

KOETTU ETÄTYÖN JOHTAMINEN KUNNAN
TOIMINNASSA JOHTAJIEN NÄKÖKULMASTA

Ira-Eerika Kopakka

Pro gradu -tutkielma

Hallintotieteet, johtamisen psykologia

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Lapin yliopisto

2021

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Koettu etätyön johtaminen kunnan toiminnassa johtajien näkökulmasta

Tekijä: Ira-Eerika Kopakka

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotieteet, johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 47+1

Vuosi: 2021

Tiivistelmä

Tämän tutkimuksen aiheena olivat kuntajohtamisen kontekstissa syntyneet etäjohtamisen kokemukset. Tutkimusta ohjasi tutkimuskysymys: ”Millaisia ovat kuntaorganisaation johtajien kokemukset etäjohtamisesta yhteiskunnallisen poikkeustilan aikana?”. Tarkoituksena oli tavoittaa ja ymmärtää yhteiskunnallisesta poikkeustilanteesta johtuvan etäjohtamisen ilmiön keskeinen olemus johtajien kuvailemien kokemusten kautta. Tutkimusaineiston muodostivat kuntaorganisaation vapaa-ajan toimialueen johtajien kokemukset etäjohtamisesta. Empiirinen aineisto kerättiin kirjoitelmien muodossa.

Tämän tutkimuksen lähestymistapa ja analyysimenetelmä perustuivat fenomenologisen psykologian tutkimusperinteeseen. Johtajien yksilöllisistä kokemuksista rakentui kuvailevan fenomenologisen analyysin myötä yleinen kokonaiskuvaus etäjohtamisesta kuntajohtamisen kontekstissa. Tutkimuksen tuloksia kuvasi yleinen merkitysverkosto, jonka perusteella etäjohtamisen kokemukset ilmensivät tässä tutkimuksessa työntekijöiden hyvinvointia tukevaa inhimillistä johtamisotetta, muutoskykyisyyttä, kehittämismyönteistä ja tuloksellista tavoitteisiin pyrkivää vaikuttamista. Vuorovaikutuksen merkitys korostui kokemuksia yhdistävänä osa-alueena sen korostuessa työhyvinvoinnin, luottamuksen, motivaation sekä etäyhteisöllisyyden edistämisessä.

Tutkimukseni tuottaa uutta tietoa ja ymmärrystä etäjohtamiseen kuntajohtamisen kontekstissa. Uuden tiedon ohella etäjohtamisen ilmiön ymmärtäminen tuo johtajien osaamiselle ja etäjohtajuuden edellytyksille lisää työelämälähtöistä käytännön näkökulmaa.

Avainsanat: Etäjohtaminen, fenomenologinen analyysi, kokemuksen tutkimus, johtamisen psykologia

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjaston käytettäväksi: x

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi:

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
1.1 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	4
1.2 TUTKIMUS ETÄJOHTAMISEN KOKEMUKSISTA	5
1.3 FENOMENOLOGINEN LÄHESTYMISTAPA JA KOKEMUKSEN MÄÄRITELMÄ.....	6
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	9
2.1 ETÄJOHTAMINEN	9
2.2 ETÄJOHTAJUUDEN RAKENTUMINEN.....	10
2.3 ETÄJOHTAJUUDEN EDELLYTYKSET	12
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	15
3.1 AINEISTON KUVAUS.....	15
3.2 AINEISTON HANKINTA.....	16
3.3 FENOMENOLOGINEN ANALYYSI	17
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	25
4.1 YLEINEN MERKITYSVERKOSTO.....	25
4.2 TULOSTEN TULKINTA	28
4.2.1 <i>Etäjohtajana osaamisen rakentuminen.....</i>	<i>28</i>
4.2.2 <i>Johtaminen muutostilanteessa</i>	<i>30</i>
4.2.3 <i>Luottamus etätyöskentelyä mahdollistamassa.....</i>	<i>32</i>
4.2.4 <i>Johtamisen tuki työhyvinvointiin ja motivaatioon</i>	<i>35</i>
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	38
5.1 TULOSTEN MERKITYS	38
5.2 TUTKIMUSPROSESSIN ARVIOINTI.....	41
5.3 JATKOTUTKIMUSAIHEET.....	42
LÄHTEET:	44
LIITE 1. KIRJOITELMIEN OHJEISTUS	48

1 JOHDANTO

1.1 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

Tutkimukseni taustana ja lähtökohtana on toiminut pandemian nostattama yhteiskunnallinen poikkeustilanne, joka on heijastunut kaikkeen työn tekemiseen. Koronaviruksen aiheuttama tauti COVID-19 on vaikuttanut maailmanlaajuisena pandemiana yhteiskuntiin, yhteisöihin ja yksilöihin. Suomeen viruksen on arvioitu ilmaantuneen vuoden 2020 alkupuolella, minkä jälkeen käynnistynyt tapahtumaketju on haastanut yhteiskuntaa ja ihmisiä sopeutumaan aina uusiin määräyksiin ja suosituksiin toimintojen järjestämiseksi. Yhteisesti jaettu kriisi on kohdattu kuntien, työyhteisöjen ja yksilöiden tasolla, mikä on osaltaan tehnyt kokemuksista monimuotoisia ja silti henkilökohtaisia. (Tuimala & Näsänen 2021.)

Pandemia on nostanut yhteiskunnallisesti poikkeuksellisen aikana johtamisen ja erityisesti etäjohtamisen uudenlaisen tarkastelun alle. Poikkeusolot ja sitä seuranneet etätyöt ovat haastaneet muutoksen myötä työhyvinvoinnin kokemusta, työjärjestelyjä sekä johtamista. Tuimalan ja Näsänen (2021) mukaan johtamisen merkitys on korostunut kriisiaikana merkittävästi, mikä on näkynyt esimerkiksi ylimmän johdon roolin muuttumisessa ja esimiesten tarvitseman tuen tarpeen korostumisessa. Johtamisessa ja esimiestyössä on vaadittu uudenlaisten taitojen omaksumista, on edellytetty viestintätapojen ja tiedon jakamisen muuttamista. Poikkeuksellisen aikana vuorovaikutuksen merkitys on korostunut. Kuntaorganisaatioissa on yhteisesti esiintynyt huolta toimeentulon ja työn jatkuvuuden osalta etätyöhön siirtymisen myötä. (Tuimala & Näsänen 2021.)

Tutkimustani ohjasi tutkimuskysymys: ”Millaisia ovat kuntaorganisaation johtajien kokemukset etäjohtamisesta yhteiskunnallisen poikkeustilan aikana?”. Tutkimuksessani tämä tarkoitti yhteiskunnallisesta poikkeustilanteesta johtuvan etäjohtamisen ilmiön keskeisen olemuksen tavoittamista ja ymmärtämistä johtajien kuvailemien kokemusten kautta. Johtajien kuvailemat yksilölliset kokemukset toimivat yleisen tiedon muodostuksen pohjana muodostaen samalla teoreettisen pohjan tutkimukselle ja tutkittavalle ilmiölle.

1.2 TUTKIMUS ETÄJOHTAMISEN KOKEMUKSISTA

Tämän tutkimuksen lähestymistapa ja analyysimenetelmä perustuivat fenomenologisen psykologian tutkimusperinteeseen, jossa tutkimuskohteena ovat ihmisen elämäntilanteeseen yhdistetyt kokemukset. (Perttula 2011, 116.) Lähestyessäni kokemuksia tutkittavan ilmiön kannalta, asetti tämä tutkimukselleni omat haasteet esimerkiksi kokemusten kuvausten ymmärtämisestä ilmiön kokonaiskuvan kannalta. Kokemus on itsessään moniulotteinen käsite, se voi laadultaan kuvata ihmisen tunteita, intuitiota, uskoa ja tietoa. Kokemusta voi kuvata kehollisena, aistihavaintona todellisuudesta tai elämänmuotoon kuuluvana. Tutkimuksessani en lähtenyt määrittelemään, miten kokemus tutkittaville määrittyy, vaan jokainen tutkimukseen osallistuja sai kuvata kokemuksiaan vapaasti siltä osin, kuin he itse kokivat sen elämäntilanteessaan avautuneen. (Perttula 2011, 133.)

Tutkimusaineiston muodostivat kymmenen johtajan kirjoitelmien muodossa kuvatut kokemukset etäjohtamisesta poikkeusolojen aikana. Aineiston analysoinnissa hyödynsin fenomenologista metodia, missä yksilöllisistä etäjohtamisen kokemuksista muodostui tämän tutkimuksen kannalta yleinen näkemys etäjohtamisesta ilmiönä kuntajohtamisen kontekstissa. Tutkimukseni yhtenä ajatuksena oli tavoittaa tutkittavasta ilmiöstä ja johtajien kokemuksista niitä asioita, joita voisi jatkossa hyödyntää etäjohtamisen ja sen läheisten teemojen käsittelyssä esimerkiksi johtajien kouluttamisen näkökulmasta.

Tutkimuksessani lähestyin etäjohtamista johtajalta vaaditun osaamisen, muutoksen johtamisen, johtamiseen saadun tuen sekä johtamisessa käytettyjen menetelmien kuvailujen kautta. Etäjohtajuuden määritelmää lähdin tutkimuksessani lähestymään johtajan oman osaamisen kokemuksista. Muutostilanteessa, tässä tapauksessa virtuaalisiin ympäristöihin siirtymisessä etäjohtajalta on edellytetty Alfehaidin ja Elshafien (2019) mukaan kykyä sopeutua muutoksiin ja tarvittaessa kykyä mukauttaa johtamisen toimintamalleja, minkä valossa tutkimuksessani kysyin johtajilta kokemuksia muutoksen johtamiseen liittyen. Etätyöskentelyyn siirtyminen on tuonut uusia menetelmiä ja välineitä käyttöön, mitä lähestyin tutkimuksessani osaamisen kokemuksista, muutoksen johtamista ja johtamiseen saatua tukea kartoittamalla. Koska etätyöhön siirryttiin laajassa mittakaavassa pandemiasta

johtuvien rajoitusten vuoksi, henkilöstön jaksamisen ja hyvinvoinnin huolehtiminen nousivat keskiöön käytännön johtamismenetelmien tarkastelussa. Käytännön johtamista ja menetelmiä lähestyin näin ollen työhyvinvoinnin, luottamuksen, motivaation sekä etäyhteisöllisyyden edistämisen kysymysten kautta.

1.3 FENOMENOLOGINEN LÄHESTYMISTAPA JA KOKEMUKSEN MÄÄRITELMÄ

Fenomenologia on kokemuksen tutkimuksen tiede, joka tutkii subjektiivisesti koettua kokemusta kaikesta ihmisen elämäntilanteeseen kuuluvasta. Kokemus syntyy vuorovaikutuksessa todellisuuden kanssa ja siksi ihminen tarvitsee todellisuuden ymmärtämiseen kokemuksen, joka sisältyy ja on kytköksissä hänen elämäntilanteeseen. Tutkimuskohteena on näin ollen ihmisen suhde omaan elämään ja sitä lähestytään kokemusten kautta näyttäytyvän todellisuuden kautta. Kokemus on ymmärtävä ja saa merkityksen silloin, kun tajuavan ihmisen ja elämäntilanteen välille syntyy suhde. (Laine 2010, 28-31) Kokemuksesta muodostuu merkityssuhde silloin, kun se liittyy subjektina ihmisen tajunnallisen toiminnan ja objektina toiminnan kohteen yhteen. (Perttula 2011, 115-120.) Kokemuksen tajunnallinen ja tietoinen luonne viittaa siis kokemuksen ymmärtämiseen. Kokemus merkityksellistyy kokijalleen, kun se on linkittynyt elämäntilanteeseen. (Laine 2010, 28-31.)

Kokemus on luonteeltaan kokonaisvaltainen, se kuvastaa ihmisen elämismaailmassa elettyjä tunnetiloja ja elämyksiä niin tajunnallisesti kuin kehollisesti. Kokemus on aina sidoksissa yksilön kokemaan subjektiiviseen todellisuuteen ja elettyyn elämään. Tässä tutkimuksessa kiinnostus oli ennen kaikkea kuvatussa kokemuksessa, jota määritteli kokijan oma tulkinta ja käsitys koetuista asioista. Kokemuksen tulee olla ensin ymmärrettävä ja tulkittu kokijansa toimesta, jotta sen voi jakaa muille. (Tökkäri 2018, 67.) Koska kokemukset ovat aina sidoksissa elämäntilanteeseen ja elettyyn aikaan, toimi tässä tutkimuksessa haasteellinen ja poikkeuksellinen aika johtajien kokemuksia määrittävänä ja toisaalta kokemuksia yhdistävänä. Saman kontekstin sisällä koetut kokemukset tekevät yksilöllisistä

kokemuksista yleistettäviä, mutta silti jokaisen oma kuvailtu kokemus kuvastaa yksilöllisiä ennakko-oletuksia ja käsityksiä asioista (Backman 2018, 26-27).

Kokemuksellisuus viittaa ihmisen maailmansuhteen intentionaalisuuteen. Tämä tarkoittaa, että havainnot maailmasta näyttäytyvät kokijalleen kiinnostusten kohteiden ja uskomusten valossa tietynlaisina merkityksinä. (Laine 2010, 29.) Fenomenologiassa varsinaisena tutkimuskohteena ovat siis merkitykset, jotka muotoutuvat inhimillisen kokemuksen kautta. Tutkimuksen kannalta fenomenologisen lähestymistavan ja yksilöllisten kokemusten muotoutumista määrittelevät eletty aika ja todellisuus, sillä kokemukset ja merkitykset muotoutuvat siinä yhteisössä ja toimintaympäristössä, jossa kukin toimii. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 34-35.) Kokemus kuvastaa jokaisen omaa suhdetta elettyyn elämään kunkin lähtökohdista riippuen, kun taas merkitykset ovat lähtöisin yhteisöstä ja toimivat ihmisiä yhdistävinä tekijöinä (Tökkäri 2018, 66).

Fenomenologinen merkitysteoria perustuu ihmisen yhteisöllisyyden ajatukseen. Merkitysteorian mukaan merkitykset syntyvät nimenomaan siinä yhteisössä, jossa ihminen elää ja on kasvanut. Merkitykset ja kokemukset ovat näin ollen ihmisiä yhdistäviä. Yhteisö ja sen kulttuuri luovat oman todellisuutensa, mikä näyttäytyy yhteisössä jaettuina merkitysten perinteinä. (Laine 2010, 28-31.)

Valitsin lähestymistavaksi kuvailevan fenomenologisen analyysin hyödyntämisen sen soveltuessa parhaiten tutkimukseni pyrkimykseen tavoittaa etäjohtamisen yksilöllisistä kokemuksista kokonaiskäsitystä kokemuksen yleistettävästä luonteesta tai rakenteesta (Tökkäri 2018, 65-67). Tutkimuksessani halusin tavoittaa tutkittavien kokemukset mahdollisimman aitoina ja välittöminä ilman liiallista kokemusten tulkintaa. Tarkoitukseni oli tunnistaa merkityksiä kokemusten taustalla tutkimusilmiön ymmärtämiseksi. Vertaillen hermeuneuttisen, narratiivisen ja fenomenologisen tutkimustavan eroja, päädyin valitsemaani fenomenologiseen menetelmään edellä mainituista syistä. Tutkimusotteina hermeuneuttinen ja narratiivinen menetelmä eivät tähän soveltuneet niiden ollessa kiinnostuneita merkitysten ketjuista, joissa uskomukset ja tieto

kokemuksista olisivat ohjanneet tutkittavien kokemusten kuvausta. (Perttula 2011, 136-143.)

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 ETÄJOHTAMINEN

Etätyö ja etäjohtaminen koskettavat niin pienempiä organisaatioita kuin isoja globaaleja yrityksiä. Koska työmuodot ja työhön organisoituminen ovat muuttuneet, etäjohtamisen ja etätyön määritelmät ovat muuttuneet tarkastelunäkökulman mukana. Etäjohtamista (*engl. virtual leadership, e-leadership, remote leadership*) on määritelty ja tutkittu muun muassa virtuaalisten tiimien johtamisen näkökulmasta (Mehtab, Rehman, Ishfaq ja Jamil 2018), etäjohtajuuden merkityksestä vuorovaikutukseen ja luottamuksen rakentamiseen työyhteisössä (Savolainen, 2014) sekä etäjohtajana viestimiseen. Teknologiavälitteisten työskentelytapojen ja johtamistyön muutosten näkökulmista etäjohtamista on tutkittu esimerkiksi yritysten ja tiimien globaalistumisen myötä (Van Wart, Roman, Wang & Liu 2016). Keväästä 2020 alkaen pandemia on tuonut etäjohtamisen kontekstin vielä vahvemmin kuntaorganisaatioihin ja muovannut etäjohtamisen määritelmää uuden kriisitilanteen vaatimalla tavalla.

Kirjallisuudessa ja tutkimuksissa etäjohtamisen rinnalla kulkee usein perinteinen lähijohtamisen käsite osoituksena siitä, että johtajalta edellytetyt ominaisuudet pysyvät samoina tapahtui johtaminen kasvokkain tai etänä (Eikenberry & Turmel 2018). Johtajuus on edelleen monimutkaisia prosesseja, jossa vuorovaikutuksella ja vaikuttamisella pyritään tavoittamaan organisaation asettamat päämäärät ja tavoitteet. Etäjohtajuutta määrittelevät sosiaalisen vaikuttamisen prosessit, joissa keskitytään tuottamaan muutosta ihmisten asenteissa, ajatuksissa, tunteissa ja käyttäytymisessä teknologiavälitteisesti. Johtajuus ja johtaminen eivät ole tiloina pysyviä, vaan ennemminkin dynaamisia. (Avolio, Kahai & Dodge 2001.) Johtamiskontekstin muuttuessa teknologiavälitteiseksi, se tuo johtajuuteen uusia vaatimuksia ja haasteita (Savolainen 2014).

Etäjohtamista määritellään erilaisten etätyömuotojen, kuten työpaikan ulkopuolella tehtävän etätyön, teknologiavälitteisesti toteutettavan virtuaalityön, ajasta ja paikasta riippumattoman

joustavan työn sekä liikkuvuonteisen mobiilityön, johtamiseksi (Helle 2004, 42-53). Edellä mainittuja työmuotoja yhdistää (etä)johtajuus, jossa tyypillistä on fyysinen etäisyys työntekijöiden ja esimiehen välillä tehden kasvokkain tapaamisesta vaihtelevaa, jopa harvakseltaan toteutuvaa esimiehen ja työntekijöiden työn tekemisen muodosta ja työpaikan sijainnista riippuen. Etäjohtamisessa fyysinen etäisyys ei varsinaisesti ole johtamisen ydin, vaan ennemminkin korostunut määritelmä johtamistavan muutoksesta ja teknologian tuomista erityishuomioista johtamisen sisältöihin. (Vilkman 2016, 57-58.) Etäjohtajuus voi ilmetä millä tahansa johtamisen tasolla. Teknologiavälitteinen johtajuus voi kohdistua kahdenkeskiseen kommunikointiin tai useammalle henkilölle kohdennettuun vuorovaikutukseen, jopa organisaatorajat ylittäen. (Avolio ym. 2001.) Etäjohtamisen määritelmä täyttyy silloin, kun osa työntekijöistä tekee työtä johtajan kanssa eripaikkaisesti (Eikenberry & Turmel 2018, 23).

Etäjohtaminen voi edellyttää johtajalta ajatusmallin muutosta, mikä voi tarkoittaa ennen toimivien toimintamallien kyseenalaistamista ja uusien etätyöskentelyssä toimivien mallien rakentamista. Etäjohtajalta edellytetään uudistumiskykyä, johon kuuluu vanhentuneiden prosessien ja toimintamallien tunnistaminen, toimimattomien mallien hylkääminen sekä uuden toimintamallin rakentaminen ja kokeileminen yhdessä työntekijöiden kanssa. Taitavaa ja osaavaa johtajuutta on nimenomaan löytää omalle työyhteisölle toimiva tapa organisoida ja toteuttaa työtä. Tämä vaatii toisaalta johtamiskäytäntöjen hallintaa, aktiivista ja toimivaa vuorovaikutusta sekä yhteisten tavoitteiden ja käytäntöjen sopimiseen koko työyhteisön aktivoimista. (Vilkman 2016, 57-62.) Tässä tavoitteessa teknologia luo ratkaisuja ihmisten yhdistämiseen ja mahdollistaa monipaikkaisenkin tiimin kokoamisen yhteisen tavoitteen äärelle.

2.2 ETÄJOHTAJUUDEN RAKENTUMINEN

Avolion ym. (2001) mukaan teknologia luo johtajuuden ilmenemiselle uuden kontekstin muuttamalla esimerkiksi organisaation rakennetta sisäisten järjestelmien, työtehtävien ja työskentely-ympäristön muutosten myötä. Teknologia mahdollistaa uudenlaisen johtajuuden rakentumisen, jossa sähköiset työkalut mahdollistavat tehokkaamman tiedon

keräämisen, prosessoinnin ja tiedolla johtamisen. Etäjohtajat ovat keskeisessä roolissa luomassa organisaatiotasolla käsitystä teknologian käytöstä ja sen omaksumisesta osaksi työtä. (Avolio ym. 2001.)

Koska teknologia on etäjohtamisessa keskeinen työkalu, se yhdistää johtamisen ja etätyöskentelyn kysymyksiä keskeisesti. Etäjohtaminen on vuorovaikutusta ja kommunikointia, jossa perinteiset vuorovaikutusmenetelmät yhdistetään teknologiavälitteisiin menetelmiin. Taitavat etäjohtajat käyttävät teknologiavälitteisiä menetelmiä yhdistämällä niitä fyysisesti läsnä oleviin menetelmiin. He etsivät parhaimmat työkalut työntekoa silmällä pitäen sekä osaavat käyttää valittuja työkaluja ja menetelmiä omassa työssään. Lisäksi valitut teknologiat tukevat työn ja organisaation tavoitteita tehokkaasti. (Van Wart ym. 2016.) Teknologiavälitteinen johtaminen muodostaa täysin uuden todellisuuden, joka on huomioitava kaikessa työssä ja vuorovaikutuksessa (Savolainen 2014).

Etäjohtamisessa onnistuminen vaatii usein johtajalta ja esimieheltä enemmän kuin kasvokkain tapahtuva lähijohtaminen, sillä esimerkiksi kehonkielen ja eleiden näkymättömyys sekä puheen äänensävyt eivät välity samalla tavoin teknologian välityksellä. Fyysisen läheisyyden puuttuminen muuntaa organisaation rakenteita ja prosesseja sekä haastaa esimiehen työhön perinteisesti kuuluvien vastuiden hoitamista. Kommunikointi sähköisesti voi tuoda johtajalle uudenlaisia paineita, kun organisaation rajat, työpisteet ja jopa työajat muuntuvat. (Savolainen 2014.) Lähijohtamisessa johtaja pystyy helpommin vaikuttamaan työntekijöihin omalla käyttäytymisellään. Työntekijöiden ohjaus, huomioiminen ja tuen osoittaminen on helpompaa kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa, kun johtaja voi osoittaa tyytyväisyyttään elein ja ilmein. Etäjohtajat joutuvat tässä tapauksessa turvautumaan kirjoitettuun ja puhuttuun viestintään sekä vertauskuvalliseen elekieleen. (Bligh & Riggio 2012, 46) Etäjohtajilta vaaditaan siis enemmän luovuutta ja kykyä uusien välineiden hyödyntämisessä. Se, minkälainen vaikutus välineillä ja teknologian hyödyntämisellä on johtamiseen, määrittelee johtajan käyttäytymistä ja osaamista. (Eikenberry & Turmel 2018, 37-42.)

Etäjohtajalta edellytetään erityisesti hyviä vuorovaikutustaitoja, sosiaalisuutta sekä kykyä tehdä ihmisten kanssa yhteistyötä. Vuorovaikutustaitojen hallinta näyttäytyy avoimen keskustelukulttuurin rakenteen luomisessa, jossa muutosten myötä haastetaan pohtimaan tarvittavia toimintamallin muutoksia, mahdollistetaan säännölliset keskustelut työyhteisön kesken sekä haetaan uusia tapoja viestiä ja olla yhteydessä. Avoimuus edellyttää erityisesti johtajalta työntekijöiden kuulemista, heidän huolien ymmärtämistä sekä läsnäololla haasteissa tsemppaamista. Etäjohtajan tehtävä on olla viestinnässään ja päätöksenteossään tasapuolinen ja avoin. Olennaista on viestiä ymmärrettävästi ja oikea-aikaisesti niille, jotka tiedosta aidosti hyötyvät. (Vilkman 2016, 135-153.)

2.3 ETÄJOHTAJUUDEN EDELLYTYKSET

Vilkmanin (2016) mukaan etäjohtajan työssä korostuu ihmisten johtaminen, jolloin asioiden johtamisen sijaan keskitytään ihmisten kohtaamiseen ja yhdistämiseen antamalla aikaa keskusteluille. Verkostoitumiseen ja yhteistyön koordinoimiseen luodaan sopivia tapoja ja välineitä varmistamaan vuorovaikutuksen helppous. (Vilkman 2016, 135-145.) Isotalus ja Rajalahti (2017) erottelevat johtamistyyliä ja kuvaavat johtajuuden muotoutumista vuorovaikutuksen näkökulmasta. Ihmisten johtaminen (leadership) viittaa heidän mukaansa ihmisten innostamiseen, motivointiin ja sitouttamiseen vision luomisen ohella. Asioiden johtaminen (management) viittaa puolestaan aikatauluttamiseen, päivittäisen työn tukemiseen sekä ongelmanratkaisuun. Heidän mukaansa muutoskeskeinen johtamistyyli korostaa työsuoritusten ja työtyytyväisyyden kokemuksia. (Isotalus & Rajalahti 2017, 37-41.)

Ihmislähtöisen ja työntekijäkeskeisen johtamistyyli on Vilkmanin (2016) näkökulmasta kaikkein tuloksellisinta organisaation ja työntekijöiden kannalta, kun taas Isotalus ja Rajalahti (2017) liittävät hyvään johtajuuteen kaikki kolme mainittua näkökulmaa ihmisten, asioiden ja muutoksen johtamisen osalta. Edellytyksenä on johtamisen painottuminen ja muuntuminen aina tilanteen vaatimusten mukaan. Johtamistyylien vertailussa ihmislähtöinen ja työntekijäkeskeinen lähestymistapa, jossa työntekijöitä kuullaan, heille annetaan vastuuta sekä vaikutusmahdollisuuksia edustaa tehokkaampaa ja vaikuttavampaa

johtamistapaa kuin sellainen, jossa johtajakeskeisyys evää työntekijöiden vapauden vaikuttaa asioihin ja työn sisältöihin. (Virolainen 2012, 105-110.)

Työntekijöiden suorituskyvyn nähdään nousevan silloin, kun työntekijöillä on mahdollisuuksia vaikuttaa työnsä organisointiin. Suorituskykyä edistää, kun työlle asetetut tavoitteet ja mittarit ovat linjassa työlle asetettujen vaatimuksien ja resurssien kanssa. Edellä mainittujen työntekijälähtöisyyden ja ihmisläheisyyden tulee ilmentää esimiehen työn sisältöä ja resursseja. Esimiehellä on oltava etätyössä riittävästi aikaa ihmisten johtamiseen, sillä yhteydenpito ja toimivien yhteistyömuotojen löytyminen jokaisen työntekijän kanssa vie aikaa. Johtajan oma persoonallisuus sekä toiminta esimiehenä toimivat yhtenä työskentelyilmapiiriä määrittelevänä tekijänä. (Vilkman 2016, 135-145.) Surakan ja Laineen (2011) näkemyksen mukaan johtajan persoona on johtamisen vaikuttamistyössä tärkein työkalu. Persoonaan sisältyvänä johtajan arvot, asenteet ja persoonallisuus määrittelevät sekä ohjaavat johtajan päivittäistä johtamistyötä. (Surakka & Laine 2011, 13-26.)

Taitavan etäjohtajan merkkinä voidaan pitää tavoiteorientoitunutta johtamistapaa, jossa johtaminen perustuu luottamukselliseen työympäristöön ja jossa työntekijöiden motivaatiota ja työn tavoitteita tuetaan. Etätyöskentelyssä johtamisessa korostuvat selkeästi kommunikoitu yhteinen päämäärä ja kohtaamiset joko kasvokkain tai etänä. Olennaista on ymmärtää työntekijöiden yksilöllisyyttä sekä työtehtävien ja työskentelypaikkojen moninaisuutta, ja samassa muistaa tukea yhteisöllisyyttä ja kehittää osaamista. (Savolainen 2014.) Etäjohtajalta edellytetään tulosohtuneena tavoitteiden säännöllistä kommunikointia ja muistuttamista työn laajemmassa mittakaavassa niin työntekijöille kuin organisaatiolle, jotta etätyöskentelyssä ei tapahtuisi siiloutumista yksilötyöskentelyyn (Eikenberry & Turmel 2018, 47-48).

Tutkimukseni aiheena olivat yhteiskunnallisessa poikkeustilanteessa syntyneet etäjohtamisen kokemukset. Tutkimukseni tarkoituksena oli tuottaa uutta tietoa ja ymmärrystä etäjohtamiseen kunnan toiminnassa, jossa etäjohtaminen ja etätyön tekeminen ovat olleet Tuimalan ja Näsänen (2021) mukaan uutta. Koska johtaminen on ilmiönä laaja, kohdistui tutkimukseni yhden kuntaorganisaation vapaa-ajan toimialueen johtajien etätyön

johtamisen kokemuksiin. Vapaa-aikaan on alana kohdistunut rajoituksia, muutoksia ja jopa työn keskeytymistä poikkeuksellisena aikana, mikä perusteli toimialan valintaa tutkimuksessani.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 AINEISTON KUVAUS

Tutkimukseni tarkoitus oli tavoittaa ja ymmärtää yhteiskunnallisesta poikkeustilanteesta johtuvan etäjohtamisen ilmiön keskeisen olemus johtajien kuvailemien kokemusten kautta. Tutkimusta ohjasi tutkimuskysymys: ”Millaisia ovat kuntaorganisaation johtajien kokemukset etäjohtamisesta yhteiskunnallisen poikkeustilan aikana?” Tutkimukseni kohdistui yhden kuntaorganisaation vapaa-ajan toimialueen johtajien etätyön johtamisen kokemuksiin yhteiskunnallisessa poikkeustilanteessa. Aineiston muodostaneet johtajat valikoituivat tutkimukseen harkinnanvaraisesti muodostaen niin sanotun eliittiotannan tämän tutkimuksen kannalta (Tuomi & Sarajärvi 2013, 86).

Tuomi ja Sarajärvi (2013) käyttävät määrällisessä tutkimuksessa harkinnanvaraisesta aineistonkeruusta nimitystä eliittiotanta. Nimitys soveltuu tutkimuksen teon osalta joko pienempään tai isompaan aineistoon, kunhan tiedonantajina toimivat henkilöt tuottavat parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Valinnan kriteereinä voi toimia esimerkiksi orientaatio maailmaan puhekyvyn tai kirjoitustaidon ohella. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 86.) Koska eliittiotanta-nimitystä on mahdollista hyödyntää myös laadullisessa tutkimuksessa lähes samoin ehdoin, perustelen eliittiotanta-termin sopivan tutkimusaineistoni edustajien valikoitumiseen harkintaa käyttäen. Osallistujat edustivat esimiesasemassaan tutkimukseen valikoituneen kuntaorganisaation vapaa-ajan toimialueen eri asiantuntijatyön alueita. Toisekseen heidän valikoitumiseensa vaikutti etäjohtamisen ilmiön tarkasteluun kiinnostuminen kuntaorganisaation toimesta.

Tutkimusaineiston muodostivat kymmenen johtajan kirjoitelmien muodossa kuvatut kokemukset etäjohtamisesta poikkeusolojen aikana. Kirjoitelmina kerätyt kokemusten kuvaukset toimivat tekstimuotoisena aineistona sellaisenaan täyttäen samalla edellytykset tutkimusaineistoon palaamisesta (Perttula 2011, 140). Kokonaisuudessaan yhteen koottuina vastauksista muodostui yhteensä 12 sivua tekstiaineistoa. Yksittäisten vastausten pituudet

vaihtelivat 1-3 sivun välillä. Aineiston tiiviys osoittautui tutkimuksen kannalta vahvuudeksi, sillä vastauksien tekstimuoto oli valmiiksi käsiteltyä ja ajatuksella kirjoitettua tekstiä. Perttulan (2011, 142) mukaan fenomenologisessa tutkimuksessa laadun kriteerinä ei niinkään ole kuvattujen kokemusten määrällinen laajuus, vaan niiden totuudenmukainen kuvaus jokaisen oman elämän merkityksellisyyden kannalta.

Kyselylomakkeessa kysyin taustatietoina johtamiskokemuksen kestoa ja alaisten määrää. Johtamiskokemus jakautui seuraavasti: 40 % johtajista määritteli johtamiskokemustaan 11-15 vuoden välille, loput vaihtoehdot (0-5 vuotta, 6-10 vuotta ja yli 16 vuotta) saivat kukin 20 % johtajien vastauksista. Alaisten määrässä suurin osa johtajista (40%) määritteli alaisten määräkseen 21-30 alaista, kun vaihtoehdot 0-10 alaista, 11-20 alaista sekä yli 30 alaista jakautuivat tasaisesti (20%) johtajien vastauksissa. Koska vastaajien määrä jäi kymmeneen, en käyttänyt taustatietoja analyysissä, vaan ne toimivat vastaajia kuvaavina tekijöinä.

3.2 AINEISTON HANKINTA

Aineiston keräsin poikkeuksellisen ajan hengen mukaisesti etänä verkkokyselyn muodossa, mikä mahdollisti vastaajille kyselyyn vastaamisen heille sopivana ajankohtana. Verkossa toteutettu kysely mahdollisti fenomenologisen tutkimusperinteen edellyttämän neutraalin tutkimustilanteen luomisen, mutta samalla se haastoi tutkijan roolissa pohtimaan haastattelukysymysten muotoa ja kyselyyn ohjeistamista tarkentavien välikysymysten esittämisen jäädessä tutkimustilanteesta pois. Fenomenologisessa tutkimuksessa tärkeän rakenteen muodosti kaikille vastaajille samanlaisena muotoiltu kuvausohje erityisesti, kun vastaajia pyydettiin kuvailemaan kirjallisesti kokemuksiaan. (Perttula 2011, 140-142.)

Kyselyn rakenne koostui kahdesta johtamistaustaa kartoittavasta kysymyksestä, jossa kysyttiin johtajien johtamiskokemuksen määrää vuosissa sekä alaisten lukumäärää. Johtamisen kokemusten kuvaukset kerättiin kirjoitelmien muodossa väljästi teemoiteltuna kyselynä, jossa kysymykset olivat avoimia ja rajattuna kysytyjen teemojen mukaan.

Minkälaista osaamista sinulta on johtajana vaadittu etätyöhön siirtymisen myötä?

Miten olet johtanut muutosta omassa työyhteisössä etätyöskentelyn aikana?

Minkälaista tukea olet saanut omaan johtamiseesi etätyöskentelyn aikana?

Miten olet johtamisellasi tukenut työntekijöiden motivaatiota etätyössä?

Miten olet johtamisellasi tukenut työntekijöiden työhyvinvointia etätyössä?

Miten olet johtamisellasi edistänyt työntekijöiden luottamusta etätyössä?

Miten olet johtamisellasi edistänyt etäyhteisöllisyyttä?

Kyselyn teemat kartoittivat kokemuksia johtajan osaamisen vaatimuksista, johtamiseen saadusta tuesta sekä johtamiskäytännöistä muutoksen johtamisessa ja johtajan omissa toiminnassa. Koska etätyöhön siirryttiin laajassa mittakaavassa pandemiasta johtuvien rajoitusten vuoksi, henkilöstön jaksamisen ja hyvinvoinnin huolehtiminen nousivat keskiöön käytännön johtamismenetelmien tarkastelussa. Käytännön johtamista ja menetelmiä lähestyin näin ollen työhyvinvoinnin, luottamuksen, motivaation sekä etäyhteisöllisyyden edistämisen kysymysten kautta. Laineen (2010) mukaan kokemuksia parhaiten kartoittavat kysymykset ovat luonteeltaan konkreettisia, minkä pyrin huomioimaan tutkimuksen kysymyksen asettelussa.

Kyselyn käytännön toteutuksessa lähetin vastaajille sähköpostilla tietoa tutkimuksen taustoista ja tavoitteista, perustelin heidän valikoitumisestaan haastatteluun vapaa-ajan toimialueen johtajina sekä kerroin aineiston käsittelytavoista luottamuksellisuuden varmistamiseksi. Sähköpostin yhteydessä toimitin vastauslinkin verkkokyselyyn, joka sisälsi kaikille valmiina ja samanlaisena toteutetun ohjeistuksen kirjoitelmien osalle (liite 1).

3.3 FENOMENOLOGINEN ANALYYSI

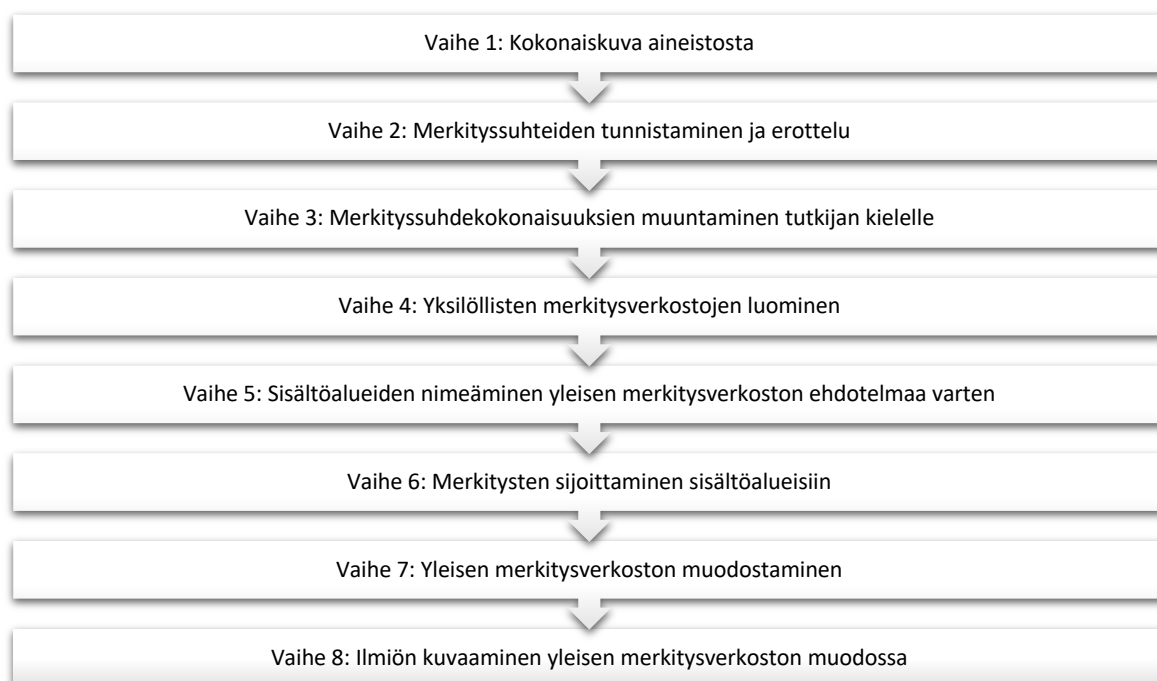
Kuvaileva fenomenologia pyrkii muodostamaan yksilöllisesti koetuista kokemuksista kokonaiskäsitystä kokemuksen yleistettävästä luonteesta tai rakenteesta (Tökkäri 2018, 65-67). Aineiston analysoinnissa yksilöllisistä johtamiskokemuksista lähdin erottelemaan ja

tunnistamaan etäjohtamiseen liitettyjä merkityksenantoja, jonka jälkeen etenin vaiheittain kohti yleisesti muotoutuvaa kuvausta siitä, millaisia kuntaorganisaation johtajien kokemukset ovat olleet etäjohtamisesta yhteiskunnallisen poikkeustilan aikana (Perttula 2000, 428-431).

Tutkimukseni aineiston analysoinnissa hyödynsin ja sovelsin Perttulan (2000) esittämää fenomenologista menetelmää, joka etenee Lehtomaan (2011) kuvailemana reduktiosta kohti laajempaa ilmiön ymmärtämistä. Fenomenologisessa tutkimuksessa reduktio oli aineiston analyysissä se vaihe, jossa asetin itseni tieteellisten edellytysten asettamaan asemaan tutkijan objektiivisempaan rooliin. Reduktio mahdollisti tutkimustilanteessa toisten kuvattujen kokemusten uudelleen kokemisen. Reduktio menetelmänä jakautui kahteen vaiheeseen: sulkeistamiseen ja mielikuvatasolla tapahtuvaan muunteluun. Sulkeistamisen vaiheessa omat ilmiöön, tässä tutkimuksessa etäjohtamiseen, liittyvät merkityssuhteet pyrin tutkijana tunnistamaan ja siirtämään syrjään tutkimuksen teon ajaksi. Vertaillakseni sulkeistamisen merkitystä tutkimuksen tekoon, sen väliin jättäminen olisi voinut estää tutkittavien kokemusten tavoittamisen ja ymmärtämisen kokonaan, sillä tutkijana omat kokemukseni olisivat sekoittaneet ilmiön tavoittamista. (Perttula 2011, 144-147.) Mielikuvatasolla tapahtuvassa muuntelussa analyysi eteni siihen vaiheeseen, että aineistosta löytyi tutkittavan ilmiön kannalta välttämättömät ydinmerkitykset (Lehtomaa 2011, 164-165). Muuntelun onnistuminen ja toteuttaminen systemaattisesti lisäsi tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksessani tutkijan asemassa olennaista oli ensin tarkastella ja tunnistaa niitä ajatuksia ja näkemyksiä etäjohtamisesta, joita oma kokemusmaailmani aiheesta tarjosi. Omien kokemusten ja käsityksien tunnistaminen edesauttoi tutkijana erottelemaan ne kuvailut aineistosta, jotka ilmentävät tutkittavien kokemuksia aihealueesta. Tutkijan tehtävä on Perttulan (2011) mukaan löytää keinot, jolla omat elämäntilanteet ja kokemukset eivät sekoitu tutkittavien kokemuksiin. Tutkija pääsee näin ollen aloittamaan uusien kokemusten käsittelyn puhtaalta pöydältä ja tarkastelemaan tutkittavien kokemuksia uutena ymmärryksenä tutkimusaiheesta. (Perttula 2011, 134-147.)

Erottelu oman ja tutkittavien kokemusten osalta toteutin ennen varsinaista analyysivaihetta kirjaamalla ylös omia kokemuksiani etäjohtamisesta. Analysointivaiheen aikana pysähdyin vielä jokaisen kysymyksen kohdalla omien ennakko-oletusten ja käsitysten pariin, jotta voisin tunnistaa ja erottaa omat näkemykseni ennen varsinaisten vastausten läpikäyntiä. (Giorgi, Giorgi & Morley 2017.) Tutkimusasetteen omaksumiseen kuului tutkijana metodin mahdollisimman selkeä vaiheittainen avaaminen (kuva 1.), jotta yksittäisistä merkitysverkostoista muodostettu yleinen merkitysverkosto olisi mahdollisimman selkeästi esitetty ja kuvattu. Näin aineistosta muodostunut uusi tieto säilytti edelleen yhteyden todelliseen maailmaan. (Perttula 2000, 433.)



Kuva 1. Analyysivaiheet (mukaillen Perttula 2000).

Vaihe 1. Kokonaiskuva aineistosta

Fenomenologista metodia mukaillen aineiston analysointi lähti liikkeelle aineistoon tutustumisella ja vastausten huolellisella läpikäynnillä. Ensimmäinen vaihe sisälsi jokaisen vastauskokonaisuuden läpikäymisen yksittäin sekä kysymyskohtaisesti kaikkiin vastauksiin tutustumalla. (Giorgi ym. 2017.) Aineistoon tutustumisen ohella tässä vaiheessa olennaista

oli tutkijana saavuttaa ymmärrys siitä, että aineistosta esiin nousseet yksilölliset kuvaukset ja niistä analyysin edetessä rakentuneet merkitysverkostot muodostivat tässä tutkimuksessa yleisen tiedon pohjan (Perttula 2000, 433). Oman näkemykseni mukaan tutkijana olennaista oli päästä vastausten kautta etäjohtamisen ilmiön äärelle sen yleisen tiedon pohjalta, mitä tässä tutkimuksessa kuvatut kokemukset ilmensivät.

Vaihe 2. Merkityssuhteiden tunnistaminen ja erottelu

Aineistoon tutustumisen jälkeen kävin vastaukset läpi kysymyskohtaisesti ja kokemusten kuvauksista lähdin tunnistamaan ensisijaisesti ne merkitykset, joita vastaajat olivat liittäneet kysymyksiin omaan osaamiseen, muutoksen johtamiseen, johtamiseensa saatuun tukeen sekä käytännön kokemuksiin motivaation, työhyvinvoinnin, luottamuksen ja etäyhteisöllisyyden edistämiseksi tai tukemiseksi. Kysymyskohtaiset kokemusten kuvaukset edustivat vastaajien luomia merkityksiä teemojen sisällä koetuista asioista, mitkä toimivat merkityssuhteiden erottelun pohjana. (Perttula 2000, 434.) Merkityssuhteet erottelin ja rajasin jokaisen vastaajan vastauksista niiden kuvausten osalta, jotka vastasivat esitettyyn kysymykseen. Näin tutkimuskysymyksen kannalta olennaiset kuvatut kokemukset, eli kokemuksille annetut merkitykset, rajasivat tarkastelun ulkopuolelle kysymyksen ulkopuoliset asiat. (Tökkäri 2018, 72.) Samalla erottelin merkityssuhteet seuraavien analyysivaiheiden osalta jatkokäsittelyyn.

Alla esimerkkinä yhden johtajan vastauksesta poimittu kuvaus, jossa kehityskeskustelu oli aiheena eroteltu yhtä merkityssuhdetta kuvaavaksi itsenäiseksi kokonaisuudeksi. Merkityssuhteiden vaihtumista aineistossa edustivat ilmauksien vinoviivat ilmauksen vastatessa kysymykseen: Miten olet johtanut muutosta omassa työyhteisössä etätyöskentelyn aikana?

Esimerkki 1.

/ Muutosta voidaan muutostilanteissa johtaa onnistuneesti dialogisilla menetelmillä. Dialogisista menetelmistä on ollut johtamistehtävässä ja etätyöskentelyssä hyötyä. /
/ Kehityskeskustelut ovat monella tavalla tärkeässä roolissa, erityisesti yksittäisten työntekijöiden suorituskyvyn johtamisessa. Keskustelussa arvioidaan tavoitteiden

toteutumista ja suorituksia, asetetaan uusia tavoitteita seuraavalle toimintakaudelle ja pohditaan yhdessä osaamisen kehittämisen toimenpiteitä. Kehityskeskustelut ovat osa johtamisjärjestelmää ja arjen johtamistehtävää. Olen itse kehityskeskustelijana mahdollisimman läsnä oleva, seuraan keskustelukumppanini aiheita, kysyen lisää ja kuunnellen aidosti. Jotenkin ihmeellisellä tavalla tämä tuntuu onnistuvan myös etäyhteyksien avulla. /

Vaihe 3. Merkityssuhdekokonaisuuksien muuntaminen tutkijan kielelle

Merkityssuhteiden tunnistamisen ja erottelun jälkeen muodostin kuvatuista kokemuksista Perttulan (2000, 433-435) käyttämän mallin mukaisesti merkityskokonaisuuksia ja samalla käännsin ilmaukset tieteelliselle kielelle, mikä yhtenäisti vastaukset tutkijan käyttöön sopivaksi. Olennaista tässä vaiheessa oli säilyttää vastauksien sisällöt ennallaan, mutta muuntaa ilmaukset kohti yleisempää tietoa (Tökkäri 2018, 73). Käännetyt merkityskokonaisuudet edustivat aineiston osalta edellisen vaiheen kokemusten kuvauksia, jotka vastasivat kyselyssä esitettyihin kysymyksiin. Tutkijana tämä vaihe auttoi selkeyttämään yksittäisistä vastauksista muodostuvan kokonaiskuvan. Esimerkki 2. kuvaa edellisessä vaiheessa erotellun merkityssuhteen tieteelliselle kielelle käännettyä ilmausta.

Esimerkki 2.

/ Kehityskeskustelut ovat tärkeässä roolissa erityisesti yksittäisten työntekijöiden suorituskyvyn johtamisessa. Kehityskeskustelut ovat osa johtamisjärjestelmää ja arjen johtamista. Kehityskeskusteluissa arvioidaan tavoitteiden toteutumista, suorituksia, asetetaan uusia tavoitteita seuraavalle toimintakaudelle sekä pohditaan osaamisen kehittämisen toimenpiteitä yhdessä työntekijän kanssa. Johtajana kehityskeskustelujen läpivieminen etäyhteyksien avulla mahdollistaa samalla tavalla aidon keskustelun, jossa ollaan läsnä, kuunnellaan ja kysytään. /

Edellä mainitun kolmannen vaiheen jälkeen aineisto oli muotoutunut kymmeneen erilliseen vastauskokonaisuuteen. Jokainen vastauskokonaisuus edusti yksittäisen johtajan etäjohtamisen kokemuksista muodostunutta merkityskokonaisuutta.

Vaihe 4: Yksilöllisten merkitysverkostojen luominen

Neljännessä analyysivaiheessa johtajien kokemuksista muodostuneista merkityskokonaisuuksista rakensin yksilökohtaisia merkitysverkostoja. Edellisessä vaiheessa tieteelliselle kielelle käännettyjä ilmauksia lähdin hiomaan ja muuntamaan saman sisältöisiä merkityskokonaisuuksia yhdistämällä ja ylimääräistä toistoa poistamalla. Tässäkään vaiheessa vastausten sisältö ei muuttunut, vaikka lauserakenteen sisältö saattoi tiivistyä joissain tilanteissa. Muunnosten yhteydessä häivyttiin haastattelukysymykset osana merkitysverkostojen luomista. Neljännen analyysivaiheen lopuksi aineisto koostui kymmenestä yksilöllisestä merkitysverkostosta, joista kukin edusti vastaajakohtaista merkitysverkostoa etäjohtamisen kokemuksista. (Tökkäri 2018, 73.)

Vaihe 5. Sisältöalueiden nimeäminen yleisen merkitysverkoston ehdotelmaa varten

Etäjohtamisen kokemuksista oli tässä vaiheessa analyysiä koottuna yksilöllisiä merkitysverkostoja etäjohtamisen ilmiöstä kymmenen jokaisen vastaajan osalta. Koska vastaajien ilmaisuissa ja muodostuneissa yksilöllisissä merkitysverkostoissa oli toistuvia ja samoja aihealueita, lähdin muodostamaan yksilöllisistä merkityksistä yleisiä sisältöalue-ehtotelmia yhdistämällä samaa sisältöä kuvaavia merkityksiä. Analyysin viidennessä vaiheessa etäjohtamisen ilmiöstä muodostui yhteensä kymmenen yksilöllisiä merkityksiä kuvaavaa sisältöaluetta: *johtamistapa, tiedolla johtaminen, johtajuuden tukeminen, kehityskeskustelut, motivaatio, luottamus, työhyvinvointi, etäyhteisöllisyys, vastuun jakaminen sekä etätyökäytännöt.*

Käyttämäni analyysin viides vaihe poikkesi Perttulan (2000, 436-438) metodista tähän asti eniten. Metodien mukaisesti muodostetut sisältöalueet kokosivat edelleen yhteen samaan sisältöalueeseen liittyvät merkityssuhde-ehtotelmat, mutta tässä tutkimuksessa viidennessä vaiheessa lyhensin menetelmää siirtymällä yksilöllisistä merkityksistä suoraan yleisten sisältöalueiden muodostamiseen. Lehtomaan (2011, 181-185) käyttämässä analyysivaiheissa analyysi puolestaan eteni yksilöllisestä analyysiosasta kohti yleistä analyysiosiota, kun omassa tutkimuksessani lyhensin menetelmää yhdistämällä kaksi erillistä analyysiosiota keskenään. Metodien lyhentäminen ja hyödyntäminen tutkimukseni tarpeisiin oli tässä vaiheessa analyysiä perusteltu, koska aineisto oli tiivis ja muodostetut yksilölliset merkitysverkostot sisälsivät samankaltaisia ja toistuvia sisältöjä.

Vaihe 6. Merkitysten sijoittaminen sisältöalueisiin

Kuudennessa analyysivaiheessa muodostuneisiin sisältöalueisiin yhdistin samaa sisältöä kuvaavat yksilölliset merkitykset esimerkin 3. mukaisesti. Johtamistapa-sisältöalueeseen sijoitin ne merkitykset, jotka käsittelivät johtajan kuvailemaa johtamistapaa. Suluissa oleva numero edustaa yksilöllistä merkitysverkostoa sen mukaan, kenen vastaajan ilmaisusta merkitys koostui. Vastajat olivat numeroitu vastauksiensa osalta, muuta tunnistettavaa tietoa heistä ei analyysin aikana ilmene.

Esimerkki 3. Johtamistapa

Johtajalta on vaadittu etätyöhön siirtymisen myötä positiivista ja ihmisläheistä johtamisotetta, jossa edellytetään humanistisia arvoja ja ihmiskäsitystä. Etätyö ja etäyhteisöllisyys ovat nostaneet esiin inhimillisen tekijän epävarmoina koetuissa tilanteissa. (1)

Johtaja on aktiivisesti tukenut jokaista työntekijää kehittämään omaa työtään ja osallistumaan tarjolla oleviin koulutuksiin muutostilanteen haltuun ottamiseksi. (3)

Etätyöskentelyn aikana muutosta on johdettu luomalla mahdollisuuksia uusien välineiden ja prosessien käyttöönottoon. (7)

Etätyöskentelyn aikana muutosta on johdettu lisäämällä vuorovaikutusta entisestään ja luomalla keskustelumahdollisuuksia. (8)

Vaihe 7: Yleisen merkitysverkoston muodostaminen

Fenomenologisen analyysin seitsemännessä vaiheessa lähdin muodostamaan yleistä merkitysverkostoa sen mukaan, miten kokemuksista muodostetut merkitykset kuvasivat kokonaisuutena etäjohtamista ilmiönä. Esimerkissä 4. johtamistapa-sisältöalue kuvaa yleisesti teemana johtajien kuvailemia kokemuksia osaamisestaan, muutoksen johtamisesta sekä johtamista ohjaavista periaatteista.

Esimerkki 4. Johtamistapa yleisenä merkitysverkostona

Johtajalta on vaadittu etätyöhön siirtymisen myötä positiivista ja inhimillistä johtamisotetta, missä epävarmuuksien keskellä keskitytään yksilön, tiimin ja organisaation tasolla toimiviin ja tuloksellisiin ratkaisuihin vahvistamalla

työntekijöiden hyvinvointia, mahdollistamalla työn kehittäminen ja reagoimalla nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Johtajalta on edelleen vaadittu kykyä organisoida ja hallita kokonaisuuksia, mutta etäjohtamisen uutena vaatimuksena ovat tulleet erilaisten digitaalisten työkalujen hallinta, aktiivinen vuorovaikutus ja tiedon välittäminen eri ympäristöissä ja työtavoilla. Etätyöskentelyn muutosta on johdettu lisäämällä vuorovaikutusta sekä luomalla mahdollisuuksia uusien prosessien ja työkalujen käyttöönottoon.

Yksittäisten sisältöalueiden ohella *vuorovaikutus* nousi lähes kaikkia sisältöalueita jollain tavalla yhdistävänä tai määrittävänä tekijänä esille kokemusten kuvauksista.

Vaihe 8: Ilmiön kuvaaminen yleisen merkitysverkoston muodossa

Viimeiseen analyysivaiheeseen kuului etäjohtamisen ilmiön tavoittaminen ja kuvaaminen yleisen merkitysverkoston muodossa, joka kuvaa tutkittavien toistuvia ja samankaltaisia kokemuksia etäjohtamiseen liittyen. Tutkimuksen kannalta yleisenä tietona kuvasin näin ollen ne yksilölliset ydinmerkitykset, jotka edustivat ilmiön kannalta samankaltaisia kokemuksia (Perttula 2000, 439). Yleinen merkitysverkosto kuvaa tämän tutkimuksen kannalta merkittäviä etäjohtamisen kokemuksia kuntajohtamisen kontekstissa.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 YLEINEN MERKITYSVERKOSTO

Tutkimukseni tarkoitus oli tavoittaa ja ymmärtää yhteiskunnallisesta poikkeustilanteesta johtuvan etäjohtamisen ilmiön keskeisen olemus johtajien kuvailemien kokemusten kautta. Etäjohtamista lähestyin johtajalta vaaditun osaamisen, muutoksen johtamisen, johtamiseen saadun tuen sekä johtamisessa käytettyjen menetelmien kautta. Tutkimusta ohjasi tutkimuskysymys: ”Millaisia ovat kuntaorganisaation johtajien kokemukset etäjohtamisesta yhteiskunnallisen poikkeustilan aikana?”.

Fenomenologisen analyysin pohjalta muodostunut yleinen merkitysverkosto kuvaa tämän tutkimuksen kannalta merkittäviä etäjohtamisen kokemuksia kuntajohtamisen kontekstissa:

Johtajalta on vaadittu etätyöhön siirtymisen myötä positiivista ja inhimillistä johtamisotetta, missä epävarmuuksien keskellä keskitytään yksilön, tiimin ja organisaation tasolla toimiviin ja tuloksellisiin ratkaisuihin vahvistamalla työntekijöiden hyvinvointia, mahdollistamalla työn kehittäminen ja reagoimalla nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Johtajalta on edelleen vaadittu kykyä organisoida ja hallita kokonaisuuksia, mutta etäjohtamisen uusina vaatimuksina ovat tulleet erilaisten digitaalisten työkalujen hallinta, aktiivisempi vuorovaikutus ja tehokkaampi tiedon välittäminen eri ympäristöissä ja työtavoilla. Etätyöskentelyn muutos on vaatinut johtajalta vuorovaikutuksen lisäämistä sekä mahdollisuuksien luomista uusien prosessien ja työkalujen käyttöönottoon.

Muutostilanteet ovat edellyttäneet johtajalta tehtävien ja vastuiden jakamista uudella tavalla. Rooleja ja työn vastuuta on jaettu vastuuhenkilöille, tiimeille sekä yksiköille. Työryhmät ovat pitäneet yhteyttä säännöllisesti, osallistuneet päätöksentekoon sekä toteuttaneet kehittämistehtäviä. Vastuu ja valta osallistua päätöksentekoon ovat tukeneet työntekijöiden motivaatiota ja

luottamusta. Etätyössä työntekijöiden motivaatiota on tuettu johtajan säännöllisellä yhteydenpidolla, läsnäololla ja kiittämisellä sekä avoimella keskusteluyhteydellä. Työntekijöitä on motivoitu löytämään itselleen sopiva kehittämistehtävä, heille on tarjottu haasteita ja mahdollisuuksia johtajan tuella. Motivaatiota on edistetty autonomian tunteen lisäämisellä ja mahdollisuudella vaikuttaa esimerkiksi työn tekemiseen etänä tai toimistolla.

Etätyö on vaatinut johtajilta työtehtävien uudelleen rakentamista ja selkeiden etätyökäytäntöjen luomista. Johtajan tehtävä on ollut etätyöhön liittyvien käytännön asioiden sopimusten, työvälineiden ja vakuutusten hoitamista sekä edellyttänyt yleisellä tasolla tietoisuutta työntekijöiden etätyöpisteen toteutustavoista. Eri työryhmien etätyöskentelykäytännöt säännöllisten tapaamisten, palaverisisältöjen, työryhmien työskentelytapojen ja -tavoitteiden mukaan on määritelty ja otettu käyttöön. Etätyöskentelyn aikana muutosta on johdettu jakamalla tietoa, keskustelemalla sekä ylläpitämällä työn visiota ja tavoitteita. Tiedon arvon on määritellyt tiedon luonne, käyttäjien aktiivisuus, kokemukset sekä johtajan osaaminen. Epävarmoissa tilanteissa ajantasainen ja hyvä tiedottaminen on tukenut työntekijöiden motivaatiota.

Dialogisuus sekä avoin kommunikointi ovat olleet osa johtamisjärjestelmää ja kuuluneet muutostilanteissa arjen johtamiseen. Työntekijöiden suorituskyvyn johtamisessa kehityskeskustelut ovat olleet keskeisessä roolissa tavoitteiden toteutumisen, suorituksen arvioimisen ja työn kehittämisen välineenä yhdessä työntekijöiden kanssa. Kehityskeskustelut ovat olleet toteutettavissa etäyhteyksien avulla samalla mahdollistaen läsnä olevan ja aidon keskustelun. Johtajana työhyvinvointia edistämällä vaikutetaan työpanoksiin ja työsuoritukseen, mikä on näyttäytynyt keskusteluissa työhyvinvointipuheena. Työhyvinvointi on koettu kaikkien yhteiseksi asiaksi, ja sen tukemista on edistetty ylläpitämällä työyhteisön keskinäistä kommunikaatiota ja yhteistyötä säännöllisten palaverien, epävirallisten keskustelujen sekä virkistyshetkien muodossa. Keskustelut työergonomiasta, työpäivän tauottamisesta ja liikunnan merkityksestä ovat tukeneet asiaan liittyvän tiedon välittämistä. Työhyvinvoinnin tukemiseksi on tehty tarvittaessa yhteistyötä henkilöstöyksikön kanssa.

Muutoksessa etäyhteisöllisyyden edistäminen ja sen tukeminen ovat perustuneet etäyhteyksillä säännölliseen, viikoittain toteutettuun ja avoimeen vuorovaikutukseen. Johtajan johdonmukainen, arvostava ja reilu kohtelu sekä työntekijöiden kuuleminen ovat avoimen viestinnän ohella olleet etäyhteisöllisyyttä luomassa. Johtajan läsnäolo ja saavutettavuus, kuulumisten kysyminen, keskusteluun kannustaminen, yhteiset työskentelyalustat ja -välineet, tiimien muodostaminen, yhteinen visio sekä yhdessä jaetut onnistumiset ovat olleet menetelminä tukemassa etäyhteisöllisyyttä. Etäyhteisöllisyyden edistämistä on toteutettu luomalla työntekijöille mahdollisuuksia käyttää taitojaan monipuolisesti, antamalla mielekkäitä haasteita työhön, antamalla palautetta tehdystä työstä sekä arvostamalla saavutettuja tuloksia työn imua ja tyytyväisyyttä lisätäkseen.

Johtajan oma esimerkki, saavutettavuus, avoin tiedottaminen, yhteisten tavoitteiden ylläpito, sekä tiivis yhteydenpito ja vuorovaikutus ovat olleet keskeisinä tekijöinä luottamusta rakentamassa. Etätyökäytäntöjen luominen, työyhteisön tuki, vertaisoppiminen sekä kuulluksi tulemisen kokemukset ovat edistäneet luottamuksen syntymistä työyhteisössä. Johtajana toivon, optimismin ja motivaation ylläpitäminen haastavissa tilanteissa sekä kyky innostaa arjen tilanteissa ovat osoittautuneet hyödyllisiksi luottamuksen kokemuksen syntymisessä. Johtaja on ylläpitänyt uskoa hyvään huomiseen, tarvittaessa tilanteen vaatimalla tavalla kannustanut sekä pyrkinyt huolten käsittelyyn.

Johtamiseen saatu tuki organisaatiotasolla on pääosin toteutunut johtajien kouluttamisella sekä annetuilla ohjeistuksilla. Johtajan tärkeimmiksi tukitoimiksi ovat osoittautuneet helppo ja luotettava yhteys lähiesimieheen, säännölliset etäyhteydellä pidetyt keskustelut sekä työyhteisön positiivinen tuki johtamistyöhön. Johtajuuden tukemisen kokemuksissa on ollut havaittavissa eroavaisuuksia esimerkiksi organisaatiolta saadun tuen muodossa.

Yhteenvetona etätyön johtamisessa toistuivat samankaltaisina kokemuksina digitaalisten työkalujen hallinta ja haltuunotto, tehokkaampi tiedon välittäminen sekä yhteydenpidon korostuminen työyhteisön sisällä ja eri ympäristöissä. Työskentelyn muutoksessa kokemuksissa toistuivat vuorovaikutuksen säännöllisyys, johtajien saavutettavuus ja läsnäolo, sekä työkalujen ja uusien prosessien käyttöönoton mahdollistaminen. Keskustelut ja vertaistuki lähiesimiehen ja muiden johtajien kanssa näyttäytyivät johtajuuden omaa johtamiskokemusta vahvistavina toimenpiteinä. Johtajien kannustava, reilu ja avoin tapa olla vuorovaikutuksessa yhdistivät luottamuksen, motivaation, työhyvinvoinnin sekä yhteisöllisyyden edistämisen toimia.

4.2 TULOSTEN TULKINTA

4.2.1 Etäjohtajana osaamisen rakentuminen

Tulosten tarkastelun yhteydessä nivon yhteen tutkimukseni empiirisen analyysin myötä muodostunutta yleistä merkitysverkostoa sekä etäjohtamisen teemoja olemassa olevan tiedon valossa. Fenomenologiseen tutkimusprosessin myötä parempi ilmiön ymmärtäminen edellyttää vuoropuhelua uuden ja vanhan tiedon välillä. (Perttula 2000, 440). Keskeisiä teemoja käsittelen tässä yhteydessä omissa luvuissaan.

Koska tutkimukseni kohdistui yksilöllisiin kokemuksiin, on hyvä vielä muistuttaa tutkittavien kokemusten ja niistä muodostuneiden merkitysten ilmentävän jokaisen tutkittavan omaa näkemystä. Tutkijalle kirjoitelmien muodossa näyttäytynyt kokemuksen kuvaus oli näin ollen jokaisen vastaajan omaa tulkintaa ja kuvausta hänen elämäntilanteestaan. Se, millaisena tutkimuskohde ja tutkittavien kokemukset näyttäytyivät itselleni tutkijana, määrittivät tutkijana ymmärrystäni sekä näkemystäni aiheeseen. Tutkijana ymmärrykseni etäjohtamisen ilmiöstä kuntajohtamisen kontekstissa rakentui näin ollen tutkimusaineiston varaan. (Perttula 2011, 143-146.) Tutkimukseni tarkoitus oli tavoittaa ja ymmärtää yhteiskunnallisesta poikkeustilanteesta johtuvan etäjohtamisen ilmiön keskeinen olemus johtajien kuvailemien kokemusten kautta. Tutkimus toteutettiin fenomenologisena kokemuksen tutkimuksena, jossa yksilölliset kokemukset

asiantuntijatyön johtamisesta kuntajohtamisen kontekstissa rakentuivat kuvaamaan yleistä tietoa etäjohtamisen ilmiöstä. Tutkimustani ohjasi tutkimuskysymys: ” Millaisia ovat kuntaorganisaation johtajien kokemukset etäjohtamisesta yhteiskunnallisen poikkeustilan aikana?”.

Tutkimukseni tuloksista etäjohtamisen kokemuksista muodostuneesta yleisestä merkitysverkostosta voi tunnistaa Surakan Ja Laineen (2011, 10-11) johtajuuden osaamiskriteerejä hyödyntäen esimiestehtävän, johtajuuden rakentumisen sekä päivittäisen johtamisen teemat. Esimiestyötä on määritellyt laaja tehtäväkenttä, moninaiset roolit sekä kyky mukauttaa johtamistaan muutosten mukaisesti samalla vaikuttaen johtamisellaan muita motivoiden (Surakka & Laine 2011, 14-15; Isotalus & Rajalahti, 43). Tutkimuksessani etäjohtajuutta määrittelivät kokemukset johtajan omasta johtamistavasta, osaamisesta sekä vaatimuksista, joita etätyöskentelyyn siirtyminen oli heidän työssään edellyttänyt. Etäjohtamisen kokemukset ilmensivät työntekijöiden hyvinvointia tukevaa inhimillistä johtamisotetta, nopeaa kykyä reagoida muutoksiin, työn kehittämisen ja oppimisen edistämistä sekä tuloksellisuuteen ja tavoitteisiin pyrkivää vaikuttamista. Kokemuksista oli tunnistettavissa Rauramon (2018) määrittelemiä etäjohtamisen erilaisia jopa keskenään ristiriitaisia rooleja.

Kokemusten perusteella voi tulkita, että etäjohtajuus on edellyttänyt erilaisten johtamisroolien välillä sukkuloimista. Asioiden johtamisessa esimiehen tehtävänä on Rauramon (2018) mukaan tehdä päätöksiä sekä luoda työntekijöille riittävät edellytykset työn tekemiselle. Ihmisten johtamisessa esimiehen ote on valmentava, jolloin pääpaino on työntekijöiden yhteistyön koordinoinnissa, suhteiden rakentamisessa ja ongelmien selvittämisessä. Viestijänä johtaja vastaa ajantasaisen tiedon keräämisestä ja jakamisesta, kannustaa muita sekä toimii yhdyshenkilönä. (Rauramo 2018.) Valmentava johtamisnäkemys painottaa ihmisten huomioimista yksilönä ja se perustuu henkilökohtaiseen ohjaukseen, minkä on nähty luovan pohjaa yksilöiden jaksamiselle. Valmentava johtamistapa pohjautuu voimavaralähtöiseen ja ratkaisukeskeiseen näkökulmaan, jossa työntekijöiden osaamisen edistäminen ja yhteinen ongelmanratkaisumalli ovat olleet muutostilanteissa lähtökohtina. (Surakka & Laine 2011, 16-17.) Tässä tutkimuksessa etäjohtaminen painottui johtajien kokemuksissa vahvasti

valmentavaan johtamistapaan, työntekijöiden kannustamiseen sekä keskustelujen mahdollistamiseen.

Johtajan tehtävänä on Savaspuron (2020) mukaan ennen kaikkea kokonaisuuksien hallinta ja johtaminen asettamalla työtehtävät työn sisältöjen kannalta oikeaan järjestykseen. Vaatimuksina kyky organisoida ja hallita kokonaisuuksia nousivat tutkimuksessani johtajien kokemuksista myös esille. Johtajan on puututtava ja tartuttava ongelmiin niitä ratkomalla sekä edesautettava työntekijöiden suoriutumista tuloksekkaasti omassa työssään luomalla tavoitteita ja reunaehtoja työn tekemiselle, mutta myös olemalla kiinnostunut työntekijöiden jaksamisesta (Savaspuro 2020, 98-117). Kehityskeskustelut johtajan ja työntekijöiden välillä olivat tässä tutkimuksessa keskeisessä roolissa työn kehittämisen, tavoitteiden asettamisen ja työsuoritusten arvioimisen osalta samalla muodostaen käsitystä työntekijöiden työhyvinvoinnin tasosta. Se, miten johtaminen on kokemusten mukaan etätyöskentelyn myötä muuttunut, on kuvattuna seuraavassa teemassa erityisesti teknologian ja uusien käytäntöjen omaksumisen näkökulmista.

4.2.2 Johtaminen muutostilanteessa

Tutkimuksessani johtajien toimintaa oli muutostilanteessa kuvannut vastuun ja tehtävien jakaminen uudella tavalla. Vastuuta ja rooleja oli jaettu vastuuhenkilöille sekä yksiköiden että tiimien kesken, mikä oli tukenut työntekijöiden motivaatiota, luottamusta sekä ylläpitänyt kehittämistehtävien muodossa aktiivista yhteydenpitoa ryhmien välillä. Vilkmanin (2016) mukaan etäjohtajuudessa korostuu vastuun ja johtajuuden jakaminen työyhteisön sisällä. Tämä tarkoittaa asiantuntijatyön tehtävien vastuun jakamista. Johtajan on tehtävien jakamisen ohessa kyettävä motivoimaan ja innostamaan työntekijöitä kohti yhteisiä tavoitteita. Yhteiset ponnistukset ovat yleensäkin lisänneet yhteishenkeä sekä yhdistäneet työntekijät saman asian äärelle. Selkeä tavoite ja visio varmistavat työn ohjautumisen oikeaan suuntaan huolimatta siitä, missä kukin työyhteisön jäsen fyysisesti sijaitsee. (Vilkman 2016, 141-142.)

Esimerkiksi virtuaalisen tiimin muodostamisessa etäjohtajan tehtävä on aluksi toimia yhteyshenkilönä tiimin jäsenten kesken. Johtajan rooli suunnannäyttäjänä ja koordinoijana on varmistaa toiminnan suuntautumisen ja resurssien kohdentamisen yhteisesti luotujen kehittämistavoitteiden eteen. Johtajan tehtävänä on selkeyttää tiimille yhteinen visio ja tavoite, yhdistää oikeat resurssit ja tekijät tiimiin sekä edistää toimintaympäristön muodostumista tiimin toiminnan edellytyksille. Kun tiimin yhteistyö ja toiminta on vakiintunut, johtajan rooli muuttuu työntekijöiden innostajasta ja motivoijasta tiimin kehittäjäksi. Etäjohtajien ajankäyttö kuluukin suurimmaksi osaksi tiimin jäsenten mentorointiin, laadun valvomiseen sekä tiimien palkitsemiseen. Virtuaalisen tiimin ja työyhteisön toimiva yhteistyö edellyttää onnistuakseen toimivat teknologiset ratkaisut. (Mehtab ym. 2018, 183-193.) Tämä edellytti kokemusten mukaan etäjohtajilta digitaalisten työkalujen hallintaa ja uusien menetelmien omaksumista.

Johtamiskontekstin muuttuminen teknologiavälitteiseksi on tuonut johtamiseen uusia vaatimuksia ja haasteita (Savolainen 2014). Virtuaalinen työskentely-ympäristö on tarjonnut perinteistä työskentely-ympäristöä joustavampia ratkaisuja ja menetelmiä kommunikointiin. Kommunikointia on toteutettu joko yhtäaikaisesti virtuaalisten kokousten ja pikaviestimien avulla tai viestitty eriaikaisesti. Eriaikaisista työskentely-ympäristöistä esimerkkeinä toimivat esimerkiksi jaetut etätyötilat, jotka mahdollistavat yhteistyöskentelyn ja kokoavat tiedon elektronisiin dokumentteihin. Virtuaaliset työkalut mahdollistavat työntekijöiden ohjaamisen samanaikaisesti sekä tarjoavat uudenlaisia välineitä ja menetelmiä työntekijöiden suoriutumisen mittaamiseen. (Mehtab ym, 2018, 183-193.) Tutkimuksessani etätyö oli johtajien kokemusten mukaan vaatinut selkeiden etätyökäytäntöjen luomista ja rakentamista. Etätyöskentelykäytäntöjen sopiminen oli edellyttänyt säännöllisten tapaamisten, palaverisisältöjen, työryhmien työskentelytapojen ja -tavoitteiden määrittelyä sekä käyttöönottoa. Esimerkiksi yhteisiä sähköisiä alustoja oli hyödynnetty tiedon säilyttämiseen päätöksenteon tukena, yhteiseen työryhmätyöskentelyyn, sekä työyhteisön etätyökäytänteiden toteuttamiseen.

Työyhteisön sisällä yhteistyö perustuu keskinäiselle arvostukselle, luottamukselle sekä ihmisten keskinäiselle avoimelle vuorovaikutukselle. Yhteistyön tekemisessä perustana voidaan pitää myös yhteisesti sovittuja toimintatapoja ja -sääntöjä, jotka on hyvä muodostaa

yhdessä koko työyhteisön toimesta. Yhdessä sovitut pelisäännöt mahdollistavat jokaiselle osallistumisen päätöksentekoon, sitouttavat paremmin kaikki toimijat yhteisten sääntöjen noudattamiseen sekä vähentävät eri tulkinnan mahdollisuuksia sääntöjen osalta. Yhteisten toimintatapojen sopimisen merkitys on useimmiten korostunut, kun työntekijät työskentelevät eri paikoissa ja digitaalisissa ympäristöissä. Yhteiset toimintatavat ovat muodostamassa työyhteisön työskentelykulttuuria kuvaavia käytäntöjä muun muassa siitä, milloin esimies ja työntekijät ovat saavutettavissa ja millä välineillä yhteydenpitoa työyhteisön sisällä toteutetaan. (Vilkman 2016, 37-39.)

Teknologia on toisaalta mahdollistanut tiedon ja kommunikoinnin vahvan kasvun, mutta samalla se on muuttanut organisaatiot nopeammiksi. Tiedolla johtaminen ja tiedon koordinoiminen ovat suhteessa tiedon hankintaan, säilyttämiseen, välittämiseen ja jakamiseen. Etäjohtaminen voidaan nähdä tiedolla johtamisena organisaatiota ja sen toimintaa hyödyttävän oikean tiedon valinnassa, tulkinnassa sekä tiedon hyödyntämisessä. Olennaista on hallita tietotulvaa ja valikoida johtamiseen se tieto, joka koskettaa ihmisiä. Tiedon avulla on mahdollista rakentaa pohjaa yhteistyölle ja luottamukselle, mutta se edellyttää tiedon jakamista yksilöiden, yhteisöjen sekä organisaatioiden välillä. (Savolainen 2014.) Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa kommunikoinnin on oltava huolellista, harkittua ja ennen kaikkea selkeää, jotta väärinymmärryksiltä vältytään (Van Wart ym. 2016). Johtajien kokemukset tiedolla johtamisen merkityksestä täydensivät ajantasaisen ja oikea-aikaisen tiedon välittämisestä erityisesti epävarmoissa muutostilanteissa. Tiedolla johtaminen oli tässä tutkimuksessa toiminut työntekijöiden motivaation edistämässä sekä työn tavoitteiden ja vision ylläpitämisessä. Epävarmat muutostilanteet edellyttivät etäjohtajalta kykyä rakentaa luottamusta, mitä tarkastelen seuraavaksi.

4.2.3 Luottamus etätyöskentelyä mahdollistamassa

Yleensä muutoksen onnistuminen vaatii luottamusta. Luottamus on työkaluna mahdollistamassa johtajuutta, sillä se muodostaa uskoa johtajaan ja hänen johtamaansa suuntaan erityisesti muutostilanteissa. Luottamus syntyy vuorovaikutuksen tuloksena ja sen voidaan ajatella edustavan uskomusta, joka vaikuttaa yhteistyön laatuun, sen

todennäköisyyteen sekä yleisesti koko vuorovaikutussuhteen rakentumiseen. Luottamuksellinen suhde ohjaa käyttäytymistä esimerkiksi sujuvan ja mielekkään yhteistyön osalta, mikä näkyy yleisesti työn ilmapiirissä. Luottamus on näyttäytynyt toimintaa ylläpitävänä esimerkiksi silloin, kun tulevaisuutta tai tapahtumia ei ole voitu ennustaa, vaikka työtä tehtäisiinkin vision ja tavoitteen mukaan. Luottamuksella voi edistää muutoskykyisyyttä ja kehittymistä silloin, kun oppimistilanteet nähdään ongelman sijaan haasteena, omaan osaamiseen uskotaan ja uskalletaan jakaa kokemuksia ja ideoita avoimesti. (Stenvall & Virtanen 2007, 77-83.) Jalavan (2020) mukaan työyhteisön luottamuksellinen ilmapiiri on tärkeä tekijä psykologisen turvallisuuden tunteen kokemisessa, mikä näyttäytyy haasteellisten asioiden yhteisenä jakamisena ja sitä kautta niiden yhteisenä ratkaisemisena osana oppimisprosessia. Työyhteisön luottamuksellisuus ja avoimuus edistävät palautteenantoa niin muodollisesti kuin epävirallisesti, mikä voi kehittää palautekulttuurin rakentumista koko organisaation tasolla. (Jalava 2020, 68-69.)

Tutkimuksessani johtajien kokemukset luottamuksen rakentamisesta perustuivat esimiehen tiiviiseen yhteydenpitoon ja vuorovaikutukseen, avoimeen tiedottamiseen, läsnäoloon sekä saavutettavuuteen. Johtajan oma esimerkki luottamuksen osoituksesta, optimismin ja motivaation ylläpitäminen sekä arjen tilanteissa innostuneisuus edistivät luottamuksen syntymistä. Työyhteisössä luottamuksen syntymistä oli johtajien kokemusten mukaan edistetty etätyökäytäntöjen luomisella, työyhteisön tukemisella, vertaisoppimisella sekä kuulluksi tulemisella. Esimiehen kannustava ja rohkaiseva toiminta ilmeni kuvauksissa esimerkiksi kannustamisena sekä huolten käsittelemisenä.

Luottamus on etäjohtamisen ja etätyöskentelyn yksi tärkeimmistä mahdollistajista, mutta se on osoittautunut etätyöskentelyn kontekstissa myös yhdeksi suurimmista haasteista. Savolaisen (2014) mukaan luottamus perustuu suhteisiin ja kehittyy asteittain, ja vaatii teknologisten ratkaisujen lisäksi kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus on tärkeä organisaatiokulttuurin, työntekijöiden roolien ja sääntöjen määrittelemisessä johtajan asettaessa käyttäytymisellään vaatimuksia ja edellytyksiä työn tekemiselle (Coker 2017). Teknologia ei näin ollen mahdollista yhtä rikasta ja henkilökohtaista läsnäolon kokemusta kuin kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus tunteiden, ilmeiden ja eleiden ilmaisujen osalta. Etäisyys ja aika luovat etäjohtamisen

läsnäolon mahdollisuuteen omat rajoitteensa. (Savolainen 2014.) Tästä syystä luottamuksen rakentaminen voi edellyttää pitkäjänteistä työtä ja panostusta koko työyhteisöltä. (Vilkman 2016, 25-31.)

Etäjohtamisen kontekstissa luottamus tiimiin ja työntekijöiden työpanokseen voi vapauttaa esimiehen ajatuksesta, että työn tekemistä pitää jatkuvasti kontrolloida, tarkistaa tai raportoida, vaikka työtä tehdään eri paikoissa ja jopa eri aikaisesti. Luottamuksen rakentuminen on edellyttänyt esimiehen ja työntekijöiden välillä avointa keskustelukulttuuria, jossa yhteisesti luodaan sovitut toimintatavat ja -mallit työn toteuttamiselle. Yhteisesti rakennetut toimintatavat ja pelisäännöt kuvaavat yhteisesti jaettua näkemystä siitä, mikä on työn tekemisen näkökulmasta suotavaa toimintaa ja minkälainen toimintakulttuuri kuvastaa työyhteisön työn tekemisen tapaa. Yhteinen näkemys ja visio toimintatavoista, työn tavoitteista ja luottamus sitouttavat työntekijät tekemään parhaansa sekä olemaan saavutetun luottamuksen arvoisia työtä tehdessään. (Vilkman 2016, 25-31.) Tutkimuksessani etätyö oli vaatinut johtajilta työtehtävien uudelleen rakentamista ja selkeiden etätyökäytäntöjen luomista eri työryhmien työskentelytapojen ja tavoitteiden mukaisesti. Etätyökäytännöistä esimerkiksi yhteiset sähköiset alustat olivat toimineet tiedon säilyttämisen, päätöksenteon, yhteisen työryhmätyöskentelyn sekä etätyöskentelyn raportoinnin paikkoina.

Työyhteisön yhteishenki määrittelee työntekijöiden keskinäisen kommunikaation ja yhteistyön sujumista. Työyhteisön ilmapiiri, työntekijöiden keskinäinen arvostus ja toimeentulo ovat määrittelemässä työnteon tuottavuutta, työhön sitoutumista ja luottamusta työyhteisön sisällä. Yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden tunne työyhteisössä syntyvät yhteisen tekemisen ja vuorovaikutuksen kautta, kun työntekijät näkevät ja oppivat tuntemaan toistensa työskentelytapoja, persoonallisuutta sekä ominaisuuksia työntekijänä. Yhteisöllisyyden syntymisessä säännöllinen yhteydenpito, tapaamiset ja keskinäinen vuorovaikutus ovat olleet avainasemassa niin lähi- kuin etätyöskentelyn aikana. Etätyöskentelyssä yhteisöllisyyden ylläpitämiseen ja kehittämiseen vaaditaan kuitenkin enemmän vaivannäköä ja halua ylläpitää yhteyttä, toimiakseen se vaatii työvälineiden hallintaa ja tapoja nostattaa virtuaalisesti yhteishenkeä. Etäjohtamisen näkökulmasta hyvin

toimiva ja yhteishenkeä puhkuva tiimi on sitoutunut työhönsä vahvemmin sekä toimii haastavissa ja epävarmoissa tilanteissa yhteneväisemmin. (Vilkman 2016, 41-44.)

Tutkimuksessani etäyhteisöllisyyttä johtajat edistivät säännöllisellä ja avoimella vuorovaikutuksella. Työntekijöitä arvostettiin, kuultiin sekä kannustettiin keskusteluihin. Työyhteisössä vuorovaikutus tapahtui yhteisillä työskentelyalustoilla ja -välineillä, työyhteisössä vastuuta jaettiin tiimien muodossa, yhdessä ylläpidettiin yhteistä visiota sekä porukassa jaettiin yhteisiä onnistumisia. Mielekkyyttä työssä ylläpidettiin antamalla työntekijöille mielekkäitä haasteita, mahdollisuuksia käyttää taitojaan sekä antamalla palautetta ja arvostusta tehdystä työstä, missä johtajat olivat keskeisessä roolissa. Seuraavassa luvussa tarkastelen erikseen työhyvinvoinnin ja motivaation tukemisen toimenpiteitä ja merkitystä johtamisessa, vaikka ne osin ilmentävät samoja elementtejä etäyhteisöllisyyden edistämisen kanssa.

4.2.4 Johtamisen tuki työhyvinvointiin ja motivaatioon

Työhyvinvointi, sen johtaminen on yksi johtamisen keskeisimpiä osa-alueita. Työhyvinvoinnin edistäminen, sen kokonaisvaltainen huomioiminen tulee lähteä liikkeelle organisaation arvomaailmasta ja organisaatiokulttuurista, mikä konkretisoituu investointeihin työntekijöiden työhyvinvointia tukevana sekä näyttäytyy yleisesti myönteisenä suhtautumisesta kehitystyöhön työhyvinvoinnin saralla. Yksi tärkeä toimenpide-ehdotus työhyvinvoinnin edistämistyössä organisaatiotasolla on perehdyttää ja kouluttaa johtajat yhtä lailla työhyvinvoinnin teemoihin kuin muidenkin johtamisen teemoihin. Työyhteisön näkökulmasta tärkein työhyvinvoinnin asenteiden edistäjä ja toimintojen juurruttaja on ollut lähiesimies. (Virolainen 2012, 105-110.) Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen kuuluvat koko organisaatiotasolle johtajien, lähiesimiesten ja työntekijöiden yhteistyöhön perustuen. Tarvittaessa työhyvinvoinnin toimenpiteiden edistämässä voi tukeutua ammattilaisiin työsuojelun tai työterveyden osalta. (Hakanen).

Tutkimuksessani kokemukset työhyvinvoinnista osoittivat sen merkitystä käytännön tasolla. Työhyvinvointia oli edistetty muun muassa kehittämällä ja ylläpitämällä yhteistyötä, vuorovaikutusta ja kommunikointia työyhteisön sisällä. Tärkeäksi osa-alueeksi olivat nousseet yhteiset virkistyshetket, säännölliset palaverit sekä epäviralliset keskustelut. Työhyvinvoinnin toimenpiteet olivat kohdistuneet erityisesti keskusteluissa ergonomiaan sekä työn tauottamiseen. Ennen kaikkea työhyvinvointia oli edistetty yhdessä. Tähän myös Virolainen (2012) viittaa molemminpuolisen luottamuksen tärkeydestä työyhteisön ilmapiiriin edistämisen kannalta, sillä työhyvinvointia ei yksinään pysty hyväkään johtaja tuottamaan. Työntekijöiden kohtaaminen, yhteiset keskustelut ja kiinnostuneisuus yksilöistä työntekijäroolin takana ovat edesauttaneet työhyvinvoinnin edistämistä arjen työtilanteissa. Työntekijöille annettu vapaus tuo vastuuta ja esimiehen osoittama luottamus vastuun jakamisessa edesauttaa myönteisesti työntekijöiden sitoutumista omaan työhön. (Virolainen 2012, 105-110.)

Tutkimuksessani johtajien kokemukset motivaation edistämisestä perustuivat johtajan saavutettavuuteen, työntekijöiden autonomian tunteen tukemiseen sekä työn kehittämiseen. Johtajien säännöllinen yhteydenpito ja läsnäolo, avoin vuorovaikutus ja sitä kautta avoin keskusteluyhteys sekä työntekijöille annettu palaute ja heille kiitoksen antaminen kuvasivat johtajien toimintaa motivaation edistämisessä. Tämän lisäksi työntekijöille oli tarjottu motivoivia haasteita, mahdollisuuksia ja vapautta vaikuttaa. Surakan ja Laineen (2011) mukaan johtajan mahdollisuudet edistää työntekijöiden motivaatiota kohdistuvat nimenomaan työn ominaisuuksien ja työympäristön tekijöihin vaikuttamiseen. Työn ominaisuuksina tunnustus ja palaute ovat ohjaamassa parempaan työsuoritukseen, kun työntekijöiden kiittäminen ja arvostaminen ovat edistämässä työympäristön sosiaalisina tekijöinä työssä viihtymistä. (Surakka & Laine 2011, 34-37.)

Autonomian tunteen tukeminen ja työn kehittämisen mahdollisuudet viittaavat työn kolmeen perustavanlaatuisen tarpeeseen, joihin esimies voi johtamisellaan vaikuttaa. Työntekijän vapaus tehdä valintoja itse mahdollistuu esimiehen antamalla vaikutusmahdollisuuksilla, osaamisen tarvetta tukee työstä saatu palaute ja osaamisen kehittämismahdollisuudet. (Surakka & Laine 2011, 28-29.) Työntekijöiden motivaation tukemisessa olennaista on huomioida kukin työntekijä yksilönä, mikä voi edellyttää esimieheltä jokaisen työntekijän

tsemppaamista omana itsenään (Vilkman 2016, 135-153). Mehtabin ym (2018) mukaan johtajan tehtävä on varmistaa työyhteisön sisällä kaikille yhteinen kokemus osallisuudesta ja joukkoon kuulumisesta sekä mahdollisuudesta kehittyä oman oppimisen näkökulmasta. Osallisuuden varmistamiseksi on esimerkiksi varmistettava, että siirtyminen etätyöskentely-ympäristöön voi edellyttää kouluttautumista niin esimiehen kuin työntekijöiden näkökulmasta. (Mehtab ym. 2018.) Tätä näkökulmaa tutkimuksessani edustivat johtajien kokemukset työnantajan tarjoamista koulutuksista ja seminaareista etäjohtamisen tukemiseksi. Johtajien aktiivinen tuki ja kannustus myös työntekijöiden oman työn kehittämiseen ja kouluttautumiseen osana muutosta edustivat kokemuksista osallisuuden ja oppimisen kehittämisen näkökulmaa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

5.1 TULOSTEN MERKITYS

Tutkimuksessani yksilölliset kokemukset asiantuntijatyön johtamisesta kuvasivat etäjohtamisen ilmiötä kuntajohtamisen kontekstissa vapaa-ajan toimialueella. Etäjohtamisen kokemukset ilmensivät tässä tutkimuksessa työntekijöiden hyvinvointia tukevaa inhimillistä johtamisotetta, nopeaa kykyä reagoida muutoksiin, työn kehittämisen ja oppimisen edistämistä sekä tuloksellisuuteen ja tavoitteisiin pyrkivää vaikuttamista. Johtajien kokemuksissa etäjohtajuutta kuvasivat yleisesti saavutettavuus ja läsnäolo sekä avoin ja säännöllinen yhteydenpito, missä sähköiset työkalut olivat keskeisiä mahdollistajia. Vuorovaikutuksen merkitys korostui tässä tutkimuksessa yhdistävänä tekijänä johtamistyylin ohella työhyvinvoinnin, luottamuksen, motivaation sekä etäyhteisöllisyyden edistämisessä. Työntekijöiden kanssa kohtaamisissa korostuivat työntekijöiden huomioiminen yksilöinä unohtamatta yhteishengen ylläpitämistä työyhteisön sisällä. Johtajien omiksi tärkeimmiksi tukitoimiksi osoittautuivat lähiesimieheltä saatu tuki, keskustelut ja vertaistuki muiden johtajien kanssa sekä työyhteisön positiivinen suhtautuminen johtamistyöhön. Organisaatiotason tuki painottui etäjohtajuuden teemoissa kouluttamiseen sekä työn ohjeistuksiin.

Tutkimukseni vahvistaa näkemystä siitä, että johtajan työkenttä esimiehen asemassa on varsin monimuotoinen ja etäjohtajuus edellyttää näin ollen johtamisroolien välillä sukuloimista. Johtajien kokemuksista oli tunnistettavissa Rauramon (2018) määrittelemät etäjohtamisen erilaiset jopa keskenään ristiriitaiset roolit asioiden ja ihmisten johtajana sekä tiedolla viestijänä. Voisiko johtamisroolien tunnistettavuus viitata ajatukseen siitä, että johtajat hahmottavat kokemuksiaan perehdyttyään omaehtoisesti esimerkiksi johtamisoppaisiin, vai voisivatko nämä kokemukset kummuta johtajille suunnattujen koulutuksien sisällöistä?

Johtaja on vaikuttanut muihin omalla toiminnallaan ja tärkeimpänä työkaluna tässä tehtävässä on ollut Surakan ja Laineen (2011) mukaan johtajan ja esimiehen oma persoona. Johtajan persoonallisuus, arvot ja asenteet osana persoona määrittelevät ja ohjaavat johtajan tapaa toimia päivittäisessä työssään. (Surakka & Laine 2011, 13-26.) Persoonallisuus, johtajan oma toiminta ja asioihin suhtautuminen kuvaavat usein esimiehen johtamistapaa, niin myös tässä tutkimuksessa, sillä etäjohtamisen kokemukset ilmensivät tässä tutkimuksessa hyvinvointia tukevaa inhimillistä johtamisotetta, muutoksissa edellytettyä nopeaa reagointikykyä, työn kehittämistä, oppimisen edistämistä sekä tuloksellista ja tavoitteellista vaikuttamista. Se, minkälainen johtaminen edistää parhaiten työhyvinvointia ja työkykyisyyttä työelämässä, näyttäytyy Virolaisen (2012) mukaan yllättäen hyvinkin arkisena toimintana. Tästä syystä johtajan tai lähiesimiehen toiminnalla nähdään olevan suurin suora vaikutus esimerkiksi työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemukseen. (Virolainen 2012, 105-110.)

Vilkman (2016) on korostanut etäjohtamisen keskittyvän ihmisten johtamiseen keskustelujen kautta. Etäjohtaminen on Van Wartin ym. (2016) mukaan vuorovaikutusta ja kommunikointia, jossa perinteiset vuorovaikutusmenetelmät yhdistetään teknologiavälitteisiin menetelmiin. (Van Wart ym. 2016). Tutkimuksessani etätyö oli johtajien kokemuksien mukaan vaatinut selkeiden etätyökäytäntöjen luomista ja rakentamista, mikä tarkoitti esimerkiksi yhteisten sähköisten alustojen hyödyntämistä niin tiedon säilyttämiseen, päätöksentekoon, yhteiseen työryhmätyöskentelyyn sekä etätyön raportoimiseen. Mielestäni etätyökäytännöissä ilmennyt läpinäkyvyys toiminnan suunnittelussa ja toteuttamisessa oli yhtenä tekijänä edistänyt luottamuksen ja tasa-arvon kokemuksen syntymistä työyhteisön sisällä.

Vuorovaikutuksen merkitys korostui tässä tutkimuksessa kokemuksia yhdistävänä ja määrittelevänä tekijänä, vaikka sitä ei erikseen korostettu tutkimuksen kysymysten asettelussa. Vuorovaikutus esimerkiksi näyttäytyi yhdistävänä tekijänä johtamistyylin ohella työhyvinvoinnin, luottamuksen, motivaation sekä etäyhteisöllisyyden edistämässä. Yhteistyö ja johtamistoiminta perustuvat näin ollen vuorovaikutukselle, sillä johtajan ja työntekijöiden välillä vallitsee aina vuorovaikutussuhde (Isotalus & Rajalahti 2017, 13). Vuorovaikutusta tapahtuu aina ihmisten välisessä kanssakäymisessä, ja se on toimintana

laajempaa kuin pelkkä asioiden viestiminen tai yksipuolinen tiedottaminen. Vuorovaikutustilanteessa olevat henkilöt muodostavat suhteen, jossa he vaihtavat keskenään ajatuksia, kokemuksia sekä omaksuttua tietoa. Yhteisesti jaetut kokemukset ja asiat synnyttävät puolestaan yhteisiä merkityksiä. (Vilkman 2016, 40.) Johtaminen voidaankin nähdä ennen kaikkea ihmissuhdetyönä, jossa yhteistyötä tehdään laajasti oman työyhteisön lisäksi yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kanssa (Surakka & Laine 2011, 25). Etäjohtamisessa vuorovaikutus on näyttäytynyt merkittävänä tekijänä esimerkiksi työn tuloksessa, työhön sitoutumisessa sekä motivaation ja yhteisöllisyyden kokemuksissa. Avoin keskustelukulttuuri, sen luominen ja ylläpitäminen edellyttävät etäjohtajalta vuorovaikutuksen määrän lisäämistä sekä uusien vuorovaikutustapojen omaksumista. (Vilkman 2016, 33-34.) Teknologian tuomat uudet toimintatavat ja -mallit näyttäytyivät tutkimuksessani laajasti hyödynnettyinä erilaisten virtuaalisten työkalujen ja sovellusten osalta.

Lopuksi tarkastelen vielä tulosten merkitystä tutkimukseni kokonaisuuden kannalta. Tutkimuksessani lähdin tavoittamaan ja ymmärtämään yhteiskunnallisesta poikkeustilanteesta johtuvan etäjohtamisen ilmiön keskeistä olemusta johtajien itsensä kuvailemien kokemusten kautta. Tutkimukseni lähestymistapa ja analyysimenetelmä perustuivat fenomenologisen psykologian tutkimusperinteeseen, jossa yksilölliset kokemukset, ja niistä muodostetuista merkityksistä rakentui lopulta tutkimusilmiötä kuvaava yleistettävä näkemys. Mielestäni onnistuin tutkijana omaksumaan fenomenologisen lähestymistavan ytimen siltä osin, että pystyin tutkijana luomaan uutta ymmärrystä etäjohtamisen kokemuksista asiantuntijatyön ytimestä. Yhtenä ajatuksena oli tavoittaa tutkittavasta ilmiöstä ja etäjohtajuuden kokemuksista sisältöjä, joita voisi jatkossa hyödyntää esimerkiksi johtajille suunnatuissa koulutuksissa. Koulutussisältöjen suunnittelun näkisin ennen kaikkea rakentuvan sille näkemykselle ja ymmärrykselle, mitä tutkimus tuotti etäjohtamisessa esille tulleiden toistuvien kokemusten osalta. Uskoakseni tutkimus tuo merkittävää tietoa erityisesti sille kuntaorganisaatiolle, jonka johtajiin tutkimukseni kohdistui heidän työn haasteiden, mutta myös vahvuuksien esille nostamiseksi.

Tutkimukseni tuloksista löytyy yhteneväisiä sisältöjä ja teemoja etäjohtamisen tutkimuskirjallisuuden kanssa. Tutkimuskirjallisuus ja aikaisemmat tutkimukset ovat

useimmiten eritelleet virtuaalisen ympäristön etuja ja haittoja, kuvailleet etäjohtajien osaamisvaatimuksia tai etäjohtajuuteen liitettyjä edellytyksiä (Mehtab ym. 2018, Savolainen 2014, Alfehaid & Elshafie 2019). Näiltä osin onnistuin omassa tutkimuksessani tuomaan esille etäjohtamisen ilmiöön liittyviä konkreettisia näkökulmia johtajien omista kokemuksista käsin. Uuden tiedon ohella etäjohtamisen ilmiön ymmärtäminen toi yleisesti johtajien osaamiselle ja etäjohtajuuden edellytyksille lisää työelämälähtöistä käytännön näkökulmaa.

5.2 TUTKIMUSPROSESSIN ARVIOINTI

Tarkastelen seuraavaksi tutkimuksessani hyödyntämäni tutkimusprosessia, sen eettisyyttä ja prosessissa onnistumista tutkimuskysymykseni valossa. Tutkimusmenetelmänä fenomenologinen analyysi oli itselleni tutkijana täysin uusi tuttavuus, mikä näyttäytyi itsensä todellisena haastamisena erityisesti analyysivaiheen toteuttamisessa. Fenomenologisen metodin ehdoton vahvuus tutkimukseni kannalta oli menetelmän muokkaaminen, esimerkiksi analyysivaiheiden lyhentäminen, tutkimukseni tarpeet sekä aineisto huomioiden. Menetelmän muokkaaminen edellytti kuitenkin tutkijana menetelmän parempaa ymmärtämistä, minkä huomasin tutkimusprosessin edetessä paranevan, kun tarkastelin etenemistäni analyysin eri vaiheissa.

Fenomenologisessa tutkimusprosessissa luotettavuuden mittarina ja arvioinnin lähtökohtana ovat menetelmän aikana tutkijan reduktion onnistuminen sekä tutkimuksen objektiivisuuden säilyttäminen. Tutkimusprosessin aikana onnistuin mielestäni siirtämään syrjään omat käsitykseni tutkimusilmiöstä kirjaamalla ajatukseni ylös ennen varsinaisen analyysivaiheiden aloittamista, jotta omat näkemykseni aiheesta eivät sekoittuisi tutkittavien kokemuksiin. Tätä vaihetta palauttelin aika ajoin mieleeni etenkin, kun analyysivaiheen etenemisessä oli pidempi tauko välissä. Haasteellisimmaksi koin mielikuvatasolla merkitysten seulomisen, jossa tarkoituksena oli tavoittaa tutkimusilmiön kannalta olennaiset yhdistelmät. Tämän epävarmuuden pyrin taltuttamaan muistuttamalla itseäni siitä, että tutkimusprosessin aikana tutkijana olen se henkilö, subjekti, joka loppupeleissä muodostaa tulkintansa tutkittavasta ilmiöstä sitä ymmärtääkseen. (Perttula 2011, 144-146.)

Tutkimuksessani huomioin tutkimuksen hyvät tieteelliset käytännöt varmistaakseni tutkimuksen laadukkuuden ja eettiset periaatteet. Empiirinen tutkimus tulee toteuttaa siten, että tutkimuksellinen ymmärrys perustuu osallistujien kokemusten kuvauksiin, mikä korostaa menetelmän merkitystä. Tutkijana pyrin noudattamaan fenomenologista menetelmää tarkoin siltä osin, kun se tutkimukseeni soveltui, mutta annoin itselleni perustellusti mahdollisuuden muuttaa menetelmää. Tutkimuksessani keskityin luomaan subjektiivisen suhteen kuvattuun kokemukseen luodakseni objektiivista ymmärtämistä ilmiöön. (Perttula 2011,156-157.) Tutkimuseettisten käytäntöjen mukaisesti pyrin koko tutkimusprosessin ajan varmistamaan, että kukaan osallistujista ei ole tutkimuksestani tunnistettavissa. Kaikkia osallistujia on kyselyn yhteydessä informoitu tutkimuksen tarkoituksesta ja tavasta käsitellä henkilötietoja vain tutkimustarkoitukseen, sekä samassa yhteydessä ilmoitettu tietojen hävittämisestä tutkimuksen teon jälkeen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019.)

5.3 JATKOTUTKIMUSAIHEET

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli tavoittaa ja ymmärtää yhteiskunnallisesta poikkeustilanteesta johtuvan etäjohtamisen ilmiön keskeisen olemus johtajien kuvailemien kokemusten kautta. Tutkimukseni oli osoitus siitä, että etäjohtaminen on käsitteenä erittäin laaja. Tutkimuksessani tutkimustuloksista on johdettavissa hyvinkin erilaisia jatkotutkimussuuntia tutkijan omasta kiinnostuksesta riippuen.

Tutkimuksestani syntynyt ymmärrys etäjohtamisen ilmiön keskeisestä olemuksesta antaa paljon jatkotutkimuksen mahdollisuuksia tulevaisuuteen. Tulevaisuudessa johtajien kokemuksia etäjohtamisesta voisi laajentaa eri kuntaorganisaatioiden eri toimialoille. Tässä tutkimussuunnassa on kuitenkin huomioitava kuntien organisoituminen hieman eri tavoin toimialojen ja palveluiden osalta sekä eri asiantuntija-alojen mahdollisuuksissa etätyön tekemiseen. Tutkimuksessani mukana olleen kuntaorganisaation näkökulmasta jatkotutkimusta voisi laajentaa esimerkiksi muillekin kunnan toimialoille, eri johtamisen

tasoille sekä työntekijöiden kokemuksia kartoittavaksi. Kuntaorganisaatioiden ohella tutkimuskohteina mielenkiintoisina olisivat myös yritykset sekä erilaiset järjestötoimijat ja yhteisöt.

Niin aikaisempien tutkimusten kuin tämän tutkimuksen perusteella tutkimuskohteiksi ehdottaisin laajoina kokonaisuuksina vuorovaikutuksen, luottamuksen, työhyvinvoinnin, motivaation sekä etäyhteisöllisyyden kokemusten tutkimista joko osana etäjohtamista tai omina näkökulminaan. Näkökulmia edellä mainittuihin tutkimussuuntiin löytyy niin etäjohtajien tai työntekijöiden lähtökohdista tarkasteltuna. Muiden laajojen tutkimuslinjojen osalta johdattelisin etäjohtamisen teemojen äärelle esimerkiksi muutosjohtamisen ja eri teknologisten sovellusten hyödyntämisen näkökulmasta.

LÄHTEET:

Alfehaid, L. & Elshafie E. (2019). *Understanding the influence of E-leadership on Virtual Team Performance*. International Journal of Business and Applied Social Science, 23. DOI:10.33642/ijbass.v5n10p3.

Avolio, B. J., Kahai, S. S. & Dodge, G. E. (2001). *E-Leadership: Implications for theory, research and practice*. Leadership Quarterly, vol. 11, no. 4, 615-668. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.948.3825&rep=rep1&type=pdf>.

Backman, J. (2018). Äärellisyyden kohtaaminen: kokemuksen filosofista käsitehistoriaa. Teoksessa Toikkanen J. & Virtanen I. *Kokemuksen tutkimus VI - Kokemuksen käsite ja käyttö*. Lapland University Press: Rovaniemi, 26-27.

Bligh, M. & Riggio, R. 2012. *Exploring Distance in Leader-Follower Relationships: When near Is Far and Far Is Near*. Taylor & Francis Group, 46.

Coker, P. (April 13, 2017). *8 Strategies for Remote Leadership*. [blog post]. <https://www.pointabove.com/leadership/8-strategies-for-remote-leadership/>. Viitattu 8.5.2021.

Eikenberry, K. & Turmel, W. (2018). The Remote Leadership Model. *The Long-Distance Leader: Rules for Remarkable Remote Leadership*. Berrett-Koehler Publishers, 37-42.

Giorgi, A., Giorgi, B. & Morley, J. (2017). *The Descriptive Phenomenological Psychological Method*. The Sage Handbook of Qualitative Research In Psychology, 176-192.

Hakanen, J. *Työhyvinvointi*. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
Viitattu 17.2.2021.

Helle, M. (2004). *Etätyö*. Edita Prima: Helsinki, 42-53.

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

Jalava, T. (2020). Virtuaalikonkarin kyydissä. Teoksessa Haapakoski K, Niemelä A & Yrjölä E. 2020. *Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Alma Talent: Helsinki, 68-69.

Laine, T. (2010). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola R. & Valli R. *Ikkunointa tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Ps-kustannus: Juva, 28-45.

Lehtomaa, M. (2011). Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa Perttula J. & Latomaa T. (toim.) *Kokemuksen tutkimus. Merkitystulkinta-ymmärtäminen*. Juvenes Print: Tampere, 164-192.

Mehtab, K., Rehman, A., Ishfaq, S. & Jamil, R. A. (2018). *Virtual Leadership: A Review Paper*. Mediterranean Journal of Social Sciences 8(4-1):183-193. doi:10.2478/mjss-2018-0089.

Perttula, J. (2011). Kokemus ja kokemuksen tutkimus: fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa Perttula J. & Latomaa T. (toim.) *Kokemuksen tutkimus. Merkitystulkinta-ymmärtäminen*. Juvenes Print: Tampere, 115-157.

Perttula, J. (2000). *Kokemuksesta tiedoksi: Fenomenologisen metodin uudelleen muotoilua*. Kasvatus 31 (5), 428–442.

Rauramo, P. (2018). *Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä - digijulkaisu*. Työturvallisuuskeskus. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa#. Viitattu 21.4.2021.

Savaspuro M. (2020). Itseohjautuvuus ja johtaminen etätöön aikaan. Teoksessa Haapakoski K., Niemelä A. & Yrjölä E. Läsä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent: Helsinki. 98-117.

Savolainen, T. (2014). *Trust-Building in e-Leadership: A Case Study of Leaders' Challenges and Skills in Technology-Mediated Interaction*. The Journal of Global Business Issues. Volume 8 Issue 2. https://www.homeworkforyou.com/static_media/uploadedfiles/ContentServer%20week%2005.pdf.

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). *Muutosta johtamassa*. Edita Prima Oy: Helsinki.

Surakka, T. & Laine, N. (2011). *Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön*. Taurus Media: Tampere.

Tuimala, A. & Näsänen, J. (2021). *Koronakriisin vaikutuksia kuntatyöhön*. Suomen Kuntaliitto. Kuntaliiton julkaisusarja, 4/21.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Hansaprint Oy: Vantaa.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf. Viitattu 9.5.2021.

Tökkäri, V. (2018). Fenomenologisen, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa Toikkanen J. & Virtanen I. *Kokemuksen tutkimus VI - Kokemuksen käsite ja käyttö*. Lapland University Press: Rovaniemi, 64-81.

Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. & Liu, C. (2016). *Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership*. International Review of Administrative Sciences, 1–18. doi:10.1177/0020852316681446.

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

Virolainen, H. (2012). *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. BoD: Helsinki, 105-110.

LIITE 1. Kirjoitelmien ohjeistus

”Tutkielmani tavoitteena on selvittää, millaisia kokemuksia ja näkökulmia etäjohtaminen on tuonut ihmisten johtamiseen yhteiskunnallisessa poikkeustilanteessa.

Pyydän teitä johtajina ja esimiehinä kertomaan sekä kuvailemaan kirjoitelmien muodossa omia kokemuksianne poikkeustilanteessa ja etätyössä. Vastaathan kysymyksiin avoimesti ja omana itsenäsi.”

Johtamiskokemuksesi vuosina *

- 0-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-15 vuotta
- 16 vuotta tai enemmän

Alaistesi määrä *

- 0-10 alaista
- 11-20 alaista
- 21-30 alaista
- yli 30 alaista

Kuvaile seuraavien kysymysten mukaan omaa kokemustasi johtajana yhteiskunnallisessa poikkeustilanteessa. *

Minkälaista osaamista sinulta on johtajana vaadittu etätyöhön siirtymisen myötä?

Miten olet johtanut muutosta omassa työyhteisössä etätyöskentelyn aikana?

Minkälaista tukea olet saanut omaan johtamiseesi etätyöskentelyn aikana?

Miten olet johtamisellasi tukenut työntekijöiden motivaatiota etätyössä?

Miten olet johtamisellasi tukenut työntekijöiden työhyvinvointia etätyössä?

Miten olet johtamisellasi edistänyt työntekijöiden luottamusta etätyössä?

Miten olet johtamisellasi edistänyt etäyhteisöllisyyttä?

Kiitos vastauksestasi!