

ETÄJOHTAMISEN KÄSIKIRJA

Versio 1.0



www.etanaenemman.fi

Etänä
Enemmän

— sote-työ uudistuu

Sisällysluettelo

Luottamuksen merkitys etäjohtamisen kontekstissa	1
Vuorovaikutus	1
Läsnäolo	2
Kommunikaatio	3
Vastavuoroinen palaute	3
Viestintä ja viestintäkanavat	4
Etä johdettavan keskeiset työntekijätaidot	5
Etäjohtamistaidot ja -johtajuus	5
Työkalu etäjohtamisen käytänteiden suunnittelun tueksi	6
Työpajatoiminnan kuvaus	6
Liitteet	



Luottamuksen merkitys etäjohtamisen kontekstissa

Luottamuksella on keskeinen asema etäjohtamisen kontekstissa, sen vaikuttaessa kaikkiin johtamisen osa-alueisiin. Työpajoihin osallistuneet kokivat luottamuksen merkityksen olevan korostuneempi etäjohtamisen kuin perinteisen lähijohtamisen kontekstissa. Tästä syystä osallistujien mielestä vastavuoroisen luottamuksen rakentamiseen sekä ylläpitoon tulisi tietoisesti kiinnittää huomiota päivittäisessä toiminnassa organisaation kaikilla tasoilla.

Osallistujat yhdistivät luottamuksen positiivisesti henkilöstön sitoutumiseen, yksikön toiminnan tehostumiseen sekä vastuiden jakautumiseen. Luottamus vahvistaa osaltaan esihenkilön ja alaisten yhteistyösuhdetta ja sen laatua, sekä lisää työn hallinnan tunnetta ja merkityksellisyyttä. Luottamukseen yhteydessä olevan psykologisen turvallisuuden tunteen koettiin vahvistavan yhteisöllisyyttä, osallisuutta sekä innovatiivista ja sallivaa toiminta- ja organisaatiokulttuuria, johtaen työhyvinvoinnin parantumiseen.

Organisaation kokonaisuuden ymmärtämisen sekä yhteisen arvopohjan lisäksi luottamuksen rakentuminen etäjohtamisen kontekstissa nähtiin edellyttävän avoimuutta sekä erilaisten ihmisten ja näkemysten hyväksyntää ja kunnioitusta. Näin ollen työpajoissa nähtiin erilaisten tehtävänkuvien tuntemisen sekä organisaation oikeudenmukaisten henkilöstöperiaatteiden tukevan luottamuksen rakentumista. Samoin vastuun jakaminen nähtiin osana luottamusta, jota tästä näkökulmasta vahvasti työntekijöiden mielenkiinnon kohteiden huomiointi sekä heidän mahdollisuutensa tarvittaessa myös luopua esim. vastuutehtävästä yksikössä. Myös esihenkilön tavalla suhtautua alaisiinsa on suuri merkitys luottamuksen rakentumiselle, jota vahvistavat kokemukset välittämisestä sekä arvostuksesta sekä tunne siitä, että esihenkilö on alaisensa puolella. Rehellisyyden sekä sopimuksista kiinni pitämisen ohella osallistujat näkivät myös tunteen asioiden hoitumisesta ja tehtävien täyttymisestä välimatkasta huolimatta luottamusta vahvistavina tekijöinä.

Kehitysehdotuksia:

- Avataan ja kerrataan organisaation strategiaa sekä eri tehtävänkuvia työyksiköissä, toiminnan läpinäkyvyyden lisäämiseksi sekä laajemman, yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi
- Asetetaan konkreettisia tavoitteita toiminnalle, joiden saavuttamista ja resurssointia tarkastellaan vastavuoroisesti sekä säännöllisesti organisaation eri tasoilla. Tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät teemat käydään läpi henkilöstön kanssa.

Vuorovaikutus

Työpajoissa vuorovaikutuksen nähtiin koostuvan aidosta läsnäolosta ja saavutettavuudesta, kommunikaatiosta, vastavuoroisesta palautteesta, viestinnästä sekä erilaisista viestintäkanavista ja säännöllisistä (lähi-)tapaamisista. Etäkontekstista huolimatta, säännölliset kasvokkain toteutuvat tapaamiset nähtiin erittäin merkittävänä työpajoissa. Se, kuinka usein kasvokkain toteutuvien tapaamisten tulisi toteutua riippuu yksiköstä ja sen luonteesta. Kehityskeskustelut, kehitysprojektit, palautteen antaminen sekä henkilökohtaiset työhön ja työsuhteeseen liittyvät asiat ovat osallistujien mukaan lähitapaamisten teemoja. Lähitapaamisten nähtiin mahdollistavan epämuodollisen vuorovaikutuksen toteutumista etäkokouksia paremmin. Työpajoissa nostettiin esiin säännöllisten, lähitapaamisten

keskeinen merkitys luottamuksen sekä työhyvinvoinnin näkökulmista. Työpajatoimintaan osallistuneet kokivat onnistuneen vuorovaikutuksen vahvistavan kokemusta aidosta kiinnostuksesta ja välittämisestä sekä toisten huomioon ottamisesta.

Työyhteisöjen turvallinen ilmapiiri sekä sananvapaus vaikuttavat positiivisesti vuorovaikutukseen sen kaikissa muodoissa. Vaikka jokaisella on osaltaan vastuu työyhteisön ilmapiiristä, johtajan nähtiin toimivan aktiivisen vuorovaikuttajan esimerkkinä. Jokainen voi kuitenkin vaikuttaa vuorovaikutuksen laatuun työyhteisössään huomioimalla muita työyhteisön jäseniä. Käytännössä työpajoihin osallistuneet kokivat tämän huomioimisen ilmenevän esimerkiksi tervehtimisellä, kiittämisellä, vastavuoroisen tuen osoittamisella, avoimuutena sekä pyrkimyksenä aitoon läsnäoloon, jota käsitellään omana kappaleenaan. Vuorovaikutuksen myönteisinä seurauksina nähtiin osallisuuden sekä sitoutumisen vahvistuminen. Osallistujat kokivat toimivan vuorovaikutuksen vaikuttavan positiivisesti yksikön toimintakykyyn. Etäkokouksissa tms. teknologiavälitteisesti toteutuissa vuorovaikutustilanteissa kameran käyttöä suositeltiin, koska kuvan kautta koettiin välittyvän lämpö ja inhimillisyyttä, jotka osaltaan helpottavat etäkohtaamisia (Liite 1).

Kehitysehdotuksia:

- Pidetään kiinni säännöllisistä, yksikön tarpeen mukaisista, yhdessä sovituista tapaamisista yksiköissä sekä ryhmä- että yksilötasoilla
- Jalkaudutaan säännöllisesti, yksikön tarpeen mukaan, ulkokunnissa oleviin yksiköihin

Läsnäolo

Läsnäolon tunne ja sen vahvistaminen nousivat työpajoissa johtamisen keskeisiksi menestystekijöiksi, mutta samalla myös sen suurimmiksi haasteiksi etäkontekstissa. Läsnäolon tunnetta voidaan osallistujien mielestä vahvistaa säännöllisellä vuorovaikutuksella sen kaikissa muodoissaan. Säännölliset tapaamiset (sekä etänä että kasvokkain) ja toiminnan avoimuus tukevat läsnäolon tunteen syntymistä työpajoihin osallistuneiden mielestä. Vastavuoroisen saavutettavuuden ja tavoitettavuuden koettiin vahvistavan läsnäolon tunnetta. Saavutettavuudella osallistujat tarkoittivat konkreettisesti esimerkiksi ajan tasalla ja näkyvillä olevia kalentereita sekä mahdollisista kiireajoista tai poissaoloista tiedottamista sijaisineen. Etäjohtajan nopea reagointi sekä asioihin tarttuminen koettiin työpajoissa myös saavutettavuuden tunnetta vahvistaviksi tekijöiksi.

Itse vuorovaikutustilanteissa läsnäolon tunnetta vahvistavat dialogisuuden korostaminen, vastavuoroinen kuunteleminen sekä hetkeen keskittyminen, mikä edesauttaa kuuntelemisen lisäksi myös kuulemista. Organisaatiotasolla ylemmän johdon läsnäolon sekä työntekijöiden osallistamisen nähtiin lisäävän toiminnan läpinäkyvyyttä. Työpajoihin osallistuneiden mielestä tehtävänkuvien tunteminen sekä ymmärtäminen lisäisivät kokonaiskuvan hallintaa, joka vaikuttaa myönteisesti läsnäolon kokemukseen. Yhteisöllisyyden vahvistamista pidettiin läsnäolon tunteen välittymisen positiivisena seurauksena.

Kehitysehdotuksia:

- Sovitaan säännölliset soitto- /yhteydenottoajat esihenkilölle, joka lisää saavutettavuuden tunnetta, suunnitelmallisuutta sekä vapauttaa esihenkilön resursseja muihin tehtäviin.

- Kuitataan viestit vastaanotetuiksi sovituksessa ajassa, vaikka niihin ei heti pystyttäisikään reagoimaan

Kommunikaatio

Etäjohtamisen yhteydessä tulisi mahdollistaa sekä muodollinen että epämuodollinen kommunikaatio. Vaikka etäkokoukset mm. säästävät aikaa, epämuodollista kommunikaatiota tarvitaan työilmapiiriin sekä vastavuoroisen tutustumisen näkökulmista. Tärkeänä työpajoissa pidettiin toisten huomioimista sekä keskusteluun osallistumista, jolla osoitetaan kiinnostusta käsiteltävää aihetta ja työyhteisöä kohtaan. Olennaista on myös se, että keskustelua käydään sovituista asioista sekä vältetään epäeettistä kommunikaatiota. Etäkontekstissa korostui samoin viestin ymmärryksen varmistaminen, minkä avulla voidaan välttää konflikteja sekä väärinymmärryksiä. Kommunikaation avulla tulisi selvittää työyhteisön jäsenten tunteiden ja odotusten välisiä ristiriitoja.

Kehitysehdotuksia:

- Mahdollistetaan epämuodollinen kommunikaatio, esimerkiksi ”virtuaalikalorien” avulla, tai varaamalla sille aikaa etäkokousten yhteydessä
- Noudatetaan ”Kysy, älä oleta”-periaatetta
- Vahvistetaan yksiköiden yhteisöllistä toimintakulttuuria, jolloin kaikki saavat äänensä kuuluville

Vastavuoroinen palaute

Palautteen antaminen sekä vastaanottaminen mahdollistavat arvostuksen kokemuksia. Etenkin positiivinen ja rakentava palaute motivoi ja vahvistaa ammatillista itsetuntoa. Tämän johdosta työpajoihin osallistuneiden mukaan palautetta tulisi antaa sekä pyytää säännöllisesti. Palautteen antamista sekä vastaanottamista tulee kuitenkin harjoitella, koska ne ovat osoittautuneet haasteellisiksi tehtäviksi eri ympäristöissä. Keskeistä osallistujien mielestä on muistaa palautteen rakentavuus sekä ratkaisukeskeisyys, etenkin myönteisen palautteen antamista ei tule unohtaa.

Palautteen antamisessa tulisi työpajoihin osallistuneiden mielestä huomioida se, että se on oikea-aikaista ja kohdennettu oikein. Eli palautteen tulee olla asia-, ei ihmiskeskeistä ja kohdistua seikkoihin joihin työntekijänä tai työyhteisönä voidaan vaikuttaa. Tärkeää on myös antaa palaute oikeassa ympäristössä. Toisinaan palaute voidaan kirjata koko työyhteisön näkyville ja käydä säännöllisesti läpi, kun taas toisissa tilanteissa kahden kesken saatu palaute tavoittaa kohteensa paremmin. Etenkin negatiivinen palaute tulisi antaa joko puhelimitse tai lähitapaamisen yhteydessä, mutta ei kirjallisesti. Oikea ympäristö riippuu sekä palautteen vastaanottajasta että sen sisällöstä. Työpajoihin osallistuneiden mukaan esimerkiksi asiakkaiden viralliset muistutukset toiminnasta tulisi aina käsitellä lähitapaamisessa, jossa voidaan varmistaa tilanteen selkeyttäminen sekä työntekijän tarvitsema tuki.

Palautteen antamista ja vastaanottamista tukevat työyhteisön kannustava ilmapiiri sekä eri toimijoiden luottamuksenarvoinen toiminta. Myönteisinä seurauksina onnistuneesta palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta ovat aineettoman palkitsemisen sekä työmotivaation lisääntyminen työyhteisössä. On muistettava, että työyhteisön lähijohto tarvitsee myös säännöllisesti rehellistä palautetta.

Kehitysehdotuksia:

- Varmistetaan säännöllinen palautteen antaminen ja vastaanottaminen yksikön sisällä
- Otetaan käyttöön palautteenantokanava, jossa palautetta tai kehitysehdotuksia voidaan antaa myös anonyyminä

Viestintä ja viestintäkanavat

Viestinnän merkitystä ei voitane koskaan korostaa liikaa. Työryhmissä nostettiin esiin etäjohtamista koskevan viestintästrategian merkitys, joka olisi linjassa organisaation yhteisen viestintästrategian kanssa. Etäjohtamisen kontekstissa tulisi osallistujien mukaan selkeästi laatia yhteiset viestinnän säännöt, viestintävastuut, roolit ja rajat sekä määritellä mitä viestitään milläkin viestintäkanavalla.

Viestinnän onnistumisen edellytyksenä nähtiin, että viestintä on oikea-aikaista, säännöllistä ja selkeää. Onnistuneen viestinnän katsottiin olevan monikanavaista, tyyliltään asiallista ja läpinäkyvää, minkä johdosta esimerkiksi anonyyminä toteutuvaa viestintää tai sähköpostien lähettämistä piilokopioina ei pidetty onnistuneena. Edellisten lisäksi viestinnän onnistumista tukee se, että lähettäjä varmistaa viestinnän/tiedotuksen ymmärryksen ja pyytää kuittauksen lähetetyn viestin vastaanottamisesta.

Viestintävälineen todettiin olevan vain väline, joka ei itsessään takaa viestinnän onnistumista. Viestintävälineiden (Liite 2) toivottiin työpajoissa olevan mielenkiintoa herättäviä sekä mahdollisimman helppokäyttöisiä. Viestintäkanavassa tulisi olla myös tila, johon voi kirjata joko työyhteisön tai esimiehen kannanottoa vaativia asioita. Viestintävälineiden käyttöönoton nähtiin edellyttävän kannustusta sekä sitoutumista sen käyttöön ja seurantaan niin esihenkilöiden kuin alaistenkin osalta. Lisäksi käyttöönottoa tukisi työpajoihin osallistuneiden mielestä yksiköihin kohdennetut ohjeistukset, Intrassa tms. olevan yleisohjeiden lisäksi.

Etäjohtamiseen liittyvinä viestintäkanavina nostettiin esiin sähköposti, jonka koettiin tällä hetkellä olevan käytössä monenlaiseen viestintään sekä toisinaan myös ylimitoitettulla jakelulla. Sähköposteja tulee paljon, jolloin riskinä on tärkeiden viestien häviäminen massaan. Työpajoihin osallistuvat näkivät sähköpostin roolin lähinnä ilmoitusten vastaanottamisena. Puhelimessa osallistujien mukaan tulisi hoitaa kiireelliset sekä henkilökohtaiset asiat. Puhelimen osalta riskinä nostettiin esiin se, että puhelu saattaa unohtua, mikäli siihen ei pysty soittohetkellä vastaamaan. Tekstiviestein jätetään soittopyyntöjä sekä kiireellisiä yhteydenottopyyntöjä ja viestitään nopeasti tiedotettavia asioita. Epätietoisuutta ilmenee WhatsApp tms. sovellusten hyödyntämisen luvallisuudesta viestinnässä. Pikaviestipalvelut nähtiin kuitenkin kustannustehokkaana keinona kiireellisten viestien välittämiseksi. Lisäksi pikaviestipalvelut ovat keskeisessä asemassa tiettyjen asiakasryhmien viestinnässä (esimerkiksi oppilashuolto).

Teams koettiin hyvänä alustana etäkokousten ja -tapaamisten järjestämiseen, joskin näiden kanavien käyttö vaihtelee organisaatioiden sisällä. Työpajoissa nostettiin esiin myös etäkokouksiin liittyvien yhtenäisten ohjeiden merkitys, minkä seurauksena työpajoissa laadittiin yhdessä ohjeet etäkokouksiin (Liite 1). Poikkeusoloja seuranneen digiloikan työpajojen osallistajat näkivät kokonaisuutena työajan säästönä, esimerkiksi kokousmatkojen vähentymisen myötä.

Kehitysehdotuksia:

- Sovitaan yhteiset käytännöt tiedottamisesta, ohjeiden muuttumisesta ja jalkauttamisesta
- Vahvistetaan henkilöstön mahdollisuuksia osallistua etäkokouksiin huomioimalla mm. laitteiden riittävyys, ohjelmistojen ajantasaisuus sekä tilavaraukset
- Tarjotaan viestintäkoulutusta esihenkilöille, jolla vastataan mm. kysymyksiin ”miten viestin selkeästi?” sekä ”Mitä viestintäkanavaa hyödynnän milloinkin?”
- Kohdistetaan viestintäkanaviin sekä tietosuojaan liittyvät koulutukset koko henkilöstölle, mikä lisäksi osallistujien näkemyksissä varmuutta niiden käytössä ja helpottaisi etäjohtamista
- Laaditaan/tarkistetaan yhtenäiset linjaukset WhatsAppin/Secappin sekä Teamsin kohdalla.
- Viestinnän toimivuutta arvioidaan säännöllisesti mittareilla, jolloin kehittämistyö olisi systemoitua.

Etäjohtettavan keskeiset työntekijätaidot

Etäjohtajuus sekä muuttuva työelämä mahdollistavat myös työntekijätaitojen uudelleen tarkastelun, mikä nousi vahvasti esiin työpajojen aikana. Työntekijätaitojen kehittyminen nähtiin seurauksena henkilöstön myönteisestä asenteesta ja vastuullisesta työotteesta. Työntekijätaitojen nähtiin ilmentävän henkilön osaamista sekä motivaatiota. Etäjohtamisen kontekstissa työpajoissa korostettiin itsensä johtamisen merkitystä, joka edellyttää osallistujien näkemysten mukaan oman työn merkityksen ymmärtämistä ja sisäistämistä organisaation kokonaiskuvassa. Samoin kyky itsensä johtamiseen edesauttaa osallistujien mukaan oman työn suunnittelua ja organisointia sekä ajankäytön hallintaa, mikä on työhyvinvoinnin kannalta keskeistä. Etäjohtajuuden kontekstissa piilojohtajuuteen liittyvät haasteet ovat korostuneita vähäisten tai puuttuvien lähikontaktien johdosta. Etäjohtettavan oman roolin ymmärtäminen ilmenikin työpajoihin osallistuneiden näkemyksissä piilojohtajuuden ennaltaehkäisyä ja siitä pitäytymisenä. Mahdollisten epäkohtien tuominen esihenkilön tietouteen nähtiin etäjohtamisen kontekstissa tärkeänä, koska se mahdollistaa varhaisen puuttumisen edistäen työyhteisön toimintaa sekä positiivista ilmapiiriä. Samoin työpajoissa painotettiin jokaisen vastuuta tiedon hankinnasta sekä sen jakamisesta työyhteisössä.

Kehitysehdotuksia:

- Määritellään/kuvataan yksikön edellyttämia etäjohtettavan tarvitsemia työntekijätaitoja yhdessä henkilöstön kanssa kokonaisuuden hallinnan vahvistamiseksi
- Sovitaan yhteiset käytänteet tiedon hankinnan säännöllisyyden varmistamiseksi

Etäjohtamistaidot ja -johtajuus

Esihenkilöasemastaan huolimatta johtaja on myös organisaation työntekijä, joten häneen pätevät samoin edellä kuvatut työntekijätaidot. Johtajien ja esihenkilöiden tulisi asemansa vuoksi ottaa johtajan roolinsa haltuun ja asettaa johtajuus toimintansa keskiöön. Työympäristöjen, tehtäväkuvien sekä itse henkilöstön tuntemus nähtiin onnistuneen etäjohtajuuden avaintekijöinä. Esihenkilöiden odotetaan myös kokonaisuuden hallintaa sekä

omien johtajuustaitojen tunnistamista. Samoin esihenkilön vastuu laadukkaasta perehdytyksestä tunnistettiin työpajoissa. Perehdytyksen aikana esihenkilö voi osaltaan varmistaa toiminnan yhtenäisyyden organisaation strategian ja ohjeiden kanssa, sekä rakentaa ja vahvistaa työntekijän arvostuksen tunnetta.

Etäjohtajuuden odotettiin olevan avointa sekä läpinäkyvää, mihin osaltaan vaikuttavat sen puolueettomuus ja objektiivisuus. Johtajan tulisi ohjata ja tukea henkilöstöä sekä reflektoida ja kehittää yksiköiden toimintaa. Tämä edellyttää heiltä itseltään myönteistä asennetta kehitystoimintaa kohtaan, samoin kuin muutosagenttina toimimista. Työpajojen osallistujat nostivat esiin sen, että johtaja johtaa omalla esimerkillään, minkä johdosta toiminnan vastuullisuus sekä luottamuksen arvoisuus ovat keskeisiä.

Kehitysehdotuksia:

- Järjestetään etäjohtajille säännöllisesti vapaamuotoisia tapaamisia vertaistuen ja verkostoitumisen mahdollistamiseksi sekä hyvien käytänteiden levittämiseksi organisaation sisällä
- Suunnitellaan mentoriohjelma osaksi uusien etäjohtajien perehdytystä
- Sisällytetään etäjohtamisen käytänteet osaksi organisaation/yksikön perehdytysohjelmaa

Työkalu etäjohtamisen käytänteiden suunnittelun tueksi

Työpajatoiminnan tuloksiin perustuen laadittiin työkalu yksiköiden käyttöön (Liite 3), tukemaan etäjohtamisen käytänteiden suunnittelua. Mallissa on nostettu esiin esimerkin omaisesi työpajatoiminnassa keskeiseksi nousseet tekijät, jotka tukevat etäjohtamisen toteutumista. Tavoitteena on, että yksiköt keskustelevat ja sopivat yhdessä näistä teemoista ja laativat näin toimintamallin, joka on linjassa organisaation strategian kanssa ja samanaikaisesti vastaa kyseisen yksikön etäjohtamiseen liittyviä tarpeita ja erityispiirteitä.

Työpajatoiminnan kuvaus

Työpajatoiminnan toteutuksessa hyödynnettiin dialogisia sekä osallistavia menetelmiä. Työpajatoimintaan kutsuttiin 48 henkilöä, joista muodostettiin neljä 12 henkilön ryhmää joissa oli sekä johtajia että henkilöstöä. Jokaisella ryhmällä oli yhteensä viisi tapaamista, joista kaksi toteutettiin lähitapaamisina ja kolme etäyhteyden välityksellä.

Ensimmäisen työpajan teemoina olivat ryhmäytyminen, yhteisten tavoitteiden määrittely sekä kehittämiskohteiden valinta. Työpajan jälkeen osallistujat tekivät itsenäisen pohdintatehtävän liittyen ryhmässä valittuun kehittämiskohteeseen.

Toisessa työpajassa syvennettiin valittuja teemoja pohdintatehtävän tulosten perusteella sekä tarkennettiin tavoitteita ja suunniteltiin käytännön toimia ryhmien kehittämiskohteiden osalta. Lisäksi työpajoissa laadittiin yhteiset etäkokousohjeet (Liite 1). Työpajan jälkeen osallistujat tekivät toisen, itsenäisen pohdintatehtävän, jossa syvennettiin ryhmässä valittuja kehittämiskohteita.

Kolmannessa työpajassa tarkennettiin edelleen ryhmäkohtaisia kehittämiskohteita ja suunniteltiin etäjohtamisen käytännön toimia. Kolmannen työpajan jälkeen laadittiin alustava toimintamalli, joka toimitettiin osallistujille tutustumista varten.

Neljännessä työpajan sisältö muodostui yhteisestä keskustelusta, jossa tarkennettiin ja konkretisoitiin alustavaa etäjohtamisen toimintamallia. Työpajojen jälkeen alustavaa

toimintamallia muokattiin keskustelun tulosten perusteella. Malliin lisättiin yleiskuva organisaation viestintäkanavista sekä niiden sisällöistä (Liite 2). Lisäksi laadittiin työkalu etäjohtamisen käytänteiden suunnittelun tueksi (Liite 3).

Viidennessä työpajassa käytiin ryhmittäin keskustelu etäjohtamisen toimintamallin viimeistelystä sekä arvioitiin työpajatoiminnan toteutumista. Viimeisen tapaamiskerran jälkeen osallistujia pyydettiin täyttämään työpajatoiminnan loppuarviointikysely.



LIITE 1:

Yhteiset säännöt etäkokouksiin

Ennen kokousta:

- Laadi kokoukselle asialista, jossa nimettyinä sihteeri ja puheenjohtaja
- Mitoita kokouksen pituus asialistan mukaiseksi
- Varmista avainhenkilöiden läsnäolo ja tarvittaessa siirrä kokousta toiseen ajankohtaan
- Lähetä kokouskutsu asialistoinen hyvissä ajoin niille henkilöille, joiden läsnäolo on kokouksen kannalta tärkeää
- Vastaa saamaasi kokouskutsuun mahdollisimman pian
- Mikäli toivot asiasi käsittelyä kokouksen alussa aikataulullisista tms. syistä, ilmoita siitä kokouksen kutsujalle
- Mikäli toimit esittäjänä, toimita materiaalit sovitulle henkilölle sovittuna ajankohtana
- Huolehdi rauhallisesta ympäristöstä kokouksen ajaksi, esim. laittamalla ”kokouksessa”-lapun oveen tms.
- Tule kokoukseen ajoissa ja valmistautuneena sekä teknisesti että asialistan edellyttämällä tavalla

Kokouksen aikana:

- Tullessasi kokoukseen, pidä kamera päällä ja mikrofoni kiinni
- Ole sitoutuneesti, keskeytyksettä sekä aktiivisesti läsnä
- Mikäli tulet myöhässä tai joudut poistumaan hetkeksi/aiemmin, älä keskeytä kokousta tai palaa jo läpikäytyihin asioihin. Esitä kysymyksesi / ilmoituksesi Chat-toiminnon avulla
- Ilmoitathan Chat-toiminnolla, mikäli useampi henkilö osallistuu kokoukseen samalta koneelta
- Pyydä puheenvuoroa joko kämmenen tai Chat-toiminnon avulla, älä päälle puhumalla
- Mikäli et kuule puhujaa, pyydä puheenvuoroa tai ilmoita siitä Chat-toiminnon avulla
- Kerää nopeat kommentit/kannanotot Chat-toiminnon/Padletin tms. avulla
- Mikäli toimit puheenjohtajana, pidä kiinni aikataulusta, salli sen puitteissa myös informaaliset hetket sekä kevennykset inhimillisyyden säilyttämiseksi

Kokouksen jälkeen:

Laadi kokousmuistio ja välitä se osallistujille sekä sovitulle julkaisukanavalle mahdollisimman pian kokouksen jälkeen

LIITE 2:

VIESTINTÄKANAVAT JA NIIDEN SISÄLLÖT

INTRA	SÄHKÖPOSTI	PUHELIN	PIKAVIESTIPALVELIN
Organisaation yhteinen tiedotus	Yleiset, tiedotusluontoiset asiat Yksikön sisäiset asiat Kalenterivaraukset	Kiireelliset asiat Henkilökohtaiset asiat Päivittäiset asiat	Kiireelliset asiat, joista tieto kaikille mahdollisimman nopeasti Äkillisten sijaistarpeen ilmoittaminen Päivittäinen työhön liittyvä keskustelu → Selkeä ohjeistus keskeistä!

TEAMS	KOKOUKSET	LÄHITAPAAMISET	ILMOITUSTAULU YM.
Erilaiset ryhmät: <ul style="list-style-type: none"> • Seudulliset • Yksikkö • Tiimi... Kiireelliset/ Kiireettömät/ Kannanotot Mahdollisuus luoda ala-/uusia ryhmiä tarpeen mukaisesti	Työhön liittyvät rakenteelliset asiat Yhdessä keskusteltavat asiat Toiminnan yhteinen suunnittelu	Kehityskeskustelut Henkilökohtaiset asiat Palaute	Yksikön tiedotusluontoiset asiat Uudet, akuutit asiat HUOM! Ylläpito ja vanhojen tiedotteiden poistosta huolehtiminen

LIITE 3: Jokainen etäjohtamisen kontekstissa toimiva yksikkö täydentää punaiset / puuttuvat kohdat yhdessä sovituilla sisällöillä.

Yksikön **XY** etäjohtamisen käytänteet

Yksikkömme toiminta perustuu seuraaviin arvoihin:

- Asiakslähtöisyys
- Laadukkaat ja vaikuttavat palvelut
- Kustannustehokkuus ja taloudellisuus
- Innovatiivisuus
- Ammatillisuus

Yksikkömme toimintakulttuurin peruselementtejä ovat

- ...

Yksikkömme tavoitteita **vuoteen 2025** ovat:

- ...

Yhteydenpito ja kommunikaatio

- Lähijohtaja on parhaiten tavoitettavissa puhelimitse...
- Lähijohtajan ollessa poissa, hänen tehtäviään hoitaa ...
- Yksikössämme kuitataan viestit vastaanotetuiksi **XX päivän** aikana, vaikka asiaa ei heti saataisikaan käsiteltyä
- Yksikössämme järjestetään yhteisiä (etä-) kokouksia **X** kertaa kuukaudessa
- Lähijohtaja jalkautuu ulkokuntiin/ulkoihin yksiköihin **X** kertaa vuodessa, sekä tarpeen mukaan
- Yksikössämme järjestetään epämuodollisia tapaamisia **X kertaa kuussa**

Vastavuoroinen palaute

- Yksikössämme kerätään palautetta ja kehittämissuhteita henkilöstöltä, asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä **X ja X avulla**
- Saapunut palaute käsitellään yksikön kokouksessa **kuukausittain sekä tarpeen mukaan**

Viestintäkanavat ja viestintä

- Yksikössä käytettävät viestintäkanavat ovat:
 - **Intra**: organisaation yhteiset ohjeet ja tiedotteet
 - Sähköposti: ...
 - Puhelin: ...
- Yksikössä työskentelevät henkilöt kantavat vastuunsa ajankohtaisen tiedon saamisesta lukemalla uudet tiedotteet **sähköpostista ja intrasta XX kertaa viikossa**.
- Yksikössämme on laadittu yhteiset, **organisaation** viestintästrategian mukaiset viestintäohjeet **PVM**, joita noudatamme.

Yksikkömme toiminnan kannalta keskeisiä etäjohtettavan sekä etäjohtajan taitoja ovat:

- ...