SAVONIA
ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

”LÄHELLÄ VAIKKA KAUKANA”

Savas-Säätiön esihenkilöiden kokemuksia etäjohtamisesta ja yhteisöllisyydestä

TEKIJÄ Niina Argillander

Kaunis kiitos!

Haluan kiittää, sinua Kaija Rautaparta-Pennanen, opinnäytetyön ohjaava opettajani, kärsivällisyydestä ja kaikesta siitä positiivisesta, kannustavasta tuesta, mitä annoit minulle, jotta työ vihdoin saatettiin loppuun.

Kiitokset Savas-Säätiö opinnäytetyön toimeksiannosta ja erityiskiitos Kirsi Manninen,

kehittämispäällikkö ja Sari Kokkonen, palvelujohtaja taustatuesta ja kannustamisesta!

Kiitokset tutkimukseen vastanneille, olette huippuja alan ammattilaisia!

Kiitokset myös rakkaalle puolisolleni siitä, että kestit minun henkisen poissaolon, tsemppasit ja jaksoit keskustella aiheesta kanssani.

25.4.2023 Niina Argillander

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Tiivistelmä

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Tutkinto-ohjelma Sosionomin tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Niina Argillander	
Työn nimi ”Lähellä vaikka kaukana” Savas-Säätiön esihenkilöiden kokemuksia etäjohtamisesta ja yhteisöllisyydestä	
Päiväys 30.04.2023	Sivumäärä/Liitteet 37/1
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Savas-Säätiö sr	

Tiivistelmä

Vuosina 2020–2021 koronaepidemia rantautui Suomeen ja muutti työelämää huomattavasti. Yli miljoona suomalaista siirtyi tekemään etätyötä kotiin. Tähän kukaan ei ollut osannut varautua, koska kaikki tapahtui hyvin äkkiä ja suunnittelematta. Tänä aikana esihenkilötyö rakentui hyvin pitkälle etäjohtamisen kautta tapahtuvaksi. Suuri osa etäjohtamisesta on myös jäänyt pysyväksi käytännöksi, ja onkin alettu puhumaan hybrideityöstä.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa Savas-Säätiön esihenkilöiden toiminnan ja kehittämisen tueksi siitä, miten etäjohtaminen on vaikuttanut Savas-Säätiön yhteisöllisyyteen ja miten etäjohtamista tulisi kehittää, jotta yhteisöllisyys vahvistuisi esihenkilöiden näkökulmasta. Toimeksiantajana tutkimuksessa oli Savas-Säätiö. Savas-Säätiö on tukea taritsevien henkilöiden, kehitysvammaisten ja autismin kirjon henkilöiden sekä mielenterveyskuntoutujien asumisen ja päiväaikaisen toiminnan osaaja, tuottaja ja palveluiden kehittäjä Suomessa. Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä oli lomakehaastattelu, jossa oli avoimia kysymyksiä. Tutkimukseen osallistui yhteensä 28 henkilöä. Aineiston analysoinnissa käytettiin induktiivista sisällönanalyysia.

Johtamisessa oli tapahtunut paljon muutoksia, josta tutkittavat kertovat suurimman muutoksen olleen vuorovaikutuksen tasolla. Vuorovaikutuksessa oli siirrytty valmentavaan johtamiseen ja ihmisten johtamisen suuntaan. Etäjohtaminen oli lisääntynyt ja se tapahtui pääosin etäkokouksissa. Kaikissa vastauksissa korostettiin esimies-alaissuhdetta ja tuen saamista. Etäjohtamisella nähtiin olleen vaikutusta yhteisöllisyyden kokemukseen ja etäjohtaminen oli muuttanut tapaa olla vuorovaikutuksessa ja tehdä yhteistyötä.

Jatkotutkimuksessa voisi selvittää, miten organisaatiossa olevat ohjaajat kokevat etäjohtamisen ja yhteisöllisyyden. Tämä tutkimus antaisi organisaatiolle läpileikkaavan kuvan etäjohtamisen kokemuksista.

Avainsanat
Etätyö, hybrideityö, yhteisöllisyys, etäjohtaminen, yhteisöllinen johtaminen

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

THESIS
Abstract

Field of Study Social Services, Health and Sports	
Degree Programme Degree Programme in Social Services	
Author Niina Argillander	
Title of Thesis " Near Even When Far Away" Savas Foundation's managers' experiences of remote management and community spirit	
Date April 30, 2023	Pages/Appendices 37/1
Client Organisation /Partners Savas foundation	

Abstract

In 2020-2021, the corona epidemic landed in our country and changed working life considerably. More than million Finns moved to remote work at home. None of us were not prepared for that because everything happened very quickly and without planning. During this period, front-line work was predominantly structured through remote management. A big part of remote management has also remained a permanent policy which caused that we have started to talk about hybrid work.

The aim of the research was to obtain information how remote management should be developed in Savas Foundation so that it could support superiors procedures and sense of community and what impacts remote management has caused. The commissioner of the study was Savas Foundation it supports and develops different kinds of services for autistic, mentally retarted and disabled persons in Finland. Service includes housing and day-time activities as well.

The research was carried out as qualitative research and the data collection was done by interviewing superiors through a guestionnaire with open ended open questions. A total of 28 people participated in the research. The data was analysed by using the inductive content analysis method.

The participants told that a lot of changes had taken place in the management and interaction level. In the interaction, there had been a shift towards coaching management and the direction of people management. Remote management had increased and it mainly took place in remote meetings. Answers emphasized the supervisor-subordinate relationship and receiving support. Remote management was to be seen an impact on the experience of the sense of community. In addition, remote management had changed the way to interact and cooperate.

Further research should find out how the guidance counselors in the organization experience remote management and the sense of community. This research would give the organization a cross-sectional picture of the remote management experiences.

Keywords
remote work, hybridwork, community spirit, remote management, communal management

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO 7
2 ETÄTYÖN MUODOT 9
2.1 Etäjohtaminen 10
2.2 Hyvän etäjohtamisen onnistumisen edellytykset 11
2.3 Etätyön hyödyt ja haasteet 12
2.4 Etätyö työantajan ja työntekijän näkökulmasta 13
2.5 Psykologisen turvallisuuden kokemus 13
3 YHTEISÖLLINEN JOHTAMINEN 15
3.1 Yhteisöllisyyden keskeiset piirteet 15
3.2 Yhteisöllisyyden toiminnallinen rakenne 15
3.3 Yhteisöllisyyden sosiaalinen rakenne 16
3.4 Arkipäivän tutkiminen ja elämällä oppiminen 16
3.5 Yhteisen sosiaalisen todellisuuden luominen ja avoimet foorumit 17
4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET 18
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS 19
5.1 Tutkimuksen kohderyhmä 19
5.2 Tutkimusmenetelmä 19
5.3 Aineistonkeruu 19
5.4 Induktiivinen sisällönanalyysi 20
5.5 Aineiston analysointi 20
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET 22
6.1 Etäjohtamisen näkökulma 23
6.2 Yhteisöllisyyden näkökulma 25
6.3 Miten etäjohtaminen on vaikuttanut Savaksen yhteisöllisyyteen 26
6.4 Kehittämiskohteet eri osa-alueilla 27
7 POHDINTA 28
7.1 Tutkimustulosten tarkastelu 28
7.2 Tutkimuksen eettisyys ja luetettavuus 30
7.3 Tutkimustulosten hyödynnettävyys 31
7.4 Ammatillinen kasvu 31
LÄHTEET 32

LIITE 1: TUTKIMUSHAASTATTELUN SAATEKIRJE 35

LIITE 2. LOMAKEHAASTATTELUN AVOIMET KYSYMYKSET 36

1 JOHDANTO

Tänä päivänä elämme hyvin kiivaassa työtilanteessa, jossa digitaalisuus ja hybrideityö työ tulee väistämättä eteemme työelämässä. Etäjohtaminen on kasvanut huikeasti ja tullut pikkuhiljaa osaksi työnteon arkea. Globaaleissa yrityksissä on arkipäivää, että tiimin jäsenet istuvat eri puolilla Suomea. (Vikman 2016, 11.)

Vuosina 2020–2021 koronaepidemia rantautui maahamme ja muutti työelämää huomattavasti. Yli miljoona suomalaista siirtyi tekemään etätyötä kotiin. Tähän meistä kukaan ei ollut osannut varautua, ja kaikki tapahtui hyvin äkkiä ja suunnittelematta. Tänä aikana esihenkilötyö rakentui hyvin pitkälle etäjohtamisen kautta tapahtuvaksi. Suuri osa etäjohtamisesta on myös jäänyt pysyväksi käytännöksi ja onkin alettu puhumaan hybrideityöstä. (Rope 2021, 89–90.)

Tässä aikakaudessa työntekijät kaipaavat enemmän vapautta, työelämän ja perhe-elämän yhteen sovittamista ja joustavuutta. Työntekijät kokevat myös, että työrauha on parempi ja silloin keskittyminen työntekimiseen paranee ja työ tehdään tehokkaammin. Työmatkoihin ei mene aikaa, vaan se aika jää johonkin muuhun. Säästyy rahaa, kun työmatkoja ei tarvitse kulkea esim. autolla. Työ ei ole enää kiinni työntekopaikassa, vaan työtä voi tehdä toiselta paikkakunnalta. Tämä parantaa mm. vajaatyökuntoisten mahdollisuutta osallistua työelämään. (Työterveyslaitos 2021; IFI 2021.)

Yhteisölliset käytännöt työyhteisöissä tukevat työntekijöiden hyvinvointia, terveyttä ja tuloksellisuutta. Organisaatiossa vallitseva yhteisöllisyys ja työntekijöiden vuorovaikutus takaavat työyhteisöihin sosiaalista pääomaa, joka on yhteistä toimintaa, luottamusta ja vastavuoroisuutta. Sosiaalinen pääoma vaikuttaa työhyvinvointiin ja kasvattaa organisaation tuloksellisuutta. (Manka & Larjovuori 2013, 6–7.)

Kuinka tänä päivänä työelämän kaikki tarpeet voidaan ottaa huomioon niin että, kaikki ihmisten tarpeet työelämässä tulevat huomioiduksi? Yhteisöllisessä johtamisessa huomio kiinnittyy luottamukseen ja oikeudenmukaisuuteen. Hyvää ilmapiiriä rakennetaan avoimella ja rehellisellä toimimisella ja keskustelulla organisaatiossa. Työnmerkityksellisyydellä, syntyy työntekijöiden motivaatiosta ja yhteisöllisen ilmapiirin luomisesta. Työnmerkityksellisyydellä, oman osaamisen kehittämismahdollisuuksilla, työhön vaikuttamisella ja perustehtävän selkeydellä on myös työhyvinvoinnissa tänä päivänä suuri merkitys. (Kärkkäinen 2005, 5–6.)

Tämän opinnäyte työn toimeksiantajana on Savas-Säätiö sr. Savas- Säätiö on koko olemassaolonsa ajan ollut hajasijoitettu organisaatio, jossa on tehty yli 30 vuotisen toiminnan ajan johtamista osittain etänä. Savas-Säätiöstä käytetään arkikielessä myös nimitystä Savas. Organisaatioita, jotka toimivat monilla eri paikkakunnilla tehden työtä yhteisen päämäärän hyväksi, kutsutaan hajautetuksi organisaatioksi. (Humala 2007, 9).

Koronaepidemian aikana oli Savas pakotettu siirtymään entistä vahvemmin toteuttamaan etäjohtamista ja ottamaan käytäntöön erilaisia tekniikoita etäjohtamisen tueksi. Organisaatiossa siirryttiin Teams- kokouksiin ja yhteydenpitoon, ja vanhat rakenteet menivät uusiksi. Kasvokkain kohtaamisia ei ollut esihenkilöiden kesken enää juuri ollenkaan. Organisaatio oli juuri edellisen

vuoden aikana uudistanut ja ottanut käyttöön Microsoft Office-365 järjestelmän ja avannut jokaiselle työntekijälle oman sähköpostin, joka mahdollisti monipuolisen etäyhteyden toteutumisen. Uusien menetelmien ja välineiden käyttö loi epävarmuutta ja toi mukanaan uuden haasteen esimiestyöhön. Riskejä ja uhkia ei ollut ehditty miettiä, vaan yhteiskunnallinen tilanne pakotti yrityksen syöksymään suoraan syvään päähän.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkastellaan etätyön termejä, etätyön hyötyjä ja haasteita tämän päivän työelämässä. Lisäksi pohditaan, miten tämä uusi aika etätyössä vaikuttaa johtamiseen, kun käyttöön on otettu etäjohtamisen työkalut ja mitä yhteisöllisyys on sekä miten rakentaa hyvää yhteisöllisyyttä työpaikoille yhteisöllisen johtamisen avulla.

Savas-Säätiö on kiinnostunut tutkimaan esimiesten kokemuksia etäjohtamisesta ja sen vaikutuksesta Savaksen yhteisöllisyyteen. Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää ja tuottaa tietoa, mikä vaikutus etäjohtamisella on yhteisöllisyyden kokemiseen ja miten etäjohtamista tulisi kehittää, jotta Savas-Säätiön arvo yhteisöllisyys vahvistuisi.

2 ETÄTYÖN MUODOT

Rope (2021, 5) esittelee teoksessaan, miten Futurologi Alvin Toffler ja Yonsei Masada ennakoivat tulevaisuutta jo 1800-luvulla, jolloin he jo näkivät tietokoneiden tulevaisuuden etätyön mahdollisuutena ja 1980-luvulla alettiin keskustella etätyöstä työelämän tutkijoiden keskuudessa. Tietokoneet alkoivat yleistyä ja tuoda työelämään uusia mahdollisuuksia 1990-luvun loppupuolella, ja näin ollen etätyötä olisi voinut toteuttaa jo huomattavasti aikaisemminkin. Kuitenkin vasta koronaepidemian mukanaan tuomat etätyösuositukset muuttivat etätyön sallituksi ja maailmanlaajuiseksi malliksi tehdä työtä.

Vilkman (2016, 12–15) kuvaa etätyötä seuraavan neljän termin kautta: Etätyön, hajautetun työn, ajasta ja paikasta riippumattoman työn ja liikkuvan työn. Etätyöhön liittyy usein paikasta ja ajasta riippumaton työjärjestely. Etätyö on työtä, jota tehdään oman kiinteän työpisteen ulkopuolella. Etätyö voi olla säännöllistä, jolloin voi työskennellä koko ajan työpaikan ulkopuolella tai satunnaisesti, esimerkiksi muutaman päivän viikossa.

Hajautettu työ tarkoittaa laajempaa käsitettä, kun vain etätyö. Hajautetusta työstä käytetään useita eri termejä mm. virtuaalityö tai virtuaalitiimi. Hajautetussa työssä on hyvin tunnusomaista, että työntekijät voivat olla eri osoitteessa, hajallaan eri toimipisteissä tai osa työstä voidaan olla samassa osoitteessa. Tällaisessa työyhteisössä on monenlaista mallia tehdä työtä, osa työryhmästä voi hajautetussa mallissa olla esim. etätyössä koko ajan. (Vilkman 2016, 12–15.)

Liikkuvassa työssä työntekemisen paikat vaihtelevat eri työtehtävien mukaan. Liikkuva työ ei ole sama asia kuin etätyö, tässä mallissa työnluonne edellyttää liikkumista työntekemisen onnistumiseen eri paikoissa. Liikkuvassa työssä käytetään myös käsitteitä mobiilityö tai monipaikkainen työ. Ajasta ja paikasta riippumaton työ on hyvin moderni näkökulma työn tekemiseen. Tämä malli on hyvin lähellä hajautettua mallia ja siitä voidaankin käyttää termiä joustava työ. Tässä mallissa työntekijät voivat liikkua vapaasti edellyttäen, että työt tulee tehdyksi. (Työterveyslaitos 2021.)

Hyprideityö on työtä, jossa yhdistyy etätyö ja työ, jota tehdään säännöllisesti myös fyysisesti työpaikalla. Hybrideityössä vuorotellaan työntekemisen paikkoja, joko työpaikalla tai esimerkkisi kotoa käsin. (Työterveyslaitos 2021.)

Work Trend indexm 2021 tekemään tutkimukseen osallistui 31 000 henkilöä 31 maasta. Näistä vastaajista noin 1 000 oli Suomesta. Tutkimuksen mukaan Suomessa on työelämässä käynnissä pysyvä muutos ja organisaatiot hakevat toimivia hybrideityön malleja. Työ ei enää koskaan tule palaamaan enää entiseen tapaan tehdä töitä. Tutkimus kertoo sen, että työntekijät niin Suomessa (43 %) kuin muuallakin maailmassa (53 %) haluavat työelämän palvelevan myös työntekijän henkilökohtaisia tavoitteita ja henkilökohtaista hyvinvointia. Jopa 47 % suomalaisista nuorista harkitsee työpaikan vaihtoa. (Work Trend Index 2022, 2–12.)

Esihenkilöiden keskuudessa kamppaillaan organisaation ja työntekijöiden uudenlaisten vaatimusten välillä. 54 % suomalaisista esihenkilöistä koki, että organisaation ylin johto ei ole tarpeeksi tietoinen, mitä arjessa tapahtuu. Globaalisti 50 % ja Suomessa 39 % organisaatioiden johtohenkilöt olisivat

vaatimassa työntekijöiden paluuta takaisin vanhaan työnteonmalliin. (Work Trend Index 2022, 2–13; Edelman Data & Intelligence 2022.)

2.1 Etäjohtaminen

Etäjohtamisella tarkoitetaan tilannetta ja työtä, jossa johtaja ei näe työntekijöitä päivittäin eikä ehkä viikoittain. Etäjohtamisen tilanteessa saattaa olla mahdollista, että johtaja ja työntekijä näkevät toisensa vain esimerkiksi pari kertaa vuodessa. Etäjohtaminen ei kuitenkaan enää tänä päivänä ole ongelma, vaan tämän päivän teknologia mahdollistaa hyvän johtamisen ja tehokkaan toiminnan työyhteisöissä. (Vilkman 2016, 15.)

Tiimin jäsenten välisen välimatkan kasvaessa yhteistyön muodot tuovat mukanaan uusia haasteita. Tiimien välisissä vuorovaikutustilanteissa tulee painottumaan enemmän virtuaalinen kommunikaatio ja sanattoman viestinnän puute. Tiiminvetäjän tuleekin käydä jatkuvaa keskustelua henkilöstön kesken yhteisen tulkinnan varmistamiseksi. (Eklund, Lindbholm, Jääskeläinen & Salminen 2021, 58–59.)

Etäjohtaminen tuo mukanaan hyvin erilaisia haasteita tiimityöhön. Yksi haasteista on ulkopuolisuuden tunteen kokeminen. Tämä haastaakin etäjohtamisen hybridimallissa tarkkailemaan tasapuolista huomioimista työntekijöiden kesken. Keskiöön nousee henkilöstön tunteminen ja työntekijöiden yksilölliset tarpeet mm. yhteydenpidossa ja johtajan tuen saamisessa. (Sarpo 2022.)

Lotta Salin ja Jonna Koponen 2022 ovat haastatelleet ison joukon johtajia, jotka ovat koostuneet isojen firmojen johtoryhmäläisistä kuten myös pienten tiimien vetäjistä. Haastateltavat olivat kokeneet, että etäjohtaminen on haastavampaa, eivätkä vanhat johtamisen opit enää toimi. (Salin & Koponen 2022.)

Yksi muuttuneista toimintamalleista liittyy vuorovaikutuksen ja viestinnän erityispiirteisiin. Etäjohtamisessa vuorovaikutus vähenee huomattavasti verrattuna lähijohtamiseen, toimivalla vuorovaikutuksella on suuria vaikutuksia työn tuloksiin, yhteisöllisyyteen, työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen. Vuorovaikutuksen korostuessa tulee yhdessä henkilöstön kanssa miettiä, mitä kanavia vuorovaikutuksen ylläpitämiseen käytetään, ja missä tilanteessa käytetään esim. sähköpostia, puhelinta, sisäistä sosiaalista mediaa tai muita pikaviestintävälineitä. Etäjohtamisessa tullaan tulevaisuudessa keskittymään ihmisten ja tiimien yhdistämiseen ja vuorovaikutukseen. Etäjohtamisen onnistumiseksi hyödynnetään teknologiaa, jonka tarkoitus on auttaa yhteistyötä ja mahdollistaa uudenlaisen työn tekeminen. Esihenkilöiden on kuitenkin syytä varoa, että teknologia ei nouse liian suureen rooliin, vaan niin että painopiste pysyy vuorovaikutuksen kasvattamisessa. (Vilkman 2016, 60–63.)

Tutkimuksessa, jossa tutkittiin terveydenhuollon henkilöstön ja johtajien näkemyksiä etäjohtamisessa todettiin, että etäjohtamista voidaan tukea etätyöhön ja etäjohtamiseen liittyvän tietoisuuden ja aiheeseen liittyvien keskusteluiden kautta. Etäjohtamisen edellytyksenä nähtiin olevan ylemmän johdon sitoutuminen ja henkilöstön monimuotoisuuden ja erilaisten tarpeiden huomioiminen. Tietoteknisten välineiden hyvä hallinta ja perehdyttäminen. Tutkimuksessa haastateltavat nostivat etäjohtamisen eduksi tasapuolisuuden lisääntymisen ja esihenkilötyön

vahvistumisen. Muita esiin nostettuja etuja olivat mm. yhteisöllisyyden lisääntyminen, koulutusmahdollisuuksien lisääntyminen ja moniammatillisen tuen lisääntyminen.

ESR:n hankkeessa, jossa tutkittiin terveydenhuollon henkilöstön ja johtajien näkemyksiä etäjohtamisesta etäjohtamista tukevia menetelmiä, haastateltavat näkivät keskeisenä kehittämisen kohteena olevan yhteisten toimitapojen ja sääntöjen selkeyttämisen. Lisäksi kehitettävää on yhteisessä myönteisessä organisaatiokulttuurissa, organisaation kehittämistarpeiden tunnistamisessa, innovatiivisessa asenteessa ja yhteisessä päämäärässä. Toimintaa tukevat myös säännölliset yhteiset kokoukset, sitoutuminen ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet. Myös organisaation sopivalla koolla ja kevyellä hallinolla nähtiin olevan positiivisia vaikutuksia etäjohtamiseen. (Terkamo-Moisio, Häggman-Laitila, Paronen & Lammintakanen 2022, 96–99.)

Etäjohtamisen esteinä koettiin olevan muutosvastarintaisuus, huonosti tavoitettavuuden ja puutteellisen henkilöstön motivaation. Tietotekniikan nopealla kehittymisellä ja järjestelmien hallinnalla nähtiin myös olevan merkitystä etäjohtamisen esteissä. (Terkamo-Moisio, Häggman-Laitila, Paronen & Lammintakanen 2022, 96–99.)

2.2 Hyvän etäjohtamisen onnistumisen edellytykset

Hyvään etäjohtamiseen tarvitaan tiettyjä elementtejä, Vikmanin (2016, 25–26) mukaan niitä ovat luottamus, arvostus, avoimuus ja pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Nämä kuusi elementtiä linkittyvät vahvasti toisiinsa ja niiden tulee olla tasapainossa keskenään.

Hyvän etäjohtamisen onnistumista voidaan tarkastella myös työorganisaation kulmakivien kautta. Työorganisaation kulmakivien kautta tarkasteltuna näkökanta ei juurikaan muutu, vaan painopistealueet pysyvät samana. (Rope 2021, 47–48.)

Luottamus on sosiaalinen tunne, joka liittyy henkilön kokemuksiin. Luottamusta voidaan pitää keskeisenä ja ehdottomana edellytyksenä sekä myöskin suurimpana haasteena. Luottamuksen rakentaminen ja vahvistaminen edellyttää esihenkilön ja työntekijöiden välillä jatkuvaa avointa keskustelua. Etäjohtamisessa kasvokkain olevat kontaktit ovat vähäisiä ja se vaatii neljä kertaa pidemmän ajan luottamuksen rakentamiselle, kuin kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. (Vilkman 2016, 26–29; Rope 2021, 49–50; Humala 2007, 50–51.)

Tietoon pohjautuvaa luottamusta kasvattavat organisaation rakenteet, töiden järjesteleminen ja sopimuksista kiinni pitäminen, kun taas arvopohjaiseen luottamuksen kasvattamiseen tarvitaan kasvokkain kohtaamisia ja yhteydenpitoa. Organisaation arvopohjan ollessa vahvat auttaa se luottamuksellisen ilmapiirin luomisessa. (Humala 2007, 55.)

Yhteistyön perustana on yhteiset pelisäännöt, jotka on sovittu työntekijöiden kanssa yhdessä. On tärkeää, että kaikki ovat voineet olla vaikuttamassa sääntöjen laadintaan, sillä se lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä. Tärkeää on myös, että kaikilla on yhteinen ymmärrys säännöistä ja mitä niillä tarkoitetaan. Yhteiset pelisäännöt raamittavat ja helpottavat työntekemistä. Säännöt voivat pohjautua organisaation arvoihin, eettiseen toimintaan tai toiminnallisiin arvoihin. (Vilkman 2016, 37; Rope 2021,49–50.)

Meidän kaikkien perimmäiseen tarpeeseen sisältyy joukkoon kuuluminen ja ”Me”-henki. Yhteisöllisyys tarkoittaa, että on olemassa joukko henkilöitä saman asian äärellä. Vaikka työyhteisönjäsenet kohtaisivatkin harvoin kasvotusten, silti työyhteisössä vallitsee ”Me”-henki. Yhteisöllisyys rakentuu yhteisestä arjesta työpaikalla, kun työyhteisön jäsenet oppivat tuntemaan toisensa. Etäjohtaminen haastaa yhteisöllisyyttä, koska vähäinen vuorovaikutus voi johtaa ulkopuolisuuden tunteeseen. Tutkimusten mukaan yhteisöllisyyden puuttuminen heikentää vuorovaikutusta ja työntekijöiden sitoutumista työyhteisöön. Tällainen tilanne tarjoaa meille tietynlaisen noidankehän. Tärkeää onkin kiinnittää huomiota yhteydenpidon määrään ja laatuun. (Vilkman 2016, 41–42; Rope 2021, 53–54; Humala 2007, 44.)

Avoin vuorovaikutus ja avoimuus sitoo yhteen kaikki vaadittavat osa-alueet ja sen tulisi olla työyhteisöissä itsestään selvyys. Avoimesta vuorovaikutuksesta tulee erottaa tiedottaminen ja viestinä. Avoin vuorovaikutus on paljon enemmän. Avoimessa vuorovaikutuksessa jaetaan tietoa, kokemuksia, tunteita ja niiden pohjalta rakennetaan yhteistä ymmärrystä asioista. Avoimuus tarkoittaa läpinäkyvyyttä kaikissa osa-alueissa: kommunikaatiossa, päätöksenteossa, tiedonkulussa, ja sitä että henkilöstö otetaan mukaan innovoimaan ja suunnittelemaan työtä. Etäjohtamisen kohdalla avoimuus on hankalampaa kuin perinteisessä työnteon mallissa. Päivittäisten vuorovaikutuskontaktien puuttuessa asiat joudutaan monesti ilmaisemaan virallisissa etäkokouksissa. Olisi hyvä, jos voisi järjestää virtuaalisia taukokeskusteluja tuttujen kahvihuonekeskusteluiden tueksi. (Vilkman 2016, 33–34, 40; Rope 2021, 51–53.)

Yhteistyön sujumiseksi tarvitaan arvostusta. Arvostus syntyy pienistä jokapäiväisistä asioista. Arvostuksen kokemisen myötä jokainen työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi. Tutkimuksen mukaan varsinkin hajautetussa organisaatiossa työskentelevät kokevat saavansa liian vähän tukea työyhteisöltään ja esimieheltään. Riittävä sosiaalisentuen määrä kertoo työntekijälle sen, että muut pitävät häntä tärkeänä. (Vilkman 2016, 31–32.)

2.3 Etätyön hyödyt ja haasteet

Työterveyslaitoksen tutkimuksesta ”Miten Suomi voi?” vuosina 2019 ja 2020 on tehty havaintoja etätyöhön siirtymisestä ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Tutkimuksia tehtiin kahteen eri otteeseen vuosina 2019 ja 2020. Kyselyihin vastasi 1 077 työssäkäyvää henkilöä. Tutkimus antaa hyvän kuvan siitä, millaiset vaikutukset etätyöhön siirtymisellä oli työhyvinvointiin. Tutkimukseen osallistuneet kokivat työn imun kasvavan, työhyvinvoinnin lisääntyvän sekä työväsymyksen vähenevän. Sen sijaan häiriöt esimerkiksi muistin ja tarkkavaisuuden osalta kasvoivat ja työssä tylsistyminen lisääntyi. (Mäkiniemi, Kaltianinen & Hakanen 2022 3–17.)

Aiempaa enemmän työntekijät olivat kokeneet, että he olivat tehneet itsenäisempiä päätöksiä ja ottaneet käyttöön uusia työmenetelmiä. Työntauottamisessa ja muun elämän yhteensovittamisessa varsinkin lapsiperheet olivat kokeneet olleen haasteita. Mielenkiintoista oli se että, tutkimuksen mukaan johtotehtävissä olevien työuupumus kasvoi. Tutkimuksessa todettiin myös, että hybrideityön malli mahdollistaa paremmin ihmisten kohtaamisen ja työssä tarvittavan tuen saamisen kuin pelkkä etätyö. Nuoret henkilöt näkivät omat työntulokset myönteisimpinä, mutta taas toisaalta esihenkilön tuen oli kerrottu työssä vähenevän. (Mäkiniemi, Kaltiainen & Hakanen 2022, 3–17.)

Akava Works tekemästä tutkimuksesta vuonna 2020 kävi ilmi, että joka kolmannes työskenteli pelkästään etänä syksyllä 2020. Tutkimukseen osallistuneiden yleisin tapa tehdä työtä oli etä- ja läsnätyön yhdistelmä eli hybrideityö. Työhön liittyvän kiireen tuntemuksen, monen asian yhtäaikaisen tekemisen, työnkeskeytymisen nähtiin vähenevän sellaisilla henkilöillä, jotka tekivät enemmän työtä etänä kuin aikaisemmin. Kun taas työn fyysisen kuormittumisen ja vuorovaikutuksen puutetta tutkimukseen osallistuvilla nähtiin olevan enemmän etätyön lisääntyessä. (Miettinen 2020.)

Yksi suurimmista etätyön hyödyistä on keskittymiskyvyn paraneminen, sekä työmatka ja toimitilakuluissa säästäminen. Kustannussäästöt kohdistuvat niin työntekijään kuin työnantajaankin. Työn tekemiseen oli tullut joustavuutta ja työntekijä pystyi itse vaikuttamaan työn suunnitteluun ja toteuttamisen. Etätyö mahdollisuus oli tuonut mukanaan helpotusta perhe-elämän ja työelämän yhteensovittamiseen. (Brandel 2022.)

Haasteeksi nousi työn ja vapaa-ajan välisen eron hämärtyminen, jolloin myös työn kuormittumisen seuranta vaikeutui. Työpäivän päätteeksi oli vaikea irrottautua työstä, kun työn tekeminen onnistuu mistä ja milloin vain. Työn kuormittumisen seurantaa vaikeutti myös se että, esimies ja työntekijä eivät fyysisesti tapaa. Syytä on kiinnittää huomiota työntekijöiden ergonomiaan ja työskentelytiloihin. Etätyö tuo mukanaan myös kynnyksen hakea apua, neuvoa ja ohjausta työkaverilta. Tämän vuoksi työn lopputuotos saattaa jäädä yksipuoliseksi. Aidon sosiaalisen vuorovaikutuksen puute latistaa tiimihenkeä. (Brandel 2022.)

2.4 Etätyö työantajan ja työntekijän näkökulmasta

Etätyö näyttää hyvin erilaiselta työnantajan tai työntekijän näkökulmasta katsottuna. Selkeästi koronaepidemian jälkeen työnantajilla on ollut sallivampi suhde etätyön tekemiseen. Perinteisiä syitä miksi etätyötä on kartettu työnantajan toimesta, olivat olleet mm. työntekijöiden valvominen työaikana ja epävarmuus miten yhteishenkeä ja tiimityötä rakennetaan etätiimeissä.

Positiivisina mahdollisuuksina työnantajan puolelta nähdään mm. toimistotilojen kustannukset pienenevät, etätyö mahdollistaa osaavamman henkilöstön löytymisen kauempaa, työnantajan vetovoima lisääntyy, kun työtä voi tehdä etänä sekä työntekeminen etänä on nähty olevan tehokkaampaa.

Työntekijän silmin etätyö nähtiin aikaisemmin työntekijän etuna ja luottamuksena työnantajalta. Nykyisin etätyön hyviä puolia työntekijöiden silmin nähdään olevan seuraavissa asioissa: se mahdollistaa työntekemisen juuri omaan elämään sopivaksi, antaa työhön paremman keskittymisrauhan, ei mene aikaa eikä rahaa työmatkoihin, ei tarvitse miettiä miten pukeutuu töihin, eikä tarvitse aina olla huoliteltu ulkoasu. Kielteisinä vaikutuksina on koettu olevan työyhteisöstä etääntyminen ja irralliseksi kokemisen tunne, työolosuhteiden puute ja ergonomia, joissakin tilanteissa työrauhan saavuttaminen kotioloissa. (Rope 2021, 66–67.)

2.5 Psykologisen turvallisuuden kokemus

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa sitä, että ryhmässä uskalletaan ottaa riskejä ja ryhmäläiset pystyvät olemaan omia itsejään. Työyhteisössä uskalletaan käydä avoimia ja rehellisiä keskusteluita, sekä jokainen uskaltaa tuoda oman mielipiteet ja ideat esille. Virheitä ei pelätä ja epäonnistuminen

sallitaan. Kenelläkään työyhteisönjäsenellä ei ole tunnetta, että voisi joutua naurunalaiseksi. Työyhteisössä suvaitaan erilaisuutta, ja kaikkien osaamista, taustoja, ominaisuuksia kunnioitetaan. (Ylikaitala, Toivanen 2021, 30; Salovaara 2020, 117; Humala 2007, 73.)

Sjöblom, Juutinen ja Mäkikangas (2022) on tutkinut itsensä johtamista etätyöolosuhteissa Suomessa. Tähän tutkimukseen osallistui yhteensä 3543 henkilöä, jotka työskentelivät korkeakouluissa. Tutkimuksen aikaan tutkimukseen osallistuvat henkilöt olivat työskennelleet vuoden etätöissä, pakotettuna. Tutkimustuloksissa todettiin, että psykologinen turvallisuus on tärkeä osa itsensä johtamista ja. Psykologinen turvallisuus nähtiin myös tärkeänä tekijänä työn mielekkyyden kokemiselle. Tutkimuksessa todettiin, että panostamalla psykologiseen turvallisuuteen saavutetaan paljon työhyvinvoinnin vaikutuksia. mm. parempaa tiimityöskentelyä ja kommunikaatiota. Psykologinen turvallisuus on keskeinen asia, kun katsotaan yksilöiden aktiivista roolia työpaikalla, kuten oppimiskäyttäytymistä, luovuutta ja innovatiivisuutta. Se luo työyhteisöihin myös kannustava ilmapiirin.

Yhteisöissä psykologinen turvallisuus näkyy vuorovaikutuksen hajaantumisella kaikkien yhteisön jäsenten kesken. Esihenkilön asema on tasa-arvoinen yhteisön jäsen ja yhteisö kykenee toimimaan, vaikka esihenkilö ei aina olisikaan paikalla. (Murto 1989, 90–92.)

3 YHTEISÖLLINEN JOHTAMINEN

Yhteisöllisessä johtamisessa on kysymys siitä, miten saada koko organisaatio kehittymään innostumisen ja innostamisen avulla, niin että organisaatiossa kaikilla on yhteinen päämäärä. Yhteisöllisessä johtamisessa käännetään kaikkien erilaisuus organisaation voimavaraksi. Asioita katsotaan hyvin monesta eri näkökulmasta, joka nähdään organisaation hyötynä. Työ on kaikille jäsenille tärkeää ja vastuu jaetaan tasaisesti kaikkien osapuolten kesken. Keskeisimmiksi tekijöiksi muotoutuu luottamus, kuunteleminen ja oikeudenmukaisuus. (Kärkkäinen 2005, 76–77.)

Yhteisöllisessä johtamisessa johtajan tärkein työtehtävä on siirtyä organisaation ja ihmisten johtamisesta vuorovaikutusprosessin johtamiseen. Organisaatiossa tulisi olla sellainen toiminnallinen rakenne, joka mahdollistaa yksittäisen työntekijän ja koko organisaation jatkuvan seurannan puuttumatta yksiköiden autonomiaan. (Murto 1989, 73.)

3.1 Yhteisöllisyyden keskeiset piirteet

Leponiemi (2019, 41) on tutkinut väitöskirjassaan, mitä yhteisöllisyys pienen kunnan johtamisessa tarkoittaa. Väitöskirjassa hän mainitsee yhteisöhoidon keskeisimmäksi piirteiksi nousseen yhteisen tekemisen, yhteisen asioiden hoitamisen ja toisten henkilöiden huolenpidon. Yhteisöllisyyden kokemuksen hän näkee ilmenevän arvostuksessa, ilmapiirissä ja siinä miten kaikkia koskevaa päätöksentekoa rakennetaan. Yhteisössä huolehditaan ja välitetään toisista, yhteisöllisessä ilmapiirissä halutaan tehdä asioita toisten eteen ja yhteisön hyväksi. Tutkimuksessa todetaan myös, miten yhteisö tarjoaa ihmisille hyvän pohjan osallisuudelle ja tarpeellisuuden kokemukselle. Yhteisö nähdään voimavarana, jonka avulla saadaan aikaan erittäin hienoja asioita yhteisössä. (Leponiemi 2019, 138.)

Yhteisön jäsenten pitää pystyä vaikuttamaan ja osallistumaan yhteisön päätöksiin tasa-arvoisesti. Henkilöt, jotka kuuluvat yhteisöön ovat kiinnostuneita, sallivat uusien asioiden esille tuomisen ja ovat halukkaita tekemään töitä yhteisen asian eteen. Yhteisöä pidetään arvokkaana ja motovoivana. Tämä joukko rakentaa yhteisön ja yhteisöllisyyden. (Leponiemi 2019, 81.)

Yhteisöllisyyttä vahvistaa yhteisöön kuuluvien jäsenten läheisyys. Sopivan kokoinen yhteisö, jossa tuttuus ja yhteenkuuluvuuden tunne on läsnä. Yhteisöllisyyttä vahvistaa päätöksenteon pitäminen lähellä rajapintaa. Hyvä keskusteluyhteys, auttamishalu ja sama päämäärä ovat tekijöitä, jotka vahvistavat yhteisöllisyyden kokemusta. (Leponiemi 2019, 105.)

3.2 Yhteisöllisyyden toiminnallinen rakenne

Yhteisöhoidon toiminnallisilla rakenteilla tarkoitetaan kaikkea sitä mikä liittyy organisaation toimintaan. Rakenteilla tarkoitetaan esim. kaikkia kokouksia, työtehtäviä ja toimintaryhmiä mitä organisaatiossa on käytössä. Asiakkailla, esihenkilöillä, johtoryhmällä, hallituksella voi olla omia kokouksia, mutta jos toiminnalliset rakenteet ovat hyvin paljon erillään toisistaan tai yhteistä toimintaa ei juurikaan ole kasvattaa se näiden foorumeiden välistä kuilua. Hajanainen yhteisö ei kykene huippu tuloksiin. Jotta yhteisöllinen eheys koko organisaation tasolla saavutetaan, tarvitaan yhteisiä kokouksia, joissa turvataan avoin kommunikaatio eri tasojen välillä. (Murto 1997, 239–240.)

Yhteisöllisessä johtamisessa organisaation prosessikeskeisen kehittämisen painopiste on yhteisön tutkimista alhaalta ylöspäin. Organisaation perustehtävä on asiakkaiden hyvä elämä ja tarpeisiin vastaaminen. Johdon tehtävä on kaikin keinoin kuunnella, tukea, auttaa perustason toimintaa sekä varmistaa sellaiset toimintaedellytykset, että perustehtävän mukainen toiminta saa optimaaliset edellytykset toiminnalle. Toinen huomioitava asia on asioiden kokonaisvaltaisuus, joka tarkoittaa kokoaikaista eri hierarkioiden välistä vuorovaikutusta. (Murto 1998, 31–32.)

3.3 Yhteisöllisyyden sosiaalinen rakenne

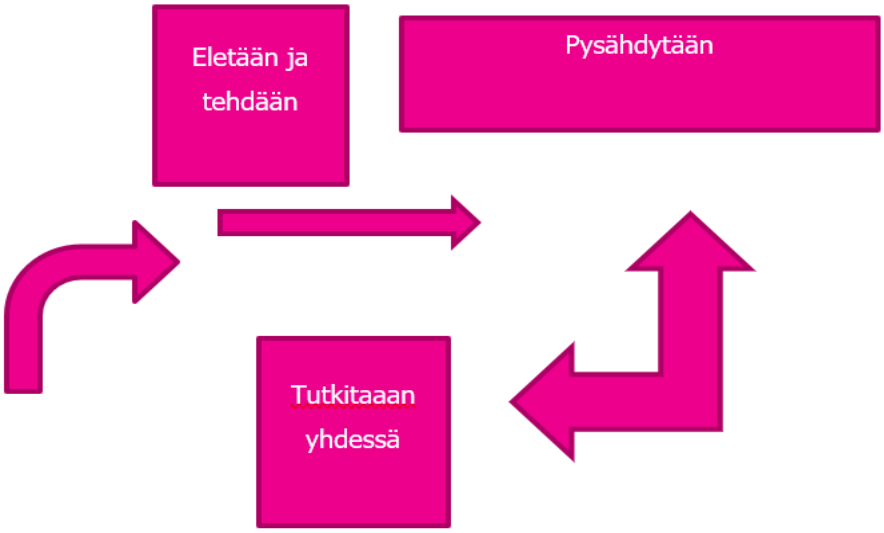
Sosiaalisilla rakenteilla tarkoitetaan kaikkia niitä virallisia ja epävirallisia organisaation välisiä suhteita. Organisaation viralliset rakenteet löytyvät usein organisaatiokaaviosta, säännöistä, laista ja asetuksista. Epävirallisia rakenteita ovat esimeriksi kahvipöytäkeskustelut ja kaikki muut keskustelut, jota organisaatiossa käydään. Kaikki osallistuvat kaikkiin toimintoihin yhteisössä ja päätösvaltaa delegoidaan mahdollisimman paljon ylhäältä alaspäin.

Jokainen yhteisö joutuu määrittelemään omat periaatteet oman toiminnan taakse. Yleisesti yhteisöhoidon periaatteita ovat demokraattisuus, jossa jokaisella on oikeus, mahdollisuus ja valta osallistua päätöksentekoon. Toimintaa ja vuorovaikutusta, jossa odotetaan, että organisaationjäsenet ovat avoimia, osallistuvat aktiivisesti ja jakavat omia kokemuksia yhteisön käyttöön. Sallivuutta ja ymmärrystä toisia kohtaan, joka mahdollistaa poikkeavankin käyttäytymisen sallimisen ja puuttumisen. Keskiössä on myös realiteetti konfrontaatio, jossa annetaan jatkuvasti palautetta yksilön toiminnasta ja käyttäytymisestä. (Murto 1997, 248–249.)

3.4 Arkipäivän tutkiminen ja elämällä oppiminen

Toiminnan perustehtävä on asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen, jolloin perustoiminnassa työskentelevä henkilöstö on paras asiantuntija taso toiminnan eteenpäin viemisessä. Organisaation ja työyhteisöjen toimintaa kehitetään alhaalta ylöspäin ja kehittämisen lähtökohdat ovat arkipäivän tutkimisessa. Perustason kuuleminen ja heidän vaikutusmahdollisuudet on taattava, jotta pystytään nopeaan ja hyvään työhön. Johdon tärkein tehtävä on auttaa, tukea perustason toimintaa ja luoda toiminnalle mahdollisimman hyvät edellytykset. Toiminta tarvitsee onnistuakseen kuitenkin kaikkien toimijoiden näkemyksen, kokemuksen ja tiedon hyödyntämisen. Lisäksi tarvitaan jatkuvaa koko organisaation eri tasoilla tapahtuvaa vuorovaikutusta. Arkipäivällä tutkimisen peruslähtökohta on puhuminen työntekijöiden ja ryhmien kanssa. Tarvitaan myös säännöllisiä foorumeita, joissa pohditaan työtä, ilmiöitä ja ajankohtaisia asioita. (Murto 1998, 31–32.)

Työyhteisön arkipäivän kautta tapahtuvaa oppimista Maxwell Jones (1968, 1976) kutsui elämällä oppimiseksi (living and learning), ja myöhemmin terminä käytettiin sosiaalista oppimista. (Murto 1998, 38).



KUVA 1. Eletään, tehdään asioita yhdessä ja pysähdytään tutkimaan asioita yhdessä, tehdään uusi suunnitelma ja jatketaan elämistä. Puhtaan mallista elämällä oppiminen. (Murto 1998, 38.)

3.5 Yhteisen sosiaalisen todellisuuden luominen ja avoimet foorumit

Yhteinen sosiaalinen todellisuus on todellisuutta joka, fyysisen todellisuuden kanssa ohjaa henkilön ja ryhmän käyttäytymistä. Sosiaalista todellisuutta rakennetaan yhteisissä vuorovaikutustilanteissa koko ajan ja se käsittää yhdessä luodut käsitykset, uskomukset muista ihmisistä ja itsestämme. Yhteisössä yhteisön jäsenet ajattelevat asioista eri lailla, mutta jakamalla omia käsityksiään ja näkemyksiään te oppivat ymmärtämään ja tulevat tietoiseksi toisten näkemyksistä. Tämän avulla edistetään keskinäistä ymmärrystä, vuorovaikutusta ja toisten luottamusta. Erilaisten foorumien ja keskusteluiden avulla jaetaan mielipiteitä, tunteita, ajatuksia ja luodaan organisaatioon yhteistä sosiaalista ymmärrystä ja kokemuspohjaa. Hyvä kokonaiskäsitys organisaation toiminnasta avaa jäsenten kommunikaatiota ja antaa organisaatiosta luotettavan kuvan. (Murto 1998, 47–52.)

Erilaiset organisaation foorumit ovat oivallinen tapa tehokkaaseen tiedonkulkuun ja avoimeen päätöksentekoon, henkilöstön sitouttamiseen ja organisaation kehittämiseen. Erilaisten foorumeiden avulla saadaan laajempaa, monipuolisempaa tietoa ja ymmärrystä yhteisistä asioista tai kehittämiskohteista. Raha ei enää ole ainoa mittari, millä mitataan organisaation arvoja vaan arvona nähdään enemmänkin sosiaalisen pääoman kasvattaminen. (Murto 1998, 84, 78–79.)

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tässä tutkimuksessa tutkittiin miten Savas-Säätiön yksiköiden esihenkilöt, johtajat ja hallinnon työntekijät olivat kokeneet yhteisöllisyyden toteutumisen etäjohtamisessa? Tavoitteena oli tuottaa tietoa Savas-Säätiön esihenkilöiden toiminnan kehittämisen tueksi.

Aihekuvaus on koottu toimeksiantajalta syksyn 2022 aikana Forms-kyselyn avulla. Kysely kohdennettiin johtoryhmän jäseniin ja hallinnon työntekijöihin. Aiheesta on keskusteltu useissa tapaamisissa Savas-Säätiön palvelujohtajan ja kehittämispäällikön kanssa.

Tutkimuksen pääkysymys:

1) Mikä vaikutus etäjohtamisella on yhteisöllisyyden kokemiseen ja miten etäjohtamista tulisi kehittää, jotta Savas Säätiön arvo yhteisöllisyys vahvistuu?

Alakysymykset:

1) Miten etäjohtaminen on vaikuttanut Savas Säätiön yhteisöllisyyteen?
2) Miten etäjohtamista tulisi kehittää, jotta yhteisöllisyys vahvistuisi esihenkilöiden näkökulmasta?

Tutkimuslupa ja tutkimussuunnitelma	31.3.2023
Opinnäytetyön aihesuunnitelma valmis	31.3.2023
Opinnäytetyöpaja ja esittely	31.3.2023
Teorian kokoamista	1.2.–30.4.2023
Haastattelulomakkeen muotoileminen Forms/sähköposti	31.3.2023
Sisältöanalyysin tekeminen ja työn valmistuminen	1.4.–2.5.2023
Tutkimuksesta tiedottaminen ja tutkimuksen arviointi	Syksy 2023 esihenkilöiden työkokous

TAULUKKO 1. Opinnäytetyön aikataulutus

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Savas-Säätiö sr. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Savas-Säätiön esihenkilöt, johtajat ja hallinnon työntekijät.

”Savas-Säätiö on tukea taritsevien henkilöiden, kehitysvammaisten ja autismin kirjon henkilöiden sekä mielenterveyskuntoutujien asumisen ja päiväaikaisen toiminnan osaaja, tuottaja, ja palveluiden kehittäjä Suomessa.” (www.savas.fi.) Tällä hetkellä Savas-Säätiöllä on erilaista toimintaa ja yksiköitä koko Savon alueella yhteensä kuudella eri paikkakunnalla. Palveluyksiköt sijaitsevat Itä-Suomessa. Pohjois-Savon maakunnassa yksiköt sijaitsevat Iisalmessa, Kiuruvedellä, Kuopiossa ja Varkaudessa. Etelä-Savon maakunnassa yksiköt sijaitsevat Pieksämäellä, Mikkelissä, Mäntyharjulla ja Savonlinnassa. Savas Säätiö on toiminut hajautettuna organisaationa yli 30 vuotta.

5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin Savas-Säätiön esihenkilöille, johtajille ja hallinnon työntekijöille laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena (qualitative research), jonka ympärillä on teoreettinen viitekehys. Tämän laadullisen tutkimuksen tiedonintressi oli saavuttaa tietoa, joka auttaa merkitysten ymmärtämisessä. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole totuuden löytäminen vaan kokemusten ja ajatusten kerääminen. (Vilkka 2015, 120.)

Olen itse työskennellyt palveluyksiköiden johtajana Iisalmessa Savaksen palveluksessa 21 vuotta, eli minulla oli hyvä konteksti asiasta, mikä antaa tutkimukselle syvemmän ymmärryksen. Kysymysten muotoilussa ja ymmärtämisessä auttaa kohderyhmän hyvä tuntemus. Silloin tutkija pystyy kiinnittämään huomionsa pienempiin yksityiskohtiin. (Vilkka 2015, 127.)

Tärkeää on kuitenkin huomioida hypoteesittomuus tutkimusta analysoitaessa, ja se tarkoittaa sitä, että tutkijalla ei ole ennakko-olettamuksia tutkittavasta aiheesta tai sen tuloksista. Tutkijan ennakkoasenteet eivät saa vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin, ja tutkijan tulisi tiedostaa omat asenteensa tutkimustuloksia analysoidessa. Tutkija voi rakentaa itselleen aiheesta työhypoteeseja, mietteitä siitä mitä analyysi tuo tullessaan, koska ne lisäävät tutkijan ajattelua ja niiden avulla voi löytää analyysista uusia näkökulmia. (Eskola & Suoranta 2014, 19–20.)

5.3 Aineistonkeruu

Tutkimushaastattelun muotona käytettiin lomakehaastattelua, jossa oli avoimia kysymyksiä. Lomakehaastattelussa tutkija määritteli avoimien kysymysten muodon ja kysymysten järjestyksen. Vastauslomakkeessa ja saatekirjeessä pyydettiin vastaajaa vastaamaan kysymyksiin annetussa järjestyksessä. Näin pystyttiin säilyttämään kysymysten punainen lanka ja mahdollisesti laajempi tutkittava aineisto. (Vilkka 2021, 123.)

Lomakehaastattelu oli valittu tutkimusaineiston keruu menetelmäksi suuren osallistuja ryhmän vuoksi. Osallistuminen oli tutkimuksen kohteena oleville vapaehtoista. Lomakehaastattelukysymykset lähetettiin yksikön johtajien, hallinnon työntekijöiden ja Savaksen johdon työntekijöille sähköpostin välityksellä ja niiden kokoamiseen käytettiin Forms-työkalua. (Liite 2. Lomakehaastattelun avoimet

kysymykset) Vastausaikaa lomakehaastattelulle annettiin kaksi viikkoa ja heitä muistutettiin tuona aikana kaksi kertaa vastaamaan haastattelulomakkeeseen. Kyselyn tekemiseen käytettiin Savas-Säätiön olemassa olevaa järjestelmää. Haastattelulomakkeita lähetettiin yhteensä 28 kappaletta. Vastauksia lomakehaastatteluun saapui määräaikaan mennessä 14 kappaletta eli vastausprosentti oli 50 %.

5.4 Induktiivinen sisällönanalyysi

Sisällönanalyysin tarkoitus on kuvata tutkimuksen ainestoa sanallisesti ja etsiä merkitys kokonaisuuksia tutkimusaineistosta. Aineisto pelkistetään ja aineistosta karsitaan tutkimuksen kannalta epäolennainen materiaali pois. Aineistoon jätetään tutkimuskysymysten kannalta oleellinen tieto. Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysiä lähdetään kokoamaan aineistolähtöisesti. Tällöin voidaan puhua induktiivisestä lähestymistavasta. Aineistoanalyysissä edetään yksittäisistä havainnoista yleiseen ja tutkijan tarkoituksena on löytää aineistosta esim. tyypillinen tarina tai tyyppikertomus. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Vilkka 2015, 163–165.)

Induktiivista sisällönanalyysiä voidaan kuvata kolmivaiheiseksi. 1) aineiston pelkistäminen eli redusointi, 2) ryhmittely eli klusterointi, 3) teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi. Ennen tutkimuksen analyysivaihetta määriteltiin analyysiyksikkö, ja tässä tutkimuksessa ne koostuivat tutkimuksen avainsanoista ja ajatuskokonaisuudesta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 122.)

5.5 Aineiston analysointi

Tässä tutkimuksessa ainestoa lähdettiin analysoimaan lomakehaastatteluiden tarkalla purkamisella. Perehdyin saapuneeseen aineistoon lukemalla kaikki vastaukset tarkasti läpi. Lähdin tekemään aineiston purkamista avoimin mielin ja innostuneena.

Aineiston luokittelussa käytin taulukoita (taulukot 2-3), joiden avulla vastaukset teemoitin vastaukset. Ensimmäisessä vaiheessa lähdin pelkistämään (redusointi) ilmauksia (taulukko 2), jonka jälkeen listasin pelkistetyt ilmaukset omaan taulukkoon. Seuraavassa vaiheessa siirsin samaa kuvaavat pelkistetyt ilmaukset samaan taulukkoon ja väritin aineistosta tutkimustehtävää kuvaavat ilmaukset. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 123– 126.)

Toimintamallit ovat kehittyneet. Tehtävänkuvia on muokattu, ja ne ovat toimivammat. Tavoitat paremmin henkilön, jota kulloinkin tarvitset.	Uudet tehtävänkuvat ovat toimivampia Johtajat saavat Tukea työhön saa silloin kun tarvitsevat
Tärkeintä on, etä esihenkilön tavoittaa. Sillä ei ole merkitystä missä esihenkilö on silloin fyysisesti.	Esihenkilön tavoittaa hyvin
Johtamisessa on tapahtunut muutoksia paljon. Selkeytetty johtamisjärjestelmää, jaettu tehtäviä. Hyviä asioita sinänsä, mutta tehtävät ovat lisääntyneet yksikön johtajille, eikä juuri ole tainnut poistua mitään!	Johtamisjärjestelmää selkeytetty Työt ovat lisääntyneet yksikön johtajilla
Johdonkatselmukset erittäin hyvä käytäntö, etänä tai livenä, tuo etäämmällä olevan hallinnon ja johtamisen työntekijätasolle	Johdonkatselmukset hyvä käytäntö
Johtaja on useimmiten tavoitettavissa, puhelimitse, teamsilla, sähköpostilla.. Ihan toimivat ovat. Yhteyttä saa etänä helposti. Keinoina teams ja puhelin.	Johtaja on hyvin tavoitettavissa etänä.

TAULUKKO 2. Esimerkki aineiston pelkistäminen

Seuraavassa vaiheessa pelkistetystä aineistosta lähdin etsimään samanlaisuuksia ja erilaisuuksia. Nämä ryhmittelin (klusterointi) omaan luokkaan, näistä muodostui oma alaluokka. Alaluokat nimettiin sisältöä kuvaavalla käsitteellä. (taulukko 3) Alaluokassa käsitettä voi kuvata ominaisuuden, käsityksen tai piirteen mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 123– 126.)

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääluokka
Etäjohtaminen toimii hyvin Esihenkilön tukea saa hyvin ja asiat hoituu ajallaan Tukea työhön saa silloin kun tarvii Johtaja on hyvin tavoitettavissa etänä. Esimiehen tukea saa hyvin. Esihenkilön tavoittaa hyvin	Esimiehen tuki työhön, esimies-alaissuhde	Tuen merkitys
Etäjohtaminen tapahtuu etäkokouksissa. Etäjohtaminen on kehittynyt ihmisten johtamisen suuntaan.	Vuorovaikutus	Etäjohtamisen muutokset

TAULUKKO 3. Esimerkki aineiston ryhmittelystä. Klusteroinnista ja Abstrahoinnista

Seuraavassa vaiheessa päästiin käsitteellistämään (abstrahointi) aineistoa. Erottelin aineistosta tutkimuksen kannalta tärkeän tiedon, ja muodostin käsitteiden avulla yläluokan kuvauksen.

Abstrahoinnin avulla tutkija muodostaa käsityksen käsitteiden avulla tutkittavasta kohteesta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 123– 127.)

Tutkimustulosten tiivistämistä ohjasi tutkimuksen tutkimuskysymykset. Seuraavassa vaiheessa tulokset ryhmiteltiin uudelleen johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Aineisto luokiteltiin kolmeen luokkaan; pääluokka, yläluokka ja alaluokka. (Vilkka 2015, 164 & Tuomi & Sarajärvi 2002, 126.)

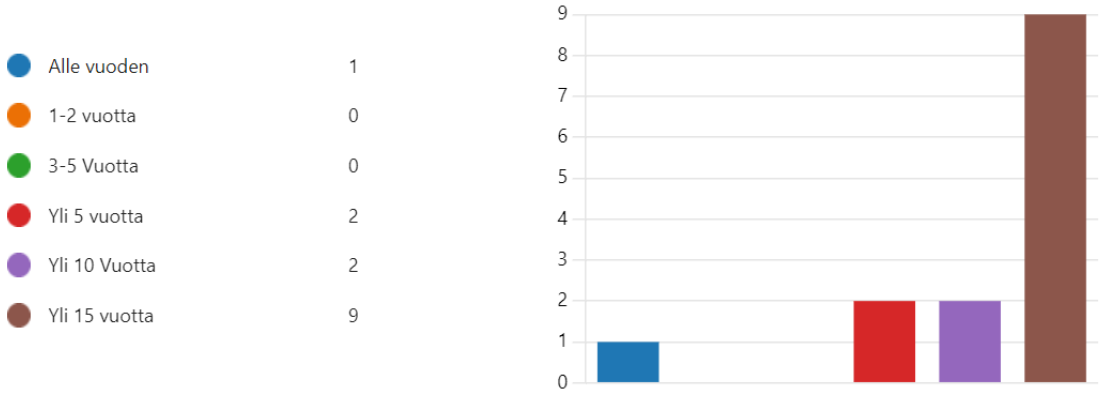
Tämän jälkeen pääluokat yhdistettiin kysymysten mukaan eli kysymyksistä 3-10 ja kysymyksistä 12-14 muodostuivat teeman mukaan omat ylä- ja pääluokat. Näistä kahdesta muodostettiin yhdistävä luokka ja ne koottiin tutkimuskysymysten alle. Loppuvaiheessa erottelin vielä taulukoista kohdat, joissa nostettiin esiin kehittämiskohteita, jotka parantaisivat Savaksen yhteisöllisyyttä. Viimeisessä vaiheessa vertailin vastauksien vaikutuksia siihen, kuinka pitkä työhistoria vastaajalla oli ja kuinka usein hän tapasi esihenkilön kasvokkain.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä tutkimuksessa selvitettiin ja tuotettiin tietoa, mikä vaikutus etäjohtamisella on yhteisöllisyyden kokemiseen ja miten etäjohtamista tulisi kehittää, jotta Savas-Säätiön arvo yhteisöllisyys vahvistuisi.

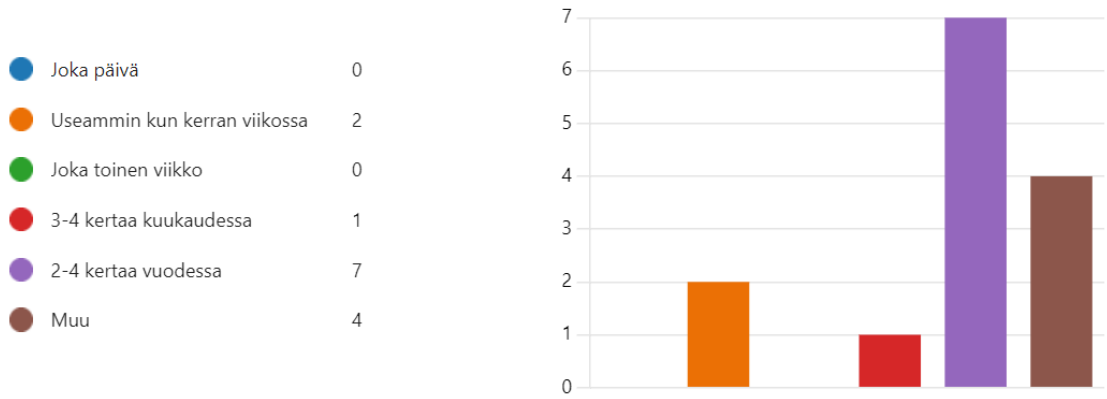
Tutkimuksen taustatiedoiksi kerättiin tutkittavilta tietoa, kuinka kauan he ovat työskennelleet Savas-Säätiössä ja kuinka usein he tapaavat esihenkilön kasvokkain. (Kysymykset 1-2)

Nämä tulokset antavat kuvan, missä laajuudessa konkreettisesti esihenkilöt ovat etäjohtamisen kanssa tekemisissä, kuinka usein he tapaavat esihenkilön kasvokkain ja kuinka kauan he ovat työskennellet Savas-Säätiössä.



Kuva 4. Kuinka kauan olet työskennellyt Savas-Säätiössä

Vastaajista Savas-Säätiössä oli työskennellyt yli 15 vuotta 9 henkilöä, yli 10 vuotta 2 henkilöä, yli 5 vuotta 2 henkilöä ja alle vuoden yksi henkilö.



Kuva 5. Kuinka usein tapaat esihenkilösi kasvokkain

Vastaajista 7 henkilöä tapasi esihenkilön kasvokkain 2-4 kertaa vuodessa, kaksi useammin kuin kerran viikossa, yksi 3-4 kertaa kuukaudessa, 4 vastasi jokin muu.

6.1 Etäjohtamisen näkökulma

Lomakehaastattelun ensimmäisessä osassa (kysymyksissä 3-10) haastateltavat pohtivat Savaksen etäjohtamista ja millaiseksi he kokevat etäjohtamisen. Yläluokaksi tutkimustuloksista nousi tuen merkitys ja pääluokaksi nousi etäjohtamisen mukaan tuomat muutokset.

Organisaatiossa tapahtuneen johtamisjärjestelmän muutoksien nähtiin selkeyttäneen perustehtävää ja se koettiin toimivana mallina, jokseenkin esihenkilöiden työmäärä nähtiin kasvaneen.

> ”Johtamisessa on tapahtunut muutoksia paljon. Selkeytetty johtamisjärjestelmää, jaettu tehtäviä. Hyviä asioita sinänsä, mutta tehtävät ovat lisääntyneet yksikön johtajille, eikä juuri ole tainnut poistua mitään!”

Johtamisessa oli tapahtunut paljon muutoksia, josta tutkittavat kertovat suurimman muutoksen olleen vuorovaikutuksen tasolla. Vuorovaikutuksessa ollaan siirrytty valmentavaan johtamiseen ja ihmisten johtamisen suuntaan. Etäjohtaminen on lisääntynyt ja se tapahtuu pääosin etäkokouksissa. Kaikissa vastauksissa korostettiin esimies-alaissuhdetta ja tuen saamista.

> ”Tärkeintä on, että esihenkilön tavoittaa. Sillä ei ole merkitystä missä esihenkilö on silloin fyysisesti.”

Esihenkilöt kokivat, että saavat oman esihenkilön tukea, hänet tavoittaa paremmin ja hän on helposti tavoitettavissa etänä ja asiat hoituvat ajallaan. Vastaajista lähes kaikki kokivat saavaansa tukea esihenkilöltä.

Etäjohtamisen koettiin tuoneen mukanaan työajan käytön tehostumista ja työrauhaa. Tutkittavat kertoivat, että he voivat keskittyä työhönsä paremmin kuin toimistolla. Palavereita pystyttiin

järjestämään hyvinkin nopeasti ja asioihin reagoiminen oli tehostunut. Osa esihenkilöistä koki myös tietoturvan parantuneen. Matkustamiseen ei kulu aikaa, vaan sen voi käyttää johonkin muuhun. Etäjohtaminen on tuonut mukanaan myös paljon teknisten välineiden hallintaa, joita on otettu käyttöön. Luovan ajattelun ja eri muotoisten koulutusmahdollisuuksien kerrottiin vahvistuneen.

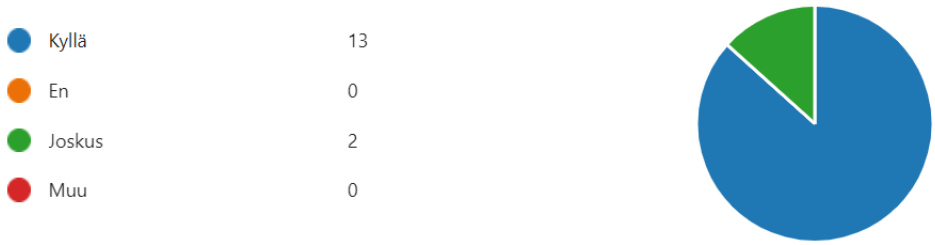
> ”Varmasti työrauha, mahdollisuus keskittyä tehtäviin ja sitä myöten tehokkuus kasvaa. Etätyöskentely antaa tilaa myös luovalle ajattelulle.”

Tutkimuksen vastauksissa toivottiin enemmän tutustumista toisiin, kohtaamisia kasvokkain ja avointa vuorovaikutusta.

> ”Vapaamuotoista keskustelua on vähemmän ja toisiin tutustuminen ja tunteminen jää vähemmälle, kun ei näe kaikkea viestintää, kuten kehollista tai kasvojen ilmeitä. Uskon, ettei kaikkea tule sanottua etänä.”

Johtajat kokivat ajan puutetta. Tunneilmaston ja luottamuksen rakentaminen nähtiin tärkeänä. Koettiin, että vaikeiden asioiden ilmaiseminen on etänä haastavaa, kun ei voi nähdä toisen kasvoja ja eleitä. Etäkokoukset koettiin puuduttavina ja kokousten tauottamiseen toivottiin muutosta. Nähtiin tärkeänä, että johtajilla on toimivat välineet ja toimivat etäyhteydet.

Savas-Säätiön esihenkilöt ovat sitoutuneita työhönsä. He haluavat olla aktiivisia, keskustella eri foorumeissa ja vaikuttaa työhönsä. He haluavat olla rohkeita johtajia ja ottaa esille vaikeita asioita oman esimiehen ja työyhteisön kanssa. He kokoivat, että pystyvät vaikuttamaan asioihin hyvin lyhyellä varoitusajalla esihenkilön kautta. Johtajat viestivät esihenkilöiden työkokouksen, aluetiimien ja erilaisten kyselyiden kautta tai olemalla suoraan yhteydessä toimitusjohtajaan tai kehittämispäällikköön. Avoimeen ilmapiiriin nähtiin kuuluvan myös palautteen antaminen.



Kuva 6. Tuletko kuulluksi esihenkilöiden kokouksissa

Kolmetoista henkilöä koki, että he tulevat kuulluksi etäkokouksissa ja kaksi vastasi, että joskus. Yksi vastaajista oli vastannut kyllä ja joskus.

Etäkokouksia kehittämällä, ryhmän psykologisella turvallisuudella ja luottamuksella nähtiin olevan vaikutusta kuulluksi tulemisen kokemukseen. Etäkokouksissa kuulluksi tulemista parantaisivat

yhteiset ryhmäpohdinnat ja erilaisten menetelmien käyttö, säännölliset kuulumisten kyselyt, selkeiden puheenvuorojen jakaminen, toimintaohjeiden kertaaminen esim. miten kokouksessa pyydetään puheenvuoroa sekä suoria kysymyksiä esittäminen, joihin jokainen vastaisi vuorollaan. Toivottiin myös erilaisten uusien teknisten menetelmien käyttämistä.

6.2 Yhteisöllisyyden näkökulma

Lomakehaastattelun toisessa osassa (kysymyksissä 12-14) haastateltavat kertoivat mitä yhteisöllisyys heille merkitsee ja miten se näkyy Savaksen toiminnassa. Yläluokaksi tutkimustuloksista nousi psykologinen turvallisuus ja pääluokaksi nousi yhdessä tekeminen.

Psykologinen turvallisuus piti sisällään sosiaalisen tuen saamisen, empatian, mahdollisuuden matalaan vuorovaikutukseen.

> ”Välitetään toisista ja huomioidaan kaikki, tehdään työtä yhdessä ja osataan sanoa kiitos!”

Yhteisöllisyyden nähtiin koostuvan avoimuudesta, toisten huomioimisesta, auttamisesta, yhteen hiileen puhaltamisesta, huumorista, siitä että voi olla oma itsensä ja asioita suunnitellaan, toteutetaan yhdessä. Avoimet keskustelut kaikilla tasoilla ja työntekijöiden vaikuttamisen mahdollisuuksilla organisaatiossa nähtiin olevan yhteisöllisyyttä lisäävä vaikutus. Yhteinen asioiden suunnittelu ja yhdessä tekeminen lisää myös kaikilla tasoilla yhteisöllisyyttä. Koulutusmahdollisuuksien lisääntyminen, vapaa-ajantapahtumat, pikkujoulut, toimitusjohtajan kyselytunti nähtiin tärkeänä toimenpiteenä lisätä yhteisöllisyyttä. Työntekijöistä välittäminen ja arvostava läsnäolo tukevat yhteisöllisyyttä ja se että, johtajat kokevat olevan arvostettuja ja heidän mielipidettä pidetään tärkeänä.

Yhteisöllisyys näkyy Savaksen yhteistyöntavoissa, vuorovaikutuksessa, arvoissa ja asenteissa. Asioita suunnitellaan ja kehitetään alhaalta ylöspäin. Käytössä on eri foorumeita, joiden kautta kaikilla on mahdollisuus tulla kuulluksi.

> ”Asioita ei suunnitella ja kehitetä vain ylemmässä johdossa, vaan tähän otetaan kaikki mukaan (myös asiakkaat ja yhteistyökumppanit).”

Yhteisöllisyyttä tukevia Savaksen erilaisia foorumeita olivat mm. viikkopalaverit, kuukausipalaverit, kehittämispäivät, aluetiimit, tyhy-tapahtumat, pikkujoulut, yhteiset koulutukset ja työkokoukset.

Turvallisuuden tunteeseen vaikutti se, että pystyy luottamaan kaikkiin yhteisön jäseniin ja voi olla oma itsensä. Yhteisössä voi puhua ja tulla kuulluksi pelkäämättä.

> ”Luottamus siihen, että uskallan sanoa ääneen asioita ja eriäviäkin mielipiteitä, tunnetaan suunnilleen toisemme, pitkä yhteinen historia.”

Psykologinen turvallisuus syntyi yhteisistä keskusteluista, avun saamisesta ja asioiden yhteisestä ymmärtämisestä. ”Savas-hengessä” koettiin olevan keskiössä Savaksen arvot, asenteet ja turvallisuus tehdä työtä.

> ”Meillä Savaksella, jokaisessa yksikössä on samat arvot ja asenteet ja tavoiteet miten me ne saavutetaan. Työmoraali on korkealla ja olemme vahvasti sitoutuneet asiakkaidemme hyvinvoinnin edistämiseen joka elämän saralla miten vain se on mahdollista.”
>
> ”Savas hengessä” korostui se, että työnantaja arvostaa työntekijöitään ja Savas nähtiin hyvänä työpaikkana. Työn keskiössä on asiakas. Organisaatiossa on matala kynnys ottaa yhteyttä ja pyytää apua. ”Neuvoja, tukea, apua saatavilla hyvin. Kynnys yhteydenottamiselle on matala. En ole kokenut kertaakaan kyseenalaistamista yhteydenottotilanteissa ja/tai avun pyytämisessä.”

Välittäminen työkaverista nähtiin myös tärkeänä. ”Savas-henki” oli yhdessä tekemistä ja kokemista. Kahdessa vastauksessa koettiin ”Savas-hengen” hävinneen.

> ”Yhdessä tekeminen, työkaverista välittäminen, tehdään hommat yhdessä pois ja mennään sitten yhdessä ruokatauolle. Työkaverin huomioiminen, pienet jutut ja kiitos arjessa.”
>
> ”Savas henki on mielestäni yhdessä kokemista, tekemistä, historiaa. Ollaan työkavereiden kanssa myös vapaa-ajan menoissa ja halutaan lähteä reissuille ja pikkujouluihin (jotka ovat legendaariset!).”

6.3 Miten etäjohtaminen on vaikuttanut Savaksen yhteisöllisyyteen

Viimeisemmässä osiossa (kysymyksillä 15-21) haettiin tutkimukseen osallistuvien ajatuksia siitä, miten etäjohtaminen on vaikuttanut Savaksen yhteisöllisyyteen.

Etäjohtamisella nähtiin olleen vaikutusta yhteisöllisyyden kokemukseen. Etäjohtaminen on muuttanut tapaa olla vuorovaikutuksessa ja yhteistyön tapoja.

> ”tuntuu ettei samalla tavalla pääse osalliseksi toisten yksiköiden/yksilöiden eloon ja arkeen, livekontaktit vähentyneet ja vuorovaikuttaminen aidosti ja oikeasti vähentynyt.”

Neljässä vastauksessa koettiin, että yhteisöllisyys on vähentynyt. Syyksi nousi vapaamuotoisten, avoimien keskusteluiden väheneminen sekä live tapaamisten väheneminen. Etäkokouksissa ei pysty aina ilmaisemaan mielipidettään. Johdon koettiin myös menneen kauemmaksi kentän arjesta.

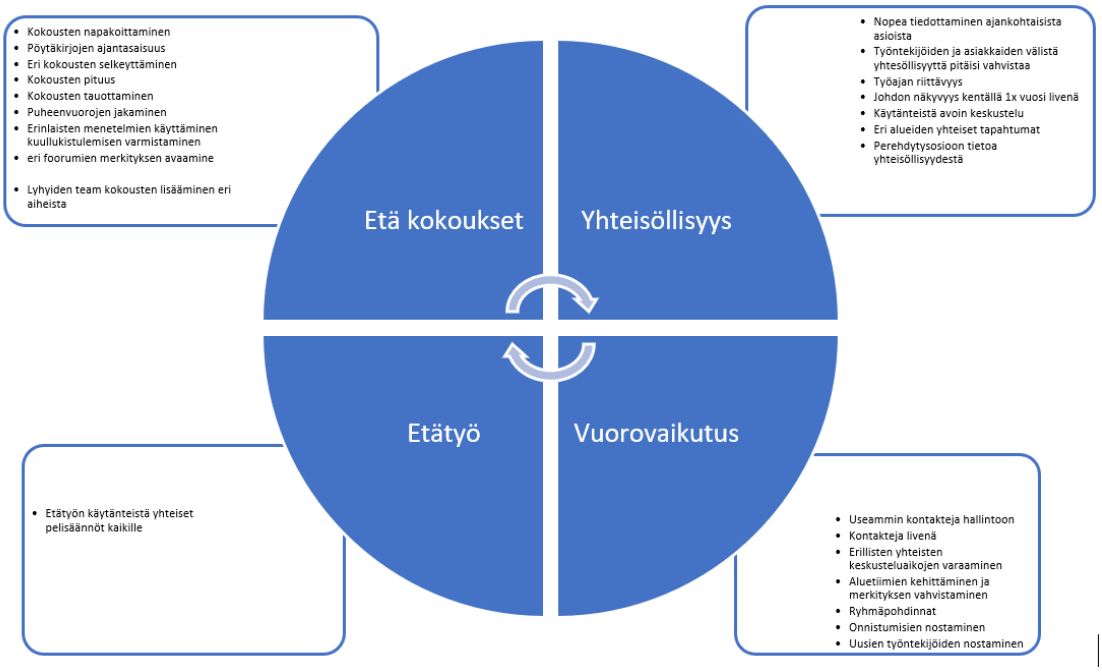
> ”Johto on mennyt kauemmas, uudet työntekijät eivät ole tavanneet esimiestä kasvoikkain jolloin johtajalla voi olla kynnys ottaa yhteyttä omaan esihenkilöön.”

Kahden mielestä etäjohtamisella ei ole ollut vaikutusta yhteisöllisyyden kokemiseen ja viidellä ei ollut kokemusta asiasta tai he olivat jättäneet vastaamatta.

Esihenkilöt kokivat itse voivansa vaikuttaa yhteisöllisyyden lisäämiseen seuraavanlaisilla keinoilla: Olemalla aidosti läsnä ja kuuntelemalla paremmin työkaveria. Järjestämällä sopivasti etäkokousten lisäksi myös live kokouksia. Olemalla itse avoimempia ja osoittamalla kiinnostusta työkaveriin ja antamalla yhteisön jäsenille mahdollisuuden tulla kuulluksi ja vaikuttaa asioihin. Esihenkilöt kokivat myös, että valmistautumalla itse hyvin kokouksiin ja olemalla kokouksissa aktiivinen pystyvät he parantamaan yhteisöllisyyttä. He kokivat myös, että voisivat hakea aktiivisemmin vertaistukea ja antaa aktiivisemmin palautetta työkaverille.

6.4 Kehittämiskohteet eri osa-alueilla

Etäjohtaminen ja sen kehittäminen nähtiin tärkeänä osana työn tulevaisuutta. Kehittämisen painopiste alueeksi tutkimuksesta nousivat etäkokoukset, etätyö, vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Tutkimustuloksista on koottu seuraavaan kuvaan tuloksista nousseita kehittämiskohteita.



Kuva 7. Tutkimuksesta ilmenneet kehittämiskohteet

7 POHDINTA

Tulevaisuudessa työhön tarvittavia osaamisvaatimuksia ei pystytä ennakoimaan. Osaamisvaatimuksiin tulee vaikuttamaan lainsäädäntö, teknologian kehittyminen, työkäytännöt sekä tapa organisoida koulutusjärjestelmiä. Työtehtävät tulevat vaatimaan yhä enemmän toimimista ryhmässä, tiimeissä ja erilaisissa verkostoissa. (Kärkkäinen 2005, 11.)

7.1 Tutkimustulosten tarkastelu

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia Savaksen esihenkilöiden kokemuksia etäjohtamisesta ja yhteisöllisyydestä. Tämä tutkimuksen aineisto hankittiin lomakehaastattelun avulla, koska haastateltavia oli 28 henkilöä. Savaksen yksiköiden sijoittuessa koko Savon alueelle haastatteluiden toteuttaminen kasvokkain olisi vaatinut liikaa aikaa ja matkustamista. Tutkimukseen osallistuvien vastaus prosentti oli 50 %. Vastausprosentti jäi sitä pienemmäksi, mitä lyhyemmän aikaa vastaajalla oli takana Savaksen työhistoriaa. Siitä voidaan päätellä, että tutkimustulokset kertovat enemmänkin niiden johtajien näkemyksiä ja kokemuksia, jotka ovat työskennelleet Säätiössä johtajana yli 5 vuotta. Yhteyttä vastaustuloksissa siihen, kuinka usein tapaat esihenkilön kasvokkain, ei voitu erotella.

Vastauksissa etäjohtamisen kokemukset olivat hyvin samaa suuntaa antavia. Etäjohtamisen saralla suurin muutos koettiin olleen vuorovaikutuksessa. Kommunikaation ja vuorovaikutuksen muuttuminen haastavammaksi etäkokouksissa, kun ei näe toisen osapuolen kasvoja, kehoa ja ilmeitä. Tämä hankaloittaa yhteisen ymmärryksen rakentamista ja joissain tilanteissa myös osallisuutta. Vuorovaikutuksessa oli siirrytty myös enemmän johtamaan ihmisiä ja kasvattamaan organisaation sosiaalista pääomaa. (Manka & Larjovuori 2013; Murto 1989.)

Tutkimuksesta nousi samansuuntaisia kokemuksia kuin 2020 Akava Worksin tekemästä tutkimuksesta ja Barndelin 2022 blogikirjoituksesta. Tutkittavat kokivat etätyön tuoneen mukanaan työajan käytön tehostumista, työrauhaa ja parempaa mahdollisuutta keskittyä työtehtäviin. Lisäksi matkustamiseen käytettyä aikaa pystyttiin hyödyntämään johonkin muuhun. Kaikissa vastauksissa nostettiin esille tuen saamisen merkitys, tässä ei kuitenkaan nähty ongelmaa sillä lähes kaikki kokoivat saavansa tukea esihenkilöltä, asiat sujuvat hyvin ja tehokkaasti.

Johtamiskäytänteiden selkeyttäminen nähtiin toimivana mallina. Tämän mallin avulla johtamista oli siirretty lähemmäs perustehtävää ja näin ollen kehittämisenpainopiste alue oli siirtynyt lähemmäs yhteisön tutkimista ja kehittämistä alhaalta ylöspäin. (Murto 1998.)

Leponiemi (2019) oli tutkinut väitöskirjassaan, millaisia elementtejä on pienen kunnan yhteisöllisyydessä. Savaksen esihenkilöiden kokemukset yhteisöllisyydestä näyttäytyvät saman suuntaisina. Savas-Säätiön esihenkilöt ovat sitoutuneita työhönsä. He haluavat olla aktiivisia, keskustella eri foorumeissa ja vaikuttaa työhönsä. He haluavat olla rohkeita johtajia ja ottaa esille vaikeita asioita oman esimiehen ja työyhteisön kanssa. He kokoivat, että pystyvät vaikuttamaan asioihin hyvin lyhyellä varoitusajalla esihenkilön kautta. Savas organisaationa on sopivan kokoinen yhteisö, jossa tuttuus ja yhteenkuuluvuuden tunne on läsnä. Päätökset tehdään lähellä rajapintaa,

asioista keskustellaan yhdessä ja kaikilla on sama päämäärä ja arvopohja. ”Savas-hengessä” on kysymys saman kaltaisista asioista. Lisäksi siinä korostuivat työntekijöitä arvostava asenne, työkaverista välittäminen ja yhdessä tekeminen. (Vilkman 2016.; Rope 2021.; Humala 2007.; Terkamo-Moisio, ym. 2022.)

Yhteisöllisessä Johtamiskäsityksessä ajatellaan, että jokaisella yhteisön jäsenellä on oikeus, mahdollisuus ja valta osallistua päätöksentekoon ja halutaan aktiivisia, kokemuksia jakavia osallistujia. (Murto 1997.) Yhteisöllisessä johtamisessa Savas on onnistunut hyvin.

Hyvän etäjohtamisen ja yhteisöllisen johtamisen peruselementit näyttäytyvät hyvin paljon samanlaisina ja toisiaan tukevina. Hyvän etäjohtamisen elementit olivat luottamus, yhteiset pelisäännöt, yhteinen ymmärrys, yhteisöllisyys, avoin vuorovaikutus, arvostus ja tuen saaminen. Toisaalta taas yhteisöllisessä johtamisessa nähdään niitä rakenteita, joiden avulla voidaan tukea hyvää etäjohtamista. Toiminnallinen rakenne, sosiaalinen rakenne, arkipäivällä tutkiminen, yhteisen sosiaalisen todellisuuden luominen ja avoimet foorumit luovat pohjaa hyvälle etäjohtamiselle. (Vilkman 2016.; Rope 2021.; Humala 2007.; Murto 1997 & 1997.)

Tutkimustuloksista voidaan todeta, että organisaatiolla on hyvät rakenteet ja olemassa olevia foorumeita käytössä. Jokseenkin nähtiin kehittämisen tarvetta asiakkaiden ja työntekijöiden yhteisöllisyyden välillä. Koettiin myös, että olisi tarpeellista selkeyttää ja vahvistaa eri foorumeiden merkitystä ja toiminnallista rakennetta, sekä perustaa uusia keskusteluun painottuvia foorumeita. Sosiaalisiin rakenteisiin toivottiin enemmän livetapaamisia ja keskusteluita kasvokkain sekä johdon näkyvyyttä kenttätyössä. Hyvän etäjohtamisen näkökulmasta katsottuna tutkimustuloksista voidaan nostaa kehittämiskohteeksi yhteisten pelisääntöjen sopiminen etätyökäytänteistä. (Vilkman 2016.; Rope 2021.)

Etäjohtamisen ja yhteisöllisen johtamisen vahvuutena tuloksista nousevat avoimuus, toisten huomioiminen, auttaminen, yhteen hiileen puhaltaminen, huumori, psykologinen turvallisuus, keskustelut kaikilla tasoilla ja työntekijöiden vaikuttamisen mahdollisuudet. (Vikmanin 2016.)

Psykologisen turvallisuuden kokemuksella on merkitystä työn mielekkyyden kokemukselle, työhyvinvoinnille sekä se on tärkeä osa itsensä johtamista. Yhteisössä vallitsevan psykologisen turvallisuuden kokemuksen ollessa hyvä saadaan aikaan parempaa tiimityöskentelyä ja kommunikaatiota. Se vaikuttaa myös yksittäisten henkilöiden aktiiviseen rooliin työpaikalla. (Ylikaitala, Toivanen 2021.; Salovaara 2020.; Humala 2007.; Sjöblom ym. 2022.)

Tutkimuksen vastauksista voidaan todeta, että esihenkilöiden kesken vallitsee hyvä psykologisen turvallisuuden aste. Tutkimuksesta nousi vahvasti Savaksen arvojen ja asenteiden merkitys yhteisöllisyydessä niin kuin ”Savas-hengessä”. Koettiin, että yksiköissä ovat Savaksen arvot, asenteet ja korkea työmoraali ohjaamassa työtä. Yhdysvalloissa oli tutkittu sairaanhoitajien työtyytyväisyyttä poikkileikkauksen avulla vuonna 2011. Tutkimuksessa nähtiin työn arvojen, työilmapiirin ja ammatillisen sitoutumisen vaikuttavan merkittävästi henkilöstön sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Hyvän työilmapiirin nähtiin olleen positiivisena vaikuttajana sitoutumiseen ja sen vaikutusta voidaan vielä tehostaa ammatillisella sitouttamisella, sekä parantamalla työn sisäisiä arvoja enemmän kuin ulkoisia. (Caricati, ym. 2013; Humala 2007.)

Jatkotutkimuksessa voisi selvittää, miten organisaatiossa olevat ohjaajat kokevat etäjohtamisen ja yhteisöllisyyden. Tämä tutkimus antaisi organisaatiolle läpileikkaavan kuvan etäjohtamisen kokemuksista.

7.2 Tutkimuksen eettisyys ja luetettavuus

Tässä tutkimuksessa noudatettiin TENKin eettisiä periaatteita. Eettisiä periaatteita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkantaminen. (TENK 2019.) Tähän tutkimukseen ei tarvittu ennakkoarviointia koska tässä tutkimuksessa laadittuihin kyselyihin vastaaminen on tutkimuskohteelle vapaaehtoista eikä tutkimus aiheuta tutkittaville eikä heidän läheisilleen henkistä vaaraa ja he olivat kaikki täysikäisiä.

Kyselyt kohdentuvat joukolle Savas-Säätiön esihenkilöitä, johdon ja hallinnon työntekijöitä, eikä kyselyistä ei käy ilmi henkilötietoja tai muuta vastaavia tunniste tietoja, joten tutkimuksessa suojeltiin tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden yksityisyyttä. Ennen kyselylomakkeen lähettämistä kaikkia tutkimuksen kohteena olevia henkilöitä tiedotettiin tutkimuksen sisällöstä, tarkoituksesta ja siitä, mitä tutkimus käytännössä tarkoittaa. Tutkittaville annettiin informaatiota siitä, miten tutkimustuloksia käsiteltiin ja miten tutkimusaineistoa säilytettiin ja kuinka kauan niitä säilytettiin.

Tutkimuksen alkuvaiheessa opinnäytetyön tutkimuslupa haettiin Savas-Säätiöstä organisaation kehittämispäälliköltä ja tutkimusluvan hakemiseen käytettiin Savas-Säätiön lomakepohjia. Tässä tutkimuslupa vaiheessa tutkimuslupaan kirjattiin tutkijan perustiedot, tutkimuksen nimi, tutkimuskysymykset, tutkimuksen ajankohta, tutkimusmenetelmä, tutkimuksen julkisuus ja asiakirjatiedot, joihin tässä tutkimuksessa haetaan lupaa sekä tutkimusaineiston suojaus, arkistointi ja hävittäminen. Opinnäytetyö ilmoitettiin myös Säätiön opinnäytetyön rekisteriin.

Haastattelulomakkeen kysymykset hyväksytettiin Savaksen kehittämispäällikön ja toimitusjohtajan toimesta. Organisaatio antoi tutkijalle täydet oikeudet toimia tutkijana, eikä vaikuttanut kysymysten sisältöön. Luotettavuudessa on syytä huomioida myös, että tutkija on työsuhteessa tutkimuksen toimeksiantajaan, kuitenkin tehden eri työtä kuin esihenkilöt, eikä hän ole kenenkään tutkittavan esihenkilö. Tutkijan työhistorian Savaksen organisaatiossa voidaan näin ollen katsoa olevan luotettavuutta vahvistava tekijä.

Lisäksi opinnäytetyön tutkimuksesta tehtiin opinnäytetyösopimus Savonian kanssa. Tutkimukseen osallistuneille esihenkilöille ja Savas-Säätiön hallinnon ja johdon työntekijöille lähetettiin ennen tutkimuksen tekemistä saatekirje, (Liite 1) jossa kuvattiin tutkimuksen tarkoitus, tutkimuksen kulku ja tutkimusmenetelmä. Tutkimukseen osallistuneille henkilöille järjestettiin mahdollisuus kysyä tutkimuksen tekijältä sekä opinnäytetyön ohjaavalta opettajalta tutkimukseen liittyvistä asioista sähköpostitse. Opinnäytetyön tutkimustulokset hävitetään Savaksen järjestelmästä, kunnes työ on saatettu loppuun. Tämä opinnäytetyö tarkastettiin Savonian Turnitin-plagiaatintunnistusjärjestelmässä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tutkimusaineiston keräämisen, analysoinnin ja tutkimuksen raportoinnin kautta. Tutkijan tulee toimia rehellisesti ja eettisesti, sillä laadullisen

tutkimuksen kriteeri on tutkija itse. Tutkijan tulee arvioida luotettavuutta jokaisen vaiheen ja valinnan kohdalla. (Vilkka 2015, 196.)

7.3 Tutkimustulosten hyödynnettävyys

Tutkimustulokset käsitellään syksyllä 2023 esihenkilöiden työkokouksessa, jolloin esihenkilöillä on mahdollisuus nostaa heidän mielestään toimenpiteitä vaativat kehittämiskohteet ja sopia yhdessä, miten ja missä asioita lähdetään kehittämään.

7.4 Ammatillinen kasvu

Tutkimustyön tekeminen oli mukaansa tempaavaa ja mukavaa. Kiitokset työnantajalle, joka mahdollisti minun irtaantumisen työstä hetkeksi, tuo ajanjakso oli erittäin tärkeää, jotta pystyi keskittymään täydellisesti tutkimuksen tekemiseen. Aikaisemmasta tekemästäni opinnäytetyöstä on aikaa kulunut jo 30 vuotta, joten alkuun pääseminen oli minulle hankalaa. Pyörittelin aihetta ja näkökulmaa mielessäni melkein vuoden. Näkökulman kirkastumisen jälkeen minulla oli selkeä punainen lanka, joka ohjasi työtä. Tutkimuksen tekeminen oli myös rajattava käytettävissä olevaan aikaan, joka raamitti tätä työtä. Tutkimuksen aihe oli erittäin ajankohtainen, tässä vaiheessa oli hyvä pysähtyä miettimään miten esihenkilöt kokevat etäjohtamisen ja miten sitä tulisi kehittää.

Tutkimusprosessi tuki minun ammatillista kasvua kehittäen taitoani tuottaa tutkimustietoa ja tutkimuksessa käytettävien monien eri vaiheiden työstämistä. Kirjallisuuteen tutustuminen oli mielenkiintoista ja oli jopa vaikea valita millaisia lähteitä käytin. Kansainvälisiä tutkimuksia aiheesta oli paljon, mutta tutkimukset olivat vielä valitettavasti keskeneräisiä. Haastattelulomakkeen kysymyksiä olisi voinut tiivistää, ja mietin myös kysymysten muotoilua, olisiko voinut avata kysymykset paremmin. Olisiko silloin saanut laajempia ja kielellisesti rikkaimpia vastauksia. Tätä tutkimusta tehdessäni heräsin pohtimaan, miten suuren muutoksen edessä työelämässä oikeastaan olemme ja kuinka suuresti etätyö muuttaa ihmisten käyttäytymistä työyhteisöissä. Olemme oikeastaan pakotettuja tekemään muutoksia johtamiseen ja vuorovaikutukseen. Työyhteisön vuorovaikutusta johtamalla on suuret vaikutukset koko organisaatiolle. Etäkokouksilla saadaan aikaan tehokkaampaa työn tekemistä ja sen avulla pystymme nopeammin reagoimaan asioihin. Se antaa meille myös mahdollisuuden hyödyntää verkostoja paremmin ja eri alojen rajapintoja voidaan tulevaisuudessa hyödyntää enemmän. Tarvitaan kuitenkin tapaamisia myös kasvokkain, jotta työyhteisössä saadaan aikaan tukeva ilmapiiri.

LÄHTEET

Brandel, Jessika 2022. Etätyön opit hybrideityö voimavaroiksi. Blogi BDO Suomen blogi. www.bdo.fi/fi-fi/nakemyksia/blogit/asiantuntijat/etatyon-opit-hybridityon-voimavaroiksi. Viitattu 20.3.2023.

Edelman Data & Intelligence 2022. Work Trend Index, Annual Work Trend INDEX. Region & Market. Pdf news.microsoft.com/wp-content/uploads/prod/sites/442/2022/04/WTI-Finland-Snapshot.pdf. Viitattu 22.3.2023.

Eklund Annina, Jääskeläinen Henni, Salminen Jari, Lindholm Tommi 2021.Hypridijohtaminen. Helsinki: Brik.

Eskola Jari & Suoranta Juha 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino

Humala Iris 2007. Johda verkossa, virtuaalisenjohtamisen monet ulottuvuudet. Juva: WS Bookwell OY.

Ifi 2021. Hypridityö ja työn järjestäminen. Verkkojulkaisu. www.if.fi. yritysasiakkaat/vakuutukset/henkilovakuutukset/hybridityo-ja-tyon-jarjestaminen. Viitattu 8.8.2022

Kärkkäinen, Merja 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Publishing oy.

Leponiemi, Urliikka 2019. Kollektiivinen kapasiteetti ja yhteisöllisyys pienen kunnan johtamisessa. Tampereen yliopiston väitöskirjat 153. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1304-3. Viitattu 15.3.2023.

Caricati Luca, La Sala Rachele, , Marletta Giuseppe , Pelosi Giulia , Ampollini Monica , Fabbri, Ricchi Alba, Scardino Marcello , Artioli Giovanna & Mancini Tiziana , 2013. Work climate, work values and professional commitment as predictors of job satisfaction in nurses. John Wiley & Sons Ltd. pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23890046/ Viitattu 25.4.2023

Manka Marja-Liisa, Larjovuori Riitta-Liisa 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. sites.tuni.fi/uploads/2020/01/6687097c-yhteisollisyydella-menestykseen.pdf. Viitattu 20.3.2023.

Miettinen Joonas 2020. Koronaepidemia ja akavalaisten työelämä syksyllä 2020. Akava Works. akavaworks.fi/wp-content/uploads/sites/2/2020/11/Koronaselvitys-2020-Koronapandemia-muutti-tyon-tapoja. Viitattu 20.3.2023.

Murto Kari 1997. Yhteisöhoidon suuntauksia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Murto Kari 1998. Prosessijohtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino OY.

Mäkiniemi Jaana-Piia, Kaltianinen Janne, Jari Hakanen, 2022. Työterveyslaitos. Miten suomi voi - tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen korona aikana loppuvuoteen 2021 mennessä. www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi. Viitattu 24.8.2022.

Rope, Timo 2021. Kalsariduunit, -etätyön ilot ja kirot-. Tampere: Tammertekniikka.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 27.3.2023.

Salin, Lotta & Koponen, Jonna 2022. Millaista osaamista etäjohtajalta vaaditaan. Blogi. blogs.uef.fi/etajohtaminen/2022/06/22/millaista-osaamista-etajohtajalta-vaaditaan/. Viitattu 8.8.2022.

Salovaara, Perttu 2020. Johtopäätös, yhteisöt ja organisaatot pomokulttuurin jälkeen. Viro: Meedia zone.

Sarpo, Joni 2022. Hyprideityö ravistelee työelämää, 5 faktaa johtajalle. Verkkojulkaisu.Greatplacetowork.fi/artikkelit/hybridityo-5-faktaa-johtajalle/. Viitattu 13.3.2023.

Savas-Säätiö sr. 2023. Verkkojulkaisu. www.savas.fi. Viitattu 13.3.2023.

Sjöblom, Kirsi, Juutinen, Soile & Mäkikangas, Anne 2022. The Importance of Self-Leadership Strategies and Psychological Safety for Well-Being in the Context of Enforced Remote Work. Verkkojulkaisu http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202209287317. Viitattu 14.3.2023

TENK 2019. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Pdf-tiedosto. tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2020.pdf. Viitattu 2.2.2023.

Terkamo-Moisio, Anja, Häggman-Laitila, Arja, Paronen, Elsa & Lammintakainen, Johanna 2022. Terveydenhuollon henkilöstön ja johtajien näkemyksiä etäjohtamisesta. ESR-hanke. Etänä enemmän –sotetyö uudistuu. Verkkojulkaisu https://journal.fi/focusloc.../view/120932. Viitattu 16.3.2023.

Tuomi Jouni & Saarijärvi Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2. painos. EU. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työterveyslaitos 2021. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Verkkojulkaisu www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo. Viitattu 8.8.2022.

Vilkka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. 4 painos. Jyväskylä. PS-kustannus.

Vilkka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Keuruu: Otavan kirjapaino oy.

Vilkman, Ulla 2016. ETÄ-johtaminen, tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum pro.

Work Trend Index, Annual Report 2022. Great Expectations: Making Hybrid Work Work. news.microsoft.com/wp-content/uploads/prod/sites/631/2022/03/WTI_AnnualReport_Extended.Viitattu 22.3.2023.

Ylikaitala, Kirsi, &Toivanen, Minna 2021(1). Psykologinen turvallisuus vapauttaa työyhteisön potentiaalin. Pdf-tiedosto. www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012021_a4_20210602_.pdf. Viitattu 14.3.2023.

LIITE 1: TUTKIMUSHAASTATTELUN SAATEKIRJE

TUTKIMUSTIEDOTE

SAVAS SÄÄTIÖN ESIHENKILÖ, JOHTAJA TAI HALLINNON TYÖNTEKIJÄ

Kutsun teitä osallistumaan tutkimukseen, jossa tutkitaan Savas Säätiön esihenkilöiden kokemuksia etäjohtamisesta ja yhteisöllisyydestä.

Tutkimushaastattelun muotona käytetään lomakehaastattelua (strukturoitu haastattelu tai standardoitu haastattelu), jossa on avoimia kysymyksiä. Kysely lähetetään sähköpostin kautta.

Lomakehaastattelu on valittu tutkimusaineiston keruu menetelmäksi suuren osallistuja ryhmän vuoksi. Tutkimukseen osallistuminen on vapaehtoista.

TÄMÄ TUTKIMUS KUULUU SAVONIA SOSIONOMI YAMK OPINTOIHIN. ARVIOITU VALMISTUMISAIKA ON 30.8.2023. TYÖ TULLAN JULKAISEMAAN SAVAS SÄÄTIÖN OPINNÄYTETYÖN REKISTERISSÄ JA SAVONIAN THESEUS.FI SIVUSTOLLA.

OPISKELIJA: SAVONIA AMMATTIKORKEAKOULU SOSIONOMI (YAMK) OPISKELIJA NIINA ARGILLANDER: NIINAARGILLANDER@MSN.COM

OHJAAJA: KAIJA RAUTAPARTA-PENNANEN
SOSIAALI- JA TERVEYSALA / SOCIAL SERVICES AND HEALTH CARE
SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU / SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
KAIJA.RAUTAPARTA-PENNANEN@SAVONIA.FI

VASTAUKSET SÄILYTTETÄÄN TUTKIMUKSEN AJAN, JONKA JÄLKEEN NE HÄVITETÄÄN ASIANMUKAISESTI. LOMAKEHAASTATTELUSSA EI KERÄTÄ TUNNISTETIETOJA. LOPPU RAPORTISSA YKSITTÄISEN HENKILÖN VASTUKSET EIVÄT OLE TUNNISTETTAVISSA.

LIITE 2. LOMAKEHAASTATTELUN AVOIMET KYSYMYKSET

Tutkimukseen liittyvät lomakehaastattelun kysymykset 15.3.23

Taustatiedot

1. Kuinka kauan olet työskennellyt Savaksella? alle vuosi? 1-3 vuotta, 3-5 vuotta, yli 5 vuotta, yli 10 vuotta, yli 15 vuotta, yli 20 vuotta
2. Kuinka usein tapaat esihenkilösi kasvokkain? Joka päivä, kerran viikossa, kerran kahdessa viikossa, kerran kuukaudessa, 2-4 kertaa vuodessa

Etäjohtaminen

3. Millaisia havaintoja olet tehnyt Savaksen etäjohtamisesta?

4. Mitä etuja olet huomannut etäjohtamisessa?

5. Mitä esteitä olet huomannut etäjohtamisessa?

6. Tuletko kuulluksi etäkokouksessa?

7. Mitä pitäisi tehdä, jotta tulisit paremmin kuulluksi etäkokouksessa?

8. Kuvaa millä eri tavoilla pystyt vaikuttamaan Savaksen asioihin?

9. Miten kehittäisit etäjohtamista Savaksella?

10. Millaisia viestinä kanavia käytät työskennellessäsi Savaksen johdon kanssa?

11. Saatko johdolta apua ja tukea, kun tarvitset? (Kysymyksessä on neljä vaihtoehtoa)

Yhteisöllisyys

12. Työyhteisöissä yhteisöllisyydellä tarkoitetaan eräänlaista henkistä tilaa: yhteisöllisyys luo yhteenkuuluvuutta, tarjoaa turvaa yhteisön jäsenille ja auttaa hahmottamaan ympäristöä. Kerro esimerkin kautta mitä yhteisöllisyys Savaksella tarkoittaa

13. Puhumme paljon Savas hengestä mitä se sinun mielestä tarkoittaa?

14. Miten yhteisöllisyys näkyy Savaksen toiminnassa?

15. Onko etäjohtaminen vaikuttanut Savaksen yhteisöllisyyteen? Kerro esimerkki

16. Mitkä Savaksen toimintatavat lisäävät yhteisöllisyyttä?

17. Minkälaisilla kokoontumisilla/ kokouksilla tuemme yhteisöllisyyden toteutumista?

18. Koetko olosi turvalliseksi esihenkilöryhmässä?

19. Mitkä tekijät vaikuttavat turvallisuuden tunteeseen?

20. Mitä itse voisit tehdä, jotta yhteisöllisyys paranisi?

21. Onko jotakin mitä Savaksen tulisi huomioida, että yhteisöllisyys kehittyisi?