tällöin keskinäinen viestintä tapahtuu usein viestintäteknologian avulla.

Viestintä ja vuorovaikutus on yhteistyön tekemisen kannalta välttämätöntä. Tänä päivänä on käytössä yhä enemmän eri viestintäkanavia ja -teknologioita, jotka vaativat uuden opettelua. Etäjohtamisessa sähköisten kommunikaatiomenetelmien käyttäminen tekee Sydänmaanlakan (2016, 53–55) mukaan asioiden ymmärtämisen tarkistamisesta haastavaa, jolloin viestinnästä voi tulla ylikorostunut ja työyhteisön ongelmatilanteiden havaitsemisesta vaikeaa.

Sosiaali- ja terveysalalla palvelujärjestelmien muutos tuo johtajien vastuulle yhä suurempia kokonaisuuksia. Tämän vuoksi tarvitaan yhä enemmän etäjohtamista. (Laine & Vogt 2017.) Tällöin on suunniteltava, missä tilanteissa täytyy keskustella kasvotusten ja mitä asioita voi hoitaa etäjohtamisen avulla (Sinkkonen, Taskinen & Rissanen 2015, 127). Johtajien rooli viestijänä tulee tulevaisuudessa muuttumaan sosiaali- ja terveysalalla. Viestinnän merkitys korostuu, mutta samalla tunnistetaan haaste löytää aikaa osaamisen kehittämiseksi. (Kinnunen 2019, 13.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää sosiaalialan kolmannen sektorin aluetyöhön viestintämenetelmiä etäjohtajan ja toisessa kaupungissa työskentelevien työntekijöiden välillä. Tavoitteena on kehittää tiedottamista ja palautteen antamista sekä vahvistaa etäjohtajan kommunikointitaitoja ja teknistä asiantuntijuutta. Opinnäytetyön tehtävänä on löytää keinoja kehittämistoiminnan avulla etäjohtamisen viestinnän kehittämiseen yhdessä työntekijöiden kanssa.

## 2 Viestintä

### 2.1 Viestintä ja vuorovaikutus

Vuorovaikutustaidoista puhuttaessa tarkoitetaan usein kykyä tulla toimeen toisten ihmisten kanssa (Kuusela 2013, 42). Ihmisten keskinäinen vuorovaikutus voi olla sanallista tai sanatonta viestintää. Sanallinen viestintä sisältää puhetta tai kirjoitusta. Sanattomaan viestintään kuuluu muun muassa ilmeet ja eleet. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11–12.) Sanaton viestintä yleensä vahvistaa sanallista viestintää, mutta se voi olla myös tahatonta ja ristiriitaista sanallisen viestinnän kanssa. Läheisyyttä ja reviiritietoisuutta viestivät sanattomat viestit näkyvät esimerkiksi siinä, kenen viereen menemme istumaan kokouksessa tai kahvitauolla. (Hulkkonen 2016, 145–146.)

Viestintä on prosessi, jossa on toinen lähettäjä viestin ja toinen ottaa sen vastaan. Valitsemme viestintään sopivimman tavan sen mukaan, kenelle tai minkä asian vuoksi viestimme. Viestin muotoon ja sisältöön vaikuttaa se, kenelle kohdennamme viestin. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11–12.) Viestejä otetaan vastaan kuuntelemalla ja havainnoimalla sanatonta viestintää. Sisällön välittämisen ohella osapuolet viestittävät suhteestaan ja muovaavat sitä ollessaan vuorovaikutuksessa. Viestintään liittyy aina myös tulkintaa, joita teemme muun muassa eleistä tai äänenkäytöstä. (Isotalus & Rajalahti 2017, 16–20.)

Viestintäosaamisessa on kyse vuorovaikutustaidoista, selkeästä ja ymmärrettävästä tavasta kirjoittaa ja puhua sekä taidosta kohdentaa viesti. Se on myös halua viestiä ja kykyä käyttää osaamistaan. Tänä päivänä se tarkoittaa yhä enemmän taitoa viestiä viestintäteknologian avulla. (Lemminkäinen 2010, 146–147.) Viestinnässä on siis kyse ihmisten välisistä suhteista ja niissä syntyvistä merkityksistä, mutta myös teknisestä prosessista. Siinä ovat merkittävässä asemassa sekä viestin sisältö että ympäristö, jossa viesti jaetaan. Kasvokkain kohtaamisilla on edelleen tärkeä rooli, vaikka virtuaaliyhteisöllisyys on laajentunut sosiaalisen median myötä. (Juholin 2013, 23.)

## 2.2 Viestintä ja työyhteisö

Työyhteisöviestintä on sisäistä viestintää. Se sisältää työntekijöiden ja esimiehen keskinäistä viestintää, jota he käyvät eri työtilanteissa. Viestintä on yksi tärkeä työväline johtamisessa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13–14.) Nykyisin sisäisessä viestinnässä käytetään monia eri viestinnän muotoja ja kanavia. Sähköisistä kanavista muun muassa internet, intranet ja sähköposti ovat yleisiä työyhteisöissä. Myös matkapuhelinten ominaisuudet mahdollistavat monipuolisen ja nopean viestinnän. (Kauhanen 2012, 176.)

Viestintä on kaksisuuntaista ja vuorovaikutteista. Tiedottamisessa puolestaan välitetään yksisuuntaisesti tietoa ihmiseltä toiselle. Vaikka siinä pyritään vain tiedon välittämiseen, siitä voi syntyä myös vuoropuhelua. Työelämässä käytettäviä tiedottamisen muotoja ovat erilaiset tiedotteet, muistiot ja raportit, joissa kerrotaan asia tiiviisti ja selkeästi esitettynä. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13, 44–45.) Tiedottaminen koetaan työyhteisöissä usein hankalaksi, koska tietoa on niin paljon eikä se tavoita kaikkia. Tietoa tulee siis siirtää ja toisaalta sitä on myös aktiivisesti hankittava. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 48.)

Viestinnän avulla saadaan aikaan edellytyksiä työn tekemiselle, mutta sillä vahvistetaan myös yhteisöllisyyttä ja kulttuuria. Periaatteina työyhteisöviestinnässä ovat muun muassa avoimuus, luotettavuus ja nopeus. Niihin kuuluvat myös vuorovaikutteisuus ja ymmärrettävyys, koska työntekijöiden on voitava keskustella asioista yhdessä. (Juholin 2013, 23, 192.) Työelämän viestintätilanteissa voi olla mukana useita henkilöitä ja tekstejä lukee useampi kuin yksi henkilö. Näin ollen tekstin on sovelluttava erilaisille ihmisille ja sillä on myös heräteltävä mielenkiinto. Viestin vastaanottajan asemaan asettuminen edistää asian välittymistä. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 33.)

Palautteen antamisessa on pyrittävä selkeyteen ja täsmällisyyteen (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 157–159). Hyvin annetun palautteen piirteitä ovat rehellisyys, arvostavuus ja luontevuus. Siinä huomioidaan vastaanottajan tyyli ja

kuullaan hänen näkemyksensä tilanteesta. Asiat esitetään rakentavassa hengessä ja tarvittaessa annetaan korjausehdotuksia. (Kupias, Peltola & Saloranta 2013, 29.) Palautetta antaessa tai vastaanottaessa näkyvät asenteet, ja ne vaikuttavat myös havaintoihimme ja tulkintoihimme. Suhtautumistapa voi olla erilainen siten, miten tarkastelemme tilanteita ja asioita sekä minkälaisia tulkintoja ja johtopäätöksiä teemme toiminnassamme. Erot asenteessa näkyvät tulkinnoissamme saadessamme kriittistä palautetta. (Silvennoinen & Tilli 2017, 10.)

Palautteen vastaanottaja ja antaja tulkitsevat kumpikin palautetta omista lähtökohdistaan. Yleisesti se voidaan jakaa palautteen saajan kannalta positiiviseksi tai negatiiviseksi. Rakentavalla palautteella tulee olla selkeä tavoite ja tarkoitus, ja sen on oltava sopusoinnussa tavoitteen kanssa. Myös sanattoman viestinnän tulee olla yhteneväinen sanallisen ilmaisun kanssa. (Silvennoinen & Tilli 2017, 18–19.) Mikäli nämä ovat ristiriidassa keskenään, ihminen kiinnittää enemmän huomiota sanattomaan viestintään (Kupias ym. 2013, 126).

### **3 Johtaminen**

#### **3.1 Johtaminen ja viestintä**

Viestintä on osa arkityön ohessa toteutuvaa johtamista. Sen tärkein kohderyhmä on oma henkilökunta. Viestinnässä on tärkeää käyttää selkeää ja ymmärrettävää kieltä. Yhteistyö perustuu luottamukseen, jota rakennetaan vuorovaikutuksella ja käyttäytymisellä. Esimiehen on hyvä opetella tunnistamaan eri työntekijöiden vuorovaikutustyyliä ja omaa vuorovaikutustaan mukauttamalla pyrkiä viestin ymmärrettävään viestimiseen. (Ahonen, Husman, Ikonen, Juuti, Koho, Käpykangas, Laine, Larjomaa, Saarelma-Thiel, Saari & Wallin 2015, 163–173.) Johtamisviestinnässä tarvitaan hyvän vuorovaikutusosaamisen lisäksi muun muassa taitoa motivoida, viestiä asioita ja antaa palautetta. Tietoteknisen osaamisen tarve korostuu yhä enemmän työelämässä. (Lemminkäinen 2010, 147.)

Esimiehen tulee huolehtia tiimin viestintäkanavien toimivuudesta, mutta hänen on myös viestittävä organisaation linjauksista. Viestinnän onnistumiseen tarvitaan keskusteluja tiimin sisällä, että voidaan muodostaa yhteinen ymmärrys asioista. Viestit saatetaan usein ymmärtää tai tulkita eri tavalla, mikä voi aiheuttaa väärinkäsityksiä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 77). Yhteisen ymmärryksen pohjalta organisaatiossa jokaisen jäsenen tiedossa on hänen oma roolinsa ja vastuunsa niin työssä kuin viestinnässäkin (Juholin 2013, 199).

Johtaminen ei onnistu ilman vuorovaikutusta. Esimiestehtävässä ajan antaminen työntekijöille vahvistaa luottamusta ja auttaa säilyttämään toimivan vuorovaikutuksen. Tavoitteista viestiminen ja niiden toteutumisen seuranta on tärkeää. (Kallioma & Kettunen 2011, 97.) Kun työyhteisössä käydään läpi muutosta, johtamisviestinnässä on tärkeää vuorovaikutuksen avoimuus ja joustava toiminta. Näin voidaan vahvistaa työntekijöiden uskoa muutoksen merkityksellisyyteen ja luodaan kannustava ilmapiiri. (Koivistoinen & Pellinen 2014, 117.) Esimiehen on myös tärkeää haastaa työntekijöitään tekemään itse ratkaisuja ja kehittämään heidän omaa kykyään ajatella. Hänen on osattava kysellä ja kuunnella aidosti sekä antaa palautetta työntekijöilleen. Esimies saa kuunnellessaan lisää tietoa, mutta samalla hän voi tukea ja auttaa työntekijää. Avoin kuuntelu auttaa ymmärtämään toista, eikä siinä ole tarkoitus päteä tai arvottaa asioita. (Surakka 2018, 116–120.)

Läsnä oleva johtaja keskittyy tilanteisiin, on tarkkaavainen, kuuntelee toista ja myötäelää hänen asioissaan (Kuusela 2013, 128–129). Läsnäolo tulee esille myös aitoutena ja toisen näkemisenä. Empatiakyky voi parantaa työntekijän motivaatiota, mutta se ei saa vaikuttaa esimiestyössä tehtävien ratkaisujen oikeudenmukaisuuteen. (Toivola 2010, 42–44.) Johtamisviestinnässä olisi huomiotava, että arkaluonteiset, vaikeat ja kielteiset viestit kerrotaan kasvokkain kohtaamisessa, joka on viestinnän vahvin muoto. Huono viestintä tällaisessa tilanteessa voi vaikuttaa työyhteisön luottamukseen pitkän aikaa. (Mäki, Liedempohja & Parikka 2014, 90–91.)

Johtajan kyky viestiä vaikuttaa koko organisaation toimivuuteen ja ilmapiiriin. Sillä on tutkimusten mukaan yhteys työntekijöiden työssä suoriutumiseen ja työtyytyväisyyteen, sekä työhön sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. (Isotalus & Rajalahti 2017, 47–52.) Johtamisviestintä vaikuttaa myös työntekijöiden motivaatioon ja luovuuteen, sekä siihen, miten he kokevat työyhteisönsä (Juholin 2013, 197).

### **3.2 Tiedottaminen**

Johdon vastuulla on huolehtia oman työyhteisönsä tiedottamisen toimivuudesta ja siihen liittyvien pelisääntöjen luomisesta. Jokaisen työntekijän tulisi saada työn tekemisen osalta tarvitsemansa tieto riittävän ymmärrettävästi ja oikea-aikaisesti. Toisaalta työn tekemisen kannalta turhaa tietoa ei kannata siirtää eikä kerätä. Osa tiedosta puolestaan vaatii dokumentointia, johon on oltava omat keinot talentamiseen ja varastointiin. (Romppanen & Kallasvuori 2011, 48–49.)

Tiedottamiseen voi käyttää monia eri viestintäkanavia, joista on tärkeää valita tilanteeseen sopivimmat kanavat. On tärkeää miettiä, missä kanavissa tavoittaa parhaiten kohteena olevat ihmiset ja miten viestiä yhtenäisesti heille kaikille. Viestinnän kanavia voivat olla muun muassa intranet, sähköposti, sosiaalinen media ja pikaviestimet. Lisäksi asioita voidaan tiedottaa työntekijöille kokouksissa ja vapaamuotoisissa arkisissa kohtaamisissa. (Ahonen ym. 2015, 173.) Tiedonkulkua helpottavat yhteisesti sovitut läsnäoloajat ja erilaisten virtuaalisten välineiden hyödyntäminen sekä esimiehen kuukausiviesti, johon on koottu tärkeitä asioita (Vilkman 2016, 114–116).

Esimiehen on siis runsaasta tietomäärästä huolimatta osattava päätellä, mikä tieto on tärkeää ja mikä ei. Näin hän pystyy jakamaan tärkeän tiedon eteenpäin, ja kohdentamaan sen niille henkilöille, jotka sitä tarvitsevat. Osa esimiehen käsittelemästä tiedosta on kuitenkin sellaista tietoa, joka hänen on pidettävä salassa. (Kultanen 2016, 132–133.) Mikäli tiedonkulku ei toimi, siitä voi seurata turhaa työtä tai virheitä (Juholin 2008, 85).

### 3.3 Palautteen antaminen

Palaute ja kuuntelu ovat ammattimaisen vuorovaikutuksen työkaluja. Ammattimainen palaute on yleensä valmisteltua ja harkittua. Palautetta on myös mahdollista antaa arjen työn ohessa puolin ja toisin. (Hulkkonen 2016, 147–149.) Arvostavassa johtamisessa ymmärretään palautteen antamisen merkitys. Kun palaute on hyvin annettu, se kannustaa etenemään ja auttaa huomioimaan olennaiset asiat. Palautteen kohteena tulee olla toiminta, ei persoona. (Kuusela 2013, 87.) Kun palaute annetaan työsuorituksesta eikä persoonasta, se mahdollistaa työntekijän kehittymisen (Korpelainen 2014, 108). Palaute voidaan antaa myös koko tiimille yhteisen hankkeen onnistuttua (Kupias ym. 2013, 119).

Palautteella voidaan vahvistaa toivottua toimintaa tai korjata ei-toivottua toimintaa. Myönteinen palaute kannustaa ja parantaa motivaatiota työssä. Sitä esimiehen on usein helpompi antaa kuin korjaavaa palautetta, jota sitäkin on joskus annettava. Tällöin on tärkeää korostaa palautteen hyvää tarkoitusta. (Surakka 2018, 121–123.) Esimies voi palautekeskustelussa auttaa työntekijää oivaltaamaan muutoksen tarpeen. Siinä voidaan myös keskustella jo tiedossa olevasta muutostarpeesta ja siinä etenemisestä. Keskustelussa on tavoitteena auttaa työntekijää onnistumaan työssään paremmin. (Kuusela 2013, 89–90.)

Palautteen antaminen olisi hyvä ajoittaa lähelle toimintaa, josta sitä annetaan (Korpelainen 2014, 110; Rötkin 2015, 112). Palautteen antaminen ja vastaanottaminen voi toteutua vuorovaikutteisesti kasvotusten tai puhelimitse. Myös välitettyä palautetta, esimerkiksi sähköpostitse, on mahdollista antaa. (Juholin 2008, 244.) Moni työntekijä kaipaisi enemmän palautetta työstään, mutta sitä kaipaavat myös esimiehet. Näin ollen olisi hyvä, jos palautteen antaminen olisi säännöllinen tapa esimerkiksi tiimipalaverissa. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 84–85.) Palautteen pyytäminen on myös mahdollista, jos palautetta ei saa muuten riittävästi (Ristikangas & Grünbaum 2014, 103).

Kaiken kaikkiaan palaute on toisen näkemys tilanteesta. Sen avulla voi oppia lisää itsestään ja työskentelystään. Esimies voi antaa esimerkkiä kannustavasta

kulttuurista esimerkiksi kiittämällä hyvästä yhteistyöstä, kun siihen on aihetta. Pa-laute on parhaimmillaan dialogia, jossa voidaan tarkentaa sanomisia ja keskus-tella tasa-arvoisesti. (Rötkin 2015, 110–113.)

## 4 Etäjohtaminen

### 4.1 Etäjohtamisen piirteitä

Etäjohtaminen tarkoittaa johtamista, jossa johtaja ei näe alaisiaan säännöllisesti kasvotusten. Tällaisia työn muotoja ovat etätö, hajautettu työ, liikkuva- eli mobiili työ sekä työ, jota voi tehdä ajasta ja paikasta riippumatta. (Vilkman 2016, 13–15.) Esimies ja työntekijät työskentelevät näissä työn muodoissa fyysisesti eri pai-koissa, ja viestintä heidän kesken tapahtuu pitkälti viestintävälineiden avulla (Su-rakka & Laine 2011, 194). Koska yhteistyö ja kommunikointi tapahtuu usein vir-tuaalisesti, tällaisesta työyhteisöstä voidaan käyttää myös nimitystä virtuaalinen organisaatio (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 14).

Etäjohtaja tarvitsee hyviä taitoja johtaa ihmisiä sekä taitoa ja halua hyödyntää viestinnässä tieto- ja viestintäteknologiaa. Etäjohtaminen eroaa perinteisestä joh-tamisesta siten, että siinä tarvitaan joustamiskykyä tilanteen ja digitaalisen ym-päristön kehittymisen mukaan. Myös osaamista tulee kehittää jatkuvasti. (Vilk-man 2016, 15, 21). Etäjohtamisessa on tärkeää tukea työntekijöitä sekä panostaa viestintään ja tiedonjakoon. Lisäksi tarvitaan muun muassa empaattisuutta ja tai-toa kuunnella. (Vartiainen ym. 2004, 84–85.) Etäjohtajan tulisi rohkaista työnteki-jöitä kertomaan ajatuksiaan ja ideoitaan. Luovuudelle tulee antaa tilaa, ja kan-nustaa työntekijöitä tekemään parhaansa. Virtuaalisessa työssä tuohon tavoitteeseen pääsemisessä häntä auttavat jäämäkkyys ja johdonmukaisuus. Joh-tamisessa on hyvä hyödyntää myös valmentavan johtamisen taitoja. (Humala 2018, 62–65.)

Etäjohtamisen päähaasteet liittyvät säännöllisen viestinnän ylläpitämiseen, palautteen antamiseen ja alaisten näkemiseen (Bergum 2009, 195). Haasteita tuottavat myös luottamuksen rakentaminen sekä työntekijöiden motivointi ja osallistaminen. Tiimin toimivuus ja aidon yhteistyön syntyminen vaativat suunnitelmallisuutta, kun tehdään monipaikkaista tai virtuaalityötä. Yhteistyön tekemistä teknologian välityksellä tulee myös kehittää. (Vilkman 2016, 19–20.)

Vilkman (2016) on nimennyt hyvän etäjohtamisen kulmakivet (kuvio 1), joita ovat luottamus, arvostus ja avoimuus sekä pelisäännöt, jatkuva dialogi (vuorovaikutus) ja yhteisöllisyys. Luottamus tuo turvallisuuden tunnetta, kun toimitaan sähköiseen kommunikaatioon perustuvassa ympäristössä. (Vilkman 2016, 26–27.) Etäjohtajan on voitava luottaa työntekijöihin, joita hän ei näe arkityössään. Toisaalta puolin ja toisin on voitava luottaa siihen, että lupaukset tulevat pidetyksi ja kaikki hoitavat oman osuutensa työssä. Luottamus voi vahvistua tutustumisen myötä, ja kun näkee työtovereiden toimintaa ja osaamista. (Surakka & Laine 2011, 194–195.) Satunnainen ja hajanainen viestintä tekee etäjohtajalle haasteelliseksi hahmottaa työntekijän työn kokonaisuutta. Se voi puolestaan vaikuttaa luottamukseen. (Savolainen 2014, 54.)

Luottamus toimii perustana suhteille ja yhteistyölle. Se on arvostavaa kohtelua, johon sisältyy toisen kohtaamista ja hänen tekemistensä huomaamista. (Kuusela 2013, 65–68.) Arvostus on siis toisten huomioimista arjessa. Se on sosiaalista tukea, joka auttaa jaksamaan työssä. Avoimuus on läpinäkyvää toimintaa ja tiedon välittämistä sen alkuperäisessä muodossa. Se on myös mahdollisuutta puhua kaikista asioista. Avoimuudella on yhteys yhteisöllisyyteen ja vahvempaan organisaatioon sitoutumiseen. Se on pelisääntöjen ja toimintatapojen luomista yhdessä sekä työntekijöiden ottamista mukaan työn suunnitteluun. Näin avoimuus voi lisääntyä, kun keskinäinen luottamus vahvistuu. (Vilkman 2016, 32–34, 60.)

Työyhteisössä tulisi olla etätöiden tekemiseen liittyvä ohjeistus, josta tulee esille etätöiden tekemisen pelisäännöt. Siinä sovittavia asioita voivat olla esimerkiksi etätöiden sisältö ja etätöiden ilmoittaminen. Lisäksi tietotekniikka on tuonut

haasteita, joista sopiminen on tärkeää. Niitä ovat muun muassa viestintävälineiden käyttö eri tilanteissa, fyysisen läsnäolon tarve sekä esimiehen ja työntekijöiden tavoitettavuus (milloin ja miten). Kaikkien työyhteisön jäsenten sitouttamiseksi on hyvä luoda pelisäännöt yhteisesti. (Surakka 2018, 30, 90–91.)

Konsultti ja yritysvalmentaja Esa Lehtisen (2019) mukaan vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyteen on kiinnitettävä etäjohtamisessa huomiota, koska etäjohtettavat työntekijät toimivat hyvin itsenäisesti (Lehtinen 2019). Vuorovaikutus on ihmisten välisiä suhteita ja toimintaa sekä yhteistä jakamista, jonka pohjalta luodaan yhteistä merkitystä. Toimivalla viestinnällä työyhteisössä syntyy yhteisöllisyyden tunne. Yhteisöllisyys on tärkeää työssä viihtymisen kannalta. Se on joukkoon kuulumista ja sujuvaa yhteistyötä. Tämä vaatii etäjohtajalta erityistä huomiota. (Vilkman 2016, 40–44.)



Kuvio 1. Hyvän etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman 2016, 26 mukaan).

Työntekijöille voi tulla hajautetussa ja virtuaalisessa työssä erillisyyden tai vieraantumisen tunteita fyysisen etäisyyden ja eri aikaisen keskinäisen kommunikoinnin vuoksi (Vartiainen ym. 2004, 148; Vilkman 2016, 19–20). Etäjohtajan on tärkeää seurata, miten työntekijät toimivat kokousten välillä. Jos joku työntekijä on vaarassa vetäytyä syrjään, on tärkeää miettiä, onko jotain vialla. (Pullan 2016,

164.) Esimiehen on pidettävä huolta riittävästä sosiaalisista yhteyksistä virtuaalitiimissä, mutta myös työntekijän jaksamisesta ja työkuormasta (Hyppänen 2009, 79).

Etäjohtajan odotetaan siis suoriutuvan erilaisista rooleista, jotka liittyvät asioiden ja ihmisten johtamiseen sekä viestintään. Viestintärooleihin kuuluvat tiedottajana ja tiedonkerääjänä oleminen sekä toimiminen kommunikointiin kannustajana, keskustelukumppanina ja yhdyshenkilönä. (Työturvallisuuskeskus 2019.)

## **4.2 Viestinnän erityispiirteitä etäjohtamisessa**

Etäjohtamisen viestintä voi tuoda haasteita johtamiseen, kun kommunikointi tapahtuu pääasiassa tieto- ja viestintäteknologian välityksellä. Tämän vuoksi johtamisessa tarvitaan uusia taitoja, jotka liittyvät virtuaaliseen kommunikointiin ja johtamiseen sekä teknologian käyttöön. (Sydänmaanlakka 2009, 166–167; Saarinen 2016, 76.) Etäjohtamisen suurimpana haasteena näyttäisi olevan sosiaalinen kanssakäyminen, koska teknologialla on vaikea korvata tapaamisessa toteutuvaa sanatonta viestintää. (Humala 2007, 115.)

Läsnäolon merkitys koetaan etäjohtamisessa tärkeänä. Kun kohtaamisia kasvokkain on harvoin, on etsittävä sopivat viestintävälineet keskinäisen viestinnän lisäämiseksi. Etäjohtajan tulee vahvistaa etäläsnäoloa muun muassa sähköisten palaverien avulla. Johtajan itseilmaisun tulee olla selkeää, ja hänen on tarkistettava toistuvasti viestin perillemeno, ettei pääse syntymään väärintäilyksiä. Hän tarvitsee myös taitoa hallita eri tekniikat tiedon välittämisessä. (Surakka & Laine 2011, 194–198; Sydänmaanlakka 2016, 58.)

Tiedon kulkeminen on usein koettu haasteelliseksi etäjohtamisessa. Etäjohtajan tehtävä on varmistaa se, että kaikki ryhmän jäsenet saavat tarvitsemansa tiedon. (Ahonen ym. 2015, 182.) Virtuaalitiimissä tiedonkulun on oltava oikea-aikaista ja

tehokasta. Hyvä viestintä on kaksisuuntaista viestintää, jossa ehdotetaan, kysellään ja vahvistetaan asioita. Se ei ole vain tiedon siirtämistä ihmisten kesken. (Pullan 2016, 162.)

Etäjohtamisessa on kiinnitettävä huomiota palautteen antamiseen, koska sen antaminen on vaikeampaa, kun työntekijöitä näkee harvemmin arjessa (Lehtinen 2019). Etäjohtaja näkee työntekijöitä harvoin arkityössään, joten hän saa vähemmän tietoa palautteen perusteeksi. Tämän lisäksi tilaisuuksia kasvokkain tapahtuvan palautteen antamiseen on harvoin. Palautteen antamisessa käytetään myös usein tai ainakin joskus sähköistä mediaa, jolloin hänen pitää miettiä, minkä viestintäkanavan kautta palaute kannattaa antaa. (Bergum 2009, 187.) Esimies voi kerätä palautetta työntekijän toiminnasta myös hänen työtovereiltaan, jotka työskentelevät hänen lähellään. Lopullinen palaute, se mitä esimies sanoittaa, jää kuitenkin hänen vastuulleen. (Rötkin 2015, 114.)

Etäjohtajan säännölliset käynnit eri työpisteissä antavat työntekijöille mahdollisuuden hoitaa henkilökohtaista tapaamista vaativia asioita. Näin voidaan vahvistaa luottamusta, ja arjen sujuminen saa paremman perustan. (Hyppänen 2009, 76.) Kasvokkain hoidettavia asioita ovat myös yhteistä ymmärrystä vaativat asiat ja uuden luominen, mutta tiedottamisen voi usein hoitaa sähköisesti. Työyhteisössä tulee keskustella viestintätavoista ja sopia yhdessä siitä, mitkä keinot ovat parhaimmat omaan työhön. Sähköisen kalenterin avulla työntekijät voivat helposti nähdä, milloin esimiestä kannattaa tavoitella ja milloin ei. Tärkeintä on se, että viestintä olisi riittävän helppoa ja se vastaisi tarkoitustaan. (Surakka & Laine 2011, 196–198.)

Hajautetussa työssä verkkokokousten ja -palaverien etuna on se, ettei siirtymisiin mene aikaa eikä synny matkakuluja. Kokouksissa voidaan käyttää muun muassa ääniyhteyttä, videokuvaa ja kirjoitustyökaluja. (Juholin 2013, 215.) Käytännössä usein osa työntekijöistä on kokouksessa fyysisesti paikalla ja osa liittyy siihen etäyhteydellä, ääni- ja videolinkkien välityksellä. Tällöin voi olla vaara, että etäyhteydellä mukana olevat unohtuvat ja jäävät kokouksissa hiljaisiksi. On tärkeää

luoda mahdollisimman tasapuoliset olosuhteet kaikille osallistujille. Puheenvuorojen seuraamisen helpottamiseksi on paikallaan sopia, että puhuja sanoo oman nimensä ennen kuin kertoo asiansa. Näin etäyhteydellä olevan on helpompi seurata kokousta. (Pullan 2016, 153–155.) Etäjohtamisen asiantuntija ja modernin työelämän kehittäjä Ulla Vilkmann (2019) käyttää etäjohtamisen blogissa tällaisesta kokouksesta nimitystä hybridikokous ja opastaa suhtautumaan siihen kuin virtuaalokokoukseen.

Hajautetussa työssä välimatka yleensä vähentää kommunikointia kauempana olevien kanssa. Esimiehen on tärkeää huomioida työyhteisössä kaikki työntekijät, koska muuten vuorovaikutuksesta tulee yksipuolista, resursseja menee hukkaan ja alaisten saama palaute on epätasapainoista. Epätasapaino voidaan kokea puolueellisuutena. (Hulkkonen 2016, 144.) Johtajan tulee tarjota tukea kaukana työskenteleville tiimiläisille. Tuki voi olla tietoa, välineitä tai emotionaalista tukea. Hajautetun tiimin vuorovaikutusta voi tukea teknologian ja sen käytön opastamisella. (Sivunen 2007, 113–117.)

Hajautetussa työssä korostuvat sosiaaliset ja hyvinvointiin liittyvät tarpeet. Puhelimen ja sähköpostin välityksellä pidetty yhteydenpito on helposti asiapitoista. Pieniä asioita saatetaan kasata seuraavaan yhteydenottoon, koska ei viitsitä soittaa yksittäisen asian vuoksi. Tämä voi viivästyttää asioiden hoitamista. Virtuaalisesti yhteistyössä esimiehen on koetettava poimia sanattomat viestit sähköisestä viestinnästä ja tapaamisista. (Vartiainen ym. 2004, 85, 149; Surakka & Laine 2011, 197–198.) Bergum (2009, 191) tuo esille, että etäjohtajan tulee oppia näkemään kaukaa, puhelimesta äänen perusteella tai sähköpostissa rivien välistä.

Ongelmien ennaltaehkäisemiseksi työyhteisössä on varmistettava yhteyksien ja viestinnän toimivuus. Myös pelisääntöjen luomisesta ja seurannasta tulee esimiehen huolehtia. Palaverien yhteydessä on hyvä olla aikaa kuulumisten vaihtamiseen. Mikäli ongelmia kuitenkin tulee, niin on tärkeää, että esimies on riittävän nopeasti tavoitettavissa. Osa tilanteista voidaan hoitaa etäyhteyden avulla, mutta konfliktit tulee aina hoitaa kasvokkain kohtaamisessa. (Vartia, Gröndahl, Joki, Laitinen & Soini 2012, 69.)

### 4.3 Etäjohtajan kommunikointitaidot

Vuorovaikutuksessa viestitään kielellisesti ja ei-kielellisesti, mutta siinä käytetään myös tunneviestintää. Kommunikaatiossa on näiden lisäksi tärkeää myös havainnointi ja kuuntelu eli se, kuinka viestejä otetaan vastaan ja kuinka niitä tulkitaan. Ei-kielelliseen kommunikaatioon liittyvät käyttäytyminen ja toiminta, joissa tuodaan esille merkityksiä sisältäviä viestejä toiselle henkilölle. Niitä voivat olla muun muassa katse, ilmeet, eleet tai puhetapa. (Honkanen 2016, 213.)

Vuorovaikutuksen syntymiseksi tulee valita sopiva kanava, joka vaatii mahdollisimman matalakynnyksistä teknologiaa. Keskustelun avaus ei yksistään riitä vaan keskustelua tulee ruokkia eri keinoin. Virtuaalisessa viestinnässäkin osallistujien on koettava tulevansa kuulluksi. Jos työntekijä ei saa vastakaikua viestinnälleen, ei vuorovaikutusta pääse tapahtumaan. (Isotalus & Rajalahti 2017, 179–180). Lehtinen (2019) korostaa sitä, että etäjohtajan tulee kommunikoida avoimesti ja kuunnella työntekijöitä sekä olla aloitteellinen viestinnässä.

Vastavuoroinen kommunikointi sisältää puhumisen ja viestimisen lisäksi taidon kuunnella toista. Omista ajatuksistaan ja kokemuksistaan kertominen voi usein olla luontevaa, mutta kuunteleminen vaatii monilta harjoittelua. (Kalliomaa & Kettunen 2011, 93.) Vuorovaikutuksen kehittäminen ei synny itsestään vaan se vaatii työtä. Sen luomiseen tarvitaan luontevaa aikaa, ja sopiva tila, jossa voi tutustua. (Korpelainen 2014, 119.)

Etäjohtajan on hyvä kiinnittää huomiota eri ihmisten vuorovaikutustapaan ja viestiessään koetettava sopeuttaa viestiinsä toisen vuorovaikutuksen tyyliä. Ihmisillä on erilaisia toiveita, kuinka heihin tulisi mieluiten olla yhteydessä. Osalle on luontevaa puhua puhelimesta, osa taas kommunikoi mieluummin viestien ja sähköpostin välityksellä. Vuorovaikutuksen tyyli korostuu etäjohtamisessa, sillä ihmiset voivat ymmärtää viestien sisällöt eri tavalla. Näin väärinymmärryksiä syntyy helposti, kun sanatonta viestintää ei usein ole nähtävissä. (Vilkman 2016, 69–70.)

Yksi haaste etäjohtamisessa on juuri se, ettei esimies näe työntekijöiden reaktioita erilaisiin päätöksiin liittyen samalla tavoin kuin kasvotusten työskennellessä. (Ahonen ym. 2015, 183).

Teknologian välityksellä tapahtuvassa viestinnässä luottamuksen rakentaminen on erilaista kuin kasvokkain kommunikoitaessa. Eri välineet mahdollistavat kuitenkin kommunikoinnin, ja niiden avulla on mahdollista tarkistaa asian ymmärtäminen. Viesteissä tuen osoittaminen ja pienet rohkaisun sanat auttavat luottamuksen ylläpitämisessä. Vuorovaikutustaidot ovat tutkimustulosten mukaan luottamuksen perusta ja tärkeä osa johtamisosaamista. (Ikonen 2015, 148.)

#### **4.4 Etäjohtajan tekninen asiantuntijuus**

Uudet tieto- ja viestintäteknologiat näyttävät tuoneen lisää haasteita johtamiselle. Perinteisten ongelmien lisäksi tulisi osata soveltaa teknologiaa työssään. (Snellman 2014, 1259.) Esimiehen on opetettava organisaation järjestelmien käyttö. Hänen tulisi myös hallita teknologiaan liittyvät termistöt. Esimiestyön sujumisen kannalta on eduksi, jos teknologiaan suhtautuu myönteisesti. Toisaalta työntekijöidenkin tulee hallita teknologia, koska erityisesti muutostilanteissa nuo taidot ovat korvaamattomia. (Hulkkonen 2016, 95.)

Digitaalisuus vaikuttaa tänä päivänä kaikkeen elämään, jossa arkeen kuuluu erilaisia teknologisia ympäristöjä, kuten tietokoneita ja mobiililaitteita. Kun viestitään asioita digitaalisesti, niitä ilmaistaan kirjoittamalla, kuvin, videoin ja äänen avulla. Näiden myötä syntyy ihmisten keskinäistä vuorovaikutusta ja osallistumista. Digitaalisuudella tarkoitetaan osallistujien käyttämiä teknologisia välineitä ja ympäristöjä, joiden avulla luodaan merkityksiä. (Helasvuo, Johansson & Tanskanen 2014, 12–13.)

Viestintäteknologia sisältää organisaation jäsenten kommunikointiin käyttämiä teknologioita ja teknisiä viestimisen muotoja. Näihin kuuluvat muun muassa säh-

köposti, internet, pikaviestimet ja blogit sekä verkossa toimivat alustat ja ympäristöt, joita voi käyttää yhteistyön tekemiseen. (Juholin 2008, 73–74.) Kun viestintäkanavia on tullut enemmän, raja virallisten ja epävirallisten kanavien välillä on muuttunut. Sähköisestä viestinnästä ja sosiaalisesta mediasta on tulossa osa virallista viestintää, ja viestintä on yhä enemmän reaaliaikaista. (Lamberg 2014, 124.) Viestintäteknologian kehittyessä ja tehtäessä työtä eri paikoissa myös tietoturvan merkitys korostuu. Tällöin työntekijöitä on muistettava opastaa, kuinka tietoturvasta huolehditaan mahdollisimman hyvin. (Vilkman 2016, 186–187.)

Virtuaalisen yhteistyön onnistumiseksi tarvitaan monipuolinen ja toimiva teknologia. Siitä, millainen kokonaisuus sopii omaan työhön, täytyy keskustella työyhteisössä. (Työturvallisuuskeskus 2019.) Teknologiasta tulee valita eri tilanteisiin, kuten tiedottamiseen, säännölliseen viestintään tai yhteistyöhön, sopivat välineet. Etäjohtajan tulee olla tietoinen teknologiaan liittyvistä rajoitteista, ja miettiä, mitkä asiat hoidetaan kasvotusten. (Humala 2007, 85–86.) Teknologia ei kuitenkaan saa nousta etäjohtamisessa tärkeimmäksi. Sen tehtävänä on mahdollistaa työn tekeminen, mutta esimies luo työyhteisössä yhteistyökulttuuria ja koettaa saada ihmiset toimimaan yhdessä. (Vilkman 2016, 63.)

Viestintä digitaalisesti on tehokasta, kun toimitaan eri paikoissa ja eri aikaan sekä tarvitaan vuorovaikutteista alustaa. Siinä on hallittava kuitenkin uusia taitoja, kuten digitaalisessa toimintaympäristössä viestimistä, ryhmätyötä ja uuden oppimista. (Juholin 2013, 322–324.) Johtajan on osattava käyttää teknologiaa virtuaalisen työn mahdollistajana ja autettava siinä myös toisia. Kokouksiin tulee valmistautua hyvin ottamalla huomioon osallistujien tarpeet ja ennakoimalla mahdolliset ongelmat. (Pullan 2016, 220.) Teknologia ei kuitenkaan aina toimi, joten siihenkin on hyvä varautua (Humala 2007, 103).

Eryteisesti nuoremmalle sukupolvelle yhteisöllisten välineiden käyttö on luontevaa. Hajautetussa työssä niiden välityksellä voi käydä vapaamuotoista keskustelua, joka muuten työssä jää vähemmälle. Sisäisen sosiaalisen median avulla näkee helposti, ketkä ovat paikalla ja kenelle voi viestiä. Yhteisölliset välineet ovat

mahdollisuus etäjohtamiselle. Niiden luonteva käyttö voi parantaa yhteisöllisyyttä ja asioiden hoitamista yhdessä. (Vilkman 2016, 161–165.)

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

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää toimeksiantajana olevalle sosiaalialan kolmannen sektorin toimijalle toimivia viestintämenetelmiä etäjohtajan ja toisella paikkakunnalla olevien työntekijöiden välille. Tavoitteena on kehittää tiedottamista ja palautteen antamista sekä vahvistaa etäjohtajan kommunikointitaitoja ja teknistä asiantuntijuutta.

Kehittämishankkeen tehtävänä on löytää keinoja kehittämistoiminnan avulla etäjohtamisen viestinnän kehittämiseen yhdessä työntekijöiden kanssa. Tehtävänä on myös synnyttää keskustelua etäjohtamisen viestinnästä työyhteisössä ja tuottaa materiaalia sen kehittämisen tueksi.

## **6 Toimintaympäristö ja menetelmälliset valinnat**

### **6.1 Toimintaympäristö ja osallistettavat**

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi sosiaalialan kolmannen sektorin toimija ja toimintaympäristönä oli sen yksi aluetoimisto. Kolmanteen sektoriin kuuluvat yhdistykset, järjestöt ja yritysmuotoiset yhteenliittymät. Niiden rakenteeseen kuuluvat yleensä paikallisen, piirin ja valtakunnallisen tason yksiköt. (Heikkala 2012, 293–294.)

Tähän kehittämishankkeeseen osallistuivat etäjohtaja ja toisessa kaupungissa toimivat työntekijät eli yhteensä viisi henkilöä. Tapaamiset toteutettiin toimeksiantajan toimistotiloissa, jossa työntekijöiden lähiesimiehenä toimiva etäjohtaja

käy säännöllisesti noin kaksi päivää kerran kuukaudessa. Kaikkiaan etäjohtajan alaisena toimii 18 työntekijää, ja eri toimipisteitä on yhteensä neljä. Myös kehittämishankkeeseen osallistuvan etäjohtajan oma esimies toimii etäjohtajana.

Kehittämistoiminnan toteutukseen sitoutettavien henkilöiden määrään vaikuttaa toimeksiannon luonne ja se, kuinka laaja hanke on kyseessä. Yleensä hankkeeseen osallistuu vähintään kaksi jäsentä. Hyvänä nähdään se, että henkilöiden osaaminen täydentää toinen toisiaan. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 75.)

## **6.2 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta**

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistoimintana, joka toteutuu kehittämistoiminnan ja tutkimuksen risteyksessä. Sillä pyritään tuottamaan tietoa, joka vastaa käytännön toiminnasta ja rakenteista nouseviin kysymyksiin. Uutta tietoa tuotetaan käyttäen tutkimusta tukena. Kehittämistoiminnalla haetaan käytännön muutosta, mutta samalla siinä on pyrkimyksenä tuottaa perusteltua tietoa. (Toikko & Rantanen 2009, 21–23.)

Tarve kehittämistoiminnalle voi nousta nykytilanteen tai -toiminnan ongelmista, tai uuden asian tavoittelemisesta. Näin toimintatapoja tai -menetelmiä pyritään kehittämään entistä sujuvammaksi. Kehittämistoimintaan voi sisältyä osaamisen kehittämistä, organisaation toimintatapojen selkeyttämistä tai yksiköiden rakenteiden ja prosessien kehittämistä. (Toikko & Rantanen 2009, 16.) Siinä on tärkeää myös uudenlaisen ammatillisen tiedon tuottaminen esimerkiksi hiljaista tietoa keräämällä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19–20). Tässä opinnäytetyössä kehittämisen lähtökohtana oli työelämästä nouseva kehittämistarve, joka liittyi etäjohtamisen viestintään. Viestinnän kehittämiseen etsittiin uusia ja toimivampia keinoja yhdessä etäjohtajan, työntekijöiden ja toteuttajien kesken.

Kehittämistoiminnassa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä, joita valitessa on hyvä miettiä, millaiselle tiedolle on tarvetta sekä mihin tietoa on tarkoitus käyttää.

Suosittelavaa on käyttää useampaa menetelmää, koska silloin saadaan laajemmin tietoa ja erilaisia näkökulmia. Menetelminä voidaan käyttää muun muassa haastatteluja, havainnointia ja kyselyjä sekä erilaisia yhteisöllisiä menetelmiä, kuten aivoriihiyöskentelyä. (Ojasalo ym. 2014, 40.) Kehittämistoiminnassa menetelmät liittyvät kiinteästi käytäntöön. Niiden avulla voidaan pyrkiä johdonmukaisesti tavoitetta kohti. Käytetyt menetelmät ohjaavat prosessia eteenpäin ja antavat kehittämiselle rakenteen, jossa kaikkia osallistujia pyritään saamaan mukaan keskusteluun. Työyhteisölähtöiseen kehittämiseen liittyy keskinäinen vuorovaikutus, jolloin menetelmät sisältävät kommunikointiin ja ryhmätyöhön ohjaavia toimia. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 22–24.)

Kehittämistoiminta on osallistava prosessi, jossa ihmisten osallistuminen ja vuorovaikutus nähdään tärkeänä. Osallistettavien odotetaan olevan mukana omaehtoisesti ja kehittämisen tavoitteiden tulee olla heidän asettamiaan. Näin pyritään siihen, että eri tahojen tarpeet ja intressit tulisivat mahdollisimman hyvin huomioiduksi. (Toikko & Rantanen 2009, 89–90.)

### **6.3 Haastattelut**

Tässä kehittämishankkeessa käytettiin etäjohtajan haastatteluja kehittämiskohdeiden määrittelyssä ja aihepiirin rajaamisessa sekä taustatiedon hankinnassa ja prosessin arvioinnissa. Etäjohtajan kanssa käytiin keskustelua kehittämistoimintaan liittyen hänen toimistollaan sekä ajomatkoilla työpajoihin. Näistä keskusteluista saatiin paljon hyvää materiaalia kehittämistyön tueksi, ja samalla toteuttajat saivat merkityksellistä hiljaista tietoa oman kehittymisensä tueksi.

Kehittämistoiminnan tukena voidaan käyttää useita erilaisia menetelmiä, kuten haastatteluja ja kyselyjä. Eri menetelmät täydentävät toisiaan. Avoin haastattelu vaatii aikaa, ja se on joustavampi haastattelun muoto. Se on tyyliltään enemmänkin keskustelua kuin haastattelua. Siinä on kiinnitettävä huomiota keskustelun eteenpäin viemiseen, tulkintaan ja kuunteluun. Tämä haastattelutyylisi sopii silloin,

kun halutaan syvällisempää tietoa ihmisen ajatuksista ja käyttäytymisestä. (Ojasalo ym. 2014, 40–41.)

#### **6.4 Työpajatyöskentely ja mind map -työkalu**

Tässä opinnäytetyössä osallistaminen toteutettiin työpajojen muodossa, joissa tavoitteiden pohjalta valituista aiheista käytiin yhteistä keskustelua ja tuotettiin materiaalia. Työpaja eli workshop voidaan toteuttaa esimerkiksi tapaamisina, seminaarina tai tapahtumana. Niissä osallistujat työskentelevät vuorovaikutteisesti erilaisten menetelmien avulla, joissa painotetaan muun muassa ajatusten, mielipiteiden ja tiedon vaihtoa. Yleensä työskentelyssä syntyy lopputuloksena jokin tuotos. (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 63.)

Ohjaaja voi ohjata työpajaan osallistuvat valmistelemaan etätöinä ryhmätöitä. Näin tapaamisessa voidaan käsitellä tuotoksia ja keskusteluun voidaan suunnata enemmän aikaa. Ryhmäläisillä on myös paremmin aikaa kerätä tietoa ja valmistella töitä. (Haukijärvi, Kangas, Knuutila, Leino-Richert & Teirasvuo 2014, 34–36.) Kehittämisessä olennaista on saada aikaan moniäänistä keskustelua työyhteisössä. Siinä olennaista on aktivoida työyhteisö tutkimaan omaa arkityötä ja käydä yhdessä dialogia kehitettävästä aiheesta. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 24–25.)

Miellekartta eli mind map on työkalu, jonka avulla käsiteltävästä aiheesta ja sen käsitteistä muodostetaan kokonaiskuva. Tämä voidaan toteuttaa visuaalisesti eri tavoin. Yksi tapa on tehdä paperin keskelle ympyrä, johon kirjoitetaan käsiteltävä aihe. Tämän jälkeen aiheeseen liittyviä asioita voidaan yhdistellä siihen viivoilla. Havainnollistamisessa voi käyttää myös eri värejä ja piirroksia. Tällainen esitystapa auttaa aihepiirin kokonaisuuden jäsentämisessä. (Ojasalo ym. 2014, 34–35.) Toikon ja Rantasen (2009) mukaan kuvalliset menetelmät auttavat jäsentämään asioita ja ilmiöitä sekä auttaa tarkastelemaan niitä objektina. Asioiden vapaamuotoinen listaaminen on yksi käyttökelpoinen tapa ryhmitellä asioita ja koota niitä yhteen. Ryhmä voi muotoilla listan ja yhdistellä asiat haluamallaan tavalla.

Asian visualisointi auttaa tarkastelemaan sitä eri kulmasta, jolloin ilmiötä voidaan tutkia ja siitä voidaan keskustella. (Toikko & Rantanen 2009, 111–112.)

Etäjohtamisen viestinnän kokoavan tuotoksen kehittämistä varten kehittämistoimintaa jatkettiin yhteistyössä etäjohtajan kanssa. Lisäksi tuotoksia päädyttiin muokkaamaan yhdessä työntekijöiden, etäjohtajan ja toteuttajien kesken Microsoftin Teams -alustalla. Teams on ryhmä- ja yhteistyöhön tarkoitettu alusta, jossa voi keskustella ja kommunikoida pikaviestein, videopuheluin sekä äänipuheluiden avulla. Microsoft Teams -alusta on keskustelupohjainen ryhmätyöväline ja se on suunniteltu yrityksiä varten, ja kokoaa kaikki tärkeimmät tiedostot yhteen paikkaan. (Sininen meteoriitti 2019.)

Työpajoissa kootut tuotokset käsiteltiin sisällönanalyysin avulla tiivistettyyn muotoon. Näiden pohjalta syntyivät muun muassa raporttiin luodut kuvat. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä määritellään aluksi yksikkö, kuten sana, lause tai ajatuskokonaisuus, jota analysoidaan. Tarkasteltavan asian ja mahdollisten havaintojen pohjalta pelkistetään olennainen aineisto. Tämän jälkeen aineisto luokitellaan sen ominaisuuksien tai piirteiden mukaan alaluokiksi, jotka edelleen yhdistellään aiheen mukaisiksi yläluokiksi. Lopuksi yläluokat voidaan vielä yhdistellä pääluokiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–127.)

## **7 Opinnäytetyön toteutus**

### **7.1 Kehittämistoiminnan prosessin kulku**

Tässä opinnäytetyössä edettiin tutkimuksellisen kehittämistoiminnan prosessin eri vaiheiden mukaisesti. Keskustelemalla etäjohtajan kanssa todettiin tarve kehittämistoiminnalle ja tehtiin aiheen rajausta. Osallistamalla työntekijöitä tutustumiskäynnillä saatiin tukea kehittämistoiminnan tarpeelle. Kehittämistoiminnassa tuotettiin osallistavilla menetelmillä lisää työelämää hyödyttävää tietoa, jonka avulla etäjohtaminen ja yhteistyö voivat kehittyä tulevaisuudessa aikaisempaa

paremmaksi. Tuotetun tiedon pohjalta tehtiin etäjohtamisen viestintään liittyvä koulutuspaketti, jota toimeksiantaja voi hyödyntää esimerkiksi etäjohtajana toimivien esimiesten kouluttamiseen. Tarve koulutuspaketille nousi osallistamisessa mukana olleelta etäjohtajalta.

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta alkaa kehittämiskohteen tunnistamisesta ja tavoitteiden määrittämisestä, jonka jälkeen toteuttajat tutustuvat aihepiiriin. Kehittämisen aiheesta haetaan tietoa käytännön työstä, kehittämiskohteesta sekä teorialähteistä ja erilaisista kirjoitetuista lähteistä. Tietoperustan kokoaminen vaatii tiedon arviointia, johon sisältyvät lähdekritiikki ja informaation lukutaito, sekä valintojen tekoa. Tämän pohjalta määritellään kehittämistehtävä, johon kehittämistoiminnalla pyritään. Tavoitteena voi olla konkreettinen tuotos, uusi toimintatapa tai kehittämisajatus synnyttäminen. (Ojasalo ym. 2014, 28–32.)

Aihepiiriin ja käsitteistöön tutustumisen jälkeen kehittämistoiminnalle kootaan tietoperusta, joka sisältää tiivistetysti keskeiset teoriat, aiheita kuvaavat mallit ja uusimmat tutkimustulokset. Tämän jälkeen valitaan kehittämistoiminnan lähestymistapa, jolla toimintaa viedään eteenpäin ja joka auttaa liittämään tutkimuksellisuuden kehittämistoimintaan. Työelämän hankkeissa ovat lähestymistapoina yleisimmin toimintatutkimus ja konstrukttiivinen tutkimus. Lähestymistapa valitaan kuitenkin kehittämistehtävän mukaan, ja siinä on mahdollista olla piirteitä eri lähestymistavoista. (Ojasalo ym. 2014, 25, 34–36)

Varsinaisen kehittämistoiminnan jälkeen kirjallisten tulosten jakaminen on yksi keskeinen osa prosessia. Raportin on hyvä sisältää prosessin kuvauksen lisäksi myös kehittämistä eteenpäin vieviä elementtejä, jonka pohjalta voidaan muun muassa käydä keskustelua tai saada palautetta. Kehittämistoimintaan liittyy jatkuvan arvioinnin lisäksi prosessin kokonaisuuden arviointi. (Ojasalo ym. 2014, 23–26.)

Kehittämistoiminta voidaan kuvata spiraalina, jossa toiminta etenee syklisesti. Siinä siirrytään kehämäisestä perusteluvaiheen kautta organisointiin, toteutukseen ja arviointiin. Prosessi jatkuu ensimmäisen kehän jälkeen uudelleen. Näin

kehiä syntyy useita peräkkäin ja tulosten arviointia suoritetaan yhä uudelleen. Arvioinnin pohjalta hankkeen perusteluja, organisointia ja toteutusta täsmennetään. Näin ollen kehittämistoiminnan voi nähdä jatkuvana prosessina. (Toikko & Rantanen 2009, 66.)

## 7.2 Suunnittelu

Ensimmäiset tapaamiset toteutettiin etäjohtajan ja toteuttajien kesken etäjohtajan toimipisteellä kesällä 2018. Silloin keskusteltiin alustavasti opinnäytetyön tavoitteista ja kohdepaikkaan tehtävästä tuotoksesta. Tarve opinnäytetyölle oli ilmeinen, ja keskustelemalla löydettiin yhteiset suuntaviivat kehittämistyön tarpeelle ja toteutukselle. Kehittämistoiminnalle tehtiin suunnitelma, joka hyväksyttiin marraskuussa 2018. Suunnitelmaan kirjattiin tietoperustaa ja kehittämistoiminnan toteutuksen suunnitelma, johon sisältyi myös kehittämistoiminnan aikataulu (liite 1).

Kehittämishankkeen suunnitelmaan kirjataan tavoitteiden asettamisen jälkeen toimet tavoitteeseen pääsemiseksi ja ongelman ratkaisemiseksi sekä kehittämistoiminnan aikataulu. Näistä tiedoista on hyötyä hankkeen resurssitarpeiden arvioinnissa. Aikataulusuunnittelu helpottaa muun muassa toimintojen koordinoitua, seuranta- ja resurssien jakamista. Hankkeen käynnistys-, päättymis- ja seuranta-aika on tärkeää määritellä ensimmäisenä. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 77–78.)

Keskusteluissa etäjohtajan kanssa nousi tärkeimmäksi kehittämisen alueeksi etäjohtamisen viestintä. Etäjohtajan omassa kehityskeskustelussa oli tullut esille tarve kehittää sisäisen viestinnän osalta muun muassa tiedottamista, palautteen antamista, kommunikaatiotaitoja ja teknistä asiantuntijuutta. Etäjohtajan tavoitteena oli aloittaa viikkokirjeen lähettäminen työyhteisölle, ja näin parantaa tiedottamista. Palautteen antamisen osalta kehitettävää oli aktiivisen ja positiivisen palautteen antamisessa sekä tunnustuksen antamisessa hyvin tehdystä työstä. Kommunikointitaidoissa kehittämisen paikoina korostuivat kuunteleminen, aja-

tusten sanoittaminen sekä kieli ja kommunikointi kirjoittamalla. Tekniseen asiantuntijuuteen liittyviä kehittämiskohtia olivat muun muassa intranetin haltuun ottaminen ja puheen tekstiksi muuttavan apuohjelman hankkiminen.

Etäjohtaja toivoi, että hän saisi kehittämistoiminnasta konkreettisen työvälteen siihen, että viestintä ja kommunikointi helpottuisi hänen ja etäjohdettavien työntekijöiden välillä. Näin hän pystyisi vastaamaan työntekijöiden toiveisiin, joita kehityskeskusteluissa oli noussut esille.

### **7.3 Tutustumiskäynti**

Kehittämistoiminnan toteuttajat kävivät tutustumassa toimeksiantajan toisella paikkakunnalla oleviin tiloihin ja siellä työskenteleviin työntekijöihin 28.1.2019. Tapaamiseen oli varattu aikaa kaksi tuntia, ja tapaamisen tavoitteina olivat etätyöpisteessä oleviin työntekijöihin ja heidän toimitiloihinsa tutustuminen sekä kehittämistoiminnan esitleminen heille.

Tapaamiseen osallistui kolme työntekijää toteuttajien lisäksi. Yksi työntekijä ja etäjohtaja eivät olleet tässä tapaamisessa paikalla. Tapaamisen alussa toteuttajat ja paikalla olleet työntekijät esittäytyivät toisilleen. Sen jälkeen opinnäytetyön toteuttajat esittelivät opinnäytetyön suunnitelman, jonka jälkeen he ohjasivat työntekijät yhteiseen työskentelyyn. Työskentelyssä käytiin mind map -työkalun avulla läpi niitä asioita, jotka etäjohtamisen viestinnässä toimivat ja mitkä kaipaivat työntekijöiden mielestä kehittämistä (liite 2).

Tapaamisen jälkeen työntekijöille lähetettiin opinnäytetyön suunnitelma sähköpostilla. Etäjohtajalle suunnitelma oli esitelty jo ennen toimeksiannon allekirjoittamista. Tutustumiskäynnin perusteella tarvetta kehittämiselle tuntui olevan, ja kehittämiskohtiin kaivattiin kovasti ratkaisuja.

## 7.4 Työpaja 1

Ensimmäinen työpaja toteutettiin 28.3.2019 toimeksiantajan toimistotiloissa toisella paikkakunnalla. Tapaamiseen oli jälleen varattu kokonaisuudessaan kaksi tuntia aikaa. Tapaamisen alustuksen aiheina olivat tiedottaminen ja palautteen antaminen. (liitteet 3 ja 4.)

Kaksi viikkoa ennen ensimmäistä työpajaa osallistettaville lähetettiin ennakkotehtävät yhteisen työskentelyn pohjaksi. Heitä pyydettiin miettimään etukäteen etäjohtamisen viestinnän kannalta, mitä viestintäkanavia heillä on käytössä ja mitä tiedotteita niiden kautta jaetaan. Heitä pyydettiin myös arvioimaan, mitkä kanavat ovat toimivia ja mitkä he kokivat hankalina. Etukäteen tuotettua materiaalia käytettiin työpajan työskentelyssä. Työpajan työskentelyssä käytettiin osallistavana menetelmänä mind map -työkalua. Sen avulla tuettiin sitä, että keskustelu on mahdollisimman moniäänistä.

Työpajan alussa pidettiin lyhyt alustus teorian tiedon pohjalta tiedottamiseen liittyen. Alustuksen jälkeen osallistettavat ohjattiin kirjoittamaan eri värisille papeille niitä kanavia, joiden kautta toteutetaan toimeksiantajan sisäistä tiedottamista. Näiden otsikoiden alle osallistettavat kokosivat asioita, joita tiedotetaan kyseisten kanavien kautta. (liite 5.) Kahvitauon jälkeen siirryttiin työpajan toiseen aiheeseen käymällä teoriaa palautteen antamisesta. Osallistettavat kokosivat palautteen antamisessa tärkeitä asioita; toiveita siitä, miten palautetta vastavuoroisesti saisivat ja antaisivat (liite 6). Molemmista aiheista saatiin aikaiseksi hyvää keskustelua työpajassa.

## 7.5 Työpaja 2

Toinen työpaja toteutettiin 20.5.2019. Työpajan paikka oli sama kuin aikaisemmillä kerroilla, ja aikaa työpajalle oli varattu kaksi tuntia. Työpajan aiheina olivat etäjohtajan kommunikaatiotaidot ja tekninen asiantuntijuus. (liite 7.) Työpajan aluksi toteuttajat pitivät aiheesta alustuksen Powerpoint-esityksenä (liite 8), jonka jälkeen pidettiin työpajan osallistavat osuudet.

Työpajaa varten osallistettaville lähetettiin kaksi viikkoa aikaisemmin ennakko-tehtävät valmisteltavaksi. Heiltä kysyttiin, millaisia vuorovaikutustaitoja erityisesti etäjohtamisessa tarvitaan. Osallistettavia pyydettiin miettimään laajasti muun muassa yhdensuuntaista, kaksisuuntaista, sanatonta sekä sähköistä viestintää, ja arvioimaan, mitkä olisivat kolme tärkeintä taitoa. Toisena kysymyksenä oli miettiä, millaista teknistä asiantuntijuutta etäjohtaja tehtävässään tarvitsee. Onko olemassa tai onko tulossa jotain uusia viestintään liittyviä teknisiä välineitä, joihin olisi tarpeen perehtyä? Osallistamisessa käytiin yhdessä läpi ennakko-tehtävien nostamia asioita ja tehtiin niiden pohjalta muistiinpanoja (liitteet 9 ja 10).

Työpajan lopuksi sovittiin yhteisestä jatkotyöskentelystä Microsoft Teams -alustalla, mikäli siihen saataisiin lupa organisaatiosta. Työskentelyalusta ei ollut etäjohtajalle eikä työntekijöille ennestään tuttu, joten toteuttajat esittelivät sen toimintaa. Osallistettavat kyselivät myös edellisen kerran tuotoksia nähtäväksi. Sovittiin, että ne laitetaan alustalle, mikäli sitä on mahdollista käyttää. Muussa tapauksessa ne luvattiin lähettää heille sähköpostitse.

## **7.6 Jatkotyöskentely**

Toisessa työpajassa sovittiin, että työskentelyä jatketaan vielä virtuaalisesti. Ajatus jatkotyöskentelystä syntyi toteuttajille kehittämistoiminnan aikana. Tarkoituksena oli työstää ja kommentoida toteuttajien kokoamaa materiaalia vielä yhdessä Microsoft Teams -alustalla. Tämän lisäksi sovittiin tapaaminen etäjohtajan ja toteuttajien kesken kesäkuulle.

Kesäkuun tapaamisessa etäjohtaja kertoi, että Microsoft Teams -alustan käytölle oli annettu lupa heidän organisaationsa puolesta. Tapaamisessa kokeiltiin yhdessä etäjohtajan kanssa alustalle kirjautumista. Samalla sovittiin myös kutsujen lähettamisestä muille osallistettaville. Yhdessä päädyimme siihen, että varsinaisen sisällön laittaminen jätetään elokuun lopulle, koska työntekijöiden kesälomat

olivat pian alkamassa. Etäjohtaja toi tapaamisessa esille, että kehittämiseen antautuminen ei ole helppoa. Toisen työpajan työskentely oli jälkikäteen tuntunut rankalta sen käynnistämisen prosessin vuoksi.

Etäjohtajan kanssa mietittiin työkalua etäjohtamisen tueksi. Hän toivoi Powerpoint-esityksenä toteutettua koulutusmateriaalia etäjohtamisen viestintään liittyen. Tuota materiaalia etäjohtaja voisi käyttää muun muassa palaverissa muiden etäjohtajien kanssa.

Etäjohtajan ja kehittämistoiminnan toteuttajien kesken sovittiin vielä tapaaminen syyskuun lopulle, jolloin käytiin läpi työpajojen tuotokset ja sovittiin siitä, miten keräämme palautteen kokonaisuudesta. Myös koulutusmateriaalin tuotoksen toteutusta käytiin suullisesti läpi. Keskustelussa nousi esille toive, että kehittämistoiminnan toteuttajat kävisivät esittelemässä työtään vuoden 2020 keväällä toimemksiantajan keskustoimistolla, jolloin tietoa saataisiin juurrutettua eteenpäin. Esille nousi myös ajatus siitä, että toteuttajat olisivat kouluttamassa Skypen avulla organisaation muita etäjohtajia, mikäli siihen löydettäisiin sopiva ajankohta. Keskustelussa kävi esille hyvin se, miten käytännön työelämä etäjohtajan ja osallistettavien työntekijöiden välillä tuki myös kirjallisuudessa esitettyjä asioita liittyen etäjohtamiseen, sen vahvuuksiin ja ongelmakohtiin.

## **7.7 Kehittämistoiminnan arviointi**

Tämän kehittämistoiminnan arviointia toteutettiin prosessin eri vaiheissa. Arviointia kerättiin kirjallisesti osallistettavalta ryhmältä työpajojen päätteeksi vapaamuotoisilla palautelomakkeilla. Arviointia osallistavan toiminnan kokonaisuudesta kerättiin Webropol-kyselytyökalun avulla. Lisäksi arviointia saatiin erikseen etäjohtajan itsearviointin kautta koko prosessin ajan. Kehittämistoiminnan toteuttajat arvioivat omaa toimintaansa, työskentelyään ja tehtyjen valintojen toimivuutta toiminnan eri vaiheissa. Arvioinnin pohjalta tehtiin tarvittavia muutoksia kehittämistoiminnan edetessä.

Kehittämistoiminnan arviointi auttaa säilyttämään hankkeen oikean suunnan ja pitää sen tekijät tietoisina hankkeen etenemisestä kohti tavoitteita. Arviointia tehdään siis koko hankkeen toteutuksen ajan. Sillä parannetaan ja kehitetään työn laatua. Arviointi voi parhaimmillaan toimia hyvänä oppimisen ja kehittämisen välineenä. (Heikkilä, Jokinen ja Nurmela 2008, 88.) Arvioinnissa voidaan tarkastella yksilön, ryhmän tai koko organisaation toimintaa. Tarkastelun alla voivat olla muun muassa kehittämistoiminnan suunnittelu, tavoitteet ja niiden asettelu tai toiminnan johdonmukaisuus. Tuotoksen osalta arvioidaan esimerkiksi sen merkittävyyttä, yksinkertaisuutta ja sovellettavuutta. (Ojasalo ym. 2014, 47.)

Arviointia voidaan koota yhdellä tai useammalla tavalla, ja sen kohteena voi olla yksi tai useampia osa-alue. Haastattelujen ja kyselyjen tekeminen työntekijöille on yleisin tapa. Tarvittavasta arviointitiedon ja sen käyttötarkoituksen mukaan valitaan arvioinnin tavoitteet, menetelmät ja käytettävät aineistot. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 88.) Toiminnan muutosta ja osaamisen vaikutuksia tulee arvioida uuden tiedon ja osaamisen soveltamisen jälkeen. Hyviä toimintatapoja voidaan tunnistaa ja jakaa, kun kaikki osallistuneet ovat kuvanneet kokemuksensa samoilla kysymyksillä ja mittareilla. Näitä kokemuksia voidaan kutsua tiedon ja lostumiksi. (Ojala 2008, 247–248.)

## **8 Tulokset**

### **8.1 Taustatietoa kehittämistyölle**

Ennen työpajoja tehdyllä tutustumiskäynnillä paikalla olleet osallistettavat tuottivat mind map -työkalun avulla etäjohtamisessa toimivia ja kehitettäviä asioita taustatiedoksi kehittämistyölle. Positiivisina asioina työyhteisö koki muun muassa sähköisen kalenterin ja nopeat yhteydet (sähköposti, puhelin). Molempinpuolinen luottamus mainittiin työskentelyssä myös myönteisenä asiana. Lisäksi toimivina koettiin työajan käyttö (muun muassa uudet palaverikäytännöt) ja nopeasti

omaksuttavat tekniset uudistukset. Viestinnässä nopeasti luettavat Whatsapp-viestit koettiin helpompina kuin kirjautumista vaativat kanavat.

Kehitettävänä asioina (liite 2) nousi muun muassa työtehtävien aikatauluttamisen osalta se, että työyhteisö toivoi toimistopalaverien asialistoja aiemmin nähtäväksi. Tavoitteisiin palaaminen nousi myös esille tärkeänä asiana, eli toiminnan suunnitelmallisuuteen toivottiin kiinnitettävän huomiota. Skype-kokouksiin toivottiin toimivampia yhteyksiä ja tiedon jakamisen (koko organisaatiossa) toivottiin olevan kohdistetumpaa. Lisäksi nousi esille etäjohtajan läsnäoloon ja työntekijöiden vastuuseen liittyviä teemoja. Esimiestaidoissa toivottiin kehitettävän muun muassa motivointia. Myös palautetta, esimerkiksi asiakastyön havainnoinnin kautta, toivottiin enemmän.

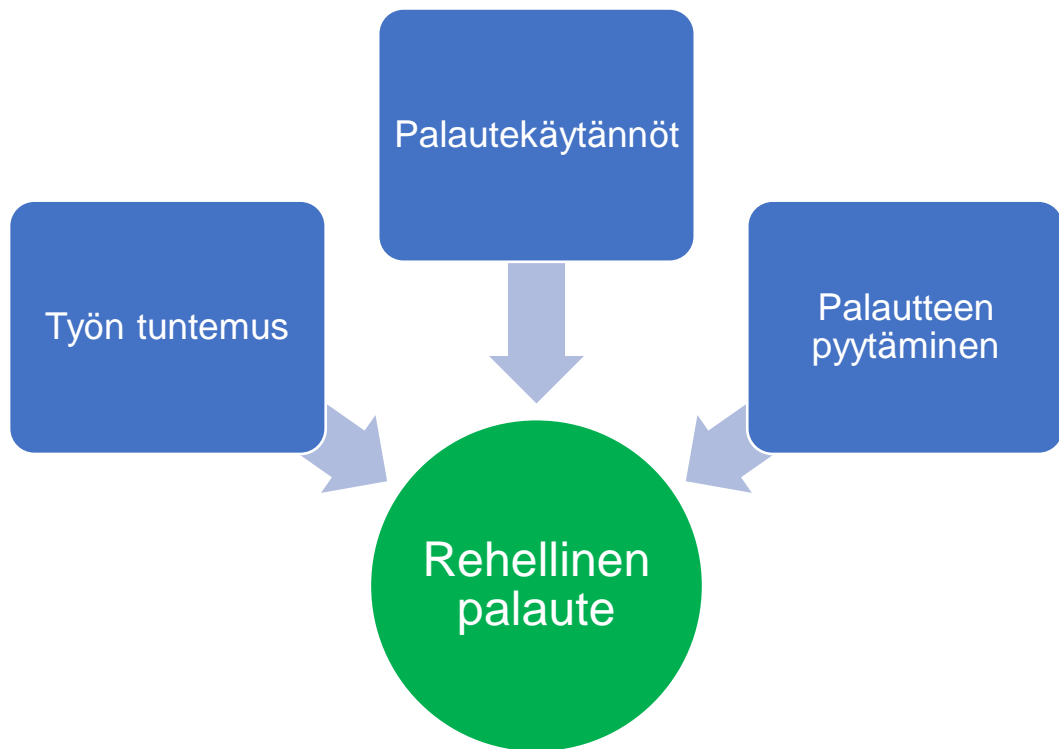
## **8.2 Etäjohtamisen viestinnän apuvälineitä**

Ensimmäisessä työpajassa tuotettiin materiaalia tiedottamiseen ja palautteen antamiseen liittyen. Työpajan aluksi osallistettavat kirjasivat ennakkotehtävän pohjalta eri värisille papereille ylös kanavia, joiden kautta toteutetaan toimeksiantajan sisäistä tiedottamista. Sen jälkeen eri kanavien alle listattiin yhdessä asioita, joita tiedotetaan kyseisten kanavien kautta. Tuotoksesta tehtiin taulukko, johon on koottu eri asioiden tiedottamisen kanavat (taulukko 1).

Taulukko 1. Asioiden tiedottamisen kanavat.

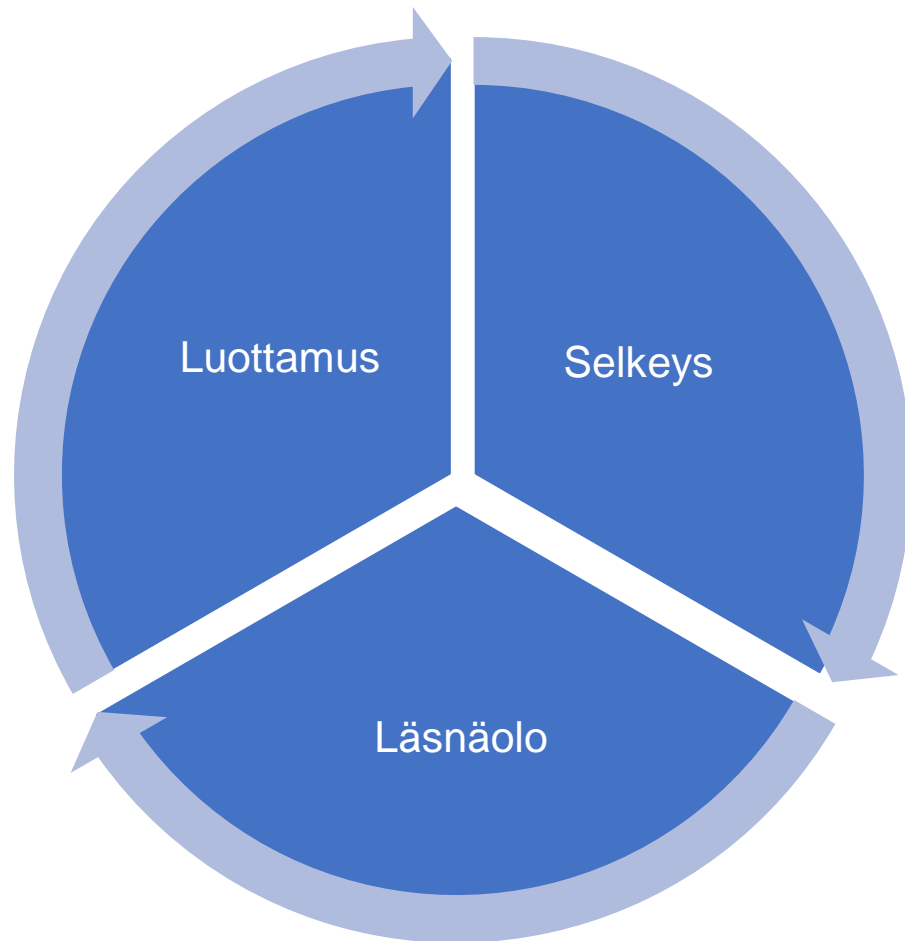
Tiedotuskanava	Miten/ Mitä tiedotetaan?
<b>Puhelin</b>	Äkilliset asiat; Ajankohtaiset tiedotteet ja kysymykset, kiireelliset kysymykset, äkilliset sairauslomat
<b>Sähköinen kalenteri</b>	Tapaamiset ja niiden sopimiset Kokoukset, poissaolot
<b>Sähköposti</b>	Skannaus Henkilöstöhallintoon liittyvät pyynnöt, etäpäivät Sairauspoissaolot Valtakunnalliset tiedotteet (osa tulee esimiehen kautta) Paikalliset tiedotteet
<b>Intranet</b>	Uutissivu koko järjestön toiminnoista ja tapahtumista Henkilöstöhallinnon asiat (lomat, poissaolot jne.) Kokousmuistiot (toimintopalaverien jälkeen) Kuukausikirje/ tiedotteet
<b>Skype</b>	Ehkäisevän työn tiimi Koordinaattorien palaveri Valtakunnallinen palaveri
<b>Videoneuvottelu</b>	Toimistopalaveri 1x kk (paikalliset/ alueelliset asiat ja tiedotettavat)
<b>Kasvokkain kohtaamiset</b>	Kehityskeskustelut Joulutoimistopalaveri Etäjohtaja toimistolla noin 2x kk

Toisena tehtävänä työpajassa osallistettavia pyydettiin kirjaamaan palautteen antamisessa tärkeitä asioita (kuvio 2). Osallistettavat toivoivat rehellistä palautetta ja sitä, että palautetta pyydettäisiin muutenkin ajoittain puolin ja toisin. Tiimeihin osallistuminen ja kehityskeskustelut koettiin tärkeäksi menetelmäksi palautteen antamisessa ja saamisessa. Toiveena oli myös, että etäjohtaja kävisi konkreettisesti katsomassa tiimiläisten työtä esimerkiksi olemassa yhden päivän seuraamassa heidän arkityötään.



Kuvio 2. Palauteen antamisessa tärkeinä koettuja asioita.

Toisen työpajan ennakkotehtävässä osallistettavilta kysyttiin, millaisia vuorovai-  
kutustaitoja erityisesti etäjohtamisessa tarvitaan. Sen jälkeen heidän tuli arvioida,  
mitkä olisivat kolme tärkeintä taitoa (kuvio 3). Vastauksien perusteella tärkeim-  
mäksi asiaksi nousi luottamus, jota vahvistavat muun muassa tavoitettavuus ja  
avoimuus. Toiseksi tärkeimmäksi asiaksi nousi selkeys asioissa. Kun on paljon  
asioita, mitä täytyy käydä läpi työyhteisössä, työntekijät toivoivat selkeyttä asian  
yttimeen niin, ettei siitä tule hajanaista ja irrallista. Kolmanneksi tärkein asia työ-  
yhteisössä oli läsnäolon merkitys. Kun ollaan sähköisesti tai kasvokkain tekemi-  
sissä, täytyy läsnäolon välittyä.



Kuvio 3. Etäjohtajan kommunikaatiotaidoissa tärkeänä koettuja asioita.

Etäjohtajan tekniseen asiantuntijuuteen liittyen (kuvio 4) osallistettaville oli etukäteen laitettu kysymyksiä pohdittavaksi, millaista teknistä asiantuntijuutta etäjohtaja tehtävässään tarvitsee tai onko olemassa tai onko tulossa jotain uusia viestintään liittyviä teknisiä välineitä, joihin olisi tarpeen perehtyä. Työyhteisö toivoi, että kokousviestimet (videot, Skype) olisivat kunnossa. Myös se, ettei viestintävälineitä olisi mielellään useita, nousi esille. Mikäli kuitenkin uusia viestintämenetelmiä tulee, toivottiin niihin koulutusta ja opastusta riittävästi. Etäjohtaja olisi kiinnostunut viestinnän avuksi viestintää helpottamaan apuvälineen, joka muuttaisi puheen tekstiksi, näin hän saisi helpotettua omaa tuotettua viestintää sujuvammaksi. Tavoitteeksi työyhteisö otti järjestettäväksi säännölliset Skype-hetket, esimerkiksi kerran kuukaudessa.



Kuvio 4. Viestintä ja etäjohtajan tekninen asiantuntijuus.

Tässä kehittämistoiminnassa etäjohtajan omana tavoitteena oli aloittaa viikkokirjeen lähettäminen työyhteisölle, ja näin parantaa tiedottamista. Sen aloittamisen ajankohta siirtyi, mutta syksyllä 2019 hän kertoi kirjeen lähettämisten alkaneen.

### 8.3 Etäjohtamisen viestinnän koulutuspaketti

Jatkotapaamisessa etäjohtajan kanssa suunniteltiin kehittämistoiminnan tuotosta kokonaistuotosta. Tässä yhteydessä nousi esille tarve tuottaa sellainen koulutusmateriaali etäjohtamisen viestinnästä, jota voisi hyödyntää toimeksiantajan organisaatiossa muun muassa eri alueiden etäjohtajien kouluttamisessa. Etäjohtamisen viestinnän haasteet ovat usein samankaltaisia eri paikoissa.

Kokonaistuotoksena tehtiin Powerpoint-esityksenä toteutettava koulutuspaketti etäjohtamisen viestintään liittyen (liite 11). Koulutusmateriaaliin suunniteltiin myös osallistavia osuuksia, joita voi halutessaan hyödyntää (liite 12).

## 8.4 Osallistamisten palautteet

Ensimmäisen työpajan jälkeen kerätyssä kirjallisessa palautteessa (liite 13) osallistettavat kokivat käytännön järjestelyt toimivina ja aikataulun jokseenkin sopivana. Käytetyt menetelmät koettiin jokseenkin tarkoitustaan vastaaviksi. Yhden palautteen antajan mielestä aikataulussa ja menetelmissä olisi ollut jotain parannettavaa. Aiheiden käsittely koettiin tarpeelliseksi ja osallistaminen vastasi pääosin odotuksia. Väliaikatyöskentelyltä odotettiin selkeää kysymystä, johon voi tiiminä vastata ja pohtia asiaa yhdessä. Toiselta työpajalta odotettiin hyvää ohjeistusta, selkeää työskentelyn rakennetta, topakkaa ohjaamista sekä hyviä keskusteluja.

Toisen työpajan jälkeen kerätyssä palautteessa (liite 14) käytännön järjestelyt koettiin pääosin toimiviksi, ja ennakkotietoa oli saatu riittävästi. Aikataulun osallistettavat kokivat jokseenkin sopivaksi ja käytetyt menetelmät tarkoituksenmukaisiksi. Molempien osalta yksi oli jokseenkin eri mieltä. Aiheiden käsittely koettiin tarpeelliseksi ja osallistaminen vastasi pääosin odotuksia. Jatkotyöskentelyltä odotettiin konkreettisia ohjeistuksia ja vinkkejä sekä napakkaa aikataulua. Etäjohtamisen viestinnän työkalulta odotettiin selkeyttä, käytettävyyttä ja konkretiaa sekä jaettavuutta omassa organisaatiossa.

Osallistettaville lähetettiin jatkotyöskentelyn jälkeen Webropol-kysely (liite 15). Siinä tuli esille, että osallistettavat olivat kokeneet viestinnän kehittämisen omassa organisaatiossaan ajankohtaisena. He kokivat, että työpajoissa tuotettua materiaalia voi hyödyntää jatkossa. Tuotosten ajateltiin antavan lisätietoa muillekin organisaation etäjohtajille. Lisäksi yksi vastaajista kirjoitti, että tuotettua materiaalia voisi käydä läpi tiimipalaverissa ja muistella aiemmin puhuttuja asioita. Näin hän ajatteli kehittämisen pysyvän edelleen vauhdissa. Kaikki vastaajat kokivat, että etäjohtamisen viestinnän kehittäminen on jo näkynyt omassa työssä. Viikkotiedote on ollut hyvä, ja uudet käytännöt ovat näkyneet arjessa. Yksi vastaaja kirjoittaa viikkotiedotteesta:

”Esimiehen viikkotiedote on erinomainen! Sillä saa hyvin työviikon käyntiin maanantaiaamuna, kun tietää, missä mennään. Lisäksi siinä on tullut

esille asioita, joita ei välttämättä muuten kuulisi/ tietäisi, kun ei istu saman kahvipöydän ääressä/ palaveriajat ovat lyhyitä.”

Kehittämistoiminnassa koettiin hyvänä yhdessä pohtiminen ja tekeminen. Kehittämistoiminta laittoi pohtimaan jo ennestään tuttuja ja mietityttäviä asioita. Keskustelu yhdessä tiimin ja esimiehen kanssa kehittäjien kanssa koettiin tärkeäksi. Yksi vastaajista nosti esille sen, että hyvää oli keskustelu aiheesta, johon ei yleensä ole aikaa. Hän koki viestinnän ja yhteistyön kehittämisen haastavana fyysisen välimatkan takia, mutta nykyaikana kuitenkin mahdollisena. Aiheen pohdinnalle olisi hänen mielestään jatkossakin tärkeää järjestää aikaa. Kehittämistoiminnan tapaamiset koettiin aika lyhyinä, joten hiukan lisää aikaa olisi kaivattu yhteistyölle. Aikataulutus kehittämistoiminnassa olisi voinut yhden vastaajan mukaan olla tiiviimpi. Jatkotyöskentelyssä syksyllä toiminnasta oli kulunut jo pitkä aika, joten asiat olivat jo unohtuneet ja jääneet muiden asioiden varjoon. Yksi vastaaja olisi kaivannut hieman selkeämpää organisointia ja ohjeistusta tapaamisiin.

## **9 Pohdinta**

### **9.1 Tulosten tarkastelu**

Tässä kehittämistehtävässä tuotettiin työpajojen avulla välineitä etäjohtamisen viestinnän tueksi. Tutustumiskäynnin osallistamisen materiaali toimi taustana kehittämistoiminnalle osoittaen kehittämiselle olevan aitoa tarvetta ja työntekijöiden olevan motivoituneita kehittämiseen. Kokonaistuotoksena tehtiin Powerpoint-esityksenä toteutettava koulutusmateriaali etäjohtamisen viestinnästä, jota voidaan käyttää myös laajemmin organisaatiossa.

Ensimmäinen väline viestinnän tueksi oli tiedottamisen ensisijaisten kanavien määrittäminen osallistettavassa työyhteisössä. Tänä päivänä tiedottamista tapahtuu monilla kanavilla, joten tiedottamisen kanavien määrittely voi olla tarpeen

työyhteisössä. Kun ensisijaiset tiedottamisen kanavat on sovittu, työntekijät tietävät seurata näitä kanavia ja tarvittaessa löytävät haluamansa tiedotteet. Tämä auttaa tietoa kulkemaan mahdollisimman aukottomasti. Tämän lisäksi etäjohtaja aloitti tiedottamisen parantamiseksi syyskuun 2019 alusta alkaen viikkokirjeen lähettämisen työyhteisölle, josta tuli myönteistä palautetta.

Johtamisviestinnässä on tärkeää päätellä, millaisia kanavia ja mitä keinoja kannattaa käyttää eri viestintätilanteissa (Lamberg 2014, 124). Tiedottaminen voidaan usein hoitaa sähköisesti. Erilaisista viestintätavoista tulee keskustella työyhteisössä ja sopia yhdessä siitä, mitkä keinot ovat parhaimmat omaan työhön. Tärkeintä on se, että viestintä olisi riittävän helppoa ja se vastaisi tarkoitustaan. (Surakka & Laine 2011, 196.) On tarkoituksenmukaista käyttää sellaista kanavaa, jossa kohderyhmän tavoittaa parhaiten. Myös viestinnän nopeus ja dokumentoinnin tarve vaikuttavat kanavan valintaan. (Humala 2007, 94.) Vilkmán (2016, 114–116) tuo esille yhtenä tiedonkulkua auttavana tekijänä esimiehen kuukausiviestin, johon on koottu työyhteisöä koskettavia tärkeitä asioita.

Etäjohtamisessa on kiinnitettävä huomiota palautteen antamiseen, koska sen antaminen on vaikeampaa, kun työntekijöitä näkee harvemmin arjessa (Lehtinen 2019). Palautteen antamisen tuotoksessa osallistettavat korostivat, että palautteen on oltava rehellistä, ja sitä voisi pyytää ajoittain puolin ja toisin. Kupias ym. (2013, 29) tuovat esille, että rehellisyys on yksi tärkein piirre, jota palautteelta odotetaan. Hulkkosen (2016, 147–149) mukaan palautetta voivat antaa sekä työntekijät että esimies arjen työn ohessa. Ristikangas & Grünbaum (2014, 103) ovat sitä mieltä, että palautetta voi pyytää, jos sitä ei saa riittävästi. Tässä kehittämistyössä osallistettavat mainitsivat tiimipalaverit ja kehityskeskustelut tärkeinä palautteen antamisen ja saamisen paikkoja. Kalliomaan ja Kettusen (2010, 84–85) mukaan palautteen antamisen tulisikin olla säännöllinen tapa, jota voidaan toteuttaa esimerkiksi tiimipalaverissa.

Osallistamisessa nousi työntekijöiden toiveena se, että etäjohtaja kävisi konkreettisesti seuraamassa heidän työtään esimerkiksi olemalla yhden päivän mukana eri tilanteissa. Bergum (2009, 187) nostaakin esille sen, että etäjohtaja saa

vähemmän tietoa palautteen perusteeksi, koska ei näe työntekijöitä työssään, ja tilaisuuksia palautteen antamiseen on myös harvoin. Näin ollen kehittämistoiminnan toteuttajat ajattelevat, että mikäli etäjohtaja kävisi seuraamassa työntekijöiden työtä, siitä voisi olla apua palautteen antamisessa. Se voisi samalla olla mahdollisuus antaa tukea työntekijöille, olemalla läsnä heidän arjessaan ja kuuntelemalla heidän ajatuksiaan. Hyppänen (2009, 76) tuo esille luottamusta vahvistavana ja arjen sujumista helpottavana tekijänä myös etäjohtajan säännölliset käynnit eri työpisteissä.

Toisen työpajan osallistamisessa pohdittiin asioita, jotka ovat etäjohtajan vuorovaikutuksessa ja kommunikoinnissa tärkeimpiä. Ensimmäisenä kommunikaatioon liittyväksi asiaksi siinä tuotiin esille luottamus, johon liittyvät myös muun muassa avoimuus ja tavoitettavuus. Kaikki nämä elementit nousevat etäjohtamisen teoriassa esille. Kun kommunikaatio on pitkälti sähköistä, niin silloin luottamus tuo turvallisuuden tunnetta (Vilkman 2016, 26–27). Luottamusta tarvitaan johtamisessa, kun työntekijöitä ei nähdä heidän arkityössään. Sitä tarvitaan myös siinä, että luotetaan jokaisen hoitavan omat tehtävänsä ja pitävän kiinni lupauksistaan. Luottamusta vahvistaa tutustuminen työyhteisön jäseniin, ja heidän toimintansa ja osaamisensa näkeminen. (Surakka & Laine 2011, 194–195.) Teoriaan tutustumisen myötä luottamuksen suuri merkitys etäjohtamisessa on koko ajan vahvistunut kehittämistoiminnan toteuttajille. Ikosen (2015, 148) mukaan vuorovaikutustaidot ovat tutkimustulosten perusteella luottamuksen perusta ja tärkeä osa johtamisosaamista.

Luottamukseen liittyen osallistamisessa mainittiin avoimuus ja tavoitettavuus. Vilkman (2016) kirjoittaa, että avoimuus on toiminnan läpinäkyvyyttä ja hyvää tiedonkulkua. Kaikista asioista tulisi voida puhua, ja työtä tulisi suunnitella yhdessä. Tavoitettavuutta etäjohtamisessa tukee esimerkiksi säännölliset toimistoajat, jolloin esimies on paikalla tai tavoitettavissa eri viestintävälineillä. (Vilkman 2016, 34, 114–115.) Myös sähköinen kalenteri helpottaa tavoitettavuutta, kun näkevät, milloin esimiestä voi tavoitella. (Surakka & Laine 2011, 198). Tässä organisaatiossa sähköinen kalenteri olikin käytettävissä, ja se oli koettu tavoittamisen kannalta hyväksi. Avoimuus voisi tarkoittaa luottamuksen yhteydessä mainittuna

muun muassa ennakoitavuutta ja osallisuutta sekä sitä, että asioista voi puhua. Tavoitettavuus puolestaan voisi luoda turvallisuuden tunnetta, kun tietää, että esimies on tarvittaessa tukena. Vartia ym. (2012, 69) korostavat sitä, että esimiehen tulee olla riittävän nopeasti tavoitettavissa, mikäli työntekijöille tulee ongelmatilanteita.

Toisena tärkeänä asiana osallistamisessa nousi luottamuksen jälkeen etäjohtajan kommunikaatiossa selkeys. Taustateoriassa on tullut esille, että esimerkiksi viestien tulisi olla selkeitä ja ymmärrettäviä (Ahonen ym. 2015, 165), ja hyvän palautteen tulisi olla selkeää ja täsmällistä (Lohtaja & Ahonen 2012, 157–159). Myös johtajan itseilmaisun tulee olla selkeää. Hänen on tarkistettava toistuvasti viestin perillemeno, ettei pääse syntymään väärinkäsityksiä. (Surakka & Laine 2011, 194–198; Sydänmaanlakka 2016, 58.) Etäjohtamisessa viestitään paljon ilman kasvokkain kohtaamista erilaisten viestintävälineiden avulla. Myös erilaista tietoa tulee monista eri kanavista. Näin ollen tärkeät asiat tulee tuoda esille yksinkertaisesti ja riittävän ymmärrettävästi.

Kolmanneksi tärkeimpänä etäjohtajan kommunikaatiotaitona korostui läsnäolo. Läsnäolon merkitys koetaan etäjohtamisessa tärkeänä, kun kasvokkain kohtauksia on harvoin ja viestintä hoidetaan viestintävälineiden avulla (Surakka & Laine 2011, 194–198; Sydänmaanlakka 2016, 58). Esimiestehtävässä on vuorovaikutuksen säilyttämiseksi tärkeää antaa aikaa työntekijöille, vaikka tehtäviä olisikin paljon (Kalliomaa & Kettunen 2011, 97). Läsnä olevan johtajan ominaisuuksia ovat tilanteisiin keskittyminen, tarkkaavaisuus sekä taito kuunnella toista ja myötäelää hänen asioissaan (Kuusela 2013, 128–129; Mäki ym. 2014, 90–91). Etäjohtajan työssä on monia tehtäviä, jolloin läsnäolon toteutuminen voi olla haasteellista arjen työssä. Usein läsnäolo on etäläsnäoloa viestintävälineiden kautta. Olisi kuitenkin tärkeää, että silloin, kun etäjohtaja menee fyysisesti paikalle etätyöpisteeseen, hän voisi keskittyä vain siellä oleviin tehtäviin.

Etäjohtajan teknisen asiantuntijuuden osalta nousi esille useita asioita. Ensisijaisen tärkeänä koettiin se, että kokousviestimet olisivat kunnossa ja uusia viestintä-

täkanavia ei tulisi lisää. Teorialähteiden mukaan virtuaaliseen yhteistyöhön tarvitaan monipuolinen ja toimiva teknologia. Niistä tulee valita omaan työyhteisöön sopiva kokonaisuus yhteisesti keskustellen. (Humala 2007, 85–86; Työturvallisuuskeskus 2019.) Etäjohtajan tulee olla tietoinen teknologiaan liittyvistä rajoituksista. Osa asioista on parempi hoitaa kasvotusten. Siihenkin on hyvä varautua, ettei teknologia aina toimi. (Humala 2007, 85–86, 103.)

Uusien viestintäkanavien tullessa osallistettavat kaipasivat koulutusta ja perehdytystä niiden käyttöön. Viestintään liittyvän koulutuksen tarve sosiaali- ja terveysalan johtamisessa on todettu tutkimuksessa. Kinnusen (2019, 172) mukaan sosiaali- ja terveysalan johtajat tunnistavat viestinnän välineisiin ja kanaviin liittyvän osaamisvajeen, johon aiempi koulutus tai täydennyskoulutus ei ole pystynyt vastaamaan. Tämä haaste on tuttu monissa muissakin työyhteisöissä sekä johtajilla että työntekijöillä, koska viestintäteknologia kehittyy niin nopeasti. Pullan (2016, 220) korostaa etäjohtajan merkitystä virtuaalisen työn mahdollistajana ja työntekijöiden tukijana, jonka tulee huomioida kokouksissa eri työntekijöiden tarpeet ja ennakoida mahdolliset ongelmat.

Palautteiden perusteella etäjohtamisen viestintä aiheena koettiin ajankohtaisena ja tärkeänä. Keskustelua aiheesta oli kaivattu, ja osallistettavat olivat aktiivisesti mukana kehittämistoiminnassa. Kehittämisestä koettiin olleen myös hyötyä työyhteisölle. Osallistettavien joukko pysyi samana koko kehittämistoiminnan ajan, joten ajankohta kehittämistoiminnalle oli suotuista. Ajan riittävyys on haaste useassa työyhteisössä ja se nousi esille myös osallistamisten palautteissa. Aikaa kehittämiseen ja keskusteluun olisi kaivattu enemmän. Jatkotyöskentelyn jääminen syksyyn koettiin hankalana, koska asiat olivat jääneet ajankohtaisten asioiden varjoon. Toteuttajat pohtivat, että oliko kynnyks käyttää Microsoft Teams -alustaa osallistettaville vielä korkea, koska työskentely siellä oli vähäistä. Tutustumiskäynnillä tuli myös esille se, että kirjautumista vaativat kanavat koettiin hankalina. Työpajojen aikatauluttamiseksi ja rakenteen selkeyttämiseksi kehittämistoiminnan toteuttajat olisivat voineet käydä työpajojen sisältöä vielä enemmän läpi yhdessä, ja aloittaa niiden suunnittelun aikaisemmin. Etukäteistietoa koko prosessin sisällöstä olisi voinut tarjota osallistettaville enemmän.

Osallistamisessa etäjohtaja toi esille tarpeen saada käyttöönsä sellaisen apuohjelman, jonka avulla puheen voisi muuttaa tekstiksi. Myös erilaisten sosiaalisen median kanavien haltuun ottaminen oli hänellä parhaillaan menossa. Työyhteisössä oli suunnitteilla säännöllisten Skype-hetkien järjestäminen esimiehen ja yksittäisten etätyöntekijöiden kesken. Juholin (2013, 322–324) kirjoittaa, että digitaalinen viestintä on tehokasta hajautetussa työssä, mutta siinä tarvitaan uusia taitoja, kuten digitaalisessa toimintaympäristössä viestimistä. Hulkkosen (2016, 95) mukaan organisaation järjestelmien käytön opettelu ja suhtautuminen niihin myönteisesti on ensisijaisen tärkeää esimiehelle, mutta myös työntekijöiden tulee hallita ne.

Etäjohtajan viestinnän koulutusmateriaaliin koottiin keskeisiä asioita etäjohtamisen viestintään liittyvistä teemoista toimeksiantajan tavoitteiden pohjalta. Etäjohtamisen viestintä on monissa työyhteisöissä koettu vielä haasteelliseksi ja uudelleenlaiseksi perinteisen johtamisen rinnalla. Usein kehittämistarpeet eri toimipisteissä ja työyhteisöissä voivat olla hyvin samankaltaisia, jolloin samoista teemoista löytyy helposti yhtymäkohtia.

Eri tasoilla toimivien hoitotyön johtajien onkin tutkittu kokevan viestintä- ja vuorovaikutustaidot heikoimmaksi yleisen osaamisen alueeksi. Tähän tarpeeseen toivottiin kiinnitettävän huomiota koulutuksen suunnittelussa. (Kantanen 2017, 50, 83.) Lemminkäinen (2010, 150) tuo esille, että johtajille suunnatussa viestintäkoulutuksessa olisi tärkeää painottaa osaamisen hyödyntämistä esiintymisen ja viestinnän teknisten taitojen kehittämisen sijaan. Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 137–138) on tutkimuksessaan todennut, että johtajat ovat kokeneet viestintäkoulutuksen antaneen lisää tietoa, mutta myös vaikuttaneen asenteeseen viestintää kohtaan.

## **9.2 Kehittämisen prosessin tarkastelu**

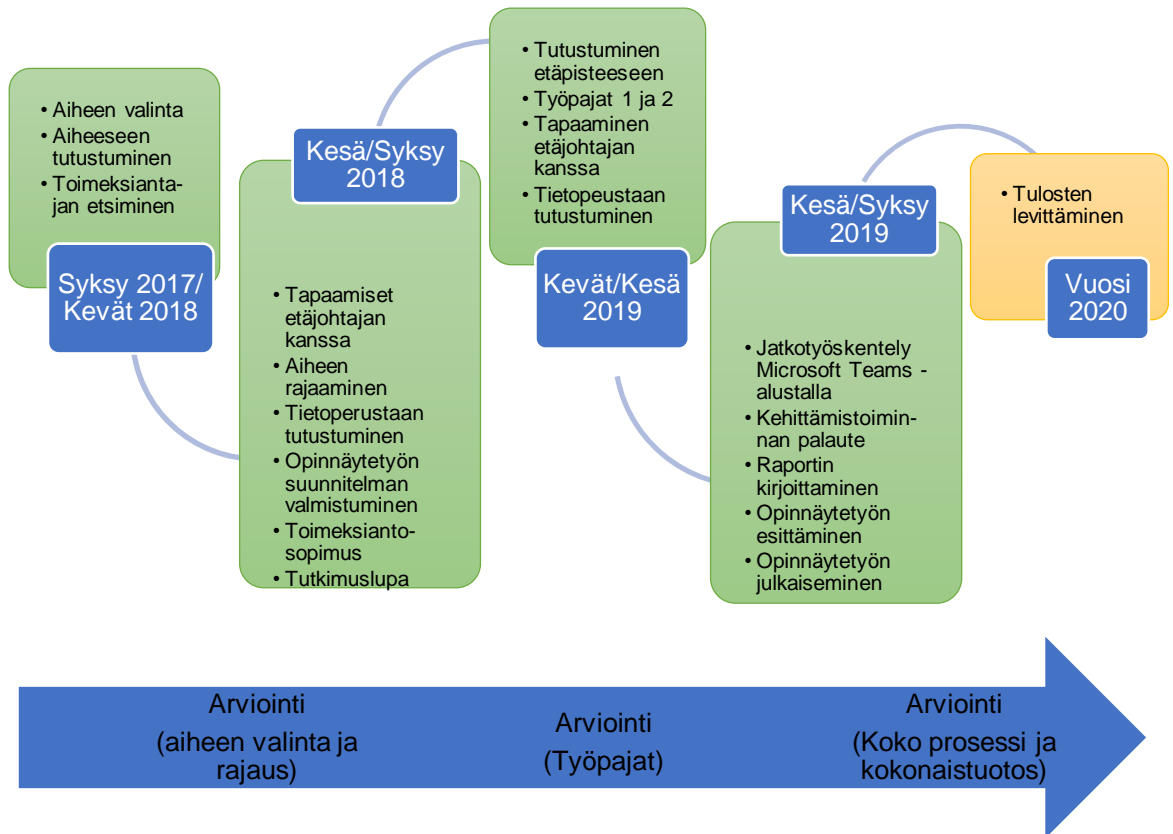
Tässä opinnäytetyössä kehittäminen prosessi muodostui suunnittelusta, toteutuksesta, toteutusten ja tuotosten arvioinnista. Kehittäminen prosessin eteneminen on

esitetty seuraavassa kuviossa (kuvio 5). Levittämistoimintaa palvelevat opinnäytetyön raportin esittely ja julkaiseminen sekä tuotosten käyttöön ottaminen toimeksiantajana toimineessa organisaatiossa.

Opinnäytetyön ideointi alkoi syksyllä 2017 aihepiirin valitsemisella ja samasta aihepiiristä kiinnostuneiden kehittämistoiminnan toteuttajien tutustumisella. Opinnäytetyön toimeksiantajan löytyminen ja yhteisten aikojen sopiminen toimeksiantajan edustajan kanssa veivät aikaa. Toimeksiantajan varmistuttua käytiin keskustelua aiheen rajauksesta etäjohtajan ja toteuttajien kesken. Kehittämistoiminnan suunnitteluvaihe alkoi kesällä 2018 tutustumisella etäjohtajan kanssa jatkuen opinnäytetyön suunnitelman valmistumiseen marraskuussa 2018. Ajallisesti suunnitteluvaihe kesti noin puoli vuotta.

Toteutusvaihe alkoi vuoden 2019 alkupuolelta jatkuen syksyyn 2019. Siihen sisältyi tutustumiskäynti toimeksiantajan etäpisteeseen ja -työntekijöihin (tammi-kuussa) sekä kaksi osallistavaa työpajaa (maalis- ja toukokuussa). Viimeisen työpajan jälkeen yhteistyötä jatkettiin etäjohtajan kanssa tapaamisilla sekä koko kehittäjäryhmän yhteisellä jatkotyöskentelyllä Microsoftin Teams-alustalla. Tietoperustaan tutustumista ja arviointia tehtiin koko prosessin ajan. Lopuksi tuotokset ja kehittämisprosessin raportti kirjoitettiin ja julkaistiin.

Tuotosten levittäminen jatkuu vielä prosessin jälkeen. Kehittämistoiminnan toteuttajien kanssa on käyty keskustelua mahdollisuudesta kouluttaa toimeksiantajana toimineen organisaation muita etäjohtajia Skypen avulla. Lisäksi on keskusteltu kehittämistoiminnan esittelystä organisaation keskuksessa.



Kuvio 5. Kehittämispöytäaikataulu ja eteneminen.

Kehittämistoiminnan suunnitteluun ja varsinaiseen kehittämistoimintaan on hyvä varata riittävästi aikaa. Suunnitelma luo puitteet kehittämistyön toteutukselle, vaikka monet asiat tarkentuvatkin vasta prosessin edetessä. Näin tiedon syvennyessä suunnitelmaa voi tarkentaa. Suunnitelmassa on hyvä varautua myös muutoksiin ja joustavuuteen.

Tutustumisvaiheessa ja työpajojen toteutuksessa huomattiin, että ryhmässä syntyi aktiivista keskustelua. Tilan antaminen keskustelulle tuntui tärkeältä. Osallistamiseen meni näin ollen hyvin valmistelluista ennakkotehtävistä huolimatta odotettua enemmän aikaa. Tarvetta asioiden jakamiselle olisi mahdollisesti ollut enemmänkin. Näin jälkikäteen ajateltuna osallistamiseen olisi saanut olla hieman enemmän aikaa, ja tapaamisiakin olisi voinut olla useampia. Toisaalta monessa

työyhteisössä on haaste löytää aikaa kehittämiseksi, kun on paljon työtä ja muutakin kehitettävää. Kehittämistoiminnan hyvän suunnittelun lisäksi on siis tärkeää jättää riittävästi tilaa osallistamiselle ja niissä syntyville keskusteluille.

Kehittämistoiminnan menetelmiä mietittäessä koettiin, että monet menetelmistä on ajateltu toteutettavaksi suuremman ryhmän kanssa. Pienen ryhmän osallistamiseen sopivien menetelmien löytäminen tuntui haasteelliselta. Kehittämistoimintaan perehtyminen ja työpajojen pitäminen kuitenkin antoi hyvän kokemuksen osallistamisesta. Siinä on kuitenkin tärkeintä saada osallistujat keskustelemaan asioista ja käsittelemään niitä yhdessä. Tässä mielessä osallistamisissa päästiin hyvin tavoitteisiin näillä menetelmillä.

Etäjohtamiseen, hajautetun työn johtamiseen ja virtuaalijohtamiseen liittyen löytyi monenlaista materiaalia. Aiheesta löytyi usein tietoa johtamis- ja esimieskirjallisuuden osana omana kappaleenaan tai muussa yhteydessä mainittuna. Suoraan etäjohtamiseen liittyviä kirjoja on vähemmän. Aihepiiristä on tehty monia opinnäytetöitä, pro gradu -tutkielmia sekä väitöskirjoja, joissa on erilaisia näkökulmia etäjohtamiseen. Etäjohtamisen viestintä tuli useimmissa lähteissä yhtenä tärkeimpänä huomioimisen kohteena ja haasteena.

Kehittämisprosessissa oli mielenkiintoista huomata se, kuinka teoriasta löydetty asiat olivat havaittavissa selkeästi käytännössä. Tämä nousi esille muun muassa käydyissä keskusteluissa ja työpajojen osallistamisen tuotoksissa. Ilmiöt, joista keskusteltiin, vaikuttivat monessa kohtaa toistuvan eri työyhteisöissä. Esimerkiksi video- ja Skype-kokouksien käytäntöjä harjoitellaan vielä ja niiden pelisäännöistä käydään keskustelua. Tekniikka ja sen toimivuus voi myös välillä tuoda haasteita. Näin ollen työpajoissa syntyneiden tuotosten peilaamisessa teoriaan oli suorastaan runsaasti eri lähteitä ja näkökulmia, joihin olisi voinut viitata. Työpajoissa tuotetun aineiston sisällönanalyysissä huomattiin haasteellisena se, että tulokset olivat jo valmiiksi hyvin pelkistetyssä muodossa. Näin ollen teemoittelu tuntui melko vaikealta tehdä, kun ilmaisut olivat jo valmiiksi suorat ja lyhyesti esitetyt.

Kehittämistoiminnasta syntyi kirjallista ja kuvallista materiaalia työpajojen osallistamisissa. Osa niistä jää toimeksiantajan käyttöön sellaisenaan. Toteuttajat sopivat etäjohtajan kanssa etäjohtamisen viestinnän koulutusmateriaalin kokoamisesta Powerpoint-esityksen muotoon. Tämä oli luonteva tapa koota aihepiiriin liittyvät keskeiset asiat, ja näin luoda olosuhteet sille, että aiheen käsittely ei pääty kehittämisprosessin jälkeen, vaan sitä on mahdollista levittää laajemmalle työyhteisöön.

Johtamista voi aina tehdä paremmin ja siinä voi koko ajan kehittyä. Ympäristössä tapahtuu myös jatkuvasti muutosta, ja se tuo organisaatioille ja niiden johtamiselle uusia haasteita kohdattavaksi. (Juuti 2016, 10.) Sama koskee yhtä lailla etäjohtamista. Siinäkin voi kehittyä koko ajan paremmaksi, mutta tämän ohella ympärillä tapahtuva muutos tuo uusia asioita opeteltavaksi. Teknologian kehittyminen tuo työhön uusia mahdollisuuksia parempaan yhteydenpitoon, mutta samalla myös oppimisen haasteita.

### **9.3 Luotettavuus ja eettisyys**

Tämän kehittämishankkeen lähtökohtana oli työyhteisön tarve ja halu etäjohtamisen viestinnän kehittämiseen. Näin ollen kehittämistoiminnalle nähtiin perusteet ja osallistamiseen lähdettiin mukaan vapaaehtoisesti. Toikon ja Rantasen (2009, 124) mukaan kehittämistoiminnassa pyritään sitouttamaan toimijoita sosiaaliseen prosessiin, jossa myös kehittäjät osallistuvat prosessiin ja toimijat kehittämiseen.

Tämän kehittämistoiminnan toteuttajat eivät työskentele työyhteisössä, jossa osallistaminen toteutettiin. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan perusteeksi hankittiin toimeksiantajalta tutkimuslupa. Kehittämistoiminnassa pyrittiin kohteena olevan yksikön etäjohtamisen viestinnän kehittämiseen. Osallistettavien ryhmä oli pieni, jolloin se oli alttiimpi mahdollisten muutosten vaikutuksille kuin isompi ryhmä. Riskinä nähtiin se, että osallistettavat olisivat tunnistettavissa ra-

portista, jolloin heidän anonymiteettinsä ei säily. Tämä olisi voinut vaikuttaa heidän avoimuuteensa. Sen vuoksi kehittämistyön raportissa käytettiin vähemmän tunnistettavia tietoja, eli puhumme yleisemmin sosiaalialan kolmannen sektorin toimijasta, mainitsematta toimeksiantajaa ja paikkakuntia.

Kehittäjän tulee pyrkiä siihen, ettei tuotettuun tietoon liity virheellisen tulkinnan mahdollisuutta. Kehittämistoiminnan suhde toimeksiantajaan voi sisältää joitakin etunäkökulmia. Näitä ristiriitoja on hyvä analysoida kehittämistoiminnasta raportoitaessa. Kehittäjän tulee suojella kohdehenkilöiden anonymiteettiä. Jos hankkeessa on pieni osallistujajoukko, liian yksilöllisiä tarinoita tai tilanteita ei kannata kuvata. Kehittämistoiminta on siis tasapainottelua henkilöiden anonymiteetin ja kehittämistoiminnan avoimuuden välillä. (Toikko & Rantanen 2009, 128–129.)

Kehittämistoiminnassa käsitellyt asiat ja niistä käyty yhteinen keskustelu sekä kehittämistoiminnan tuloksena syntyneet tuotokset ovat tulossa käyttöön toimeksiantajana toimineessa organisaatiossa. Kun tuloksia peilataan aikaisempaan teoriatietoon, ne ovat osoittautuneet samansuuntaisiksi. Näin ollen voidaan tiedon nähdä olevan hyödyllistä ja luotettavaa. Toikon ja Rantasen (2009) mukaan tieteellisen tiedon tunnusmerkki on tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin ja tutkimustuloksiin kohdistuva luotettavuus. Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa tiedon käyttökelpoisuutta, jolloin sen tulee olla luotettavuuden lisäksi myös hyödyllistä. Siihen voidaan kuitenkin tarpeen mukaan hyödyntää kaikkia kolmea luotettavuuden näkökulmia. Kehittämistoiminnan luotettavuuden osalta ongelmallisia voivat olla muun muassa sen hankala toistettavuus ja aineiston suppeus. (Toikko & Rantanen 2009, 121–123.)

#### **9.4 Tulosten levittäminen**

Tämän kehittämistoiminnan aikana käsiteltiin asioita, jotka auttaisivat etäjohtajaa viestimään paremmin toisella paikkakunnalla työskenteleville työntekijöille. Oivaluksia kerättiin yhteisten tapaamisten aikana osallistamalla koko ryhmältä sekä

keskustelemalla etäjohtajan kanssa. Kehittämistoiminnan tuloksena luotiin etäjohtajalle viestinnän suunnittelua ja toteuttamista helpottavia välineitä, joita työyhteisö voi käyttää ja kehittää edelleen jatkossa. Kehittämistyön tuotokset antavat aiheesta jaetun tiedon lisäksi yhden mallin toimeksiantajalle, jota he voivat halutessaan levittää myös muiden alueiden työpisteisiin.

Kokoavana tuotoksena syntynyt koulutuspaketti etäjohtamisen viestinnästä on hyödynnettävissä toimeksiantajana toimineen organisaation lisäksi muissakin organisaatioissa. Koulutusmateriaalin aihepiireistä on mahdollisuus keskustella koulutukseen osallistuvien kanssa. Keskustelun tueksi tehtiin kysymyskortit esimerkiksi pienryhmäkeskusteluja ajatellen. Näin myös koulutuksesta tulee osallistava prosessi. Alustavasti toimeksiantajan kanssa on ollut puhe, että kehittämissä toteuttajat tulisivat myöhemmin kouluttamaan toimeksiantajana toimineen organisaation etäjohtajia sekä kertomaan kehittämishankkeesta organisaation johdolle.

Levittämis- eli juurruttamistoiminta on aiemmin prosessoidun toiminnan tulosten levittämistä. Sitä voidaan edistää tuotteistamisen kautta, kuten mallintamisena. Tuotettu malli voi auttaa ymmärtämään kehitettyä asiaa, jolloin myös sen levittäminen on helpompaa. Tulosten levittämistä voidaan tukea esimerkiksi koulutusten avulla. Uuden toimintatavan levittämistä palvelee parhaiten pidempi prosessiin sitouttaminen esimerkiksi koulutusjakso tai työnohjaukselliset workshop-tapaamiset. Tuotetta voidaan jatkokehittää yhdessä käyttäjien kanssa, jolloin myös siitä tulee osallistava prosessi. (Toikko & Rantanen 2009, 62–63.)

## **9.5 Jatkokehittämisaiheet**

Tässä opinnäytetyössä pyrittiin osaltaan vastaamaan Johanna Ahvalon (2018) sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä esille tuomaan jatkokehittämisaiheeseen, jossa kaivataan etäjohdettavien työntekijöiden näkökulman huomioimista etäjohtamisen kehittämisessä (Ahvalo 2018, 52). Tähän kehittämistoimintaan osallistuivat sekä etäjohtaja että eri paikkakunnalla

olevat työntekijät. Kehittämistoimintaa voisi laajentaa sisäiseen viestintään koko työyhteisössä, jossa on sekä lähellä olevia että etäjohdettavia työntekijöitä. Yksi näkökulma kehittämisessä voisi olla yhteisöllisyyden kokemuksen vahvistaminen paremman viestinnän avulla.

Etäjohtamisessa kommunikoidaan usein viestintäteknologian avulla. Näin johtamisesta voi tulla etäistä ja inhimillisyyden välittyminen voi olla heikkoa. Jatkossa etäjohtamisen viestinnässä voisi tarkastella ja kehittää muun muassa sitä, mitkä keinot auttavat inhimillisyyden välittymisessä. Työyhteisöissä voisi myös pohtia, miten kehittyvä tekniikka voi tulevaisuudessa palvella etäjohtamisen viestintää tässä tehtävässä. Saarisen (2016) mukaan uusille sukupolville työskentely virtuaaliryhmissä on tuttua, ja heillä on taitoa hyödyntää teknologiaa tehokkaasti. Teknologia kehittyy yhä edelleen vaikuttaen tulevaisuudessa vuorovaikutukseen, yhteistyöhön ja tiedon käsittelyyn. Saarinen näkee yhtenä tarpeellisenä tutkimusaiheena sen, miten teknologiaa voi käyttää niin, ettei menetetä ihmisyyteen ja henkilökohtaisiin kohtaamisiin liittyviä hyviä asioita. (Saarinen 2016, 20.)

Teknologian nopea kehittyminen ja laajeneminen uusille alueille näkyy tänä päivänä työntekijöiden ja johtajien erilaisena taitotasona. Olisi tärkeää miettiä, kuinka viestintätaitoja voitaisiin kehittää heidän kohdallaan, joille viestintä teknologian avulla on vielä hankalaa. Tähän on todennäköisesti olemassa hyviä käytäntöjä, joita voisi kerätä malliksi työyhteisöistä, joissa tässä on onnistuttu. Vargas (2014) tuo esille näkemyksen, että virtuaalisen johtamisen taitavat johtajat ovat välttämättömiä tulevaisuuden työpaikoilla. Osallistuminen virtuaalisiin tiimeihin on enemmänkin sääntö kuin poikkeus. Tämä olisi hyvä ottaa huomioon, kun kehitetään johtamisosaamista ja osallistumista hajautetussa työpaikassa. Tulevaisuudessa työ näyttäisi olevan yhä enemmän hajautettua. (Vargas 2014, 183.)

Etäjohtamisen viestinnän kehittämiselle on tarvetta, ja jatkokehittämisen kohteita olisi paljon. Kun kehittämistyötä tehdään yhdessä etäjohtajan ja työntekijöiden kesken, se voi parhaimmillaan luoda yhteisöllisyyden kokemusta hajautetussa työyhteisössä. Kehittäminen vaatii aikaa eikä se onnistu ilman työtä, mutta sen avulla työskentelyolosuhteet ja työn laatu voivat parantua.

## Lähteet

- Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. 2015. *Julkista johtamista jalostamassa*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ahvalo, J. 2018. *Etäjohtamisen kehittäminen hajautetussa organisaatiossa*. Karélia-ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201802082171>. 27.5.2019.
- Bergum, S. 2009. *Management of teleworkers – managerial communication at a distance*. Sarja A-10:2009. Turun kauppakorkeakoulu. Väitöskirja.
- Haukijärvi, N., Kangas, A., Knuutila, H., Leino-Richert, E. & Teirasvuo, N. 2014. *Tavoitteena aktiivinen ja työelämälähtöinen oppiminen*. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522165107.pdf>. 29.8.2019.
- Heikkala, J. 2012. *Järjestöjen johtamisen erityispiirteet*. Teoksessa Mäki, K. & Palonen, T. (toim.) *Johtamisen tilat ja paikat*. Vantaa: Kansanvalistusseura, 291–308.
- Heikkilä, A., Jokinen, P., Nurmela, T. 2008. *Tutkiva kehittäminen*. Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy.
- Helasvuo, M.-L., Johansson, M. & Tanskanen, S.-K. 2014. *Johdatus digitaaliseen vuorovaikutukseen*. Teoksessa Helasvuo, M.-L., Johansson, M. & Tanskanen, S.-K. (toim.) *Kieli verkossa. Näkökulmia digitaaliseen vuorovaikutukseen*. Vantaa: Suomalainen kirjallisuuden seura, 9–28.
- Honkanen, H. 2016. *Vaikuttamisen psykologia. Mielen muuttamisen tiede ja taito*. Helsinki: Arena-Innovation Oy.
- Hulkkonen, V. 2016. *Yhdentävä johtajuus. Esimiestaito tänään ja huomenna*. Helsinki: Melior Oy.
- Humala, I. 2007. *Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Humala, I. 2018. *Key elements that enable leaders to foster creativity in virtual work*. *Tiedepolitiikka* 4 (4), 62–66.
- Hyppänen, R. 2009. *Esimiesosaaminen*. Helsinki: Edita.
- Ikonen, M. 2015. *Esimies-alaisuuden luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä*. *Prologi- Puheviestinnän vuosikirja 2015*, 135–151.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Helsinki: Alma talent.
- Juholin, E. 2008. *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä*. Helsinki: WSOYpro.
- Juholin, E. 2013. *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. Helsinki: Management Institute of Finland MIF Oy.
- Juuti, P. 2016. *Johtamisen kehittäminen*. Jyväskylä: Ps-kustannus.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. *Luottamus esimiestyössä*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kantanen, K. 2017. *Kuntasektorilla toimivien hoitotyönjohtajien johtamisosaaminen ja sen muutos*. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kinnunen, E. 2019. Yhdistävä viestintä – viestinnän rakentuminen sosiaali- ja terveysjohtamisen rajapinnoilla. Tampereen yliopisto. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Väitöskirja.
- Koivistoinen M. & Pellinen K. 2014. Viestintä osana johtamisosaamista sosiaali- ja terveysalalla. Teoksessa Niiranen, V., Joensuu, J., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim.) Johtajana muutoksissa. Acta 253. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 109–120.
- Korpelainen, I. 2014. Esimiesbussilla erinomaiseen johtamiseen. Euroja hyvästä esimiestyöstä. Helsinki: Talentum.
- Kultanen, T. 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija. Helsinki: Kauppakamari.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2013. Onnistu palautteessa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Laine, T. & Vogt, I. 2017. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen tulevaisuudessa. Journal of Finnish Universities of Applied Sciences. 2/2017. <https://uasjournal.fi/2-2017/sosiaali-ja-terveysalan-johtaminen-tulevaisuudessa/>. 18.7.2019.
- Lamberg, K. 2014. Viestintä osana johtamisosaamista sosiaali- ja terveysalalla. Teoksessa Niiranen, V., Joensuu, J., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim.) Johtajana muutoksissa. Acta 253. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 121–124.
- Lehtinen, E. 2019. Etäjohtaminen – tulosta joustavalla työllä. Luento Riveria ke-säyliopistolla Näkökulmia johtamiseen -luentosarjassa 15.2.2019.
- Lemminkäinen, H. 2010. Viestintäosaaminen ja viestintäkoulutus. Teoksessa Juholin, E. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Infor Oy.
- Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Mäki, T., Liedenpohja, A.-M. & Parikka, U.-R. 2014. Johtamisen kulmakivet. Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Fioca Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pullan, P. 2016. Virtual leadership. Practical strategies for getting the best out of virtual work and virtual teams. Lontoo: Kogan Page.
- Ristikangas, M.-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.
- Romppanen, B. & Kallasvuo, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen. Eväitä lähi-johtamiseen. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen: Johtamisen viestintähaasteet tietoperusteisessa työssä. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Väitöskirja.
- Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum.

- Saarinen, J. 2016. Managing global virtual teams. Aalto university. School of business. Doctoral dissertations.
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Savolainen, T. 2014. Trust-building in e-leadership. A case study of leaders' challenges and skills in technology-mediated interaction. *The journal of global business issues* 8(2), 45–56.
- Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Jokainen on kehittäjä. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) *Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä*. Jyväskylä: PS-kustannus, 11–29.
- Sininen meteoriitti. 2019. <https://www.meteoriitti.com/microsoft-teams/> 24.9.2019.
- Silvennoinen, M & Tilli, A-M. 2017. *Wow! Palautemestari*. Espoo: Markku Silvennoinen.
- Sinkkonen, S., Taskinen, H., Rissanen, S. 2015. Sosiaali- ja terveystieteiden integrointi ja johtaminen. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 105–128.
- Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetussa tiimissä. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Väitöskirja.
- Snellman, C. L. 2014. Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 110 (1), 1251–1261.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. *Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön*. Tampere: Taurus Media.
- Surakka, T. 2018. *Eläköön johtajuus. Pomottaminen on kuollut*. Espoo: Decanet Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. *Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2016. *Älykäs johtaminen 7.0*. Helsinki: Talentum media Oy.
- Toikko, T., Rantanen, T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampere: Juvenes Print.
- Toivola, O. 2010. *Johtajan ilo ja tuska. Kokemus opettaa*. Hämeenlinna: Talentum Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.
- Työturvallisuuskeskus. 2019. *Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä*. [tk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etajohdaminen\\_ja\\_virtuaalinen\\_vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](https://tk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etajohdaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa). 18.5.2019.
- Vargas, L. 2014. *Virtual leadership: leading in the distributed workplace*. Teoksessa Sydänmaanlakka, P. (toim.) *Tulevaisuuden johtaminen 2020*. Espoo: Pertec Consulting Oy, 176–183.
- Vartia, M., Gröhdahl, M., Joki, M., Lahtinen, M. & Soini, S. 2012. *Haastavat tilanteet esimiestyössä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Vartiainen, M., Kokko, N., Hakonen, M. 2004. *Hallitse hajautettu organisaatio*. Jyväskylä: Talentum.

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

Vilkman, U. 2019. Miten parantaa kokouksia, joissa osa on etäosallistujia? Etäjohtaminen.fi -blogi. 28.8.2019. <https://etajohtaminen.fi/miten-parantaa-kokouksia-joissa-osa-on-etaosallistujia/>. 3.10.2019.

## Opinnäytetyön aikataulusuunnitelma

Vaihe	Aikataulu	Toiminta
Aloitusvaihe	Syksy 2017/ Kevät 2018	Aiheen valinta Aiheeseen tutustuminen Toimeksiantajan etsiminen
Suunnitteluvaihe	Kesä/ Syksy 2018	Aiheen rajaaminen yhdessä etäjohtajan kanssa 5.6. ja 10.7. Opinnäytetyön suunnitelma valmistuminen 11/2018 Toimeksiantosopimus 12/18 Tutkimuslupa 1/2019
Toteutusvaihe	Kevät/ Kesä 2019	Tutustumiskäynti 28.1. Työpajat 28.3. ja 20.5. Tapaamiset etäjohtajan kanssa Kehittämisen palaute
Valmis työ	Kesä/ Syksy 2019	Raportin kirjoittaminen Opinnäytetyön esittely Opinnäytetyön julkaiseminen

## Tutustumiskäynnin tuotos

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
Asialistat tulee myöhässä	Asialistat myöhässä	Asialistojen myöhäinen toimitus	Aikatauluttaminen
Tavoitteisiin palaaminen, tiedon jako kohdistetumpaa	Tavoitteisiin palaaminen, tiedon jakaminen, kohdistetumpi tiedonjako	Tavoitteiden seuranta, tiedon kohdentaminen	Toiminnan suunnitelmallisuus
Työntekijöitä kuormitetaan heille kuulumattomilla asioilla (riittävän tiedon jakaminen) -viestien kohdentaminen organisaatiossa	Työntekijöiden kuormitus Riittävä tieto Viestien kohdentaminen	Kuormittuminen Tiedon kulku Viestintä	Viestinnän kehittäminen
Skype-yhteys ei täysin toimi (tekniset ongelmat, ilmapiiiri)	Yhteys ei toimi, tekniikka ei toimi	Yhteyksien toimimattomuus	Etäjohtajan läsnäolo
Tiimeissä ja arvioinneissa ei mukana (etäjohtaja); päätöksen teko ilman esimiehen läsnäoloa, koordinaattorilla enemmän vastuuta	Etäjohtaja ei aina mukana, päätökset ilman esimiestä, koordinaattorin vastuu	Läsnäolo, esimiestyö, päätöksenteko, vastuun jako	Etäjohtajan läsnäolo
Esimiestaidot vaativat kehittämistä -motivoida henkilöstöä (motivoiva viestintä) -palautteen saaminen (havainnoida asiakastyötä) -ei tunne hyvin (etä)alueen arkea, käytäntöä ja tapoja	Esimiestaitojen kehittäminen, henkilöstön motivoiminen, palautteet, ei tunneta arkea, käytäntöjä, tapoja.	Esimiestaidot Motivoiminen Palautekäytännöt	Esimiestaitojen kehittäminen

## Työpaja 1; kutsu

Hei,

Aika on kulunut nopeasti. Kävimme tammikuussa tutustumiskäynnillä [REDACTED]. Nyt kahden viikon päästä meillä onkin jo tulossa ensimmäinen työpaja. Tapaamme siis **to 28.3. klo 14-16** [REDACTED].

Etukäteen pyydämme teitä miettimään muutamaa asiaa etäjohtamisen viestinnän näkökulmasta.

- Mitä viestintäkanavia teillä on käytössä?
- Mitä tiedotteita jaetaan minkäkin kanavan kautta?
- Mitkä kanavat koette toimivana, mitkä hankalana?

Työpaja toteutetaan kahdessa osassa. Ensimmäisessä osuudessa aiheena on tiedottaminen. Toisessa osuudessa työstimme palautteen antamista ja suuntaudumme jatkotyöskentelyyn. Välissä noin klo 14.45-15 pidämme kahvitauon, johon tuomme kahvileivät.

Mikäli tämä viesti ei tavoita kaikkia työpajaan osallistuvia, niin pyydämme välittämään tiedon myös heille. Kiitos!

Yst. terveisin

Satu Halonen ja Saija Konttinen

## Työpaja 1; tapaamisen runko

### TYÖPAJA 1 TO 28.3.2019

- Klo 14:00 Päivän aloitus  
Kerrataan kehittämistoiminnan tavoitteet  
Teemaan johdattelu: Tiedottamisen kehittäminen  
Osallistaminen
- Klo 14:45 Kahvi- ja virkistäytymistauko
- Klo 15:00 Teemaan johdattelu: Palautteen antaminen  
Osallistaminen
- Klo 15:45 Yhteenveto päivästä  
Etäjohtajan tavoitteet  
Huhtikuun alkupuolella ilmoitettavat välitehtävät
- Klo 16:00 Tilaisuuden päätös

## **Työpaja 1; tiedottamisen tuotos**

### **PUHELIN**

- äkilliset, ajankohtaiset tiedotteet/ kysymykset
- kiireelliset kysymykset

### **SÄHKÖINEN KALENTERI**

- tapaamiset, kokoukset, poissaolot

### **SÄHKÖPOSTI**

- skannaus
- henkilöstöhallintoon liittyvät pyynnöt, etäpäivät
- sairauspoissaolot
- valtakunnalliset tiedotteet (osa muuta kautta)
- paikalliset tiedotteet

### **INTRANET**

- uutissivu toiminnoista, tapahtumista
- henkilöstöhallinnolliset asiat: lomat, poissaolot jne.
- kokousmuistiot (toimistopalaverien jälkeen)
- kuukausikirje/ tiedotteet

### **SKYPE**

- ehkäisevän työn tiimi
- koordinaattoripalaveri
- valtakunnallinen palaveri

### **VIDEONEUVOTTELU**

- 1xkk toimistopalaveri
  - o paikalliset vs. alueelliset asiat ja tiedotettavat

### **KASVOKKAIN KOHTAAMISET**

- kehityskeskustelut
- joulutoimistopalaveri
- etäjohtaja toimistolla 2xkk (harvemmin tapaa ohjaajia/ koordinaattoria)

## Työpaja 1; Palautteen antamisen tuotos

## PALAUTTEEN TEEMAT

Alkuperäiset ilmaukset	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Palautteen tulisi olla rehellistä	Annettu palaute Rehellisyys Aitous	Rehellisyys Perustelu Aito palaute	Rehellinen palaute
Toive, että etäjohtaja tulisi seuraamaan ohjaajien työtä	Etäjohtaja paikalla Työn seuraaminen Havainnointi	Työn seuranta Työntekijöiden havainnointi	Työn tuntemus
Etäjohtajan tiimeihin osallistuminen	Tiimiin osallistuminen, etäjohtaja paikalla	Läsnäolo Osallistuminen Palaute tiimissä	
Palautetta voi antaa kehityskeskusteluissa	Palautteen antaminen, kehityskeskustelut	Palaute kehityskeskustelussa	Palautekäytännöt
Palautetta voisi myös pyytää puolin ja toisin	Palautetta voi pyytää Esimiehen palaute Työntekijän palaute	Pyydetty palaute Molemminpuolinen palaute	Palautteen pyytäminen

## Työpaja 2; Kutsu

Hei kaikille,

Seuraava opinnäytetyön työpaja on kahden viikon päästä. Tässä viestissä laitamme tietoa tapaamiseen liittyen ja ohjaamme etukäteistyöskentelyyn.

Ma 20.5.2019 klo 9.30-11.30 suunnitelma:

- Kahvi-/teehetki alussa tai välissä (tuomme kahvileivät)
- Aiheina etäjohtajan kommunikaatiotaitojen ja teknisen asiantuntijuuden kehittäminen
  - o Ennakkotehtävät
  - o Teoriaa
  - o Tavoitteiden luominen
- Etäjohtamisen viestintään liittyvän työvälineen ideointia (viestintäpakki, viestinnän palapeli, viestinnän tienviitat tms.)
- Jatkotyöskentelyyn ohjaaminen (Teams-alusta?)
- Tapaamisen palaute

Etukäteen voisitte kirjata ylös seuraavia asioita (yksin tai yhdessä).

- 1) Millaisia vuorovaikutustaitoja erityisesti etäjohtamisessa tarvitaan? Miettikää laajasti mm. yhdensuuntaista, kahdensuuntaista, sanatonta ja sähköistä viestintää. Mitkä niistä ovat mielestänne kolme tärkeintä?
- 2) Millaista teknistä asiantuntijuutta etäjohtaja ( ) tehtävässään tarvitsee? Onko olemassa tai tulossa jotain uusia viestintään liittyviä teknisiä välineitä, joihin olisi mielestänne tarpeen perehtyä?

Mikäli tapaamiseen tai tehtäviin liittyen tulee kysyttävää, niin ottakaa yhteyttä.

Tapaamisiin!

Ystävällisin terveisin,

Satu Halonen ja Saija Konttinen

## Työpaja 2; alustuksen diaesitys



### Etäjohtajan kommunikointitaidot ja tekninen asiantuntijuus

Kommunikointi voi olla:

- **Yksisuuntaista**; luennointia, tiedottamista ja tiedon vastaanottamista.
- **Kaksisuuntaista** vuorovaikutusta; asioita sanotaan, kysellään ja niistä ollaan jotain mieltä.
- **Sanatonta** viestintää ja vuorovaikutusta; vahvistaa sanallista viestintää, voi olla myös tahatonta ja ristiriitaista sanallisen viestinnän kanssa.
- Kokoomanimitys sanattoman viestinnän eri muodoille on **ryhmittäytyminen**; läheisyyttä ja reiviitietoisuutta viestivät sanattomat viestit. Se näkyy esimerkiksi siinä, kenen viereen tai mihin pöytään menemme istumaan.

(Hulkkonen 2016, 144-146.)



### Yleistä esimiehen kommunikointitaidoista

TREY  
research



Hyvään johtajuuteen kuuluu:

- kyky olla läsnä
- puhuminen ja kuunteleminen
- aitous ja toisen näkeminen
- empatiakyky (toisen tunteiden tunnistaminen ja asioiden näkeminen toisen näkökulmasta)

(Toivola 2010, 42-43.)

TREY  
research

## Hyvä vuorovaikutus on...

- Suoraa ja rehellistä
- Kunnioittavaa
- Vastavuoroista
- Tavoitteellista

(Isotalus & Rajalahti 2017)

... On johtamisosaamisen tärkeä osa-alue, joka sisältää mm:

- Jämäkkyyden
- Empaattisuuden
- Kommunikoinnin
- Vaikuttamisen
- Avoimuuden
- Verkoistoitumiskyvyn

(Sydänmaanlakka 2014, 44.)

Lisää alatunniste

TREY  
research

## Työpaja 2; alustuksen diaesitys

### Esimiehen tulee...

- Huomioida työyhteisössä kaikki työntekijät, myös hiljaisemmat ja kauempana työskentelevät
  - Haastaa tekemään itse ratkaisuja ja kehittämään omaa kykyä ajatella
  - Osata kysellä ja kuunnella aidosti sekä antaa ammattimaista palautetta työntekijöilleen
  - Osata ottaa myös palautetta vastaan
  - Ymmärtää toista avoimen kuuntelun kautta ilman pätemisen tai asioiden arvottamisen tarvetta
- Antaa palaute vilpittömästi, ja näin vahvistaa toivottua toimintaa ja korjata ei-toivottua. Myös korjaavan palautteen antaminen on välttämätöntä, mutta on tärkeää viestiä, että tarkoitus on hyvä (Hulkkonen 2016, 144, 147, Surakka 2018, 116-123.)

Lisää alaturunniste

TREY  
research

5

TREY  
research

6

### Etäjohtajalle huomioitavaa

- Empaattisuuden ja kuuntelemisen taidon lisäksi johda ihmisiä
  - Motivoi, sitouta ja osallista työntekijöitä
  - Panosta kokonaisvaltaiseen ja aktiiviseen tukeen, viestintään ja tiedonjakoon
  - Luota työntekijöiden ammattitaitoon ja työmoraaliin
  - Muista johdonmukainen johtaminen ja arvosta työntekijöitä
- Luo etäläsnäoloa (säännölliset sähköiset palaverit, visio ja arvot esillä sekä tiedon jakaminen kaikille)
- Hallitse eri tekniikat ja käytä taitoja
- Ilmaise itseäsi selkeästi ja tarkista viestin perillemeno

(Sydänmaanlakka 2016, 58.)

(Vartiainen, Kokko &amp; Hakonen 2004, 84-85.)

Lisää alaturunniste

TREY  
research

7

### Sopikaa yhdessä toimintatavoista

- Keskustelkaa pelisäännöistä ja toimintatavoista
- Ottakaa käyttöön uusia viestintäkanavia yhdessä pohtien
- Sopikaa, käytetäänkö viestinnässä esimerkiksi sähköpostia, pikaviestimiä, puhelinta vai sosiaalista mediaa.
- Tavatkaa välillä kasvokkain ja olkaa silloin läsnä!

(Vikman 2016, 60-61.)

Lisää alaturunniste

TREY  
research

8

## Työpaja 2; alustuksen diaesitys

### Vinkkejä virtuaaliseen viestintään

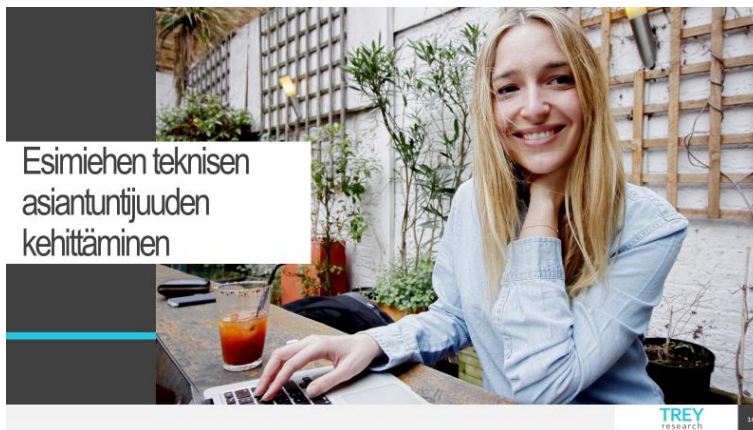
- Kannattaa opetella käyttämään videokokouksia
- Erilaiset sisäiset sosiaaliset mediat ovat hyviä paikkoja tiedon siirtämiseen ja jakamiseen
- Esimiehen kuukausiviesti tai blogi (yhteenveto työtilanteesta, sisältäen kiitokset, kehuja ja tiimin saavutukset) – tiedottaminen ja tsemppaus
- Yhteisölliset välineet ovat etäjohtamiselle mahdollisuus!
- Sisäinen sosiaalinen media tehostaa työntekoa. Näkee helposti, ketkä ovat paikalla ja kenelle voi viestiä.
- Luonteva teknisten välineiden käyttö auttaa parantamaan yhteisöllisyyttä ja asioiden hoitamista yhdessä. Kaikki viestivät kaikille.

(Vilkinen 2016, 115-116, 161-165.)

Lisää alustumista

TREY  
research

9



Esimiehen teknisen  
asiantuntijuuden  
kehittäminen

TREY  
research

10

### Digitaalisuudesta

- Digitaalisuus vaikuttaa tänä päivänä kaikkeen elämään.
- Arjessa tarvitsemme erilaisia teknologisia ympäristöjä, kuten tietokoneita ja mobiililaitteita.
- Digitaalisessa viestinnässä erilaisia esittämistapoja ovat kirjoitus, kuvat, videot ja ääni, joiden avulla tapahtuu ihmisten välistä vuorovaikutusta ja osallistumista. Vuorovaikutus tapahtuu niin, että kukin vuorollaan kirjoittaa tai puhuu.
- Laajemmin digitaalinen vuorovaikutus tarkoittaa digitaalisen median tilanteita, joissa yhdistyvät sekä viestintä että vuorovaikutus. Tämä voi tarkoittaa sitä, että kirjoitettu teksti voi olla vuorovaikutteinen ja aloittaa yhteisen keskustelun.

(Helasvuo, Johansson & Tanskanen 2014, 12-13.)

TREY  
research

11

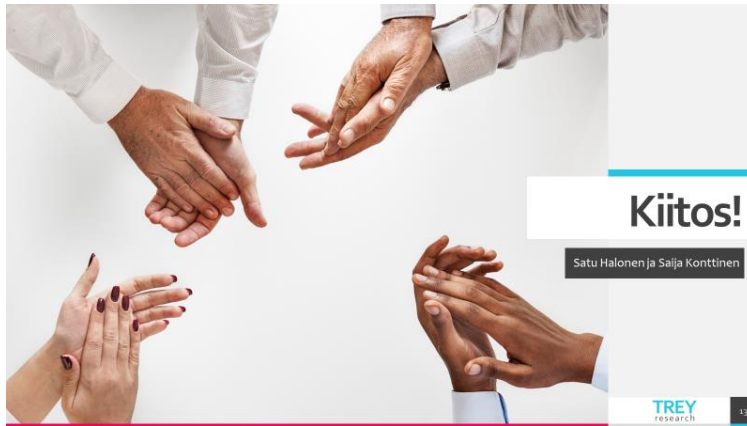
### Tietotekniikan merkitys hajautetussa työssä

- Hajautettua työtä on pyritty tukemaan erilaisilla tiedonhallintaan ja kommunikointiin liittyvillä teknisillä sovelluksilla. Erilaiset sosiaaliseen vuorovaikutukseen perustuvat oppimisympäristöt auttavat luomaan uutta tietoa ja muodostamaan jaettua ymmärrystä. (Leinonen, Järvelä ja Häkkinen 2006, 145.)
- Uudet tieto- ja viestintätekniikat näyttävät tuoneen lisää haasteita johtajuuteen. Perinteisten organisaatioon, johtoon ja työhön liittyvien ongelmien lisäksi on teknologian soveltamiseen liittyviä haasteita. (Snellman 2014, 1259.)
- Tietotekniikan rooli on monipuolistunut ja siitä on tullut entistä merkittävämpi viestinnän menetelmä. Uusia haasteita viestintään – yhteisistä pelisäännöistä sopiminen on yhä tärkeämpää. (Surakka 2018, 90-91.)
- Mitä suuremasta työyhteisöstä on kyse, sitä tärkeämpää esimiehen on osata käyttää erilaisia teknisiä välineitä. Alan termit on tärkeää osata saadaakseen arvovaltaa omassa organisaatiossa. Toisaalta myös työntekijöiden tulee osata tekniset taidot, koska erityisesti muutostilanteissa nuo taidot ovat korvaamattomia. (Hulkkonen 2016, 94-95.)

TREY  
research

12

## Työpaja 2; alustuksen diaesitys



### Lähteet

- Helasvuo, M-L., Johansson, M. & Tanskanen, S-K. 2014. Kieli verkossa. Näkökulmia digitaaliseen vuorovaikutukseen. Vantaa: Suomalainen kirjallisuuden seura.
- Huilkkonen, V. 2016. Yhdentävä johtajuus. Esimiestaito tänään ja huomenna. Helsinki: Melior Oy.
- Isotalus, P & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma talent.
- Leinonen, P., Järvelä, S. & Häkkinen, P. 2006. Yhteisöllinen oppiminen ja tietoisuustyökalut hajautetun tiimityön kontekstissa. Teoksessa Toiviainen, H. & Hänninen, H. Rajanylitykset työssä. Yhteistoiminnan ja oppimisen uudet mahdollisuudet. Jyväskylä: PS-kustannus
- Snellman, C. L. 2014. Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 110 (1) 1251 – 1261. [https://www.researchgate.net/publication/275504655\\_Virtual\\_Teams\\_Opportunities\\_and\\_Challenges\\_for\\_e-Leaders](https://www.researchgate.net/publication/275504655_Virtual_Teams_Opportunities_and_Challenges_for_e-Leaders). 19.10.2018.
- Surakka, T. 2018. Eläköön johtajuus. Pomottaminen on kuollut. Espoo: Decanet Oy.
- Sydänmaanlakka, P. (Toim.) 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Pertec Consulting Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2016. Älykäs johtaminen 7.0. Helsinki: Talentum media Oy.
- Toivola, O. 2010. Johtajan ilo ja tuska. Kokemus opettaa. Hämeenlinna: Talentum Oy.
- Vartiainen, M., Kokko, N., Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Jyväskylä: Talentum.
- Viikman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum pro.

Lisää alaturunniste

TREY  
research

14

## Työpaja 2; etäjohtajan kommunikaatiotaitojen tuotos

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
<p>Luottamuksellinen suhde</p> <p>Voi luottaa, että esimies on tavoitettavissa tarvittaessa</p> <p>Tiedottamisen avoimuus</p>	<p>Luottamuksellisuus Esimies-alais-suhde</p> <p>Esimiehen tavoittaminen Yhteys tarvittaessa Turvallisuus</p> <p>Avoin viestintä Ennakoitavuus Osallisuus</p>	<p>Luottaminen</p> <p>Tavoittaminen Yhteyden saaminen</p> <p>Avoimuus</p>	<p>Luottamus</p>
<p>Selkeä asian ydin:</p> <p>Liika empaattisuus voi peittää asian ja siitä voi syntyä epätietoisuutta</p>	<p>Selvä viestintä Asian ydin</p> <p>Yksinkertainen ilmaisu Liika empatia Epätietoisuus</p>	<p>Asian ydin</p> <p>Yksinkertaisuus</p>	<p>Selkeys</p>
<p>Läsnäolo sekä kasvokkain että sähköisesti</p>	<p>Läsnäolo Kohtaaminen kasvokkain Kohtaaminen sähköisesti</p>	<p>Tapaaminen Sähköinen viestintä</p>	<p>Läsnäolo</p>

## Työpaja 2; etäjohtajan teknisen asiantuntijuuden tuotos

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<p>Kokousviestimet tulisi olla kunnossa (videot, Skype)</p> <p>Videolaitteet toimivat, jos toimivat</p> <p>Kokouksissa etäpisteeseen ei kuulu kaikki puhe; mikrofoni kierrätys?</p>	<p>Kokousviestimet kuntoon</p> <p>Videolaitteet eivät toimi</p> <p>Puhe ei kuulu etäpisteeseen Mikrofoni kierrätään</p>	<p>Yhteyksien toimivuus</p> <p>Videolaitteiden toimivuus</p> <p>Äänen kuuluvuus</p>	<p>Toimivat kokousviestimet</p>
<p>Ei kaivata enempää tekniikkaa/viestintävälineitä</p> <p>Mobiiliversiot täytyisi olla myös käytössä</p>	<p>Ei enempää viestintävälineitä, viestintävälineiden yksinkertaisuus</p> <p>Mobiiliversiot käyttöön, helppokäyttöisyys</p>	<p>Tarkoituksenmukaiset viestintävälineet, yksinkertaisuus</p> <p>Viestinnän helppous</p>	<p>Viestintävälineiden yksinkertaisuus</p>
<p>Toivottiin käyttökoulutusta ohjelmiin ja opastusta uusiin viestintävälineisiin, mikäli sellaisia tulee lisää.</p>	<p>Koulutus ohjelmien käyttöön Uudet viestintävälineet Opastus viestintään</p>	<p>Ohjelmien käyttötaito</p> <p>Viestintäosaaminen</p>	<p>Perehdytys viestintään</p>
<p>Etäjohtaja toivoi viestintää helpotettavaa apuvälinettä, joka muuttaa puheen tekstiksi. Näin saisi omaa viestintää toimivammaksi.</p> <p>Säännölliset Skype-hetket etäjohtajan ja toisessa kaupungissa työskentelevien työntekijöiden kesken, esimerkiksi tunti/kuukausi.</p>	<p>Apuväline viestintään Toimiva viestintä</p> <p>Skype-hetket Yhteys etäjohtajan ja työntekijöiden kesken Kasvokkain kohtaaminen Säännöllisyys</p>	<p>Viestinnän apuvälineet</p> <p>Säännöllinen yhteys Skype-tapaamiset</p>	<p>Etäjohtajan toimiva viestintä</p> <p>Etäläsnäolo</p>

## Koulutuspaketti

# VIESTI TAITAVASTI ETÄJOHTAJA

Koulutuspaketti etäjohtamisen viestinnästä

## KOULUTUKSEN SISÄLTÖ

- › Viestinnästä ja johtamisesta
  - › Tiedottaminen
  - › Palautteen antaminen
- › Etäjohtamisesta ja sen haasteista
- › Etäjohtaminen ja viestintä
  - › Kommunikaatiotaidot
  - › Tekninen asiantuntijuus
- › Yhteenveto

## VIESTINNÄSTÄ JA JOHTAMISESTA

- › Viestintä on osa johtamisen kokonaisuutta
- › Yhteistyö perustuu luottamukseen, jota rakennetaan vuorovaikutuksella ja käyttäytymisellä
- › Viestintä ja johtaminen ovat prosessi, johon osallistuvat sekä johtaja että työntekijä
- › Johtamisviestinnän luonteeseen liittyy yhteisten merkitysten luominen
- › Johtamisviestintään kuuluu tiedottamista, keskustelua ja yhteistä pohdintaa. Tällaisessa viestinnässä voi kehittyä koko ajan

## Koulutuspaketti

### TIEDOTA SELVÄSTI JA OIKEAAN AIKAAN

- › Tiedottamisen yhteiset pelisäännöt (mitkä asiat tiedotetaan mitäkin kanavaa pitkin)
- › Tieto annettava riittävän ymmärrettävästi ja oikea-aikaisesti
- › Säännölliset tapaamiset kasvokkain tai videovälitteisesti
- › Tiedonkulkua helpottavat yhteisesti sovitut läsnäoloajat sekä erilaisten virtuaalisten välineiden hyödyntäminen

### ANNA PALAUTETTA

- › Anna palaute rakentavasti ja positiivisessa sävyssä
- › Kannusta ja kuuntele
- › Ole selkeä ja luo luottavainen ilmapiiri
- › Rakentavalla palautteella tulee olla selkeä tarkoitus ja tavoite, ja se on sopusoinnussa tavoitteen kanssa
- › Sanattoman viestinnän on oltava yhteneväinen sanallisen ilmaisun kanssa

### MITÄ TULISI HUOMIOIDA TIEDOTTAMISESSA JA PALAUTTEEN ANTAMISESSA?

- Tiedon jakaminen tehokkaasti niille, jotka kyseistä tietoa tarvitsevat
- Tiedottamiselle olisi hyvä olla yhteiset pelisäännöt; mitä asioita tiedotetaan mitäkin kautta
- Jokaisen olisi saatava tieto ymmärrettävästi ja oikea-aikaisesti
- Palautteen antaminen kuuluu arvostavaan johtamiseen ja kohteluun
- Myönteinen palaute kannustaa ja lisää työntoa
- Anna palaute mahdollisimman positiivisesti ja rakentavasti tilanteesta ja asiasta huolimatta

## Koulutuspaketti

### ETÄJOHTAMISESTA

- › Etäjohtaminen tarkoittaa johtamista, jossa johtaja ei näe alaisiaan säännöllisesti kasvotusten
- › Työn muotoja ovat etätö, hajautettu työ, liikkuva- eli mobiilityö sekä ajasta ja paikasta riippumaton työ
- › Viestintä tapahtuu pitkälti viestintävälineiden avulla
- › Hyvän etäjohtamisen kulmakiviä ovat luottamus, arvostus, avoimuus, pelisäännöt, jatkuva dialogi (vuorovaikutus) ja yhteisöllisyys

### MITÄ HAASTEITA ETÄJOHTAMISEEN LIITTYY?

- Säännöllisen viestinnän ylläpitäminen
- Palautteen antaminen ja palautteen saaminen
- Alaisten tapaaminen
- Luottamus
- Toimivan tiimin luominen ja aito yhteistyö vaativat suunnitelmallisuutta

### ETÄJOHTAMISEN VIESTINNÄSTÄ

- › Johtajan kyky viestiä vaikuttaa koko organisaation toimivuuteen ja ilmapiiriin. Vaikutusta on mm:
  - Työssä suoriutumiseen
  - Työtyytyväisyyteen
  - Työhön sitoutumiseen
  - Työhyvinvointiin
- › Viestinnän tulee olla tasapainoista
- › Arkaluontoiset, vaikeat asiat tulee esittää kasvokkain
- › Huono viestintä vaikuttaa työyhteisön luottamukseen pitkän aikaa
- › Viestintäkanavien toimivuus
- › Etäjohtajan läsnäolo

## Koulutuspaketti

### KOMMUNIKOI YMMÄRRETTÄVÄSTI

- › Vastavuoroinen kommunikointi sisältää puhumisen ja viestimisen lisäksi taidon kuunnella toista
- › Virtuaalisessakin viestinnässä toisten osapuolten tulee kokea tullessa kuulluksi
- › Viestien tulee olla selkeitä ja ymmärrettäviä
- › Etäjohtaja huomioi työntekijän kommunikoinnin tyylin ja pyrkii sopeuttamaan omaa viestintäänsä siihen
- › Oikean viestintäkanavan löytäminen

### HALLITSE TEKNIikka

- › Työyhteisössä selvítettävä, millainen kokonaisuus on sopiva viestintään
- › Suulliset viestintäkanavat toimivampia vuorovaikutuksen kannalta
- › Tietoisuus siitä, mitä asioita voidaan viestittää minkäkin kanavan kautta (tietoturvasasiat)
- › Tiedon tulee olla siirrettävissä ja käytettävissä turvallisesti

MITÄ  
KOMMUNIKOINNISSA  
JA TEKNIISISSÄ  
OSAAMISESSA TULISI  
OTTAA HUOMIOON?

- Läsnäolo
- Oikeat viestintävälineet
- Itsensä ilmaiseminen selkeästi, ja varmistettava viestin perille meno. Näin ei synny väärinymmärryksiä
- Avoimuus on etäjohtajan tärkein tukipilari

## Koulutuspaketti

### YHTEENVETO

- ❖ Säännöllinen viestintä on tärkeää, ja tapaamiset riittävän usein etäjohtajan ja työntekijöiden välillä
- ❖ Palaute on vastavuoroista ja rakentavaa
- ❖ Molemmin puolinen luottamus ensisijainen
- ❖ Tiedon oikea-aikaisuus
- ❖ Kannusta – kuuntele – luota!

### LÄHTEET

- › Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelna-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- › Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2013. Onnistu palautteessa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- › Lemminkäinen, H. 2010. Viestintäosaaminen ja viestintäkoulutus. Teoksessa: Juholin, E.: Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Infor Oy.
- › Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- › Romppanen, B. & Kallasvuo, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen. Eväitä lähijohtamiseen. Helsinki: Kansanvallistusseura.
- › Silvennoinen, M & Tilli, A-M. 2017. Wow! Palautemestari. Espoo: Markku Silvennoinen.
- › Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- › Surakka, T. 2018. Eläkön johtajuus. Pomottaminen on kuollut. Espoo: Decanet Oy.
- › Sydänmaanlakka, P. 2016. Älykäs johtaminen 7.0. Helsinki: Talentum media Oy.
- › Viikman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum pro.

*KIIITOS!*

Tekijät:  
Satu Halonen  
Saija Konttinen



## Koulutuspaketin kysymyskortit

<p style="text-align: center;"><b>TIEDOTTAMINEN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Minkälaisia asioita tiedostat työssäsi?</li> <li>2. Mitä tiedottamisen muotoja käytät?</li> <li>3. Mitä viestintäkanavia on mielestäsi helppo käyttää tiedottamisessa?</li> <li>4. Millainen tiedottamisen koet toimivana etäjohtamisessa?</li> <li>5. Miten pyrit varmistamaan tiedonkulun työyhteisössäsi?</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>PALAUTTEEN ANTAMINEN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Missä tilanteissa on luonteva antaa palautetta?</li> <li>2. Millaisen palautteen antamisen koet vaikeana?</li> <li>3. Mitkä asiat tekevät palautteen antamisesta vaikeaa?</li> <li>4. Miten saat etäjohtajana tietoa palautteen antamisen perustaksi?</li> <li>5. Millaista on mielestäsi rehellinen palaute?</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>KOMMUNIKAATIOTAIDOT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Millaiset kommunikaatiotaidot ovat auttaneet sinua etäjohtamisessa?</li> <li>2. Minkä asian koet haasteellisena etäjohtamisen kommunikaatiossa?</li> <li>3. Miten koet virtuaalisen kommunikaation?</li> <li>4. Mitä asioita on mielestäsi huomioitava kommunikoitaessa virtuaalisesti?</li> <li>5. Mitä on mielestäsi hyvä kuuntelu?</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>TEKNINEN OSAAMINEN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Minkä viestintävälineen avulla kommunikoit mieluiten?</li> <li>2. Minkä viestintävälineen käyttöä haluaisit oppia lisää?</li> <li>3. Mitä haasteita olet kokenut viestintäteknikassa?</li> <li>4. Miten koet virtuaalisten yhteistyöalustojen käytön työssäsi?</li> <li>5. Miten suhtaudut kehittyvään viestintäteknologiaan?</li> </ol>

**Työpaja 1; Palautelomake****PALAUTE TYÖPAJASTA 28.3.2019**

Piirrä rasti ruutuun, mikä vastaa lähinnä kokemustasi. 1 = täysin erimieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä ja 4 = täysin samaa mieltä.

	1	2	3	4
Käytännön järjestelyt olivat toimivat				
Ennakkotieto oli riittävää				
Aikataulu oli sopiva				
Käytetyt menetelmät vastasivat tarkoitusta				
Aiheiden käsittely oli tarpeellista				
Osallistaminen vastasi odotuksiani				

Odotan väliaikatyöskentelyltä....

---



---

Odotan toiselta työpajalta...

---



---

Haluan sanoa vielä...

---



---

Kiitos palautteestasi!

**Työpaja 2; Palautelomake****PALAUTE TYÖPAJASTA 20.5.2019**

Piirrä rasti ruutuun, mikä vastaa lähinnä kokemustasi. 1 = täysin erimieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä ja 4 = täysin samaa mieltä.

	1	2	3	4
Käytännön järjestelyt olivat toimivat				
Ennakkotieto oli riittävää				
Aikataulu oli sopiva				
Käytetyt menetelmät vastasivat tarkoitusta				
Aiheiden käsittely oli tarpeellista				
Osallistaminen vastasi odotuksiani				

Odotan jatkotyöskentelyltä....

---



---

Odotan etäjohtamisen viestinnän työkalulta...

---



---

Haluan sanoa vielä...

---



---

Kiitos palautteestasi!

## Webropol-kyselylomake

## Palautekysely

1. Oliko etäjohtamisen viestinnän kehittäminen mielestäsi ajankohtaista organisaatiossasi?

- Kyllä  
 Ei

2. Uskotko, että työpajojen tuotoksia voi hyödyntää jatkossa? Jos vastasit kyllä, niin miten niitä voisi hyödyntää?

- Kyllä   
 Ei

3. Onko etäjohtamisen viestinnän kehittäminen jo näkynyt työssäsi? Jos vastasit kyllä, niin miten se on näkynyt?

- Kyllä   
 Ei

4. Kehittämistoiminnassa oli hyvää...


5. Olisin kaivannut kehittämistoiminnassa...


6. Haluan vielä sanoa...