

Hanna Castrén-Niemi

# FASILITOIVA ETÄJOHTAJA OSALLISTAA ARVOLÄHTÖISEN YRITYSKULTTUURIN KEHITTÄMISEEN

Opinnäytetyö

Tradenomi (YAMK)

Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen -koulutusohjelma

2021



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

<b>Tekijä/Tekijät</b>	<b>Tutkintonimike</b>	<b>Aika</b>
Hanna Castrén-Niemi	Tradenomi (ylempi AMK)	huhtikuu 2021
<b>Opinnäytetyön nimi</b>		
Fasilitoiva etäjohtaja osallistaa arvolähtöisen yrityskulttuurin kehittämiseen		82 sivua 20 liitesivua
<b>Toimeksiantaja</b>		
Breaks Finland Oy		
<b>Ohjaaja</b>		
Maria Kangasniemi-Haapala		
<b>Tiivistelmä</b>		
<p>Tässä opinnäytetyössä keskityttiin Breaks Finland Oy:n toimitusjohtajaan yrityksen arvojen toteuttajana johtamistyössä ja etäjohtajana toimijuudessa. Tämän lisäksi osallistettiin Breaksin ydintiimi yhteiseen käytännön toimintaa kehittävään työpajaan.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa lähestymistapana oli toimintatutkimus. Tutkimuksen aineistoa kerättiin laadullisella kyselymuotoisella verkkolomakkeella yrityskulttuuri ja etäjohtajuus teemoista strukturoidun teemahaastattelun avulla. Työpajasta kerättiin aineistoa havainnoimalla keskustelua ja dynaamisen fasilitointi-menetelmän avulla. Intervention aikana kehitettiin uusi kokouskäytäntöjä tukeva toimintamalli, jonka vaikuttavuudesta kerättiin tietoa verkkolomakkeella laadullisen kyselyn avulla avoimilla vastausvaihtoehdoilla. Tutkimusaineistoa analysoitiin aineistolähtöisen ja teoriaohjaavan sisälönanalyysin avulla, jossa aineiston tulkinnessa hyödynnettiin abduktiivista päättelyä.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella Breaksissä yrityskulttuuri toteutui toimitusjohtajan esimerkillä toimimalla arvojen mukaisesti. Toimitusjohtaja osoitti toiminnassaan päivittäisten tekojen kautta avoimuutta, luottamusta ja arvoja etäjohtajuustyössä. Toimitusjohtaja vahvisti yhteisöllisyyttä arvostavalla ja aidolla vuorovaikutuksella, jolla hän loi pohjaa etäjohtajuudessa onnistumiseen. Breaksin käytännön toimintaa voitiin kehittää osallistavan menetelmän avulla kulttuurillisia arvoja kunnioittaen etänä. Intervention aikana luotu kokouskäytäntöjä strukturoiva toimintamalli, oli otettu käyttöön soveltuvin osin.</p> <p>Yhteenvedona todettakoon, että tiimin osallistaminen yhteiseen päätöksentekoon toiminnan kehittämiseksi edistää lopputuloksen toteuttamiseen sitoutumista. Arvopohjaista tekemistä vahvistettiin edelleen osallistamalla tiimi toimimaan ja toteuttamaan yhdessä sovittuja sääntöjä. Etäjohtaja voi kehittää toimintaa fasilitoivalla johtamisotteella yrityskulttuurin ja oman johtajuustyönsä arvot huomioiden sekä osallistavilla menetelmillä tilanteiden erityispiirteiden mukaan.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
Etäjohtajuus, yrityskulttuuri, Ihmisten johtaminen, strategiset arvot, fasilitoiva johtaminen, virtuaalinen ajattelutapa, osallistava johtamistapa		

Author (authors)	Degree	Time
Hanna Castrén-Niemi	Master of Business Administration	April 2021
<b>Thesis title</b>		82 pages
E-leader´s participative approach fosters a value-oriented corporate culture development		20 pages of appendices
<b>Commissioned by</b>		
Breaks Finland Oy		
<b>Supervisor</b>		
Maria Kangasniemi-Haapala		
<b>Abstract</b>		
<p>The objective of the thesis was to understand the Breaks Finland’s values in leadership work and the CEO's role as an e-leader. Participate the core team in a workshop to develop meeting practices.</p>		
<p>The acquisition and collection of qualitative action research material began with a structured thematic interview. For intervention, the subject of development was searched in the interview material. To develop a new operating model for improve meeting practices will be attended by core team. The outcome of the workshop and the new operating model were evaluated with the help of an online survey.</p>		
<p>Based on the research results, in leadership work demonstrated trust, inclusive decision-making and shared responsibility. The CEO demonstrated value-based performance in corporate culture and the ability to act in accordance with the theoretical e-leader profile. Breaks’ practical activities could be developed using a participative method remotely. The meeting practices created during the intervention, had been introduced where applicable. In further development of this company should take account of the original cultural spirit of things, which transfers with respect for values; by engaging in activities and encouraging by force of example to act through values.</p>		
<p>In conclusion, as an e-leader, Breaks CEO developed activities with a facilitating leadership excerpt, while also acting value-oriented in her own leadership job. Involving the team in common decision-making to develop the action, it fostered a commitment to the implementation of the outcome as everyone made their voice heard. By demonstrating values in leadership work, the team's activities were strengthened and to carry out value-based making further.</p>		
<b>Keywords</b>		
e-Leadership, facilitative management, strategic values, virtual mindset, participative management, remote work		

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS.....	7
2.1	Tarkoitus, kysymys ja tavoitteet.....	7
2.2	Tutkimuksen rajaus ja keskeiset käsitteet.....	9
2.3	Tutkimusstrategiana laadullinen tutkimus.....	10
2.4	Aineiston- ja tiedonkeruumenetelmät.....	13
2.4.1	Strukturoitu teemahaastattelu.....	13
2.4.2	Osallistuva keskustelun havainnointi ja ryhmäprosessin fasilitointi.....	14
2.4.3	Kyselymuotoinen verkkolomake.....	17
2.5	Aineiston analysointimenetelmänä sisällönanalyysi.....	18
2.6	Opinnäytetyöprosessi.....	20
3	YRITYSKULTTUURI.....	22
3.1	Mikä ilmentää yrityskulttuuria?.....	22
3.1.1	Arvot ja johtaminen.....	24
3.1.2	Psykologinen turvallisuus.....	26
3.1.3	Yhteistyö on vuorovaikutusta.....	27
4	ETÄJOHTAJUUS.....	29
4.1	Johtajuus.....	29
4.2	Etäjohtajuuden juuret ja tulevaisuus.....	30
4.3	Etäjohtajan profiili.....	35
5	FASILITOIVA JOHTAMINEN.....	40
5.1	Fasilitoiva johtamistapa.....	40
5.2	Fasilitoiva johtaja helpottaa ryhmäprosessia.....	42
5.3	Osallistava johtaminen.....	43
6	BREAKS FINLAND OY ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS.....	46
7	LÄHTÖKOHTA-ANALYYSIT.....	46
7.1	Tutkimuksen toteuttaminen.....	47

7.2	Aineiston keruu .....	49
7.2.1	Strukturoitu teemahaastattelu .....	49
7.2.2	Ryhmäprosessin havainnot työpajassa .....	51
7.2.3	Työpajan ja kokouskäytäntörungon kyselyt .....	52
7.3	Tulokset .....	53
7.3.1	Strukturoitu teemahaastattelu .....	54
7.3.2	Ryhmäprosessin havainnot työpajassa .....	62
7.3.3	Työpajan ja kokouskäytäntörungon kyselyt .....	65
7.3.4	Uuden kokouskäytäntörungon arviointi ja tulevaisuus .....	67
8	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	69
8.1	Etäjohtaja osallistaa arvolähtöiseen toimintaan .....	69
8.2	Tutkimuksen ja kehittämistyön luotettavuuden arviointi .....	72
8.3	Johtamistehtävän kehittämissuhteet .....	76
8.4	Jatkotutkimusidea ja mahdollisuudet .....	77
9	LOPUKSI .....	78
	LÄHTEET .....	82

## KUVALUETTELO

## LIITTEET

- Liite 1. Saateviesti tutkimusluvut ja toimintatutkimuksen käynnistys
- Liite 2. Saateviesti vahvistetut tutkittavat toimintaohje
- Liite 3. Saateviesti teemahaastattelu viikko 1. toimintaohje
- Liite 4. Kysymysrunko strukturoitu teemahaastattelurunko tutkimusviikko 1.
- Liite 5. Saateviesti teemahaastattelu viikko 2. toimintaohje
- Liite 6. Kysymysrunko strukturoitu teemahaastattelu tutkimusviikko 2.
- Liite 7. Kiitosviesti teemahaastatteluista
- Liite 8. Saateviesti sisällönanalyysin tulokset toimitusjohtajalle
- Liite 9. Saateviesti työpajan aiheesta
- Liite 10. Saateviesti työpajan ohjelmasta ja aikataulusta
- Liite 11. Saateviesti työpaja päivänä
- Liite 12. Työpajan virtuaalivalokotaulunäkymä - Padletissä
- Liite 13. Työpajan ohjelmavaihtoehtojen mukainen Nummi (2007, 20–30; 72; 104; 120)
- Liite 14. Kyselylomake kokouskäytäntörungon arviointi ja työpajan palaute
- Liite 15. Uusi toimintamalli, Breaksin kokouskäytäntörunko
- Liite 16. Saateviesti tutkimuksen päättävä kysely
- Liite 17. Kyselylomake kokouskäytäntörungon vaikuttavuus
- Liite 18. Opinnäytetyöprosessin aikataulu
- Liite 19. Opinnäytetyö -esite toimeksiantajan rekrytointi
- Liite 20. Keskeiset käsitteet

## 1 JOHDANTO

"Kello on 8.45 - tiedätkö missä työntekijät ovat?". Yhdeksäntoista vuotta sitten Cascio ja Shurygailo (2003, 362) kannustivat johtajan kuvittelemaan suositun yrityslehden kansikuvan otsikoineen, jossa tyhjä moottoritie johti aution pääkaupungin keskustaan. Tämä kuvaus, ehkä jopa epätodelliselta tuntunut mielikuva, muuttui maaliskuussa 2020 todelliseksi, kun Covid-19-virus aiheutti globaalin pandemiatilanteen, joka tyhjänsi pääkaupunkiseudulle johtavat moottoritiet ja samalla siirsi yli miljoona suomalaista etätöihin, yhdessä päivässä (Yle Uutiset 2020). Pandemiatilanteen vaikutuksessa johtajuudessa astuttiin hetkessä toimintaympäristöön, jossa tarvittiin luottamuksellista ilmapiiriä, arvojen mukaista johtamistyötä ja yhteiseen tekemiseen sitouttamista, jonka toimivuutta testattiin informaatioteknologian välityksellä etäjohtajuustyössä (Humala 2007, 50; Avolio ym. 2001, 652).

Johtajuustyössä täytyy luottaa itseensä, jotta voi luottaa muihin (Manka 2013). Johtajan tai yrityksen johdon julistamien arvojen merkitystä voidaan realisoida heidän oman toimintansa kautta (Puohiniemi 2003, 171). Sanotaan, että luottamus alkaa siitä, mihin tieto loppuu (Malmelin & Hakala 2012, 57). Kun asiantuntijat osallistetaan yhteiseen päämäärään ja päätöksentekoon, kasvattaa se sitoutumista yhteiseen tekemiseen, joka ruokkii motivaatiota (Nummi 2018, 31). Yrityksen turvallisen ilmapiirin kokemus heijastuu myönteisesti organisaatioon sitoutumiseen (Työterveyslaitos 2019). Yrityksen arvoja voidaan kutsua toimintaa helpottavaksi ankkuriksi, kun ymmärtää miltä arvojen mukainen toiminta näyttää ja miltä se vastapuolesta tuntuu. Johdon tehtäväksi jää toimintaa ohjaavien arvojen todelliseksi tekeminen sekä arvovalintoja ohjaavien periaatteiden luominen. (Puohiniemi 2003, 175.)

Tämä opinnäytetyöraportti koostuu yhdeksästä (9) luvusta, sekä 20 liitteestä. Luvussa kaksi (2) esitellään opinnäytetyötä koskevat tutkimukselliset lähtökohdat, rajaukset ja valinnat. Tämän lisäksi asetetaan omat ammatilliset tavoitteet ja käydään läpi opinnäytetyöprosessia. Luvuissa kolme (3), neljä (4) ja viisi (5) esitetään tutkimuksen teoreettiset viitekehykset, jossa syvennytään yrityskulttuuriin, etäjohtajuuteen ja fasilitoivan johtamisen teorioihin. Tietoteoriat pohjataan kansainvälisiin tutkimuksiin ja tieteellisiin artikkeleihin ja suoma-

laiseen sekä kansainväliseen kirjallisuuteen. Luvussa kuusi (6) esitellään tutkimuksen kohdeyritys lyhyesti ja tehdään tutkimuksen kohderyhmän rajausta. Luvussa seitsemän (7) esitellään tutkimuksen lähtökohdat eli kuvataan tutkimusprosessin vaiheittaista toteuttamista aina käytännön järjestelyistä aineiston hankintaan ja tiedon keruuseen sekä aineiston analyysimenetelmiä. Tämän lisäksi arvioidaan työpajan aikana kehitettyä kokouskäytäntörunkoa ja pohditaan sen tulevaisuutta. Johtopäätökset-luvussa kahdeksan (8) tehdään tutkimuksen johtopäätökset, arvioidaan toimintatutkimuksen luotettavuutta, tuodaan esille prosessin aikana kummunneita kehitysideoita ja esitetään jatkotutkimusaihe. Tämä opinnäytetyö päätetään Lopuksi-lukuun, jossa tekijä vastaa pääkysymykseen ja perustelee, miten tähän johtopäätökseen on tultu ja reflektoi tutkimuksen aikaista tekemistä. Lisäksi pohditaan ammatillisten tavoitteiden toteutumista.

## **2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS**

Tekijä pyrkii etsimään tutkimuskysymykseen ratkaisua ensin Alasen (2014, 9) ajatukseen tutkimustyöstä: ”maailma on olemassa ja yritämme saada selville, millainen se on”. Lopulta tekijä pyrkii toteuttamaan tutkimusta Ruskinin (31, 1865/1918b) mukaan: ”valmistautukaa lähestymään tekijää siinä mielessä, että pääsette hänen tarkoituksensa perille, älkääkä löytääksenne omia käsitteisiänne.”

### **2.1 Tarkoitus, kysymys ja tavoitteet**

Tämä opinnäytetyö lähtee liikkeelle opinnäytetyön tekijän (myöh. tekijä) päätöksestä ja kiinnostuksesta sekä tutkia yrityksen arvojen toteutumista johtamistyössä että etäjohtajuudessa vaadittavia kykyjä. Tutkimustehtävän toteuttamista edeltää selvitys siitä, miten arvojen mukainen yrityskulttuuri toteutuu johtamistyössä ja miten yrityksen arvot näkyvät johtajan ja asiantuntijoiden päivittäisten tekojen kautta (Rautiainen 2018) sekä miten informaatioteknologian välittämää johtajuustyötä, eli etäjohtajuutta toteutetaan organisaatioissa ja millaisia vaikutuksia sillä on keskinäisiin yhteistyösuhteisiin (Avolio ym. 2014, 106).

Opinnäytetyön tilaajana on henkilöstön valmennus- ja koulutusalan yritys, Breaks Finland Oy. Tämän tutkimuksen käynnistää alkukeskustelu yrityksen

toimitusjohtajan kanssa. Ensimmäisestä keskustelusta lähtien toimitusjohtaja jakaa avoimesti henkilökohtaisen kokemuksen yrityksen arvojen merkityksestä osana johtamistyötään niin omassa toiminnassa ja yrityksen toiminnassa kuin toiminnan organisoimisesta ja kokemuksista etäjohtajuudesta. (Komscha-Härkönen 2020.)

Tämä opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jossa lähestymistapana on toimintatutkimus. Tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä selvittämään yrityksen arvojen näyttäytymistä johtamistyössä sekä toimitusjohtajan toimijuudesta etäjohtajana. Tutkimustehtävä tiivistetään pääkysymykseen:

Miten etäjohtaja voi kehittää arvolähtöistä yrityskulttuuria fasilitoivan johtamisen avulla?

Tutkimuksen osakysymykset ovat seuraavat:

- Miten yrityksen arvot toteutuvat johtamistyössä toimitusjohtajan ja asiantuntijoiden arvioimana Breaks Finlandilla?
- Miten etäjohtajuus toteutuu informaatioteknologian välityksellä?
- Miten fasilitoivaa johtamista hyödynnetään vallitsevassa yrityskulttuurissa ja miten sitä voidaan kehittää?

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää toimitusjohtajan etäjohtaja-profiili ja yrityksen arvojen näyttäytyminen johtajuustyössä. Tämän lisäksi selvitetään voidaanko kohdeyrityksen toimintaa kehittää osallistamalla ydintiimi yhteiseen työpajaan. Tutkimuksen ajankohtaisuutta kuvataan vielä huhtikuussa 2021 voimassa olevien maanlaajuisten etätyösuositusten kautta. Tämä lisäksi vallitsevat olosuhteet ovat sysänneet kohdeyrityksen kohti voimakkaan kasvun polkua, joka itsessään asettaa erilaisia rajoituksia ja reunaehtoja tutkimustoiminnalle.

Tekijän ammatilliset tavoitteet jakautuvat kolmeen (3) osa-alueeseen; ensiksi ymmärryksen laajentamiseen ja syventämiseen, erityisesti etäjohtajan profiiliin ja fasilitoivan johtajuuden metodiikan osalta. Toiseksi yleisesti ryhmäprosessin hyödyntämistä osana ongelmanratkaisua tulevaisuuden työssä ja kolmanneksi pyritään parantamaan työllistymistä, hankkimalla tuoretta osaamista ylemmän



AMK-tutkinnon avulla. Tavoitteiden toteutumista reflektoidaan johtopäätökseluvussa.

## **2.2 Tutkimuksen rajaus ja keskeiset käsitteet**

Tutkimuksen kohteena toimii Breaks Finland Oy:n ydintiimistä muodostuvat ammattiryhmät; yrityksen toimitusjohtaja ja asiantuntijat. Tutkimuksessa käsitellään näiden ammattiryhmien kokemuksia ennalta teemoitettujen kokonaisuuksien, yrityskulttuurin ja etäjohtajuuden kautta. Tutkimustehtävän mukaista pääkysymystä lähdetään ratkaisemaan laadullisella tutkimuksella, jossa lähestymistapa on toimintatutkimus.

Tutkimus alkaa selvittämällä kohdeyrityksen yrityskulttuuria ja etäjohtajuuden ilmiön nykytilannetta laadullisen kyselymuotoisen strukturoidun teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelukyselyistä nousee aineistonanalyysivaiheessa esille kehittämisen kohde. Valittua kohdetta kehitetään osallistamalla Breaksin ydintiimistä koostuvat toimitusjohtaja ja asiantuntijat yhteiseen työpajaan. Opinnäytetyö rajataan painottumaan etäjohtajan profiiliin, yrityksen strategiassa määriteltyjen arvojen toteutumiseen johtamistyössä ja kohdeyrityksen toimintaa kehittäväksi tutkimukseksi. Tutkimuksessa ei tulla käsittelemään erilaisia johtamisteorioita sen enempää kuin tutkimuskysymyksen mukainen käsittely sitä vaatii. Tutkimuksessa käytetyt käsitteet avataan liitteessä 20.

Tutkimusotetta, aineiston hankintaa ja keruun menetelmällistä lähestymistapaa järjesteltiin tutkimuksen edetessä uudelleen muutama otteeseen. Etelä-Suomessa vallitseva koronatilanne muokkasi menetelmävalintoja tutkimuksen edetessä. Alkuperäiseen suunnitelmaan tehtiin muutoksia, koska vallitseva tilanne vähensi mahdollisuutta henkilökohtaisiin tapaamisiin. Sähköiset aineiston hankinnan ja keruun tavat tukivat terveysturvallisuutta koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksen teemat ja laadullisuus on seurannut koko tutkimuksen ajan.

Muutokset tehtiin ensin tutkimuksen kirkastuneen luonteen vuoksi ja seuraavaksi Suomen hallituksen antamien suositusten mukaan. Laadullinen tapaus-tutkimus muutettiin laadulliseksi toimintatutkimukseksi (09/2020) vastaamaan tutkimuskysymystä. Seuraavaksi aineiston hankinnan ja keruun menetelmäko-

konaisuutta uudelleenarvioitiin koronatilanteesta johtuen. Aineistonkeruumenetelmän vaihdettiin passiivisesta havainnoinnista strukturoituun teemahaastatteluun verkkokyselynä (10/2020). Tämän lisäksi tutkimuskysymystä tarkennettiin myös tutkimuksen edetessä.

### **2.3 Tutkimusstrategiana laadullinen tutkimus**

Merkitykset muodostuvat kokonaisuuksista, jotka ilmenevät ja koostuvat tapahtumista, ajatuksista, toiminnoista, päämäärien asettamisista tai vaikkapa yhteiskunnan rakenteista. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla tutkitaan merkityksiä ihmisten välisissä toiminnoissa sekä pyritään kuvaamaan ihmisten henkilökohtaisesti koettua todellisuutta, minkä oletetaan sisältävän heille tärkeitä ja merkityksellisiä asioita, joita pidetään yhtenä laadullisen tutkimuksen tarkoituksen tavoitteena. (Puusa & Juuti 2020, 9; 62.)

Toimintatutkimus (eng. action research) pyrkii perinteisesti kuvaamaan, ennustamaan tai selvittämään tutkittavaa ilmiötä tai ongelmaa ja näin toteuttamaan tutkimuksellisuutta (Ojasalo ym. 2014, 25). Tämän tutkimusotteen lähtökohtia ovat reflektiiviseen ajatteluun pyrkiminen ja toiminnan parantaminen sen avulla, jossa suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi sekä toiminnan interventio vuorottelevat jatkuvasti ja jäsentyvät eräänlaisena reflektiivisenä spiraalina (Puusa & Juuti 2020, 274–275). Stringerin (2007, 11) mukaan toimintatutkimus on demokraattista, oikeudenmukaista, vapauttavaa ja elämänlaatua parantavaa, koska siinä mahdollistetaan jokaisen mukanaolo, hyväksytään ihmiset samantarvoisina ja heidät vapautetaan autoritääristä olosuhteista, jolloin se samalla vapauttaa ihmisten potentiaalin ja kyvyt.

Toimintatutkimuksessa käytetty malli, jossa tutkimus- ja kehittämisprosessi muodostuu toisiaan seuraavista suunnittelun, toiminnan, arvioinnin ja uudelleensuunnittelun sykleistä, on peräisin Kurt Lewiniltä (1890–1947). Uuden oppimiseen ja oivaltamiseen kytkeytyy aina ymmärrys ulkopuolisesta prosessin tarkkailusta, jonka seurauksena käytännön elämässä pitäisi tapahtua muutoksia, ja jotka samanaikaisesti lisäävät ymmärrystä toimintatutkimuksen kohteena olevan ongelman kytkeytymisestä teoriaan (Puusa & Juuti 2020, 274). Toimintatutkimusprosessi koostuu tilanteen tosiasioiden havainnoinnista ja

analyysistä, jota seuraa ongelman teoreettinen ja käsitteellinen muotoilu sekä toimenpiteiden suunnittelu (Kananen 2009, 29).

Toimintatutkimuksella kuvataan olevan kolme itseymmärrykseen johtavaa ja liittyvää tekijää sekä syytä. Ensimmäiseksi toimintatutkimuksen tavoitteena todellisuuden kuvaamisen ja selittämisen lisäksi on muuttaa sosiaalista todellisuutta. Tutkijan on myös hyväksyttävä, että muutos voi tapahtua tai olla tapahtumatta sekä se voi olla täysin erilainen kuin alun perin oli tavoiteltu. Toiseksi on tutkimuskäytännöllinen vaatimus, jossa on luotava ymmärrys tutkittavasta aktiivisena subjektina, joka on itse mukana tutkimus- ja muutosprosessissa. Kolmanneksi on tuottaa tietoa tutkittavasta asiasta ja toiminnasta sekä muutoksesta, jossa selvitetään kysymyksiin kohteen mahdollista muuttumista tai muuttumattomuutta. Lisäksi menetelmä voi saattaa näkyväksi asioita tai tapoja, jotka muutoin jäisivät piiloon. (Kuula 2006.)

Toimintatutkimus perustuu itsearviointiin ja -reflektointiin praktisen päättelyn pohjalta (Syrjälä & Numminen 1988, 51; 53). Reflektion avulla pyritään pääsemään uudenlaiseen toiminnan ymmärtämiseen ja sitä kautta toiminnan kehittämiseen, jossa tavoitteena on myös saavuttaa käytännöllistä hyötyä tutkimuksesta. Kuitenkin todellisuudessa toiminnan etenemisessä ei voida tarkkaan erottaa erillisiä suunnittelun, toiminnan ja arvioinnin vaiheita. (Heikkinen 2001, 175–180.) Ymmärrystä ja reflektiota vaaditaan suunnittelusta seuraavan toimintaan, joka voi aiheuttaa muutoksia teoriaan ja näin vaatii korjausliikkeen toimenpiteisiin, jolloin spiraali aloittaa toisen kierroksensa ja hermeneuttisuus toistuu ajattelun kehänä (Hermeneutiikka 2015).

Toimintatutkimus on muutokseen pyrkivä tutkimusote, joka kohdistuu lähinnä ihmisiin (Kananen 2017, 14), millä pyritään parantamaan asiointilaa osallistujien oman toiminnan avulla, jolloin myös tutkija osallistuu muutosprosessiin osallistujien kanssa ratkaisuja etsien. Toimintatutkimukselle ominaista on tutkimuksen ja käytännön samanaikaisuus, eli yhdistetään käytäntöä ja teoriaa (Puusa & Juuti 2020, 274). Tälle tutkimusotteelle tyypillistä on ongelmakeskeisyys ja käytäntöön suuntautuminen, jossa samanaikaisesti tutkitaan ja etsitään ratkaisua tutkimuskysymykseen (Kuula 2006).

Toimintatutkimuksessa käytännön ja teorian erottaminen nähdään haasteellisenä; mikä on toimintaa ja mikä on tutkimusta sekä kun tutkimuskohteena olevaan yhteisön elämään puututaan, haasteelliseksi koetaan myös se, että kuka ja miten määritellään yhteisön etujen mukainen toiminta. Lisäksi miten toimintaa voidaan osoittaa tutkijan näkökulmasta; miltä osin tutkija osallistuu toiminnan katalysoijana ja muutoksen tekijänä sekä mikä erottaa itse toiminnan tutkimuksesta. (Kananen 2009, 100.) Puusan ja Juutin (2020, 274–275) mukaan toimintatutkimuksessa onkin keskeistä säilyttää tutkimuksen ja toiminnan välinen tasapaino. Lisäksi toimintatutkimusprosessin edetessä tutkijan ja tutkimuksen kohteena olevan raja hämärtyy, koska tutkijasta tulee organisaation paikallisen teorian sisällä toimiva henkilö, joka tulkitsee tilannetta omasta näkökulmastaan. Tutkimuksen edetessä siihen osallistuvista omaa työtä tutkivista henkilöistä tulee myös tutkimuksen toimijoita. Tästä käynnistyy reflektiivinen prosessi sekä tutkijan että tutkittavan asemassa.

Osallistavuudella kuvataan ja ohjataan toimintatutkimuksen menetelmiä. Menetelmävalintakokonaisuuteen vaikuttavia asioita ovat kehittämiskohde, kohdeorganisaation koko sekä kohdehenkilöstö. Näiden lisäksi aineiston ja tiedonkeruumenetelmien yhdistelyssä korostuu eri menetelmien käyttö niin rinnakkain kuin vaihtoehtoisesti yhdistelemällä niitä tutkimusresurssien ja tutkittavan ongelman mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 83.) Toimintatutkimusprosessin etenemistä kuvataan sykliseksi: suunnittelun, toiminnan havainnoinnin ja reflektion spiraalisena kehänä (Heikkinen & Jyrämä 1999, 36).

Interventiotutkimusta (eng. interventionist research) pidetään eräänlaisena yläkäsitteenä tutkimusmuodoille, joiden avulla pyritään muutokseen. Tutkimuksella voidaan pyrkiä muutokseen tai ongelman poistamiseen. Toimenpiteiden avulla voidaan asiat tehdä toisin tai keksitään parempi ratkaisu. Interventio-sanan merkityksellä tarkoitetaan sitä tekijää, jolla muutos saadaan aikaiseksi. (Kananen 2017, 10.)

Yleisesti kehittämistoiminnalla pyritään yhteiseen ja jaettuun ongelmanratkaisuun, interventioon ja muutokseen, jossa suuntaudutaan tulevaisuuteen tavoitellulla “muutoksella parempaan” (Kananen 2009, 9–10).

## 2.4 Aineiston- ja tiedonkeruumenetelmät

Tässä tutkimuksessa aineistoa ja tietoa kerättiin ensin strukturoidun teema-haastattelun avulla. Työpajassa ryhmäprosessin havainnoinnin avulla kerättiin tietoa kehittämisen kohteesta. Lopuksi verkkomuotoisilla kyselyillä kerättiin tietoa työpajatyöskentelystä ja uudesta toimintamallista.

### 2.4.1 Strukturoitu teemahaastattelu

Tutkimuksen kohteena oleva ilmiö ja niitä kuvaavat peruskäsitteet hahmottuvat tutkijan perehtyessä teoriaan ja tutkimustietoon (Hirsjärvi & Hurme 2014, 66). Haastattelua pidetään kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston keruun päämenetelmänä (Kananen 2009, 61) yhdessä kyselyn kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 83). Haastattelua käytetään, kun tutkittavasta ilmiöstä tai ongelmasta on vain vähän tietoa (Vilkkä 2005, 101–102). Haastattelua voidaan soveltaa esimerkiksi uusien näkökulmien esiintuomiseen ja tarkasteltavien asioiden syventämiseen (Ojasalo ym. 2014, 121).

Tutkimushaastattelun strukturointiasteella eli ohjailevuudella erotetaan haastattelun lajit toisistaan. Ohjailevuusasteella viitataan haastattelun vapaamuotoisuuden tapaan edetä haastatteluissa. (Puusa & Juuti 2020, 111.) Strukturoidussa haastattelussa kysymykset laaditaan aina etukäteen teoriaan nojautuen. Lisäksi kysymysten järjestys ja muoto on vakioitu: kysymykset esitetään kaikille tutkittaville samaa järjestystä ja tapaa noudattaen. Tämän aineistonkeruumenetelmän kuvataan olevan lähellä lomaketutkimusta, ja sen eduksi luetaan tarkoituksenmukaisten vastaajien saavutettavuus ja suurempi vastausosuus. Lisäksi strukturoidulla haastattelulla rajataan tutkijan osuuden vaikutusta itse haastattelutilanteessa mahdollisimman pieneksi. (Puusa & Juuti 2020, 111.)

Teemahaastattelun ja kyselyn käyttöä voidaan perustella niiden mahdollisuudella tuoda esille työyhteisössä toimijoiden kokemuksia, asiantuntijuutta ja niin sanottua hiljaista tietoa (Vilkkä 2006, 32). Haastattelun avulla pyritään keräämään luotettava aineisto, jonka perusteella voidaan tehdä päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme 2014, 41) ja pyritään saavuttamaan ymmärrys kuvatusta arjesta ja ilmiön vallitsevasta todellisuudesta (Hirsjärvi ym. 2008, 134). Teemahaastatteluksi voidaan kutsua lomake- ja avoimen haastattelun

välimuotoa. On tyypillistä menetelmälle, että teema-alueet ovat ennalta tiedossa, vaikka kysymysten tarkka järjestys ja muoto vielä puuttuu. (Hirsjärvi ym. 1996, 208–209.)

Teemahaastattelun suunnitteluvaihe tulee nostaa ensiarvoiseen asemaan, jossa yksi tärkeimpiä tehtäviä on haastatteluteemojen suunnittelu. Teemahaastattelun rakentuessa teemojen varaan, on harkittava, tarvitseeko kaikista tutkimukseen sisältyvistä ilmiöistä keskustella haastattelutilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 66.) Teemahaastattelun suunnittelutoiminta voidaan jakaa ajallisesti kolmeen vaiheeseen: ensiksi tutkimuksen yleisluontoiseen suunnitteluun, ongelmien ja tavoitteiden hahmotteluun sekä ratkaisuun tarvittavan tiedonhankinnan suunnitteluun. Toiseksi varsinaisen haastattelutilanteen toteutuksen ja kulun suunnitteluun ja kolmanneksi haastattelun jälkeisen toiminnan suunnitteluun. Haastattelurungon laadinnassa tarkastellaan teema-alueiden edustavuutta, jossa pääkäsitteet ovat spesifioituja alakäsitteitä, ja itse toiminnan kannalta niitä käsitteitä, joihin haastattelukysymykset varsinaisesti kohdistuvat. Tästä syystä pyritään luomaan ensin teema-alueuuttelo eikä yksityiskohtaista kysymysluettelo. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 66–67.)

Laadullinen tutkimus voidaan toteuttaa ilman läheistä kontaktia tutkittaviin, vaikka näin usein esitetäänkin. Tutkija voi olla tutkittaviinsa nähden etäällä tai lähellä, kun ensin pohditaan aineistonkeruunmuotoja ja tutkittavien toimintaa tutkimuksen aikana, niin kvantitatiivisessa kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 1996, 194.) Haastatteluja voidaan tehdä joko kasvokkain tapauksissa, puhelinhaastatteluna tai käyttäen sähköisiä välineitä yksilö, pari- tai ryhmähaastattelun välineinä (Puusa & Juuti 2020, 111).

#### **2.4.2 Osallistuva keskustelun havainnointi ja ryhmäprosessin fasilitointi**

Mitä enemmän toimintatutkimuksen näkökulma painottuu, sitä perustellumpana pidetään sitä, että tutkija vaikuttaa aktiivisesti läsnäolollaan tutkittavaan ilmiöön (Kuula 2006; Tuomi & Sarajärvi, 2009, 82). Havainnointi eli observointi sopii hyvin laadullisen tutkimuksen menetelmäksi. Havainnoinnin avulla pyritään keräämään tietoa ja tutkimaan tilanteita, jotka muuttuvat nopeasti tai ovat vaikeasti ennakoitavissa; toimivatko ihmiset näissä tilanteissa todella niin kuin

sanovat toimivansa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.) Tätä menetelmää pidetään perusteltuna, kun ilmiöstä tiedetään hyvin vähän (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 81).

Havainnoinnin avulla voidaan saada välitöntä ja suoraa informaatiota yksilön, ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä, kun päästään tapahtumien luonnollisiin ympäristöihin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b). Havainnoinnin avulla kerätty tieto voidaan kytkeä toisiinsa muiden aineistonkeruumenetelmien lisäksi, kun asiat voidaan ikään kuin nähdä oikeissa yhteyksissä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 81). Kuitenkin niin, että tutkijan havainnot pidetään välillisinä ja sidotaan tiettyyn näkökulmaan (Aaltio & Höpfl 2009, 6–8).

Osallistuvassa havainnoinnissa toimitaan tutkimuksen tiedonantajan ja tutkijan kanssa yhteistyössä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 82), jossa sosiaaliset vuorovaikutustilanteet muodostuvat tärkeäksi osaksi tiedonhankintaa. Menetelmää hyödyntämällä tutkija voi osallistua aktiivisena toimijana kehittämistyöhön, projekteihin tai muuhun vastaavaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006d). Tavoitellaan sitten yhteistä suuntaa, roolien ja tehtävien selkeytystä, itseohjautuvuuden sekä motivaation kasvattamista, voidaan hyödyntää fasilitointia eli ryhmäprosessia (Grape People Finland 2017).

Fasilitoivan johtajuuden metodeja ovat ne, joilla ryhmän on helpompi ymmärtää ja keskittyä tavoitteisiinsa, ratkaista tulokseen vaikuttavat haasteet ja yhtenäistää toimenpiteet sekä lisätä ryhmän keskinäistä yhtenäisyyttä (Nummi 2018, 42). Ryhmäprosessia voidaan hyödyntää päätöksenteossa, muutostilanteissa, strategiaprojekteissa ja vaikkapa osana innovaatioprosesseja, jolloin sen avulla saadaan parhaimmat hyödyt esiin (Grape People 2015). Tekemiseen osallistaminen on yhteisen vastuun jakamista ja kantamista. Kun kaikki tuntevat olevansa osallisia avainpäätöksiin, sitoutuminen yhteiseen tekemiseen kasvaa, joka taas edelleen ruokkii motivaatiota. (Grape People Finland 2017.)

Mikäli asioiden tai toiminnan lopputulos on ennalta päätetty, tällöin ei suosittelua fasilitoinnin soveltamista. Tätä perustellaan sillä, että jos osallistavan ke-

hittämisen avulla päästyyn lopputulokseen ja sen edistämiseen ei johdon tasolta sitouduta ryhmäprosessin jälkeen, ideoinnilla tuhlataan kaikkien aikaa. (Sipponen-Damonte 2020, 30.) Fasilitoinnin ajankohtaisuus ja hyödyllisyys korostuu erityisesti virtuaalisissa kokouksissa, jossa ryhmäprosessin avulla pyritään tuomaan selkeyttä työskentelytapoihin, osallistamaan kokouksen osanottajia sekä tehostamaan yhteistä ajankäyttöä. Virtuaalisissa kokouksissa fyysisistä läsnäolon tuntuu pyritään luomaan etäisyyksistä välittämättä auttamalla ryhmää säilyttämään huomion olennaisessa. (Grape People 2015.)

Työpajatyöskentelyssä hyödynnetään dynaamisen fasilitoinnin menetelmää. Tätä menetelmää voidaan soveltaa esimerkiksi, kun määritellään kompleksisia ongelmia, määritetään arvoja tai kirkastetaan muutoksen edistämistä, jossa haetaan yhteistä ymmärrystä (Nummi 2007, 104). Tämän menetelmän vahvuudeksi luetaan, että kaikki pääsevät osallistumaan. Menetelmässä ei pysähtyä tai jumituta ensimmäiseen ratkaisuun tai kiistelyyn vaan ongelmanratkaisua syvennetään ryhmän tietoa lisäämällä, millä luodaan yhteinen todellisuus ja osallistujat saavat purettua asiaan liittyvät huolensa. Menetelmän heikkouksena nähdään suuret ryhmät, yli 5 henkilöä. (Nummi 2007, 73.)

Virtuaalisessa ympäristössä työpajaan osallistujille pyritään lisäämään lähiläsnäolon tunnetta alkulämmittelynä toimivan luottamusharjoituksen avulla. Kokemus yhteisestä ympäristöstä -menetelmässä fasilitaattori pyytää kaikkia osallistujia vuorollaan ottamaan jonkin esineen läheltään ja kertomaan miten tämä esine on liittynyt päivään tai johonkin lähiaikaiseen tekemiseen. (Sipponen-Damonte 2020, 106.) Dynaamisen fasilitoinnin hyödyntämisessä korostuu asioiden kirjaaminen, koska näin tehdään osallistujien panos näkyväksi ja tunnetulla kuulluksi, tällöin vältetään myös samoihin asioihin juuttuminen, kun ne ovat kirjattuina kaikkien nähtäville, näin hyödynnetään ryhmämuistia (Nummi 2018, 206; Nummi 2007, 66).

Dynaaminen fasilitointi etenee virtuaaliselle valkotaululle kirjattujen neljän (4) otsikon; faktat, huolet, ydinkysymys ja ratkaisut, kautta. Fasilitaattori toimii kirjurina. Prosessi alkaa, kun fasilitaattori sopii yhteiset pelisäännöt mitä eri otsikoiden alle kirjataan. Seuraavaksi pyydetään osallistujia heittelemään vapaasti asioita jopa "huutaen" kommenttinsa, jotka fasilitaattori kirjaa oikeiden otsikoi-



den alle. Otsikot kannattaa numeroida, jotta kommentit on helppo sijoittaa oikeiden otsikoiden alle. Jos menetelmän aikana syntyy hiljaisia hetkiä, suositellaan huomioimaan ne ihmiset, jotka eivät ole vielä osallistuneet keskusteluun. (Nummi 2007, 67–69.) Tärkeintä on syntyvä keskustelu, ja kaikista parasta on se, että fasilitaattori pysyy täysin hiljaa kokouksen ajan. Lopuksi fasilitaattori pyytää ryhmältä toteuttamiskelpoiset ideat. (Nummi 2007, 68.) Ryhmäprosessi päätetään palautteeseen ja kiitoksiin (Nummi 2007, 30).

### **2.4.3 Kyselymuotoinen verkkolomake**

Laadullisen aineiston yksi yleisimmistä aineistokeruumenetelmistä on kysely (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71). Kysely on yksi aineiston- ja tiedonkeruun muoto ja sen voi toteuttaa monella eri tavalla. Pohdittavaksi jää toteuttamistapojen valintojen rajaukset, kysymysten sisällöt ja vastaajajoukko; mitä tutkimuksella halutaan selvittää. (Hirsjärvi ym. 1996, 193.) Kyselyn avulla tutkittavat voivat itse kertoa itseään koskevia asioita (Robson 1995, 227).

Laajakin tutkimusaineisto voidaan kerätä ja käsitellä tehokkaasti, säästäten näin tutkijan vaivannäköä ja käytettyä aikaa, ja tällöin kysely on siinä edullisin. Toisaalta hyvän kyselylomakkeen laatiminen vaatii tutkijalta monenlaista tietotaitoa ja sen laatiminen vie aikaa. Tämän menetelmän heikkoudeksi luetaan kerätyn tiedon pinnallisuuden lisäksi tutkimuksien pitäminen teoreettisesti vaatimattomina. Lisäksi tulee huomioida vastaajien suhtautuminen tutkimukseen; pyritäänkö kyselyyn vastaamaan rehellisesti ja huolellisesti. On myös huomioitava, saavutetaanko kyselyllä tietoisuus siitä ovatko tutkittavat ylipäänsä selvillä asiasta tai heidän perehtyneisyytensä itse alueeseen. (Ojasalo ym. 2014, 121; Hirsjärvi ym. 1996, 195.)

Kyselylomakkeen laadinnassa tulee huomioida, että avoimia kysymyksiä varten lomakkeessa esitetään vain itse kysymys ja jätetään tyhjä tila vastausta varten. Avoimilla kysymyksillä annetaan tutkittavalle mahdollisuus sanoa mitä hänellä on todella mielessään, pyritään saamaan vastauksia, joilla osoittaa mikä on keskeisintä vastaajien ajattelussa ja tietämyksessä tutkimusaiheesta sekä osoitetaan asiaan liittyvien tunteiden voimakkuutta. Tutkimuksen onnistumista ja valintojen yhteisvaikutusta pyritään tehostamaan lomakkeen ja kysymysten huolellisella ja tarkalla laadinnalla. (Hirsjärvi ym. 1996, 197–201.)

Verkkokyselylomakkeiden avulla kerätään aineistoa esittäen laadullisesti avoimia kysymyksiä. Tutkimuskysymyksien sisällön laadinnalla kerätään tietoa tutkittavien arvoista, tosiasioista, asenteista, käyttäytymisestä ja toiminnasta sekä mielipiteistä, käsityksistä että uskomuksista. (Hirsjärvi ym. 1996, 197.)

## **2.5 Aineiston analysointimenetelmänä sisällönanalyysi**

Laadullisessa tutkimuksessa painotetaan aineiston ja teorian välistä eri vaiheissa jatkuvaa ja monipuolista keskustelua (Coffey & Atkinson 1996, 141). Aineistonanalyysin avulla pyritään tekemään luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2003, 110). Aineiston analysoinnissa hermeneuttisuus korostuu hahmottamalla tietoa; löytämällä asioiden ja niiden kontekstien välisiä yhteyksiä. Hankittua tietoa ymmärretään jatkuvana tulkintojen prosessina, jossa tulkinnat ja tieto uusiutuvat tutkimuskohteesta kehäisesti, jonka avulla tuotetaan laajenevaa ymmärrystä tutkimuskohteesta. (Hermeneutiikka 2015.)

Useimmat laadullisen tutkimuksen analyysit perustuvat sisällönanalyysiin, jossa kuultujen, kirjoitettujen tai nähtyjen sisältöjen analyysi pohjaa väljään teoreettiseen kehykseen. Sisällönanalyysi perustuu aina tutkijan omaan tulkintaan ja päättelyyn, jossa analyysi etenee aineistosta kohti ilmiötä kuvaavia käsitteitä ja tulkintaa. Sisällönanalyysin avulla pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kuitenkin kadottamatta sen sisältämää informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.) Aineiston analyysin katsotaan alkavan tilanteesta, jossa kerätty aineisto on jo purettu auki, ja päättyvän jäsennettyyn yhteenvetoon tulkintojen tekemistä varten (Valli & Aaltola 2015, 189).

Teoriaohjaavalla sisällönanalyysin avulla aineistosta tarkennetaan teoreettiset kytkennät, jossa tekemisen ja ajattelun kehittyessä testataan, toimiiko teoria apuvälineenä analyysin tekemisessä. Ajatteluprosessin aikana vaihdantaa tapahtuu valmiiden mallien ja aineistolähtöisyyden välillä, jolloin asioita pyritään yhdistelemään luovasti, puoli- tai väkipakolla. Osana sisällönanalyysiä tunnistetaan aikaisemman tiedon vaikutus, jota hyödynnetään lähinnä uusien pohdintojen tuottajana. Abduktiivisuutta hyödynnetään päättelyn logiikkana, jolloin tekijä yhdistelee analyysissä teoreettisia synteesejä sekä aineistoaan. (Tuomi

& Sarajärvi 2013, 96–97.) Päättelyn logiikka mahdollistaa keskeisen roolin ideoiden muodostamisessa ja näin vahvemman vuorovaikutuksen aineiston ja teorian välille (Coffey & Atkinson 1996, 23; 141; 156).

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee aineiston ehdoilla ja on lähtökohdiltaan samanlainen kuin teoriaohjaava sisällönanalyysi. Ero syntyy aineiston abstrahoinnissa, jolla erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen ja valikoitu tieto, jonka perusteella lopulta muodostetaan teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111; 117.) Aineistolähtöistä analyysiä voidaan kritisoida siitä, että se saattaa vaikuttaa intuitiiviselta ja sattumanvaraiselta. Tätä analyysitapaa perustellaan tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden kautta siten, että se sisältää tietoa tutkimuksen taustoista ja tutkimusprosessin aikana tehdyissä valinnoissa näkyy tutkijan reflektointi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysi voidaan karkeasti jakaa kolmeen vaiheeseen: 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely tai luokittelu ja 3) aineiston abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Edellä mainitun aineiston kolmivaiheisen läpikäynnin avulla aineistosta lopulta muodostetaan yhtenäinen ja hallittu kokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109–112.) Heti alkuvaiheessa, aineiston keräämisen ja analysoinnin aikana tutkija yhdistää ideoitaan, samalla muodostaen uusia ideoita ja rakentaa ne olemassa olevien teorioiden varaan (Coffey & Atkinson 1996, 23). Aineistosta löydetyt yhteydet pyritään ymmärtämään empiirisen ilmiön lisäksi myös teoreettisesta näkökulmasta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91).

Analyyysin aluksi aineisto hajotetaan osiin, jonka avulla se käsitteellistetään ja kootaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi (Tuomi & Sarajärvi 2003, 110). Seuraavassa vaiheessa; redusoinnissa aineisto pelkistetään, jonka avulla epäolennainen aines tutkimuksesta jätetään pois. Siinä aineiston informaatiota voidaan joko tiivistää tai pilkkoa useisiin osiin. Tässä vaiheessa aineistolta kysytään tutkimustehtävässä esitettyjä kysymyksiä, joilla pyritään pelkistämään ilmaisujen muodostamista yksittäisiksi ilmaisuiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 10; 2018, 114.)

Redusoinnin jälkeen, klusteroinnilla ryhmitellään tai luokitellaan aineistoa. Et-sitään aineistosta ensin samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä sekä käydään läpi myös eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Klusterointia apuna käyttäen samaa asiaa ilmaisevat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokiksi sekä nimitetään luokan sisältöä kuvaavilla käsitteillä. Luokittelun avulla luodaan pohja tai kehys aineiston myöhemmälle tulkinnalle. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 147.)

Klusterointi luo pohjaa kohteena olevan tutkimuksen perusrakenteelle ja luo alustavan kuvauksen tutkittavasta ilmiöstä ja sen voidaan katsoa olevan jo osa abstrahointiprosessia, jolla aineiston alkuperäisistä kielellisistä ilmauksista edetään uusiin teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110–111). Luokat voidaankin ymmärtää käsitteellisiksi työkaluiksi, joiden avulla teoriaa voidaan kehittää sekä myös abstraktilla tasolla nimetään suuresta aineistosta tärkeät ja keskeiset piirteet (Hirsjärvi & Hurme 2008, 147). Aineiston klusteroinnista seuraa aineiston abstrahointia, jota voidaan luonnehtia prosessiksi, jossa tutkija muodostaa yleiskäsitteiden avulla kuvauksen tutkimuskohteestaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110–111).

## **2.6 Opinnäytetyöprosessi**

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi ”korona keväänä” 2020, kun fyysinen läsnäolo kokouksiin ja tapaamisiin estyi. Koko prosessi kiteytetään sanoihin: ihmetele, innostu, palaa alkuun, reflektoi, tutki vähän lisää, laajenna-supista-supista. Kuvaan tämän opinnäytetyön prosessia Hakalan (2017) mukaan leikkisästi spiraaliksi, jossa tekeminen etenee eri toimintojen vuorotteluna, jossa aineiston keruu jatkuu läpi koko prosessin.

Covid-19:n aiheuttama globaalipandemia oli ajanut kotikuntani Uudenmaan sulkuun ja tuolloin pohdin motivaation merkitystä osana etätyön tekemistä. Kävin aiheesta useita puhelinkeskusteluja ja Messengerin välityksellä keskusteluita eri alan ammattilaisten kanssa ja päädyin pohdintojeni jälkeen siihen, että aihe olisi ehkä liian abstrakti, koska kohdeyritys oli vielä hankkimatta. Huhtikuussa 2020 oli vielä muutamia kursseja kesken, joten päätin jättää opinnäytetyön aiheen vielä muhimaan. Ensimmäisestä abstraktista opinnäytetyön aiheen ajatuksesta kului reilu kuukausi, kun motivaatioaiheen rinnalle syntyi aja-

tus vuorovaikutuksesta ja sen merkityksestä etäkokouksissa ”mustille ruuduille” puhumisesta. Ajatus lähti siitä, miten kehollinen vuorovaikutus jäi vaillinaiseksi etäympäristössä. Rakensin opinnäytetyöprosessin aikataulutuksen (liite 18) toukokuussa 2020 seminaaria varten.

Heinäkuussa 2020 aloitin työskentelyn tutustumalla etäjohtamista ja fasilitoivaa johtamista koskeviin teorioihin. Suorastaan ahmin kirjoja, artikkeleita, tutkimuksia – jälkeen päin pohdin, että vähempikin olisi riittänyt. Lukemisen lomassa viitekehys lähti hahmottumaan kirjoitetusta tekstistä, piirtelin paperille miellekarttoja ajattelun tueksi. Toimeksiantaja rekrytointia varten loin opinnäytetyön esitemateriaalin (liite 19), jolla lähestyin eri toimialojen potentiaalisia tutkimuksen kohteeksi sopivia HR-osastoja.

Syyskuussa 2020 aloitettiin kohdeyrityksen Breaks Finland Oy:n kanssa keskustelut tutkimuksen aiheesta, joka olisi vuorovaikutus ja etäjohtaminen. Jälkeen kerran aihe ”vuorovaikutus” oli liian abstrakti ja ohjaajan mielestä asiaa piti rajata rankasti. Kävimme uuden keskustelun kohdeyrityksen toimitusjohtajan kanssa ja sain häneltä selkeän tutkimustarpeen liittyen yhteisen pelisääntöjen ja ilmapiirin luontiin. Lopulta etäjohtajuusteorian rinnalle löytyi pari fasilitoivasta johtamisesta. Nämä kaksi teoriaa hahmottuivat ja varmistuivat lokakuussa.

Lokakuun alussa 2020 pohdimme opinnäytetyön ohjaajani kanssa tutkimuskysymyksiä, jossa keskustelun tuloksena päätettiin selkeyttää kokonaisuutta niin, että yrityskulttuuriteoria nostettiin myös osaksi teoreettista viitekehystä. Tämä uusi teoria yhdisti ja täydensi etäjohtajuusteoriaa, näin teoriakokonaisuus täydentyi yhdeksi loogiseksi kokonaisuudeksi. Tämän lisäksi vaihdoin myös tapaustutkimuksen toimintatutkimukseen, koska uusi tutkimusote vastasi paremmin tutkimuskysymyksen tavoitetta; osallistaa asiantuntijat yhteiseen tekemiseen.

Marraskuussa 2020 hahmottelin tutkimusprosessin ja toteutuksen ylätason aikataulua, minkä jälkeen aloitin tutkimuskysymyksien suunnittelun ja valmistelun. Valitsin aineiston keruun tavaksi strukturoidun teemahaastattelukyselyn ja

kirjoitin menetelmäteorian. Joulukuussa jatkoin kirjoittamista ja hioin yrityskulttuuria ja etäjohtamisen teoriaa sekä suunnittelin teemahaastattelurungon ja kysymykset.

Aineiston keruu aloitettiin tammikuussa 2021 verkkokyselynä. Sen jälkeen alkoi analysointi ja tulkinta teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla ja lopuksi kirjoitin menetelmäteorian osuuden. Helmikuussa 2021 päätettiin työpajan aihe ja sovittiin työpajan järjestäminen maaliskuulle. Hioin opinnäytetyökokonaisuutta, viitekehysteorioita, pohdin ja järjestelin uudelleen opinnäytetyön rakennetta, tutustuin tarkemmin menetelmiin ja loin työpajan agendan. Tämän jälkeen tutkittaville kerrottiin agendasta sähköpostitse.

Maaliskuun 2021 alussa järjestettiin työpaja, jonka päätteeksi selvitettiin kyselyllä työpajan ja uuden käytännön mielekkyyttä. Noin kolme viikkoa myöhemmin kokouskäytännön vaikuttavuus -kysely päätti tämän toimintatutkimuksen. Lopuksi kyselystä saadut vastaukset analysoitiin, luotiin johtopäätökset ja viimeisteltiin raportti. Palautin opinnäytetyön huhtikuussa 2021.

### **3 YRITYSKULTTUURI**

Viitekehyksessä syvennytään yrityskulttuuriin arvojen, ilmapiirin ja yhteisen vuorovaikutuksen kautta. Arvoja ja vuorovaikutusta käsitellään johtajuustyön kautta. Kulttuurillista ilmapiiriä lähestytään psykologisen turvallisuuden kautta.

#### **3.1 Mikä ilmentää yrityskulttuuria?**

Vaikka yritämme katsoa tulevaisuuteen, tietous yrityskulttuurista on aina eilistä tietoa, jota kehittämällä kohtaamme menneisyyden haasteet. Pitäisikö pysähtyä pohtimaan, minkä osan menneestä pitäisi suojella tulevaisuutta ja millä keinoin voimme adaptoida menneisyyden periaatteet vastaamaan tulevaisuuden haasteita? Miten kaikki sovitetaan yhteen ja miten tulevaisuutta halutaan luoda? (Denison ym. 2012, 1; 172.)

Jokainen yritys luo oman erityisen kulttuurinsa, jonka arvot, normit, käyttäytymismallit, kertomukset ja symbolit sekä organisaation pelisäännöt ja perusfilosofia ohjaavat tunnelmaa ja ilmapiiriä. Näillä erotetaan kulttuurin jäsenet muista organisaatioista ja yrityksistä, millä jäsenien subjektiivisuus ilmenee.

(Schein 1991, 23–24.) Kulttuuri itsessään pakottaa ajattelemaan sitä avoimena sosio-teknologisena systeeminä; miten organisaation todellisuus kytkeytyy toisiinsa, mitkä ovat toisistaan riippuvaisia ryhmittymiä, jotka näyttäytyvät jatkuvasti vaihtuvina projekteina ja johtajuuden itsensä ymmärtämisenä sekä kulttuurisesti määriteltyjen käsitteiden (eng. concept) kautta (Schein & Schein 2019, esipuhe).

Schein ja Schein (2019, 4) mukaan yrityskulttuuri on moniulotteinen opittu rakenne; johtajan ja työntekijöiden käytännöt. Tämä tarkoittaa yhdessä työskenteleviä ihmisiä, jotka rakentavat yhteistä historiaa jolla muokataan tulevaisuutta. Kulttuurikontekstin yhteydessä ehdotetaan unohtamaan myytti, että kulttuuri on ”jotain sellaista”, joka on helposti rakennettavissa, johdettavissa, muokattavissa tai manipuloitavissa johtajien tai sankareiden taholta. Kulttuurissa positiivista muutosta ei viedä eteenpäin yhden hackathonin, sprintin, kvartaalialoitteilla tai vuosisuunnittelun syklillä.

Yrityskulttuuria voidaan pitää jaettuna ja vakiintuneena, koska sen tietyt osat pyrkivät säilymään ympäristön muutoksista huolimatta (Ehrhart ym. 2014, 135; 291). Yrityskulttuuri sisältää havaittua käytöstä, niitä riittejä ja rituaaleja joihin ryhmä mukautuu sekä suosittuja arvoja, joita ryhmä päättää julistaa. Ryhmä kehittää oppimisen ja mukautumisen rakenteet ja prosessit, missä syvät ja itsestäänselvyyksien oletukset antavat mielekkyyttä päivittäiselle käyttäytymiselle, ja lopulta kulttuuri sisältää sen minkä ryhmä määrittää johtajuudeksi (Schein & Schein 2019, 5). Yrityskulttuurin todetaan olevan sosiaalinen voima, toiminnan ydin ja koko yrityksen elämä. Yksilötasolla yrityskulttuuri on sosiaalinen voima, joka koostuu arvostuksen, normien ja tunteidenkin kautta. Sanotaan, että kulttuuri määrittää työyhteisön toiminnan rajat. (Kuusela 2015, 9; 17.) Kulttuuri-käsitteen yhteydessä esille nostetaan erilaiset yrityksen yhdessäolon muodot, johon Reis (2017, 259) toteaa, että yrityskulttuurilla ei tarkoiteta yrityksen tai tiimin yhteistä joogatuntia tai toimistokoiran voimaannuttavaa läsnäoloa.

Tutkimusten mukaan johtaminen vaikuttaa 70 % yrityksen kulttuuriin ja jäljelle jäävä osuus muodostuu muun muassa systeemeistä, standardeista ja prosesseista. (Ajanko 2016, 132.) Moderneissa organisaatioissa työn luonne ja uudet työnteonmuodot muotoilevat uudenlaisia yrityksiä. Nämä ovat paljastaneet

kulttuurillisia asioita, jotka ovat uusia ja erilaisia, pois lukien asioita kuten funktio, tulos, vipu, lopputulos tai työkalu, jotka eivät ole yrityskulttuuria. (Schein & Schein 2019, 4.) Työyhteisössä yhdessä omaksutuista tavoista rakentuu kulttuuri, joiden avulla pidetään oma ryhmä yhtenäisenä ja sopeudutaan ulkopuolelta tuleviin haasteisiin (Schein 2009, 28). Yrityskulttuuria voidaan määritellä subjektiiviseksi ja vaikuttavaksi, sillä se pohjautuu yrityksen historiaan ja perinteeseen. Yrityskulttuurissa voidaan nähdä heijastuksia, esimerkiksi sen perustajan omasta arvomaailmasta ja teoista. Kun ihmisryhmällä on riittävästi yhteisiä kokemuksia, alkaa kulttuuri muodostua. Kulttuuri muodostuu niin isoissa kuin pienissä ryhmissä ja kulttuuri on aina tämän tietyn ryhmän omaisuutta. (Schein 2009, 28–30; Szymanska 2016, 145.)

### 3.1.1 Arvot ja johtaminen

Yrityksen arvomaailma ei synny yllättäen tai sattumalta. Arvot syntyvät ylläpitämään yrityksessä hyviksi havaittuja käytäntöjä. Yrityksen historia ja omistajasuhteet heijastavat sitä, millaiset arvot korostuvat ja vaikuttavat arvomaailman syntymiseen. Arvomaailmaa, joka on ristiriidassa yrityksen vallitsevan kulttuurin kanssa, ei voi tuoda mukanaan ulkopuolelta. (Puohiniemi 2003, 7.)

Arvot ovat osa yrityskulttuuria, jota yrityksen toiminta muokkaa. Parhaimmillaan arvot muodostavat eräänlaisen kivijalan, johon yrityksen työntekijät voivat tarvittaessa tukeutua. Arvojen puuttuminen tai niiden epäjohdonmukaisuus voi aiheuttaa epäselvyyksiä yrityksen henkilöstön ja muiden sidosryhmien kohtelussa. Tämä voi johtaa yrityksen sekavaan ja huonoon imagoon sekä työntekijöiden vaikeuteen tehdä päätöksiä arkisissa tilanteissa. Arvoista muodostuu perusta myös johtamiselle. (Juholin 1999, 210.) Yrityksen toimialalla ja kohde-ryhmällä nähdään myös oleellinen vaikutus arvoihin, joita pidetään tärkeinä. Lisäksi yrityksen arvoihin vaikuttaa halu jatkuvuuden turvaamiseen, jossa korostuu yrityksen taloudellinen kannattavuus. Myös yrityksen toiminnan vastuu sidosryhmille ja yhteiskunnalle korostuvat. (Puohiniemi 2003, 7.)

Arvojohtamisen tärkein arkkitehti, rakentaja ja toteuttaja tai sen tuhoaja on yrityksen johto (Kamensky 2015, 139). Arvojohtaminen on yhteisten pelisääntöjen mukaisesti tapahtuvaa toimintaa, joka ei tapahdu käskyttämällä. Sen näh-



dään perustuvan itsensä johtamiseen, sillä arvot eivät ole yksin yrityksen johdon asia. (Puohiniemi 2003, 22.) Arvojen edistäminen kuuluu yrityksessä kaikille, riippumatta siitä missä tehtävässä toimii. Johdon tehtävänä on toimintaa ohjaavien arvojen todelliseksi tekeminen sekä niistä arvoista valintoja ohjaavien periaatteiden luominen. (Puohiniemi 2003, 171; 175.)

Johtajan tulee auttaa työntekijöitään seuraamaan yrityksen arvoja oman toimintansa kautta, toimimalla esimerkillisesti. Arvojohtajan tärkeimmät tehtävät ovat positiivisten arvojen löytäminen yrityksen sisältä, rohkeus puuttua yrityksessä ilmeneviin kielteisiin motiiveihin sekä vaiettuihin arvoihin. Johtajan tehtäväksi jää kaivaa nämä asiat esiin, nimetä ja kääntää ne muutosta edistäviksi voimiksi. (Puohiniemi 2003, 210.) Sydänmaanlakan (2012, 122) mukaan johtamisella on aina myös moraalinen ulottuvuus, joka perustuu arvoihin ja periaatteisiin, kuten rehellisyyteen, kunnioitukseen, tuloksellisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen.

Arvoja voidaan pitää johtamisen apuvälineinä. Arvoja voidaan kuvata tavoitteeksi ja pitkän tähtäimen teemoiksi, joiden avulla kehitetään yritystä haluttuun suuntaan (Alahuhta 2015, 137). Arvot tulee liittää reaali maailmaan, jossa ne ovat toimintaan suuntaavia merkityksiä, jotka näkyvät ihmisten mielipiteissä, teoissa ja asenteissa (Puohiniemi 2003, 9). Arvoja pitää olla sopivasti, ne tulee esittää lyhyesti ja kiinnostavasti, myös kohtaamaan yrityksen nykytilaa sekä niistä tulee näkyä tietty tavoitteellisuus (Alahuhta 2015, 139).

Jokaista yritystä ohjaavat jonkinlaiset arvot; halutaan sitä tai ei, ovatpa ne tietoisesti määriteltyjä tai eivät (Puohiniemi 2003, 11). Aaltonen ym. (2003, 53) mukaan arvoja tulee tarkastella säännöllisin väliajoin ja pohtia, pitäisikö jotain muuttaa, vai onko toiminta edelleen arvojen mukaista. Alahuhta (2015, 139) pohtii, että arvoja tulisi muuttaa vain äärimmäisissä tilanteissa, kuten toimintaympäristössä tai tavoitteissa tapahtuvissa olennaisissa muutoksissa. Yrityksen arvojen tulisi olla samaistuttavia, jotta jokainen työntekijä voi ne allekirjoittaa ja käyttää omassa toiminnassaan (Aaltonen ym. 2003, 53). Arvoihin sisältyy aina tiedon ja tunteen motiivit sekä niihin verhoutuu yhteinen ymmärrys siitä mihin ja mitä kohti ollaan menossa sekä miksi se on tärkeää (Puohiniemi 2003, 9).

### 3.1.2 Psykologinen turvallisuus

Yrityksen johdolla, esimiehillä ja erilaisten ryhmien vetäjillä on keskeinen rooli turvallisen ilmapiirin eli psykologisen turvallisuuden luomisessa työntekijöille. Tällaiseen ilmapiiriin kuuluu myönteinen, avoin ja toisia kunnioittava vuorovaikutus, joka ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikesta täytyy olla samaa mieltä. (Työterveyslaitos 2019.) Psykologisen turvallisuuden tunteminen ryhmässä tarkoittaa jokaisen kykyä ilmaista ja käyttäytyä vilpittömästi ilman, että tarvitsee pelätä ei-toivottuja seurauksia ja mahdollisia kostotoimia (Kahn, 1990).

Kurt Lewin (1890–1947) käytti ilmapiirin käsitettä ensimmäisenä, tehdessään urauurtavia tutkimuksia johtamistyyleistä 1930- ja 1940-luvuilla (Alavi & Jandari 2005, 250). 1950-luvulla Chris Argyris käytti ilmapiirin käsitettä ilmaisemaan ”henkilöstön käsityksiä organisaatiosta”. Ilmapiiri on aina olemassa jokaisessa ryhmässä ja organisaatiossa, yksilön aistittavissa, jonka ulkopuolelle ei voi jäädä. Myöhemmissä tutkimuksissa ilmapiiriin osoitetaan perustuvan yksilön kokemuksiin ja havaintoihin organisaatiosta, ja näin vaikuttavan käyttäytymiseen ja sitä kautta koko organisaation toimintaan. (Juuti 2006, 233; 237.)

Työyhteisön ilmapiiri ilmaisee, miten henkilöstö kokee organisaation ja sen toiminnan, jossa ilmapiiri liitetään yksilöiden havainnointiin (Juuti 2013, 105). Rousseau (1988, 150–152) puhuu pinnallisesta käsitteestä, jolla ilmapiirin tunnelmaa kuvaillaan näkymättömissä olevana kulttuurisena syvärakenteen ilmentymänä. Juutin ja Vuorelan (2015, 53) mukaan ilmapiiriä voi aistia tunteilla, millä arvioidaan yleistä tilannetta yhteisössä. Luottamus on sosiaalisen pääoman ydin. Sen perusolemus kiteytyy ihmisten väliseen luottamukseen, joka perustuu avoimeen vuorovaikutukseen ja käsitykseen jäsenien yhteisestä intressistä. Lisääntyvä luottamus ruokkii rohkeutta ja avoimuutta, jonka avulla löydetään uusia luovia ratkaisuja. Näiden kautta syntyy mahdollisuuksia kasvattaa sosiaalista ja myös henkistä pääomaa. Yksilöiden taipumus kokea luottamusta tai epäluottamusta vahvistuu organisaation muodostamassa sosiaalisessa ympäristössä. Luottamus on kuitenkin hyvin vaikeaselkoinen sekä hankalasti konkretisoitava ilmiö. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 16; 26.)

Mäkipeska ja Niemelä (2005, 46) pohtivat luottamustekijöitä ja tapoja lisätä sitä. Heidän mukaansa luottamus lisääntyy vastavuoroisuudella, jossa itseohjautuvuus on suurta, osaamisen kehittäminen ja jakaminen sekä verkostojen merkitys korostuvat. Kaikkien saatavilla oleva tieto, dialogisuus, johtamisen kanssakäyminen ja palautteen kehittäminen lisäävät luottamusta, kuten myös vastuu yhteisestä päämäärästä, väljyys ja vapaus tehdä sekä sydämellä sitoutuminen. Luottamusta lisää myös oman osaamisen ja sosiaalisten suhteiden merkityksen vaaliminen ja ylläpitäminen.

Tiimin jäsenten luottamusta voidaan kasvattaa yksilölliset kyvyt huomioiden. Kun yksilöllisyys huomioidaan johtamisessa luo se inspiroivaa motivaatiota sekä älyllistä stimulaatiota. Johtaja, joka harkitsee ja kannustaa kunkin jäsenen antamaa panosta yksilöinä, ryhmän jäsenten kollektiiviseen kykyyn suorittaa tehtävä, jonka kaikki jäsenet tunnistavat lisää luottamusta. Lisääntynyt luottamustaso edesauttaa johtajaa ja virtuaaliryhmien jäseniä esimerkiksi esittämään kommenttejaan vapaasti. (Sosik ym. 1997.) Työyhteisössä luottamusta ruokkii esimerkiksi työyhteisön keskinäiset verkostot ja suhteet, johtamisjärjestelmän ja johtosuhteiden selkeys, normit, arvojen yhteisyys, informaation kulku ja vuorovaikutus (Mäkipeska & Niemelä 2005, 25).

### **3.1.3 Yhteistyö on vuorovaikutusta**

Tiimin kaikkien jäsenten välillä tapahtuvaa aitoa vuorovaikutusta, jossa kaikki osapuolet ovat aktiivisia ja tietävät oman roolinsa, kutsutaan dialogiksi (Sydänmaanlakka 2012, 119). Dialogilla ei pyritä johonkin tiettyyn lopputulokseen, vaan sen tarkoituksena on löytää jotain uutta (Pohjonen 2001a, 79). Vuorovaikutus nostetaan yhdeksi tärkeimmäksi taidoksi työyhteisössä. Taitoa pitää harjoitella, erityisesti yhdessä, koska yksin se on mahdotonta. (Roos & Mönkönen 2015, 18.) Yhteistyö on vuorovaikutusta. Yhteistyötä voidaan tehdä monin tavoin, kuten vaikka ajattelulla, suunnittelulla, tekemisellä ja arvioinnilla. Se on osaamisen tai tiedon jakamista, toisten kannustamista ja tukemista tai onnistumisista iloitsemista ja yhteistä vastuunkantamista. Yhteistyöhön kuuluu resurssien ja kontaktien jakamisen lisäksi päätösten tekeminen yhdessä. (Salonen 2020, 32–33.)

Pietiläinen ja Syväjärvi (2019, 129) kuvailevat vuorovaikutustilannetta, jossa pyritään muodostamaan tulkinnan kautta ymmärrys tilanteesta ja siihen liittyvästä käyttäytymisestä sekä ymmärtämään millä tavalla muut ymmärtävät tilannetta. Muutoksessa määritelmän mukaan ollaan tekemisissä uuden kanssa, jolloin varmaa tietoa lopputuloksesta ei voi kenelläkään olla. Parhaimmillaan tilanteen ymmärrys perustuu olettamukseen. Tilanteesta tehdyt oletukset ohjaavat vuorovaikutusta ja jaettua ymmärrystä, joka uudenkin tiedon ilmaantuessa saatetaan hylätä.

Pietiläinen ja Syväjärveä (2012, 202) lainaten: ”Ihminen edustaa inhimillistä pääomaa voimavaroineen ja pätevyyksineen, joten johtamisessa, voimavarojen uskotaan ensisijaisesti lähtevän yksilön toiminnan ymmärtämisestä ja siihen vaikuttamisesta”. Inhimillisen vuorovaikutuksen lainalaisuudet korostuvat eri alojen toimijoista koostuvassa asiantuntijoiden ryhmissä (Roos & Mönkkönen 2015, 18). Ihmissuhdekyvyt eli sosiaaliset taidot mahdollistavat tehokkaan vuorovaikutuksen muiden ihmisten kanssa. Vuorovaikutuksen puute aiheuttaa ympäristössä hämmennystä ja johtaa toistuviin ihmissuhdekatastrofeihin. Pelkkä älykkyys ei siis riitä pitämään yllä toimivia ihmissuhteita, ei myöskään työpaikalla. Sosiaalisten kykyjen avulla voimme innostaa ja rohkaista muita, tuoda esille omaa osaamistamme, vaikuttaa ja saada muut tuntemaan olonsa mukavaksi. (Goleman 2019.)

Johtajuudessa tarvitaan vuorovaikutustaitoja, joilla on ratkaiseva vaikutus koko organisaation toimintaan. Johtajan työ koostuu erilaisista vuorovaikutustilanteista työntekijöiden, asiakkaiden ja eri sidosryhmien kanssa. Johtajuustyössä vuorovaikutetaan puheen lisäksi myös erilaisten viestintävälineiden kautta, kuten mobiili- ja tietokoneväälitteisten sovellusten, tiimialustojen tai vaikkapa sosiaalisen median kautta. Vuorovaikutusta voi tapahtua myös kuvien ja kirjoitettujen viestien kautta. Johtajan vuorovaikutukseen kuuluu eri viestintäkanavissa vaikuttaminen reagoimalla viesteihin osoittaakseen kuulleensa ja hyväksyneensä asiat. (Isotalus & Rajalahti 2017, 13; 17.) Vuorovaikutus vaikuttaa ryhmän toimintaan, sisältöihin sekä saavutuksiin. Se millaista vuorovaikutusta ryhmässä suositaan, riippuu ryhmän johtajan persoonallisuudesta. (Kauppila 2005, 95.)

## 4 ETÄJOHTAJUUS

Viitekehyksessä pohditaan johtajuutta ja samalla syvennetään tarkastellen yhtäläisyyksiä etäjohtajuuden ilmiöön; perehdytään työskentelytapoihin, välineisiin ja johtamiskäytäntöihin. Tämän lisäksi pohditaan etäjohtajuuden tulevaisuuden tutkimuksellisia lähtökohtia. Aivan lopuksi muodostetaan teorian avulla synteesi etäjohtajan profiilista.

### 4.1 Johtajuus

Jos omien tavoitteiden saavuttaminen vaatii aktivoimaan muiden ihmisten toimintaa kohti tiettyä päämäärää, on kyse johtamisesta (Sipponen-Damonte 2020, 26–27). Johtajuus on ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa muodostuvaa yhteistä ja jaettua toimintaa. Se on kykyä vaikuttaa aktiivisesti toisiin ja johtajan tärkein tavoite on asetettujen tavoitteiden ja päämäärien saavuttaminen. (Humala 2007, 14; Juuti & Rovio 2010, 11.) Johtajuus on prosessi, jossa vaikutusvoimastaan huolimatta johtaja on yhtenä osapuolena prosessissa. Johtajuusprosessi koostuu kolmesta tekijästä: tilanne, johdettavat ja johtaja itse (Humala 2007, 13) ja ratkaisevimmaksi asiaksi muodostuu mitä näiden välisissä suhteissa tapahtuu (Viitala 2006, 202–205).

Roos ja Mönkkösen (2015, 18) mukaan johtaminen on yksilölaji, mutta johtajuus syntyy yhdessä. Syväjärvi ja Vakkalan (2012, 206–207) pohtivat johtamisen tapahtuvan yhteisöllisesti, myös yksilöt huomioiden. Kiinnostus ihmisestä, sosiaalisesta todellisuudesta ja elämäntilanteesta korostuu. Johtajuuden perustavoitteet, jotka DasGupta (2011, 29) summaa visioon, ohjaukseen, motivaatioon, inspiraatioon, luottamukseen ja niin edelleen eivät siis ole muuttuneet. Näiden perustavoitteiden toteutumiseksi on syntynyt uusia välineitä vastaamaan muuttuvan työelämän tarpeita, joka vaatii johtamistaitojen kokonaisvaltaista päivittämistä (Moynihan & Van Wart 2013, 561).

Osana johtamiskirjallisuutta nähdään toistuvasti vertailua management- vs. leadership-tyyppisen johtajuuden välillä. Honkanen (2016, 186) pohtii management-johtajuuden laajempaa kontekstia käsittämään kaikkia organisaation toimia. Käsite leadership-johtajuus lähtee toiminnan luomisen kontekstista, kuten sopivana toimintakulttuurina ja ympäristönä erilaisille kyvyille.

Johtajuuskeskustelussa vertaillaan ”hyvän” johtajan kyvykkyyksiä, jossa tukeudutaan tietotaitoon ja osaamiseen, kun taas ”oikea” johtaja tukeutuu sitoutumiseen kuten motivaatioon, halukkuuteen, itseluottamukseen. Leadership-johtajuuden käsitteessä voidaan kontekstin avulla kiteyttää johtajan ja tiimin väliset suhteet. Näin ollen management-taidot voidaan nähdä siis osajoukkona leadership-taidoista. Keskustelussa päädytään siihen, että virtuaaliorganisaation johtajan tulee olla leader-tyyppinen johtaja, joka on käytännössä etäjohtaja. (Ghilic-Micu ym. 2011, 176–177.)

Parviainen (2017, 44) kuvailee johtamiskäyttäytymisen perustuvan johtajan omaan itsetuntemukseen, joka lähtee muodostumaan omien vahvuuksien tunnistamisesta ja niiden käyttämisestä johtamistyössä. Omaa johtamiskäyttäytymistä kehitetään ja parannetaan tiedostamalla omat kehittämisen tarpeet. Toisin sanoen, mitä tietoisempi on omasta toiminnastaan, vahvuuksistaan, ajattelustaan ja arvoistaan, sitä paremmin pystyy toimimaan johtajana. Näin ollen oppimalla johtamaan itseään voi myös oppia johtamaan muita. Itsensä johtamisen polku lähtee itsetuntemuksesta ja oman tietoisuuden kehittämisestä. (Sydänmaanlakka 2012, 110.) Juuti ja Rovio (2010, 10) pohtivat, että keskeisintä esimiehenä onnistumiseen onkin juuri ihmisenä kehittyminen. Omien vahvuuksien ja tiimien erilaisuuksien tunnistamistyökaluja ovat muun muassa Luontaiset Taipumukset™ -menetelmä, jossa vahvuuksia tarkastellaan tiedonhankinta- ja päätöksentekofunktioiden (tosiasiallinen–intuitiivinen; ajatteleva–tunteva) kautta (Wenström 2020, 176; 185).

Johtaminen ei siis itsessään ole muuttunut, edelleen johdetaan ihmisiä, mikä vaatii osaamista ja uusia välineitä (Humala 2007, 13; Hyppänen 2009, 33). Tarvitaan enemmän keskustelua johtajuudesta, joka tapahtuu etänä, informaatioteknologian välityksellä sekä tietoa nykyisten johtamistaitojen päivitykselle (Humala 2007, 14). Tämän päivän johtajilta odotetaan pystyvyyttä johtamaan globaalissa maailman verkostossa, ylittäen niin kansalliset rajat, aikavyöhykkeet kuin kulttuuritkin (Humala 2007, 15).

## **4.2 Etäjohtajuuden juuret ja tulevaisuus**

Eric Trist (1909–1993) johdattellee etäjohtajuuden (eng. e-leadership concept) juurille vuosikymmenten taakse. Edelläkävijänäkin tunnetun Tristin (1950;

1993) määritelmään etäjohtajuudesta yhtyvät Klein ja Hirschheim (1983). Yates ym. (1999) kuvaavat etäjohtajuutta sosio-teknisenä järjestelmänä (eng. socio-technical systems), jossa organisaation tehokkuus määräytyy sen mukaan, kuinka hyvin sosiaaliset ja tekniset järjestelmät on suunniteltu vastamaan toisiaan ja kuinka ne toimivat ulkoisen ympäristön kannalta. Trist perusti näkemyksensä sosio-teknisten järjestelmien korrelaatioon, kuitenkin niiden toiminnan perustuessa riippumattomuuteen ja tai itsenäisyyteen. Sosio-tekninen järjestelmä -terminä vakiintui 1960-luvulla. (Garcia 2014.)

The Leadership Quarterly -akateemisessa julkaisussa julkaistaan Avolio ym. (2000) ensimmäinen etäjohtamisesta käsittelevä teos - integroiva katsaus ja käsitteellistäminen kontekstista. Etäjohtajuus-termin (eng. e-Leadership) keksijä Bruce Avolio (Avolio ym. 2001, 617) määrittelee etäjohtajuuden kokonaisuuden sosiaalisen vaikuttamisen prosessiksi (eng. social influence process), joka tapahtuu organisaatiokontekstissa, jossa IT tukee merkittävää määrää työtä, mukaan lukien viestinnän. Etäjohtajuutta määritellään edistyneen informaatioteknologian (AIT) välittämäksi, jossa sosiaalinen vaikutusprosessi tuottaa muutosta: asenteissa, tunteissa, ajattelussa, käyttäytymisessä ja / tai suorituskyvyssä yksilöiden, ryhmien ja / tai järjestöjen kanssa. Etäjohtajuuden väitetään esiintyvän missä tahansa hierarkiassa organisaation tasolla, mukaan lukien sekä henkilökohtaiset että useat vuorovaikutustapahtumat sähköisessä mediassa. (Garcia 2015.)

Keskustelu etäjohtajuudesta lisääntyy vuosituhannen vaihteessa, jonka yhteydessä käytetään Adaptive Structuration Theory (AST) -termiä. Keskustellaan tekniikan ja johtajuuden vaikutuksesta toisiinsa, miten tekniikka vaikuttaa johtajuuteen, ja miten johtajuus muuttaa tekniikkaa. AST-teorian viitekehyksessä ihmisen toimintaa ohjaavat rakenteet. Nämä rakenteet on määritelty sääntöinä ja resursseina, jotka toimivat malleina tehtävien suunnittelussa ja toteuttamisessa. Tekniikan avulla luodaan organisaatioon rakenteet, joihin johtajuus kuuluu, samalla kun organisaation rakenteita muutetaan, johtajuus ja tekniikka muuttuu. (Avolio ym. 2001, 619.) Orlikowski ym. (1995) mukaan johtajuus ja tekniikka nauttivat rekursiivisesta suhteesta. Suhdetta kuvataan organisaation tarkoituksellisena interventiona uuden tekniikan ja kontekstin asiayhteyden muokkaamisena käytön vastaamista toinen toistaan (Garcia 2015).

Avolio ym. (2001, 617) arvioivat AIT:n tutkimusta etäjohtajuudesta osana johtamisen kontekstia uudeksi kehittyväksi alueeksi. Fokus tarkentuu pohdintojen ja tutkimuksen tuloksena siitä, miten AIT välittää sosiaalisen vaikuttamisen prosesseja, jotka liittyivät tyypillisesti yksilön johtamisen, ryhmä- ja organisaatiotasoihin. Avolio ym. (2001, 618; 620; 658) perustelevat AIT:n rakenteelliset piirteet ja teknologisen kontekstin liittyvän etäjohtamistehtävän luonteeseen sekä sisäiseen ja ulkoiseen ympäristöön, jotka vaikuttavat sosiaalisen vuorovaikutuksen prosesseihin sekä niiden yhteisvaikutuksesta etäjohtamisen tuloksiin. Tällä viitataan siihen, että etäjohtajuuden asiayhteyteen liittyvät piirteet voivat muokata etäjohtajuuden välittymistä joko sitä parantamalla tai vähentämällä, ja siitä syntyvää tehokkuutta. Tutkimuksessa syntyneen perustelun mukaan organisaation tehokkuus määräytyy osittain sen perusteella, kuinka hyvin sosiaaliset ja tekniset järjestelmät ovat linjassa toisiinsa sekä ulkoiseen ympäristöön. Etäjohtajuuden tarkoitus on organisaation jäsenten välisten suhteiden esille tuominen, määrittellä toimiva organisaatorakenne ja syventää näiden yhteyttä.

Garcian (2015) artikkelissa todetaan digitaalisen teknologian vaikutusta johtajuuteen edeltävän ymmärrystä tunnistaa etäjohtajuuden kompleksinen haaste. Artikkelissa yhdistellään etäjohtajuuden tutkimuksellisia vaiheita. Pulley ja Sessa (2001) määrittelevät etäjohtajuuden viisi keskeistä paradoksia kuten mielen muutos (eng. swift & mindful), yksilö ja yhteisö, ylhäältä alas ja ruohonjuuritasot, isokuva ja yksityiskohdat sekä joustavuus ja vakaus. Etäjohtajuuden tunnistamiseen tarvitaan ihmisten, kaikkien organisaatiossa toimivien ymmärrystä yhteisestä haasteesta ja heidän on osallistuttava johtamiseen.

Antonakis ja Atwater (2002) nostavat artikkelissa keskusteluun etäisyyden vaikutuksista johtajan tuloksiin. Tutkimuksessa pohditaan etäisyyden kokonaisvaltaista ja elintärkeäksikin nostettua ymmärtämistä vaikutuksista niin johtajan fyysisen etäisyyden lisäksi kuin myös sosiaalisen etäisyyden merkitystä. Hamilton ja Scandura (2003) pohtivat sähköisen mentoroinnin (eng. e-mentoring) ulottuvuuksien esteitä kuten työn muuttuvaa luonnetta, niin organisaation kuin ihmisten luonnetta sekä yksilöllisiä esteitä. (Garcia 2015.)



Gurr (2004) kuvailee etäjohtajan välttämättömyyttä kyetä luomaan jatkuvan viestinnän avulla sosiaalisesti sopiva ilmapiiri ja välittämään esimerkillisiä ihmissuhdetaitoja valitun tekniikan avulla. Malhotra ym. (2007) nostavat teettämässään kyselyssä esille etäjohtajuuden käytännön kyvyiksi muun muassa luoda ja ylläpitää luottamusta, varmistaa ICT:n käyttö sekä varmistaa yksittäisten tiimin jäsenien hyötyminen koko tiimistä. (Garcia 2015.)

Avolio ym. (2001, 615; 617) pohtivat organisaatorakenteita, mukaan lukien johtajuuden, jotka voivat itsessään muuttua kehittyneen tietotekniikan kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen seurauksena. Näin ollen johtajilta vaaditaan aktiivisempaa roolia sosiaalisten rakenteiden luomisessa, jotka edistävät AIT:n implementaatiota organisaatiossa. Etäjohtajuutta voi esiintyä organisaation eri hierarkkisilla tasoilla, se voi liittyä yksilöihin tai ryhmiin ja se voi olla tilannekohtaista, liittyen yksi yhteen tilanteeseen ja yksi moniin vuorovaikutustilanteisiin suurten yksiköiden ja organisaatioiden sisällä ja välillä (Avolio ym. 2001, 620; 623).

Van Wart ym. (2015) esittävät tieto- ja viestintäteknikalla (ICT) olevan syvällinen vaikutus yhteiskunnassa ja organisaatioissa. Johtajuuden kehityksen kannalta merkitykselliseksi nostetaan tieto- ja viestintäteknikan käyttöönotto ja sitä koskevan kirjallisuuden uupumista osana johtajuusteorioita. He viittaavat johtajuusteorian kehityskaaressa teorian ja käytännön pätevyyden yhteyteen, aina itse asian syvälliseen omaksumiseen. Keskustelu viestintä- ja informaatioteknologian (ICT) tuomista ja luomista muutoksista edellyttävää organisaatioiden johtajien merkittävää sopeutumista uuteen, missä huomioidaan markkinoiden kehittyviä realiteetteja. Herää kysymys; pystytäänkö johtamista jatkossa tuottamaan "vanhan maailman järjestyksessä"? (Avolio ym. 2014, 115–118.)

Etäjohtaminen tapahtuu siis tilanteessa, jossa työtä välittää informaatio- ja viestintäteknikka. Etäjohtajan kommunikaatio voi tapahtua paitsi informaatio- ja viestintäteknikan välityksellä, myös osana työskentelyn tukemista, tiedon keräämisessä sekä levittämisessä tietotekniikan välityksellä. Weick (1990), Orlikowski ym. (1995) ja Yates ym. (1999) näkemyksen mukaan ehdotus teoreettisten näkökohtien osalta kokonaisuus korostuu, ja johtajuus ja tekniikka vaikuttavat toisiinsa vastavuoroisesti. (Avolio ym. 2001, 617.)

Van Wart ym. (2019, 81) mukaan digitaalisen vallankumouksen vaikutus johtajuuden hallinnollisiin olosuhteisiin puuttuu keskustelusta. Listataan kolme (3) suurta syytä, miksi on tärkeää tutkia ja ymmärtää etäjohtajuutta. Ensin viestinnän vallankumouksen vaikutuksista korostuu johtajan kyky kommunikoida useita eri välineitä käyttämällä, usein puheen välityksellä. Uudet tavat viestiä lisäävät useiden viestintätyökalujen yhteiskäyttöä, jossa viestinnän helppous ja haaste korostuvat ja vaikuttavat erityisesti johtajan ylikuormitukseen ”yhteyksien ollessa jatkuvasti auki”. (Van Wart ym. 2019, 81.) Toiseksi digitaalisen vallankumouksen ulottuminen organisaatiomalleihin, kuten tiimien, etätöiden ja hajautetun työn mallit. Näissä korostuu sähköinen viestintä, jota johtajan tulee hallita ja koordinoita. Tärkeinä pidetään ICT-välitteisiä menetelmiä uusien johtamismuotojen tueksi, joita usein kutsutaan ”yhteistyötyökaluiksi”. Kolmanneksi nostetaan muutosjohtajuuden ja johtajuuden merkitys itsessään sekä johtajuudessa teknisten vaatimusten lisääntymistä kaikilla tasoilla. (Van Wart ym. 2019, 81.)

Etäjohtajuutta pidetään johtajuuden uutena paradigmana, joka vaatii johtajaa saavuttamaan tavoitteensa tietokonevälitteisesti tiimiläistensä kanssa, jotka ovat ajallisesti ja paikallisesti hajallaan (DasGupta 2011, 29). Etäjohtajuutta laajasti tutkineet Avolio ym. (2014, 105; 126) päätyvät lukuisten tutkimusten ja selvitystöiden tuloksena siihen, että aiempaa johtajuustutkimusta ei ole. Tutkimuksiin kaivataan vastausta, millä tavalla johtajuus kohdataan organisaatioissa, joissa edistynyt informaatioteknologia (AIT) välittää johtajuustyötä. Tutkimuksissa esitetään kysymys siitä, miten informaatioteknologian välittämää johtajuustyötä toteutetaan organisaatioissa ja tämän vaikutuksista ihmisten yhteistyöhön, mitä ei olla riittävästi tutkittu eikä täysin ymmärretty. Digitaalinen vallankumous vaikuttaa Oh ja Chua (2018, 4; 11) mukaan yritysten sosiaaliseen rakenteeseen, liiketoimintamalleihin, politiikkaamme, organisaatioihimme ja siihen, mitä johtajien odotetaan tekevän ja miten heidän odotetaan suoriutuvan. Kun huomioidaan käynnissä olevan digitaalisen vallankumouksen valtava vaikutus, jopa melko transformaalinen, etäjohtajuuden empiirisen tutkimuksen niukkuus ja merkittävä edistymisen puute hämmentää.

### 4.3 Etäjohtajan profiili

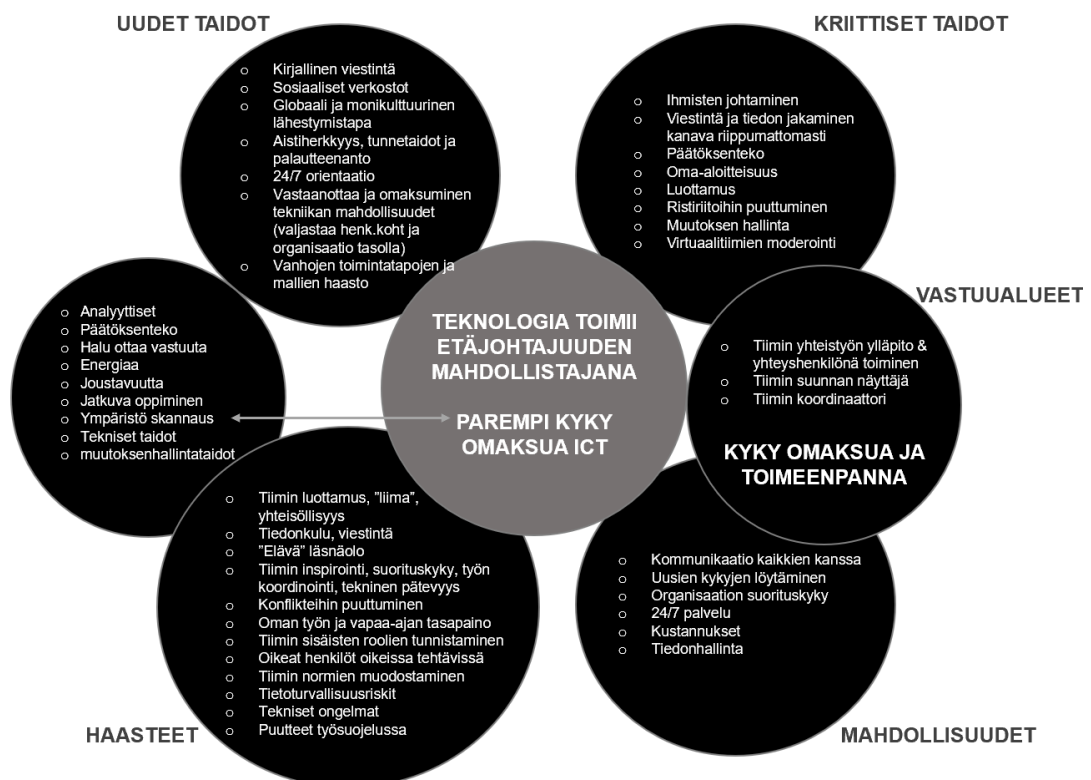
”Ajattele globaalisti, toimi paikallisesti” kuvataan 2020-luvun johtotehtävien vaativuutta. Johtaminen on asioiden aikaan saattamista tapahtumaan ja lopulta päätökseen, eikä verkkoympäristö ole sitä mihinkään muuttunut. (Humala 2007, 13; 20.) Perinteisten johtamistaitojen (DasGupta 2011, 29) lisäksi on opeteltava verkossa toimivat pelisäännöt ja tultava sinuiksi verkkotyöskentelyä tukevien teknologisten työkalujen kanssa (Humala 2007, 20).

Humalan (2007, 14; 20–21) mukaan ihmisten johtaminen verkon kautta etänä vaatii monipuolisempaa johtajuutta kuin kasvokkain tapahtuvassa yhteistyössä. Etäjohtamisessa tärkeitä taitoja kuten muutoksen hallintaa, ristiriitatileteisiin puuttumista, virtuaalitiimien moderointia ja tiedon jakamista eri medioiden kautta tulisi lisätä johtajuuden koulutustarjontaan. Johtajille suunnattu koulutustarjonta keskittyy yleiseen johtamiseen (eng. management), teknologian käyttöön ja muutosjohtamiseen. (Vilkman 2016, 136.)

Terminä etäjohtaminen aiheuttaa jonkin verran keskustelua, jos huomio kiinnitetään erityisesti etäisyyteen, jolloin asiaa ryhdytään käsittelemään ongelmana. Monessa organisaatiossa erilaiset työntekeksen mallit ovat jo arkipäiväistyneet. Kuitenkin miellelyhtymä, joka etä-etuliitteestä luodaan, saattaa johtaa ajatukseen, että johtajan tai työntekijän on kaukana, joka taas synnyttää tarpeen etäisyysongelman poistamiseen. Nykyteknologian ansiosta etäisyys ei ole haitta tai este tehokkaan yhteistyön tai työntekeksen kokemiseen. (Vilkman 2016, 15.)

Etäjohtajuuteen tiivistyy luottamus, avoimuus, arvostus, avoin vuorovaikutus, yhteisöllisyys sekä toimivat pelisäännöt, jotka luovat pohjan etäjohtamistyössä onnistumiseen (Humala 2007, 13; Hyppänen 2009, 33). Etäjohtajuudeksi kuvataan johtajan osallistumista tekniikan avulla tiedottaakseen asioita ja saadaakseen tietoa (Avolio & Kahai 2003, 326). Vilkman (2016, 25) toteaa, että ilman toista voi olla hankala toteuttaa toista. Avolio ym. (2001, 657) mukaan vanhoja ajattelutapoja voidaan haastaa laajentamalla ymmärrystä ja oppimalla avoimien viestintäkanavien käyttöä muun muassa havainnoimalla. Näin opitut käyttäytymisen muutokset voidaan nähdä tehokkaina innovaatioiden, luottamuksen rakentamisen ja sitoutumista parantavasta näkökulmasta.

Etäjohtajuus pakottaa pohdintaan siitä, mitä yritys on ja miltä sen pitäisi näyttää. Tarvitseeko vanhat ja toimimattomat toimintamallit hylätä tai kyseenalaisee nykyiset uskomukset ja oletukset. Tarvitaanko kyvykkyyttä rikkoo monia, jopa sukupolvia ylittäviä sääntöjä. Voidaan myös pohtia, miten löydetään johtamistapoja, jolla motivoidaan ihmisiä, joita ei nähdä päivittäin. (Avolio ym. 2014, 111; Humala 2007, 20–21.) Seuraavaksi kuvataan etäjohtajuudessa tarvittavia taitoja ja kykyjä sekä laaditaan teorian synteesi, etäjohtajan profiili (kuva 1).



Kuva 1. Etäjohtajan profiili mukaillen Avolio & Kahai 2001, 2003; Cascio & Shurygailo 2003; Zaccaro & Bader 2003; Helle 2004; Humala 2007; Hyppänen 2009; Kerfoot 2010; DasGupta 2011; Ghilic-Micu ym. 2011; Sydänmaanlakka 2012; Vilkmann 2016; Van Wart ym. 2016; Haapakoski ym. 2020.

Hyvät ihmisten johtamisen taidot ja kyky hyödyntää tieto- ja viestintäteknologiaa monipuolisesti korostuu etäjohtamisessa. Keskustelevalla ja kokeilevalla otteella jokainen organisaatio ja tiimi löytää työskentelynsä sopivat tavat. Etäjohtamisessa nousee kolme tärkeää johtamistaitoa kuten viestintä, päätöksenteko ja oma-aloitteisuus. (Vilkmann 2016, 15.)

Teknologia toimii etäjohtajuuden mahdollistajana (kuva 1). Analyttiset taidot korostuvat etäjohtajan profiilissa. Näitä ovat päätöksenteko ja vastuunkanta-

minen, kyky ohjata energiaa, joustavuus sekä jatkuva oppiminen, jolla tarkoitetaan kykyä skannata ympäristöä sekä teknisten että muutoksenhallintataitojen hallitsemista. Edellä mainituilla taidoilla nähdään positiivinen vaikutus, joka yhteensä ohjaa johtajaa parempiin ICT:n omaksumiskäytäntöihin ja päätöksiin. (Van Wart ym. 2016, 532.) Tekniikan käyttöönoton ja sen valjastaminen henkilökohtaiseen ja organisaation käyttöön korostuu etäjohtajuudessa (Avolio ym. 2001, 657–658), joka nähdään taitona viestiä sekä kommunikoida tilanteeseen ja henkilöihin sopivalla tavalla (Humala 2007, 13; Hyppänen 2009, 33). Johtajan, jonka omaksumiskyky uusille tekniikoille on nopeaa, nähdään tehokkaana ja positiivisena roolimallina (Avolio ym. 2011, 654).

Etäjohtajan tärkeiksi vastuualueiksi luetaan tiimin yhteistyön ylläpito ja yhteishenkilönä toimiminen, tiimin suunnannäyttäjänä toimiminen sekä tiimin koordinaattorin roolit. Kun nämä roolit omaksutaan, tiimin tehokkuus parantuu, josta seuraa yhteisöllisyyden kokemus, jolla luodaan yhteisymmärryksen kautta luottamusta, ideoiden avoimempaa jakamista sekä sosiaalisen pääoman kehittämistä. Lopulta näiden roolien toimeenpanokyky nousee kriittisimmäksi, koska näin etäjohtaja voi parantaa tiimin tehokkuutta käyttäen informaatiotekniikkaan perustuvia kommunikaatiovälineitä. (Zaccaro & Bader 2003, 385–387.)

Etäjohtajan mahdollisuudeksi nähdään laaja kommunikointi ja suhteiden luonti kaikkiin yrityksen toimijoihin. Erityisesti osana laajempaa osaajarekrytointia, paikkariippumaton kykyjen houkuttelu nähdään positiivisena. Tämän lisäksi virtuaaliryöön nähdään parantavan organisaation suorituskykyä sekä tuovan mahdollisuuden luoda ja rakentaa monimuotoisempia tiimejä. Asiakastyön näkökulmasta on huomioitava, että hajautettu työ voi parhaimmillaan mahdollistaa asiakkaiden palvelun 24/7-metodin avulla, joka edelleen vähentää kustannuksia. Lopuksi etäjohtajan mahdollisuudeksi nostetaan tiedonhallinnan parantaminen. (DasGupta 2011, 29–30; Ghilic-Micu ym. 2011, 177–178.) Etäjohtaja tarvitsee kykyä ja välineitä rakentamaan tiimin ja työntekijöiden luottamusta ja inspiraatiota, joka korostuu, kun ei olla läsnä. Etäjohtajalta kaivataan ”elävän” läsnäolon tunteen luomiskykyä, niin sanottuna etäläsnäolon tunnetta, jossa johtaminen tapahtuu vain sähköisesti. (Sydänmaanlakka 2012, 53.)

Tehokas virtuaaliviestintä nostetaan etäjohtajuuden haasteeksi; miten digitaalisesti välitetään innostusta, asetetaan viestintänormeja ja määritellään viestintävälineiden käyttötapoja (Vilkman 2016, 61–62). McKnight ym. (1998), Melymuka (1997) ja Townsend ym. (1998) keskustelevat ”yhteisestä liimasta”, joka on yksi keskeinen haaste sille, miten maantieteellisesti hajautettu työryhmä voi saavuttaa sen, mikä tekee tiimistä suuremman kuin osiensa summan. Tiimissä kollektiivisten tavoitteiden saavuttaminen vaatii yhteistä treeniä; tehtävien välisiä keskinäisriippuvuuksia, jotka ratkaisevat ja kehittävät kompromisseja koskevia kysymyksiä eri näkökulmista ja lähestymistapoja, jotka perustuvat asiantuntemukseen monimuotoisuuden saavuttamiseksi. (Mohrman ym. 1995, 64.)

Etäjohtajalla on vastuullaan jokaisen tiimin jäsenen huomioiminen. Tämä vaatii hyviä ihmissuhde- ja tunnetaitoja. (Haapakoski ym. 2020, 85.) Virtuaalitiimien haasteena nähdään selkeiden normien asettaminen jo niiden muodostusvaiheessa. Tiimien sisälle muodostuu automaattisesti erilaisia rooleja, joista etäjohtajan tulee tunnistaa potentiaaliset osaamiseltaan oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin sekä tulevat johtajat ja kannustaa näissä tehtävissä työntekijöitä. Näin etäjohtamiseen kohdistuvia toiminnallisia riskejä kuten kommunikatioepäselvyyksiä voidaan vähentää. Tämän lisäksi haasteelliseksi muodostuu tiimin kollektiivisesta ryhmäsuorituksesta (eng. social loafing), kontrolloinnista ja monitoroinnista huolehtiminen. (Cascio & Shurygailo 2003, 362–368.)

Aktiivinen virtuaalitiimin toimintaan ja konfliktitilanteisiin puuttuminen vaatii etäjohtajalta tarkkaavaista huomiota, jossa tiedostaen huolehditaan tiedonkulun avoimuus, valta sekä vastuun jakautuminen laajemmin ryhmän ja tiimien kesken (Humala 2007, 23). Etäjohtaja vastaa yksilöiden mentoroinnista ja tietoteknisestä pätevyydestä, joka vaikuttaa yksilön tai tiimin suorituskykyyn. Johtajan tulee myös kiinnittää erityistä huomiota työn kuormittavuuteen, kun johdetaan maantieteellisesti hajautettuja tiimejä oman sekä muiden työn- ja yksityiselämän tasapainon 24/7-paradigmassa. (Humala 2007, 138; DasGupta 2011, 30; Ghilic-Micu ym. 2011, 177–178.) Tästä syystä, työhyvinvointiin tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota, koska myös hetkelliset fyysiset kohtaamiset jäävät puuttumaan (Haapakoski ym. 2020, 87).

Yhteisöllisyyttä ja työn tuottavuutta haastavat sosiaalisten kontaktien vähentymiset etätyössä, joka pahimmillaan ilmenee työntekijöille kertyvinä liian suurina työmäärinä esimiehen tiedostamatta. Tämän lisäksi tietoturvallisuusriskit, tekniset ongelmat ja puutteet työsuojelussa tulee huomioida entistä tarkemmin. Etäjohtajaa koskee työnantajan direktio-oikeus eli oikeus ja velvollisuus johtaa ja valvoa työtä. (Helle 2004, 14; 24–25; Vilkmán 2016, 20; 23.) Yksilön ja ryhmän suorituskyvyn parantamista ja tavoitteiden saavuttamista etänä edellyttää vahvoja kirjallisia viestintä- ja sosiaalisen verkostoitumisen taitoja, globaalia ja monikulttuurista ajattelutapaa sekä parempaa aistiherkkyyttä yksilön ja ryhmän eri mielentiloihin. Palautteen merkitys korostuu etäjohtajuudessa tarvittavina uusina taitoina. (Kerfoot 2010, 114.)

Tutkimusten mukaan luottamus kohoaa etäjohtajuuden suurimmaksi haasteeksi ja kriittiseksi taidoksi. Etätyössä onnistuminen vaatii luottamukseen perustuvaa johtamiskulttuuria (Avolio ym. 2001; Van Wart ym. 2019; Liu ym. 2018). Tässä yhteydessä on kuitenkin huomioitava, että luottamusta ei voida asettaa epäluottamuksen kanssa vastakkain, vaan puhutaan pelosta. Etäjohtamisessa koetaan pelkoa siitä, tehdäänkö työtä oikeasti eli voidaanko työntekijöihin luottaa - kyse on siis enemmänkin kontrollin menettämisen pelosta. (Vilkmán 2016, 26–27.) Pohdittavaksi jää, puhutaanko luottamuksesta itseltään vai enemmänkin johtajan kokeman kontrollin menettämisen pelosta (Humala 2007, 50).

Etäjohtajan vastuita ja kykyjä voidaan tiivistää tiimien hallintaan, jolla tarkoitetaan monien projektinhallintatekniikoiden ja viestintästrategioiden hallinnan lisäksi myös inhimillisten ja sosiaalisten tekijöiden huomioimista työskentelyssä (Cascio & Shurygailo 2003, 371–373). Virtuaalityön myötä johtamisesta tulee entistä osallistuvampaa (Humala 2007, 21), jossa onnistuneeseen johtamistyöhön informaatioteknologian välityksellä vaaditaan luottamukseen perustuvaa johtamiskulttuuria (Humala 2007, 50; Vilkmán 2016). Avolio ym. (2011, 654) mukaan etäjohtajuudesta muodostuu lopulta tapa, jolla mitataan ja kehitetään organisaatioita, kuitenkin monien johtajuuden näkökohtien pysyessä yhtäaikaaisesti samana. Johtajuustyössä tarvitaan myös omaa tahtoa onnistua etäjohtajana (Humala 2007, 13; Hyppänen 2009, 33). Etäjohtamisesta tulee tulevaisuuden ydinosaamista (Vilkmán 2016, 136).

## 5 FASILITOIVA JOHTAMINEN

Viitekehyksessä vertaillaan fasilitoivan johtajuuden eroa perinteiseen johtamistapaan. Pohditaan fasilitoivan johtajan taitoja ja tehtäviä. Lopuksi selvitetään fasilitoivan johtajuuden kytkeytymistä osallistavan johtajuuden teoriaan.

### 5.1 Fasilitoiva johtamistapa

Päätöksenteon keskittyessä työnjohdolle työntekijät eivät näe kokonaiskuvaa, eikä heitä kannusteta oma-aloitteisuuteen. Perinteisessä johtamisessa päätöksenteko keskittyy esihenkilölle, joka tekee päätökset itsenäisesti ja siten ohjeistaa ryhmää toimimaan. Johtaja tai esihenkilö toimii työn tekemisen kontrolloijana ja ohjaajana. Tämä johtamismalli toimii erityisen hyvin, kun toimintaympäristö on vakaa ja selkeästi rajattu. Digitaalinen, kompleksinen ja alati muuttuva toimintaympäristö ja siinä toimiminen haastaa perinteistä johtamismallia. (Nummi 2018, 27.)

Fasilitoiva johtajuus perustuu oppimiseen, yhteisöön tai organisaatioon vaikuttavaan johtamistapaan (Suomen YhteisöAkademian 2020). Osallistavaa ryhmän ohjaamista kuvataan fasilitoivaksi johtamiseksi (Nummi 2018, 213). Fasilitoiva johtaminen tapahtuu vuorovaikutustilanteissa, niissä hetkissä, kun ihmiset kohdataan. Osallistava johtaja tunnistaa johtamisen ydintapahtumat ja osaa toimia niissä määrätietoisesti ohjaten ryhmää kohti yhteistä päämäärää. (Grapepeople 2018.) Fasilitoivan johtamisen ydintä kuvaa päätöksenteko ja johtajan halu auttaa toinen toistaan sekä kannustaa oma-aloitteisuuteen. Fasilitoiva johtaminen tarkoittaa, että päätöksenteko on hajautettu tiimiläisten kesken ja tätä hyödyntämällä yhdistetään tiimin jäsenten tietotaito ja varmistetaan sitoutuminen tekemiseen. Fasilitoiva johtaja auttaa tiimiläisiään näkemään ja ymmärtämään kokonaiskuvan, joka luo yhteisymmärryksen kokonaisuudesta. (Nummi 2018, 31.)

Fasilitoiva johtaja ei anna ryhmän tehdä päätöksiä, mihin itse ei ole valmis sitoutumaan. Tiimin ja sidosryhmien tehdessä yhteistyötä itsenäisemmin, esimiehen rooli työnohjaajana ja kontrolloijana vähenee ja lopulta häviää. Fasilitoiva johtaminen ei kuitenkaan tarkoita johtajuudesta tai päätöksenteosta luopumista, eikä kaikkea ole tarkoituksenmukaista fasilitoida. (Nummi 2018, 42.)



Fasilitoivalle johtamiselle on määritetty kolme perusarvoa (Suomen YhteisöAkademia, 2020). Fasilitoivan johtamisen ensimmäinen perusarvo on läpinäkyvyys. Fasilitoivan johtajan toimintaa ja mielipiteitä taustoittavat faktat, oletukset sekä selkeästi ja konkreettisesti ilmaistut intressit, jotta väärinkäsityksiltä vältytään. Läpinäkyvyys perustuu oppimiseen tiimeissä, jossa koetaan psykologisen turvallisuuden tunnetta, jolloin virheitä ei tarvitse peitellä. (Suomen YhteisöAkademia, 2020; Työterveyslaitos 2019.)

Toiseksi perusarvoksi lukeutuu aito uteliaisuus. Tässä korostuu kyky nähdä oman toimintansa taakse, vaikka kohtaamme haasteita. Johtaja voi lisätä tietoisuutta kehittämisen kohteistaan ja oppia niistä pyytämällä kollegoilta ja tiimiläisiltä palautetta omista ajatuksista ja toiminnasta. (Suomen YhteisöAkademia, 2020.) Kolmanneksi perusarvoksi määritellään ennakoiminen. Vaaditaan systeemistä ajattelua, erityisesti ei-toivottujen negatiivisten vaikutusten ennakoimista. Se on ajattelua, kiinnostusta ja aktiivista kysymistä niiltä, joilla on muutoksen vaikutuksista luotettavin tieto. (Suomen YhteisöAkademia, 2020.)

Fasilitoivan johtajan työkaluja ovat (Nummi 2018, 214) ymmärryksen luominen tavoitteista ja niiden jalkauttaminen, coaching, ongelmanratkaisu-työpaja, sidosryhmien viestintäsuunnitelman laatiminen, yhteistyön lisääminen, pelisääntöjen luominen, onnistumisten juhliminen ja statuspalaveri. Nummi (2018, 29; 31) kehottaa tarttumaan rohkeasti aluksi jopa työläältä tuntuvaan työntekijöiden osallistamiseen, jossa saattaa olla piilevä salaisuus, mikä vie tiimin kohti huipputuloksia. Fasilitoivassa johtajuudessa puhutaan peiteltyistä haasteista, joko johtajan tai esimiehen kyvyssä osallistaa ja sitouttaa työntekijät mukaan suunnitteluun (Nummi 2018, 29; 31). Johtajan kyky osallistaa ja sitouttaa nousee myös esille keskustelussa autonomisuudesta, yhteistyöstä ja avoimuudesta. Osallistava johtajuus kannustaa tiimin jäseniä työskentelemään innovatiivisesti tarjoamalla niin luovia ideoita kuin ratkaisuja sekä antamalla riittävästi aikaa ja tilaa parhaan päätöksen tekemiseksi (Busse & Regenberg 2019, 520–512; 521).

## 5.2 Fasilitoiva johtaja helpottaa ryhmäprosessia

Fasilitointi-termin alkuperä tulee latinankielisestä sanasta *facilis*, joka tarkoittaa helppoa (Wenström 2020, 176). Yleisesti hyväksytyllä määritelmällä fasilitoinnilla tarkoitetaan ryhmäprosessien helpottamista, eli ryhmälle löydetään sellainen työskentelytapa, jonka avulla ryhmä pystyy toimimaan rakentavasti (Nummi 2007, 16–17).

Fasilitointia käytetään myönteisenä käytänteenä edistämään ryhmän vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Fasilitoinnin avulla edistetään myönteisiä tunteita ja ilmapiiriä, jossa synnytetään yhteistä ymmärrystä, innostusta ja sitoutumista, ihmisten tunteet huomioiden. Erilaiset vahvuudet ja osaamiset nousevat esiin ja tulevat käyttöön fasilitointia hyödyntämällä. Kun yhteisistä käytänteistä sovi-taan fasilitoiden, huomioidaan erilaisuus työskentelyn vaiheistamisessa. (Wenström 2020, 176.)

Ryhmäprosessiksi kutsutaan ryhmän tapaa tehdä päätöksiä, ratkaista ongelmia, selvittää ristiriitoja ja kommunikoida (Nummi 2013, 7). Fasilitaattori toimii ryhmäprosessin vetäjänä tai ohjaajana, joka huolehtii kokouksen hallitusta työskentelyn ohjaamisesta kuten ajankäytöstä sekä osallistamisesta, kuitenkin pysytellen neutraalina asiasisällön suhteen. Tilaisuuden vetäjä huolehtii ryhmän energiasta sekä ohjaamisesta joustavasti ja määrätietoisesti kohti tavoitetta. (Nummi 2018, 34; 36; Sipponen-Damonte 2020, 39; 96.) Fasilitaattorille on myös hyödyllistä ymmärtää ja tiedostaa ryhmän sanatonta viestintää. Non-verbaalisen viestinnän lukukyky auttaa puuttumaan muun muassa huokauksiin, supatteluihin ynnä muihin, jotka saattavat vaikuttaa ryhmäprosessin toimintaan, ja ohjata ryhmäkäytöstä rakentavalla tavalla, pois negatiivisesta vaikuttamisesta. Erityishuomio tulee kiinnittää positiivisen palautteen voimaan, jota kannattaa hyödyntää myös ryhmien kehittämisen välineenä. (Sipponen-Damonte 2020, 127; 131.)

Fasilitaattorin päätehtävä keskittyy varmistamaan kokous- tai ryhmäprosessin etenemistä luottamalla siihen, että ryhmä löytää oikean ratkaisun. Ohjaaja osoittaa vuorovaikutuksellaan aitoa läsnä- ja hereillä oloa. Ohjaaja varmistaa ja kirkastaa ennalta sovitun tai tilaisuuden aikana yhteisesti muutetun tavoitteen. Ohjaaja myös huolehtii ryhmän etenemisestä kohti tuloksellisesti hyviä

ratkaisuja, ja erityisesti sellaisia, joihin kaikki osallistujat ovat valmiina sitoutumaan. Tehtävässä onnistuminen vaatii mukautumista osallistujien tarpeisiin sekä ryhmän yhteiseen rytmiin. Fasilitaattori varmistaa ryhmäprosessissa onnistumista ohjaamalla ryhmää erilaisten ryhmätyömenetelmien avulla, jotta päästään yhteiseen tavoitteeseen. (Nummi 2018, 34; 36; Nummi 2013, 8–9; Sipponen-Damonte 2020, 39; 92; 121.)

Ryhmäprosessin avulla edetään yhdessä valittuun suuntaan sen sijaan, että johtaja tekisi itse päätökset tai jokaisen kanssa yksitellen. Päätöksenteon hajuttaminen mahdollistaa tiimin jäsenille enemmän autonomiaa. Kun ihmiset ymmärtävät kokonaisuuden, pystytään johtamaan itseään, toimimaan sekä etenemään oikein yhdessä haluttuun suuntaan. (Nummi 2018, 31.) Ryhmäprosessia hyödyntämällä varmistetaan, että kaikkien ääni saadaan kuuluville – ei vain niiden rohkeiden, jotka muutenkin kuuluvat työyhteisössä (Sipponen-Damonte 2020, 16).

Ryhmän tietotaito yhdistetään fasilitointityökaluja käyttämällä, jolloin fasilitaattorin arvo korostuu ryhmätyöskentelyssä alkukaaoksen muuttamisessa yhteiseksi toiminnaksi (Nummi 2018, 32; 37). Vaikka sanalla *facilis* viitataan helppoon, on yleisesti tiedossa, että johtamis- ja esimiestyössä kohdataan väkivoimalla vaikeita tilanteita ja haastavia yhteisöjä. Yhteisöjen kohtaamat haasteet ja tilanteet liitetään esimerkiksi päätöksentekoon, yhteistyöhön, työntekijöiden toimintaan ja työtehtäviin, erilaisiin muutoksiin, palautteen antamiseen sekä yksilöiden tai ryhmien välisiin ristiriitoihin. Työyhteisön ratkaisemattomat asiat vaikuttavat kaikkien hyvinvointiin ja ongelmien pitkittyessä asioiden negatiiviset vaikutukset nähdään jopa työn tuloksissa. (Suomen Yhteisöakatemia, 2020.)

### **5.3 Osallistava johtaminen**

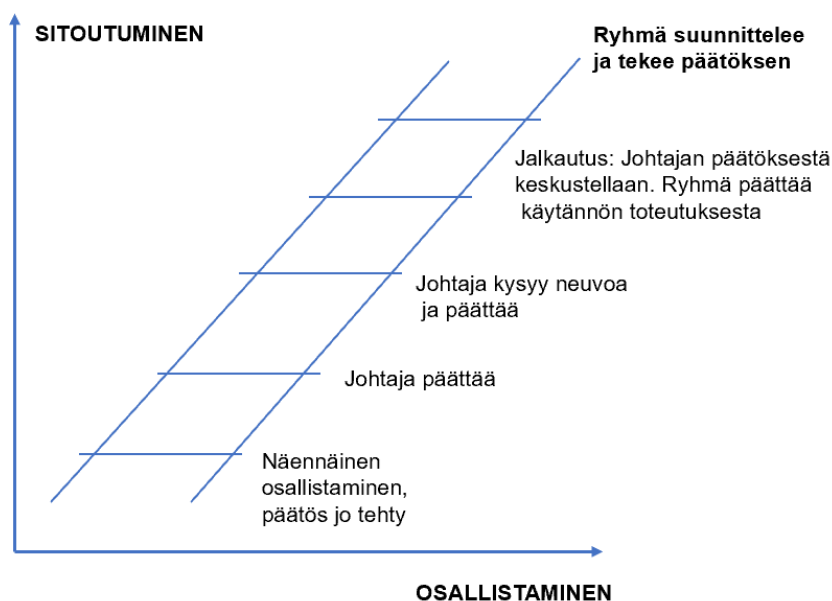
Nystrom (1990) määrittelee osallistavan johtajuuden (eng. *participative management*) tavoitteeksi lisätä ja kannustaa työntekijöiden osallistumista, vallan määritelmän tasaamiseksi. Osallistuvassa johtamisessa tarjotaan enemmän huomiota, harkintavaltaa, itsenäisyyttä ja vaikutusvaltaa ongelmanratkaisun jakamiseksi työntekijöiden kanssa. Tämä tehdään asettamatta ennalta ohjeita,

jolla lähestytään ongelmanratkaisutehtävää (Kahai ym. 2004, 72), joka tapahtuu kuulemalla työntekijöitä ennen päätöksen tekemistä.

Kahai ym. (2004, 75) keskustelevat osallistavasta ongelmanratkaisusta, joka tarjoaa suuremman mahdollisuuden ilmaista mielipiteensä. Osallistavan johtajan kanssa työskentelevät suhtautuvat todennäköisesti suotuisammin työskennellessään vähemmän jäsennellyn ongelman parissa. Huang ym. (2010, 1099) ovat myös todenneet, että osallistava johtaminen parantaa työntekijöiden työmotivaatiota, työn suoritusta sekä hallinnan tunnetta.

Osallistavan johtajuuden nähdään lisäävän tiimin luottamusta, mutta vähentävän tuottavuutta. Osallistavalla johtamisella nähdään olevan käänteinen U-muotoinen suhde tiimin tehokkuuteen. Kun kontrolloiva johtajuus (eng. directive leadership) tiimissä on vähäistä, tällöin johtajuus on monimutkainen käyttäytymisprosessi. Kyse ei ole ainoastaan yksinkertaisesta valinnasta näennäisesti ristiriitaisen käyttäytymisen välillä. (Guiquan ym. 2018, 645–646.) Osallistumiskokemus luo odotuksellisen oletuksen, mikä liitetään korkeampaan suorituskyykyyn nähdä enemmän vaivaa, ja jossa suorituskyyky johtaa merkityksellisiin lopputuloksiin ja kykyyn hallita työhön kohdistuvia ponnisteluja (Huang 2012, 316).

Osallistava johtajuus nähdään toimimattomana, kunnes tiimin vahvuus kasvaa tasolle, joka aktivoi tiimin jäsenten odotukset osallistavasta tiimin johtajuudesta. Osallistava johtaja voi aktivoida ryhmän osallistumista, saamalla tiimin uskomaan yhteisten ponnisteluiden johtavan merkityksellisiin tuloksiin. Johtajan aktiivinen viestintä ja ylimääräisen tiimityön tekeminen voi johtaa tehokkaaseen tiimitehtävän täyttämiseen. (Guiquan ym. 2018, 649; 656.) Osallistaminen parantaa työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista. Näiden lisäksi tiimin yhteinen tietotaito karttuu ja johtajan rooli tekemisen koordinoijana vähenee. Ryhmän sitoutumisen taso kasvaa ja osallistumisen vaikutus nousee (kuva 2, s. 45) sen mukaan, kuinka paljon tiimi pääsee suunnittelemaan ja osallistumaan päätöksiin. (Nummi 2018, 220–221.)



Kuva 2. Osallistamisen tasot ja sitoutuminen (Nummi 2018, 221)

Osallistavan johtamisen ydintapahtumat tapahtuvat hetkissä, joissa ihmiset kohdataan. Ydintapahtumat jaetaan viiteen osakokonaisuuteen. 1. Tavoitteiden jalkautus (esteiden poistaminen ja toimenpiteiden konkretisointi) 2. Jatkuva parantaminen (toiminnan kehittäminen yhteisreflektoinnilla säännöllisesti) 3. Yhteistyön lisääminen (toisten tarpeiden ymmärtäminen ja sillojen rikominen) 4. Tehtävien delegointi (kommunikaation ja vastuunjaon suunnittelu eri sidosryhmien kesken) 5. Ongelmien ratkaiseminen (todellisen ongelman löytäminen ja yhteisen ymmärryksen luominen). (Grape People Finland 2017; Grapepeople 2018.)

Osallistavien johtajien johtamat ryhmät työskentelevät ja tekevät päätöksiä yhdessä. Kozlowski ym. (1999) pohtivat, että osallistava johtaja käyttää aikaansa tiiminsä positiivisten ihmissuhteiden kehittämiseen. Conger ja Kanungo (1988), Thomas ja Velthousen (1990) aiemmissa tutkimuksissa ehdotetaan, että osallistava johtajuus voi parantaa työntekijöiden psykologista vaikutusmahdollisuutta, jolla nähdään Zhang ja Bartolin (2010) mukaan positiivista vaikutusta luovuuteen. (Guiquan ym. 2018, 650.)

## 6 BREAKS FINLAND OY ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS

Toimeksiantajayrityksenä toimi Breaks Finland Oy, joka on vuonna 2017 toimintansa aloittanut henkilöstövalmennus- ja koulutusalan yritys. Breaks Finland tarjoaa työyhteisöille ohjattuja luovia aktiviteettejä eli Breikkejä työpäivän aikana. Breaksin visiona on tarjota ennakkoluulottomille organisaatioille mahdollisuus löytää henkilöstöstään piilevää potentiaalia organisaatioiden toiminta- ja suorituskyvyn parantamiseksi (eng. ”organizations understand the value of the authenticity of their people”). Breaksin missiona on voimaannuttaa ihmisiä ja rohkaista heitä rikkomaan rajojaan (eng. ”Breaks empowers people and organizations to be fearless”). (Komscha-Härkönen 2020.)

Tämän opinnäytetyön kohderyhmä koostuu Breaksin ydintiimistä: toimitusjohtajasta ja neljästä (4) asiantuntijasta. Kohderyhmän henkilöt työskentelevät pääsääntöisesti Helsingin toimipisteessä sekä etänä; korona-aikaan vain etänä. Heidän työskentelykielensä on suomen kielen lisäksi myös englannin kieli. Yrityksessä työskentelee 9 henkilöä sekä noin 20 eri alan luovaa ammattilaista freelancereina (esimerkiksi näyttelijöitä, kuvataiteilijoita, kirjailijoita ja tanssijoita). Suomi toimii pääasiallisena markkina-alueena, mutta yhtiö tekee parhaillaan selvitystä Englannin ja Alankomaiden markkinoista. Breaksin tyyppinen asiakas on asiantuntijatyötä tekevä yritys tai organisaatio. Yrityksen asiakasmäärä on kasvussa. Yhtiön asiakkaita ovat esimerkiksi Tradenomiliitto ja Itä-Suomen yliopisto. Yrityksen taustalla on usean kymmenen vuoden kokemus. Yrityksen advisorit sekä hallituksen jäsenet ovat pitkän kokemuksen omaavia liike-elämän ammattilaisia. (Breaks Finland Oy 2020.)

”Korona-aika saattoi Breaksin nopeasti kasvu-uralle, jonka vuoksi myös yrityksen asiantuntijamäärä lähti kasvuun. Toimitusjohtaja pyrki tietoisesti vahvistamaan ja edistämään omalla toiminnallaan yrityksen strategisia arvoja. Tämän lisäksi luomaan osallistavaa ilmapiiriä, riippumatta siitä, tehtiinkö työtä läsnä toimistolla vai etänä informaatioteknologian välityksellä. (Komscha-Härkönen 2020.)

## 7 LÄHTÖKOHTA-ANALYYSIT

Tämä pääluku kokoaa Breaks Finlandille tehdyn opinnäytetyö tutkimuksen lähtökohta-analyytit. Käsitellään tutkimuksen aineiston hankinnan ja keruun

toteutusta. Kuvataan tuloksien analysointia sisällönanalyysin avulla ja raportoidaan tutkimustulokset. Tämän lisäksi arvioidaan interventiossa syntynyttä kouskäytäntörunkoa ja sen tulevaisuutta.

## 7.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämä opinnäytetyön tutkimus toteutettiin syyskuun 2020 – huhtikuun 2021 välisenä aikana. Tutkimus toteutettiin kokonaan laadullisesti, joka muodosti opinnäytetyötutkimuksen selkärangan. Pitkittyneestä koronapandemiasta johtuen koko opinnäytetyötutkimus toteutettiin verkkotyöskentelyyn sopivilla työkaluilla ja -yhteyksien avulla. Aineistonkeruu tapahtui anonyymisti. Tutkimusluvan antaneita pyrittiin sitouttamaan osaksi tutkimusprosessia avoimella viestinnällä koko tutkimuksen ajan.

Syyskuussa 2020 opinnäytetyön kohdeyritykseksi varmistui Breaks Finland Oy. Aloitimme välittömästi tutkimuksen alustuksen ja aiheen ideoinnin puhelimitse yrityksen toimitusjohtajan kanssa. Suunnittelin yrityksen nykytilanteen selvittämistä marraskuun 2020 alkupuolella. Otin yhteyttä toimitusjohtajaan ja tiedustelin tutkimuksen käynnistävälle teemahaastattelulle aikatauluja. Korona-aika oli saattanut Breaks Finlandin nopealle kasvu-uralle, jonka vuoksi tutkimuksen empiirisen osuuden aloitusta päätettiin yhteistuumin siirtää tammikuulle 2021.

Marraskuun 2020 lopulla tein suunnitelman aineiston luokittelun, jossa primääritutkimusaineistoksi määrittelin kohdeyrityksen toimitusjohtajan ja neljältä (4) asiantuntijalta kerättävän aineiston sekä yrityksen strategiamateriaaliin kirjatut arvot. Sekundääriaineistona toimi toimitusjohtajan kanssa käydyt keskustelut Facebook Messenger -pikaviestintäsovelluksen ja sähköpostin välityksellä. Joulukuun 2020 alkupuolella luonnostelin tutkimuksen toteutusta, aineiston hankintaa ja keruuta sekä aineiston analysointitapoja (kuva 3) ja loin toteutuksen aikajanan.



Kuva 3. Tutkimuksen toteutus syyskuu 2020 – maaliskuu 2021

Loppuvuoden käytiin työpajan aikaiseen viestinnän ja sisällön sekä aikataulutukseen suunnitteluun. Tämän lisäksi suunnittelin tutkimusaineiston keräämistä luomalla strukturoidun teemahaastattelurungon. Näin selvitettiin miksi asiat olivat tietyllä tavalla ja vastaukset hankittiin viideltä (5) henkilöltä verkkolomakkeen avulla.

Tammikuun 2021 alussa toimitusjohtaja toimitti sähköpostitse kahdeksan (8) henkilön yhteystiedot, jotka hän halusi osallistaa tähän tutkimukseen. Aineiston keruuta pyrittiin edistämään ja samalla sitouttamaan osallistujia tutkimukseen viestimällä tutkimuksen etenemisestä aktiivisesti tutkittaville. Tutkimuksesta lähetettiin aluksi saateviesti (liite 1), jossa kerrottiin tutkimuksen lähtökohdista ja kysyttiin tutkimuslupaa. Lopullinen tutkimuslupa saatiin yhteensä viideltä (5) tutkittavalta, toimitusjohtaja mukaan lukien 15.1.2021. Seuraavaksi tutkimusluvan antaneille lähetettiin tutkimustaustoja sisältävä toimintaohje (liite 2) henkilökohtaisena sähköpostina.

Helmi-huhtikuun 2021 aikana toteutettiin työpaja-aineiston hankinta ja keruu sekä koko aineistoa koskeva analysointi sisällönanalyysin avulla ja kirjoitettiin tämä opinnäytetyöraportti valmiiksi. Työpajasta hankittiin kolmelta (3) asiantuntijalta sekä toimitusjohtajalta aineistoa, jolla pyrittiin yhdessä kehittämään uusi toimintamalli ja lopuksi arvioimaan sen onnistumista. Työpajasta kerättiin materiaalia ensin kirjaamalla havaintoja työpajan aikana tekijän toimesta sekä sen päätteeksi verkkokyselyinä arviomaan uutta toimintamallia työpajan päätymisen yhteydessä sekä myöhemmin työpajan kehittämistoiminnan tuloksellisuutta.



Tutkimusaikaiset primääriaineistot tallensin ja säilytin pilvessä Google Forms (myöh. Forms) -, Google Sheets (myöh. Sheets) -, Padlet - ja Word Art sanapilviohjelmat sekä Excel -, Notepad -, Word - ja Powerpoint -tiedostot tietokoneellani "toimintatutkimus" -kansiossa. Lisäksi yrityksen strategiamateriaalia säilytin sähköpostissani. Sekundääriaineistot säilytettiin omissa sovelluksissa ja sähköpostissani. Työpajasta syntyneet materiaalit välitin työpajan jälkeen yrityksen käyttöön toimitusjohtajalle sähköpostitse.

## **7.2 Aineiston keruu**

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään, miten laadullista aineistoa hankittiin Breaksin ydintiimiltä. Tutkimusaineistoa kerättiin ensin verkkolomakkeiden avulla strukturoituna teemahaastatteluina. Seuraavaksi fasilitoitiin työpajatyöskentelyä ja havainnoitiin kirjaamalla keskustelua. Lopuksi kokouskäytäntörunkoa arvioitiin ja sen vaikuttavuutta selvitettiin kyselyllä verkkolomakkeen avulla.

### **7.2.1 Strukturoitu teemahaastattelu**

Kohdeyrityksen nykytilannetta selvittämään ja löytämään mahdollisia toiminnan kehittämiskohteita kerättiin yrityskulttuuri ja etäjohtajuus teemahaastatteluaineisto. Teemahaastatteluaineiston hankinta ja keruu tapahtui 17.1–30.1.2021 välisenä aikana. Aineisto hankittiin viideltä (5) tutkimusluvan antaneelta henkilöltä strukturoituna teemahaastatteluina verkkokyselynä avoimilla vastausvaihtoehdoilla Forms-lomakkeen avulla kahdessa erässä. Vastaukset kerättiin anonymisti ja kaikista kysymyksistä kaikkien vastaajien toimesta määräajassa.

Strukturoidun teemahaastattelun vastaukset kerättiin anonymisti kyselymuotoisena avoimilla vastausvaihtoehdoilla Forms-verkkolomakkeen avulla 17.1–30.1.2021 välisenä aikana kahdessa erässä seuraavasti:

- Kyselyn vastaaminen ohjeistettiin (liite 3) henkilökohtaisena sähköpostina ja toteutettiin 17.1–23.1.2021. Kyselyssä strukturoituja teemahaastattelukysymyksiä oli 11 kappaletta; asiantuntijoille ja toimitusjohtajalle omansa (liite 4). Vastaukset kerättiin määräajassa.

- Kyselyn vastaaminen ohjeistettiin (liite 5) henkilökohtaisena sähköpostina ja toteutettiin 24.1–30.1.2021. Kyselyssä strukturoituja teemahaastattelukysymyksiä oli 4 kappaletta; asiantuntijoille ja toimitusjohtajalle omansa (liite 6). Vastaukset kerättiin määräajassa.

Tämän laadullisen tutkimusaineiston keruu toteutettiin ilman läheistä kontaktia tutkittaviin globaalisti vallitsevan pandemiatilanteen takia. Valitsin teemahaastattelumenetelmän kyselymuotoisena, koska verkkolomakkeiden avulla voidaan kerätä tietoa, jossa vastauksia haetaan laadullisesti avoimia kysymyksiä esittäen. Tutkimusaineisto hankittiin yksilöiltä, selvittämään ensin tietoa työhyönteisön rakenteista, käyttäytymisestä sekä koetusta todellisuudesta asiantuntijoiden ja toimitusjohtajan näkökulmista käsin.

Teemahaastatteluaineiston keruun suunnittelu lähti ensin teemojen suunnittelusta, joka nojautui tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Valitsin haastattelun teemoiksi yrityskulttuurin ja etäjohtajuuden. Tutkimuskysymysten sisällön laadinnan avulla halusin selvittää asiantuntijoiden näkökulmasta Breaksin toimitusjohtajan etäjohtajuuden erityispiirteitä ja sitouttamisen keinoja. Tämän lisäksi halusin selvittää, onko etäjohtajuus kohdeyrityksessä ”jotain erilaista” johtajuutta. Halusin myös selvittää, miten arvojen mukainen yrityskulttuuri toteutuu johtamistyössä ja miten yrityksen arvot näkyvät toimitusjohtajan työssä asiantuntijoiden arvioimana.

Seuraavaksi valitsin, miten haluan teemamuotoisesti esittää kysymykset ja päädyin strukturoituun malliin, jossa kysymysten järjestys ja muoto on vakioidu. Kysely toteutettiin Forms -lomakkeena, jossa esitettiin kysymykset kaikille tutkittaville samassa järjestyksessä ja tällä tavalla rajasin osuuteni vaikutusta itse haastattelutilanteesta mahdollisimman pieneksi. Aineistonkeruun työkaluksi valitsin Forms -kyselyluontipalvelun. Forms oli helppokäyttöinen ja nopea, niin kyselyyn vastaajalle kuin aineiston purkamisen näkökulmasta. Ohjelman avulla tutkimuskyselyä oli helppo jakaa linkin kautta ja siihen vastaaminen tapahtui anonymisti. Vastauksia pääsi tarkastelemaan tutkimuksen aikana eikä ulkopuolisilta ollut pääsyä tuloksiin. Lisäksi palvelun käyttäminen oli ilmaista ja kyselyrunko sekä vastaukset tallentuivat reaaliaikaisesti omalle Google-tilille. Kyselyn tulokset olivat helposti siirrettävissä Sheetsin kautta Excel-tiedostoon ja sieltä tallennettavissa tietokoneelleni. Vastauksia ei tarvinnut

litteroida erikseen, mikä myös edesauttoi aineiston luotettavuutta. Teema-haastatteluaineiston keruu päättyi helmikuun alussa kiitosviestiin ja tutkimuksen etenemisinformaatioon sähköpostitse (liite 7). Pyrin lisäämään tiimin sitoutumista tulevaan työpajaan läpinäkyvällä ja ajankohtaisella viestinnällä (liite 9).

### **7.2.2 Ryhmäprosessin havainnot työpajassa**

Ryhmäprosessin aikainen aineistonhankinta ja -keruu tapahtui työpajapäivänä 4.3.2021. Työpajasta hankittiin aineistoa neljältä (4) tutkimusluvan antaneelta henkilöltä. Toimin työpajatyöskentelyn aikana ulkopuolisena fasilitaattorina. Aineistonkeruuta edistettiin luottamusharjoituksella ja hyödynnettiin dynaamisen fasilitoinnin menetelmää Teams -alustan välityksellä kahdella tavalla; kuuntelemalla ja kirjaamalla keskustelua. Työpajan aikaisen aineiston tallensin ja säilytin aineistoa pilvessä Padlet -virtuaalivalokotaululla sekä tekijän tietokoneella Notepad -ohjelmassa ”tutkimuskansiossa”. Työpajan päätyttyä stilisoin keskustelusta kirjaamani tekstit ja lähetin materiaalin Breaksille sähköpostilla.

Työpajan aikana aineistonkeruu tapahtui kuuntelemalla ja kirjaamalla keskustelusta syntyneitä ajatuksenvirtaa ensin Padlettiin ja dynaamisen fasilitointimenetelmän yhteydessä kirjaamalla keskustelua Notepad -ohjelmaan. Jaoin koko ajan ”ruudun” niin, että keskustelun kirjaaminen näkyisi mahdollisimman selkeästi kaikille, mikä toimi samalla ryhmämuistina. Menetelmän avulla kerättiin tietoa nykyisistä kokouskäytännöistä ja miten niitä tulisi kehittää. Työpaja aloitettiin alkutervehdyksien jälkeen ”kokemus yhteisestä ympäristöstä” -luottamusharjoituksella. Harjoituksen tarkoitus oli virittää työpajan osallistujat jakamaan yhteistä kokemusta samasta tilasta virtuaalisesti kukin tahoillaan. Harjoitus toimi aloituksen käynnistäjänä, jonka avulla edistettiin työpajaan syntyvää ilmapiiriä ja se tuki tilaisuuden varsinaisen aineistonkeruumenetelmän, dynaamisen fasilitoinnin, hyödyntämistä.

Tutkimusviestinnän johdonmukaisuuden vuoksi ja aineistonkeruuta varten lähetin kaikille osallistujille henkilökohtaisen kalenterikutsun, joka sisälsi työpajaohjelman (liite 10). Työpajapäivän aamuna lähetettiin kaikille osallistujille muistutusviesti (liite 11), joka sisälsi linkin Padlet-ohjelmaan, jossa oli tilaisuuden kirjauksia varten rakennettu virtuaalivalokotaulu (liite 12).

Toimin työpajan ulkoisena fasilitaattorina ja hyödynsin aineiston keruussa fasilitointiprosessin kolmea vaihetta (liite 13): aloituksessa (check-in) rakennettiin kokemusta yhteisestä ympäristöstä, runkovaiheessa (selkeytykseen, ratkaisuihin ja toimenpiteisiin) hyödynnettiin dynaamista fasilitointimenetelmää ja lopetuksessa (check-out) keräsin ryhmältä ensin suullisesti spontaania palautetta Teams -kokouksien live-reaktion avulla.

### **7.2.3 Työpajan ja kokouskäytäntörungon kyselyt**

Työpajasta, kokouskäytäntörungon arvioinnista ja sen vaikuttavuudesta hankittiin aineistoja neljältä (4) tutkimusluvan antaneelta henkilöltä anonymisti verkkolomakkeilla 4.3.2021–27.3.2021 välisenä aikana. Lomakkeiden kaikki kysymykset oli merkitty vapaaehtoisiksi. Vastaukset kerättiin määräajassa. Kyselyjen avulla kerätyt aineistot tallennettiin ja säilytettiin pilvessä Forms - ja Sheets -ohjelmistoissa sekä tekijän tietokoneella Excelissä ”tutkimuskansiossa”.

Kyselyissä hyödynnettiin verkkolomakkeita, jotta voitiin esittää laadullisesti avoimia kysymyksiä ja näin pystyttiin keräämään aineistoa tehokkaasti ja osallistujaystävällisesti verkon välityksellä. Verkkolomakkeen avulla voitiin esittää kysymykset kaikille tutkittaville samassa järjestyksessä ja tällä tavalla rajasin osuuteni vaikutusta itse haastattelutilanteessa mahdollisimman pieneksi. Tämän lisäksi kyselyn tulokset olivat helposti siirrettävissä Sheetsin kautta Excel-tiedostoon ja sieltä tallennettavissa tietokoneelleni, eikä vastauksia tarvinnut litteroida erikseen, joka myös mahdollisti aineiston luotettavuuden.

#### *Kysely, työpajatyöskentelystä ja uuden kokouskäytäntörungon arviointi*

Työpajan päättävän kyselyn avulla pyrittiin selvittämään juuri kehitetyistä kokouskäytäntöjen toimintamallista, sen hyödyllisyydestä ja osallistujien sitoutumishalukkuudesta uuteen toimintamalliin.

Työpajan vaikuttavuutta keräävä aineisto hankittiin työpajan osallistujilta, neljältä (4) henkilöltä. Aineistonkeruu toteutettiin työpajan yhteydessä 4.3.2021 laadullisena kyselynä avoimilla vastausvaihtoehdoilla verkkolomakkeen avulla

(liite 14). Vastaukset kerättiin kaikista kysymyksistä kaikkien vastaajien toimesta.

Laadullinen kysely sisälsi kolme (3) kysymystä avoimilla vastausvaihtoehdoilla. Kysymykset 1–2 koskivat työpajan ja sen yhteydessä kehitetyn toimintamallin vaikuttavuuden arviointia. Kysymyksellä 3 pyysin palautetta omasta toiminnastani työpajan fasilitaattorina. Kaikkiin kysymyksiin vastaaminen oli vapaaehtoista.

#### *Kysely, kokouskäytäntörungon vaikuttavuuden arviointi*

Kokouskäytäntörungon (liite 15) vaikuttavuuden arviointikyselyn avulla pyrittiin selvittämään rungon käyttöönotosta ja sen vaikutuksista kokouskäytäntöihin. Kokouskäytäntörungon vaikuttavuutta keräävä aineisto hankittiin neljältä (4) työpajaan osallistuneilta henkilöiltä sähköpostitse (liite 16), joka sisälsi linkin kyselyyn. Aineiston keruu toteutettiin 23.3–27.3.2021 laadullisena kyselynä avoimilla vastausvaihtoehdoilla verkkolomakkeen avulla (liite 17). Vastauksia kerättiin kysymyksiin 1–2 kerättiin vastaukset kaikilta osallistujilta. Kysymykseen 3 vastasi vain kaksi (2) osallistujaa.

Laadullinen kysely sisälsi kolme (3) kysymystä avoimilla vastausvaihtoehdoilla. Kysymyksillä selvitettiin työpajassa kehitetyn toimintamallin käyttöönottoa ja arviointiin sen hyödyllisyyttä. Kaikkiin kysymyksiin vastaaminen oli vapaaehtoista. Uuden toimintamallin vaikuttavuutta arvioivan aineiston keruun päätyi maaliskuussa 2021 kiitosviestiin, joka päätti tämän toimintatutkimuksen.

### **7.3 Tulokset**

Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena oli selvittää toimitusjohtajan etäjohtajuustaitoja, yrityksen arvojen toteutumista ja kehittää työpajan avulla yrityksen käytännön toimintaa. Seuraavissa luvuissa käydään läpi teemahaastattelujen, ryhmäprosessin sekä työpajaan ja sen toimintaan liittyvien kyselyjen tulokset. Tuloksia analysoitiin helmi-huhtikuun 2021 aikana.



teriaalin pois. Lopulta pelkistin aineiston vastaukset konkreettisiksi lyhyiksi ilmaisuiksi. Seuraavaksi ryhmittelin konkreettiset ilmaisut eli klusteroin aineistoa, ja etsin tutkimuksessa eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä kuvaavia käsitteitä. Tämän jälkeen abstrahoinnin avulla hyödynsin rakentamiani alaluokkia ja yhdistin yrityskulttuurin ja etäjohtajuuden viitekehyksien teoriaa peilaten.

Hyödynsin teoriaohjaavaa sisällönanalysointimenetelmää vain osittain, koska menetelmän hyödyntäminen avasi ajattelua ennen sen loppuun saattamista. Analyysin ja tekemisen lopputuloksena syntyi tutkimusviikko 2. yrityskulttuurin ja etäjohtajuus -teemojen mukaiset tutkimuskysymykset (liite 6).

### *Työpajan kehittämisen aihe teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla*

Teemahaastatteluaineisto oli kasassa helmikuun 2021 alussa. Aloitin aineistoon tutustumisen kyselylomakkeille kertyneiden tietojen tarkistuksella. Tarkistin aineiston tallentumisen selkokielisinä sekä täsmäytin Exceliin siirrettyjen vastausten määrän vastaajien lukumäärän kanssa. Tutkimuslomakkeita oli pidetty ”auki” koko teemahaastattelu ajankohdan, jonka vuoksi tarkistin myös vastausten aikaleimat. Molempien lomakkeiden vastaamisviikkojen aineistot olivat tallentuneet asianmukaisesti ja vastaukset kerätty kaikilta tutkimukseen osallistujilta. Seuraavaksi siirsin kaikki aineistorivit Formsista Sheetin kautta Excel-tiedostona tietokoneelleni ja lopuksi siirsin aineistot vielä Word -ohjelmaan jatkokäsittelyä varten.

Seuraavaksi loin uuden Excel-tiedoston, jossa oli 4 välilehteä; kaksi per viikko per tutkittavat (asiantuntijat yhdessä ja toimitusjohtaja erikseen). Aloitin aineistolähtöisen sisällönanalyysin hajottamalla aineiston osiin. Latasin kysymykset vastauksineen yhdelle välilehdelle asiantuntijat ja toimitusjohtaja erikseen. Tällä tavoin lähdin käsitteellistämään ja kokoamaan aineistoa uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi.

Etsin aineistosta potentiaalista kehittämisen kohdetta, eli työpajan aihetta, teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Aloitin tarkastelemalla yrityskulttuuri teeman 1. tutkimusviikon kysymyksiä numero 2, 3 ja 4 (liite 4) sekä tutkimusviikon 2. kysymyksiä numero 2 ja 3 (liite 6). Poimin näiden kysymysten aineistoista kehittämistä vaativia asioita.

Aluksi latsin ja yhdistin asiantuntijoilta kerätyn aineiston yhdelle Word -tiedostolle taulukkoon, johon merkitsin taulukon otsikoiksi: tutkimuskysymys | pelkistetty ilmaus | klusterointi | alaluokka | teoria | yläluokka. Karsin ja pelkistin eli redusoin kysymyksiin liittyvistä vastauksista epäolennaisen materiaalin pois. Lopulta pelkistin aineiston vastaukset konkreettisiksi lyhyiksi ilmaisuiksi. Seuraavaksi ryhmittelin konkreettiset ilmaisut eli klusteroin aineistoa, ja etsin tutkimuksessa eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä kuvaavia käsitteitä. Tämän jälkeen abstrahoinnin avulla hyödynsin rakentamiani alaluokkia ja yhdistin teoriaa. Loin sisällöstä yläluokkia kuvaavat käsitteet; yhteinen tekeminen; roolit, strategia, kahvitauko. Seuraavaksi otin käsittelyyn toimitusjohtajan aineiston, vertailin vastauksia asiantuntija-aineistoon tuloksiin.

Teoriaohjaavan sisällönanalyysin tuloksena työpajatyöskentelyä varten löytyi neljä (4) konkreettista ja potentiaalista kehittämistä vaativaa aihekokonaisuutta: Vaihtoehdot olivat seuraavanlaisia: 1. yhteisen tekemisen organisointi; vastuut ja velvoitteet 2. prosessit ja rutiinit; esille nostettu viikkopalaverin struktuuri, studiotuotanto ja yhteiset pelisäännöt sekä 3. konseptin ja strategian muokkaaminen organisaatiokaavion mukaiseksi että 4. dedikoitu rupatteluhetki.

Aluksi viestitin tulokset sähköpostitse (liite 8) ja lopulta kävimme toimitusjohtajan kanssa perusteellisen puhelinkeskustelun 1–4 vaihtoehtojen tuloksista. Esittelin tulokset käymällä läpi kaikki kehittäminen kohteet vaihtoehto kerrallaan, ja sen jälkeen keskustelimme niistä kaikista yksitellen. Toimitusjohtaja valitsi työpajassa kehittämisen kohteeksi vaihtoehdon 2. Keskustelun lopuksi toimitusjohtaja rajasi valittua aihetta vielä niin, että työpajassa keskityttäisiin kehittämään vain yhteisiä kokouskäytäntöjä.

#### *Kehittämiskohteet 1–4 aiheet ja tulokset*

*Vaihtoehto 1. Yhteisen tekemisen organisointi; vastuut ja velvoitteet.* Tuloksena tekemisen organisointiin kaivattiin selkeytyksen tarvetta, jossa jokainen tietää omat vastuut ja velvoitteet.

*...Vastuiden ja velvoitteiden kirkastaminen kaikille.*



*Vaihtoehto 2. Prosessit ja rutiinit; esille nostettu viikkopalaverin struktuuri, studiotuotanto ja yhteiset pelisäännöt.* Tuloksena miksi kokouskäyttöihin kättä vattiin struktuuria, johon liittyi kokouksien aikainen yleinen rupattelu ja keskustelu, joka nähtiin tärkeäksi. Tämän lisäksi toivottiin palaverikohtaista aihetta ja agenda rytmittämään tekemistä. Kokouksien haasteena koettiin erityisesti päätöksenteko ja aiheesta rönsyily, joka aiheutti kokouksen aikataulun venymisen.

*...Hyvin strukturoidut viikkopalaverit ovat yhä tärkeämpiä. Välillä kokoukset rönsyilee koska kaikki innokkaita puhujia...*

*...Jos tarkka agenda niin selkeämpi rytmitys jopa ihan esityslista/runko jossa muut asiat loppuun...*

*Vaihtoehto 3. konseptin ja strategian muokkaaminen organisaatiokaavion mukaiseksi.* Tuloksena konseptin ja strategian kirkastamisessa koettiin kehityksen tarvetta, niin että organisaatiokaavio muokattaisiin konseptin ja strategian mukaisesti.

*Organisaatiokaavion muokkaaminen konseptin ja strategiaa mukaan.*

*Vaihtoehto 4. dedikoitu rupatteluhetki.* Tuloksena kokouksia varten tarvittiin selkeä aika kuulumisten vaihtamiselle, koska kokouksen aikana kaikki tiimin jäsenet kokoontuivat yhteen.

*...Jos ihmiset kaipaavat rupattelua sille pitää ehkä varata oma aika kun palaverista se syö muuten liikaa aikaa.*

Tämä lisäksi pohdittiin yleistä tarvetta kohtaamisille, jotka erityisesti korona-aikana olivat korostuneet, kun luonnolliset kohtaamiset kahviautomaatilla puuttuivat.

*Yrityskulttuuri ja etäjohtajuus -teemojen analysointi teoriaohjaava sisällönanalyysin avulla*

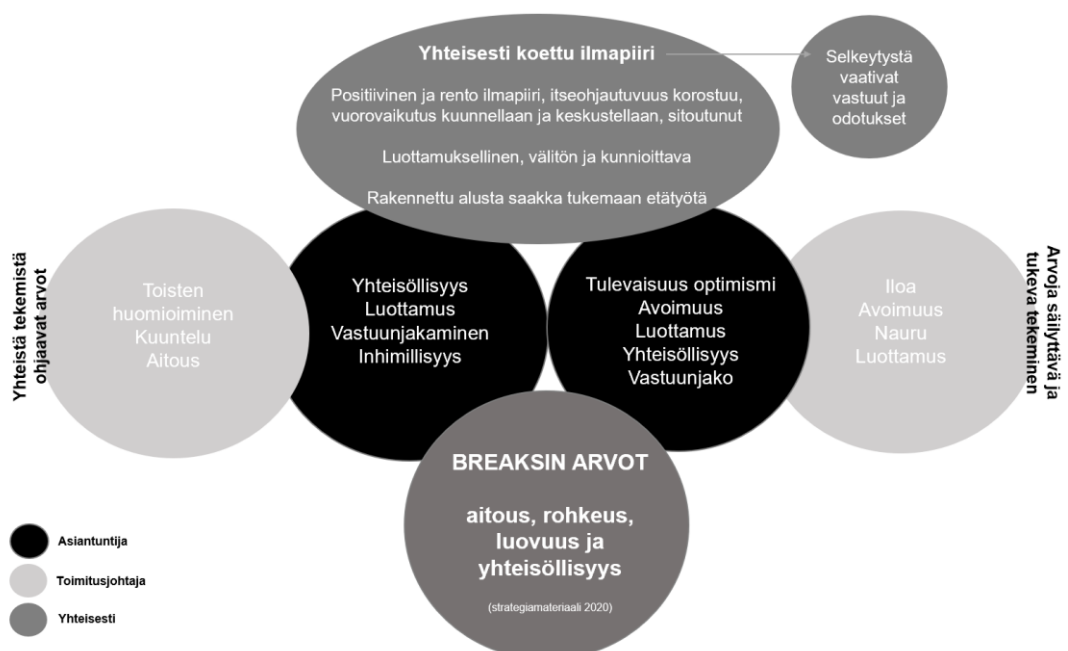
Yrityskulttuuri ja etäjohtajuus -teemojen avulla kerättyä aineistoa analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Aluksi lätasin koko aineiston uudelleen Forms -lomakkeilta Excelin asiantuntijat ja toimitusjohtaja erillisten välilehtien kautta Word-dokumentille taulukkoon, johon merkitsin taulukon otsikot:

tutkimuskysymys | pelkistetty ilmaus | klusterointi | alaluokka | teoria | yläluokka.

Aloitin teoriaohjaavan sisällönanalyysin pelkistämällä asiantuntijoilta kerätyn aineiston redusoimalla. Karsin tutkimuksesta epäolennaisen materiaalin pois ja tiivistin aineiston informaatiota useisiin osiin. Lopulta pelkistin aineiston vastaukset konkreettisiksi lyhyiksi ilmaisuiksi. Seuraavaksi ryhmittelin konkreettiset ilmaisut eli klusteroin aineistoa, ja etsin tutkimuksessa eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä kuvaavia käsitteitä. Tämän jälkeen, abstrahoinnin avulla hyödynsin rakentamiani alaluokkia ja toin teoreettiset käsitteet yläluokaksi ”jo valmiiksi tiedettyinä” ilmiöstä ja lopuksi yhdistin ne. Tämän jälkeen abstrahoinnin avulla hyödynsin rakentamiani alaluokkia ja yhdistin ne teoriaan. Loin sisälöstä yläluokkia kuvaavat käsitteet ilmapiiri, arvot, kannustava johtaja, sitoutuminen, osallistuminen. Seuraavaksi otin käsittelyyn toimitusjohtajan aineiston ja vertailin vastauksia asiantuntija-aineiston tuloksiin.

### *Tulokset teemasta yrityskulttuuri*

Yrityskulttuuri teema-alueen sisällönanalyysissä vertailin yrityksen strategiaan kirjattuja arvoja. Valitsin tarkasteluun ilmapiiriin, tekemistä ohjaavat ja säilytettävät arvot. Loin aineistosta yhteenvedon (kuva 5).



Kuva 5. Strategisten arvojen kokeminen ja näkyminen Breaksin arjessa

Breaksin yrityskulttuurista oli alusta saakka luotu mahdollistamaan kaikkien toimintaa ilman kasvokkaisia tapaamisia. Etätyöskentelyä kuvattiin yrityksen ydinosaamiseksi.

Breaksin ilmapiiri koettiin luottamuksellisena, tsemppaushenkisenä aitona läsnäolona, jossa jokainen tuntee, että heitä kuunneltiin ja he tulivat kuulluksi.

*...Näemme ja kuulemme toisemme...*

*Työilmapiiri ydintiimissä on erittäin hyvä ja keskenäinen vuorovaikutus toimii. Jokaiselle annetaan mahdollisuus tuoda oma näkökulma esille ja muut kuuntelevat aidosti.*

Tämän lisäksi asiantuntijat kokivat toimitusjohtajan persoonallisen tyylin luovan yhteisöllisyyttä ja luottamuksellista ilmapiiriä tunnetaidoillaan tiimissä.

*...Meillä tiimi on näin yhtenäinen ja sitoutunut puhtaasti toimitusjohtajan aitouden ja rehellisyyden ansiosta. Iso sydän :)*

*Hän pulppuaa iloisuutta. Se on tarttuvaa ja luo iloa ympärillä oleviinkin...*

Tiimissä korostui positiivinen, rento ja keskusteleva ilmapiiri sekä korkea itseohjautuvuus. Tiimin harmoniaa haastoi osittain yhteisten odotusten, vastuiden ja vaatimusten epäselvyydet sekä toiminnan kasvaessa struktuurin puute.

Breaksin yhteistä tekemistä ohjasivat yrityskulttuurissa määritellyt arvot, jotka koettiin tärkeiksi. "Breaksiläisyys" esiintyi korostuneesti, ja kaikki olivat selkeästi sisäistäneet sen osaksi toimintatapaansa ja halusivat julistaa sitä myös työyhteisön ulkopuolella. Toimitusjohtajan breaksiläinen toimintatapa nähtiin joskus syövä yrityksen uskottavuutta, mutta se kuului heidän toimintatapaansa, joka nähtiin positiivisena asiana.

*...Arjessa kyse on vain siitä, että kun mukaan tulee uusia ihmisiä kestää aikansa ennen kuin he oppivat breaksiläisiksi, eli omaksuvat toimintatapamme ja vaatimuksemme...*

*Hetkittäin se saattaa jonkun Bisnesihmisen silmissä hieman syödä uskottavuutta, mutta se ei koskaan ole noloa ja viestintätyyli on juurikin se "breaksiläinen" tapa olla ja toimia jota haluamme suositella muillekin.*

Yrityksen arvoja luonnehdittiin inhimilliseksi. Breaksillä työn ja perheen yhteensovittamisen nähtiin työyhteisössä rikkautena.

*Yrityksen arvot ovat hyvin inhimilliset. Perhe ei Breaksiläisille ole pelkkä työn häiriö, vaan oikeasti tärkeä ja keskeinen asia elämässä ja arjessa...*

Breaksissä yhteisöllisyyttä koettiin vahvasti niin asiantuntijoiden kuin toimitusjohtajan taholta, mitä kuvailtiin tiimin yhteisenä liimana. Yhteisöllisyyttä lisäsi ydintiimin kollektiivinen luottamuksellinen ilmapiiri ja vastuiden jakaminen.

*... Vaikka jokaiselle meistä on luotu omat vastualueet niin tukea ja apua saa koko tiimiltä. Luottamus toisiamme kohtaan näkyy ydintiimissä.*

*Yhdessä tekemisen merkitys. Vastuun jakaminen ja luottamus.*

*...toisten vilpittömän auttaminen, tukeminen ja tsemppaaminen useissa eri tilanteissa..."*

Ydintiimin keskinäinen luottamus ja korkea sitoutuminen näkyi yhteisessä tekemisessä, joka kulminoitui siihen, että tiimissä ollaan valmiita muuttamaan toimintatapoja nopeastikin, mikä oli sidoksissa yrityksen arvoihin.

*Tiimi on sitoutunut yhteiseen tapaan tehdä ja on luovuutta sekä rohkeutta tehdä tarvittavia muutoksia nopeallakin.*

#### *Tulokset teemasta etäjohtajuus*

Etäjohtajuus teema-alueen sisällönanalyysissä peilattiin toimitusjohtajan vastaavuutta tietoteoria synteessin etäjohtaja -profiilin (kuva 1, s. 36).



Kuva 6. Breaksin toimitusjohtajan profiili etäjohtajana asiantuntijoiden kuvaamana

Breaksin toimitusjohtaja teki päätökset yhdessä tiimin kanssa. Päätösten vastuut jaettiin yhdessä asiasta vastuullisen henkilön kanssa. Toimitusjohtajalla oli kuitenkin lopullinen vastuu yrityksessä tehtävistä päätöksistä. Parempi kyky omaksua ICT (kuva 6).

Breaksillä ydintiimi toimi ja viesti keskenään hyvin aktiivisesti ja itsenäisesti. Toimitusjohtajalla oli kykyä huomioida tiimiläisiä, jota jakamalla osoitti palaverissa puheenvuoroja. Vastuualueet (kuva 6). Breaksin haasteena koettiin etävuorovaikutus, jossa korostui yhdessä tekemisen tarve. Työtä tehtiin yli ~80 % etänä. Haasteet (kuva 6). Toimitusjohtajan kirjallinen viestintä koettiin pääasiallisesti hyväksi. Toimitusjohtaja oli myös itse tunnistanut tarvitsevansa kehitystä kirjallisissa taidoissa. Uudet taidot (kuva 6).

Toimitusjohtajalla on hyvät suulliset viestintätaidot, joka näkyy suorana ja avoimena kommunikointitapana. Suullisten taitojen avulla toimitusjohtaja loi hyvää ilmapiiriä asiantuntijoihin. Toisaalta toimitusjohtajan liian puhelias kommunikointitapa koettiin osittain haasteena asiakastyössä. Toimitusjohtaja jakoi luottamusta ympärilleen. Ydintiimin kesken tunnettiin syvää luottamusta toisiin. Breaksillä oli isoja tavoitteita ja maailmanvalloituspuheita, jotka ruokkivat kaikkia toimimaan yhtenäisenä rintamana. Tiimissä ei koettu varsinaisia ristiriitoja,

joita ei saataisi puhumalla selviksi. Kriittiset taidot (kuva 6, s. 61). Toimitusjohtaja hallitsi erilaiset viestintäteknikat, ja yrityksellä oli käytössä useita eri välineitä kuten sähköposti, WhatsApp, puhelin, Teams- ja Zoom -ohjelmistot. Mahdollisuudet (kuva 6, s. 61).

### 7.3.2 Ryhmäprosessin havainnot työpajassa

Työpajan pyrkimyksenä oli ryhmäprosessin avulla osallistaa Breaksin ydintiimi keskusteluun ja kehittää yrityksen toimitusjohtajan päätöksestä kokouskäytäntöjä tukeva uusi toimintamalli. Työpajassa hyödynnettiin dynaamisen fasilitoinnin menetelmää, jonka avulla pyrittiin selvittämään nykytilannetta ja sen avulla ideoimaan uusia kokouskäytäntöjä asiantuntijoiden ja toimitusjohtajan näkökulmista käsin. Työpajan tuloksia analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Työpaja koettiin spontaanisti Teams -kokouksien live-reaktiolla: kaksi sydäntä, yksi ”peukku” ja iso hymynaama -symbolein, joita ei analysoitu sen enempää.

Breaksiläisille oli tärkeää puhua palaverien hengestä, josta haluttiin pitää kiinni kaikissa tilanteissa. ”Palaverihenkeä” konkretisoitiin sillä, että jokaisella oli mahdollisuus haastaa ja tuoda esille eriäviä mielipiteitä keskustelun aikana, kuitenkin niin, että toisten asioita ja ideoita kunnioitetaan (Schein & Schein 2019, esipuhe).

*...Henki pidetään palaverissa ja oman mielen vapaus.*

Lisäksi he kokivat, ettei heillä ollut ”oikeassa olemisen kilpailua”, eikä asioista vängätty turhaan. Ydintiimi on tietoisesti rakentanut palaveriympäristöä, jossa ei sallita toisten ehdotusten lyttäämistä tai ylipäänsä demotivoimista, ja jossa hullut ideat ovat enemmin tervetulleita ja kannatettavia. Palaveriympäristöstä negatiivisena koettiin se, että välillä ideoimisen tuoksinassa päätöksiä oli jäänyt roikkumaan tai sitten niitä ei ollut välttämättä kokonaan tehty. Yleisesti Breaksin palaverissa kuvailtiin vallitsevan hyvä fiilis, ja tiimiläiset venyivät niin hyvässä kuin pahassa, tunsivat olevansa melkein kavereita, vaikka eivät olleet koskaan tavanneet livenä. Yksi asiantuntija kuvasi yhteisiä palaveriteita ”verbaaliseksi ilotulitukseksi”, jotka olivat kaikkea muuta kuin tylsiä.

Nuorena startupina Breaksillä tapahtuu koko ajan paljon asioita ja jotta yhteiset asiat etenivät suunnitellusti, tarvittiin palavereita ja leikkisästi asiantuntijan sanoin:

*...potkitaan toinen toistaan persuksiin...*

Breaksiläiset kokivat, että he olivat tietoisesti rakentaneet kulttuuria ja omaa tapaansa toimia, joka koettiin toimineen myös ajan säästönä.

Palavereiden tarkoituksellisuutta kuvattiin jokaisen tiimiläisen henkisenä tukena ja neuvoja jakavana. Palavereiden tarkoitus oli edistää asioita ja tehdä yhteistä "aivojen synkkausta" sekä toimia yhteisen toiminnan koordinaattorina, jonka takia palaverit koettiin välttämättömäksi. Tämän lisäksi palaverit koettiin parhaaksi ja tehokkaimmaksi viestinnän muodoksi, joilla vältettiin väärinymmärrykset. Tähän asti palavereiden epämuodollisuus oli koettu luovuuden vuoksi tärkeänä.

Palavereissa tehtiin nopeita päätöksiä ja tarvittaessa jopa radikaalien suunnanmuutosten avulla rohkeita kokeiluja. Ydintiimi oli tunnistanut faktan, että ulkopuolelta odotettiin enemmän tuloksia, jolloin aika ja raha määrittää osaltaan tekemistä ja palavereiden toteutumista. Heidän mielestään oli perusteltua ja ajankohtaista keskustella uusista palaverikäytännöistä, jotka tuovat toimintaan pientä struktuuria.

Palaverin tarkoitus kiteytettiin yhteisöllisyyteen, tiedon ja kokemusten jakoon, mitä voitaisiin taas tehdä, jotka mahdollistavat heidän kykynsä pystyä reagoimaan nopeasti. Lisäksi pohdittiin, että palavereissa ratkotaan haasteet yhdessä, etsitään ja kuunnellaan erilaisia näkökulmia sekä luodaan taloudellinen ja kaupallinen näkymä ja lisäksi esitellään uudet ohjaajat. Sen lisäksi lisätään viikoittain asioiden analysointia ja päätöksenteon tukemista.

Ydintiimi kuvasi breaksiläisten kaksi ehdotonta voimavaraa: ihmisten sopeutuminen ja samantahtisuus. Sopeutumista kuvattiin elastisuudella ja venymisellä, jota verrattiin keskustelussa leikkisästi Barbababaan, mikä tuo yhteisön valtavan sitoutumisen määrän esiin. Tässä yhteydessä mainittiin kaikkien samankaltainen "aivotahtisuus", jolla tarkoitettiin, että kukaan ei pala loppuun tai

mene tiltiin, koska he tuntevat toisensa ja että työ on lisäksi harrastus. Näin voidaan pitää yllä korkeaakin tahtia, joka samalla luo yhteistä inspiraatiota.

”Totaalisena etäaikana” kaikki tiimiläiset kertoivat oikein odottavansa yhteisiä tapaamisia. He kutsuivat palaverieita henkiseksi pääomaksi. Palaverien haasteeksi koettiin yhteisten tapaamisten harvat välit, jonka takia yhteen palaveriin kasaantui hirveästi asiaa. Yhteisten tapaamisten määrä ja heidän tapansa toimia lähtökohtaisesti etätyön moderneimman tavan mukaisesti aika ja paikkariippumattomasti (Vilkman 2016, 14) koettiin välillä haasteellisena. Positiivisena asiana he pohtivat, että osa tiimiläisistä pystyi jakamaan tietoa kasvokkain; he jotka asuvat lähempänä toisiaan, pystyivät tapaamaan toimistolla.

Palaverieihin liittyviä huolia katsottiin ajan riittävyyden näkökulmasta. Tähän aikapohdintaan vastasi toinen asiantuntuja, joka lisäsi, että jokaisen tulisi olla tietoinen ajan rajallisuudesta ja kyetä refleктоimaan sitä, onko oma huomio ja energia kulloinkin oikeissa asioissa. Lisäksi he pohtivat, että negatiivisten asioiden käsittelyä pitäisi tietoisesti lisätä, vaikka niitä ei varsinaisesti vältelty. Tässä kohtaa toimitusjohtaja korosti, että tarvitaan lisää rohkeutta nostaa asioita esille. Lopuksi keskusteltiin siitä, että palaverin sisältöjä pitäisi tarkentaa, jotta ymmärrettäisiin, mitä asioita kulloinkin tulisi painottaa ja kenen toimesta.

### *...Riittääkö aina aika?*

Keskustelu yhteisistä palaverikäytännöistä lähti liikkeelle niiden aikana tapahtuvasta rupattelusta. Breaksiläiset nostivat rupattelun erittäin tärkeäksi osaksi viikkopalaverien käytäntöä, he kuvailivat sitä ”supertärkeäksi”. Heidän mukaansa viikkopalaveri oli ainoa hetki, kun he tapasivat koko tiimin kesken. Heidän mielestään ”totaalinen etäaika” oli korostanut vapaamuotoisen keskustelun tarvetta, koska spontaanit kohtaamiset kahviautomaatin äärellä puuttuivat. Toisaalta he pohtivat, että yhteisissä keskustelussa rupattelu ei saanut ”syödä” liikaa aikaa itse kokouksesta.

Heidän mukaansa yhteistä palaveriaikaa piti rajata tiukasti, koska jokainen breaksiläinen tunnisti oman tapansa rönsyillä asiasta, jos siihen annettiin mahdollisuus. He totesivat yhteisesti, että palaveriin käytettävä aika ja energia pi-



täisi saada kohdistettua oikeisiin asioihin. Tässä yhteydessä asiantuntijat pohivat, että kun tiimi koostui luovista ja innovatiivisista jäsenistä, joille vuorovai-  
kut on tärkeää, tulisi palaverihin varata riittävästi aikaa yleiselle keskuste-  
lulle. Lisäksi palaverissa pidettiin tärkeänä sitä, että asiat käytiin läpi niin, että  
jokainen pääsi ääneen ja tuli kuulluksi. Lisäksi he pohtivat viikkopalaverin pi-  
tuuden muuttamista, joka oli tällä hetkellä kestoltaan 1,5 tuntia.

Palaverin agenda ja sen ajankohtaisuus sekä aikataulujen venyminen aiheutti  
keskustelua. He pohtivat, että kalenterikutsuihin olisi hyvä sisällyttää palaverin  
agendan runko. Tämän lisäksi he keskustelivat siitä, että viikkopalaverin päät-  
teeksi jokaisen tulisi varata alustavasti kalenteriaikaa, jotta voisi tarvittaessa  
jatkaa palaverissa sovittujen asioiden hoitamista. Keskustelussa päädyttiin sii-  
hen, että jokainen jättäisi palaverin jälkeen puolen tunnin pelivaran kalente-  
riinsa ajatellen oman työn organisointia sekä palaveriin liittyvien asioiden hoi-  
tamista - ennakoivasti. Lisäksi he olivat yhtä mieltä siitä, että he aloittivat  
muistiotyyppisen kirjauskäytännön osana palavereita. Tässä yhteydessä tiimi  
pohti esimerkkeinä muun muassa tiedotusasioita ja sitä, että skarpataan poru-  
kalla tykkäämään omista somejutuista.

Seuraavaksi tiimi pohti palavereissa puheenjohtajan roolia. Toimitusjohtajan  
johdolla keskusteltiin ehdotuksesta, että viikkopalaverissa vuoroteltaisiin veto-  
vastuuta. Asiantuntijat näkivät tämän mahdolliseksi ja jopa toivottavaksi, kun  
ensin sovittaisiin yhteiset käytännöt siitä, kuka keräisi viikkopalaverin tausta-  
materiaalin. Ydintiimi teki päätöksen siitä, että jatkossa palaverin taustamateri-  
aalista tulisi ilmetä kaikille ne asiat, joihin pitäisi palaverissa tehdä päätös. He  
päättivät myös sen, että jatkossa palaverimateriaalit jaettaisiin aina etukäteen  
yhteiseen driveen, josta ilmenisi palaverissa tehdyt päätökset ja valinnat sekä  
mahdolliset tiedotukselliset asiat. Lisäksi päätettiin, että palaverin agenda tulisi  
aina lisätä muistion tekstiosuuteen.

### **7.3.3 Työpajan ja kokouskäytäntörungon kyselyt**

Interventioon liittyvien kahden erillisen kyselyn pyrkimyksenä oli ensin selvit-  
tää työpajan aikana kehitettyyn kokouskäytäntörunkoon sitoutumista ja sen  
hyödyllisyyttä ja toisena, selvittää käyttöönottoa. Alun perin suunniteltiin ai-  
neistolähtöisen sisällönanalyysin hyödyntämistä.

*Kysely, uuden kokouskäytäntörungon arviointi*

Kyselyaineistoon vastasi neljä (4) henkilöä ja vastaukset olivat lauseen mittaisia, joten koin päättelyn tekemisen aineistolähtöisen sisällönanalyysimenetelmän avulla liian raskaaksi aineiston kokoon nähden. Tein lopulta päätöksen tämän menetelmän käyttämättä jättämisestä.

Yleisesti työpajan koettiin hyödylliseksi ja ajatuksia jäsentäväksi kaikkien vastaajien keskuudessa.

*Oli hyötyä. Yleensä ulkopuolinen fasilitoija auttaa tiimin saaman ajatukset hyvin kasaan...*

*Kyllä, jäseni ajatuksia paljon.*

Dynaaminen fasilitointi -menetelmän käyttö sai itsessään kiitosta ja koettiin sopivana tekemisen raamina tälle organisaatiolle.

*Kaksituntinen toimi aika hyvin. Strukturoinnin epämuodollisuuden taso oli meille villille laumalle aika passeli.*

Kyselyn tuloksena kaikki työpajatyöskentelyyn osallistuneet olivat erittäin halukkaita ottamaan käyttöönsä uuden kokouskäytäntörungon, joka koettiin auttavan heitä parantamaan ajankäyttöään sekä kohdistamaan huomionsa oikeisiin asioihin.

*Aion ehdottomasti. Parannamme ajankäyttöämme ja huomion kohdistamista oikeisiin asioihin.*

*Ehdottomasti. Todella tarvitsimme niitä!*

Tämän lisäksi kiitosta annettiin tilaisuuden fasilitaattorille, joka ohjasi ryhmää ulkoisen fasilitaattorin roolista käsin, minkä koettiin auttavan kasaamaan tiimin ajatuksia.

*Oli hyötyä. Ulkopuolinen fasilitaattori oli TAAS tärkeä eli meille oikein HYÖDYKÄS!*

*Aina on kiva kun on ulkopuolinen fasilitoija*

*Kysely, kokouskäytäntöjen vaikuttavuuden arviointi*

Kyselyaineistoon vastasi neljä (4) henkilöä ja vastaukset olivat keskimäärin 2 lauseen mittaisia, joten koin päättelyn tekemisen aineistolähtöisen sisällyksen analyysimenetelmän avulla liian raskaaksi aineiston kokoon nähden. Tein lopulta päätöksen tämän analyysimenetelmän käyttämättä jättämisestä.

Työpajan avulla kehitetty uusi kokouskäytäntöjä parantava toimintamalli oli otettu käyttöön soveltuvin osin ja vaati yhteistä harjoittelua.

*Osittain on otettu...*

*Soveltuvin osin.*

*Hieman on parantanut. Vielä harjoiteltavaa.*

Kokouskäytäntörunkoa oli ehditty soveltaa, ja tuloksena kokoukset olivat saaneet uutta struktuuria. Uuden toimintamallin avulla varmistettiin, että jokainen kokoukseen osallistuja tiesi ennakkoon mitä kokouksessa tullaan käsittelemään ja kirjaamalla asiat ylös.

*...struktuuria ja järjestelmällisyyttä.*

*...Jokainen tietää mitä asioita ainakin tullaan käsittelemään ja asiat kirjataan kokouksen päätteeksi ylös...*

Tämän lisäksi kokouskäytäntöihin liittyviä ulkoisia vaikutuksia havaittiin ulkoisesti johtuvista lieveilmiöistä, kuten käsillä oleva globaali pandemia saattoi yleisesti aiheuttaa ihmisten lisääntyneen puhumisen tarpeen. Yleisesti yrityksen liiketoiminnan tulospaineet saattoivat vaikuttaa ihmisiin, muuttamalla heidän käytöstään.

#### **7.3.4 Uuden kokouskäytäntörungon arviointi ja tulevaisuus**

Breaksin yrityskulttuurissa korostui arvojen kautta toimiminen koko ydintii- missä. Kokoustoimintaa kehittävä tekeminen vaati ensin taustaselvitystä nykyisen kokoustoiminnan kipukohdista, josta seurasi ryhmäprosessin avulla avoin keskustelu yleisistä kokoushaasteista ja sen ytimen ymmärrystä. Intervention avulla pyrittiin löytämään kokoustoimintaa strukturoiva malli, johon kaikki olisivat valmiita sitoutumaan. Dynaamisen fasilitointimenetelmän avulla kehitettiin Breaksin kokouskäytäntöjä, jonka tuloksena luotiin toimintamalli, uusi kokouskäytäntörunko (liite 15).

Työpajatyöskentelyn tuloksena kokouksen päätehtävänä oli toimia yhteisen toiminnan koordinaattorina. Kokouksessa tuli säilyttää luottamuksellinen henki ja hyvä fiilis niin, että jokainen sai vuorollaan olla äänessä ja tulla näin kuuluksi. Keskusteluja sai ja tuli haastaa rakentavasti, kuitenkin toisten näkemyksiä ja mielipiteitä kunnioittavalla tavalla. Arvoja korostamalla pyrittiin huomioimaan kokousagendan vapaamuotoisuuden vaalimista, koska kokouksen aikana flow-tiloissa syntyivät parhaat ideat. Tämän lisäksi kokouskäytännön tulisi yhdistää ja edistää ydintiimin aivotahtisuutta eli tiimin ajattelun samanaikaisuuden mahdollistamista ja lisätä jokaisen henkistä pääomaa. Uusi kokouskäytäntörunko heijasti Breaksin arvoja kokouksien aikana, jossa huomioitiin niin asiantuntijoiden kuin toimitusjohtajan näkökulmat sekä ulkoiset tulospaineet, jotta liiketoimintaa tapahtui. Kehitystyötä ohjasivat erilaiset inhimilliset ja arvolähtöiset tarpeet.

#### *Kokouskäytäntörungon arviointi ja tulevaisuuden kehitys*

Kokouskäytäntörunko kehitettiin tehostamaan toimintaa yrityksen arvoista käsin. Työpajan aikana kehitetty uusi toimintamalli, kokoustoimintaa strukturoiva runko on universaali. Toimintamallissa ei otettu kantaa missä kontekstissa sitä tulisi hyödyntää; ei huomioitu etä- tai läsnäkokouksien eriäviin luonteisiin tai niihin liittyvien toiminnan erityispiirteisiin. Toimintamallissa otettiin kantaa käsiteltävien asioiden kautta agendan substanssiin.

Breaksin kokoustoimintaa voidaan parantaa ja kehittää luomalla toimintaan pientä struktuuria. Uudella toimintamallilla pyritään lisäämään kokouksen tehokkuutta, keskittämällä rajattu aika niihin asioihin, mitkä vievät toimintaa eteenpäin. Kokouksen alkuperäisestä hengestä pidetään huolta säilyttämällä kokouksen vapaamuotoisuus rajaamalla ja ajastamalla käsiteltävät asiakokonaisuudet. Osallistamalla kaikki yhteiseen päätöksentekoon, varmistetaan jokaisen sitoutumista ja haetaan edellytyksiä liiketoiminnan kehitykseen kollektiivisen tuen avulla. Kokouksissa tarvitaan fasilitaattorin tai kiertävän vetäjän apua ohjaamaan ja toteuttamaan struktuuria sekä huolehtimaan kaikkien osallistamisesta ja sitouttamisesta käsiteltäviin asioihin. Kokousmuistiolla hyödynnetään ryhmämuistia ja tehtyihin päätöksiin palaamista.

Jotta kokouskäytäntörunko ja sen systemaattinen hyödyntäminen saataisiin juurrutettua osaksi arkea ja sitä kautta tehostamaan tekemistä, tulisi sitä hyödyntää sinnikkäästi, toistojen avulla toimintaan reflektoiden. Mallia tulisi luovasti soveltaa ja kehittää huomioimalla tilaisuuden luonne ja muokata sitä tarpeiden mukaan sopivaksi eri käyttökonteksteihin. Toimitusjohtajan tehtäväksi jäi käytännön kokouspuitteiden eli yhteisten pelisääntöjen luominen ja muiden toimintaa tukevien toimintamallien arvioiminen ja runkoon edelleen soveltaminen. Pohdittavaksi jäi myös se, että millä tavalla toimintaa kehittävästä toimista sovitaan jatkossa yhteisesti ja reflektoidaan mallin toimivuutta, millaisia sitouttamisen keinoja käytetään, ja huomata tilanteet, koska tarvitaan toiminnan fasilitaattoria ja koska siihen ei ole tarvetta.

## **8 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tämä pääluku kokoaa tutkimuksen yhteen. Luvussa käsitellään tutkimustulokset pohjaten teoreettiseen viitekehykseen ja arvioidaan opinnäytetyön luotettavuutta sekä toistettavuutta. Tämän lisäksi esitetään johtamistehtävään kehitysehdotuksia ja pohditaan jatkotutkimusehdotusta.

### **8.1 Etäjohtaja osallistaa arvolähtöiseen toimintaan**

Breaks on alusta saakka luonut kulttuurinsa ilman kasvokkaisia tapaamisia, ja toimintaa voidaan kuvata virtuaalityöksi, koska tiimin kesken on yhteisesti sovittu työskentelymalli, jossa jokainen tiimiläinen on valinnut oman työskentelypaikkansa vapaasti (Vilkman 2016, 13). Breaksillä strategiaan kirjatut arvot; aitous, rohkeus, luovuus ja yhteisöllisyys ohjaavat jokaisen toimimaan hyvin tietoisesti arjessa (Puohiniemi 2003, 7). Yrityksen arvoja voisi kuvata eräänlaiseksi yrityksen toiminnan kivijalaksi, koska jokainen ydintiimiläinen tukeutuu toiminnassaan niihin (Juholin 1999, 210). Breaksilla arvot määrittävät yhteisen toiminnan rajat (Kuusela 2015, 9; 17).

Breaksin toimitusjohtajaa voisi kutsua arvojohtamisen arkkitehdiksi, rakentajaksi ja toteuttajaksi, koska hän ohjaa, rakentaa ja toteuttaa esimerkin voimalla yrityksen toimintaa yhteisistä arvoista käsin (Kamensky 2015, 139). Breaks julistaa ”breaksiläisyyttä”, jolla tuodaan esille ydintiimin subjektiivisuutta ja yhteisellä käytöksellä määritellään yrityksen omat jäsenet muiden organisaatioiden

jäsenistä. Breaksillä toimitaan oman yrityskulttuurin sanansaattajina. (Schein 1987, 23–24.)

Ydintiimi toimii yhteisesti omaksuttujen arvojen kautta, jolloin arvojohtaminen ei perustu yksin toimitusjohtajaan vaan siitä on muodostunut kaikille yhteinen asia (Puohiniemi 2003, 22). Breaksilla tiimin jäsenet ovat hyvin itseohjautuvia. Ydintiimi on samaistunut ja sisäistänyt Breaksin arvot. Ydintiimi jakaa selkeän ymmärryksen siitä mihin yritys on menossa ja miksi jokaisen panos on kokonaisuuden kannalta tärkeää. (Aaltonen ym. 2003, 53; Puohiniemi 2003, 9.) Tiimin harmoniaa haastoi startupeille ominainen keskeneräisyys ja toiminnan vakiinnuttamisen tarve, joka ilmeni toiminnan kipuiluna jatkuvasti kehittyvissä rakenteissa ja prosesseissa (Andersin 2021, 15). Työtä tehdään arvolähtöisesti, joka ohjaa arjen käyttäytymistä. Yrityksen toimitusjohtaja on yksi Breaksin perustajajäsenistä. Toimitusjohtajan toiminnasta heijastuu hänen oma arvomaailmansa ja tekemisen tyylinsä. (Szymanska 2016, 145.)

Breaksin johtamistoiminta perustuu roundtable-johtamissysteemiin, joka konkretisoituu kokouksissa. Tässä tavassa istutaan kuvainnollisesti yhdessä pyöreän pöydän äärellä, josta käsin kaikki näkivät ja kuulivat toisensa. Tällainen toiminta mahdollistaa sen, että kaikki saavat äänensä kuuluviin. (Salonen 2020, 32–33.) Positiivisen keskinäisen vuorovaikutuksen ylläpitäminen korostui, ja nousi yhdeksi keskeiseksi asiaksi Breaksillä (Roos & Mönkkönen 2015, 18). Ydintiimin keskinäinen luottamus nousi aineistosta erityisen vahvasti. Yrityksen toimitusjohtaja nauttii suurta luottamusta asiantuntijoidensa keskuudessa. Hän myös jakoi luottamusta ympärilleen, erilaisin teoin, kuten kuuntelee ja on läsnä sekä kommunikoi suorasti ja avoimesti. Toimitusjohtaja on onnistunut luomaan luottamusta asiantuntijoihin, millä oli todennäköisesti yhteisvaikutusta toimien yrityksen arvojen mukaisella tavalla. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 46.)

Toimitusjohtajalla on hyvät ihmisten johtamisen taidot ja kyky hyödyntää tietoa ja viestintäteknologiaa; teknologia toimi hänelle johtamistoiminnan mahdollistajana. Myös hyvät suulliset taidot auttoivat viestinnässä. Hänellä on keskusteleminen ote, mikä auttaa jokaista tiimissä löytämään työskentelyynsä sopivat tavat. Hänellä on kykyä tehdä päätöksiä, hän kuuntelee ja sparraa mielellään

asioissa asiantuntijoita ja lisäksi häntä kuvailtiin oma-aloitteiseksi. (Vilkman 2016, 15.)

Ydintiimissä ristiriitatilanteita ei juurikaan ollut, ja ne pyritään selvittämään yhdessä. Työpajan aikana tapahtuneessa keskustelussa ilmeni asiantuntijan ja toimitusjohtajan kyky puuttua negatiivisiin asioihin, mitä haluttiin kehittää edelleen (Puohiniemi 2003, 210). Ydintiimissä tehtiin yhteisesti päätöksiä, mutta toimitusjohtajalla oli aina lopullinen vastuu päätöksenteosta. Toimitusjohtajan haasteeksi saattaa jossain vaiheessa muodostua kokoaikainen laaja-alainen etätyöskentely, koska tarvitaan yhteistä aikaa, jolla luodaan yhteistä ”liimaa” (Mohrman ym. 1995, 64).

Breaksin työyhteisön ilmapiiri koetaan positiivisena, luottamuksellisena ja aitona (Juuti 2013, 105; Juuti & Vuorela 2015, 53) mikä näin vaikuttaa suoraan kaikkien ydintiimissä työskentelevien käyttäytymiseen ja sitä kautta koko Breaksin organisaation toimintaan (Juuti 2006, 233; 237). Yhteistyö on breaksiläisille tärkeä osa vuorovaikutusta. Sitä tapahtuu osaamisen ja tiedon jakamisen kautta, toisia kannustamalla ja tukemalla, sekä yhteisellä vastuunkantamisella. Breaksin yhteistyötapaan kuuluu asioiden jakaminen ja päätösten tekeminen yhdessä. (Salonen 2020, 32–33.)

Toimitusjohtajalla on kykyä osallistaa ja sitouttaa, mikä lisää tiimin autonomiaa, yhteistyötä ja avoimuutta. Hän kannustaa tiimin jäseniä työskentelemään innovatiivisesti tarjoamalla niin luovia ideoita kuin ratkaisuja sekä antamalla riittävästi aikaa ja tilaa parhaan päätöksen tekemiseksi (Busse & Regenberg 2019, 520–512; 521). Ydintiimin osallistamisella lisätään motivaatiota ja sitoutumista. Tiimissä on tärkeää kartuttaa yhteistä tietotaitoa ja samalla vähentää toimitusjohtajan koordinoijan roolia. Tiimin sitoutumisen taso kasvaa, kun osallistumisen vaikutus nousee tiimin osallistuessa suunnitteluun ja yhteisiin päätöksiin (Nummi 2018, 220–221), kuitenkin niin, että toimitusjohtaja tekee lopullisen päätöksen ja kantaa siitä vastuun. (Nummi 2018, 42.)

Tutkimuksen pääkysymys oli ”Miten etäjohtaja voi kehittää arvolähtöistä yrityskulttuuria fasilitoivan johtamisen avulla?” Tämä tutkimus osoitti, että Breaksin toimitusjohtajan perustehtävänä yhtiön omistajien kanssa yhteistyössä on lii-

ketoiminnan eteenpäin vieminen. Toimitusjohtaja toimii fasilitoivalla johtamisotteella, mikä osaltaan vie Breaksiä kohti huipputuloksia. Yhteisen suunnan avulla ohjataan toimintaa, kuitenkin niin, että autetaan toinen toistaan onnistumaan sekä kannustetaan oma-aloitteisuuteen ja osallistamalla asiantuntijat yhteiseen ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon, joilla autetaan yritystä onnistumaan yhdessä. (Kahai ym. 2004, 72; 75; Nummi 2018, 31.) Toimitusjohtaja pystyy vastaamaan ydintiimissä etäjohtajuuden haasteeseen hetkeen heittäytymisen kyvyllään, ylläpitämällä positiivista vuorovaikutusta etänä ja osoittamaan esimerkillään arvojen käyttäytymistä sekä toimintaan osallistamalla (Puohiniemi 2003, 210; Salonen 2020, 32–33).

Ainutlaatuisen Breaksistä tekee yhteisen kokouskulttuurin avulla luotu henkinen pääoma (Viitala 2006, 102–106). Yhteisten vaikutusmahdollisuuksien, yhteisöllisyyden ja luottamuksen kokemuksen kautta sekä ideoiden avoimella jakamisella edistetään sosiaalisen pääoman (Manka 2013) kehittymistä. Asiantuntijat kokevat osallisuutensa isompaan kokonaisuuteen, joka motivoi heitä työskentelemään yhteisen päämäärän puolesta. (Zaccaro & Bader 2003, 385–387.)

## **8.2 Tutkimuksen ja kehittämistyön luotettavuuden arviointi**

Käsiteherkkyydellä kuvataan organisaatioita tutkimuskohteena. Olemassaolo syntyy aina käsitteellistämisen kautta, koska suoria aistihavaintoja ei itsessään voida organisaatiosta saada (Sandelands & Srivatsan 1993, 17). Yleisesti tässä tutkimuksessa tekijä pyrki noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä, joka on eettisesti hyväksyttävää, luotettavaa ja sen tulokset esitetty uskottavasti (Puusa & Juuti 2020, 177; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019).

Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena, joka tehtiin yhteistyössä Breaksin toimitusjohtajan ja asiantuntijoiden kanssa. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tutkimusaineiston keräämisen, aineiston analysoinnin ja tutkimuksen raportoinnin näkökulmista. Arvioidaan osallistavien menetelmien oikeellisuutta sekä sitä, miten tarkoituksenmukaisia valitut kehittämismenetelmät olivat. Tämän lisäksi pohdittiin kehitystyöstä seuraavia muutoksia, omia sitoumuksia ja tutkimuksen käyttökelpoisuutta.



Breaks Finlandille tehtävän laadullisen toimintatutkimuksen tavoitteena oli selvittää toimitusjohtajan etäjohtaja-profiili ja yrityksen arvojen näyttäytyminen johtajuustyössä. Tämän lisäksi selvitettiin voidaanko kohdeyrityksen toimintaa kehittää osallistamalla ydintiimi yhteiseen työpajaan. Tutkimusotteen valinnassa pyrittiin oikean interventiomuodon valintaan niin, että se on kytköksissä ilmiöön. Laadullisen tutkimuksen avulla ilmiön syvällistä ymmärrystä edelsi tietoteorian laadinta, jolla pyrittiin selvittämään mitkä tekijät vaikuttavat ilmiössä, ja mitkä ovat tekijöidensä väliset vaikutussuhteet. Tällä tutkimuksella ei pyritty yleistämään tietoon vaan laadullisen tutkimuksen keinoin selvittämään ilmiötä ja sitä kautta kehittämään yrityksen käytäntöjä intervention avulla. (Kananen 2017, 63; 67.)

Tutkimusaineiston keruussa kiinnitettiin huomioita seuraaviin asioihin kuten sopimukselliset asiat, tutkijan rooli, aineiston riittävyys ja tutkimusmenetelmien soveltuvuus. Tutkimus käynnistyi virallisesti, kun yrityksen kanssa tehtiin toimeksiannosta kirjallinen sopimus. Jokaiselta tutkimukseen osallistujalta pyydettiin henkilökohtainen tutkimussuostumus sähköpostitse ennen tutkimuksen alkua. (Kananen 2017, 67.) Strukturoidun teemahaastatteluaineiston riittävyyttä pohdittiin saturaation eli kylläntymisen kautta. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa kerätty aineiston on suhteellisen pieni, kuitenkin tutkimuskysymyksen kautta aineistoon perehtymällä huomataan, että uutta tietoa ei enää tule ja aineisto alkoi toistamaan itseään (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c). Haastattelu- ja kyselymenetelmien avulla kerättiin teema-aineisto ja työpajatoiminnan arvioinnin aineisto kaikilta osallistujilta ajankäytön ja vastauksen helppouden kannalta tehokkaan verkkolomakkeen avulla. (Hyväri & Vuokila-Oikkonen 2016.)

Tässä tutkimuksessa pyrittiin säilyttämään tutkimuksen ja toiminnan välinen tasapaino niin, että tutkimuksen tulkintoja tehtiin tekijän omasta toiminnasta ja tilanteista käsin sekä säilyttämällä tietoisuus tekijän roolista toimintaan osallistujana (Puusa & Juutin 2020, 274–275). Työpaja järjestettiin virtuaalisena, jolloin tekijä toimi ulkopuolisena fasilitaattorina, joka ohjasi ryhmäprosessia eikä näin varsinaisesti puuttunut itse työpajan substanssiin, vaan ainoastaan ohjaamalla keskustelua sovitun aikataulun puitteissa (Kananen 2009, 103). Toimitusjohtajan henkilökohtaisen panostuksen avulla aineiston keruu onnistui ai-

kataulussa. Hyvä suhde toimitusjohtajaan mahdollisti tutkimuksen tekemiseen osallistamisen riittävän suurella ja merkityksellisellä osallistujajoukolla. Erityisesti läpinäkyvä ja ajantasainen viestintä toimitusjohtajan kanssa auttoi tekemisen pysymistä vireessä ja hän osaltaan huolehti siitä, että viesti tutkimuksesta tiimille, jonka avulla saatiin aineisto kasaan kaikilta tiimiläisiltä ja että kaikki tutkimuksen osallistajat pysyivät yhteisessä tutkimusmatkassa mukana. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006f.)

Opinnäytetyön empiirisessä osassa hyödynnettiin teoreettista viitekehystä, jota yhdisteltiin kerättyyn tutkimusaineistoon sisällönanalysoinnin aikana. Aineiston analysoinnin aikana pohdittiin yleisesti reaktiivisuuden ongelmaa eli aineiston ”saastumista”, jota pyrittiin välttämään ja myös huomioiden vallitseva koronatilanne siten, että tekijä keräsi kaikki aineistot verkkokyselynä (Kananen 2008, 121–123). Aineiston kerääminen verkkokyselynä välttyttiin aineiston siirtämisen virheiltä, kun aineistoa ei tarvinnut litteroida (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92). Toimintatutkimuksen luonteen takia reaktiivisuudella ei kuitenkaan nähdä olevan niin suurta merkitystä tai painoarvoa (Puusa & Juuti 2020, 177).

Tutkimuksessa ja sisällönanalysoinnin aikana pyrittiin tiedostaen tekemään havaintoja niin, että ne pidettiin välillisinä ja näkökulmaisina (Puusa & Juuti 2020, 177), millä pyrittiin minimoimaan tutkijan vaikutusta tutkimustuloksiin. Tulkintojen oikeellisuutta pyrittiin varmistamaan tekemällä kansainvälisten teoksien käännökset niin, että ne nojautuvat teorian kautta luotuihin käsityksiin ja näin pyrittiin välttämään tulkinnassa omia näkökulmia. Tekstien ja asiansanaston suomentaminen tunnettiin ajoittain haastavaksi tekijän oman näkökulman pois pyyhkimisen kannalta. Tutkimustuloksista tehdyt johtopäätökset, kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaihe tehtiin teoreettiseen viitekehykseen peilaten.

Tutkimuksen luotettavuuskäsittelyä validiteetin kautta pyrittiin varmistamaan tietoteorian riittävällä laajuudella niin, että teorian pohja rakennettiin suurelta osin englanninkielisistä erityisesti etäjohtajuutta koskevista tutkimuksista ja artikkeleista, koska suomenkielisiä teoksia ei ollut tarjolla. Tutkimustulosten luotettavuutta pyrittiin lisäksi lisäämään alkuperäisten termien esittämisellä tekstissä, jolloin tulkinnallisuudesta johtuvia väärynmäryksiä pyrittiin välttämään. Tutkittavan aineiston olemassaoloa ja aitoutta pyrittiin vahvistamaan

sillä, että tutkimusraporttiin lisättiin suoria lainauksia kerätystä aineistosta. Teemahaastatteluaiaineiston hankinnan ja keruuprosessin toistettavuutta ja tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään liittämällä aineistonkeruussa käytetyt materiaalit ja dokumentoimalla tutkimusaikainen sähköpostiviestintä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136–137.) Tutkimuksen siirrettävyyttä, eli tuloksien soveltamista toiseen ympäristöön, pyrittiin edesauttamaan tutkimuksen perusteellisella kuvauksella ja dokumentoinnilla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006h).

Toimintatutkimuksen osalta pohdittiin intervention ainutkertaisuutta, jossa muutoksen tekeminen perustui nykytilanteen arviointiin (Puusa & Juuti 2020, 180). Kohdeyrityksen kehitykseen sitoutumista ja sen käytäntöönpanoa pyrittiin helpottamaan keräämällä alkuymmärrys laadullisen tutkimusaineiston avulla siitä, mitä pitää kehittää ja miten kehitystä kannattaa tehdä (Kananen 2017, 63). Tutkimuksen onnistuminen riippui osaltaan siitä, että yhteistyö tekijän ja toimitusjohtajan välillä toimi hyvin. Tekijä ei kuitenkaan kokenut samais-tuvansa tutkimuskohteeseen, koska kaikki toiminta tapahtui verkon välityksellä, vaan ennemminkin sitoutui organisaation toiminnan aikatauluihin ja arvoihin (Porter ym. 1974). Interventioprosessin siirrettävyyttä on pyritty läpivalaisemaan tutkimusraportin liitteiden ja kuvien avulla mahdollisimman havainnollisesti kuvaamalla tutkimuksen eri vaiheita yksityiskohtaisesti (Kananen 2017, 67).

Kehittämistyössä tärkeintä oli saavutettu lopputulos ja kehitysmatka, joka tässä tutkimuksessa saavutettiin osallistamalla ydintiimi toimintaan ja luotiin kokouskäytäntörunko sekä arvioitiin sen toteutunutta käyttöönottoa (Kananen 2014, 80–81). Intervention ja muutoksen yleistettävyyys on heikko, koska alku-peräisen tutkimustilanteen suhde riippuu muutoksen soveltuvuudesta (Kananen 2017, 67). Tutkimuskohteen valintaprosessi voidaan toistaa, mutta itse interventiot, jonka kautta osallistamalla kohdeyritys tulee lopputuloksen muodostamiseen ei voida sellaisenaan toistaa. Tässä korostuu kontekstisidonnaisuus, joka leimaa ihmisten käyttäytymistä, jolloin kahden eri tutkijan havaintoja käyttämällä tai kahdella eri menetelmällä saavutettaisiin täsmälleen samanlainen tulos. (Puusa & Juuti 2020, 180–181.) Arvot olivat Breaksillä tärkeä osa yrityskulttuuria, jota yrityksen toiminta muokkaa (Juholin 1999, 210), aihetta voitaisiin tutkia uudelleen.

Tässä opinnäytetyössä haluttiin korostaa etäjohtajuusotetta ja arvojen merkitystä johtajuustyössä, jossa tutkimustoiminta suunniteltiin ydintiimiä osallistavaksi. Interventiota suunniteltiin laadullisesta lähestymistavasta ja teoreettisista näkökulmista käsin. Tässä tutkimuksessa oli tärkeää yhdistää teoria ja käytäntö. Osallistamalla ydintiimi yhteiseen työpajaan interventiosta tuli lopputuloksena kokouskäytäntömallin kautta, muutosprosessin johtamisväline. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140–141.) Tutkimuksen käyttökelpoisuutta arvioitiin konkreettisen toiminnan kannalta. Tutkimuksessa saatiin aikaiseksi Breaksin käytettäväksi heidän toimintaansa tukeva malli, joka vastasi toimeksiantajan todellista tarvetta ja soveltuu nykyiseen yrityskulttuurilliseen tilaan, koska kokouskäytäntörunko luotiin omasta tarpeesta käsin. (Hyväri & Vuokila-Oikkonen 2016.)

Tässä opinnäytetyössä tavoiteltiin tietoa, ei ainoastaan teoreettisesta intressistä käsin, vaan myös eettis-normatiivisia tiedon intressejä, joiden avulla pyrittiin parantamaan kohdeyrityksen arjen käytänteitä (Heikkinen 2015, 209). Tieteen tulee myös palvella käytäntöä, jota tässä laadullisessa toimintatutkimuksessa pyrittiin kehittämään (Kananen 2009, 100). Se miten toiminnan kehitys näytettiin toteen (Kananen 2017, 64), ei päättä kehittämällä aikaansaatu muutosta itsessään (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 36).

### **8.3 Johtamistehtävän kehittämisehdotukset**

Kokouskäytäntöjen ongelmanratkaisun lähestymiseen fasilitoivan johtamisenotteella ryhmäprosessin avulla saadaan toiminnan kehittämiseen yksi näkemys. Jotta vastaavanlaista täsmälleen samanlaista kokouskäytäntöjen ongelmanratkaisua voidaan edelleen kehittää, tarvitaan uusi seurantatutkimus. Siinä tulee kysymys, miten nykyinen kokouskäytäntörunko on toiminut ja millaisia kehityskohteita siitä on löytynyt. Toistamalla tässä työssä kuvattu tutkimusprosessi Breaksin kanssa, pystyttäisiin parantamaan nykyisestä toimintamallista löytyneitä epäkohtia.

Yleisestä kehitystä vaatii huomion suuntaaminen etäkokouksen erityispiirteisiin. Olisiko mielekästä tutkia miten luotua kokouskäytäntörunkoa hyödynne-

tään yleisesti kokouksien kontekstissa? Pitäisikö luodun toimintamalliin rinnalle luoda yhteisiä pelisääntöjä, kuten miten olla etänä kokouksessa tai mikä vastaa käytännön etäkokouksen dynamiikkaa kohdeyrityksessä yleensä?

Etäjohtajan profiiliin kuuluu toimintaa ohjaavien puitteiden avulla asioiden mahdollistaminen ja toteuttaminen yhteisesti sovitulla säännöllä. Toiminnan toteuttaminen vaatii yhteisesti sovittuja läsnäolon määritteitä kuten esimerkiksi livekokouksien sääntöjä kuten "laita läppäri kiinni" tai – "ole ajoissa". Mitkä ovat livekokouksen säännöt, jossa runkoa hyödynnetään? Yleisesti kehitystä vaatisi yhteisesti sovitut pelisäännöt taukojen määrittämiseksi ja sitä kautta uuden toimintamallin kautta käytännön luominen "etä"- tai "läsnätauvoja" varten.

#### **8.4 Jatkotutkimusidea ja mahdollisuudet**

Yates ym. (1999) kuvaavat etäjohtajuutta sosio-teknisenä järjestelmänä (eng. socio-technical systems), jossa organisaation tehokkuus määräytyy sen mukaan, kuinka hyvin sosiaaliset ja tekniset järjestelmät on suunniteltu vastamaan toisiaan ja ulkoisen ympäristön kannalta. Etäjohtajuus-viitekehyksen yhteydessä käytiin lyhyesti läpi Adaptive Structuration Theory (AST) -viitekehystä. Avolio ym. (2001, 619) olivat tutkineet tekniikan ja johtajuuden vaikutusta toisiinsa, miten tekniikka vaikuttaa johtajuuteen, ja miten johtajuus muuttaa tekniikkaa. Tämän lisäksi, miten ihmisen toimintaa ohjaavat rakenteet, jotka on määritelty sääntöinä ja resursseina ohjaavat toimintaa malleina, erityisesti tehtävien suunnittelussa ja toteuttamisessa, jossa tekniikan avulla luotiin organisaatioon rakenteita, joihin johtajuus kuuluu. Jos organisaation rakenteita muutetaan, johtajuus ja tekniikka muuttuu.

Olisi kiinnostavaa tutkia, millä tavalla johtajan "etäläsnäoloa" tulisi kehittää. Millaisia toimintaa tai toimenpiteitä etäläsnäolo vaatii organisaatiolta ja siellä toimivilta ihmisiltä sekä johtajalta itseltään? Tutkimuksessa voitaisiin keskittyä sisäisen toiminnan kannalta johtajuuden kykyihin ja organisaation mahdollistamiseen puitteisiin, joilla analysoida etäympäristössä työskentelyä ja miten ihmisiä voidaan johtaa entistä paremmin etänä.

Konstruktiiivinen tutkimusote on kehitetty erityisesti liiketaloustieteen alueelle, soveltamisalue on laaja ja sitä on hyödynnetty esimerkiksi tietojärjestelmätieteiden alalla. Tällä tutkimusotteella pyritään ratkaisemaan reaali maailman ongelmia. Tutkimusaihetta voitaisiin tutkia hyödyntämällä konstruktiiivista tutkimusotetta, jossa lähestymistapa perustuisi teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin. Tutkimuksen viitekehysteorian perusteella rakennettaisiin uusi konstruktiivinen tai interventio. (Lukka 2014.)

## 9 LOPUKSI

Työelämän murros etenee vauhdilla, mikä tulee haastamaan johtajuuden toimimallit ja -välineet alariippumattomasti seuraavan vuosikymmenen aikana. Työn tekemisen tapojen muuttuessa, etäjohtajuus mahdollistaa yhden tavan toteuttaa johtamista, jossa korostuu verkon luomat toiminnan raamit ja sen ominaispiirteiden ymmärrys, jotta lopulta kyetään soveltamaan johtajuutta omassa organisaatiossaan. Kun nämä asiat huomioidaan, omaksutaan ja valjastetaan osaksi omaa johtamistehtävää, kun ei olla läsnä, toteutetaan etäjohtajuutta.

Etäjohtajuustehtävässä kulminoituu luottamus, avoimuus, arvostus, avoin vuorovaikutus, yhteisöllisyys sekä toimivat pelisäännöt, jotka luovat pohjan etäjohtamiselle. Vaikka teknologian ja erilaisten järjestelmien hyödyntäminen on oleellinen osa etäjohtajuuden toteuttamista, tulee teknologian roolia pohtia tarkasti, ja erityisesti huomioida, ettei se itsearvoisesti synnytä yhteistyötä. Johtaja mahdollistaa työn tekemisen verkon välityksellä niin, että se luo työyhteisöön puitteet yhteistyötä ruokkivalle yrityskulttuurille, jossa teknologia toimii johtamistehtävässä onnistumisen mahdollistajana, yhteistyön edistäjänä sekä uusien työntekomuotojen mahdollistajana.

Tätä tutkimusta leimasi pragmatismi. Ilmiötä tarkasteltiin laaja-alaisesti ensin siihen liittyvän tutkimustiedon kautta, jossa viitekehys ohjasi kansainvälisen kirjallisuuden pariin, koska tutkimusta ei ollut Suomessa riittävästi. Näin muodostettiin ilmiötä koskeva abduktiivinen tutkimusteoria ohjaamaan syventävän tutkimustiedon hankintaa ilmiöistä. Reflektiivinen työskentelyote pyrittiin saavuttamaan uteliaan mielen, testauksen, kyseenalaistamisen ja kehittämisen

avulla hahmottamalla kokonaisuuksia ja kuvantamaan ilmiöitä. Kyseenalaistamalla ja jatkuvasti uutta tietoa hankkimalla tutkimustyöskentely johti sykliseen valintojen kautta kohti ratkaisuja ohjaavaan dialogiin hyväksyttävien perustelujen hyödyntämiseksi ja tietokokonaisuuden muodostamiseksi.

Tutkimus muutti muotoaan useaan kertaan ennen kuin asiat löysivät lopullisen paikkansa. Virtuaalisella toiminnalla oli omat erityispiirteensä, jotka tulee ymmärtää ja hyväksyä. Toimintatutkimuksen tekeminen kokonaan virtuaalisesti onnistui ennako-odotuksia paremmin, mitä edesauttoi systemaattinen asioihin perehtyminen ja henkinen valmistautuminen. Tutkimuksen tekeminen etäällä sopi ajan henkeen ja sitä varten löytyi sopivat menetelmät, joilla saatiin kerättyä laadullinen aineisto. Tuloksien mukaan Breaksillä oltiin tutkimuksen tekotapaan tyytyväisiä. Tämän tutkimuksen onnistumisen kannalta ei lopulta ollut väliä toimittiinko läsnä vai etänä. Jos tutkimus olisi toteutettu läsnä tutkimuksena, menetelmävalinnat olisivat olleet todennäköisesti toiset. Jälkeenpäin ajateltuna, kaikki meni lopulta juuri niin kuin sen oli pitänytkin.

Luonnehdin tämän opinnäytetyön tekemistä ainutlaatuiseksi kokemukseksi, johon kuului koko tunteidenkirjo; oivalluksia, epäilyksiä ja innostumista sekä pettymyksiä, jopa hetkittäistä suuttumusta (Syrjälä 1994, 46–47). Opinnäytetyö on prosessi, joka vaatii kärsivällisyyttä ajatustyön kehittymiselle, joka näin muokalee oppimisen ideologiaa. Asetin ammatilliseksi tavoitteeksi parantaa työnsaantimahdollisuuksiani, joka lopulta toteutui tammikuussa 2021. Tutkinnon aikana ja opinnäytetyössä kerätty oppi konkretisoitui uuden työn myötä. Ymmärrystä etäjohtajana toimimisesta ja fasilitoivan johtajuuden metodiikasta on jo päästy hyödyntämään reflektiivisellä otteella.

Tähän opinnäytetyöhön valitun aihekokonaisuuden koen sydämen asiana; ihmisten johtamiseen teknologian välityksellä. Kasvaneen tietotyön ja sen luonteen takia johtaja ei enää ole työyhteisönsä keskipiste vaan ennemminkin toimintaa fasilitoiva sekä työyhteisön ja yhteistyön mahdollistaja. Johtaminen on palveluammatti ja sen toteuttamiseen etänä tarvitaan lisää ymmärrystä tekniikasta ja uusia ihmislähtöisiä tapoja johtaa ja mahdollistaa toimintaa. Tämän toimintatutkimuksen avulla lisääntynyt ymmärrys kasvatti sisäistä tiedonjanoa

ja tutkimisen kipinää edelleen. Kun aika on kypsä, tulen jatkamaan jollain tavalla esitetyn jatkotutkimusidean edelleen kehittämistä mahdollisesti hakeutamalla jatko-opintojen pariin.

Johtajuuspuheessa tulisi lisätä keskustelua johtajuuden toteuttamisesta ”väline-sitoutumattomana”. Johtajuudessa onnistumiseen tarvitaan vastavuoroisuutta niin teknologisten välineiden käytössä kuin käytännön toiminnan organisoinnissa ja asioiden tiedottamisessa. Johtajan pitää löytää uudet sitouttamisen keinot ja menetelmät verkon välityksellä. Johtajuudessa tulisi lisätä puhetta luottamuksesta. Luottamus perustuu avoimeen vuorovaikutukseen ja käsitukseen jäsenten yhteisestä intressistä. Yhteisössä lisääntyvä luottamus ruokkii rohkeutta ja avoimuutta, jonka avulla löydetään uusia luovia ratkaisuja. Luottamus lisääntyy vastavuoroisuudella, jossa itseohjautuvuus on suurta. Näiden kautta syntyy mahdollisuuksia kasvattaa organisaation ja yksilön sosiaalista ja myös henkistä pääomaa. Tulisiko organisaation rakenteita muuttaa niin, että se mahdollistaisi ihmisten johtamisen luottamuksesta käsin?

Arvot korostuvat myös etäjohtajuustyössä, jossa johtaja osoittaa yrityksen arvojen mukaista toimintaa. Arvot ovat jokaiselle meistä sisäinen ja ulkoinen toiminnan ankkuri, jotka kertovat sen mitä tunnemme. Myös etätyössä tarvitaan turvallisuuden tunnetta, kun tehdään yhteistyötä ja työskennellään vaikkapa tiimeissä; harvaa asiantuntijatyötä tehdään täysin yksin. Kun kaikilla on vastuu yhteisestä päämäärästä, väljyys ja vapaus tehdä sekä sydämellä sitoutua yhteiseen toimintaan voidaan sitä johtajuuden avulla raamittaa olosuhteisiin sopiviksi.

Haluan osoittaa kiitokset kaikille opinnäytetyöprosessissa mukana olleille, niin Breaksin toimitusjohtajalle Jaanalle ja heidän ydintiimin asiantuntijoilleen, jotka mahdollistivat tämän opinnäytetyön antamalla äänensä kuuluviin ja osallistumalla rohkeasti toimintaan. Lisäksi kiitokset kuuluvat perheelleni kärsivällisyydestä ja työrauhasta sekä ystäväilleni, jotka sparrasivat työn edetessä osaamiseni kehittymistä eri alueilla ja antoivat prosessille valtavaa henkistä tukea. Haluan myös kiittää opinnäytetyön ohjaajaani, joka ohjasi autonomiseen ongelmaratkaisuun ja kriittisen ajattelun kehitykseen, ja jonka avulla suuntasin energiani oikeisiin asioihin prosessin aikana. Kiitokset myös kaikille opintojak-



sojeni yliopettajille ja lehtoreille, jotka ovat tämän vajaan kahden vuoden aikana jakaneet osaamistaan elinikäisen ja reflektiivisen oppimisen otteella kehittymistäni kohti tulevaisuuden liiketoiminnan johtamista.

Tässä opinnäytetyössä tultiin lopputulokseen, että johtajuuden perustehtävät pysyvät samana, toteutettiin johtamistehtävää sitten etänä tai läsnä, vain johtamisvälineiden konteksti vaihtuu. Se harjoitetaanko johtajuutta etänä vai ei, ei vaikuta siihen, että johtajuudessa onnistujat ovat niitä, jotka kykenevät elämään epävarmuuden ja jatkuvan kehityksen kanssa sekä tunnistamaan omat vahvuutensa (Parviainen 2017, 44) sekä pystyvät hyväksymään oman epätäydellisyytensä. Oikeat johtajat epäonnistuvat, oppivat, korjaavat asioita ja yrittävät uudestaan (Rehn 2020, 22).

Tutkimus on aina päätettävä johonkin. Lopuksi yhdyn Alasuutarin (2011, 277) pohdintaan siitä, että tutkimuskysymyksen selviäminen ei koskaan päättää tätä tutkimusprosessia, koska saadut vastaukset ovat osatotuuksia ja osavastauksia. Tämä tutkimus lopetetaan tekemällä raportti ja pannaan loppuun piste.

## LÄHTEET

- Aaltio, I. & Höpfl, H. 2009. Reflexivity in research. The role of the researcher, the research process, and the nature of facts in the study of organizations. *Journal for Critical Organizations Inquiry* (7)3, 6–8.
- Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY.
- Ajanko, S. Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Alavi, H. R. & Jahandari, R. 2005. The Organizational Climate of Kerman Shahid Bahonar University: Its Comparison with the Desired Organizational Climate from the Viewpoints of the Personne (Staff) of the University. *Public Personnel Management* (34)3, 247–261.
- Andersin, J. 2021. Venture capital -sijoitukset – käsikirja rahoituskierrokselle. Helsinki: Kauppakamari.
- Avolio, B. J. & Kahai, S. 2003. Adding the “E” to E-leadership: How it May Impact Your Leadership. *Organizational Dynamics* 31(4), 325–338.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S. & Baker, B. 2014. E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly* 25(1), 105–131.
- Avolio, B. J., Kahai, S. & Dodge, G. 2000. E-leading in organizations and its implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly* 11(4), 615–668.
- Avolio, B. J., Kahai, S. S. & Dodge, G. E. 2001. E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly* 11(4), 615–668.
- Avolio, B., Walumbwa, F. & Weber, T. 2009. Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology* 60, 421–449.
- Breaks Finland Oy. 2020. Breaks For fearless organizations. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://breaks.fi/> [viitattu 20.9.2020].
- Busse, R. & Regenberg, S. 2019. Revisiting the “Authoritarian Versus Participative” Leadership Style Legacy: A New Model of the Impact of Leadership Inclusiveness on Employee Engagement. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 26(4), 510–525.
- Cascio, W. F. & Shurygailo, S. 2003. E-leadership and virtual teams. *Organizational dynamics* 31(4), 362–376.

- Chen, J. 2021. 10 Best Virtual Meeting Software Platforms. Päivitetty: 13.01.2021. Saatavilla: <https://teambuilding.com/blog/virtual-meeting-software> [viitattu 24.2.2021].
- DasGupta, P. 2011. Literature review: e-leadership Emerging Leadership Journeys. Regent University School of Global Leadership & Entrepreneurship 4(1), 1–36.
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N. & Lief, C. Foreword Schein, E. 2012. Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy. San Francisco: Jossey-Bass.
- DeSanctis, G. & Monge, P. 1998. Communication Processes for Virtual Organizations. Journal of Computer-Mediated Communication 3(4). WWW-dokumentti. Saatavilla: <https://academic.oup.com/jcmc/article/3/4/JCMC347/4584413> [viitattu 25.9.2020].
- Dix, A., Finlay, J., Abowd, G. D. & Beale, R. 2004. Human-Computer Interaction (3rd edition), Pearson Education Limited.
- Ehrhart, M. G., Scheider, B. & Macey, W. H. 2014. Organizational Climate and Culture. An Introduction to Theory, Research, and Practise. New York ja London: Routledge.
- Garcia, I. 2015. Emergent leadership: is e-leadership importance in the quality of virtual education? *Revista iberoamericana de educación a distancia* 18(1), 25–44.
- Ghilic-Micu, B., Maracine, V., Stoica, M. & Ciocan, C. 2011. Managing Knowledge in Digital Economy: The Role of Virtual Organizations. *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance* 14(8), 167–180.
- Grape People. 2015. Mitä fasilitointi tarkoittaa? WWW-dokumentti. Päivitetty: 20.2.2015. Saatavilla: <https://grapepeople.fi/fasilitointi/> [viitattu 29.10.2020].
- Grape People Finland. 2017. Huipputiimin johtaminen. Osallistavan johtamisen koulutusohjelma. WWW-dokumentti. Saatavilla: <https://www.sli-deshare.net/Digitaitava/grape-people-huipputiimin-johtaminen-osallistavan-johtamisen-valmennusohjelma> [viitattu 30.11.2020].
- Goleman, D. 2019. The Emotionally Intelligent Leader. The Harvard Business Review Press.
- Guiquan, L., Haixin, L. & Yaxuan, L. 2018. Directive versus participative leadership: Dispositional antecedents and team consequences. The British Psychological Society. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 91, 645–664.
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.

Heikkinen, H. 2001. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Heikkinen, H.L.T. 2015. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.). Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena.

Helle, M. 2004. Etätyö. Helsinki: Edita.

Hermeneutiikka. 2015. Jyväskylän yliopisto. WWW-dokumentti. Päivitetty: 23.04.2015. Saatavilla: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset/hermeneutiikka> [viitattu 27.01.2021].

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1996. Tutki ja kirjoita. 10. painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Oy University Press.

Honkanen, H. 2016. Vaikuttamisen psykologia, mielen muuttamisen tiede ja taito. Helsinki: Arena Innovation Oy.

Huang, X. 2012. Helplessness of empowerment: The joint effect of participative leadership and controllability attributional style on empowerment and performance. *Human relations* 65(3), 313–334.

Huang, R., Kahai, S. & Jestice, R. 2010. The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams. *Computers in Human Behavior* 26(5), 1098–1110.

Humala, I. 2007. Johda verkossa: virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Helsinki: Infor.

Hyppänen, R. 2009. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 2. painos. Helsinki: Edita.

Hyväri, S. & Vuokila-Oikkonen, P. 2016. Tutkimus- ja kehittämistyön luotettavuus. WWW-dokumentti. Saatavilla: <https://libguides.diak.fi/c.php?g=670543&p=4760642> [viitattu 20.3.2021].

Ilmaise itseäsi Teams-kokouksissa live-reaktioilla. 2021. Microsoft. WWW-dokumentti. Saatavilla: <https://support.microsoft.com/fi-fi/office/ilmaise-itse%C3%A4si-teams-kokouksissa-live-reaktioilla-a8323a40-3d07-4129-934b-305370a36e21> [viitattu 20.3.2021].

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.

Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Oitmäki: Otava.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otava.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kahai, S. S., Sosik, J. J. & Avolio, B. J. 2004. Effects of Participative and Directive Leadership in Electronic Groups. *Group & Organization Management* 29(1), 67–105.

Kahn, W. A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* 33, 692–724.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalous.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauppila, R. A. 2005. Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot: Vuorovaikutusopas opettajille ja opiskelijoille. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kerfoot, K. 2010. Listening to see: The key to virtual leadership. *Nursing Economic\$,* 28(2), 114.

Klein, H. K. & Hirschheim, R. 1983. Issues and approaches to appraising technological change in the office: A consequentialist perspective. *Office Technology, and People* 2(1), 15–42.

Komscha-Härkönen, J. 2020. Toimitusjohtaja. Puhelinkeskustelu 14.9.2020. Breaks Finland Oy.

- Kuula, A. 2006. Toimintatutkimus. Luku 5.4. kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. WWW-dokumentti. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus> [viitattu 11.03.2021].
- Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum.
- Lam, C. K., Huang, X. & Chan, S. C. 2015. The threshold effect of participative leadership and the role of leader information sharing. *Academy of Management Journal* 58(3), 836–855.
- Liu, C., Ready, D., Roman, A., Van Wart, M., Wang, X., McCarthy, A. & Kim, S. 2018. E-leadership: an empirical study of organizational leaders' virtual communication adoption. *Leadership & Organization Development Journal* 39(7), 826–843.
- Lukka, K. 2014. Konstruktiivinen tutkimusote. WWW-dokumentti. Päivitetty: 19.05.2014. Saatavilla: <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/> [viitattu 6.4.2021].
- Malhotra, A., Majchrzak, A. & Rosen, B. 2007. Leading virtual teams. *Academy of Management Perspectives* 21(1), 60–70.
- Manka, M-L. 2013. Työyhteisötaidot ja työhyvinvointi. Aalto-yliopisto. WWW-dokumentti. Päivitetty: 9.10.2013. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=nFOTNTB5qO0&t=9s> [viitattu: 20.10.2020]
- Mohrman, S. A., Cohen, S. G. & Mohrman, A. M. Jr. 1995. Designing team-based organizations: New forms for knowledge work. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nummi, P. 2007. Fasilitaattorin käsikirja: tarina siitä miten Ykä Hirvi vie ryhmän tuskasta tulokseen. Helsinki: Edita.
- Nummi, P. 2013. Virtuaalifasilitaattorin käsikirja: Tarina siitä, miten Yka Hirvi teki virtuaalikokouksista mukavia ja tehokkaita. Helsinki: Grape People.
- Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja 9 avainhetkeä. Helsinki: Alma Talent.
- Nystrom, P.J. 1990. Vertical exchanges and organizational commitment of American business managers. *Group and Organization Studies* 15(3), 296–312.
- Oh, S. P. & Chua, Y. P. 2018. An explorative review of e-leadership studies. *International Online Journal of Educational Leadership* 2(1), 4–20.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

- Orlikowski, W. J., Yates, J., Okamura, K. & Fujimoto, M. 1995. Shaping electronic communication: The meta-structuring of technology in the context in use. *Organization Science* 6(4), 423–444.
- Perttula, J. & Syväjärvi, A. 2012. Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PK-Kustannus.
- Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. 2019. Johtamisen psykologia. 2., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Pohjonen, S. 2001a. Konfliktien ratkaisu oikeusjärjestelmässä ja inhimillisessä vuorovaikutuksessa. Teoksessa S. Pohjonen (toim.) *Sovittelu ja muut vaihtoehtoiset konfliktinratkaisumenetelmät*. Helsinki: Werner Söderström lakitieto Oy - WSLT, 61–122.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. 1974. *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*. *Journal of Applied Psychology* 59(5), 603–609.
- Psykologinen turvallisuus kannustaa ideoiden jakamiseen. 2019. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Päivitetty: 26.2.2019. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/ty-opiste/psykologinen-turvallisuus-kannustaa-ideoiden-jakamiseen/> [viitattu 29.10.2020].
- Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Espoo: Limor.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Rautiainen, A. 2018. Yrityskulttuuri johtaa toimintaa - onko yrityksesi arvoista siihen? 2018. Ellun Kanat. WWW-dokumentti. Päivitetty: 26.6.2018. Saatavilla: <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/yrityskulttuuri-johtaa-toimintaa-onko-yrityksesi-arvoista/> [viitattu 30.1.2021].
- Rehn, A. 2020. Johtajuuden ristiriidat. Miksi johtaja aina epäonnistuu ja miksei se ole ongelma. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Reis, E. 2017. *The Startup Way. How Modern Companies Use Entrepreneurial Management to Transform Culture and Drive Long-Term Growth*. New York: Crown Publishing Group, a Division of Penguin Random House.
- Robson, C. 1995. *Real world research. A resource for social scientists and practitioner-researchers*. 5. Painos. Oxford: Blackwell.
- Roos, S. & Mönkkönen, K. 2015. *Ihmiseksi työssä*. Tallinna: UNIPress.
- Rousseau, D. 1988. The constructive of climate in organizational research. Teoksessa Cooper, C. L. & Robertson, I. (toim.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Wiley.

Ruskin, J. (Kultavirran kuningas – Tarina Stiriasta. Suom. Virhevaara, L, alkut. King of the Golder River, 1857. Hämeenlinna: Karisto, 1918 (b) --), Kuninkaitten aarteet. Suom. Hämeen-Anttila, V., alkut. Of King's Treasures. 1865. Hämeenlinna: Karisto, 1918 (b).

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Aineisto- ja teorialähtöisyys. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. WWW-dokumentti. Saatavilla: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> [viitattu 30.12.2020].

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Havainnointi. Luku 6.4. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. WWW-dokumentti. Saatavilla: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> [viitattu 14.2.2021].

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006c. Kylläntyminen. Luku 6.2.2. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. WWW-dokumentti. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/> [viitattu 10.02.2021].

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006d. Osallistuva havainnointi. Luku 6.4.2. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. WWW-dokumentti. Saatavilla: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> [viitattu 14.2.2021].

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006e. Sisällönanalyysi. Luku 7.3.2. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. WWW-dokumentti. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> [viitattu 18.2.2021].

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006f. Tutkijan asema. Luku 3.2. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. WWW-dokumentti. Saatavilla: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> [viitattu 29.2.2021].

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006g. Tutkimuksen arviointi – reflektointia. Luku 3.3.3. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. WWW-dokumentti. Saatavilla: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> [viitattu 25.2.2020].

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006h. Yleistäminen. Luku 6.2.3. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. WWW-dokumentti. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> [viitattu 10.2.2021].

Salmimaa, T. & Vilpola, I. s.a. Sosiotekninen lähestymistapa ottaa organisaation huomioon järjestelmiä suunniteltaessa. WWW-dokumentti. Saatavilla: [http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/s2006/teoriat/esitykset/VilpolaSalmimaa\\_sosiotekniset\\_mallit\\_241006.pdf](http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/s2006/teoriat/esitykset/VilpolaSalmimaa_sosiotekniset_mallit_241006.pdf) [viitattu 25.10.2020].

Sandelands, L. E. & Srivatsan, V. 1993. The problem of experience in the study of organizations. *Organizations Studies* 14(1), 1–22.



- Schein, E. H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin & Göös.
- Schein, E. H. 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Schein, E. H. 2009. The Corporate Culture Survival Guide. New and Revised Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. & Schein, P. A. 2019. The Corporate Culture Survival Guide. Third Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sipponen-Damonte, M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. Helsinki: Alma Talent.
- Sosik, J. J., Avolio, B. J. & Kahai, S. S. 1997. Effects of leadership style and anonymity and group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of Applied Psychology* 82(1), 89–103.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0 miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.
- Syrjälä, L. 1994. Laadullisen tutkimuksen työpajoja. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Syrjälä, L. & Numminen, M. 1988. Tapaustutkimus kasvatustieteessä. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 51/1988.
- Szymanska, K. 2016. Organizational culture as a part in the development of open innovation -the perspective of small and medium-sized enterprises. *Management* 2016 20(1), 142–154.
- Suomen Yhteisöakatemia. 2020. Tunne, ajattelu ja toiminta – Fasilitoivan johtamisen workshop (3pv). WWW-dokumentti. Saatavilla: <https://www.sya.fi/koulutukset/johtamisen-koulutukset/> [viitattu 25.10.2020].
- Trist, E. L. 1950. The concept of culture as a psycho-social process. Proceedings, Anthropological Section. British Association for the Advancement of Science.
- Trist, E. L., 1993. A Socio-Technical Critique of Scientific Management. The Social Engagement of Social Science, a Tavistock Anthology, Volume 2. University of Pennsylvania Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2. lisäpainos. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2019. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto> [viitattu 17.09.2020].

- Työyhteisötaidot ja hyvinvointi – Professori Marja-Liisa Manka. 2013. Aalto yliopisto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=nFOTNTB5qO0&t=9s> [viitattu: 23.3.2021]
- Walvoord, A., Redden, E., Elliott, L. & Coover, M. 2008. Empowering followers in virtual teams: Guiding principles from theory and practice. *Computers in Human Behavior* 24(5), 1884–1906.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. & Liu, C. 2016. Integrating ICT adoption issues into (e-)leadership theory. *Telematics and Informatics* 34, 527–537.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. & Liu, C. 2017. Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences* 0(0), 1–18.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. & Liu, C. 2019. Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences* 85(1), 80-97.
- Weick, K. F. 1990. Technology as equivoque: Sense making in new techniques. In Goodman, P. S. & Sproull, L. S. (Eds.), *Technology and organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1–44.
- Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Toinen painos. Helsinki: Inforviestintä.
- Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.
- Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.
- Wenström, S. 2020. Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. Jyväskylä PS-kustannus.
- Yates, J., Orlikowski, W. J. & Okamura, K. 1999. Explicit and Implicit Structuring of Genres in Electronic Communication: Reinforcement and Change of Social Interaction. *Organization Science* 10(1), 83–103.
- Ylen kysely: Yli miljoona suomalaista siirtynyt etätöihin koronaviruksen aikana – heistä noin puolet haluaa jatkaa etätöissä koronan jälkeenkin. 2020. *YLE Uutiset*. WWW-dokumentti. Päivitetty 5.4.2020. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11291865> [viitattu 17.09.2020].
- Zaccaro, S. J. & Bader, P. 2003. E-leadership and the challenges of leading e-teams. Minimizing the bad and maximizing the good. *Organizational dynamics* 31(4), 377-387.

## KUALUETTELO

Kuva 1. Etäjohtajan profiili mukailten Avolio & Kahai 2001, 2003; Cascio & Shurygailo 2003; Zaccaro & Bader 2003; Helle 2004; Humala 2007; Hyppänen 2009; Kerfoot 2010; DasGupta 2011; Ghilic-Micu ym. 2011; Sydänmaanlakka 2012; Viikman 2016; Van Wart ym. 2016; Haapakoski ym. 2020. ....	36
Kuva 2. Osallistamisen tasot ja sitoutuminen (Nummi 2018, 221).....	45
Kuva 3. Tutkimuksen toteutus syyskuu 2020 – maaliskuu 2021 .....	48
Kuva 4. ”Sanapilvi” ensimmäisestä tutkimusviikosta .....	54
Kuva 5. Strategisten arvojen kokeminen ja näkyminen Breaksin arjessa.....	58
Kuva 6. Breaksin toimitusjohtajan profiili etäjohtajana asiantuntijoiden kuvaamana.....	61

## Saateviesti tutkimusluvut ja toimintatutkimuksen käynnistyminen

Otsikko: Opinnäytetyötutkimukseen osallistuminen

Hei!

Teen ylemmän ammattikorkeakoulu opintojeni opinnäytetyötä, jossa Breaks Finland Oy toimii kohdeyrityksenä. Tutkimus toteutetaan laadullisena toimintatutkimuksena, jonka teoreettinen viitekehys koostuu etäjohtajuudesta, yrityskulttuurista ja fasilitoivasta johtajuudesta. Opinnäytetyön ohjaajana toimii Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulun lehtori Maria Kangasniemi-Haapala.

Tämä yrityksellenne opinnäytetyönä tehtävä tutkimus on kolmiosainen. Tutkimus koostuu henkilökohtaisesta arjen havaintojen itsenäisestä kirjaamisesta työpäivän aikana ja yhteiskehittämisen workshopista ja workshopin follow-up -kyselystä.

Tutkimukseen osallistuminen antaa Sinulle mahdollisuuden purkaa ja käsitellä luottamuksellisesti etäjohtamiseen ja yrityskulttuuriin liittyviä havaintojasi työpäivän aikana.

### Tutkimuksen sisältö ja aikataulu

Tutkimuskokonaisuus toteutetaan ensin arjen havainnointina työpäivän aikana tammikuussa ja seuraavaksi yhteiskehittämisen workshopina yrityksen tiloissa Mikonkadulla (Epicenter) tai Zoom-ohjelman välityksellä helmikuussa. Tutkimuksen etenemisen tarkemmista yksityiskohdista ilmoitetaan sinulle sähköpostitse myöhemmin.

#### Tutkimuskokonaisuus



Tutkimus alkaa arjen havainnoinnista, jossa kartoitetaan yrityksen nykytilaa. **Valmiiksi laadittuihin tutkimuskysymyksiin vastataan itsenäisesti ja henkilökohtaisten havaintojen kautta. Havainnot kirjataan erillisessä viestissä (17.01.2021 ja 24.1.2021) lähetettävien linkkien dokumentteihin 18.01. – 29.1.2021 välisenä aikana.**

#### Tutkimuskäytäntö ja luottamuksellisuus

Tutkimuksessa sitoudun opinnäytetyön tekijänä noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä, minkä vuoksi toimin kuvatun mukaisesti:

Tätä tutkimusta varten kerättyä havainnointiaineistoa käytetään vain tässä opinnäytteenä tehtävässä tutkimuksessa. Vastaukset käsitellään anonyymisti, joten tutkimukseen osallistuvat eivät ole tunnistettavissa missään vaiheessa tutkimusta. Tutkimuksen yhteiskehittämisen workshopista syntyvä materiaali jää Breaksille. Syntynyt materiaali tallennetaan Breaksin määrittelemään paikkaan.

## Saateviesti tutkimusluvut ja toimintatutkimuksen käynnistys

Tutkimuksen aikana kerätty materiaali tallennetaan ensin opinnäytetyön tekijän henkilökohtaiseen drive -kansioon, josta se edelleen tallennetaan opinnäytetyötekijän tietokoneelle tulkittaa ja analyysia varten. Tutkimuksessa kerättyä dataa ja saatuja dokumentteja säilötään opinnäytetyön lopullisen version viralliseen palauttamiseen saakka, jonka jälkeen kerätty ja tallennettu data tuhotaan asianmukaisesti.

Opinnäytetyön on tarkoitus valmistua maaliskuussa 2021, jonka jälkeen se on vapaasti luettavissa ammattikorkeakoulujen opinnäytetyö palvelussa osoitteessa [www.theseus.fi](http://www.theseus.fi).

*Toivon, että vastaat tähän sähköpostiin, jotta tiedän sinun osallistuvan tähän tutkimukseen. Pyydän Sinua vastaamaan myös, mikäli tutkimukseen osallistuminen ei sovi Sinulle. Näin myös tiedän sähköpostin tavoittaneen Sinut.*

Ystävällisin terveisin,  
Hanna Castrén-Niemi

Yamk, Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen -koulutusohjelma, Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu - XAMK

## Saateviesti vahvistetut tutkittavat toimintaohje

Otsikko: Kiitos tutkimukseen osallistumisesta ja toimintaohjeet

Hei [nimi],

Kiitos osallistumisesi vahvistamisesta opinnäytetyönä tehtävään tutkimukseen etäjohtamisen ja yrityskulttuurin havainnoista yrityksessä.

### Arjen havainnointi – tutkimuksen ensimmäinen osa

Tutkimus alkaa arjen havainnoinnilla. Havainnoinnin tarkoituksena on kerätä monipuolista taustatietoa Breaksin yrityskulttuurista ja etäjohtajuudesta asiantuntijoiden ja toimitusjohtajan näkökulmista, empiirisen tutkimuksen toista osaa - yhteiskehittämis workshopia varten.

### Toimintaohjeet

o *Tutkimuksen kokonaishavainnointi- ja kirjausaika on 18.01 - 29.01.2021 (työpäivät)*. Havainnoi, reflektoi ja kirjaa henkilökohtaiset havaintosi [erikseen toimitettavien linkkien](#) takaa löytyvälle dokumentille tutkimusviikon 1. ja tutkimusviikon 2. päätteeksi.

o *Arjen havainnointi* tapahtuu työpäivän aikana etäjohtamisen ja yrityskulttuurin teemoista valmiiksi laadittujen tutkimuskysymyksien kautta. Linkit tutkimuskysymyksien havainnointilomakkeille toimitetaan sinulle erillisissä sähköpostiviesteissä:

o Tutkimusviikko 1. linkki kysymyksiin: 17.1.2021

o Tutkimusviikko 2. linkki kysymyksiin: 24.1.2021

o *Kirjaa havaintosi sinulle sopivalla tavalla – tyyli on vapaa!* Voit kirjata esim. vapaasti lausein tai ranskalaisin viivoin asioita listaten. Voit myös rikastaa havaintojasi käyttämällä esimerkiksi hymiötä, huutomerkkejä, pieniä ja ISOJA kirjaimia kuvaamaan kokemuksia ja tuntemuksiasi mahdollisimman tarkasti. Voit kirjata havaintosi yhdellä kerralla tai palaamalla vastauksiin useasti tutkimusjakson aikana; viikko kerralla, kahden tutkimusviikon aikana.

Vastauksesi käsitellään luottamuksellisesti, eikä yksittäisiä vastauksia ole tunnistettavissa missään vaiheessa osana tutkimuskokonaisuutta, hyvän tutkimustavan mukaisesti.

### Tutkimusprosessin etenemisestä

Sinun havaintojesi avulla kerätty data tulkitaan ja analysoidaan 30.1-14.2.2021 välisenä aikana, jonka jälkeen opinnäytetyön tekijä esittää yrityksen toimitusjohtajalle tutkimusaineistosta yhteenvedon omaisesti nousseita teemoja, josta valitaan lopullisen yhteiskehittämis workshopille aihe. Analyysin yhteenvedo toimitetaan ja käydään läpi toimitusjohtajan kanssa 17.2.2021 mennessä ja sovitaan yhteinen workshop päivä (max. 3h). Workshop päivästä ilmoitetaan osallistujille viipymättä tarkempien toimintaohjeiden kera sähköpostitse. Lopuksi, kun workshopista on kulunut 3. päivää sen päättymisestä, lähetetään sinulle lyhyt fiiliskysely tutkimusprosessista ja workshopista. Fiiliskyselyn tulokset analysoidaan toimitetaan toimitusjohtajalle.

Mikäli sinulle herää kysymyksiä tutkimuksesta, voit olla minuun yhteydessä niin sähköpostitse kuin puhelimitse.

Kiitos!

## Saateviesti teemahaastattelu viikko 1. toimintaohje

Viestin otsikko: Linkki tutkimuksen havainnointilomakkeelle

Hei [nimi],

Mahtavaa, että olet mukana!

Havainnoi, pohdi ja reflektoi Breaksin arkea linkin takaa löytyvien kysymyksien kautta ja kirjaa henkilökohtaiset havaintosi.

- Ensimmäisen viikon havainnointi alkaa maanantaina 18.1.2021 ja päättyy perjantaina 22.1.2021.
- Toisen havainnointiviikon kyselylomake linkki toimitetaan sunnuntaina 24.1.2021.

Huomioithan, että tutkimusdokumentti sulkeutuu lauantaina 23.1.2021 klo. 24.00, jonka jälkeen kirjaaminen ei onnistu – teethän havaintosi ennen sitä.

**Kirjaa havaintosi tästä:** [\[Forms-linkki\]](#)

- Voit kirjata havaintosi joko kerralla tai monta kertaa tutkimusjakson aikana milloin tahansa (*muista aina painaa kirjausten jälkeen submit*). Tyyli on vapaa!
- Voit kirjata esim. vapaasti lausein tai ranskalaisin viivoin asioita listaten. Voit myös rikastaa havaintojasi käyttämällä esimerkiksi hymiötä, huutomerkkejä, pieniä ja ISOJA kirjaimia kuvaamaan kokemuksia ja tuntemuksiasi mahdollisimman tarkasti.

Tulen vielä erikseen lähettämään muistutus sähköpostiviestin ennen määräajan päättymistä.

Mikäli sinulla herää kysymyksiä seurantajakson aikana, olethan minuun yhteydessä.

## Kysymysrunko strukturoitu teemahaastattelurunko tutkimusviikko 1.

*Saateteksti tutkimuslomakkeella:*

Havainnoi, pohdi ja reflektoi Breaksin arkea yhdentoista kysymyksen kautta 18.1- 22.1.2021. Vastaa kysymyksiin lausein, ranskalaisin viivoin tai mikä sopii ajankäyttöösi parhaiten - tyyli on vapaa!

Vastausaika 23.1.(la) klo. 24.00. Kiitos ajastasi!

----

### **TEEMA Yrityskulttuuri**

*Saateteksti ja yhteiset avoimet kysymykset toimitusjohtaja ja asiantuntijat*

Yrityskulttuuri

Havainnoi, pohdi ja reflektoi Breaks Finlandin yrityskulttuuria, kysymykset 1–5.

1. Miten yrityksen visio ja strategia näyttäytyivät yhteisessä tekemisessä?
2. Kuvaile millaisia arvoja havainnoit yhteisessä arjessa? Miten yrityksen arvot näyttäytyivät omassa päivittäisessä tekemisessä?
3. Millaisia asioita, tapoja tai yhteistekemistä havainnoit, joita haluaisit suojella?
4. Onko jotain asioita, tapoja tai yhteistekemistä, jotka vaativat uudistamista?
5. Kuvaile millainen oli työilmapiiri ja keskinäinen vuorovaikutus?

### **TEEMA Etäjohtaminen**

*Saateteksti ja avoimet kysymykset*

Etäjohtaminen

Havainnoi, pohdi ja reflektoi Breaks Finlandin etäjohtamista, kysymykset 6–11.

6. *Toimitusjohtaja:* Kuinka paljon kommunikoit (merkitse kasvotusten- vai etänä) asiantuntijoiden kanssa seurantajakson aikana?
6. *Asiantuntijat:* Kuinka paljon kommunikoit (merkitse kasvotusten- vai etänä) toimitusjohtajan kanssa seurantajakson aikana? Miten jaoitte tietoa tai informaatiota keskenään (viestintä käytännöt)? Ja miten ja millä tavalla kommunikoitte keskenään? Miten ne sujuivat?
7. *Toimitusjohtaja:* Miten jaoitte tietoa tai informaatiota keskenään (viestintäkäytännöt)? Ja miten ja millä tavalla kommunikoitte keskenään? Miten ne sujuivat?
7. *Asiantuntijat:* Miten jaoitte tietoa tai informaatiota keskenään (viestintäkäytännöt)? Ja miten ja millä tavalla kommunikoitte keskenään? Miten ne sujuivat?
8. *Toimitusjohtaja:* Mitkä tekijät edistivät tai tukivat etäjohtamistilanteita? Entä häiritsivät tai haastoivat?
8. *Asiantuntijat:* Mitkä tekijät edistivät tai tukivat etäjohtamistilanteita? Entä häiritsivät tai haastoivat?
9. *Toimitusjohtaja:* Miten reflektoit omia johtamistaitoja tai -keinoja (merkitse kasvotusten tai etäjohtajana)?
9. *Asiantuntijat:* Millaisia johtamistaitoja tai -keinoja havainnoit toimitusjohtajalla (kasvotusten tai etäjohtajana)?
10. *Toimitusjohtaja:* Mitkä olivat käyttämäsi sitouttamiskeinot? Miten asiantuntijat ne kokivat?
10. *Asiantuntijat:* Mitkä olivat toimitusjohtajan sitouttamiskeinot? Miten ne koit ja näkyivät arjessasi?
11. *Toimitusjohtaja:* Reflektoi omia suullisia ja kirjallisia viestintätaitojasi seurantajakson aikana?
11. *Asiantuntijat:* Nosta esille huomioita toimitusjohtajan suullisista ja kirjallisista viestintätaidoista?



## Saateviesti teemahaastattelu viikko 2. toimintaohje

Hei [nimi],

mahtavaa, että olet mukana!

Tässä tutkimusviikon 2. havainnointia varten kysymykset.

**Kirjaa havaintosi tästä:** [\[Forms-linkki\]](#)

- Voit kirjata havaintosi, vaikka yhden asian kerrallaan (lomakkeen lopussa "submit"), koko lomaketta ei ole pakko täyttää yhdellä kertaa.
- Vastausaikaa 30.1. klo. 24.00 saakka.

Tulen vielä erikseen lähettämään muistutus sähköpostiviestin ennen määräajan päättymistä.

Mikäli sinulla herää kysymyksiä seurantajakson aikana, olethan minuun yhteydessä.

Tsemppistä uuteen viikkoon!

## Kysymysrunko strukturoitu teemahaastattelu tutkimusviikko 2.

*Saateteksti tutkimuslomakkeella:*

Syvennä pohdintaa ja reflektiota Breaksin arjesta seuraavien neljän (4) kysymyksen kautta 25.1- 29.1.2021 välisenä aikana.

Voit vastata kysymyksiin lausein, ranskalaisin viivoin tai mikä sopii ajankäyttöösi parhaiten - tyyli on vapaa! Vastausaikaa on 30.1.(la) klo. 24.00. Kiitos ajastasi!

----

### **TEEMA Yrityskulttuuri**

*Saateteksti ja avoimet kysymykset:*

Yrityskulttuuri

Havainnoi, pohdi ja reflektoi Breaks Finlandin yrityskulttuuria, kysymykset 1–2.

*1. Toimitusjohtaja:* Kuvaile yrityksen arvojen mukaista tilannetta, jossa osoitettiin aitoutta, rohkeutta, luovuutta tai yhteisöllisyyttä (erikseen tai yhdessä)? Kuinka monta eri tilannetta pistit merkille?

*1. Asiantuntijat:* Kuvaile yrityksen arvojen mukaista tilannetta, jossa osoitettiin aitoutta, rohkeutta, luovuutta tai yhteisöllisyyttä (erikseen tai yhdessä)? Kuinka monta eri tilannetta pistit merkille? Kuvaile yksi tai useampi tilanne.

*2. Toimitusjohtaja:* Missä eri tilanteissa tiimissä vaihdetaan vapaasti kuulumisia? Sekä kuvaile yhteisiä taukoja tiimisi kesken, joissa on tarkoitus rentoutua (esim. kahvitauko)? Kuinka monta näitä on? Onko niille varattu erikseen kalenteriaikaa? Onko vakiintuneita käytäntöjä aikoja tai millä välineellä (esim. Wa-puhelu, kahvikupin ääressä) näitä hetkiä vietetään?

*2. Asiantuntijat:* Missä tilanteissa tiimissä vaihdatte vapaasti kuulumisia? Havainnoi yhteisiä taukoja tiimin kesken, joissa on tarkoitus rentoutua (esim. kahvitauko)? Kuinka monta näitä on? Onko niille erikseen varattua kalenteriaikaa? Onko vakiintuneita käytäntöjä, aikoja ja millä välineellä (esim. wa puhelu, kahvikupin ääressä) näitä hetkiä vietetään? Kuinka moni tiimistä osallistuu?

### **TEEMA Etäjohtaminen**

*Saateteksti ja avoimet kysymykset:*

Etäjohtaminen

Havainnoi, pohdi ja reflektoi Breaks Finlandin etäjohtamista, kysymykset 3–4.

*3. Toimitusjohtaja:* Kirjaa, syntyikö tiimissä ristiriitoja? Millaisia ne olivat? Kuka niihin puuttui? Puutuitko niihin itse? Kuvaile käytettyjä puuttumisen keinoja? Olivatko nämä mielestäsi toimivia keinoja? Millaisia keinoja ehdotat ristiriitojen ratkaisemiseksi?

*3. Asiantuntijat:* Kirjaa, syntyikö tiimissä ristiriitoja? Millaisia ne olivat? Kuka niihin puuttui? Kuvaile käytettyjä puuttumisen keinoja? Ovatko nämä mielestäsi toimivia tai riittäviä keinoja? Millaisia keinoja ehdotat tilanteiden ratkaisemiseksi?

*4. Toimitusjohtaja:* Havainnoi omaa toimintaasi tiimin palaverin fasilitaattorina (ryhmäprosessin ohjaus)? Toimiiko joku muu palaverin fasilitaattorina? Havainnoi ja kuvaile omat kykysi fasilitaattorina?

*4. Asiantuntijat:* Havainnoi toimitusjohtajan kykyä fasilitoida (ryhmäprosessin ohjaus) tiimin palaveria. Kuvaile palaveria, miten tietoa jaettiin? Entä miten palautetta jaettiin? Kuinka päätöksenteko jakautui? Millaisia sitouttamisen keinoja havaitsit? Oliko palaveria varten määritelty agenda ja/tai päämäärä? Pääsittekö siihen?

## **Kiitosviesti teemahaastatteluista**

Viestin otsikko, kaikille yhteinen: Kiitos tutkimuksen ensimmäiseen osaan osallistumisesta!

Hei,

Iso Kiitos osallistumisestasi tähän opinnäytetyönä tehtävään toimintatutkimuksen ensimmäiseen osaan!

Tutkimusprosessi etenee nyt seuraavaan vaiheeseen. Aloitan tuloksien analysoinnin sisällön analyysi menetelmällä tämän viikon aikana. Kun analysointivaihe on valmis (viimeistään 14.2), käyn Jaanan kanssa keskustelun tutkimuksesta nousseista aiheista, joista hän valitsee tutkimuksen seuraavan osan, yhteiskehittämisen workshopin aiheen. Workshop tullaan hyvin todennäköisesti pitämään virtuaalisena, jonka yksityiskohdista ilmoitan myöhemmin.

Tsemppistä viikkoon!

**Saateviesti sisällönanalyysin tulokset toimitusjohtajalle**

Otsikko: Tutkimuksen kehittämisehdotukset workshopin aiheiksi

Moikka [nimi],

aineiston sisällönanalyysin perusteella kirjasin neljä yhteiskehittämisen kokonaisuutta teema-haastattelu kyselyn perusteella.

- Yhteisen tekemisen organisointi; vastuut ja veloitteet (Roolitukset)
- Prosessit ja rutiinit; esille nostettu viikkopalaverin struktuuri ja studiotuotanto (Yhteiset pelisäännöt)
- Konseptin ja strategian muokkaaminen organisaatiokaavion mukaiseksi
- Dedikoitu rupatteluhetki

**Näistä pitäisi yksi valita, jonka perusteella etsin workshopiin sopivan fasilitoivan yhteiskehittämisen menetelmän. Milloin sinulle sopii, niin jutellaan lisää?**

Tsemppistä päivään!

## **Saateviesti työpajan aiheesta**

Otsikko: Opinnäytetyön tutkimusosa 2. Yhteiskehittämisen työpajan aihe

Hei [nimi],

Mahtavaa, että olet mukana!

Toimintatutkimuksen ensimmäisessä osassa yritykseltänne kerättiin verkkokyselynä teema-haastatteluaineisto, josta on nyt sisällönanalyysiä hyödyntäen etsitty, analysoitu ja tulkittu yhteiskehittämistehtävän aiheita, tutkimuksen toiseen osaan yhteiseen työpajaan.

### **Seuraavat aihekokonaisuudet nousivat esille:**

- Yhteisen tekemisen organisointi; vastuut ja velvoitteet
- Prosessit ja rutiinit; esille nostettu viikkopalaverin struktuuri, studiotuotanto ja yhteiset pelisäännöt
- Konseptin ja strategian muokkaaminen organisaatiokaavion mukaiseksi
- Dedikoitu rupatteluhetki

**Kävimme toimitusjohtajan kanssa läpi yllä mainitut aiheet puhelinkeskusteluna (17.2.2021) ja hän valitsi työpajan aiheeksi: viikkopalaveri struktuurin kehittäminen.**

Työpaja järjestetään yhteisesti sovittuna ajankohtana 4.3.2021 klo. 16–18.00, Zoom -ohjelman välityksellä. Tulen lähettämään kalenterikutsuna työpajan tarkemman agendan ja linkin Zoomiin 1.3.2021 mennessä.

Mikäli sinulle herää kysymyksiä tutkimuksesta tai muista liittyvistä asioista, ota minuun yhteyttä puhelimitse tai sähköpostitse!

Mukavaa viikkoa!

Liite 1/10

## **Saateviesti työpajan ohjelmasta ja aikataulusta**

Otsikko: Breaksille työpaja – Toimintatutkimusosa 2.

Moikka kaikille!

Olet sydämellisesti tervetullut Breaksille räätälöityyn yhteiskehittämistyöpajaan 4.3.2021, joka tehdään osana laadullista toimintatutkimus opinnäytetyötä. Laita idea hattu päähän, toimin tämän tilaisuuden fasilitaattorina.

### **Tilaisuuden tavoitteet:**

- selkeyttää muutoksen tilanne (nykyinen kokous)
- löytää parhaat kokouskäytännöt ratkaisut Breaksille
- kehittää konkreettinen kokousmalli

### **Ohjelma 16.00-18.00**

#### **Alustus**

#### **Lyhyt harjoitus ja tilaisuuden ohjelma**

#### **Muutoksen toteuttaminen;**

- työkaluna dynaaminen fasilitointi
- keskustelemalla luodaan yhteinen ymmärrys tilanteesta
- fasilitaattori kerää virtuaalivalokotaululle kokouksiin liittyvät faktat, huolet, ydinkysymys, ratkaisut ja ideat

#### **Vedetään kerätty tieto yhteen;**

- parhaat ratkaisut
- pohdittavat kysymykset

#### **Työpajan päätös;**

- yhteenveto
- lyhyt verkkokysely
- kiitokset ja päätös

### **Mahtavaa, että olet mukana – nähdään torstaina!**

Mikäli sinulla herää kysymyksiä työpajaan tai yleisesti tähän toimintatutkimukseen liittyen, olethan yhteydessä puhelimitse tai sähköpostilla!

**Saateviesti työpaja päivänä**

Otsikko: Ennakotietoa Breaksin työpajasta

Moikka,  
mahtavaa tavata tänään!

Mikäli tahdot käydä tutustumassa yhteiseen työpajaan etukäteen, voit tehdä sen täältä: [\[linkki Padlet virtuaalivalkotaulu\]](#)

Nähdään klo. 16.00 Teamsissä - kutsulinkin löydät sähköpostistasi!

## Työpajan virtuaalivalkotaulunäkymä - Padletissä

The screenshot shows a Padlet virtual whiteboard for a workshop titled "Breaks työpaja 4.3.2021 klo. 16-18". The board is organized into several columns with various content blocks:

- Tilaisuuden tavoitteet:**
  - Jalkaa huonoista teemaesitetteluista (työskäytännöllinen ja esäjohtaminen)
  - Loytaa yhdessä parhaat kokouskäytännöt Breakseille
  - Kehittraa konkreettiset kokouskäytännöt
- Päivän ohjelma:**
  - 16.00-16.00 Alustus 10min
  - Lyhyt harjoitus 10-15min
  - Tilaisuuden ohjelma 5min
  - Tutkimuksesta poimitut pointit 10-15min
  - Tauko 5min
  - Ideoittia parhaat kokouskäytännöt löytämiseksi 5min
    - Alustus
    - Keskustelu ydinkysymys ja huolet 20min
    - Vitteenveto ja kokouskäytännöt 30min
  - Työpajan päätös 15min
- Tutkimuksesta poimitut huomiot:**
  - Teemaesitettelu
    - Kokous strukturaari
      - Kupattelu ja keskustelu
      - Esitöiden teko
      - Alueesta rööyily
      - Alustaus veyyminen
      - Palaveriöhtöminen aile ja agenda
    - Tiedonjako
      - M. sakkopöytä, pöbelin, (hallet)
      - Frank +008
- Keskustelu:**
  - Alustus
    - Lisää kommentti
  - YDINKYSYMYS
    - miksi meillä on palaverite ja miksi pidämme palaverite?
    - Lisää kommentti
  - HUOLET
    - Mitä huolia liittyy kokouksiin?
    - Lisää kommentti
- Parhaat ratkaisut yhteenveto:**
  - Kokouskäytännöt runko, pelisäänot
  - Lisää kommentti
- Palautetta työpajasta:**
  - Piilikterros
    - Lisää kommentti
  - Palautteilyselyn vastauksimki:
    - <https://forms.gle/9H8BulEVNjY0u9t8FA>
    - Lisää kommentti
- KIITOS SINULLE!**
  - Jone Jansettu veehotta
  - Lisää kommentti

The background of the Padlet features a large image of a person's face with the text "CHOOSE LIFE." overlaid.



## Työpajan ohjelmarunko

### ALKU

Alustus 10 min (16-16.15)

Lyhyt läsnäoloharjoitus 10 min (16.15-16.25)

Tilaisuuden ohjelman läpikäynti 5 min (16.25-16.30)

### RUNKO

Tutkimuksesta kerätyt huomiot 15 min (16.30-16.45)

---- TAUKO 5 min (16.45-16.50) ----

Tekemisen alustus ja dynaamisen fasilitointi  
-menetelmän läpikäynti 5 min (16.50-16.55)

Keskustelu kokouskäytännöistä: ydin ja huolet 20 min  
(16.55-17.15)

Yhteenveto ja käytännön luominen 30 min (17.15-  
17.45)

### LOPETUS

Työpajan päätös ja kiitokset 15 min (17.45-18.00)

## Kyselylomake kokouskäytäntöryhön arviointi ja työpajan palaute

### Breaks työpajakysely 4.3.2021

Breaks toimintatutkimus kokouskäytännöt -työpaja.  
Kiitos osallistumisesta ja vastauksistasi!

Mahtavaa, että olit mukana!

1. Tuntuuko, että työpajasta oli hyötyä? Miksi tai miksi ei?

Your answer

2. Aiotko ottaa kokouskäytännöt osaksi arkea? Miksi tai miksi ei?

Your answer

3. Haluatko antaa yleistä palautetta esim. työpajasta, fasilitaattorista, tästä tutkimusprosessista. Mitä tulee mieleesi? (vapaaehtoinen)

Your answer

Submit

## Uusi toimintamalli, Breaksin kokouskäytäntörunko

Kokonaispalaveriaika 1,5h

Runko	Aihe	Esittelijä	Päätettävää
<b>1. max. 10–15 min. rupattelu</b> (aika meni ohi pelisääntö) (jos on vieraillevia tähtiä + 5min)			
<b>2. Agendan esittely:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mitkä asiat tänään tullaan päättämään?</li> </ul>			
<b>3. Statusupdate kiteytys</b> (1–2 min / vastuualue): <ul style="list-style-type: none"> <li>Myynti (esim. tärkeät asiat miten edellinen viikko onnistui, mitä meinaan ensi viikolla)</li> <li>Brändi/markkinointi</li> <li>Tuotanto</li> <li>Prosessit</li> <li>Talousasiat</li> </ul>			
<b>4. Päätettävät, tarpeet ja keskusteltavat asiat muistiolla</b> (esim. jos en ole paikalla, kirjaan tärkeät asiat)			
<b>5. Jatkotoimenpiteet</b> (cloussausta mistä pitää keskustella)			
<b>6. Henkilöstöasiat</b> (esim. synttärit)			
<b>7. Jos jää aikaa, niin keskustellaan vähemmän tärkeimmät asiat</b>			

## **Saateviesti tutkimuksen päättävä kysely**

Otsikko: Opinnäytetyön tutkimusosa 3. Tutkimuksen päättävä vaikuttavuuskysely

Hei [nimi],

mahtavaa, että olet mukana!

Pyytäisin sinua vielä täyttämään yhden kyselyn liittyen 4.3.2021 järjestetyssä työpajassa rakennettuun kokouskäytäntörungon vaikuttavuuteen. Kysymyksiä on yhteensä 3 ja vastaukset kerätään anonyymisti ja kaikkiin vastaaminen on vapaaehtoista.

Vastaathan viimeistään 27.3.2021 lauantaihin mennessä tästä linkistä: [\[Forms-linkki\]](#)

Tämä kysely päättää tämän opinnäytetyönä tehtävän tutkimuksen yritykseenne. Tulen ilmoittamaan teille, kun opinnäytetyöstä on julkaistu mediatiedote ja se on luettavissa [theseus.fi](https://theseus.fi) -palvelussa, viimeistään toukokuussa 2021.

Kiitos, että sain tutustua teidän toimintanne ja hyvää kevättä!

## Kyselylomake kokouskäytäntörungon vaikuttavuus

### Breaksin kokouskäytäntörungon vaikuttavuus -kysely

Pyydän sinua vielä vastaamaan 3 kysymykseen liittyen työpajassa tehtyyn kokouskäytäntörungon hyödyntämiseen osana arkea. Vastaukset kerätään anonyymisti ja kaikkiin kysymyksiin vastaaminen on vapaaehtoista.

Tämä kysely päättää Breaksille opinnäytetyönä tehtävän toimintatutkimuksen.

Kiitos, että jaoit arvokasta aikaasi osallistumalla tähän tutkimukseen!

1. Miten uusi kokousmalli on otettu käyttöön?

Your answer

2. Onko se parantanut kokoustyöskentelyä? Miten?

Your answer

3. Oletko havainnut ulkoisia tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet kokouskäytännön käyttöön? Mitä?

Your answer

Kiitos osallistumisestasi ja kirkasta tulevaisuutta teille Breaksiläisille!

Your answer

Submit

## Opinnäytetyöprosessin aikataulu

Vaihe	Alkuperäinen aikataulu 05/2020	Toteutunut aikataulu
Opinnäytetyön aihe ja suunnitelma	04-05/2020	04-06/2020
Opinnäytetyöseminaari	05/2020	05/2020
Teoreettisen aineiston keräys	11-12/2020	07/2020-02/2021
Teoriaan perehtyminen ja viitekehysten kirjoittaminen	07-11/2020	10-12/2020
Tutkimustyön rakenteen määrittäminen	09-10/2020	10-12/2020
Haastatteluiden ja kyselyiden toteutus	11-12/2020	01-03/2021
Analyysit, tulokset, johtopäätökset	12/2020-01/2021	02-03/2021
Viimeistelyä ja katselmointi	12/2020-01/2021	03/2021
Opinnäytetyön esitys & palautus	01-02/2021	04-05/2021

Opinnäytetyö -esite toimeksiantajan rekrytointi



Hanna Castrén-Niemi  
+358 45 2013 477  
Opinnäytetyö, Ylempi AMK 2020



# VUOROVAIKUTUS- TILANTEITA RUUTUJEN ÄÄRELLÄ

**Tavoite: Tuottaa kehittämissuhteita kuinka ruutujen välityksellä tapahtuvaa vuorovaikutusta voidaan parantaa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.**

**TUTKIMUSMENETELMÄ: TAPAUSTUTKIMUS, JOKA TOTEUTETAAN SYVÄHAASTATTELUNA JOHDOLLE JA VALITULLE VIRTUAALISESTI TYÖSKENTELEVÄLLE TIIMILLE.**

*Työn valmistumisen tavoiteaikataulu vuoden 2020 loppuun mennessä.*

## Keskeiset käsitteet

**AIT (eng. Advanced Information Technology).** Määriteltiin Rayport & Sviokla (1995) toimesta, vapaasti suomennettuna edistynyt informaatiotekniikka. 1990-luvun lopulla nopeasti yleistynyt edistynyt tietotekniikka (AIT), kuten internet, sähköposti, videoneuvottelut, virtuaaliryhmät ja ryhmäjärjestelmät. Usean tutkijan joukko alkoi tutkia, miten AIT muuttaisi organisaatioissa heidän työnsä organisointia ja mitkä olisivat vaikutukset johtamiseen näissä organisaatioissa. Edistynyt informaatio tekniikka mahdollistaa täysin uusia tapoja työskennellä ja luoda arvoa sekä fyysisessä että virtuaalimaailmassa (Avolio ym. 2001, 615).

**Ajasta ja paikasta riippumaton työ.** Modernein näkökulma on työnteon vapauttaminen ajasta ja paikasta riippumattomaksi. Organisaatio vapauttaa työn tekemisen kontrollia ja sääntelyä. Tämä toimintamalli on hyvin lähellä hajautettua työtä, jossa ihmisten liikkuvuus on vapaata, mikä edellyttää, että työt tulevat hoidetuksi. Työtä tehdään työntekijän omista aikatauluista käsin – yksilölliseen elämäntapaan ja rytmiin, kuitenkin niin, että osa työnteosta sijoittuu yhdessä sovittuun toimistoaikaan. (Vilkman 2016, 14.)

**Arvojohtajuus.** Kaikki johtajuus on arvojohtajuutta, kyse on siitä, että kuinka laajasti yrityksen toimintaa halutaan perustaa arvoskaalan varaan ja osaamiseen arvopäämäärien yhteensovittamisesta, jopa toisistaan vastakkaisiin. (Puohiniemi 2003, ix.)

**Etäjohtajuus.** Käsite abstraktilla tasolla ja vapaasti suomennettuna: edistyneessä informaatioteknologiassa (AIT) välitetään johtajuutta sekä lähi- että distaalisisessä kontekstissa, johon sisältyy sosiaalinen vaikutusprosessi (eng. social influence process), mikä voi muuttaa asenteita, tunteita, ajattelua, käyttäytymistä ja suorituskykyä. (Avolio, Sosik, Kahai ja Baker 2014, 107.) Etäjohtajuudessa tieto- ja viestintäteknikan (ICT) käytön tai käyttämättä jättämisen vaikutukset etäjohtamisessa korostuvat (Van Wart ym. 2017, 3–4). Etäjohtaminen käsitteenä sisältää seuraavien työntekomuotojen johtamista: etätyö, hajautettu työ, ajasta ja paikasta riippumaton työ, liikkuva työ (Vilkman 2016, 15).

**Etäjohtamisen rakenteet.** Näitä rakenteita kuvaavat edistynyt informaatio teknologia (AIT), virtuaaliorganisaatio sekä sisäinen ja ulkoinen ympäristö, jotka voivat tarjota rakenteita tai jopa komentosarjoja käyttäytymiseen (Avolio ym. 2001, 620).

**Etätyö.** Yksilön vapaasti valitsema työskentelypaikka, jota yrityksen johto tukee (esim. yhteydet, laitteet jne.), jolloin työtä tehdään itselle sopivassa paikassa (esim. kahvila, koti, mökki, co-working tilat jne.) tai satunnaisesti toimistolta käsin. Tietotekniset valmiudet ratkaisevat etätyön tekemisessä onnistumista. Ajasta ja paikasta riippumattomat järjestelyt liittyvät etätyöhön, tavallista on kuitenkin se, että työntekijä on tavoitettavissa toimistoajan puitteissa. (Vilkman 2016, 13.)

**Fasilitointi.** Ryhmätyöskentelyn tai ryhmäprosessin (Nummi 2007, 16) tavoitteellista ohjaimista erilaisissa ryhmätilaisuuksissa kuten työpajoissa, palavereissa niin, että kaikki toimivat aktiivisina osallisina ja osallistuvat tasapuolisesti työskentelyyn. Fasilitointia tehdään suunniteltujen ryhmäprosessimenetelmien avulla, muodostamalla osallistavan ja turvallisen ilmapiirin ja ylläpitoon eri tavoin vaikuttamalla. (Sipponen-Damonte 2020, 14.) Osallistava johtajuus (eng. participative leadership) liitetään usein fasilitointi käsitteeseen (Nummi 2018, 31).

**Fasilitoiva johtajuus.** Sitouttaa työntekijöitä näiden osallistuessa aktiivisesti yhteiseen päätöksentekoon. Mahdollistaa oma-aloitteisen työotteen ja itsensä johtamisen sekä auttaa ymmärtämään ja näkemään kokonaiskuvan (Nummi 2018, 31.) Sisältää osallistavan johtajuuden piirteitä (Lam 2015).

**Hajautettu työ.** Hajautettu työ eli virtuaaliitiimityö on tiimin kesken yhteisesti sovittu työskentelymalli, jossa jokainen tiimiläinen on valinnut oman työskentelypaikkansa vapaasti. Hajautettu työ on etätyötä laajempi käsite. Hajautetun työn sisällä voidaan tehdä etätyötä, esimerkiksi yksi tekee jatkuvasti työtä kotoaan käsin tai osa samassa osoitteessa tai osa jäsenistä toisessa toimipisteessä. (Vilkman 2016, 13.)

**Henkinen pääoma.** Kuvataan oman fyysinen ja psyykinen hyvinvoinnin, osaamisen ja sosiaalisen pääoman yhteydeksi (Viitala 2006, 102–106).



**ICT tieto- ja viestintäteknikka (eng. Information and Communication Technology).** Henkilökohtaisia viestinnässä ja ongelmanratkaisussa käytettyjä tieto- ja viestintäteknikan työkaluja ovat sähköposti, pikaviestit, kehittyneiden puhelinten erilaiset muodot, virtuaaliset neuvottelut, päätöksentekojärjestelmät ja tiedostojen jakamisjärjestelmät, e-esityssovellukset, blogit, intranetit ja sosiaalinen media ja niin edelleen. Myös muita johtajien käyttämiä ICT-tyyppejä voidaan tunnistaa, mutta esimerkiksi johto- ja johtamistietojärjestelmät ja dashboardit, eivät välttämättä ole viestintälähtöisiä. Vanhemmat tieto- ja viestintäteknikat kuten radio, televisio ja langalliset puhelimet, eivät normaalisti kuulu tähän ICT-luokkaan. (Van Wart ym. 2016, 528–529.)

**Inhimillinen pääoma.** Jaetaan kolmeen luokkaan: sosiaaliseen pääomaan, psykologiseen pääomaan sekä rakennepääomaan (Manka 2013).

**Osallistava johtajuus.** Johtaja kannustaa tiimin jäseniä työskentelemään kohti yhteistä tavoitetta antaen riittävästi aikaa ja tilaa parhaan päätöksen tekemiseksi (Kahai ym. 2004, 71; 78).

**Psykologinen pääoma.** Työntekijän omaa ”henkistä kuntoa” eli itseluottamusta, optimismia, sitkeyttä ja toiveikkuutta, tämä voi kuvata myös tiimiin sitoutuneeksi pääomaksi (Manka 2013).

**Rakennepääoma.** Tarkoittaa, että asiat toimivat, niihin on vaikuttamisen mahdollisuuksia sekä koko organisaation oppimiskykyä ja toimivuutta sekä työn hallintaa. (Manka 2013).

**Sosiaalinen pääoma.** Kuvataan työyhteisön ”kuntoa”, eli johtamisesta ja yhteisöllisyyden kokemusta (Manka 2013).

**Sosio-tekniinen järjestelmä (eng. socio-technical systems).** Yates ym. (1999) kuvaavat etäjohtajuutta sosio-tekniisenä järjestelmänä (eng. socio-technical systems), jossa organisaation tehokkuus määräytyy sen mukaan, kuinka hyvin sosiaaliset ja tekniset järjestelmät on suunniteltu vastaamaan toisiaan ja ulkoisen ympäristön kannalta. Sosio-tekniisten mallien tieteellisiä julkaisuja on vielä vähän ja kehittäminen on vasta abstraktilla tasolla, jossa sen käytännöt ovat vakiintumattomat. Kehitteillä olevien mallien avulla saadaan perinteistä ohjelmistosuunnittelua vastaava laajennettu näkökulma organisaation ja järjestelmän yhteisestä vuorovaikutuksesta. Mallin suunnittelu ja käyttöönotto vaatii organisaatiokohtaista suunnittelua. (Salmimaa & Vilpola, s.a.) Sosio-tekniiset mallit sisältävät sekä ihmisen että teknologian vaatimukset, jotka toimivat itsenäisinä, kuitenkin korrelaationa (Avolio ym. 2001, 618). Kulttuuri pakottaakin ajattelemaan sitä avoimena sosio-tekniologisena systeeminä; miten organisaation todellisuus kytkeytyy toisiinsa sekä toisistaan riippuvaisia ryhmittymiä, joka näyttäytyy jatkuvasti vaihtuvina projekteina ja johtajuuden itsensä ymmärtämistä, kulttuurisesti määriteltyjen käsitteiden (eng. concept) kautta (Schein & Schein 2019, ix).

**Teams live-reaktio.** Työpajan kommentointiin käytettiin Teams kokouksen live-reaktio toimintoa, jossa symboleja käyttämällä voidaan ilmentää tunnetiloja tai reaktioita reaaliaikaisesti (Microsoft 2021).

**Työpaja.** Tapa työskennellä yhdessä, jossa ryhmä ihmisiä kokoontuu työskentelemään tietyn aihepiirin tai asian pariin. Tämä on tapa osallistaa ihmisiä mukaan suunnittelun eri vaiheisiin, jolla pyritään syventämään ymmärrystä käsiteltävästä asiasta. Työpajoihin voidaan valita erilaisia menetelmiä esimerkiksi ideointi- ja suunnitteluvaiheisiin parantamaan käsiteltävää asiaa tai aihepiiriä. (Nummi 2018.)

**Virtuaaliorganisaatio.** Kuvaus tiivistyy ajatukseen seinättömästä yrityksestä, joka koostuu joukosta paikasta ja ajasta riippumatonta yhteistyötä tekeviä yksilöitä (Juuti 2001, 166–180). DeSanctis & Monge (1998) kuvailevat virtuaaliorganisaation neljä piirrettä. Näitä ovat a) erittäin dynaamiset prosessit, b) sopimussuhteet entiteettien välillä, c) läpäistävillä ja reunattomilla rajoilla ja d) helposti konfiguroitavilla rakenteilla. Virtuaaliorganisaatiossa viestintä on sen ylivoimaisin ja fundamentaalisin osa. Virtuaaliorganisaatio on täynnä ulkoisia suhteita, väliaikaisten tiimien avulla toimivia työntekijöitä, jotka työskentelevät erillään toisistaan. Virtuaaliorganisaation toimintaa kuvataan usein osana monimutkaisia organisaatioiden ja organisaatioiden osien verkostoja. (Vilkman 2016, 69; 76–78.)

**Virtuaalinen fasilitointi.** Ryhmätyöskentelyn tai ryhmäprosessin siirtäminen virtuaaliselle kokousalustalle, jossa käytetään sille sopivia sähköisiä työkaluja. (Nummi 2018, 38).

**Virtuaalinen kokousalusta.** Digitaalinen alusta tai sovellus, jonka avulla saatetaan ihmiset yhteen internetissä. Yleensä sovellukset sisältävät videokonferenssin muotoja sekä työkaluja, kuten keskustelu, reaktiot (peukutus) ja näytön jakamisen. Ohjelmistoalusta- ja sovellusesimerkkejä ovat esimerkiksi Zoom, Microsoft Teams ja Google Meet. (Chen 2021.)

**Virtuaalivalkotaulu.** Sähköinen versio valkotaulu-työkalusta, jota voidaan hyödyntää kuin fyysistä fläppi- tai valkotaulua osana virtuaalista kokoustyöskentelyä. Työkalun ominaispiirre on, että kaikki kokoukseen osallistuja voivat kirjoittaa tai piirtää siihen samanaikaisesti. (Sipponen-Damonte 2020, 107.)

**Yrityskulttuuri.** Käsitteen kuvaillaan olevan luonnostaan sotkuinen divergenttinen käsite (eng. divergent concept), jota ei voida helposti määrittää selkeäksi tai tarkaksi. Yrityskulttuuri nostattaa esille ihmisten monimuotoisuuden (eng. diversity) ja muutokset sukupolvilta toiselle, mikä muuttaa historiallista henkeä (de. zeitgeist) ja sitä kautta pakottaa keskittymään nykyisten ongelmien sisällyttämiseen ja poissulkemiseen. (Schein & Schein 2019, esipuhe.)