

# Lähijohtamisesta etäjohtamiseen

## Etäjohtamisen malli vammaispalveluun

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosionomi (ylempiAMK)

Uudistava johtaminen

2020

Satu Huhtiainen

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Huhtiainen, Satu	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 53 sivua	Valmistumisaika 2020
Työn nimi <b>Lähijohtamisesta etäjohtamiseen</b> Etäjohtamisen malli vammaispalveluun		
Tutkinto Sosionomi (ylempiAMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä, vammaispalvelu, asumispalvelut		
Tiivistelmä <p>Yhteiskunnan muutos ja teknologinen kehitys edellyttävät johtamisen muutosta ja osaamistason nostamista. Sosiaali- ja terveydenhuollossa esimiestyön hajautuminen ja muutokset ovat lisääntyneet toimintojen alueellistamisen ja kuntauudistusten myötä. Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena oli edistää Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän vammaispalvelun verkostoesimiesten hyvää johtamista kuvaamalla johtamisen nykytilaa ja etsimällä keinoja verkostoesimiesten etäjohtamisen kehittämiseen. Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda etäjohtamisen toimintamalli ja kuvata etäjohtamisen työkaluja.</p> <p>Kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena teemahaastattelua ja Learning Cafe menetelmiä käyttäen. Kehittämishanke toteutettiin yhteistyössä vammaispalvelun verkostoesimiesten, palveluesimiesten ja tuloksikköpäällikön kanssa. Teemahaastattelun sekä Learning-cafe työskentelyn avulla etsittiin työkaluja etäjohtamisen toimintamallin luomiseen.</p> <p>Kehittämishankkeen tuloksena syntyi vammaispalvelun etäjohtamisen toimintamalli ja työkalupakki, johon on kuvattu keskeiset etäjohtamisen työkalut. Keskeiset etäjohtamisen työkalut ovat virtuaalinen työympäristö, henkilöstöjohtaminen ja esimiehen itsensä johtaminen. Vammaispalvelun etäjohtamisen mallista luotiin huoneentaulu esimiesten etäjohtamisen työn tueksi. Jatkokehittämishankkeena etäjohtamisen teeman tutkimista voisi syventää henkilöstössä toimivien näkemysten ja kokemusten tarkastelulla, jotta saataisiin kokonaisvaltainen tieto vammaispalvelun etäjohtamisen työn ydintehtävistä.</p>		
Asiasanat johtaminen, etäjohtaminen, vuorovaikutus, luottamus		

## Abstract

Author(s) Huhtiainen, Satu	Type of Publication Master's Thesis	Published 2020
	Number of Pages 53 pages	
Title of Publication <b>Leadership's transform towards remote leadership</b> A remote leadership model to social services		
Name of Degree Master of Social Services		
Name, title and organization of the client Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä, vammaispalvelu, asumispalvelut		
Abstract <p>Ongoing societal changes and technological development require changes in leadership and leadership competence and strong propagation in the level of competence. All the supervisory work has been under huge transformation in social- and healthcare sector because of the many changes in operational level and in legislation level.</p> <p>Supervisory work has been under transformation in social- and health care sector because of the many changes in operational level and in legislation.</p> <p>This development project aimed to promote the leadership skills of Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä (PHHYKY), vammaispalvelut supervisors by describing the current state and finding new ways to support more remote leadership.</p> <p>The study was implemented by thematic interviews and Learning Café- method. It was carried out in collaboration with service managers and line managers of PHHYKY vammaispalvelut. As a result some essential tools and an operating model were developed. The key tools in remote leadership are virtual working environment, strong personnel management and self-management for all the leaders. A poster was created from the remote leadership model to support the work of all the supervisors.</p> <p>To deepen the theme would be interesting to research further the visions and the experiences of the staff.</p>		
Keywords Leader, Remote leadership, interaction, trust		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio.....	2
2.1	Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän vammaispalvelut .....	2
2.2	Kehittämishankkeen tausta.....	2
3	Kehittämishankkeen tavoite ja tarkoitus .....	5
4	Lähijohtamisesta etäjohtamiseen.....	6
4.1	Sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen muutoksessa .....	6
4.2	Etäjohtaminen.....	11
4.3	Luottamuksen ja vuorovaikutuksen merkitys etäjohtamisessa .....	17
5	Kehittämishankkeen toteutus .....	21
5.1	Toimintatutkimus .....	21
5.2	Kehittämishankkeen aikataulu .....	23
5.3	Teemahaastattelu .....	24
5.4	Learning cafe.....	25
5.5	Haastatteluaineiston analyysi .....	26
6	Kehittämishankkeen tulokset .....	29
6.1	Lähijohtamisesta etäjohtamiseen nykytilan kuvaus.....	29
6.2	Etäjohtamisen haasteet .....	31
6.3	Verkostoiesimiesten ajatuksia etäjohtamisen kehittämisestä.....	35
6.4	Etäjohtamisen malli, työkalut ja huoneentaulu .....	37
6.4.1	Etäjohtamisen malli.....	37
6.4.2	Virtuaalinen työympäristö.....	38
6.4.3	Henkilöstöjohtaminen .....	39
6.4.4	Esimiehen itsensä johtaminen .....	40
6.4.5	Vammaispalvelun etäjohtamisen huoneentaulu.....	40
7	Pohdinta .....	42
7.1	Kehittämishankkeen tulosten pohdinta.....	42
7.2	Jatkokehittämishankkeet.....	46
7.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	46
	Lähteet .....	49

## Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

## Liite 2. Saatekirje

## 1 Johdanto

Nykyaikaa ja tulevaisuutta leimaa globalisaatio, digitalisaatio, väestön ikääntyminen ja elinkeinoelämän rakennemuutos palvelu- ja asiantuntijatyön lisääntyessä. Johtamiselle haasteita tuo verkostomainen toimintatapa, hajautetut organisaatiot, etätyö, osa-aikaisuus ja projektityö. 2020-luvulla korostuu elämän mittaisen oppimisen merkitys. Suomen hyvinvointi ja kilpailukyky rakentuvat osaamiselle, joten hyvää osaamisen tasoa on pidettävä jatkossakin yllä. Muuttuva työ vaatii tekijöiltään uudenlaista osaamista. (Sitra 2019a, 2.)

Teknologinen kehitys ja työn muutos edellyttävät tehokasta uudistumista ja osaamistason nostamista. Lisäksi ne vaativat myös toimintakulttuurin ja toimintatapojen uudistamista sekä vanhoista käytännöistä luopumista. (Sitra 2019a, 29.) Yhteiskunnan muutosvauhti kiihtyy, työn luonne ja rakenne muuttuvat suhteellisen nopeasti, uuden ajan johtamisentaitoja tulee kehittää pikaisesti. Vuorovaikutteinen ja inhimillinen johtaminen korvaa aiempien johtamisen hierarkioita. Tulevaisuuden johtaminen tapahtuu yhä enemmän digitaalisia kanavia hyödyntämällä. (Sitra 2019b; Kilpinen 2017, 10-11.)

Sosiaali- ja terveysministeriön yksi keskeinen kärkihanke on sote- ja maakuntauudistus, jonka päämääränä on uudistaa sosiaali- ja terveystalot, taittaa kustannusten nousu, ja varmistaa sote-palveluiden tasavertainen saanti eri puolilla maata. Sosiaali- ja terveydenhuollon rakennemuutos tarkoittaa samalla, että henkilöstön toimintatavat muuttuvat tuoden haasteita ja samalla haastaen johtamisen mukaan uudistumiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020.)

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän vammaispalvelun asumispalveluissa kehitetään johtamista yhdessä ohjaajien kanssa. ”Johtaminen lähellä asukasta” prosessin tavoitteena on muuttaa asumisen palvelut soveltumaan aiempaa paremmin muuttuviin ympäristön vaatimuksiin, parantaa asukkaiden saamaa palvelua ja laatua sekä kehittää asumispalvelun johtamista. Prosessin tarkoituksena on tukea verkostoesimiehiä uudenaikaiseen etäjohtamiseen ja etäjohtamiskulttuuriin.

Tässä kehittämishankkeessa haetaan keinoja vammaispalvelun asumispalvelun verkostoesimiesten etäjohtamisen kehittämiseen. Kehittämishanke toteutetaan yhteistyössä verkostoesimiesten, palveluesimiesten ja tulosityksiköpäällikön kanssa. Teemahaastattelun sekä learning-café työskentelyn avulla etsitään asumisen verkostoesimiesten etäjohtamisen työkaluja ja luodaan etäjohtamisen toimintamalli.

## 2 Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio

### 2.1 Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän vammaispalvelut

Kehittämishankkeen kohdeorganisaationa on Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä. Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä (jatkossa PHHYKY) on kuntien omistama julkinen organisaatio, joka on aloittanut toimintansa Päijät-Hämeessä vuoden 2017 alussa. Omistajakunnat ovat Asikkala, Hartola, Heinola, Hollola, Iitti, Kärkölä, Lahti, Myrskylä, Orimattila, Padasjoki, Pukkila ja Sysmä. Uuteen yhtymään ovat kaikki muut kunnat paitsi Heinola ja Sysmä luovuttaneet sosiaali- ja terveystalveluiden järjestämisvastuun sekä perus- että erikoissairaanhoidon osalta. Vammaispalvelujen asumisen palvelut sijoittuvat organisaatiossa Perhe- ja sosiaalipalvelujen tulosalueelle, asumisen palvelukoteja on 15 ja lisäksi tuettua asumista yhtymän toiminta alueella.

Vammaispalvelun asumisen palveluista vastaa tulosyksikköpäällikkö, kaksi palveluesimiestä, lisäksi asumisen palveluissa työskentelee kahdeksan (8) verkostoesimiehen alaisuudessa yhteensä noin 300 henkilöä ohjaustehtävissä. Asumisen palvelukodit tarjoavat autettua-, ohjattua- ja tuettua asumista. Ohjaajat ovat pääsääntöisesti sosiaali- ja terveysalan ammattihenkilöitä, lähinnä sairaanhoitajia, lähihoitajia ja sosionomeja.

Vammaispalvelujen asumispalvelun henkilöstön työ perustuu PHHYKY:n strategiassa määriteltyihin arvoihin:

- Ihmisestä välittäen
- Yhdessä tehden
- Rohkeasti uudistuen

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän vammaispalvelujen asumispalvelun organisaatio muuttui syksyllä 2017. Asumispalvelujen toimintayksikön esimiehistä tuli verkostoesimiehiä, joilla on johdettavanaan kahdesta viiteen asumisyksikköä hyvinvointiyhtymän alueella. Lisäksi asumispalveluissa verkostoesimiesten tukena työskentelee neljä palveluasiantuntijaa sekä kaksi konsultoivaa sairaanhoitajaa.

### 2.2 Kehittämishankkeen tausta

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän vammaispalvelun asumisen esimiesten työ muuttui organisaation muutoksen myötä. Tavoitteena oli muuttaa asumisen palvelut vastaamaan ja soveltumaan aiempaa paremmin muuttuviin ympäristön vaatimuksiin ja valmistautua tulevaan sote-uudistukseen. Sote-uudistus on sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteen ja palvelujen uudistus. Tavoitteena on kaventaa ihmisten hyvinvointi- ja terveyseroja, parantaa

palvelujen yhdenvertaisuutta ja saatavuutta sekä hillitä kustannuksia. Uudistuksen tarkoituksena on yhdistää sosiaali- ja terveyspalvelut kaikilla tasoilla asiakaslähtöisiksi kokonaisuuksiksi. Palvelut tulee järjestää niin, että ne ovat oikea-aikaisia, vaikuttavia ja tehokkaita. Ihmisten valinnanvapautta lisätään. Rakenteiden ja rahoituksen uudistamisen lisäksi tavoitteena ovat nykyistä asiakaslähtöisemmät, vaikuttavammat, kustannustehokkaammat ja paremmin yhteen sovitettut palvelut. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020.)

Vammaispalvelun asumispalvelun toimintayksikön esimiesten muutosta verkostoesimiehdiksi valmisteltiin keväällä 2017 järjestetyillä seminaareilla asumisen esimiehille ja palvelukoordinaatiolle sekä seitsemällä iltapäiväseminaarilla asumisen koko henkilöstölle. Seminaareissa tuloksetyöryhmä kertoi tulevaisuuden maailmasta, jossa vammaisten henkilöiden asuminen ja arjen toiminta jatkossa toteutuu sekä vammaispalvelun roolista uudessa toimintaympäristössä ja askeleista kohti tulevaa. Henkilöstö osallistettiin muutokseen alusta alkaen. Seminaareissa he pääsivät ryhmissä ideoimaan ajatuksia siitä, miten tulevassa maailmassa olisi hyvä toimia. Tulevaisuuden toimintaa hahmoteltiin teemoilla tavoiteltava tulos, tavoiteltava asiakaslähtöinen palveluilme, tavoiteltava laatu ja talous. Seminaarien tavoitteena oli valmistaa esimiehiä ja henkilöstöä toteuttamaan muutosta yksiköissään yhdessä asiakkaiden ja omaisten kanssa sekä tuottaa materiaalia toteutettavan jatkotyön pohjaksi. (Koivu 2017.)

Toiminnan muutoksen tavoitteena Koivun (2017) mukaan oli parantaa asumisen yksikön tuottaman laadun ja talouden ohjattavuutta ja asiakaslähtöistä palveluilmettä, valmistautua toimimaan kestävä menestyksen edellyttämällä tavalla myös sote-uudistuksen jälkeisessä toimintaympäristössä. Lisäksi tavoitteena oli asiakaslähtöinen palveluilme asiakkaiden kanssa yhdessä muotoillulla laatutasolla markkinoille sopivalla hintatasolla siten, että palvelut ovat maksimaalisessa käytössä sekä oman palvelutuotannon ketteryys ja jousto palvelutarpeen määrällisiin ja laadullisiin muutostarpeisiin kustannustehokkaalla tavalla.

Vammaispalvelun asumisen toiminnan organisoimisen periaatteet Koivun (2017) mukaan olivat alueelliset tai toiminnalliset asumisen toiminnan verkostot. Verkosto koostuu palveluasumisen autetusta, ohjatusta ja tuetusta asumisesta. Lisäksi verkoston laatutyötä tuetaan tarvittavilla tukipalveluilla ja kokemusasiantuntijoilla sekä asiakkaiden ja omaisten osallisuudella. Verkostolle muodostetaan omat laatupiirit ja laatupiirien tehtävänä on tukea verkostoa asiakaslähtöisessä laatutyössä huomioiden sekä asiakkaiden että omaisten osallisuus palvelujen kehittämisessä.

Verkostoesimiehen työ on luonteeltaan jatkuvasti muuttuvaa ja usein kaaosmaista nopeiden muutosten vuoksi. Vammaispalvelun verkostoesimies johtaa useampaa yksikköä, joten työ on muuttunut enemmän etäjohtamiseksi lähijohtamisen sijaan. Tavoitetta muuttaa

asumisen palvelut soveltumaan aiempaa paremmin muuttuviin ympäristön vaatimuksiin aloitettiin vammaispalveluissa ”Johtaminen asukkaan lähellä” –prosessi. Prosessissa ovat mukana tulosityksikköpäällikkö, palveluesimiehet, verkostoesimiehet, palveluasiantuntijat sekä henkilöstöstä vapaaehtoiset tiimit, noin 80 ohjaajaa. Prosessin tarkoituksena on tukea henkilöstön/tiimin arjen rakennetta, lisätä itseohjautuvuutta ja työmotivaatiota. Prosessissa tiimit yhdessä esimiesten tukemana oppivat ymmärtämään esimiestyön muutoksen lähijohdamisesta etäjohtamiseen, koska esimies ei ole aina paikalla ja saatavilla yksikössä. Tiimien itseohjautuvuus, motivaatio ja työn imu näkyvät tavoiteltavassa asiakastuloksessa, jossa tuemme asiakasta hyvän ja omannäköisen elämän elämisessä asiakkaan osallisuutta korostaen. Prosessin tarkoituksena on myös tukea verkostoesimiehiä uudelleenlaiseen johtamiseen, etäjohtamiseen ja etäjohtamisen johtamiskulttuuriin. Laaksosen ja Salinin (2019, 9) mukaan johtamisella mahdollistetaan työntekijän kasvu ja kehittyminen. Ihmisten johtamisessa on kyse siitä, että johdettavissa tapahtuu jotain, joka inspiroi heitä hyviin ja entistä parempiin suorituksiin.

### **3 Kehittämishankkeen tavoite ja tarkoitus**

Kehittämishankkeen tarkoituksena on edistää verkostoesimiesten hyvää johtamista.

Kehittämishankkeen tavoitteena on luoda etäjohtamisen toimintamalli ja kuvata etäjohtamisen työkaluja.

## 4 Lähijohtamisesta etäjohtamiseen

### 4.1 Sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen muutoksessa

Johtajuudessa on kyse vuorovaikutuksesta johdettavien kanssa. Johtamista voidaan pitää prosessina, jossa johtaja voi vaikuttaa johdettaviin ja saada heidät toimimaan halutulla tavalla yhteisiin tavoitteisiin pääsemiseksi. Johtaminen on johdettavien ohjaamista, kannustamista ja huolien tunnistamista yhteisen päämäärän saavuttamiseksi johtajan omien henkilökohtaisten etujen sijasta. (Peters & Haslam 2018.) Johtamisessa on kysymys johdonmukaisesti ihmisiin vaikuttamisesta, asioiden eteenpäinviemisestä ja loppuunsaattamisesta. Johtajat rohkaisevat, opettavat ja kuuntelevat alaisiaan. Johtajan osaamisen ja kehittymisen ideana pidetään jatkuvaa itsensä uudistamista. Uudistavat johtajat voimaannuttavat alaisiaan antaen heille valtaa toteuttaa luovuuttaan ja innovaatioitaan. Johtaminen on välittämistä, joka voi synnyttää emotionaalisen sitoutumisen. (Battilana, Gilmartin, Sengul, Pache & Alexander 2010, 422-438.)

Johtaminen voidaan nähdä myös osana kaikkea toimintaa ja arvoa luovan organisaation ominaisuutena, jolloin johtaminen ei yksin liity vain johtajan omaan toimintaan, vaan kaikkien toimintaan osana verkostoa. Tässä prosessissa johtajan pyrkimyksenä on saada johdettavat paitsi ymmärtämään myös hyväksymään se, mitä on tehtävä sekä se, miksi ja miten on tehtävä. Perusteluna tälle pyrkimykselle toimii sekä tavoitteiden saavuttamisen mahdollistaminen että yhteinen hyvä. Näin ollen johtajuuden voi nähdä olevan vuorovaikutuksellista toimintaa, jossa keskeiseen asemaan nousee ihmissuhteiden hallinta ja johon liittyy myös valtaa. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 20.) Johtajien keskeisenä tehtävänä on vastata tiimien, yksiköiden tai koko organisaation toiminnan sujuvuudesta.

Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamista voidaan tarkastella samoista lähtökohdista kuin muidenkin yhteiskunnallisten alojen johtamista. Organisoinnin muoto vaikuttaa johtamiseen. Hierarkista organisaatiota johdetaan eri tavoin kuin verkostomaista tai prosessiorganisaatiota. Lähellä perustyötä, asiakasrajapinnalla työskentelevältä johtajalta odotetaan toisenlaista osaamista kuin suuren organisaation toimialajohtajalta. Odotuksia johtajan ammattiroolille luovat myös organisaation perustehtävä, sen koko, sijainti ja keskeisyys suhteessa toisiin organisaatioihin, omistajapohja ja suhde poliittiseen päätöksentekoon. (Niiranen ym. 2010, 18.) Johtaminen on tärkeä ja keskeinen organisaation tehtävä. Johtamistyössä onnistuakseen johtaja tarvitsee johtamisosaamista, sisäisiä ja ulkoisia verkostoja sekä lähijohtajan, kollegoidensa ja omien työntekijöiden tukea. Johtaja ohjaa toimijoita perustehtävässä, varmistaa osaamisen ja ammattitaidon sekä vie läpi uudistuksia.

Johtamisessa tarvitaan ajantasaista tutkimustietoa, sen jakamista tutkijoiden ja johtajien kesken sekä tutkimustiedon käyttöä johtamistyössä. Tutkimustiedon tulee olla helposti hyödynnettävissä. (Niiranen & Lammintakanen 2014.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon lähijohtajista valtaosa osallistui perustyöhön johtamistyön lisäksi 2000-luvun alussa. Lähijohtajan osaaminen oli tuolloin vahvempaa ammatillisessa osaamisessa kuin johtamisen osaamisessa. Talusosaamisen tarvetta ei pidetty 2000-luvun alussa tärkeänä työnjohtotehtävänä sosiaali- ja terveydenhuollon lähijohtajalla. (Niiranen ym. 2010, 19-21.) Tullessa 2020-luvulle sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa painottuu toiminnan johtaminen, talouden seuranta ja henkilöstövoimavarojen turvaaminen omalla vastuualueella sekä kehittämistyö. Johtaja varmistaa palveluiden asiakaslähtöisyyden, turvallisuuden ja taloudellisuuden vastaten myös opiskelijoiden ohjauksesta ja henkilöstön osaamisen kehittämisestä. Johtaja tuo näyttöön perustuvia käytänteitä toimintaan ja edistää toiminnallaan väestön, potilaiden, asiakkaiden ja asukkaiden hyvinvointia ja terveyttä. (Vesterinen, Merasto, Lehtimäki, Paavola, Vesivalo & Turtiainen 2014.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon johtotehtävissä korostuvat tavoitteiden ja tehtävien johtaminen, kuten henkilöstön osallistaminen ja osaamisen kohdentaminen. Johtamisessa painotuu yhteistyön kehittäminen, digitaaliset taidot ja digitaalinen vuorovaikutus. Lisäksi henkilöstön johtamisen käytänteet kuten luottamuksen rakentaminen, virikkeiden tarjoaminen sekä dialogisen fasilitoinnin ja resurssien johtamisen käytänteistä kuten häiriötekijöiden minimoinnista sekä asioiden priorisoinnista. (Laulainen, Zitting & Niiranen 2020, 158.) Asp (2010) kuvaa tutkimuksessaan, että sosiaali- ja terveydenhuollon johtotehtäviin on nimetty henkilö, joka vastaa tehtävälueensa toiminnasta asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaja ei kuitenkaan enää ole työyhteisönsä keskipiste, vaan ennemminkin toimintaa fasilitoiva sekä työyhteisön toimijoita palveleva valmentaja. Johtajan valmentavan työtteen perustana on osaaminen kehittämistyöstä sekä informaatioteknologiasta.

Yhteiskunnan kehitys vaikuttaa sosiaali- ja terveydenhuollon johtamistapojen uudistamiseen, koska johtamisessa tulisi kyetä yhdistämään yhteiskunnalliset perustehtävät ja taloudellisesti kestävät toimintamallit. Kehitys muuttaa myös johtamisosaamisen alaa ja korostaa entisestään tiedolla johtamista, erityisesti toimintaa koskevan uuden ja uudistuvan tiedon käyttöä johtamisessa. Näiden muutosten myötä on kehitettävä verkostomaista johtamista ja organisaation ydinosiamisia ja –pätevyksiä johtajan oman pätevyyden ja johtamisosaamisen rinnalla. Johtajan oppiminen, oppimisen verkostot ja myös johtamiskoulutus ovat avainasemassa, kun puhutaan johtamisen laadusta ja pätevyyksistä, kompetensseista. Muuttuvat organisaatorakenteet ja lisääntyvä talousvastuu edellyttävät, että johtajalla on uusien tehtävien edellyttämää osaamista. (Niiranen ym. 2010, 20-21, 107.) Lisäksi sosiaali-

ja terveyspalvelut toimivat useiden säädösten, ohjausjärjestelmien ja odotusten alaisina, mikä osaltaan tekee esimiestyön ja johtamisympäristön entistä haasteellisemmaksi (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 16).

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristöt ja organisaatiot ovat muutoksen keskellä vaikuttaen johtamisen rakenteisiin ja sisältöihin. Sosiaali- ja terveysministeriön yksi keskeinen kärkihankkeista on sote- ja maakuntauudistus, jonka päämääränä on saada palvelut asiakaslähtöisiksi. Tavoitteena on uudistaa sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaprosesseja siten, että palveluntarvetta määriteltäessä asiakas on keskiössä. Sote- ja maakuntauudistus on suurimpia hallinnon ja toimintamallien uudistuksia Suomessa. Tavoitteena on turvata ammattitaitoisen työvoiman saanti ja vastata yhteiskunnallisten muutosten mukana tuomiin haasteisiin sekä hillitä kustannusten kasvua. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020.) Henkilöstön työ- ja toimintatavat muuttuvat tuoden haasteita johtamisen uudistamiselle.

Uudistuksen johtamisessa keskeistä on sosiaali- ja terveysjohtamisen näkökulmasta integraation johtaminen, jossa on kyse organisaatioiden ja niiden toimintaprosessien yhdistämisestä. Sote-uudistuksessa on kyseessä aktiivinen, tietoinen ja tavoitteellinen toiminnan uudistus. Tällaisen integrointia kehittävien tai lisäävien prosessien johtaminen poikkeaa jonkin verran jo integroidun sosiaali- ja terveysorganisaation johtamisesta, koska kysymys on laajan ja syvällisen organisaatiomuutoksen johtamisesta. Laajat ja erilaisista asiantuntijoista muodostuvat organisaatiot muodostavat johtamisen kannalta haastavan ja vaikean ympäristön, jolloin niiden johtaminen vaatii sekä hyvää yleistä että erityistä osaamista sisältävää johtamisosaamista. Tällaisia tarvittavia johtamisosaamisen erityisalueita voivat olla esimerkiksi etäjohtaminen sekä prosessien ja asiantuntijoiden johtaminen. Erityistä huomiota integraation johtamisessa tulisi kiinnittää myös organisationaalisiiin ja ammatillisiin kulttuuripiirteisiin ja niiden johtamisosaamiseen. (Sinkkonen, Taskinen & Rissanen 2015, 126–127.) Zitting, Laulainen ja Niiranen (2019) korostavatkin, että organisaatiomuutoksissa, jollainen sote-uudistuskin isossa mittakaavassa on, tulee ottaa huomioon strategisen johtajuuden läsnäolo, henkilöstön ja sosiaalityön sidosryhmien osallistaminen muutokseen sekä avoimen viestinnän salliva organisaatiokulttuuri. Siksi oppiminen ja sen tukeminen myös teoreettisin perustein ovat muutoksissa oleellinen sosiaali- ja terveydenhuollon johtajuuden kulmakivi.

Työelämän muutosten läpivienti vaatii johtamisessa sekä itsensä johtamisen taitoa että kykyä ajatella toisin. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen ja organisaatioiden muutoksen alussa tulee tunnistaa muutoksen taustalla olevat tekijät, sillä työn murrokseen liittyy monia tekijöitä ja kerrostumia. Väestömme ikääntyy, digitalisaatio muuttaa sekä työn suoritustapaa että työtiloja. Kiihtyvän muutoksen tietoinen johtaminen on entistä tärkeämpää ja

samalla entistä haastavampaa. (Laaksonen & Salin 2019, 73.) Zitting ym. (2019) korostavatkin johtamisen ja johdon roolia sosiaali- ja terveydenhuollon muutosten käytäntöön viemisessä. Kokonaisuuksien ymmärtäminen ja sisäistäminen liittyy johtajien asenteisiin, jotka ovat osa osaamista ja voivat muuttua oppimisprosessien myötä. Ilman sisäistämistä muutosta edistävä yhteistyö sekä johtajuus eivät yksinkertaisesti onnistu. Hakonen, Viitala ja Kääntä (2020, 50) toteavat, että ratkaisevaa organisaatioiden muutoksissa on se, miten hyvin esimies itse ymmärtää muutoksen vaikutukset työpaikalla ja omaa keinoja niiden käsittelemiseen.

Lonka (2018) kuvaa tutkimuksessaan sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen muutoksia. Sosiaali- ja terveydenhuolto on yhdistynyt ja johtamisjärjestelmät ovat muuttuneet organisaatiomuutoksen myötä. Johtamisjärjestelmän muutos on tuonut lähijohtajille suuremmat vastualueet, mikä on lisännyt lähijohtajan asiantuntijuuden tarvetta ja toisaalta tuonut myös oman työnhallintaan puutteita, koska aika johtamistyöhön ei tunnu ajoittain riittävän. Vastuualueiden laajenemisen myötä lähijohtaja ei tee perustyötä enää henkilöstön rinnalla, vaan on johdettavien määrän suurenemisen ja työtehtävien määrän lisääntymisen myötä siirtynyt kokonaan johtamistyöhön. Johtamistyö on muuttunut kokonaisvaltaisemmaksi ja moniammatillisemmaksi. Talousvastuu on tullut osaksi lähijohtajan työtä ja samoin muutosjohtaminen on muutosten myötä korostunut. Hoitotyön lähijohtamisessa tapahtuneita muutoksia on organisaatiomuutosten lisäksi henkilöstön ja toiminnan johtaminen, itsensä johtaminen sekä toimintaympäristön muutokset ja kehittyminen. Hoitotyön toimintaympäristön muuttuminen, etäjohtaminen sekä hoitotyön resursseihin vastaaminen taloudelliset seikat huomioiden koettiin tasapainotteluna lähijohtajan toimintakentässä.

Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisosaaminen on tulevaisuudessa entistäkin tärkeämpi kilpailuedun lähde, kun organisaatiot tietovaltaistuvat, verkostoituvat ja taloudesta tulee ai-neettomampaa (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012, 11). Tulevaisuuden johtamisen uudistuminen edellyttää esimiehiltä ja johtajilta kykyä oman johtajuuden ja organisaation johtamiskulttuurin uudistamiseen, taitoa itsensä johtamiseen ja näkemyksellistä, innostavaa ja voimaannuttavaa johtamisotetta. Monimuotoistuvien palveluprosessien ja monitoimijaisten verkostojen toimintakulttuuri edellyttää tulevaisuuden esimieheltä ja johtajalta entistä tietoisempaa strategisuutta, innovatiivisuutta sekä kykyä erilaisten osaamisten hyödyntämiseen ja kehittämiseen. (Sivonen & Pouru 2014, 52, 57.)

Tulevaisuuden johtamisessa korostuu tiedolla johtaminen. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen ja palveluiden kehittäminen edellyttää tutkittua tietoa ja tiedolla johtamista. Sote-uudistuksen tavoitteiden saavuttaminen vaatii tiedolla johtamisen kehittämistä. Vaikuttavuus ja kustannustehokkuus paranevat, kun ongelmat ratkaistaan näyttöön ja

parhaaseen tietoon perustuvien käytäntöjen avulla. Hyvin toteutettuna uudistunut tietopohja tukee ohjausjärjestelmän ja alueellisen kehittämisen lisäksi myös ihmisten osallistumista ja aktiivisuutta. Ammattihenkilöstön mukanaolo uudistuksen valmistelussa ja palveluiden kehittämässä korostuu. (Valtiovarainministeriö 2019.) Uudistuva johtaminen, osaaminen ja yleissivistys auttavat ymmärtämään kompleksista ja keskinäisriippuvaista maailmaa, kansainvälistynyttä Suomea sekä hahmottamaan oman elämän tarkoitusta osana ympäröivää yhteiskuntaa. Jatkuvan informaatiotulvan maailmassa se toimii myös kompassina, joka ohjaa meitä luotettavan tiedon lähteille. (Sitra 2019a, 9.)

Itsensä johtaminen on haaste, jonka avulla esimiestyössä opitaan tietoisesti ajattelemaan asioita toisin ja voidaan saada isojaakin rakennemuutoksia aikaan. Uusien innovatiivisten toimintamallien luominen ei aina tarkoita rahaa ja resursseja, vaan jo olemassa olevien resurssien hyödyntämistä oikealla asenteella ja uudella ajattelutavalla johtaa usein hyviin tuloksiin. (Laaksonen & Salin 2019, 73.) Esimiesten pitää olla hereillä monien eri asioiden suhteen samanaikaisesti. Toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten vuoksi on päätöksenteossa huomioitava entistä enemmän erilaisia asioita samanaikaisesti, asiat myös muuttuvat nopeasti. (Kauhanen 2018, 40.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristön kehittäminen ei ole vain johtajan tai johdon ja kehittäjien tehtävä. Toimintaympäristön kehittäminen vaatii koko organisaation ajattelutavan ja organisaatiokulttuurin muuttamista. Kehittämiseen tulee ottaa mukaan koko henkilöstö. Muutokset tulee tehdä nopeasti ja ketterästi. Johtamisen haasteellisuus organisaatioissa on lisääntynyt monestakin syystä. Organisaatioiden toimintaympäristö on muuttunut entistä arvaamattommaksi ja nopeasti muuttuvaksi. Organisaatioiden keskeisimpiä haasteita ovat: toimintaympäristön monimutkaistuminen, kilpailu on globalisoitunut sekä tuotteiden ja palveluiden tarjonta on kasvanut, digitalisaatio ja robotisaatio tarjoavat mahdollisuuksia ja uusia, kestävän kehityksen huomioiminen, henkilöstön moninaisuus sekä osaavan henkilöstön henkilöstöpula. Nämä edellä esitetyt tekijät pakottavat organisaatioiden johdon ja henkilöstön jatkuvaan järjestelmälliseen havainnointiin ulkoisista ja sisäisistä ympäristön muutoksista. (Kauhanen 2018, 14.) Johtamisessa korostuu avoimuus, dialogisuus ja valmentaminen. Työpaikoilla tulee olla kehittämistä tukeva kulttuuri, jossa tuotteiden, palvelun ja toimintatapojen uudistaminen yhteistyössä on jatkuvaa. Toiminta on vuorovaikutteista ja ennakoivaa, uutta teknologiaa hyödynnetään ja johtaminen on laadukasta. (Työ- ja elinkeinoministeriön 2019.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon lähiesimiehet ovat perinteisesti olleet fyysisesti läsnä ja vastanneet aktiivisesti henkilöstön ja asiakkaiden tarpeisiin, osallistuen usein myös asiakas- ja hoitotyöhön. Sosiaali- ja terveystalouksissa ollaan siirtymässä maakunnalliseen

palvelutoimintaan, jolloin yksittäiset työntekijät ja työtiimit työskentelevät usein laajalla alueella, jopa toisen työnantajan tiloissa. (Angervo, Laitinen, Romppanen, Ruuth & Kukkurainen 2019, 1.) Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatio on usein hajautettu organisaatio. Hajautumiseen ovat vaikuttaneet kuntaliitokset, yhteistoiminta-alueet, kuntayhtymien perustaminen sekä toisaalta toimintojen keskittäminen. Hajautetun organisaation johtamisella tarkoitetaan johtamistapaa, jossa lähijohtaja ei työskentele fyysisesti samassa paikassa työntekijöiden kanssa. Johtaminen tapahtuu suurimmaksi osaksi virtuaalisesti käyttäen hyväksi erilaisia teknologisia välineitä ja verkkoympäristöä. (Laulainen, Zitting & Niiranen 2020, 157-158.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa myös digitaalisuus muuttaa olennaisesti työn tekemisen tapaa. Se mahdollistaa monien työtehtävien irrottamisen työn tekemisen paikasta, ja joissain tapauksissa myös vuorokaudenajasta. Digitaalisuus näkyy monina muutoksina työn sisällössä: etätöiden yleistymisenä, joustavina työaikajärjestelyinä, työn liikkuvuuden lisääntymisenä ja digitaalisten työtilojen yleistymisenä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019.) Sosiaali- ja terveydenhuollon hajautetun toimintaympäristön johtamisesta teknologiaa hyödyntäen voidaan puhua etäjohtamisesta.

## 4.2 Etäjohtaminen

Etäjohtaminen on johtamisen muoto, jossa esimies ja alainen eivät näe toisiaan päivittäin, sillä he eivät työskentele fyysisesti samassa tilassa. Etäjohtamiselle tyypillistä ovat vähäiset fyysiset kontaktit sekä usein käytetyt erilaiset viestintävälineet. (Surakka & Laine 2011, 1.) Etäjohtaja ei näe työntekijää ehkä edes viikoittain toimistossa. Saattaa olla, että pääosin virtuaalinen työyhteisö kohtaa kasvotusten kerran pari vuodessa. Etäjohtaminen on johtamista, joka perustuu teknologiaan ja vuorovaikutukseen ei fyysiseen läsnäoloon. (Vilkman 2016, 13.)

Etäjohtaminen on etätöiden, hajautetun työn, ajasta ja paikasta riippumattoman työn sekä liikkuvan työn johtamista. Etätö on ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Etätöille tunnusomaista on tietotekniikan käyttö. Hajautettu työ on etätöitä laajempi käsite, josta käytetään myös käsitteitä virtuaalityö ja virtuaalitiimi. Hajautetussa työssä työntekijät ovat eri osoitteissa tai osa työskentelee samassa toimipisteessä ja joku voi tehdä töitä kotoaan käsin. Ajasta ja paikasta riippumaton työ on hyvin lähellä hajautettua työtä, siinä ihmiset voivat liikkua vapaasti edellyttäen, että työt tulevat hoidetuksi. Työtä voidaan tehdä kotona, tien päällä, työpaikalla ja sitä voidaan tehdä omaan aikatauluun sopivasti. Liikkuvaa työtä tekevät poliisit, asiantuntijat ja erilaiset kenttätyöntekijät, kuten huoltomiehet. Liikkuvassa työssä työnteon paikat vaihtelevat jatkuvasti työnteon luonteen takia. (Vilkman 2016, 13-15.)

Etäjohtamisesta käytetään myös nimitystä eJohtajuus. Savolainen (2013,17) määrittelee eJohtajuuden tarkoittavan johtamista teknologiavälitteisesti. EJohtajuus on laajeneva esimiestyön konteksti johtuen digitalisaation tuomista muutoksista esimiestyöhön. Teknologiavälitteistä johtamista luonnehtii esimiehen ja työntekijän maantieteellinen etäisyys, etäjohtajuus, tai työmenetelmät, kuten sähköisesti tapahtuvia tiedon jakaminen ja tallentaminen. Muutokset ovat vaikuttaneet ennen muuta esimiehen ja alaisen kasvokkaiseen vuorovaikutukseen, joka on vähentynyt e-aikakaudella. Työn ohjeistus, johtaminen, palaute, seuranta ja koulutus ovat usein jo digitaalisessa muodossa. Kun kaikki tämä yhdistetään, syntyy eJohtajuudeksi eli etäjohtajuudeksi kutsuttu työympäristö ja sen jokapäiväiset johtamiskäytännöt.

Etäjohtamisesta voidaan käyttää nimitystä virtuaalijohtaminen, eLeadership. Snellman (2013) kuvaa virtuaalitiimien johtamista vanhan ja uuden johtamistavan sekoitukseksi. Virtuaalitiimien johtaminen on sekä haaste että mahdollisuus johtajalle, mikä edellyttää hyviä ihmisen johtamisen taitoja sekä kykyä hyödyntää tieto- ja viestintäteknologioita monipuolisesti työssään. Virtuaalitiimin johtamiseen vaikuttavat johtajan taidot, persoonallisuus sekä oikean ja tiimille sopivan digitaalisen viestinnän käyttö. Teknologia välitteinen kommunikatio vaatii sekä tiimiltä että johtajalta tietoa ja harjoitusta onnistuneen vuorovaikutuksen mahdollistamiseksi.

Digitaalisuus on läsnä etäjohtamisessa päivittäin, mikä edellyttää esimiehiltä ja työntekijöiltä halua opetella erilaisten digitaalisten sovellusten käyttöä niin, että niistä tulee osa jokapäiväistä viestintää (Laaksonen & Salin 2019, 16). Etäjohtamisesta puhuttaessa vuorovaikutus tapahtuu pääasiassa sähköisesti esimerkiksi puhelimen, sähköpostin tai videoneuvottelujen välityksellä, vaatien johtajalta hyvien ihmissuhdetaitojen lisäksi kyvykkyyttä hyödyntää erilaisia sähköisiä teknologioita tehokkaasti ja monipuolisesti samalla huomioiden työntekijöiden eroavaisuudet odotusten ja mieltymysten suhteen. (Saarinen 2016, 199.)

Etäjohtamisessa tarvitaan kaikkia johtamisen hyviä ominaisuuksia, mutta digitaalisessa viestinnässä ja kohtaamisessa on joihinkin asioihin kiinnitettävä eri tavalla huomiota kuin lähijohtamisessa (Laaksonen & Salin 2019, 16). De Paolin ja Ropon (2015) mukaan etäjohtamisessa suurimpia rajoitteita viestinnälle luovatkin eroavaisuudet henkilöiden teknologisissa valmiuksissa ja osaamisessa. Teknologisen kehityksen myötä tarjolla on jo lukuisia erilaisia sähköisiä viestintäkanavia hajautetun työskentelyn tueksi, ja onnistunut viestintä koostuukin paitsi näiden kanavien valinnasta, myös viestintälaitteiston ajantasaisuudesta, tehokkaan käytön mahdollistavan koulutuksen tarjoamisesta sekä selkeistä viestintäsuunnitelmista ja rutiineista.

Teknologiavälitteisen viestinnän varassa toimivista työryhmistä on muodostunut uusi tapa järjestää työtä: työn ohjeistusta, johtajuutta, palautetta, seuranta ja koulutusta voidaan nykyään tehdä teknologiavälitteisesti. Kun etäjohtajuudessa kasvokkain kohtaaminen puuttuu, menettää esimies monia kasvokkain kohtaamisen hyötyjä. Silloin esimiehen täytyy voida motivoida ja pyrkiä ylläpitämään sosiaalisia suhteita alaisiinsa teknologiavälitteisesti. Virtuaalisen tiimistä tekee se, ettei muita ryhmän jäseniä tavata kasvotusten ja yhteistyö tapahtuu eri paikoista käsin teknologiavälitteisen viestinnän avulla. (Snellman 2013.)

Etäjohtamisessa viestintävälineiden tarkoituksenmukainen käyttö korostuu. Etäjohtaminen ja seuranta edellyttävät läsnäoloa. Virtuaalinen kanssakäyminen lisää läsnäoloa ja vapauttaa aikaa olemaan useamman henkilön kanssa tekemisissä entistä useammin. Kun esimies on myönteisellä tavalla läsnä työntekijöidensä arjessa, myös seuranta voidaan kokea esimiehen kiinnostuksena työntekijää kohtaan. (Surakka & Laine 2011, 194.) Luottamuksen syntyminen on ensiarvoisen tärkeää tilanteessa, jossa esimies ei näe työsuorituksia kuin tietyin väliajoin. Hänen pitää kuitenkin luottaa, että sovitut työt tehdään ja palvelu on laadukasta. (Laaksonen & Salin 2019, 18.) Hyvä etäjohtaminen ja toimivan tiimin rakentaminen syntyy tekemällä pieniä asioita päivittäin. Lisäksi tarvitaan yhteistä keskustelua työstä ja sen tekemisen tavoista. (Vilkman 2016, 207.)

Etäjohtajuudessa kasvokkain kohtaaminen on vähäistä, mikä edellyttää esimieheltä omaaloitteista ja aktiivista yhteydenpitoa, tavoitettavuutta teknologiavälitteisten kanavien kautta ja tuen tarjoamista tarvittaessa. Henkilöstön motivointi ja selkeä yhteinen työn tekemisen tavoite sitouttaa työhön. Teknologiavälitteisen viestinnän soveltaminen sisäisessä viestinnässä edellyttää erityisesti tarkoituksenmukaisten kanavien valintaa ja niiden oikeaa käyttöä. Valinnassa ja päätöksenteossa tulisi kuulla niitä henkilöitä, jotka viestintävälineitä tulevat käyttämään ja toisaalta tarjota heille käyttökoulutusta valittujen kanavien käyttöön. Esimiesten olisikin hyödyllistä ymmärtää, että ihmiset ovat erilaisia. Toisille sähköpostin käyttäminen voi olla hyvin luonteva tapa viestiä, kun taas toiselle se on vähiten mieluisin teknologiavälitteisen viestinnän kanava, jota hän omassa työssään toivoisi käyttävän. (Harvard Business Press 2010, 6.) Kuulluksi tuleminen on tärkeää kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä, mutta kuulluksi pitää tulla myös teknologiavälitteisessä viestinnässä (Isotalus & Rajalahti 2017, 180). Etäläsnäololla tarkoitetaan sitä tunnetta, joka auttaa viestinnän osapuolia kokemaan edes osan niistä vivahteista, joita kasvokkain tapaaminen ja sen sisältämät eleet tarjoavat. (Laaksonen & Salin 2019, 16-17.)

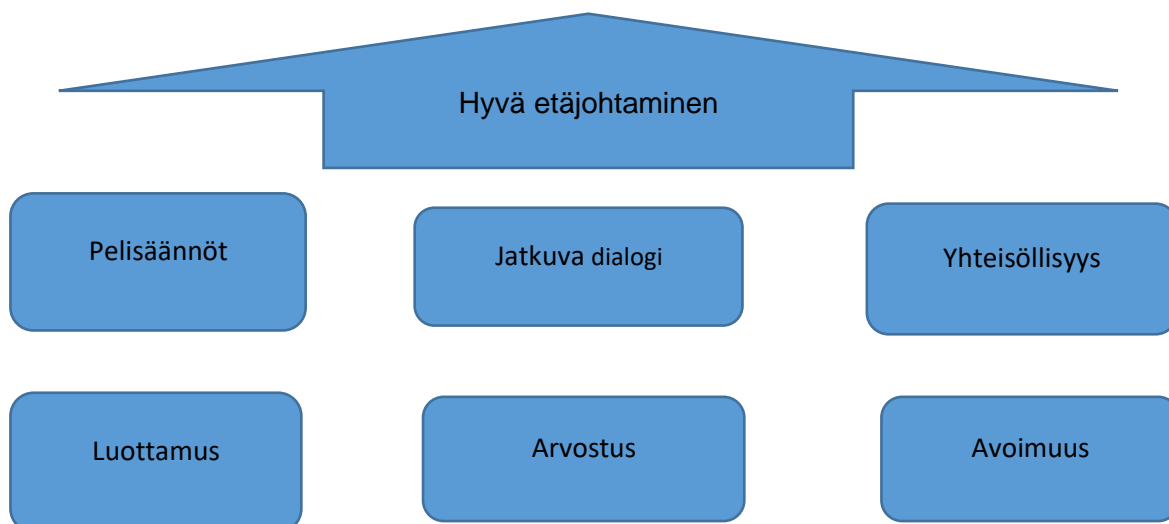
Sosiaali- ja terveydenhuollossakin etäjohtaminen on lisääntynyt viime vuosina ja tullut vähitellen osaksi työnteon arkea. Esimiestyön hajautuminen ja muutokset ovat lisääntyneet toimintojen alueellistamisen ja kuntauudistusten myötä. Onnistuakseen etäältä johtaminen

vaatii usein esimieheltä enemmän kuin perinteinen johtaminen. Etäjohtamisen taitoja tarvitsee nykypäivänä yhä useampi esimies ja sen voidaankin sanoa olevan sellaista ydinosaamista, jota esimiehillä tulisi olla. (Rauramo 2018, 8.) Surakan ja Laineen (2011, 194) mukaan etäjohtajan on oltava työntekijöilleen näkyvä myös kaukaa. Yhteisiä tavoitteita ja toimintatapoja on selkiytettävä, työntekijöiden työskentelyä on tuettava ja yhteistyötä rakennettava.

Etäjohtaminen on ennen kaikkea ihmisten johtamista ja työssä tuleekin keskittyä enemmän ihmisten kuin asioiden johtamiseen. Vastuu asioista ja tulosten syntyemisestä siirtyy yhä enemmän työntekijöille itselleen. Etäjohtamisessa fyysisen läsnäolon ja kohtaamisen merkitys korostuu. Tapaamisissa on hyvä kiinnittää huomiota yhteisen ajan laatuun minimoimalla häiriötekijät, kuten matkapuhelimet ja sosiaalinen media ja varmistamalla tapaamisten tavoitteiden täyttyminen. (Saarinen 2016, 201; De Paoli 2015, 124.) Etäjohtaminen ei tarkoita tarvetta vähemmälle johtamiselle, vaan tarvetta paremmille johtamistaidoille. Perinteinen kontrolloiva esimiestyö ei sovi hajautettuun työyhteisöön, vaan tarvitaan luottamukseen perustuvaa johtamista. Hyvät etäjohtajat ovat parempia tasapainottelemaan ihmisorientoituneen ja tehtäväorientoituneen johtamistyylin välillä. Yhteisöä johdetaan tehtävillä ja tavoitteilla, ei niinkään työtunneilla. (Rauramo 2018 8.)

Etäjohtamisessa suunnitelmallisuus ja ajankäytön hallinta korostuvat enemmän kuin perinteisessä lähijohtamisessa. Saarisen (2016) tutkimuksen mukaan etäjohtaminen kasvattaa esimiesten paineita ja työtaakkaa. Esimies tarvitsee tukea ja koulutusta selviytyäkseen organisaation asettamista tavoitteista ja työntekijöiden odotuksista. Etäjohtajalta odotetaan valmentavaa ja osallistavaa johtajuutta, kannustamista, motivointia, keskustelua ja kuunteleminen. Johtajan on pyrittävä löytämään tiiminsä kanssa keinot kommunikoinnille, jossa jokainen kokee tulevansa kuulluksi. Kaikki nämä odotukset vaativat etäjohtajalta keskustelua ja fyysistä läsnäoloa, mikä saattaa aiheuttaa johtajalle riittämättömyyden tunnetta. Etäjohtaminen vaatii johtajalta uusien työtapojen oppimista ja omaksumista.

Etäjohtamisessa on kiinnitettävä erityistä huomiota työn organisointiin, yhteiseen päämäärään ja tavoitteisiin, merkityksellisiä asioita ovat myös suhteiden luominen, luottamus, yhteisöllisyys, vuorovaikutus sekä tiedon jakamiseen liittyvät käytännöt. Vilkmänin (2016, 26) mukaan hyvä etäjohtaminen perustuu luottamukseen, arvostukseen, avoimuuteen, toimiviin pelisääntöihin, avoimeen vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyteen. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Etäjohtamisen peruspilarit (mukaillen Vilkmán 2016)

Etäjohtamisen tavoissa korostuvat työn hallinnan tunteen tukeminen, arvostus ja työstä palkitseminen, oikeudenmukaisuus, saatavilla oleminen ja työn merkityksellisyyden ylläpitäminen. Vanhojen lähijohtamisen toimintamallien siirtäminen etäjohtamisen tilanteisiin ei kuitenkaan automaattisesti toimi, vaan uudenlaiset tavat työskennellä edellyttävät johtamistapojen muuttamista. Ei myöskään ole yksitä oikeita toimintatapoja, vaan jokaisen tiimin ja organisaation on hyvä kokeilemalla ja keskustelemalla hakea itselleen sopivimmat tavat työskennellä yhdessä. (Työterveyslaitos 2020.) Etäjohtamisessa on ennen kaikkea kyse yhteistyön mahdollistamisesta ja itseohjautuvuuden tukemisesta. Etäjohtamisen menestystekijöinä korostuvat itseohjautuvuus niin yksilö- kuin työyhteisötasolla. Sekä työntekijän että esimiehen on kyettävä aikatauluttamaan ja organisoimaan omaa työtään.

Etäjohtamisessa itseohjautuvuus tarkoittaa tiimin vastuuta suorittaa ja johtaa päivittäistä työtään. Tämä tarkoittaa työtehtävien itsenäistä suunnittelua ja aikataulutusta, työtehtäviin liittyvien päätösten tekemistä ja oma-aloitteellista ongelmanratkaisua. Esimieheltä ja työntekijöiltä itseohjautuvuus vaatii oma-aloitteellisuutta, itsenäisyyttä, priorisointikykyä sekä kykyä tehdä päätöksiä ja ratkaista ongelmia. (Rauramo 2019, 12.) Etäjohtamisessa sosiaalisen tuen merkitys korostuu ja pelisäännöt raamittavat työn tekemistä. Sosiaalinen tuki on tärkeää, koska se kertoo työntekijälle, että muut pitävät häntä ja hänen työpanostaan tärkeänä. Kiinnittämällä huomiota tuen määrään lisätään myös arvostuksen kokemuksia. On tärkeää, että työntekijä tuntee, että hänen työtään ja aikaansaannoksiaan arvostetaan. Etäjohtajan on kuitenkin hyvä tiedostaa, että sosiaalisen tuen tai sen puuttumisen kokemus on hyvin yksilöllinen. Yhteinen keskustelu pelisäännöistä ja toimintatavoista antaa hyvän perustan yhteistyölle. Keskustelun kautta syntyy yhteinen tulkinta siitä, mitä pelisäännöillä tarkoitetaan. (Vilkmán 2016, 32, 37.) Arvostava johtaminen pitää sisällään tunnustuksen ja tuen antamista, ammatillisuuden arvostamista ja palkitsemista. Arvostava johtaminen

käsittää hyvät johtajan ja henkilöstön väliset suhteet, johtamistyylin ja työympäristön. Arvostava johtaminen sitouttaa ja motivoi työntekijöitä työhön. (Harmonen 2014.) Arvostavan johtamisen elementit korostuvat myös etäjohtajan työssä luottamusta rakennettaessa.

Etäjohtajalta odotetaan samoja asioita kuin johtajalta yleensä. Hyppänen (2012) kuvaa hyvän ihmisten johtajan tuntevan johdettavansa ja osaavan toimia siten, että ihmisistä saadaan heidän parhaansa esille. Onnistumisten edellytysten luomisessa tärkeää on ihmisten tuntemisen lisäksi tilanteiden ennakointi, tietämyksen ja osaamisen kasvattaminen ja jakaminen sekä luottamus ja arvostus. Näihin tarvitaan aitoa läsnäoloa ja toimivaa dialogia. Luottamus ei synny itsestään, vaan sitä on rakennettava arjen töiden ja kiireiden keskellä. Esimerkillisyys ja esimerkin osoittaminen on yksi tärkeä keino luottamuksen rakentamisessa. Työntekijöiden mielestä hyvän esimiestyön edellytyksenä on, että esimieheen voi ottaa yhteyttä ongelmallisissa tilanteissa ja että hän auttaa löytämään ratkaisuja ongelmiin ja kiperiin tilanteisiin. Toinen liittyy samoihin asioihin: esimiehellä on aikaa, hän on tavoitettavissa ja läsnä. Työterveyslaitoksen (2020) mukaan onnistunut etäjohtaminen perustuu työntekijän, esimiehen ja työnantajan väliseen luottamukseen, yhteiseen suunnitteluun ja sopimukseen sekä itseohjautuvuuteen.

Etäjohtamisen haasteeksi on osoittautunut työn tekemisen tavan muuttuminen. Perinteiseen johtamiseen verrattuna vaatii etäjohtaminen enemmän aikaa ja huomiota johtajalta, sillä johtamistyötä ei voi enää toteuttaa muun työn ohella. Johtaja ei voi esimerkiksi ohimennen käytävällä vastata johdettaviensa kysymyksiin, koordinoida työtehtäviä tai vaikkapa antaa palautetta hyvin tehdystä työstä. Esimiestyön ollessa usein vain yksi osa-alue johtajan moniulotteisessa tehtäväkentässä, voi johtajasta helposti tuntua siltä, ettei aikaa ole riittävästi ihmisten johtamiseen. (Rauramo 2018, 5.)

Etäjohtamisen tyypillisimmät haasteet liittyvätkin fyysisten tapaamisten ja vuorovaikutuksen vähyyteen. Etäjohtaminen edellyttääkin johtajalta erityisen hyvää suunnitelmallisuutta ja vaivannäköä, jotta ihmisten johtamisen kannalta olennainen vuorovaikutus johtajan ja johdettavan välillä on riittävää fyysisestä etäisyydestä huolimatta. (Laaksonen & Salin 2019, 16-17.) Kun kasvokkain kohtaaminen puuttuu, nousevat johtamisen haasteiksi alaisten hyvinvoinnin ja arjen seuraaminen ja niistä huolehtiminen sekä niihin puuttuminen. Myös tunteiden välittämiseksi, vastaanottamiseksi ja käsittelylle tarjotut edellytykset perinteisen lähiesimiestyön ja etäjohtajuuden esimiestyö eroavat toisistaan. (Savolainen 2013, 14.)

Yhteisöllisyyden ylläpitäminen on haaste etäjohtamisessa, koska vähäinen vuorovaikutus johtaa helposti eristyneisyyden kokemukseen. Kun tiimin jäsenet työskentelevät fyysisesti etäällä toisistaan, voi yhteenkuuluvuuden tunteen aikaansaaminen olla haastavaa ja mikäli jäsenet eivät koe kuuluvansa joukkoon, voi myös viestintä kärsiä. Myös tunne sosiaalisen

tuen, eli esimerkiksi arvostuksen, luottamuksen, välittämisen ja kuuntelun puutteesta voi kohdata virtuaalisen tiimin jäseniä ja sosiaalisen tuen ollessa yksi työn tärkeimmistä voimavaroitekkijöistä, voi työuupumuksen riski kasvaa. (Vilkman 2016, 19-20.)

Etäjohtajuuden haasteina näyttäytyvät myös luottamuksen muodostuminen ja ylläpitäminen, sekä tavoitteeseen tai tehtävään omistautumisen puute (De Paoli & Ropo 2015). Etäjohtamisen haasteet liittyvät pitkälti etäjohtajan läsnäolon puutteeseen ja vähyyteen. Etäjohtamisen eräänä haasteena näyttäytyykin työsuorituksen mittaaminen ja valvonta. Etäjohtamisessa esimiehen täytyy valvonnan sijasta nojautua tuloksiin. Surakan ja Laineen (2011, 194) mukaan etäällä ja kaukana oleva esimies ei kykene seuraamaan päivittäistä työtä samalla tavalla kuin lähellä oleva esimies. Sekä ryhmän jäsenten että esimiehen on luotettava, että kaikki tekevät osuutensa.

Etäjohtamisessa hajautuneisuus ja johdettavien sijainti fyysisesti etäällä haastaa johtamistyön toteuttamista myös sen osalta, että työyhteisössä mahdollisesti käsillä olevia haasteita tai ongelmia on vaikeampi havaita. Työn kuormittavuuden kokeminen on hyvin yksilöllistä, johon vaikuttavat monet asiat. Avoimen ilmapiirin lisäksi esimies voi olla tukena huolehtimalla siitä, että työntekijällä on riittävät taidot työhönsä ja vaadittuihin toimintatapoihin. Työn suunnittelu, priorisointi, erot työtavoissa ja olennaiseen keskittymisessä ovat aiheita, jotka on hyvä nostaa esille avoimesti esimiehen ja työntekijän välillä käydyissä keskusteluissa. Jaksamista voi kuormittaa myös tuen saamisen haasteellisuus, etenkin jos työntekijä on tottunut aiemmin tukeutumaan päätöksissä läsnäolevaan esimieheen. Lähellä olevan tuen puuttuminen voi tällöin rasittaa ja hankaloittaa työssä suoriutumista. Työntekijä voi myös kokea eristyneisyyden tunnetta. Työntekijät voivat helposti kokea vaikeiden asioiden esiin ottamisen epämiellyttäväksi sähköisten viestintävälineiden avustuksella, jolloin niiden ilmeminen on kiinni johtajan kyvystä havaita ja tunnistaa niitä epäsuoran viestinnän kautta. Samasta syystä johtajan voi olla vaikeaa tunnistaa tiimissä mahdollisesti syntyviä ristiriitoja, jolloin vaarassa voi olla niiden kasvaminen ja pitkittyminen. (Laulainen, Zitting & Niiranen 2020; Rauramo 2018, 11-15.) Toisaalta on myös tutkimustuloksia siitä, että hajautetussa tiimissä on vähemmän konflikteja kuin perinteisessä samassa työpisteessä työskentelevässä tiimissä (Thomas & Peterson 2015, 176).

#### 4.3 Luottamuksen ja vuorovaikutuksen merkitys etäjohtamisessa

Luottamuksen merkitys korostuu etäjohtamisessa. Savolainen (2016, 23-26) kuvaa luottamusta inhimillisenä pääomana, joka on esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen rakentamista ja ylläpitämistä, joka on oma taitonsa. Luottamus toimii vuorovaikutuksen kautta sanoissa ja teoissa. Lisäksi luottamus on kulttuurisidonnainen asia, joka näkyy yhteydenpidossa, yhteisöllisyydessä, yhteistyötavoissa sekä organisaatio- että johtamiskulttuurissa.

Esimies voi kehittää luottamuksen rakentamisen taitoa itsessään ja yhteisössään. Hakanen (2017) kuvaa väitöskirjassaan luottamuksen tärkeyttä tiimejä rakennettaessa. Kuten johtaminen myös luottamus rakentuu jatkuvana prosessina, joka on varsinkin henkilöiden välisten suhteiden alkuvaiheessa hyvin hauras. Luottamussuhteita rakentaessa korostuu kunniotus, reiluus ja avoin vuorovaikutus. Luottamuksen kehittämiseen ja johtamiseen vaikuttavat tutkimuksen mukaan johtajuustaidot ja vuorovaikutus. Yhteishengen muodostumisessa epävirallisten tapaamisten tärkeys korostui virallisia tapaamisia enemmän.

Luottamusta lisää Delizonnan (2017) mukaan positiivinen turvallisuus. Hänen mukaansa luottamuksen kehittymistä edistää viestintä, joka välittää innostuneisuutta, sitoutumista ja optimismia tehtävän suorittamiseen liittyen. Vaikka on tärkeää, että positiivinen suoriutumisen tuodaan aina selkeästi esiin yhteisessä viestintäympäristössä, tulisi viestinnän olla runsasta ja kannustavaa myös virtuaalisen tiimin vastoinkäymisten osalta, ei syyttävää. Vastoinkäymisten ja konfliktien osalta on myös tärkeää, että esimies korostaa niiden kohtaamista ja ratkaisemista yhdessä, kaikkien tasapuolisella panostuksella. Yhteisöllisyyden korostaminen onkin merkittävässä asemassa, sillä samaistumiseen perustuva luottamus pohjautuu pitkälti juuri tunteeseen yhteisestä identiteetistä, sekä jaettuihin arvoihin ja uskomuksiin. Lisäksi on tärkeää, että esimies viestinnän avulla korostaa yhteisen päämäärän merkitystä, osoittaa selkeästi tiimin jäsenten eri roolit sekä tukee ja kannustaa erityisesti niiden tehtävien suorittamisessa, jotka edesauttavat tiimin päämäärän ja tavoitteen saavuttamista.

Etäjohtamisessa luottamus rakennetaan ja ansaitaan kuuntelemalla ja kyselemällä, elämällä mukana työyhteisön elämässä. Esimiehellä on aina mahdollisuus voittaa luottamus, sillä suurin osa siitä syntyy aidosta, inhimillisestä kiinnostuksesta omaa henkilöstöään kohtaan ja riittävästä läsnäolosta. Olennaista on luoda luottamusta tukevia viikoittain toistuvia tapahtumia ja prosesseja, joilla varmistetaan, etteivät vuorovaikutustilanteet ja kohtaamiset jää muiden kiireellisten asioiden varjoon. (Kilpinen, 2017, 210.) Esimiehen rooli luottamuksen rakentajana korostuu myös Wakkolan (2017) tutkielmassa. Hänen mukaansa etäjohtajuudessa esimiehen tulisi kiinnittää erityistä huomiota kiinnostuksen osoittamisena alaisen työtä kohtaan, sillä esimiehen aktiivisesti alaisen suuntaan tekemät keskustelunavaukset ja kiinnostus rakentavat luottamusta esimiehen ja alaisen välille. Luottamus onkin edellytys maantieteellisesti hajaantuneen organisaation toiminnalle ja tulosten seurantaan pohjautuvalle johtajuudelle. Luottamuksen rakentamisen ohella kannustaminen itseohjautuvuuteen on yksi keskeisiä etäjohtajan taitovaatimuksia. Lisäksi esimieheltä odotetaan oma-aloitteista yhteydenpitoa, tavoitettavuutta ja tuen tarjoamista tarvittaessa.

Luottamusta edistävää johtamista tarvitaan, jotta ihmiset voivat työskennellä rakentavalla tavalla yhdessä organisaation perustehtävän toteuttamiseksi. Luottamuksen rakentaminen

työntekijöiden ja esimiehen välille on erityisen tärkeää. Työntekijöihin luottava esimies antaa työntekijöille mahdollisuuden kehittää, suunnitella ja organisoida tehtäviään haluamallaan tavalla. Luottamuksen rakentaminen edellyttää avointa ja runsasta kommunikointia tiimin kanssa. Luottamus edellyttää oikeudenmukaista päätöksentekoa ja kohtelua. Virtuaalisessa ympäristössä luottamuksen merkitys ja tärkeys korostuvat. Työyhteisössä luottamusta edistävät oikeudenmukainen johtaminen, sovittujen pelisääntöjen noudattaminen, toisia arvostava vuorovaikutus, vastuullisuus, rehellisyys ja avoin tiedonvälitys. (Työterveyslaitos 2014.) Luottamusta voidaan vahvistaa pienillä arkisilla teoilla, etenkin silloin, kun esimies ja työntekijä kykenevät arvostamaan toisiaan (Ikonen 2015, 148).

Luottamus on Savolaisen (2016, 23, 25-26) mukaan etäjohtamisen yhteistoiminnan mahdollistaja, yhteistyön perusta ja lisäksi se ruokkii avoimuutta. Jos annettuja lupauksia ei kuitenkaan pidetä, yhdessä tehtyjä sopimuksia ei täytetä tai tietoa pantataan, jäävät odotukset täyttämättä. Silloin luottaja voi kokea itsensä haavoittuneeksi. Tämä onkin sisäänrakennettu toiseen henkilöön kohdistuviin odotuksiin sisältyvä riski, joka on keskeistä ymmärtää luottamusta tarkasteltaessa. Luottamuksen merkitys korostuu myös Malkamäen (2017, 135) väitöskirjassa, jossa toimivan vuorovaikutuksen kehittymiseen vaikuttavat luottamuksen lisäksi kommunikointi, toimivat viestintä- ja vuorovaikutusmenettelyt sekä keskusteluilmapiirin avoimuus. Tämä edellyttää toimivaa sähköistä tiedon jakamista sekä kasvokkain kohtaamisia ja keskustelukulttuurin avoimuutta. Sähköinen viestintä ja läpinäkyvä tiedon jakaminen sisäisessä verkossa koettiin tehokkaana johtamismenettelynä. Tällöin tieto saapui sisällöltään yhdenmukaisena ja samanaikaisena. Vilkmänin (2016, 33-34, 59-62) mukaan esimiehen toiminta vaikuttaa voimakkaasti esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen kautta rakentuvaan luottamukseen. Esimiehen ja alaisen välisellä vuorovaikutuksella on siis erittäin tärkeä rooli työnteon tavoista ja seurannasta sopimisessa. Vuorovaikutukseen ja sen laatuun liittyy myös vahvasti avoimuus.

Luottamuksen lisäksi etäjohtamisessa korostuu vuorovaikutus. Vilkmänin (2016, 33-34, 59-62) mukaan etäjohtamisessa painottuu viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys, sillä johtamistyötä toteutetaan pääasiassa teknologian välityksellä. Viestintää voidaankin pitää suurimpana kulmakivenä hajautetun organisaation toimivuuden kannalta, sillä viestinnän onnistuminen parantaa niin sitoutumista, luottamusta kuin työn tehokkuuttakin, kun taas heikkous näkyy helposti heikentyneenä yhteistyönä ja sitä kautta organisaation suorituskyvyn madaltumisena.

Vuorovaikutus ja vuorovaikutustaidot korostuvat tulevaisuuden johtamistyössä kirjoittaa Ikonen (2015) artikkelissaan. Teknologiavälitteinen viestintä toisaalta haastaa luottamuksen perinteisen rakentamisen vuorovaikutuksessa kasvokkain mutta samalla mahdollistaa

uusien vahvistumisen muotoja. Luottamuksen rakentamisessa tärkeiksi koetut pienet rohkaisevat ja tukea osoittavat viestit on entistä helpompaa lähettää. Vuorovaikutuksen merkitys luottamuksen perustana ja vuorovaikutustaidot johtamistaitoina korostuvat teknologiavälitteisessä viestinnässä. Surakka ja Laine (2011, 20) kuvaavat hyvän etäjohtamisen vuorovaikutuksen koostuvan sovitusta vuorovaikutuksen ja viestinnän käytännöistä, ryhmän ja tiimin kannustamisesta oma-aloitteiseen vuorovaikutukseen sekä kommunikoinnin tekemisestä mahdollisimman helpoksi. Viestintätavoista kannattaa keskustella ja sopia työntekijöiden kanssa. Hyvä viestintä on yksinkertaista ja tarkoituksenmukaista.

Etäjohtajan vuorovaikutuksen digitalisoituminen edellyttää johtajilta ja alaisilta uudenlaista viestintäosaamista. Kyse ei ole siitä, että osaa painaa oikeaa nappia vaan myös vuorovaikutuksen muodot osin muuttuvat. Keskeistä on ymmärtää, miten saada huomiota, miten viestiä ymmärrettävästi ja kiinnostavasti ja miten herättää muut reagoimaan. Johtajan pahin virhe lienee kiireessä lähetetty sähköposti, jota sitten selvitellään monella jatkoviestillä. (Isotalus & Rajalahti 2017, 179,181.) Vuorovaikutuksen digitalisoituminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö viestintää voisi toteuttaa onnistuneesti myös etäjohtamisessa. Virtuaalisessa vuorovaikutuksessa tulisi muistaa sama, kuin kasvotusten tapahtuvassa: asioiden näkeminen auttaa avaamaan ja oivaltamaan niitä. Tästä syystä esimerkiksi teams/skype-puhe- lussa olisi tärkeää näyttää materiaalia, jotta jokaisella osallistujalla on kuulemisen lisäksi mahdollisuus nähdä mistä on kyse. Näkemällä saa asiat usein paremmin ymmärretyksi ja samalla kuulijat uskovat mistä puhut. Viestinnän onnistuminen parantaa tiimiläisten sitoutumista, luottamusta kuin työn tehokkuuttakin, kun taas heikkous näkyy helposti heikentyneenä yhteistyönä ja sitä kautta organisaation suorituskyvyn madaltumisena. Onnistunut viestintä ja videopuhelut tuovat tiimiläiset lähemmäs toisiaan, koska tyhjän ruudun sijaan näkeekin muut osallistujat, aivan kuten neuvotteluhuoneessa tapahtuvassa tapaamisessa. (De Paoli & Ropo 2015; Snellman 2013.)

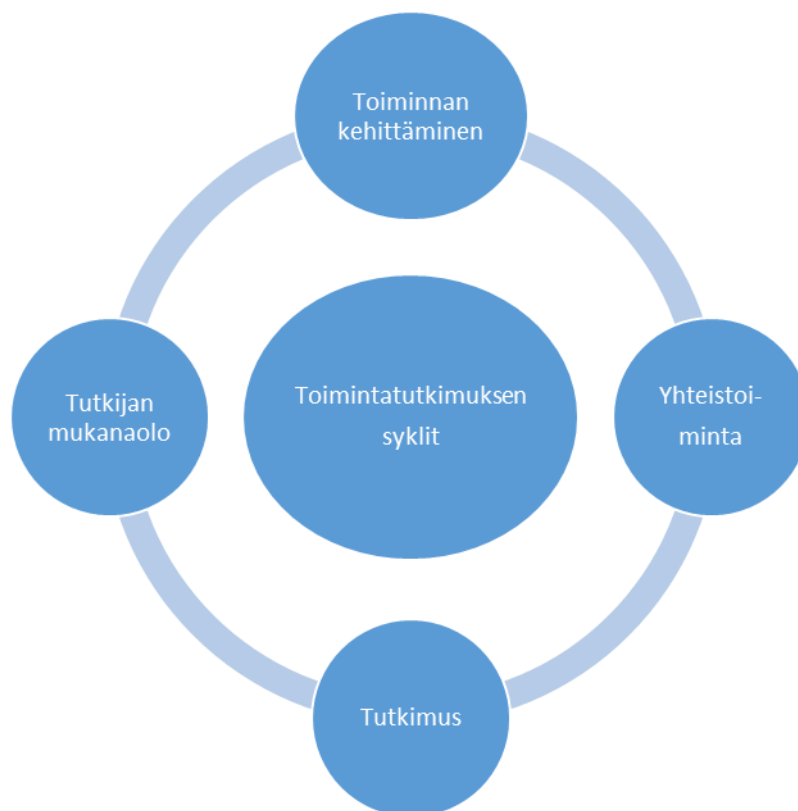
Etäjohtamisessa viestinnän monimuotoisuuden kannalta tulisi suosia kasvokkain keskusteluja ja hajautetun työskentelyn toteuttamisessa tärkeää onkin, että mahdollisuuksia kasvokkain tapaamisiin tarjotaan tarpeeksi usein. Kasvokkain tapaamiset hyödyttävät erityisesti hajautuneesti työskenteleviä sen osalta, että viestinnän rikkaus mahdollistaa paremmin toisiin tutustumisen, parantaa luottamusta, tuo esiin yhteisen päämäärän sekä kasvattaa tiimin jäsenten yhteishenkeä. (Laaksonen & Salin 2019, 18-19.) Myös Saarinen (2016) sekä De Paoli ja Ropo (2015) pitävät etäjohtamisessa erittäin tärkeänä muistaa, että mikään kommunikaatioteknologia ei korvaa kasvokkain tapaamista, joka on usein helpoin tapa kommunikoida erilaisia työyhteisöön liittyviä asioita.

## 5 Kehittämishankkeen toteutus

### 5.1 Toimintatutkimus

Kehittämishankkeen lähestymistapana käytetään toimintatutkimusta. Toimintatutkimuksessa tutkija on itse mukana toteuttamassa muutosprosessia ja muutoksen kohteena on usein ihmisten toiminta. (Kananen 2017, 12-13.) Toimintatutkimuksella saadaan näkyväksi vammaispalvelun asumispalvelun verkostoesimiesten etäjohtamisen tämänhetkinen tila ja luodaan etäjohtamisen toimintamalli. Toikon ja Rantasen (2009, 29-30) mukaan toimintatutkimus voi olla joko laajempi yhteisöä koskeva kehittämishanke tai suppeampi yksittäisen yksikön kehittämistä tavoitteleva hanke. Kehittämishankkeella voidaan tavoitella laajaa yhteiskunnallista muutosta tai suppeammin yksittäisten toimijoiden henkilökohtaista oppimista. Hanke voidaan nähdä selkeärajaisena yhden organisaation sisäisten toimintatapojen kehittämisenä mutta myös laajana koko yhteisöä koskevana projektina.

Kananen (2017, 17) jakaa toimintatutkimuksen neljään vaiheeseen. Ne ovat toiminnan kehittäminen (muutos), yhteistoiminta, tutkimus ja toimijan eli tutkijan mukanaolo. (Kuvio 2.)



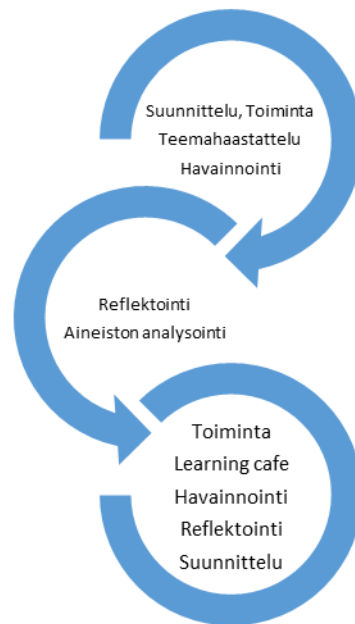
Kuvio 2. Toimintatutkimuksen neljä syklin vaihetta (Kananen 2017, 17)

Toimintatutkimus on vuorovaikutuksellista työn kehittämistä. Kehittäminen alkaa suunnitellulla. Nykytilanteen kartoituksella saadaan tietää kehittämistarpeen lähtötilanne.

Suunnitteluvaiheessa laaditaan kehittämistyölle halutut konkreettiset tavoitteet ja suunnitelmat, miten niihin päästään. Työ etenee systemaattisesti. Toimintatutkimuksessa tiedon hankinta, saadun aineiston analysointi ja työn muuttaminen tapahtuvat samanaikaisesti. Puhutaan kehittämisen syklisestä etenemisestä, jossa havaintojen, saadun ja analysoidun tiedon, mukana olevien kokemusten ja toimijoiden yhteisen reflektion yhteistyöllä meneillään olevaa toimintaa muokataan ja parannetaan. (Toikko & Rantanen 2009, 29-32.) Jokaiseen sykliin sisältyy suunnittelu, toimeenpano, havainnointi ja reflektointi (Kananen 2014, 12).

Kehittäminen nähdään usein konkreettisena toimintana, jolla tähdätään jonkin selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen. Kehittämisellä voidaan pyrkiä toimintatavan tai toimintarakenteen kehittämiseen. Toimintatapaa koskeva kehittäminen voi suuntautua suppeimmillaan yhden työntekijän kehittämiseen mutta sillä voidaan tarkoittaa myös laajaa koko organisaation yhteisen toimintatavan selkeyttämistä. (Toikko & Rantanen 2009, 14.) Tämä on tutkimuksellinen kehittämishanke, jossa perinteisin tutkimusmenetelmin kerätään kehittämishankkeen kannalta tarpeellista tutkimustietoa. Kehittämisen kohteena on etäjohtamisen toimintamalli, ja työkalujen löytäminen hyvän etäjohtamisen tueksi. Vuorovaikutuksen kautta tavoitellaan etäjohtamisen kehittämistä ja toimintatutkimus soveltuu siihen hyvin.

Toikko ja Rantanen (2009, 67) käyttävät kehittämisprosessin syklisestä etenemisestä nimitystä spiraalimalli. Kehittämistoiminnan eri tehtävät muodostavat kehän. Prosessi jatkuu ensimmäisen kehän jälkeen, jolloin sitä seuraa taas uusi kehä. Kehittämistoiminnan tulokset asetetaan tässä mallissa useaan kertaan arvioinnin kohteeksi kehittämisprosessin aikana, samalla täsmennetään tehtäviä, organisointia ja toteutustakin. Spiraalimalli on pitkäjänteinen prosessi. Kehittämistoiminnan tuloksellisuus on usein kiinni siitä, kuinka monta kehää prosessin aikana ehditään toteuttaa. Tämän kehittämishankkeen aikana käydään läpi kaksi sykliä, jonka jälkeen hankkeen tulokset juurrutetaan esimiestyöhön. Kehittämishankkeen ensimmäisenä syklinä on teemahaastattelu, jonka avulla kuvataan etäjohtamisen nykytila. Toisena syklinä on Learning Cafe, jonka aikana yhdessä pohditaan etäjohtamisen toimintamallin kehittämistä ja työkaluja etäjohtamiseen. (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Toimintatutkimuksen spiraalimalli

## 5.2 Kehittämishankkeen aikataulu

Kehittämishankkeen aihe valikoitui ajankohtaisuuden ja organisaation ohjausryhmän toiveesta loppuvuodesta 2018. Kehittämishanke aloitettiin syksyllä 2019 kun kehittämishankesuunnitelma oli valmis ja tarvittavat tutkimusluvut olivat valmiina kohdeorganisaation kanssa. Kehittämistyö tapahtui toimintatutkimuksen periaatteiden mukaan sykleittäin teemahaastattelun ja Learning Cefe menetelmiä käyttäen. Seuraavassa kuviossa on esitelty kehittämishankkeen alustava aikataulu. (Kuvio 5.)



Kuvio 5. Kehittämishankkeen aikataulu

### 5.3 Teemahaastattelu

Teemahaastattelua käytetään hyvin usein tutkimushaastatteluissa, se soveltuu niin kvalitatiivisen kuin kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi. Kysymysrunko rakennetaan teemojen ympärille, jotka tutkija on valinnut etukäteen ajatellen tutkimusongelmaa. Haastattelurunko muodostuu puolistrukturoiduista kysymyksistä, joita haastattelun aikana voidaan käydä joustuen läpi missä järjestyksessä tahansa. Etuna pidetään sitä, että haastattelun aikana voidaan heti varmistaa haastateltavan ymmärtävän kysymykset ja niissä käytetyt sanat oikein, jotta väärinymmärryksiä ei synny ja siten tutkimuksen luotettavuus kärsi. (Vilka 2015, 124, 127.)

Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. Tutkimuksen tarkoitukseen ja ongelmanasetteluun pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimustehtävän mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 76.) Tämän kehittämishankkeen teemahaastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna syksyllä 2019. Ryhmähaastattelua ennen haastateltavia tiedotettiin etukäteen saatekirjeellä (Liite 1.), jossa kerrottiin hankkeen tavoite ja tarkoitus sekä teemahaastattelun teemat (Liite 2.). Tuomi ja Sarajärvi (2018, 86) toteavatkin, että haastattelussa tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa haastateltavilta. Tämä mahdollistuu, kun haastatteluaiheet ja -teemat annetaan

haastateltaville etukäteen tutustuttavaksi. Verkostoesimiehille annettiin teemahaastattelun teemat etukäteen, jotta he voivat valmistautua ja tiesivät haastattelun rungon.

Ominaista tutkimushaastattelulle on, että haastateltavat ovat kokeneet tietynlaisen tilanteen ja se suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin. Siinä korostuu haastateltavien oma elämymaailma: ajatukset, tunteet ja myös sanaton kokemustieto. Haastattelun kautta ihminen saadaan osallistujaksi ja pystytään löytämään monisyisiin asioihin laajempia vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48.) Teemahaastattelun avulla karotettiin asumisen verkostoesimiesten senhetkistä etäjohtamisen tilaa sekä etäjohtamisen haasteita. Teemahaastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna, johon osallistui seitsemän vammaispalvelun verkostoesimiestä. Teemahaastattelu oli toimintatutkimuksen ensimmäinen sykli ja sen tavoitteena oli saada tietoa etäjohtamisen nykytilanteesta ja etäjohtamisen työkalujen käytöstä verkostoesimiesten päivittäisessä työssä. Tuomen ja Sarajärven (2018,85) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa ja antamaan mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Laadullisessa tutkimuksessa onkin tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon ja heillä on kokemusta asiasta.

#### 5.4 Learning cafe

Learning cafe eli oppimiskahvila-menetelmä, jossa keskitytään joidenkin teemojen tai kysymysten ratkaisuun ryhmissä. Lähtökohtana on jakaantua pienryhmiin pöytäkunnittain. Ryhmän ohjaaja on pohtinut oppimiskahvilan tavoitteet ja aiheet sekä koonnut kysymyksiä, teemoja ja näkökulmia ennakkoon. Learning cafessa pöytiä on yhtä monta kuin on teemojakin. Jokaisessa pöydässä on puheenjohtaja, jonka tehtävänä on esitellä aihe ryhmälle, osallistua ideointiin ja koota ajatuksia. Prosessin edetessä pöytäryhmien jäsenet vaihtavat pöydästä toiseen, jolloin uusi pöydän ympärille muotoutunut ryhmä pohtii aiempia tuotoksia ja ideoi niitä eteenpäin. Ryhmät pohtivat teemoja yhdessä puheenjohtajan kanssa alussa määritellyn ajan. Ryhmät kiertävät kaikki pöydät ja lopuksi kierrosten anti puretaan yhdessä keskustellen puheenjohtajien esitellessä lyhyesti pöytänsä ideat ja ajatukset. Oppimiskahvilan ohjaaja ohjaa purkutilaisuuden, johon on varattu aikaa noin 30 minuuttia. (Innokylä 2019.)

Oppimiskahvila-menetelmässä tärkeää on keskustelu: omien näkemysten selittäminen ja yhteisen ymmärryksen löytäminen. Menetelmä opettaa yhteisten ratkaisujen tekemistä. Toisten näkemyksiä voi kommentoida ja kyseenalaistaa, mutta tärkeää on myös konsensusen pyrkiminen eli ryhmän yhteisen mielipiteen löytäminen. (Innokylä 2019.) Tässä kehittämishankkeessa yhteiskehittäminen toteutettiin vuorovaikutuksellisesti käyttäen

Learning Cafeta osallistavana menetelmänä, jonka avulla etsittiin yhdessä osallistujien kanssa keinoja ja työkaluja etäjohtamiseen. Osallistujista muodostui kolme ryhmää, jotka kiersivät kolme ”kahvilapöytää”, joissa oli yksi henkilö pysyvänä puheenjohtajana. Puheenjohtaja esitteli seuraavalle ryhmälle edellisen ryhmän tuotoksen ja ohjasi ryhmän keskustelun teemaan. Oppimiskahvilan alussa käytiin läpi haastattelujen tulokset. Tavoitteena oli yhdessä kehittää ja luoda etäjohtamisen toimintamalli. Ryhmien keskustelun teemat ja aiheet nousivat teemahaastattelun tuloksista. Lopuksi käytiin yhdessä läpi pöytien tuotokset ja keskusteltiin havainnoista ja täydennettiin tarvittavilta osin. Learning Cafe oli toimintatutkimuksen toinen sykli.

Toimintatutkimuksen toinen sykli toteutettiin joulukuussa esimieskokouksen yhteydessä, jolloin mahdollisimman moni pääsi osallistumaan. Työpaja oli kahden tunnin mittainen. Oppimiskahvilaan osallistujat olivat vammaispalvelun asumispalvelun verkostoesimiehet seitsemän henkilöä, palveluvastaava yksi henkilö sekä palveluesimiehet kaksi henkilöä ja palvelupäällikkö. Palveluesimiehet ja tulosityksikköpäällikkö toimivat puheenjohtajina ”kahvilapöydissä”. Learning Cafen pääpaino oli mielipiteiden, tiedon, ajatusten ja ideoiden myötä syntyvän keskustelun avulla saada jonkinlainen yhteenveto etäjohtamisen toimintamallista ja työkaluista. Toikon ja Rantasen (2009, 90-91) mukaan toimintatutkimuksessa sekä kehittäjä että toimijat/käyttäjät osallistuvat yhdessä kehittämiseen. Yhteiskehittämisessä jokainen tuo oman näkemyksen, mielipiteen, kysymyksenasettelun ja viitekehyksen yhteiseen keskusteluun ja auttaa toisia niiden muotoilussa. Yhteistoiminnallista kehittämistoimintaa he kuvaavat kumppanuussuhteeksi, jossa kehittäjä ja käyttäjät ovat tasapuolisessa suhteessa toisiinsa. Osallistava yhteistoiminnallinen kehittäminen sitouttaa ja motivoi käyttäjiä.

## 5.5 Haastatteluaineiston analyysi

Tämän kehittämishankkeen haastatteluaineiston analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi perustuu Tuomen ja Sarajärven (2018, 103-108) mukaan tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Teoriaa ja johtopäätöksiä verrataan koko ajan alkuperäisaineistoon uutta teoriaa muodostettaessa. Tuloksissa kuvataan luokittelujen pohjalta muodostetut käsitteet tai kategoriat ja niiden sisällöt. Johtopäätösten tekemisessä tutkija pyrkii ymmärtämään, mitä asiat tutkittaville merkitsevät. Tutkija pyrkii siis ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan analyysin kaikissa vaiheissa. Myös Vilka (2015, 164) kuvaa aineiston sisällönanalyysin etenevän tutkimusaineiston pelkistämällä, tiivistämällä ja pilkkomisella osiin. Tiivistämistä ohjaa tutkimusongelma ja tutkimuskysymys. Tämän jälkeen tutkimusaineisto ryhmitellään uudelleen sen mukaan mitä ollaan etsimässä. Analyysiyksikkö voi olla sana, lause tai ajatuskokonaisuus.

Tutkimuksen tuloksena ryhmittelyistä muodostuu käsitteitä, luokitteluja tai teoreettinen malli.

Sisällönanalyysi on menetelmä, jossa aineisto järjestetään tiiviiksi ja selkeäksi, jotta aineistosta voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Sisällönanalyysin tarkoituksena on kuvata dokumenttien, kuten haastattelun sisältö sanallisesti ja etsiä tekstistä merkityksiä. Sisällönanalyysin päävaiheita ovat aineiston kerääminen ja valmistelu, aineiston pelkistäminen, aineistossa toistuvien rakenteiden tunnistaminen ja tulkinta sekä näiden kolmen vaiheen kriittinen tarkastelu. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 136-138.)

Tämän kehittämishankkeen teemahaastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna, joka eteni teemoittain ja haastattelu tallennettiin kahdella älypuhelimella tallennuksen onnistumisen varmistamiseksi. Haastattelun jälkeen tallenteet litteroitiin lähes sanatarkasti, koska sanatarkkaa litterointia voidaan käyttää lopullisessa raportissa sitaateissa. Litterointivaiheessa ei voi myöskään vielä tietää, mitä kaikkea aineistosta lopulta tarvitaan. (Kananen 2014, 102). Tämän työn litteroinnissa osa täytesanoista kuten ”yymm” ja ”öö” jätettiin pois.

Sisällönanalyysin voi aloittaa, kun aineisto on litteroitu eli saatu tekstimuotoon. Sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on aineiston pelkistäminen eli redusointi, jolloin aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois. Pelkistämällä aineistoa sitä myös selvennetään ja sieltä nostetaan esiin tutkimustehtävän kannalta olennaisia asioita. Samaa kuvaavia ilmaisuja voidaan esimerkiksi alleviivata aineistosta eri väreillä ja näin erotella eri ilmiöt aineistosta. Pelkistetyt ilmaukset voidaan sitten listata värin mukaan yhteen ja yhdistää omiksi ryhmikseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-123.)

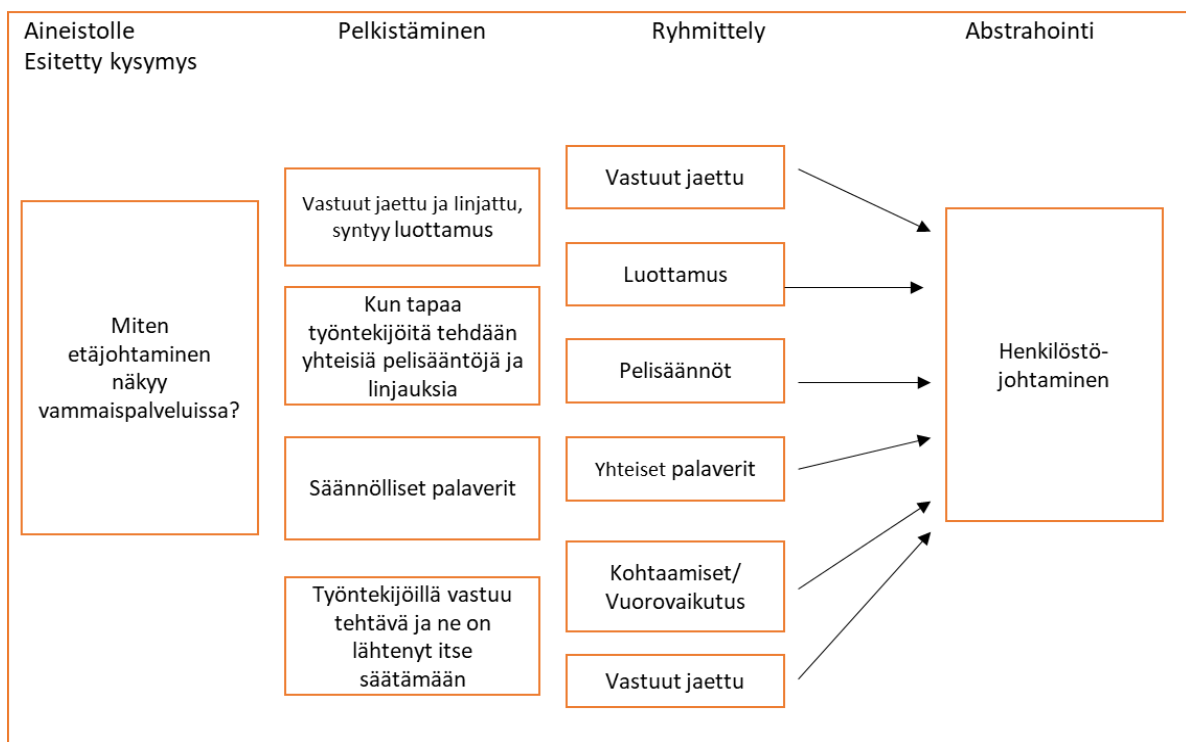
Ryhmittelyn eli klusteroinnin vaiheessa aineistosta pelkistetyt ilmaukset käydään tarkasti läpi ja niistä etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samoja ilmiöitä kuvaavat käsitteet ryhmitellään yhteen omiksi luokikseen ja näin syntyvät alaluokat. Luokittelua jatkamalla ja alaluokkia yhdistelemällä muodostetaan yläluokkia ja taas yläluokkia yhdistelemällä pääluokkia, jotka nimetään aineistosta nousevan ilmiötä kuvaavan aiheen mukaan. Kolmannessa ja viimeisessä vaiheessa seuraa aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen, jossa luokittelun seurauksena syntyneet käsitteet jaetaan pääkäsitteiden alle. Sisällönanalyysin eri vaiheet nivoutuvat tiiviisti yhteen ja klusteroinnin eli ryhmittelyn katsotaan olevan osa abstrahoinnin eli käsitteellistämisen prosessia. Käsitteellistämisessä edetään alkuperäisaineiston ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin, jotka lopulta vastaavat tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-127.)

Tämän kehittämishankkeen aineiston analyysi toteutettiin induktiivista sisällönanalyysiä käyttäen kuvaamalla sanallisesti tutkimusaineistoa. Pelkistämisen ja ryhmittelyn avulla etsittiin vastauksia kysymyksiin. Miten etäjohtaminen toimii nyt? Mitä haasteita

etäjohtamisessa on? Samansisältöiset asiakokonaisuudet pelkistettiin eli etsittiin samaa kuvaavia näkemyksiä, joista muodostui ryhmiä. Aineiston pelkistämisen ja ryhmittelyssä käytettiin värikoodeja. Litteroitu teksti pelkistettiin ja toisella kerralla pelkistettyä tekstiä ryhmiteltiin, jonka jälkeen tekstiä yhdisteltiin alaluokiksi. Alaluokkia yhdisteltiin ja niistä syntyi lopulliset yläluokat. Tuomen ja Sarajärven mukaan tekstin pelkistys ja niistä muodostuvat alaluokat sitovat aineiston osia yhteen tavalla, joka tuo esiin seikkoja, jotka eivät muuten näkyisi. Alaluokkien tekeminen on syklistä toimintaa, jossa yksi tekstin pelkistys kerta ei yleensä riitä. Toisella kerralla aineisto tiivistyy ja siitä saadaan esiin uusia merkityksiä ja käsitteitä, joista muodostuu lopullisia yläluokkia. (2018, 127.) Tulosten analysoinnin jälkeen tutkimus ei kuitenkaan ole vielä valmis, vaan tutkijan tulee tulkita tulokset. Laadullisessa tutkimuksessa tulkintaa tehdään tutkimuksen kaikissa vaiheissa. (Ojasalo ym. 2015, 143.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi jatkuu Vilkan (2015, 170-171) mukaan tarkastelemalla tulkintaa teoreettisen viitekehyksen avulla kuvaamalla tutkittavien merkitysmailmaa. Siinä tavoitteena on ensisijaisesti tutkittavien toiminta- ja ajattelutapojen ymmärtäminen ja uudistaminen tutkimuksessa muodostuneiden käsitteiden, luokitusten tai mallien avulla.

Tämän kehittämishankkeen sisällönanalyysin eteneminen on kuvattu seuraavassa kuviossa. (kuvio 4.)



Kuvio 4. Induktiivinen sisällönanalyysiesimerkki

## 6 Kehittämishankkeen tulokset

### 6.1 Lähijohtamisesta etäjohtamiseen nykytilan kuvaus

Lähijohtamisesta etäjohtamiseen nykytilaan liittyivät esimiesten laajat vastualueet, työpäivien ennakoimattomuus ja kiire, sekä asiakkaiden vaativat erityispiirteet että henkilöstöpula. Lisäksi nykytilaan vaikuttivat teknologiaan liittyvät ongelmat ja samaan aikaan tapahtuva tiedonhallinnan muutos. Päijät-Hämeen Hyvinvointiyhtymän perustaminen sekä vammaispalvelun asumispalvelun organisaatiomuutos on tuonut mukanaan paljon muutoksia verkostoesimiehen työhön. Uuden organisaation ja tehtäväjakojen myötä johtamistapa ja malli muuttui lähijohtamisesta etäjohtamiseen. Verkostoesimiesten mukaan sosiaali- ja terveyshuoltoalan henkilöstö on tottunut lähiesimieheen ja henkilöstö toivoo, että esimies ”hyp-pää remmiin” tarvittaessa. Lähiesimiestyö muuttui niin, ettei esimies ole enää päivittäin fyysisesti läsnä, koska hänellä on useita yksiköitä johdettavanaan. Vammaispalvelun asumispalvelussa heitä kutsutaan verkostoesimieheksi. Tämä muutos on aiheuttanut hämmennystä. Työn tekemisen kulttuuri on muuttunut, uudenlainen itsenäisyys ja odotukset itsenäisestä päätöksenteosta tilanteessa, jossa esimies ei olekaan läsnä, edellyttävät työntekijöiltä kasvua ja yhä enemmän vastuunottoa omasta työstään. Haastattelussa itsensä johtaminen korostui myös etäjohtamisen mahdollistajana niin esimiehellä kuin työntekijöilläkin.

*”kyllähän se paistaa koko ajan sieltä, että oletetaan esimiehen olevan tässä niin kuin ennenkin kun esimies on aina ollut läsnä siitä saa kyllä kuulla”*

Lähijohtamisesta etäjohtamiseen muutos oli toisille esimiehille suurempi kuin toisille.

*”aika täydellisesti on muuttunut”*

*”loikattiin tosi isoihin ympyröihin ja oma reviiri laajeni totaalisesti!*

Muutos koettiin hyvin eri tavoin ja sitä voi selittää erot ammatillisessa osaamisessa sekä toiminnan luonteen erilaisuudet, vaikka toimintaympäristö ja organisaatorakenne ovatkin samankaltaiset. Muutoksen myötä yhden toimintayksikön sijaan saattoi verkostoesimiehellä olla kolme isoa toimintayksikköä johdettavanaan. Yksikön asiakkaat ja henkilökunta olivat uusia. Uuden henkilöstön lisäksi toimintayksiköitä muutettiin ja aloitettiin uusi toiminta uudella esimiehellä ja henkilöstöllä. Toisilla esimiehillä muutos näkyi asiakas muutoksina, jolloin esimiehen piti ottaa haltuun esimerkiksi vaikeasti kehitysvammaisten erityispiirteisiin liittyvän osaamisen lisäksi rajoittamistoimenpide asiat, itsemääräämisoikeuteen liittyvät asiat sekä apuvälineisiin liittyvä valvonta.

*”mun yksiköissä kun mä vaihdoin ihan eri tyyppisestä silloin kun tuli tämä organisaatiomuutos niin että se oli itsellekin ihan uus alue kokonaan. Se että oli itsekkin ihan*

*vihree ja se että yksikön profiili meni ihan uusiksi, tuli todella paljon asukas muuttoja että viimeiset kaksi vuotta asiakkaita on tullut valtavasti lisää, on pois muuttaneita ja heidän tilalleen on tullut ihan eri tyyppisiä ja sitten se oma kokemattomuus siltä alueelta eikä henkilökunnallakaan ollut kokemusta sen tyyppisistä asiakkaista niin se varmaan aiheutti itselle sen sumun siitä johtuen myöskin allekirjoitan sen, että se oli opettelua kaikilla”*

Toisaalta yksiköiden profilointi selkeytti verkostojohtajan työtä, eikä useamman toimintayksikön johtaminen ollut uutta kaikille.

*”mulla on ollut aina useampi yksikkö”*

*”sinällään se että on useampi yksikkö ni ei ole mikään uusi, et mä jopa väitän että mulla jopa selkiyty siinä vaiheessa kun tehtiin tämä viimesin muutos sen takia et mulle tuli selkeesti ne ... eli pystyn keskittymään vaan yhteen kokonaisuuteen”*

Muutos lähijohtamisesta etäjohtamiseen koettiin pääsääntöisesti hyvänä. Näin ison organisaatio muutoksen aika koettiin haasteellisena, koska siihen liittyi hieman aiemmin toiminnan aloittaneen Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän perustaminen, mikä osaltaan näkyi monena muutoksena sekä esimiesten että henkilöstön toimintaympäristössä.

*”peruskuviot tulee olla selkeät niin etäjohtaminen toimii”*

*”mallissa ei ole vikaa tukee itseohjautuvuutta ja luovuutta, tulee intoa työhön!*

Haastattelussa etäjohtamisessa nähtiin olevan monia mahdollisuuksia ja vastaavan tämän päivän sosiaali- ja terveysalan johtamista. Etäjohtaminen nähdään myös työntekijän mahdollisuutena oppia uutta, ottaa vastuuta työstään, kehittää itseään ja työtään. Esimiehen ollessa fyysisesti kauempana työntekijät tottuivat itsenäiseen työskentelyyn ja itsenäiseen päätöksen tekoon.

Vammaispalvelun asumispalvelun esimiehen työtä ohjaa monet taustalla olevat tekijät kuten lainsäädäntö, talous, yhteiskunnallinen päätöksenteko, uudisrakentaminen, yhteistyö toimijoiden, ammattilaisten ja asiakkaiden sekä heidän omaisten kanssa. Erityisesti lainsäädännön muutokset ja omavalvonta nousivat haastattelussa esille sekä niiden vaikutus esimiehen tämän päivän työhön. Muutokset koettiin hyvinä mutta erittäin työllistävinä, koska koko vammaispalvelun toimintaympäristö on ollut isojen muutosten keskellä.

Vammaispalvelun asumispalvelun toimintaympäristön erityisyys nousi haastattelussa esille useasti. Verkostoiesimiesten työnkuva vammaispalvelun asumispalvelussa on vaativa ja edellyttää esimieheltä monenlaista, laajaa erityisosaamista. Esimiehen on oltava asiantuntija asumisen hyvin erityispiirteisen toimikentän keskellä. Häneltä edellytetään taitoa

kohdata erityisiä ja ainutlaatuisia asiakkaita, heidän omaisiaan ja luoda toimivia yhteistyöverkostoja asiakkaan parhaaksi. Esimies saattaa olla mukana luomassa ja suunnittelemassa uuden yksikön rakennusvaiheessa, miettimässä toimivaa hälytysjärjestelmää ja lisäksi opettaa työntekijöille järjestelmän/järjestelmien käyttöä ja valvontaa. Hän hankkii tarvittavat huonekalut uuteen yksikköön ja sisustaa yhdessä työntekijöiden kanssa. Hän ohjaa työntekijöitä muuttoon liittyvissä asioissa, toteuttaa yksikön muuton ja aloittaa uuden toimintayksikön toiminnan, samalla varmistaen, että työntekijöillä on toimivat työvälineet ja, että perehdytys niiden käyttöön on riittävää. Esimies valmentaa ja motivoi henkilöstöä muutokseen ja tukee haastavissa asiakastilanteissa, joissa työntekijä on saattanut kohdata väkivaltaa. Hän ottaa palautetta vastaan sekä hyvää että huonoa omaisilta ja asiakkailta. Vammaispalvelun lähiesimiehen työnkuvaa kuvattiin hyvin laajaksi ja erityispiirteiseksi. Muutos kohti etäjohtajuutta toi omat haasteensa sekä uuden työtavan opettelua ja omaksumista.

## 6.2 Etäjohtamisen haasteet

Etäjohtamisen haasteiksi kuvattiin esimiehen laajoja vastuualueita, työpäivien kiirettä ja ennakoimattomuutta. Henkilöstöpula ja jatkuva rekrytointi vie esimieltä paljon aikaa. Haasteelliseksi koettiin myös luottamuksen rakentaminen henkilöstön kanssa sekä esimiehen työssä jaksaminen. Teknologian toimimattomuus toi omat haasteensa työn tekemiseen ja uuden tiedonhallinnan käyttöön ottoon. Etäjohtajan suuri haaste on se, että koko ajan on kiire ja isommat kokonaisuudet jäävät jatkuvasti tekemättä. Haastattelussa esiin nousi, ettei esimies ehdi keskittymään ja panostamaan tärkeisiin asioihin, kuten työntekijöiden johtamiseen ja heidän kanssaan käytäviin keskusteluihin. Esimiehen on oltava se henkilö, joka motivoi ja valmentaa työntekijöitä. Arjen johtamiselle on kuitenkin entistä vähemmän aikaa, kun esimiesten vastuualueet kasvoivat ja samaan aikaan johdettavien työntekijöiden määrä lisääntyi. Henkilöstöhallinnollisten töiden tekeminen vie entistä suuremman osan työajasta.

*”tämä kaaos on lisääntynyt, näen oman työni tulipalojen sammutteluna ja mietin mikä nyt on kaikkein kiireellisin tehdä, mitään pitkän tähtäimen suunnitelmia ei ehdi miettiä koska työaika menee sijaisten hankkimiseen ja teen työsopimuksia ja laitan palkkoja maksuun, vastaan omaisten puheluihin, olen palaverissa, joissa työntekijät ovat jo täysin neuvottomia, että mitä asiakkaan kanssa tehdään. Tälläkään viikolla en juurikaan ole työhuoneella ehtinyt käydä, olen koko ajan menossa jossain ja aikamoista kaaosta”*

Etäjohtamisen haasteeksi koettiin ennakoimattomuus, sillä päivän kulkua ei voi olettaa tietynlaiseksi. Suunniteltuja tehtäviä ei välttämättä pysty tekemään, vaan voikin tulla valtavasti puheluita, selvittämistä, muutoksia, peruutuksia ja kyselyitä. Työssä on paljon liikkuvia osia,

muutoksia ja erilaisia tilanteita. Kokonaistilanteen hahmottaminen koettiin hankalaksi, koska on monia päällekkäisiä asioita tehtävänä yhtä aikaa.

Esimiehen aika ei riitä muutoksessa tukemiseen. Henkilöstö on kovan paineen alla, koska jokainen päivä on erilainen, työtehtävät vaihtelevat ja työpäivät ovat hektisiä. Etäältä johtavan esimiehen aika ei riitä kaikkeen mitä pitäisi tehdä ja koko ajan on tunne, että on askeleen jäljessä.

*”asiat roikkuu heillä niin kuin ne roikkuu myös meillä sen takia kun ei esimiehenä meinaa pystyä järjestämään sitä aikaa”*

*”Riittämättömyyden tunne tulee siitä, että kun henkilöstö vaihtuu todella tiuhaan”*

Yhtenä suurena etäjohtamisen haasteena nähtiin henkilöstöpula. Vammaispalvelun toimintakentän erityispiirteiden vuoksi kaikki työntekijät eivät ole soveltuvia asumispalveluun ja rekrytoinnissa voi olla haasteita siinä, ettei välttämättä löydy sopivia työntekijöitä. Työntekijöiden osaamiseen tulee myös kiinnittää enemmän huomiota tulevaisuudessa. Iso ongelma asumispalvelun etäjohtamisessa on henkilöstön saatavuus, sijaisia ei löydy ja samaan aikaan työntekijöitä lähtee muualle töihin tai he vaihtavat alaa.

*”ei vain etäjohtamisen ongelma vaan yhteiskunnallinen ongelma, otetaan sijaisia ketä saadaan, ei ole hyviä sijaisia ja koko kehitysvamma puolen asiakaskirjo on muuttunut, haasteellisuutta on enemmän mikä tekee työstä moninaisempaa”*

Asiakkaiden monimuotoisuutta asumispalveluissa ovat heidän erityiset ja yksilölliset tarpeet, jokainen tarvitsee yksilöllistä palvelua. Vammaispalvelun asiakkuus on usein koko elämän mittainen ja osa asiakkaista asuu lähes koko elämänsä asumispalvelun yksiköissä. Asiakkaiden moniongelmaisuus näkyy lisääntyvissä määrin neurologisina häiriöinä sekä erilaisina riippuvuuksina kuten mielenterveys-, päihde- ja peliriippuvuudet. Työnkuva vammaispalvelun asumispalvelussa on vaativa ja edellyttää työntekijöiltä monenlaista, laajaa osaamista. Sekä verkostoesimiehen että työntekijän on oltava ammattitaitoinen ja osaava, lisäksi joustava ja itseohjautuva asumisen erityispiirteisen toimikentän keskellä. Koko henkilöstöltä edellytetään luovaa ongelmanratkaisukykyä sekä ymmärrystä ja suvaitsevaisuutta erilaisia asiakkaita kohtaan.

Verkostoesimiesten työpäivien hektisyys ja laajat vastualueet aiheuttavat riittämättömyyden tunnetta. Kalenterin täyttävät palaverit aiheuttavat sen, ettei esimiehellä ole aina aikaa vastata työntekijöiden puheluihin ja sähköposteihin. Etäjohtamisen lisääntyminen edellyttää erilaisten yhteydenpitokanavien käytön lisäämistä ja tekniikan entistä suurempaa roolia esimiestyössä. Tällä hetkellä haasteeksi on osoittautunut sekä työntekijöiden tietotekniset taidot että teknologian toimivuus ja toimimattomuus.

Kyber-hyökkäyksestä aiheutunut teknologian toimimattomuus oli vakava haaste niin verkosto-esimiehille kuin työntekijöillekin. Tietokoneet eivät toimineet pitkään aikaan, mikä hidasti työn tekemistä ja tiedon jakamista.

*”etäjohtamisen tärkeä työkalu, että verkkoyhteydet toimii ja koneet”*

*”sosiaalieffica ja lifecare meni pitkään ennen kuin työntekijät oppivat ja saivat vietyä käytäntöön, kaikki ei osaa vielä. Koulutus ja käyttöönotto ei kohdannut sitten tuli vielä kyberhyökkäys ja koneet eivät ole toimineet pitkään aikaan”*

Samaan aikaan tiedonhallinta sosiaali- ja terveysalalla muuttui. Rakenteinen kirjaaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa tarkoittaa tiedon kirjaamista ja tallentamista yhteisten, etukäteen sovittujen rakenteiden avulla potilas- ja asiakastietojärjestelmissä sekä valtakunnallisissa sähköisissä tietojärjestelmäpalveluissa. Sosiaalihuollossa asiakastiedon rakenteistaminen perustuu asiakaskirjojen määrittelyyn ja niiden käytössä tarvittaviin luokituksiin. Terveydenhuollossa kertomusrakenteita on rakenteistettu useammalla tavalla. Vammaispalvelun asumispalvelussa tämä näkyi uutena tietojärjestelmänä, jonka käyttöön koulutettiin sekä esimiehet että henkilökunta. Kaikki työntekijät tuli kouluttaa sosiaalihuollon rakenteisen kirjaamisen saloihin, jonka jälkeen jokaiselle asiakkaalle aloitettiin toteuttamissuunnitelman tekeminen, samaan aikaan uuden päivittäisen kirjaamisen rinnalle. Sen lisäksi työntekijöiden tuli opetella terveydenhuollon kirjaaminen toiseen järjestelmään, oikean lääkehoidon toteuttamisen turvaamiseksi.

Ammattihenkilöille yhdenmukainen kirjaaminen varmistaa, että käytössä oleva asiakas- ja potilastieto on laadullisesti hyvää ja kattavaa. Tietoa on helpompi hakea ja hyödyntää esimerkiksi uusien asiakirjojen laatimisen pohjaksi sekä yhteenvetoja, lausuntoja ja todistuksia varten. Yhdenmukainen kirjaaminen nähtiin hyvänä etäjohtamista helpottavana työkaluna, henkilöstön käyttäessä sitä tavoitteellisesti ja tietokone ohjelmien toimiessa.

Etäjohtamisessa henkilöstön johtaminen on osoittautunut haastavaksi, sillä itsenäisen työn tekijöihin on kyettävä luottamaan, koska työkenttä ei ole koko ajan nähtävissä. Esimiehen tulisikin luoda ilmapiiri, jossa hän on helposti lähestyttävä kaikesta kiireestä huolimatta. Haasteelliseksi koettiin erityisesti ongelmiin puuttuminen, koska ne saattavat tulla esimiehen tietoon vasta pitkän ajan päästä. Työntekijöille on luotava hyvä mielikuva ja ilmapiiri työpaikasta.

Luottamuksellisen suhteen rakentaminen esimiehen ja työntekijöiden välille on hankalaa, koska yhteisen ajan löytäminen kohtaamisille on haasteellista. Kehityskeskusteluita ei juurikaan ole ehditty pitää, mikä osaltaan vaikuttaa luottamuksellisen suhteen syntymiseen. Kehityskeskusteluun käytettävä ohjelmisto koettiin myös monimutkaiseksi, työntekijöitä ei

ehditä opastaa ohjelmiston käytössä. Työntekijöiden tietotekniset taidot ovat hyvin eritasoiset ja koulutusta tarvitaan.

Etäjohtamisen näkökulmasta isoksi haasteeksi koettiin samaan aikaan tapahtuvat yhteiskunnan ja toimintaympäristön muutokset sekä yhteistyökumppaneiden vaihtuminen lisäksi esimiesten työtä ja kuormitusta, koska paljon uusia asioita piti oppia ja omaksua yhtä aikaa ja kaiken tämän lisäksi asioiden selvittämiseen ja etsimiseen meni valtavasti aikaa. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä on koottu yhteen monen eri kunnan toimintatavat. Vaikka toiminta onkin koottu yhteen Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymään, tämä ei vielä käytännössä kaikkialla näy. Yhtymän toimintaympäristö on monimuotoinen tukipalveluiden, terveysasemien, sairaaloiden ja muiden toimijoiden verkosto. Asumispalvelun verkostoesimiehet kokivat yhteistyön tukipalveluiden kanssa haasteelliseksi, koska sekin vaati paljon selvittämistyötä mitä apua mistäkin saa ja millä kaavakkeella/lomakkeella sitä tulee hakea.

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän nopeasti muuttuvat linjaukset koettiin haasteellisiksi, aikaa vieviksi ja työn voimavaroja kuluttavaksi. Yhtenä muuttuvana asiana mainittiin rekrytointi ja vuosilomat, joiden ohjeita pidettiin sekavina. Yhtymän ohjeet koettiin hyvin erikois-sairaanhoidon suunnatuiksi, jolloin ohjeisiin jäi paljon tulkinnan varaa, miten ohjetta vammaispalvelussa toteutetaan. Tähän toivottiin yhdenmukaistamista.

*”Ohjeita tulee yhtymältä ja sitten kentältä tulee kysymyksiä ja huomataan ettei ohje ollutkaan toimiva, no ohjeita muutetaan ...esim rekryohjeita tullut nyt niin monta ettei enää tiedä mikä on mikäkin ja mitä noudatetaan”*

*”Yhtymältä tulleet ohjeet ei aina palvele kaikkia”*

*”Tietotulva on valtava mitä tulee ja ne vaihtuu niin nopeasti että miten sä pysyt siellä perässä”*

Haastattelussa ilmeni verkostoesimiesten huoli sekä omasta että työkaverin työssäjaksamisesta. Vertaistukea kaivataan ja tarvitaan enemmän. Vertaistuki koetaan erittäin tärkeäksi voimavaraksi tämänhetkisessä etäjohtamisen arjen työssä. Myös ylimmän johdon antama tuki esimiehille on tärkeässä roolissa etäjohtamisen onnistumisessa. Esimiestenkin tulee kokea työhyvinvointia ja huolehtia omasta hyvinvoinnistaan, jotta he voivat huolehtia toisten työhyvinvoinnista. Etäjohtamisen ja työhyvinvoinnin johtamisen osaaminen tulee varmistaa.

*”jotta esimiehet jaksaa, vertaistuki tärkeää”*

Verkostoiesimiesten työssä jaksamisen kehittämistarpeina nähtiin säännölliset tapaamiset, tunteiden tuulettaminen sekä kokemusten jakaminen ja vaihtaminen muiden esimiesten ja kollegoiden kanssa. Vertaistuki koettiin erittäin tärkeänä voimavarana etäjohtamisessa.

### 6.3 Verkostoiesimiesten ajatuksia etäjohtamisen kehittämisestä

Verkostoiesimiesten käsitykset etäjohtamisen kehittämisestä olivat hyvin samankaltaisia. Kehitettäväksi asioiksi he kuvasivat yhteiskehittämisen, työhyvinvoinnin sekä luottamuksen rakentamisen ja yhteisten pelisääntöjen luomisen etäjohtamisen tueksi. Verkostoiesimiesten näkemyksen mukaan työtä pitää kehittää yhdessä osallistamalla henkilöstöä toimimaan yhdessä kohti organisaation strategiaa, päämäärää ja tavoitetta, kuuntelemalla ja keskustelemalla heidän kanssaan. Palaverit ja muut yhteiset kokoontumiset ylläpitävät näitä käsityksiä. Henkilöstön ja heidän työhyvinvoinnin etäjohtamisen keskeisten elementtien – läsnäolon, tavoitettavuuden, avoimuuden, viestinnän ja luottamuksen – sisällyttäminen käytäntöön takaavat onnistumisen. Esimiehen tulee omalla toiminnallaan edesauttaa luomaan ja ylläpitää etäälläkin oleville työntekijöille sellainen työpaikka ja olosuhteet, jossa kaikki voivat hyvin. Työhyvinvoinnin johtaminen koettiin tärkeäksi osaksi etäjohtamista.

Vammaispalvelun asumispalvelun verkostoiesimiehillä on yksiköiden kanssa sovitut säännölliset palaverit viikoittain tai ainakin kerran kuussa. Tarvittaessa työntekijät pyytävät kasvokkain tapaamisia sovittujen säännöllisten tapaamisten välissä. Palavereista tehdään muistioiden, jotka tallennetaan yhteiselle työasemalle. Vuorotyössä kaikkien työntekijöiden ei ole mahdollista osallistua palavereihin, sen sijaan he voivat lukea asiat muistiosta ja tarvittaessa pyytää tapaamisia esimiehen kanssa.

*”ohjaajat sanovat kun tarvetta esimiehen tapaamiselle”*

*”säännölliset ja sovitut palaverit on, muistioiden tehdä”*

Verkostoiesimiehet kokevat, että on tärkeää luoda yhdessä henkilöstön kanssa pelisäännöt etäjohtamisen tueksi. Ne eivät voi tulla organisaatiolta tai esimieheltä annettuina. Tiimin omista pelisäännöistä tulisi olla mahdollista sopia tiimeissä. Verkostoiesimiehen tulee pitää työn perusajatus selkeänä kaikille työntekijöille ja laatia yhdessä työntekijöiden kanssa selkeät pelisäännöt työhön ja toimintaan liittyen. Yhteisen ajan löytäminen koettiin tärkeäksi mutta haasteelliseksi. Tapaamisilta toivottiin hyvää vuorovaikutusta ja tavoitteiden täyttymistä, kuten palaverikäytänteiden luomista ja käyttämistä. Vuorovaikutuksen lisääminen nähtiin selkeänä kehityskohteenä työntekijöiden työn ja työhyvinvoinnin etäjohtamisessa. Aito kiinnostus työntekijöitä kohtaan, työntekijöiden huomioiminen, tiimiytyminen sekä työntekijöiden toisilleen antama tuki ja yhteisöllisyyden kokeminen voimistuisivat aidon vuorovaikutuksen myötä. Vuorovaikutuksen lisääminen edellyttää aikaa, ajan järjestämistä

kanssakäymiselle ja ajan antamista sille, että uuteen etäjohtamisen toimintamalliin totutaan. Uusien toimintamallien opettaminen ja opettelu vie aikaa.

*”selkeästi kun on vastuut jaettu ja linjattu mitkä ne rajat on niin sittenhän siinä syntyy luottamus kun tekee ratkaisuja ja näkee, että homma toimii”*

*”kun tapaa työntekijöitä toivoisin, että meillä on aikaa käyttää siihen että tehdään yhteisiä pelisääntöjä ja haetaan yhteisiä linjoja mihin päin ollaan laivaa viemässä ja rakentamassa eikä siihen, että mä puhun näitä esimiesasioita mitkä voisin viestittää sähköpostilla kaikkiin yksiköihin samalla kirjoituksella ja yhtä aikaa ja olla varma, että se viesti on mennyt. Nyt yksi tosi tärkeä työkalu puuttuu, tällä hetkellä on viestintäongelma”*

Siinä missä esimies kasvattaa työntekijöiden luottamusta häntä kohtaan, rakentaa esimies myös luottamusta työntekijöitään kohtaan. Kaikkien osapuolten välinen luottamus koetaan tärkeänä osana etäjohtamista. Ollessaan usein toisessa toimipisteessä tulee esimiehen voida luottaa työntekijän itseohjautuvuuteen ja yhteydenpitoon ongelmatilanteissa. Myös työntekijöiden luottamus esimiestä kohtaan tulee olla kunnossa.

Luottamus on verkostoesimiesten mielestä avain onnistuneelle etäjohtamiselle. Henkilöstön on voitava luottaa, että esimies hoitaa työnsä ja myös esimiehen on luotettava henkilöstöön. Säännölliset palaverit ja yhteydenpito on keskeisessä asemassa etäjohtamisen onnistumisessa. Lisäksi kehityskeskustelut tai muut keskustelut ja tapaamiset silloin tällöin on kullekin johdettavalle tärkeitä.

Kehittämisen kohteeksi kuvattiin lisäksi toimivat työvälineet. Työnantajan tarjoamat tietotekniset työvälineet yhteydenpitoon tulisi saada kuntoon.

Vammaispalvelun etäjohtamisen kehittämisen kohteet ovat verkostoesimiesten haastattelun perusteella virtuaalinen työympäristö, henkilöstöjohtaminen ja esimiehen itsensä johtaminen. Näiden teemojen avulla etsittiin etäjohtamisen työkaluja learning cafessa. Seuraavassa kuviossa on esitelty vammaispalvelun asumispalvelun etäjohtamisen kehittämisen kohteet. (Kuvio 5.)



Kuvio 5. Etäjohtamisen kehittämisen kohteet

## 6.4 Etäjohtamisen malli, työkalut ja huoneentaulu

### 6.4.1 Etäjohtamisen malli

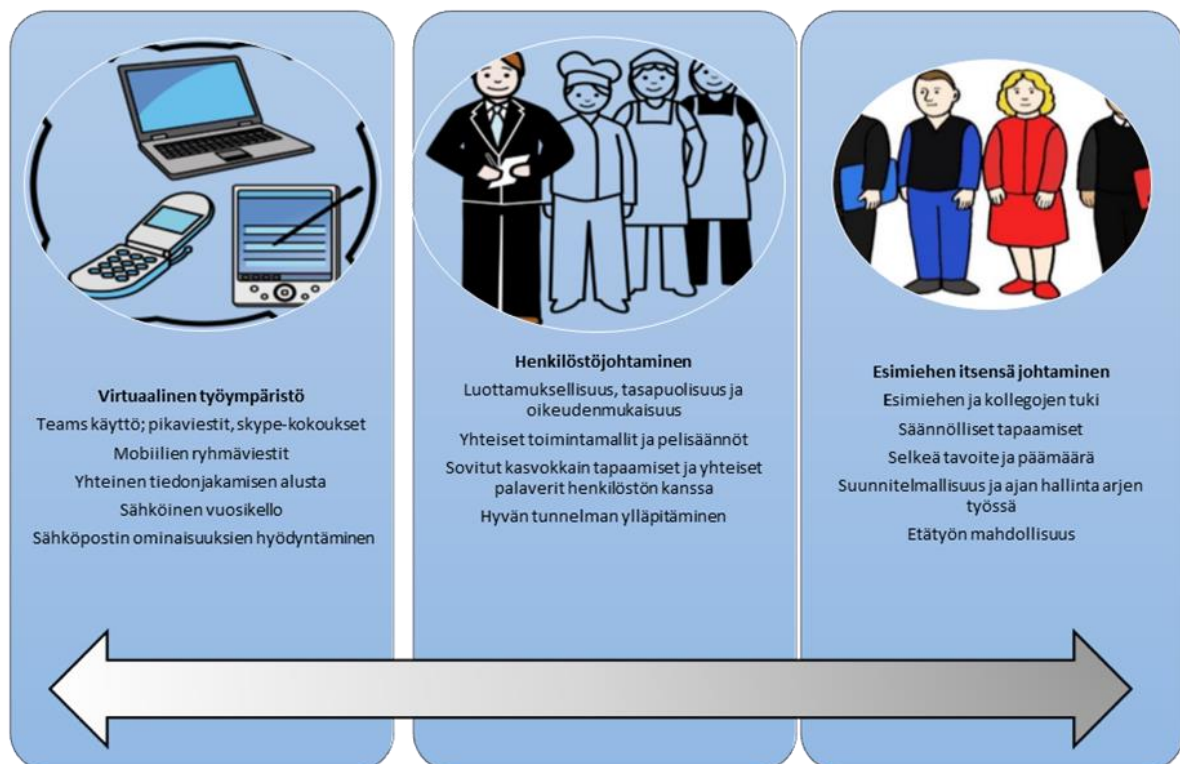
Kehittämishankkeen tarkoituksena oli edistää esimiesten hyvää johtamista luomalla etäjohtamisen toimintamalli. Osallistujat toivoivat, että etäjohtamisen työkalut koottaisiin kuvioksi. Toimintamalli koostuu virtuaalisesta työympäristöstä, henkilöstöjohtamisesta ja esimiehen itsensä johtamisesta.

Virtuaalisessa työympäristössä korostui tiedon jakaminen, suunnitelmallisuus ja organisointi. Ohjelmistojen helppokäyttöisyys sekä osaamisen ja vahvuuksien hyödyntäminen esimerkiksi sosiaalisen median käytössä. Yhteinen alusta esimiehille tiedon jakamiseksi koettiin tärkeäksi työkaluksi, kuten myös vammaispalvelun verkostoesimiehen vuosikello. Eri-laisten pikaviestien suunnitelmallinen käyttöönotto nousi esille.

Henkilöstöjohtamisessa esille nostettiin yhteiset säännölliset palaverit henkilöstön kanssa ja luottamuksellisen suhteen luominen. Henkilöstön tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu nostettiin tärkeiksi työkaluiksi etäjohtamisessa. Suunnitelmallisuus ja ajan ottaminen yhteiselle kohtaamiselle nähtiin välttämättömäksi. Työntekijöiden työssäjaksamisen ja heidän sitouttamisensa yhtenä lähtökohtana on se, että verkostoesimies pitää yllä hyvää

ilmapiiriä. Yhteiset pelisäännöt/toimintamallit rakentuvat yhdessä tehden ja työntekijöitä sitouttaen.

Esimiehen itsensä johtamisessa tärkeäksi koettiin vertaistuki ja oman esimiehen tuki. Säännölliset tapaamiset kollegoiden kanssa auttavat jaksamaan arjen keskellä. Omasta hyvinvoinnistaan ja johtamiskunnostaan on huolehdittava. Vammaispalvelun asumispalvelun vuosikello, yhteinen selkeä tavoite ja päämäärä olivat myös keskeisiä esille nousseita ajatuksia etäjohtamisen itsensä johtamisen työkaluiksi. Etätönn mahdollisuus on yksi tapa tukea omaa työhyvinvointiaan.



Kuvio 6. Vammaispalvelun etäjohtamisen toimintamalli

#### 6.4.2 Virtuaalinen työympäristö

Virtuaalisen työympäristön kehittämisen kohteet olivat viestinnän toteuttaminen, tiedon jakaminen sähköisesti, tiedon saavutettavuus, työvälineiden oikeanlainen käyttö ja osaamisen varmistaminen sekä markkinointi.

Etäjohtamisen digitaalisten työvälineiden ja laitteiden tulee osallistujien mielestä olla teknisesti helppokäyttöisiä, nopeita, luotettavia ja toimivia sekä tietoturvallisia. Potilastietojärjestelmän ja digitaalisten sovellusten tulisi olla yhteensopivia niin, että vältytään päällekkäiseltä kirjaamistyöltä. Teknologialta toivottiin helppoutta ja todellista apua esimerkiksi tiedon

jakamiseen, työn suunnitelmallisuuteen ja organisointiin, tällä hetkellä teknologia ei ole kaikilta osin toivomusten mukainen.

Verkostoiesimiehille toivottiin omaa foorumia ja alustaa, joiden kautta yhteisiä asioita ja yhteisiä linjauksia sekä ohjeita voitaisiin jakaa, viedä eteenpäin ja kehittää. Verkostoiesimiehet kertoivat Learning cafessa, että tällä hetkellä moni tieto ja asia hukkuu sähköpostiin, eikä tietoa löydy silloin kun sitä tarvitsisi. Yhteinen alusta mahdollistaisi nopean tiedon löytämisen sekä tiedon jakamisen.

Osallistujat mainitsivat digitaalisten työkalujen mahdollisuuksiksi nopeuden, ajattomuuden ja paikattomuuden esimerkiksi mobiilisovellusten avulla kirjaamisen. Työntekijöiden kanssa käytävään keskusteluun on otettava uusia tapoja käyttöön, kuten Whatsapp-ryhmät, joiden kautta voidaan viestitellä eri ongelmista, tilanteista ja iloista tietosuoja huomioiden.

Outlook sähköpostin ominaisuuksien hyödyntäminen, jotta tärkeät sähköpostit eivät hukkuisi muiden joukkoon. Käytössä olevien ohjelmistojen oikeaoppinen käyttö, mikä helpotaisi tilastointia ja sen seuraamista sekä raporttien yksinkertaista saamista oikeista asioista kuten rajoitustoimenpiteiden raportointi.

Uusien työntekijöiden saamiseksi markkinoinnin lisäksi on tärkeää ylläpitää omaa hyvää mainetta. Some kanavien käytön lisäämistä toivottiin ja siinä osaamisen hyödyntämistä. Markkinoinnista vastaisivat ne esimiehet, joiden vahvuuksia se on.

#### 6.4.3 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen merkityksellisyys korostuu etäjohtamisessa. Etäjohtamisen työn luonteen vuoksi erityisen tärkeää, että työntekijöiden kanssa ehditään pitää yhteisiä palaverieja kiireestä huolimatta. Kasvokkain tapaamisia pidetään tärkeinä luottamuksellisen suhteen luomisessa sekä ylläpitämisessä. Tällöin ideointia voidaan tehdä yhdessä ja henkilöltä saadaan uusia ratkaisutapoja. Teknologia on jokapäiväisen työntekeksen tiedonsiirron kannalta tärkeää, mutta henkilökohtaiset ja yhteiset palaverit ovat tärkeitä eikä teknologian korvaa niitä.

Henkilöstön kanssa yhteisten toimintamallien luominen ja ylläpitäminen vaatii säännöllisiä tapaamisia ja palaverieja. Toivottiin tasavertaisia, säännöllisiä tapaamisia, jossa työntekijöitä aidosti kuullaan ja päätöksiä tehdään yhdessä.

Toimintatapoja ja työtehtäviä on organisoitava uudelleen, jakamalla enemmän vastuuta motivoituneille ja sitoutuneille työntekijöille. Henkilöstöjohtamisessa korostui itseohjautuvuus ja itseohjautuvuuteen tukeminen. Johtamiseen, suunnitteluun ja organisointiin on oltava aikaa. Etäältä johdettaessa verkostoiesimiehen tehtävään kuuluu hyväntuulisuus, toisten

kannustaminen ja oman esimerkin kautta hyvän tunnelman ylläpitäminen. Esimiehen tehtävään kuuluu toisaalta myös se, että mikäli työntekijä ei sovellu työhön, ole kiinnostunut siitä tai kykene työhön, on myös kannustettava työn vaihtoon.

Verkosto-esimiehen on pystyttävä vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin, sillä nuorempien työntekijöiden asenteet työntekoa ja omaa rooliaan työn itsenäisenä asiantuntijana kohtaan muuttuvat. Tämä edellyttää osaamista kuten myös talouslukujen seuraaminen ja analysointi sekä budjetin hallinta, joka on pohjana henkilöstöresurssien ennakoinnin hallinnassa.

#### 6.4.4 Esimiehen itsensä johtaminen

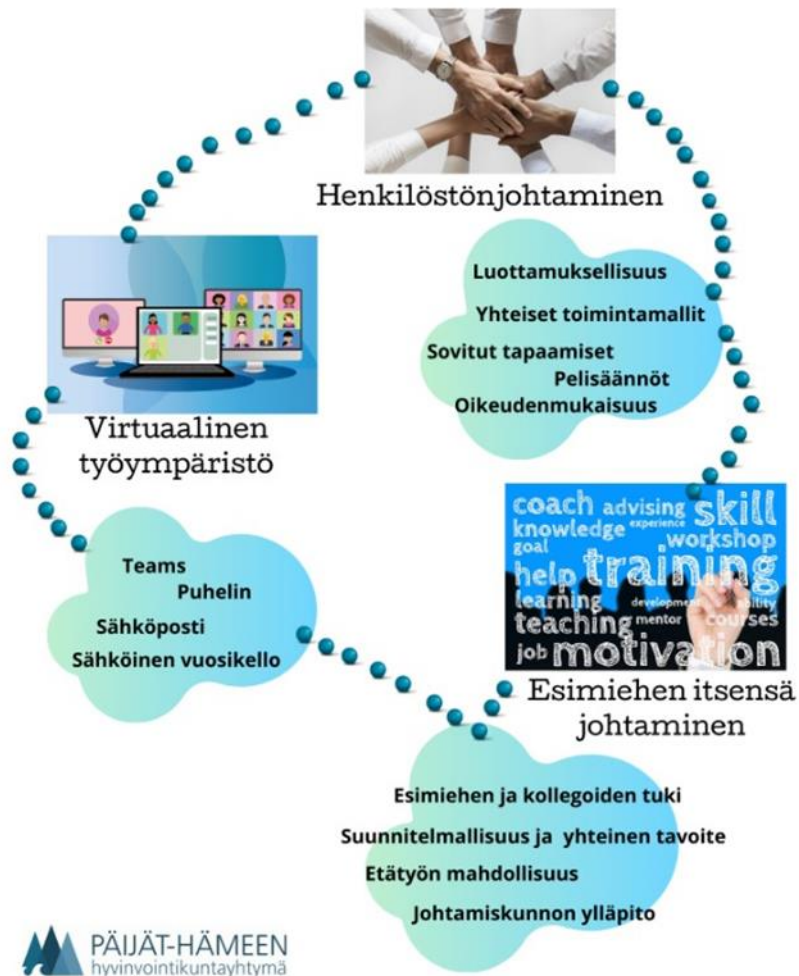
Etäjohtamisessa itsensä johtaminen korostuu. Esimiehen rooli muuttuu, jolloin työtehtäviä ja työtapoja pitää muuttaa tai uudelleen organisoida. Myös työntekijöiden rooli muuttuu, jolloin heidänkin itsensä johtaminen korostuu. Muutos vaatii selkeät tavoitteet ja päämäärät, joita kohti työskennellään. Tärkeiksi etäjohtamisen työkaluiksi nousikin selkeä yhteinen tavoite ja päämäärä. Suunnitelmallisuus ja ajan hallinta arjessa on ajoittain haasteellista. Vuosikellon tekeminen koettiin tärkeäksi työkaluksi arjen hallintaa tukemaan. Myös selkeät ajat ja rajaus siihen, koska esimies on käytettävissä ja koska ei.

Vertaistuki ja esimiehen tuki koettiin erittäin tärkeäksi ja merkitykselliseksi etäjohtamisen onnistumiseksi. Säännölliset tapaamiset tukevat verkosto-esimiesten työssä jaksamista. Tieto siitä, että tapaaminen on tulossa ja tiedossa auttaa jaksamaan arjen kiireen keskellä. Kollegan kanssa keskustelu puhelimesta on tärkeä työkalu etäjohtamisen tueksi.

#### 6.4.5 Vammaispalvelun etäjohtamisen huoneentaulu

Vammaispalvelun etäjohtamisen huoneentaulun tarkoituksena on tukea verkosto-esimiehiä uudelleenlaiseen johtamiseen, etäjohtamisen johtamiskulttuuriin ja edistää hyvää johtamista. Etäjohtamisen huoneentaulun tekee näkyväksi etäjohtamisen mallin ja työkalut, jotta esimiehet osaavat kiinnittää huomiota omiin työskentelytapoihinsa ja kehittyä etäjohtamisessa. Huoneentaulu muistuttaa verkosto-esimiehiä tärkeästä yhdessä kehitetystä ja luodusta etäjohtamisen toimintamallista. (Kuvio 7.)

## Vammaispalvelun etäjohtamisen huoneentaulu



Kuvio 7. Vammaispalvelun etäjohtamisen huoneentaulu

## 7 Pohdinta

### 7.1 Kehittämishankkeen tulosten pohdinta

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuminen jatkuu edelleen muuttaen ja uudistaen sekä toimintaympäristöä että palvelujärjestelmiä. Teknologian kehitys ja digitalisaatio mahdollistavat työtapojen uudistumisen kuten etätöön ja etäjohtamisen. Organisaatiot ja johtaminen ovat uuden edessä ja sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten osaamista koetellaan. Esimiestyön hajautuminen ja muutokset ovat lisääntyneet toimintojen alueellistamisen ja kuntauudistusten myötä. Etäjohtaminen on yleistynyt viime vuosina ja tullut vähitellen osaksi työn teon arkea. Etäjohtamisen taitoja tarvitsee nykypäivänä yhä useampi esimies.

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli edistää vammaispalvelun verkostoesimiesten hyvää johtamista ja tavoitteena oli luoda vammaispalvelun etäjohtamisen toimintamalli kuvaamalla etäjohtamisen työkaluja. Kehittämishankkeessa onnistuttiin luomaan vammaispalvelun etäjohtamisen toimintamalli ja vammaispalvelun etäjohtamisen huoneentaulu. Vammaispalvelun etäjohtamisen huoneentaulun tarkoituksena on tukea verkostoesimiehiä uudenalaiseen johtamiseen, etäjohtamisen johtamiskulttuuriin ja edistää hyvää johtamista. Etäjohtamisen huoneentaulu tekee näkyväksi etäjohtamisen mallin ja työkalut, jotta esimiehet osaavat kiinnittää huomiota omiin työskentelytapoihinsa ja kehittyä etäjohtamisessa.

Kehittämishankkeen lähijohtamisesta etäjohtamiseen taustalla oli vammaispalvelun ”johtaminen lähellä asukasta” prosessi, jonka tavoitteena oli tukea henkilöstön/tiimin arjen rakennetta, lisätä itseohjautuvuutta ja työmotivaatiota. Lisäksi prosessin tavoitteena oli tukea verkostoesimiehiä uudenalaiseen johtamiseen, etäjohtamiseen ja etäjohtamisen johtamiskulttuuriin. Organisaatiomuutoksen ja prosessin avulla valmistauduttiin tulevaan sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristön muutokseen. Sosiaali- ja terveysministeriön (2020) mukaan Sote- ja maakuntauudistuksen päämääränä on saada palvelut asiakaslähtöisiksi. Tavoitteena on turvata ammattitaitoisen työvoiman saanti ja vastata yhteiskunnallisten muutosten mukana tuomiin haasteisiin sekä hillitä kustannusten kasvua. Kehittämishanke toteutettiin yhteistyössä verkostoesimiesten, palveluesimiesten ja tulosityksikköpäällikön kanssa. Teemahaastattelun sekä learning-cafe työskentelyn avulla etsittiin asumisen verkostoesimiesten etäjohtamisen työkaluja ja luotiin etäjohtamisen toimintamalli.

Lähijohtamisesta etäjohtamiseen kehittämishankkeen tuloksissa on nähtävissä sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristössä tapahtuva uudistus ja johtamisen henkilöstörakenteissa tehdyt muutokset. Päijät-Hämeen Hyvinvointiyhtymän perustaminen sekä vammaispalvelun asumispalvelun organisaatiomuutos on tuonut mukanaan paljon muutoksia

verkostoesimiehen työhön. Uuden organisaation ja tehtäväjakojen myötä johtamistapa ja malli muuttui lähijohtamisesta etäjohtamiseen.

Vammaispalvelun asumispalvelun verkostoesimiesten lähijohtamisesta etäjohtamiseen nykytilaan liittyivät laajat vastuualueet, esimiesten työpäivien ennakoimattomuus ja kiire, asiakkaiden vaativat erityispiirteet sekä henkilöstöpula. Johtamisen nykytilan kuvauksessa korostuivat toimintaympäristön erityisyys vaatien esimieheltä laajaa ammatillista osaamista. Rekrytointeihin ja perehdytykseen meni paljon aikaa ja esimiehet kokivat riittämättömyyden tunnetta, koska aikaa henkilöstön johtamiseen ei ollut. Myös Lonka (2018) on kuvannut tutkimuksessaan organisaatiomuutosten vaikutuksia johtamisjärjestelmän muutoksiin tuoden lähijohtajille suuremmat vastuualueet, mikä on lisännyt lähijohtajan asiantuntijuuden tarvetta ja toisaalta tuonut myös oman työnhallintaan puutteita, koska aika johtamistyöhön ei tunnu ajoittain riittävän. Johdettavien määrän suurenemisen ja työtehtävien määrän lisääntymisen myötä johtamistyö on muuttunut kokonaisvaltaisemmaksi ja moniammatillisemmaksi. Henkilöstöjohtaminen nousikin aineistosta yhdeksi etäjohtamisen kehittämisen kohteeksi.

Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden ja toiminnan uudistaminen ovat yhä keskeisempiä osaamisalueita sillä yhteiskunnan muuttuminen haastaa johtamisosaamisen. Johtajalta odotetaan toimintatapojen uudistamisen yhteydessä uusia innovaatioita sekä jatkuvaa kehitystä ja kumppanuuksien hyödyntämistä. Lähijohtamisesta etäjohtamiseen nykytilaan toivat haasteita teknologiaan liittyvät ongelmat ja samaan aikaan tapahtuva tiedonhallinnan muutos. Lisäksi esimiesten piti oppia käyttämään uusia tukipalveluja sekä luomaan yhteistyöverkostoja. Nämä kaikki osaltaan aiheuttivat esimiehille paljon lisätyötä ja kaaoksen tunnetta, kun lähes kaikki tiedot piti etsiä ja selvittää. Niiranen ja Lammintakanen (2014) kuvaavatkin, että onnistuakseen johtaja tarvitsee johtamisosaamista, sisäisiä ja ulkoisia verkostoja, itsensä johtamisen taitoja sekä kollegoiden tukea. Nykytilassa selviytymiseen ja työssä jaksamiseen muutoksen keskellä vaikuttikin suurelta osin kollegoiden ja esimiehen tuki. Esimiehet kokivat kollegojen eli vertaisten tuen olevan merkittävin tuki, jota oli aina tarvittaessa saatavilla. Suunnitelmallisuus, esimiehen tuki ja vertaistuen merkitys korostuivat siinä määrin, että ne päätettiin ottaa yhdeksi etäjohtamisen kehittämisen kohteeksi.

Lähijohtamisesta etäjohtamiseen nykytilaa vaikeutti teknologia ja sen tuomat haasteet. Kyber-hyökkäyksestä aiheutunut teknologian toimimattomuus oli todellinen haaste niin verkostoesimiehille kuin työntekijöillekin. Tietokoneet eivät toimineet pitkään aikaan, mikä hidasti työn tekemistä ja tiedon jakamista. Samaan aikaan tiedonhallinta sosiaali- ja terveysalalla muuttui. Rakenteinen kirjaaminen tarkoittaa tiedon kirjaamista ja tallentamista yhteisten, etukäteen sovittujen rakenteiden avulla potilas- ja asiakastietojärjestelmissä.

Esimiesten työn tekeminen hidastui huomattavasti kaikilta osin, koska valtaosa esimiestyöstä tehdään teknologiaa hyödyntäen. Tiedon jakaminen vaikeutui, koska ei ollut toimivia työkaluja. Teknologian mahdollisuudet nousivat toiseksi etäjohtamisen kehittämisen kohteeksi, koska haasteista huolimatta digitaalisuus muuttaa olennaisesti työn tekemisen tapaa. Työ- ja elinkeinoministeriö (2019) mukaan digitaalisuus mahdollistaa monien työtehtävien irrottamisen työn tekemisen paikasta ja näkyy monina muutoksina työn sisällössä: etätöiden yleistymisenä, joustavina työaikajärjestelyinä, työn liikkuvuuden lisääntymisenä ja digitaalisten työtilojen yleistymisenä.

Vammaispalvelun etäjohtamisen kehittämisen kohteet olivat verkostoesimiesten haastattelun perusteella henkilöstöjohtaminen, virtuaalinen työympäristö ja esimiehen itsensä johtaminen. Näiden teemojen avulla etsittiin etäjohtamisen työkaluja learning cafessa. Etäjohtamisen toimintamalli koostuu virtuaalisesta työympäristöstä, henkilöstöjohtamisesta ja esimiehen itsensä johtamisesta.

Etäjohtamisessa korostui erityisesti luottamus, vuorovaikutus ja viestintä teknologia välitteisesti sekä itsensä johtaminen. Luottamus nousi tutkimuksen perusteella esille eri kysymyksissä ja sen voi tulkita olevan tärkein elementti etäjohtamiselle. Luottamuksen merkitys johtamisessa korostui myös Delizonnan (2017), Savolaisen (2016) ja Hakasen (2017) tutkimuksissa. Etäjohtamisen avoimuus, läpinäkyvyys ja selkeät pelisäännöt sekä linjaukset ovat merkityksellisiä henkilöstöjohtamisessa. Etäjohtaminen haastaa lähijohtamistyötä esimerkiksi yhteenkuuluvuuden tunteen luomisen, työsuoritusten mittaamisen sekä ongelmien havaitsemisen kannalta. Esimiehen rooli luottamuksellisen suhteen, pelisääntöjen ja linjausten rakentajana ja mahdollistajana nousi esille myös Wakkolan (2017) tekemässä tutkimuksessa. Luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin rakentamiseen kannattaa siis panostaa vielä enemmän tulevaisuudessa. Etäjohtamisessa tulee kiinnittää huomiota työhyvinvoinnin johtamiseen. Mitä harvemmin tavataan kasvokkain, sitä vaikeampaa esimiehen on tiimiä johtaa ja seurata, että henkilöt voivat hyvin. Johtamisen haasteena on yksilön ja tiimin työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden ylläpito, koska tiimi on harvoin paikalla yhtä aikaa.

Etäjohtamisessa luottamuksen ja vuorovaikutuksen merkitys korostuu, koska viestintä teknologiavälitteisesti lisääntyy. Viestintä teknologiaa hyödyntäen ei kuitenkaan korvaa kasvokkain tapaamisia, joita tulee olla säännöllisesti. Säännölliset kasvokkain tapaamiset ovat sekä etäjohtajalle että johdettavalle tärkeitä luottamuksen, yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteen rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi. Saarinen (2016) sekä De Paoli ja Ropo (2015) ovat kuvanneet tutkimuksissaan samankaltaisia tuloksia. Lisäksi Saarinen (2016) korostaa myös johtajalta vaadittavan hyvien ihmissuhdetaitojen lisäksi kyvykkyyttä hyödyntää erilaisia sähköisiä teknologioita tehokkaasti ja monipuolisesti samalla huomioiden

työntekijöiden eroavaisuudet odotusten ja mieltymysten suhteen. Myös tässä tutkimuksessa nousi esille sekä esimiesten oma että työntekijöiden teknologian ja viestintävälineiden hallinta sekä tiedonkulku. Viestintä nähtiin onnistuneen etäjohtamisen mahdollistajana.

Etäjohtaminen eroaa perinteisestä johtamisesta erityisesti viestinnässä. Etäjohtajan ja johdettavan välisen vuorovaikutuksen siirtyessä teknologian välittämäksi, on luonnollisesti viestintä yksi suurimmista haasteista ja samalla tärkein kulmakivi etäjohtamistyön onnistumisessa. Viestinnällä on tärkeä rooli välittäen paitsi sanomia, myös merkityksiä ja tunteita sekä luoda yhteyksiä ihmisten välille ja ympäristöön. Erityisesti etäjohtamistyössä, jossa fyysiset yhteydet organisaatioon voivat olla vähäisiä, on viestintä merkittävässä asemassa sitomassa toisiinsa ihmisiä, toimintoja sekä informaatiota. Viestinnän merkitys etäjohtamisen onnistumisessa korostui niin teoriassa kuin kehittämishankkeessa. Myös Snellman (2013) kuvaa etäjohtamista sekä haasteena että mahdollisuutena johtajalle, mikä edellyttää hyviä ihmisen johtamisen taitoja sekä kykyä hyödyntää tieto- ja viestintäteknologioita monipuolisesti työssään. Etäjohtamisen tueksi onkin tarjolla jo lukuisia erilaisia viestintäkanavia.

Etäjohtamisen mahdollistajana korostui itsensä johtaminen niin esimiehellä kuin työntekijöilläkin. Esimiehet toivoivat säännöllisiä yhteisiä esimiespalavereja, keskustelua ja kasvokkain kohtauksia, voidakseen keskustella ja jakaa yhdessä asioita saadakseen samalla vertaistukea toisiltaan. Oman esimiehen tuella koettiin olevan suuri merkitys työssä jaksamisessa ja työhyvinvoinnissa. Vertaistuki ja oman esimiehen tuki koettiin tärkeäksi voimavaraksi. Esimiehen työssä jaksamisen merkitys korostui, koska esimiehen jaksaminen heijastuu koko yhteisöön. Rauramo (2018) viittaa samankaltaiseen tutkimuksen tulokseen, jossa esimies itsekkin tarvitsee tukea jaksamiseensa ja hyvä työyhteisö, kollegat auttavat esimiestä kehittymään. Tuloksissa etäjohtamisen mahdollistajana nähtiin myös itsenäinen päätöksen teko, selkeät työnkuvat, tiimityö ja vastuun antaminen työntekijöille. Valinnanmahdollisuus lähi- ja etätyöhön tukee esimiehen työssäjaksamista. Esimiehen priorisointi- ja delegointikyky sekä mahdollisuus etätyöhön edesauttavat etäjohtamisessa onnistumista.

Etäjohtaminen on yhä kasvavassa roolissa sosiaali- ja terveydenhuollossa, joita on perinteisesti pidetty lähijohtamisen toimikenttänä. Siirtyminen hajautettuun työympäristöön tarjoaa täysin uusia mahdollisuuksia tehokkuuden edistämiseen sekä työvoiman saavuttamiseen, mutta samalla se haastaa johtajan ja henkilöstön osaamistason. Kehittämishankkeeseen osallistuneet henkilöt olivat alusta asti kiinnostuneita ja sitoutuneita kehittämään työtään. Kehittämismyönteisyys kertoo siitä, että esimiehet haluavat uudistua ja varmistaa osaamistaan. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymällä on tarjolla monipuolisesti koulutuksia ja kursseja oman osaamisen vahvistamiseksi, kuten johdon ja esimiesten koulusta ja

valmennusta, lisäksi yhtymä mahdollistaa ja tukee omaehtoista kouluttautumista. Hyvinvoiva ja ammattitaitoinen henkilöstö on yhtymän tärkein voimavara (PHHYKY 2020).

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristöt ja organisaatiot ovat muutoksen keskellä vaikuttaen johtamisen rakenteisiin ja sisältöihin. Henkilöstön työ- ja toimintatavat muuttuvat tuoden haasteita johtamisen uudistamiselle. Keväällä 2020 jouduttiin monissa organisaatioissa uudenlaisen tilanteen eteen, kun covid-19 pandemian myötä suositeltiin etätöitä. Tällöin organisaatioissa, joissa etätöitä eivät aiemmin olleet rutiinia jouduttiin opettelemaan ja soveltamaan tässä kehittämishankkeessa esille tuotuja työkaluja ja taitoja etätöiden ja -johtamisen tueksi.

## 7.2 Jatkokehittämishankkeet

Jatkokehittämishankkeena etäjohtamisen teeman tutkimista voisi syventää henkilöstössä toimivien näkemysten ja kokemusten tarkastelulla, jotta saataisiin kokonaisvaltainen tieto vammaispalvelun etäjohtamisen työn ydintehtävistä. Toisena jatkokehittämishankkeena voisi tehdä etäjohtamisen seuranta tutkimuksen vammaispalvelun verkostoesimiehille etäjohtamisen työkalujen käytöstä ja kokemuksista sekä miten etäjohtamisen johtamiskulttuuri on kehittynyt.

Kehittämishankkeen tietoperustassa kuvattiin tulevaisuuden johtamisessa korostuvan avoimuus, dialogisuus ja valmentaminen. Etäjohtajalta odotetaan valmentavaa ja osallistavaa johtajuutta. Esimieheltä ja työntekijöiltä itseohjautuvuus vaatii oma-aloitteellisuutta, itsenäisyyttä, priorisointikykyä sekä kykyä tehdä päätöksiä ja ratkaista ongelmia. Kolmantena jatkokehittämishankkeena voisi tutkia tarkemmin ja syvällisemmin etäjohtajan valmentavaa työtettä ja tiimin itseohjautuvuuden tukemista sekä esimiehen että työntekijöiden näkökulmasta.

## 7.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on kyse koko tutkimusprosessin luotettavuudesta. Vilkan (2015, 196-197) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kuvaa tutkijan kuvaus ja perustelut tutkimustekstissään, mistä valintojen joukosta valinta on tehty, mitä ratkaisut ovat olleet ja miten tutkija on lopullisiin ratkaisuihinsa päätenyt. Lisäksi tutkijan tulee arvioida tekemiensä ratkaisujen tarkoituksenmukaisuus. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, koska arvioinnin kohteena ovat tutkijan tutkimuksessaan tekemät arvot, valinnat ja ratkaisut. Tässä kehittämishankkeessa pyrittiin kuvaamaan ja perustelemaan mahdollisimman tarkasti ja johdonmukaisesti valinnat, joita hankkeen aikana tehtiin. Luotettavuuden lisäämiseksi pyrittiin esittämään selkeästi

aineiston analyysin ja tulkinnan vaiheet. Tämä kehittämishanke toteutettiin hyvää tieteellistä käytäntöä ja luotettavuutta noudattaen kunnioittamalla muiden tutkijoiden työtä merkitsemällä lähdeviitteet oikein ja tarkasti sekä välttämällä plagiointia. Noudattamalla tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistusta kehittämistyössä sekä tulosten esittämisessä toimimalla rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Kananen (2017, 91) toteaaakin, että tutkijan tulee kunnioittaa muiden tutkijoiden työtä merkitsemällä lähdeviitteet asianmukaisella tavalla. Muiden tutkijoiden työtä tulee arvostaa ja antaa heidän kirjoituksilleen niille kuuluva arvo ja merkitys omassa tutkimuksessa. Tämä arvo ilmenee lähdeviittauksina ja niiden epäoikeudenmukainen käyttö on vilppi, jolloin kirjoittaja syyllistyy plagiointiin. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 133) kuvaavat myös plagiointia tieteelliseksi vilpiksi. Tieteellisellä vilpillä tarkoitetaan heidän mukaansa sepitettyjen, vääristelyjen tai luvottomasti lainattujen havaintojen ja tulosten esittämistä omanaan. Tämän kehittämishankkeen luotettavuuden kriteerinä voidaan pitää tutkijan rehellisyyttä ja valintoja sekä ratkaisuja, joita tutkimuksen aikana jouduttiin tekemään. Kehittämishankkeen etenemisen aikana tutkija teki luotettavuuden arviointia koko ajan suhteessa teoriaan, analyysitapaan, tutkimusaineiston ryhmittelyyn, tulkintaan ja johtopäätöksiin.

Luotettavuuden ulkoiseen arviointiin vaikuttaa se, että tutkimus on riittävästi dokumentoitu. Dokumentaatio mahdollistaa tutkimuksen eri vaiheiden jäljestämisen ja tehtyjen ratkaisujen arvioinnin. Tutkimusprosessin aikana tehdyt valinnat tulee aina perustella, sillä perusteluilla tutkija osoittaa, että on harkinnut muita vaihtoehtoja ja päätenyt perustellusti käyttämäänsä valintaan. Luotettavuutta ja uskottavuutta lisää perusteluiden käyttö, mikä osoittaa tutkijan menetelmällistä osaamista. (Kananen 2017, 71.) Tässä kehittämishankkeessa pyrittiin tekemään mahdollisimman tarkka kuvaus olosuhteista ja paikasta, jossa aineisto kerättiin, koska se lisää tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen aineiston keräämisen olosuhteet tulee kuvata mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti. Tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen kaikista vaiheista, haastattelutilanteiden kesto, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa ja tutkijan oma itsearviointi tilanteesta tulisi dokumentoida mahdollisimman totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 232.) Tässä kehittämishankkeessa pyrittiin mahdollisimman tarkkaan kuvaukseen tutkimuksen eri vaiheista. Teemahaastattelun ja Learning Cafen raportoinnissa tuotiin ihmisten ajatukset esille niin elävinä ja totuudenmukaisina kuin mahdollista ja pohdittiin sitä, kuinka hyvin kehittämishankkeen tavoitteet saavutettiin.

Hyvää tutkimusta ohjaa eettinen sitoutuneisuus. Tutkimuksen eettinen sitoutuneisuus näkyy laadukkaana ja johdonmukaisena tutkimuksena. Tutkijan tulee huolehtia, että tutkimussuunnitelma on laadukas, tutkimusmenetelmä on sopiva ja raportointi on hyvin tehty. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131-133.) Tämän kehittämishankkeen eettisyys varmistettiin

tutustumalla huolellisesti hyvän tieteellisen käytännön periaatteisiin sekä Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2008) laatimiin eettisiin suosituksiin ja ohjeistuksiin. Kehittämishankkeen suunnitelman hyväksynnän jälkeen haettiin tutkimuslupa kohdeyksikön organisaation johdolta. Kehittämishanketta tehdessä pyrittiin noudattamaan tiedeyhteisön tunnistamia eettisiä toimintatapoja. Kehittämishanketta tehdessä pyrittiin rehellisyyteen, huolellisuuteen ja tarkkuuteen. Tutkimusluvan, tulosten tallennus ja esittäminen tehtiin totuudenmukaisesti ja perustellusti. Kehittämishankesuunnitelma, toteutus ja raportointi tehtiin yksityiskohtaisesti ja tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 141) toteaaakin, että tutkija on velvollinen tekemään lukijoilleen uskottavan ja johdonmukaisen selityksen aineiston kokoamisesta ja analysoinnista. Mitä yksityiskohtaisempi ja tarkempi kuvaus on, sitä selkeämmiksi ja uskottavammaksi tutkimustulokset tulevat. Vilka (2015, 201) kuvaa myös, että tutkimuseettinen ratkaisu on julkaista tutkimustulokset sellaisena kuin tutkimuksessa ovat ilmenneet ilman valikointia ja painotuksia. Jos näin ei voi toimia, tulee se kertoa ja tuoda ilmi tutkimusraportissa.

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että tutkimuksessa käytetään tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä aineistonkeruu-, analyysi- ja arviointimenetelmiä. Tutkijan tulee noudattaa suunnittelussa, dokumentoinnissa ja esittämisessä sekä tulosten arvioinnissa rehellisyyttä, huolellisuutta, tarkkuutta ja objektiivisuutta. (Kananen 2017, 90-91.) Kaikkien tutkimukseen osallistujien on jäätävä nimettömiksi. Tutkittavien anonymiteetti tulee taata ja tutkimustulokset tulee kirjata niin, ettei anonymiteetti vaarannu. Lisäksi tutkijan tulee selvittää tutkittaville tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät sekä saada osallistuvien vapaaehtoinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta. (Tuomi 2007, 145-146.) Tässä kehittämishankkeessa huomioitiin tutkimuksen eettisyys koko tutkimuksen ajan valintoja tehdessä. Osallistujilta saatiin suullinen vapaaehtoinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta, lisäksi heille lähetettiin saatekirje ja teemahaastattelurunko etukäteen. Ryhmähaastattelu nauhoitettiin, jotta aineistoon voidaan tarvittaessa palata uudelleen. Tutkimustuloksissa huomioitiin osallistujien yksityisyys ja ne kirjoitettiin niin, ettei osallistujien yksityisyys vaarannu. Aineiston analysoinnissa pyrittiin mahdollisimman tarkkaan kuvaukseen ja perusteluihin valinnoista ja ratkaisuista. Kehittämishankkeen aikana pyrittiin noudattamaan tiedeyhteisön tunnistamia eettisiä toimintatapoja. Tutkimus on toteutettu pyrkien rehellisyyteen, huolellisuuteen ja tarkkuuteen. Tutkimuslupa, tulosten tallennus ja esittäminen on tehty asianmukaisesti. Tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu yksityiskohtaisesti ja tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla.

## Lähteet

Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. TEM raportteja 14/2012 [viitattu 12.5.2020]. Saatavissa: <http://docplayer.fi/387787-Tem-raportteja-14-2012.html>

Angervo, K., Laitinen, K., Romppanen, S., Ruuth, E. & Kukkurainen, M-L. 2019. Etäjohtaminen ja läsnäolon kokemus [viitattu 12.5.2020]. Saatavissa: <http://www.lamkpub.fi/2019/01/08/etajohtaminen-ja-lasnaolon-kokemus/>

Asp, J. 2010. Työyhteisö ja sen johtaminen vuonna 2020. Millainen on tulevaisuuden työyhteisö ja millaisilla käytänteillä sitä johdetaan. Pro gradu. Helsingin kauppakorkeakoulu [viitattu 12.3.2020]. Saatavissa: <https://aaltodoc2.org.aalto.fi/handle/123456789/396>

Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A. C. & Alexander, J. A. 2010. Leadership competencies for implementing planned organizational change. *Leadership Quarterly*, 21(3), 422-438 [viitattu 30.5.2020]. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.007>

Delizonna, L. 2017. High-performing teams need psychological safety. Here´s how to create it. Harvard business review 8/2012 [viitattu 12.5.2020]. Saatavissa: <https://hbr.org/2017/08/high-performing-teams-need-psychological-safety-heres-how-to-create-it>

De Paoli, H. 2015. Virtual organizations: a call for new leadership [viitattu 19.11.2020]. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/publication/322295440\\_Virtual\\_organizations\\_A\\_call\\_for\\_new\\_leadership/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/322295440_Virtual_organizations_A_call_for_new_leadership/citation/download)

De Paoli, H. & Ropo, A. 2015. Open Plan Offices-The response to leadership challenges of virtual project work? *Journal of corporate real estate* 17(1), 63-74 [viitattu 14.4.2020]. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/publication/277006381\\_Open\\_plan\\_offices\\_-\\_the\\_response\\_to\\_leadership\\_challenges\\_of\\_virtual\\_project\\_work](https://www.researchgate.net/publication/277006381_Open_plan_offices_-_the_response_to_leadership_challenges_of_virtual_project_work)

Hakanen, M. 2017. The development and management of interpersonal trust in a business network in health, exercise and wellbeing markets. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto [viitattu 25.5.2020]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6996-7>

Hakonen, A., Viitala, R. & Kääntä, L. 2020. Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen. Vaasan yliopiston raportteja 15. Vaasan yliopisto [viitattu 23.3.2020]. Saatavissa: <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/10431>

- Harmonen, M. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto [viitattu 12.11.2020]. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/96359>
- Harvard Business Press. 2010. Leading virtual teams. Expert solutions to everyday challenges. United States of America. Harvard Business School Publishing.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Hyppänen, R. 2012. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Liiketalous ja taloushallinto. Edita Publishing Oy.
- Innokylä. 2019. Learning Cafe eli oppimiskahvila. Toimintamalli [viitattu 24.8.2019]. Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/learning-cafe-eli-oppimiskahvila>
- Ikonen, M. 2015. Esimies-alaissuhteen luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Prologi-puheviestinnän vuosikirja 2015, 135-151. Itä-Suomen yliopisto [viitattu 13.3.2020]. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/48779>
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki. Alma Talent.
- Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona- opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu-sarja. Jyväskylä. Juvenes Print.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176. Jyväskylä. Suomen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.
- Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsingin Kamari Oy. NotePad Ay.
- Kilpinen, P. 2017. Inspiroitunut. Miten johtaa ja menestyä muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä. Docendo Oy.
- Koivu, H. 2017. Vammaispalvelun muutoksen valmistelu materiaali. PHHYKY.
- Laaksonen, H. & Salin, S. 2019. Iloa ja intoa johtamiseen. Käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön. Helsinki. Oppian.
- Laulainen, S., Zitting, J. & Niiranen, V. 2020. Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa: Hujala, A. & Taskinen, H. (toim) Uudistuva sosiaali-

ja terveysala. Tampere. Tampere University Press. 151-176 [viitattu 13.11.2020].  
Saataavissa: <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/43077>

Lonka, A. 2018. Hoitotyön johtaminen muutoksessa. Pro-Gradu. Hoitotyön johtaminen.  
Terveystieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto [viitattu 12.10.2020]. Saataavissa:  
<https://erepo.uef.fi/handle/123456789/20231>

Malkamäki, K. 2017. Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus.  
Väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Joensuu. Itä-Suomen  
yliopisto [viitattu 12.2.2020]. Saataavissa: <https://erepo.uef.fi/handle/123456789/17938>

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen  
sosiaalialalla. Oy Yliopistokustannus. Helsinki. Hakapaino.

Niiranen, V. & Lammintakanen, J. 2014. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen painopisteet ja  
mahdollisuudet. Teoksessa: Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, M. & Kerkkänen,  
M. (toim.) Johtajana muutoksissa. Helsinki. Kuntaliitto. 144-151.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista  
osaamista liiketoimintaan. Helsinki. SanomaPro.

Peters, K. & Haslam, A. 2018. To Be a Good Leader, Start By Being a Good Follower  
[viitattu 30.5.2020]. Saataavissa: <https://hbr.org/2018/08/research-to-be-a-good-leader-start-by-being-a-good-follower>

PHHYKY. 2020. Henkilöstölle, osaamisen kehittäminen. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän  
henkilöstön infokanava.

PHHYKY. 2018. Päijät-Hämeen Hyvinvointikuntayhtymä [viitattu 17.2.2019]. Saataavissa:  
[www.phhyky.fi](http://www.phhyky.fi)

Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Digijulkaisu.  
Työturvallisuuskeskus [viitattu 30.3.2020]. Saataavissa:  
[https://ttk.fi/opaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen\\_ja\\_virtuaalinen\\_vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](https://ttk.fi/opaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa)

Saarinan, J. 2016. Managing Global Virtual Teams. Väitöskirja. Aalto-yliopisto  
184/2016 [viitattu 12.3.2020]. Saataavissa:  
<https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/23051?locale-attribute=fi>

Savolainen, T. 2013. Luottamusjohtajuus esimiehen voimavarana, taitona ja haasteena  
digiajassa. Logistiikan johtamisen tulevaisuuden haasteet. Itä-Suomen Yliopisto.  
Kauppatieteiden laitos [viitattu 15.10.2020]. Saataavissa:

[https://www.academia.edu/5583112/Luottamusjohtajuus\\_esimiehen\\_voimavarana\\_taitona\\_ja\\_haasteena\\_digiajassa\\_in\\_Finnish](https://www.academia.edu/5583112/Luottamusjohtajuus_esimiehen_voimavarana_taitona_ja_haasteena_digiajassa_in_Finnish)

Sinkkonen, S., Taskinen, H. & Rissanen, S. 2015. Sosiaali- ja terveyspalveluiden integrointi. Teoksessa: Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. SanomaPro. 106-128.

Sitra. 2019a. Kohti osaamisen aikaa. Sitran selvityksiä 146. Helsinki. Erweko [viitattu 12.1.2020]. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/kohti-osaamisen-aikaa/>

Sitra. 2019b. Tulevaisuusbarometri 2019. Millaisena suomalaiset näkevät tulevaisuuden? Sitran selvityksiä 147. Helsinki. Erweko [viitattu 24.8.2019]. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/tulevaisuusbarometri-2019/>

Sivonen, S. & Pouru, L. 2014. Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa. Loppuraportti. Helsinki. Kuntaliitto Palvelut Oy.

Snellman, C. L. 2013. Virtual Teams: Opportunities and Challenges for E-Leaders. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110(2014), 1251-1261. The Authors. Published by Elsevier Ltd [viitattu 16.10.2020]. Saatavissa: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1877042813056127?token=73B12257CE00FE7CDF2A01441A3B6A8000405591B4BBECD96FC61EAD9CA894865E3C414C75CB1B9E131D881A1B4F46D1>

Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). 2020. Sosiaali- ja terveysministeriön toimintasuunnitelma 2020-2023. Toimenpiteet vuodelle 2020. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2020:2. Helsinki [viitattu 12.10.2020]. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162044>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Johtamisella laatua ja hyvinvointia sosiaalialalle. Julkaisuja 2009:17. Helsinki. Yliopistopaino [viitattu 3.5.2020.] Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/74326>

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere. Taurus Media.

Thomas, D. & Peterson, M. 2015. *Cross-Cultural Management, Essential concepts*. United States of America.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere. Tampereen Yliopistopaino.

- Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työ ja elinkeinoministeriö. 2019. Työ- ja elinkeinoministeriön näkemys Suomen työmarkkinoista. Valtioneuvosto julkaisuja 2019:4. Helsinki [viitattu 24.8.2019]. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161398>
- Työterveyslaitos. 2020. Etätöön johtaminen [viitattu 20.11.2020]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/etatyon-johtaminen/>
- Työterveyslaitos. 2014. Hyvän johtamisen kriteerit [viitattu 20.11.2020]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>
- Valtiovarainministeriö. 2019. Digitaalinen Suomi – Yhdenvertainen kaikille. Digi arkeen - neuvottelukunnan toimintakertomus. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2019:23 [viitattu 10.4.2020]. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161486>
- Vesterinen, S., Merasto, M., Lehtimäki, L., Paavola, S., Vesivalo, R. & Turtiainen, A-M. 2014. Hoitotyön johtamisen valtakunnalliset linjaukset [viitattu 29.4.2020]. Saatavissa: [https://www.taja.fi/site/assets/files/1302/hoitotyon-johtamisen-valtakunnalliset\\_linjaukset\\_2014\\_1](https://www.taja.fi/site/assets/files/1302/hoitotyon-johtamisen-valtakunnalliset_linjaukset_2014_1)
- Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4.uudistettu painos. Juva. Bookwell Oy.
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen-tulosta joustavalla työllä. Helsinki. Talentum.
- Wakkola, M. 2017. Lähi- ja etäjohtamisen erot ja etäjohtajan taitovaatimukset. Pro-Gradu tutkielma. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Kauppatieteiden laitos. Itä-Suomen yliopisto [viitattu 23.10.2020]. Saatavissa: <https://erepo.uef.fi/discover>
- Zitting, J., Laulainen, S. & Niiranen, V. 2019. Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveystieteiden integraatiossa. Sote-työn murros. Yhteiskuntapolitiikka 84:4. Artikkelinä. 380-392 [viitattu 13.5.2020]. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/handle/10024/138586>

## Liite 1. Teemahaastattelurunko

Mitä johtaminen ja etäjohtaminen yleisesti on?

- mitä etäjohtaminen tuo sanana mieleen?

Miten johtaminen/esimiestyö on muuttunut? Miten johtaminen on muuttunut etäjohtamisen myötä?

- lähijohtamisesta etäjohtamiseen?

Miten etäjohtaminen toimii nyt?

- mitä etäjohtaminen vammaispalveluissa tarkoittaa?
- minkälaista etäjohtamista vammaispalveluissa on?
- miten etäjohtaminen näkyy vammaispalveluissa?
- miten teknologian hyödyntäminen näkyy etäjohtamisessa tällä hetkellä? päivittäin käytössä, miten? Voisiko olla enemmän käytössä, miten?

Mitä haasteita etäjohtamisessa on?

- minkälaisia haasteita etäjohtaminen tuo yksiköiden johtamiseen?
- minkälaisia työkaluja tarvitsisit etäjohtamisen tueksi?

Liite 2 Saatekirje

Satu Huhtiainen

Saatekirje

Lahti 4.9.2019

Vastaanottaja

## TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN

Arvoisa yhteistyökumppani

Kiitos, että olette lähteneet mukaan tutkimuksellisen kehittämishankkeen toteuttamiseen. Alla on tarkempi kuvaus kehittämishankkeen aiheesta, tutkimuksellisen kehittämishankkeen tavoitteesta ja tarkoituksesta sekä toteutuksesta.

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän vammaispalvelun asumispalveluissa on lähdetty kehittämään johtamista yhdessä ohjaajien kanssa. ”Johtaminen lähellä asukasta” prosessin tavoitteena on muuttaa asumisen palvelut soveltumaan aiempaa paremmin muuttuviin ympäristön vaatimuksiin, parantaa asukkaiden saamaa palvelua ja laatua sekä kehittää asumispalvelun johtamista. Prosessin tarkoituksena on tukea verkostoesimiehiä uudenlaiseen etäjohtamiseen ja etäjohtamiskulttuuriin. Lähiesimiestyö on muuttunut etäesimiestyöksi ja kiinnostus verkostoesimiesten työn kehittämiseen heräsi prosessin alussa. Vammaispalvelusta nousi myös tarve tämän kaltaiselle kehittämishankkeelle.

Kehittämishankkeessa haetaan keinoja vammaispalvelun asumispalvelujen verkostoesimiesten etäjohtamisen kehittämiseen. Kehittämishanke toteutetaan yhteistyössä verkostoesimiesten, palveluesimiesten ja tulosyksikköpäällikön kanssa. Tarkoituksena on oppia ja kehittää yhdessä. Kehittämishankkeen raportoinnissa ei tuoda esille nimiä eikä muita salassa pidettäviä tietoja. Tutkimusaineisto kerätään vain kehittämishanketta/opinnäytetyötä varten.

Kehittämishankkeen tarkoituksena on edistää esimiesten hyvää johtamista luomalla etäjohtamisen toimintamalli. Kehittämishankkeen tavoitteena on luoda etäjohtamisen toimintamalli verkostoesimiehen näkökulmasta ja kuvata etäjohtamisen työkaluja. Tämä tehdään teemahaastattelun ja learning-cafe eli työpajamenetelmän avulla.

Kehittämishankkeen ryhmähaastattelu ja learning-cafe on tarkoitus toteuttaa syksyn 2019 aikana.

Vastaan mielelläni kehittämishanke-/opinnäytetyötäni koskeviin kysymyksiin.

Suuri kiitos osallistumisesta!

Ystävällisin terveisin,

Satu Huhtiainen

satu.huhtiainen@phhyky.fi

satu.huhtiainen@student.lamk.fi