

Viestintä osana etäjohtamista PHHYKY Akuutti24 ensihoidossa

LAB-ammattikorkeakoulu

Sairaanhoitaja (YAMK), terveydenhoitaja (YAMK), uudistava johtaminen

2021

Hanna-Mari Erkkilä

Noora Vihersaari

Tiivistelmä

Tekijä(t) Erkkilä, Hanna-Mari Vihersaari, Noora	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 55	Valmistumisaika 2021
Työn nimi Viestintä osana etäjohtamista PHHYKY Akuutti24 ensihoidossa		
Tutkinto Sairaanhoitaja (Ylempi AMK), Terveydenhoitaja (Ylempi AMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Rive Sami, ensihoitopäällikkö, Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä Akuutti24		
Tiivistelmä <p>Etäjohtaminen on jatkuvasti yleistyvää johtamistapaa. Esihenkilöt käyttävät kuitenkin usein perinteisiä johtamiskeinoja etäjohtamisessa, jonka vuoksi etäjohtaminen koetaan haastavaksi. Valtaosa esihenkilön työajasta on viestintää eri ihmisten kanssa, joten puutteelliset viestintätaidot tuovat haasteita etäjohtamiselle. Ensihoidossa etäjohtamista on ollut aina liikkuvasta työstä ja vaihtuvasta työympäristöstä johtuen.</p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata viestinnän onnistumisen nykytilaa ja kehittämistarpeita Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän Akuutti24 ensihoidossa. Tavoitteena oli antaa kohdeorganisaatiolle tietoa etäjohtamisen viestinnän toteutumisesta ja sen kehittämistarpeista Akuutti24 ensihoidossa. Tutkimusotteeksi valikoitui määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusote ja aineisto kerättiin sähköisen Webropol-kyselyn avulla.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella vastaajat olivat pääosin tyytyväisiä etäjohtamisen viestinnän nykytilaan, mutta viestinnän kehittäminen ja lisäkoulutus viestintäkanavien käyttöön nähtiin kuitenkin tarpeellisena. Viestintään ei ole tällä hetkellä yhtenäisiä toimintatapoja ja esimiehiltä toivotaan selkeää ja avointa viestintää. Kiireellistä viestintää toivottiin keskitettäväksi yhteen viestintäkanavaan ja esimiehen tavoitettavuutta koskeva tieto nähtiin tärkeäksi. Työntekijöiden ja esimiesten välisiä tapaamisia katsottiin olevan liian vähän ja ensihoidon päivittäinen aamutiimi nähtiin tärkeäksi osaksi viestintää.</p> <p>Jatkotutkimusaiheena voisi olla viestinnän toimintamallin luominen Akuutti24 ensihoidon. Tutkimuksen pohjalta kohdeyksikössä voisi myös tutkia viestinnän merkitystä työhyvinvointiin syventymällä viestintään ja palautekulttuuriin kohdeorganisaatiossa.</p>		
Asiasanat Hajautettu organisaatio, etäjohtaminen, etäjohtaminen hajautetussa organisaatiossa, viestintä hajautetussa organisaatiossa		

Abstract

Author(s) Erkkilä, Hanna-Mari Vihersaari, Noora	Type of Publication Thesis, UAS Number of Pages 55	Published 2021
Title of Publication Communication as part of remote management in PHHYKY Akuutti24 emergency care		
Name of Degree Master of Health Care		
Name, title and organization of the client Rive Sami, first aid manager, Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä		
<p>Abstract</p> <p>Remote management is an emerging way of leadership in the modern world. This mode of management is associated with new challenges, especially for the managers accustomed on the traditional leadership roles. Functional and effective communication of the manager with the team and other relevant parties is one of the major challenges in the remote management. Within paramedics, remote management is already largely practiced for leading the healthcare teams. Agile leading mode is necessitated due to required mobility in the emergency situations and continuously changing working environments.</p> <p>The scope of this research project was to evaluate the current status in the established communication procedures at Akuutti24 emergency care unit of Päijät-Häme Welfare District (PHHYKY). The results were intended to be used to improve the current communication within the remote management framework of the organization. The selected research method was based on the quantitative assessment of web-based survey utilizing Webropol tool.</p> <p>The results indicated that the survey participants were largely satisfied with the current status of the communication set-up within the remote management of Akuutti24. However, further development needs were identified for the established communication as well as for the training and additional qualification in the use of up-to-date communication channels and tools. Currently, the information flow is not standardized within the Akuutti24 organization and there is an expectation to the managers for clearer and more transparent communication. This was considered as especially relevant for the communication of urgent topics and availability of the respective managers. Furthermore, the survey participants considered daily staff meetings within the morning shift highly important for the efficient communication, and felt that there are too few face-to-face meetings with the managers.</p> <p>Based on the results, further research is proposed for standardized communication models that could be implemented within the Akuutti24 paramedic unit. In addition, another research project could be indicated focusing on the impact and opportunities of transparent communication and open feedback culture on the well-being of Akuutti24 employees.</p>		
Keywords Decentralized organization, remote leadership, remote management in a decentralized organization, communication in a decentralized organization		

Sisällys

1	Johdanto.....	2
2	Kohdeorganisaation esittely	4
2.1	Kohdeorganisaatio.....	4
2.2	Tutkimuksen tausta.....	5
3	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset.....	7
4	Tietoperusta.....	8
4.1	Hajautettu organisaatio	8
4.2	Etäjohtaminen.....	9
4.3	Etäjohtaminen hajautetussa organisaatiossa	13
4.4	Viestintä hajautetussa organisaatiossa	16
5	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus	23
5.1	Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusote	23
5.2	Tutkimuksen toteutus ja aineistonkeruu	24
5.3	Tulosten analysointi	27
6	Tutkimustulokset.....	29
6.1	Kyselytutkimuksen tulokset.....	29
6.2	Viestintäkanavat sekä lähiesimiehen tavoitettavuus.....	29
6.3	Työntekijöiden ja lähiesimiesten välinen viestintä	31
6.4	Viestinnän oikea-aikaisuus, motivaatio sekä viestintäkanavien käytön osaaminen ja koulutustarpeet.....	33
6.5	Ensihoidon aamutiimi ja hallinnon Skype-tilaisuudet.....	35
6.6	Viestinnän nykytila sekä kehittämistarpeet.....	37
7	Pohdinta ja johtopäätökset.....	40
7.1	Tulosten pohdinta	40
7.2	Johtopäätökset	44
7.3	Eettisyyden ja luotettavuuden arviointi	46
7.4	Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet	48
	Lähteet	50

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Kyselylomake Akuutti24 ensihoito

1 Johdanto

Etätyö ja näin ollen myös etäjohtaminen on lisääntynyt merkittävästi viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana. Vielä vuonna 1990 vain 2 % palkansaajista Suomessa teki töitä etänä, kun vuonna 2018 vastaava luku oli jo 28 %. (Sutela ym. 2019, 251–253.) Vuonna 2020 alkaneen koronaviruspandemian seurauksena etätyöntekijöiden määrä EU-alueella on lisääntynyt entisestään (Eurofound 2020, 31–33).

Koronaviruspandemiaa seuranneet tapahtumat vaikuttavat työelämän muutoksiin tulevaisuudessa ja uusia tapoja toimia tulee innovoida, harjoitella ja tuoda käytäntöön. Osa organisaatioista on varautunut poikkeukselliseen vuoteen, mutta toiset työyhteisöt ovat vasta etsimässä toimivia toimintatapoja. Työn tulee sopeutua yksilön tarpeisiin eikä päinvastoin. Etäjohtamisen katsotaan vaativan rohkeutta ja tulevaisuuden etäjohtaja nähdään mahdollistajana, joka perustaa päätöksensä tietoon. Etäjohtajan tulee myös luottaa työntekijöidensä moraaliin tehdä työtä. Muutoksen myötä työelämässä ihmisten tulee kehittyä ja tässä avain asemassa ovat esimiehet. (Haapakoski ym. 2020, 144–157.)

Etäjohtamiselle on yhtä suuri tarve kuin lähijohtamiselle. Etäjohtamisessa korostuu tiedon jakamisen ja vuorovaikutuksen tärkeys sekä henkilöstön keskinäisen luottamuksen merkitys. Etäjohtajan hyvät viestintätaidot vähentävät esimiehen ja työntekijöiden välisiä haasteita. (Rauramo 2018.) Koiviston ja Vartiaisen (2008) mukaan yhtenä tärkeänä osana etäjohtamista toimii viestinnän johtaminen, joka nähdään tiedottamisen tärkeytenä sekä erilaisten viestintäkanavien tarjoamisena. Viestinnän osalta esimiehen tulee toimia informaation välittäjänä työyhteisössä.

Puhuttaessa hajautetun organisaation johtamisesta, tarkoitetaan johtamistapaa, jossa lähijohtaja työskentelee fyysisesti eri paikassa kuin työntekijät. Pääasiassa johtaminen tapahtuu virtuaalisesti erilaisia etäviestinnän välineitä ja verkkoympäristöjä hyödyntäen. (Vartiainen ym. 2004, 14–18.) Vielä 1970-luvulla viestintä nähtiin monesti yksisuuntaisena tiedottamisena. Viestintä on vuosien varrella muuttanut muotoaan ja viestintä nähdään monimuotoisena ja vuorovaikutuksellisena toimintana. Viestintä on strateginen toiminto, jota johdetaan. Suunnittelu ja ennakointi on tärkeää, jotta viesti tavoittaa oikean kohderyhmän oikea-aikaisesti. (Ahonen ym. 2015, 162–163.) Yhä useammat työyhteisöt käyttävät toiminnassaan virtuaalista työympäristöä joko osittain tai kokonaan. Erityisesti tämä korostuu organisaatioissa, joissa toimitaan osin tai kokonaan maantieteellisesti hajautetusti, jolloin vuorovaikutus tapahtuu suurimmalta osin sähköisiä kommunikointivälineitä käyttäen. (Vilkman 2016, 12–22.)

Tämä tutkimus on toteutettu yhteistyössä Akuutti24 ensihoidon kanssa. Akuutti24 ensihoito on osa Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän Akuutti24 organisaatiota. Ensihoidon henkilöstö on hajasijoitettu koko Päijät-Hämeen alueelle ja esimiestyö tapahtuu liikkuvan työn luonteesta johtuen Akuutti24 ensihoidossa suurelta osin etänä. Kuisma ym. (2008, 26) kuvaa ensihoidon olevan osa terveydenhuollon päivystystoimintaa, joka turvaa äkillisesti sairastuneiden tai vakavasti onnettomuustilanteessa itsensä loukanneiden henkilöiden hoidon tapahtumapaikalta aina sairaalaan asti. Ensihoito on moniviranomaistyötä, jossa terveydenhuollon eettisten arvojen kunnioittaminen on tärkeää. Ensihoito muuttuu jatkuvasti ja sen vuoksi ensihoidon toimintaa ohjaavat mediajulkisuus sekä ihmisten mielikuvat.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kyselytutkimuksen avulla kartoittaa, miten viestintä etäjohtamisessa tutkimushetkellä toteutui Akuutti24 ensihoidossa työntekijöiden ja lähiesimiesten kokemana. Lisäksi tarkoituksena oli kuvata millaisia etäjohtamisen viestintään liittyviä kehittämisen tarpeita työntekijät ja lähiesimiehet tunnistavat Akuutti24 ensihoidossa. Tutkimuksen aihe nousi esille toimeksiantajan tarpeesta kehittää etäjohtamisen viestintää ensihoidossa ja keskityimme työssä lähiesimiestyön etäviestintään.

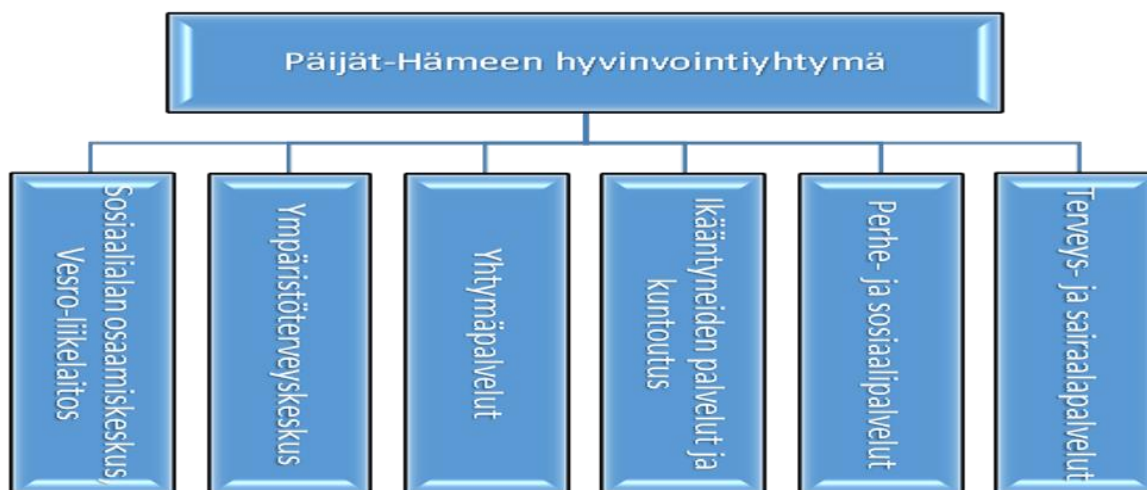
2 Kohdeorganisaation esittely

2.1 Kohdeorganisaatio

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymään kuuluva Päijät-Hämeen keskussairaala lukeutuu Suomen suurimpiin laajan palvelun keskussairaaloihin. Päijät-Hämeen keskussairaala tuottaa seitsemänneksi eniten erikoissairaanhoidon palveluja Suomessa. Keskussairaala työllistää 2900 ihmistä, joista 1439 kuuluu hoitohenkilökuntaan. Päivystystoiminnasta vastaa Akuutti24. Erikoissairaanhoidosta huolehtii 40 eri lääketieteellisen erikoisalan asiantuntijaa poliklinikoilla ja vuodeosastoilla. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2020a.)

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä jaetaan kuuteen toimialueeseen, joita ovat terveys- ja sairaanhoitopalvelut, perhe- ja sosiaalipalvelut, ikääntyneiden palvelut ja kuntoutus, yhtymäpalvelut, ympäristöterveyskeskus sekä sosiaalialan osaamiskeskus Verso-liikelaitos. Kuviossa 1 kuvattuna Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän organisaatorakenne vuonna 2020. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2020b.)

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän organisaatorakenne 2020



Kuvio 1. PHHYKY Organisaatorakenne 2020 (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2020d)

Tämä tutkimus kohdistui organisaatorakenteessa terveys- ja sairaalapalveluihin ja täällä Akuutti24 ensihoitoon. Akuutti24 jaettiin vuoteen 2020 asti kahteen tulosityksikköön, kenttäpalveluihin ja sairaalapalveluihin. Vuoden 2021 alussa tuli voimaan organisaatiomuutos, jossa kaikki toiminta siirtyi yhteisen Akuutti24 nimikkeen alle. Akuutti24 tulosityksikköön kuuluvat ensihoito, päivystys, obduktio, sotekoti, kotisairaala sekä päivystysosasto. (Rive 2021.) Kuviossa 2 on esitelty Akuutti24:n organisaatorakenne vuonna 2021.

Akuutti24 organisaatorakenne 2021



Kuvio 2. Akuutti24 organisaatorakenne 2021 (Rive 2021)

Akuutti24 on edelläkävijä ensihoidon ja päivystyksen integraatiossa. Päijät-Hämeessä ensihoito on suunniteltu ja rakennettu kiinteäksi osaksi alueen akuuttisairaanhoidon ja päivystyspalveluita. Ensihoidon vastuulla on potilaan kiireellinen tilanarvio. Ensihoito vastaa myös tarvittaessa potilaan kuljettamisesta tarkoituksenmukaiseen hoitopaikkaan. Ensihoito näyttyy asiakkaille ympärivuorokautisena, kotiin ja tapahtumapaikoille tulevana terveydenhuollon asiantuntijapalveluna. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2020c.)

2.2 Tutkimuksen tausta

Tutkimuksen aihe nousi toimeksiantajan halusta kehittää viestintää etäjohtamisessa. Akuutti24 ensihoidossa lähiesimiehinä toimii osastonhoitaja yhdessä kahden apulaisosastonhoitajan kanssa. Ensihoitajia Akuutti24 ensihoidossa työskentelee yli 100. Akuutti24 ensihoitajia toimii koko Päijät-Hämeen alueella hoitaen lisäksi muun muassa potilaiden siirtokuljetuksia yli maakuntarajojen. Ensihoitajien työ on liikkuvaa työtä, jota esimiehet johtavat etänä. (Rive 2020.)

Akuutti24 ensihoidossa on vuosien varrella testattu kattavasti erilaisia viestintätapoja sekä viestintäkanavia. Yhtenä lähiesimiesviestinnän työvälineenä käytettiin koko ensihoidon henkilöstölle kohdennettuja hallinnon Skype-tilaisuuksia. Tilaisuuksissa käsiteltiin hallinnon yleisiä asioita koskien yhtymätasoa, toimialuetasoa, tulosaluetasoa sekä tulosityksikkötasoa. Skype-tilaisuudet tallennettiin, jotta koko henkilöstöllä olisi mahdollisuus kuunnella tallenne itselleen sopivana ajankohtana. Tilaisuudet aloitettiin henkilöstön toiveesta vuonna 2019 ja niitä järjestettiin sääntöisesti noin kerran kuukaudessa. Skype-sovelluksen välityksellä pidettyjä tilaisuuksia seurasi suorana keskimäärin yksi tai kaksi työntekijää ja jälkikäteen tallenteen kuunteli noin 20 hoitajaa sadasta. Tällaisenaan tilaisuuksien järjestäminen ei ollut

kannattavaa, joten niiden järjestäminen lopetettiin vuoden 2020 alussa. Ensihoitopäällikön mukaan yksikössä oltaisiin valmiita aloittamaan vastaavien tilaisuuksien pito uudelleen, mikäli työntekijät ja esimiehet olisivat valmiita sitoutumaan asiaan. (Rive 2020.)

Tutkimuksen aiheesta ja toteutuksesta sovittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa syksyllä 2020. Tutkimuksen kohderyhmä päätettiin rajata Akuutti24:n ensihoidon osastonhoitajaan, apulaisosastonhoitajiin sekä ensihoitajiin, sillä tutkimuksessa haluttiin keskittyä lähiesimiesviestinnän nykytilaan sekä lähiesimiesviestinnän kehittämiskohteiden kartoittamiseen ensihoidossa. Akuutti24 ensihoidossa operatiivista toimintaa johtavat kenttäjohtajat eivät toimi lähiesimiehinä, minkä vuoksi kenttäjohtajien suorittama viestintä rajattiin pois tutkimuksesta.

3 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen aihe nousi toimeksiantajan halusta kehittää etäjohtamisen viestintää. Tutkimuksen tarkoituksena on kyselytutkimuksen avulla kuvata osastonhoitajan ja apulais-osastonhoitajien sekä työntekijöiden näkemyksiä viestinnän nykytilasta sekä kehittämistarpeista etäjohtamisessa Akuutti24 ensihoidossa. Tavoitteena on tutkimustulosten avulla antaa toimeksiantajalle ajantasaista tietoa etäjohtamisen viestinnän toteutumisesta ja sen kehittämistarpeista Akuutti24 ensihoidossa. Kyselytutkimuksen kohderyhmänä on Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän Akuutti24 ensihoidon lähiesimiehet sekä ensihoitajat.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten viestintä etäjohtamisessa toteutuu Akuutti24:n ensihoidossa työntekijöiden ja esimiesten kokemana?
2. Millaisia etäjohtamisen viestintään liittyviä kehittämisen tarpeita työntekijät ja esimiehet tunnistavat Akuutti24:n ensihoidossa?

4 Tietoperusta

4.1 Hajautettu organisaatio

Ihmisyhmittymää, jossa pyritään järjestelmällisesti tietynlaisiin tavoitteisiin käytössä olevia resursseja säätelemällä, kutsutaan organisaatioksi (Åberg 2006, 50). Hajautettua työtä on tehty jo satoja vuosia mutta hajautetut organisaatiot yleistyivät 1970-luvulla. Alan kirjallisuudessa hajautetuista organisaatiosta puhuminen lisääntyi 1990-luvulla, ja 2000-luvun taitteessa yleistyivät aiheita käsittelevät artikkelit. (Virolainen 2010, 61–62.) Myös Vartian ym. (2012, 69) mukaan työskentely hajautetuissa organisaatioissa, eli maantieteellisesti eri paikoissa toimivassa työyhteisössä on yhä yleisempää. Työtä voidaan tehdä organisaation oman toimipisteen lisäksi esimerkiksi asiakkaan kotona. Hajautetuissa organisaatioissa esimiehen on erityisen tärkeää varautua mahdollisiin ongelmatilanteisiin.

Vartiainen ym. (2004, 61, 175) mukaan hajautettu organisaatio käsittää ryhmien sekä yksittäisten työntekijöiden työskentelyn eri paikoissa erilaisina aikoina. Hajautetut organisaatiot ovat joko pysyviä tai määräaikaista. Tunnusomaista on, että kommunikointiin sekä yhteistyöhön käytetään sähköisiä laitteita. Hänen mukaansa keskeisinä syinä hajautetun työn lisääntymiselle ovat viestintä- ja tietoteknologian lisääntyminen sekä etätyöstä saatavat taloudelliset säästöt. Vilkmann (2016, 13, 20) puolestaan kuvaa, että hajautetuissa organisaatioissa työn teko tapahtuu erilaisissa paikoissa, kuten läsnätyönä työnantajan tiloissa, asiakkaan tiloissa tai etänä erilaisissa paikoissa kuten kotona. Tämänkaltaisessa työssä erityisen tärkeänä nähdään työntekijän perehdyttäminen ja tukeminen.

Hajautetussa organisaatiossa työ voi vaatia paikallista liikkumista, tällöin työnteko tapahtuu tietyllä rajatulla alueella. Toinen näkökulma on globaali liikkuvuus, jolloin työn puolesta liikutaan ympäri maapalloa. Myös sosiaali- ja terveydenhuoltoa uudistetaan jatkuvasti, mikä luo edellytykset tarkastella uudenlaista osaamista sekä toimintatapoja. Hajautetussa organisaatiossa esihenkilötyö toimii yhdistävänä voimana. Hajautetussa organisaatiossa työskentely vaatiikin vahvaa yhteistyössä toimimista ja työn jatkuvaa kehittämistä. (Juujärvi ym. 2019, 3.)

Ristolaisen ym. (2020, 181–184) mukaan hajautettu organisaatio tuo omat haasteensa vuorovaikutukselle, sillä viestintä tapahtuu pääasiallisesti sähköisiä viestintävälineitä käyttäen. Heidän mukaansa terveydenhuollossa hajautetun organisaation esihenkilöiltä vaaditaan sitoutumista, luottamusta sekä yhteishengen sekä arvostuksen luomista työntekijän ja esimiehen välille. Hajautetussa organisaatiossa työskenneltäessä esimieheltä odotetaan tavoitettavuutta sekä kasvokkain käytyjä keskusteluja. Työntekijöiltä puolestaan vaaditaan itsensä johtamisen taitoa, rohkeutta sekä kykyä ratkaista ongelmia.

4.2 Etäjohtaminen

Etätyöstä voidaan käyttää monia eri käsitteitä. Näitä ovat muun muassa mobiilityö, e-työ, hajautettu työ, verkosto-organisaatio sekä monipaikkainen työ. Etätyölle on ominaista, että työtä tehdään niin yhdessä kuin erikseenkin. Ihmiset liikkuvat, työn kesto vaihtelee, tiimeissä työhön käytetään aikaa eri tavoin sekä kommunikaatiovälineet ja niiden käyttöiheets vaihtelevat. (Humala 2007, 7–8.) Helle (2004, 45–46) esittää etätyölle annetun virallisen määritelmän. Määritelmä on astunut voimaan vuonna 2005 ja se kuvataan 2. artiklan mukaan eurooppalaisessa etätyölle tehdyssä puitesopimuksessa seuraavanlaisesti:

”Etätyö on tapa organisoida ja/tai suorittaa työtä työsopimuksen perusteella/työsuhteessa käyttäen tietotekniikkaa tavalla, jossa työ, jota voitaisiin tehdä myös työnantajan tiloissa, tehdään säännöllisesti niiden tilojen ulkopuolella.” (Kuntatyönantajat 2005.)

Etätyöskentely on Suomessa yhä yleisempää ja uudet työskentelytavat tuovat haasteita johtamiselle asettaen uusia vaatimuksia ja muuttaen johtamistapaa. Maailmaa nopealla tahdilla muuttava digitalisaatio tuo mukanaan uusia toimintatapoja ja julkisen terveydenhuollon tiukat taloudelliset resurssit lisäävät painetta toiminnan tuottavuuden lisäämiseen sekä kustannustehokkaiden toimintatapojen löytämiseen. (STM 2016, 4–8.)

Yleisesti etäjohtamista johtamisen muotona on vauhdittanut esimiesten siirtyminen etätyöskentelyyn. Kuten muillakin aloilla koronaviruspandemian ja etätyösuositusten myötä, on etäjohtaminen lisääntynyt myös ensihoidossa. Tosin ensihoidossa etäjohtamista on ollut olemassa jo ennen koronaviruspandemiaa vaihtuvasta työympäristöstä ja työn liikkuvuudesta johtuen. Ensihoidossa esihenkilöt ja työntekijät eivät välttämättä työskentele samoissa tiloissa. Yleensä ensihoidossa esimiehen työpiste sijaitsee keskeisellä paikalla, kuten palosemalla tai alueen sairaalassa. Ensihoitoyksiköt puolestaan sijoittuvat riskialueluokitusten mukaisesti strategisesti järkeviin paikkoihin. (Jäntti 2021, 38.)

Hakkaraisen ja Hallikaisen (2017, 12) mukaan etäjohtaminen on jatkuvasti yleistynyt johtamistapa, mutta esimiehet käyttävät etäjohtamisessa usein vielä perinteisiä johtamiskeinoja ja sen vuoksi etäjohtaminen koetaan haastavaksi. Valtaosa esimiehen työajasta on viestintää eri ihmisten kanssa, joten puutteelliset viestintätaidot voivat aiheuttaa ongelmia etäjohtamiselle. Etäjohtajalta vaaditaan myös ihmisjohtamisen taitoja.

Käsitettä etäjohtaminen käytetään Vilkmänin (2016, 15) mukaan tilanteissa, joissa työntekijät ja esimies eivät tapaa toisiaan päivittäin tai viikoittain fyysisesti kasvotusten. Voi olla, että kasvotusten tavataan ainoastaan muutamia kertoja vuodessa. Etätyötä sekä hajautettua työtä tekeviä tiimejä on ollut jo vuosia, etäjohtaminen ei siis ole johtamisen uusi trendi.

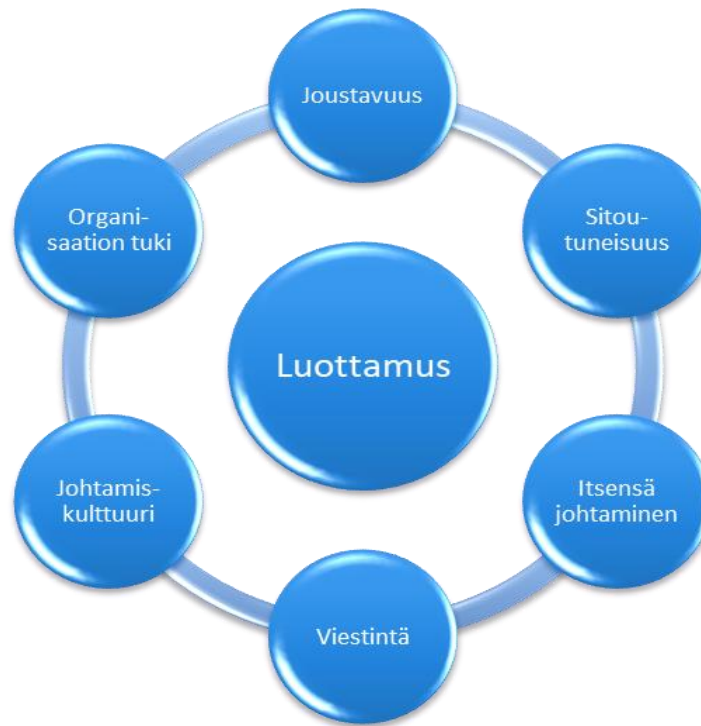
Etäjohtajalta vaaditaan erityisen hyvää ihmisten johtamisen taitoa sekä osaamista hyödyntää viestintäteknologiaa kattavasti.

Etäjohtaminen haastaa perinteisen johtamisosaamisen ja vain harvoissa organisaatioissa on määritelty mitä osaamista etäjohtaja tarvitsee. Johtamisosaamisen kehittäminen ja kouluttaminen kohti etäjohtajuutta on taito, jota tulevaisuudessa yhä useampi esimies tarvitsee. Etäjohtamisen kannalta onkin tärkeää määritellä ominaisuudet sekä taidot, joita etäjohtaja tarvitsee. Organisaation menestymisen kannalta onnistuminen etäjohtamisessa nähdään merkittävänä kilpailukykytekijänä. (Vilkman 2016, 20–21.) Etäjohtamisessa tärkeintä on, että etäjohtaja on henkilöstölle läsnä ja luottaa työntekijöihin. Esihenkilön täytyy luottaa työntekijöiden osaamiseen työn suunnittelussa ja tehtävien priorisoinnissa. Etäjohtetun työntekijän vastuu omasta työstä ja itsensä johtamisesta korostuu. On tärkeää, että organisaatioissa on määritelty yhteiset tavoitteet ja käytännöt sekä toimintaohjeet, jotta esimies voi antaa vastuuta työntekijöille. (Ahonen ym. 2015, 181.)

Laakkosen (2020, 4) mukaan vallitsevalla johtamiskulttuurilla on suuri merkitys etätyön johtamisen onnistumisessa ja etätyön tekemisen onnistumisessa. Hän tuo esille etäjohtamisen tukemisen mahdollisuuden perehdyttämällä sekä lisäkouluttamalla lähiesimiehiä. Vilkman (2016, 25–44) kuvaa teoksessaan kuusi tärkeää elementtiä etäjohtamisen sekä virtuaalisen työn näkökulmasta. Vilkmanin mukaan luottamus kasvattaa luottamusta. Edellytyksenä luottamuksen lunastamiselle nähdään avoin sekä runsas kommunikointi alaisten kanssa. Luottamuksen rinnalle Vilkman on nostanut kulmakiviksi yhteiset pelisäännöt, jatkuvan dialogin, yhteisöllisyyden sekä arvostuksen ja avoimuuden. Näiden kulmakivien avulla organisaatioissa voidaan arvioida, ovatko työyhteisön perusasiat kunnossa. Arvostus mahdollistaa hyvän yhteistyön, sillä ilman arvostusta yhteistyöstä tulee mahdotonta. Avoimuus lisää työssä viihtymistä ja se nähdään tärkeänä osana vuorovaikutusta. Jatkuva vuorovaikutus on merkittävä osa työn tekemistä ja kehittämistä, sillä ilman sitä mikään edellä mainituista ei toteudu. Vuorovaikutusta lisää yhteisöllisyyden kokemukset, joiden luominen ja ylläpitäminen etänä on haastavampaa kuin lähijohtamisessa.

Laakkonen (2020, 53–54) on kuvannut aikaisempien tutkimustulosten sekä kirjallisuuskatsauksen perusteella etäjohtamisen onnistumisen edellytyksiä (kuvio 3). Laakkonen nostaa onnistumisen edellytyksistä keskiöön luottamuksen, joka on myös yksi Vilkmanin (2016, 26) edellä kuvatuista etäjohtamisen kulmakivistä. Laakkonen (2020, 4) kuvaa etäjohtamisen onnistumisen edellytyksiä haasteiden sekä mahdollisuuksien näkökulmasta, joita ovat ympäristön asettamat haasteet, joustavuus, itsensä johtamisen taito, sitoutuneisuus, viestinnän merkitys, johtamiskulttuuri sekä luottamus. Myös Leino (2020, 2) tuo esille esimiehen ja työntekijöiden välisen luottamuksen syntymisen tärkeyden onnistuneen etäjohtamisen

kannalta. Aspara (2017, 2) korostaa myös luottamuksen sekä viestinnän tärkeyttä etäjohtajuudessa. Viestintä on yksi tärkeä osa onnistunutta etäjohtamista (kuvio 3).



Kuvio 3. Etäjohtamisen onnistumisen edellytykset (Laakkonen 2020, 54)

Myös Pihlaja (2018, 61–63) sekä Lindström (2018, 56) tuovat esille luottamuksen merkityksen etäjohtamisessa. Heidän mukaansa etäjohtajat kokevat luottamuksen etäjohtamisen kannalta tärkeäksi. Pihlajan (2018, 61–63) mukaan etäjohtajan täytyy luottaa siihen, että henkilöstö tekee työnsä huolellisesti sekä vastuullisesti, ilman esimiehen suoraa valvontaa. Luottamuksen katsottiin liittyvän myös tärkeäksi koettuun etäjohtajan ja henkilöstön väliseen avoimeen keskusteluun ja aktiiviseen viestintään sekä etäjohtajan luottamuksen arvoiseen toimintaan.

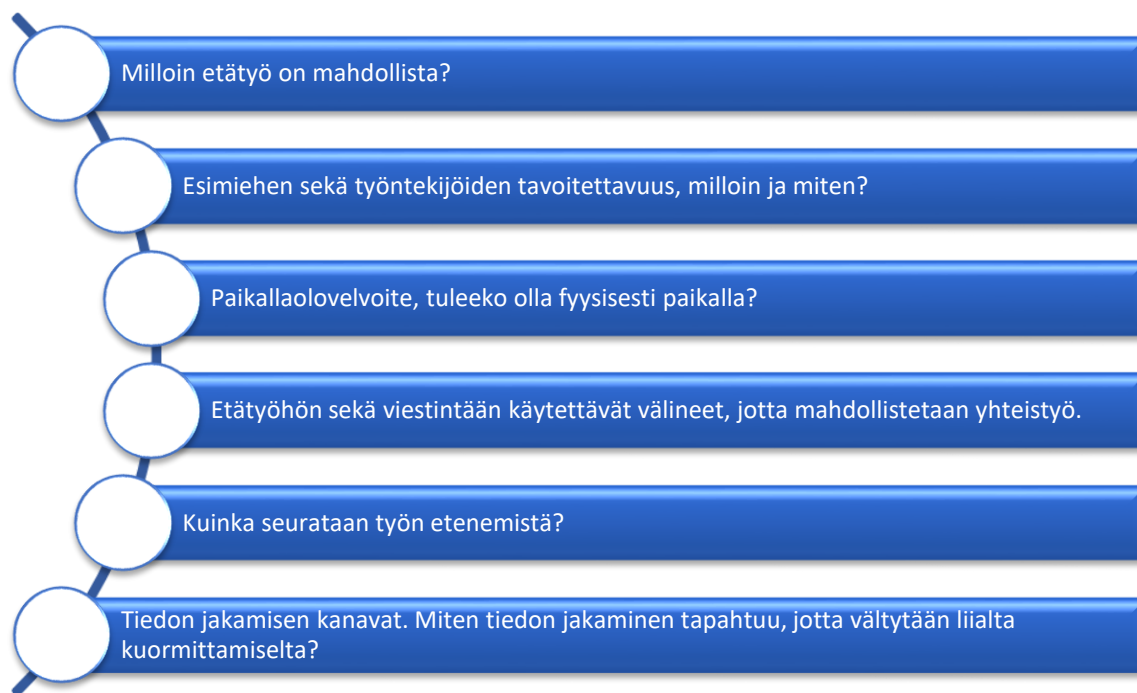
Hyppänen (2012, 33) toteaa etäjohtamisen vaativan esimiehiltä hyvää kommunikointi- ja viestintätaitoa, sekä tietoutta etäjohtamisen eteen tulevista haasteista ja mahdollisuuksista. Ahvalo (2018, 22) tutki etäjohtamisen haasteita sekä mahdollisuuksia (taulukko 1) ja hänen mukaansa perusterveydenhuollossa työskentelevät osastonhoitajat kokevat luottamuksen, itsenäisen työskentelyn, päätöksentekokyvyn ja kuuntelemisen vahvimiksi osaamisalueikseen etäjohtajina. Heikompina osaamisen alueina osastonhoitajat kokivat alaisten tavoitteiden tukemisen, palautteen antamisen sekä töiden delegoimisen. Haasteena nähtiin myös teknologisen osaamisen puutteet sekä tasapuolisuuden säilyttäminen henkilöstön välillä.

Etäjohtamisen haasteita	Etäjohtamisen mahdollisuuksia
<ul style="list-style-type: none"> •Välimatkat •Tekniikan ja teknologian toimimattomuus •Erot toimipisteiden välillä •Yhteisen ajan järjestäminen •Tasapuolisuus •Varjojohtajuus •Etääntyminen työyhteisöstä ja johtamisen persoonattomuus •Väärinkäsitysten mahdollisuus •Kehonkielen puuttuminen •Dialogin puute •Sähköisen viestinnän rajaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> •Usean yksikön esimies tutustuu erilaisiin toimintatapoihin •Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen eri yksiköiden välillä •Teknologian tuomat mahdollisuudet •Hankalissa tilanteissa mahdollisuus "nollata" itsensä tapahtumien ulkopuolella •Antaa päätöksentekomahdollisuus työntekijälle •Tasapuolisuus kaikkia työntekijöitä kohtaan •Esimies ei ole katsomassa perään •"Kauempaa näkee selvemmin" •Itsensä johtamisen taidot kehittyvät

Taulukko 1. Etäjohtamisen mahdollisuudet ja haasteet (Ahvalo 2018, 33–35)

Longan (2018, 21, 29) tutkimustulosten perusteella lähijohtajat kokevat etäjohtamisen haasteeksi vähäisen läsnäolon. Lähijohtajat tuntevat riittämättömyyttä siitä, että he eivät ole aina saavutettavissa. Etäjohtamisen haasteena koetaan myös henkilöstön tavoitettavuus. Sähköpostijohtamista pidetään tärkeänä ja välttämättömänä osana etäjohtamista, mutta sitä ei nähdä yhtä hyvänä johtamisen muotona kuin perinteistä lähijohtamista. Etäjohtamisen koetaan vaikeuttavan myös uusien käytänteiden ja toimintatapojen jalkauttamista, sillä etäjohtajan on vaikea varmistua siitä, että työntekijät ovat sisäistäneet ja ottaneet haltuun uuden toimintatavan.

Vilkmanin (2016, 37–38) mukaan yhdessä sovitut pelisäännöt luovat raamit etäjohtamiselle. Ilman yhdessä sovittuja raameja sitouttaminen jää vaillinaiseksi. Yhteisen näkemyksen luominen on edesauttamassa toiminnan onnistumista. Vilkman nostaa työyhteisössä yhdessä pohdittavat kysymykset (kuvio 4) ensiarvoisen tärkeään asemaan onnistuneen etäjohtamisen kannalta.



Kuvio 4. Tärkeitä kysymyksiä keskusteltavaksi etäjohtamisen näkökulmasta (Vilkman 2016, 38)

Rauramon (2018) mukaan työyhteisön haasteita ja ongelmia on vaikeampi havaita henkilöstön ollessa hajallaan ja fyysisesti eri paikassa kuin esimiehet. Esimiehen tulisi pyrkiä avoimen ilmapiirin luomiseen ja olla henkilöstön tukena varmistamalla, että heillä on riittävä osaaminen työn tekemiseen ja vaadittujen toimintatapojen toteuttamiseen. Kokemus työn kuormittavuudesta on hyvin yksilöllistä ja esimiehen olisi hyvä ottaa työntekijän kanssa puheeksi työn priorisointi, suunnittelu sekä erilaiset työskentelytavat. Aiemmin läsnä olevan esimiehen tukeen tottunut työntekijä saattaa kuormittua, mikäli tuen saaminen koetaan haastavaksi. Työntekijä voi kokea ongelmien tai haasteiden puheeksi ottamisen vaikeaksi sähköisiä viestintäkanavia käyttäen, jolloin esihenkilöltä vaaditaan kykyä tunnistaa ja havaita työntekijän mahdolliset haasteet epäsuoran viestinnän avulla. Etäjohtajalla on usein samasta syystä hankaluuksia havaita ja tunnistaa tiimin sisäisiä ristiriitoja, jolloin vaarana on henkilöstön keskinäisten ristiriitojen pitkittyminen.

4.3 Etäjohtaminen hajautetussa organisaatiossa

Puhuttaessa hajautetun organisaation johtamisesta, puhutaan johtamistavasta, jossa lähijohtaja työskentelee fyysisesti eri paikassa kuin työntekijät. Johtaminen on pääosin virtuaalista ja se tapahtuu teknisiä välineitä ja verkkoympäristöä hyödyntäen. (Lauliainen ym. 2020, 157–158.) Pulkkinen (2013, 3) mukaan hajautetussa organisaatiossa etäjohtajalta vaaditaan erilaisia johtamisen taitoja kuin kasvokkain johtamisessa. Vartiainen ym. (2004, 125–

125) kuvaavatkin kolme erilaista roolia, joita hajautetun organisaation johtamisessa johtajalta vaaditaan. Johtajan tulee heidän mukaansa kyetä toimimaan kehittäjänä, suunnittelijana sekä verkoston käsittelijänä. Humala (2007, 20–21) puolestaan kuvaa etäjohtamisessa pätevän samat säännöt kuin johtamisessa yleensäkin. Hänen mukaansa esimiehen perustehtävänä on pitää huolta asioiden etenemisestä sekä annettujen tehtävien suorittamisesta. Etäjohtamisessa isoin muutos on johtamistavoissa, sillä esimiehen tulee osata käyttää hyödyksi työvälineitä, jotka tukevat johtamista.

Virolainen (2010, 65–66) puolestaan toteaa, että hajautetun organisaation johtaminen on paljon haastavampaa sekä monimutkaisempaa verraten perinteisen organisaation johtamiseen, missä työntekijät toimivat jatkuvasti fyysisesti samassa paikassa. Hänen mukaansa etäjohtajan tulee kriittisesti tarkastella vanhoja toimintamalleja sekä tapoja. Hajautetun organisaation johtaminen voi vaatia uudenlaisten toimintatapojen rakentamista.

Hajautettujen organisaatioiden johtamiseen keskittyvä tutkimus on Virolaisen (2010, 65–66) mukaan laajalti keskittynyt löytämään vastauksia tyypillisiin piirteisiin sekä eroihin verrattuna saman paikkaisen tiimin johtamiseen. Honkanen (2015, 2) kuvaa tutkimuksessaan työyhteisön hyvän hengen sekä toimivien tiimien olevan edellytys onnistuneelle etäjohtamiselle. Honkasen tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mitä asioita tulee ottaa huomioon, kun esimies ja johdettavat toimivat etäällä toisistaan. Tutkielman tulosten mukaan etäjohtamisessa on erityisen suuri merkitys työntekijöiden luottamuksella toisiaan sekä esihenkilöä kohtaan. Tuloksissa korostuu myös säännöllisen yhteydenpidon tärkeys sekä sopimus siitä, millä tavoin yhteyttä pidetään. Honkanen nostaa etäjohtamisen kannalta tärkeäksi elementiksi henkilöstön ammattitaidon hajautetussa organisaatiossa.

Pesu (2019, 46) käsittelee tutkimuksessaan hajautetun organisaation esimiehenä toimimista ja hän toteaa, että esihenkilön sekä työntekijöiden keskinäinen kommunikaatio sekä luottamuksen rankentaminen ovat keskiössä tarkasteltaessa etäjohtamista. Nämä asiat nähtiin niin positiivisen kuin haasteellisenakin asiana. Hän nostaa pohdinnassaan esille esihenkilön roolin tärkeyden viestinnän ylläpitämisessä. Korhonen (2020, 58) puolestaan nostaa tuloksissaan esille esimiehen hyvien vuorovaikutus- ja viestintätaitojen merkityksen johdettaessa etäältä. Hän korostaa, että esimiehen tulee tarkoin harkita mitä hän viestii, milloin hän viestii ja mitä kanavaa pitkin viestintä on tarkoituksenmukaista toteuttaa.

Hertelin ja Geyerin (2014 4–7) mukaan nopea globalisoituminen sekä organisaatioiden uudelleen järjestelyt ovat muuttuvan maailman nykypäivän haasteita, joita organisaatiot joutuvat kohtamaan. Sopeutuminen, joustaminen sekä selviytymiskyky ovat hänen mukaansa ominaisuuksia, joita tulee organisaatioiden henkilöstöllä olla muutosten keskellä. Jokapäiväiseen elämään työelämässä kuuluvat jo nyt virtuaalitiimit ja nämä tulevat hänen

mukaansa yhä enemmän lisääntymään tulevaisuudessa. Tiimityöskentely ja virtuaalinen johtaminen eivät näyttäyty vain muoti-ilmiönä, vaan ne ovat integroituneet organisaatioiden nykypäivään. Myös Bregenzer ja Jimenez (2021) kuvaavat työelämän viestinnän ja työskentelytapojen digitalisoituvan jatkuvasti. Heidän mukaansa digitalisaatio on tuonut työpaikoille uusia toimintatapoja kuten työskentelyn virtuaalisissa tiimeissä sekä liikkuvan työn. Digitalisaatio on myös kasvattanut odotuksia muiden ihmisten tavoitettavuudesta ja lisännyt painetta olla jatkuvasti saavutettavissa. Lisäksi tarve uusien digitaalisten sovellusten käytön oppimiseen ja niiden hyödyntämiseen on lisääntynyt.

Myös Cortellazo, Bruni ja Zampieri (2019) tuovat esiin, kuinka digitaalinen teknologia on muuttanut organisaatioita pysyvästi, alasta tai koosta riippumatta. Digitalisaatio luo uusia haasteita, joita johtajien on kohdattava. Tutkimusten perusteella ihmiset kokevat digitalisaation vaikuttavan myönteisesti talouteen, elämänlaatuun sekä yhteiskuntaan. Digitaalinen teknologia on toden teolla muuttanut ihmisten elämää ja organisaatioiden toimintaa viime vuosina. Digitalisaatio on muokannut informaation arvoa ja sen hallintaa sekä muuttanut organisaatioiden luonnetta, rajoja, suhteita sekä työprosesseja. Digitaalisella muutoksella tarkoitetaan erilaisten teknologioiden käyttöönottoa, joita ovat esimerkiksi internet, digitaaliset alustat, sosiaalinen media sekä tekoäly. Tämänkaltaiset välineet ovat muuttumassa nopeasti kiinteäksi osaksi infrastruktuuria. Makrotasolla digitalisaatio on vaikuttanut muun muassa rakenteiden, työjärjestelmien ja suhteiden syntyyn ja mikrotasolla esimerkiksi prosesseihin, rutiineihin ja taitoihin.

Useissa organisaatioissa teknologiaa käytetään laajasti ja henkilöstöltä edellytetään kykyä oppia ja hyödyntää sitä nopealla tahdilla. Digitalisaatio nähdään sekä työpaikkojen tuhoajana että luojana, mikä on muokannut eri työtehtävien vaatimuksia merkittävästi. Tämän seurauksena johtajien täytyy panostaa henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja pyrittävä motivoimaan heitä uuden oppimiseen. Lisääntyneet yhteydet ja informaation jakaminen ovat vaikuttaneet organisaation hierarkioiden, toimintojen ja organisaatorajojen rikkomiseen. Johtajalla on suuri rooli digitalisaation todellisen arvon hyödyntämisessä. Johtajien tulisi myös varmistaa, etteivät he kuormita työntekijöitä liikaa digitalisaatioprosesseja hyödyntämällä. Tämänkaltaisia tilanteita on esimerkiksi informaation liiallinen jakaminen tai työelämän ja henkilökohtaisen elämän rajojen hämärtyminen. Tutkijat ovat yksimielisiä siitä, että digitaalisten työkalujen käyttöönotolla on vaikutusta työn suunnitteluun sekä ihmisten keskinäisiin tapoihin. Digitalisaatio on tuonut mukanaan uusia mahdollisuuksia, joita ovat esimerkiksi virtuaaliset tiimit, uudenlaiset viestintävälineet, nopeuden lisääntyminen ja saatavilla olevan informaation määrän kasvu. Digitalisaatio on myös lisännyt työskentelyn tehokkuutta. (Cortellazo, Bruni & Zampieri 2019.)

Ristolainen ym. (2020, 181–184) ja Rauramo (2018) puolestaan nostavat esille, että terveydenhuollon organisaatioissa etäjohtaminen on tulevaisuuden kasvava trendi ja tämä tulee haastamaan työyhteisöjä. Työtä tullaan johtamaan etäältä käsin enenevässä määrin. Heidän mukaansa nopea digitaalinen muutos yhteiskunnassa tuo isot vaikutukset terveydenhuollon kehitykselle sekä hajautetun työn johtamiselle. Digitalisoitua toimintaympäristö tulee tuomaan haasteita johtamisen viestinnälle. Ristolaisen ym. (2020, 181–184) tutkimuksen perustella etäjohtamisen viestinnän haasteita hajautetussa organisaatiossa ovat erilaiset teknologiaan liittyvät ongelmat sekä henkilöstön teknologiavalmiudet. Vilkmän (2016, 157) tuo esille etäjohtajan toimivan keskeisenä kehittäjänä digitaalisen kulttuurin osalta.

Kommunikaatio digitalisoituu ja vuorovaikutuksen muodot ovat muuttumassa. Muutokset vaativat etäjohtajilta ja heidän alaisiltaan päivitettyä viestintäosaamista. Kiireellä lähetetty sähköposti onkin johtajalta suuri virhe, sillä sen jatkoselvittely voi vaatia pitkänkin viestiketjun. On olennaista ymmärtää, miten saada muiden huomio ja reaktio, ja kuinka viestittää selkeästi sekä kiinnostavasti. (Isotalus & Rajalahti 2017, 179, 181.)

4.4 Viestintä hajautetussa organisaatiossa

Hyvälle viestinnälle on monta määritelmää, sillä viestinnän laatu riippuu kohderyhmästä, tilanteesta ja sisällöstä. Johtajien ja esimiesten työ on suurelta osin viestintää. He ohjaavat työtä kanssakäymisen ja viestinnän keinoin ja heidän mallinsa ohjaa koko organisaation viestintäkulttuurin muodostumista. Selkeä ja avoin viestintä on erityisen tärkeää johtajien ja esimiesten työssä, sillä johtaminen on mahdotonta ilman viestintää ja vuorovaikuttamista. Viestintä ei ole kuitenkaan pelkästään johdon vastuulla, sillä kaikki osapuolet tuottavat, kulluttavat ja välittävät tietoa. Työnteon ja tiedonsiirron digitalisoituminen ovat osaltaan jouduttaneet johtamisen ja esimiesviestinnän muutosta. (Ahonen ym. 2015, 164–165.)

Viestinnän ydintehtävä on organisaation toiminnan ja sen perustehtävien tukeminen. Viestinnällä on useita tarkoituksia, jotka työyhteisön viestinnässä voi jakaa neljään ryhmään: perustoimintojen tukemiseen, yhteisöllisyyden rakentamiseen ja sitouttamiseen sekä neljäntenä ryhmä, johon kuuluvat yhteisöllisyyden rakentamisen lisäksi vuorovaikutus, tiedottaminen sekä profilointi. (Honkala ym. 2017, 13.)

Viestinnän ongelmana organisaatioissa on usein viestintätulva. Tällöin organisaatioilla on käytössä samanaikaisesti liian paljon viestintäkanavia, jolloin henkilöstö vastaanottaa informaatiota niin monesta eri lähteestä, että tiedon hallinta käy raskaaksi. Viestinnän onnistuessa asiaan kuuluvat henkilöt saavat tarvitsemansa tiedon. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 49.) Myös Latvalan (2018, 39) sekä Pekkarisen ja Pekan (2016, 58)

tutkimuksissa esille nousee tarve tarkastella tiedonkulun parantamista, jotta tieto kulkee kaikille tasapuolisesti ja samanaikaisesti.

Julkisella sektorilla on 2000-luvulla kiinnitetty enemmän huomiota sidosryhmien, yhteistyökumppaneiden ja työntekijöiden toiveisiin avoimesta ja monenvälisestä viestinnästä. Viestintä on organisaation sideaine, yhteisöllisyyden perusta ja vaikuttamisen sekä ohjaamisen väline. Siitä on tullut osa johtamisen kokonaisuutta ja johtajan työtä, johon liittyy johtamisviestinnän lisäksi viestinnän johtaminen. Viestintä tapahtuu pääasiallisesti arjessa, osana työntekoa. (Ahonen ym. 2015, 162–163.)

Keskeisin kohderyhmä esimiehen ja johdon viestinnälle on oma henkilöstö. Ylhäältä alaspäin kohdennettu käskyttävä johtaminen on menneisyyttä ja tänä päivänä peräänkuulutaan avointa, läpinäkyvää ja vuorovaikutuksellista viestintää. Johdon ja esimiesten tehtävänä on ohjata henkilöstöä kohti yhteisiä tavoitteita. Esimiehen tulisi viestiä odotuksista ja organisaation tavoitteista sekä arvoista. Hyvin voivassa organisaatiossa esimiestyö ja johtaminen tukevat organisaation perustehtävää ja työn merkityksen ja mielekkyyden jatkumista. Työ on tuloksellista ja henkilöstö voi hyvin, mikäli organisaatio on hyvin johdettu. (Ahonen ym. 2015, 166, 169.)

Yhteydenpidon ja viestinnän toimivuuden varmistaminen sekä yhteisten käytänteiden laittaminen ovat esimiehen keskeisimpiä tehtäviä hajautetussa organisaatiossa. Esimiehen tulisi mahdollistaa työyhteisön ajatusten ja kuulumisten vaihtaminen säännöllisesti varaamalla sille aikaa, esimerkiksi työntekijöiden yhteisten kokousten yhteydessä. Häätätilanteiden varalta esimiehen tulisi olla jollakin tavoin tavoitettavissa ja kiireellisissä tilanteissa asiat onkin usein hoidettava etänä, esimerkiksi puhelimitse, kasvokkain tapaamisen sijaan. (Vartia ym. 2012, 69.) Tuomivaara ym. (2016, 60) puolestaan kuvaavat viestintä -ja tietoteknisen kehityksen edesauttaneen työn tekemisen mahdollisuuksien lisääntymisen hajautetussa organisaatiossa. Heidän mukaansa liikkuvan työn katsotaan olevan tiukasti sidoksissa viestintä- ja tietotekniikan soveltamiseen.

Nymanin (2019, 44) tutkimustuloksissa nousi esiin haastateltujen toive siitä, että esimiehet harkitsisivat viestin lähettämistä; kuka viestin todella tarvitsee ja miten helppo viestin sisältö on lukea. Yhteydenpidon toivottiin keskittyvän selkeyden vuoksi muutamaan valittuun viestintäkanavaan. Tiedonkulun keskiöön nousi jatkuva vuorovaikutus. Sanallisen viestinnän tärkeyttä ja esimiestyön vastuullisuutta ei tule unohtaa, vaikka teknologia on tiedonkulun tukena ja mahdollistajana. Koko henkilöstö on vastuussa tiedonkulusta, mutta esimiehen vastuulla on tiedonkulun onnistumisen varmistaminen. Esimiesviestinnän tulisi olla avointa ja rehellistä sekä nopeaa ajankohtaisten tiedotettavien asioiden osalta. Viestinnälle tulisi olla selkeät, yhdessä sovitut käytänteet.

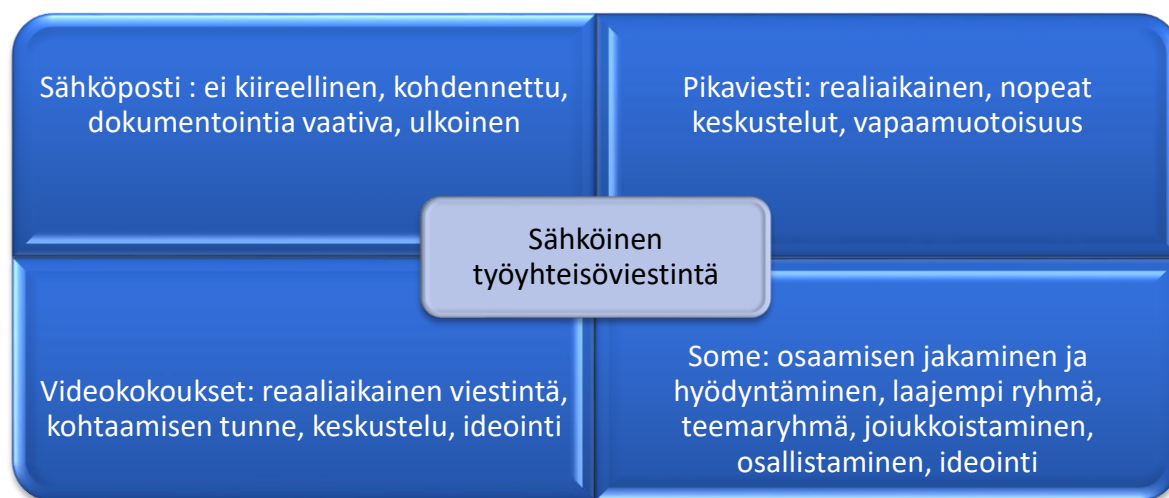
Nykypäivän monipuolisten viestintävälineiden käyttö on parantanut lähijohtajien sekä työntekijöiden välistä kanssakäymistä. (Laakkonen 2020, 4). Yhteydenpidon ja viestinnän toimivuuden varmistaminen sekä yhteisten käytänteiden laatiminen ovat esimiehen keskeisimpiä tehtäviä hajautetussa organisaatiossa. Esimiehen tulisi mahdollistaa työyhteisön ajatusten ja kuulumisten vaihtaminen säännöllisesti varaamalla sille aikaa, esimerkiksi työntekijöiden yhteisten kokousten yhteydessä. Hätätilanteiden varalta esimiehen tulisi olla jollakin tavoin tavoitettavissa ja kiireellisissä tilanteissa asiat onkin usein hoidettava etänä, esimerkiksi puhelimitse, kasvokkain tapaamisen sijaan. (Vartia ym. 2012, 69.) Tuomivaara ym. (2016, 60) puolestaan kuvaavat viestintä -ja tietoteknisen kehityksen edesauttaneen työn tekemisen mahdollisuuksien lisääntymisen hajautetussa organisaatiossa. Heidän mukaansa liikkuvan työn katsotaan olevan tiukasti sidoksissa viestintä- ja tietotekniikan soveltamiseen.

Hajautetussa työssä tulee huolehtia, että sosiaalisuus huomioidaan. Yhteisöllisten työvälineiden nähdäänkin tehostavan yhteistyötä ja viestintää esimiehen ja henkilöstön välillä. Hajautetussa työssä sosiaalisen median kanavat (Twitter, LinkedIn, Facebook, Instagram) tuovat mahdollisuuden vapamuotoiselle keskustelulle, mikä nähdään erittäin tärkeänä osana etäjohtamista ja viestintää sen osana. Tutkimuksissa, joissa selvitettiin yhteisöllisten työvälineiden käyttöä, havaittiin viestinnän sekä yhteistyön tehostuvan sosiaalisen median kanavien käyttöönoton myötä. Merkittäviksi tekijöiksi esille nousi organisaation sisäisen tiedon ajantasainen jakaminen, ajatusten sekä ideoiden esittämäinen sekä työhön liittyviin kysymyksiin vastauksen saaminen. Yhteisöllisten välineiden käytön avulla viestintä sisällä tehostuu ja hiljainen tieto saadaan helpommin leviämään yli organisaatorajojen. (Vilkman 2016, 161–163.)

Ristolaisen ym. (2020, 180–182) mukaan yleisimpiä etäviestinnän välineinä ovat puhelin, sähköposti sekä tekstiviestit, jotka kaikki koetaan toimiviksi ja helposti käytettäviksi etäviestintäkanaviksi. Suurin osa etätyötä tekevistä osastonhoitajista ja heidän alaisistaan kokevat toistensa lähestymisen helpoksi myös etänä. Säännöllisiä palavereita, esimiehen tavoitettavuudesta tiedottamista sekä nopeaa vastaamista sähköpostiviesteihin pidettiin tärkeimpinä asioina etäjohtamisen viestinnän hyvässä toteutumisessa. Vilkman (2016, 163) kuvaa viestinnän olevan iso osa etäjohtajan työtä. Ajasta suurin osa kuluu sähköpostien kirjoittamiseen sekä lukemiseen. Hän mukaansa viestinnän siirtäminen omaan intranettiin tai sosiaaliseen mediaan on kannattavaa, sillä tällöin keskustelut ja sama tieto tavoittavat koko henkilöstön. Vilkman kuvaakin etäjohtamista helpottavia sekä vuorovaikutusta lisääviä viestintäkanavia sisäisessä viestinnässä olevan muun muassa sisäinen some, pikaviestimet sekä projektihallinnan työkalut kuten kalenteri. Hänen mukaansa sisäinen sosiaalinen media tehostaa sekä helpottaa tiedon sekä ideoiden jakamista.

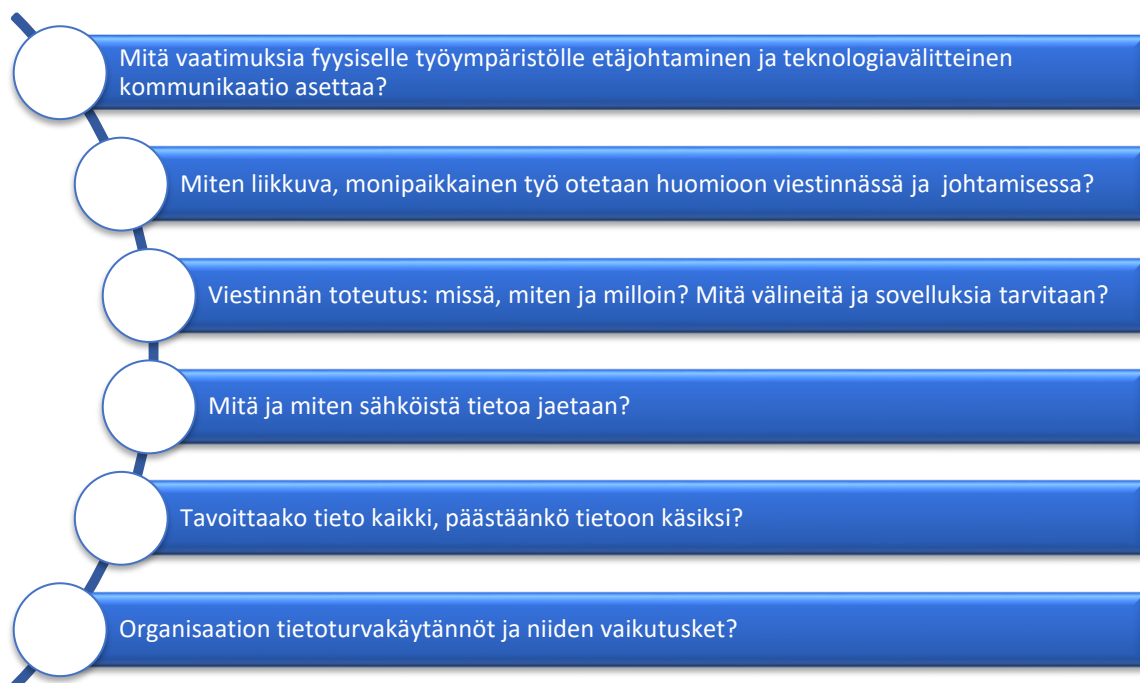
Pihlajan (2018, 64–67) tutkimustulosten perusteella etäjohtajat huolehtivat siitä, että kaikki osapuolet saavat ajantasaisesti tiedon asioiden etenemisestä sekä tehdyistä päätöksistä. Pihlajan tutkielmassa nousi esiin myös etäjohtajien viestintärutiinit, joihin kuului muun muassa säännölliset tiimipalaverit ja päivittäiset sähköpostit ja puhelinoitot. Etäjohtajat pyrkivät järjestämään tapaamisia säännöllisesti myös kasvotusten. Sähköpostia suosittiin koko henkilöstöä koskevien yhteisten asioiden viestinnässä ja puhelinta kiireellisemmissä asioissa tai tilanteissa, jotka vaativat pidempää ajatusten vaihtoa. Myös WhatsApp koetaan toimivaksi sovellukseksi tiimin keskinäisessä viestinnässä. Viestintärutiinit ja viestinnän säännöllisyys lisäävät myös viestinnän ennakoitavuutta, joka auttaa henkilöstä tunnistamaan esimiehen viestintätyylin. Ongelmatilanteissa tärkeänä nähdään henkilökohtainen keskustelu ja asian avoin läpikäynti vähintään puhelimitse, mieluiten kasvotusten. Haasteista keskusteleminen koetaan vaikeaksi sähköisten viestintävälineiden välityksellä. Pihlajan mukaan etäjohtajat kokevat viestivänsä onnistumisista henkilöstölle liian vähän ja antavansa vain harvoin positiivista palautetta henkilöstölle.

Rauramon (2018) mukaan viestinnän onnistuminen on koko työyhteisön haaste. Hänen mukaansa tehokkaan viestinnän välittämisen edellytyksenä on oikeanlaiset kommunikaatiovälineet. Eri viestintäkanavien nähdään olevan vastaus niihin organisatorisiin haasteisiin, joita muuttuneet toimintaympäristöt tuovat. Haasteina osin tai kokonaan toimiviin virtuaalisiin työyhteisöihin nähdään maantieteellinen, organisatorinen, kulttuurinen sekä ajallinen hajautuminen. Huomioon tulee ottaa sosiaalisen kanssakäymisen vähyys. Hänen mukaansa sähköisen työyhteisön keinoina nähdään sähköposti, pikaviestit, videokokoukset sekä sosiaalinen media. Kuviossa 5 kuvattu virtuaalista kommunikointia työyhteisössä ja miten viestintä voisi jakautua.



Kuvio 5. Sähköisen työyhteisöviestinnän keinot (Rauramo 2018)

Onnistunut viestintä vähentää virheitä, tekee päätöksenteosta laadukasta sekä tuo tehokkuutta resurssien oikeanlaiseen käyttöön. Henkilöstön on tärkeä tietää kuka tietää ja mitä, jotta tarpeellinen tieto osataan kysyä oikealta henkilöltä. Onnistuneella viestinnällä nähdään olevan myös positiivinen vaikutus tyytyväisyyteen ja motivaatioon yhteisön jäsenissä. Virtuaalisessa ympäristössä tiedon jakamisen suurimmat esteet ovat ongelmatilanteissa saatavan tuen puute, tietoturva, tiedon jakamisen riittämättömyys, rajoitteet teknologiassa, luottamuksen puute työntekijöiden välillä sekä kollektiivisen tietosysteemin rakentamisessa epäonnistuminen (kuviokuva 6). (Rauramo 2018.)



Kuvio 6. Virtuaalisesti osin tai kokonaan kommunikoivassa työyhteisössä pohdittavat asiat (Rauramo 2018)

Leinon (2020, 2) mukaan selkeistä viestinnän toimintatavoista on puutetta. Käytössä olevia perinteisiä viestintämenetelmiä pidetään toimivina, mutta niiden käyttöön liittyy viestintää haittaavia haasteita. Etäjohtamisen haasteena osastonhoitajat pitävät viestintää sekä kehittämistä. Viestintävälineiden sekä tarvittavien sovellusten oikeanlainen käyttö ei onnistu kaikilta tavoitteiden mukaisesti. Ongelmat sovellusten saatavuudessa ja toimivuudessa tiedostetaan, mutta ratkaisukeinot puuttuvat. Pulkkinen (2013, 2) mukaan esimiehet kokevat johtamishaasteita erityisesti viestintään- sekä eriaikaiseen työskentelyyn liittyen. Viestinnän osalta hän nostaa esille toimintamallien ja viestintäsääntöjen luomisen tärkeyden onnistuneen etäjohtamisen takaamiseksi. Cortellazzo ym. (2019) toteavat sähköisten viestintäkanavien tuntemisen tuovan esihenkilöille suuria haasteita etäjohtamisessa. Heidän mukaansa etäjohtaminen vaatii enemmän taitoja viestintäkanavien runsaudesta johtuen.

Onnistuneen viestinnän katsotaan sitouttavan työhön sekä aikaansaavan onnistumisten tunteen (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019). Leino (2020, 53–54) tuo esille kehittämisehdotuksia viestinnän kehittämiseksi etäjohtamisessa. Hänen mukaansa organisaatioissa tulee määritellä mitä etäjohtamisella käsitetään. Etäjohtamiselle sekä viestinnälle tulisi myös asettaa tietyt osaamisvaatimukset. Viestinnän tueksi olisi hyvä sopia tietyt pelisäännöt ja välineiden tulisi tukea viestinnän onnistumista. Niin työntekijöiden, kuin esimiesten nähdään tarvitsevan koulutusta. Koulutus tulisi toteuttaa tiheällä aikataululla sekä oikea-aikaisesti.

Ahosen ym. (2015, 182–183) mukaan etäjohtajan tulee varmistaa, että jokainen työntekijä saa tarvitsemansa tiedon käyttöönsä ja viestinnän onnistuminen onkin usein haaste etätyössä. Työterveyslaitoksen teoksessa Julkista johtamista jalostamassa viitataan professori William Duttoniin (2013), joka on nostanut etätyön ja -johtamisen vaikeudeksi johtamistilanteet, joissa toisen osapuolen reaktioita päätöksiin ei voida nähdä kasvokkain. Etäjohtamisen ja etäviestinnän lisäksi tarvitaan esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta kasvotusten, jolloin kommunikointi on vaikuttavinta. (Ahonen ym. 2015, 182–183.) Kukko (2019, 23) puolestaan kuvaa tutkimuksensa tuloksissa hyvän viestinnän olevan avointa ja kaikkien tulee uskaltaa tuoda ajatuksensa esille. Hän kuvaa tärkeänä osana viestintää olevan sen, että informaatio tulee riittävän ajoissa perille. Viestinnän kulun tulee noudatella sitä, että asianomaiset saavat muita ennen tiedon. Näin vältetään huhupuheilta.

Solís (2017, 23) kuvaa kuinka tärkeää lähijohtajan on keskittyä viestinnässään kontrolloinnin sijasta työn koordinointiin. Tämän kaltainen toiminta viestinnässä antaa myös valmiuksia harjaantua kohtaamaan uusia tilanteita itsenäisesti. Vilkmänin (2016, 23) mukaan merkittävään rooliin nousee myös ymmärrys siitä, että samat tutut käytännöt ei enää toimi ihmisten toimiessa hajautetusti. Tieto- ja viestintäteknologia toki mahdollistaa yhteydenpidon monipuolisesti, mutta tarvitaan keskustelua sekä sopimuksia siitä, miten teknologioita hyödynnetään. De Vriesin, Tummersin ja Bekkersin (2018, 579) mukaan viestinnän määrää on myös syytä rajata, sillä työ koetaan tehokkaammaksi, jos kommunikaatio on vähäisempää. Huttunen (2018, 121) näkee viestinnän kehittämisen keinona paneutumisen ydinkysymykseen siitä, keneltä ja missä muodossa tietoa kaivataan. Mistä asioista kaivataan tietoa sekä minkälaista tietoa halutaan sekä mihin tätä käytetään (taulukko 2).

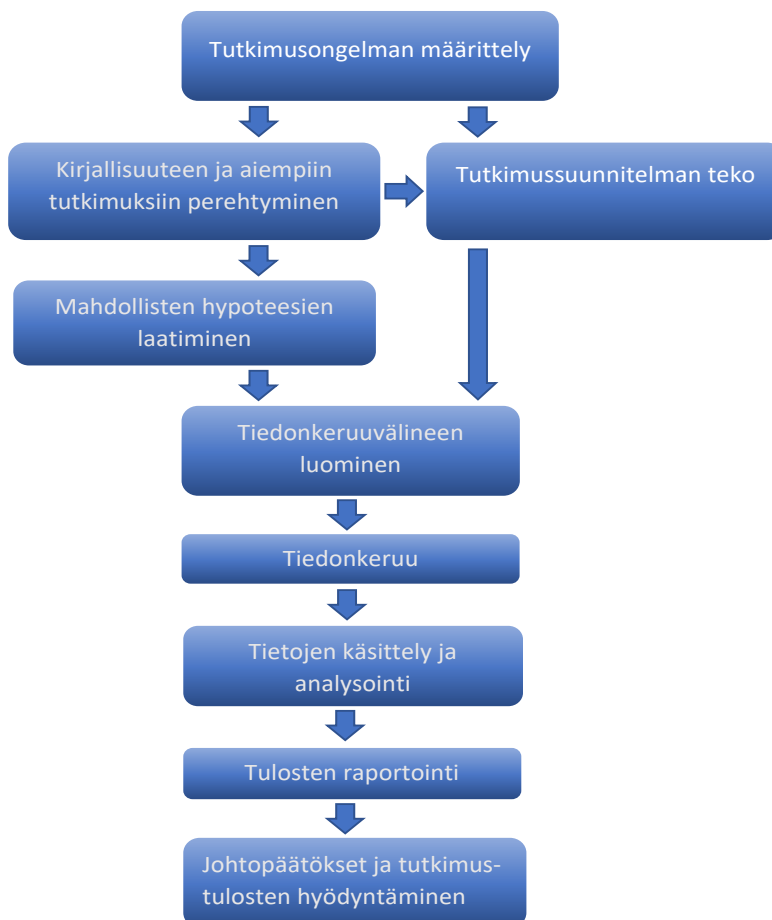
Keneltä tietoa kaivataan?	Missä muodossa tietoa kaivataan?	Mistä asiasta tietoa kaivataan?	Millaista tietoa kaivataan ja mihin sitä tarvitaan?
<ul style="list-style-type: none">•Johto, esimies•Oma tiimi•Asiakas	<ul style="list-style-type: none">•Sähköposti•Vuorovaikutteisuus•Yksilöllisyys vai koko tiimi•Säännöllisesti vai tarvittaessa	<ul style="list-style-type: none">•Oma työ•Työprosessit•Tiimin toiminta•Organisaation toiminta	<ul style="list-style-type: none">•Informaatiota•Ennakoivaa tietoa•Palautetta

Taulukko 2. Pohdittavat ydinkysymykset viestinnän kehittämiseen (Huttunen 2018, 121)

5 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus

5.1 Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusote

Tutkimus nähdään luovana prosessina. Tutkimus voi olla teoreettista kirjoituspöytä tutkimusta tai havainnoivaa eli empiiristä. Empiirinen tutkimus pohjautuu menetelmiin, jotka on kehitetty teoreettisen tutkimuksen perusteella. Tutkimuksessa voidaan pyrkiä selvittämään, kuinka jostain teoriasta johdettu hypoteesi toimii käytännössä. Tutkimusongelmana voi myös olla jokin ratkaisua vaativa asia, johon pyritään löytämään ratkaisu. Tavoitteena on löytää vastauksia tutkimusongelman pohjalta laadittuihin kysymyksiin. Tutkimusotteena voi olla tutkimusongelmasta ja tutkimuksen tarkoituksesta riippuen, joko kvantitatiivinen eli määrällinen tai kvalitatiivinen eli laadullinen ote. (Heikkilä 2014, 12.) Tässä tutkimuksessa tutkimusotteeksi valikoitui määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusote (kuvio 7). Heikkilän (2014, 15) mukaan määrällisen tutkimuksen avulla saadaan tietoa olemassa olevasta tilanteesta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata viestinnän onnistumisen nykytilaa ja kehittämistarpeita Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän Akuutti24 ensihoidossa.



Kuvio 7. Määrällinen tutkimusprosessi (Heikkilä 2014, 23)

Määrällisen tutkimusotteen avulla saadaan yleiskuva mitattavien ominaisuuksien eli muutujien välisistä eroista sekä suhteista. Määrällisen tutkimusmenetelmän avulla vastataan kysymyksiin, kuinka moni ja kuinka paljon tai miten usein. Tätä tietoa käsitellään numeerisessa muodossa ja tutkijan tehtävänä on sanoittaa olennainen tieto ja kuvailla asioiden eroja ja yhtäläisyyksiä. (Vilkkä 2007, 13–14.) Määrällisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää prosentiosuuksiin sekä lukumääriin liittyviä kysymyksiä. Kvantitatiivinen tutkimusote sopii hyvin käytettäväksi silloin, kun tarkoituksena on kartoittaa olemassa olevaa tilannetta. Kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruussa voidaan hyödyntää myös muiden tutkijoiden keräämiä tilastoja, tietokantoja ja rekistereitä tai tieto voidaan kerätä itse, kuten tässä tutkimuksessa tehtiin. Kun aineisto kerätään itse, on oleellista rajata kohderyhmä tutkimusongelmien perusteella. (Heikkilä 2014, 15–16.)

5.2 Tutkimuksen toteutus ja aineistonkeruu

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat lomakekyselyt, survey-tutkimus, internetkyselyt, strukturoidut haastattelut, systemaattinen havainnointi sekä kokeelliset tutkimukset. Verkossa täytettävät kyselyt ovat yleistyneet viime vuosina. (Heikkilä 2014, 13.) Kyselyn toteutustapa eli tiedonkeruutekniikka vaikuttaa kysymysten laatuun ja tulosten luotettavuuteen. Kysely on monipuolinen tiedonkeruumenetelmä ja se soveltuu laajasti eri aiheiden tutkimukseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195.)

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 195, 201) mukaan tutkittavasta ilmiöstä on oltava riittävästi aiempaa teorian tietoa, jotta tulokset olisivat luotettavia ja kyselylomakkeen suunnittelu onnistuisi mahdollisimman hyvin. Mikäli aiempaa teorian tietoa ja tutkimustietoa on niukasti saatavilla, olisi hyvä harkita laadullisten tiedonkeruumenetelmien käyttöä. Tässä tutkimuksessa aiempaa teorian tietoa katsottiin löytyvän riittävästi määrällisen tiedonkeruumenetelmän käyttöön.

Kysely on mahdollista toteuttaa paperisella tai sähköisellä kyselylomakkeella tai esimerkiksi puhelimen välityksellä, jolloin haastattelija täyttää lomakkeen kyselyyn osallistujan puolesta. Kyselyä suunniteltaessa on tärkeä pohtia mihin kysymyksiin halutaan vastauksia ja mitä tietoa kyselyn avulla tarvitsee saada. Kysymysten tulee pohjautua olemassa olevaan teoriaan, jonka käsitteistä on muokattu mitattavia muuttujia. Käsitteiden validiteetti eli pätevyys ja reliabiliteetti eli luotettavuus vaikuttavat tutkimuksen tulosten luotettavuuteen. Kysymysten tulisi olla selkeästi muotoiltuja, jotta väärinymmärryksille ei jää tilaa ja niihin on helppo vastata. (Vilkkä 2007, 28–29, 70–71.)

Kyselyn avulla on mahdollista kerätä nopeasti ja tehokkaasti kattava tutkimusaineisto, ja sen avulla voidaan saada isolta ihmisjoukolta vastauksia saman aikaisesti useisiin

kysymyksiin. Kyselytutkimus on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä, mutta käytettäessä tilastollisia menetelmiä osallistujia olisi hyvä olla vähintään 100. (Vilkkä 2007, 17, 28.) Tämän tutkimuksen kohderyhmä koostui Akuutti24:n 110 henkilöstön jäsenestä, joten kysely katsottiin soveltuvaksi tiedonkeruumenetelmäksi tähän tutkimukseen.

Tutkimusaineisto päätettiin kerätä sähköisen Webropol -kyselyn avulla. Webropol on suomalainen kysely- ja raportointityökalu, jonka avulla on mahdollista luoda tietoturvallisia, sähköisiä kyselyitä, kerätä vastauksia ja saada valmiit raportit kyselyn tuloksista. Webropol-työkalua voidaan hyödyntää monenlaiseen henkilöstö- ja asiakastutkimukseen sekä muuhun tutkimukseen. Työkalun avulla voidaan tutkia esimerkiksi henkilöstö- tai asiakastytyväisyyttä, arvioida johtamista tai työhyvinvointia, selvittää käyttäjäkokemuksia ja mitata palvelun laatua. (Webropol 2020.) Tässä tutkimuksessa Webropol valikoitui tiedonkeruuhjelmäksi, sillä sen katsottiin soveltuvan hyvin tiedonkeruun välineeksi hajautetussa organisaatiossa liikkuvaa työtä tekevälle kohderyhmälle. Webropol-sovellus saatiin käyttöön tutkimuksen toimeksiantajan kautta. Tämän tutkimuksen osalta tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti myös Covid-19 koronaviruspandemia, jonka vuoksi kohdeorganisaation alueella oli tutkimuksen tekohetkellä voimassa kuuden hengen kokoontumisrajoitus sekä vahva suositus lähikontaktien minimointiin ja etätöön tekemiseen (PHHYKY 2021).

Heikkilän (2014, 17) mukaan ongelmalliseksi saattaa muodostua kyselyn kohdentaminen tutkimuksen kannalta oleelliselle kohderyhmälle. Tutkimustulosten luotettavuuden kannalta olisi hyvä varmistaa, että sama henkilö ei pääse vastaamaan kyselyyn useaan kertaan. Tämän tutkimuksen osalta kohderyhmä rajattiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 201) kuvaavat kyselylomakkeiden koostuvan pääasiassa monivalintakysymyksistä sekä asteikkoihin perustuvista kysymyksistä, jotta vastaaminen olisi mahdollisimman nopeaa ja vaivatonta. Monivalintakysymysten vastausten vertailu ja analysointi on loogista ja vastauksen muistamisen sijaan vastaajan tarvitsee vain tunnistaa sopivin vastausvaihtoehto.

Kyselylomake (liite 2.) laadittiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja kysymykset pyrittiin muotoilemaan mahdollisimman selkeästi. Kysely koostuu 30 kysymyksestä. Taustakysymyksiä on vain yksi, sillä tarkempien taustatietojen ei katsottu antavan kyselylle lisäarvoa ja ne voisivat vaarantaa vastaajien anonymiteetin. Vastaajan oman mielipiteen kertomiseen haluttiin antaa myös mahdollisuus ja sen vuoksi kyselyyn otettiin mukaan avoimia kysymyksiä.

Tutkimuslupa myönnettiin helmikuussa 2021, jonka jälkeen kysymykset vietiin Webropol-sovellukseen. Tutkimuksen aikataulu esitetty kuviossa 8. Tutkimusluvan myöntämisen aikaan kysely rakentui taustakysymyksen lisäksi yhdestä valintakysymyksestä, 22

väittämästä, neljästä monivalintakysymyksestä, joista yhdessä kysymyksessä oli vapaan tekstin mahdollisuus sekä kahdesta avoimesta kysymyksestä. Väittämissä käytettiin 5-portaista Likertin asteikkoa, joiden vastausvaihtoehdot olivat täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä sekä täysin eri mieltä (Vilka 2007, 46–47; Heikkilä 2014, 51).



Kuvio 8. Tutkimuksen aikataulu

Kysely lähetettiin testausta ja palautteenantoa varten yhteensä viidelle testihenkilölle. Testihenkilöinä toimivat kaksi ylihoitajaa ja yksi apulaisosastonhoitaja, kliininen asiantuntija sekä hoitotyöntekijä, jotka eivät kuuluneet kyselytutkimuksen kohderyhmään, mutta työskentelivät kohdeorganisaatiossa. Testauksen tarkoituksena on, että tarkoin valitut tutkimuksen perusjoukkoa vastaavat henkilöt kriittisesti arvoivat kyselyn toimivuutta (Vilka 2015, 108).

Testauksesta saadun palautteen perusteella ja toimeksiantajan toiveesta kyselyyn tehtiin pieniä muutoksia vielä tutkimusluvan myöntämisen jälkeen. Kysymysten määrään tai niiden aiheisiin ei tehty muutoksia. Kolme monivalintakysymystä muutettiin valintakysymyksiksi, sillä monivalintakysymysmuodossa tulosten tarkastelussa olisi saattanut esiintyä vääristymää. Vääristymä olisi ollut mahdollinen, jos vastaajat olisivat päässeet valitsemaan kysymykseen useamman eri vastausvaihtoehdon. Kolmeen kysymykseen lisättiin valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi avoimen vastauksen mahdollisuus. Tämän lisäksi suunnitteluvaiheessa kahdessa kysymyksessä käytetty kuvaus ”kenttäjohtajan pitämästä aamutiimistä” vaihdettiin muotoon ”ensihoidon aamutiimi”. Muutoin testaajat kokivat testin toimivaksi ja toimeksiantajan tarpeita vastaavaksi.

Testaamisvaiheessa tarkasteltiin myös Webropol-sovelluksen kautta saatavien tulosten analysointia. Yllä mainittujen muutosten jälkeen kyselyn rakenne todettiin hyväksi analysointia ja tulosten tarkastelua ajatellen. Lopullinen kysely koostui yhdestä monivalintakysymyksestä, neljästä valintakysymyksestä, joissa kahdessa on mahdollisuus avoimeen tekstiin, 22 väittämästä, joissa kahdessa on lisäksi mahdollisuus avoimeen tekstiin, sekä kahdesta täysin avoimesta kysymyksestä. Kysely hyväksyttiin toimeksiantajalla vielä ennen kyselyn toteutusta. Linkki Webropol-kyselyyn lähetettiin maaliskuussa 2021 saatekirjeen (liite 1.) kera ensihoidon osastonhoitajalle sekä kahdelle apulaisosastonhoitajalle vastattavaksi ja välitettäväksi eteenpäin noin 110 ensihoidon työntekijän työsähköpostiin. Kysely saatettiin tiedoksi myös ensihoidon ylihoitajalle. Kohdeorganisaation toimintatavoista johtuen kyselyä ei lähetetty suoraan ensihoitajille. Vastausaikaa annettiin toimeksiantajan toiveesta kolme viikkoa. Ensihoidon osastonhoitajalle ja apulaisosastonhoitajille lähetettiin vastausaikana kolme erillistä muistutusviestiä, joiden avulla pyrittiin saamaan kyselylle mahdollisimman paljon vastaajia.

Kyselylomakkeen aloitti yksi työkokemusta kartoittava taustakysymys, jonka jälkeen kysymyksillä 2.–6. kartoitettiin käytössä olevia viestintäkanavia sekä lähiesimiesten ja henkilöstön tavoitettavuutta. Kysymykset 7.–12. käsittelivät työntekijöiden ja lähiesimiesten välisen viestinnän toteumista ja kysymyksissä 13.–20. käsiteltiin viestinnän oikea-aikaisuutta, motivaatiota eri viestintäkanavien käyttöön sekä eri viestintäkanavien käytön osaamista ja koulutustarpeita. Kysymyksissä 21.–22. käsiteltiin päivittäistä ensihoidon aamutiimiä ja 23.–27. käsitteli vuonna 2018–2019 järjestettyjä hallinnon Skype-tilaisuuksia. Kyselyn lopuksi kartoitettiin vastaajien tyytyväisyyttä tämänhetkiseen lähiesimiesten ja työntekijöiden väliseen viestintään sekä viestinnän kehittämistarpeita.

5.3 Tulosten analysointi

Tutkimuksessa keskeisintä on kerätyn datan analysointi, tulkinta sekä johtopäätökset. Tämä on tutkimuksen tärkein vaihe, johon tähdätään jo suunnitteluvaiheessa. Analysointivaiheessa saadaan selville, onko tutkimuskysymyksiin saatu vastauksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 221.) Heikkilän (2014, 73) mukaan tulokset kuvataan pääsääntöisesti tutkimuksen tilaajan valitsemasta näkökulmasta eikä tutkimustuloksiin voida vaikuttaa. Kysymysten asettelun kautta päästään kuitenkin vaikuttamaan siihen, mistä tuloksia halutaan. Ymmärtämällä tutkimuksen pyrkimys on tulosten tulkitseminen helpompaa.

Tässä tutkimuksessa hyödynnetty internetkysely mahdollistaa kerätyn aineiston käsittelyn tilasto-ohjelmalla heti tutkimusaineiston keruun jälkeen (ks. Heikkilä 2014, 66). Analysoimme kyselytutkimuksen tuloksia Webropol 3.0 sovelluksen avulla, jolloin

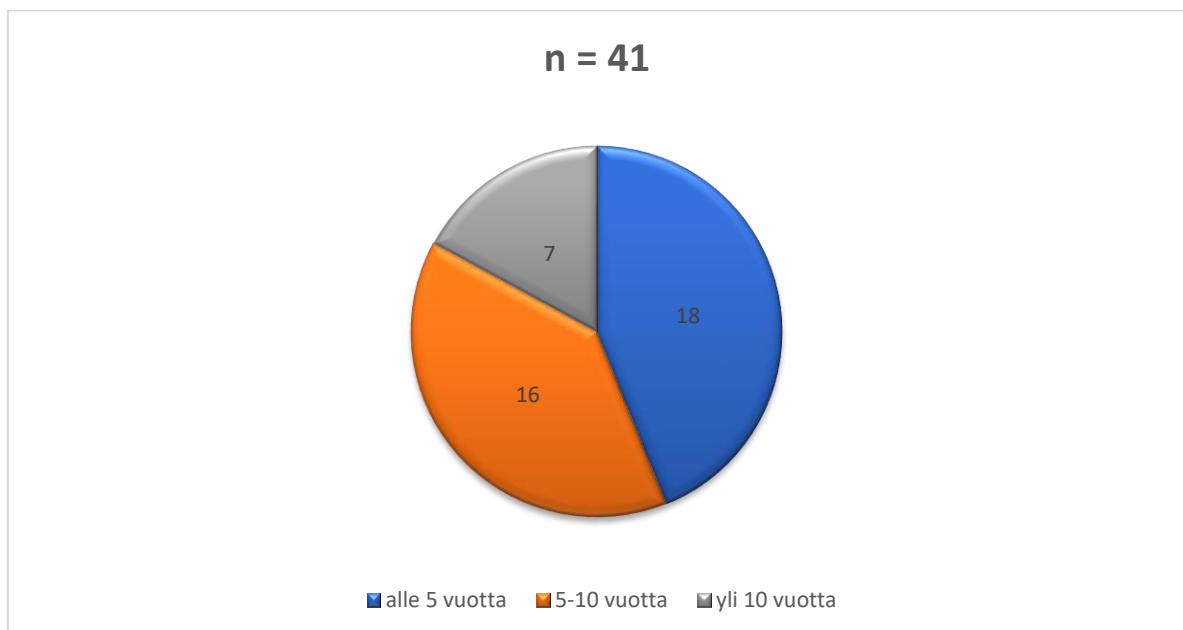
vastausjakaumat saadaan suoraan taulukoina sekä kuvioina. Myös Vilkan (2015, 204) mukaan tutkimustulosten havainnollistamisen tukena on hyvä käyttää taulukoita, kaavioita sekä kuvioita.

Vilka (2015, 109–111) kuvaa, kuinka kyselytutkimuksen tulokset taulukoidaan ja analysoidaan muuttujille annettujen arvojen eli kirjainten ja numeroiden avulla. Webropol-sovelluksen avulla tulokset saadaan valmiiksi taulukoituna, jolloin tietoja ei tarvitse erikseen syöttää havaintomatriisiin. Myös Heikkilän mukaan tämä lukeutuu Webropol-sovelluksen hyviin ominaisuuksiin tulosten analysoinnin kannalta. Webropol-sovellus mahdollistaa datan saamisen myös Excel-tiedostona ja se pystytään edelleen viemään tilasto-ohjelmaan ja näin jatkokäsittelymään. (Heikkilä 2014, 119.) Kyselylomakkeen avoimet kysymykset luokiteltiin teemoittain, jonka jälkeen avoimista vastauksista koottiin yhteenvedot tuloksiin.

6 Tutkimustulokset

6.1 Kyselytutkimuksen tulokset

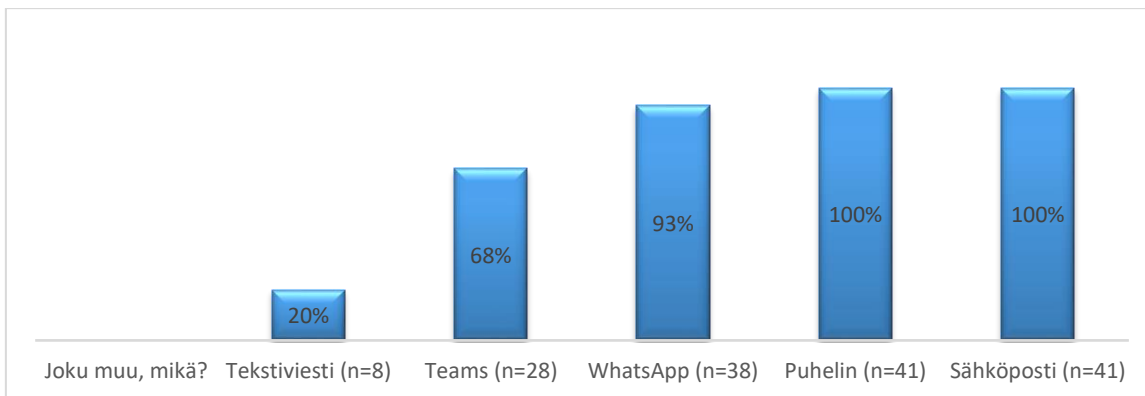
Kysely lähetettiin saatekirjeen kera sähköpostitse Akuutti24 ensihoidon lähiesimiehinä toimivalle osastonhoitajalle ja kahdelle apulaisosastonhoitajalle maaliskuussa 2021. Lähiesimiehet välittivät kyselyn eteenpäin 110:lle ensihoitajalle. Kysely koostui 30 kysymyksestä ja kaikki kyselylomakkeen kysymykset oli tarkoitettu kaikille vastaajille. Vastausaikaa annettiin kolme viikkoa, jonka aikana kyselyyn saatiin 41 vastausta. Vastausprosentti oli 36 %, jonka katsottiin olevan tutkimuksen toteutuksen kannalta riittävä. Kyselyssä oli yksi taustakysymys, jolla kartoitettiin vastaajien työkokemusta ensihoidossa (kuvio 9). Yli puolet (56 %) kyselyyn vastanneista oli työskennellyt ensihoidossa yli 5 vuotta ja 17 % vastaajista oli yli 10 vuoden kokemus ensihoidosta.



Kuvio 9. Vastaajien työkokemus ensihoidossa

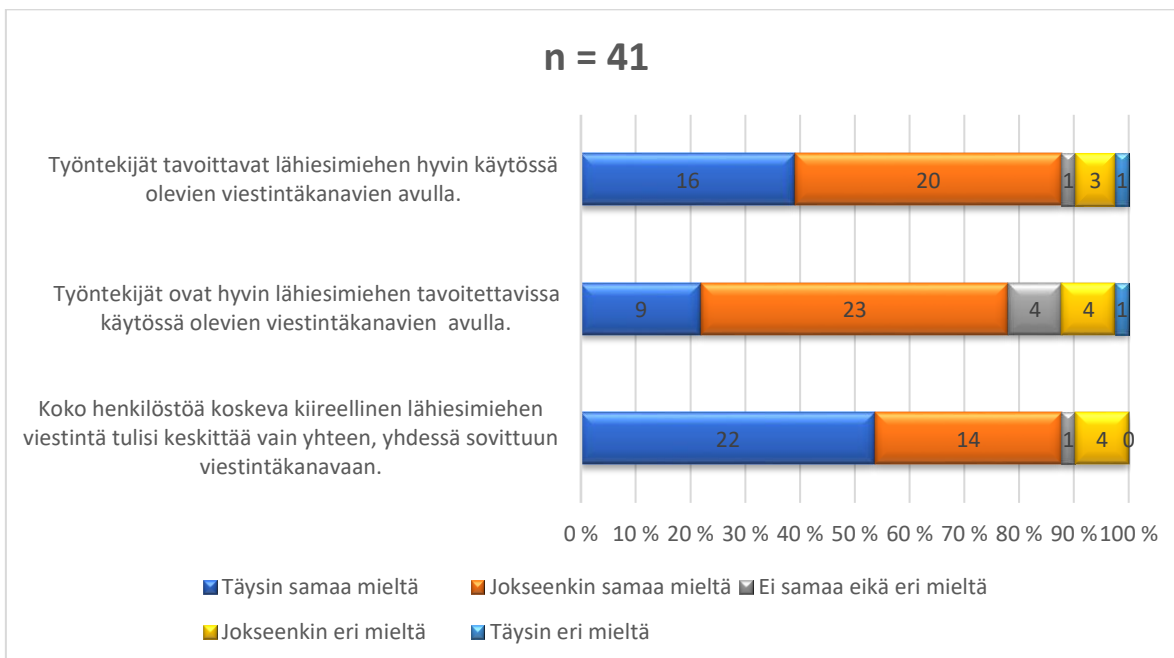
6.2 Viestintäkanavat sekä lähiesimiehen tavoitettavuus

Kaikki vastaajat käyttivät lähiesimiehen ja työntekijän väliseen viestintään puhelinta ja sähköpostia. Lähes kaikki vastaajat hyödynsivät myös WhatsApp pikaviestisovellusta ja 68 % vastaajista hyödynsi viestinnässä lisäksi Teams-sovellusta. Tekstiviestit olivat käytössä vain joka viidennellä vastaajalla. Muita käytössä olevia viestintäkanavia ei vastauksissa noussut esiin (kuvio 10).



Kuvio 10. Lähiesimiehen ja työntekijän välisessä viestinnässä käytetyt viestintävälineet

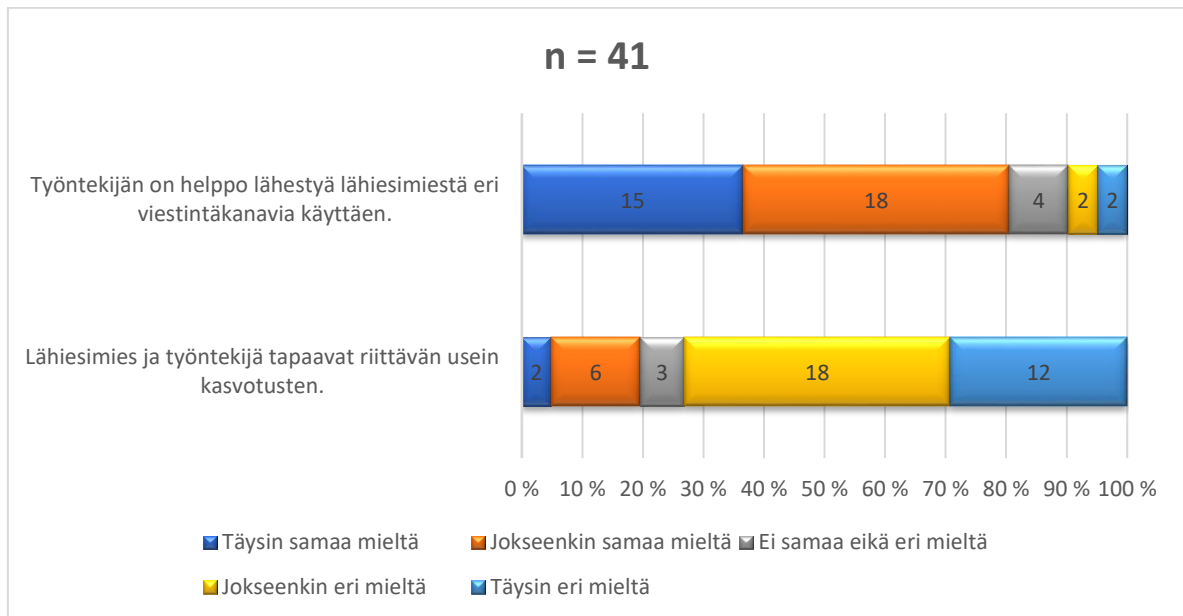
Suurin osa (70,7) vastaajista oli sitä mieltä, että viestintäkanavia on käytössä sopivasti, mutta lähes viidennes katsoi viestintäkanavia olevan liikaa. Kaikista kyselyyn vastanneista 88 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että koko henkilöstöä koskeva kiireellinen lähiesimiehen viestintä tulisi keskittää yhteen, yhdessä sovittuun viestintäkanavaan (kuvio 11). Kyselyn tulosten perusteella valtaosa vastaajista näki sekä lähiesimiesten että työntekijöiden olevan hyvin tavoitettavissa olemassa olevien viestintäkanavien avulla. Vastaajista 78 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että työntekijät ovat hyvin lähiesimiehen tavoitettavissa käytössä olevien viestintäkanavien avulla ja lähiesimiehen tavoitettavuutta kartoittavassa väittämässä vastaava luku oli 88 %.



Kuvio 11. Lähiesimiehen ja työntekijöiden tavoitettavuus

6.3 Työntekijöiden ja lähiesimiesten välinen viestintä

Valtaosa vastaajista (73,2 %) oli yhtä mieltä siitä, että lähiesimies ja työntekijät eivät tapaa riittävän usein kasvotusten. Enemmistö kuitenkin koki, että lähiesimiehen lähestyminen eri viestintäkanavia käyttäen oli helppoa. Yhteensä 80,5 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että työntekijän on helppo lähestyä lähiesimestä eri viestintäkanavia käyttäen (kuvio 12.).



Kuvio 12. Lähiesimiehen ja työntekijöiden kohtaaminen

Yhteensä 41,5 % vastaajista katsoi etäjohtamisen viestinnän kannalta tärkeäksi, että työntekijöillä on tieto missä lähiesimiehet ovat. (kuvio 12). Eri mieltä väitteen kanssa oli yhteensä 43,9 % vastaajista. Väittämän kanssa täysin samaa mieltä olevat vastaajat perustelivat vastaustaan sillä, että yhteyden ottaminen on avoimen kalenterin avulla helpompaa, sillä silloin on tiedossa kuka puhelimeen kulloinkin vastaa. Tiedolla koettiin olevan vaikutusta myös käytettävän viestintäkanavan valintaan.

”Olisi kiva tietää kenet milloinkin mistäkin puhelimesta tavoittaa”

”Joskus viiveet niin suuria, esimerkiksi voi katsoa onko esihenkilö paikalla, että kannattaako edes yrittää soittaa. Tai ymmärtää, miksi ei viesteihin vastata.”

”Avoin kalenteri antaa mahdollisuuden valita tarvittaessa viestinnän hetken ja kanavan. Tämä voi parhaimmillaan optimoida viestinnän oikea-aikaisuutta. Vaatii kylläkin selkeitä määritettyjä linjoja toiminnalle silloin.”

Vastaajat, jotka eivät katsoneet tietoa lähiesimiehen olinpaikasta tärkeäksi, perustelivat vastaustaan muun muassa sillä, että esimiehen sijainnilla ei ole merkitystä, kunhan

yhteyden saa ja asiat tulevat hoidetuiksi. Viestintäkanavat koettiin riittäviksi ja tieto esimiehen olinpaikasta nähtiin epäolennaisena, sillä kasvotusten tapaamisista voidaan sopia etukäteen.

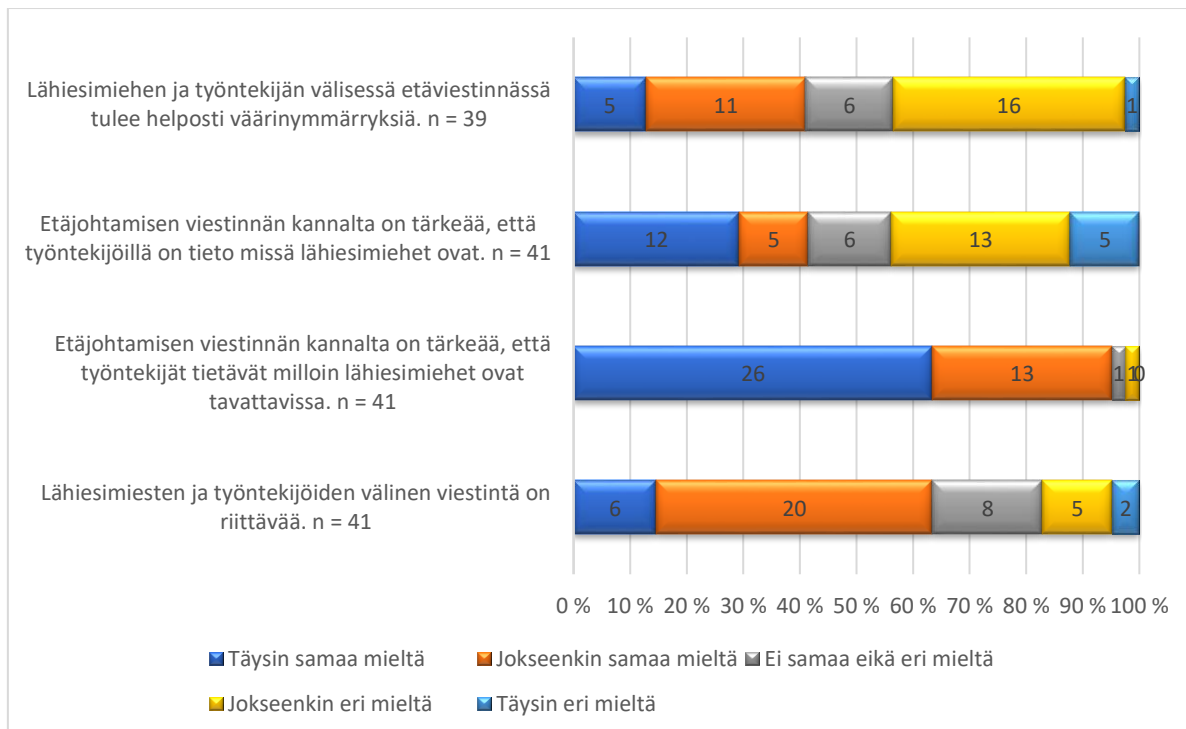
”Hyvät viestikanavat mahdollistavat tehokkaan viestinnän sijainnista riippumatta”

”No eipä tuolla oo väliä että vastaako watsup viestiin kotoa vai konttorista kunhan vastaa”

”Sijainnilla ei ole merkitystä. Jos on tarve kasvotusten nähdä voi ennakoida ja sopia tapaamisen”

”Ei tarvi tietää missä lähiesimies välttämättä on, kunhan on tavoitettavissa esim puhelimella”

Lähes kaikki vastaajat (95,1 %) olivat kuitenkin samaa mieltä siitä, että työntekijöiden on etäjohtamisen viestinnän kannalta tärkeä tietää, milloin lähiesimies on tavattavissa (kuvio 14). Vastaajista 14,6 % oli täysin samaa mieltä siitä, että lähiesimiesten ja työntekijöiden välinen viestintä on riittävää ja lähes puolet vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Hieman alle puolet vastaajista (41 %) tuki väittämää, että lähiesimiehen ja työntekijän välisessä viestinnässä tulee helposti väärinymmärryksiä (kuvio 13).



Kuvio 13. Työntekijöiden ja lähiesimiesten välisen viestinnän riittävyys

Avoimissa vastauksissa vastaajat, jotka katsoivat, että etäviestinnässä ei tule helposti väärinymmärryksiä perustelivat näkemystään muun muassa sillä, että etäviestinnässä voi olla jopa helpompi ottaa asioita esille suoraviivaisemmin. Yksi vastaaja koki, että jokaisella on velvollisuus varmistua itse siitä, että viesti menee perille ja se ymmärretään oikein. Vastauksissa nousi esiin myös näkemys, että asiat, joissa tulee helposti väärinymmärryksiä, tulisi lähtökohtaisesti hoitaa puhelimitse, tai mieluiten kasvotusten. Vastaajat, jotka kokivat väärinymmärryksiä tulevan työntekijän ja esimiehen välisessä etäviestinnässä helposti perustelivat vastaustaan ”tökeröksi” koetulla ulosannilla ja pitkien viestien kirjoittamisen hitaudella. Kirjoitettujen viestien kanssa katsottiin tulevan helpommin väärinymmärryksiä kuin kasvotusten tavatessa.

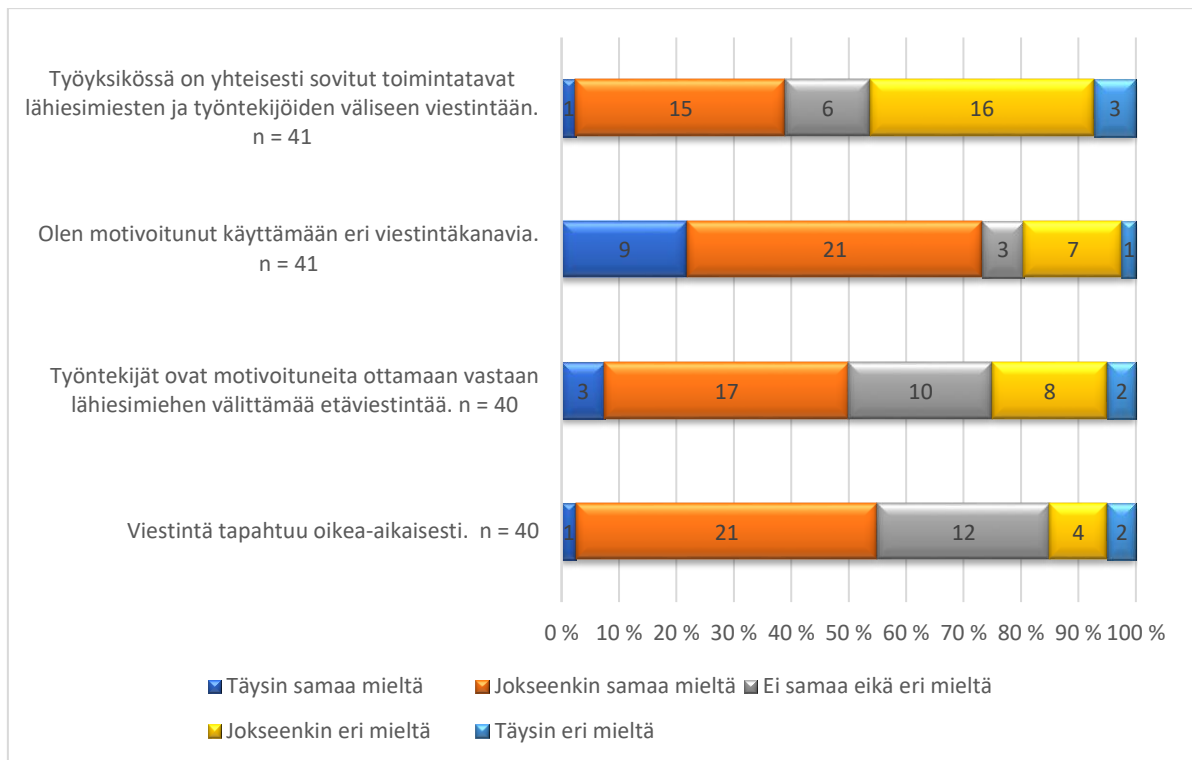
”Pelkkä kirjoitettu teksti ei välttämättä kerro kaikkea. Kehonkieli tukee viestintää.”

”kirjoitettu viesti voidaan ymmärtää helpommin väärin vs puhe keskustelu”

”Työntekijä voi kysyä jotain asiaa vilpittömästi, vastaajan vastaus voi olla etäviestinnässä hieman tyly/epäkiinnostunut/vähättelevä = ei tee mieli kysyä mitään”

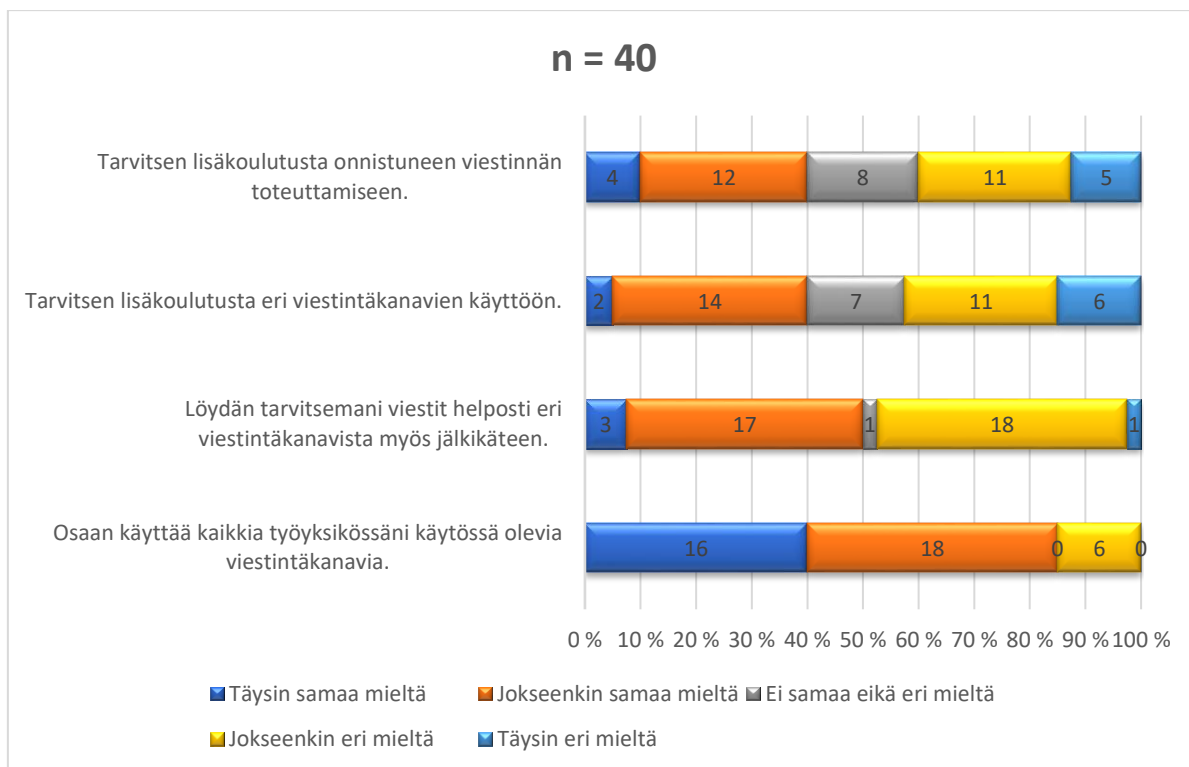
6.4 Viestinnän oikea-aikaisuus, motivaatio sekä viestintäkanavien käytön osaa- minen ja koulutustarpeet

Hieman yli puolet vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että viestintä tapahtuu oikea-aikaisesti. Puolet vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että työntekijät ovat motivoituneita ottamaan vastaan lähiesimiehen välittämää etäviestintää. Työntekijöiden motivaatiosta täysin tai jokseenkin eri mieltä oli yhteensä neljännes vastaajista. Valtaosa vastaajista ilmoitti kuitenkin olevansa itse motivoitunut käyttämään eri viestintäkanavia, sillä 73,2 % kaikista vastaajista oli väittämän kanssa täysin (22 %) tai jokseenkin samaa mieltä (51,2 %) (kuviot 14). Lähes puolet vastaajista (46,3 %) oli sitä mieltä, että työyksikössä ei ole yhteisesti sovittuja toimintatapoja lähiesimiesten ja työntekijöiden väliseen viestintään.



Kuvio 14. Viestinnän oikea-aikaisuus ja motivaatio viestintäkanavien käyttöön

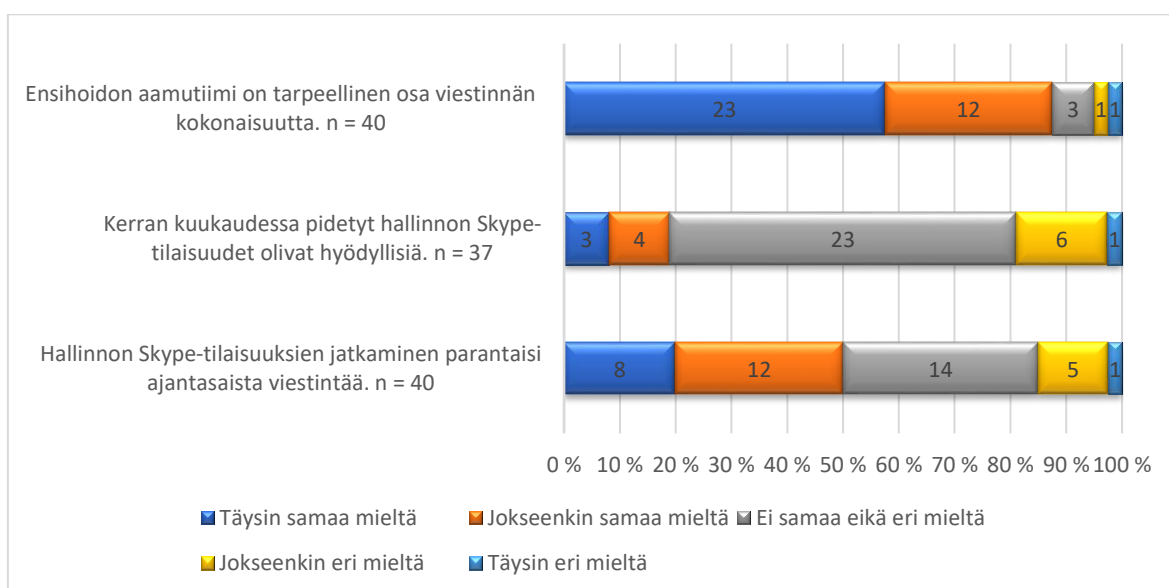
Valtaosa vastaajista koki osaavansa käyttää kaikkia työyksikössä käytössä olevia viestintäkanavia, sillä 85 % vastaajista oli väittämän kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Kuitenkin tasan 40 % kaikista vastaajista katsoi tarvitsevansa lisäkoulutusta eri viestintäkanavien käyttöön sekä onnistuneen viestinnän toteuttamiseen. Lisäksi lähes puolet (45 %) vastaajista katsoi, että tarvittavien viestien löytäminen eri viestintäkanavista jälkikäteen ei ole helppoa. Vain 7,5 % vastasi olevansa täysin samaa mieltä siitä, että viestit löytyvät eri viestintäkanavista helposti myös jälkikäteen (kuvio 15).



Kuvio 15. Viestintäkanavien käyttö ja lisäkoulutuksen tarve

6.5 Ensihoidon aamutiimi ja hallinnon Skype-tilaisuudet

Lähes kaikki (97,5 %) vastaajat osallistuivat päivittäin järjestettävään ensihoidon aamutiimiin vähintään viikoittain ja hieman yli puolet (52,5 %) joka työvuorossa. Ensihoidon aamutiimiä pidettiin tarpeellisena osana viestinnän kokonaisuutta. Yli puolet (57,5 %) vastaajista oli täysin samaa mieltä aamutiimin tarpeellisuudesta (kuvio 16).



Kuvio 16. Aamutiimin ja Skype-tilaisuuksien vaikutus viestinnän onnistumiseen

Avoimissa vastauksissa vastaajat kertoivat aamutiimin osallistumisen kuuluvan työnkuvaan ja niihin osallistutaan pääsääntöisesti aina kun se on ensihoitotehtävien puitteissa mahdollista. Yksi vastaaja koki, että välillä menee pitkiäkin aikoja, ettei aamutiimiin pääse ensihoitotehtävien vuoksi (taulukko 3). Vain yksi vastaaja kertoi, että ei osallistu koskaan ensihoidon aamutiimeihin.

Joka työvuorossa	Viikottain	En koskaan
<ul style="list-style-type: none"> • "Se kuuluu työnkuvaan" • "Kuuluu työnkuvaan ellei ole kaikalla" • "Aina, jos keikat ei estä osallistumista" • "aina kun pystyn keikoilta" • "Paitsi jos tehtävällä. Koen tärkeäksi tietää päivän ajankohtaisista asioista" 	<ul style="list-style-type: none"> • "2/vk" • "Välillä menee pitkäänkin ettei aamutiimiin pääse keikkojen vuoksi" • "Aina kun ehtii eikä ole tehtävää käynnissä" • "Kun ehdi" • "Aina työvuorossa, mutta aina ei vaan sielläkään ehdi" • "Aina kun olen asemalla paikalla" • "Aina kun pääsen" 	<ul style="list-style-type: none"> • "Ei kannata kertoa itsestäänselviä asioita, jotka voi lukea esim. jatkuvasta infotaulusta"

Taulukko 3. Perusteluja ensihoidon aamutiimiin osallistumiselle

Hallinnon Skype-tilaisuuksien hyödyllisyyttä koskevaan väittämään 62,2 % kaikista vastaajista valitsi vastausvaihtoehdon "ei samaa eikä eri mieltä". Täysin tai jokseenkin samaa mieltä Skype-tilaisuuksien hyödyllisyydestä oli yhteensä 18,9 % vastaajista (kuvio 16). Vastaajista 60 % ei ollut koskaan osallistunut hallinnon Skype-tilaisuuksiin. Osallistumattomuuteen oli monia syitä. Avoimissa vastauksissa perusteluiksi osallistumattomuudelle kerrottiin, että tilaisuuksista ei viestitty riittävästi eikä työntekijöillä ole aina ollut tietoa niiden pidosta tai tilaisuus oli unohtunut. Muita syitä oli, että tilaisuuksille ei ollut varattu työaikaa, osallistumista ei koettu tarpeelliseksi tai tilaisuudet ovat osuneet vapaapäiville. Syyksi kerrottiin myös tuore työsuhde, joka ei ollut alkanut vielä tilaisuuksien pidon aikana. Skype-tilaisuuksiin osallistumista perusteltiin puolestaan sillä, että operatiivinen tilanne oli mahdollistanut osallistumisen ja sillä, että työhön oli tulossa isoja muutoksia.

"Tähän ei varattu työaikaa"

"Kun oli mahdollisuus ja isommat muutokset työssä tulossa"

"Meni ohi. En tiennyt niistä"

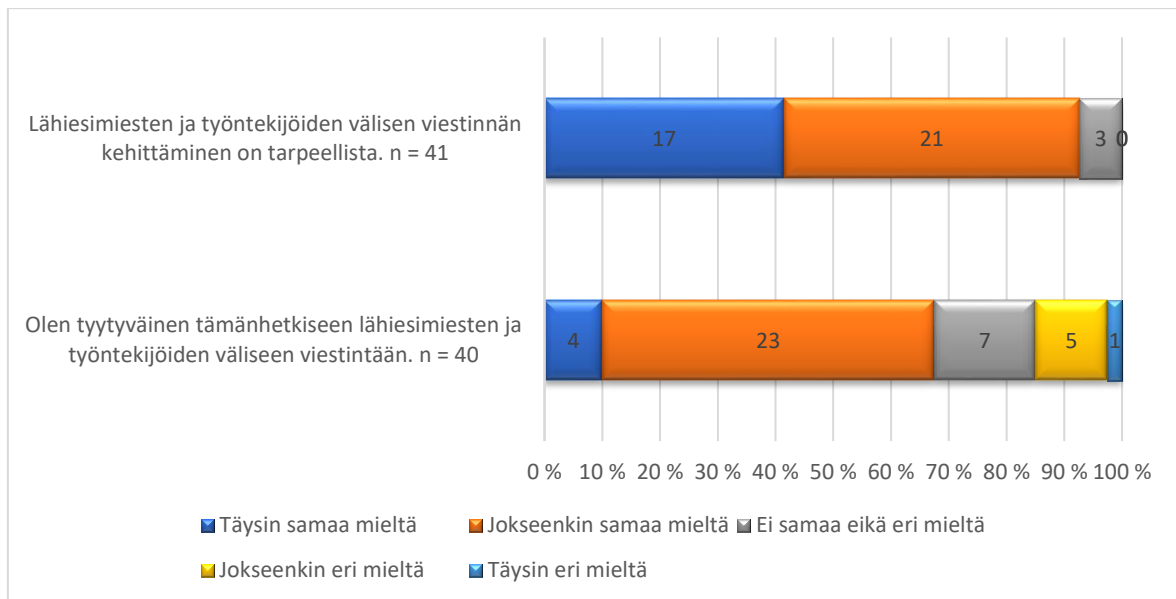
Vastaajista 61,5 % ei ollut kuunnellut hallinnon Skype-tilaisuuden tallennetta jälkikäteen kertaakaan. Avoimissa perusteluissa nousi esiin, että tallenteiden olemassaolosta ei

tiedetty tai tilaisuudessa käsitellyt asiat kuultiin muuta kautta. Tallenteiden satunnaista kuuntelua perusteltiin puolestaan sillä, että tilaisuuksissa koettiin usein sivuutettavan henkilöstöä eniten kiinnostavat aiheet. Säännöllisempää tallenteiden kuuntelua perusteltiin puolestaan sillä, että tilaisuudet oli koettu hyväksi ja tiedotettavat asiat kuultiin mieluummin suoraan yhtymältä, kuin lukemalla paikallisesta lehdestä. Puolet vastaajista oli kuitenkin vähintään jokseenkin samaa mieltä siitä, että Skype-tilaisuuksien jatkaminen parantaisi ajantasaista viestintää (kuvio 16).

Kehittämisehdotuksia hallinnon Skype-tilaisuuksille kartoittavaan avoimeen kysymykseen saatiin yhteensä yhdeksän vastausta. Vastauksissa toivottiin parempaa tiedottamista tilaisuuksien ajankohdasta ja tallenteiden sijainnista. Tilaisuuksien sisältöä toivottiin myös tiiviimmäksi. Vastauksissa nousi esiin toive ”esimiesvartista” ja ”tiivimmistä paketeista”, sekä ehdotus toistettavista ”tietoiskuista”, joihin kaikilla olisi mahdollisuus osallistua. Toimintaan toivottiin läpinäkyvyyttä ja myös henkilöstön kysymyksille toivottiin enemmän tilaa joko tilaisuuden aikana tai mahdollisuutta esittää kysymyksiä etukäteen. Tilaisuuksiin toivottiin ”taulukoiden ja lukujen syynäämisen” sijaan selkeämpää ja tiiviimpää viestintää siitä, mitä on tehty, minne ollaan menossa ja minkälaisia tavoitteita on asetettu. Esiin nousi myös toive, että vastuuhenkilöt perustelisivat tehtyjä päätöksiä aiempaa enemmän henkilöstölle. Hallintoa toivottiin myös lähemmäs henkilöstä, jotta kuilu hallinnon ja työntekijöiden välillä kapeeni. Tilaisuuksien pitokanavaksi ehdotettiin Skypen sijaan Teams-sovellusta ja tilaisuuksien kohderyhmää ja sisältöä toivottiin rajattavan Akuutti24 ensihoidon henkilöstöön sekä hallinnollisiin asioihin.

6.6 Viestinnän nykytila sekä kehittämistarpeet

Kyselyn lopuksi kartoitettiin vastaajien tyytyväisyyttä tämänhetkiseen lähiesimiesten ja työntekijöiden väliseen viestintään sekä viestinnän kehittämistarpeita. Valtaosa vastaajista (67,5 %) vastasi olevansa jokseenkin tai täysin tyytyväinen tämänhetkiseen lähiesimiehen ja työntekijöiden väliseen viestintään. Kuitenkin yli 90 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että lähiesimiesten ja työntekijöiden välisen viestinnän kehittäminen on tarpeellista (kuvio 17).



Kuvio 17. Tyytyväisyys lähiesimiesviestintään ja viestinnän kehittämisen tarpeellisuus

Kyselyn päätti avoin kysymys, jossa vastaajilta toivottiin kehittämideoita ja ajatuksia mahdollisista kehittämiskohteista lähiesimiehen ja työntekijän välisen viestinnän kehittämiseen. Avoimen vastauksen oli antanut 12 vastaajaa, joista puolet toivoi selkeitä ohjeita, yhtenäisiä käytäntöjä ja ”pelisääntöjä” siitä, mitä viestintäkanavia käytetään mihinkin viestintään. Myös viestintään motivointia ja vastualueiden selkeyttämistä toivottiin, jotta viestintää olisi helppompaa kohdentaa. Yksi vastaaja toivoi Teams-sovellusta tehokkaampaan käyttöön ja toinen koki sen käytön sekavaksi ja tiedonhaun sovelluksesta vaikeaksi. Useampi vastaaja toivoi koulutusta eri viestintäkanavien, erityisesti Teams-sovelluksen käyttöön. Esimiehiltä toivottiin selkeää ja rehellistä viestintää. Vastauksissa nousi esiin myös toive paremmasta työhyvinvoinnista ja siitä, että esimiehiä voisi lähestyä aiempaa matalammalla kynnyksellä. Yhtenä kehittämisehdotuksena oli kuukausittainen lähiesimiehen ja työntekijöiden Teams-tapaaminen, jossa lähiesimies kertoisi ajankohtaisista asioista. Lisäksi toivottiin valmennus- tai kehityskeskusteluja.

”Yhteisesti valitut viestintäkanavat ja jopa mallit. Samoin vastualueiden selkeyttäminen auttaa kohdentamaan viestintää.”

”Valmennus/kehityskeskustelut. Kuukausittain voisi pitää etänä lähiesimiehen ja työntekijöiden teams tapaamisen, jossa lähiesimies kertoo ajankohtaiset asiat.”

”Motivointi viestintään. Koulutus eri kanavien käyttöön, viestintäohjeet”

”Viestintäkanavat selviksi, selkeät protokollat”

”Ei voi olla miljoonaa viestintäkanavaa, teams on niin sekava ettei se toimi mielestäni niin että sieltä löytäisi olennaisen”

”Tullut nyt Teams alusta jossa tapahtuu vaikka ja mitä. Jos viestintä menee sinne pitää siihen saada lisäkoulutusta. Helpoin on normaalielämässäkin toimivat WhatsApp/sähköposti/puhelu/viestit kiireellisissä asioissa”

”Pelisäännöt ja ohjeet mitä viestikanavaa käytetään mihinkin viestintään”

7 Pohdinta ja johtopäätökset

7.1 Tulosten pohdinta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kyselytutkimuksen avulla kuvata lähiesimiesten sekä työntekijöiden näkemyksiä viestinnän nykytilasta sekä viestinnän kehittämistarpeista etäjohtamisessa Akuutti24 ensihoidossa. Tavoitteena oli tutkimustulosten avulla antaa toimeksiantajalle ajantasaista tietoa etäviestinnän toteutumisesta ja sen kehittämistarpeista. Tutkimuksen avulla saatiin kuvaus Akuutti24 ensihoidon etäjohtamisen viestinnän nykytilasta ja kehittämistarpeista. Suurin osa kyselyyn vastanneista oli tyytyväisiä tähänhetkiseen lähiesimiesten ja työntekijöiden väliseen viestintään. Kuitenkin valtaosa vastaajista oli sitä mieltä, että lähiesimiehen ja työntekijöiden välisen viestinnän kehittämiseksi on tarvetta. Tutkimuksen kohderyhmä ja ensihoidon liikkuva ja ympärivuorokautinen työ huomioiden vastausprosenttia pidettiin riittävänä.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella kohdeyksikössä käytetyimpiä viestintäkanavia työntekijöiden ja lähiesimiehen välisessä viestinnässä ovat puhelin sekä sähköposti. Myös WhatsApp- ja Teams -sovellukset nousevat tässä tutkimuksessa korkealle käytetyimpien viestintävälineiden osalta. Myös Latvalan (2018, 39) tutkimuksen tuloksissa nousee esille WhatsApp-sovelluksen hyöty tiedonkulun välineenä. Ensihoidossa toiminta on hajautettua ja näin ollen haastaa esimiestyön ja viestinnän. Rauramon (2018) mukaan etäjohtamiseen ja esimiestyöhön liittyy haasteita etenkin silloin, kun toimitaan hajautetusti eri toimipisteissä. Tuolloin iso osa työpaikalla tapahtuvasta vuorovaikutuksesta tapahtuu käyttäen sähköisiä kommunikointikanavia. Hänen mukaansa näitä ovat yleisimmin sähköposti, puhelin, tekstiviestit sekä videoyhteydet. Myös Leinin (2020, 56) sekä Pulkkinen (2018, 60) tutkimuksen tulosten perusteella puhelin ja sähköposti ovat käytetyimpiä viestinnän välineitä lähiesimiesten ja työntekijöiden välillä. Tämän tutkimuksen sekä edellä mainittujen aiempien tutkimusten tulosten valossa voidaan todeta, että hajautettujen tiimien käytetyimmissä viestintävälineissä on yhteneväisyyttä.

Tutkimustuloksen perusteella viestintäkanavien määrä koetaan sopivaksi, mutta kiireellinen henkilöstöä koskeva lähiesimiehen viestintä toivotaan keskitettäväksi yhteen, yhdessä sovitettuun, viestintäkanavaan. Tämä lisäisi viestien tavoitettavuuden todennäköisyyttä. Myös tärkeiden viestien hakeminen jälkikäteen helpottuu, kun tiedossa on mistä kanavasta viestijä haetaan. Viestit hukuvat helposti moneen kanavaan, mutta keskittäminen vähentää tätä riskiä. Pohdittavaksi jää tämän tutkimuksen tavoitteen kannalta, mikä viestintäkanava palvelee parhaiten kiireellistä lähiesimiehen viestintää henkilöstölle. Rauramon (2018) mukaan reaaliaikaiseen ja nopeaan viestintään sopii parhaiten pikaviestintä.

Viestinnän keskittäminen yhteen kanavaan on perusteltua, sillä esimerkiksi Pekkarisen ja Pekan (2016, 58), Latvalan (2018, 39) sekä Rauramon (2018) mukaan huono tiedonkulku ja tietämättömyys rasittaa sekä pahimmillaan lamauttaa koko työyhteisöä ja aika kuluu väärnlaisiin asioihin, kuten spekulointiin. Åbergin (2000, 226–227) mukaan viestinnän suunnittelussa tulee määritellä viestinnän peruslinjat. Kukko (2019, 45) puolestaan toteaa selkeiden pelisääntöjen laatimisen ja yhdessä sovittujen ohjeiden noudattamisen olevan lähitökohtana toimivalle viestinnälle yksikön sisällä. Kukko tuo esille myös onnistuneen sisäisen viestinnän vaikutukset henkilöstötyytyväisyyteen. Myös Pulkkinen (2018, 80) tuo kirjallisuuskatsauksessaan esille, että viestintäkanavien vakiinnuttaminen sekä viestien selkeyttäminen on tärkeä osa viestinnässä onnistumista.

Kyselytutkimuksen tulosten perustella työntekijät ovat hyvin lähiesimiehen tavoitettavissa käytössä olevien viestintäkanavien avulla. Myös työntekijät kokevat tavoittavansa hyvin lähiesimiehen käytössä olevien viestintäkanavien kautta. Tulosten valossa vaikuttaa siltä, että esimiehen välittämä viestintä tavoittaa henkilöstön melko hyvin.

Sähköposti nousi yhdeksi käytetyimmistä viestintäkanavista esimiehen ja työntekijän välisessä viestinnässä kohde organisaatiossa. Sähköpostin etuna on, että se on viestintäkanavana kaikille tuttu ja viestien haku on jälkikäteen mahdollista hakusanojen tai viestin lähettäjän mukaan. Mahdollisuutena sähköpostin käytössä lähiesimiehen välittämälle koko henkilöstöä koskevalle kiireelliselle viestinnälle on esimerkiksi kiireellisten sähköpostien merkitseminen ”suuri prioriteetti” merkinnällä, joka löytyy ainakin tällä hetkellä käytössä olevan Outlook-sähköpostin toiminnoista. Tällöin viestin tärkeys korostuu punaisella huutomerkillä ja ne on helpompi löytää jälkikäteen. Haasteena on kuitenkin kiireellisten viestien rajaaminen eli lähiesimiehen päätettäväksi jää, milloin viesti vaatii ”suuri prioriteetti” merkinnän. Haasteena sähköpostin käytössä on usein runsaat viestimäärät ja mahdollisen puhelinsovelluksen käytön kömpelyys, sillä liikkuvassa työssä ensihoitajilla ei ole aina mahdollisuutta lukea viestejä tietokoneelta. Viestien haku jälkikäteen voi myös olla haastavaa, mikäli otsikointi ei ole ollut selkeää.

Sähköpostin käyttöä viestintävälineenä tuleekin tarkastella kriittisesti. Latvalan (2018, 40) tutkimuksen tuloksissa nousee esille sähköpostitse tapahtuvan viestinnän heikkona puoleena tiedotteiden katoaminen muiden postien joukkoon. Myös tässä tutkimuksessa nousee esille viestin löytämisen hankaluus jälkikäteen eri viestintäkanavista. Huttunen (2018, 125) sekä Korhonen (2020, 60) puolestaan kuvaavat sähköpostiviestinnän onnistumisen haasteeksi tietotulvan, jolloin vastaanottajan on vaikea hallita viestitulvaa. He myös toteavat, että viestintäkanavien käyttö ja valinta tulee toteuttaa niin että ne tukevat organisaation viestintäkulttuuria ja toimintaa. Åberg (2006, 117) puolestaan mainitsee sähköpostiviestinnän

heikoiksi puoliksi massajakeluna lähetetyt viestit. Hänen mukaansa massaviestintä on kuormittavaa viestintää, jos viestien lähettäminen tapahtuu liian monelle ja ”varmuuden vuoksi”.

Tutkimustulosten perusteella etäjohtamisen ja viestinnän kehittämiseksi esimiesten ja henkilöstön tulisi sopia yhteiset toimintatavat viestinnälle. Myös Pulkkinen (2018, 59–64) sekä Lindströmin (2018, 55–56) tutkimusten mukaan selkeät pelisäännöt ja toimintamallit parantavan hajautettujen tiimien viestintää. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että kohdeyksikössä etäviestinnässä hyödynnetään hyvinkin perinteisiä viestintämenetelmiä.

Tutkimuksen tulosten perusteella henkilöstölle tulisi järjestää koulutusta viestintäkanavien käyttöön ja viestinnän toteuttamiseen. Samankaltaisen päätelmän etäviestinnän kehittämisen osalta esittävät artikkelissaan Ristolainen ym. (2020, 180–182). Heidän mukaansa monissa organisaatioissa ongelmana on, että toisia viestintävälineitä käytetään liian paljon ja toisia ei hyödynnetä lainkaan. Pulkkinen (2018, 80) puolestaan havaitsi kirjallisuuskatsauksessaan viestintäteknologian todellisen käytön ja hyödyntämisen kulkevan teknisen kehityksen perässä.

Kyselytutkimuksen avoimissa vastauksissa toivottiin koulutuksen lisäksi myös motivointia eri viestintäkanavien käyttöön. Suurin osa vastaajista kuitenkin katsoi osaavansa käyttää käytössä olevia viestintäkanavia. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että lisäkouluttamiselle on tarvetta, jotta käytössä olevia viestintäkanavia pystytään käyttämään mahdollisimman tehokkaasti sekä hyödyntämään kaikki käytössä oleva teknologia. Tämän tutkimuksen tuloksissa nousi esille erityisesti Teams-sovelluksen käytön haasteellisuus. Teams-sovellus on kohtalaisen uusi viestintäkanava kohdeorganisaatioissa. Myös Leinon (2020, 53–54) tutkimuksessa nousee esille jatkuvan kouluttautumisen tarve viestintälaitteiden käytön osalta. Pulkkinen (2018, 60) kirjallisuuskatsauksen tuloksissa käy ilmi, että pelkästään viestintälaitteiden tarjoaminen ei yksinään riitä takaamaan onnistunutta viestintää. Välineitä tulee osata käyttää tehokkaasti ja tätä varten kouluttautuminen on tärkeää. De Vries ym. (2018, 11) tuo esille viestintävälineiden monipuolisen käytön auttavan viestinnässä onnistumista. Heidän mukaansa monissa organisaatioissa ongelmana on, että toisia viestintävälineitä käytetään liian paljon ja toisia ei hyödynnetä lainkaan.

Vastaajat kertoivat olevansa itse pääosin motivoituneita käyttämään eri viestintäkanavia. Vastausten perusteella osa vastaajista kuitenkin katsoi, että henkilöstö ei ole kovin motivoitunutta ottamaan vastaan lähiesimiehen välittämää viestintää. Tärkeään asemaan viestinnän onnistumisen kannalta nousee niin esimiesten kuin henkilöstön sitoutuminen viestinnän onnistumiseen. Tärkeää on myös, että viestintäkanavat tukevat toimintaa. Samankaltainen tulos nousee esille myös Latvalan (2018, 40) tutkimuksessa. Hänen mukaansa ensihoitajien

oma vastuu sekä työelämätaidot ovat isossa asemassa tiedonkulun onnistumisen kannalta. Pulkkinen (2013, 77) tuo esille kirjallisuuskatsauksensa tuloksissa erot eri internetsukupolven välillä, puhuttaessa kommunikoinnista sähköisillä välineillä. Hänen mukaansa työntekijöiden suhtautuminen teknologiavälineisiin vaihtelee ja tämä tuo oman haasteen viestinnän onnistumiselle.

Tässä tutkimuksessa, kuten myös Latvalan (2018, 39) tutkimuksessa, ensihoidon päivittäisen aamutiimin koettiin parantavan viestintää ja olevan tärkeä osa viestinnän kokonaisuutta. Valtaosa vastaajista koki aamutiimin kuuluvan kiinteänä osana työnkuvaan ja sillä koettiin olevan merkittävä rooli viestinnässä, huolimatta siitä, että aamutiimin pitävät kenttäjohtajat, jotka eivät toimi ensihoidon lähiesimiehinä. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että päivittäinen aamutiimi on oleellinen ja tärkeä osa viestinnän kokonaisuutta.

Kyselyyn vastanneet eivät osanneet sanoa olivatko kohdeyksikössä vuonna 2019 järjestetyt hallinnon Skype-tilaisuudet hyödyllisiä. Kaikki vastaajat eivät kuitenkaan olleet työsuhteessa vielä Skype-tilaisuuksien järjestämisen aikaan, jolloin tilaisuuksien hyödyllisyyttä on hankala arvioida. Tilaisuuksien jatkamista kuitenkin puoltaa tutkimuksen tuloksissa tullut toive samankaltaisten tilaisuuksien järjestämisestä myös tulevaisuudessa. Ahvalon (2018, 35) tutkimuksen tuloksissa esille nousee positiiviset kokemukset viikoittain pidetyistä Skype-tapaamisista. Myös Lindström (2018, 55) tuo esille tuloksissaan säännöllisten tiimipalavereiden hyödyllisyyden onnistuneen viestinnän kannalta ja Korhosen (2020, 60) tutkimuksen tuloksissa toivottiin enemmän Teams-tapaamisia. Myös kohdeorganisaatiossa Teams on korvannut viestintävälineenä Skype-sovelluksen käytön.

Tämän kyselyn vastauksissa tuotiin esille ehdotus henkilöstölle pidettävästä esimies- tai hallintovartista. Tulosten perusteella tämänkaltaisen tilaisuuden sisällöltä toivotaan selkeää viestintää yksikön ajankohtaisista asioista ja tavoitteista. Myös avoimille kysymyksille ja keskustelulle toivotaan tilaa. Tämän kaltaisen toiminnan nähdään tulosten valossa madaltavan henkilöstön sekä hallinnon välistä rajapintaa tuomalla ajankohtaiset asiat lähelle henkilöstöä. Puusa ja Ala-Kortesmaa (2019) tuovat tutkimuksessaan esille yleisimpänä kompastuskivenä ensihoidon viestintäkulttuurin. Heidän tutkimuksessaan viestintäkulttuurin koetaan olevan yksipuolista sanelupolitiikkaa. Myös Jäntti (2021, 38) tuo esille, että ensihoidossa pidetään varsinaisia kokouksia hyvin harvoin ja tämä heikentää yhteisöllisyyttä sekä viestintää.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella työntekijät ja esimiehet tapaavat kasvotusten liian harvoin. Vastaajat eivät nähneet tarpeelliseksi tietoa siitä, missä lähiesimiehet ovat viestissään etänä, mutta tärkeäksi katsottiin tieto, milloin lähiesimiehet ovat tavattavissa. Myös Honkasen (2015, 91) ja Pihlajan (2018, 58) tutkimustulosten mukaan esimiesten

säännöllistä tapaamista kaivataan. Pesun (2019, 44) mukaan tutkimukset osoittavat, että henkilöstö pitää erityisen tärkeänä esimiehen tapaamista säännöllisesti. Myös tämän tutkimuksen tuloksissa on nähtävillä säännöllisten esimiehen tapaamisten tarpeellisuus ja tärkeys onnistuneen viestinnän kannalta. Laakkosen (2020, 48) tutkimuksessa nousee esille etäjohtamisen viestinnän haasteet, joista yhtenä tutkimuksissa lähijohtajien esille tuoma haaste niiden hyötyjen puuttumisesta, mitä kasvotusten tapahtuvan kanssakäyminen tuo.

Vastauksissa nousi esiin myös toive esimiehen avoimesta kalenterista, jota voisi hyödyntää oikean viestinnän hetken ja viestintäkanavan valintaan. Avoin kalenteri antaa mahdollisuuden tarkastella koska esimiehellä on aikaa tavata kasvotusten tai puhelimitse. Myös Jäntin (2021, 39) mukaan, tulee esimiehen ja työntekijän pystyä tapaamaan aika-ajoin kasvotusten, vaikka ensihoidossa työskennellään hajautetusti. Hänen mukaansa esimiehellä tulee olla henkilöstölle varattua vapaata aikaa kalenterissa. Monesti tilanne on kuitenkin se, että esimiehen kalenteri on täyteen varattu ja tämä ei jätä mahdollisuutta viestintään kasvotusten.

7.2 Johtopäätökset

Ensihoidossa lähiesimiehen voidaan todeta toimivan sekä etä- että lähijohtajana. Ensihoitajat puolestaan toimivat hajautetusti antamassa hoitoa äkillisesti sairastuneille tai loukkaantuneille potilaille. He eivät välttämättä tapaa esimiestä edes viikoittain. Hajautetussa organisaatiossa hyvät vuorovaikutus- ja viestintätaidot ovat tärkeässä roolissa osittain eripaikkaisesta työstä johtuen. Viestinnän onnistumista tulee jatkuvasti tarkastella sekä kehittää. Etätyösuositukset koronaviruspandemian vuoksi ovat omalta osaltaan lisänneet myös ensihoidossa lähiesimiesten etätyöskentelyä ja tätä kautta etäviestintää. Etäjohtaminen on aina ollut osana johtamista ensihoidossa, joten muutos uuteen johtamisen malliin ei ole ollut niin suuri kuin muissa terveydenhuollon yksiköissä.

Ensihoidossa sovittujen viestintäkäytänteiden ja välineiden tulee sopia hajautetusti toimivan työyhteisön työn luonteeseen. Tässä tutkimuksessa kolmanneksi käytetyimpänä viestintävälineenä esille noussut WhatsApp voisi olla perusteltu nopean viestinnän kanava esimieheltä henkilöstölle, sillä ryhmäkeskustelun avulla esimies tavoittaa tarvittaessa koko henkilöstön yhdellä viestillä. Lähiesimiehen välittämälle koko henkilöstöä koskevalle kiireelliselle viestinnälle WhatsApp-sovelluksen käyttöä tukisi hyvä tavoitettavuus, sillä viestisovelluksen käyttö onnistuu puhelimitse mistä vain. Haasteena WhatsApp-sovelluksessa on, että ryhmäkeskusteluissa viestit voivat helposti hukkuu viestiketjuun, sillä niitä ei voi otsikoida tai hakea hakusanojen avulla jälkikäteen.

Sisäisen viestinnän heikkouksina ja haasteina voidaan todeta olevan sopivan viestintäkanavan löytäminen lukuisten vaihtoehtojen joukosta. Myös pirstaleiset toimintatavat sekä jakamattomat viestintävastuut heikentävät viestinnässä onnistumista. Nämä haasteet voivat vähentää työntekijöiden motivaatiota sitoutua viestintään. Etäjohtamisen ja viestinnän kehittämiseksi esimiesten ja henkilöstön tulee sopia toimintatavoista yhdessä. Tutkimuksen tuloksista nostamme esille keskeisinä tarkasteltavina asioina työntekijöiden ja lähiesimiesten välisen viestinnän, viestintäkanavat sekä kehittämistarpeet ja toiveet (taulukko 3). Viestinnän kehittäminen ja viestintävälineiden käyttöön kouluttaminen puoltaa paikkaansa tämän tutkimuksen tulosten valossa. Kiireellisen viestinnän keskittäminen yhteen yhdessä sovittuun viestintäkanavaan antaa paremmat mahdollisuudet sille, että viesti saavuttaa halutut vastaanottajat. Viestintäkanavien sekä viestintäkäytäntöjen valinnan tulee tukea kohdeyksikön perustehtävän toteutumista. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella esille nousee henkilöstön toive selkeästä viestinnästä, viestintämallista sekä yhtenäisten käytänteiden luomisesta ajantasaisen ja onnistuneen viestinnän kannalta. Tutkimuksen tulosten valossa voidaankin todeta, että etäjohtamisen viestintään liittyvät toimintatavat eivät ole vielä kohdeyksikössä vakiintuneet ja niitä tulisi tarkastella ja kehittää.

Työntekijöiden ja lähiesimiesten välinen viestintä	Viestintäkanavat	Kehittämistarpeet ja toiveet
<ul style="list-style-type: none"> • Suurin osa vastaajista katsoi esimiesviestinnän olevan riittävää ja oikea-aikaista • Viestinnän kehittämistä pidettiin tarpeellisena • Työntekijät ja lähiesimiehet eivät tapaa riittävän usein kasvotusten • Työntekijöiden on tärkeä tietää, milloin esimies on tavoitettavissa 	<ul style="list-style-type: none"> • Käytetyimmät viestintäkanavat ovat puhelin, sähköposti ja WhatsApp • Viestien löytäminen viestintäkanavista jälkikäteen on haastavaa • Viestintään ei ole tällä hetkellä yhteisiä toimintatapoja • Ensihoidon aamutiimi on tärkeä osa viestintää 	<ul style="list-style-type: none"> • Viestintäkanavien käyttöön tarvitaan lisäkoulutusta. Toiveena erityisesti koulutus Teams -sovelluksen käyttöön • Viestinnälle toivottiin yhteisiä käytäntöjä ja pelisääntöjä • Esimiehiltä toivottiin selkeää viestintää ja vastuualueiden selkiyttämistä • Kiireellistä viestintää toivottiin keskitettäväksi yhteen viestintäkanavaan • Esimiehen avoin kalenteri • "Esimiesvartti"

Taulukko 3. Tutkimuksen tulosten keskeiset johtopäätökset

7.3 Eettisyyden ja luotettavuuden arviointi

Hyvän ja luotettavan tutkimuksen perusvaatimukseen kuuluu tarkastella validiteettia, reliabiliteettia sekä objektiivisuutta. Validiteetti eli pätevyys käsittää tarkastelun siitä, että tutkimus mittaa mitä sen on tarkoitus mitata. Reliabiliteetilla eli toistettavuudella kuvataan sitä, pysyvätkö mittaustulokset samoina, jos tutkimus toistetaan uudelleen. Tutkijalta odotetaan tarkkuutta sekä kriittisyyttä koko tutkimuksen ajan. Erityisesti kyselytutkimusta käytettäessä tulee huomioida otannan suunnitteluvaiheessa toisinaan suureksikin muodostuva lomakkeen palauttamatta jättävien määrä. Määrällisessä tutkimusotteessa oleellista on myös mittaaminen ja objektiivisuus. (Heikkilä 2014, 28–29, 175; Vilka 2007, 149.)

Validiteettia eli tutkimuksen pätevyyttä voi tarkastella arvioimalla teoriaperustan selkokieli-syyttä, kyselylomakkeen sisältöä ja muotoilun onnistumista, valitun asteikon toimivuutta sekä mittarin mahdollisia epätarkkuuksia (Vilka 2007, 150). Tämän tutkimuksen luotettavuutta lisäävät aiheen ajankohtaisuus ja kattava teoriapohja tutkimuksen tukena. Tutkimuksessa tarkastellaan viestinnän tämänhetkistä onnistumista etäjohtamisessa niin työntekijöiden kuin lähiesimiesten kokemana ja tutkimus on toteutettu toimeksiantajan tarpeesta.

Tutkimuslomakkeen kysymykset laadittiin niin, että niiden avulla voitiin mitata tutkimuskysymysten kannalta oikeita asioita. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan mahdollisimman neutraalisti ja selkeästi ja testaamisen jälkeen niitä tarkennettiin. Kysymykset laadittiin tuottamaan tietoa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 195) pitävät kyselyn heikkoutena sitä, ettei vastaajan suhtautumista tutkimukseen voida tietää, sillä kaikki vastaajat eivät välttämättä ota kyselyyn vastaamista vakavasti. Etukäteen on myös vaikea arvioida, kuinka onnistuneesti vastausvaihtoehdot on laadittu. Lisähaaste tämän tutkimuksen onnistumisen kannalta oli meneillään oleva koronaviruspandemia, mikä omalta osaltaan kuormitti ensihoidon henkilöstöä, eikä kyselyyn vastaamiseen varattu erikseen työaikaa. Asiattomasti täytettyjä kyselylomakkeita ei kuitenkaan ollut.

Heikkilä (2014, 28) kuvaa reliabiliteetilla tarkoitettavan tutkimustulosten tarkkuutta. Tutkimuksen katsotaan olevan luotettava, kun se voidaan toistaa vastaavin tuloksin tutkimuksen ajankohdasta ja tutkijasta riippumatta. Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pohtia tarkastelemalla otoksen kokoa ja laatua, vastausprosenttia, tulosten syöttämisen huolellisuutta sekä mahdollisia mittausvirheitä (Vilka 2007, 150). Tämän tutkimuksen reliabiliteettia lisää tutkimuksen toistettavuus. Heikkilän (2014, 175) mukaan mittaamisen käsite on moninainen ja epätarkka, minkä vuoksi tutkimustuloksista raportoidessa olisi syytä selvittää kuinka hyvin tutkimuksen mittarit toimivat. Mittauksen taso on tärkeä ymmärtää, jotta pystytään arvioimaan, kuinka syvällisesti tutkimustuloksia voidaan analysoida ja millaiset analyysimenetelmät ja tunnusluvut ovat soveliaita.

Heikkilän (2014, 75–76, 175) mukaan otoksen koko määrittää sen, kuinka yksityiskohtaisesti tuloksia voidaan esittää. Suuri otos eli kattava vastaajamäärä edustaa paremmin perusjoukon keskimääräistä mielipidettä, näkemystä tai asennetta tutkitusta asiasta. Muutamien kymmenien henkilöiden otoksesta ei voi tehdä kovin syvällisiä johtopäätöksiä, mikäli perusjoukolla on tutkittavissa ominaisuuksissa suurta vaihtelua. Kato eli kyselyyn vastamatta jättäneet vääristävät tutkimustuloksia ja suurempi vastausprosentti lisää tutkimuksen tulosten luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa kohderyhmä oli rajattu tarkasti, jolloin perusjoukon sisällä ei ole merkittävää vaihtelua tutkittavien ominaisuuksien suhteen ja verrattain alhaiseksi jäänyt vastausprosentti katsottiin riittäväksi luotettavien tutkimustulosten saamiseksi. Muistutusviesti kyselyyn osallistumisesta lähetettiin kyselyn aikana kolmesti ja niiden lähettämisen jälkeen vastausmäärissä nähtiin kasvua.

Tässä tutkimuksessa kriittisen tarkastelun kohteeksi tulee nostaa taustakysymyksen asetelu. Kysymys olisi tullut muotoilla tarkemmin. Kysymys ”työvuodet Akuutti24 ensihoidossa” on harhaanjohtava, sillä Akuutti24 nimikkeellä toimiva Päijät-Hämeen ensihoitopalvelu on perustettu vasta vuonna 2013, jolloin yli 10 vuoden työkokemus ei olisi juuri Akuutti24 ensihoidossa mahdollinen. Kysymys olisi tullut muotoilla joko ”työkokemus ensihoidossa” tai ”nykyisen työsuhteen kesto”.

Toinen kriittistä tarkastelua vaativa osuus liittyy kysymyksiin hallinnon Skype-tilaisuuksista. Näiden kysymysten kohdalla olisi ollut hyvä olla lyhyt esittely, jotta kaikki vastaajat olisivat tienneet, minkälaisista tilaisuuksista oli kyse ja koska niitä järjestettiin. Hallinnon Skype-tilaisuuksiin liittyen olisi ollut hyvä olla myös vastausvaihtoehto: ”en ollut työsuhteessa”. Tilaisuuksien esittelyn avulla myös ne työntekijät, jotka eivät olleet tilaisuuksien järjestämisen aikana työsuhteessa, olisivat voineet antaa kehitysehdotuksia tämän kaltaisen toiminnan jatkamiselle. Nyt Skype-tilaisuuksien hyödyllisyyttä käsittelevän kysymyksen sekä ”hallinnon Skype-tilaisuuksien jatkaminen parantaisi ajantasaista viestintää” -väittämän vastaukset saattavat olla harhaanjohtavia, sillä kaikki vastaajat eivät välttämättä olleet tietoisia mitä hallinnon Skype-tilaisuudet olivat. Hallinnon Skype-tilaisuuksien käsittelyä kyselyssä kuitenkin toivottiin toimeksiantajan taholta, sillä toiveena olisi tilaisuuksien kehittäminen ja jatkaminen, joten jo lopetettujen Skype-tilaisuuksien käsittely kyselyssä oli perusteltua.

Heikkilän (2014, 66) mukaan tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää saada tieto kyselystä kaikille heille, joille kysely on tarkoitettu. Internetkyselyissä linkin kyselyyn voi toimittaa useita eri kanavia käyttäen. Tässä tutkimuksessa kysely toimitettiin vastaajille sähköpostitse ja sen välittämisestä vastasivat ensihoidon osastonhoitaja sekä apulaisosastonhoitajat, mikä lisäsi varmuutta siitä, että kysely tavoitti koko kohderyhmän. Heikkilä (2014, 66) kuvaa sähköpostia yleiseksi ja luotettavaksi viestintäkanavaksi. Sähköpostitse

toimitettu viesti sisälsi linkin kyselyyn sekä saatekirjeen (liite 1.), jossa kerrottiin mihin tarkoitukseen ja miten kyselystä saatua tietoa tullaan käyttämään. Sähköisen kyselyn kautta saadut vastaukset hävitetään työn valmistumisen jälkeen.

Tutkimuksen objektiivisuus tarkoittaa puolueettomuutta eli puolueetonta tutkimusprosessia ja tutkimustuloksia (Heikkilä 2014, 175). Vilkan (2007, 16–17) mukaan tutkimustuloksia voidaan pitää objektiivisinä silloin, kun tutkija ei ole vaikuttanut tutkimuksen tuloksiin eli tulokset ovat tutkijasta riippumattomia. Tämän tutkimuksen objektiivisuutta lisää kyselyn toteuttaminen sähköisenä kyselynä, jolloin tutkijat eivät tavanneet kohderyhmän jäseniä henkilökohtaisesti eivätkä näin ollen vaikuttaneet annettuihin vastauksiin. Kyselyssä mahdollistettiin myös vastaajien omien ajatusten esille tuonti avointen kysymysten avulla. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 201) kuvasivat avointen kysymysten mahdollistavan vastaajalle omien näkemysten esille tuonnin ilman valmiita vastauksia, jotka rajaavat mahdollisia vastausvaihtoehtoja.

Vilka (2007, 90–91, 99) nostaa esiin myös tutkimuksen hyvän tieteellisen käytännön sekä tutkimusetiikan tärkeyden, jota jokaisen tutkijan tulee noudattaa. Hyviin tieteellisiin tapoihin kuuluvat muun muassa huolellinen ja rehellinen tutkimustyö, luottamuksellinen aineistonkeruu ja aineiston käsittely sekä aiempien tutkimustulosten asiallinen hyödyntäminen ja avoimuus tulosten julkaisemisesta. Tutkimukselle haettiin asianmukainen tutkimuslupa ja kyselytutkimus toteutettiin nimettömänä, jolloin vastaajien anonymiteetti säilyi. Kyselyn ainoa taustakysymys oli rajattu niin, että yksittäistä vastaajaa ei voida sen perusteella tunnistaa. Haasteena oli lähiesimiesten vähäinen määrä, joka piti huomioida kyselylomaketta laadittaessa. Vastaajien anonymiteettiin varmistamiseksi kaikille vastaajille laadittiin yhteinen kyselylomake. Esihenkilöiden ja työntekijöiden tulosten vertailu ei näin ollen ollut mahdollista. Tutkimuksen avulla päästiin sille asetettuihin tavoitteisiin. Kyselyn avulla saatiin kerättyä toimeksiantajalle ajantasaista tietoa lähiesimiesten ja työntekijöiden välisen etäviestinnän toteutumisesta ja sen kehittämistarpeista.

7.4 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen tulokset antavat toimeksiantajalle ajantasaista tietoa etäjohtamisen viestinnän nykytilasta sekä lähiesimiesten ja ensihoitajien tunnistamista kehittämistarpeista. Esille nousseita ehdotuksia viestinnän parantamiseksi voidaan käyttää perustana viestinnän kehittämisen suunnittelulle sekä tarkastelulle. Tuloksia voidaan käyttää päätöksenteon tukena. Myös muut organisaatiot hyötyvät tutkimuksen tuloksien tarkastelusta, sillä etäjohtamisen viestinnän ongelmat näyttävät tietoperustan valossa (kts. Leino 2020, 2; Rauramo 2018; Pihjala 2018, 64–67; Vilkan 2016, 161,163) hyvin samankaltaisina muissakin organisaatioissa.

Tämän tutkimuksen aiheena oli tutkia viestintää osana etäjohtamista Akuutti24 ensihoidossa. Jatkotutkimusaiheena voisi olla tutkimuksessa esiin nousseen yhtenäisen viestintämallin luominen ja käyttöönotto Akuutti24 ensihoidossa, sillä tutkimuksen tuloksissa toivottiin viestintäkanavien selkiyttämistä sekä yhtenäisiä käytäntöjä ja pelisääntöjä viestinnälle.

Tässä tutkimuksessa ei keskitytty työhyvinvointiin, mutta onnistuneen viestinnän merkitys työhyvinvointiin nousee esille monissa tutkimuksissa. Tämän tutkimuksen pohjalta kohdeyksikössä voisi tutkia myös viestinnän merkitystä työhyvinvointiin syventymällä viestintään ja palautekulttuuriin kohdeorganisaatiossa.

Lähteet

Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, S. & Wallin, M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ahvalo, J. 2018. Etäjohtamisen kehittäminen hajautetussa organisaatiossa. Karelia-ammattikorkeakoulu. YAMK opinnäytetyö. Viitattu 2.1.2021. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201802082171>

Aspara, M. 2017. Johtaminen murroksessa – esimies-alaissuhde ja johtajuus virtuaalisessa ympäristössä, case OP Keski-Suomi. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Pro gradu. Viitattu 1.2.2021. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201705196636>

Bregnezer, A. & Jimenez, P. 2021. Risk Factors and Leadership in a Digitalized Working World and Their Effects on Employees' Stress and Resources: Web-Based Questionnaire Study. *Journal of Medical Internet Research*. 23 (3). Viitattu 30.4.2021. Saatavissa: <https://www.jmir.org/2021/3/e24906>

Cortellazzo, L., Bruni, E. & Zampieri, R. 2019. The role of leadership in a digitalized world. A review. *Frontiers in Psychology*. Viitattu 30.4.2021. Saatavissa: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.01938/full>

De Vries, H., Tummers, L & Bekkers, V. 2018. The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration* 39 (4), 570–593. Viitattu 1.3.2021. Saatavissa: <https://doi.org/10.1177/0734371X18760124>

Eurofound, 2020. Living, working and COVID-19, COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg. Viitattu: 10.1.2021. Saatavissa: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20059en.pdf

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.

Hakkarainen O. & Hallikainen M. 2017. Etäjohtamisen haasteet - Etäjohtamisen toteutuminen Forssan seudun hyvinvointikuntayhtymässä. Tampereen ammattikorkeakoulu. YAMK opinnäytetyö. Viitattu 1.5.2021. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017112618172>

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

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

- Hertel, J. & Geyer, P. 2014. Virtual leadership and teamwork. A Mercuri Urval Survey. Viitattu 1.11.2020. Saatavissa: https://www.mercuriurval.com/globalassets/articles/virtual-leadership--team-work_press.pdf
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 21. painos. Helsinki: Tammi.
- Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2017. Linkki: työyhteisön viestintä. 6. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Honkanen, H. 2015. "Esimies oli sinä päivänä täällä käymässä." Henkilöstön kokemuksia esimiestyöstä hajautetussa organisaatiossa. Pro gradu. Lapin yliopisto. Viitattu: 1.2.2021. Saatavissa: <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61955/Honkanen.Helin%C3%A4.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Humala, I. 2007. Johda verkossa: virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Helsinki: Infor.
- Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä: hypeä vai työpaikan todellisuutta? 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Hyppänen, R. 2015. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.
- Juujärvi, S., Sinervo, T, Laulainen S., Niiranen, V., Kujala, S., Heponiemi, T. & Keskimäki, I. 2019. Sote-ammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa. Päätösten tueksi 3/2019. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus. Viitattu 21.12.2020. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-338-0>
- Jäntti, T. 2021. Etäjohtaminen muuttaa vuorovaikutusta. Teoksessa: Nordquist, H. (toim.) Pohdintoja ensihoidon ajankohtaisista teemoista. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, 37–40. Viitattu 2.3.2021. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-328-0>
- Koivisto, S. & Vartiainen, M. 2008. Mitä rooleja tarvitaan hajautetun työn johtamisessa? Laadullinen tutkimus virtuaalitiimien vetäjien rooleista. Psykologia 43 (1), 27–43. Viitattu: 20.1.2021. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1423356>
- Korhonen, N. 2020. Etäjohtaminen etätyön menestystekijänä. Hämeen ammattikorkeakoulu. YAMK opinnäytetyö. Viitattu 12.1.2021. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020060116049>
- Kuntatyönantajat. Yleiskirje 28/05.2005. Suositus etätyöstä koskevan puitesopimuksen täytäntöönpanosta. Viitattu 1.11.2020. Saatavissa: <https://www.kt.fi/yleiskirjeet/2005/28/etatyo-puitesopimuksen-taytantonpano>

Kuisma, M., Holmström, P., Porthan, K. (toim.) 2008. Ensihoito. 1.–2. painos. Helsinki: Tammi.

Kukko, J. 2019. Sisäisen viestinnän kehittäminen Case: Logomo. Satakunnan ammattikorkeakoulu. YAMK opinnäytetyö. Viitattu 28.1.2021. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020060316748>

Laakkonen, M. 2020. Etätyön johtamisen haasteet ja mahdollisuudet. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Vaasan yliopisto. Pro gradu. Viitattu: 1.12.2020. Saatavissa: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10991/UVA_2020_Laakkonen_Mari.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Latvala, P. 2018. Työhyvinvoinnin kehittäminen esihoidossa. Tampereen ammattikorkeakoulu. YAMK opinnäytetyö. Viitattu 1.3.2021. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018120319586>

Laulainen, S., Zitting, J. & Niiranen, V. 2020. Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa: Hujala, A. & Taskinen, H. (toim) Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere University Press, 151–176. Viitattu 1.5.2021. Saatavissa: <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/43077>

Leino, M. 2020. Viestintä osana etäjohtamista. Turun ammattikorkeakoulu. YAMK opinnäytetyö. Viitattu: 25.1.2021. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202004255875>

Lindström, E. 2018. Tuloksellinen etäjohtaminen finanssialan asiantuntijatiimissä. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. YAMK opinnäytetyö. Viitattu: 18.11.2020. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201901151300>

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. 2. uudistettu painos. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: Sanoma Pro.

Lonka, A. 2018. Hoitotyön johtaminen muutoksessa – lähijohtajien haastattelututkimus. Itä-Suomen yliopisto. Pro gradu. Viitattu 1.11.2020. Saatavissa: https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/20231/urn_nbn_fi_uef-20180898.pdf?sequence=-1&isAllowed=y

Nyman, T. 2019. Etäjohtamisen mallin kehittäminen. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. YAMK opinnäytetyö. Viitattu 1.11.2020. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201901101189>

Pekkarinen, L. & Pekka, T. 2016. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2016. Kevan tutkimuksia 1/2016. Helsinki: Keva. Viitattu: 8.4.2021. Saatavissa:

<https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/julkisen-alan-tyohyvinvointi-2016.pdf>

Pesu, M. 2019. Esimiestyö ja etäjohtaminen hajautetussa 24/7- organisaatiossa. Turun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö YAMK. Viitattu: 2.12.2020. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019061717124>

PHHYKY. 2021. Alueelliset suositukset. Viitattu 25.4.2021. Saatavissa: <https://www.phhyky.fi/fi/asiakkaalle/koronavirus/aluekohtaiset-suositukset/>

Pihlaja, L. 2018. Johtaminen ja viestintä hajautuneessa työympäristössä. Jyväskylän Yliopisto. Pro gradu. Viitattu: 5.3.2021. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58757/URN%3ANBN%3Afi%3Aaju-201806283378.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pulkkinen, H. 2013. Metasynteesi hajautettujen tiimien johtamisessa ja niiden viestinnässä. Rovaniemen ammattikorkeakoulu. YAMK opinnäytetyö. Viitattu 7.12.2020. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013100315829>

Puusa, A. & Ala-Kortesmaa, S. 2019. Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 3, 187–201. Viitattu: 3.12.2020. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87125>

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2020a. Keskussairaala. Viitattu 2.1.2021. Saatavissa: <https://www.phhyky.fi/fi/terveyspalvelut/keskussairaala/>.

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2020b. Tulosityhmät. Viitattu 16.1.2021. Saatavissa: <https://www.phhyky.fi/fi/yhtyma/tulosryhmat/>

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2020c. Ensihoito. Viitattu 16.1.2021. Saatavissa: <http://www.akuutti24.fi/ensihoito/>

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2020d. Hallinto. Viitattu 12.12.2020. Saatavissa: <https://www.phhyky.fi/fi/yhtyma/hallinto/>

Rauramo, P. (2018). Työturvallisuuskeskus. Digijulkaisut: Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Viitattu: 20.11.2020. Saatavissa: https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa

Ristolainen, M., Maijala, R. & Eloranta, S. 2020. Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. Finnish Journal of eHealth and eWelfare, 12 (3), 179–186. Viitattu: 11.12.2020. Saatavissa: <https://doi.org/10.23996/fjhw.95051>

Rive, S. 2020. Ensihoitopäällikkö. PHHYKY. Haastattelu 10.12.2020.

Rive, S. 2021. VS: Akuutti24 organisaatorakenne 2021. Sähköpostiviesti. Vastaanottaja Erkkilä, H-M. Lähetetty 2.1.2021.

Solís, M. 2017. Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance. *European Journal of Management and Business Economics*, 26 (1), 21–34. Viitattu: 9.12.2020. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-002>

STM, 2016. Digitalisaatio terveyden ja hyvinvoinnin tukena. Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjaukset 2025. Viitattu: 2.1.2021. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75526/JUL2016-5-hallinnonalan-digitalisaation-linjaukset-2025.pdf>

Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. Digiajan työelämä -työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu: 13.12.2020. Saatavissa: http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf?_ga=2.180252455.202272827.1575965627-1809327973.1574686842

Tuomivaara, S.; Ropponen, A; & Kandolin, I. 2016. Jousto-opas – Sujuvuutta työhön yksilöllisissä ja yhteisöllisillä ratkaisuilla. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 20.12.2020. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131548/Jousto_opas.pdf?sequence=1

Vartia, M. Gröndahl, M., Joki, M., Lahtinen, M. & Soini, S. 2012. Haastavat tilanteet esimiestyössä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio: paikan ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum.

Virolainen, H 2010. ”Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin” – Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Turun kauppakorkeakoulu. Väitöskirja. Viitattu 17.12.2020. Saatavissa: https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96676/Ae8_2010.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Webropol 2020. Webropol johda tiedolla. Viitattu 7.11.2020. Saatavissa: <https://webropol.fi/>

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki. Inforviestintä.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.

Liite 1. Saatekirje

Hyvä Akuutti24 ensihoidon henkilöstö!

Olemme kaksi ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijaa LAB-ammattikorkeakoulusta ja teemme tutkimusta osana YAMK-opintojamme. Tutkimus tehdään yhteistyössä työn toimeksiantajan eli Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän Akuutti24 ensihoidon kanssa.

Kyselytutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa, miten viestintä etäjohtamisessa toteutuu Akuutti24:n ensihoidossa työntekijöiden ja lähiesimiesten näkökulmasta tällä hetkellä, sekä kuvata millaisia etäjohtamisen viestintään liittyviä kehittämisen tarpeita työntekijät ja lähiesimiehet tunnistavat Akuutti24:n ensihoidossa.

Työssä keskitytään viestintään etäjohtamisessa lähiesimiestyön osalta. Kyselymme ei koske operatiivista toimintaa johtavien kenttäjohtajien viestintää, sillä he eivät toimi lähiesimiehinä. Kyselytutkimuksen kohderyhmänä on Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän Akuutti24 ensihoidon lähiesimiehet sekä ensihoitajat.

Kysely toteutetaan nimettömänä ja luottamuksellisesti. Kyselyn avulla kerättyä aineistoa käytetään vain tutkimukseen, johon tämä saatekirje liittyy. Kyselylomake on laadittu yhdessä toimeksiantajan kanssa. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 minuuttia ja se on kaikille vastaajille sama. Vastauksesi antaa arvokasta tietoa etäjohtamisen viestinnän toteutumisesta ja kehittämistarpeista.

Tutkimustulosten on tarkoitus valmistua kesäksi 2021. Valmistumisen jälkeen työ on kokonaisuudessaan luettavissa osoitteessa theseus.fi.

Voit vastata kyselyyn 31.3.2021 asti.

Kiitos vastauksestasi jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

YAMK-opiskelijat Hanna-Mari Erkkilä ja Noora Vihersaari

LAB-ammattikorkeakoulu

Uudistavan johtamisen koulutusohjelma, Sairaanhoidaja YAMK

Kyselytutkimukseen tai opinnäytetyöhön liittyvissä kysymyksissä voitte ottaa yhteyttä sähköpostitse osoitteisiin [redacted] ja [redacted]

Liite 2. Kyselylomake Akuutti24 ensihoito

1. Työvuodet Akuutti24 ensihoidossa

- alle 5 vuotta
- 5–10 vuotta
- yli 10 vuotta

2. Mitä viestintävälineitä käytät lähiesimiesten ja työntekijän välisessä viestinnässä?

Valitse vaihtoehtoista kaikki käyttämäsi viestintävälineet.

- puhelin
- sähköposti
- Teams
- tekstiviesti
- WhatsApp
- Joku muu, mikä? _____

3. Viestintä kanavia on

- Liikaa
- Liian vähän
- Sopivasti
- En osaa sanoa

4. Koko henkilöstöä koskeva kiireellinen lähiesimiehen viestintä tulisi keskittää vain yhteen, yhdessä sovittuun viestintäkanavaan.

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

5. Työntekijät ovat hyvin lähiesimiehen tavoitettavissa käytössä olevien viestintäkanavien avulla.

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

6. Työntekijät tavoittavat lähiesimiehen hyvin käytössä olevien viestintäkanavien avulla.

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

7. Lähiesimies ja työntekijä tapaavat riittävän usein kasvotusten.

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

8. Työntekijän on helppo lähestyä lähiesimiestä eri viestintäkanavia käyttäen.

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

9. Etäjohtamisen viestinnän kannalta on tärkeää, että työntekijöillä on tieto missä lähiesimiehet ovat.

- Täysin samaa mieltä. Kerro halutessasi miksi? _____

- Jokseenkin samaa mieltä. Kerro halutessasi miksi? _____
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä. Kerro halutessasi miksi? _____
- Täysin eri mieltä. Kerro halutessasi miksi? _____

10. Etäjohtamisen viestinnän kannalta on tärkeää, että työntekijät tietävät milloin lähiesimiehet ovat tavattavissa.

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

11. Lähiesimiesten ja työntekijöiden välinen viestintä on riittävää.

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

12. Lähiesimiehen ja työntekijän välisessä etäviestinnässä tulee helposti väärinymmärryksiä.

- Täysin samaa mieltä. Kerro halutessasi millaisia? _____
- Jokseenkin samaa mieltä. Kerro halutessasi millaisia? _____
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä. Kerro halutessasi perustelu. _____
- Täysin eri mieltä. Kerro halutessasi perustelu. _____

13. Viestintä tapahtuu oikea-aikaisesti.

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä

- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

14. Löydän tarvitsemiä viestit helposti eri viestintäkanavista myös jälkikäteen.

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

15. Työntekijät ovat motivoituneita ottamaan vastaan lähiesimiehen välittämää etäviestintää.

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

16. Olen motivoitunut käyttämään eri viestintäkanavia.

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

17. Työyksikössä on yhteisesti sovitut toimintatavat lähiesimiesten ja työntekijöiden väliseen viestintään.

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä

- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

18. Osaan käyttää kaikkia työyksikössäni käytössä olevia viestintäkanavia.

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

19. Tarvitsen lisäkoulutusta eri viestintäkanavien käyttöön.

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

20. Tarvitsen lisäkoulutusta onnistuneen viestinnän toteuttamiseen.

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

21. Kuinka usein osallistut työvuorossa päivittäiseen kenttäjohtajan pitämään aamutiimiin?

- Joka työvuorossa. Kerro halutessasi miksi? _____
- En koskaan. Kerro halutessasi miksi et? _____
- Viikoittain. Kuinka usein? _____

22. Ensihoidon aamutiimi on tarpeellinen osa viestinnän kokonaisuutta.

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

23. Kerran kuukaudessa pidetyt hallinnon Skype-tilaisuudet olivat hyödyllisiä.

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

24. Osallistuitko hallinnon Skype-tilaisuuksiin?

- En koskaan. Kerro halutessasi miksi et? _____
- Kyllä. Kuinka usein? Kerro halutessasi miksi? _____

25. Kuinka usein kuuntelit hallinnon Skype-tilaisuuden tallenteen, mikäli et ollut kyseisenä ajankohtana paikalla?

- Lähes aina. Kerro halutessasi miksi? _____
- Satunnaisesti. Kerro halutessasi miksi? _____
- En koskaan. Kerro halutessasi miksi? _____

26. Hallinnon Skype-tilaisuuksien jatkaminen parantaisi ajantasaista viestintää.

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin erimieltä
- Täysin eri mieltä

27. Miten hallinnon Skype-tilaisuuksia voisi kehittää? _____

28. Olen tyytyväinen tämänhetkiseen lähiesimiesten ja työntekijöiden väliseen viestintään.

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin erimieltä
- Täysin eri mieltä

29. Lähiesimiesten ja työntekijöiden välisen viestinnän kehittäminen on tarpeellista.

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin erimieltä
- Täysin eri mieltä

30. Kehittämiskohteita/-ehdotuksia lähiesimiehen ja työntekijöiden välisen viestinnän kehittämiseen. _____

Kiitos vastauksistasi!