

Seija Heikkinen

Vuorovaikutuksen kehittäminen etäjohde- tussa työyhteisössä

Opinnäytetyö

Sosionomi YAMK

Sosiaali- ja terveysalan
kehittäminen ja johtaminen

Kevät 2024



Kuva: Pixabay



KAMK • University
of Applied Sciences

Tiivistelmä

Tekijä: Seija Heikkinen

Työn nimi: Vuorovaikutuksen kehittäminen etäjohdetussa työyhteisössä

Tutkintonimike: Sosionomi (YAMK)

Asiasanat: Vuorovaikutus, luottamus, etätyö, etäjohtaminen, etätyöyhteisö

Etätyö on lisääntynyt viime vuosina. Vuorovaikutuksen merkitys on aiheena tärkeä, koska vuorovaikutuksella on vaikutusta esimerkiksi koettuun työhyvinvointiin. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Oulujärvi Leader ry, jonka työntekijät työskentelevät pääsääntöisesti etänä. Opinnäytetyön tavoite oli kehittää etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutusta. Työyhteisölle laadittiin tulevaisuuden kehittämismalli vuorovaikutusta parantavista toimintatavoista. Metodologiaksi valikoitui pehmeä systeemianalyysi, koska se mahdollisti työyhteisön osallistumisen kehittämiseen sekä erilaisten näkökulmien esilletuomisen.

Opinnäytetyön ensimmäisen vaiheen tarkoitus oli kuvailla jäsentymätön ongelma kehittämistarpeesta, jossa määriteltiin opinnäytetyön aihe, tarve, tarkoitus ja tavoite sekä käytettävä tutkimusmetodologia. Toisen vaiheen tarkoitus oli kuvailla vuorovaikutuksen nykytila. Kehittämiskysymykset olivat: Mitä ovat etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutuksen nykyiset onnistumiset? Mitä ovat etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutuksen mahdolliset haasteet? Vastauksia etsittiin avoriihessä 7.6.2023, jossa onnistumisista nousi esille vapaus, joustavuus, työn tauottaminen, työn tehokkuus ja keskittyminen, sovelluksilla käytävä kommunikaatio, monipuolinen työskentelymahdollisuus, vuorovaikutus, luottamus ja säännölliset viikoittaiset Teams-viikkopalaverit. Haasteita olivat itsensä ilmaiseminen, tunne ulkopuolisuudesta, tarve tavata, opastus ja neuvonta sekä mahdollisuus väärinkäsityksiin. Kolmannen vaiheen tarkoitus oli selvittää järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen ja induktiivisen sisällönanalyysin menetelmällä mitä aiheesta on jo tutkittu. Kirjallisuuskatsauksen kehittämiskysymys oli: Mitkä tekijät edistävät etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutusta? Aineisto koostui (N=1242) viitteestä, joista valittiin sisäänottokriteerien sekä (JBI) laadun arvioinnin perusteella (N=7) viitettä. Tulosten perusteella vuorovaikutusta edistävät etäjohtamiseen, etätyön työtapoihin, itseohjautuvuuteen, luottamukseen, osaamisen kehittämiseen, työhyvinvointiin, viestintään, vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyteen liittyvät tekijät. Neljännen vaiheen tarkoitus oli kuvailla etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutuksen tulevaisuusmalli. Kehittämiskysymys oli: Millä vuorovaikutuksen menetelmillä etäjohdettua työyhteisöä voidaan kehittää? Tulevaisuusmalli kuvailtiin avoriihessä 4.9.2023, jossa nousi esille neljä pääteemaa: virtuaalinen vuorovaikutus, vuorovaikutus läsnä ollen, osaamisen kehittäminen sekä vuorovaikutustilanteiden organisointi.

Opinnäytetyön viidennen vaiheen tarkoitus oli vertailla ratkaisumalleja nykyhetkeen. Kehittämiskysymys oli: Mitä etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutuksessa pitää muuttaa verrattuna nykyhetkeen? Tulevaisuusmallin vertailu nykyhetkeen kuvailtiin avoriihessä 15.9.2023, jossa nousi esille kolme pääteemaa; läsnä ollen tapaamisten kehittäminen, WhatsApp-sovelluksen käytäntöjen kehittäminen sekä Teamsin käytön ja osaamisen kehittäminen. Kuudennen vaiheen tarkoitus oli kuvailla kehittämismalli etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutusta parantavista toimintatavoista. Kehittämiskysymys oli: Millä toiminnoilla etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutusta toteutetaan? Kehittämismalli laadittiin avoriihessä 15.9.2023, jossa nousi esille kuusi kehittämisteemaa: 1) läsnä ollen tapaamiset 2) osaamisen kehittäminen, 3) sähköinen kalenterin käyttäminen 4) vapaamuotoiset Teams-tapaamiset, 5) nykyinen toimistopalaveri 6) sekä WhatsApp-sovelluksen käyttäminen. Kehittämismalli sisältää tavoitteen, mitä toimintoja kehitetään, niiden perustelut sekä toimintojen organisoinnin ja toteutuksen. Avoriihien aineistot analysoitiin mukailen ongelmaperusteista oppimisen menetelmää (Problem-Based Learning). Seitsemännen vaiheen tarkoitus oli kuvata kehittämismallin toimeenpanoa varten käyttöönottosuunnitelma Ottawa-mallin mukaisesti. Kehittämiskysymyksenä oli: Miten käyttöönotetaan etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutusta kehittävä kehittämismalli? Käyttöönottosuunnitelma laadittiin avoriihessä 15.9.2023, jossa toimenpiteiksi kirjattiin kehittämismalliin nostetut teemat. Suunnitelma sisältää tavoitteen, toimenpiteet, aikataulun, mittarit, arvioinnin ja vastuuhenkilön. Prosessin aikana käytyjen keskustelujen myötä työyhteisön yhteinen ymmärrys etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutuksesta ja sitä parantavista tekijöistä lisääntyi, ja asioita on helpompi nostaa esille myös jatkossa.

Jatkokehittämishaasteina ehdotetaan virtuaalisen vuorovaikutuksen kehittämistä yhdistyksen hallituksen jäsenten kesken, tai hallituksen jäsenten ja henkilöstön välillä. Etäjohtamisen toteutumisen vertailu eri järjestöorganisaatioissa olisi myös mielenkiintoista. Vertailu voisi perustua vertaisoppimiseen.

Abstract

Author: Seija Heikkinen

Title of the Publication: Developing interaction in a remote work community

Degree Title: Master's of social services

Keywords: Interaction, trust, remote work, remote management, work community

Remote work has increased in recent years. The importance of interaction is essential topic because interaction influences, for example, perceived well-being at work. The client of the thesis was Oulujärvi Leader ry, whose employees mainly work remotely. The aim of the thesis was to improve interactions of remotely managed work community. For the work community, a future development model of operating methods that improve interaction was drawn up. A soft system analysis was chosen as the methodology because it enabled the participation of the working community in the development and the presentation of different perspectives. The purpose of the first phase of the thesis was to describe an unstructured problem of the need for development, where the subject, need, purpose and goal of the thesis were defined, as well as the research methodology to be used. The purpose of the second step was to describe the current state of interactions. The development questions were: What are the current successes of interactions in a remotely managed work community? What are the possible challenges of interactions in a remote work-community? Answers were sought in a brainstorming session on June 7, 2023, where must-haves emerged to be: freedom, flexibility, taking a break from work, work efficiency and concentration, communication through applications, versatile work opportunities, interaction, trust, and regular weekly Teams meetings. Challenges found were self-expression, the feeling of being outside, the need to meet, guidance and counseling, and the possibility of misunderstandings. The purpose of the third phase was to find out what has already been researched on the subject using the method of systematic literature review and inductive content analysis. The development question of the literature review was: What factors promote the interaction of a remotely managed work community? The data consisted of (N=1242) references, from which (N=7) references were selected based on the intake criteria and (JBI) quality assessment. Based on the results, interaction is promoted by factors related to remote management, remote working methods, self-direction, trust, competence development, well-being at work, communication, interaction, and community. The purpose of the fourth phase was to describe the future model for interactions of the remote working community. The development question was: What methods of interaction can be used to develop a remote work community? The future model was described in a brainstorming session on September 4, 2023, where four main themes emerged: virtual interaction, interaction in the presence, development of competence and organization of interaction situations.

The purpose of the fifth stage was to compare solution models with the present. The development question was: What needs to be changed in the interactions of a remotely managed work community compared to present? The comparison of the future model with the present was described in a brainstorming session on September 15, 2023, where three main themes emerged: developing face to face meetings, developing practices for the WhatsApp application, and developing the use and competence of Teams application. The purpose of the sixth stage was to describe the development model of the operating methods to improve interactions of the remotely managed work community. The development question was: What functions are used to implement interactions in the remotely managed work community? The development model was drawn up in a brainstorming session on September 15, 2023, where six development themes came up: 1) face to face meetings 2) competence development, 3) usage of electronic calendars 4) informal Teams meetings, 5) continuing the current office meeting 6) and usage of the WhatsApp application. The development model includes the target of which activities are developed, their justifications, and the organization and implementation of those activities. The purpose of the seventh step was to describe the implementation plan for the development model according to the Ottawa model. The development question was: How to implement a development model that develops the interaction of a remotely managed work community? The implementation plan was drawn up in a brainstorming session on September 15, 2023, where the themes raised in the development model were recorded as actions. The plan includes the goal, actions, schedule, metrics, evaluation, and responsible person. As a result of the discussions, the common understanding about interactions in remotely managed working community and the factors that improve it increased, and it will be easier to raise issues in the future as well. As further development challenges, the development of virtual interaction between the board members of the association, or between the board members and the personnel, is proposed. A comparison of the implementation of remote management in different organizations would also be interesting. The comparison could be based on peer learning.

Alkusanat

Kiitos läheisille, ystäville, työkavereille sekä ohjaavalle opettajalleni Saijalle kannustamisesta ja mukana elämisestä. Kiitos erityisesti Oulujärvi Leaderin lämminhenkiselle työyhteisölle innostuneesta läsnäolosta ja osallistumisesta vuorovaikutuksen kehittämiseen prosessin eri vaiheissa.

"Nasu tuli Puhin vierelle.

- Puh, kuiskasi hän.

- No mitä?

- Ei mitään, sanoi Nasu ja otti Puhin käpälästä kiinni.

- Tarkistin vain, että olet siinä."

-A. A. Milne

Seija Heikkänen

Kajaanissa 20.3.2024

Sisällys

1.	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja kohderyhmä	2
1.2	Projektiorganisaatio	3
1.3	Metodologiset lähtökohdat.....	5
1.4	Kohdeorganisaation strategian yhteys opinnäytetyöhön	7
1.5	Vuorovaikutus ja luottamus	8
1.6	Etätyö	10
1.7	Omat henkilökohtaiset tavoitteet	12
1.8	Lähteet.....	13
2.	Jäsentymätön ongelma (vaihe 1).....	19
2.1	Lähtökohdat tarpeelle parantaa etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutusta	20
2.2	Lähteet	20
3.	Jäsennelty ongelma eli nykyhetki (vaihe 2)	22
3.1	Aineiston hankinta	23
3.2	Aineiston analyysi.....	24
3.3	Tulokset	25
3.4	Johtopäätökset.....	29
3.5	Lähteet.....	31
4.	Luodaan ydinvisiot (vaihe 3)	33
4.1	Järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus	33
4.2	Aineiston hankinta	34
4.3	Aineiston analyysi.....	37
4.4	Tulokset	39
4.5	Johtopäätökset.....	47
4.6	Kirjallisuuskatsauksen lähteet	51
4.7	Lähteet.....	52
5.	Luodaan tulevaisuuden mallit (vaihe 4)	55
5.1	Aineiston hankinta	56
5.2	Aineiston analyysi.....	56
5.3	Tulokset	56
5.4	Johtopäätökset.....	59

5.5	Lähteet.....	62
6.	Tulevaisuuden malleja verrataan nykyhetkeen (vaihe 5).....	64
6.1	Aineiston hankinta	65
6.2	Aineiston analyysi.....	65
6.3	Tulokset	65
6.4	Johtopäätökset.....	67
6.5	Lähteet.....	68
7.	Etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutusta parantava kehittämismalli (vaihe 6)	70
7.1	Aineiston hankinta	71
7.2	Aineiston analyysi.....	71
7.3	Tulokset	71
7.4	Kehittämismallin pilotointi.....	74
7.5	Johtopäätökset.....	74
7.6	Lähteet.....	75
8.	Kehittämismallin käyttöönottosuunnitelma (vaihe 7)	77
8.1	Toimintaympäristö	79
8.2	Tavoiteltava muutos.....	79
8.3	Edistävät ja estävät tekijät	79
8.4	Käyttöönoton strategia	80
8.5	Käyttöönoton seuranta	80
8.6	Johtopäätökset.....	81
8.7	Lähteet.....	82
9.	Pohdinta	83
9.1	Opinnäytetyön johtopäätökset	83
9.2	Jatkokehitysaiheet.....	86
9.3	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys	86
9.4	Oman asiantuntijuuden kehittyminen	87
9.5	Lähteet.....	88
	Litteet.....	1

1. Johdanto

Opinnäytetyön tavoite oli kehittää etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutusta. Aiheen valinnan perusteena oli ajankohtaisuus, koska etäjohtaminen on lisääntynyt viime vuosina merkittävästi (Rauramo 2023). Viestintäteknologian kehittyminen on vaikuttanut etätyön voimakkaaseen lisääntymiseen eri toimialoilla, erityisesti tieto- ja asiantuntija-aloilla (Työsuojelu 2024). Etätyö on osa työelämän kehitystä, jossa on siirrytty pois tiettyyn paikkaan sidotusta johtamisesta teknologiavälitteiseen johtamiseen (Vilkman 2016, 15–20). Manu, Lähteenmäki-Smith & Rannanpään (2023, 122) artikkelissa viitataan Tilastokeskuksen työolotutkimukseen, jonka mukaan vuonna 1997 vain 4 % on tehnyt etätyötä, vuonna 2008 osuus on ollut 9 %, ja vuonna 2018 luku on ollut jo 28 %. Vuonna 2021 jo 25 % on ilmoittanut työskennelleensä yli puolet, tai kokonaan etänä. Tilastotiedon rajallisuus vaikuttaa etätyön todellisen määrän tarkasteluun.

Keväällä 2020 alkanut COVID-19 pandemia muutti myös työelämäämme. Pandemia on todennäköisesti muuttanut pysyvästi työn tekemisen toimintatapoja ja sääntöjä sekä työyhteisöjen rakentumisen ja työn tekemisen muotoja (Kovalainen, Poutanen & Arvonen 2022, 334). Tapahtunut työn muutos on ollut laajaa vaikuttaen kaikkiin yhteiskunnan sektoreihin ja toimijoihin (Laakkonen 2020, 4). Pandemia ja työn kulttuurin muutos on siirtänyt myös kolmannen sektorin tehtävät ja toiminnan etätyöksi. Etätyön yleistymisen on tuonut tarvetta johtamisen kehittämiseksi, koska etäjohtamisessa taidot ovat suuressa roolissa ja poikkeavat perinteisestä johtamisesta. Johtajien vuorovaikutustaidot korostuvat työyhteisön muutoksissa, tuottavuudessa ja työhyvinvoinnissa. (Vilkman 2016, 15–20.) Johtajat ovat keskeisiä toimijoita myös digitaalisen kulttuurin kehittämisessä (Cortellazzo, Bruni & Zampieri 2019).

Sujuva vuorovaikutus on toimivan työyhteisön edellytys (Hämäläinen 2005, 130–131). Hyvin onnistunut etäjohtaminen vaatii johtajalta usein enemmän kuin perinteinen johtaminen (Vilkman 2016, 23). Etäjohtamisessa avoin vuorovaikutus on tärkeää, jotta luottamus, arvostus, avoimuus ja pelisäännöt toteutuvat (Pihlaja 2018, 16). Etäjohtamisella on vaikutusta esimerkiksi työhyvinvointiin ja toimiva vuorovaikutus vähentää sairauspoissaoloja ja tehostaa työn tekemistä (Manka 2011, 7).

Etätyössä ajankäyttö muuttuu ja työkuorman merkitys nousee enemmän esille. Työntekijöiden kuormitusta lisäävät kiire ja vaatimus tehokkuudesta, joten ajankäyttö tuo vuorovaikutukselle oman haasteen. (Moss 2021.) COVID-19 pandemian aikaan tehty tutkimus osoittaa, että useilla johtajilla on haasteita etätyön johtamisessa, mikä johtaa siihen, että monet työntekijät tuntevat

olonsa epäluotetuksi. Tutkimus osoittaa, että johtajien taitoja on kehitettävä. (Parker, Ritari & Keller 2020.) Johtajan valmiudet tukea ja voimaannuttaa virtuaalisten tapaamisten aikana ja sähköisen viestinnän kautta on olennaista etänä toimivalle työyhteisölle. Sitoutuminen organisaatioon tapahtuu luottamuksen sekä organisaatioon ja työtovereihin saadun yhteyden tunteen kautta. Johtajat vastaavat luottamuksellisten suhteiden luomisesta, mutta työyhteisöllä tulee olla halua noudattaa organisaation arvoja. (Pianese, Errichiello & Vieira da Cunha 2022.)

Metodologiaksi valikoitui Checklandin kehittämä pehmeä systeemianalyysi, koska se mahdollistaa työyhteisön osallistumisen kehittämiseen sekä erilaisten näkökulmien esilletuomisen (Anttila 2006, 437). Prosessin ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan ongelma eli etänä toimivan työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen. Toisessa vaiheessa kehittämistehtävä tarkennetaan ja määritellään työyhteisön vuorovaikutuksen nykytila. Aineistonkeruumenetelmänä toimii henkilöstön ensimmäinen aivoriihi. Kolmannessa vaiheessa määritellään ne ydinvisiot, joilla kehittäminen voidaan toteuttaa. Vaiheen alussa selvitetään kirjallisuuskatsauksen (n=7) ja induktiivisen sisällönanalyysin menetelmällä mitä aiheesta on jo tutkittu. Neljännessä vaiheessa luodaan tulevaisuuden mallit eli kuvaillaan ja ideoidaan etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutusta ja muodostetaan erilaisia ratkaisumalleja saadun aineiston pohjalta. Aineistonkeruumenetelmänä toimii henkilöstön toinen aivoriihi. Viidennessä vaiheessa tulevaisuuden malleja verrataan nykyhetkeen ja saatuja ratkaisumalleja parannellaan ja kehitetään. Aineistonkeruumenetelmänä toimii henkilöstön kolmas aivoriihi. Kuudennessa vaiheessa hyödynnetään vertailun tuloksia ja määritellään etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutukseen kohdistuvat toivottavat muutokset. Tässä vaiheessa luodaan kehittämismalli vuorovaikutusta parantavista toimintatavoista. Aineistonkeruu toteutetaan henkilöstön kolmannessa aivoriihessä. Seitsemännessä vaiheessa, henkilöstön kolmannessa aivoriihessä, laaditaan Ottawa-mallia hyödyntäen kehittämismallin käyttöönottosuunnitelma. Tässä opinnäytetyössä johtajilla tarkoitetaan kaikkia esihenkilötehtävissä toimivia.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja kohderyhmä

Opinnäytetyön tavoite oli kehittää etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutusta. Etäjohdetulle työyhteisölle laadittiin kehittämismalli vuorovaikutusta parantavista toimintatavoista. Opinnäytetyön metodologisena lähestymistapana oli pehmeä systeemianalyysi, jossa tarkoitukset ja tutkimus- ja kehittämiskysymykset tarkentuivat opinnäytetyöprosessin aikana. Tässä opinnäytetyössä

tutkimusaineisto muodostuu pehmeän systeemanalyysin mukaisesti seitsemästä osasta ja jokaisella niistä oli oma tarkoituksensa sekä tutkimus- tai kehittämiskysymys/-kysymykset. Opinnäytetyön lopussa on tutkimusaineiston johtopäätökset ja aineiston luotettavuuden arviointi.

Opinnäytetyö oli työelämän kehittämistehtävä ja toimeksiantajana Oulujärvi Leader ry. Opinnäytetyön kohderyhmänä oli Oulujärvi Leaderin viisi työntekijää, jotka työskentelivät pääsääntöisesti etänä. Opinnäytetyöntekijä on toiminut Oulujärvi Leader ry:n määräaikaisena yhteisökartturina 1.11.2021- 31.12.2022. Tämän kehittämistehtävän toteuttaminen tapahtui opinnäytetyöntekijän työsuhteen päätyttyä.

1.2 Projektioorganisaatio

Opinnäytetyön kokonaisuuden hallinnointi ja johtaminen tapahtuivat KAMK:n projektijohtamisen periaatteiden mukaisesti (Moisanen n.d). Projekti on tuloksiin pyrkivä asiakokonaisuus, joka toimii tietyllä aikataululla ja resursseilla (Silfverberg 2014, 5). Opiskelija organisoi opinnäytetyölleen projektioorganisaation, jossa opinnäytetyöhön liittyvä keskustelu ja kehittäminen toteutui. Opinnäytetyön projektioorganisaatio muodostui projekti- ja ohjausryhmästä. Projektin toteuttamiseen ja onnistumiseen vaikuttaa projektiryhmään kuuluvien henkilöiden asiantuntemus, verkostot, kokemus sekä persoonallisuus. Onnistuneessa projektissa osallistujat saadaan sitoutettua tavoitteisiin ja toimintaan. Projektioorganisaatio oli määräaikainen ja sen toiminta loppui projektin päättymiseen. Projektin jälkeen tuotos siirtyi tilaajan käyttöön. (Mäntyneva 2016, 19–20.) Tämän kehittämisprojektin projektioorganisaatioon (kuva 1) kuuluvat projektipäällikkö, ohjausryhmä ja projektiryhmä.



Kuva 1. Opinnäytetyön projektiorganisaatio (mukaihen Silfverberg 2014, 49)

Projektissa mukana olevien osapuolten roolit sekä vastuut määritellään selkeästi (Silfverberg 2014, 48). Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Oulujärvi Leader ry. Opinnäytetyöntekijä, YAMK-opiskelija Seija Heikkinen, toimi projektipäällikkönä, ottaen kokonaisvastuun projektista. Ohjausryhmään kuuluivat KAMK:n edustajana ohjaava opettaja Saija Huhtala, työelämän edustajana Oulujärvi Leaderin toiminnanjohtaja (varalla hankeneuvoja) sekä vertainen. Ohjausryhmä hyväksyi projektisuunnitelman ja projektiryhmä seurasi opinnäytetyön etenemistä ja antoi kehittämissideoita.

Hyvä projektiryhmä on monialainen ja asiantunteva. Ryhmä muodostuu henkilöistä, joiden asiantuntemus, roolit ja osaaminen vahvistivat toisiaan. (Kymäläinen ym. 2016, 44.) Projektiryhmän muodostivat toiminnanjohtaja (varalla hankeneuvoja) ja Leader-nuorisotyöntekijä (varalla Kalaleader-aktivaattori). Projektiryhmän jäsenistä toiminnanjohtaja ja varahenkilönä toimiva hankeneuvoja ovat molemmat työskennelleet Oulujärvi Leader ry:ssä noin 20 vuotta sekä Leader-nuorisotyöntekijä ja varahenkilönä toimiva Kalaleader-aktivaattori 2–3 vuotta. Toiminnanjohtaja tuntee työn, työyhteisön sekä tunnistaa näihin liittyviä haasteita kokonaisvaltaisesti etäjohtamisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Leader-nuorisotyöntekijä tuntee työn, työyhteisön sekä tunnistaa niihin liittyviä vuorovaikutuksen haasteita vastaavasti etänä toimivan työntekijän näkökulmasta. Projektipäällikkö perehtyi projektiorganisaation johtamiseen muutosjohtamisen näkökulmasta. Muutosjohtamisen ominaisuudet soveltuvat hyvin virtuaalisten työyhteisöjen johtamiseen (Laakkonen 2020, 49).

Rinteen (2021, 271) mukaan toimijoiden osallistamisella vaikutetaan aktiivisuuteen ja sillä innostetaan työyhteisöä yhteiseen kehittämiseen. Osallistamalla pyritään avoimuuteen, henkilöstön mukaan ottamiseen ja sitoutumiseen. Osallistaminen on prosessi, jolla on yhteinen tavoite ja sitä voidaan tarkastella kuin mitä tahansa projektia. Projektijohtamisen lisäksi tarvitaan ymmärrystä ihmisistä, joita osallistetaan. Toikko ym. (2009, 99) mukaan kehittämisen tulisi perustua tunteisiin ja kokemuksiin. Kehittäminen etenee asioiden näkemisen kautta kohti tunteita ja vasta sen jälkeen kehittäminen konkretisoituu muutokseksi.

Projektien toteuttamiseen liittyy useita riskejä. Projektin onnistumista auttaa hyvä suunnittelu ja riskienhallinta. (Projektiriskit 2023.) Tähän opinnäytetyöprojektiin liittyviä riskejä olivat oma tai Oulujärvi Leaderin henkilöstön pitempiaikainen sairastuminen, muutokset työsuhteissa, työyhteisön sitoutuminen, työyhteisön aito kiinnostus oman työn kehittämiseen sekä työyhteisön avoimuus ja keskinäinen luottamus kertoa vuorovaikutusta kehitettävistä asioista. Riskienhallintasuunnitelma liitteenä 11.

1.3 Metodologiset lähtökohdat

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön metodologiaa, tutkimusstrategiaa ja tieteenfilosofista näkökulmaa. Opinnäytetyön metodologiaksi valikoitui pehmeä systeemianalyysi, koska se mahdollisti työyhteisön osallistumisen kehittämiseen sekä erilaisten näkökulmien esilletuomisen. Pehmeä systeemianalyysi käynnisti prosessin, jonka tuloksena etäjohtetulle työyhteisölle laadittiin kehittämismalli vuorovaikutusta parantavista toimintatavoista. Opinnäytetyön tarkoitukset ja tutkimus- ja kehittämiskysymykset tarkentuivat opinnäytetyön aikana prosessin eri vaiheissa. Anttilan (2007, 133) mukaan pehmeässä systeemianalyysissä tutkimuksen kohteena ovat pehmeät ja usein epätäsmälliset ongelmat, joita käsitellään todellisessa maailmassa. Pehmeä systeemianalyysi on sopiva käytännönläheiseen tutkimukseen.

Systeemiajattelun avulla seurataan, ymmärretään ja suunnitellaan muutosta konteksteissa, joissa erilaiset tekijät ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa (Anttila 2007, 132). Pehmeä systeemimetodologia on joustava ja monipuolinen menetelmä ongelmanratkaisuun ja se toimii organisaatioiden sekä järjestelmien tulevaisuustyökaluna. Systemisestä näkökulmasta katsottuna se on toiminnallinen ja vuorovaikutuksellinen kokonaisuus. Muutos vaikuttaa sekä organisaation toimintoihin että laajemmin yhteiskuntaan ja ympäristöön. (Rubin 2022.) Tulevaisuuden tutkimus perustuu

Peter Checklandin kehittämään pehmeään systeemimetodologiaan (Mannermaa 1987, 1). Pehmeän systeemimetodologian avulla luodaan organisaatiolle tulevaisuuskuvia, ja niistä valitaan sopivin. Aluksi kartoitetaan nykytila ja tavoiteltava tulevaisuuskuva. Näitä tiloja vertaillaan ja sitten pohditaan, että millaista kehittämistä se vaatii. Pehmeä systeemimetodologia kuvaa hallitun muutoksen prosessia. (Rubin 2022.)

Pehmeän systeemianalyysin iteraatio eli toisto, tai kertaaminen on jatkuvaa palauteprosessia tai toimintaa. Iteraation avulla systeemin tuottama informaatio ja sen muodostamat mallit välittyvät kaikkialle systeemiin. Jotta se toimisi systeemissä, on sisäisen vuorovaikutuksen oltava epälineaarista ja sen on perustuttava palautteeseen. (Heikkinen 2012, 17.) Kehittämistoiminnassa henkilöstön osallistaminen oli tärkeää. Osallistamisella varmistetaan eri tahojen tarpeiden ja intressien huomioiminen ja henkilöstön sitouttaminen kehittämistoimintaan. (Toikko ym 2009, 90.) Pehmeässä systeemianalyysissä tutkitaan myös ratkaisuun johtavaa prosessia (Moisanen 2009, 4). Pehmeän systeemianalyysin mallissa (kuva 2) systeemin vaiheet on jaettu kahteen osaan; reaali maailmaan (todellisuus) ja systeemijatteluun (ideoiden ja teorioiden maailma). Toiminnassa siirrytään alueelta toiselle ja palataan tarvittaessa takaisin.



Kuva 2. Etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämisen prosessin (vaiheet 1–7) kuvaus Cheklandin pehmeän systeemianalyysin mallia mukailien (Heikkinen 2012, 10)

Tieteenfilosofia on keskeinen osa tutkimusongelman valintaa (Jyväskylän yliopiston Koppa 2024) ja tutkimuksessa on selvitettävä myös filosofisia kysymyksiä (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 129). Tieteenfilosofia tarjoaa perustan, jolle tutkimuksen muut menetelmälliset valinnat rakentuvat. Tieteenfilosofiset suuntaukset vaikuttavat siihen, miten tutkimusongelma määritellään ja miten sitä lähestytään. (Jyväskylän yliopiston Koppa 2024.) Tutkimus perustuu lukuisiin oletuksiin, jotka koskevat esimerkiksi ihmisiä, maailmaa ja tiedonhankintaa, eikä näistä useinkaan olla kaikilta osin tietoisia (Hirsjärvi ym. 1997, 129). Tieteenfilosofia auttaa tutkijaa tekemään tietoisia valintoja tutkimusongelman valinnassa ja tutkimusmenetelmien soveltamisessa (Kokkonen & Reijula 2023). Tieteenfilosofia sisältää yhtenä osa-alueena metodologian eli opin tieteen menetelmistä (Anttila 2024).

Kehittämistoiminta perustuu usein arkiajattelun mukaiseen todellisuuskäsitykseen. Ontologinen on perinteinen todellisuutta tarkasteleva tieteenfilosofian osa-alue. Todellisuuskäsitys muodostuu erilaisissa sosiaalisissa prosesseissa ihmisen ollessa vuorovaikutuksessa, joita yksittäinen ihminen ei voi muuttaa. Sosiaalinen todellisuus on ihmisten luoma. Johto, työntekijät ja asiakkaat voivat elää erilaisessa kehittämistodellisuudessa konstruktionistisesta näkökulmasta katsottuna. (Toikko ym. 2009, 35–38.) Konstruktionismissa tiedon, todellisuuden ja sen rakenteiden ja ilmiöiden nähdään muodostuvan sosiaalisessa ja kielellisessä vuorovaikutuksessa (Jyväskylän yliopiston Koppa 2024). Työyhteisön todellisuus on jatkuvasti muuttuva, jota esimerkiksi erilaiset tulkinnat ja keskustelut muuttavat. Tulkinnallisesta näkökulmasta lähtevä kehittämistoiminta kohdistuu esimerkiksi organisaatiokulttuuriin, ihmisten asenteisiin tai työhyvinvoinnin kokemukseen. (Toikko ym. 2009, 35–38.) Tässä opinnäytetyössä selvitettiin, millaisena työyhteisö kokee etäjohtetun työyhteisön vuorovaikutuksen nykytilan, ja miten sitä voidaan kehittää. Konstruktionismi näyttäytyi ihmisten luomana ja todellisuutta lähestyttiin tulkinnallisesta näkökulmasta.

1.4 Kohdeorganisaation strategian yhteys opinnäytetyöhön

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio Oulujärvi Leader ry. on yhdistys, joka toimii yhtenä Leader-ryhmänä (Yhdistys 2024). Suomessa on 52 Leader-ryhmää (Leader Suomi 2024). Oulujärvi Leader ry:n Yhdessä älykkäästi -strategian tavoitteena on kannustaa eri toimijoita yhdessä pohtimaan ja luomaan alueelle parhaiten sopivia kehittämiskäytäntöjä (Älykkäästi yhdessä – Oulujärvi Leaderin strategia 2023–2027 2024).

Oulujärvi Leader myöntää rahoitusta alueen (Paltamo, Puolanka, Vaala sekä Kajaani) yritysten, yhdistysten ja muiden yhteisöjen hankkeille (Älykkäästi yhdessä – Oulujärvi Leaderin strategia 2023–2027 2024). Oulujärvi Leader myös aktivoi, innostaa, mahdollistaa, verkostoi, verkostoituu sekä tarttuu kiinnostusta herättäviin mahdollisuuksiin. Oulujärvi Leader on kumppani, joka auttaa paikallisia toimijoita onnistumaan kehittämistoimissaan. Leader toimii aluekehittäjänä, eri työryhmien jäsenenä, suurten hankkeiden kumppanina ja tarvittaessa hanketoteuttajana. Toimintaa rahoittavat EU, valtio ja Paltamon, Puolangan ja Vaalan kunnat sekä Kajaanin kaupunki. Oulujärvi Leaderin toiminnan arvoja ovat avoimuus, kannustavuus ja luotettavuus sekä kansainväliset, kaikille eurooppalaisille Leader -ryhmille yhteiset periaatteet. (Yhdistys 2024.)

Leader-ryhmän perustehtävänä on toimia vuorovaikutuksessa eri toimijoiden kanssa (Yhdistys 2024). Useiden neuvottelujen, kokousten, koulutusten ja tapahtumien siirtyessä yhä enemmän virtuaalisiksi, esimerkiksi Microsoft Teams-yhteydellä, on kaikenlainen virtuaalinen vuorovaikutusosaaminen tullut ajankohtaiseksi ja tärkeäksi (Aivoriihi 2 2023). Virtuaalisen vuorovaikutuksen suunnitelmallinen kehittäminen onkin hyvä aloittaa Leaderin omasta työyhteisöstä, ja laajentaa saatua kokemusta ja osaamista mahdollisuuksien mukaan myös muuhun yhdistyksen virtuaaliseen toimintaan.

1.5 Vuorovaikutus ja luottamus

Vuorovaikutus käsitteenä viittaa molemminpuoliseen tai vastavuoroiseen toimintaan tai vaikutukseen kahden tai useamman ihmisen tai asian välillä. Vuorovaikutusta tapahtuu, kun he kommunikoivat keskenään tai reagoivat toisiinsa. (Cambridge Dictionary 2024; Merriam Webster 2024.) Vuorovaikutuksella tavoitellaan ihmisten keskinäistä ymmärrystä. Se on verbaalista ja non-verbaalista viestintää. Jokainen kokee vuorovaikutuksen yksilöllisesti omaan menneisyyteensä sekä elämäntilanteeseensa nähden. (Mielenterveystalo 2023.) Vuorovaikutuksessa on kyse viestien vaihdosta, luonnista, tulkitsemisesta, reagoimisesta, viestintäsuhteen muodostumisesta ja rakentamisesta. Vuorovaikutus on jatkuvasti muuttuva prosessi. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Hyvä vuorovaikutus on taitoa tulla toimeen toisten ihmisten kanssa. Vuorovaikutus on hyvää käyttäytymistä, vastavuoroista viestintää, suvaitsevaisuutta, yhteistyötaitoja, toisten huomiointia sekä hienotunteisuutta. (Kuusela 2013, 41–42.) Kuunteleminen, äänensävyt, eleet, ilmeet ja keho kertovat, miten suhtaudumme erilaisiin asioihin, tilanteisiin ja ihmisiin. Sanaton vuorovaikutus täydentää tai korvata puhetta. Ryhmän vuorovaikutus vaatii enemmän, koska siinä tulkitaan

useita henkilöitä samaan aikaan. Vuorovaikutus on opittavissa ja harjoiteltavissa oleva taito. (Opetushallitus 2023.) Toimiva vuorovaikutus on koko työyhteisön asia. Työntekijöillä on myös vastuu omasta toiminnastaan sekä työilmapiiristä. (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019, 8.) Työyhteisön vuorovaikutuksen kautta työntekijät kokevat olevansa osa työyhteisöä (Kramer & Sias 2014). Johtajan vuorovaikutusosaamisen perusta on kaikessa arkipäiväisessä vuorovaikutuksessa, kuten vuorovaikutussuhteen luomisessa ja ylläpitämisessä, verkostoitumisessa, tiedonhallinnan taidoissa, ryhmäviestinnän taidoissa, neuvottelutaidoissa, sosiaalisen tuen antamisen taidoissa, konfliktinhallinnan taidoissa sekä tiedottamisen ja vaikuttamisen taidoissa. (Isotalus ym. 2017.)

Luottamus syntyy ja elää ihmisten välisissä suhteissa (Blomqvist 2023). Luottamus on odotusta ihmisten käyttäytymisestä tai ominaisuuksista. Sitä on määritelty ennustettavuudeksi, mutta myös ennustamattomuudeksi. Luottamukseen liittyy myös halu ja kyky olla tilanteissa, joissa on epävarmuutta ja riskejä. (Marila & Ylinen 2002, 8–12.) Luottaessaan ihminen uskoo toisen hyviin aikomuksiin ja toimintaan. Se on haavoittuvuuden hyväksymistä. Luottamus vaikuttaa vuorovaikutukseen ja sitoutumiseen tiimeissä, organisaatioissa ja yhteistyöverkostoissa. Luottamus näkyy esimerkiksi asenteissa, päätöksissä, käyttäytymisessä, innovatiivisuudessa, tuottavuudessa sekä lisääntyneenä työtyytyväisyytenä. Ihmisten lisäksi arvioimme myös tuotteiden, palveluiden, prosessien, organisaatioiden ja erilaisten systeemien luotettavuutta. (Blomqvist 2023.) Luottamus voi ilmetä myös uskona, asenteena, käsityksenä, käyttäytymisenä, tekona, vaikutelmana, vakaumuksena ja tunteena. Vuorovaikutuksen näkökulmasta luottamus rakentuu ihmisten välille. (Marila ym. 2002, 8–12). Laukkasen (2020, 8) mukaan rehellisyys, vuorovaikutuksellinen aktiivisuus, kunnioitus, armollisuus ja arvostus rakentavat luottamusta.

Luottamus on psykologinen tila, joka heijastaa luottajan eli johtajan tilaan positiivisia odotuksia työntekijän aikomuksista tai käyttäytymisestä eli hänen kykynsä, pätevyytensä tai halunta täyttää sitoumuksia (Pianese ym. 2022). Johtajan tehtävänä on luoda työyhteisöön hyvät ja luottamukselliset välit, jotka auttavat rakentamaan kestäviä ja lojaaleja suhteita (Savolainen 2013, 291). Luottamus syntyy yleensä hitaasti yhteishengen kehittämisen, yhteisten tavoitteiden, maineen, sitoutumisen ja huolenpidon tuloksena. Tähän tarvitaan sosiaalista yhdessä oloa ja vapaamuotoista kommunikointia sekä innostuneisuutta ja aloitteellisuutta. (Rauramo 2018.) Luottamuksen merkitys on tärkeä tunnistaa, sillä luottamuksen määrä näyttyy organisaation toiminnassa ja käyttäytymisessä (Laukkanen 2020, 5).

Etätyössä luottamuksen vastakohta on epäily työn tekemisestä ilman valvomista ja kontrollia. Luottamus rakentuu etänä toimivissa työyhteisöissä jopa neljä kertaa hitaammin kuin perinteisissä. (Vilkman 2016, 27–29.) COVID 19 -pandemian aikana työnantajat eivät ole lisänneet työn

tekemisen valvontaa, vaan etätöitä tekevien ja työnantajien välillä on ollut vahva luottamus työn sujuvuudessa (Kovalainen ym. 2022, 352). Etätyössä luottamuksen rakentaminen työntekijöiden ja johdon välille on äärimmäisen tärkeää. Se edellyttää avointa ja runsasta vuorovaikutusta. Luottamusta voidaan lisätä osoittamalla luottamusta. (Vilkman 2016, 23.)

1.6 Etätyö

Etätyö on käytäntö, jossa työntekijät tekevät työnsä muualta kuin työnantajan osoittamassa työpaikassa. Tällaisia paikkoja voivat olla esimerkiksi työntekijän koti, tai mikä tahansa muu paikka perinteisen työpaikan ulkopuolella. (VMware Glossary 2024.) Etätyö nähdään nykyään erityisesti hajautetun tai joustavan työn tekemisen muotona (Pyöriä 2011, 388). Etätyö on jousto-, tieto- ja virtuaalityötä, jota määrittävät teknologia, aika ja paikka. Työn tekeminen tapahtuu etätyössä teknologiavälitteisesti etäällä muusta työyhteisöstä. Etätyö mahdollistaa työntehostumisen ja digitalisoitumisen. (Laukkanen 2020, 13.) Kotona tehtävä etätyö voidaan jakaa säännöllisesti etätöitä tekeviin, satunnaisesti töitä tuoviin, satunnaisesti työrauhaa hakeviin sekä kotona työskenteleviin yksityisyrittäjiin (Tuomivaara, Ropponen & Kandolin 2016, 61).

Etätyö edellyttää niin työntekijän, johtajan kuin työnantajan välistä luottamusta, yhteistä suunnittelua ja sopimista ja työntekijän itsenäisen työskentelyn tukemista (Työterveyslaitos a 2024). Etätyöstä on hyvä löytyä yhteinen ohjeistus ja päivittää sitä tilanteen mukaan (Työterveyslaitos b 2024). Etätyö tuo johtamiseen, vuorovaikutukseen ja työskentelytapoihin uudenlaista näkökulmaa, kun yhteistyön tehokkuus, luottamus sekä yhteisöllisyys ovat saaneet aiempaa isomman aseman etätyössä ja johtamisessa (Laukkanen 2020, 15). Myös Vilkmanin (2016, 17) mukaan etätyö parantaa työntekijöiden tehokkuutta ja tuottavuutta. Työelämän lainsäädäntö ei tunne etätyö-termiä, joten työsopimuslaki, työaikalaki ja työturvallisuuslaki ovat lainsäädännön perustana myös etätyöskentelyssä (Työsuojelu 2024).

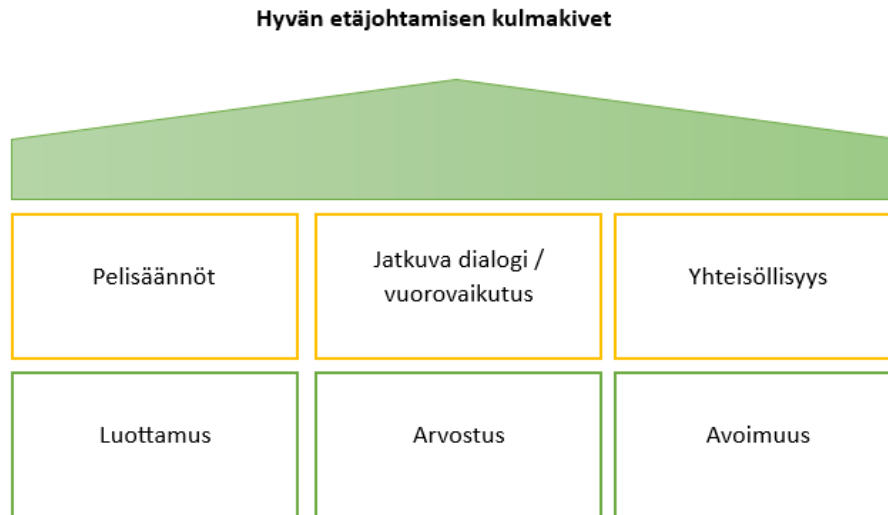
Etäjohtaminen voi pitää sisällään etätyön, hajautetun työn, ajasta ja paikasta riippumattoman työn sekä liikkuvan työn johtamisen (Pihlaja 2018, 11–15). Etäjohtaminen edellyttää hyviä johtamisen taitoja, vuorovaikutustaitoja sekä tieto- ja viestintävälineiden sekä sovellusten hyödyntämistä. Etäjohtaminen edellyttää myös erilaisia tapoja osallisuuden, motivaation, luottamuksen, valvonnan ja sitoutumisen toteutumiseksi (Ollila, Raisio, Vartiainen, Lindell, Pernaa & Niemi 2018, 239). Vapaus lisää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista työhön (Pihlaja 2018, 16).

Etäjohtajan osaamiseen kuuluu vuorovaikutustaidot, jotka näyttäytyvät avoimena keskustelukulttuurina, läpinäkyvyytenä ja tasapuolisuutena (Pihlaja 2018, 16). Luottamus koetaan yhdeksi etätyön haasteeksi. Epäluottamus syntyy usein avoimen vuorovaikutuksen puutteesta. Etäjohtamisessa johtajan sosiaalinen taitavuus korostuu. Johtajan täytyy luoda henkilökohtaisia suhteita ja luottamusta välimatkoista huolimatta. Hyvin hoidettuun johtamiseen kuuluu säännöllinen palautteen antaminen, luottamuksen ja ryhmän me-hengen luominen, tarpeiden huomiointi sekä empaattisuus. Luottamus rakentuu selkeistä pelisäännöistä ja dialogista. Tärkeä taito on kuunnella ja olla läsnä sekä viestiä tyyliin sopivasti. (Pihlaja 2018, 21–22.) Laakkosen (2020, 32) mukaan etäjohtamisen on etäältä tukemista, mentorointia ja motivointia. Etätyön johtamisessa on lähijohtamista tärkeämpää luottaa henkilökuntaan ja asiantuntemukseen sekä arvostaa ja kunnioittaa osaamista. Etätyön johtamisessa korostuu myös tunneäly ja valmentava johtamisasenne.

Pyöriä, Saari & Ojalan (2019, 18) mukaan toimiva etätyöskentely vaatii kykyä itsenäiseen ajankäytön hallintaan sekä vastuun ja luottamuksen ilmapiiriä työntekijän ja työnjohdon välillä. Etätyö edellyttää työnjohdolta työsuorituksen tai työajan kontrollin sijaan huomiota työn lopputulokseen. Etänä toimivan työyhteisön johtamisessa tuen osoittaminen ja tarjoaminen koetaan Sivusen (2007, 113) mukaan johtajan aktiivisuuden ja jäsenten aktivoinnin ohella tärkeiksi tekijöiksi. Etätyössä johtajat ovatkin Sivusen mukaan enemmän valmentajia kuin ohjeistajia, tarjoten työntekijöille tilan keskustella ja purkaa huoliaan. Etäjohtajilla on erilaisia valmiuksia, joten tuen saaminen ja tekniseen osaamiseen panostaminen auttavat johtamaistehtävässä onnistumisessa (Tuomivaara ym. 2016, 76).

Jotta etätyötä voidaan johtaa onnistuneesti, operatiiviseen johtamiseen tarvitaan uusia toimintatapoja. Organisaatioiden kannattaa selvittää oma johtamiskulttuuri, jolla etätyön tekeminen mahdollistuu. Johtajalle on tärkeää antaa tukea ja tilaisuus oppia uusia johtamisen tapoja. Etätyön lisääntyessä on huomioitava, että johtamisessa keskitytään ihmisten johtamiseen, koska näin etätyön johtaminen toteutuu työntekijöiden ja organisaation parhaaksi. (Laakkonen 2020, 32.) Vilkmanin (2016) mukaan etätyön johtaminen toimii niin pitkään, kunnes luottamusta käytetään väärin. Rauramon (2018) mukaan etäjohtamisessa korostuvat yhteiset päämäärät, kasvokkain kohtaamiset erilaisilla viestintävälineillä, yksilöllisyys ja erilaiset tarpeet, työtehtävien ja työskentelypaikkojen erilaisuus ja etäisyys sekä yhteisöllisyys, osaaminen ja työyhteisön tuki työssä suoriutumiseen. Saarikivi (2020, 83) nostaa esille etäjohtamisen haasteena työntekijöiden tunteiden tunnistamisen. Tunteet kuuluvat myös etätyöhön, mutta digitaalisten viestintävälineiden kautta ne eivät aina välity. Tunteilla on kuitenkin suuri merkitys esimerkiksi työmotivaatioon.

Etäjohtaminen koostuu useista osatekijöistä (kuva 3). Luottamus, arvostus ja avoimuus mahdollistavat pelisääntöjen, vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden toteutumisen. Luottamuksen, arvostuksen ja avoimuuden puuttuminen tuo työyhteisöön haasteita, eikä pelisäännöt, vuorovaikutus ja yhteisöllisyys pääse syntymään. (Vilkman 2016, 25–26.)



Kuva 3. Etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman 2016, 20)

Etätyöyhteisö eroaa työyhteisöstä siten, että työntekijät tekevät työtä eri paikoissa ja vuorovaikutus tapahtuu sähköisiä välineitä käyttäen, kuten sähköpostilla, puhelimella, pikaviesteillä, puhelinneuvotteluilla, videoneuvotteluilla, keskustelufoorumeilla, erilaisilla dokumentinhallintajärjestelmillä tai yhdistellen näitä kaikkia. Kokonaan tai osin etänä toimivan työyhteisön on huomioitava maantieteellinen, organisatorinen, kulttuurinen ja ajallinen monimuotoisuus. (Rauramo 2018.)

1.7 Omat henkilökohtaiset tavoitteet

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto sijoittuu tasolle seitsemän (NQF 7) Suomen tutkintojen ja osaamiskokonaisuuksien viitekehyksessä (Tutkintojen viitekehysten osaamistasokuvaukset suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi n.d). Opinnäytetyön kehittämistehtävä tukee koulutusohjelman kompetensseja. Opinnäytetyön oppimistavoite on kehittyä työelämän asiantuntijana, oppia arvioimaan henkilöiden ja ryhmien vuorovaikutusta ja toimintaa sekä lisätä oman alan tietoja ja käy-

täntöjä huomioiden myös työyhteisön kehittäminen. (Tutkintojen viitekehysten osaamistasokuvaukset suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi n.d., 7.) Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan osin soveltaa myös muissa etänä toimivissa työyhteisöissä.

Jo ennen Oulujärvi Leader ry:n työsuhdetta sekä YAMK-opintojeni alkua työni on ollut etätöitä, ja siten myös etäjohdettua työtä. Monet etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutuksen ilmiöt ovat siis itselle tuttuja, ja koen ne mielenkiintoisina. Omakohtaiset kokemukset, mutta myös oma työnohjaajuus herättivät kiinnostuksen, millainen etäjohtamisen vuorovaikutus voisi luoda parempaa työyhteisön toimivuutta ja työhyvinvointia. Aiheen innoittajana toimi myös keväällä 2018 Diakoniammattikorkeakouluun sosionomi (AMK) opintojen aikaan valmistunut opinnäytetyöni ”Vuorovaikutuksen kehittäminen työllistävissä 4H-yhdistyksissä - Eväitä vuorovaikutuksen kehittämistyön avuksi -työkirja” (Heikkinen, 2018).

1.8 Lähteet

Aivoriihi 2. Opinnäytetyön vaihe 2; jäsennelty ongelma, 7.6.2023.

Anttila, P. (2006). Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi Oy.

Anttila, P. (2007). Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Akatiimi Oy.

Anttila, P. (2024). Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Saatavilla 4.2.2024 <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#3.1%20Mit%C3%A4%20on%20tieteenfilosofia>

Blomqvist, K. (2023). Työyhteisön pieni kirja luottamuksesta. Työterveyslaitos. Saatavilla 11.1.2023 <https://www.julkari.fi/handle/10024/146097>

Cambridge Dictionary (2024). Interaction. Saatavilla 4.2.2024 <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/interaction>

Cortellazzo L, Bruni E, Zampieri R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: a review. *Front Psychol* 2019; 10:1938. Saatavilla 25.2.2024 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>.

- Forsten-Astikainen, R., & Kultalahti, S. (2019). Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde – heijastumia muuttuvaan työelämään. Saatavilla 13.2.2024
<https://doi.org/10.23997/pk.69722>
- Heikkinen, E. (2012). Tiimityön kehittäminen osallistavalla johtamisella. Ylempi AMK-opinnäytetyö. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Saatavilla 27.5.2022
<http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012071613040>
- Heikkinen, S. (2018). Vuorovaikutuksen kehittäminen työllistävissä 4H-yhdistyksissä: Eväitä vuorovaikutuksen kehittämistyön avuksi -työkirja. Opinnäytetyö, Diakonia-ammattikorkeakoulu, Pieksämäki, Sosiaalialan koulutusohjelma. Saatavilla 23.3.2024
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201804275795>
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä Oy. Helsinki.
- Hämäläinen, P. (2005). Ihmisen kokoinen työyhteisö. Helsinki: Tammi.
- Isotalus, P., & Rajalahti, H. (2017). VUOROVAIKUTUS johtajan työssä. Alma Talent. Helsinki.
- Jyväskylän yliopiston Koppa (2024). Tieteenfilosofiset suuntaukset. Saatavilla 4.2.2024
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset>
- Kokkonen, T. & Reijula, S. (2023). Tieteenfilosofia. Saatavilla 4.2.2024 <https://filosofia.fi/fi/encyklopedia/tieteenfilosofia>
- Kovalainen, A., Poutanen, S., & Arvonen, J. (2022). Luottamus ja työn valvonta pandemian aikana. Työelämän tutkimus. DOI: <https://doi.org/10.37455/tt.112955>
- Kramer, M. & Sias, P. (2014). Interpersonal communication in formal organizations. Teoksessa C. R. Berger (toim.) Interpersonal communication. De Gruyter Mouton: Berlin, 467–491.
- Kuusela, S. (2013). Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kymäläinen, H-R., Lakkala, M. H., Carver, E., & Kamppari, K. (2016). Opas projektityöskentelyyn. Helsingin yliopisto. Saatavilla 19.9.2022: <http://hdl.handle.net/10138/160099>
- Laakkonen, M. (2020). ETÄTYÖN JOHTAMISEN HAASTEET JA MAHDOLLISUUDET. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Julkisjohtamisen pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto

- Leader Suomi (2024). Saatavilla 23.1.2024 <https://leadersuomi.fi/>
- Manka, M-L. (2011). Työyhteisötaidot työhyvinvoinnin perustana. TERVEYDENHOITAJA, 2011 (4–5), 6–9.
- Mannermaa, M. (1987). Pehmeä systeemi metodologia tulevaisuuden tutkimuksessa. Vol 6 Nro 4 (1987): Hallinnon tutkimus. Saatavilla 27.5.2022: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/103004/60124>
- Manu, S., Lähteenmäki-Smith, K., & Rannanpää, S. (2023). Paikkariippumattoman työn yhteydet maaseudun tietotalouden kehittämisen edellytyksiin. Focus Localis, 51(1). Saatavilla 3.2.2024 <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/122061>
- Marila, E. & Ylinen, A. (2002). Luottamus vuorovaikutuksessa. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus ja luottamuksen rakentuminen. Tutkimusraportti. Jyväskylän yliopisto. Saatavilla 10.1.2024 https://www.mit.jyu.fi/agora-center/inbct/InBCT11/luottamus_ja_vuorovaikutus.pdf
- Merriam Webster (2024). Interaction. Saatavilla 4.2.2024 <https://www.merriam-webster.com/dictionary/interaction>
- Mielenterveystalo (2023). Mitä vuorovaikutus on? Saatavilla 4.7.2023 <https://www.mielenterveystalo.fi/fi/omahoito/lapsen-ja-vanhemman-vuorovaikutuksen-omahoito-ohjelma/mita-vuorovaikutus#:~:text=Vuorovaikutus%20on%20kahden%20tai%20useamman%20henkil%C3%B6n%20v%C3%A4list%C3%A4%20kommunikaatiota.,vuorovaikutus%20on%20perusta%20kiintymyssuhteelle%20ja%20lapsen%20koko%20kehitykselle.>
- Moisanen, K. (2009). Henkilöstöressurssien ja -rakenteen kohdentamisen kehittäminen palvelukeskus Himmellisä RAI -arviointijärjestelmän avulla. Ylempi AMK-opinnäytetyö. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Saatavilla 27.5.2022 <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201102102220>
- Moisanen, K. (N.d.). Projektinjohtaminen ja projektiorganisaatio. PowerPoint-esitys. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Saatavilla 7.6.2022: KAMKin DevMoodle.

- Moss, J. (2021). Beyond burned out. *Harvard Business Review*. Saatavilla 25.1.2024: https://hbr.org/2021/02/beyond-burned-out?utm_medium=email&utm_source=newsletter_weekly&utm_campaign=insider_active_subs&utm_content=signinnudge&deliveryName=DM120882
- Mäntyneva, M. (2016). Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteuttamiseen. Helsingin seudun kauppakamari. Printon. Viro. Saatavilla 19.9.2022: [https://kamezproxy01.kamit.fi:2453/ammattikirjasto/teos/hallittu-projekti-2016#kohta:Hallittu\(\(20\)projekti](https://kamezproxy01.kamit.fi:2453/ammattikirjasto/teos/hallittu-projekti-2016#kohta:Hallittu((20)projekti)
- Ollila, S., Raisio, H., Vartiainen, P., Lindell, J., Pernaa, H-K., & Niemi, T. (2018). Organisaatio muutoksen pyörteissä – hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. *Työelämän tutkimus*. Saatavilla 7.10.2021 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/82692>
- Opetushallitus (2023). Mun elämä - Ohjausmateriaalia erityisopetukseen. Saatavilla 4.7.2023 <https://www.oph.fi/fi/oppimateriaali/mun-elama/sosiaaliset-taidot/vuorovaikutus>
- Pianese, T., Errichiello, L., Vieira da Cunha, J. (2022). Organizational control in the context of remote working: A synthesis of empirical findings and a research agenda. *European Academy of Management*. Saatavilla 28.1.2024 <https://doi.org/10.1111/emre.12515>
- Pihlaja, L. (2018). Johtaminen ja viestintä hajautuneessa työympäristössä, Jyväskylän Yliopisto, Kauppakorkeakoulu, Pro gradu -tutkielma. Saatavilla 12.10.2021 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201806283378>
- Projektiriskit (2023). Saatavilla 4.2.2023 <https://www.riskienhallinta.org/projektiriskit>
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework risks, fears, and rules. *Management Research Review*. Saatavilla 25.1.2024 <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01409171111117843/full/html>
- Pyöriä, P., Saari, T., ja Ojala, S. (2019). Kokoaikainen kotietätyö – yleisyys, työn organisointi ja tuloksellisuus sekä työyhteisön vastavuoroisuus. *Työelämän tutkimus*. Saatavilla 7.10.2021 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87011>
- Rauramo, P. (2023). Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Saatavilla 14.1.2024 <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/#Virtuaalinen-ty%C3%B6ymp%C3%A4rist%C3%B6-ja-ty%C3%B6yhteis%C3%B6>

- Rinne, N. (2021). Rohkea organisaatio. Turvallinen työyhteisö menestyy. Helsinki: Alma Talent.
- Rubin, A. (2022). Pehmeä systeemimetodologia (SSM). Saatavilla 26.5.2022 <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/pehmea-systeemimetodologia-ssm/>
- Saarikivi, K. (2020). Tunteet etätyössä. Läsnä etänä – Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.
- Savolainen, T. (2013). Trust Building in e-Leadership – Challenges and Skills in Technology-Mediated Interaction. Saatavilla 25.1.2024 https://www.researchgate.net/publication/328216132_Trust-Building_in_e-Leadership_A_Case_Study_of_Leaders%27_Challenges_and_Skills_in_Technology-Mediated_Interaction
- Silfverberg, P. (2014) Ideasta projektiksi - projektinvetäjän käsikirja. Konsulttitoimisto Plan-point Oy. Työministeriö. Saatavilla 7.6.2022: <https://www.yumpu.com/fi/document/view/22924278/projektinvetajan-opas-rakennerahastotfi/6>
- Sivunen, A. (2007). Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Jyväskylän Yliopisto. Saatavilla 6.10.2021 Sivunen, A. (2007). Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Jyväskylän Yliopisto. Saatavilla 11.11.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3046-2>
- Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print
- Tuomivaara, S., Ropponen, A., Kandolin, I. (2016). Jousto-opas. Työterveyslaitos. Saatavilla: 4.10.2021: https://issuu.com/tyoterveyslaitos/docs/ttl_jousto_opas-2016
- Tutkintojen viitekehysten osaamistasokuvaukset suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi (N.d.) Opetushallitus. Saatavilla 2.10.2022: https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/tutkintojen_viitekehysten_osaamistasokuvaukset_fi_sv_en.pdf
- Työsuojelu (2024). Etätyö. Saatavilla 4.2.2024 <https://tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo>
- Työterveyslaitos a. (2024). Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Saatavilla 3.2.2023 <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>

Työterveyslaitos b. (2024). Vinkkejä etätöiden tekemisen tueksi. Saatavilla 3.2.2024 https://hyva-tyo.ttl.fi/koronavirus/ohje-etatyohon?pk_vid=17069783464efdd4

Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro. Helsinki.

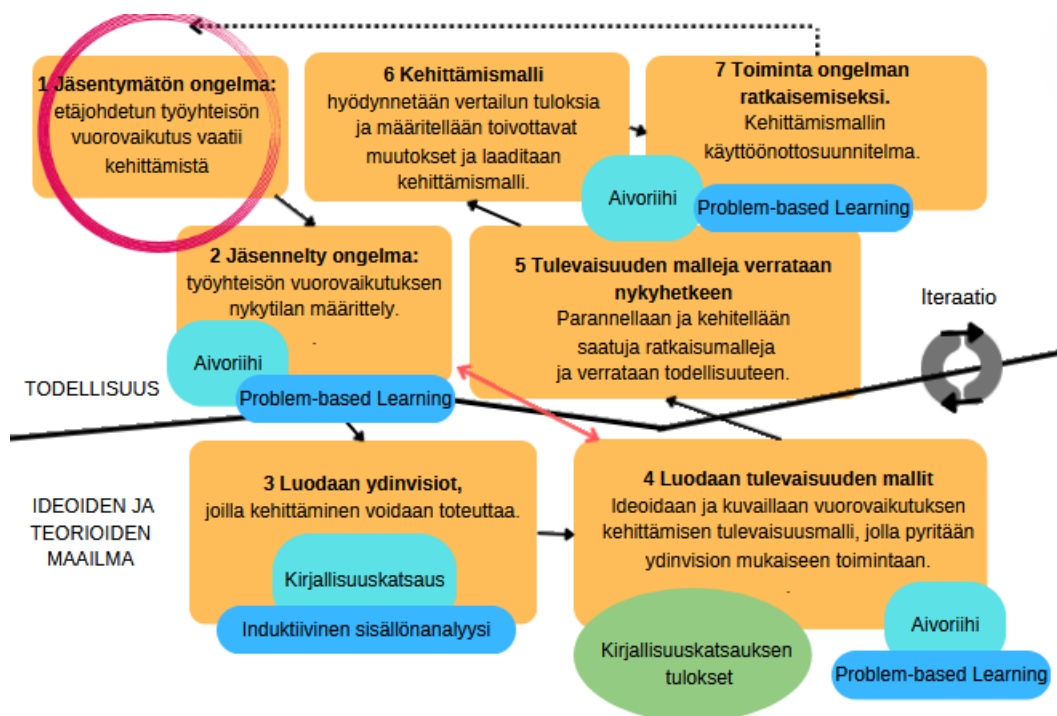
VMware Glossary (2024). What is remote work? Saatavilla 3.2.2023 <https://www.vmware.com/in/topics/glossary/content/remote-work.html>

Yhdistys (2024). Oulujärvi Leader ry - Yhdistys. Saatavilla 22.1.2024 https://www.oulujarvi-leader.fi/oulujarvi_leader/tietoa-meista/

Älykkäästi yhdessä – Oulujärvi Leaderin strategia 2023–2027 (2024). Saatavilla 22.1.2024 Oulujärvi Leader https://www.oulujarvileader.fi/yhdistykselle_ja_yhteisoille/strategia-2023-2027/

2. Jäsentymätön ongelma (vaihe 1)

Opinnäytetyön ensimmäisen vaiheen tarkoitus oli kuvailla jäsentymätön ongelma kehittämistarpeesta. Vaihe toteutettiin määrittelemällä opinnäytetyön aihe, tarve, tarkoitus ja tavoite sekä valitsemalla käytettävä tutkimusmetodi. (Anttila 2006, 437.) Ensimmäisessä vaiheessa (kuva 4) määritetään jäsentymätön ongelma eli ketä tai kenen toimintaa muutos koskee, kenen aloitteesta muutos voi lähteä käyntiin, millaisia ovat ulkoiset muutospaineeet tai millaiset asiat organisaation sisällä aiheuttavat muutospaineeita (Rubin 2003, 196).



Kuva 4. Etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämisen prosessin (vaihe 1) kuvaus Checklandin pehmeän systeemianalyysin mallia mukaillen (Heikkinen 2012, 10)

Opinnäytetyön jäsentymätön ongelma oli tarve parantaa Oulujärvi Leader ry:n etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutusta. Etänä tapahtuva vuorovaikutus oli tiedostettu työyhteisössä yhdeksi kehittämiskohteeksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutusta. Opinnäytetyön tavoite ja kohderyhmä on avattu tarkemmin kohdassa 1.1. Metodologiksi valikoitui Checklandin kehittämä pehmeä systeemianalyysi, koska se mahdollistaa työyhteisön osallistumisen kehittämiseen sekä erilaisten näkökulmien esilletuomisen. (Anttila 2006, 437.) Metodologia avattu tarkemmin kohdassa 1.3.

2.1 Lähtökohdat tarpeelle parantaa etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutusta

Opinnäytetyön tavoite oli kehittää etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutusta. Aiheen valinnan perusteena oli ajankohtaisuus, koska etäjohtaminen on lisääntynyt viime vuosina merkittävästi (Rauramo 2023). Viestintäteknologian kehittyminen on vaikuttanut etätyön voimakkaaseen lisääntymiseen eri toimialoilla, erityisesti tieto- ja asiantuntija-aloilla (Työsuojelu 2024). Keväällä 2020 alkanut COVID-19 pandemia muutti myös työelämäämme. Pandemia on todennäköisesti muuttanut pysyvästi työn tekemisen toimintatapoja ja sääntöjä sekä työyhteisöjen rakentumisen ja työn tekemisen muotoja (Kovalainen ym. 2022, 334). Tapahtunut työn muutos on ollut laajaa vaikuttaen kaikkiin yhteiskunnan sektoreihin ja toimijoihin (Laakkonen 2020, 4).

Etätyön yleistyminen on tuonut tarvetta johtamisen kehittämiseksi, koska etäjohtamisessa taidot ovat suuressa roolissa ja poikkeavat perinteisestä johtamisesta. Johtajien vuorovaikutustaidot ovat avaintekijä työyhteisön muutoksissa, tuottavuudessa ja työhyvinvoinnissa. (Vilkman 2016, 15–20.) Etäjohtamisessa avoin vuorovaikutus on tärkeää, jotta luottamus, arvostus, avoimuus ja pelisäännöt toteutuvat (Pihlaja 2018, 16). Etäjohtamisella on vaikutusta esimerkiksi työhyvinvointiin ja toimiva vuorovaikutus vähentää sairauspoissaoloja ja tehostaa työn tekemistä (Manka 2011, 7).

2.2 Lähteet

Anttila, P. (2006). Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi Oy.

Heikkinen, E. (2012). Tiimityön kehittäminen osallistavalla johtamisella. Ylempi AMK-opinnäytetyö. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Saatavilla 27.5.2022
<http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012071613040>

Kovalainen, A., Poutanen, S., & Arvonen, J. (2022). Luottamus ja työn valvonta pandemian aikana. Työelämän tutkimus. Vol 20 Nro 3 (2022) DOI: <https://doi.org/10.37455/tt.112955>

Laakkonen, M. (2020). ETÄTYÖN JOHTAMISEN HAASTEET JA MAHDOLLISUUDET. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Julkisjohtamisen pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto

Manka, M-L. (2011). Työyhteisötaidot työhyvinvoinnin perustana. TERVEYDENHOITAJA, 2011 (4–5), 6–9.

- Pihlaja, L. (2018). Johtaminen ja viestintä hajautuneessa työympäristössä, Jyväskylän Yliopisto, Kauppakorkeakoulu, Pro gradu -tutkielma. Saatavilla 12.10.2021 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201806283378>
- Rauramo, P. (2023). Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Saatavilla 14.1.2024 <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/#Virtuaalinen-ty%C3%B6ymp%C3%A4rist%C3%B6-ja-ty%C3%B6yhteis%C3%B6>
- Rubin, A. (2003). Pehmeä systeemimetodologia tulevaisuudentutkimuksessa –Teoksessa M., Kamppinen O., Kuusi & S. Söderlund (toim.) Tulevaisuudentutkimus, perusteet ja sovellukset. Helsinki: Suomalainen Kirjallisuuden Seura.
- Työsuojelu.fi. (2024). Etätyö. Saatavilla 4.2.2024 <https://tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/eta-tyo>
- Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro. Helsinki.

3. Jäsennelty ongelma eli nykyhetki (vaihe 2)

Opinnäytetyön toisessa vaiheessa kehittämistehtävä tarkennettiin, selkiytettiin prosesseja ja niiden vuorovaikutussuhteita sekä määriteltiin tekijät, joilla vuorovaikutusta kehitettiin (Anttila 2007, 134–135). Toisen vaiheen tarkoitus oli kuvailla etäjohtetun työyhteisön vuorovaikutuksen jäsennelty ongelma eli nykytila sekä saada yhteinen ymmärrys, miten etäjohtetun työyhteisön vuorovaikutusta voidaan kehittää ja millä vuorovaikutuksen menetelmillä etäjohtettu työyhteisö voisi toimia paremmin (kuva 5). Kehittämiskysymys tarkentui opinnäytetyöprosessin edeltävässä vaiheessa.

Kehittämiskysymykset olivat:

Mitä ovat etäjohtetun työyhteisön vuorovaikutuksen nykyiset onnistumiset?

Mitä ovat etäjohtetun työyhteisön vuorovaikutuksen mahdolliset haasteet?



Kuva 5. Etäjohtetun työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämisen prosessin (vaihe 2) kuvaus Cheklandin pehmeän systeemianalyysin mallia mukailien (Heikkinen 2012, 10)

3.1 Aineiston hankinta

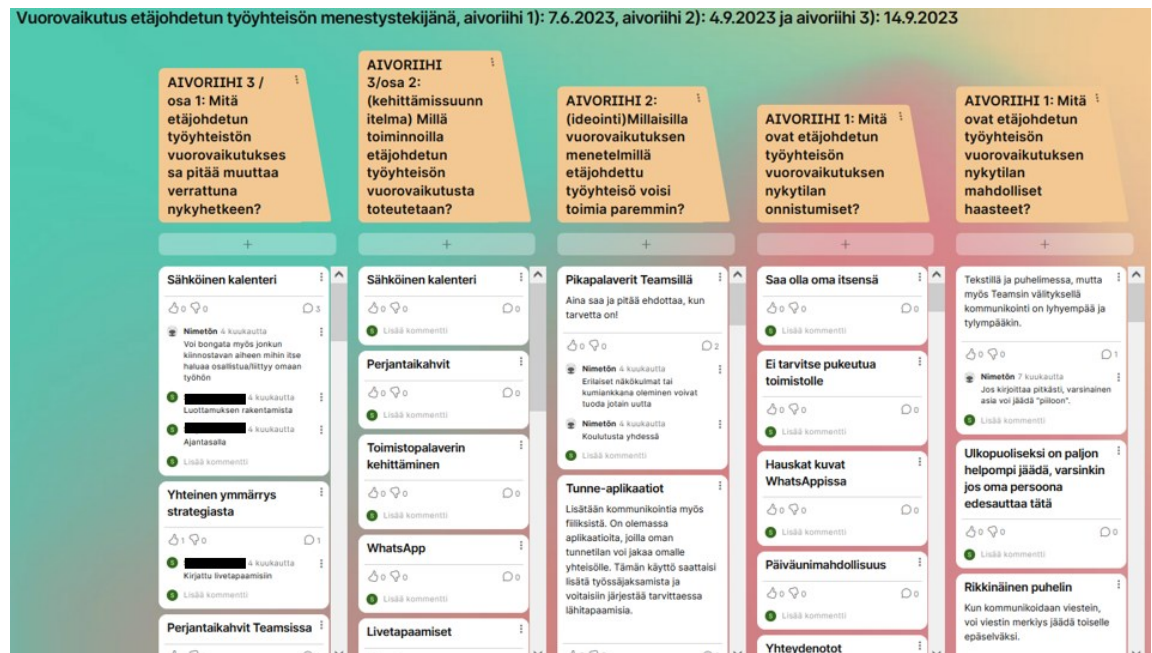
Vaiheen kaksi kehittämiskysymyksiin etsittiin vastauksia Oulujärvi Leaderin henkilöstölle järjestyksessä aivoriihessä 7.6.2023 klo 9–11. Koko henkilöstö (5 henkilöä) osallistui aivoriiheen. Aivoriihi (engl. brainstorming) on menetelmä, jota käytetään ideoiden luomiseen selkeästi määriteltyjen ongelmien ratkaisemiseksi (Brainstorming 2024). Aivoriiheä käytetään suuren vastausmäärän tuottamiseen ja kaikkien ryhmän jäsenten osallistamiseen. Aivoriihellä on vetäjä ja yleensä noin 5–12 hengen ryhmä, joka kehittää ja ideoi. (Innokyla.fi 2022.) Aivoriihen alussa osallistujille kerrottiin aihe, menetelmä ja kerrattiin tavoitteet, lähestymistapa, opinnäytetyön tarkoitus sekä tutkimus- ja kehittämiskysymykset (liite 2). Aivoriihiin osallistui koko työyhteisö eli viisi henkilöä Oulujärvi Leaderin työyhteisöstä sekä opinnäytetyöntekijä, joka toimi vetäjänä.

Aivoriihi toteutettiin kolme kertaa. Ensimmäinen aivoriihi järjestettiin opinnäytetyön vaiheeseen kaksi (2): jäsenelty ongelma eli nykyhetki. Toisessa aivoriihessä käsiteltiin vaihetta neljä (4): tulevaisuuden mallit. Kolmannessa aivoriihessä toteutettiin kolme vaihetta samalla kerralla: tulevaisuuden mallien vertaaminen nykyhetkeen (vaihe 5) sekä kehittämismallin laatiminen (vaihe 6) ja toiminta ongelman ratkaisemiseksi (vaihe 7). Jokaiseen vaiheeseen oli omat kehittämiskysymykset, joihin aivoriihellä etsittiin vastauksia.

Aivoriihet toteutettiin Microsoftin Padlet-sovellusta käyttäen Microsoft Teams -verkkotapaamisissa. Padlet-alustan luomiseen tarvittiin tili, joka on opinnäytetyöntekijän yksityinen ilmaisversio ja toimii osallistujille jaetun linkin kautta. Padlet on virtuaalinen alusta, johon voi tallentaa sisältöä, esimerkiksi tekstiä, kuvia, linkkejä, piirroksia ja videoita. Osallistujien kirjoitukset aseteltiin alustalle listoina. Koska Padlet-alustalle julkaistut tiedot menevät Padletin servereille, alustalle ei voinut laittaa tietosuojan alaista tietoa. Padlet-alustalla voi työskennellä samaan aikaan useita osallistujia, ja he voivat lukea sekä kirjoittaa alustalle. Osallistajat pystyivät lisäämään viestin seinälle ilman omia tunnuksia, jolloin he esiintyvät anonyymisti. Aivoriihen alussa anonyymius tarkistettiin testikirjauksilla. (Opintokeskus Sivis 2023.)

Aivoriihen alussa jokainen osallistuja kirjasi Padlet-seinälle tallennettuihin kysymyksiin ensin omia ideoita ja huomioita, jonka jälkeen vetäjä kannusti vapaaseen keskusteluun ja kirjoittamaan ideoita ja huomioita Padletin kommenttikenttiin. Ideat ja huomiot autoivat ryhmää luopumaan totutusta ajattelusta. Kukaan ei vielä tässä vaiheessa arvioinut syntyneitä tuotoksia, vaan arviointi ja luokittelu tapahtui myöhemmin. Kaikki ideat ja huomiot kirjattiin. (Innokyla.fi 2022.)

Kun aivoriihi oli ohi, alkoi arviointi, johon sisältyi esitettyjen ideoiden analysointi ja keskustelu (Bernstein 2017). Vaiheen lopussa osallistujat tarkastelivat syntyneitä ideoita ja huomioita. Vastauksista äänestettiin osallistujien mielestä parhaimmat ja toteutuskelpoisimmat. (Innokyla.fi 2022.) Aikaa käytettiin 60 minuuttia yhtä vaihetta kohden. Kaikki aivoriivet tallennettiin Microsoft Teamsissa opinnäytetyöntekijän myöhempää käyttöä varten. Padlet-alustalta aivoriihen vetäjä pystyi tekemään yhteenvedon. Ote aivoriihen toteutuksesta Padlet-seinällä (kuva 6). Aivoriihen menetelmät ja kysymykset hyväksyttiin ennakkoon sähköpostiviestein projektiryhmän kanssa.



Kuva 6. Ote aivoriihen toteutuksesta Padlet-seinällä

Aivoriihen tulosten perusteella määriteltiin jäsennelty ongelma eli nykyhetki: miten etäjohtetun työyhteisön vuorovaikutusta voidaan kehittää ja millä vuorovaikutuksen menetelmillä etäjohtettu työyhteisö voisi toimia paremmin. Tuloksia arvioitiin projektiryhmässä.

3.2 Aineiston analyysi

Aivoriihessä nostetut tulokset analysoitiin yhteenvedonomaaisesti ongelmalähtöisen oppimisen eli Problem-based Learning (PBL) mukaisesti. Lähtökohtana on etukäteen pohdittu ongelma, johon ryhmässä pyritään löytämään ratkaisu (Poikela & Poikela 2010, 107–113). Ongelmalähtöinen oppiminen pohjautuu ajatukselle, että oppiminen tapahtuu selvittämällä aitoja tosielämän ongel-

mia, pelkän teoreettisen käsittelyn sijaan. Ongelmakeskeisellä oppimisella on vaikutuksia opittavan asian ymmärtämiseen, sisällön liittämiseen aiempiin tietorakenteisiin, itsesääntelyyn, ongelmanratkaisutaitojen kehittymiseen, oman oppimisen suunnitteluun sekä oppimiseen liittyviin asenteisiin (Salovaara 2004.) Jotta ongelma saadaan ratkaistua, siihen tulee saada tarpeeksi tietoa etukäteen (Newman 2005, 12). Problem-based Learning menetelmässä tieto määritellään, rakennetaan ja järjestellään uudelleen. Tämän avulla voidaan luoda uusia menetelmiä ja ratkoa mm. työelämälähtöisiä ongelmia. (Poikela & Poikela 2010, 107–113; Newman 2005, 12.) Ongelmakeskeisen oppimisen lähtökohtana on ongelman ratkaiseminen seuraavien vaiheiden kautta: ongelman esittäminen, ongelman analysointi ja määritteleminen, olemassa olevan tiedon kartoittaminen, jatkoselvittelyiden ja tiedonhankinnan tarpeen määrittely, tiedon etsiminen ja muiden ryhmien konsultointi, ratkaisuvaihtoehtojen hahmottelu, loppupäätelmien ja analyysin teko sekä raportointi (Salovaara 2004).

Analyysiprosessin aikana Google Teamsillä tallennetut kolmen eri aivoriihen keskustelut litteroitiin tekstimuotoisiksi tiedostoiksi. Litteroitua tekstiä tuli yhteensä noin 11 sivua, fontti Calibri, fonttikoko 11, rivinväli 1,5. Samoin Padlet-seinälle kirjoitetut tekstit siirrettiin taulukoihin (liitteet 3, 8, 9 ja 10). Aineistoon tiivistettiin tutkimuksen kannalta oleelliset asiat. Aivoriihikeskustelusta ja Padlet-seinälle nostetuista kirjoituksista muodostettiin ryhmiä, jotka muodostuivat prosessin vaiheeseen kuuluvien tutkimuskysymysten vastauksista.

Tuloksia arvioitaessa huomioidaan, että aivoriihen luonne ja tutkimusaihe voivat vaikuttaa siihen, kuinka osallistujat vastaavat. Mikäli aihe koetaan araksi, mielipidettä ei välttämättä kerrota aidosti, vaan vastaukset voidaan pyrkiä muotoilemaan sosiaalisesti hyväksytysti. Tuloksissa voi tulla myös virheitä, koska tutkija kysyy vääriä kysymyksiä, näkee suhteita tai periaatteita virheellisesti, tai ei näe niitä ollenkaan. Esille nousseita ilmiöitä ei voi kuvata juuri samanlaisena kuin se on aivoriihessä tai tutkimuksen tekijälle näyttäytynyt, eikä tutkimus tuota ilmiöstä koskaan täydellistä ymmärrystä. (KvantiMOTV 2022.)

3.3 Tulokset

Opinnäytetyön toisen vaiheen kehittämiskysymykset olivat: 1) Mitä ovat etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutuksen nykyiset onnistumiset ja 2) Mitä ovat etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutuksen mahdolliset haasteet? Aivoriihen Padlet-seinälle kirjoitetuissa aiheissa ja käydyssä keskuste-

lussa etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutuksen nykytilan onnistumisista ja haasteista nousi aihepiirien yhdistelyssä esille kolme pääteemaa: 1) vapaus ja joustavuus, 2) etätyökäytännöt sekä 3) kommunikointi (liite 3).

Etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutuksen nykytilan onnistumiset:

Vapaus ja joustavuus merkitsevät työyhteisössä sitä, että saa olla oma itsensä. Välillä eri viestintävälineissä tapahtuva kommunikaatio voi olla vapaampaa ja hauskeempaa sekä sanoin että kuvin. Vapaus ja joustavuus koskevat myös työaikoja ja -paikkaa. Työn tauottaminen, liikunta ja taukojummat onnistuvat etätyössä paremmin. Etätyö koetaan myös tehokkaammaksi ja itsensä kehittäminen on nopeaa. Etätyössä on mahdollisuus toimia eri tavoilla.

”Tykkään, että on oma vapaus. Voi olla täällä toimistolla tai kotona. Se tuo työhyvinvointia.”

”Kyllä joustavuudella ja itsenäisellä tekemisellä on työhyvinvointiin hirveän iso merkitys.”

”Kun etätyötä tehdään, niin tämä on hyvä asia, kun tämä on joustava ja monipuolinen tapa työskennellä ja ite pystyy paljon suunnittelemaan. Enempi näen hyviä asioita kuin haasteita.”

Onnistuneista vuorovaikutuskäytännöistä nousi esille sovelluksilla käytävä kommunikaatio, kuten Microsoft Teams sekä WhatsApp. Teamsin kautta hoidetaan niin viikoittaiset toimistopalaverit kuin pikapalaverit. Käytössä on myös monipuolinen työskentelymahdollisuus, jolloin ei olla tarkasti aikaan ja paikkaan sidonnaisia.

”Toimistopalaverit oli itselle voimaa antava ja semmonen, että tiesi ettei oo yksin ja on muitakin työkavereita ja ehkä se yhteisöllisyyden tunne tuli niin voimakkaasti, kunhan siihen tottu ensin. Tuntuu, että on tullut läheisemmäksi työkavereiden kanssa. Äärimmäisen tärkeä työhyvinvoinnin kannalta.”

”On tosi mahtavaa, että kun tulee jotakin haasteita tai kysyttävää, niin aina voi soittaa työkaverille tai laittaa viestiä sinne toimistoryhmään. Ja sitten sieltä porukassa lähetään ratkomaan ongelmaa. Oon tykännyt WhatsApp-ryhmästä, koska se on niin nopea ja helppo tapa kommunikoida. Se on sellasta kollektiivista vastuunkantoa”

Onnistumisissa esille nousi myös vuorovaikutus ja luottamus. Työyhteisössä voi luottaa siihen, että tulee kuulluksi ja apua on saatavilla. Työyhteisön vuorovaikutus koetaan luonnolliseksi myös etäyhteyksien välityksellä. Tätä edesauttaa se, että työyhteisöllä on myös läsnäolotapaamisia. Onnistuneeseen vuorovaikutukseen liittyy myös yhteydenotot eri viestintävälineillä. Työyhteisössä on kiinnostuttu missä mennään ja mitä on tulossa. Työyhteisössä on monenlaista osaamista

ja etätyöstä huolimatta toisilta voi kysyä ja ratkoa asioita yhdessä. Etätyö koetaan keskittymisen kannalta hyväksi, koska ei ole toimiston äänimaailmaa, kuten toisten puheluita. Työyhteisön jäsenet saa kiinni helposti ja matalalla kynnyksellä. Keskusteluissa työntekijöiden ei tarvitse rajautua vain työasioihin eli omaan elämään liittyvät asiat ovat myös esillä. Keskusteluissa on asiaa, mutta myös kuulumisten vaihtamista. Säännölliset viikoittaiset Teams-viikkopalaverit koettiin parhaimmaksi onnistumiseksi, koska se lisää esimerkiksi työyhteisön yhteisöllisyyden tunnetta.

”Ehkä niinku se toistemme vuorovaikutustaitoihin tutustuminen ja toistemme vuorovaikutustaitojen opetteleminen on ollu semmonen yks, mitä on pitäyt tehdä, että on oppinut mitä toinen tarkoittaa, kun hän sanoo tietyllä tavalla. Ja oppinut myös pyytämään esimieheltä kiitoksia ja hän on niitä ihanasti antanutkin.”

”Koen tärkeäksi sen, että näki myös fyysisesti toisen. Kun näki livenä ja jutteli livenä ja näkee ilmeet ja kehonkielen, niin on paljon helpompi olla sen jälkeen yhteydessä, tietää millainen hän on tyyppinä. Läsnäolo ja tapaaminen silloin tällöin on tosi tärkeitä.”

Etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutuksen nykytilan haasteet:

Vapauden ja joustavuuden haasteena on, että kotona uppoutuu tekemään liikaa töitä, kun ei ole muita läsnä. Myös nauraminen ja hauskuus ovat jääneet hieman vähemmälle. Etätyökäytäntöjen haasteissa nousi esille myös suuri työmäärä ja aikataulut, jolloin ei aina ehdi toimia, kuten toiset tai itsekin toivoisi. Kaikki työntekijät eivät pysty olemaan aina paikalla palavereissa kiireisten aikataulujen vuoksi.

”Kun me tehdään töitä eri lailla, meillä on erilainen tapa lähestyä sitä työtehtävää, niin sitä ei edes osaa kysyäkään ehkä, kun on etänä, eikä ole oppinut ehkä siihen mitä voisi niinku kysyä, siinä tulee se semmonen, että jos oltaisi samassa tilassa, niin voisi kysyä. Nyt ei voi vilkasta toisten töitä.”

”Kun oltiin toimistolla, niin ohimennen huudeltiin asioita ja tehtiin ja puhuttiin. Tämmönen on jäänyt. Siinä moni asia ratkesi, kun huudeltiin huoneesta toiseen, että miten tämä. Silloin oli paljon helpompaa, kun oltiin livenä. Kun tämä on jäänyt pois, niin sitä kaippaa joskus.”

Eniten haasteita löytyi työyhteisön vuorovaikutuksessa. Haasteena on esimerkiksi itsensä ilmaiseminen tekstin muodossa ymmärrettävästi ja ystävällisesti. Tekstillä, puhelimesta ja Teamsin välityksellä vuorovaikutus on lyhyempää ja tyylympääkin. Toisaalta etänä keskittyminen on haasteel-

lisempää, jos ei olla niin läsnä. Kynnys tehdä töitä samalla, kun on palaverissa, on suurempi. Ulkopuoliseksi on paljon helpompi jäädä, varsinkin jos persoona edesauttaa tätä. Etänä työskennellessä on korkeampi kynnys kysyä kirjoittamalla tai soittamalla. Läsnä ollessa on helpompi kysyä heti. Kokemuksena on myös, että tarve tavata ihmisiä on lisääntynyt. Viestein kommunikoidessa viestin merkitys voi jäädä epäselväksi. Opastus ja neuvonta on paljon hankalampaa etäyhteydellä. Etänä työskennellessä voi syntyä tunne, että kerrotaanko työyhteisössä kaikki tarpeellinen, koska etänä ei huomaa asioita samoin kuin läsnäollessa. Myös kysyminen voi unohtua, koska ei ole keskustelukumppania. Olisi kiva kuulla, mitä muut työstävät tai mitä heillä on tulossa.

”Hankala, kun on ihan erilaisia ihmisiä töissä, niin se, että ymmärtää ite ja että saa ihtensä ymmärretyksi mitä tarkoittaa.”

”Lähtökohtaisesti viestimällä kommunikointi on aika haasteellinen laji, että ei vaan niinku pahoitais toisten mieltä, ja sitten jos pitää ottaa huomioon se koko työyhteisö kelle kommunikoi vaikka WhatsAppilla, niin kyllähän siinä semmonen riski on, että jos vaikka on epävarmempi ja introvertimpi ihminen, että jos loukkaantuu sitten, eikä uskallakaan sanoa, että mitä sinä tarkoittit. Ja sitten me eletään omissa kuplissamme, eikä käsitellä niitä livenä. Se on semmonen, jota ehkä pelkään siinä.”

Vuorovaikutuksen haasteena on erilaisten persoonien, toiveiden, tarpeiden, työtaustojen ja kommunikointitapojen yhteensovittaminen, jolloin oma persoona voi peittyä. Työkaverin tunne- tai olotilaa ei voi tietää, kun ei nähdä fyysisesti ja tämä voi aiheuttaa ikäviä tilanteita. Etätyö lisää tilannetajun tärkeyttä, koska etäyhteydellä on vaikea huomata, milloin toinen on kiireinen, milloin olisi hyvä pysähtyä ja jutella, milloin on asiaa ja milloin hassuttelua. Negatiivisten asioiden ja mieltä painavien asioiden ilmaiseminen on etäyhteyksillä vaikeampaa. Riskinä on, että asioiden mittasuhteet vääristyvät. Etänä toimiessa tulee myös väärinkäsityksiä, koska on erilaisia tapoja kommunikoida ja välillä syntyy tahattomia väärinkäsityksiä niin työasioita kuin myös henkilökohtaisia asioita ilmaistaessa.

”Miten me sitä työyhteisön vuorovaikutusta etänä kehitetään, on järkevämpää kuin se että lähettään takaisin siihen läsnäoloon. Jos etänä onnistuu hyvin, niin eikun vaan, ja vielä kun saadaan hyviä elementtejä sinne lisää, että opitaan.”

”Se onkin ehkä se etätyön haaste, kun ei olla livenä, että ei tule kysyttyä, että mitä kuuluu ja mitä teet just nyt ja mitä töitä sulla on? millaisia olette persoonana. Etänä ei tule ehkä kysyttyä, mitä töitä teet ja mitä kuuluu? Se on helpompi sen kahvikupin äärellä.”

Aivoriihikeskustelun ja Padlet-seinälle nostettujen huomioiden perusteella työyhteisön onnistumisia tiivistetysti ovat: vapaus, joustavuus, työn tauottaminen, työn tehokkuus ja keskittyminen, sovelluksilla käytävä kommunikaatio, monipuolinen työskentelymahdollisuus, vuorovaikutus, luottamus ja säännölliset viikoittaiset Teams-viikkopalaverit. Haasteita puolestaan tiivistetysti ovat: itsensä ilmaiseminen, tunne ulkopuolisuudesta, tarve tavata (tapaamisten toteuttaminen), opastus ja neuvonta sekä mahdollisuus väärinkäsityksiin.

3.4 Johtopäätökset

Opinnäytetyön toisen vaiheen aivoriihen (7.6.2023) avulla haettiin vastausta tutkimuskysymyksiin: 1) mitä ovat etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutuksen nykyiset onnistumiset ja 2) mitä ovat etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutuksen mahdolliset haasteet? Henkilöstön aivoriihen keskusteluissa ja Padlet-seinän kirjoituksissa onnistumisina nousi esille työn vapauden ja joustavuuden merkitys. Työn tauottaminen koettiin onnistuvan etätyössä lähityötä paremmin. Etätyö koettiin myös tehokkaammaksi ja itsensä kehittämisen nopeaksi. Sivusen (2007, 21) mukaan tehokkuuden ja hierarkioiden tilalle on tullut joustavia organisaatiota.

Aivoriihen keskustelussa ja kirjoituksissa vuorovaikutuskäytäntöjen onnistumisina nousi esille kommunikointi erilaisilla sovelluksilla. Esimerkiksi viikoittaiset toimistopalaverit ja pikapalaverit hoidettiin virtuaalisesti. Sivusen (2007, 226) mukaan sovellusten suosio kertoo meneillään olevasta viestinnän ja vuorovaikutuksen muutoksesta. Työyhteisössä on käytössä myös joustava työaika, jolloin työ ei ole etätyölle tyypillisesti tarkasti aikaan ja paikkaan sidonnaista.

Keskustelussa ja kirjoituksissa vuorovaikutuksen onnistumisissa nousi esille luottamus, se että työyhteisössä tulee kuulluksi ja apua on saatavilla. Luottamus rakentuu erilaisissa asioiden ja ihmisten johtamistilanteissa (Romo 2021, 30). Työyhteisön vuorovaikutus etänä koettiin luonnolliseksi. Tätä edesauttaa, että työyhteisöllä on myös läsnäolotapaamisia. Onnistuneeseen vuorovaikutukseen liittyi myös käytössä olevat erilaiset viestintävälineet. Työyhteisössä on monenlaista osaamista ja etätyöstä huolimatta toisilta voi kysyä ja ratkoa asioita yhdessä. Etänä työskentelevien ja läsnä työskentelevien välillä on hyvä varmistaa työntekijöiden vuorovaikutuksellinen tasiarvo (Romo 2021, 34).

Keskustelussa ja kirjoituksissa etätyön onnistumisena keskittymismahdollisuus koettiin hyväksi. Työyhteisön jäseniin saa myös yhteyden helposti. Keskusteluissa työntekijöiden ei tarvitse rajau-

tua vain työasioihin, vaan omaan elämään liittyvät asiat voivat olla myös esillä. Säännölliset viikoittaiset Teams-viikkopalaverit koettiin työyhteisön parhaimmaksi onnistumiseksi, koska se lisäsi yhteisöllisyyden tunnetta. Työyhteisössä tukea voi osoittaa olemalla läsnä niissä hetkissä, joissa työntekijä tarvitsee tukea. Myös johtaja voi osoittaa inhimillisyyttä olemalla lähestyttävä ja läsnä. (Romo 2021, 59, 67.)

Aivoriihen keskustelussa ja kirjoituksissa etätyökäytäntöjen haasteina nousi esille aikataulut ja suuri työmäärä, jolloin aina ei ehdi toimia, kuten toiset tai itsekkin toivoisi. Kaikki työntekijät eivät pysty olemaan aina paikalla palaverissa kiireisten aikataulujen vuoksi. Laakkosen (2020, 75) mukaan etäisyys on vuorovaikutusta hidastava tekijänä erityisesti silloin, kun työssä on kiireisempi vaihe). Kiireen, muuttuvien aikataulujen sekä kysymysten tai vastuun välttelyn kautta vuorovaikutus estyy ja voi syntyä epäluottamusta (Romo 2021, 71). Työyhteisön viestintä on altis väärinkäsityksille työelämän hektisyyden ja kiireisyyden takia. Väärinkäsitykset tulevat esille erityisesti erilaisissa asiantuntijatehtävissä itsenäisen työotteen myötä. (Ikonen 2015, 15.) Työyhteisössä onkin pohdittava, miten yhteydenpito työyhteisössä toteutetaan (Vilkman 2016, 42).

Aivoriihen keskustelussa ja kirjoituksissa etätyökäytäntöjen haasteina löytyi eniten työyhteisön vuorovaikutuksessa. Haasteena on esimerkiksi itsensä ilmaiseminen tekstin muodossa ymmärrettävästi ja ystävällisesti. Tekstillä, puhelimessa ja Teamsin välityksellä käyty vuorovaikutus koettiin lyhyempänä ja tyylympänä. Etänä keskittyminen on haasteellisempaa, jolloin ei olla niin läsnä. Kynnys tehdä töitä palaverin aikana on suurempi. Etänä on ulkopuoliseksi paljon helpompi jäädä, varsinkin jos työntekijän persoona edesauttaa tätä. Etänä työskennellessä on korkeampi kynnys kysyä kirjoittamalla tai soittamalla. Läsnä ollessa on helpompi kysyä heti. Romon (2021, 73) mukaan läsnäolo ehkäisee epäluottamuksen syntymistä. Työyhteisön kokemuksena on, että tavata ihmisiä on lisääntynyt.

Lähetettyjen ja vastaanotettujen viestien määrä ei vielä kerro millaista virtuaalinen vuorovaikutus on tai miten se koetaan (Sivunen 2007, 103). Työyhteisön kokemuksena on, että viestein kommunikoidessa merkitys voi jäädä epäselväksi. Opastus ja neuvonta koettiin haasteellisemmaksi etäyhteydellä. Etänä työskennellessä voi syntyä tunne, että kerrotaanko työyhteisössä kaikki tarpeellinen, koska etänä ei havaitse asioita samoin kuin läsnäollessa. Etänä toimiessa myös kysyminen voi unohtua, koska ei ole keskustelukumppania; olisi kiva kuulla, mitä muut tekevät tai mitä työtehtäviä heillä on tulossa. Geldartin (2022, 4) mukaan työtovereiden positiivinen vuorovaikutus ja huumori sekä työtovereilta saatu sosiaalinen tuki on tärkeä työhyvinvoinnin kannalta.

Johdon luottamusta rakentava vuorovaikutus koostuu yhteydenpidosta, osallistamisesta, avoimuudesta sekä vapaamuotoisesta viestinnästä (Romo 2021, 74). Vuorovaikutuksen haasteena on erilaisten persoonien, toiveiden, tarpeiden, työtaustojen ja kommunikointitapojen yhteensovittaminen, jolloin oma persoona voi peittyä. Työkaverin tunne- tai olotilaa ei voi tietää, kun ei nähdä fyysisesti ja tämä voi aiheuttaa ikäviä tilanteita. Etätyö lisää tilannetajun tärkeyttä, koska etäyhteydellä on vaikea huomata, milloin toinen on kiireinen, milloin olisi hyvä pysähtyä ja jutella, milloin on asiaa ja milloin hassuttelua.

Negatiivisten asioiden ja mieltä painavien asioiden ilmaiseminen on etäyhteyksillä vaikeampaa. Riskinä on, että asioiden mittasuhteet vääristyvät. Etänä toimiessa tulee myös väärinkäsityksiä, koska on erilaisia tapoja kommunikoida ja välillä syntyy tahattomia väärinkäsityksiä niin työasioita kuin myös henkilökohtaisia asioita ilmaistaessa. Viestintäteknologian käyttäminen ja erilaisten vuorovaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen koulutuksen ja motivoinnin kautta vahvistaa etänä toimivien työyhteisöjen yhteistä ymmärrystä ja vuorovaikutuksen käytänteitä (Sivunen 2007, 227). Työn järjestäminen, yhteinen vuorovaikutus sekä työntekijöiden yksilöllinen kohtelu korostuu työyhteisön luottamuksen rakentumisessa (Romo 2021, 79). Rauramo (2023) kuvailee etänä toimivan työyhteisön suurimmiksi haasteiksi luottamuksen puutteen, aikarajat, kilpailevat tehtävät, teknologian rajoitteet, kulttuurierot, epäonnistumisen kollektiivisen tietosysteemin rakentamisessa, puutteellisen viestinnän, tietoturvan ja tuen puutteen ongelmatilanteissa.

3.5 Lähteet

Anttila, P. (2007). Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Akatiimi Oy.

Bernstein, C. (2017). Brainstorming. Techtarger.com. Saataville <https://www.techtarget.com/whatis/definition/brainstorming>

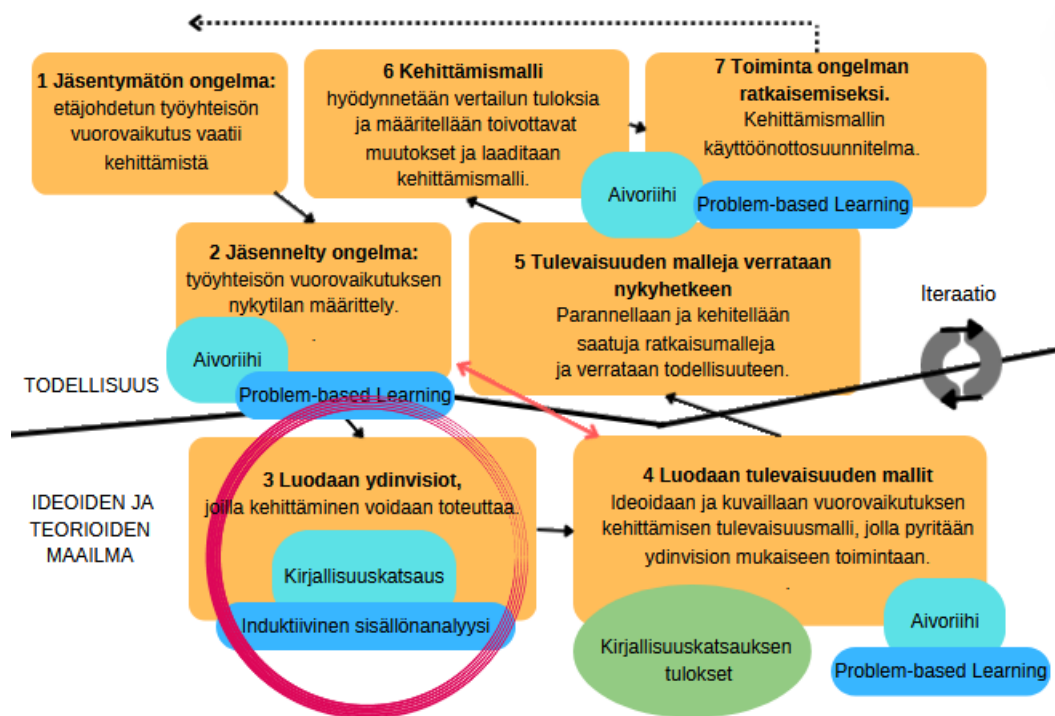
Brainstorming (2024). What is Brainstorming? Saatavilla 23.1.2024 <https://www.interaction-design.org/literature/topics/brainstorming>

Geldart, S. (2022). Remote Work in a Changing World: A Nod to Personal Space, Self-Regulation and Other Health and Wellness Strategies. Saatavilla 6.2.2024 <https://doi.org/10.3390/ijerph19084873>

- Heikkinen, E. (2012). Tiimityön kehittäminen osallistavalla johtamisella. Ylempi AMK-opinnäytetyö. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Saatavilla 27.5.2022 <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012071613040>
- Ikonen, M. (2015). Esimies-alaisuuden luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Vol 11 Nro 1 (2015): Prologi - Puheviestinnän vuosikirja 2015. <https://doi.org/10.33352/prlg.95906>
- Innokyla.fi. (2022). Aivoriihi. Saatavilla: 15.12.2022 <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/aivoriihi>
- KvantiMOTV (2022). Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Saatavilla 17.2.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>
- Newman, M. J. (2005). Problem based learning: an introduction and overview of the key features of the approach. *Journal of Veterinary Medical Education*, 32(1), 12–20.
- Opintokeskus Sivis. (2023). Padlet – interaktiivinen virtuaaliseenä. Saatavilla 15.2.2023 Virtuaaliseenä Padlet - Opintokeskus Sivis (ok-sivis.fi)
- Poikela, E. & Poikela, S. (2010). Ongelmaperustainen pedagogiikka eilen, tänään ja huomenna. *Kasvatus & Aika* 4 (4) 2010, 91–120.
- Rauramo, P. (2023). Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Saatavilla 9.2.2024 <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/#Johdanto>
- Romo, S. (2021). LUOTTAMUS JOHTAA ETÄTYÖTÄ - Luottamuksen rakentamisen konkreettiset keinot. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos Humanistisyyhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Jyväskylän yliopisto.
- Salovaara, H. (2004). Ongelmakeskeinen oppiminen – Problem Based Learning (PBL). Suomen virtuaaliyliopisto. Saatavilla 11.2.2024 http://tievie.oulu.fi/verkkopedagogiikka/luku_6/ongelmakeskeinen.htm
- Sivunen, A. (2007). Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro. Helsinki.

4. Luodaan ydinvisiot (vaihe 3)

Opinnäytetyön kolmannen vaiheen tarkoitus oli kartoittaa tutkimustietoa etäjohtetun työyhteisön vuorovaikutuksesta (kuva 7). Tämän vaiheen kehittämiskysymys oli: Mitkä tekijät edistävät etäjohtetun työyhteisön vuorovaikutusta? Vaiheessa määriteltiin ne ydinvisiot, joilla kehittäminen voitaisiin toteuttaa (Anttila 2007, 134–135). Ydinvisioiden määrittely on tulevaisuusajattelua, jossa arvioidaan erilaisia kehityssuuntia. Ydinvisiota hyödynnetään opinnäytetyöprosessin myöhemmissä vaiheissa. Järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus toimi aineistonkeruumenetelmänä ydinvision määrittelyssä. (Mannermaa 1992, 265.)



Kuva 7. Etäjohtetun työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämisen prosessin (vaihe 3) kuvaus Chek-landin pehmeän systeemianalyysin mallia mukailten (Heikkinen 2012, 10)

4.1 Järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksessa hyödynnettiin järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen metodologiaa. Järjestelmällisellä kirjallisuuskatsauksella tunnistetaan, arvioidaan ja tiivistetään aiemmin julkaistua tutkimusaineistoa (Salminen 2011, 4). Kirjallisuuskatsauksen alussa määritellään tutkimuskysymys (Salminen 2011, 17). Tutkimuskysymys opinnäytetyöprosessin edeltävissä vaiheissa.

Tässä opinnäytetyössä kirjallisuuskatsauksen kehittämiskysymys oli:

Mitkä tekijät edistävät etäjohtetun työyhteisön vuorovaikutusta?

Järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen avulla aiheesta ja ilmiöstä pyrittiin muodostamaan kokonaiskuva. Kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen aloitettiin aineiston hankinnan suunnittelulla. Tämän opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen prosessin eri vaiheet ovat yhden tutkijan (opinnäytetyöntekijän) tekemä. (Suhonen, Axelin & Stolt 2016, 7; 13.) Kirjallisuuskatsaukseen liittyvää tutkittua tietoa etsittiin KAMK-Finnan tietokannoista.

4.2 Aineiston hankinta

Vastauksia tutkimuskysymykseen hankitaan aineiston hakuprosessilla, jonka tavoitteena on muodostaa sopivat hakukriteerit ja löytää sopiva aineisto. Hakuprosessi tarkentuu vaihe vaiheelta ja tavoitteena on muodostaa tarkoituksenmukaiset hakukriteerit ja löytää mielekäs aineisto, jolla saadaan vastauksia tutkimuskysymykseen. (Vilkkä 2021, 54–55.) Aineistojen hakuja aloitettiin toukokuussa 2023 ja lopulliset hakusanat muotoutuivat heinäkuussa 2023. Kirjallisuuskatsauksen hakusanoiksi muodostuivat vuorovaikutus, etäjohtaminen, etätö, työyhteisö, johtaminen ja luottamus. Hakusanat englanniksi interaction remote management, remote work, telework, work from home, work community, management, confidence ja trust. Lisäsin luottamuksen käsitteen/ilmiön hakusanaksi, koska se nousi vahvasti esille käsitteiden määrittelyssä sekä nykytilan määrittelyssä (vaihe 1).

Opinnäytetyössä hyödynnettiin PCC-menetelmää (P = population/participant (kohderyhmä/tutkimuksen kohde), C= Concept (käsite/ilmiö) ja C = Context (konteksti) kirjallisuuskatsauksessa käytettävien asiasanojen tarkentamiseen (Tutkimustiedon hakeminen n.d). Taulukossa 1 on kuvattuna opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen PCC- menetelmä.

Taulukko 1. PCC-menetelmä

(P = population/participant (kohde-ryhmä/tutkimuksen kohde)	Henkilöstö Staff
C= Concept (käsite/ilmiö)	Vuorovaikutus, Interaction
C = Context (konteksti)	Etätyö työyhteisössä, etätyö, etäjohtaminen, johtaminen, luottamus Remote work in a work community, remote work, telework, work from home, remote management, management, confidence, trust

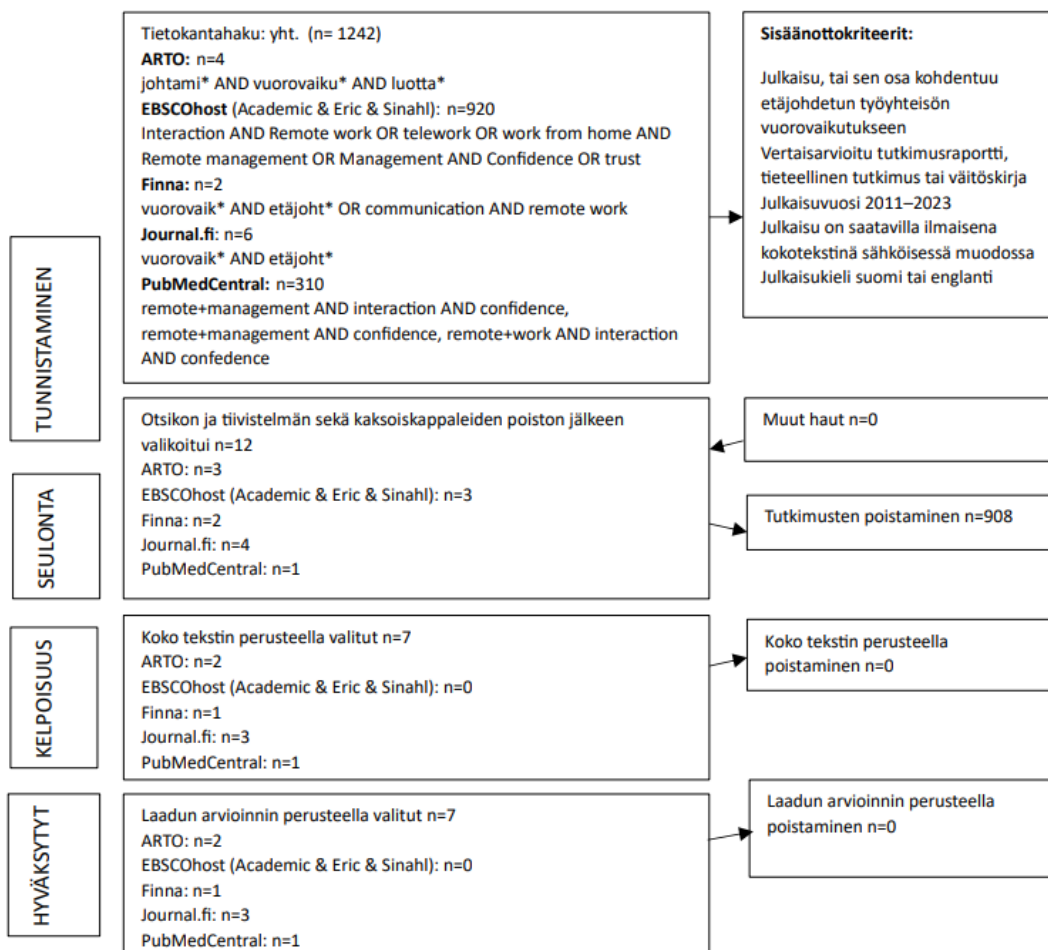
Kirjallisuushakua suunniteltaessa määriteltiin aineiston sisäänottokriteerit. Kriteerit varmistavat katsauksen etenemisen suunnitelmallisesti sekä auttavat oikean ja ajantasaisen lähteen tunnistamista. (Niela-Vilén & Hamari 2016, 26.) Sisäänottokriteereissä haettiin julkaisuja tai sen osia, jotka kohdentuivat yleisesti etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutukseen, koska kohdeorganisaatioon liittyvää aineistoa ei ollut saatavilla. Hakujen sisäänottokriteerit on kuvattu taulukossa 2.

Taulukko 2. Sisäänottokriteerit ja poissulkukriteerit

Sisäänottokriteerit
Julkaisu, tai sen osa kohdentuu etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutukseen
Tieteellinen julkaisu, vertaisarvioitu tutkimusraportti tai väitöskirja
Julkaisuvuosi 2011–2023
Julkaisu on saatavilla ilmaisena kokotekstinä sähköisessä muodossa
Julkaisukieli suomi tai englanti

Järjestelmällinen aineiston haku toteutettiin useista tietokannoista heinäkuussa 2023. Tutkimuksia etsittiin EBSCOhostista (Academic & Eric & Sinahl), PubMedCentralista, ARTO-tietokannasta, Finnassa ja Journal.fi-tietokannassa. Järjestelmälliseen kirjallisuuskatsaukseen valittiin otsikon, tiivistelmän sekä koko tekstin perusteella seitsemän tutkimusta, joista kaksi oli englanninkielistä ja viisi suomenkielistä. Kaksi tutkimuksista käsitteli etätyön vaikutusta työntekijöiden vuorovaikutukseen, sitoutumiseen ja stressiin. Kaksi tutkimusta liittyi luottamuksen syntyyn vuorovaikutuksessa, etätyössä ja muutostilanteissa. Tutkimuksista kolme liittyi digitaaliseen työkuultuuriin ja

viestintään. Tutkimukset on tehty Suomessa (6) ja Italiassa (1). Tutkimusten järjestelmällinen valinta on kuvattu kuvassa 8, joka on tehty Prisma 2020 Flow Diagrammin mukaisesti (Prisma 2020 Flow Diagram).



Kuva 8. Tutkimusten järjestelmällinen valinta (Prisma 2020 Flow Diagram)

Kirjallisuuskatsauksen valikoituneen aineiston laatu arvioitiin JBI kriteeristön (Hotus) mukaisesti yhden tutkijan tekemänä. Arviointi tehtiin laadullisen tutkimuksen ja poikkileikkaustutkimuksen arviointilomakkeilla (liite 4). Kirjallisuuskatsauksen matriisitaulukossa on kuvattu tutkimuksen tekijät, aihe ja tutkimuskohde, tavoite, tarkoitus, tutkimusmenetelmät ja keskeiset tulokset sekä laadun arviointi JBI kriteeristön mukaan (liite 5). Artikkeleiden lähdeluettelo kohdassa 4.6.

4.3 Aineiston analyysi

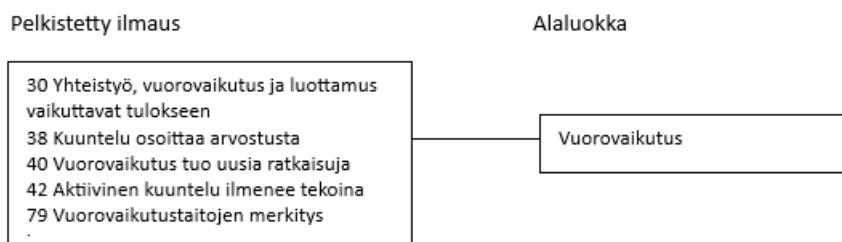
Kirjallisuuskatsaus analysoitiin induktiivista sisällönanalyysiä käyttäen. Sisällönanalyysin päävaiheet ovat valmistelu-, analysointi- ja raportointivaihe. (Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen 2022.) Analyysin tarkoituksena oli tulkita ja luoda analyysi tutkittavalle ilmiölle. Analyysissa aineisto käytiin läpi ja siitä nostettiin esille pelkistetty eli koodattu aineisto. Aineiston ryhmittelyssä käytiin läpi koodattu aineisto ja yhdisteltiin samankaltaisuuksia kuvaavat sisällöt luokaksi. (Tuomi & Sarajarvi 2018.) Kirjallisuuskatsauksella haettiin vahvistusta edellisen vaiheen (2) jäsenyteen ongelmaan. Aineistoa hyödynnettiin seuraavassa vaiheessa tulevaisuuden malleja määrittäessä.

Kirjallisuuskatsaukseen sisältyy seitsemän artikkelia, joista kaksi on englanninkielisiä. Englanninkieliset artikkelit käännettiin suomeksi konekäännöksen avulla. Analyysiyksiköksi valittiin lause tai osa lauseesta. (Elo ym. 2022, 219–220.) Alkuperäisilmaukset koodattiin artikkeleista (Niela-Vilen & Hamari 2016, 31). Artikkelit luettiin läpi tutkimuskysymyksen avulla: Mitkä tekijät edistävät etäjohtetun työyhteisön vuorovaikutusta? Kuvassa 9 on esimerkki aineiston pelkistämisestä.

Suora lainaus	Pelkistetty ilmaus
G 298 Organisaatioluottamukseen vaikuttavat myös tukea ja sitoutumista osoittavat HRM-käytänteet, kuten erilaiset tuki- ja koulutusmuodot, jotka voidaan nähdä työntekijöiden arvostamisena.	298 Tuki- ja koulutusmuodot arvostusta
G 299 Tämä korostaa muutosviestinnän ja henkilöstön kuulemisen merkitystä.	299 Muutosviestintä ja henkilöstön kuuleminen
G 300 Avoin ja läpinäkyvä kommunikaatioilmapiiri on organisaatiota sekä ylintä johtoa kohtaan tunnetun luottamuksen merkittävä osatekijä, ja se lisää myös henkilöiden välistä luottamusta.	300 Avoin ja läpinäkyvä kommunikaatioilmapiiri luottamuksen osatekijä
G 301 Työntekijähaastatteluissa esiintyi toiveita eri alueiden toimintakäytänteisiin sekä hyviin käytäntöihin tutustumisesta, ja keskiöjohdon haastatteluissa mainittiin lähijohtajille suunnatut tuki- ja verkostopalaverit.	301 Tuki- ja verkostopalaverit
G 302 Tällaisten tilaisuuksien hyödyntäminen olisi hyvä keino osoittaa, että organisaatio välittää sekä työntekijöidensä että johtajiensa osaamisen kehittämisestä.	302 Osaamisen kehittäminen
G 303 Myös tulevaisuudessa varhainen koulutus ja tapahtuvista muutoksista tiedottaminen edesauttavat muutosten hyväksymistä.	303 Koulutus ja muutoksista tiedottaminen

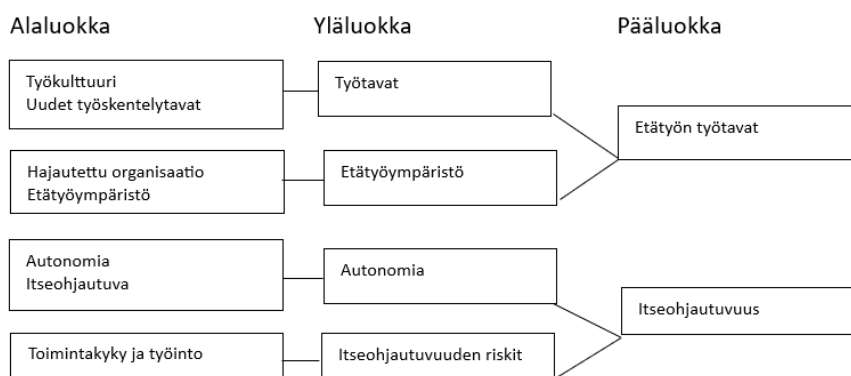
Kuva 9. Esimerkki aineiston pelkistämisestä

Aineiston pelkistämisen jälkeen etsittiin ilmausten erilaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Alaluokille annettiin kuvaavat nimet. Ryhmittelyyn liittyi aineiston abstrahointia eli käsitteellistämistä tutkimuskysymyksen mukaisesti. (Elo ym. 2022, 219–220.) Esimerkki pelkistettyjen ilmaisujen ryhmittelystä alaluokaksi (kuva 10). Pelkistetyt ilmaukset (liite 6) sekä alaluokat ja pelkistettyjen ilmausten koodinumerot koodinumeroiduista alaluokista (liite 7).



Kuva 10. Esimerkki pelkistettyjen ilmaisujen ryhmittelystä alaluokaksi

Analyyssia jatkettiin yhdistämällä alaluokkia yläluokiksi, joita muodostui 18 kappaletta; työtavat, etätyöympäristö, autonomia, itseohjautuvuuden riskit, digitaalinen viestintä, työhyvinvointi, osaamisen johtaminen, osaaminen, vuorovaikutuksen johtaminen, vuorovaikutuksen haasteet, työhyvinvoinnin johtaminen, työhyvinvoinnin tekijät, etäjohtamistaito, etäjohtamisen kehittäminen, luottamuksen syntyminen ja luottamuksen haasteet. Abstrahointia jatketaan niin kauan kuin se sisällön kannalta on mahdollista (Elo ym. 2022, 220). Esimerkki luokittelun abstrahoinnista alaluokista pääluokkiin (kuva 11.)



Kuva 11. Esimerkki luokittelun abstrahoinnista alaluokista pääluokkiin

Yläluokista muodostui pääluokat, joista ilmenee mitkä asiat tekijät edistävät etäjohtetun työyhteisön vuorovaikutusta. Tuloksena syntyi yhdeksän pääluokkaa: etäjohtaminen, etätyön työtavat, itseohjautuvuus, luottamus, osaaminen, työhyvinvointi, viestintä, vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Kuvassa 12 kirjallisuuskatsauksen induktiivisen sisällönanalyysin tulokset havainnollistettuna.



Kuva 12. Kirjallisuuskatsauksen induktiivisen sisällönanalyysin tulokset

Kirjallisuuskatsauksen induktiivisen sisällönanalyysin tulosten perusteella etäjohtedun työyhteisön vuorovaikutusta edistävät etäjohtamiseen, etätöön työtappoihin, itseohjautuvuuteen, luottamukseen, osaamisen kehittämiseen, työhyvinvointiin, viestintään, vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyteen liittyvät tekijät. Ylä- ja alaluokkien luokittelu tehtiin yhden opinnäytetyön tekijän toimesta, joten se on subjektiivinen tulkinta niiden muodostumisesta. Seuraavassa luvussa tulokset on esitetty aakkosjärjestyksessä, eikä niitä ole arvoitettu.

4.4 Tulokset

Järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymys oli: Mitkä tekijät edistävät etäjohtedun työyhteisön vuorovaikutusta? Tulosten perusteella etäjohtedun työyhteisön vuorovaikutusta edistävät pääluokat jakaantuivat 1) etäjohtamiseen, 2) etätöön työtappoihin, 3) itseohjautuvuuteen, 3) luottamukseen, 4) osaamisen kehittämiseen, 5) työhyvinvointiin, 6) viestintään, 7) vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyteen liittyviin tekijöihin.

Etäjohtaminen

Etäjohtaminen muodostui etäesihenkilötyötaidon ja etäjohtamisen yläluokista. Lähijohtaminen on muuttunut yhä enemmän etäjohtamiseksi ja se vaatii johtajalta erilaisia taitoja. Työyhteisön toimiva vuorovaikutus on tärkeää myös etätyössä. Etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutusta edistävät hyvä yhteishenki, sitoutuminen sekä luottamus ja arvostus.

”Johtajien tuleeikin omaksua erilaisia tapoja osallisuuden, motivaation, luottamuksen, valvonnan ja sitoutumisen rakentamiseksi” (C 112).

Etäjohtamisen taitoihin kuuluvat myös selkeät tavoitteet, seuranta, palautejärjestelmä sekä osaamisen kehittäminen. Etäjohtamisen onnistumisella on iso merkitys, koska se edistää työyhteisön vuorovaikutusta monella tavalla. Työntekijät kaipaavat johtajien läsnäoloa. Etänä toimivassa työyhteisössä se ei ole aina mahdollista, joten täytyy huolehtia, että johtaja on digitaalisesti hyvin tavoitettavissa. Etäjohtamisen edellytys on hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot, jossa korostuu arvostava ja rehellinen puhe.

”Ongelmatilanteisiin tarttumisen tulee olla entistäkin aktiivisempaa” (C114).

Etäjohtamisen haasteena on johtajuuden näkyvyyden ylläpitäminen, yhteiset toimintatavat, tiedon jakaminen ja hyödyntäminen. Johtajien asenteet ja tietotekniikkataidot heijastuvat myös työntekijöihin. Johtaminen toimii hyvin etäyhteydelläkin, kun perusta luotu ensin kasvokkain. Etäisyys ja tunteminen vaikuttaa esimerkiksi palautteen antamiseen. Vuorovaikutusta helpottaa, mikäli työyhteisössä on tieto, milloin johtaja tavoitettavissa joko digitaalisesti tai läsnä ollen.

”Etänä viestintä on muodollisempaa ja vastavuoroisuus puuttuu, jolloin tuttuutta ei synny” (D206). ”Etäältä johtamisen onnistumisen edellytyksenä nähdään muun muassa hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot” (E218).

Työyhteisön muutoksessa, vaikkapa siirtyessä digitaaliseen etätyöhön, johtajan on tuettava, viestittävä ja varmistettava uusien palvelujen laatu. Johtajan toivotaan olevan sosiaalisesti läsnä, ymmärtävän ja arvostavan. Etäisyys kuitenkin vaikeuttaa mahdollisuuksia työntekijöiden tukemiseen ja toteuttaa toivetta johtajan fyysisestä lähellä olost. Mikäli vuorovaikutus jää vähäiseksi, johtaja

ei tunne työntekijöitä. Etätyö vaikeuttaakin ihmissuhteiden luomista ja ylläpitämistä. Etäjohtaminen voi olla henkisesti haastavaa, ja siksi johtaja tarvitseekin myös itse tukea ja työkaluja työntekijöiden tukemiseen.

Etätyön työtavat

Etätyön työtavat muodostuivat työtapojen ja etätyöympäristön yläluokista. Viimeistään koronapandemia teki etätyöstä uuden työtavan. Etätyön ja hajautetun työn käsitteet ovat lähellä toisistaan. Etätyössä toimitaan työpaikan ulkopuolella erilaista asiantuntijuutta hyödyntäen ja yhteisillä tavoitteilla. Etätyötä tehdään usein sopimuksen mukaisesti fyysisesti kotona, mobiilityönä tai itse-työllistettynä työnä. Myös hajautettu työ voi olla täysin virtuaalista. Työpisteet voivat sijaita paikallisesti, alueellisesti tai valtakunnallisesti ja työtä tehdään samanaikaisesti, eriaikaisesti, pysyvästi tai lyhytaikaisella yhteistyöllä.

”Johtamisen kannalta hajautetut organisaatiot eivät voi toimia kuten perinteiset, hierarkkiset organisaatiot” (C110). ”Työprosessien muuttaminen vaatii vahvaa johtajuutta ja muutos vaatii uusien työprosessien hyväksynnän, toimeenpanon ja sitoutumisen niiden käyttöön” (D160).

Etänä toimivalla organisaatiolla on oma kulttuuri, eivätkä ne voi toimia kuten perinteiset organisaatiot, koska tehtävät ja toimintaympäristö ovat sirpaleisia. Tutkimustulosten mukaan työntekijät kokivat etätyön pääsääntöisesti mieluisana. Etänä työskennellään yleensä kotona tai etäpisteellä. Perheen ja työn yhteensovittaminen vaikuttaa positiivisesti työn tuottavuuteen, sitoutuneisuuteen ja stressiin. Sitoutuminen ja motivaatio heikentyvät, jos työympäristö muuttuu häiritseväksi.

”Etätyöympäristön hallinta liittyy positiivisesti työtyytyväisyyteen, kun taas häiriötekijät työn aikana synnyttävät työympäristön tyytymättömyyttä” (A5).

Työ on monipuolistunut ja vaatii uusien työtapojen ja tietoteknisten laitteiden käytön opettelua sekä uusia toimintatapoja vuorovaikutukselle ja yhteistyölle. Etätyössä työkuultuuri on etäinen ja yksinäinen. Muutosvalmius etätyöhön näkyy asenteina ja eroina IT-valmiuksissa. Asenteisiin vaikuttaa kuormitus, resilienssi ja muutosvastarinta. Etätyö ja digitaalisuus vaatii johtajalta uusien työskentelytapojen tukemista. Etäjohtaminen on kasvava trendi, kun pienet yksiköt yhdistyvät suuremmiksi.

”Uusien toimintatapojen kehittäminen ja ideoiden hyödyntäminen vuorovaikutuksen ja yhteistyön varmistamisessa onkin ensiarvoisen tärkeää” (C 151).

Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus muodostui autonomian ja itseohjautuvuuden riskien yläluokista. Työn autonomialla käsitetään sallitun itsenäisyyden ja harkinnan laajuutta. Autonomia ja itseohjautuva työtapa korostuvat etätöissä. Itsejohtajuus säätelee käyttäytymistä, ja itseään johtavat seuraavat suorituskykyä sekä motivaatiota, ja se vaikuttaa sitoutumiseen. Autonomia ja itsejohtajuus edistää työn ja sitoutumisen tehostamista sekä vaikuttaa tuottavuuteen. Itsejohtajuus ei sulje pois ulkoista johtajuutta, joka on keskeistä itsejohtajuuden edistämistä. Autonomian ja vastuun lisääminen ei suoraan johda voimaantumiseen. Itseohjautuvuuden sääntely aiheuttaa puolestaan toimintakyvyn ja työinnön heikentymistä.

”Työn autonomia vaikuttaa positiivisesti etätöntekijöiden sitoutumiseen, tyytyväisyyteen ja suorituskykyyn, mutta vaikuttaa negatiivisesti heidän stressiinsä” (A8). ”Autonomia on todellisudessa kaksiteräinen miekka, jolloin se voi vaikuttaa myönteisesti yksilöiden ja tiimien toimintaan, mutta riskinä saattaa olla toimijoiden liiallinen eristäytyminen muusta organisaatiosta” (C141). ”Itsejohtajuuden kasvun myötä toimijat pääsevät tällöin vaikuttamaan paitsi tapaansa tehdä työtä, myös laajemmin toiminnan tavoitteisiin ja näiden tavoitteiden takana oleviin arvoihin sekä strategiaan valintoihin” (C147).

Luottamus

Luottamus muodostui luottamuksen syntymisen ja luottamuksen haasteiden yläluokista. Luottamusta on vaikea määritellä, ja sitä pidetään usein itsestäänselvyytenä. Voidaan sanoa, että luottamus on altistumista petetyksi ja haavoitetuksi tulemiselle. Työelämässä vuorovaikutus, yhteisöllisyys ja osallisuus ovat luottamuksen perusta, mutta myös johtamistaito ja työyhteisötaito. Luottamusta rakentavat myös avoimuus, vastavuoroinen palaute, vastuun lisääminen, oikeudenmukaisuus sekä tuen saaminen. Etätöissä luottamuksen perustana toimiva vuorovaikutus tapahtuu teknologian avulla.

”Luottamus muun muassa edesauttaa yhteistyötä ja vaikuttaa työntekijöiden halukkuuteen sitoutua tekemään työnsä hyvin ja luottamus on yksi organisaation tuottavuuden avaintekijöistä” (B31). ”Virtuaalisessa ympäristössä tarvitaan enemmän luottamusta ja sen rakentaminen on tärkeää” (E225). ”Luottamuksen rakentamisen taito on esimiestaito, jota voi oppia ja jossa voi harjaantua vuorovaikutustaitoja kehittämällä” (B33).

Luottamuksen merkitys korostuu usein työyhteisön muutoksessa. Kokemuksen arvostaminen on luottamuksenosoitus pätevydestä ja kyvykkyydestä, joka lisää myös itseluottamusta. Luottamus

on keskeistä pyrittäessä yhteisiin tavoitteisiin. Johtajalla tulee olla luottamus työntekijöiden työpanokseen. Luottamus vaatii sovitut viestintätavat, jatkuvan yhteydenpidon, nopean reagoinnin ja johtajan roolin.

Luovuus, osallistava päätöksenteko ja yhteisen ymmärryksen saavuttaminen lisää työyhteisön luottamusta, mutta luottamusta voidaan usein vahvistaa pienin teoin. Luottamus rakentuu kuuntelemisen ja kuulluksi tulemisen kautta erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Tunteiden ilmaisu ja niistä puhuminen, rohkaisevat ja tuen osoittaminen vahvistavat luottamusta. Myös vapaamuotoiset tilanteet ja tilaisuudet ovat tarpeen työyhteisön luottamuksen rakentumisessa. Armeliaisuus vahvistaa, lisää rohkeutta ja luottamusta sekä hälventää mahdollisia pelkoja. Erehdykset otetaan esille ja ne nähdään mahdollisuuksina oppia.

”Joissakin tilanteissa tunteiden ilmaisun ja niistä puhumisen salliminen vahvistaa luottamusta” (B73). ”Molemmipuolinen arvostus ja kunnioitus näyttää rakentavan luottamusta” (B39).

Luottamus voi vahvistua, mutta myös muuttua epäluottamukseksi. Luottamusta heikentää reagoimattomuus ja passiivisuus, vuorovaikutus kieltäminen sekä ristiriitainen ja muuttuva tieto. Luottamuksen rikkoutuminen on usein pelkojen taustalla. Pelot juontuvat usein epävarmuudesta ja väärinymmärryksistä, joita pettymykset voimistavat. Työyhteisön epätasapainoinen kehittäminen heikentää luottamusta sekä ignorointi, ja väärinkäsitykset voimistavat työyhteisössä jo syntyneitä epäluottamusta.

”Keskeistä näissä tilanteissa (luottamuksen rapautuminen) on reagoimattomuus ja passiivisuus, jossa vuorovaikutus kielletään kokonaan tai siihen ei antauduta” (B65).

Osaaminen

Osaaminen muodostui osaamisen kehittämisen yläluokasta. Etätöissä oman osaamisen esiin tuominen voi olla haasteellista. Tällöin koulutus- ja perehdytystarpeiden kartoittaminen nousee tärkeään rooliin. Osaamisessa tärkeää on myös tietotaito, näkemykset, halu, rohkeus ja työssä tarvittava ydinosaaaminen. Kykyjen ja mahdollisten uusien vastuiden välillä voi olla epäsuhta. Tähän kaivataan osaamisen kehittämistä niin, että työprosessit tukevat autonomiaa, hyödyntävät erityistaitoja ja työnhallintaa. Toisaalta odotusten yhteensopimattomuus voi parantaa oppimista, koska se antaa tilaa luovuudelle.

”Osaamisen tiedostaminen, esiin tuominen ja hyödyntäminen edellyttävät yksilön omaa aktiivisuutta ja oikeanlaista osaamisen johtamista” (C155). ”Hajautetun organisaation jäsenet tarvitsevat projektinhallintataitoja, teknologista osaamista sekä itsensä johtamisen ja rajojen hallinnan taitoja” (C119).

Viestinnällä, kommunikaatiolla ja osallistamisella on keskeinen merkitys, ja siihen odotetaan tukea ja koulutusta. Vuorovaikutus tuo työyhteisön osaamisen esiin ja sitä voidaan jakaa työyhteisön sisällä. Digitaalisten palveluiden koulutus on tärkeää, koska teknologiassa ja teknologiavalmiuk- sissa on usein puutteita. Myös etäjohtajat tarvitsevat koulutusta, mentorointia ja tukea teknolo- gian hyödyntämiseen.

”Organisaatioluottamukseen vaikuttavat tukea ja sitoutumista osoittavat HRM-käytänteet, kuten erilaiset tuki- ja koulutusmuodot, jotka voidaan nähdä työntekijöiden arvostamisena” (G298).

Työhyvinvointi

Työhyvinvointi koostui työhyvinvoinnin johtamisen ja työhyvinvoinnin tekijöiden yläluokista. Etä- työssä työn suunnittelu, sosiaalisen eristäytyneisyys sekä vastuuntuntoisuus korostuvat. Yhteiset pelisäännöt, toimintatavat, tasapuolisuus ja välitön palautejärjestelmä parantavat koettua työhy- vinvointia. Etäjohtamistaitoihin kuuluu kannustaminen, työn valvominen ja digitaalisten työkalu- jen tehokas käyttäminen. Työhyvinvointia lisää aikataulujen suunnittelu ja työpisteen sijainti.

”Organisaation muutoksilla on usein voimakas vaikutus sekä motivaatioon että tyytyväisyyteen työssä ja samalla niillä on merkitystä myös yksilön osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen” (C87).

”Myös lähijohdon ja etenkin organisaation ylimmän johdon antama tuki, joka tuo työntekijöille kokemuksen siitä, että organisaatio välittää heidän hyvinvoinnistaan ja arvostaa heitä, luo luotta- musta” (G278). ”Jotkut organisaatiot ovat palkanneet valmentajia auttamaan työntekijöitä ja saa- maan henkistä tukea” (F274).

Viestintä

Viestintä muodostui digitaalisen viestinnän yläluokasta. Viestintäteknologia on edellytys etätyö- käytännöille ja vuorovaikutteisten ohjelmistojen käyttöä nopeutetaan. Johtajilla on ratkaiseva vas- tuu digitaalisen muutoksen totutuksessa.

”Erityisesti lisääntyneet mahdollisuudet kommunikoida kollegoiden ja esimiesten kanssa, on stra- tegia organisaatioille, henkilöstöjohtajille ja työntekijöille, koska viestintä voi vähentää sosiaalista eristäytymistä” (A14). ”Hajautetun työn keskiössä on verkostoituminen sekä erilaiset sähköiset ja viestintätekniset sovellukset” (C939).

Viestinnän määrä ja ajoitus on tärkeässä roolissa. Puhelinsoitot, sähköpostiviestit, ennalta sovitut sekä spontaanit tapaamiset koetaan merkityksellisinä. Viestinnän koetaan vähentävän henkistä väsymystä ja koettua eristäytymistä. Viestinnän puute altistaa väärinkäsityksille.

”Ihmisten johtaminen virtuaalisesti edellyttää aktiivisempaa ja monipuolisempaa johtamisosaamista” (C111).

Johtajilla on ratkaiseva vastuu digitaalisessa muutoksessa, ja se edellyttää johtamiselta suunnitella eri toimijoiden kanssa. Etätyössä kommunikointi tapahtuu kasvokkain ja teknologian avulla. Digitalisaatiosta on hyötyä, jos työntekijät hyväksyvät uudet työvälineet. Johtajan aktiivisuus digitaalisuuteen tukee käyttöönottoa ja vähentää teknologiapelkoa. Teknologia mahdollistaa luottamuksen vahvistamisen, joka rakentuu rohkaisevista ja tukea osoittavista viesteistä. Sähköisen järjestelmän käyttöönotossa huomioidaan Työkäytäntöihin liittyvien monimutkaisuusien ymmärtäminen, osallistuminen ja mahdollisuus uuden oppimiseen.

”Selkeä ja yksinkertainen visio on avainasemassa digitaalisessa muutoksessa ja johtajien tulisi välittää se työntekijöille” (D164).

Tiedottaminen sähköisessä muodossa. Kaikki tieto ei saavuta sähköisesti. Johtajien mukaan etäkokoukset koettiin tehokkaampina, sillä ne eivät tarvitse aikaa siirtymisiin. Digitaalinen työ koettiin joustavana ja rauhallisena. Digitaalisuus antaa vapautta ja paremman työhyvinvoinnin. Säännöllinen viestintä on tärkeää ja se vähentää eristyneisyyttä. Digitaalinen muutos vaatii johtajuutta, tukemista ja koulutusta.

Sähköinen viestintä tuo haasteita tiedon saavutettavuudessa. Johtaja on viestinnän avainasemassa, jotta viestintä on johdonmukaista ja säännöllistä. Tutkimuksista kävi selville, että sähköisiä viestintävälineitä ei hyödynnetä riittävästi. Etäviestinnän haasteena on kiire, vaikeus poimia oleellinen tieto, tai tieto ei kulje ollenkaan. Suuret, yhdellä tavalla esitetyt tietomäärät johtavat vähemmän tehokkaaseen viestintään. Sähköisessä tiedottamisessa on hyvä olla erilaisia muotoja, kuten ääntä ja kuvia. Virtuaalisuus edellyttää luottamusta ja avointa vuorovaikutusta sekä yhdessä luotuja toimintatapoja etäviestinnälle. Säännölliset palaverit, tieto tavoitettavuudesta ja sähköpostin nopea reagointi auttavat luottamuksen muodostumista. Organisaatioiden muutosviestinnässä henkilöstön kuulemisella on tärkeä merkitys. Tarvitaan tietoa nykytilanteesta ja tulevaisuuden suunnasta sekä perustellaan ja viestitään muutoksesta kattavasti.

”Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että etäviestinnässä perinteisten menetelmien käyttö on tavanomaista ja siihen liittyy erilaisia teknologiaan liittyviä ongelmia eikä ammattilaisten teknologiavalmiuksien ylläpitämiseen ole riittävästi resursoitu” (E237). ”Lisäksi olisi tärkeää luoda yhteiset pelisäännöt sähköpostiviesteihin vastaamisesta” (E257).

Vuorovaikutus

Vuorovaikutus muodostui vuorovaikutuksen johtamisen ja vuorovaikutuksen haasteiden yläluokista. Työyhteisöjen vuorovaikutus on muuttunut ja vuorovaikutustaitojen merkitys korostunut vuorovaikutuksen siirtyessä erilaisiin digitaalisiin välineisiin. Yhteistyö, vuorovaikutus ja luottamus vaikuttavat organisaation tulokseen. Hyvä vuorovaikutus vähentää epämieluisia vaikutuksia, kuten sitoutumattomuutta ja eristäytymistä. Etänä tapaaminen erilaista ja haastavaa oppia tuntemaan uudet työntekijät. Etänä viestintä on muodollisempaa ja vastavuoroisuus puuttuu. Vuorovaikutus edellyttää läsnäolon tunnetta.

”Vuorovaikutus mahdollistaa viestinnän sekä näkyvän ja hiljaisen tiedon jakamisen” (C130). ”Vaikuttaa siltä, että tulevaisuuden organisaatioissa vuorovaikutustaitojen merkitys tulee entisestään korostumaan” (B79).

Vuorovaikutus tuo uusia ratkaisuja. Kommunikaation tiheys helpottaa informaation välittymistä ja lähentymisen tunnetta. Aktiivinen kuuntelu ilmenee tekoina ja osoittaa arvostusta. Luottamus rakentuu vuorovaikutustilanteissa. Pelot vahvistuvat puhumattomuudesta ja vaikenemisesta. Reagoimattomuus johtaa voimistavaan kierteeseen. Reagoimattomuus ilmenee tahattomana passiivisuutena.

”Hyvät vuorovaikutussuhteet sekä johtoon että muihin ryhmän jäseniin vähentävät hajautetun työn epämieluisia vaikutuksia, kuten mahdollista sitoutumattomuutta organisaatioon ja ammatillista eristäytymistä” (C140).

Etäisyys on haaste vuorovaikutukselle ja aiheuttaa työyhteisössä helpommin ristiriitoja. Nopea vastaaminen, tuttuus ja luottamukselliset välit ja enemmän tilaisuuksia avoimelle keskustelulle. Etäyhteydenpidon ja virtuaalisen läsnäolon säännöllisyys ja tasapuolisilla menetelmillä.

”Etäjohtamisen viestinnässä tärkeimpinä asioina koettiin säännölliset palaverit, tieto esihenkilön tavoitettavuudesta ja sähköpostin nopea reagointi” (E254). ”Vuorovaikutus edellyttää läsnäolon tunnetta ja tärkeää on olla läsnä etäältäkin” (E222).

Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyys muodostui yhteisöllisyyden johtamisen ja yhteishengen yläluokista. Samaistuminen ryhmään tukee yhtenäisyyden tunnetta, vaikka työntekijöiden käsitykset yhteisöllisyydestä olisivat erilaisia. Yhteishengen tulee panostaa, jotta osallisuuden, motivaation, luottamuksen, valvonnan, sitoutumisen rakentaminen ja psykologinen voimaantuminen mahdollistuu. Yhteiset toi-

mintamallit ja dialogi vahvistavat myös yhteistyötä. Yhteistyö edellyttää yksilön ja hajautetun toiminnan tasapainoa sekä paikkaa yksilölliseen ja yhteisölliseen työnteekoon. Toimiva yhteistyö perustuu siihen, että opitaan tuntemaan toimintatavat, vastualueet ja uudistamisprosesseissa työntekijät otetaan mukaan suunnitteluun. Etänä toimivassa työyhteisössä yhteisiä tapaamisia järjestetään pääsääntöisesti etäyhteyksin, mutta fyysisiä tapaamisia kaivataan.

”Mitä toimivampi vuorovaikutus hajautetun ryhmän jäsenten välillä on, sitä parempi on yhteistyö ja yhdessä oppiminen sekä tietotaidon ja osaamisen jakaminen” (C139). ”Hajautetussa asiantuntijatyössä toimivalla yksilöllä tulee olla työtila tai paikka, joka antaa mahdollisuuden sekä yksilölliseen että yhteisölliseen työnteekoon” (C 136).

Sosiaalista vuorovaikutusta, yhteisöllisyyden ja yhteishengen luomista sekä ylläpitämistä tapahtuu myös epävirallisen vuorovaikutuksen yhteydessä. Esimerkiksi työyhteisössä tapahtuva epävirallinen yhteydenpito siirtyi WhatsApp -sovellukseen ja sähköisiä pikaviestimiä hyödynnetään entistä enemmän myös työelämässä.

”Haasteena on sosiaalinen läsnäolo, työyhteisöelämän ja hyvän työilmapiirin ylläpitäminen etänä” (D196). ”Työssä tapahtuvan kanssakäymisen muuttuminen on näkynyt epävirallisen kanssakäymisen vähentymisenä, haasteena yhteishengen ylläpitämisessä ja epävirallisen vuorovaikutuksen vähenemisenä” (D180).

Työyhteisöissä tehdään toimenpiteitä eristäytymisen vähentämiseksi ja fyysisen hajauttamisen kielteisten vaikutusten vastapainoksi. Tällaisia toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi kohtaamiset ennen ja jälkeen verkkotapaamisten tai järjestämällä sosiaalisia tapahtumia verkossa. Turvallinen etätyöympäristö, joka sisältää myös henkistä tukea ja vertaistukea, keskittyy vuorovaikutuksen laatuun.

4.5 Johtopäätökset

Kirjallisuuskatsauksen avulla haettiin vastausta tutkimuskysymykseen: Mitkä tekijät edistävät etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutusta? Tuloksien perusteella etäjohtamiseen, etätyön työtapoihin, itseohjautuvuuteen, luottamukseen, osaamisen kehittämiseen, työhyvinvointiin, viestintään, vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyteen liittyvät tekijät ovat etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutusta parantavia tekijöitä. Tulokset ovat samansuuntaiset kuin aikaisemmin etänä toimivan työyhteisön vuorovaikutusta tutkivissa tutkimuksissa (Pianese, Errichiello & Vieira da Cunha 2022; Romo 2021; Geldart 2022; Sivunen 2007).

Hajautetut ja etänä toimivat organisaatiot eivät johtamisen kannalta voi toimia kuten perinteiset organisaatiot. Etänä toimivissa työyhteisöissä johtajien tulisi ottaa käyttöön erilaisia tapoja osallisuuden, motivaation, luottamuksen, valvonnan ja sitoutumisen rakentamiseksi. (Ollila ym. 2018.) Sivusen (2007, 229–230) tutkimuksen tulokset osoittavat, että johtajien tullee tarjota työntekijöille selkeät tavoitteet, tuki ja sopivat viestintävälineet etänä työskentelyyn. Johtajilta odotetaan myös motivointia ja ohjausta viestintään sekä vuorovaikutukseen yhteisten sääntöjen avulla.

Etäjohtamisen onnistumisen edellytyksenä nähdään hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot (Ristolainen, Maijala & Eloranta 2020). Etänä tapahtuva viestintä on muodollisempaa ja vastavuoroisuus usein puuttuu, eikä tarvittava tuttuus pääse muodostumaan (Ravelin, Laukka, Heponiemi, Kaihlanen & Kanste 2021). Etäjohtajat tarvitsevat kykyä johtaa ihmisiä asioiden sijaan. Etätyöyhteisön johtaminen vaatii kokonaisvaltaista ajattelua niin, että asioiden johtamisen rinnalla myös psyykkiset kuin sosiaaliset tekijät sekä työntekijöiden tavoitteet ja kehittymistarpeet huomioidaan. (Romo 2021, 81.)

Työprosessien muuttaminen etätyöhön sopivaksi vaatii johtajuutta. Muutos puolestaan vaatii uusien työprosessien hyväksynnän, toimeenpanon ja sitoutumisen. (Ravelin ym. 2021.) Uusien toimintatapojen kehittäminen vuorovaikutuksen ja yhteistyön varmistamiseksi on tärkeää (Ollila ym. 2018). Vuorovaikutusta edistää etäjohtajan nopea reagointi työyhteisön erilaisiin muuttuviin tilanteisiin, ajankohtaisen palautteen antaminen sekä keinojen löytäminen viestinnän ja kasvokkain tapahtuvien tapaamisten toteutumiseksi (Sivunen 2007, 229–230). Etätyöympäristön hallinta liittyy positiivisesti työtyytyväisyyteen, kun taas häiriötekijät työn aikana synnyttävät tyytymättömyyttä (Galanti, Guidetti, Mazzei, Zappala, Toscano 2021). Etänä toimiessa ongelmatilanteisiin puuttuminen tulee olla nopeaa (Ollila ym. 2018).

Etäjohtetun työyhteisön vuorovaikutusta edistää luottamuksen rakentamisen taito, jota voi oppia ja jossa voi harjaantua. Luottamus on yksi organisaation tuottavuuden avaintekijöistä ja edesauttaa muun muassa yhteistyötä ja vaikuttaa työntekijöiden halukkuuteen sitoutua työhönsä. (Ikonen 2015.) Romon (2021, 79–80) tutkimuksen mukaan johtaja-johdettava-suhteessa luottamus on velvollisuutta olla luottamuksen arvoinen. Vuorovaikutusta edistää luottamus, joka etätyössä tarkoittaa jakamista, vastavuoroisuutta, ennakoitavuutta sekä vastuullisuutta, jossa korostuu työn järjestäminen, vuorovaikutus sekä yksilöllinen kohtelu.

Luottamuksen ymmärtäminen on keskeistä johtamisviestinnässä ja esihenkilötyössä (Ristolainen ym. 2021, 79). Luottamusta vahvistetaan johtajien työntekijöille osoittamalla tuella, avoimuudella, vastuulla, säännöllisyydellä, työn järjestämisellä, ymmärtämisellä ja vapaudella (Romo 2021, 79–80). Ikonen (2015) tutkimustuloksissa korostui vuorovaikutuksen merkitys luottamuksen

perustana ja vuorovaikutustaidot johtamistaitoina. Molemminpuolinen arvostus ja kunnioitus sekä tunteiden ilmaisun ja niistä puhumisen salliminen rakentavat parempaa luottamusta.

Epäluottamus etätyössä näyttäytyy vuorovaikutuksen sirpaleisuutena, työntekijöiden laiminlyönteinä, epäreiluna kohtelua, työn kontrollointina, tuen puutteena ja yksin jättämisenä (Romo 2021, 79). Luottamuksen rapautumisen tilanteissa tyypillistä on reagoimattomuus ja passiivisuus, jossa vuorovaikutusta ei ole ollenkaan (Ikonen 2015). Epäluottamusta voidaan etätyössä ehkäistä avoimuudella ja vuorovaikutteisella yhteisöllisyydellä, vastuun ja vastavuoroisen tuen tarjoamisella (Romo 2021, 79).

Etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutusta edistää etätyön tekemiseen ja erilaisten teknisten välineiden käyttämiseen tarjottu tuki ja koulutus (Ravelin ym. 2021, 231; Ristolainen ym. 2020, 184; Van Zoonen & Sivunen 2022, 618). Työntajien tulisi tarjota myös riittävä tekniikka erityisesti epävirallisen vuorovaikutuksen mahdollistajaksi (Van Zoonen ym. 2022, 618). Etätyön johtamista voi tukea etätyön perehdytysohjelmilla sekä selventämällä etätyön käytänteitä ja sääntöjä (Laakkonen 2020, 53). Osaamisen tiedostaminen, esiin tuominen ja hyödyntäminen edellyttävät työntekijöiden omaa aktiivisuutta, mutta myös osaamisen johtamista (Ollila ym. 2018). Erilaiset tuki- ja koulutusmuodot ovat tukea ja sitoutumista osoittavia käytäntöjä, jotka vaikuttavat luottamuksen syntymiseen (Zitting, Hietapakka, Laulainen, Niiranen, Sinervo 2020).

Etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutusta edistää projektinhallintataidot, teknologiaosaaminen sekä itseohjautuvuuden ja rajojen hallinnan taidot. Itseohjautuvuuden myötä työntekijät pääsevät vaikuttamaan tapaansa tehdä omaa työtä, mutta myös organisaation tavoitteisiin, arvoihin sekä strategiaan valintoihin. (Ollila ym. 2018.) Autonomia vaikuttaa yksilöiden ja pienempien tiimien toimintaan myönteisesti, mutta riskinä saattaa olla liiallinen eristäytyminen muusta organisaatiosta. Työn autonomia vaikuttaa positiivisesti etätyöntekijöiden sitoutumiseen, tyytyväisyyteen ja suorituskyykyyn, mutta negatiivisesti koettuun stressiin. (Galanti ym. 2021.)

Etäjohdetun työyhteisön työhyvinvointia ja vuorovaikutusta voi parantaa vaikuttamalla työntekijöiden joustavuuteen, sitoutuneisuuteen ja itsensä johtamiseen sekä ympäristön haasteisiin (Laakkonen 2020, 52). Myös organisaation muutoksilla on usein iso vaikutus sekä motivaatioon että työtyytyväisyyteen. Samalla niillä on merkitystä myös työntekijöiden osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen. (Ollila ym. 2018.) Työyhteisöjen muutostilanteissa tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota työntekijöiden kuuntelemiseen, muutosviestintään sekä tasapuoliseen kehittämiseen (Zitting ym. 182).

Etänä toimivien työntekijöiden kuormittuminen pienempi verrattuna lähityöskentelyyn (Vilkman 2016, 17). Etäjohtajan voi olla vaikeampi tunnistaa työn todellista kuormittavuutta (Vilkman 2016,

51–52). Etätyössä työntekijöiden tulee kiinnittää huomiota henkilökohtaisen työtilan luomiseen, ergonomiaan sekä itsesäätelytaitojen kehittämiseen (Geldart 2022). Johtajien tuki tuo työntekijöille kokemuksen siitä, että organisaatio välittää heidän hyvinvoinnistaan ja arvostaa heitä (Zitting ym. 2020). Organisaatiot voivat palkata valmentajia auttamaan työntekijöitä ja saamaan henkistä tukea (Van Zoonen ym. 2022). Sitoutuminen organisaation tavoitteiden saavuttamiseen juontuu työyhteisön dynamiikasta, johon kuuluu luotettavat ja osaavat työtoverit sekä yhteyden tunne niin työyhteisön kuin työnantajan kanssa (Pianese ym. 2022, 337).

Johtajilla on vastuu digitaalisessa muutoksessa (Ravelin ym. 2021). Johtajan tehtävät voidaan hoitaa etäyhteyksin, kun johtaja-alaisuuden perusta on luotu ensin kasvokkain (Ristolainen ym. 2020, 184). Etätyö edistää eristäytymistä ja viestintä puolestaan vähentää eristäytymistä (Galanti ym. 2021, e430; Van Zoonen ym. 2022, 618). Etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutusta edistävät esimerkiksi johtajan säännölliseksi sovitut tapaamiset sekä erilaiset etäyhteydenpidon menetelmät ja sovellukset (Ristolainen ym. 2020, 183–184). Sivusen (2007, 229–230) tutkimuksen mukaan etätyöyhteisöille on tärkeää selkeät tavoitteet, tuki ja riittävät viestintävälineet. Johtajat voivat motivoida ja ohjata työntekijöitä olemalla itse aktiivisia viestinnässään ja panostaa viestinnän yhteisiin toimintatapoihin. Myös Ristolainen ym. (2020) tuovat esille, että on tärkeää yhdessä sopia työyhteisön toimintatavat, joilla etäjohtaminen ja viestintä onnistuvat.

Viestintäteknologia sekä selkeä visio ovat edellytys onnistuneille etätyökäytännöille (Ollila ym. 2018; Ravelin ym. 2021; Van Zoonen ym. 2022, 618). Etäjohtamisen viestintää edistävät säännölliset palaverit, tieto johtajan tavoitettavuudesta ja sähköpostin nopea reagointi (Ristolainen ym. 2020, 184). Viestinnän tiheyden, ajoituksen ja rakenteen suunnittelulla vältytään työntekijöiden keskeytyksiltä ja häiriötekijöiltä (Galanti ym. 2021, e430). Viestinnän puute altistaa väärinkäsityksille. Ihmisten johtaminen virtuaalisesti edellyttää aktiivisempaa ja monipuolisempaa johtamisaosaamista, kuten esimerkiksi eri ikäisten työntekijöiden tuen tarpeen tunnistamista. (Ollila ym. 2018). Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että etäviestinnässä käytetään perinteisiä menetelmiä ja siihen liittyy erilaisia teknologiaan liittyviä ongelmia, kuten riittävien resurssien puutetta (Ristolainen ym. 2020).

Vuorovaikutuksella on vaikutusta työntekijöiden kokemaan yhteisöllisyyteen (Vilkman 2016, 41). Etätyöskentelyssä on tärkeää kiinnittää huomiota vuorovaikutuksen laatuun ja säännöllisyyteen. Selkeä viestintä ja jatkuva vuorovaikutus ovat avainasemassa. Etäjohtamisessa on kiinnitettävä erityistä huomiota myös yhteisöllisyyteen, koska yhteisöllisyyden puute voi tuoda kokemuksen ulkopuolisuudesta, varsinkin jos osa työyhteisöstä työskentelee etänä ja osa läsnä (Vilkman 2016, 25).

Luottamuksen, viestinnän ja vuorovaikutuksen huomioiminen edistävät etätyön johtamista. Viestinnällä ja vuorovaikutuksella on positiivinen vaikutus luottamukseen, sen kehittymiseen sekä ylläpitämiseen. (Ikonen 2015.) Etätyöntekijän ja johtajan välinen vuorovaikutus on hyvä painottaa kontrolloinnin sijasta koordinointiin (Ikonen 2015, 148; Laakkonen 2020, 53). Etäjohtamisen viestinnässä tärkeimpinä asioina koettiin säännölliset palaverit, tieto esihenkilön tavoitettavuudesta ja sähköpostin nopea reagointi (Ristolainen ym. 2020). Hyvät vuorovaikutussuhteet johtoon ja työyhteisöön vähentävät mahdollista sitoutumattomuutta organisaatioon ja ammatillista eristäytymistä. Vuorovaikutus mahdollistaa näkyvän ja hiljaisen tiedon jakamisen. (Ollila ym. 2018.) Vuorovaikutus edellyttää läsnäolon tunnetta ja on tärkeää olla läsnä etäältäkin (Ristolainen ym. 2020).

Mitä toimivampi vuorovaikutus etänä toimivassa työyhteisössä on, sitä parempi on yhteistyö ja yhdessä oppiminen sekä tietotaidon ja osaamisen jakaminen (Ollila ym. 2018; Ravelin ym. 2021). Sosiaalinen läsnäolo, työyhteisöelämän ja hyvän työilmapiirin ylläpitäminen etänä on tärkeää (Ravelin ym. 2021). Etätyössä toimivilla tulisi olla paikka, jossa on mahdollisuuden sekä yksilölliseen että yhteisölliseen työntekoon (Ollila ym. 2018). Rauramo (2023) tiivistää, että etäjohtamisessa esille nousevat työyhteisön henkilöstön välisten suhteiden merkitys, luottamus, yhteisöllisyys, vuorovaikutus sekä viestintä. Myös työn tekemisen sujuvuudesta ja työoloista, kuten kuormittumisesta ja työkyvystä täytyy huolehtia.

Etäjohtetun työyhteisön vuorovaikutusta edistävät tekijät olivat hyvin samankaltaisia kuin aiemmissa tutkimuksissa. Vaikka tulokset olivat odotettuja, täytyy huomioida, että työyhteisöt ovat on ainutlaatuisia, ja siksi tuloksi täytyy mukauttaa oman työyhteisön tarpeisiin. Etätyötä ja sen johtamista edelleen tarve kehittää ja kiinnittää huomiota myös tässä opinnäytetyössä esille nousseisiin asioihin.

4.6 Kirjallisuuskatsauksen lähteet

- A) Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappala, S., Toscano F. (2021). Work From Home During the COVID-19 Outbreak the Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>.
- B) Ikonen, M. (2015). Esimies-alaisuuden luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Vol 11 Nro 1 (2015): Prologi - Puheviestinnän vuosikirja 2015. <https://doi.org/10.33352/prlg.95906>

- C) Ollila, S., Raisio, H., Vartiainen, P., Lindell, J., Pernaa, H-K. & Niemi, T. (2018). Organisaatio muutoksen pyörteissä – hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 16 (4)
- D) Ravelin, A., Laukka, E., Heponiemi, T., Kaihlanen, A., & Kanste, O. (2021). Perusterveydenhuollon johtajien kokemuksia koronaviruspandemian vaikutuksista digitaaliseen työkuultuuriin ja sen johtamiseen. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 58(3).
<https://doi.org/10.23990/sa.103248>
- E) Ristolainen, M., Maijala, R., & Eloranta, S. (2020). Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. *Finnish Journal of EHealth and EWelfare*, 12(3), 179–186.
<https://doi.org/10.23996/fjhw.95051>
- F) Van Zoonen, W. & Sivunen A. (2022). The impact of remote work and mediated communication frequency on isolation and psychological distress. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31:4, 610-621. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.2002299>
- G) Zitting, J., Hietapakka, L., Laulainen, S., Niiranen, V., Sinervo, T. (2020). Henkilöstön luottamus organisaatioon ja johtajiin sosiaali- ja terveystalvelujen organisaatiomuutoksessa. *Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Janus vol. 28 (2)*, 168–184

4.7 Lähteet

- Anttila, P. (2007). Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Akatiimi Oy.
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022). Sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede* 2022, 34 (4), 215–225.
- Geldart, S. (2022). Remote Work in a Changing World: A Nod to Personal Space, Self-Regulation and Other Health and Wellness Strategies. Saatavilla 6.2.2024
<https://doi.org/10.3390/ijerph19084873>

- Heikkinen, E. (2012). Tiimityön kehittäminen osallistavalla johtamisella. Ylempi AMK-opinnäyte-työ. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Saatavilla 27.5.2022
<http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012071613040>
- Hotus.fi. (2024). Tutkimusten arviointikriteeristöt (JBI). Saatavilla 9.1.2024. <https://hotus.fi/kansainvalinen-yhteistyö/jbi-keskus/tutkimusten-arviointikriteeristot-jbi/>
- Laakkonen, M. (2020). ETÄTYÖN JOHTAMISEN HAASTEET JA MAHDOLLISUUDET. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto.
- Mannermaa, M. (1992). Evolutionaarinen tulevaisuudentutkimus. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Niela-Vilen & Hamari. (2016). Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A & Suhonen, R (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. (23–34). Turun yliopisto, Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, Tutkimuksia ja raportteja, sarja A73. Turku: Juvenes Print.
- Pianese, T., Errichiello, L., Vieira da Cunha, J. (2022). Organizational control in the context of remote working: A synthesis of empirical findings and a research agenda. European Academy of Management. Saatavilla 28.1.2024 <https://doi.org/10.1111/emre.12515>
- Prisma 2020 Flow Diagram. Saatavilla 8.1.2024: <http://www.prisma-statement.org/PRISMAStatement/FlowDiagram>
- Rauramo, P. (2023). Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Saatavilla 9.2.2024 <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/#Johdanto>
- Romo, S. (2021). LUOTTAMUS JOHTAA ETÄTYÖTÄ - Luottamuksen rakentamisen konkreettiset keinot. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos Humanistisyhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Jyväskylän yliopisto.
- Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsausten tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja 62. Saatavilla 11.2.2024 https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf
- Sivunen, A. (2007). Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

Suhonen, R., Axelin, A & Stolt, M. (2016). Erilaiset kirjallisuuskatsaukset. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A & Suhonen, R (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. (7–22). Turun yliopisto, Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, Tutkimuksia ja raportteja, sarja A73. Turku: Juvenes Print.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Kustannusosake-yhtiö Tammi. Saatavilla 9.10.2022. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118/preview>

Tutkimustiedon hakeminen. (N.d.). Tutkimustiedon hakeminen. Aiheen määrittely ja asiasanat. Hoitotyön tutkimussäätiö. Saatavilla 6.2.2024 <https://www.hotus.fi/tutkimustiedon-hakeminen/>

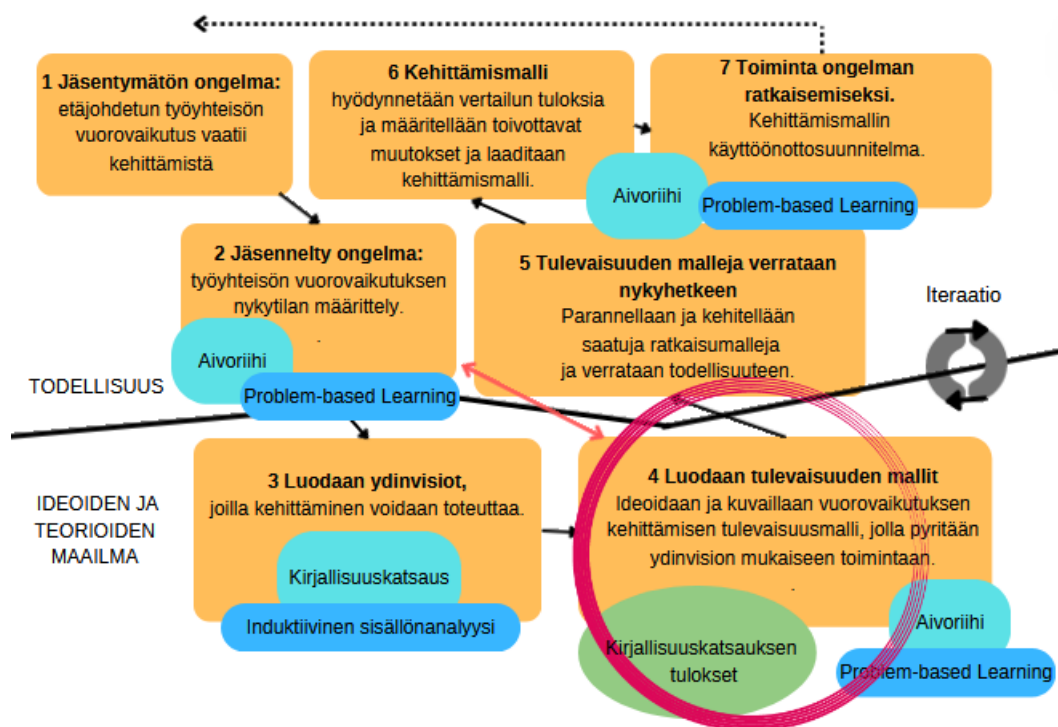
Vilka, H. (2021). Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS- kustannus.

Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro. Helsinki.

5. Luodaan tulevaisuuden mallit (vaihe 4)

Opinnäytetyön neljännen vaiheen tarkoitus oli kuvailla etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutuksen tulevaisuusmalli (kuva 13). Pehmeän systeemimetodologian mukaisesti neljännessä vaiheessa kuvaillaan ydinvisioiden tuottamia ratkaisumalleja tai ideoita yleistä systeemijattelua käyttäen (Anttila 2006, 437). Neljännessä vaiheessa tehdään strategia nykytilan muuttamiseksi ydinvision mukaiseksi (Rubin 2003, 200). Tulevaisuusmalli määrittelee ne rakenteelliset ja toiminnalliset elementit, jotka mahdollistavat nykytilan kehittämisen ydinvision mukaiseksi (Mannermaa 1992, 266). Kehittämiskysymys tarkentui opinnäytetyöprosessin edeltävissä vaiheissa.

Kehittämiskysymys oli: Millä vuorovaikutuksen menetelmillä etäjohdettua työyhteisöä voidaan kehittää?



Kuva 13. Etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämisen prosessin (vaihe 4) kuvaus Cheklandin pehmeän systeemianalyysin mallia mukailten (Heikkinen 2012, 10)

5.1 Aineiston hankinta

Tulevaisuusmalli kuvailtiin Oulujärvi Leaderin henkilöstön kanssa aivoriihessä 4.9.2023 klo 9–12. Koko henkilöstö (5 henkilöä) osallistui aivoriiheen. Tulevaisuusmallin aineisto koostuu tämän aivoriihen lisäksi myös opinnäytetyön aikaisemmista vaiheista: vaiheessa kaksi (2) toteutetusta aivoriihestä (johtopäätökset kohdassa 3.3) sekä vaiheessa kolme (3) toteutetusta kirjallisuuskatsauksesta (johtopäätökset kohdassa 4.5). Koko Oulujärvi Leaderin henkilöstö (5 henkilöä) osallistui aivoriiheen. Aivoriihi järjestettiin kohdassa 3.1. kuvatulla tavalla. Aivoriihen menetelmät ja kysymykset hyväksyttiin ennakkoon sähköpostitse projektiryhmässä.

5.2 Aineiston analyysi

Aivoriihessä nostetut tulokset analysoitiin yhteenvedonomaisesti ongelmalähtöisen oppimisen eli Problem-based Learning (PBL) mukaisesti, kuten kohdassa 3.2. Myös tämän tuloksia arvioitaessa huomioidaan, että aivoriihen luonne ja tutkimusaihe voivat vaikuttaa siihen, kuinka osallistujat vastaavat. Mikäli aihe koetaan araksi, mielipidettä ei välttämättä kerrota aidosti, vaan vastaukset voidaan pyrkiä muotoilemaan sosiaalisesti hyväksytysti. Tuloksissa voi tulla myös virheitä, koska tutkija kysyy vääriä kysymyksiä, näkee suhteita tai periaatteita virheellisesti, tai ei näe niitä ollenkaan. Esille nousseita ilmiöitä ei voi kuvata juuri samanlaisena kuin se on aivoriihessä tai tutkimuksen tekijälle näyttäytynyt, eikä tutkimus tuota ilmiöstä koskaan täydellistä ymmärrystä. (KvantiMOTV 2022.)

5.3 Tulokset

Opinnäytetyön neljännen (4) vaiheen kehittämiskysymyksenä oli: Millä vuorovaikutuksen menetelmillä etäjohdettua työyhteisöä voidaan kehittää? Aivoriihen Padlet-seinälle kirjoitetuissa aiheissa sekä käydyssä keskustelussa, millä vuorovaikutuksen menetelmillä etäjohdettu työyhteisö voisi toimia paremmin, nousi aihepiirien yhdistelyssä esille neljä pääteemaa: virtuaalinen vuorovaikutus, vuorovaikutus läsnä ollen, osaamisen kehittäminen sekä vuorovaikutustilanteiden organisointi (liite 8).

Etä johdetun työyhteisön vuorovaikutus voisi toimia paremmin panostamalla virtuaalisuuteen esimerkiksi Teams-sovelluksen tehokkaammalla käytöllä. Teams-sovelluksella käytäviä pikapalaveriteita pitäisi ehdottaa ja järjestää, kun sellaiselle koetaan työyhteisössä olevan tarvetta. Pikapalaverissa erilaiset näkökulmat voisivat tuoda yksin työskenteleville jotain uutta. Samoin yhteistä koulutusta toivottiin.

”Eksyn aina Teamsin kanssa, siksi ei tule käytettyä Teamsia, mutta WhatsApp videopuhelun soittaa tai GoogleMeetsiä käyttää. Koen että, Teams-puhelun sijasta enemmän soitan.”

”Tärkeintä on ottaa yhteyttä, kun on aihetta.”

Virtuaalista vuorovaikutusta ja oman tunnetilan jakamista voisi lisätä tunneaplikaatioilla, jonka käyttö voisi lisätä työssäjaksamista. Tunneilmaisun yhdistäminen WhatsApp-viestintään nostettiin esille yhtenä hyvänä käytäntönä.

”Voisiko Whatsappia kehittää niin, että olisi perjantaikysymys ja jokainen vastaisi siihen jollainen emojiilla.”

”Voisiko WhatsAppin toimintoja ottaa enemmän käyttöön, esimerkiksi kyselytoiminnon.”

Työyhteisössä jo käytössä oleva toimistopalaverin kehittäminen siten, että yhteistä ideointia jatketaan toimistopalaveriaiheiden jälkeen jatkotunnilla. Jatkotuntia voisi ehdottaa etukäteen, tai mikäli siihen ei ole aikataulujen vuoksi mahdollisuutta, toimistopalaverin voisi korvata ideointitunnilla. Myös erilliset ideointipalaverit tietyllä aiheella sai kannatusta. WhatsApp-sovellus koettiin helpoksi ja toimivaksi keinoksi saada työyhteisössä keskustelua aikaan. WhatsAppin kyselytoiminto voisi olla joissakin tilanteissa sopiva menetelmä. WhatsApp-viestinnässä on tärkeää reagoida saapuneisiin viesteihin. Olemassa olevan toimistoryhmän lisäksi ehdotettiin toista, matalamman kynnyksen ryhmää, jonne voisi laittaa kevyemmät viestit. Silloin kiiretilanteessa näkisi jo ryhmän nimestä, pitääkö reagoida heti, vai ehtiikö vähän myöhemminkin.

”Strategia on semmonen, että kun ajattelee tuota tulevaisuuden aikataulutusta, entä jos sen kävisi joskus porukalla läpi, koska ei se välttämättä auennut.”

”Kyllähän sen helpottaisi, jos tuntisi kokonaisuuden.”

Keskustelut etä johdetun työyhteisön läsnä ollen toimivasta vuorovaikutuksesta oli vähäisempää. Rentoa tapaamista ja yhdessä olon merkitystä kuitenkin nostettiin esille. Yhteistä ideointiaikaa ja teematapaamisia toivottiin.

”Yhdessä miettiminen on hyvä asia, mutta sitten täytyy aina muistaa, että jokainen tehdään vähän eri työtä ja vähän eri pohjalta”

”Monesti yhteispalaverissa suunnittelussa on hyvä olla, että jokainen tietää, että missä kokonaisuudessa toimitaan, että kaikki tietää mitä kukin tekee.”

Etäjohtetun työyhteisön vuorovaikutus voisi toimia paremmin tehokkaammalla organisoinnilla. Yksi keino voisi olla tapaamisten ja toimistopalaverin jäsentely: kuulumiset, meneillään olevat työtehtävät ja mitä työssä on tulossa kaikkien työntekijöiden kohdalta. Henkilökohtaiset kuulumiset ja työ olisivat erillään. Näin kaikki osallistujat tietäisivät tapaamisten ja toimistopalaverin etenemisjärjestyksen. Tulevaisuuden aikataulu sekä pitkän tähtäimen suunnitelmien ja tavoitteiden yhdessä miettiminen antaisi suuntaa, mihin työssä pyrkiä. Tärkeä osa työhyvinvointia olisi osata keskittyä oman työn tavoitteiden kannalta keskeisiin asioihin; omaan hankesuunnitelmaan tai strategiaan ja kytkeä esimerkiksi ideointi niihin. Tärkeäksi koettiin myös tiedon jakaminen sekä oman työn fokuksen jäsentäminen yhteisessä kehityksessä. On hyvä tiedostaa kokonaisuus, missä ympäristössä toimitaan, esimerkiksi strategian valossa, jotta asiat selkeytyvät paremmin käytännön tasolla. Etätyö koetaan joustavana. Joustavuus edellyttää kuitenkin kaikilta sähköisen kalenterin käyttöä; onko pois, omilla menoilla tai työmatkalla. Hyvä tapa olisi laittaa sähköiseen kalenteriin myös, milloin on läsnä toimistolla, jotta myös muut työntekijät näkevät sen. Tapaamisten aikataulutuksen ennakkoon, esimerkiksi kerran puolesta vuodesta sai kannatusta. Olisi tärkeää nähdä, että ruudun takana olevat henkilöt ovat oikeasti olemassa olevia.

”Ite ehkä ajattelin tuota, että tässä on myös se mahdollisuus, että kun itekseen miettii, niin se lähtee rönsyilemään ja sitten kun yhdessä mietitään, että hei, no tähän ehkä olis järkevempi, että sinä supistat tätä toimintaa tähän suuntaan meneväksi että se ei ole pelkästään niinku toiminnan räjäyttämistä, mut se voi olla myös semmosta fokuksen hakemista siinä yhdessä.”

”Näissä pitää aina muistaa se, että vaikka kuinka ideoi ja se on hyvä tehdä muiden kanssa. Pitää itse tietää ja muistaa se, että toiset eivät tiedä sitä oman työn tavoitteita ja tulostavoitteita, niin se pitää itse muistaa siinä ideoinnissa, että ei käy heikosti. Mutta varmasti on enemmän hyviä puolia enemmän siinä yhdessä ideoinnissa, mutta muistaa kääntöpuolen.”

Etäjohtetun työyhteisön toimiva vuorovaikutus suhteessa työhyvinvointiin koettiin tärkeimmäksi tekijäksi. Työyhteisössä saa olla oma itsensä, eikä tarvitse erottaa yksityiselämän iloja ja suruja työelämästä. Jos on omassa elämässä vaikea hetki, on helpompaa olla töissä, jos toisetkin tietävät sen ja voivat ottaa huomioon. Yhtenäisyyden tunne ja toisiin tutustuminen ovat jääneet etätyössä vähemmälle. Siihen lääkkeenä koetaan olevan yhteisen ajan viettäminen. Toisaalta työntekijöillä

on tunnetta, että ei halua tuhlaata toisten aikaa henkilökohtaisilla asioilla, mutta aina kun on jakanut omia huolia ja murheita, työyhteisö on suhtautunut ymmärtäväisesti. Työhyvinvointi koetaan tärkeänä, mutta myös sen muistaminen, että työtehtävät ja töissä oleminen eivät aina ole kivaa. Ikävätkin työt on tehtävä ja välillä niitä voi olla paljonkin. Työhyvinvointia lisää ihan pienetkin asiat, jotka vievät työajasta vain muutaman minuutin viikossa, esimerkiksi kutsumalla työkaverit etänä kahvitauolle tai taukojumppaan. Yhteiset perjantaikahvit Teamsissa olisi yksi hyvä vaihtoehto vapaammalle tutustumiselle ja keskustelulle.

”Ehkä se onkin tähän etätööhön ja johtamiseen liittyen, että välillä nähdään fyysisesti. Kyllä sitä oppii tuntemaan paremmin oppimaan ihmisen ja sitten on helpompi keskustella etänä, kun tietää millainen toinen on persoonana.”

”Mietin sitä, että työhyvinvointi on tärkeä asia, ja on pienillä asioilla tehtävissä. Ei tarkoita että aina pitäisi olla tyhyretkipäivä, vaikka niitäkin tarvitaan myöskin. Mutta just semmonen, että olisi niitä pieniä kahvihetkiä, että voidaan vaihtaa ajatuksia, tai taukojumppaa. Pidetään toisemme myös virkeinä yhteisöllisesti.”

Keskustelussa nousi esille myös Teamsin käyttöön liittyvät koulutustarpeet:

”Nyt kalenteri toimii henkilökohtaisen Gmailin kautta, ja sen saan omaan puhelimeen yhdistettyä. En minäkään osaa kaikkea Teamsista käyttää, ja onko se sitten hyvä alusta, en tiedä.”

”Teams on suunniteltu etätöölustaksi. Minä seikkailen niiden kalentereiden välillä. Sitten turhautuu ja on käyttämättä. Ehkä se koulutus mitä ominaisuuksia siellä on, joita me voitaisi työyhteisössä käyttää.”

5.4 Johtopäätökset

Opinnäytetyön neljännen vaiheen aivoriihen (4.9.2023) avulla haettiin vastausta kehittämiskysymykseen: Millä vuorovaikutuksen menetelmillä etäjohdettua työyhteisöä voidaan kehittää? Henkilöstön aivoriihen keskusteluissa ja Padlet-seinän kirjoituksissa nousi esille, että työyhteisön vuorovaikutus voisi toimia paremmin panostamalla virtuaalisuuteen esimerkiksi Teams-sovelluksen tehokkaammalla käytöllä. Teams-sovelluksella käytäviä pikapalavereita pitäisi ehdottaa ja järjestää, kun sellaiselle koetaan työyhteisössä olevan tarvetta. Pikapalavereissa erilaiset näkökulmat voisivat tuoda yksin työskenteleville jotain uutta. Vuorovaikutuksen digitalisoituminen edellyttää työyhteisöltä uudenlaista viestintäosaamista (Isotalus & Rajalahti 2017, 181). Teams-sovelluksen

käyttöön toivottiin yhteistä koulutusta. Yhteinen kehittyminen, yhteinen ongelmanratkaisukyky sekä asioiden puheeksi ottaminen ovat myös tärkeitä asioita johtajan ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019).

Työyhteisön vuorovaikutus voisi toimia paremmin jo käytössä olevan toimistopalaverin kehittämisellä. Esimerkiksi toimistopalaverissa alkanutta keskustelua ja ideointia voisi jatkaa jatkotunnilla. Jatkotuntia voisi ehdottaa etukäteen, tai mikäli siihen ei ole aikataulujen vuoksi mahdollisuutta, toimistopalaverin voisi korvata ideointitunnilla. Myös erilliset ideointipalaverit tietyllä aiheella sai kannatusta. Viestisovellukset, kuten WhatsApp, on joissakin organisaatioissa korvannut sähköpostin. WhatsAppiin tulevat viestit sopivat esimerkiksi aikatauluttamiseen tai tehtävien jakamiseen. (Isotalus ym. 2017, 179.) WhatsApp-sovellus onkin koettu helpoksi ja toimivaksi keinoksi saada työyhteisössä keskustelua aikaan. WhatsAppin kyselytoiminto voisi olla joissakin tilanteissa sopiva menetelmä. WhatsApp-viestinnässä on tärkeää reagoida saapuneisiin viesteihin. Olemassa olevan WhatsApp-toimistoryhmän lisäksi ehdotettiin toista, matalamman kynnyksen ryhmää, jonne voisi lähettää kevyemmät viestit. Silloin kiiretilanteessa näkisi jo ryhmän nimestä, pitääkö reagoida heti, vai ehtiikö vastata vähän myöhemmin. Sosiaalisen median sekä sähköisen viestinnän vuorovaikutuksessa on yhä suurempi riski tulla ymmärretyksi väärin (Nordquist 2019). Kirjallisessa vuorovaikutuksessa on tärkeää pohtia viestin sisältöä sen mukaan, kenelle viestiä on lähettämässä (Nordquist 2019). Mikäli työntekijä joutuu odottelemaan johtajan vastausta ja tukea, työmotivaatio voi laskea ja tuntua kuormittavalta (Vilkman 2016, 54–55).

Työyhteisön vuorovaikutus voisi toimia paremmin, kun työntekijät tuntisivat toisensa ja toisten toimenkuvat paremmin. Rentoa tapaamista ja yhdessä olon merkitystä nostettiin keskustelussa esille. Myös yhteistä ideointiaikaa ja teematapaamisia toivottiin. Lähestyttävyyys ja läsnäolo ovat esimerkiksi keinoja tukea työntekijöitä ja osoittaa luottamusta etätyössä (Romo 2021, 78). Johtajan tulee huomioida työntekijöiden yksilöllisyys, koska hyvä vuorovaikutus perustuu niin kasvokkain kuin etänä molemminpuoliseen arvotukseen ja kunnioitukseen (Sydänmaanlakka 2009, 274).

Etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutus voisi toimia paremmin tehokkaammalla organisoinnilla. Yksi keino voisi olla tapaamisten ja toimistopalaverin jäsentely: kuulumiset, meneillään olevat työtehtävät ja mitä työssä on tulossa kaikkien työntekijöiden kohdalta. Näin henkilökohtaiset kuulumiset ja työ olisivat erillään, ja kaikki osallistujat tietäisivät etenemisjärjestyksen. Työyhteisön vuorovaikutus voisi toimia paremmin, kun tulevaisuutta sekä pitkän tähtäimen suunnitelmia ja tavoitteita pohdittaisiin yhdessä. Yhteisen päämäärän ja tavoitteen määrittäminen on tärkeää työntekijöiden työmotivaation kannalta (Vilkman 2016, 75). Yhdessä työskentely antaisi

työntekijöille suuntaa, mihin työssä tulee pyrkiä. Työhyvinvoinnin kannalta olisi tärkeää osata keskittyä oman työn tavoitteiden kannalta keskeisiin asioihin; omaan hankesuunnitelmaan tai strategiaan ja kytkeä ideointi niihin. Vuorovaikutuksen kannalta tärkeäksi koettiin myös tiedon jakaminen sekä oman työn fokuksen jäsentäminen yhteisessä kehityksessä. Vuorovaikutuksen kokeminen on hyvin yksilöllistä, joten eri henkilöiden välillä samanlainen suhde ja viestintä ei ole riittävää (Forsten-Astikainen ym. 2019).

On hyvä tiedostaa kokonaisuus, missä ympäristössä toimitaan, esimerkiksi strategian valossa, jotta asiat selkeytyvät paremmin käytännön tasolla. Työntekijöille on tärkeää päästä vaikuttamaan työyhteisön asioihin esimerkiksi vastuun jakamisella (Vilkman 2016, 75). Yhdessä kehittäminen vaatii keskustelutaitoja, kykyä perustella, suoraan puhumista, kuuntelu- ja kysymystaitoja sekä kyseenalaistamista (Keisala 2017).

Etäjohtajan on tärkeää panostaa tavoitettavuuteen ja viestintään erilaisten teknisten välineiden ja sovellusten avulla (Vilkman 2016, 56–57). Etätyö koetaan joustavana, mutta joustavuus edellyttää kuitenkin kaikilta sähköisen kalenterin käyttöä. Työyhteisön vuorovaikutus voisi toimia paremmin, kun yhteisten läsnä ollen tapahtuvien tapaamisten aikataulut sovittaisiin ennakkoon. Olisi tärkeää nähdä, että ruudun takana olevat henkilöt ovat oikeasti olemassa olevia.

Virtuaalisen työn on todettu vähentävän työntekijöiden kuormittumista työstä (Vilkman 2016, 16). Etäjohtetun työyhteisön toimiva vuorovaikutus suhteessa työhyvinvointiin koettiin tärkeimmäksi tekijäksi. Työyhteisössä saa olla oma itsensä, eikä tarvitse erottaa yksityiselämän iloja ja suruja työelämästä. Yhtenäisyyden tunne ja toisiin tutustuminen ovat jääneet etätyössä vähemmälle. Työntekijöiden välisten suhteiden on todettu kärsivän, kun etätyötä on vähintään kolme päivää viikossa (Abrams 2019). Työyhteisön vuorovaikutus voisi toimia paremmin, jos yhteisen aikaan olisi enemmän mahdollisuuksia.

Työhyvinvointi koettiin tärkeänä, mutta myös sen muistaminen, että työtehtävät ja töissä oleminen eivät aina ole kivaa. Ikävätkin työt on tehtävä ja välillä niitä voi olla paljonkin. Työyhteisön vuorovaikutusta ja työhyvinvointia voisivat parantaa ihan pienetkin asiat, jotka vievät työajasta vain muutaman minuutin viikossa, esimerkiksi kutsumalla työkaverit etänä kahvitauolle tai taukojumppaan. Myös yhteiset perjantaikahvit Teamsissa olisi yksi hyvä vaihtoehto vapaammalle tutustumiselle ja keskustelulle. On tärkeää, että työyhteisön vuorovaikutus onnistuu hyvin kasvotusten, puhelimitse, sähköpostilla sekä sosiaalisen median kautta (Doyle 2020). Hyvään vuorovaikutusprosessiin vaikuttavat kaikki osapuolet (Keisala 2017). Kohti työyhteisön avointa ja luottamuksellista vuorovaikutusta sekä yhteistoimintaa päästään huomioimalla työntekijöiden erilaiset

tehtävät ja tunnistamalla erilaiset tarpeet (Forsten-Astikainen ym. 2019). Vuorovaikutuksessa on olennaista ymmärtää, kuinka herättää kiinnostus, välittää viesti selkeästi sekä saada muut reagoimaan (Isotalus ym. 2017, 181).

5.5 Lähteet

Abrams, Z. (2019). The future of remote work. Saatavilla 13.2.2024 <https://www.apa.org/monitor/2019/10/cover-remote-work>

Anttila, P. (2006). Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi Oy.

Doyle, A. (2020). Communication skills for workplace success. The Balance Careers. Saatavilla 13.2.2024 <https://www.thebalancecareers.com/communication-skills-list-2063779>

Forsten-Astikainen, R., & Kultalahti, S. (2019). Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde – heijastumia muuttuvaan työelämään. Saatavilla 13.2.2024 <https://doi.org/10.23997/pk.69722>

Heikkinen, E. (2012). Tiimityön kehittäminen osallistavalla johtamisella. Ylempi AMK-opinnäytetyö. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Saatavilla 27.5.2022 <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012071613040>

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

Keisala, K. (2017). Millaista on hyvä vuorovaikutus? Saatavilla 13.2.2024 <https://vslj.fi/hyvavuorovaikutus-perustuu-dialogille>

KvantiMOTV (2022). Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoar-kisto. Saatavilla 17.2.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>

Mannermaa, M. (1992). Evolutionaarinen tulevaisuudentutkimus. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Nordquist, R. (2019). What is communication? The art of communicating and how to use it effectively. Thought Co. Saatavilla 13.2.2024 <https://www.thoughtco.com/what-is-communication1689877>

- Romo, S. (2021). LUOTTAMUS JOHTAA ETÄTYÖTÄ - Luottamuksen rakentamisen konkreettiset keinot. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos Humanistisyhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Jyväskylän yliopisto.
- Rubin, A. (2003). Pehmeä systeemimetodologia tulevaisuudentutkimuksessa –Teoksessa M., Kamppinen O., Kuusi & S. Söderlund (toim.) Tulevaisuudentutkimus, perusteet ja sovellukset. Helsinki: Suomalainen Kirjallisuuden Seura.
- Sydänmaanlakka, P. (2009). Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki. Talentum.
- Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro. Helsinki.

6. Tulevaisuuden malleja verrataan nykyhetkeen (vaihe 5)

Opinnäytetyön viidennen vaiheen tarkoitus oli vertailla ratkaisumalleja nykyhetkeen (kuva 14). Tässä vaiheessa parannellaan ja kehitellään saatuja ratkaisumalleja systeemiajattelun mukaisesti (Anttila 2007, 134–135). Vertailun avulla selvitetään mitä etä johdetun työyhteisön vuorovaikutuksessa pitää muuttaa verrattuna nykyhetkeen (Anttila 2006, 437). Täyttääkö nykytila sille esitetyt tavoitteet, voidaanko nykytilasta päästä suoran tulevaisuuden visioon ja millä tavalla nykyiset arvot, normit, roolit ja valtasuhteet vaikuttavat visioihin (Rubin 2003, 199). Tässä vaiheessa vertaillaan ja mietitään mitä pitää muuttaa, millaisella toiminnalla, aikataululla ja missä järjestyksessä haluttuun tulokseen päästään ja muutos saa alkunsa (Rubin 2003, 172, 200). Vertailun tavoitteena on tunnistaa mahdollisuudet muutokseen. Vertailutilanteessa voi syntyä jännitteitä arviointiin osallistuvien ihmisten välille. Muutosesitykset herättävät usein muutosvastarintaa. (Mannermaa 1992, 270.) Tässä aivoriihessä tehdään nykyhetken ja tulevaisuusmallin vertailu. Tavoitteena on, että nykytila kehittyi tulevaisuusmallin mukaiseksi (Rubin 2003, 200). Kehittämiskysymys tarkentui opinnäytetyöprosessin edeltävissä vaiheissa.

Kehittämiskysymys oli:

Mitä etä johdetun työyhteisön vuorovaikutuksessa pitää muuttaa verrattuna nykyhetkeen?



Kuva 14. Etä johdetun työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämisen prosessin (vaihe 5) kuvaus Cheklandin pehmeän systeemiajattelun mallia mukailien (Heikkinen 2012, 10)

6.1 Aineiston hankinta

Tulevaisuusmallin vertailu nykyhetkeen kuvailtiin Oulujärvi Leaderin henkilöstön kanssa aivoriihessä 15.9.2023, osa 1 / 3, klo 9–12. Koko henkilöstö (5 henkilöä) osallistui aivoriiheen. Aineisto koostuu tämän aivoriihen lisäksi myös opinnäytetyön aikaisemmista vaiheista: vaiheessa kaksi (2) toteutetusta aivoriihestä (johtopäätökset kohdassa 3.3) sekä vaiheessa kolme (3) toteutetusta kirjallisuuskatsauksesta (johtopäätökset kohdassa 4.5) sekä vaiheessa neljä (4) tulevaisuusmallin kuvailussa (johtopäätökset 5.4). Koko Oulujärvi Leaderin henkilöstö (5 henkilöä) osallistui aivoriiheen. Aivoriihi järjestettiin kohdassa 3.1. kuvatulla tavalla. Aivoriihen menetelmät ja kysymykset hyväksyttiin ennakkoon sähköpostitse projektiryhmässä.

6.2 Aineiston analyysi

Aivoriihessä nostetut tulokset analysoitiin yhteenvedonomaisesti ongelmalähtöisen oppimisen eli Problem-based Learning (PBL) mukaisesti, kuten kohdassa 3.2. Myös tämän tuloksia arvioitaessa huomioidaan, että aivoriihen luonne ja tutkimusaihe voivat vaikuttaa siihen, kuinka osallistujat vastaavat. Mikäli aihe koetaan araksi, mielipidettä ei välttämättä kerrota aidosti, vaan vastaukset voidaan pyrkiä muotoilemaan sosiaalisesti hyväksytysti. Tuloksissa voi tulla myös virheitä, koska tutkija kysyy vääriä kysymyksiä, näkee suhteita tai periaatteita virheellisesti, tai ei näe niitä ollenkaan. Esille nousseita ilmiöitä ei voi kuvata juuri samanlaisena kuin se on aivoriihessä tai tutkimuksen tekijälle näyttäytynyt, eikä tutkimus tuota ilmiöstä koskaan täydellistä ymmärrystä. (Kvanti-MOTV 2022.)

6.3 Tulokset

Opinnäytetyön viidennen (5) vaiheen kehittämiskysymyksenä oli: Mitä etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutuksessa pitää muuttaa verrattuna nykyhetkeen? Vertailun avulla määritetään työyhteisössä tehtävät muutokset, joiden avulla tulevaisuusmallia toteutetaan. Tuloksia arvioitiin projektiryhmässä. Aivoriihen keskustelussa ja Padlet-seinälle kirjoitetuissa aiheissa, mitä etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutuksessa pitää muuttaa verrattuna nykyhetkeen, äänestettiin kolme pää-

teemaa tasaäänin; läsnä ollen tapaamisten kehittäminen (4 ääntä), WhatsApp-sovelluksen käytäntöjen kehittäminen (4 ääntä), Teamsin käytön ja osaamisen kehittäminen (4 ääntä). Näiden teemojen lisäksi aiheissa esille nousivat myös osaamisen kehittäminen (1 ääni), nykyisen toimistopalaverin kehittäminen (aiheiden jäsentely, jatkotunti: ideointia, apua) (1 ääni), perjantaikahvit Teamsissa (1 ääni), yhteinen ymmärrys strategiasta (livetapaamisten aihe) (1 ääni) sekä sähköinen kalenteri (ei ääniä). Keskustelussa, ilman Padlet-seinälle nostoa, esille tuli myös uusi taloushallintojärjestelmä. Aihepiirien yhdistely liitteenä (liite 9).

Mitä etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutuksessa pitää muuttaa verrattuna nykyhetkeen?

”Kaikki on niin tärkeitä aiheita, että on vaikea valita, että mitkä kolme niistä olisi. Riippuu aina tilanteesta, että mihin niitä työkaluja sitten tarvii.”

Läsnä ollen tapaamisten kehittäminen

Työyhteisön läsnä ollen tapaamisten aikataulutusta ja teemat halutaan nousevan tarpeesta. Keskusteluyhteyden laajentaminen läsnä ollen nopeuttaa etänä tehtäviä yhteydenottoja ja töitä. Läsnä ollen muodostuvalla keskusteluyhteydellä on helpompi ilmaista myös itseään ja asioita. Tapaamisten tarkoitus on vahvistaa yhteisöllisyyttä ja kommunikaatitaitoja työyhteisön jäsenten kesken. Tapaamisten aikataulutusta toivottiin etukäteen, jotta tapaamiset toteutuvat varmemmin. Työyhteisössä voidaan valita kuka tai ketkä rakentavat tapaamisen ohjelman. Tietotaito-opin siirtäminen kokeneemmilta eteenpäin tarpeen mukaan oli yksi toive tapaamisten teemasta. Esille nousi myös yhteinen ymmärrys strategiakokonaisuudesta ja toiminnan tarkoituksesta sekä laatukäsikirjaan tutustuminen yhdessä. Ohjelmaan toivottiin myös koulutusta erilaisiin työkaluihin, kuten Teams, Canva ja sosiaalisen median kanavat. Tapaamiskertoihin toivottiin selkeää rytmitystä, esim. joka toinen kuukausi tai kolmen kuukauden välein.

”Teema voi olla vain se, että halutaan kehittää työyhteisön kommunikaatioita. Tutustutaan toisiimme, niin helpompi keskustella myös etänä, kun ollaan tuttuja,”

”Voiko se olla, että teema nousee siitä tarpeesta. Nyt esimerkiksi tiimipäivässä yhtenä aiheena on tiedotus, mitkä on linjat ja mitä ja mistä tiedotetaan.”

WhatsApp-sovelluksen käytäntöjen kehittäminen

WhatsApp-sovelluksen käytäntöjen kehittäminen nousi toiseksi kehittämiskohteeksi. WhatsAppin puhelut ja ääniviestit toimivat työyhteisössä hyvin. WhatsAppilla voi vastata silloinkin, kun

puheluun ei voi. Työyhteisö on yksimielinen siitä, että tarvitaan toinen vapaampi ryhmä. WhatsAppilla on helppo luoda myös erilaisia kyselyjä. Kyselyjä voi hyödyntää esimerkiksi tiimipalaverien aiheiden suunnittelussa.

”WhatsAppilla voi vastata nopeasti, vaikka on puhelimesta tai Teamsissa. Se, että näkisi mihin ryhmään viesti on tullut, niin näkee heti pitääkö reagoida miten nopeasti. Jos höpöpuoli on erikseen, niin sen ehtii katsoa vaikka seuraavana päivänä.”

”Pidetään (WhatsApp) toimistoryhmä asioille ja luodaan höpöryhmä.”

Teamsin käytön ja osaamisen kehittäminen

Teamsin käytön ja osaamisen kehittäminen nousi kolmanneksi kehittämiskohteeksi. Vastauksissa nousi esille Teams-tiedostojen nimeäminen ja ryhmittely selkeästi sekä tieto siitä, millaisia tiedostoja oikeasti tarvitaan. Teamsin käyttöön kaivataan selkeitä ohjeita ja koulutusta.

”Itestä tuntuu, että en minä voi yhtään enempää voi käyttää Teamsia, kun en osaa käyttää. Kynnyks alkua käyttää Teamsia on korkea, koska on tullu semmonen negatiivinen viba. Jos osais sitä käyttää, niin sitten sitä tulisi käytettyä enemmän. Ja sitten kun sovittas käytännöistä, no mehän on sovittu jo, että raportit, osallistujalistat ja kuvat ja muut laitetaan Teamsiin, mutta kun minä en sitä hallihe, niin minä en ole sitä tehnyt. Kun se tulisi rutiiniksi, niin olis ihan loistavaa.”

”Osaan minä liittää ne tiedostot, mutta lähinnä siellähän on se sommonen sankko, jossa on nuoli. Kyllä minä osaan käyttää, mutta tartteis sellaisen rautalankaversio, että miten toimia. En ole ihan varma, kun tallennan noita juttuja tietokoneelle, että meneekö ne pilveen vai koneelle ja jos menevät pilveen, niin minne pilveen ne menee. Minulle pitää piirtää paperille kartta, että menee varmasti oikein eikä jää kellumaan. Ehkä osaamisen kehittäminen vain henkilökohtaisella tasolla”

6.4 Johtopäätökset

Opinnäytetyön viidennen vaiheen aivoriihen (15.9.2023) avulla haettiin vastausta kehittämiskysymykseen: Mitä etäjohtetun työyhteisön vuorovaikutuksessa pitää muuttaa verrattuna nykyhetkeen? Henkilöstön aivoriihen keskusteluissa ja Padlet-seinän kirjoituksissa nousi esille, että vuorovaikutuksessa pitää kehittää nykyhetkeen verrattuna läsnä ollen tapahtuvia tapaamisia. Yhteisöllisyyden ja sitoutumisen tunne nousee, kun etäjohtaja on yhteydessä muulloinkin kuin on-

gelmien ilmaantuessa (Kataja & Vuorinen ym. 2021). Tapaamisten aikataulutus ja teemat halutaan nousevan tarpeesta. Keskusteluyhteyden laajentaminen läsnä ollen nopeuttaa etänä tehtäviä yhteydenottoja ja töitä. Läsnä ollen muodostuvalla keskusteluyhteydellä on helpompi ilmaista myös itseään ja asioita. Tapaamisten tarkoitus on vahvistaa yhteisöllisyyttä ja kommunikaatiotaitoja työyhteisön jäsenten kesken. Tieto-taito-opin siirtäminen kokeneemmilta eteenpäin tarpeen mukaan oli yksi toive tapaamisten teemasta. Esille nousi myös yhteinen ymmärrys strategiakokonaisuudesta ja toiminnan tarkoituksesta sekä laatukäsikirjaan tutustuminen yhdessä. Ohjelmaan toivottiin myös koulutusta erilaisiin työkaluihin, kuten Teams, Canva ja sosiaalisen median kanavat. Tapaamiskertoihin toivottiin selkeää rytmitystä, esim. joka toinen kuukausi tai kolmen kuukauden välein. Rantasen (2018) mukaan työyhteisön ilmapiiri sitouttaa, lisää tuottavuutta, tehokkuutta ja luovuutta. Se auttaa oppimaan ja tekemään parempia päätöksiä. Hyvä ilmapiiri lisää myös työhyvinvointia. Viestintä on keskeisessä roolissa etäjohtamisessa. Positiivista työskentelyä voi luoda kannustamalla, avoimuudella sekä palautteen antamisella.

Aivoriihen keskusteluissa ja Padlet-seinän kirjoituksissa nousi esille, että vuorovaikutuksessa pitää kehittää WhatsApp-sovelluksen käytäntöjä. Luottamus liittyy vahvasti vuorovaikutukseen, jossa keskeistä on molemminpuolinen viestintä (Ikonen 147). Työyhteisö on yksimielinen siitä, että tarvitaan toinen vapaampi WhatsApp-ryhmä. WhatsAppilla on helppo luoda erilaisia kyselyjä. Kyselyjä voi hyödyntää esimerkiksi tiimipalaverien aiheiden suunnittelussa. Viestinnän onnistumiseksi tulisi yhdessä sopia etäviestinnän toimintatavat (Ristolainen ym. 2020, 185). Pihlajan (2020, 73) mukaan etänä toimiessa sanavalinnoilla on iso merkitys, jos eleet ja ilmeet puuttuvat. Luottamussuhdetta voi kehittää rehellisellä, avoimella ja henkilökohtaisella viestinnällä, jotka ilmaisevat välittämistä.

Aivoriihen keskusteluissa ja Padlet-seinän kirjoituksissa nousi esille, että vuorovaikutuksessa pitää kehittää Teamsin käyttöä ja käytön osaamista. Teamsin käyttöön kaivataan selkeitä ohjeita ja koulutusta. Vastauksissa nousi esille esimerkiksi Teams-tiedostojen nimeäminen ja ryhmittely selkeästi sekä tieto siitä, millaisia tiedostoja oikeasti tarvitaan. Etäjohtamisen viestintävälineiden käyttämiseen tulisi tarjota riittävää tukea ja koulutusta (Ristolainen ym. 2020, 185).

6.5 Lähteet

Anttila, P. (2006). Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi Oy.

Anttila, P. (2007). Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Akatiimi Oy.

- Heikkinen, E. (2012). Tiimityön kehittäminen osallistavalla johtamisella. Ylempi AMK-opinnäyte-työ. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Saatavilla 27.5.2022 <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012071613040>
- Kataja J. & Vuorinen M. (2021). Etäjohtaminen – mahdollisuus vai uhka. Yritys-Akatemia, asian-
tuntija-artikkeli. Saatavilla 17.2.2024 [https://www.yritysakatemia.fi/koulutukset/koulu-
tusaiheet/etatyo_ja_etatyon_johtaminen/asiantuntija-artikkeli](https://www.yritysakatemia.fi/koulutukset/koulu-
tusaiheet/etatyo_ja_etatyon_johtaminen/asiantuntija-artikkeli)
- KvantiMOTV (2022) Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tieto-
arkisto. Saatavilla 17.2.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>
- Mannermaa, M. (1992). Evolutionaarinen tulevaisuudentutkimus. Helsinki: Valtion painatuskes-
kus.
- Pihlaja, L., (2018). Johtaminen ja viestintä hajautuneessa työympäristössä, Jyväskylän Yliopisto,
Kauppakorkeakoulu, Pro gradu -tutkielma. Saatavilla 12.10.2021
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201806283378>
- Rantanen, M. (2018). Tunnelmajohtaja. Helsinki: Alma Talent.
- Ristolainen, M., Maijala, R., & Eloranta, S. (2020). Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuol-
lossa. *Finnish Journal of EHealth and EWelfare*, 12(3), 179–186.
<https://doi.org/10.23996/fjhw.95051>
- Rubin, A. (2003). Pehmeä systeemimetodologia tulevaisuudentutkimuksessa –Teoksessa M.,
Kamppinen O., Kuusi & S. Söderlund (toim.) Tulevaisuudentutkimus, perusteet ja sovel-
lukset. Helsinki: Suomalainen Kirjallisuuden Seura.

7. Etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutusta parantava kehittämismalli (vaihe 6)

Opinnäytetyön kuudennen vaiheen tarkoitus oli kuvailla aiempien vaiheiden pohjalta kehittämismalli etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutusta parantavista toimintatavoista (kuva 15). Tässä vaiheessa hyödynnetään tulevaisuuden mallien vertailun tuloksia nykyhetkeen ja määritellään systeemiin kohdistuvat toivottavat muutokset (Anttila 2007, 134–135). Kehittäminen voi liittyä esimerkiksi rakenteellisiin-, menettelytapa- tai asenteellisiin muutoksiin, joiden tulisi olla systemaattisesti toivottavia ja kulttuurisesti hyväksyttäviä sen ymmärryksen perusteella, jonka tutkimus on tuottanut (Mannermaa 1992, 271–272). Kehittämismallissa vastataan keiden toiminnassa visioiden toteuttaminen edellyttää muutosta, millaisia muutoksia, mitkä toimintamallit tai osatoimintamallit muuttuvat, millä toiminnoilla muutos käynnistetään, millaisia valintoja on tehtävä, että muutos käynnistyy (Rubin 2003, 200). Kehittämiskysymys tarkentui opinnäytetyöprosessin edeltävissä vaiheissa.

Kehittämiskysymys oli:

Millä toiminnoilla etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutusta toteutetaan?



Kuva 15. Etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämisen prosessin (vaihe 6) kuvaus Cheklandin pehmeän systeemianalyysin mallia mukailien (Heikkinen 2012, 10)

7.1 Aineiston hankinta

Kehittämismallin kuvailu tehtiin Oulujärvi Leaderin henkilöstön kanssa aivoriihessä 15.9.2023, osa 2/2, klo 9–12. Koko henkilöstö (5 henkilöä) osallistui aivoriiheen. Aineiston hankinta toteutettiin samassa aivoriihessä kuin tulevaisuusmallien vertailu nykyhetkeen (vaihe 6). Aineisto koostuu tämän aivoriihen lisäksi myös opinnäytetyön aikaisemmista vaiheista: vaiheessa kaksi (2) toteutetusta aivoriihestä (johtopäätökset kohdassa 3.3) sekä vaiheessa kolme (3) toteutetusta kirjallisuuskatsauksesta (johtopäätökset kohdassa 4.5), vaiheessa neljä (4) toteutetussa tulevaisuusmallin kuvailussa (johtopäätökset 5.4) sekä vaiheessa viisi (5) tulevaisuuden mallien vertailussa nykyhetkeen (johtopäätökset 6.4). Koko Oulujärvi Leaderin henkilöstö (5 henkilöä) osallistui aivoriiheen. Aivoriihi järjestettiin kohdassa 3.1. kuvatulla tavalla. Aivoriihen menetelmät ja kysymykset hyväksyttiin sähköpostitse projektiryhmässä.

7.2 Aineiston analyysi

Aivoriihessä nostetut tulokset analysoitiin yhteenvedonomaisesti ongelmalähtöisen oppimisen eli Problem-based Learning (PBL) mukaisesti, kuten kohdassa 3.2. Myös tämän tuloksia arvioitaessa huomioidaan, että aivoriihen luonne ja tutkimusaihe voivat vaikuttaa siihen, kuinka osallistujat vastaavat. Mikäli aihe koetaan araksi, mielipidettä ei välttämättä kerrota aidosti, vaan vastaukset voidaan pyrkiä muotoilemaan sosiaalisesti hyväksytysti. Tuloksissa voi tulla myös virheitä, koska tutkija kysyy vääriä kysymyksiä, näkee suhteita tai periaatteita virheellisesti, tai ei näe niitä ollenkaan. Esille nousseita ilmiöitä ei voi kuvata juuri samanlaisena kuin se on aivoriihessä tai tutkimuksen tekijälle näyttäytynyt, eikä tutkimus tuota ilmiöstä koskaan täydellistä ymmärrystä. (KvantiMOTV 2022.)

7.3 Tulokset

Opinnäytetyön kuudennen (6) vaiheen tarkoitus oli kehittää etäjohtetun työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämismalli. Aivoriihessä 3 (15.9.2023) osa 2 / 3 Padlet-seinälle kirjoitetuissa aiheissa sekä käydyissä keskustelussa siitä, millä toiminnoilla etäjohtetun työyhteisön vuorovaiku-

tusta toteutetaan, nousi esille kuusi kehittämismalliin nostettavaa kehittämisteemaa: 1) läsnä ol-
len tapaamiset 2) osaamisen kehittäminen, 3) sähköinen kalenterin käyttäminen 4) vapaamu-
toiset Teams-tapaamiset, 5) nykyinen toimistopalaveri 6) sekä WhatsApp-sovelluksen käyttämi-
nen. Aivoriihen kirjoitusten ja keskustelujen aihepiirien yhdistely liitteenä (liite 10).

Toikko & Rantasen (2009, 56) mukaan kehittämisprosessi muodostuu erilaisista tehtävistä, kuten
perustelu, organisointi, toteutus, levittäminen ja arviointi. Tässä opinnäytetyössä kehittämismalli
sisältää tavoitteen, mitä toimintoja kehitetään, niiden perustelut sekä toimintojen organisoinnin
ja toteutuksen. Kehittämismalli perustuu henkilöstön kolmeen aivoriihityöskentelyyn kesä-syys-
kuussa 2023 sekä kirjallisuuskatsauksen tuloksiin (4.4) ja tutkimuksiin. Oulujärvi Leader ry:n etä-
johdetun työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämismalli (taulukko 3). Kehittämismalli on hyvä
päivittää vuosittain yhdessä henkilöstön kanssa. Kehittämismallille on erillinen käyttöönotto-
suunnitelma kohdassa 8.

Taulukko 3. Vuorovaikutuksen kehittämismalli

Oulujärvi Leader ry:n etäohdetun vuorovaikutuksen kehittämismalli					
Tavoite: Kehitetään etäohdetun työyhteisön vuorovaikutusta					
Kohde	Perustelu	Mitä	Miten	Aikataulu	Kuka vastaa
Opinnäytetyön esittely	Yhteinen ymmärrys kehittämismallista.	Kehittämismallin tavoite ja toimenpiteet	Kehittämismallin esitys, yhdessä keskustellen	Kevät 2024	Opinnäytetyöntekijä
Läsnä ollen tapaamiset neljän (4) kuukauden välein.	Vahvistaa yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta.	-Tarpeesta nousevat teemat etukäteen. -Tieto-taito-opin siirtäminen kokeneemilta eteenpäin. -Yhteinen ymmärrys strategiakokonaisuudesta ja toiminnan tarkoituksesta. -Laatukäsikirjaan tutustuminen yhdessä. -Erilaiset sovellukset: esimerkiksi Teams, Canva, some-kanavat -Rentoa tutustumista -Aika tuo uusia aiheita	Kokoontuminen läsnä ollen sovittuun paikkaan	Selkeä rytmitys neljännesvuosittain. Livetapaamisten aikatauluttaminen etukäteen.	Toiminnanjohtajalla päävastuu. Työyhteisön yhteisvastuullisuus.
Osaamisen kehittäminen (koulutukset/vertaisuus)	-Osaaminen sujuvoittaa työtä -Lisää vuorovaikutusta ja työtyytyväisyyttä -Vähentää väärinymmärryksiä	-Teams, sähköpostijärjestelmä, viestintäsovellukset ja taloushallinnon ulkoistaminen. -Aika tuo uusia aiheita.	-Asiat, jotka voidaan opetella vertaistuellisesti. -Osa koulutuksesta vaatii asiantuntijan -Teams-tarpeiden ja toimintatapojen selvittäminen. -Teams-kansio, jossa kaikki ohjeet ja pohjat, joita tarvitaan.	Toiveena livetapaamiset, mutta osa onnistuu myös etänä.	Toiminnanjohtajalla päävastuu. Työyhteisön yhteisvastuullisuus.
Sähköinen kalenterin käytön kehittäminen	-Tieto tavoitettavuudesta sujuvoittaa viestintää ja vuorovaikutusta. -Luottamuksen rakentaminen.	-Kalenterimerkinnot ajan tasalla. -Kalenterit jaettu koko henkilöstölle.			Toiminnanjohtajalla päävastuu. Jokainen vastaa omasta kalenterista. Vertaistuellisesti
Vapaamuotoisten Teams-tapaamisten kehittäminen	-Vapaampi vuorovaikutustilanne kuulumisten vaihtamiselle. -Lisää vuorovaikutusta ja työtyytyväisyyttä.	-Teams-tapaaminen. -Ajoitettu Teams-kutsu.	Keskustelua esim. ajankohtaisista asioista, jotka eivät välttämättä liity työhön	Kerran viikossa perjantaisin. Noin 20–30 minuuttia.	Toiminnanjohtajalla päävastuu. Työyhteisön yhteisvastuullisuus.
Nykyisen toimistopalaverin kehittäminen	-Yhdessä kehittäminen ja tutustuminen. -Lisää vuorovaikutusta ja työtyytyväisyyttä.	-Ajoitettu Teams-palaveri. -Aiheiden jäsentely ennakoon. -Toimintatavaksi kehittäminen.	Ideoiden jakaminen ja jalostaminen. Vapaampi keskustelu.	Olemassa olevan toimistopalaverin jälkeen jatkotunti (uusi kokeilu)	Toiminnanjohtajalla päävastuu. Työyhteisön yhteisvastuullisuus.
WhatsApp-sovelluksen käytön kehittäminen.	-Viestinnän helppous ja nopeus -Vapaampi vuorovaikutus -Yhteisöllisyyden ja mehengen nostaminen	-Kyselyt -Uusi Kahvihuone-ryhmä toimistoryhmän rinnalle	-Viestinnän helppous ja nopeus -Vapaampi vuorovaikutus -Yhteisöllisyyden ja mehengen nostaminen	Tarvittaessa	Toiminnanjohtajalla päävastuu. Työyhteisön yhteisvastuullisuus.

Kehittämismallia pilotoitiin WhatsApp-sovelluksen käytön kehittämisen osalta. Pilotointia käytetään erilaisten menetelmien käyttöönottovaiheessa tai vanhojen menetelmien soveltamisessa uuteen toimintaympäristöön. Pilotoinnilla saadaan tietoa pilotoitavan asian mahdollisuuksista ja haasteista. (Palos 2021.) Pilotoinnin toteutus voi tapahtua testaaajien omassa toimintaympäristössä (Toikko ym. 2009, 89). Tämän opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen tuloksissa mainitaan, että esimerkiksi työyhteisössä tapahtuva epävirallinen yhteydenpito on siirtynyt WhatsApp-sovellukseen ja sähköisiä pikaviestimiä hyödynnetään entistä enemmän myös työelämässä.

7.4 Kehittämismallin pilotointi

Aivoriihessä 4.9.2023 (vaihe 4) perustettiin uusi Kahvihuone-ryhmä, joka toimii työyhteisön olemassa olevan WhatsApp-Toimistoryhmän rinnalla. Kahvihuone-ryhmän tavoitteena on viestinnän helppous ja nopeus, vapaampi vuorovaikutus sekä yhteisöllisyyden ja me-hengen nostaminen. Ryhmän tarkoitus on toimia olemassa olevaa Toimistoryhmää matalammalla kynnyksellä, ja ryhmään lähetetään työyhteisön kevyemmät viestit. Uuden Kahvihuone-ryhmän toimintaa pilotoitiin seuraavaan sovittuun aivoriiheen (15.9.2023) saakka. Pilotoinnin tavoitteena oli arvioida kahvihuone-ryhmän viestinnän toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta.

Aivoriihen 15.9.2023 (vaihe 5) keskusteluissa todettiin, että pilotoinnin aikana Kahvihuone-ryhmän viestintä on toiminut hyvin. Ryhmään oli lähetetty vapaampia viestejä, ja niihin oli reagoitu oman aikataulun mukaisesti. Viestintä oli helppoa ja nopeaa. Kiiretilanteessa näki jo ryhmän nimestä, että millä aikataululla viestiin piti reagoida. Kahvihuone-ryhmä oli selventänyt työyhteisön vuorovaikutusta ja tuonut yhteisöllisyyttä ja nostanut me-henkeä. Perustettu Kahvihuone-ryhmä oli jäänyt työyhteisön pysyväksi käytännöksi.

7.5 Johtopäätökset

Opinnäytetyön kuudennessa vaiheessa kuvailtiin aiempien vaiheiden pohjalta kehittämismalli etäjohtetun työyhteisön vuorovaikutusta parantavista toimintatavoista. Kehittämiskysymys oli: Millä toiminnoilla etäjohtetun työyhteisön vuorovaikutusta toteutetaan? Kehittämismallin kuvailu tehtiin henkilöstön kanssa aivoriihessä 15.9.2023. Toikko & Rantasen (2009, 56–57) mukaan kehittäminen edellyttää varsinaista toimintaa, perusteluja; mitä ja miksi kehitetään sekä organisoimista; kuka tekee ja mitäkin ja millä resursseilla.

Tässä opinnäytetyössä kehittämismalli sisältää tavoitteen, mitä toimintoja kehitetään, niiden perustelut sekä toimintojen organisoinnin ja toteutuksen. Kehittämismalli perustuu henkilöstön kolmeen aivoriihiyöskentelyyn kesä-syyskuussa 2023 sekä kirjallisuuskatsauksen tuloksiin (4.4) ja tutkimuksiin. Kehittämismalliin kirjattiin kuusi teemaa: 1) läsnä ollen tapaamiset 2) osaamisen kehittäminen, 3) sähköinen kalenterin käyttäminen 4) vapaamuotoiset Teams-tapaamiset, 5) nykyinen toimistopalaveri 6) sekä WhatsApp-sovelluksen käyttäminen. Kahvihuone -WhatsApp-ryhmän pilotoinnilla saatiin selville, että ryhmä on selventänyt työyhteisön vuorovaikutusta ja tuonut yhteisöllisyyttä ja nostanut me-henkeä. Perustettu Kahvihuone-ryhmä on jäänyt työyhteisön pysyväksi käytännöksi.

Sivusen (2007, 222) mukaan usein etäjohtajan oma kiinnostus ja aktiivisuus erilaisten viestintävälineiden käyttöönottoon vaikuttaa siihen, mitä viestintävälineitä työyhteisössä on tarjolla. Vilkinen (2016, 42) mukaan johtajan tulee ottaa koko työyhteisö mukaan kehittämiseen. Laakkonen (2020, 217) näkee erilaiset viestintävälineet ja vuorovaikutuskäytänteet tärkeiksi. Yhteiset tapaamiset auttavat muun muassa yhteisöllisen ilmapiirin luomisessa. Etäjohtajilta odotetaan selkeiden tavoitteiden asettamista, tukea, palautetta ja aktiivisuutta. Pianese ym. (2022, 12) mukaan jaettu emotionaalinen tila ja havainto organisaation tuesta lisäävät työyhteisön yhteistyötä ja tehokkuutta.

7.6 Lähteet

Anttila, P. (2007). Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Akatiimi Oy.

Heikkinen, E. (2012). Tiimityön kehittäminen osallistavalla johtamisella. Ylempi AMK-opinnäytetyö. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Saatavilla 27.5.2022 <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012071613040>

Laakkonen, M. (2020). ETÄTYÖN JOHTAMISEN HAASTEET JA MAHDOLLISUUDET. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto.

Palos, M. (2021). Pilotointi – tiedon hankintaa ennen tositoimintaa. Saatavilla 22.2.2024 <https://blog.hamk.fi/ojatkuntoon/pilotointi-tiedon-hankintaa-ennen-tositoimintaa/>

Pianese, T., Errichiello, L., Vieira da Cunha, J. (2022). Organizational control in the context of remote working: A synthesis of empirical findings and a research agenda. European Academy of Management. Saatavilla 28.1.2024 <https://doi.org/10.1111/emre.12515>

Sivunen, A. (2007). Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Jyväskylän Yliopisto. Saatavilla 6.10.2021 Sivunen, A. (2007). Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Jyväskylän Yliopisto. Saatavilla 11.11.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3046-2>

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere University Press. Saatavilla 15.12.2022: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/100802>

Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro. Helsinki.

8. Kehittämismallin käyttöönottosuunnitelma (vaihe 7)

Opinnäytetyön seitsemännen vaiheen tarkoitus oli kuvata kehittämismallin toimeenpanoa varten käyttöönottosuunnitelma (kuva 16). Käyttöönottosuunnitelman kuvailu tehtiin Oulujärvi Leaderin henkilöstön kanssa aivoriihessä 15.9.2023, osa 3/3, klo 9–12. Koko henkilöstö (5 henkilöä) osallistui aivoriiheen. Käyttöönottosuunnitelmassa hyödynnettiin opinnäytetyön aikaisempien vaiheiden; aivoriihien ja kirjallisuuskatsauksen tuloksia. Koko Oulujärvi Leaderin henkilöstö (5 henkilöä) osallistui aivoriiheen. Aivoriihi järjestettiin kohdassa 3.1. kuvatulla tavalla. Käyttöönottosuunnitelma valmisteltiin henkilöstön kanssa samassa aivoriihessä kuin tulevaisuusmallien vertailu nykyhetkeen (vaihe 5) sekä kehittämismalli (vaihe 6). Kehittämiskysymys tarkentui opinnäytetyöprosessin edeltävissä vaiheissa.

Kehittämiskysymyksenä oli:

Miten käyttöönotetaan etäjohtetun työyhteisön vuorovaikutusta kehittävä kehittämismalli?

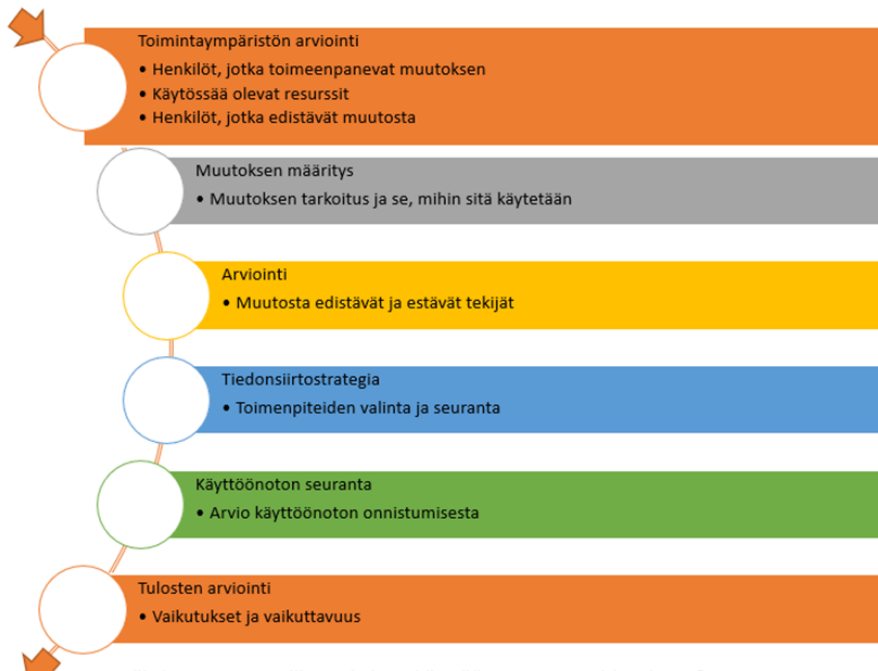


Kuva 16. Etäjohtetun työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämisen prosessin (vaihe 7) kuvaus Cheklandin pehmeän systeemianalyysin mallia mukailien (Heikkinen 2012, 10)

Tässä opinnäytetyössä käyttöönottosuunnitelma tehtiin Ottawa-mallin mukaisesti (kuva 17). Ottawa-mallin avulla arvioidaan käyttöönottoa edistäviä ja estäviä tekijöitä, seurataan käyttöönot-

toprosessia ja arvioidaan tuloksia. Ottawa-malli tarjoaa yksityiskohtaiset vaiheet käyttöönottoprosessin toteuttamiseksi ja siinä korostetaan aktiivista lähestymistapaa käyttöönoton toteuttamiseen. (Graham & Logan 2004, 95–99.)

Käyttöönottosuunnitelma



Kuva 17. Ottawa-mallin mukainen käyttöönottoprosessi; mukailen (Graham & Logan 2004, 95–99)

Ottawa-mallin mukainen käyttöönottoprosessi alkaa ensimmäisen vaiheen toimintaympäristön määrittelemisestä ja toisessa vaiheessa määritellään kehittämismallilla tavoiteltava muutos. Kolmannessa vaiheessa määritellään kehittämismallin toteutusta estäviä tekijöitä ja arvioidaan mahdollisia ratkaisuja esteiden ylittämiseksi. Neljännessä vaiheessa määritetään strategia, jolla kehittämismallin käyttöönotto toteutetaan niin, että kaikki osalliset saavat tarvittavan tiedon ja osaamisen uudesta toimintatavasta. Viidennessä vaiheessa toteutetaan kehittämismallin käyttöönoton seuranta. Kuudennessä vaiheessa seurataan käyttöönottoa ja arvioidaan tuloksia. (Graham & Logan 2004, 95–99.) Mallin eri vaiheet on käyty läpi seuraavissa luvuissa.

8.1 Toimintaympäristö

Ottava-mallin ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan toimintaympäristön mahdollisuudet muutokset toteuttamiseen ja määritetään henkilöt, jotka toimeenpanevat suunnitelman. Tässä vaiheessa tunnistetaan ne henkilöt, joilla on valtaa tehdä tarvittavia muutoksia. Tämä tarkoittaa myös tarvittavien resurssien selvittämistä ja niiden henkilöiden tunnistamista, joiden avulla muutosta edistetään. (Graham & Logan 2004, 95–99.) Tämän opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan työyhteisön johdolla oli merkittävä rooli kehittämistyön rakentajana. Työyhteisön muutoksessa johtajan on tuettava, viestittävä ja varmistettava uusien palvelujen laatu. Etäältä johtamisen onnistumisen edellytyksenä nähdään muun muassa hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot (Ristolainen ym. 2020). Etäjohtamisen taitoihin kuuluvat myös selkeät tavoitteet, seuranta, palautejärjestelmä sekä osaamisen kehittäminen. Tässä käyttöönottosuunnitelmassa toiminnanjohtaja nimettiin käyttöönoton päävastuuhenkilöiksi ja koko työyhteisö on vastuussa yhteisvastuullisesti.

8.2 Tavoiteltava muutos

Ottawa-mallin toisessa vaiheessa määritellään kehittämismallilla tavoiteltava muutos. Muutoksen määritetään selkeällä kerronnalla, mikä toiminnan muutos on ja mitä sen toteutus sisältää (Graham & Logan 2004, 95–99). Tässä opinnäytetyössä toiminnan muutos oli opinnäytetyön kuudennen vaiheen tulosten (7.3) pohjalta läsnä ollen tapaamisten kehittäminen, osaamisen kehittäminen, sähköinen kalenterin käytön kehittäminen, vapaamuotoisten Teams-tapaamisten kehittäminen, nykyisen toimistopalaverin kehittäminen sekä WhatsApp-sovelluksen käytön kehittäminen.

8.3 Edistävät ja estävät tekijät

Ottawa-mallin kolmannessa vaiheessa määritellään kehittämismallin toteutusta estäviä tekijöitä ja arvioidaan mahdollisia ratkaisuja esteiden ylittämiseksi. Tässä vaiheessa määritellään myös kehittämismallin toteutusta edistävät tekijät. (Graham & Logan 2004, 95–99.) Tässä opinnäytetyössä toisen vaiheen tarkoitus oli kuvailla etäjohtetun työyhteisön vuorovaikutuksen jäsennelty

ongelma eli nykytila sekä saada yhteinen ymmärrys, miten etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutusta voidaan kehittää ja millä vuorovaikutuksen menetelmillä etäjohdettu työyhteisö voisi toimia paremmin. Vaiheen kaksi kehittämiskysymyksiin etsittiin vastauksia Oulujärvi Leaderin henkilöstölle järjestetyssä aivoriihessä. Aivoriihen Padlet-seinälle kirjoitetuissa aiheissa ja käydyssä keskustelussa etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutuksen nykytilan onnistumisista ja haasteista nousi esille kolme pääteemaa: 1) vapaus ja joustavuus, 2) etätyökäytännöt sekä 3) kommunikointi.

8.4 Käyttöönoton strategia

Ottawa-mallin neljännessä vaiheessa määritetään strategia, jolla kehittämismallin käyttöönotto toteutetaan niin, että kaikki osalliset saavat tarvittavan tiedon ja osaamisen uudesta toimintatavasta. (Graham & Logan 2004, 95–99.) Oulujärvi Leaderin työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämisen käyttöönottosuunnitelma otetaan käyttöön ja opinnäytetyö esitellään yhteisessä palaverissa. Toteutumista seurataan suunnitelman mukaisesti.

8.5 Käyttöönoton seuranta

Ottawa-mallin viidennessä vaiheessa toteutetaan kehittämismallin käyttöönoton seuranta; millä mittareilla käyttöönottoa mitataan. Seurannan avulla tunnistetaan käyttöönottoon liittyviä ongelmia ja kehitetään niitä. (Graham & Logan 2004, 95–99.) Kehitystyötä toteutetaan työyhteisössä suunnitelman mukaisesti. Koska kehitystyö ja arviointi tapahtuu opinnäytetyössä lyhyellä aikavälillä, on sitä jatkettava myös opinnäytetyön valmistuttua. Anttilan (2006, 436, 438) mukaan kehitystyö on onnistunut, kun ongelma on parantunut tai siihen on saatu uutta näkökulmaa. Ratkaisun luotettavuutta voidaan tutkimuksellisesti tarkastella vertaamalla sitä aiempaan, normaaliin työn kulkuun. Tässä opinnäytetyössä kehittämismallin käyttöönoton toteutumisen määrällisinä mittareina seurataan sovittujen kehittämistehtävien toteutumista ja toteutuneita koulutuksia ja osallistujilta kysytään palautetta.

Käyttöönottosuunnitelma Oulujärvi Leader ry:n etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämismallin toimeenpanosta esitetty seuraavassa taulukossa (taulukko 4). Taulukkoon on kirjattu tavoite, toimenpiteet, aikataulu, mittari, arviointi ja vastuhenkilö. Kehittämismallin käyttöönottosuunnitelma olisi hyvä päivittää vuosittain yhdessä henkilöstön kanssa.

Taulukko 4. Käyttöönottosuunnitelma Oulujärvi Leader ry:n etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämismallin toimeenpanosta

Oulujärvi Leader ry:n vuorovaikutusta kehittävän kehittämismallin käyttöönottosuunnitelma					
Tavoite	Toimenpide	Aikataulu	Mittari	Arviointi	Vastuuhenkilö
Kehitetään etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutusta	Opinnäytetyön esittely	Kevät 2024	Toteutunut	Esitys pidetty	Opinnäytetyöntekijä
	Läsnä ollen tapaamiset neljän (4) kuukauden välein.	Syky 2024	Toteutuneet Tapaamisten määrä	Tapaamiset toteutuneet Palautekeskustelut	Toiminnanjohtajalla päävastuu. Työyhteisön yhteisvastuullisuus.
	Osaamisen kehittäminen (koulutukset/vertaisuus)	Syky 2024	Osaamistarve on selvitetty ja osaaminen on vahvistunut Koulutuspäivien lukumäärä	Osaamistarveselvitys dokumentoitu Koulutuspalautteet	Toiminnanjohtajalla päävastuu. Työyhteisön yhteisvastuullisuus.
	Sähköinen kalenterin käytön kehittäminen	Kevät 2024	Sähköinen kalenteri on kaikilla aktiivisessa käytössä	Kaikilla käytössä Käytön seuranta Palautekeskustelut	Toiminnanjohtajalla päävastuu. Työyhteisön yhteisvastuullisuus. Jokainen vastaa omasta kalenterista.
	Vapaamuotoisten Teams-tapaamisten kehittäminen	Kevät 2024	Vapaamuotoisia Teams-tapaamisia on järjestetty	Tapaamisia järjestetty Palautekeskustelut	Toiminnanjohtajalla päävastuu. Työyhteisön yhteisvastuullisuus.
	Nykyisen toimistopalaverin kehittäminen	Kevät 2024	Nykyisen toimistopalaverin käyttöä on yhdessä kehitetty	Palautekeskustelut	Toiminnanjohtajalla päävastuu. Työyhteisön yhteisvastuullisuus.
	WhatsApp-sovelluksen käytön kehittäminen.	Kevät 2024	WhatsApp-sovelluksen käyttömahdollisuuksia on lisätty	WhatsApp-palautekysely Palautekeskustelu	Toiminnanjohtajalla päävastuu. Työyhteisön yhteisvastuullisuus.

8.6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön seitsemännessä vaiheessa laadittiin kuvaus etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämismallin käyttöönottosuunnitelmasta. Kehittämiskysymyksenä oli: millainen on etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutusta kehittävän kehittämismallin käyttöönottosuunnitelma? Ottawa-mallin avulla suunniteltiin kehittämismallin käyttöönotto työyhteisössä. Toimenpiteiksi kirjattiin kehittämismallin mukaan läsnä ollen tapaamiset neljän (4) kuukauden välein, osaamisen kehittäminen, sähköinen kalenterin käytön kehittäminen, vapaamuotoisten Teams-

tapaamisten kehittäminen, nykyisen toimistopalaverin kehittäminen sekä WhatsApp-sovelluksen käytön kehittäminen.

Aivoriihen keskustelussa mahdolliseksi käyttöönottoa estäviksi tekijöiksi nousivat epäselvä käyttöönottosuunnitelma, koulutuksen laatu sekä resurssit, kuten henkilöstö, osaaminen tai välineet. Edistäviä tekijöitä olivat opinnäytetyön aiemmissa vaiheissa toteutettujen aivoriihien keskustelujen sekä kirjallisuuskatsauksen mukaan käytännöllinen käyttöönottosuunnitelma, viestintä, sitoutuminen sekä resurssit, kuten talous ja henkilöstö. Käyttöönottosuunnitelma kuvaa, miten uusi palvelu, järjestelmä tai toimintatapa otetaan käyttöön organisaatiossa. Käyttöönottosuunnitelma sisältää tavoitteet, tehtävät, aikataulun, resurssit, riskit, koulutukset ja viestinnän. Tämän opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen mukaan muutos vaatii uusien työprosessien hyväksynnän, toimeenpanon ja sitoutumisen (Ravelin ym. 2021). Vuorovaikutusta edistää etäjohtajan nopea reagointi työyhteisön muuttuviin tilanteisiin, palautteen antaminen sekä viestintä ja kasvokkain tapahtuvat tapaamiset (Sivunen 2007, 229–230).

8.7 Lähteet

- Graham, I. & Logan, J. (2004). Innovations in Knowledge Transfer and Continuity of Care. *Canadian Journal of Nursing Research* 36 (2), 89-103. Saatavilla 9.1.2022 <https://cjun.archive.mcgill.ca/article/viewFile/1888/1882>
- Heikkinen, E. (2012). Tiimityön kehittäminen osallistavalla johtamisella. Ylempi AMK-opinnäytetyö. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Saatavilla 27.5.2022 <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012071613040>
- Ravelin, A., Laukka, E., Heponiemi, T., Kaihlanen, A., & Kanste, O. (2021). Perusterveyden-huollon johtajien kokemuksia koronaviruspandemian vaikutuksista digitaaliseen työkuultuuriin ja sen johtamiseen. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 58(3). <https://doi.org/10.23990/sa.103248>
- Ristolainen, M., Maijala, R., & Eloranta, S. (2020). Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. *Finnish Journal of EHealth and EWelfare*, 12(3), 179–186. <https://doi.org/10.23996/fjhw.95051>
- Sivunen, A. (2007). Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

9. Pohdinta

Opinnäytetyön tavoite oli kehittää etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutusta. Pohdinnassa kuvailaan opinnäytetyön johtopäätökset, jatkokehitysaiheet, luotettavuus ja eettisyys. Tämän lisäksi arvioidaan oman asiantuntijuuden kehittymistä.

9.1 Opinnäytetyön johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoite oli kehittää etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutusta. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Oulujärvi Leader ry, jonka työntekijät työskentelevät pääsääntöisesti etänä. Työyhteisölle laadittiin tulevaisuuden kehittämismalli vuorovaikutusta parantavista toimintatavoista. Opinnäytetyön metodologiaksi valikoitui pehmeä systeemanalyysi, koska se mahdollisti työyhteisön osallistumisen kehittämiseen sekä erilaisten näkökulmien esilletuomisen. Jokaisessa opinnäytetyön vaiheessa oli omat kehittämiskysymyksensä.

Opinnäytetyön ensimmäisen vaiheen tarkoitus oli kuvailla jäsentymätön ongelma kehittämistarpeesta, jossa määriteltiin opinnäytetyön aihe, tarve, tarkoitus ja tavoite sekä käytettävä tutkimusmetodologia. Vaihe toteutettiin määrittelemällä opinnäytetyön aihe, tarve, tarkoitus ja tavoite sekä valitsemalla käytettävä tutkimusmetodi. (Anttila 2006, 437.)

Opinnäytetyön toisen vaiheen tarkoitus oli kuvailla etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutuksen jäsenelty ongelma eli nykytila sekä saada yhteinen ymmärrys, miten etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutusta voidaan kehittää ja millä vuorovaikutuksen menetelmillä etäjohdettu työyhteisö voisi toimia paremmin. Kehittämiskysymykset olivat: Mitä ovat etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutuksen nykyiset onnistumiset? Mitä ovat etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutuksen mahdolliset haasteet? Vaiheen kehittämiskysymyksiin etsittiin vastauksia henkilöstön aivoriihessä 7.6.2023. Aivoriihen keskustelussa etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutuksen nykytilan onnistumisista nousivat esille vapaus, joustavuus, työn tauottaminen, työn tehokkuus ja keskittyminen, sovelluksilla käytävä kommunikaatio, monipuolinen työskentelymahdollisuus, vuorovaikutus, luottamus ja säännölliset viikoittaiset Teams-viikkopalaverit. Haasteita puolestaan olivat itsensä ilmaiseminen, tunne ulkopuolisuudesta, tarve tavata (tapaamisten toteuttaminen), opastus ja neuvonta sekä mahdollisuus väärinkäsityksiin.

Opinnäytetyön kolmannen vaiheen tarkoitus oli kartoittaa tutkimustietoa etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutuksesta. Vaiheessa määriteltiin ne ydinvisiot, joilla kehittäminen voitaisiin toteuttaa (Anttila 2007, 134–135). Ydinvisiota hyödynnettiin opinnäytetyöprosessin myöhemmissä vaiheissa. Järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus toimi aineistonkeruumenetelmänä ydinvision määrittelyssä. (Mannermaa 1992, 265.) Kirjallisuuskatsauksen kehittämiskysymys oli: Mitkä tekijät edistävät etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutusta? Aineisto koostui (N=1242) viitteestä, joista kirjallisuuskatsaukseen valittiin sisäänottokriteerien ja Joanna Briggs Instituten (JBI) laadun arvioinnin perusteella (N=7) viitettä. Kaksi tutkimuksista käsitteli etätyön vaikutusta työntekijöiden vuorovaikutukseen, sitoutumiseen ja stressiin. Kaksi tutkimusta liittyi luottamuksen syntyyn vuorovaikutuksessa, etätyössä ja muutostilanteissa. Tutkimuksista kolme liittyi digitaaliseen työkuultuuriin ja viestintään. Kirjallisuuskatsaus analysoitiin hyödyntäen induktiivista sisällönanalyysiä. Kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutusta edistävät etäjohtamiseen, etätyön työtapoihin, itseohjautuvuuteen, luottamukseen, osaamisen kehittämiseen, työhyvinvointiin, viestintään, vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyteen liittyvät tekijät.

Opinnäytetyön neljännen vaiheen tarkoitus oli kuvailla etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutuksen tulevaisuusmalli. Pehmeän systeemimetodologian mukaisesti neljännessä vaiheessa kuvailaan ydinvisioiden tuottamia ratkaisumalleja tai ideoita yleistä systeemijattelua käyttäen (Anttila 2006, 437). Tässä vaiheessa laadittiin suunnitelma nykytilan muuttamiseksi ydinvision mukaiseksi (Rubin 2003, 200). Kehittämiskysymys oli: Millä vuorovaikutuksen menetelmillä etäjohdettua työyhteisöä voidaan kehittää? Tulevaisuusmalli kuvailtiin henkilöstön aivoriihessä 4.9.2023. Aivoriihen keskustelussa nousi esille neljä pääteemaa: virtuaalinen vuorovaikutus, vuorovaikutus läsnä ollen, osaamisen kehittäminen sekä vuorovaikutustilanteiden organisointi.

Opinnäytetyön viidennen vaiheen tarkoitus oli vertailla ratkaisumalleja nykyhetkeen. Tässä vaiheessa paranneltiin ja kehiteltiin saatuja ratkaisumalleja systeemijattelun mukaisesti. (Heikkinen 2012, 10; Anttila 2007, 134–135.) Vertailun tavoite oli tunnistaa mahdollisuudet muutokseen (Mannermaa 1992, 270). Kehittämiskysymys oli: Mitä etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutuksessa pitää muuttaa verrattuna nykyhetkeen? Tulevaisuusmallin vertailu nykyhetkeen kuvailtiin henkilöstön aivoriihessä 15.9.2023, osa 1 / 3. Aineisto koostui aivoriihen lisäksi myös opinnäytetyön aikaisemmista vaiheista. Aivoriihessä äänestettiin kolme pääteemaa tasaäänin; läsnä ollen tapaamisten kehittäminen (4 ääntä), WhatsApp-sovelluksen käytäntöjen kehittäminen (4 ääntä) ja Teamsin käytön ja osaamisen kehittäminen (4 ääntä).

Opinnäytetyön kuudennen vaiheen tarkoitus oli kuvailla aiempien vaiheiden pohjalta kehittämismalli etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutusta parantavista toimintatavoista. Tässä vaiheessa

hyödynnettiin tulevaisuuden mallien vertailun tuloksia nykyhetken ja määriteltiin systeemiin kohdistuvat toivottavat muutokset (Heikkinen 2012, 10; Anttila 2007, 134–135). Kehittämiskysymys oli: Millä toiminnoilla etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutusta toteutetaan? Kehittämismallin kuvailu tehtiin aivoriihessä 15.9.2023, osa 2/2. Aineisto koostui tämän aivoriihen lisäksi myös opinnäytetyön aikaisemmista vaiheista. Aivoriihen keskustelussa nousi esille kuusi kehittämismalliin nostettavaa kehittämisteemaa: 1) läsnä ollen tapaamiset 2) osaamisen kehittäminen, 3) sähköinen kalenterin käyttäminen 4) vapaamuotoiset Teams-tapaamiset, 5) nykyinen toimistopalaveri 6) sekä WhatsApp-sovelluksen käyttäminen. Kehittämismalli sisältää tavoitteen, mitä toimintoja kehitetään, niiden perustelut sekä toimintojen organisoimisen ja toteutuksen.

Opinnäytetyön seitsemännen vaiheen tarkoitus oli kuvata kehittämismallin toimeenpanoa varten käyttöönottosuunnitelma. Kehittämiskysymyksenä oli: Miten käyttöönotetaan etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutusta kehittävä kehittämismalli? Käyttöönottosuunnitelman kuvailu tehtiin aivoriihessä 15.9.2023, osa 3/3. Käyttöönottosuunnitelmassa hyödynnettiin opinnäytetyön aikaisempien vaiheiden; aivoriihien ja kirjallisuuskatsauksen tuloksia. Tässä opinnäytetyössä käyttöönottosuunnitelma tehtiin Ottawa-mallin mukaisesti. Ottawa-mallin avulla arvioidaan käyttöönottoa edistäviä ja estäviä tekijöitä, seurataan käyttöönottoprosessia ja arvioidaan tuloksia. Ottawa-malli tarjoaa yksityiskohtaiset vaiheet käyttöönottoprosessin toteuttamiseksi ja siinä korostetaan aktiivista lähestymistapaa käyttöönoton toteuttamiseen. (Graham & Logan 2004, 95–99.) Käyttöönottosuunnitelma sisältää tavoitteen, toimenpiteet, aikataulun, mittarit, arvioinnin ja vastuhenkilön. Käyttöönottosuunnitelman toimenpiteiksi kirjattiin kehittämismallin mukaan läsnä ollen tapaamiset neljän kuukauden välein, osaamisen kehittäminen, sähköinen kalenterin käytön kehittäminen, vapaamuotoisten Teams-tapaamisten kehittäminen, nykyisen toimistopalaverin kehittäminen sekä WhatsApp-sovelluksen käytön kehittäminen.

Kehittämismalliin nostettujen teemojen lisäksi tärkeää oli työyhteisön keskustelu aiheen ympärillä. Keskustelujen myötä työyhteisön yhteinen ymmärrys etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutuksesta ja sitä parantavista tekijöistä lisääntyi, ja nyt asioita on helpompi nostaa esille myös jatkossa. Opinnäytetyössä etäjohdetulle työyhteisölle kehitettiin vuorovaikutusta parantavat toimenpiteet. Opinnäytetyön vaiheet (1–7) vastasivat niille asetettuja tarkoituksia; tunnistettiin tarve kehittää etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutusta, kuvailtiin etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutuksen nykytila, kartoitettiin tutkimustietoa etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutuksesta, kuvailtiin etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutuksen tulevaisuusmalli, vertailtiin ratkaisumalleja nykyhetken, kuvailtiin kehittämismalli etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutusta parantavista toimintatavoista ja kuvattiin käyttöönottosuunnitelma kehittämismallin toimeenpanoa varten. Opinnäytetyössä saatiin vastaukset kaikkiin määriteltyihin kehittämiskysymyksiin.

9.2 Jatkokehitysaiheet

Opinnäytetyössä kehitettiin etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutusta. Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen tuloksien perusteella etäjohtamiseen, etätöiden työtapoihin, itseohjautuvuuteen, luottamukseen, osaamisen kehittämiseen, työhyvinvointiin, viestintään, vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyteen liittyvät tekijät ovat etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutusta parantavia tekijöitä. Näistä teemoista nostan etätöiden työtapoihin liittyvän jatkokehittämissaiheen, jossa virtuaalista vuorovaikutusta voisi kehittää yhdistyksen hallituksen jäsenten kesken tai hallituksen jäsenten ja henkilöstön välillä. Myös etäjohtamisen toteutumisen vertailu eri järjestöorganisaatioissa olisi mielenkiintoista. Vertailu voisi perustua vertaisoppimiseen.

9.3 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Tutkimus- ja kehittämistyö on johdonmukaista toimintaa. Sen tavoite on uuden tiedon tuottaminen tai uusien tuotteiden, mallien, palveluiden, prosessien ja menetelmien kehittäminen. Tutkimus- ja kehittämistyössä noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä ja ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen tutkimuseettisiä periaatteita. (Koivisto & Aro 2019.) Tämän opinnäytetyön luotettavuutta arvioitiin laadullisen tutkimuksen kriteereillä, joka sisältää kolme käsitettä; uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys (Puusa & Juuti 2020, 175).

Laadullisen tutkimuksen tavoite on syvällisen käsityksen saavuttaminen tutkittavasta ilmiöstä. Keskeistä on aineiston ja analyysimenetelmien yhteensopivuus teorian ja kerätyn aineiston, sekä tutkijan, tutkimukseen osallistujien ja tutkimusaineiston vuorovaikutus tutkimusprosessissa. (Puusa ym. 2020, 195.) Laadullisessa tutkimuksessa kohde on konkreettinen, vaikka yleistettävää totuutta sosiaalisesta ilmiöstä ei voida saada (Tuomi & Sarajärvi 2018, 136). Eettiset kysymykset korostuvat aina tutkijoiden ja tutkittavien vuorovaikutuksessa. Luottamus syntyy, kun tutkija toimii eettisten periaatteiden mukaan. (Puusa ym. 2020, 197.)

Opinnäytetyöntekijän tulee hallita hyvä tieteellinen käytäntö (Arene 2020, 18). Tutkimuseettinen neuvottelukunnan (TENK 2012, 4, 5) mukaan tutkimuseetiikka tarkoittaa tutkimukseen ja tieteseen liittyviä eettisiä näkökulmia ja arviointeja. Hyvän tieteellisen käytännön ohjeessa tutkimuseetiikalla viitataan eettisten ja hyväksyttävien käytäntöjen soveltamiseen ja kehittämiseen tutkimuksessa, sekä tieteellisen vilpin ja rikkomusten havaitsemiseen ja ehkäisemiseen. Arenen (2020, 8–10) mukaan korkeakoulut noudattavat Hyvän tieteellisen käytännön ohjetta ja vastuu kuuluu

opinnäytetyöntekijälle, mutta myös ohjaajille ja johdolle. Tutkijalla on eettisiä ja moraalisia velitteitä tutkimuksessa mukana olevia henkilöitä, tutkimusyhteisöä, ammattialaa, tutkimuksen rahoittajia ja yhteiskuntaa kohtaan.

Asianmukaisen ja ilmiötä kuvaavan raportoinnin avulla lukijat vakuutetaan tutkimuksen uskottavuudesta (Puusa ym. 2020, 175). Laadullinen tutkimus perustuu tutkijan subjektiivisiin valintoihin ja uskottavuutta perustellaan tutkittavan ilmiön syvällisellä ymmärtämisellä (Puusa ym. 2020, 189–190). Luotettavuus tarkoittaa, että on valittu ja käytetty oikeita lähestymistapoja ja menetelmiä. Luotettavuus koskee tutkimuksen jokaista vaihetta ja tutkimuksen vaiheet kuvataan kaikine tapahtumineen. (Puusa ym. 2020, 175.) Tutkijan persoona ja tieteenfilosofiset lähtökohdat vaikuttavat tutkimukseen. Tutkija tekee omien oletusten ja teorian pohjalta ratkaisut tutkimusmenetelmistä ja analyysin kattavuudesta tutkimusongelman mukaan. Subjektiivisuutta ja toimintaa täytyy arvioida koko prosessin ajan. (Eskola & Suoranta 2005, 208–210; Puusa ym. 2020, 190.)

Tutkimustulosten luotettavuutta voidaan vahvistaa triangulaation avulla. Triangulaatio on erilaisien metodien, tutkijoiden, tiedonlähteiden ja teorioiden yhdistämistä tutkimukseen (Tuomi ym. 2018, 143). Laadullisessa tutkimuksessa tärkeintä on ymmärryksen lisääntyminen ilmiöstä. Triangulaation käyttö ei lisää automaattisesti tutkimuksen luotettavuutta. Opinnäytetyössä käytetty pehmeä systeemianalyysi on monivaiheinen metodologia, jossa käytetään useita menetelmiä. Metodologia oikein valituilla menetelmillä vahvistaa luotettavuutta. (Tuomi ym. 2018, 147.)

Tämä opinnäytetyö pyrki eettiseen läpinäkyvyyteen. Opinnäytetyöntekijä ymmärsi omakohtaisuuden aiheeseen, koska on aiemmin ollut osa työyhteisöä. Luotettavuutta lisäsi kehittämistehtävän tekeminen yhteistyössä työyhteisön kanssa sekä prosessissa käytetyt menetelmät, joiden avulla vuorovaikutuksen ilmiöt tulivat ymmärretyksi. Aivoriihiin osallistuville annettiin informaatio opinnäytetyön tavoitteesta, aivoriihien tarkoituksesta ja koko tutkimusprosessista (liite 2). Osallistuminen aivoriihiin oli vapaaehtoista. Aivoriihistä saatu materiaali käsiteltiin hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Vastausten tunnistettavuus poistettiin kirjoittamisvaiheessa. Kaikki kertynyt materiaali tuhottiin aineistonhallintasuunnitelman mukaisesti opinnäytetyön valmistuttua (liite 1). Opinnäytetyöt tallennetaan Theseus-julkaisuarkistoon.

9.4 Oman asiantuntijuuden kehittyminen

Opinnäytetyön oppimistavoitteet olivat kehittyä työelämän asiantuntijana, oppia arvioimaan henkilöiden ja ryhmien vuorovaikutusta ja toimintaa sekä lisätä oman alan tietoja ja käytäntöjä

huomioiden myös työyhteisön kehittäminen (Tutkintojen viitekehysten osaamistasokuvaukset suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi n.d., 7). Ammattikorkeakoulun opinnäytetyöt tehdään yleensä yhteistyössä työelämän kanssa erilaisina tutkimus- ja kehittämishankkeina, ja prosessi on selkeästi vaiheistettu ja ohjeistettu (Koivisto & Aro 2019).

Opinnäytetyön aihevalinta oli ajankohtainen ja tärkeä, ja se toteutettiin tiiviissä yhteistyössä Oulujärvi Leaderin työyhteisön kanssa. Ammatillinen osaaminen vahvistui etäjohtetun työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämisessä ja erilaisten vuorovaikutusilmiöiden tunnistamisessa. Opinnäytetyöprosessi toi uutta näkökulmaa myös muutosjohtamiseen. Melisman (2023) mukaan muutoshankkeet liittyvät nykyisin teknologiaan, digitaalisuuteen ja digitaaliseen muutokseen. Muutoksessa on aina kyse ihmisistä, ja miten ihmisiä sekä kulttuuria johdetaan haluttuun suuntaan, ja teknologialla on muutoksessa varsin pieni rooli.

Opinnäytetyöhön valitut menetelmät ja tutkimuskysymykset ohjasivat prosessin aikana kertyneen aineiston syntymistä. Kehittämistoiminnassa henkilöstön osallistaminen oli tärkeässä roolissa. Osallistamisella varmistettiin tarpeiden ja intressien huomioiminen ja henkilöstön sitouttaminen kehittämistoimintaan (Toikko & Rantanen 2009, 90). Aiheeseen sopivaa aineistoa on tuotettu myös kirjallisuuskatsauksen avulla. Kirjallisuuskatsauksen aineisto koostui seitsemästä tutkimuksesta, joista kaksi oli englanninkielistä ja viisi suomenkielistä. Kaksi tutkimuksesta käsitteli etätöiden vaikutusta työntekijöiden vuorovaikutukseen, sitoutumiseen ja stressiin. Kaksi tutkimusta liittyi luottamuksen syntyyn vuorovaikutuksessa, etätöissä ja muutostilanteissa. Tutkimuksista kolme liittyi digitaaliseen työkuultuuriin ja viestintään. Yksin tehty aineiston haku ei ollut niin laaja sekä aineiston arviointi ja analyysi eivät ole niin järjestelmällisiä kuin useamman tutkijan tekemänä (Suhonen ym. 2016, 7; 13). Kehittämistyön aloittaminen ja valmiiksi saattaminen on vaatinut innostusta niin aihetta kuin prosessia kohtaan. Opinnäytetyöntekijä vastasi myös projektiryhmän toiminnasta. Prosessin läpikäyminen on tuonut ymmärrystä aivoriihimenetelmän ja pehmeän systeemanalyysin käyttämisestä kehittämistehtävissä.

9.5 Lähteet

Anttila, P. (2006). *Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen*. Hamina: Akatiimi Oy.

Anttila, P. (2007). *Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämissyö*. Akatiimi Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Vastapaino.

- Graham, I. & Logan, J. (2004). Innovations in Knowledge Transfer and Continuity of Care. *Canadian Journal of Nursing Research* 36 (2), 89-103. Saatavilla 9.1.2022 <https://cjr.archive.mcgill.ca/article/viewFile/1888/1882>
- Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. (2022). Saatavilla: 15.12.2022 https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Koivisto, K. & Aro, P. 2019. Ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden eettiset kysymykset. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 72. Saatavilla 15.12.2022: <http://www.oamk.fi/epooki/2019/ammattikorkeakoulun-opinnaytetoiden-eettiset-kysymykset/>
- Mannermaa, M. (1992). Evolutionaarinen tulevaisuudentutkimus. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Puusa, A & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Tampere.
- Rubin, A. (2003). Pehmeä systeemimetodologia tulevaisuudentutkimuksessa –Teoksessa M., Kamppinen O., Kuusi & S. Söderlund (toim.) Tulevaisuudentutkimus, perusteet ja sovellukset. Helsinki: Suomalainen Kirjallisuuden Seura.
- Suhonen, R., Axelin, A & Stolt, M. (2016). Erilaiset kirjallisuuskatsaukset. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A & Suhonen, R (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. (7–22). Turun yliopisto, Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, Tutkimuksia ja raportteja, sarja A73. Turku: Juvenes Print.
- Suositus ammattikorkeakoulujen yhteisistä kompetensseista ja niiden soveltamisesta. (2022). Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Saatavilla 20.9.2023 <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2022/Kompetenssit/Suositus%20ammattikorkeakoulujen%20yhteisiksi%20kompetensseiksi.pdf?t=1642539572>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Saatavilla 9.10.2022. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118/preview>

Tutkintojen viitekehysten osaamistasokuvaukset suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi. (N.d.) Opetushallitus. Saatavilla 2.10.2022: https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/tutkintojen_viitekehysten_osaamistasokuvaukset_fi_sv_en.pdf

Liitteet

Aineistonhallintasuunnitelma

1. Aineistojen yleinen kuvaus

Aivoriidet (3 kpl) toteutetaan Microsoftin Padlet-sovellusta käyttäen virtuaalisesti Microsoft Teams -verkkotapaamisissa. Aivoriidessä käytettävän Padlet-seinän luomiseen tarvitaan tili, joka on opinnäytetyöntekijän yksityinen ja toimii jaetun linkin kautta. Aivoriidet tallennetaan. Kehittämistyön aikana muu kertynyt sähköinen materiaali.

2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

Aivoriidessä syntynyt materiaali tallennetaan sähköisesti.

3. Säilytys ja varmuuskopiointi

Kehittämistyön aikana syntyvää sähköistä materiaalia säilytetään aiheen mukaisesti kansioituna opinnäytetyöntekijän OneDrivessa. Tietokone ja OneDrive ovat lukittu salasanoilla, joten aineistoa pääsee käsittelemään vain opinnäytetyöntekijä. Materiaalit ovat vain opinnäytetyöntekijän takana ja vastuulla.

4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskytokset

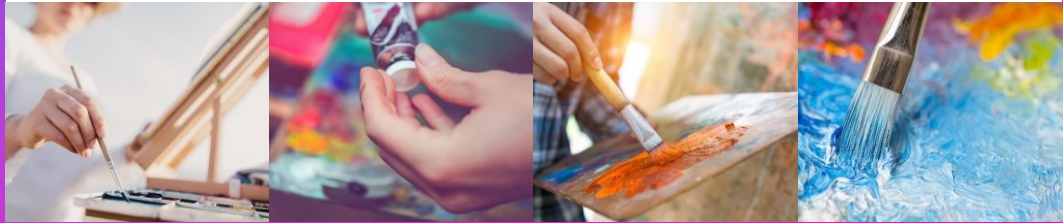
Opinnäytetyö on eettisesti läpinäkyvä, koska aivoriideen osallistuvilla annetaan riittävä informaatio tutkimusprosessista. Osallistuminen aivoriideen on vapaaehtoista. Aivoriidestä saatu materiaali käsitellään hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Vastausten tunnistettavuustiedot poistetaan kirjoittamisvaiheessa. Koska Padlet-seinälle julkaistut tiedot menevät Padletin servereille, niin seinille ei saa laittaa tietosuojan alaista tietoa.

5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

Materiaali tuhoetaan aineistonhallintasuunnitelman mukaisesti opinnäytetyön valmistuttua.

Opinnäytetyöprosessin esittely henkilöstölle aivoriihen 1, 2 ja 3 alussa

Tekijä: Seija Heikkinen
 Työn nimi: Vuorovaikutus etäjohtetun työyhteisön menestystekijänä
 Tutkintonimike: Sosionomi (YAMK)
 Asiasanat: Vuorovaikutus, etäjohtaminen, työyhteisö



25.1.2023

2

Pehmeä systeemianalyysi



25.1.2023

6

- Kuvio: Etäjohtetun työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämisen prosessin kuvaus Cheklandin pehmeän systeemisuunnittelun mallin mukaisesti.
- Systeemin vaiheet on jaettu kahteen osaan; reaali maailma ja systeemijattelu.
- Toiminnassa siirrytään alueelta toiselle

Jäsentymätön ongelma (vaihe 1)

- Tunnistetaan tarve parantaa tai kehittää jotakin olemassa olevaa, usein sosiaalisessa verkossa toimivaa järjestelmää, jossa on havaittu jokin kehittämiskohde.
 - Oma kiinnostus!
- Määritellään aihe, tarve, tarkoitus ja tavoite sekä käytettävä tutkimusmetodi.
- Selvitetään kehittämis ehdotukset seuraavissa vaiheissa.



25.1.2023

7

Jäsennelty ongelma (vaihe 2)

- Tarkoituksena on kuvailla etäohdetun työyhteisön vuorovaikutuksen nykytilaa.

Kehittämiskysymykset tänään:

1) Mitä ovat etäohdetun työyhteisön vuorovaikutuksen nykyiset onnistumiset?

2) Mitä ovat etäohdetun työyhteisön vuorovaikutuksen mahdolliset haasteet?



25.1.2023

8

Jäsennely ongelma (vaihe 2)

- Tarkoituksena on kuvailla etäohdetun työyhteisön vuorovaikutuksen nykytilaa.

Kehittämiskysymykset tänään:

1) Mitä ovat etäohdetun työyhteisön vuorovaikutuksen nykyiset onnistumiset?

2) Mitä ovat etäohdetun työyhteisön vuorovaikutuksen mahdolliset haasteet?



Jäsennely ongelma (vaihe 2)

Aineiston hankinta

- Aivorihi toteutetaan Padlet-sovellusta käyttäen virtuaalisesti Teams - verkkotapaamisissa.
- Aivorihiessä käytettävän Padlet-alustan luomiseen tarvitaan tili, joka on opinnäytetyöntekijän yksityinen ja toimii osallistujille jaetun linkin kautta.
- Padlet on virtuaalinen alusta, johon voi tallentaa sisältöä, esimerkiksi tekstiä, kuvia, linkkejä, piirroksia ja videoita.
- Osallistujien kirjoitukset asetellaan alustalle listoina



Jäsennely ongelma (vaihe 2)

Aineiston hankinta

- Aivoriihessä jokainen osallistuja kirjaa annettuihin kysymyksiin ensin omia ideoita ja huomioita, jonka jälkeen käydään vapaaseen keskusteluun sekä parantelemaan ja yhdistelemään muiden ideoita ja huomioita.
- Ideat ja huomiot auttavat ryhmää luopumaan totutusta ajattelusta.
- Kukaan ei vielä arvioi syntyneitä tuotoksia, vaan arviointi tapahtuu myöhemmin.
- Kaikki ideat ja huomiot kirjataan.



25.1.2023

12

Jäsennely ongelma (vaihe 2)

Aineiston hankinta

- Padlet-alustalla voi työskennellä samaan aikaan useita osallistujia, ja he voivat lukea sekä kirjoittaa alustalle.
- Osallistujat voivat lisätä viestin seinälle ilman omia tunnuksia, jolloin he esiintyvät anonymisti.
- Padlet-alustalta aivoriihen vetäjän on helppo tehdä yhteenveto.
- Koska Padlet-alustalle julkaistut tiedot menevät Padletin servereille, niin alustalle ei saa laittaa tieto-suojan alaista tietoa.



25.1.2023

11

Jäsennely ongelma (vaihe 2)

Aineiston hankinta

- Vaiheen lopussa osallistujat tarkastelevat syntyneitä ideoita ja huomioita kriittisesti arvioiden.
- Tarvittaessa äänestetään ryhmän mielestä parhaat ja toteutuskelpoisimmat.
- Aikaa yhden aivoriihen toteuttamiseen tarvitaan noin 45–60 minuuttia yhtä vaihetta kohden.
- Aivoriivet tallennetaan Teamsissa opinnäytetyöntekijän myöhempää tarkastelua varten.



25.1.2023

13

Luodaan ydinvisiot (vaihe 3)

- Opinnäytetyön kolmannen vaiheen tarkoituksena on kuvata etäohdetun työyhteisön vuorovaikutusta.
- Määritellään ne ydinvisiot, joilla kehittäminen voitaisiin toteuttaa
- Ydinvisioiden määrittely on tulevaisuusajattelua, jossa arvioidaan erilaisia kehityssuuntia.
- Ydinvisiota hyödynnetään opinnäytetyöprosessin myöhemmissä vaiheissa.
- Tutkimuskysymys on:
 - Mitkä tekijät edistävät etäohdetun työyhteisön vuorovaikutusta?



25.1.2023

14

Luodaan ydinvisiot (vaihe 3)

Kirjallisuuskatsaus

- Ydinvisiön määrittelyssä aineistonkeruumenetelmänä on kirjallisuuskatsaus.
- Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on kuvata, mitä tiedetään aiemman tutkimuksen perusteella etäohdetun työyhteisön vuorovaikutuksesta.



25.1.2023

15

Luodaan tulevaisuuden mallit (vaihe 4)

- Opinnäytetyön neljännen vaiheen tarkoituksena on kuvailla etäohdetun työyhteisön vuorovaikutuksen tulevaisuusmalli.
- Kehittämiskysymys on:
 - Millaisilla vuorovaikutuksen menetelmillä etäohdettu työyhteisö voisi toimia paremmin?
- Tulevaisuusmalli rakennetaan henkilöstön kanssa aivoriihessä.
- Aivoriihen tavoitteena on saada yhteinen ymmärrys, miten etäohdetun työyhteisön vuorovaikutusta voidaan kehittää ja millaisilla vuorovaikutuksen menetelmillä etäohdettu työyhteisö voisi toimia paremmin.



25.1.2023

16

Tulevaisuuden malleja verrataan nykyhetkeen (vaihe 5)

- Viidennen vaiheen tarkoituksena on vertailla ratkaisumalleja nykyhetkeen.
- Kehittämiskysymys on:
 - Mitä etäjohtetun työyhteisön vuorovaikutuksessa pitää muuttaa verrattuna nykyhetkeen?
- Tämän vaiheessa parannellaan ja kehitellään saatuja ratkaisumalleja.
- Täyttääkö nykytila sille esitetyt tavoitteet.
- Tässä vaiheessa vertaillaan ja mietitään mitä pitää muuttaa, millaisella toiminnalla, aikataululla ja missä järjestyksessä haluttuun tulokseen päästään ja muutos saa alkunsa (Rubin 2003, 172, 200).
- Vertailun tavoitteena on tunnistaa mahdollisuudet muutokseen.



25.1.2023

17

Kehittämissuunnitelma (vaihe 6)

- Opinnäytetyön kuudennen vaiheen tarkoituksena on kuvailla aiempien vaiheiden pohjalta kehittämissuunnitelma vuorovaikutusta parantavista toimintatavoista.
- Tässä vaiheessa hyödynnetään vertailun tuloksia ja määritellään systeemiin kohdistuvat toivottavat muutokset
- Kehittämiskysymys on:
 - Millä toiminnoilla etäjohtetun työyhteisön vuorovaikutusta toteutetaan?



25.1.2023

18

Kehittämissuunnitelma (vaihe 6)

- Kehittämissuunnitelmassa vastataan keiden toiminnassa visioiden toteuttaminen edellyttää muutosta, millaisia muutoksia, mitkä toimintamallit tai osatoimintamallit muuttuvat, millä toiminnoilla muutos käynnistetään, millaisia valintoja on tehtävä, että muutos käynnistyy.
- Aineiston hankinta toteutetaan samassa avorihissä kuin tulevaisuusmallien vertailu nykyhetkeen.



25.1.2023

19

Toiminta ”ongelman” ratkaisemiseksi

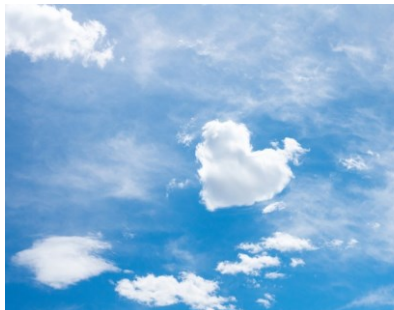
- Opinnäytetyön seitsemännen vaiheen tarkoituksena on valmistella toimeenpanoa varten käyttöönottosuunnitelma.
- Käyttöönottosuunnitelma valmistellaan henkilöstön kanssa samassa avorihissä kuin tulevaisuusmallien vertailu nykyhetkeen sekä kehittämissuunnitelma



25.1.2023

20

Aineistonhallinta- suunnitelma



25.1.2023

Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma

1. **Aineistojen yleinen kuvaus**
- Aivoriihet (3 kpl) toteutetaan Padlet-sovellusta käyttäen virtuaalisesti Microsoft Teams-verkkotapaamisissa. Aivoriihessä käytettävä Padlet-seinän luomiseen tarvitaan tili, joka on opinnäytetyöntekijän yksityinen ja toimii jaetun linkin kautta. Aivoriihet tallennetaan. Kehittämistyön aikana muu kertynyt sähköinen materiaali.
2. **Aineiston dokumentaatio ja laatu**
- Aivoriihessä syntynyt materiaali tallennetaan sähköisesti.
3. **Säilytys ja varmuuskopiointi**
- Kehittämistyön aikana syntyvää sähköistä materiaalia säilytetään aiheen mukaisesti kansioituna opinnäytetyöntekijän OneDrivessa. Tietokone ja OneDrive ovat lukittu salasanalla, joten aineistoa pääsee käsittelemään vain opinnäytetyöntekijä. Materiaalit ovat vain opinnäytetyöntekijän takana ja vastuulla.
4. **Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskytymykset**
- Opinnäytetyö on eettisesti läpinäkyvä, koska aivoriiehen osallistuville annetaan riittävä informaatio tutkimusprosessista. Osallistuminen aivoriiehen on vapaaehtoista. Aivoriihestä saatu materiaali käsitellään hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Vastausten tunnistettavuustiedot poistetaan kirjoittamisvaiheessa. Koska Padlet-seinälle julkaistut tiedot menevät Padletin servereille, niin seinille ei saa laittaa tietosuojaan alaista tietoa.
5. **Aineiston avaaminen ja pitkäaikais säilytys**
- Materiaali tuhotaan aineistonhallintasuunnitelman mukaisesti opinnäytetyön valmistuttua.

28

Vuorovaikutus
on työyhteisön
yhteinen asia.

25.1.2023

29

Aivoriihi 1: 7.6.2023, aihepiirien yhdistely

Opinnäytetyön vaihe: Jäsennely ongelma eli nykyhetki (vaihe 2)	
Tutkimuskysymys: Mitä ovat etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutuksen nykytilan onnistumiset?	Tutkimuskysymys: Mitä ovat etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutuksen nykytilan mahdolliset haasteet?
<p>Vapaus ja joustavuus</p> <p>Saa olla oma itsensä Ei tarvitse pukeutua toimistolle Hulluttelu - Väliillä saa lähteä lapasesta Väliillä voi lörpötellä niitä näitä Kissa toimistopalaverissa Hauskat kuvat WhatsAppissa Päivänimähdollisuus Nauraminen - Yhdessä nauraminen mm. toimistopalaverissa Joustavuus - Ei ole pakko tehdä 8–16. Omat menot voi sovittaa kalenteriin itse. Liikuntatautot ja taukojumpat onnistuvat paremmin kotona Itsensä nopea kehittäminen Mahdollisuus toimia eri tavoin - Voi olla kotona tai toimistolla oman työn ja aikataulun mukaan Työajan ja -paikan joustavuus Tehokkuus - Kotona saa enemmän aikaiseksi</p>	<p>Vapaus ja joustavuus</p> <p>Uppoutuu tekemään liikaa töitä kotona, kun ei ole muita läsnä. Nauraminen ja hauskuus jääneet hieman vähemmälle.</p>
<p>Etätyökäytännöt</p> <p>Toimistopalaverit - Viikoittaiset toimistopalaverit lisäävät yhteisöllisyyden tunnetta. - Sekä asiaa että vapaamuotoista juttelua Nopea siirtyminen onnistui - Etätööhön jouduttiin siirtymään pandemian vuoksi yhtäkkiä, suunnittelematta. Siihen nähden onnistuttu hyvin saamaan toimiva systeemi Monipuolinen työskentelymahdollisuus Pikapalaverit Teamsilla Tiistaipalaverit Teamsissa - Työyhteisön jäsenet saa kiinni helposti. - Puhelin ja WhatsApp-yhteys toimii</p>	<p>Etätyökäytännöt</p> <p>Suuri työmäärä - Aina ei ehdi toimia, kuten toiset tai itsekin toivoisi. Kiireiset aikataulut - Ei pysty olemaan kaikki aina paikalla palaverissa</p>

Kommunikointi	Kommunikointi
<p>Voi luottaa siihen, että tulee kuulluksi.</p> <p>Avun saaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Voi kysyä ja vastaukset etsitään <p>Vuorovaikutus on luonnollista.</p> <ul style="list-style-type: none"> - On helppoa kommunikoida työyhteisön jäsenten kesken myös etäyhteyksien välityksellä. Tätä edesauttaa se, että olemme tutustuneet myös läsnäolotapaamisissa. <p>Yhteydenotot</p> <ul style="list-style-type: none"> - Soitot, missä mennään ja mitä tulossa <p>Monenlaista osaamista</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etätyöstä huolimatta toisilta voi kysyä ja ratkoa asioita yhdessä. Aina joku tietää ja osaa. <p>Keskittymismahdollisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etätyössä ei ole toimiston äänimaailmaa, mm. toisten puheita. <p>Oma elämä sallittua</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ei tarvitse rajautua vain työasioihin. <p>Keveys</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asiaa, mutta myös kuulumisten vaihtamista, työyhteisömäisyys. <p>Matala kynnyksellä soittaa kaverille</p> <p>Matala kynnyksellä</p> <ul style="list-style-type: none"> - Helppoa ottaa yhteyttä Teamsin, puhelun tai WhatsAppin kautta. <p>WhatsApp nopeaan yhteydenpitoon</p> <p>WhatsApp-ryhmät</p> <p>Säännöllisyys</p> <ul style="list-style-type: none"> - Viikoittaiset Teamsit 	<p>Tekstillä ja puhelimesta, mutta myös Teamsin välityksellä kommunikointi on lyhyempää ja tyylympääkin.</p> <p>Keskittyminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etänä ihmiset eivät ole niin läsnä. Kynnys tehdä töitä tmv samalla, kun on palaverissa, on suurempi kuin kasvotusten. <p>Ulkopuoliseksi on paljon helpompi jäädä, varsinkin jos oma persoona edesauttaa tätä.</p> <p>Korkeampi kynnyksellä kysyä?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tuleeko kirjoitettua tai soitettua, vaikka pitäisi? Läsnä ollessa helpompi kysyä heti. <p>Tarve tavata ihmisiä lisääntynyt</p> <p>Rikkinäinen puhelin</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kun kommunikoidaan viestein, voi viestin merkitys jäädä toiselle epäselväksi. <p>Opastus ja neuvonta on paljon hankalampaa etäyhteydellä.</p> <p>Kerrotaanko kaikki tarpeellinen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etänä ei huomaa asioita samoin kuin läsnäollessa. <p>Persoonien yhteensovittaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Olemme erilaisia yksilöitä. Oma itse voi peittyä välillä. <p>Työkaverin tunne- tai olotilaa ei voi tietää, kun ei nähdä fyysisesti > voi aiheuttaa ikäviä tilanteita kommunikoidessa.</p> <p>Tilannetaju</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etäyhteydellä on vaikea huomata, milloin toinen on kiireinen, milloin olisi hyvä pysähtyä ja jutella, milloin asiaa ja milloin hassuttelua. <p>Negatiivisten asioiden ilmaiseminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etäyhteyksillä on vaikeampaa tuoda julki mieltä painavia ja/tai negatiivisia asioita. Riskinä on, että asioiden mittasuhteet vääristyvät. <p>Kysyminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Koska keskustelukumppania ei ole saattaa kysyminen unohtua. <p>Mitä muut tekevät</p> <ul style="list-style-type: none"> - Olisi kiva kuulla, mitä muut työstävät tai mitä heillä on tulossa. <p>Väärinkäsitykset</p> <ul style="list-style-type: none"> - Olemme erilaisia kommunikoijia ja välillä syntyy tahattomia väärinkäsityksiä asia asioissa kuin myös henkilökohtaisia asioita ilmaistaessa. <p>Itsensä ilmaiseminen tekstin muodossa ymmärrettävästi ja ystävällisesti esim. WhatsAppilla.</p> <p>Erilaiset persoonat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erilaiset toiveet, tarpeet, työtaustat, kommunikointitavat. <p>Oman pään sisään jääminen</p>



29.11.2018

JBI: Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle

Tätä kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa käytetään laadullisten tutkimusten metodologisen laadun arviointiin. Arvioinnin tarkistuslistaan sisältyy yhteensä 10 arviointikriteeriä, joiden yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu alhaalla. Arvioijan on hyvä tutustua myös Joanna Briggs Instituutin julkaisemaan katsauksen tekijöiden [käsikirjaan](#) arviointia tehdessään. Tarkistuslistan alkuperäinen englanninkielinen versio löytyy tästä [linkistä](#). Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (NA). (Lockwood ym. 2015.)

Arvioija _____ Päiväys _____

Tekijä(t) _____ Vuosi _____ Nro _____

Arviointikriteeri	K	E	?	NA
1. Ovatko tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkinta keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen vaikutus tutkijaan kuvattu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaisut) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävällä tasolla?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkintaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy Hylkää Lisätietoja tarvitaan

Kommentteja (mukaan lukien hylkäyksen syy):

16.4.2019

JBI: Arviointikriteerit poikkileikkaustutkimukselle

Tätä tarkistuslistaa käytetään poikkileikkaustutkimuksen metodologisen laadun arviointiin ja tutkimuksen tuloksiin vaikuttavan mahdollisen harhan tunnistamiseen. Tarkistuslistaan sisältyy yhteensä 8 arviointikriteeriä, joiden yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu alhaalla. Arvioijan on hyvä tutustua myös Joanna Briggs Instituutin julkaisemaan katsauksen tekijöiden [käsikirjaan](#) arviointia tehdessään. Tarkistuslistan alkuperäinen englanninkielinen versio löytyy tästä [linkistä](#). Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (NA). (Moola ym. 2017.)

Arvioija _____ Päiväys _____

Tekijä(t) _____ Vuosi _____ Nro _____

Arviointikriteeri	K	E	?	NA
1. Onko otoksen mukaanotto- ja poissulkukriteerit määritelty selvästi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Onko kohderyhmä ja tutkimusolosuhteet kuvattu riittävän tarkasti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Mitattiinko altistus pätevästi ja luotettavasti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Käyttiinkö objektiivisia, standardoituja kriteereitä osallistujien valintakriteerinä toimineen tilan/tilanteen mittaamiseen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Onko sekoittavat tekijät tunnistettu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Mainitaanko menetelmät, joita käytettiin sekoittavien tekijöiden huomiomisessa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Onko tulosmuuttujat mitattu pätevästi ja luotettavasti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Käyttiinkö soveltuvia tilastollisia menetelmiä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy Hylkää Lisätietoja tarvitaan

Kommentteja (mukaan lukien syy hylkäykseen):

Matriisi kirjallisuuskatsaukseen valikoituneista tutkimuksista							
Tekijä/t	Tutkimuksen nimi	Tutkimus-tyyppi	Tutkimuksen tarkoitus/tavoite	Tutkimusmenetelmä ja aineiston analyysi	JBI arviointi nro	Näytön taso	Keskeiset tulokset
Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappala, S., Toscano F. (2021). Italia	Work From Home During the COVID-19 Outbreak The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress. Suom. Kotona työskentely COVID-19-epidemian aikana – vaikutus työntekijöiden etätöön tuottavuuteen, sitoutumiseen ja stressiin.	Poikki-leikkaus-tutkimus.	Tarkoitus on tutkia perheen ja työn välisen konfliktin, sosiaalisen eristämisen, häiritsevän ympäristön, työn autonomian ja itsensä johtamisen vaikutusta työntekijöiden tuottavuuteen, sitoutumiseen ja stressiin, joka koettiin pandemian aikana. Tavoite selvittää miten etätö on vaikuttanut sellaisten työntekijöiden hyvinvointiin ja tuottavuuteen, joilla ei ole aikaisempaa etätökokemusta.	Tutkimusmenetelmä regressio-analyysi. Analysoitu online-kyselyn kautta kerättyjä tietoja. Oletukset testattu käyttämällä hierarkkista lineaarista regressiota.	7/8	3	Työntekijöiden perheen ja työn yhteensovittaminen ja sosiaalinen eristäytyminen liittyivät negatiivisesti, kun taas itsejohtaminen ja autonomia liittyivät positiivisesti kotona työskentelyn tuottavuuteen ja sitoutumiseen.
Ikonen, M. (2015). Suomi	Esimies-alaisuuden luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä.	Laadullinen tutkimusaineisto.	Tarkoitus oli kuvata ja tehdä ymmärrettäväksi luottamuksen kehittymisen prosessia ja dynamiikkaa esimies-alaisuudessa. Tavoite on tutkia luottamuksen kehittymisen prosessia esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen näkökulmasta.	Tutkimusmenetelmänä haastattelu. Analysoitu temaattisella sisällön analyysillä.	9/10	4	Luottamus kasvaa, kun osoitetaan kunnioitusta ja ollaan myötätuntoisia. Kahden osapuolen välisen luottamuksen rakentuminen ja sen ylläpito on monitahoisempaa kuin aikaisemmat tutkimukset ovat esittäneet.
Ollila, S., Raisio, H., Vartiainen, P., Lindell, J., Pernaa, H-K. & Niemi, T. (2018). Suomi	Organisaatio muutoksen pyörteissä – hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin.	Tapaus-tutkimus.	Tarkoitus selvittää hajautetun organisaation, hajautetun työn ja etätöön välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä. Tavoite on tarkastella hajautettujen julkisten organisaatioiden toimintaa asiantuntijatyötä tekevien yksilöiden näkökulmasta.	Teemahaastattelu. Aineiston analyysi on suoritettu käyttämällä sisällönanalyysimenetelmää ja NVivo-ohjelmistoa.	9/10	4	Tärkeimmiksi löydöiksi muodostuivat positiiviset kokemukset digitaalisten työkalujen käytön laajuudesta kommunikaatiossa, voimakas motivaatio varmistaa henkilökohtainen pätevyys hajautetussa ympäristössä sekä yksilöiden todellinen kyky ja halu toimia omatoimisesti, kun tietyt ehdot täyttyvät.
Ravelin, A., Laukka, E., Heponiemi, T., Kaihlainen, A., & Kanste, O. (2021). Suomi	Perusterveydenhuollon johtajien kokemuksia koronaviruspandemian vaikutuksista digitaaliseen työskentelyyn ja sen johtamiseen.	Laadullinen kuvailevana tutkimus.	Tarkoitus on kuvata perusterveydenhuollon johtajien kokemuksia koronaviruspandemian vaikutuksista digitaaliseen työskentelyyn ja sen johtamiseen. Tavoite on tuottaa uutta tietoa terveydenhuollon digitaalisen työskentelyn kehittämiseen, jota voidaan hyödyntää johtamis-	Tutkimuksen aineisto kerätty puolistrukturoidulla yksilöhaastattelulla (n=21) Aineisto on käsitelty käyttäen induktiivista sisällönanalyysia.	9/10	4	Tutkimustulokset osoittavat, että koronaviruspandemian seuraukset digitaaliseen työskentelyyn ovat yhteydessä sen kehittämiseen, työn ominaisuuksien muutokseen ja työyhteisön sopeutumiskykyyn. Johtamisen näkökulmasta pandemian vaikutukset liittyvät muutosjohtamisen käytäntöihin, johtajan roolin muutoksiin ja johtajien kykyyn sopeutua muutoksiin.

			työssä, koulutuksessa ja työyhteisöjen muutosvalmiuden tukemisessa.				
Ristolainen, M., Maijala, R., & Eloranta, S. (2020). Suomi	Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa.	Laadullinen tutkimus.	Tarkoitus oli arvioida etäjohtamisen viestinnän nykytilaa ja sen kehittämistarpeita terveydenhuollossa osastonhoitajien sekä heidän alaisuudessaan työskentelevien työntekijöiden näkökulmasta. Tavoite oli tunnistaa etäjohtamisen viestinnän kehittämiskohteita.	Tutkimus toteutettiin sähköisellä kyselyllä Turun yliopistollisen keskussairaalan psykiatrian avohoidon osastonhoitajille (n=15) sekä työntekijöille (n=120) keväällä 2019. Aineisto analysoitu tilastollisilla menetelmillä ja sisällön erittelyllä.	9/10	4	Osastonhoitajien ja työntekijöiden arviot etäjohtamisen viestinnän nykytilasta olivat samansuuntaisia. Etäjohtamisen viestintään ei ollut luotu yhteisiä organisaatiolähtöisiä toimintatapoja. Käytössä oli pääsääntöisesti perinteiset yhteydenpitovälineet, kuten puhelut, tekstiviestit ja sähköposti. Välineiden ja sovellusten käytön osaaminen oli henkilösidonnaista ja niiden käytössä oli puutteita saatavuudessa ja toimivuudessa. Henkilöstön tuttuus ja luottamus liittyivät luontevaan etäyhteydenpitoon. Säännöllisiä kasvatusten toteutuvia palavereja pidettiin edelleen tärkeinä.
Van Zoonen, W. & Sivunen A. (2022). Suomi	The impact of remote work and mediated communication frequency on isolation and psychological distress. Suom. Kuinka etätyökäytännöt ja tieto- ja viestintätekniikan käyttö ovat vaikuttaneet eristäytymisen käsityksiin maailmanlaajuisen terveyspandemian aikana ja onko näillä suhteilla vaikutusta psyykkiseen ahdistukseen	Laadullinen tutkimus.	Tarkoitus oli tarkastella eristäytymistä, yhtä organisaatioiden keskeistä haastetta yhä hajaantuneempien työkäytäntöjen aikakaudella. Tavoite oli selvittää, kuinka etätyökäytännöt ja tieto- ja viestintätekniikan käyttö ovat vaikuttaneet eristäytymisen käsityksiin maailmanlaajuisen terveyspandemian aikana ja onko näillä suhteilla vaikutusta psyykkiseen ahdistukseen.	Tutkimusmenetelmänä kolmiaaltoinen kysely. Aineisto analysoitu AMOS-järjestelmässä käyttämällä täysin ristikäistä paneelisuunnittelua, mikä tarkoittaa, että kaikki muuttujat mitattiin kaikissa kolmessa ajankohdassa.	9/10	4	Tulokset osoittavat, että TVT:n käytön helpottaminen voi auttaa organisaatioita ja työntekijöitä torjumaan eristyneisyyttä, kun taas samanaikainen etätyökäytäntöjen lisääntyminen saa työntekijät tuntemaan olonsa eristäytyneemmäksi. Lisäksi havainnot korostavat vastavuoroista vaikutusta psykologisen ahdistuksen ja eristäytymisen välillä, mikä viittaa siihen, että rasitus voi sekä lisätä eristyneisyyden käsityksiä että olla seurausta eristäytymisestä.
Zitting, J., Hietapakka, L., Laulainen, S., Niiranen, V., Sinervo, T. (2020). Suomi.	Henkilöstön luottamus organisaatioon ja johtajiin sosiaali- ja terveyspalvelujen organisaatiomuutoksessa. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Janus vol. 28 (2), 168–184	Laadullinen tutkimus.	Tarkoitus on lisätä ymmärrystä siitä, mitä luottamukselle tapahtuu sosiaali- ja terveyspalvelujen organisaatiomuutoksessa ja auttaa tunnistamaan ja huomioimaan luottamukseen vaikuttavia tekijöitä tulevaisuuden organisaatiomuutoksissa ja -muutoksissa.	Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu. Aineiston analyysi toteutettu teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.	8/10	4	Artikkelissa tarkastellaan luottamusta kontekstina laaja organisaatiomuutos. Luottamus sujuvoittaa yhdessä työskentelyä, edistää työtyytyväisyyttä ja edesauttaa organisaatiomuutoksen onnistumista. Muutokset johtamis- ja organisaatorakenteessa, toimintakulttuurissa sekä osallisuuden kokemuksissa heikensivät johtajien ja uuden organisaation kokemista luotettavana. Muutoksissa kannattaa kiinnittää enemmän huomiota muutosviestintään, työntekijöiden ja johtajien tukemiseen sekä työntekijöiden ja eri johtotahojen väliseen vuorovaikutukseen.

Induktiivinen sisällönanalyysi, alkuperäisilmaisut ja pelkistetyt ilmaisut

Suora lainaus	Pelkistetty ilmaus
A 1 COVID-19-pandemia teki etätyöstä (WFH) uuden työtavan.	1 Pandemia teki etätyöstä uuden työtavan
A 2 Perheen ja työn yhteensovittaminen ja sosiaalinen eristäytyminen liittyvät negatiivisesti, kun taas itsejohtaminen ja autonomia liittyvät positiivisesti etätyön tuottavuuteen ja sitoutumiseen.	2 Perheen ja työn yhteensovittaminen ja sosiaalinen eristäytyminen liittyvät negatiivisesti etätyön tuottavuuteen ja sitoutumiseen
A 3 Perheen ja työn yhteensovittaminen sekä sosiaalinen eristäytyminen liittyvät negatiivisesti etätyön stressiin, johon autonomia ja itsejohtaminen eivät vaikuttaneet.	3 Perheen ja työn yhteensovittaminen sekä sosiaalinen eristäytyminen liittyvät negatiivisesti stressiin
A 4 Työntekijöiden, joiden on työskenneltävä enemmän perheen ja työn yhteensovittamisen kanssa, uskomme vaikuttavan kielteisesti heidän työnsä tuottavuuteen ja sitoutuneisuuteen samalla kun se vaikuttaa etätyöskentelyyn liittyvään stressiin	4 Perheen ja työn yhteensovittaminen vaikuttaa kielteisesti työn tuottavuuteen, sitoutuneisuuteen ja stressiin
A 5 Etätyöympäristön hallinta liittyy positiivisesti työtyytyväisyyteen, kun taas häiriötekijät työn aikana synnyttävät työympäristön tyytymättömyyttä	5 Etätyöympäristö vaikuttaa työtyytyväisyyteen
A 6 Positiivinen kokopäiväinen etätyökokemus liittyy työtilan laatuun, kuten valo- ja äänieristyksen hallintaan sekä työtilaan, joka on riittävän erillään asuintilasta	6 Työtilan laatu ja sijainti
A 7 Yksi etätyön merkittävimmistä työresursseista on työn autonomia, mikä on ammattitehtävissä sallitun itsenäisyyden ja harkinnan laajuus	7 Autonomia eli sallitun itsenäisyyden ja harkinnan laajuus
A 8 Työn autonomia vaikuttaa positiivisesti etätyöntekijöiden sitoutumiseen, tyytyväisyyteen ja suorituskykyyn, mutta vaikuttaa negatiivisesti heidän stressiinsä.	8 Autonomia vaikuttaa sitoutumiseen, tyytyväisyyteen ja suorituskykyyn ja stressiin
A 9 Työn autonomia on työntekijöille tärkeä työvoimaresurssi ja oikeissa annoksissa se kannustaa kannattaviin innovaatioihin työssä.	9 Autonomia on työvoimaresurssi ja kannustaa innovaatioihin
A 10 Itsejohtajuuden avulla yksilöt säätelevät ja kontrolloivat käyttäytymistään, vaikuttavat ja johtavat itseään käyttämällä erityisiä käyttäytymis- ja kognitiivisia strategioita.	10 Itsejohtajuus säätelee käyttäytymistä
A 11 Itseään johtavat yksilöt seuraavat tehokkaasti todellista suorituskykyään ja itselleen asettamansa tasoa säädellen siten omaa motivaatiotaan.	11 Itseään johtavat seuraavat suorituskykyä ja motivaatiota
A 12 Tässä mielessä on osoitettu, kuinka itsejohtamiskäyttäytyminen helpottaa korkeampaa psykologista toimintaa, mikä puolestaan vaikuttaa työhön sitoutumiseen.	12 Itsejohtamiskäyttäytyminen vaikuttaa sitoutumiseen
A 13 tutkimus antoi lupaavia tuloksia, jotka osoittavat, että tavoitteellinen käyttäytyminen on osa itsejohtamiskäyttäytymistä ja voi ylläpitää työtyytyväisyyttä varsinkin etätyössä.	13 Tavoitteellisuus on itsejohtamista ja ylläpitää työtyytyväisyyttä
A 14 Erityisesti lisääntyvät mahdollisuudet kommunikoida kollegoiden ja esimiesten kanssa, ovat ensimmäinen strategia organisaatioille, henkilöstöjohtajille ja työntekijöille, koska viestintä voi vähentää sosiaalista eristäytymistä	14 Viestintä vähentää eristäytymistä
A 15 Monet yritykset vauhdittivat sellaisten teknologioiden ja ohjelmistojen hankinta ja käyttö, jotka tarjoavat vuorovaikutteisia kokemuksia, jotka jäljittelevät kasvokkain tapahtuvaa tai ryhmävuorovaikutusta.	15 Vuorovaikutteisten ohjelmistojen käyttöä nopeutetaan
A 16 Johtajien ja henkilöstöjohtajien tulisi myös pohtia tehokkaasti tällaisten viestien tiheydestä, ajoituksesta ja rakenteesta, jotta vältytään työntekijöiden liiallisista keskeytyksistä ja häiriötekijöistä	16 Viestinnän määrä ja ajoitus
A 17 Työntekijät voivat vähentää sitoutumistaan heikentyneen motivaation vuoksi, kun heidän työympäristönsä muuttuu häiritseväksi.	17 Sitoutuminen ja motivaatio heikentyy, kun työympäristö muuttuu häiritseväksi
A 18 Organisaatioiden tulee tukea työntekijöiden ajanhallintataitoja, jotta he voivat antaa perheen ja työn yhteensovittamiseen oikeaa huomiota oikeaan aikaan ottaen huomioon jokaisen työntekijän oikeus irrottautumiseen sekä fyysiseen ja henkiseen toipumiseen.	18 Tuke ajanhallintataidoille
A 19 Autonomialla ja itsejohtajuudella on myönteinen suhde tuottavuuteen ja työhön sitoutumiseen.	19 Autonomia ja itsejohtajuus vaikuttaa tuottavuuteen ja sitoutumiseen
A 20 Käytännössä autonomian ja itsejohtamisen edistäminen voi olla ratkaisu etätyöohjelmien tehostamiseen ja etätyösitoutumisen kannalta.	20 Autonomia ja itsejohtajuus edistää työn ja sitoutumisen tehostamista
A 21 Tämän valossa etätyöntekijöille voidaan tarjota koulutusta itseohjautuvien kehittämissä ja työhön liittyvien tavoiteperusteisten määräaikaisten ja prioriteettien aikataulun edistämiseksi.	21 Koulutusta itsejohtamiseen
A 22 Lisäksi nämä havainnot kiinnittävät huomiota uusiin työprosesseihin, jotka tukevat yksilöiden työn autonomiaa, hyödyntävät yksilöiden erityisaitoja ja tarjoavat toimivia työkaluja työnhallintaan etätyön uudessa kontekstissa.	22 Työprosessit tukevat autonomiaa, hyödyntävät erityisaitoja ja työnhallintaa

A 23 Edistyminen tässä mielessä näyttää olevan täysin yhteensopivia työnäkymien kanssa, jotka on yhä enemmän suunnattu tavoitteisiin pyrkimiseen ja jotka perustuvat vähemmän ohjaviin johtamisprosesseihin, ja ovat enemmän osallistavampia.	23 Osallistavat tavoitteet
A 24 Näin ollen organisaatioiden tulisi vahvistaa työntekijöitä koulutuskursseilla, joilla pyritään kehittämään itsejohtamiskäyttäytymistä	24 Lisää itsejohtamiskoulutusta
A 25 Käsitys alhaisemmasta tuottavuudesta liittyy työntekijöiden ikääntymiseen, mikä johtuu luultavasti sekä vaikeuksista, joita näillä työntekijöillä voi olla teknisten työkalujen kanssa, että heidän potentiaalistaan heikommin sopeutua muutoksiin, varsinkin jos ne tapahtuvat nopeasti.	25 Tuottavuus liittyy ikääntymiseen, mikä voi johtua tekniikasta ja muutoksista
A 26 Pandemian, kuten COVID-19:n, aikana, jolloin taudin leviämisen hillitseminen on ratkaisevan tärkeää, etätyö on keskeinen mahdollisuus ja voi antaa kilpailuetua organisaatioiden suorituskyvyn ylläpitämiseksi ja parantamiseksi.	26 Kilpailuetu suorituskyvyn ylläpitämiseksi ja parantamiseksi
B 27 Luottamuksen olemukseen kuuluu, että sitä on vaikea, jopa mahdollonta yleisesti ja tyhjentävästi määritellä, vaikka jokaisella on siitä oma, kokemusperäinen käsityksensä.	27 Luottamusta on vaikea määritellä
B 28 Organisaatioissa luottamusta ihmisten välillä ei useinkaan edes tiedosteta, vaan pidetään itsestäänselvyytenä – kunnes luottamus alkaa säröillä.	28 Luottamusta pidetään itsestäänselvyytenä
B 29 Erityisesti muutoksessa luottamuksen merkitys korostuu, kun sitä koetellaan ja testataan.	29 Muutoksessa luottamuksen merkitys korostuu
B 30 Organisaatioiden näkökulmasta yhteistyö, vuorovaikutus ja luottamus ymmärretään toisiinsa kietoutuneina ja niiden nähdään vaikuttavan organisaation tulokseen	30 Yhteistyö, vuorovaikutus ja luottamus vaikuttavat tulokseen
B 31 Luottamus muun muassa edesauttaa yhteistyötä ja vaikuttaa työntekijöiden halukkuuteen sitoutua tekemään työnsä hyvin ja luottamus on yksi organisaation tuottavuuden avaintekijöistä.	31 Luottamus vaikuttaa yhteistyöhön, sitoutumiseen ja tuottavuuden
B 32 Sekä luottamus että johtajuus voidaan nähdä vuorovaikutteisina sosiaalisina prosesseina.	32 Luottamus ja johtajuus nähdään vuorovaikutteisesti
B 33 Myös luottamuksen rakentamisen taito on esimiestäito, jota voi oppia ja jossa voi harjaantua vuorovaikutustaitoja kehittämällä.	33 Luottamuksen rakentaminen on esimiestäito
B 34 Vaikka luottamukselle ei ole olemassa yhtä hyväksyttyä määritelmää, yksi viitatuimmista on määritelmä, jossa korostuu se, että luottamus syntyy ja sitä ylläpidetään vuorovaikutussuhteissa (relaationaalisuus).	34 Luottamus syntyy ja sitä ylläpidetään vuorovaikutussuhteissa
B 35 Luottamus on haavoittuvuudelle alttiiksi heittäytymistä silloin kun ei voi kontrolloida toista osapuolta.	35 Luottamus on haavoittuvuudelle alttiiksi heittäytymistä
B 36 Luottamus siis sisältää aina riskin tulla petetyksi ja mahdollisuuden haavoittua.	36 Luottamus sisältää mahdollisuuden tulla petetyksi ja haavoitetuksi
B 37 Luottamuksen rakentamisen keskeisenä elementtinä aineistossa ilmeni kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen kokemus.	37 Luottamus rakentuu kuuntelemisen ja kuulluksi tulemisen kokemuksena
B 38 Kuuntelemalla aktiivisesti toista osapuolta voi osoittaa arvostusta tätä kohtaan.	38 Kuuntelu osoittaa arvostusta
B 39 Molemminpuolinen arvostus ja kunnioitus näyttää rakentavan luottamusta	39 Arvostus ja kunnioitus rakentaa luottamusta
B 40. Vuorovaikutus antaa mahdollisuuden löytää yhdessä uusia ratkaisuja tai ehdotuksia sen sijaan, että vuorotellen ilmaistaisiin omia näkemyksiä.	40 Vuorovaikutus tuo uusia ratkaisuja
B 41 Tällainen dialogisuus näyttää olevan merkityksellistä luottamuksen rakentumiselle.	41 Dialogisuus on merkityksellistä luottamuksen rakentumiselle
B 42 Aktiivinen kuuntelu ei tässä kuitenkaan viittaa ensisijaisesti pitkiin ja vaativiin keskusteluihin, vaan se näyttää voivan ilmetä myös pieninä arkisina tekoina, jotka osoittavat, että toinen osapuoli on kuullut toisen osapuolen toiveita ja odotuksia, ja pyrkii täyttämään niitä.	42 Aktiivinen kuuntelu ilmenee tekoina
B 43 Luottamusta esimiehen ja työntekijän välillä voidaan vahvistaa monin pienin teoin.	43 Luottamusta voidaan vahvistaa pienin teoin
B 44 Haastateltavat kertoivat kokevansa merkityksellisinä monet arkiset vuorovaikutuksen muodoista: puhelinsoitot, sähköpostiviestit, ennalta sovitut sekä spontaanit tapaamiset.	44 Puhelinsoitot, sähköpostiviestit, ennalta sovitut sekä spontaanit tapaamiset koetaan merkityksellisinä
B 45 Epämuodolliset, edellisen aineistonäytteen tapaiset vapaamuotoiset kommunikoinnin tilanteet vaikuttavat merkityksellisiltä luottamuksen rakentumisessa.	45 Vapaamuotoiset tilanteet vaikuttavat merkityksellisiltä luottamuksen rakentumisessa
B 46 Lähtökohtana luottamus antaa rohkeutta toimia vastuullisesti ja luottamuksenarvoisesti, ja molemminpuolinen vastuunottaminen näyttää vahvistavan luottamusta.	46 Molemminpuolinen vastuu vahvistaa luottamusta
B 47 Edellisestä sitaattista käy ilmi, miten mahdollisuus varmistaa yhteinen ymmärrys saattaa estää väärinkäsityksistä aiheutuvien luottamussäröjen synnyn.	47 Yhteinen ymmärrys estää luottamussäröjen synnyn

B 48 Toinen toisensa arvostaminen esimies-alaisuudessa näyttää olevan keskeinen luottamuksen rakentamisen ja ylläpitämisen elementti, sillä aineistossa molemminpuolinen arvostaminen on leimallista luottamusta rakentaville vuorovaikutustilanteille.	48 Arvostus on keskeinen luottamuksen ylläpitämisessä
B 49 Dialogin ja arvostuksen osoittamisen lisäksi luottamus näyttää rakentuvan vuorovaikutustilanteissa, joita kuvaan armeliaisuuden (leniency) käsitteellä.	49 Luottamus rakentuu vuorovaikutustilanteissa
B 50 Kuuntelemisen ja arvostuksen viestimisen jatkumona armeliaisuus viittaa suopeuteen, jota keskinäisessä suhteessa osoitetaan toista kohtaan luottamuksen vahvistamiseksi.	50 Armeliaisuus vahvistaa luottamusta
B 51 Tällainen armeliaisuus saattaa myös lisätä rohkeutta ja innostaa kokeilemaan uutta.	51 Armeliaisuus voi lisätä rohkeutta
B 52 Tässä armeliaisuus on myös myötätunnon lähikäsite, sillä armeliaisuus edellyttää kykyä asettaa itsensä toisen asemaan, mutta myös kykyä tarkastella itseään ja omaa toimintaansa reflektiivisesti.	52 Armeliaisuus edellyttää kykyä asettaa toisen asemaan sekä tarkastella reflektiivisesti
B 53 Aineiston perusteella tämä tarkoittaa myös tervettä itseluottamusta, jolla näyttää olevan merkitystä myös henkilöiden väliseen luottamukseen "Ettei mollaa ja hauku itteesä, koska se tuo sinne epävarmuutta muille," kuten eräs haastatelluista vapaaehtoistyöntekijöistä totesi.	53 Itseluottamus vaikuttaa luottamukseen
B 54 Tässä aineistossa armeliaisuus ilmenee esimerkiksi epäitsekkytenä, altruismina ja valmiutena asettaa toisen tarpeet omien edelle.	54 Armeliaisuus voi ilmetä epäitsekkytenä, altruismina ja toisen tarpeiden edelle asettamisena
B 55 Kokemuksen arvostaminen voidaan tulkita luottamuksenarvoisuuden pätevyyteen ja kyvykkyyteen ulottuvuuden osoitukseksi.	55 Kokemuksen arvostaminen luottamuksenosoitus pätevyydestä ja kyvykkyydestä
B 56 Armeliaisuus näyttää hälventävän ja murentavan pelkoja.	56 Armeliaisuus hälventää pelkoja
B 57 Tässäkin aineistossa pelot näyttävät kumpuavan ja vahvistuvan erityisesti puhumattomuudesta ja vaikenemisesta, mikä tuli selkeämmin esiin väitöstutkimukseni toisesta, narratiivisesta aineistosta.	57 Pelot vahvistuvat puhumattomuudesta ja vaikenemisesta
B 58 Viestinnän puute työyhteisöissä näyttää altistavan väärinkäsityksille.	58 Viestinnän puute altistaa väärinkäsityksille
B 59 Armeliaisuus voidaan ymmärtää sallivuutena, nimenomaan silloin kun sallitaan erehtyvyys ja virheet – sekä itselle että toiselle.	59 Armeliaisuus on erehdysten ja virheiden sallivuutta
B 60 Erehdyksiä ei peitellä vaan ne otetaan rohkeasti esille ja nähdään mahdollisuuksina oppia esimerkiksi dialogin keinoin.	60 Erehdykset otetaan esille ja nähdään mahdollisuuksina oppia
B 61 Näissä tilanteissa luottamukselle annetaan mahdollisuus vahvistua, kun epäilykselle ei jää sijaa.	61 Luottamus vahvistuu, kun epäilykselle ei jää sijaa
B 62 Tällä hän kuvasi sitä, miten hänen mielestään johtajan tulee heittäytyä esimerkiksi yhteisissä illanvietoissa hieman naurunalaiseksi.	62 Johtajan tulee heittäytyä
B 63 Tällä tavoin käyttäytymällä hän ei suinkaan menetä auktoriteettiaan vaan tämän haastateltavan mukaan luottamus alaisten ja esimiehen välillä vahvistuu tällaisen "hupeloksi" heittäytymisen myötä.	63 Luottamus vahvistuu heittäytymisen myötä
B 64 Tässä aineistossa luottamus rakentui ikään kuin armeliaisuuden hengessä, millä tarkoitan sitä, että toimija on armelias itselleen ja omille erehdyksilleen, mutta ymmärtää myös toisen osapuolen toisinaan tahattomasti tekevän virheitä, esimerkiksi saattaa jättää reagoimatta toisen osapuolen yhteydenottoon tai on vuorovaikutustilanteissa passiivinen tai jopa välinpitämätön.	64 Armelias itselleen ja erehdyksilleen, mutta ymmärtää virheitä
B 65 Keskeistä näissä tilanteissa (luottamuksen rapautuminen) on reagoimattomuus ja passiivisuus, jossa vuorovaikutus kielletään kokonaan tai siihen ei antauduta.	65 Luottamuksen rapauttaa reagoimattomuus ja passiivisuus, jossa vuorovaikutus kielletään
B 66 Tässä aineistossa reagoimattomuus johti helposti itseään voimistavaan kierteseen.	66 Reagoimattomuus johtaa voimistavaan kierteseen
B 67 Tyypillisimmillään reagoimattomuus ilmenee tahattomana passiivisuutena, esimerkiksi kun esimies ei ollut ehtinyt muilta tehtäviltään reagoida ja näin ollen luottamus oli jo ehtinyt saada särön.	67 Reagoimattomuus ilmenee tahattomana passiivisuutena
B 68 Tässä tutkimuksessa pelot juonsivat juurensa epävarmuudesta ja väärinymmärryksistä ja pettymyksen tunteet näyttivät usein voimistavan niitä.	68 Pelot juontuvat epävarmuudesta ja väärinymmärryksistä, joita pettymykset voimistavat
B 69 Aiemmat luottamuksen rikkoutumisen kokemukset saattoivat olla pelkojen taustalla ruokkimassa itseään vahvistavaa kierrettä.	69 Luottamuksen rikkoutuminen pelkojen taustalla
B 70 Tulkitsen väitöstutkimuksessani, että epäluottamuksen noidankehän voimakkaimpia pyörteitä aiheuttavat pelot, joita toistuvat ignoroinnit ja väärinkäsitykset ruokkivat.	70 Epäluottamuksen voimakkaimpia pyörteitä aiheuttavat pelot, joita ignorointi ja väärinkäsitykset ruokkivat
B 71 Tässä tutkimuksessa pelkoon pohjautuviksi kuvattujen vuorovaikutustilanteiden eräänlaiseksi vastinpariksi olen nimennyt armeliaisuuden sillä se hälventää pelkoja, kun erehtyminen sallitaan ja väärinkäsityksiä pyritään aktiivisesti selvittämään ja käsittelemään siten, että luottamus voi rakentua uudelleen.	71 Armeliaisuus hälventää pelkoja ja lisää luottamusta
B 72 Luottamisen prosessi voi jatkua positiivisena pyörteenä.	72 Luottamus voi jatkua positiivisena pyörteenä

B 73 Aineisto antaa myös viitteitä siitä, että joissakin tilanteissa tunteiden ilmaisun ja niistä puhumisen salliminen vahvistaa luottamusta.	73 Tunteiden ilmaisu ja niistä puhuminen vahvistaa luottamusta
B 74 Tulokset viittaavat siihen, että luottamuksen kehittämisessä vuorovaikutuksessa ilmenee erityisiä episodeja 'momentumeja', jolloin kahdenväläinen luottamus saattaa pyrähtäen vahvistua tai jopa kääntyä luottamuksen rakentumiseksi tai yhtäkkiä luottamus saattoi rapautua.	74 Luottamus voi vahvistua tai yhtäkkiä rapautua
B 75 Ne eivät ole ainoastaan luottamuksen käännekohtia vaan myös niitä hetkiä tai episodeja, joissa luottamus vahvistuu tai vastaavasti kytevä epäluuloisuus tai mureneva luottamus alkaa rapautua epäluottamukseksi.	75 Luottamus vahvistuu tai rapautuu epäluottamukseksi
B 76 Tutkimuksessa löytyi luottamuksen pyörteitä molempiin suuntiin: sekä heikkenemisen pyörre että vahvistumisen pyörre.	76 Luottamuksella on heikkenemisen ja vahvistumisen pyörre
B 77 Tämän tutkimuksen perustella myös luottamuksen nopea 'pyrähdysmäinen' vahvistuminen vuorovaikutuksen keinoin on ilmeistä.	77 Luottamus vahvistuu vuorovaikutuksen keinoin
B 78 Vaikuttaa siltä, että eri osapuolet voivat kokea rikot eri tavoin, jopa niin, että toinen osapuoli on tietämätön aiheuttamastaan säröstä.	78 Toinen osapuoli voi olla tietämätön säröstä
B 79 Vaikuttaa siltä, että tulevaisuuden organisaatioissa vuorovaikutustaitojen merkitys tulee entisestään korostumaan.	79 Vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu
B 80 Teknologiavälitteinen viestintä toisaalta haastaa luottamuksen perinteisen rakentamisen vuorovaikutuksessa kasvokkain, mutta samalla myös mahdollistaa uusia vahvistamisen muotoja.	80 Teknologia mahdollistaa luottamuksen vahvistamisen
B 81 Asioita voidaan kommunikoida, tarvittaessa tarkistaa ja varmistaa eri viestintävälineitä käyttäen.	81 Kommunikointi eri viestintävälineillä
B 82 Luottamuksen rakentumisessa tärkeiksi koetut pienet rohkaisevat ja tukea osoittavat viestit on entistä helpompaa lähettää.	82 Luottamus rakentuu rohkaisevista ja tukea osoittavista viesteistä
B 83 Tutkimustuloksissa korostui ylipäättään vuorovaikutuksen merkitys luottamuksen perustana ja vuorovaikutustaidot johtamistaitoina.	83 Vuorovaikutus luottamuksen perusta ja vuorovaikutustaidot johtamistaito
B 84 Luottamuksen rakentaminen vuorovaikutustaidoin voidaan nähdä paitsi esimiestäitona myös työyhteisöitona, jolla on merkittävä rooli työhyvinvoinnin edistäjänä.	84 Luottamuksen rakentaminen vuorovaikutustaidoin
B 85 Aloitteellisuutta luottamuksen rakentamisessa voidaan pitää ensisijaisesti esimiehen tehtävänä.	85 Aloitteellisuus luottamuksen rakentamisessa on esimiehen tehtävä
C 86 Yksilöt työskentelevät etäällä toisistaan, koska toimipisteet voivat sijaita paikallisesti, alueellisesti tai jopa valtakunnallisesti hyvin hajanaisesti.	86 Toimipisteet voivat sijaita paikallisesti, alueellisesti tai valtakunnallisesti
C 87 Organisaation muutoksilla on usein voimakas vaikutus sekä motivaatioon että tyytyväisyyteen työssä ja samalla niillä on merkitystä myös yksilön osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen.	87 Muutokset vaikuttavat motivaatioon, tyytyväisyyteen sekä osaamiseen ja sen kehittämiseen
C 88 Hajautettu organisaatio on yksinkertaisuudessaan organisaatio, joka toimii usealla eri paikkakunnalla erilaisina ja erikokoisina yksiköinä	88 Hajautettu organisaatio toimii useilla paikkakunnilla erilaisina yksikköinä
C 89 Ajallisesti työtä tehdään samanaikaisesti, eriaikaisesti, pysyvästi tai lyhytaikaisella yhteistyöllä.	89 Työtä tehdään samanaikaisesti, eriaikaisesti, pysyvästi tai lyhytaikaisella yhteistyöllä
C 90 Moninaisuus perustuu kulttuuriseen, organisatoriseen ja koulutukselliseen samankaltaisuuteen tai yhtä lailla erilaisuuteen.	90 Moninaisuus perustuu kulttuuriseen, organisatoriseen ja koulutukselliseen samankaltaisuuteen tai erilaisuuteen
C 91 Kommunikointi tapahtuu sekä kasvokkain että teknologian avulla.	91 Kommunikointi tapahtuu kasvokkain ja teknologian avulla
C 92 Hajautetussa työssä keskeistä on työskentely työpaikan ulkopuolella erilaisissa yksiköissä tai tiimeissä.	92 Hajautetussa työssä toimitaan työpaikan ulkopuolella yksiköissä tai tiimeissä
C 93 Hajautetun työn keskiössä on verkostoituminen sekä erilaiset sähköiset ja viestintätekniset sovellukset.	93 Verkostoituminen ja viestintätekniset sovellukset
C 94 Hajautettu työ voi äärimmilleen vietyä olla täysin virtuaalista.	94 Hajautettu työ voi olla täysin virtuaalista
C 95 Usein mainittuja hyötyjä ovat parempi tuottavuus, kustannusten aleneminen, asiakkaiden palvelumahdollisuuksien lisääntyminen ja globaalin tietotaidon hyödyntäminen.	95 Hyötyjä ovat tuottavuus, kustannusten aleneminen, palvelumahdollisuuksien lisääntyminen ja globaali tietotaito
C 96 Hajautettua työtä luonnehtii työpisteiden moninaisuus, tehdään työtä kuitenkin yhdessä, erilaista asiantuntijuutta hyödyntäen ja yhteisiin tavoitteisiin pyrkien.	96 Yhdessä, erilaista asiantuntijuutta hyödyntäen ja yhteisillä tavoitteilla
C 97 Etätyö on käsitteenä hyvin lähellä hajautetun työn käsitettä.	97 Etätyö ja hajautetun työn käsitteet ovat lähellä toisiaan
C 98 Etätyön keskeinen periaate on, että sitä tehdään fyysisesti kotona, mobiilijonona tai itsetyöllistettynä työnä.	98 Fyysisesti kotona, mobiilijonona tai itsetyöllistettynä työnä
C 99 Etätyötä tekevät asiantuntijat pääasiassa työnantajan kanssa tehdyn sopimuksen mukaisesti tietyn määrän viikoittain tai kuukausittain.	99 Etätyötä tehdään sopimuksen mukaisesti
C 100 Pitkälle hajautetussa organisaatiossa voidaan päätyä myös siihen, että työ tehdään lähes kokonaan kotona tai käyttämällä kodin ulkopuolista etäpistettä, josta on sovittu työnantajan kanssa.	100 Työskennellään kotona tai etäpisteellä

C101 Kuten jokaisella organisaatiolla, myös hajautetulla asiantuntijaorganisaatiolla on oma kulttuurinsa.	101 Hajautetulla organisaatiolla on oma kulttuuri
C 102 Vaikka asiantuntijuus ja sen hallinta ovat yhdistäviä asioita, on toimintayksiköiden fyysinen hajanaisuus erillisyyttä aiheuttava tekijä.	102 Asiantuntijuus on yhdistäviä tekijä ja hajanaisuus erillisyyttä aiheuttava tekijä
C 103 Yhteinen kulttuuri ei ole itsestäänselvyys, vaan kulttuurien moninaisuus korostuu.	103 Kulttuurien moninaisuus korostuu
C 104 Työntekijöiden käsitykset ja odotukset hajautetun organisaation ja hajautetun työn yhteisöllisyydestä ovat hyvin erilaisia.	104 Työntekijöiden käsitykset yhteisöllisyydestä ovat erilaisia
C 105 Perinteisiin organisaatioihin verrattuna hajautetuissa ja virtuaalisissa organisaatioissa täytyy kiinnittää huomiota vuorovaikutuksen ja kommunikaation erityisvaatimuksiin.	105 Huomio vuorovaikutukseen ja kommunikaatioon
C 106 Hajautettua työtä tekevissä tiimeissä on oletettu syntyvän helpommin erilaisia pitempikestoisia ristiriitoja, joiden tunnistamisessa ja ratkaisemisessa tarvitaan spontaania kommunikaatiota ja kasvokkain tapahtuvia tapaamisia.	106 Helpommin ristiriitoja
C 107 Ajallisen etäisyyden näkökulmasta kommunikaation tiheys helpottaa informaation välittymistä ja vahvistaa lähentymisen tunnetta jäsenten kesken.	107 Kommunikaation tiheys helpottaa informaation välittymistä ja lähentymisen tunnetta
C 108 Ne (luottamus ja valvonta) eivät ole toistensa vastakohtia tai erillisiä toiminnan elementtejä, vaan keskenään vuorovaikutuksessa olevia toimintoja.	108 Luottamus ja valvonta ovat vuorovaikutuksessa keskenään
C 109 Kommunikaatio, yhteisöllisyys ja osallisuuden kokeminen ovat tärkeitä hyvän luottamuksen ja valvonnan perusteita.	109 Kommunikaatio, yhteisöllisyys ja osallisuus ovat luottamuksen ja valvonnan perusteita
C 110 Johtamisen kannalta hajautetut organisaatiot eivät voi toimia kuten perinteiset, hierarkkiset organisaatiot.	110 Hajautetut organisaatiot eivät voi toimia kuten perinteiset organisaatiot
C 111 Ihmisten johtaminen virtuaalisesti edellyttää aktiivisempaa ja monipuolisempaa johtamisosaamista.	111 Virtuaalisuus edellyttää monipuolista johtamisosaamista
C 112 Johtajien tuleekin omaksua erilaisia tapoja osallisuuden, motivaation, luottamuksen, valvonnan ja sitoutumisen rakentamiseksi.	112 Osallisuuden, motivaation, luottamuksen, valvonnan ja sitoutumisen rakentaminen
C 113 Haasteita etäjohtamiselle tuovat johtajuuden näkyvyyden ylläpitäminen, yhteisten toimintatapojen vakiinnuttaminen ja tiedon jakaminen sekä sen hyödyntäminen.	113 Haasteena johtajuuden näkyvyyden ylläpitäminen, yhteiset toimintatavat, tiedon jakaminen ja hyödyntäminen
C 114 Ongelmatilanteisiin tarttumisen tulee olla entistäkin aktiivisempaa.	114 Ongelmatilanteisiin tarttuminen
C 115 Tämä tapahtuu luottamusta vahvistamalla sekä selkeästi ja avoimesti kommunikoimalla.	115 Luottamus ja kommunikointi
C 116 Etäjohtaminen tarvitsee selkeät toiminnan tavoitteet ja seurannan, palautejärjestelmän sekä keinot ja prosessin osaamisen kehittämiseksi.	116 Selkeät tavoitteet, seuranta, palautejärjestelmä sekä osaamisen kehittäminen
C 117 Hajautetun työn kokonaisuuden hahmottaminen on vaikeaa, koska tehtävät ja toimintaympäristö muotoutuvat usein sirpaleisiksi.	117 Tehtävät ja toimintaympäristö sirpaleisia
C 118 Hajautetussa julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa tarvitaan monenlaista osaamista, minkä tuominen esiin riittävästi voi olla haasteellista yksilölle.	118 Osaamisen esiin tuominen voi olla haasteellista
C 119 Hajautetun organisaation jäsenet tarvitsevat projektinhallintataitoja, teknologista osaamista sekä itsensä johtamisen ja rajojen hallinnan taitoja.	119 Projektitaidot, teknologiaosaaminen sekä itsensä johtamisen taito
C 120 Oman työn suunnittelu tehtäväkohtaisesti ja ajallisesti edellyttää perusammattitaitoa, sosiaalisen eristäytyneisyyden sietokykyä sekä vastuuntuntoisuutta.	120 Työn suunnittelu, sosiaalisen eristäytyneisyyden sietokyky sekä vastuuntuntoisuus
C 121 Itsensä kehittäminen ja oman osaamisen esiin tuominen sekä hyödyntäminen liittyvät yksilön aktiivisuuteen ja kykyyn toimia itseohjautuvasti.	121 Itsensä kehittäminen, osaamisen esiin tuominen sekä hyödyntäminen
C 122 Yhteisesti ymmärretyillä toimintamalleilla, säännöillä ja ohjeilla voidaan varmistaa hajautettu asioiden käsittely ja päätöksenteko, mikä puolestaan kehittää kollektiivista osaamista.	122 Yhteiset toimintamallit
C 123 Viestinnällä onkin tässä toiminnassa keskeinen merkitys.	123 Viestinnällä on keskeinen merkitys
C 124 Osaamisen tärkeimpinä näkökulmina voidaan pitää yksilön tietotaitoa, näkemyksiä, halua, rohkeutta ja ydinosaamista.	124 Osaamisessa tärkeintä on tietotaito, näkemykset, halu, rohkeus ja ydinosaaminen
C 125 Luottamus on keskeinen vahvistaja kommunikaation toimivuudessa ja pyrittäessä työyhteisön tavoitteisiin.	125 Luottamus on keskeistä kommunikaatiossa ja pyrittäessä tavoitteisiin
C 126 Yksilöt helposti suosivat tuttuja käytäntöjä ja kehrittelevät sekä teknisiä että inhimillisiä esteitä luovuutensa esiin tuomiselle.	126 Tuttujen käytäntöjen suosiminen sekä teknisten ja inhimillisten esteiden kehittäminen luovuudelle
C 127 Teknologiapelkoakin saattaa ilmaantua siirryttäessä hajautettuun työskentelyyn.	127 Teknologiapelko
C 128 Luovuus edellyttää luottamuksen syntymistä ja sen ylläpitäminen voi olla vaikeaa erityisesti silloin, kun kommunikointi tapahtuu pelkästään kirjoitettujen viestien välityksellä ilman muunlaista vuorovaikutusta.	128 Luovuus edellyttää luottamusta ja sen ylläpitäminen vaatii vuorovaikutusta

C 129 Dialogisen prosessin ymmärtäminen ja monipuolistaminen vahvistaa yhteistyötä hajautuksessa.	129 Dialogi vahvistaa yhteistyötä
C 130 Vuorovaikutus mahdollistaa viestinnän ja näkyvän sekä hiljaisen tiedon jakamisen.	130 Vuorovaikutus mahdollistaa viestinnän sekä näkyvän ja hiljaisen tiedon jakamisen
C 131 Hajautetuissa organisaatioissa erilaisten kommunikaatiomahdollisuuksien lisäämisellä ja pikaistenkin tapaamisten sekä virtuaalisten kokousten järjestämisellä on keskeinen merkitys myös oppimisessa ja osaamisen esiin tuomisessa.	131 Kommunikaatio tuo osaamisen esiin
C 132 Odotusten yhteensopimattomuus voi parantaa organisaation oppimista, koska se antaa tilaa luovuudelle.	132 Odotusten yhteensopimattomuus parantaa oppimista, koska se antaa tilaa luovuudelle
C 133 Yksilöllisyys korostuu oppimisessa, mikä ei useinkaan hajautetussa ympäristössä perustu jaettuun tietoon.	133 Yksilöllisyys korostuu oppimisessa
C 134 Yhteistyön onnistumiseksi on tärkeä löytää yksilön ja hajautetun ryhmän toiminnan tasapaino.	134 Yhteistyö edellyttää yksilön ja hajautetun toiminnan tasapainoa
C 135 Samaistuminen ryhmään tukee yhtenäisyyden tunnetta, vaikka todellinen kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus olisikin vähäistä.	135 Samaistuminen ryhmään tukee yhtenäisyyden tunnetta
C 136 Lisäksi hajautetussa asiantuntijatyössä toimivalla yksilöllä tulee olla työtila tai paikka, joka antaa mahdollisuuden sekä yksilölliseen että yhteisölliseen työntekoon.	136 Paikka yksilölliseen ja yhteisölliseen työntekoon
C 137 Lisäksi yhteiset pelisäännöt, jokaisen tasapuolinen huomioiminen ja välitön palautejärjestelmä toimivat yhteistyön onnistumisen elementteinä.	137 Pelisäännöt, tasapuolisuus ja välitön palautejärjestelmä
C 138 Yhteishengen syntyminen ja ylläpitämiseen tuleekin panostaa monin keinoin.	138 Yhteishengen tulee panostaa
C 139 Mitä toimivampi vuorovaikutus hajautetun ryhmän jäsenten välillä on, sitä parempi on yhteistyö ja yhdessä oppiminen sekä tietotaidon ja osaamisen jakaminen.	139 Toimiva vuorovaikutus vaikuttaa yhteistyöhön ja yhdessä oppimiseen sekä tietotaidon ja osaamisen jakamiseen
C 140 Hyvät vuorovaikutussuhteet sekä johtoon että muihin ryhmän jäseniin vähentävät hajautetun työn epämieluisia vaikutuksia, kuten mahdollista sitoutumattomuutta organisaatioon ja ammatillista eristäytymistä.	140 Hyvä vuorovaikutus vähentää epämieluisia vaikutuksia, kuten sitoutumattomuutta ja eristäytymistä
C 141 Autonomia on todellisuudessa ”kaksiteräinen miekka”, jolloin se voi vaikuttaa myönteisesti yksilöiden ja tiimien toimintaan, mutta riskinä saattaa olla toimijoiden liiallinen eristäytyminen muusta organisaatiosta.	141 Autonomia vaikuttaa myönteisesti, mutta riskinä voi olla eristäytyminen.
C 142 Autonomian ja vastuiden lisääminen ei kuitenkaan suoraan johda voimaantumiseen.	142 Autonomian ja vastuun lisääminen ei suoraan johda voimaantumiseen
C 143 Toimijoiden kykyjen ja uusien vastuiden välillä voi esimerkiksi olla merkittävä epäsuhta.	143 Kykyjen ja uusien vastuiden välillä voi olla epäsuhta
C 144 Kyse voi olla myös siitä, että uudet vastuut eivät ole linjassa palkkauksen suhteen, jolloin toimijoille voi syntyä tunne hyväksikäytöstä.	144 Uudet vastuut eivät aina ole linjassa palkkauksen suhteen, jolloin voi syntyä tunne hyväksikäytöstä
C 145 Vastaavasti kyseeseen voi tulla tilanne, jossa rakenteellisen voimaantumisen edistämistoimet ovat enemmänkin vain symbolisia, jolloin vaikutukset psykologiseen voimaantumiseen jäävät heikoiksi.	145 Psykologinen voimaantuminen
C 146 Autonomisuus, voimaantuminen ja itseohjautuvuus voivat johtaa niin yksilö- kuin tiimitasolla itsejohtajuuteen (self-leadership).	146 Autonomisuus, voimaantuminen ja itseohjautuvuus voivat johtaa itsejohtajuuteen
C 147 Itsejohtajuuden kasvun myötä toimijat pääsevät tällöin vaikuttamaan paitsi tapaansa tehdä työtä, myös laajemmin toiminnan tavoitteisiin ja näiden tavoitteiden takana oleviin arvoihin sekä strategiaan valintoihin.	147 Itsejohtajuus vaikuttaa tapaan tehdä työtä, tavoitteisiin, arvoihin ja strategiaan
C 148 Itsejohtajuus ei sulje pois ulkoista johtajuutta (external leadership).	148 Itsejohtajuus ei sulje pois ulkoista johtajuutta
C 149 Ulkoinen johtajuus voi päinvastoin olla hyvinkin keskeinen osa toimijoiden itsejohtajuuden edistämistä.	149 Ulkoinen johtajuus on keskeistä itsejohtajuuden edistämistä
C 150 Työ tuntuu hajautetussa organisaatiossa usein yksin puurtamiselta, eikä organisaatiossa ole juurikaan etenemismahdollisuuksia.	150 Työ tuntuu yksinäiseltä, eikä etenemismahdollisuuksia juurikaan ole
C 151 Uusien toimintatapojen kehittäminen ja ideoiden hyödyntäminen vuorovaikutuksen ja yhteistyön varmistamisessa onkin ensiarvoisen tärkeää.	151 Uudet toimintatavat vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä
C 152 Kollegiaalisen yhteistyön toimiminen perustuu vahvasti siihen, että asiantuntijat tutustuvat toisiinsa sekä oppivat tuntemaan toisensa toimintatavat ja vastualueet uudessa, mahdollisessa hajautetussa organisaatiossa.	152 Toimiva yhteistyö perustuu siihen, että opitaan tuntemaan toimintatavat ja vastualueet
C 153 Oman osaamisen varmistaminen edellyttää vahvaa motivaatiota, omaa halua kehittyä ja tehdä yhteistyötä muiden asiantuntijoiden kanssa.	153 Oman osaamisen varmistaminen edellyttää motivaatiota, halua kehittyä ja tehdä yhteistyötä muiden kanssa
C 154 Työssä tarvitaan monipuolista ja erilaista jaettavaa osaamista, jota tällaisessa hajautetussa organisaatiossa on runsaasti.	154 Monipuolista jaettavaa osaamista

C 155 Sen (osaamisen) tiedostaminen, esiin tuominen ja hyödyntäminen edellyttävät yksilön omaa aktiivisuutta ja oikeanlaista osaamisen johtamista.	155 Osaamisen tiedostaminen, esiin tuominen ja hyödyntäminen edellyttävät aktiivisuutta ja osaamisen johtamista
C 156 Jos itseohjautuva yksilö joutuu organisaatioon, jossa toimintaa säännellään merkittävästi, voi tämä pahimmillaan aiheuttaa yksilön toimintakyvyn ja työinnon heikentymistä.	156 Itseohjautuvuuden sääntely aiheuttaa toimintakyvyn ja työinnon heikentymistä
C 157 Olisi erityisen tärkeää, että uudistamisprosesseissa ei määriteltäisi ylhäältäpäin liian rajatusti sitä, mihin asioihin työntekijät voivat vaikuttaa, vaan työntekijät otettaisiin aidosti mukaan uudistusten suunnitteluun.	157 Uudistamisprosesseissa työntekijät mukaan suunnitteluun
D 158 Digitalisaation tarjoamista mahdollisuuksista on hyötyä vain silloin, jos työntekijät hyväksyvät uudet työvälineet.	158 Digitalisaatiosta on hyötyä, jos työntekijät hyväksyvät uudet työvälineet
D 159 Johtajilla on todettu olevan ratkaiseva vastuu digitaalisessa muutoksessa.	159 Johtajilla on ratkaiseva vastuu digitaalisessa muutoksessa
D 160 Työprosessien muuttaminen vaatii vahvaa johtajuutta ja muutokset vaatii uusien työprosessien hyväksynnän, toimeenpanon ja sitoutumisen niiden käyttöön.	160 Muutos vaatii johtajuutta, uusien työprosessien hyväksynnän, toimeenpanon ja sitoutumisen
D 161 Digitaalinen organisaation muutostilanne edellyttää johtamiselta suunnittelua eri toimijoiden, kuten työntekijöiden ja tietojärjestelmien asiantuntijoiden kanssa.	161 Digitaalinen muutos edellyttää johtamiselta suunnittelua eri toimijoiden kanssa
D 162 Työntekijöiden sitouttaminen ja osallistaminen muutokseen ja sen suunnitteluun edistää muutoksessa onnistumista.	162 Sitouttaminen ja osallistaminen muutokseen edistää onnistumista
D 163 Työntekijät, jotka ovat halukkaita osallistumaan aktiivisesti digitaalisten työvälineiden käyttöön vaikuttavat muihin ihmisiin ja tukevat käyttöönottoa.	163 Aktiivisuus digitaalisuuteen tukee käyttöönottoa
D 164 Selkeä ja yksinkertainen visio on avainasemassa digitaalisessa muutoksessa ja johtajien tulisi välittää sitä työntekijöille.	164 Selkeä visio digitaalisessa muutoksessa
D 165 Sähköisen terveydenhuollon käyttöönotossa tulisi siirtyä oppimiskeskiseen johtamiseen ja mukautuvaan johtamiseen, joka korostaa työntekijöiden osallistumista ja oppimismahdollisuuksia.	165 Sähköisen järjestelmän käyttöönotossa osallistuminen ja oppimismahdollisuus.
D 166 Johdon tehtävä on auttaa työntekijöitä ymmärtämään jatkuvasti muuttuviin työkäytäntöihin liittyvät monimutkaisuudet.	166 Työkäytäntöihin liittyvien monimutkaisuuksien ymmärtäminen
D167 Johtajat kokivat, että koronaviruspandemia johti digitaalisen työkuultuurin kehittymiseen, johon sisältyi uudet digitaaliset työtavat ja digitaalinen muutos.	167 Koronaviruspandemia johti digitaalisen työkuultuurin kehittymiseen
D 168 Uudet digitaaliset työtavat ilmenivät lisääntyneenä etätöiden, -kokouksien, -koulutusten ja -palvelujen määränä, useiden digitaalisten työkalujen käyttöönottamisena, työn monipuolistumisena ja uusien työtapojen opetteluna, joiden perehtymiseen työntekijöillä oli vastuu.	168 Digitaalisten työkalujen käyttöönotto ja uusien työtapojen opettelu
D 169 Myös koulutuksia alettiin järjestää entistä enemmän etänä.	169 Koulutuksia enemmän etänä
D 170 Johtajien mukaan työntekijät kokivat etätöiden pääsääntöisesti mieluisana.	170 Työntekijät kokivat etätöiden pääsääntöisesti mieluisana
D 171 Edellä mainitut muutokset muuttivat työtä monipuolisemmaksi, mutta vaativat uusien työtapojen ja tietoteknisten laitteiden käytön opettelua.	171 Työ monipuolistui ja vaati uusien työtapojen ja tietoteknisten laitteiden käytön opettelua
D 172 Muutos työssä tapahtuvassa kanssakäymisessä sisälsi kasvokkaisen kanssakäymisen vähentymisen, kanssakäymisen siirtymisen digitaalisiin välineisiin, yhteisten tapaamisten pitämisen etäyhteyksin ja tiedottamisen muuttumisen sähköiseksi.	172 Vuorovaikutus ja tiedottaminen siirtyi digitaalisiin välineisiin
D 173 Kanssakäymisen siirtyminen digitaalisiin välineisiin ilmeni kommunikointina digitaalisia välineitä hyödyntäen.	173 Vuorovaikutus digitaalisesti
D 174 Esimerkiksi työyhteisössä tapahtuva epävirallinen yhteydenpito siirtyi WhatsApp -sovellukseen ja sähköisiä pikaviestimiä alettiin hyödyntämään entistä enemmän myös konsultoinnissa.	174 Työyhteisön epävirallinen yhteydenpito WhatsApp -sovelluksella
D 175 Myös yhteisiä tapaamisia järjestettiin etäyhteyksin.	175 Yhteisiä tapaamisia etäyhteyksin
D 176 Tiedottamisen muuttuminen sähköiseksi tarkoitti sitä, että organisaation informaatio muutettiin ensisijaisesti sähköiseen muotoon ja myös tiedonkulku tapahtui pääsääntöisesti sähköisessä muodossa.	176 Tiedottaminen sähköisessä muodossa
D 177 Johtajat kuitenkin kuvailivat tiedon liikkumiseen liittyviä haasteita, sillä kaikki tieto ei saavuttanut työntekijöitä sähköisesti.	177 Kaikki tieto ei saavutettu sähköisesti
D 178 Vuorovaikutuksen erilaisuus etänä kattoi epävirallisen kanssakäymisen vähentymisen ja viestinnän puutteellisuuden verrattuna kasvokkain kohtaamiseen.	178 Epävirallisen vuorovaikutuksen vähentyminen ja viestinnän puutteellisuus
D 179 Fyysisten tapaamisten kaipaamista kuvailtiin ihmiskontaktien kaipaamisena, jotka aiemmin olivat olleet työyhteisöissä tärkeä voimavara.	179 Fyysisten tapaamisten kaipaaminen
D 180 Työssä tapahtuvan kanssakäymisen muuttuminen näkyi epävirallisen kanssakäymisen vähentymisenä, haasteena yhteishengen ylläpitämisessä ja epävirallisen vuorovaikutuksen vähenemisenä.	180 Epävirallisen vuorovaikutuksen ja yhteishengen ylläpitäminen

D 181 Työkulttuurin kuvailtiin muuttuneen etäisemmäksi ja työ koettiin yksinäisemmäksi.	181 Työkulttuuri etäinen ja yksinäinen
D 182 Johtajat kuvasivat digitaalisten muutosten sujuvoittaneen työtä, ja muuttaneen työntekoa ketterämmäksi, joustavammaksi ja rauhallisemmaksi.	182 Digitaalisuus sujuvoittaa työtä
D 183 Ketteryydellä tarkoitettiin esimerkiksi sitä, että kokouksia oli helppo järjestää etänä nopeallakin aikataululla ja työntekijät oli helppo saada etänä koolle.	183 Kokouksia helppo järjestää etänä
D 184 Johtajien mukaan etäkokoukset koettiin tehokkaampina, sillä ne eivät vaatineet aikaa siirtymisiin paikasta toiseen.	184 Etäkokoukset koetaan tehokkaina
D 185 Johtajien mukaan digitaalisten työvälineiden kautta tehty työ koettiin joustavana ja rauhallisena.	185 Digitaalisten työ koettiin joustavana ja rauhallisena
D 186 Digitaalisilla työvälineillä tehdyn työn tekeminen antoi vapautta, mikä puolestaan mahdollisti työntekijöiden paremman työhyvinvoinnin.	186 Digitaalisuus antaa vapautta ja paremman työhyvinvoinnin
D 187 Työyhteisön muutosvalmius näkyi työkulttuurin muutokseen liittyvinä asenteina ja eroina työntekijöiden IT-valmiuksissa.	187 Muutosvalmius näkyy asenteina ja eroina IT-valmiuksissa
D 188 Työkulttuurin muutokseen liittyviin asenteisiin sisältyi muutoksen kuormitus, resilienssin tarve, muutosvastarinta digitaalisia työvälineitä kohtaan ja ajattelumallin muutos.	188 Asenteisiin vaikuttaa kuormitus, resilienssi ja muutosvastarinta
D 189 Ajattelumallin muutos näkyi asenteiden muutoksena digitalisaatiota kohtaan ja koronapandemian myötä asenteen suhteen tapahtui harppaus.	189 Asenteiden muutos digitalisaatiota kohtaan
D 190 Muutosjohtaminen ilmeni digitaalisen muutoksen johtamisena sekä työntekijöiden tukemisena ja heidän koulutuksestansa huolehtimisena.	190 Digitaalisen muutoksen johtaminen, tukeminen ja koulutus
D 191 Työntekijöiden tukeminen ilmeni myös siten, että johtajat tukivat aktiivisesti työntekijöitä uusien työskentelytapojen kanssa.	191 Uusien työskentelytapojen tukeminen
D 192 Johtajat esimerkiksi kannustivat ja tsemppasivat työntekijöitä, mutta he myös valvoivat etänä työskenteleviä työntekijöitä ja vaativat heitä käyttämään digitaalisia työkaluja.	192 Kannustaminen, valvominen ja digitaalisten työkalujen käyttäminen
D 193 Johtajat myös kartoittivat työntekijöiden koulutus- ja perehdytystarpeita, mutta kokivat silti samalla, ettei kouluttamiseen ollut aikaa riittävästi keskellä koronapandemiaa.	193 Koulutus- ja perehdytystarpeiden kartoittaminen
D 194 Johtaminen etäkokouksilla ja kamerattomuus aiheuttivat johtajille tunteen, ettei kuuloja ole ja että pelkästään johtajan äänen kuuleminen ei ollut johtajien kokemusten mukaan työntekijöille riittävää.	194 Johtaminen etäkokouksilla ja kamerattomuus
D 195 Johtajat kokivat tehtäväkseen työyhteisön yhteisöllisyyden tukemisen, joka tarkoitti esimerkiksi yhteishengen ylläpitämistä.	195 Yhteisöllisyyden ja yhteishengen tukeminen
D 196 Haasteena oli sosiaalinen läsnäolo, työyhteisöelämän ja hyvän työilmapiirin ylläpitäminen etänä.	196 Haasteena läsnäolo, työyhteisöelämä ja työilmapiiri
D 197 Aiemman tutkimuksen mukaan etätyössä säännöllinen viestintä johtajien ja heidän tiiminsä välillä sekä työntekijöiden kesken on tärkeää ja se auttaa vähentämään eristyneisyydestä aiheutuvia negatiivisia vaikutuksia.	197 Säännöllinen viestintä on tärkeää ja se vähentää eristyneisyyttä
D 198 Tässä tutkimuksessa tuli esille tiedonkulun muuttuminen yhä enemmän sähköiseksi, josta seurasi puolestaan haasteita tiedon saavutettavuudessa työntekijöille.	198 Sähköinen viestintä tuo haasteita tiedon saavutettavuudessa
D 199 Etäviestinnän haasteiksi on todettu aiemmassa tutkimuksessa tiedonkulkuun liittyvä kiire, vaikeus poimia oleellinen suuresta infotulvasta, hitaus ja se, että tieto ei kulje lainkaan.	199 Etäviestinnän haasteena kiire, vaikeus poimia oleellinen tai tieto ei kulje
D 200 Sähköisessä tiedottamisessa olisi hyvä käyttää erilaisia muotoja, kuten pelkän tekstin sijaan myös ääntä ja kuvia.	200 Sähköisessä tiedottamisessa erilaisia muotoja, kuten ääntä ja kuvia
D 201 Suuret tietomäärät, jotka on esitetty vain yhdellä tavalla, voivat ylikuormittaa ja johtaa vähemmän tehokkaaseen viestintään.	201 Suuret, yhdellä tavalla esitetyt tietomäärät johtavat vähemmän tehokkaaseen viestintään
D 202 Tutkimuksemme johtajat kokivat muuttuneen tilanteen johtamisen henkisesti haastavana.	202 Muutoksen johtaminen henkisesti haastavaa
D 203 Aiemman tutkimustiedon mukaan johtajat voivat kokea suurta painetta digitaalisen muutoksen johtamisessa, sillä heidän on tuettava terveydenhuollon työntekijöitä muutoksessa, järjestettävä työnkulu ja varmistettava uusien sähköisten palvelujen riittävä laatu.	203 Digitaalisen muutoksen johtamisessa tuettava, viestittävä ja varmistettava uusien palvelujen laatu
D 204 Tutkimuksemme tuloksissa nousi esiin, että etänä työntekijöiden tapaaminen oli erilaista ja esimerkiksi johtajista tuntui haastavalta oppia tuntemaan uudet työntekijät.	204 Etänä tapaaminen erilaista ja haastavaa oppia tuntemaan uudet työntekijät
D 205 Aiemman tutkimustiedon mukaan etäjohtaminen vaikeuttaa ihmissuhteiden luomista ja ylläpitämistä, mikä on tärkeä osa johtamista.	205 Etäjohtaminen vaikeuttaa ihmissuhteiden luomista ja ylläpitämistä
D 206 Etänä viestintä on muodollisempaa ja vastavuoroisuus puuttuu, jolloin tuttuutta ei synny.	206 Etänä viestintä on muodollisempaa ja vastavuoroisuus puuttuu
D 207 Tutkimuksemme osallistuvien johtajien mukaan työntekijät kaipaavat heiltä läsnäoloa.	207 Työntekijät kaipaavat johtajien läsnäoloa

D 208 On myös tavallista, että työntekijöiden mielestä etänä olo ei korvaa läsnäoloa ja johtajan odotetaan tulevan paikan päälle.	208 Etänä olo ei korvaa läsnäoloa ja johtajan odotetaan olevan läsnä
D 209 Johtajien on tärkeää olla sosiaalisesti läsnä etänä toimivia tiimejä johtaessaan.	209 Johtaja sosiaalisesti läsnä
D 210 Kanssakäymistä työntekijöiden kanssa, johtajat pystyivät luottamaan työntekijöiden työpanokseen, kun työntekijä työskenteli etänä.	210 Luottamus työntekijöiden työpanokseen
D 211 Kuitenkin luottamuksellisen suhteen säilyminen ja syntyminen edellyttävät säännöllistä kanssakäymistä ja mielellään myös satunnaisia kasvokkaisia tapaamisia.	211 Luottamuksellisuus edellyttää säännöllistä vuorovaikutusta
D 212 Johtajat tarvitsevat koulutusta, mentorointia ja tukea teknologian hyödyntämiseen työssään.	212 Johtajat tarvitsevat koulutusta, mentorointia ja tukea teknologian hyödyntämiseen
D 213 Aiemman tutkimustiedon mukaan johtajien asenteet ja taidot tietotekniikan käytössä heijastuvat työntekijöihin ja johtajien toimiminen esimerkkinä aktiivisena tietotekniikan käyttäjänä on merkittävää.	213 Johtajien asenteet ja tietotekniikan taidot heijastuvat työntekijöihin
D 214 Digitaalisten palveluiden menestyksessä käyttöönotossa koulutuksen tarjoamista työntekijöille pidetään tärkeänä tekijänä.	214 Digitaalisten palveluiden koulutus tärkeää
E 215 Etäjohtaminen on kasvava trendi ja yhä enemmän on myös terveydenhuollon organisaatioita, joissa pienemmät yksiköt yhdistyvät suuremmiksi yksiköiksi ja joiden työtä johdetaan etänä eri paikkakunnalta.	215 Pienet yksiköt yhdistyvät suuremmiksi ja etäjohtaminen on kasvava trendi
E 216 Alan perinteinen lähiesimiestyö on muuttumassa etäesimiestyöksi, mikä haastaa työyhteisöjä.	216 Lähiesimiestyö muuttuu etäesimiestyöksi
E 217 Etäjohtamisen taitoa tarvitsee yhä useampi esimies.	217 Etäjohtamisen taito
E 218 Etäältä johtamisen onnistumisen edellytyksenä nähdään muun muassa hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot.	218 Etäjohtamisen edellytys on hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot
E 219 Vuorovaikutuksen muodot muuttuvat digitalisoitumisen myötä ja on tiedettävä, miten viestiä ymmärrettävästi ja kiinnostavasti tai miten herättää muut reagoimaan.	219 Vuorovaikutus muuttuvat digitalisoitumisen myötä
E 220 Virtuaaliseen läsnäoloon siirtyminen edellyttää luottamuksen syntymistä ihmisten välillä ja avointa vuorovaikutusta yhteisistä tavoitteista.	220 Virtuaalisuus edellyttää luottamusta ja avointa vuorovaikutusta
E 221 Vaikka teknologia mahdollistaa vuorovaikutuksen, ei vuorovaikutuksellista yhteyttä välttämättä synny.	221 Teknologia ei avaa vuorovaikutuksellista yhteyttä
E 222 Vuorovaikutus edellyttää läsnäolon tunnetta ja tärkeää on olla läsnä etäältäkin.	222 Vuorovaikutus edellyttää läsnäolon tunnetta
E 223 Aikaisempien tutkimusten mukaan etäviestinnässä olennaista ei näyttäisi olevan millä menetelmillä viestitään, vaan miten johdonmukaista ja säännöllistä viestintää on.	223 Johdonmukainen ja säännöllinen viestintä
E 224 Esimies on avainasemassa viestien välittämisessä.	224 Esimies on viestinnän avainasemassa
E 225 Virtuaalisessa ympäristössä tarvitaan enemmän luottamusta ja sen rakentaminen on tärkeää.	225 Virtuaalinen ympäristö tarvitsee luottamusta
E 226 Hajautetun työn onnistuminen vaatii yhdessä luotuja toimintatapoja etäviestinnälle.	226 Yhdessä luodut toimintatavat etäviestinnälle
E 227 Etäisyydellä on todettu olevan vaikutusta palautteen antamiseen.	227 Etäisyys vaikuttaa palautteen antamiseen
E 228 Hajautetun organisaation johtaminen vaatii terveydenhuollossa työntekijöiden välistä hyvää yhteishenkeä, sitoutumista sekä luottamusta ja arvostusta työntekijän ja esimiehen välillä.	228 Johtaminen vaatii hyvää yhteishenkeä, sitoutumista sekä luottamusta ja arvostusta
E 229 Esimiehen odotetaan olevan tavoitettavissa, mutta hänen ei kuitenkaan tarvitse näkyä arjessa.	229 Esimies tavoitettavissa
E 230 Työntekijöiltä taas edellytetään itseohjautuvuutta, ongelmanratkaisukykyä ja rohkeutta.	230 Itseohjautuvuus, ongelmanratkaisukyky ja rohkeus
E 231 Hajautetussa organisaatiossa vuorovaikutus ja viestintä tapahtuu pääasiassa sähköisesti, mutta työntekijät haluavat myös säännöllisiä kasvotusten tapahtuvia tapaamisia ja vuosittaisen kehityskeskustelun.	231 Säännöllisiä tapaamisia kasvotusten
E 232 Hajautettu organisaatio luo haasteensa vuorovaikutukselle.	232 Etäisyys on haaste vuorovaikutukselle
E 233 Etäältä viestissä esiintyy erilaisia teknologiaan liittyviä ongelmia ja ammattilaisten teknologiavalmiuksissa on havaittu puutteita.	233 Teknologiassa ja teknologiavalmiuksissa puutteita
E 234 Morgan ja tutkimuskumppanit ovat osoittaneet viestinnän ja tiimin tehokkuuden suhdetta tutkiessaan, että siihen vaikuttavia tekijöitä ovat viestinnän johdonmukaisuus ja säännöllisyys.	234 Viestinnän johdonmukaisuus ja säännöllisyys
E 235 Etäjohtamisen ja sen viestinnän onnistumiseksi olisi tärkeää yhdessä keskustellen sopia toimintatavat organisaation etäviestintään.	235 Yhdessä toimintatavat etäviestintään
E 236 Erilaisten välineiden ja sovellusten käytön osaaminen oli henkilösidoista ja niiden saatavuudessa sekä toimivuudessa oli puutteita.	236 Välineiden ja sovellusten osaamisessa puutteita

E 237 Aikaisemmissa tutkimuksissa on myös havaittu, että etäviestinnässä perinteisten menetelmien käyttö on tavanomaista ja siihen liittyy erilaisia teknologiaan liittyviä ongelmia eikä ammattilaisten teknologiavalmiuksien ylläpitämiseen ole riittävästi resursoitu.	237 Teknologiavalmiuksien resursointi
E 238 Myös terveydenhuollon esimiesten olisi tärkeää saada koulutusta, mentorointia ja tukea teknologian hyödyntämiseen.	238 Esimiesten koulutus, mentorointi ja tuki teknologian hyödyntämiseen
E 239 Sähköisissä viestintävälineissä ja -kanavissa olisi paljon uusia mahdollisuuksia, joita organisaatiot eivät vielä riittävästi hyödynnä.	239 Sähköisiä viestintävälineitä ei hyödynnetä riittävästi
E 240 Etäjohtamisen viestinnän monipuolisten välineiden käyttämiseen tulisi tarjota tukea ja koulutusta.	240 Viestintään tukea ja koulutusta
E 241 Siihen vaikuttavia tekijöitä oli muun muassa nopea vastaaminen, tuttuus ja luottamukselliset välit.	241 Nopea vastaaminen, tuttuus ja luottamukselliset välit
E 242 Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että luottamus on tärkeä piirre etäjohtamisessa.	242 Luottamus on tärkeä
E 243 Luottamuksen muodostumisessa tärkeää on sanottu olevan yhteisesti sovitut ja käyttöön otetut viestintätavat, jatkuva työtehtäviin liittyvä yhteydenpito, nopea reagointi ja esimiehen rooli.	243 Luottamus vaatii viestintätavat, jatkuvan yhteydenpidon, nopean reagoinnin ja esimiehen roolin
E 244 Vaikka lähestyminen koettiin useimmiten molemmin puolin helpoksi, avoimissa vastauksissa mainittiin, että osastonhoitajaa monesti odotettiin mieluummin paikalle kuin asioita hoidettiin etäällä.	244 Esihenkilöä odotetaan paikalle
E 245 Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että hajautettu organisaatio tuo haasteensa vuorovaikutukselle.	245 Haaste vuorovaikutukselle
E 246 Pelisääntöjen ja toimintatapojen sopimattomuus näkyi tässä tutkimuksessa esimerkiksi siten, että työntekijöiden mukaan osastonhoitajat käyvät jossain paikoissa kerran viikossa, joissain noin kerran kuukaudessa ja jossain taas ei ollut käytettävissä tietoa, koska osastonhoitaja seuraavaksi tulee.	246 Pelisäännöt ja toimintatavat
E 247 Aiemmat tutkimustulokset osoittavat esimiehen ja työntekijän säännöllisten tapaamisten olevan tärkeitä ja haasteena olevan nimenomaan tapaamisten vähäisyys.	247 Säännölliset tapaamiset
E 248 Toisaalta tutkimus osoittaa, että esimiestehtävää voidaan hoitaa myös etäyhteydellä, kunhan erityisesti esimies-alaisuuden perusta luodaan kasvokkain.	248 Esimiestehtävä etäyhteydellä, kun perusta luotu kasvokkain
E 249 Joka tapauksessa tärkeää on olla läsnä etäältäkin.	249 Läsnä etäältäkin
E 250 Myös erilaisten etäyhteydenpidon säännöllisten ja tasapuolisten menetelmien käyttöönotto voisivat edes auttaa.	250 Etäyhteydenpito säännöllistä ja tasapuolisilla menetelmillä
E 251 Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että pienetkin etäisyydet vaikuttavat palautteen antamiseen.	251 Etäisyys vaikuttaa palautteen antamiseen
E 252 On todettu, että vuorovaikutuksen vähäisyyden takia esimies ei tunne yksikön käytännön arkea, jolloin palautteen anto vähenee.	252 Vuorovaikutuksen vähäisyyden takia esimies ei tunne ja palautteen anto vähenee
E 253 Etäältä yhteyttä voisi pitää henkilökohtaisin ja säännöllisin etäkeskusteluihin ja myös virtuaalitiimipalaverit voisivat tuoda esimiehelle tietoa etäällä olevien yksiköiden arjesta.	253 Yhteyttä henkilökohtaisin ja säännöllisin etäkeskusteluihin
E 254 Etäjohtamisen viestinnässä tärkeimpinä asioina koettiin molemmissa ryhmissä säännölliset palaverit, tieto osastonhoitajan tavoitettavuudesta ja sähköpostin nopea reagointi.	254 Säännölliset palaverit, tieto tavoitettavuudesta ja sähköpostin nopea reagointi
E 255 Aiemman tiedon mukaan esimerkiksi nopea sähköposteihin reagointi edesauttaa luottamuksen muodostumista.	255 Nopea sähköposteihin reagointi auttaa luottamuksen muodostumista
E 256 Etäviestinnän kehittämisessä tärkeää olisi panostaa siihen, että työntekijöillä olisi tietoa, milloin osastonhoitaja olisi parhaiten tavoitettavissa.	256 Tieto, milloin esihenkilö tavoitettavissa
E 257 Lisäksi olisi tärkeää luoda yhteiset pelisäännöt sähköpostiviesteihin vastaamisesta.	257 Pelisäännöt sähköpostiviesteihin vastaamisesta
F 258 Vähentääkseen etätyöntekijöiden käsitystä fyysisestä eristäytymisestä tutkimukset viittaavat siihen, että organisaatioiden ja johtajien tulisi edistää kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta kollegoiden kanssa ja niiden välillä.	258 Edistää kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta
F 259 Usein tutkimukset viittaavat siihen, että haasteita voidaan hallita tehokkaasti etätyötä helpottavan tieto- ja viestintätekniikan avulla.	259 Haasteita voidaan hallita etätyötä helpottavan tieto- ja viestintätekniikan avulla
F 260 Tärkeää on, että vaikka etätyö voi luoda olosuhteita, jotka voivat olla haitallisia sosiaalisille suhteille, yksittäiset työntekijät voivat tehdä aloitteita eristäytymisen vähentämiseksi ja fyysisen hajauttamisen kielteisten vaikutusten vastapainoksi.	260 Aloitteita eristäytymisen vähentämiseksi ja fyysisen hajauttamisen kielteisten vaikutusten vastapainoksi
F 261 Organisaatiojäsenyys on tunnustettu tärkeäksi eri syistä, erityisesti sosiaalisen tuen ja käyttäytymisnormien tarjoamiseksi sekä yksilöiden saavuttamiseksi tavoitteita, jotka ovat muutoin mahdottomia tai paljon vaikeammin saavutettavissa.	261 Organisaatiojäsenyys sosiaalisen tuen ja yksilöiden saavuttamiseksi
F 262 Näin viestinnällä voi olla terveyttä edistävä vaikutus ja siten vähentää henkistä kärsimystä vähentämällä koettua eristäytymistä.	262 Viestintä vähentää henkistä kärsimystä ja koettua eristäytymistä

F 263 Syynä tähän on se, että työntekijät voivat ja tekevät usein tehokkaita strategioita vähentääkseen eristyneisyyden käsityksiä.	263 Tehokkaita strategioita vähentääkseen eristyneisyyden käsityksiä
F 264 Etätyöntekijät voivat harjoittaa useammin viestintää ylläpitääkseen ihmissuhteita, vaikka nämä eivät välttämättä aina osoittautuisi riittäviksi.	264 Viestintää ylläpitääkseen ihmissuhteita
F 265 Tämä antaa työntekijöille tyyppillisesti mahdollisuuden muokata aikataulujaan ja sijaintiaan tarpeidensa mukaan hyödyntäen tätä joustavuutta sosiaalisten suhteiden parantamiseen työpaikalla.	265 Aikataulu ja sijainti tarpeidensa mukaan
F 266 Viestintäteknologiat ovat tärkeä ja välttämätön edellytys onnistuneille etätyökäytännöille.	266 Viestintäteknologia on edellytys etätyökäytännöille
F 267 Aiemmat etätyötutkimukset ovat osoittaneet, että riittävällä viestintätekniiikan käytöllä voidaan varmistaa viestinnän laatu, tehokas viestintä ja edistää sosiaalista käyttäytymistä, kuten auttamiskäyttämistä.	267 Viestintätekniiikan käytöllä varmistetaan viestinnän laatu ja tehokkuus sekä edistetään sosiaalista käyttäytymistä
F 268 Tutkimuksemme viittaa siihen, että etätyöntekijät ja johtajat voisivat hyötyä koulutusohjelmista, jotka koskevat avointa kommunikaatiota etätyöntekijöiden välillä.	268 Koulutusohjelmat, jotka edistävät avointa kommunikaatiota
F 269 Riittävän teknisen infrastruktuurin tarjoamisen lisäksi organisaatioiden tulee tarjota mahdollisuuksia sosiaaliseen vuorovaikutukseen etänä, erityisesti epävirallisten kohtaamisten kautta, joihin vaikuttavat erityisesti äkilliset siirtymät etätyöhön.	269 Sosiaalista vuorovaikutusta epävirallisten kohtaamisten kautta
F 270 Tällaisia kohtaamisia voi tapahtua jättämällä aikaa ennen ja jälkeen verkkotapaamisia tai järjestämällä sosiaalisia tapahtumia verkossa.	270 Kohtaamisia ennen ja jälkeen verkkotapaamisia tai järjestämällä sosiaalisia tapahtumia verkossa
F 271 On kuitenkin huomattava, että esimiesten tulee turvata ympäristö, joka keskittyy vuorovaikutuksen laatuun.	271 Turvallinen ympäristö, joka keskittyy vuorovaikutuksen laatuun
F 272 Tällaiset resurssit voisivat keskittyä henkisen tuen tarjoamiseen ja käyttäytymiseen liittyviin interventioihin.	272 Henkisen tuen tarjoaminen ja käyttäytymiseen liittyviä interventioita
F 273 Lisäksi on tärkeää normalisoida emotionaalisia reaktioita, sillä eristyneisyyden ja yksinäisyyden tunteet ovat usein edelleen leimatuvia yhteiskunnassa ja organisaatioissa.	273 Emotionaalisten reaktioiden normalisointi
F 274 Jotkut organisaatiot ovat palkanneet valmentajia auttamaan työntekijöitä ja saamaan henkistä tukea.	274 Valmentajia auttamaan työntekijöitä ja saamaan henkistä tukea
G 275 Luottamus eri toimijoiden välillä kehittyi kanssakäymisen, yhteistyön ja vuorovaikutuksen myötä osapuolien tunnistuessa ja tulkitessa näitä luotettavuuden elementtejä.	275 Luottamus kehittyi kanssakäymisen, yhteistyön ja vuorovaikutuksen myötä
G 276 Johtajia sekä organisaatiota kohtaan tunnettua luottamusta rakentaviksi keinoiksi on nostettu esille muun muassa työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon, vastavuoroinen palaute, avoin kommunikaatioilmapiiiri, työntekijöiden valtuuksien ja vastuiden lisääminen sekä reiluus ja oikeudenmukaisuus organisaatioiden toiminnassa.	276 Osallistuminen päätöksentekoon, vastavuoroinen palaute, avoin kommunikaatioilmapiiiri, työntekijöiden valtuuksien ja vastuiden lisääminen sekä reiluus ja oikeudenmukaisuus rakentavat luottamusta
G 278 Myös lähijohdon ja etenkin organisaation ylimmän johdon antama tuki, joka tuo työntekijöille kokemuksen siitä, että organisaatio välittää heidän hyvinvoinnistaan ja arvostaa heitä, luo luottamusta.	278 Tuki tuo kokemuksen, että organisaatio välittää hyvinvoinnista ja arvostaa
G 279 Luottamus organisaatioissa kaikilla toimijoilla ei voikaan olla täydellistä informaatiota tapahtumista ja asioista, pyrkimys kattavaan tiedottamiseen silti kannattaa.	279 Kattava tiedottaminen
G 280 Esimerkiksi laajoissa organisaatiomuutoksissa pyrkimys avoimuuteen sekä työntekijöiden laajoihin osallistumismahdollisuuksiin lieventävät muutosvastarintaa ja pelon sekä epävarmuuden tunteuksia vaikuttaen positiivisesti luottamukseen.	280 Avoimuus ja osallistumismahdollisuus vaikuttaa luottamukseen
G 281 Etenkin työntekijöiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä heidän näkemystensä kuunteleminen ovat tärkeitä, sillä pelkkä yksisuuntainen tiedottaminen luo mahdollisuuden luottamusta heikentäville johdon viestien väärintulkinnolle.	281 Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä kuunteleminen tuovat luottamusta
G 282 Johtajilta saatu tuki on osoitus hyväntahtoisuudesta, ja tuen onkin todettu lisäävän johtajien luotettavuutta ja tätä kautta luottamusta.	282 Tuki lisää luottamusta
G 282 Lähijohtajahaastattelussa tuli esille, että he tiedostivat roolinsa tärkeyden muutoksen eteenpäin viemisessä, mutta kokivat tarvitsevana itse tukea ja työkaluja työntekijöidensä tukemiseen.	282 Tukea ja työkaluja työntekijöiden tukemiseen
G 283 Keskijohdon haastattelussa kyllä pidettiin tärkeinä uusia esimiespalavereita, joiden myötä eri alueiden lähijohtajien oli mahdollista saada vertaistukea toisiltaan.	283 Vertaistukea toisiltaan
G 284 Lähijohtajatkin siis tarvitsevat arvostusta ja tukea organisaation sekä omien esimiestensä suunnalta, jotta jaksaisivat ja pystyisivät olemaan työntekijöiden tukena edistään tätä kautta itseensä sekä organisaatioon kohdistuvaa luottamusta.	284 Arvostus ja tuki edistää luottamusta
G 285 Haastattelussa tuli esille, että työntekijät kuitenkin toivoivat lähijohtajiensa olevan fyysisesti lähellä.	285 Toive olla fyysisesti lähellä

G 286 On siis luultavaa, että maantieteellinen etäisyys vaikeuttaa johtajien luotettavuuden arviointia ja johtajien mahdollisuuksia tukea työntekijöitään.	286 Etäisyys vaikeuttaa mahdollisuuksia tukea
G 287 Lähijohtajien ja työntekijöiden haastatteluissa nousi esille toiveita arvostavasta ja rehellisestä puheesta.	287 Arvostava ja rehellinen puhe
G 288 Haastatellut toivat esille, että organisaatiossa on töissä vahvasti koulutettua henkilöstöä, joka kyllä ymmärtää ja arvostaa älykästä puhetta, jossa erilaiset vaikeudet tuotaisiin suoraan esille.	288 Ymmärtää ja arvostaa älykästä puhetta
G 289 Haastatellut tiedostivat, että johtajan pitää olla jämäkkä, mutta he kaipasivat, että asioita ajetaan arvostavalla eikä ylimielisellä tavalla.	289 Johtajan pitää olla jämäkkä arvostavalla tavalla
G 290 Kohtelias ja arvostava kommunikointi kuitenkin on keino osoittaa, että työntekijöitä arvostetaan; kohteliaisuus onkin yhdistetty johtajia kohtaan tunnettuun luottamukseen.	290 Kohtelias ja arvostava kommunikointi osoittaa arvostusta ja luottamusta
G 291 Organisaation luotettavuuden ja luottamuksen näkökulmasta ei voi pitää hyvänä asiana, mikäli työntekijät eivät koe muutosta hyödyllisenä, tai mikäli muutosta ei perustella kattavasti.	291 Muutos perustellaan kattavasti
G 292 Tässäkin ilmiössä tulee esille sensemaking-prosessit, joissa kokemukset epätasapainoisesta kehittämisestä heikentävät mielikuvia organisaation tasapuolisuudesta sekä muutoksen tarkoituksellisuudesta ja rapauttavat tätä kautta luottamusta organisaatiota kohtaan.	292 Epätasapainoinen kehittäminen heikentää tasapuolisuutta ja luottamusta
G 293 Eri tahoilta tullut ristiriitainen ja lyhyen ajan kuluessa muuttuva tieto oli heikentänyt luottamusta organisaation ja johtajien sanomisiin.	293 Ristiriitainen ja muuttuva tieto heikentää luottamusta
G 294 Työntekijät kaipasivat enemmän tietoa nykytilanteesta ja tulevaisuuden suunnasta ja kokivat epävarmuuden vaikuttavan siihen, miten asioista pystyy kertomaan potilaille tai asiakkaille.	294 Tietoa nykytilanteesta ja tulevaisuuden suunnasta
G 295 Tiedottaminen koettiin ylhäältäpäin tuleviksi käskyiksi ilman kunnan perusteluja tai avointa keskustelua.	295 Perusteluja tai avointa keskustelua
G 296 Nämä seikat ovat ongelmallisia luottamusnäkökulmasta, sillä osallistava päätöksenteko ja avoin kommunikaatio vaikuttavat positiivisesti luottamukseen.	296 Osallistava päätöksenteko ja avoin kommunikaatio vaikuttavat luottamukseen
G 297 Monet työntekijähaastatellut toivoivatkin, että heillä olisi enemmän tilaisuuksia keskustella ylemmän johdon kanssa.	297 Enemmän tilaisuuksia keskustella
G 298 Organisaatioluottamukseen vaikuttavat myös tukea ja sitoutumista osoittavat HRM-käytänteet, kuten erilaiset tuki- ja koulutusmuodot, jotka voidaan nähdä työntekijöiden arvostamisena.	298 Tuki- ja koulutusmuodot arvostusta
G 299 Tämä korostaa muutosviestinnän ja henkilöstön kuulemisen merkitystä.	299 Muutosviestintä ja henkilöstön kuuleminen
G 300 Avoin ja läpinäkyvä kommunikaatioilmapiiri on organisaatiota sekä ylintä johtoa kohtaan tunnetun luottamuksen merkittävä osatekijä, ja se lisää myös henkilöiden välistä luottamusta.	300 Avoin ja läpinäkyvä kommunikaatioilmapiiri luottamuksen osatekijä
G 301 Työntekijähaastatteluissa esiintyi toiveita eri alueiden toimintakäytänteisiin sekä hyviin käytäntöihin tutustumisesta, ja keskijohdon haastatteluissa mainittiin lähijohtajille suunnatut tuki- ja verkostopalaverit.	301 Tuki- ja verkostopalaverit
G 302 Tällaisten tilaisuuksien hyödyntäminen olisi hyvä keino osoittaa, että organisaatio välittää sekä työntekijöidensä että johtajiensa osaamisen kehittämisestä.	302 Osaamisen kehittäminen
G 303 Myös tulevaisuudessa varhainen koulutus ja tapahtuvista muutoksista tiedottaminen edesauttavat muutosten hyväksymistä.	303 Koulutus ja muutoksista tiedottaminen auttaa hyväksymistä

Alaluokat ja pelkistettyjen ilmausten koodinumerot

Alaluokat	Koodit
Armeliaisuus	50, 51, 52, 54, 56, 59, 71
Arvostus	36, 39, 48, 55, 210, 284
Autonomia	7, 8, 9, 19, 20
Epäluottamus	61, 65, 68, 69, 70
Epätasapaino	74, 75, 292
Etäjohtaminen	32, 33, 46, 64, 60, 85, 108, 113, 114, 116, 162, 213, 216, 217, 218, 227, 228, 229, 248, 287, 289, 251, 256
Etätyöympäristö	5, 6, 17
Haavoittuvuus	35, 36
Hajautettu organisaatio	1, 2, 3, 4, 86, 88, 92, 94, 97, 98, 100, 117
Itsensä johtaminen	18, 21, 22, 24, 53, 118, 119, 121, 124, 132, 133, 143, 155
Itseohjautuva	10, 11, 12, 13, 146, 147, 148, 149
Johtaminen	127, 159, 161, 190, 194, 224, 237
Koulutus	168, 169, 303
Luottamus	49, 58, 82, 84, 255, 300
Motivaatio	87, 120, 150
Muutos	29, 144, 202, 203
Osaamisen johtaminen	193, 212, 238, 302
Teknologia	15, 80, 93, 111, 158, 163, 182, 183, 184, 185, 186, 225, 239, 259, 266, 267
Teknologiaosaaminen	233, 236
Toimintatavat	16, 44, 126, 128, 137, 146, 166, 167, 226, 254, 257, 265
Tukeminen	192, 244, 273, 274, 278, 282, 285, 286
Työhyvinvointi	25, 62
Työkulttuuri	96, 101, 102, 160, 181, 188
Uudet työskentelytavat	89, 90, 95, 99, 103, 110, 151, 170, 171, 187, 189
Viestintä	14, 82, 123, 122, 129, 164, 176, 177, 197, 198, 199, 200, 223, 234, 235, 240, 279, 299, 291, 293, 294
Vuorovaikutus	23, 26, 27, 28, 30, 31, 34, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 45, 47, 49, 57, 66, 67, 68, 76, 77, 78, 79, 81, 83, 84, 91, 105, 106, 107, 109, 115, 125, 130, 131, 140, 172, 173, 204, 205, 206, 208, 209, 211, 219, 222, 231, 241, 242, 243, 245, 247, 249, 250, 252, 253, 264, 268, 275, 276, 281, 290, 296, 280, 288, 295, 297, 298, 301
Yhteisöllisyys	104, 195, 272

Aivoriihi 2: 4.9.2023 Aihepiirien yhdistely

Opinnäytetyön vaihe: Tulevaisuuden malleja verrataan nykyhetkeen (vaihe 4)
Millä vuorovaikutuksen menetelmillä etäjohdettua työyhteisöä voidaan kehittää?
<p>Virtuaalinen vuorovaikutus</p> <p>Pikapalaverit Teamsilla.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aina saa ja pitää ehdottaa, kun tarvetta on! -Erilaiset näkökulmat tai kumiankkana oleminen voivat tuoda jotain uutta -Koulutusta yhdessä <p>Tunne-aplikaatiot</p> <ul style="list-style-type: none"> -Lisätään kommunikointia myös fiiliksistä. On olemassa applikaatioita, joilla oman tunnetilan voi jakaa omalle yhteisölle. Tämän käyttö saattaisi lisätä työssäjaksamista ja voitaisiin järjestää tarvittaessa lähitapaamisia. -Yhdistäminen WhatsAppiin <p>Toimistopalaveri</p> <ul style="list-style-type: none"> -Yhteistä ideointia jatkotunnilla, jota voi ehdottaa etukäteen tai jos siihen ei ole aikataulujen vuoksi mahdollisuutta, toimistopalaverin voi korvata ideointitunnilla. -Ja/ tai välillä erillinen ideointipalaveri aiheella, johon osallistuu kynnelle kykenevät? <p>WhatsApp</p> <ul style="list-style-type: none"> -Helposti toimiva keino saada keskustelua aikaiseksi. -Joissain tilanteissa voisi ehkä käyttää myös WA:n kyselytoimintoa? <ul style="list-style-type: none"> -On tärkeää, että muistetaan reagoida toistemme viesteihin. -Pitäisikö olla toimistoryhmän lisäksi toinen ryhmä? Joku "porukan höpöt", jonne voisi laittaa kevyemmät viestit? Silloin näkisi kiiretilanteessa jo ryhmän nimestä, pitääkö reagoida heti vai ehtiikö vähän myöhemminkin. -Toinen ryhmä voisi tuoda matalamman kynnyksen.
<p>Vuorovaikutus läsnä ollen</p> <p>Rento tapaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> -Yhdessäolon merkitys erillisellä ajalla? -Ideointiaikaa yhdessä. <p>Läsnä tapaamisille aihe</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aihe ainakin välillä. Esimerkiksi Teamsin käyttö.
<p>Vuorovaikutuksen organisointi</p> <p>Jäsentely</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tapaamisen jäsentely: kuulumiset, työt, mitä tulossa tmv. Kaikkien henkilöiden kohdalta. Henkilökohtainen ja työ hieman erillään ehkä silloin. -Tiedossa oleva marssijärjestys :) <p>Tulevaisuuden aikataulutus</p> <ul style="list-style-type: none"> -Pitkän tähtäimen suunnitelmien ja tavoitteiden yhdessä miettiminen. -Tärkeää tietää, mihin tulee pyrkiä. Oma hankesuunnitelma, strategia tai mikä kenenkin johtotähti on, täytyy tuntea ja kytkeä esim. ideointi niihin. On myös tärkeä osa työhyvinvointia osata keskittyä oman työn tavoitteiden kannalta keskeisiin asioihin. -Tiedonjako, oman työn fokuksen jäsentäminen yhteisessä kehityksessä. -Hyvä tiedostaa kokonaisuus, missä ympäristössä toimitaan. -Strategian yhdessä läpikäyminen, jotta asiat selkiävät käytännön tasolla. <p>Joustavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sähköiseen kalenteriin pitää muistaa laittaa, onko pois, omilla menoilla tai matkoilla jne. -Voisi myös laittaa ylös, milloin on toimistolla, jotta muut näkevät myös sen. <p>Tapaamisten aikataulutus</p> <ul style="list-style-type: none"> -Fyysinen tapaaminen esim. kerran puolessa vuodessa. -Kannatan! Olisi tärkeää nähdä, että ruudun takana olevat henkilöt ovat oikeasti olemassa olevia. <p>Työhyvinvointi</p> <ul style="list-style-type: none"> -Saa olla oma itsensä

-Kyllä saa! Eikä tarvitse erottaa yksityiselämän iloja ja suruja työelämästä. Jos on omassa elämässä vaikea hetki, on helpompaa olla töissä, jos toisetkin tietävät sen ja voivat ottaa huomioon.

-Ehkä sellainen yhtenäisyyden tunne on jäänyt vähemmälle, kun emme ole päässeet kunnolla tutustumaan toisiimme. Siihen lääkkeenä lienee vain yhteisen ajan viettäminen. Tuntuu että ei halua tuhjata toisten aikaa henkilökohtaisilla asioilla. En tiedä mistä tämä tunne johtuu. Lisähuomiona mainittakoon, että aina kun on jakanut omia huolia ja murheita, työyhteisö on suhtautunut ymmärtäväisesti. <3

-Missä määrin keskittyä työasioihin, miten työhyvinvointi ja työyhteisön hyvinvointi rasittaa/ edistää tätä? Tulisiko työhyvinvointi tuoda esille eri tavoin? Onko sille tarvetta?

-Työhyvinvointi on tärkeää, mutta myös sen muistaminen, että työ ja töissä ei aina ole kivaa. Ikävätkin työt on tehtävä ja välillä niitä voi olla paljonkin.

-Ehkä työhyvinvointia voisi lisätä esim. kutsumalla työkaverit etänä kahvitauolle? Tai taukojumppaan? Työhyvinvointia lisää ihan pienetkin asiat, jotka vievät työajasta vain muutaman minuutin viikossa. :)

-Yhteiset perjantai kahvit Teamsissä?

Aivoriihi 3: 15.9.2023 osa 1 / 2 aihepiirien yhdistely

Opinnäytetyön vaihe: Luodaan tulevaisuuden mallit (vaihe 5)
Mitä etäjohtetun työyhteisön vuorovaikutuksessa pitää muuttaa verrattuna nykyhetkeen?
<p>Livetapaamisten aikataulutus ja teemat (4 ääntä)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Teemat ilman muuta etukäteen. -Tärkeä kysymys tuo, mitä teemat ovat. Jos ei ole selkeää aihetta tapaamiselle, tarvitaanko tapaamistakaan? -Tapaaminen turhauttaa, jos tarkoitus tavata jonkin teeman takia ja teemaa ei ole. -Keskusteluhytteen laajentaminen liveinä nopeuttaa etänä tehtäviä yhteydenottoja ja töitä. -Helpompi ilmaista itseään ja asioita, kun liveinä muodostuu keskusteluhytteen. -Teema nousisi tarpeesta -Livetapaamisten tarkoitus on myös vahvistaa yhteisöllisyyttä ja kommunikaatiotaitoja työyhteisön jäsenten kesken. -Hyvä perusta kommunikoinnille vahvistaa myös yhteyttä työntekijöiden välillä myös silloin, kun toimimme etänä. -Livetapaamisten aikatauluttaminen etukäteen, jotta tapaamiset toteutuvat. -Livetapaamisten teema sovitaan etukäteen ja valitaan kuka/keksi rakentaa livetapaamisen ohjelman. -Tieto-taito opin siirtäminen kokeneemmilta eteenpäin tarpeen mukaan. -Selkeä rytmitys esim. joka toinen kuukausi tai kolmen kuukauden tms. -Yhteinen ymmärrys strategiakokonaisuudesta ja toiminnan tarkoituksesta. -Laatukäsikirjaan tutustuminen yhdessä. -Erilaiset työkalut: Canva, some...
<p>WhatsApp (reagointi, kyselyt...) (4 ääntä)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Puhelut ja ääniviestit toimivat myös oikein hyvin -WhatsApp voi välillä vastata silloinkin, kun puheluun ei voi. -Toinen vapaampi höpöryhmä. -Kyselyjen hyödyntäminen esimerkiksi tiimipalaverien aiheista.
<p>Teamsin käyttö; pikapalaverit, tiedostot (4 ääntä)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tiedostojen nimeäminen ja ryhmittely selkeästi -Tieto siitä, millaisia tiedostoja oikeasti tarvitaan.
<p>Osaamisen kehittäminen (1 ääni)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Teamsin parempi/ laajempi käyttö -Hyvä tapa opetella yhdessä sellaisten ohjelmien käyttämistä, joita kaikki tarvitsevat, kuten Canva yms
<p>Nykyisen toimistopalaverin kehittäminen (aiheiden jäsentely, jatkotunti: ideointia, apua) (1 ääni)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ennakointi
<p>Perjantaikahvit Teamsissa (1 ääni)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Toisten kuunteleminen -Vapaa toimintatapa -Kokeiluun?
<p>Yhteinen ymmärrys strategiasta (1 ääni)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Livetapaamisten aihe
<p>Sähköinen kalenteri (ei ääniä)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Voi bongata myös jonkun kiinnostavan aiheen mihin itse haluaa osallistua/liittyä omaan työhön -Luottamuksen rakentamista -Ajan tasalla

Aivoriihi 3: 15.9.2023 osa 2 / 2 aihepiirien yhdistely

Opinnäytetyön vaihe: Luodaan tulevaisuuden mallit (vaihe 4)
Millä toiminnoilla etäjohdetun työyhteisön vuorovaikutusta toteutetaan?
<p>Livetapaamiset</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tarpeesta nousevat teemat etukäteen. -Vahvistaa yhteisöllisyyttä ja kommunikaatiota työyhteisön jäsenten kesken. -Livetapaamisten aikatauluttaminen etukäteen. -Sovitaan kuka/ketkä rakentavat livetapaamisen ohjelman. -Tieto-taito opin siirtäminen kokeneemmilta eteenpäin tarpeen mukaan. -Selkeä rytmitys esim. joka toinen kuukausi tai kolmen kuukauden tms. -Yhteinen ymmärrys strategiakokonaisuudesta ja toiminnan tarkoituksesta. -Laatukäsikirjaan tutustuminen yhdessä. -Erilaiset työkalut: Canva, some...
<p>Osaamisen kehittäminen (vertaistuki ja koulutukset); mm. Teams, sähköpostijärjestelmä ja taloushallinnon ulkoistaminen,</p> <ul style="list-style-type: none"> -Teamsin ja viestintäsovellusten käyttäminen -Teams-tarpeiden ja toimintatapojen selvittäminen esim. listaamalla. -Tavoitteet ja odotukset: esim. Teams -Teams-kansio, jossa selkeästi kaikki ohjeet ja muita pohjia, joita töissä mahdollisesti tarvitsee. -Erilaiset työkalut, kts 5.5.3: livetapaamiset
<p>Sähköinen kalenterin käyttäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> -Luottamuksen rakentaminen
Perjantaikahvit
<p>Nykyisen toimistopalaverin kehittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> -Jatkotunti esim. ideoiden jalostamiseen
<p>WhatsApp-sovelluksen monipuolinen käyttäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> -Vapaampi Kahvihuone -ryhmä -Kyselyt

Riskienhallintasuunnitelma

Opinnäytetyön riskienhallintasuunnitelma			
Riskin kuvaus	Seuraus jos riski toteutuu	Toimenpiteet riskin poistamiseksi tai pienentämiseksi	Riskin vakavuus (1–5)
Aikataulu	Opinnäytetyön viivästyminen	Aikatauluun sitoutuminen, opintovapaa	4
Henkilöstön avoimuus aivoriihissä	Henkilöstö ei kerro ryhmässä havaintojaan avoimesti	Luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen, keskustelu	3
Henkilöstön motivaatio kehittämistyölle	Henkilöstö ei innostu aivoriihityöskentelyyn	Keskustelu ja innostaminen	1
Henkilöstön kiire	Henkilöstöllä ei ole aikaa osallistua aivoriihiin	Hyvä ennakkovalmistelu sovitussa aikataulussa pysyminen	2
Henkilöstö ei sitoudu	Henkilöstö ei koe aihetta tarpeelliseksi	Tarkoituksen ja tavoitteen esille tuominen	2
Luotettavuus ja eettisyys	Henkilöstön henkilökohtaisia asioita tulee esille aivoriihien keskusteluissa	Keskustelun ohjaaminen	2
Kehittämismallin käyttöönotto	Kehittämismalli jää heti ”pöytälaatikkoon”	Selkeä suunnitelma ja sovittu aikataulu seurannalle	2