



Sisäinen viestintä etäjohtamistyössä

Katariina Hyyrönmäki

Tanja Salminen

OPINNÄYTETYÖ
Lokakuu 2021

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

HYYRÖNMÄKI, KATARIINA & SALMINEN, TANJA:
Sisäinen viestintä etäjohtamistyössä

Opinnäytetyö 94 sivua sekä liitteitä 11 sivua
Lokakuu 2021

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää etäjohtamisen viestinnän nykytilaa kohdeorganisaation palveluesimiesten ja heidän alaisuudessaan työskentelevien osastonsihteerien näkökulmasta. Tavoitteena oli tuottaa tietoa sisäisen viestinnän nykytilasta. Tutkimusongelmana oli: Millainen on sisäisen viestinnän nykytila kohdeorganisaatiossa henkilöstön näkökulmasta?

Tutkimuksen aineisto kerättiin keväällä 2021 sähköisellä kyselylomakkeella, joka lähetettiin 1100 osastonsihteerille ja 14 palveluesimiehelle. Aineisto analysoitiin SPSS -ohjelmalla ja vastausprosentiksi muodostui 13,6 % (n=152).

Tieto siitä, milloin esihenkilö on tavoitettavissa, oli vastaajille merkittävä. Puolet vastaajista koki, ettei saa esihenkilöltä riittävästi palautetta. Useat vastaajat toivoivat tapaavansa esihenkilöä useammin kasvotusten. Sähköiset viestintävälineet koettiin varsin helppokäyttöisiksi. Valtaosa vastaajista koki, että nopea vastaaminen sähköposteihin on tärkeää.

Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että viestinnän yhteisiä pelisääntöjä olisi syytä tarkentaa kohdeorganisaatiossa. Koska vastausprosentti jäi alhaiseksi, 13,6 %, ei tämän kyselyn tuloksia voi yleistää. Jatkotutkimuksia tarvitaan sen selvittämiseksi, millaisia muutoksia kommunikaatiokäytänteisiin tulisi tehdä.

Asiasanat: etäjohtaminen, osastonsihteerit, viestintä

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master`s Degree Programme in Development and Management of Health Care
and Social Services
Management of Health Care and Social Services

HYYRÖNMÄKI, KATARIINA & SALMINEN, TANJA:
Internal Communication in E-Leadership

Master's thesis 94 pages, appendices 11 pages
October 2021

One of several organizational changes in HUS Helsinki University Hospital in the past few years affected the medical secretaries, whose immediate managers no longer work in the same location as the medical secretaries do.

The aim was to examine the communication between the medical secretaries and their immediate managers after the organizational changes.

This study was quantitative. The data were collected by using electronic questionnaires, which were sent via Email to fourteen managers in February 2021, and 1100 medical secretaries in March 2021. The data were analyzed by using the SPSS-tool.

The majority of the respondents stated that it was important to know when the manager could be contacted. Half of the respondents stated that they did not receive enough feedback, and many would like to meet the manager in person more often. The means of e-communication were considered easy to use. The majority of the respondents stated that quick response to e-mails was important.

The findings suggest that some general guidelines of communication would be useful. With a response rate 13,6 %, the results of this study cannot be generalized. Further studies are needed to show what kind of Improvements are needed to the communication practices.

Key words: e-leadership, communication

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TAVOITE	8
3	KOHDEORGANISAATION JA TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS	9
4	TEOREETTINEN TAUSTA	13
4.1	Etäisyyden vaikutus johtamiseen	14
4.1.1	Luottamus etäjohtamisen kontekstissa	18
4.1.2	Esihenkilön rooli etäjohtamistyössä	22
4.2	Sisäinen viestintä etäjohtamistyössä	25
4.2.1	Sisäisen viestinnän menetelmät ja -välineet	28
4.2.2	Vuorovaikutus ja viestintä digitaalisissa välineissä	31
4.2.3	Yhteydenpito ja esihenkilön tuki etäältä	38
4.2.4	Läsnä välimatkasta huolimatta	40
4.2.5	Viestinnän pelisäännöt	41
5	METODOLOGIA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	43
5.1	Menetelmälliset lähtökohdat	43
5.2	Kyselylomakkeen muokkaaminen	44
5.3	Aineiston keruu	46
5.4	Aineiston analysointi	47
6	TUTKIMUSTULOKSET	51
6.1	Taustatiedot	51
6.2	Etäisyyden vaikutus johtamiseen	52
6.3	Sisäinen viestintä etäjohtamistyössä	57
6.3.1	Sisäisen viestinnän menetelmät ja -välineet	59
6.3.2	Vuorovaikutus ja viestintä digitaalisissa välineissä	64
6.3.3	Yhteydenpito ja esihenkilön tuki etäältä	68
6.3.4	Viestinnän pelisäännöt	71
7	POHDINTA	75
7.1	Eettinen tarkastelu	75
7.2	Tutkimuksen luotettavuus, pätevyys ja yleistettävyys	78
7.3	Keskeiset tulokset ja johtopäätökset	82
7.3.1	Etäisyyden vaikutus johtamiseen	83
7.3.2	Sisäinen viestintä etäjohtamistyössä	85
7.4	Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet	87
	LÄHTEET	89
	LIITTEET	95
	Liite 1. Kirjallisuushaku 1 (4)	95

Liite 1. Kirjallisuushaku	2 (4)	96
Liite 1. Kirjallisuushaku	3 (4)	97
Liite 1. Kirjallisuushaku	4 (4)	98
Liite 2. Tiedote tutkimuksesta	1 (2)	99
Liite 2. Tiedote tutkimuksesta	2 (2)	100
Liite 3. Kyselylomake	1 (3)	101
Liite 3. Kyselylomake	2 (3)	102
Liite 3. Kyselylomake	3 (3)	103
Liite 4. Huoneentaulu Yhteisöllisyyden luomisen ja ylläpitämisen keinoja		104
Liite 5. Huoneentaulu Tuki ja läsnäolo etänä		105

1 JOHDANTO

Etäjohtaminen on monin tavoin erilaista kuin lähijohtaminen (Isotalus & Rajalahti 2017, 55; Olli & Laaksonen 2016). Etäisyyden lisääntymisen on todettu vaikuttavan muun muassa vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen, yhteistyöhön ja tuloksiin. Etäältä johtaessa vuorovaikutusta on harvemmin kuin työskennellessä samassa fyysisessä tilassa ja keskustelu tapahtuu pääosin teknologiavälitteisesti. Nämä erityispiirteet korostavat viestintätaitojen ja vuorovaikutusosaamisen merkitystä. Etäjohtamisessa onnistuminen edellyttää hyvää osaamista niin ihmisten johtamisen kuin viestintätaitojen osalta. (Isotalus 2020, 2021; Vilkmann 2021.)

Viime vuosina HUS Helsingin yliopistollinen sairaalassa on tehty useita organisaatiomuutoksia. Yksi näistä muutoksista koskee osastonsihteereiden johtamismallia. Tämän vuoksi kohdeorganisaatioksi valikoitui HUS Asvia Osastonsihteeripalvelut. Kohdeorganisaation osastonsihteereiden lähiesihenkilö ei ole enää kliinisen työn esihenkilö, vaan lähiesihenkilönä toimii palveluesimies, jonka työpiste on suurimman osan kohdalla eri toimipisteessä kuin missä osastonsihteerit työskentelevät. Osa palveluesimiehistä ei ole päivittäin johdettaviensa kanssa samassa fyysisessä tilassa ja näin ollen he eivät näe työntekijää päivittäin tai ehkä edes viikoittain. Lisäksi vuorovaikutus tapahtuu pääosin erilaisten viestintävälineiden kautta. (Jetsonen 2021.) Voidaankin sanoa, että näiden palveluesimiesten työssä on piirteitä, jotka korostavat tarvetta etäjohtamiselle ja etäjohtamisen osaamiselle.

Tässä opinnäytetyössä tarkastelemme johtamistaitojen ja viestinnän merkitystä työyhteisössä, jossa johtaminen ja viestintä tapahtuvat pääasiassa tai osin teknologiavälitteisesti. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää etäjohtamisen sisäisen viestinnän nykytilaa kohdeorganisaation palveluesimiesten ja heidän alaisuudessaan työskentelevien osastonsihteerien näkökulmasta.

Mielestämme tämän tutkimuksen aihe on tärkeä, koska viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat keskeisiä työelämässä tarvittavia taitoja ja näin ollen kiinteä osa sekä esihenkilön että alaisen ammattiosaamista (Isotalus 2021). Työelämän ja

työn tekemisen tapojen muuttumisen myötä yhä useampi esihenkilö tarvitsee työssään etäjohtamistaitoja (Vilkman 2016, 12).

Aihe on myös ajankohtainen, sillä 16.3.2020 Suomi siirtyi poikkeusoloihin koronaviruspandemian vuoksi. Valtiovarainministeriö ja sosiaali- ja terveysministeriö antoivat etätyösuosituksen viruksen leviämisen pienentämiseksi. Etätyöhön siirryttiin myös sellaisilla työpaikoilla, joilla sitä ei ole aiemmin tehty. Tilanteen vuoksi monilla aloilla lähijohtamisesta siirtyminen etäjohtamiseen vaikutti siihen, että esihenkilön ja alaisen välinen kommunikointi siirtyi teknologiavälitteiseksi. Etänä johtaminen ja -työskentely loivat tarpeen opetella muun muassa uusia johtamis- ja viestintätapoja. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021.)

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TUTKIMUSKYSYMYS JA TAVOITE

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää etäjohtamisen viestinnän nykytilaa kohdeorganisaatiossa.

Tutkimuskysymys:

1. Millainen on sisäisen viestinnän nykytila kohdeorganisaatiossa henkilöstön näkökulmasta?

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa sisäisen viestinnän nykytilasta. Tämän työn avulla lisätään henkilöstön tietoisuutta viestinnän merkityksestä etäjohtamis-työssä. Tästä työstä saatuja tuloksia voidaan hyödyntää kohdeorganisaation sisäisen viestinnän kehittämisessä.

3 KOHDEORGANISAATION JA TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

HUS Helsingin yliopistollinen sairaala on Suomen suurin sairaanhoitopiiri, johon kuuluu 24 jäsenkuntaa. HUS on Suomen toiseksi suurin työnantaja ja suurin terveydenhuollon toimija. HUSin henkilöstömäärä on noin 27 000. (HUS Vuosikertomus 2019, 25.)

HUSissa on viisi sairaanhoitoaluetta, joita ovat; HYKS-sairaanhoitoalue, Hyvinkään sairaanhoitoalue, Lohjan sairaanhoitoalue, Porvoon sairaanhoitoalue ja Länsi-Uudenmaan sairaanhoitoalue. HYKS-sairaanhoitoalue jakaantuu tulosyksiköihin ja linjoihin, jotka tuottavat erikoissairaanhoidon palveluja. Osa erikoissairaanhoidon palveluista järjestetään yliopistosairaaloiden erityisvastuualueiden pohjalta. Helsingin yliopistollisen keskussairaalan erityisvastuualueeseen kuuluvat Etelä-Karjalan, Kymenlaakson ja Päijät-Hämeen sairaanhoitopiirit. (HUS Vuosikertomus 2019, 25.)

Sairaanhoitoalueiden lisäksi on kliinistä toimintaa tukevia itsenäisiä tulosalueita, kuten HUS Asvia. HUS Asvian tuottamia palveluita ovat; aula-, asiointi- ja puhelinpalvelut, osastonsihteeripalvelut ja tekstinkäsittelypalvelut, laitoshuoltopalvelut, potilas- ja henkilöstöruokailupalvelut sekä talous- ja henkilöstöpalvelut. HUS Asvian toimintaa johtaa tulosalueen johtaja ja kunkin palvelualueen toiminnasta vastaa palvelupäällikkö. HUS Asvia (ent. HUS Tukipalvelut) tulosalue aloitti toimintansa 1.9.2017. (Hepo-oja 2020.) Osastonsihteeripalvelua tuotetaan HYKS-sairaanhoitoalueelle ja HUS Maakunnalliset kliiniset palvelut tulosalueelle. Muita HUS Asvian palveluita tuotetaan kaikille sairaanhoitoalueille sekä myös joillekin jäsenkunnille. (Jetsonen 2021.)

Opinnäytetyö rajataan koskemaan HUS Asvian Osastonsihteeripalveluja, jota kutsutaan jatkossa kohdeorganisaatioksi. Kohdeorganisaatio toimii HUSin sisäisenä palveluntuottajana eli myy sisäisesti palveluita tulosyksiköille (Jetsonen 2021).

Vuosina 2017-2018 tehtiin pilotti, jossa yhden tulosyksikön 80 osastonsihteerää keskitettiin kohdeorganisaatioon. Osastonsihteerien palvelujen pilotointi lähti

tarpeesta kehittää, tehostaa ja organisoida uudelleen osastonsihteerien työtehtäviä. Keskittäminen nähtiin tärkeänä, jotta potilastietojärjestelmä Apotin käyttöönotto, osaamisen varmistaminen ja kehittäminen, koulutus ja työprosessien kehittäminen saatiin turvattua osastonsihteerien työnkuluissa. (Hepo-oja 2020.)

Osastonsihteerien keskittämispilotissa havaittiin useita hyötyjä ja keskittämistä laajennettiin muihin tulosityksiköihin. Nykyisin kaikki HYKS-sairaanhoidon osastonsihteerit kuuluvat hallinnollisesti kohdeorganisaatioon. Kohdeorganisaation henkilöstömäärä on noin 1150, heistä osastonsihteerejä on 1100 ja palveluesimiehiä 14. Osastonsihteeripalveluissa työskentelee lisäksi palvelusuunnittelijoita, työvuorosuunnittelijoita, toimistos sihteeri ja suunnittelija. Toimintaa johtaa kaksi palvelupäällikköä. Kohdeorganisaation toiminnan tavoitteena on tuottaa kustannustehokkaita, ammattitaidolla tuotettuja ja laadukkaita palveluja tukemaan hoitotyötä. (Hepo-oja 2020.)

Tutkimuksemme kohdeorganisaatio on osittain hajautettu organisaatio, sillä monen esihenkilön alaisuudessa olevat tiimit ovat maantieteellisesti hajallaan ja osa palveluesimiehistä ei ole päivittäin johdettaviensa kanssa samassa fyysisessä tilassa eli työskennellään hajautetussa työympäristössä (Laaksonen, Laitinen & Hiilamo 2020, 218). Hajautettu työympäristö tarkoittaa eri paikoissa työskentelyä joko osittain tai kokonaan sekä sitä, ettei näe alaisiaan tai työtovereitaan päivittäin (Dinnocenzo 2006, 14). Jonkin verran tehdään myös etätöitä kotona (Jetsonen 2021).

Kohdeorganisaation osastonsihteerit työskentelevät työyksiköissä, joiden päivittäisestä toiminnasta ja johtamisesta vastaa työpisteen osastonhoitaja. Vartiainen, Kokko ja Hakonen (2004) toteavat tutkimuksessaan, että organisatorinen hajautuneisuus aiheuttaa haasteita paikallisen yksikön ja hajautetun tiimin johtamiskäytänteiden yhteensovittamisessa ja joskus ristiriitoja saattaakin syntyä siitä, kuka tiimin jäseniä johtaa (Vartiainen ym. 2004, 135).

Osastonsihteerin työnkuva on moninainen ja tehtävät vaihtelevat riippuen työyksiköstä. Työnkuvaan vaikuttaa keskeisesti toiminnan ja työyksikön luonne, sillä

nämä määrittelevät sen, millaista palvelua yksikkö tarvitsee ja ostaa. Osastonsihtööri toimii osana moniammatillista yhteistyötä hoitohenkilöstön ja lääkäreiden tukena. (Jetsonen 2021.)

Osastonsihtöörin keskeisiin työtehtäviin kuuluvat potilaiden sisään- ja uloskirjaukset, hoidon ajanvaraukset, tutkimustilaukset, asiakirjojen käsittely ja läheteliikenne sekä asiakaskohtaaminen ja monikanavainen asiakaspalvelu. Olennaisia tehtäviä ovat muun muassa hoidon aikana hoitoon liittyvät kirjaukset osana potilaan hoitokokonaisuutta ja jatkohoidon turvaamista. Lisäksi osastonsihtööri käsittelee laboratorion ja kuvantamisen tutkimuspyyntöjä sekä lähetteitä ja muita hoitodokumentteja. Osastonsihtöörin vastaavat omalta osaltaan kirjausten potilastietojärjestelmiin tallentamisen ajantasaisuudesta ja oikeellisuudesta. Yleistettynä osastonsihtöörin työ on toimistotyötä, jossa ollaan vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. (Jetsonen 2021.)

Erilaisten tietojärjestelmien käyttäminen on olennainen osa osastonsihtöörin ammattitaitoa. Osastonsihtöörin työ edellyttää tietoteknisiä valmiuksia eri tietojärjestelmien käyttöön ja taitoa käyttää sujuvasti teknologisia välineitä, sillä työpäivän aikana pitää kirjautua useisiin järjestelmiin ja hallita niiden käyttöä. (HUS Rekrytointi n.d.) Tästä on esimerkkinä HUSissa lähiaikoina toteutettu iso digitaalinen muutos, joka liittyy potilastietojärjestelmä Apotin käyttöönottoon. Tämä on vaikuttanut myös osastonsihtöörin työhön. Osastonsihtöörin työ tapahtuu pääasiallisesti potilastietojärjestelmä Apottia käyttäen. (HUS Intranet n.d.)

Palveluesimiehen keskeiset tehtävät sisältävät esihenkilö- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä, tiimien päivittäisistä resursseista vastaamista talous- ja tuottavuustavoitteet huomioiden, henkilöstövoimavarojen hallintaa ja kehittämistä sekä prosessien ja toiminnan päivittäisjohtamista, organisointia ja kehittämistä, asiakaspalvelutehtäviä ja asiakasyhteistyötä. Yhden palveluesimiehen alaisuudessa työskentelee alueesta riippuen noin 60-80 osastonsihtööriä. Palveluesimiehellä on työparinaan vastuualueen koosta riippuen yksi tai kaksi palvelusuunnittelijaa ja tukena koko alueella neljä työvuorosuunnittelijaa. (Jetsonen 2021.)

Palveluesimiehen työssä on paljon vuorovaikutustilanteita sisältäen aloitteellisuutta ja aktiivisuutta vaativaa ammatillista vuorovaikutusta ja tiedottamista, opastamista ja asioiden sujuvuuden varmistamista sekä työntekijöiden sitouttamista ja motivoimista arjessa. Palveluesimies tekee tiivistä yhteistyötä työyksikön lähiesihenkilönä toimivan osastonhoitajan kanssa. Esihenkilötehtävässä toteutettava organisaation sisällä tapahtuva viestintä on päivittäistä tavoitteellista toimintaa oman yksikön alaisten, kollegoiden ja esihenkilöiden suuntaan. Työ sisältää myös viestintää muutoksista ja niiden vaikutuksista, sekä motivointia jaksaa muutosten ja kehityksen keskellä sekä viestintää ulkoisten sidosryhmien kanssa. Palveluesimiehen tehtäväkuva sisältää sekä johtamistyön että johtajuuden. (Jetsonen 2021.)

4 TEOREETTINEN TAUSTA

Opinnäytetyötä varten tehtiin kirjallisuushaku loka-marraskuussa 2020. Kirjallisuushaun tarkoituksena oli löytää aiheen kannalta relevantit tutkimukset ja kuvata, mitä aikaisempaa tutkimustietoa on sisäisestä viestinnästä etäjohtamisen kontekstissa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa. Työn edetessä tutkimusten ja tieteellisten artikkeleiden etsimistä jatkettiin manuaalisen tiedonhaun avulla.

Kirjallisuushaun sisäänottokriteereinä olivat tietokannoista hakusanoilla löydetty aineisto, joka on julkaistu vuosina 2010-2021. Manuaalisessa tiedonhaussa löysimme muutaman perusteoksen ja kansainvälisen artikkelin, jotka on julkaistu vuosina 2000 – 2009. Mukaan otettiin vertaisarvioidut, suomen- ja englanninkieliset tieteelliset tutkimusartikkelit ja alkuperäistutkimukset sekä väitöskirjat, jotka vastasivat tutkimuskysymykseen. Hyväksyimme kirjallisuuskatsaukseen sekä kvantitatiiviset että kvalitatiiviset tutkimukset.

Aineiston haku suoritettiin tietokannoista Arto, CINAHL, Finna ja Medic. Haku suoritettiin myös Google Scholar:ssa. Tiedonhaussa löytyneille tutkimuksille tehtiin laadunarviointi Turjamaan (2011) artikkelin mukaan. Hakusanoina käytettiin; viestintä, etäjohtaminen, kokemus ja henkilöstö. Hakusanat nousivat tutkimuskysymyksen pohjalta. Kansainvälissä tietokannoissa hakusanoina käytettiin: communication, remote management, virtual management, experience, staff, personnel ja employees. Asiasanat tarkistettiin MeSH- ja FinMeSH-asiasanastojen avulla. Englanninkieliset sanat tarkastettiin MOT-sanakirjan avulla. Tietoa haettiin yksittäisillä hakusanoilla sekä niiden yhdistelmillä käyttäen Boolean logiikkaa.

Kirjallisuushakuun hyväksyttiin 27 tieteellistä tutkimusta ja artikkelia, jotka on esitelty liitteessä 1. Kirjallisuushakuun valittuja tutkimusartikkeleita ja alkuperäistutkimuksia käytettiin tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen rakentamiseen. Kirjallisuushaun ja manuaalisen tiedonhaun avulla nostimme aiheeseen liittyvät keskeiset näkökulmat - etäjohtaminen ja sisäinen viestintä - sekä tärkeimmät tulokset.

4.1 Etäisyyden vaikutus johtamiseen

Yhä useampi terveydenhuollon organisaatio on kohdeorganisaation tavoin hajautettu organisaatio. Terveysthuoltoalalla organisaatioiden hajautumiseen ovat vaikuttaneet muun muassa kuntaliitokset, kuntayhtymien perustaminen ja toimintojen keskittäminen. Hajautetun työn ilmeisin seuraus on, että ihmiset ovat vähemmän tekemisissä kasvokkain samassa fyysisessä tilassa. (Vilkman 2016, 15.) Perinteisiin organisaatioihin verrattuna tämä korostaa tarvetta erityisesti hyvälle vuorovaikutus- ja digitaalisille taidoille sekä kykyä itseohjautuvaan työskentelyyn (Ollila, Raisio, Vartiainen, Lindell, Pernaa & Niemi 2018, 237).

Puro (2002) jakaa johtamisen käsitteellisesti hallinnointiin eli johtamistyöhön (management) ja johtajuuteen (leadership). Jokaisessa organisaatiossa johtajalla on erilaisia tehtäviä. Johtajan tulee suorittaa operatiivisia asioita, koordinoita sekä ratkoa ongelmia ja kehittää uusia asioita. (Puro 2002, 16.) Keskeisin ero etäjohtamisen ja lähijohtamisen välillä on etäisyyden vaikutus vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen, yhteistyöhön ja tuloksiin (kuvio 1).



KUVIO 1. Etäisyyden vaikutukset (Vilkman 2021)

Etäältä johtava esihenkilö työskentelee fyysisesti eri paikassa kuin hänen alaisensa ja alaisten työpisteet ovat usein maantieteellisesti hajallaan (Honkanen 2015, 6, 152). Tätä johtamistapaa kutsutaan etäjohtamiseksi tai hajautetun organisaation johtamiseksi (Vilkman 2016, 60). Tässä opinnäytetyössä käytämme termiä etäjohtaminen.

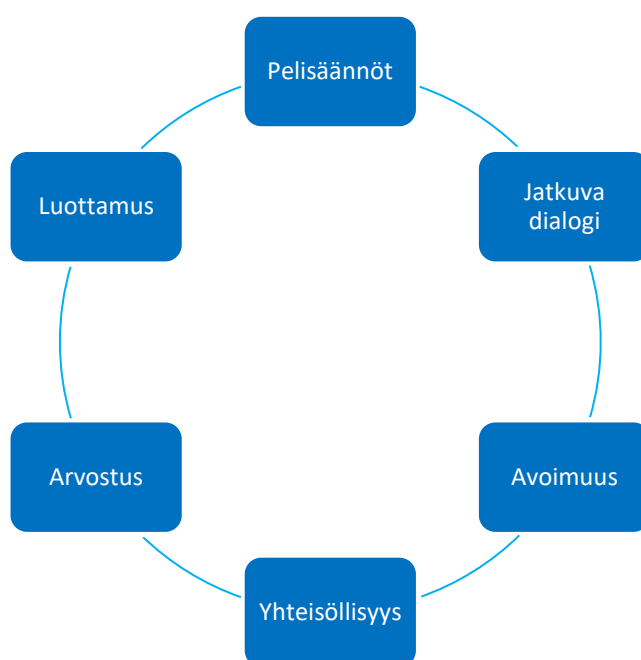
Etäjohtamisessa viestintä on erilaista kuin lähijohtamisessa, sillä etäjohtaja viestii pääsääntöisesti teknologiavälitteisesti käyttäen eri viestintävälineitä ja sovelluksia sekaisin (Isotalus & Rajalahti 2017, 55). Etäisyyden lisääntyessä vuorovaikutus vähenee, koska keskustelu edellyttää yhteydenottoa. Keskustelut myös muuttuvat asiakeskeisimmiksi ja vapaamuotoiset keskustelut vähenevät. Vapaamuotoisilla keskusteluilla on merkitys työn näkökulmasta, sillä luottamukselliset vuorovaikutussuhteet syntyvät vapaamuotoisissa keskusteluissa. Jos vuorovaikutus vähenee paljon, yhteisöllisyys kärsii vaikuttaen yhteistyöhön ja työn tuloksiin. (Vilkman 2021.) Runsas ja avoin keskustelu edistää yhteishenkeä ja poistaa raja-aitoja (Laaksonen & Ollila 2017, 266). Etäjohtamisen erityispiirteenä on löytää tasapaino teknologiavälitteisen viestinnän ja kasvokkaistapaamisten välillä, ajoittaa kasvokkaistapaamiset oikein sekä järjestää epävirallisiakin kohtaamisia (Vartiainen ym. 2004, 124).

Etäjohtamisen erityispiirteiden vuoksi etäjohtamisessa onnistuminen vaatii esihenkilöltä enemmän kuin perinteinen johtaminen (Isotalus & Rajalahti 2017, 55; Olli & Laaksonen 2016). Onnistumiseen vaikuttaa etäjohtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja toiminnalliset taidot sekä kyky käyttää moninaisia vuorovaikutustapoja luoda luottamusta ja läsnäolon tunnetta. (Vartiainen ym. 2004, 128; Isotalo 2013, 73.) Voidaankin sanoa, että etäjohtajuus edellyttää ”kuuntelemista, jotta voi nähdä”; koska etäjohtaja ei voi seurata työntekijöiden työskentelyä paikan päällä, tulee hänen huomata näiden antamat heikot signaalit pysyäkseen tilanteen tasalla (Dinnocenzo 2006).

Cowanin (2014) tutkimuksesta esiin nousee kahdeksan etäjohtamisen peruseräatetta, joista ensimmäinen on luottamuksellisen suhteen luominen kaikkiin työntekijöihin. Etäjohtajan on kyettävä olemaan läsnä työntekijöille silloinkin, kun ei ole fyysisesti samassa paikassa. Työntekijöiden tunteminen henkilökohtaisesti

on tärkeää. Olennaista on myös hyvän tiimihengen luominen; tässä auttaa valmentava johtamisote. Sähköisen viestinnän sääntöjen määrittely ja päivittäminen ovat esihenkilön tehtäviä. Sähköisin viestimin välitetyn tiedon määrää tulee rajoittaa siten, että oleellinen tieto välittyy. Etäjohtaminen ei saa olla este konfliktien oikea-aikaiselle käsittelylle; keskusteluja voidaan käydä puhelimitse tai videovälitteisesti, mikäli kasvokkaista tapaamista ei voida heti järjestää. Etäyhteyksiä käytettäessä on oltava erityisen sensitiivinen sen suhteen, millaisen viestin vastapuolelle välittää virhetulkintojen minimoimiseksi. (Cowan 2014.)

Vilkmanin (2016) mukaan hyvä etäjohtaminen muodostuu pelisäännöistä, vuorovaikutuksesta, yhteisöllisyydestä, luottamuksesta, arvostuksesta ja avoimuudesta (kuvio 2). Näiden tekijöiden lisäksi etäjohtamisen menestystekijöitä ovat säännöllinen ja ennustettava viestintä, säännölliset kasvokkaistapaamiset, tiedon jakaminen ja hyödyntäminen sekä itseohjautuvuus. Hajautuneen työyhteisön esihenkilön tulee luottaa työntekijöidensä osaamiseen ja vastuun ottamiseen työstään. Liiallinen kontrollointi kuormittaa niin työntekijöitä kuin esihenkilöä itseään. (Vartiainen ym. 2004, 138; Hyppänen 2012; Honkanen 2015, 97-100; Vilkman 2016, 26.) Toimiakseen hajautettu tiimi vaatii myös selkeät työroolit, toimivan kommunikaation puolin ja toisin sekä toimivat konfliktien ratkaisumallit (Berry 2011, 202).



KUVIO 2. Hyvän etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman 2016)

Hyvän etäjohtamisen on todettu lisäävän työntekijän itsenäisyyttä ja omatoimisuutta sekä vastuunottamista (Vartiainen ym. 2003). Onnistuminen etäjohtamisessa edellyttää, että esihenkilö on tietoinen etäjohtamisen haasteista ja mahdollisuuksista, minkä lisäksi hänellä on tahtoa onnistua etäjohtamisessa. Esihenkilö saama tuki omilta esihenkilöiltään sekä taito organisoida työtään ja ajankäyttöään niin, että hänellä on riittävästi aikaa tehdä esihenkilötyötä auttavat etäjohtamisessa onnistumisessa. (Hyppänen 2012; Honkanen 2015, 97-100.)

Hajautuneessa työympäristössä työskentely edellyttää työntekijöiltä kykyä itseohjautuvuuteen ja itsensä johtamiseen (Vartiainen ym. 2003; Vilkmann 2016, 143). Itsensä johtaminen on kykyä mukauttaa omaa toimintaa yhteistyön vaatimuksiin. Hyvä itsensä johtaminen edellyttää hyvää itsensä tuntemista sekä jaksamisesta, motivaatiosta ja työkyvystä huolehtimista. Tämän lisäksi työntekijän tulee olla kiinnostunut oman osaamisen ylläpitämisestä ja jatkuvasta kehittämisestä. Itseohjautuvuutta voidaan tukea hyvällä etäjohtamisella. (Laaksonen & Ollila 2017, 275.) Itseohjautuvuus ja vastuun jakaminen ovat hajautetuissa tiimeissä olennaisia piirteitä, koska esihenkilö ei voi kontrolloida työntekijöitä samalla tavalla kuin työskennellessä samassa fyysisessä työympäristössä (Työturvallisuuskeskus 2018).

Yksilötason itseohjautuvuuden ytimessä on yksilön aktiivisuus ja oma-aloitteisuus. Työpaikoilla odotetaan, että jokainen tarttuu omiin työtehtäviinsä ilman että joku käskee. Yksilön ja työntekijän näkökulmasta on tärkeää, että hän luottaa itseensä, ammattitaitoonsa ja osaamiseensa. Työntekijän täytyy uskoa siihen, että kykenee suoriutumaan itsenäisesti, aktiivisesti ja omaehtoisesti. (Isotalo 2013, 13; Laaksonen & Ollila 2017, 267.) Itsensä johtamisessa johtaja sitoutuu toiminnan jatkuvaan parantamiseen ja toimii esikuvana. Itsensä johtamista voidaan kehittää työyhteisössä opettelemalla hyviä vuorovaikutus- ja palautteenantotaitoja (Laaksonen & Ollila 2017, 277).

Itseohjautuvassa työyhteisössä tiimi ottaa vastuuta päivittäisen työn suorittamisesta ja johtamisesta. Työyhteisön jäsenet myös hoitavat yhdessä osan perinteisesti esihenkilöille kuuluvista tehtävistä, joita ovat työtehtävien suunnittelu ja aikataulutus, työtehtäviin liittyvien päätösten tekeminen ja oma-aloitteinen ongelmanratkaisu. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Esihenkilön tulee huomioida ihmisten erilaisuus ja tarve erilaiselle ohjeistukselle. Toisille työntekijöille sopii itseohjautuvuuden lisääntyminen ja he nauttivat vapauden lisääntymisestä, osa taas kaipaa tarkkoja ohjeistuksia, jotta voivat tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Tämän vuoksi itseohjautuvuus ei sovi kaikille, vaan osa työntekijöistä haluaa työskennellä mieluummin perinteisessä, hierarkkisesti toimivassa organisaatiossa. (Vilkman 2016, 143.)

Itseohjautuvuuden tukemiseksi tarvitaan selkeät, yhdessä sovitut säännöt ja toimintatavat. Lisäksi johtajan tulee määritellä jäsenten yksilölliset tavoitteet selvästi. Tavoitteiden määrittely ja niistä keskusteleminen on erittäin tärkeää, koska työntekijöiden työskentelytavat ja työtehtävät voivat olla hyvinkin erilaisia riippuen siitä, missä työyksikössä henkilö työskentelee (Sivunen 2007, 123). Yhteinen suunta ja tavoitteet, joita kohti mennään, tuovat sisältöä yhteisön sisäiseen viestintään ja auttavat jakamaan tärkeinä pidettyjä asioita (Kankaanpää, Laakso & Vikkula 2021, 22, 24).

Professori Taina Savolaisen (2013) mukaan suurimpia haasteita etäjohtamisessa on oppia tuntemaan jokainen työntekijä henkilökohtaisesti. Myös luottamuksellisen suhteen luominen, palautteen antaminen, motivointi ja vaikeus seurata työn tekemistä ja sen tuloksia ovat haastavia toteuttaa onnistuneesti sähköisiä kanavia hyödyntäen. (Gazor 2012, 139; Savolainen 2013; Vilkman 2016, 15; Pihlaja 2018, 16; Leino 2020, 2.)

4.1.1 Luottamus etäjohtamisen kontekstissa

Luottamus vaikuttaa monella tavalla työelämän arkeen. Luottamuksen avulla vuorovaikutus on sujuvaa, viestintä tehostuu, avoimuus lisääntyy ja tiedon vaihdanta lisääntyy. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Hajautetussa työympäristössä työskentely asettaa luottamuksen uuteen valoon etenkin esihenkilön ja työntekijän välillä. Hajautetussa työympäristössä luottamuksen syntymistä ja ylläpitämistä hankaloittaa se, että tiimin jäsenet työskentelevät fyysisesti etäällä toisistaan. (Pihlaja 2018, 28, 31.)

Luottamussuhteen rakentamisessa viestinnällä on merkittävä rooli (Pentikäinen 2014, 214). Viestinnässä korostuvat erityisesti oikea-aikainen tiedonkulku ja tiedon jakaminen (Pihlaja 2018, 31; Huttunen 2020, 65). Vuorovaikutuksen tulee olla mahdollisimman ongelmatonta, jotta luottamussuhde saadaan muodostettua (Huttunen 2020, 25). Esihenkilön ja työntekijän välisen luottamussuhteen synty-miseen vaikuttavat myös etäjohtamisen henkilökohtaisuus, positiivinen ja kor-jaava palaute, kannustus sekä johtaminen yhteistyönä lähiesihenkilön kanssa (Pihlaja 2018, 31; Huttunen 2020, 65). Etäältä johdettaessa luottamus voi syntyä helpostikin, mutta toisaalta se voi myös rikkoutua äkisti. Etäjohtajan tulee olla tarkka, miten asiansa viestissään ilmaisee. (Järvenpää & Leidner 1999).

Perinteisissä työympäristöissä luottamusta työyhteisön jäsenten välille rakenne-taan viestimällä kasvokkain. Tällöin ihmisten on helpompi havainnoida toistensa käyttäytymistä ja sanattoman viestinnän muotoja, kuten eleitä ja ilmeitä, ja arvi-oida niiden perusteella toistensa luotettavuutta. Teknologiavälitteisessä vuoro-vaikutuksessa kasvokkaisen vuorovaikutuksen korvaavat yhä useammin erilaiset sähköisen viestinnän muodot ja menetelmät. Tämä vaikeuttaa sanattoman vies-tinnän havainnoimista. (Aira 2017, 60 - 62.)

Jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu luottamuksen luomisesta ja ylläpitämi-sestä (Huttunen 2020, 29). Luottamuksen rakentuminen edellyttää säännöllistä ja merkityksellistä vuorovaikutusta sekä turvallista ja avointa ilmapiiriä. Luotta-muksen syntymistä edesauttavat myös yhdessä laaditut viestintäkäytännöt sekä viesteihin reagoinnin ja vastaamisen nopeus. (Gilson, Maynard, Jones Young, Vartiainen & Hakonen 2014, 1321; Työturvallisuuskeskus 2018.) Myös etäjohta-jan oman esimerkin tärkeys on luottamuksen kannalta tärkeä tekijä. Avoin ja hel-posti lähestyttävä esihenkilö, joka antaa palautetta ja jakaa kokemuksiaan, koe-taan yleensä luotettavaksi. (Pihlaja 2018, 84.)

Luottamuksen ylläpitäminen edellyttää jatkuvaa työtehtäviin liittyvää yhteydenpi-toa (Työturvallisuuskeskus 2018). Kokemus, että työntekijää kuunnellaan ja hä-nen ajatuksistaan ollaan kiinnostuneita, edistää luottamuksellista ilmapiiriä ja an-taa luottamukselle hyvän pohjan kasvaa. Myös se mitä kuulee toisten sanovan, lisää ymmärrystä toisista ja mahdollistaa luottamuksen syntymisen. (Huttunen

2020, 73.) Luottamuksellisessa tilassa kuunnellaan ja tullaan kuulluksi. Luottamus luo perustan sille, että uskaltaa sanoa todellisen mielipiteensä ja viestiä työntekijöiden, tiimien ja johdon välillä eri kanavissa. Luottamuksellinen suhde on arvostava, rehellinen ja tasa-arvoinen. (Kankaanpää ym. 2021, 22.)

Luottamus voi syntyä virtuaalisesti, jos vuorovaikutukselle luodaan riittävästi mahdollisuuksia (Aira 2017, 62). Tämän lisäksi esihenkilön pitää uskaltaa ja osata antaa työntekijöille vastuuta. Hänen pitää pystyä luottamaan, että työntekijä tekee sovitut asiat ilman turhaa valvontaa. Nämä vaativat esihenkilöltä luottamuksellista otetta. (Huttunen 2020, 111.)

Johtamiseen kuuluu myös suorituksen ohjaaminen ja toiminnan arviointi. Niitä ei tehdä sen takia, että luottamus työntekijöihin olisi alhaista, vaan ne kuuluvat organisaation normaaliin toimintaan. Luottamuksen puutetta voi selittää myös lyhyt yhteinen työhistoria esihenkilön kanssa, sillä on vaikea luottaa sellaiseen, jota ei vielä tunne. Esihenkilön epäreiluiksi koetut toimintatavat voivat myös haitata luottamuksen rakentumista. (Huttunen 2020, 115.)

Luottamus lisää esihenkilötyön tuloksellisuutta sekä työntekijän tehokkuutta, sitoutumista ja joustavuutta. Luottamus myötävaikuttaa myös avoimen ilmapiirin syntymiseen ja auttaa muutoksista selviämisessä. Työyhteisössä luottamus, toimiva viestintäkulttuuri ja yhdessä sovitut viestintäkäytännöt auttavat viestinnän onnistumisessa. Ilman luottamuksellista ilmapiiriä tietoa, kokemuksia, uusia ideoita ja ajatuksia ei todennäköisesti jaettaisi yhtä aktiivisesti. Kun organisaatiossa vallitsee avoin ilmapiiri, myös vaikeista asioista voidaan puhua ja niitä uskalletaan tuoda esiin ennen kuin ne pääsevät paisumaan suurempiin mittasuhteisiin. (Gazor 2012, 134.)

Avoimessa ja luottamusta lisäävässä ilmapiirissä jaetaan ja saadaan sekä positiivista että korjaavaa palautetta. Avoimuus toimii myös ihmisten sitouttamisen ja motivoinnin välineenä. Avoimuuden merkitys korostuu kriisi- ja muutosvaiheissa; avoin ja ajallaan tapahtuva viestintä auttaa rakentamaan luottamusta ihmisten välille. (Huttunen 2020, 80.)

Avoimuus on syvästi työkuultuurikysymys ja koettu avoimuuden puute on organisaation sisäisen viestinnän haaste. Kokemus voi liittyä puutteellisiin intranet-työkaluihin, kuten huonosti toimivaan hakuun, tai yhteisten työtilojen puutteeseen. (Aalto 2012, 103.) Avoimuus on viesti luottamuksesta (Pentikäinen 2014, 216). Avoimuudessa onnistuminen edellyttää oikeaa ajoitusta. On erityisen tärkeää, että tärkeässä asiassa kysytään kaikkien mielipidettä ennen päätöksentekoa ja asia kerrotaan ennakkoon. Jos asia kerrotaan vasta päätöksenteon jälkeen, avoimuuden ei koeta toteutuvan. (Juholin 2007, 53.)

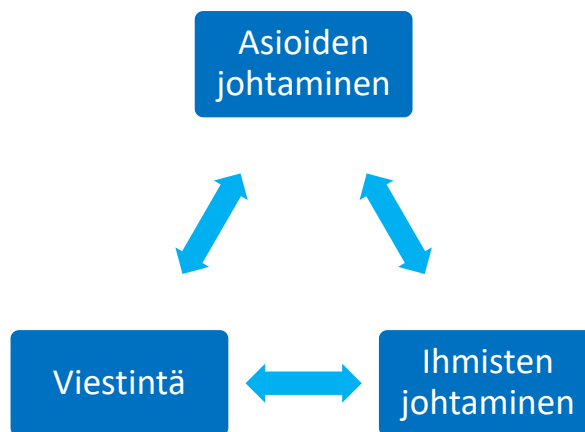
Esihenkilön ja työntekijän välinen hyvä yhteistyö perustuu suhdeluottamukseen ja organisaatioluottamukseen, koska esihenkilö on työnantajansa edustaja ja suhteessa heijastuu työntekijän työpaikkaansa kohdistuva luottamus (Pentikäinen 2014, 27). Esihenkilöiden lisäksi ylemmällä johdolla on olennainen merkitys, jotta yrityksen kulttuuri on vuorovaikutteista ja avointa (Sivunen 2007, 70). Aktiivisesti avoimessa työkuultuurissa pyritään tilanteeseen, jossa työtoverin auttaminen ja organisaation kokonaisedun huomioon ottaminen ei ole uhraus. Sisäinen avoimuus vaatii työtä ja tiedon kuljettaminen on jokaisen vastuulla. Tämä työkuultuurin muutos edellyttää uusien välineiden ja uudenlaisten ajattelutapojen oppimista. Johdolla tulee olla tahtoa kuunnella kaikkia tasapuolisesti sekä tulkita ja ymmärtää viestejä samoin periaattein. Työntekijöiden luottamuksen puute organisaatiota kohtaan näkyy niin, että monet työntekijät tulkitsevat esihenkilöiden ja ylemmän johdon viestejä toistuvasti kielteisesti. (Aalto 2012, 104; Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 7.)

Työpaikoilla pitää ohjata myös arkea ja niitä lukemattomia työtehtäviä ja toimintoja, joilla organisaatio saa toteutettua perustehtävänsä kuuluvat suoritteet ja palvelut. Työn resursoinnin ja töiden jakaantumisen oikeudenmukaisuus ovat monilla työpaikoilla mittareita luottamukselle. Jos työntekijä kokee ne epäoikeudenmukaisina, hänen luottamuksensa työyhteisöön ja etenkin esihenkilöön horjuu. Organisaation ylemmän johdon ja esihenkilöiden luottamuksellinen toiminta on osa työntekijäkokemusta. Jos kokemus on negatiivinen, työntekijä alkaa todennäköisesti katsella uusia työkuvioita jostain toisaalta. (Huttunen 2020, 114, 148.)

Luottamuksen rakentuminen on jatkuva prosessi. Esihenkilö voi toiminnallaan vaikuttaa siihen, syntykö luottamuksen suhteen positiivinen vai negatiivinen kierre. Positiivista kierrettä edesauttaa esihenkilön sallivuus ja hyväksyntä sekä kuuntelemisen taito, kun taas negatiiviseen kierteeseen voi johtaa huomiotta jättäminen, väärin tulkinnat sekä pelot. (Ikonen 2013, 127-128.)

4.1.2 Esihenkilön rooli etäjohtamistyössä

Esihenkilöllä on monia erilaisia rooleja, kuten asioiden johtaminen, viestintä ja ihmisten johtaminen. Nämä roolit on kuvattu kuviossa 3. (Työturvallisuuskeskus 2018).



KUVIO 3. Esihenkilön roolit (mukaillen tekstistä Työturvallisuuskeskus 2018)

Johtaminen on viestintää (Pentikäinen 2014, 212). Kun esihenkilö ei työskentele samassa fyysisessä työympäristössä kaikkien työntekijöiden kanssa, korostuu vuorovaikutuksen laatu esihenkilön yhteydenotoissa ja viesteissä työntekijöille entisestään (Vartiainen ym. 2004, 125). Esihenkilön viestintärooliin kuuluu tiedottaminen, tiedon kerääminen, juttukaverina oleminen, kommunikointiin kannustaminen ja yhdyshenkilönä toimiminen. Asioiden johtajana esihenkilö suunnittelee, organisoii, luo edellytyksiä ja tekee päätöksiä. Osana ihmisten johtamista esihenkilö valmentaa, rakentaa suhteita, selvittää ongelmia ja ohjaa yhteistyön tekemistä. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Hajautetussa organisaatiossa työskentely on erilaista kuin perinteisessä organisaatiossa työskentely. Työskentelyssä korostuu tietotaito, ammattitaito, aloitteellisuus sekä itsensä johtaminen (Honkanen 2015, 2). Hajautetussa organisaatiossa työskentelyssä on tiettyjä osaamisvaatimuksia niin työntekijöille kuin esihenkilöllekin. Työskentelyssä nämä ominaisuudet konkretisoituvat toiminnallisina ja kollektiivisina taitoina. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2003.)

Esihenkilön toivottuja ominaisuuksia ovat avoimuus, positiivisuus ja ratkaisukeskeisyys sekä tulosorientoitunut johtamistyyli ja taipumus luottaa työntekijöihin. Lisäksi hän on innostava ja motivoiva visionääri, jolla on kyky hahmottaa kokonaisuuksia. Toiminnallisina taitoina nämä tarkoittavat sitä, että esihenkilö kykenee tehokkaaseen kommunikointiin niin virallisesti kuin epävirallisestikin, lisäksi hän delegoi tehokkaasti sekä seuraa ja varmistaa tulokset. Esihenkilöllä on myös kyky valita sopiva kommunikaatio- ja yhteistyöteknologia sekä rakentaa ja ylläpitää luottamusta. Hän omaa kuuntelu- ja ongelmaratkaisutaidot, taidon johtaa kokouksia ja hallita työaikoja lisäksi hän toteuttaa valmentavaa johtamista. Tulsoorientoitunut johtamistyyli edellyttää ryhmän vetäjältä ennen kaikkea taitoja ihmisten johtamiseen ja koordinointiin sekä kykyä huomioida hajautettujen työntekijöiden tarpeet. (Vartiainen ym. 2003; Dinnocenzo 2006.)

Kollektiiviset taidot tarkoittavat organisaatiolta vaadittavia ominaisuuksia ja toiminnallisia taitoja. Hajautetun organisaation menestyminen edellyttää yhteisiä ja toimivia prosesseja sekä pelisääntöjä. Menestymisen kannalta on tärkeää myös jakaa tietoa sekä hyödyntää hiljaista tietoa ja osaamista. Avoin kommunikaatiokulttuuri, helposti toimivat kommunikaatio- ja yhteistyövälineet sekä organisaation ylimmän johdon tuki ovat ensisijaisen tärkeitä hajautettujen ryhmien menestymiselle. (Vartiainen ym. 2003.)

Hajautuneen työyhteisön vuorovaikutuksen onnistumisessa esihenkilöllä on erityisen suuri rooli. Esihenkilöltä vaaditaan aktiivisuutta, että vuorovaikutus toimii tiimien jäsenten välillä ja työntekijät jakavat tietoa keskenään. Tässä onnistuminen edellyttää, että esihenkilö kannustaa työntekijöitä oma-aloitteisuuteen, jonka lisäksi häneltä saa tukea ja apua tarvittaessa. Hajautetuissa tiimeissä esihenkilöt ovat ennemminkin valmentajia kuin itse työn tekemisen ohjeistajia. (Rosen, Furst & Blackburn 2007, 264; Sivunen 2007, 109-113; Savolainen 2013.)

Etäjohtamisessa korostuvat esihenkilön kyky sosiaalisten suhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen, luottamus, taito ohjata ja kannustaa työntekijöitä itsensä johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen sekä tiedon jakamiseen liittyvät käytännöt (Vartiainen ym. 2003). Lisäksi esihenkilö tarvitsee empaattisuutta, kykyä kuunnella ja taitoa käyttää teknologisia viestintävälineitä (Gazor 2012, 141). Merkittävänä nähdään myös työhyvinvoinnista huolehtiminen ja kuormittumisen tunnistaminen, kasvokkain tapaamisen säilyttäminen sekä yhteiset toimintamallit. Kuormitustekijöiden tunnistaminen työntekijän työskennellessä fyysisesti etäällä voi olla esihenkilölle haasteellisempaa kuin työskennellessä samassa fyysisessä tilassa. Samassa tilassa ollessa esihenkilö pystyy tarkkailemaan työntekijän elekieltä paremmin ja huomaamaan mahdolliset muutokset työssä jaksamisessa. (Vartiainen ym. 2004, 138.)

Etäjohtaminen vaatii esihenkilöltä myös erityistä panostamista työskentelyn koordinointiin ja organisointiin sekä työntekijöiden motivointiin, sitouttamiseen, huomiointiin ja osallistamiseen. Näissä onnistuminen nostaa motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. (Vartiainen ym. 2003; Vartiainen ym. 2004, 124-125, 127-128.) Esihenkilön vuorovaikutusosaamisella on todettu olevan yhteyttä työntekijöiden työsuorituksiin, työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen ja työhyvinvointiin (Isotalus & Rajalahti 2017, 14; Huttunen 2020, 75).

Hajautetuissa organisaatioissa työntekijät voivat kokea esihenkilön roolin eri tavoin ja heillä voi olla erilaisia toiveita esihenkilön roolin suhteen. He voivat myös toivoa, että esihenkilö omaksuu erilaisen roolin kuin tämä itse kokee tarkoituksenmukaiseksi. Esimerkiksi monimuotoisessa matriisiorganisaatiossa, jollainen kohdeorganisaatiokin on, esihenkilöiden roolit voivat olla epäselviä niin työntekijöille kuin esihenkilöille itselleen. Erityisen haastavina koetaan usein vastuukysymykset, kuka vastaa minkäkin asian hoitamisesta. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

4.2 Sisäinen viestintä etäjohtamistyössä

Viestintä on osa johtamista ja johtaminen viestintää, työnteon tilasta riippumatta (Puro 2002, 16; Åberg 2006, 204; Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 11; Ruben & Gigliotti 2016). Työyhteisössä tapahtuvasta viestinnästä käytetään usein nimitystä työyhteisöviestintä, henkilöstöviestintä tai sisäinen viestintä (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 6). Tässä opinnäytetyössä käytämme pääosin termiä sisäinen viestintä, koska työemme käsittelee työntekijöiden ja esihenkilöiden välistä viestintää.

Aiemmin viestintä käsitettiin lähettäjäkeskeiseksi tiedottamiseksi, jossa toinen osapuoli välitti tietoa toiselle (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 45). Viestintä on kuitenkin kaikkea sitä, mitä yhteisössä tapahtuu ja viestinnän painopiste on siirtynyt vuorovaikutteiseen ja vastaanottajan huomioivaan tarkasteluun (Åberg 2006, 110). Viestinnän voidaan sanoa olevan monisuuntaista aktiivista ja enakoivaa toimintaa (Kankaanpää ym. 2021, 17). Ideaalitulanteessa viestintä on vuorovaikutusta, jossa on kaksi osapuolta, viestin lähettäjä ja vastaanottaja (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 12).

Viestiminen on puhumista ja kuuntelua. Hyvä viestintä edellyttää esihenkilöltä kykyä kuunnella ja kärsivällisyyttä toistaa asioita. (Juholin 2007, 56.) Kuunteleminen on aktiivista toimintaa, joka vaatii keskittymistä. Vuorovaikutuksen onnistumisen kannalta on suuri merkitys sillä, kuinka aktiivista tai passiivista kuunteleminen on. Aktiivinen kuuntelu on asennoitumista toiseen ihmiseen. Se on kiinnostusta ja läsnäoloa. Hyvälle kuuntelulle on tyypillistä, että viestijät haluavat kuulla ja ymmärtää toisiaan oikein. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 14, 42.) Kuunteleminen ja keskittyminen ovat taitolajeja, ne ovat tärkeitä taitoja niin esihenkilölle kuin alaiselle (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2013, 81; Kamensky 2016).

Työelämän keskustelut käydään usein palaverissa, kokouksissa ja neuvotteluissa. Nämä kaikki edellyttävät osallistujilta vuorovaikutustaitoja kuten yhteistyötä, kuuntelua ja keskustelua sekä halua yhteisen näkemyksen saavuttamiseen (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 119). Ryhmätulanteissa tarvitaan sekä ihmis-

keskeisiä taitoja että asiakeskeisiä taitoja. Ihmiskeskeiset taidot tukevat viestintäilmapiirin ja vuorovaikutussuhteiden syntyä ja asiakeskeiset taidot tehtävän suorittamista, esim. päätöksen tekemistä tai toimivan ratkaisun löytämistä. Sujuvuus ja toimivuus syntyvät, kun osallistujat haluavat ja osaavat työskennellä keskenään. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 120.)

Työyhteisön työntekijöiden keskinäinen viestintä on sisäistä viestintää, joka sisältää moneen suuntaan tapahtuvaa vuorovaikutusta. Sisäistä viestintää tarvitaan muun muassa tiedon siirtämiseen, henkilöstön motivointiin ja hyvän ilmapiirin luomiseen ja ylläpitämiseen. Sisäinen viestintä toimii myös vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden vahvistajana. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 3.)

Sisäinen viestintä sisältää virallisen ja epävirallisen viestinnän. Virallinen viestintä sisältää työpaikan vakiintuneet käytännöt kuten kehityskeskustelut ja viikkopalaarit. Epävirallista viestintää toteutetaan taukokuoneissa, käytävillä ja työkavereiden huoneissa, kotona sekä ystäväpiirissä. Epävirallisella viestinnällä jaetaan tunteita, kommentoidaan kollegoita ja esihenkilöitä sekä innovoidaan. Epävirallinen viestintä täydentää virallista viestintää. Ongelmia saattaa muodostua silloin, jos työntekijä ei saa virallisten kanavien kautta kaipaamaansa tietoa. Tällöin syntyy niin kutsuttu uutistyhjiö, jossa huhut ja muut epäviralliset viestit saavat liian ison roolin. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14, 53.) Voidaankin sanoa, että asioista halutaan keskustella kahvipöydässä, mutta niistä ei haluta kuulla siellä ensimmäistä kertaa (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013).

Viestinnän dosentti Elisa Juholinin (2009) mukaan työyhteisöissä tapahtuva viestintä voi olla myös loitontavaa tai lähentävää. Loitontava viestintä on monologista eli yksi puhuu ja muut kuuntelevat. Loitontava viestintä vie ihmiset kauemmaksi toisistaan. Tällöin luontevaa keskusteluyhteyttä ei ole, henkilöstö ei puhu yhdessä ja vaihda näkemyksiään työstään ja työyhteisöstään eivätkä tiedä mitä työyhteisössä tapahtuu. Loitontavaa viestintää esiintyy tyypillisesti hierarkkisesti toimivassa ja johtajakeskeisessä organisaatiossa. (Juholin 2009)

Lähentävä viestintä on moniäänistä, jossa sallitaan erilaiset näkemykset ja itseilmaisuuksia. Työyhteisön jäsenten välillä on keskinäinen luottamus. Työyhteisössä on

psykologisesti turvallinen ilmapiiri, jossa uskaltaa sanoa mielipiteensä, tietoa vastaanotetaan ja välitetään sujuvasti, lisäksi työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön asioihin. Vuorovaikutteinen johtaminen on keskeisessä roolissa lähentävässä viestinnässä, koska toimivan viestinnän toteuttaminen edellyttää vuorovaikutustaitoja. (Juholin 2009, 59-61.)

Työyhteisön välinen viestintä muodostuu keskustelulle ja vuorovaikutukselle (Kauhanen 2010, 174). Työyhteisön jäsenen kannalta hyvä viestintä on avointa, helppoa ja mutkatonta (Juholin 2007, 43). Tieto nähdään yhteisenä pääomana, jonka pimittäminen synnyttää helposti ristiriitoja (Puro 2002, 114). Viestinnän epäonnistuminen vie pitkäksi aikaa työyhteisön luottamuksen (Mäki ym. 2014, 91).

Tieto on mielekästä ja merkityksellistä silloin, kun se on jaettu niiden henkilöiden kanssa, jota se koskee (Juholin 2007, 44). Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisviestinnässä suuret määrät kokouksia, työryhmiä ja sähköpostiviestejä voivat kertoa ylikommunikaatiosta, jolla halutaan varmistaa, että kaikki voivat osallistua kaikkeen (Rissanen & Lammintakanen 2017, 185).

Työntekijät, jotka ovat tyytyväisiä esihenkilö-työntekijäviestintään, ovat tyytyväisempiä ja motivoituneempia työhönsä kuin viestintään tyytymättömät. Tyytyväisyyteen vaikuttaa erityisesti esihenkilön onnistuminen tiedon välittäjänä. Sisäisellä viestinnällä on merkitystä myös sairauspoissaoloihin, työilmapiiriin ja henkilöstön pysyvyyteen organisaatiossa. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 7.) Kun työilmapiiri on hyvä, vaikuttaa se positiivisesti työntekijöiden motivaatioon ja asenteisiin, joka puolestaan voi lisätä asiakastyytyväisyyttä (Kauhanen 2010, 174).

Sisäinen viestintä on koko työyhteisön vastuulla, kuitenkin vastuu riittävästä, avoimesta ja ajallisesti viivyttämättömästä viestinnästä kuuluu ensisijaisesti esihenkilöille. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu siitä, että työyhteisössä on avoin ja psykologisesti turvallinen ilmapiiri, jossa voi pelkäämättä tuoda esille itseään, kollegoja, esihenkilöä ja työtä koskevia asioita. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 10-11.) Tiedon jakamisessa olennaista on tiimin jäsenten kyky ja halukkuus jakaa tietoa muiden kanssa (Rosen ym. 2007, 260). Jos tietoa ei jaeta

aktiivisesti, se aiheuttaa ongelmia töiden sujumuudelle ja vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön välisiin vuorovaikutustilanteisiin. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 20.) Aktiivisen tiedon jakamisen lisäksi työntekijän tulee olla aktiivinen tiedon hankkimisen suhteen (Åberg 2006, 110).

Työelämän muuttuessa viestintävälineet ovat kehittyneet ja vaikuttaneet myös viestinnän muutokseen (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 3.) Nykyjohtajan on oltava kiinnostunut uusista viestinnän tavoista sekä osattava käyttää erilaisia sähköisiä välineitä, mutta toisaalta hänen on myös voitava luottaa laitteiden toimivuuteen. Mikäli jokin yhteysväline on tilapäisesti poissa käytöstä, tulee olla mahdollisuus käyttää jotain toista kommunikointitapaa; nämä tavat tulee olla myös työntekijöiden tiedossa. (Liu C. ym. 2018, 837-838.)

4.2.1 Sisäisen viestinnän menetelmät ja -välineet

Viestintä voi tapahtua joko välitetysti tai se voi olla suoraa viestintää. Välitetyssä viestinnässä käytetään jotakin viestintävälinettä. Suorassa viestinnässä viestit välittyvät kasvokkain (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 16). Viestintävälineinä ovat viestinnän kanavat ja viestinnän tavat. Viestinnän kanavia ovat visuaalinen (=kuvallinen), auditiivinen (=äänellinen) ja audiovisuaalinen (=kuvallinen ja äänellinen). Viestinnän tapoja ovat kirjoittaminen, lukeminen, puhuminen, kuunteleminen, havainnollistaminen ja havainnoiminen. (Vartiainen ym. 2003, 155.)

Teknologiset yhteydenpitovälineet jaetaan synkronisiin ja asynkronisiin viestintävälineisiin. Niiden avulla mahdollistetaan fyysisesti eri tiloissa sijaitsevan henkilöstön välinen kommunikointi. Synkroninen viestintä tapahtuu reaaliajassa, tietoa jaetaan esimerkiksi pikaviestimen ja puhelimen avulla tai osallistumalla puhelinta ja videoneuvotteluun. Asynkronisessa viestinnässä tiedonvaihto taas tapahtuu sähköpostin, keskustelufoorumien, tekstiviestien ja vastaajaviestien välityksellä. (Vartiainen ym. 2003, 152.)

Etäjohtamisessa viestintä tapahtuu pääosin välitetysti, sillä kommunikointi tapahtuu enimmäkseen viestintäteknologian avulla. Tämä johtuu fyysisestä maantieteellisestä etäisyydestä esihenkilön ja työntekijän välillä. Suomalaisissa hajauteissa tiimeissä sähköposti ja puhelin ovat kaikkein useimmin käytettyjä teknologisia yhteydenpitovälineitä. (Vartiainen ym. 2003, 108; Sivunen 2007, 128.)

Sähköpostin vahvuudet viestintävälineenä ovat nopeus, vaivaton vastaanminen ja edelleen lähetys sekä helppo kuittaus. Tieto kulkee nopeasti laajalle vastaanottajajoukolle ja lähettäjä saa aina viestinsä lähetetyksi. (Åberg 2006, 116.) Viestien perillemeno tukee useiden viestintäkanavien samanaikainen käyttäminen. Viestien ymmärrettävyys, selkeys ja puhuttelevuus vaikuttavat siihen, kuinka helposti ihmiset sisäistävät ja jakavat ne. (Kankaanpää ym. 2021, 20.) Sähköpostiviestin lähettämisen helppous, nopeus ja tavoitettavuus voi aiheuttaa sen, että viestejä lähetetään turhaan ja varmuuden vuoksi myös henkilöille, joita se ei välttämättä lainkaan koske (Åberg 2006, 117).

Mitä isommassa roolissa sähköposti on viestintävälineenä, sitä suurempia vaikeuksia on huomata tärkeitä viestejä (Åberg 2006, 117). Sähköposti todetaan usein myös turhan hitaaksi ja epäluotettavaksi välineeksi. Sähköposti sopiikin parhaiten pienempien asioiden hoitamiseen, mutta kasvotusten tapaaminen on tarpeen suurien linjojen selkiyttämiseen. (Puro 2002, 112.) Sähköpostista on tullut niin yleinen viestintäväline, että suuri osa työajasta on viestiliikenteen seuraamista ja viesteihin vastaamista, joiden lisäksi menee aikaa sähköpostien siivoamiseen ja arkistointiin. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 42; Sharpp, Lovelace, Cowan & Baker 2019, 1558.) Sähköpostin käyttö koetaankin usein rasitteeksi, minkä vuoksi sen käytölle kannattaa sopia pelisäännöt (Hagerlund ym. 2021, 42). Yleisesti asynkronisten välineiden heikkoudet ovat välittömän palautteen puute ja vuorovaikutuksen hitaus. Toisaalta vuorovaikutuksen hitaus on myös etu, koska ennen vastaamista on aikaa muotoilla viesti rauhassa ja ymmärrettävästi. (Vartiainen ym. 2003, 152.)

Sähköposti ei voi olla ainoa johtamisen väline (Vilkman 2016, 164). Verkko mahdollistaa yhä vaivattomamman yhteydenpidon, mutta samalla se haittaa yksityisyyttä. Käytännössä tämä näkyy monen työssä päivittäin niin, että sähköposti-

viestit, tekstiviestit ja puhelut yhä useammin katkaisevat häiriöttömän ajatuksenkulun (Åberg 2006, 78). Määrällä ei voi korvata laatua, viestinnässäkään. Pelkääntään lähetettyjen ja vastaanotettujen viestien määrä ei kerro tarpeeksi siitä millaista teknologiavälitteinen viestintä on tai millaisena se koetaan (Byman, Järvelä & Häkkinen 2005, 133). Tärkeintä on se, mikä viestintäväline ja -tapa valitaan kussakin tilanteessa. Onnistuneessa viestinnässä kanava on valittu kohderyhmän ja tilanteen mukaan. Lisäksi on hyödynnetty niin virallisia kuin epävirallisia viestintäkanavia. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 17, 52-53.)

Teknologiavälitteisen viestinnän etuja ovat, että teknologiavälitteinen viestintä tekee työnteosta luotettavampaa, se helpottaa vuorovaikutusta ja mahdollistaa sosiaalisen etäisyyden. Luotettavuus liittyy siihen, että teknologiavälitteinen viestintä on tallennettavissa. Muita teknologiavälitteisen viestinnän hyviä puolia ovat työnteon ja viestinnän helpottuminen ja tehostuminen. Tehostuminen johtuu siitä, että teknologiavälitteinen viestintä koetaan tehtäväkeskeisempänä kuin kasvokkainen viestintä. Vaikeiden ja ikävien asioiden käsittely teknologiavälitteisesti on helpompaa, koska esimerkiksi sähköpostia käytettäessä on aikaa miettiä, miten asia muotoillaan. (Sivunen 2007, 88-89, 103.) Virtuaalinen viestintä voi olla myös demokraattisempaa, koska se mahdollistaa keskittymisen itse asiaan eikä tarvitse miettiä muodollisen aseman eroja (Vartiainen ym. 2004, 48).

Teknisten viestimien käytön lisääntymisen tuomat haasteet voidaan hyvän johtajan taholta kääntää mahdollisuuksiksi. Esihenkilön tehtävänä on valita kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopiva viestimistapa ja näin varmistaa viestin perillemeno optimaalisesti. Lisäksi hänen tulee varmistaa, että työntekijöillä on käytössään ajantasainen teknologia viestinnän tueksi, ja että työntekijät osaavat käyttää ja viestiä teknologisten viestintävälineiden avulla (Pihlaja 2018, 31). Esihenkilö voi omalla toiminnallaan näyttää esimerkkiä uusien viestimien käytössä ja muokata käyttäytymistään kuhunkin viestintätapaan sopivaksi (Snellman 2014, 1259).

Kohdeorganisaatiossa suuri osa vuorovaikutuksesta tapahtuu sähköisiä kommunikointivälineitä käyttäen. HUSissa on annettu ohjeistus siitä, että pandemian vuoksi jokaiseen tilaisuuteen ja kokoukseen tulee olla mahdollisuus osallistua etäyhteydellä. Yleisimmät käytössä olevat sisäisen viestinnän välineet ovat pu-

helin, sähköposti, HUS intranet, viikkoviesti, Teams ja Yammer. Sisäinen verkkopalvelu eli intranet, Teams ja Yammer ovat välineitä henkilöstölle viestimiseen ja henkilöstön keskinäiseen yhteydenpitoon. Käytössä olevista viestintävälineistä Teams on laajimmassa käytössä. Teamsissa pidetään tiimipalavereja, kokouksia ja koulutustilaisuuksia sekä henkilöstövartteja, joissa jaetaan ajankohtaista tietoa. Teamsin kautta lähetetään myös pikaviestejä ja soitetaan puheluja. Teamsiin on muodostettu erilaisia keskusteluryhmiä, joissa on mahdollisuus avoimeen keskusteluun ja verkostoitumiseen. Työntekijöiden välistä viestintää tapahtuu myös Facebook- ja Whatsapp -ryhmien kautta. Nämä ovat vapaaehtoisia ja työntekijälähtöisiä, eivätkä ole virallisia viestintäkanavia. HUSin ohjeistuksen mukaan työnantaja ei saa käyttää näitä viestintävälineitä tietosuojan vuoksi, eikä näiden välityksellä saa jakaa mitään tietosuojan vaativaa tietoa kuten potilastietoa ja työnantajatietoa. (Jetsonen 2021.)

4.2.2 Vuorovaikutus ja viestintä digitaalisissa välineissä

Työssä tarvitaan niin työhön liittyvää kuin vapaamuotoistakin vuorovaikutusta (kuvio 4). Työhön liittyvä vuorovaikutus sisältää muun muassa työhön liittyvät kysymykset sekä onnistumisen huomioimisen ja palautteen antamisen. Työhön liittyvä vuorovaikutus vaikuttaa työn sujumiseen. Vapaamuotoisessa vuorovaikutuksessa vaihdetaan kuulumisia, tutustutaan työkavereihin ja jaetaan osaamista. Vapaamuotoinen vuorovaikutus vaikuttaa luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumiseen.

Työhön liittyvä	Vapaamuotoinen
<ul style="list-style-type: none"> • Suunta • Työn tavoitteet ja eteneminen • Työhön liittyvät kysymykset • Kehittäminen ja ideointi • Onnistumisen huomioiminen ja palaute 	<ul style="list-style-type: none"> • Työkavereihin tutustuminen • Kuulumisten vaihto • Osaamisen jakaminen • Yhteiset hauskat jutut

KUVIO 4. Millaista vuorovaikutusta tarvitaan? (Vilkman 2021)

Etäjohtamisessa korostuu esihenkilön vuorovaikutuksen laatu yhteydenotoissa ja viesteissä. Voidaankin sanoa, että etäjohtamisessa vuorovaikutuksen laatu on tärkeämpää kuin vuorovaikutuksen määrä. (Vilkman 2021.) Viestiessä teknisillä työvälineillä kuten sähköpostitse, tulee erityisesti kiinnittää huomiota viestin sävyyn. Sähköpostiviestinnässä kannattaa muistaa, että sähköpostiviestit ovat pysyviä ja siten voimakkaampia kuin kasvokkaisviestintä. (Sivunen 2007, 125.) Viestintä on alttiina monille häiriöille. Vääristymä on kyseessä, kun vastaanottaja ymmärtää ja tulkitsee viestin eri tavoin kuin viestin lähettäjä sen tarkoitti. Sanomien tulkintaan vaikuttavat viestinvastaanottajan arvot, asenteet ja tarpeet. (Åberg 2006, 91.)

Hyvä tavoitettavuus ja sähköposteihin pikaisesti vastaaminen ovat luottamuksen osoitus niin esihenkilöltä työntekijälle kuin myös toisin päin. Viestit ovat kuitenkin vain lähete keskustelulle, eikä työntekijän ja esihenkilön välisillä viesteillä voi korvata keskustelua. Tämä johtuu siitä, että vuorovaikutteista viestinnästä tulee vasta, kun asioista on mahdollista puhua yhdessä, yhteistä ymmärrystä luoden. (Kankaanpää ym. 2021, 20.) Jatkuva vuorovaikutus ja puhe antavat esihenkilölle valmiudet ennakoida ilmassa olevia tai tulevia kysymyksiä ja ottaa niitä puheeksi työn ja tapaamisten lomassa (Juholin 2009, 215). Vuorovaikutukseen kuuluu myös reagointi viesteihin (Isotalus & Rajalahti 2017, 14). Tämän vuoksi viestintä ei pääty siihen, että sanoma on lähetetty, vaan se antaa mahdollisuuden erilais- ten, usein epäselvien asioiden yhdessä pohtimiseen (Åberg 2006, 83).

Hyvä vuorovaikutus on yhteisen ymmärryksen rakentamista ja tapa ajatella yhdessä. Lisäksi sen tulee olla avointa ja oikea-aikaista sekä niin kattavaa kuin mahdollista (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 6; Kankaanpää ym. 2021, 17). Ihmisten välinen vuorovaikutus muodostuu sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä sekä kuuntelemisesta (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11; Isotalus & Rajalahti 2017, 14). Sanat ovat pääasiallinen vaikuttamisen työkalu, mutta suuri osa vaikuttamisesta tapahtuu sanattomasti. Sanatonta viestintää ovat äänensävyt, ilmeet, eleet ja tapa liikkua. (Kankaanpää ym. 2021, 39.) Nonverbaalista eli sanatonta viestintää tapahtuu aina, kun olemme toisten ihmisten kanssa tekemisessä. Nonverbaalinen viestintä on tunteiden ilmaisua ja osa kuuntelutaitoa. Nonverbaalinen viestintä voi kertoa enemmän kuin sanat, jos sitä osaa tulkita oikein. (Isotalus & Rajalahti 2017, 18-19, 171.)

Teknologiavälitteisessä viestinnässä korostuu nonverbaalinen viestintä. Nonverbaalisen viestinnän rajoittuneisuus teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa voi edesauttaa tehtävään keskittymistä, tarkoituksenmukaista viestintää ja tulokellisuutta. (Aira 2017, 26.) Toisaalta teknologia mahdollistaa myös anonyymiteetin tarvittaessa. Joitakin asioita voi olla helpompi käsitellä anonyymisti, jolloin myös kriittisen palautteen vastaanottaminen on helpompaa; palaute koskee asiaa, eikä henkilöä. (Heilmann & Reips 2013, 13-14.)

Viestintävälineiden ja sovellusten käyttö on hyvin henkilösidonnaista. Toiset pitävät virtuaalisia viestintävälineitä helppokäyttöisinä ja toimivina, toiset taas suosivat enemmän kasvokkain tapahtuvaa viestintää. (Leino 2020, 2.) Hajautuneessa työympäristössä työskentelevät työntekijät suhtautuvat teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen eri tavoin (Vartiainen ym. 2004, 125). Tähän vaikuttavat muun muassa, miten vuorovaikutus koetaan, miten viestijä osaa käyttää kyseistä viestintävälinettä ja osaako hän ilmaista itseään paremmin kirjoittamalla vai puhumalla (Sivunen 2007, 169). Työntekijöiden motivaatiolla on vaikutusta viestintävälineiden käyttöön. Kaikkia eivät tekniset laitteet kiinnosta, joten he eivät myöskään halua opetella uusien välineiden käyttöä. Aina ei ole kyse pelkästä haluttomuudesta käyttää uusia välineitä, sillä sähköisten kommunikaatio- ja yhteistyövälineiden käyttötaidot eivät ole itsestään selviä kaikille, varsinkaan vanhemmille työntekijöille. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 3.) Esihenkilön tuleekin huolehtia siitä, että työntekijät osaavat käyttää työssä tarvittavia sähköisiä kommunikaatiovälineitä (Sharpp ym. 2019, 1559-1560). Laitisen (2020) tutkimuksen tulosten perusteella ihmisten tapa ja tottumukset käyttää vuorovaikutusteknologiaa vaikuttavat vahvemmin epämuodollisen vuorovaikutuksen ja tunneilmaisun esiintymiseen kuin teknologia itsessään. (Laitinen 2020, 122-125).

Eri paikoissa työskennellessä epävirallinen, spontaani ja suunnittelematon kommunikointi on vähäisempää, koska fyysistä läheisyyttä ei ole. Ilman fyysistä etäisyyttä on helppoa mennä rakentelemaan ideoita muiden kanssa ja kysyä neuvoa toisilta. (Puro 2002, 48.) Työntekijälle epämuodollinen keskustelu esihenkilön kanssa antaa välineitä arvioida esihenkilön reagoimistyyliä erilaisten viestien ja tapahtumien osalta. Vapaamuotoiset keskusteluhetket ovat avuksi niin molem-

min puoleisen luottamuksen rakentamisessa kuin korkealaatuisen vuorovaikutussuhteen muodostumisessa. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Työhön liittymätön epämuodollinen kommunikointi on usein rikkaampaa kuin muodollinen kommunikointi. Lisäksi se tukee ryhmän jäsenten tyytyväisyyttä työhönsä ja jäsenyyteensä ryhmässä, synnyttää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja me-henkeä. (Puro 2002, 48; Vartiainen ym. 2004, 47-48.) Kun kasvokkain tapahtuvia vapaamuotoisia keskusteluja, yhteisiä kahvitaukoja ja muita suunnittelemattomia kohtaamisia on hajautuneessa työyhteisössä harvoin, vaihtoehtoisia tapoja voivat olla vuorovaikutteisten viestintävälineiden avulla toteutetut kahvihetket ja muut yhteisölliset tapahtumat. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa on hyvin tavallista, että viestintä on yksisuuntaista eikä vuorovaikutusta synny. Tämä johtunee siitä, että teknologiavälitteinen viestintä on usein persoonattomampaa kuin kasvokkaisviestintä eikä siinä tule kokemusta kuulluksi tulemisesta. Voidaankin sanoa, että oli väline mikä tahansa, vuorovaikutus edellyttää läsnä olemista tai ainakin tunnetta siitä. (Isotalus & Rajalahti 2017, 56, 179-180.)

Vuorovaikutustaidot ovat esihenkilön tärkein taito sekä lähi- että etäjohtamisessa. Ne ovat joka päivä työelämässä tarvittavia taitoja ja ne ovat kiinteä osa niin esihenkilön kuin alaisen ammattiosaamista. Voidaankin sanoa, että esihenkilön ja alaisen suhde perustuu aina jonkinlaiseen vuorovaikutukseen. (Åberg 2006, 204; Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11, 13; Isotalo 2013, 73.) Kaikkien esihenkilöiden tulisi hallita dialogiset taidot, kuten kyseleminen, kuunteleminen, palautteen antaminen ja ennakointi. Esihenkilön vuorovaikutustaitoihin kuuluu myös taito ilmaista itseään niin verbaalisesti kuin nonverbaalisesti sekä osoittaa, että hän ymmärtää toisia. (Rouhiainen-Neuhäusenerin 2009, 124; Mäki, Liedempohja & Parikka 2014, 90; Kankaanpää ym. 2021, 13.) Parempien keskustelutaitojen avulla tiedon ja osaamisen jakaminen on tehokkaampaa. Esihenkilön viestintäosaaminen on ratkaisevassa asemassa siinä, kuinka vuorovaikutusprosesseissa onnistutaan. (Kankaanpää ym. 2021, 13.)

Esihenkilön työhön kuuluu myös ammattispesifejä vuorovaikutustaitoja, joita ovat muun muassa vuorovaikutussuhteiden luominen ja ylläpitäminen, tiedonhallinnan taidot, ryhmäviestinnän ja yhteistyön taidot, taito antaa emotionaalista tukea,

neuvottelutaidot sekä tiedottamisen ja vaikuttamisen taidot (Rouhiainen-Neuhäusener 2009, 44). Tietotekniikan lisääntyessä arjen työssä erityisen tärkeiksi taidoiksi esihenkilöllä nousevat rauhallisuus ja organisointikyky (Klus & Müller 2021, 17-18). Esihenkilön vuorovaikutusosaamiseen kuuluu myös taito saada ihmiset työskentelemään tehokkaasti tekemällä oikeita asioita oikeaan aikaan. Johtamisviestinnän sosiaaliseen ulottuvuuteen kuuluu, että esihenkilö rohkaisee, motivoi ja kannustaa sekä antaa palautetta. (Puro 2002, 16.)

Vuorovaikutuksen digitalisoituminen ja teknologian käyttö johtamisen välineenä edellyttävät uudenlaista vuorovaikutusta ja viestintäosaamista (Isotalus & Rajalahti 2017, 181; Isotalus 2020). Etäältä johtavan esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutus tapahtuu pääsääntöisesti erilaisten välineiden kuten puhelimien, sähköpostin tai pikaviestimien, kuten Teams avulla. Sähköisesti kirjoitetut viestit ovat erilaisia, koska niistä ei pysty lukemaan ei-sanallisia viestejä. Tämä voi lisätä virhetulkintojen syntymistä viestinnässä. Kirjoitettu viesti voi saada täysin eri merkityksen kuin kasvokkain kerrottaessa. Esihenkilön onkin tärkeää tunnistaa mikä on sopivin viestintätapa kussakin tilanteessa. Tämä luo esihenkilölle ja työntekijälle uudenlaista tarvetta digitaalisille vuorovaikutus- ja viestintätaidoille. (Rouhiainen-Neuhäusener 2009, 44; Mäki ym. 2014, 91.)

Viestintäosaaminen on kykyä viestiä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti erilaisissa tilanteissa. Viestintätaitojen olennaiset osa-alueet ovat viestinnän selkeys, väärinymmärrysten välttäminen ja viestintävirtojen hallitseminen. Viestintätaito on myös tilannetajua. Taitava viestijä pystyy tehokkaaseen vuorovaikutukseen ympäristönsä kanssa, ratkaisemaan vastaantulevat ongelmat, maksimoimaan myönteiset ja minimoimaan kielteiset tulokset sekä sopeuttamaan tavoitteensa ja käyttäytymisensä eri tilanteisiin. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 7, 9, 21.)

Hyvät viestintätaidot auttavat esihenkilöä tuntemaan työntekijänsä, tulkitsemaan nopeasti tilanteen asettamat viestinnän vaatimukset ja käyttämään joustavasti eri viestimiä. Lisäksi hän pystyy tarpeen vaatiessa muutama viestintätilannetta vuorovaikutukselle edullisemmaksi. Taitava esihenkilö on viestinnässään avoin ja selkeä. Etäältä johtavan esihenkilön viestintä on oikea-aikaista ja hän osaa

perustella vakuuttavasti kertomansa asiat; lisäksi hän haluaa pitää aktiivisesti yhteyttä työntekijöihinsä. Jotta esihenkilö onnistuu viestinnässä, tulee hänellä olla motivaatiota ja halua viestiä. (Rouhiainen-Neuhäuserin 2009, 125.) Esihenkilön henkilökohtaiset ominaisuudet ja toiminnalliset taidot käyttää erilaisia virtuaalisia ja kasvokkaisia vuorovaikutustapoja vaikuttavat siihen, miten hän muodostaa ja säilyttää toimivat suhteet hajallaan oleviin työntekijöihin. (Vartiainen ym. 2004, 128).

Toimiva vuorovaikutus koetaan rentona ja epämuodollisena. Tällöin esihenkilöä pidetään helposti lähestyttävänä ja työntekijöillä on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä vapaasti. Työyhteisötaitojen edistämistä tukevalle vuorovaikutukselle leimallista on vahva vastavuoroinen luottamus ilman kontrolloimisen tarvetta, jolloin kaikille annetaan paljon liikkumavaraa, vapautta ja vastuuta. Tämä motivoi ja synnyttää vastavuoroisuutta sekä halun toimia luottamuksen arvoisesti. Hyvä johtaja pyrkii sopeuttamaan johtamis- ja vuorovaikutustyyliänsä alaistensa henkilökohtaisten ominaisuuksien mukaan. Myönteinen, välitön viestintäilmapiiri pitää yllä työmotivaatiota ja saa aikaan yhteisen tavoitetilan. (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019.) Esihenkilön vuorovaikutusosaamisella on todettu olevan myönteinen yhteys ainakin työntekijöiden työsuorituksiin, työtyytyväisyyteen, yritykseen sitoutumiseen ja työhyvinvointiin (Isotalus & Rajalahti 2017, 17).

Vuorovaikutusosaaminen sisältää tietojen ja taitojen lisäksi sen, että henkilö on tietoinen omasta osaamisestaan, minkä lisäksi hänellä on taito arvioida vuorovaikutustilannetta sekä säädellä ja mukauttaa omaa viestintäänsä ja vuorovaikutuskäyttäytymistään. Osaava viestijä pystyy vaihtamaan ja koordinoimaan viestintätapojaan ja siten toimimaan tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti eri vuorovaikutussuhteissa. (Rouhiainen-Neuhäuserer 2009, 35, 125.) Käytännössä tämä tarkoittaa oman viestinnän mukauttamista vuorovaikutussuhteeseen ja tilanteeseen eli kontekstiin sopivaksi (Heilmann & Reips 2013).

Vuorovaikutus edellyttää vastavuoroisuutta ja molemminpuolista aktiivista toimintaa. Esihenkilö ei voi yksin vastata vuorovaikutussuhteen synnystä, kehityksestä ja vaikutuksista vaan myös työntekijän on otettava vastuu niissä onnistumisesta. Työntekijän olisikin hyvä pohtia, kuinka realistisia hänen odotuksensa ja vaati-

muksensa ovat esihenkilöään kohtaan sekä miten oma toiminta ja asenne vaikuttavat vuorovaikutussuhteen kehittymiseen. Tärkeinä elementteinä vuorovaikutuksessa korostuvat molemminpuolinen kuuntelutaito, toisen näkemysten ymmärtäminen, kunnioittaminen ja arvostaminen, luottamus, yhteistoiminta, toisten tukeminen ja yhteinen kehittyminen työhön liittyvissä asioissa, yhteinen ongelmanratkaisukyky sekä taito ottaa puheeksi, käsitellä ja ratkaista vaikeita asioita. (Forsten-Astikainen, Saalasti & Kultalahti 2019, 6-8.)

Vuorovaikutustilanteisiin sisältyy aina väärinkäsityksen mahdollisuus. Onkin hyvä muistaa, että vastaanotettu viesti tulkitaan harvoin juuri siten, kuin sen lähettäjä on sen tarkoittanut. Jos johtajan ja työntekijän välinen vuorovaikutus ei ole tiivistä, suhde jää etäiseksi ja työntekijä voi kokea epävarmuutta. (Ruben & Gigliotti, 2016.)

Esihenkilöltä edellytetään vahvistettua, jopa ylikorostunutta ja tietoista kommunikointia sekä työntekijöiden tuntemista, jotta hän osaa valita kuhunkin tilanteeseen sopivan viestintävälineen sekä miten ja missä kanavassa hän viestii. Taitava kommunikointi sisältää sekä suulliset että kirjalliset kommunikointitaidot, joista jälkimmäinen korostuu sähköisen viestinnän yleistymisen myötä. (Vartiainen ym. 2004, 128-129.) Esihenkilön taitoihin kuuluu myös työntekijöiden kannustaminen ja tukeminen sopivien viestintävälineiden valinnassa ja käytössä (Sivunen 2007, 120).

Onnistunut johtaminen ja viestintä ovat taitoja, joita voi kehittää niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Ylemmän johdon ja esihenkilöiden tulee huomioida, että viestit ovat selkeitä, kieli on ymmärrettävää, vuorovaikutustilanteiden olosuhteet ovat sopivat sekä keskittyä siihen, että ylemmän johdon ja esihenkilöiden viestit ovat yhdenmukaisia tärkeistä asioista. Esihenkilö voi kehittää henkilökohtaisia vuorovaikutustaitojaan. Jotta kehittäminen kohdistuu oikeisiin asioihin, esihenkilön tulee rohkaista työntekijöitä antamaan palautetta myös esihenkilötoiminnasta. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 7, 14.)

4.2.3 Yhteydenpito ja esihenkilön tuki etäältä

Etäältä johtaessa esihenkilön ja työntekijän välisiä kasvokkain tapahtuvia kohtauksia on vähemmän kuin lähijohtamisessa ja vuorovaikutus tapahtuu hyödyntämällä viestintäteknologiaa (Isotalo 2013, 7; Vilkmann 2016, 15; Isotalo & Rajalahti 2017, 14). Kasvokkain tapaamisten vähäisyyden vuoksi esihenkilön on selvennettävä, jäseneltävä, visualisoitava, perusteltava ja auki kirjoitettava asioita enemmän kuin lähijohtamisessa. Esihenkilö joutuu järjestämään erilaisia mahdollisuuksia vuorovaikutustilanteisiin tarkoituksellisemmin ja useammin. (Isotalo 2020.)

Kasvokkain viestintä on erityisen tärkeää vaikeiden, monimutkaisten, arkaluontoisten tai negatiivisten asioiden käsittelyn kannalta (Vartiainen ym. 2003, 108; Sivunen 2007, 128; Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 12; Mäki ym. 2014, 91). Kasvokkain tapaamiselle koetaan tarvetta myös kahdenkeskisten palaverien sekä ryhmäytymisen yhteydessä. Lisäksi työntekijät pitävät tärkeänä, että esihenkilö varaa aikaa kasvokkain tapahtuvaan viestintään. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 17.) Mitä enemmän on kasvokkain viestintää esihenkilön kanssa, sitä tyytyväisempiä työntekijät ovat (Men, L.R. 2014, 264-284).

Kasvokkain tapahtuvilla kohtaamisilla luodaan tiimin jäsenten välille vahvoja ja toisiaan tukevia vuorovaikutussuhteita. Tämän vuoksi esihenkilön kannattaa luoda mahdollisuuksia tiimin jäsenten vuorovaikutukselliseen kanssakäymiseen myös kasvotusten esimerkiksi tietotekniikkaa ja erilaisia virtuaalikommunikaatiovälineitä hyödyntämällä. (Lurey & Raisinghani 2001, 532.) Johtamistyössä on tärkeää huomioida, että kasvokkain tapahtuva kanssakäyminen on ihmisten johtamisen tärkein tekijä myös etäältä johtaessa. Sen vuoksi viestintävälineillä ei tulisi pyrkiä korvaamaan kokonaan kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Etäältä johtavan esihenkilön tulisi pystyä järjestämään kasvokkain tapahtuvat tapaamiset tärkeistä asioista keskusteltaessa. (Sivunen 2007, 121; Pihlaja 2018, 82.)

Työntekijät odottavat esihenkilöltä, että hän on tavoitettavissa ja häneltä saa apua ongelmatilanteiden ja haastavien tilanteiden ratkaisemiseksi (Työturvallisuuskeskus 2018). Lähestyttävyyden ja tavoitettavuuden ovat työpaikan vuorovaikutukselle aina eduksi. Läsnaolon kautta työntekijä kokee, että esihenkilö arvostaa

ja on kiinnostunut siitä, miten työntekijät voivat ja mitä heille kuuluu. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 13.) Jos esihenkilö on hankalasti tavoitettavissa, voi se aiheuttaa luottamuksen ja motivaation puutetta ja kuormittavuuden lisääntymistä työssä. Näiden asioiden vuoksi on tärkeää, että esihenkilö on tarpeeksi usein tavoitettavissa ja työntekijät ovat tietoisia, miten ja milloin hänet parhaiten tavoittaa. Esihenkilön tulee suunnitella ajankäyttöään niin, että johtamistyöhön jää riittävästi aikaa. (Vilkman 2016, 54.) Viestinnässä epäonnistuminen voidaan nähdä epäonnistumisena johtamisessa (Ruben & Gigliotti 2016, 470).

Palautteen – arvostuksen, huomion ja tuen – saaminen esihenkilöltä on todettu keskeisimmäksi työhyvinvointia parantavaksi tekijäksi ja työntekijöiden motivaation lähteeksi (Puro 2003). Palautteen saaminen vaikuttaa myös työntekijän ja esihenkilön luottamuksen rakentumiseen. Etäältä johtavat esihenkilöt kokevat palautteenannon, varsinkin kriittisen palautteen antamisen vuorovaikutustilanteiden haasteellisimmaksi tehtäväksi. Tähän vaikuttaa se, että palautteen antaminen on haastavaa toteuttaa onnistuneesti sähköisiä kanavia hyödyntäen. (Vartiainen ym. 2003; Honkanen 2015, 78.)

Esihenkilön etäisyyden ja vähäisen yhteydenpidon vuoksi vuorovaikutus on usein vähäisempää kuin perinteisessä johtamisessa. Tällöin on riski, että vuorovaikutuksen vähäisyyden vuoksi esihenkilö ei tunne riittävästi työntekijöiden käytännön arkea, eikä hänellä ole tietoa työssä esiintyvistä erityispiirteistä ja haastavista asioista. Nämä johtavat siihen, että esihenkilö antaa harvoin palautetta ja hyvät suoritukset voivat jäädä huomioimatta. (Honkanen 2015, 78.) Liian vähäinen palautteen määrä ei totuta työyhteisön jäseniä suhtautumaan palautteeseen osana normaalia työkäyttäytymistä. Kun palautteen määrä on vähäistä, satunnainen palaute aiheuttaa helposti liian voimakkaita tunnereaktioita, jotka estävät palautteen rakentavan käsittelyn. (Salminen 2015, 144.)

Taitava palautteen antaja tuntee työntekijänsä. Tämä auttaa esihenkilöä tietämään, milloin työntekijät tarvitsevat tukea ja palautetta työssään. Esihenkilön antama palaute on rakentavaa ja konkreettista liittyen työntekijöiden työtehtäviin. Työntekijöiden saama palaute auttaa heitä suoriutumaan paremmin työstään. (Rouhiainen-Neuhäusenerin 2009, 124). Etäältä johtaessa esihenkilön tärkeänä

tehtävänä onkin motivoida ja ohjata työntekijöitä antamalla paljon palautetta työsuorituksista ja työskentelytavoista. Koska työntekijät eivät voi arvioida esihenkilön tyytyväisyyttä ilmeistä tai eleistä sähköpostin ja puhelimen välityksellä, esihenkilön on ilmaistava palaute kasvokkain. (Vartiainen ym. 2003.)

Etäältä johdetuissa tiimeissä tarvitaan aikaa myös vapaamuotoiselle keskustelulle ja tapaamiselle. Etäällä muista työskentelevä voi tuntea olonsa yksinäiseksi; tässä vapaamuotoiset tilaisuudet yhteydenpitoon voivat auttaa, joskaan ne eivät täysin korvaa kasvokkaisia kohtaamisia (DeRosa ym. 2004, 220).

4.2.4 Läsä välimatkasta huolimatta

Vuorovaikutus kasvokkain ja teknologiavälitteisesti ovat erilaisia, koska teknologian välityksellä keskustellessa on sellaisia erityispiirteitä, joita kasvokkain keskustellessa ei esiinny. Kasvokkaisessa keskustelussa on mahdollisuus tehdä suoria kysymyksiä ja ilmaista mielipiteitä. Kasvokkain keskustelu voi onnistuessaan syventyä kaksisuuntaiseksi keskusteluksi, joka avaa molemmille osapuolille uusia näkökulmia. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 18.)

Esihenkilö tarvitsee kykyä käydä vuorovaikutteisia keskusteluja yksisuuntaisen tiedottamisen sijaan. Jotta vuorovaikutussuhde säilyy, esihenkilön on esitettävä tietoisesti enemmän kysymyksiä kuin lähijohtamisessa. (Isotalus 2020.) Vuorovaikutteinen keskustelu on mahdollista esittämällä avoimia kysymyksiä, jotka herättävät keskustelua ja innostusta. Jotta molemmat osapuolet kokevat keskustelun kaksisuuntaiseksi dialogiksi, tarvitaan yhteistä aikaa ja kokemuksia. (Martela & Jarenko 2017, 195.)

Etäältä johtaessa esihenkilön on oltava tietoisempi viestinnän merkityksestä ja tuotava aktiivisesti esille, että hän kuuntelee ja että toinen on tullut kuulluksi. Lisäksi esihenkilön tulee kuunnella aktiivisesti, jotta hän voi nähdä näkymätöntä, tehdä havaintoja ja vetää johtopäätöksiä sanattoman ja ristiriitaisen viestinnän perusteella. (Mäki ym. 2014, 91.) Tässä onnistuminen mahdollistaa, että kaikki voivat keskittyä työn tekemisen kannalta olennaisiin asioihin (Vartiainen ym.

2004, 125). Työntekijän kokemus kuulluksi tulemista helpottaa myös ei-toivotun päätöksen hyväksymistä (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 42).

Esihenkilölle on tärkeää, että hän on viestiessään tietoisesti läsnä ja tavoitettavissa verkossa, vaikka hän ei olisikaan fyysisesti samassa tilassa (Åberg 2006, 204). Läsnäolo suuntaa huomion toiseen ihmiseen vuorovaikutustilanteessa. Samalla se vastaa yhteen perustarpeeseemme: tarpeeseen tulla nähdyksi, kuulluksi ja arvostetuksi. (Kankaanpää ym. 2021, 19.) Läsnäolon kokemus voi olla vahva, vaikka fyysinen läheisyys puuttuu, sillä fyysisesti samassa tilassa oleminen ei takaa kokemusta läsnäolosta. Läsnäolo voi syntyä virtuaalisesti välittämällä, että on kiinnostunut työntekijöistä ja on tavoitettavissa. (Vilkman 2021.) Etäältä johdettava esihenkilö ei voi korvata läsnäolon puutetta viestinnän määrällä (Aira 2017, 27).

Teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen halutaan kasvokkaisvuorovaikutuksessa esiintyviä piirteitä, kuten sanatonta viestintää sekä avointa ja spontaania keskustelua. Teknologiavälitteisesti päästään lähelle kasvokkain viestintää, kun käytetty väline mahdollistaa nähdä keskustelukumppanien kasvot, eleet, ilmeet ja kehonkieli sekä kuulla äänenpainot. (DeRosa ym. 2004, 222-223.) Yksi tällainen viestintäväline on Microsoft Teams. Se on viestintä- ja yhteistyöalusta, joka mahdollistaa muun muassa jatkuvan työkeskustelun ja videotapaamiset (Microsoft n.d.)

4.2.5 Viestinnän pelisäännöt

Pelkkä viestintävälineiden olemassaolo ei takaa sitä, että vuorovaikutus toimisi ongelmitta. Viestinnässä onnistuminen edellyttää, että työyhteisössä luodaan yhdessä pelisäännöt tiedonkulun ja viestinnän periaatteista, toimintatavoista, vaikeiden asioiden esille ottamisesta sekä siitä, millaisissa tilanteissa työntekijöiden odotetaan olevan yhteydessä esihenkilöön. Lisäksi on tärkeää sopia siitä, mitä viestintävälinettä käytetään missäkin tilanteessa sekä miten ja milloin esihenkilö on tavoitettavissa. Tiimin vuorovaikutuksen sujuvuutta parantaa ohjeistaminen viestintävälineiden käytössä. (Vartiainen ym. 2004, 129; Sivunen 2007, 118.) Myös hyvän vuorovaikutuksen säännöistä tulee sopia ja keskustella siitä, miten

työyhteisössä voi turvallisesti purkaa hyvän ja pahan olon tunteita (Hämäläinen 2005, 129).

Viestintäkäytännöistä sovittaessa päätetään, mitä viestimiä tai foorumeita käytetään ja mitkä niiden roolit ovat. Esimerkiksi, missä tilanteissa ja kuinka usein toivotaan kasvokkain tapahtuvaa viestintää, milloin viestitään puhelimella tai verkossa sekä pidetäänkö verkkopalavereissa kameraa auki vai kiinni. (Juholin 2007, 62.)

Yksi keskeisimmistä tilanteista, jossa esihenkilöä tarvitaan, ovat erilaiset konfliktit ja häiriötilanteet (Vartiainen ym. 2004, 129). Tämän vuoksi on tärkeää, että kiireellinen viestintä keskitetään yhteen viestintäkanavaan, jotta niin työntekijät kuin esihenkilö osaavat reagoida siihen riittävän nopeasti. Pelisäännöt, yhteiset periaatteet ja tärkeiden asioiden koordinointi lisäävät avoimuutta, turvallisuuden tunnetta ja luottamusta, tehostaen vuorovaikutusta. (Sivunen 2007, 116; Huttunen 2020, 142.) Jos tiedonkulun ja viestinnän periaatteita ja toimintatapoja ei ole määriteltä eikä niistä ole sovittu, esihenkilöt valitsevat itselle sopivan tavan viestiä ja toimia. Valittu tapa on joko työyhteisön eduksi tai haitaksi. (Juholin 2007, 54.) Jotta pelisäännöillä olisi merkitystä käytännön työtilanteissa ja jotta ne edistäisivät luottamuksellista vuorovaikutusta ja kanssakäymistä, ne täytyy määritellä yhdessä henkilöstön kanssa (Huttunen 2020, 142).

Tiimin jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta voi lisätä myös aktivoimalla tiimin jäseniä osallistumaan, tekemään yhteistyötä ja jakamaa tietoa. Kun viestinnän painopiste siirtyy enemmän työntekijöiden välille, se ei ole niin riippuvaista esihenkilöstä. Tällöin työntekijät oppivat myös tuntemaan toisensa paremmin ja avun tai tuen pyytäminen kollegoilta on helpompaa. Yhtenäiset viestintäkäytänteet ja rutiinit auttavat siirtämään viestinnän painopistettä enemmän työntekijöiden välille sekä lisäävät heidän välistään vuorovaikutusta ja tutustumista toisiinsa. (Sivunen 2007, 123.)

5 METODOLOGIA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Toteutimme tutkimuksen lähettämällä kyselyn kohdeorganisaation kaikille palveluesimiehille ja osastonsihteereille (N=1114). Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään hajautettua työympäristöä, etäjohtamista ja viestintää. Tietoperusta pohjautuu suurelta osin aiheisiin liittyvään tutkimuskirjallisuuteen. Tutkimuksen avulla kohdeorganisaatio saa tietoa mikä on henkilöstön näkemys viestinnän nykytilasta. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa etäjohtamisen viestinnän nykytilasta sekä tuotetun tiedon avulla olla avuksi viestinnän kehittämisessä. Tässä työssä emme käsittele etätyötä, mutta saadut tulokset ovat sovellettavissa myös etätyön johtamiseen. Opinnäytetyön tekijät toimittavat loppuraportin tutkimusluvan myöntäjälle opinnäytetyön valmistuttua.

5.1 Menetelmälliset lähtökohdat

Kvantitatiivisella, eli määrällisellä tutkimuksella vastataan kysymyksiin Mikä?, Missä?, Miten paljon? tai Kuinka usein?. Kvalitatiivisella, eli laadullisella tutkimuksella puolestaan saadaan vastauksia kysymyksiin Miksi?, Miten? tai Millainen?. Lähtökohtaisesti kvantitatiivinen tutkimus vaatii laajan otoksen ja kvalitatiivisessa voi riittää hyvinkin pieni, harkittu otos. (Vilka 2007; Heikkilä 2014.) Valitsimme opinnäytetyöhömme kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän, koska tutkittavia henkilöitä on lukumääräisesti paljon.

Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset esitetään numeerisesti ja usein taulukkomuodossa ja kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset avataan sanallisesti kuvaillen. Usein tutkimuksissa yhdistellään kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä, jotta saadaan asiasta tai ilmiöstä mahdollisimman kattava kuva. (Vilka 2007; Heikkilä 2014.)

Kvantitatiivinen tutkimusprosessi etenee tutkimusongelman määrittämisestä johtopäätösten tekoon siten, että näiden ääripäiden väliin mahtuu tutustumista aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen aiheesta, mahdollisesti hypoteesien laadin-

taa, tutkimussuunnitelman laatimista, tiedon keräämisen välineen laadintaa, tietojen keräämistä ja analysointia sekä lopulta tulosten raportointia ja hyödyntämistä (Heikkilä 2014).

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa yksiselitteistä ohjeistusta hyvästä vastausprosentista ei ole, mutta pyrkimyksenä on aina saada mahdollisimman suuri vastausprosentti. Tietoa voidaan kerätä mm. henkilökohtaisin tai puhelinhaastatteluin, jolloin vastausprosentti on usein varsin korkea, mutta toisaalta menetelmä vaatii paljon aikaa haastattelijoilta. Postikyselyissä ei tarvita haastattelijoita, mutta vastausprosentti saattaa jäädä melko vaatimattomaksi. Nykyisin ehkä yleisimmin käytössä oleva menetelmä on internetkysely, joka ei myöskään vaadi haastattelijoita ja johon vastausten saanti on nopeaa. Internetkyselyn vastausprosentti vaihtelee kohdejoukosta riippuen. Sähköisissä kyselyissä voidaan kysyä arkaluontoisiakin kysymyksiä. Vastausten tarkkuus voi internetkyselyissä olla kyseenalainen ja väärinkäsitysten mahdollisuus varsin suuri, eikä avoimiin kysymyksiin aina saada vastauksia. (Heikkilä 2014.)

Aineistonkeruumenetelmänä käytämme tässä opinnäytetyössä sähköistä kyselylomaketta (Liite 3). Kysely on kvantitatiivisessa tutkimuksessa useimmin käytetty aineistonkeruumenetelmä (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013). Kyselyssä jokaiselta vastaajalta kysytään samat asiat samalla tavalla ja samassa järjestyksessä (Vilkkä 2007, 27). Tutkimusmenetelmänä kysely onkin tehokas, koska aineistoa kerätään standardoidusti. Vastaajat muodostavat otoksen tai näytteen valitusta perusjoukosta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009).

5.2 Kyselylomakkeen muokkaaminen

Kyselylomake on määrämuotoinen kysymys-/väittämäpatteristo, joka on laadittu tiedon keräämistä silmällä pitäen. Käyttämällä kyselylomaketta tutkija saa vastauksia tutkimusongelmaansa kysymyksiä tai väittämiä esittämällä; vastaajan oletetaan olevan kykenevä ja halukas vastaamaan näihin. Vastaaminen helpottuu kyselylomakkeen avulla, etenkin jos siinä on vastausvaihtoehdot valmiiksi annettuina. Strukturoitua kyselyä käyttämällä voidaan myös minimoida tulkintavir-

heet. Virheet ovat jopa todennäköisiä silloin, kun tutkija pyrkii ymmärtämään vastaajan epämääräisiä ja/tai epätasällisiä vastauksia avoimiin kysymyksiin. (Holopainen & Pulkkinen 2008.) Kyselylomakkeena käytimme Mari Leinon (2020) tekemää lomaketta. Pyysimme luvan kyselylomakkeen käyttöön ja muokkasimme sitä kohdeorganisaatiolle paremmin sopivaksi. Koska kyseessä oli jo aiemmin käytössä ollut kysely emme esitettäneet sitä.

Leinon (2020) kysely oli tehty TYKS psykiatrian toimialueen avohoidon henkilöstölle ja kyselyssä kartoitettiin etäjohtamisen viestinnän nykytilaa kyseisessä organisaatiossa. Tässä tutkimuksessa kartoitetaan myöskin etäjohtamisen viestinnän nykytilaa, mutta jonkin verran erilaisessa työympäristössä. Muokkasimme Leinon (2020) kyselyä soveltumaan HUS Asvian osastonsihteeille ja palveluesimiehille.

Taustatietoina kysyttiin kaikilta työskentelyaikaa nykyisessä tehtävässä ja vastaajien ikää. Palveluesimiehiltä kysyttiin lisäksi, kuinka monelle henkilölle he työskentelevät esihenkilönä, kuinka monessa työpisteessä alaisia on, kuinka kaukana etäisin toimipiste sijaitsee, kuinka monta kertaa kuukaudessa käy etätoimipisteissä ja kuinka monta tuntia viikossa kuluu matkustamiseen etätoimipisteissä käydessä. (Liite 3.)

Etäisyyden vaikutusta johtamiseen yleisesti kartoitettiin tiedustelemalla, kuinka samaa mieltä vastaaja on seuraavien väittämien kanssa: ”Palveluesimiehen pääasiallinen työhuone sijaitsee fyysisesti samassa rakennuksessa kanssani”, ”Fyysisesti eri toimipisteessä olevaa palveluesimiestä on helppo lähestyä”, ”Palveluesimies on hyvin tavoitettavissa”, ”Uskon, että palveluesimiehen on helppo lähestyä minua etäältä” ja ”Koen, että palveluesimies on perillä työtehtävistäni, vaikka hän on fyysisesti eri toimipisteessä”. Lisäksi tiedusteltiin, miten tärkeinä vastaaja pitää seuraavia asioita: ”Työntekijöillä tieto missä palveluesimies on” ja ”Työntekijällä tieto milloin palveluesimies on tavoitettavissa”. Luottamuksesta etäjohtamisen kontekstissa ei tässä kyselyssä ole erillisiä kysymyksiä, mutta avoimeen kysymykseen ”Mikä toimii ja mikä ei toimi? Mitä toivoisit enemmän/vähemmän?” vastaajat saattoivat halutessaan kommentoida myös luottamukseen liittyviä asioita. (Liite 3.)

Sisäistä viestintää etäjohtamistyössä kartoitettiin tiedustelemalla, kuinka samaa mieltä on väittämästä ” Olen tyytyväinen etäjohtamisen viestintään palveluesimiehen ja työntekijän välillä yleisesti”. Sisäisen viestinnän menetelmiä ja –välineitä kartoitettiin avoimella kysymyksellä ”Mitä virtuaaliviestinnän menetelmiä/välineitä tiedät HUSissa olevan?” sekä kysymällä, kuinka samaa mieltä vastaaja on seuraavista väittämistä: ”Käytössä olevat palveluesimiehen ja työntekijän välisen viestinnän menetelmät toimivat hyvin”, ”Palveluesimiehen ja työntekijän välisen viestinnän välineet ovat helppokäyttöisiä” ja ”Olen saanut opastusta ja perehdytystä viestinnän välineiden käyttöön”. Lisäksi tiedusteltiin, miten tärkeinä vastaaja pitää ryhmäkeskusteluja ja yhteisen tiedonjaon alustaa, kuten Teamsin työtiloja. (Liite 3.)

Vuorovaikutuksesta ja viestinnästä digitaalisissa menetelmissä tiedusteltiin kysymällä mielipidettä väittämiin ”Palveluesimiehen ja työntekijän välinen viestintä on riittävää”, ”Epämuodollinen kommunikointi (ns. kahvipöytä-keskustelu) toteutuu etäältä palveluesimiehen ja työntekijän välillä sähköisin menetelmin” ja ”Palveluesimiehen ja työntekijän välinen viestintä toteutuu oikea-aikaisesti”. Kysyttiin myös miten tärkeinä vastaaja pitää epämuodollista kommunikointia ja nopeaa reagoitua sähköpostiin. Läsnäoloa välimatkasta riippumatta kartoitettiin väittämällä ”Aloitteentekijä palveluesimiehen ja työntekijän välisessä viestinnässä on useimmiten palveluesimies” ja ”Aloitteentekijä palveluesimiehen ja työntekijän välisessä viestinnässä on useimmiten työntekijä”. Yhteydenpitoa ja esihenkilön tukea etäältä kartoitettiin tiedustelemalla samanmielisyyttä väitteiden ”Tapaan mielestäni riittävän usein palveluesimiestä kasvokkain” ja ”Koen saavani etäällä olevalta palveluesimieheltä riittävästi palautetta” kanssa. Työyksikön viestinnän pelisäännöistä tiedusteltiin väittämällä ”Työyksikön viestintään on yhteisesti sovitut toimintatavat/pelisäännöt” sekä kysymällä miten tärkeänä vastaaja pitää palveluesimiehen säännöllistä soittoaikaa, säännöllistä tiedotetta tai viestiä palveluesimieheltä ja säännöllisiä palaverieja. (Liite 3.)

5.3 Aineiston keruu

Viestinnän nykytilan selvitys toteutettiin kyselyllä palveluesimiehille (N=14) ja osastonsihteereille (N=1100). Tutkimuksen aineisto oli kvantitatiivinen ja se oli

kerätty keväällä 2021 käyttämällä valmista kyselylomaketta (liite 3). Tutkimuslupa tälle työlle saatiin kohdeorganisaatiosta 20.1.2021. Tiedote tutkimuksesta (liite 2) ja linkki sähköiseen kyselylomakkeeseen lähetettiin sähköpostitse kaikille kohdeorganisaation palveluesimiehille 8.2.2021 ja osastonsihteereille 8.3.2021. Tutkimustiedotteessa tutkittavalle annettiin selvitys tutkimuksesta (kyselystä), sen taustoista, menetelmistä, analysoinnista ja raportoinnista. Sekä henkilötietojen (ml. epäsuorat tunnistetiedot) käsittelystä.

Tutkijat lähettivät tutkittavan tiedotteen ja linkin sähköiseen kyselyyn kohdeorganisaation suunnittelijalle, joka lähetti ne eteenpäin tutkittaville. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa, jonka jälkeen lähetettiin muistutusviesti. Saimme vain vähän vastauksia osastonsihteereiltä, jonka vuoksi jatkoimme vastausaikaa kahdella viikolla. Otimme yhteyttä myös työsuojeluvaltuutettuihin, jotta kannustaminen kyselyyn tulisi myös henkilöstön edustajien kautta. Näistä huolimatta vastausprosentti oli edelleen matala. Työn luotettavuuden lisäämiseksi päädyimme lähettämään uusintakyselyn kahdelle tulosalueelle, joissa etäjohtaminen on hyvin suuressa roolissa ja ne ovat myös maantieteellisesti laajalla alueella. Osallistuimme kummankin tulosalueen henkilöstön infovartiin, jossa esittelimme opinnäytetyön suunnitelmaa. HUS tutkimusjohdolta saimme luvan lähettää saman kyselyn uudelleen kohdennetuille ryhmille ilman luvan muutoskäsittelyä. Saimme vastauksia yhteensä 152, joista palveluesimiehiltä viisi ja osastonsihteereiltä 147. Vastausprosentiksi muodostui näin ollen 13,6 %.

5.4 Aineiston analysointi

Rensis Likert on kehittänyt asteikon, jonka avulla yleisesti tutkimuksissa mitataan asenteita. Asteikon avulla vastaajat järjestetään sen mukaan, kuinka samaa mieltä he ovat annettujen väittämien kanssa. Likert-asteikolla perusvastausvaihtoehdot ovat 'täysin samaa mieltä', 'jokseenkin samaa mieltä', 'jokseenkin eri mieltä', 'täysin eri mieltä'. Näihin on mahdollista lisätä vaihtoehtoja, jolloin asteikko voi näyttäytyä esimerkiksi tällaisena: 'täysin samaa mieltä', 'jokseenkin samaa mieltä', 'ei samaa eikä eri mieltä', 'jokseenkin eri mieltä', 'en osaa sanoa', 'en halua sanoa'. (KvantiMOTV 2007.)

Tässä tutkimuksessa käytimme Likertin asteikollisia vastausvaihtoehtoja, koska niihin vastaaminen on helppoa ja nopeaa. Lisäksi vastausten raportointi on selkeää, kun vastausvaihtoehdot ovat rajallisia. Vastaukset saadaan numeroina, jotka voidaan analysoida tilasto-ohjelmien avulla. Hyödynsimme kahta viisipor- taista Likert-asteikkoa. Valitsemalla ensimmäisessä väittämäpatterissa vastaus- vaihtoehdon 1, vastaaja ilmaisee olevansa väittämän kanssa täysin eri mieltä, ja vaihtoehdon 5 valitsemalla hän ilmaisee olevansa täysin samaa mieltä. Vaihto- ehdot 2 ja 4 kertovat jokseenkin eri/samaa mieltä olemisesta. Valitsemalla vaih- toedon 3, vastaaja ilmoittaa, ettei ole väittämän kanssa samaa, eikä eri mieltä. Vastaavasti toisessa väittämäpatterissa vaihtoehto 1 ilmaisee, ettei vastaaja koe kysyttyä asiaa lainkaan tärkeäksi ja vaihtoehdolla 5 hän ilmaisee pitävänsä asiaa erittäin tärkeänä. Vaihtoehto 2 kertoo, ettei asia ole kovin tärkeä, ja toisaalta vas- taus 4 kertoo, että asia on jonkin verran tärkeä. Vaihtoehdolla 3 vastaaja ilmaisee, että asia on hänelle yhdentekevä.

Tilasto-ohjelmien kehittyminen on muuttanut tilastomenetelmien opiskelua ja op- pimista. Ohjelmia käyttämällä tutkija voi helposti tehdä kokeiluja ja havaita, miten eri tekijät vaikuttavat toisiinsa. Toimiva ohjelmisto on merkittävä tekijä tehokkaan tilastollisen analyysin tekemisessä. (Holopainen & Pulkinen 2008.) Tämän ky- selytutkimuksen vastaukset analysoitiin käyttämällä SPSS-ohjelmaa (SPSS = Statistical Package for the Social Sciences), joka on alun perin suunniteltu käyt- täytymis- ja yhteiskuntatieteiden tarpeita ajatellen (Nummenmaa 2009, s. 21).

Käytettäessä tilasto-ohjelmia, muuttujat voivat olla joko luokittelu- eli laatueroas- teikollisia, järjestys- eli ordinaaliasteikollisia tai määrällisiä eli välimatka- tai suh- deasteikollisia. Tämä jaottelu määrittelee sen, millaisia toimenpiteitä muuttujille voidaan tehdä. Luokitteluasteikollisista muuttujista voidaan laskea ainoastaan lu- kumäärät ja niiden prosentuaalinen osuus. Järjestysasteikolliset muuttujat voi- daan lisäksi asettaa järjestykseen keskenään. Määrällisille muuttujille voidaan tehdä useimpia tilastollisia toimenpiteitä. Tutkimuksen tekijän on itse tehtävä pää- tös siitä, mitkä toimenpiteet ovat järkeviä ja tarpeellisia. (Karjalainen 2010, 20-21)

Ristiintaulukoinnilla pyritään saamaan esiin, miten muuttujat jakautuvat ja millai- sia riippuvuuksia niillä on keskenään. Riippuvuus- tai riippumattomuustarkaste-

lussa selviää, onko tarkasteltavan selitettävän muuttujan jakauma erilainen selitettävän muuttujan eri luokissa. (Karjalainen 2010, 42.) Frekvenssillä, f , ilmaistaan käytössä olevien havaintoarvojen lukumäärä (Holopainen & Pulkkinen 2008). Kun havaintojen summa jaetaan havaintojen määrällä, saadaan tulokseksi keskiarvo (KvantiMOTV 2003). Summamuuttuja on sellainen muuttuja, jonka arvo on saatu laskemalla yhteen samaa ilmiötä mittaavien toisistaan erillisten väittämien vastausten arvot. Summamuuttujat lisäävät mahdollisten analyysimenetelmien lukumäärää, joten ne ovat usein parempia kuin yksittäiset väittämät. Summamuuttujien käyttö parantaa tutkimuksen luotettavuutta eli reliabeliteettiä. (KvantiMOTV 2009.) Välimatka- tai suhdeasteikon muuttujille voidaan laskea keskihajonta (standard deviation, SD), mikä on määrällisissä tutkimuksissa käytetyistä hajontaluvuista kenties kaikkein yleisin. Keskihajonnalla voidaan kuvata sitä, miten etäällä yksittäiset muuttujan arvot ovat muuttujan keskiarvosta keskimäärin. (KvantiMOTV 2017.)

Tässäkin tutkimuksessa käytetty kyselylomake sisältää suljettuja kysymyksiä, jotka voi SPSS-ohjelman avulla analysoida nopeasti ja tehokkaasti. Tulokset voi myös muokata helposti luettaviksi graafisessa muodossa. Tämän työn tulokset esitetään ristiintaulukoinnilla, frekvensseinä ja prosentteina. Keskiarvoja ja keskihajontoja voidaan laskea ainoastaan numeraalisista vastauksista, joita tässä tutkimuksessa on ainoastaan taustakysymyksissä ja niissäkään vastaukset eivät ole yksittäisiä numeroita vaan lukuvälejä, kuten 30-40 v. Tässä työssä käytetyt Likertin asteikolliset muuttujat ovat järjestysasteikollisia. Periaatteessa keskiarvon voisi näistäkin laskea, koska kullekin vastaukselle on annettu numeerinen arvo. Toisaalta keskiarvon laskeminen ei liene mielekäästä.

Koska tämän tutkimuksen kyselylomakkeessa tiedustellaan vastaajien mielipiteitä, on taustamuuttujien – vastaajien työkokemus ja ikä – merkitystä väittämävastauksiin mitattu Kruskal-Wallis -testauksen avulla. Kruskal-Wallis -testi soveltuu mainiosti mielipideasteikollisten kyselyiden analysointiin, koska se ei vaadi vastausten normaalijakautuneisuutta (Taanila 2020). Lisäksi on hyödynnetty ristiintaulukointia niiden väittämien osalta, missä iällä ja/tai työkokemuksella on tilastollista merkitystä. Frekvensseillä ja prosenteilla saamme näkyviin sen, kuinka suurella osalla vastaajista on tietty mielipide; mitä enemmän vaikkapa tyytymättömyyttä johonkin asiaan, sitä suurempi tarve asiaan on saada muutos. Kaikkien

edellä mainittujen keinojen avulla pyrimme saamaan laajan kuvan siitä, mikä viestinnässä tällä hetkellä toimii kohdeorganisaatiossa, ja toisaalta mihin asioihin olisi hyvä saada muutos.

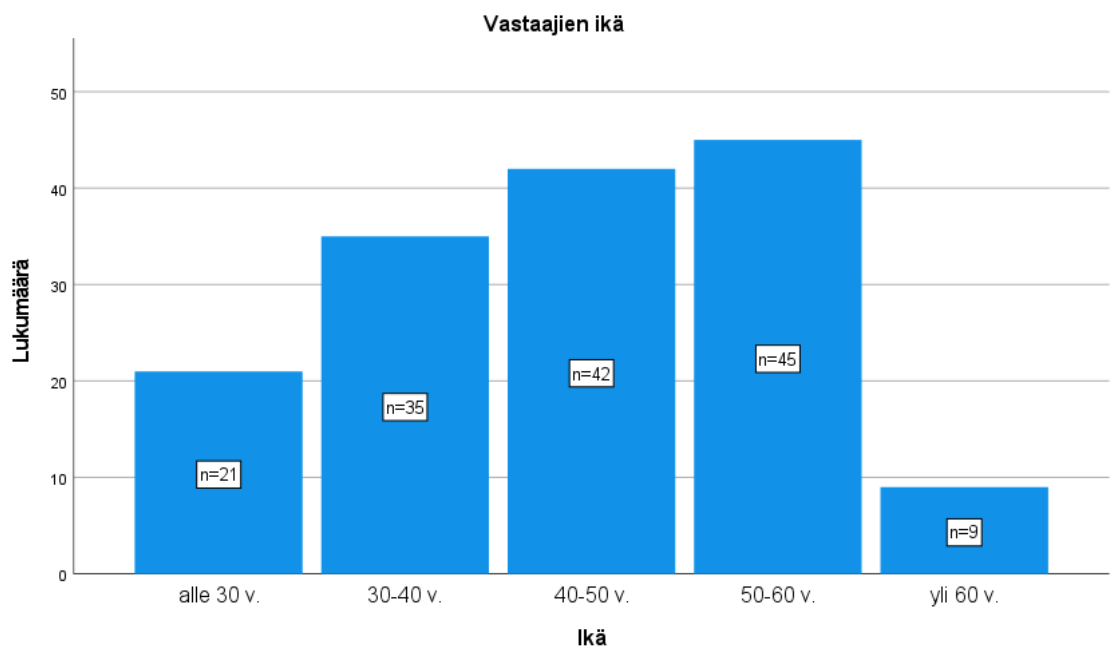
Yhden avoimen kysymyksen osalta, jossa vastaajia pyydettiin kommentoimaan etäviestinnän tilaa vapaamuotoisesti, vastaukset teemoitettiin pohjaten opinnäytetyön teoriaan. Tyypillisesti tätä menetelmää hyödynnetään laadullisissa eli kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Avointen kysymysten tarkoituksena on saada vastaajilta omia mielipiteitä ja niihin vastaaja vastaa omin sanoin. Tässä tutkimuksessa pääpaino oli kvantitatiivisessa aineistossa ja vain yhden avoimen kysymyksen osalta aineisto teemoitettiin. Toisessa avoimessa kysymyksessä vastaajat luetelivat tuntemiaan HUS:ssa käytössä olevia viestintämenetelmiä. Tämän kysymyksen vastaukset on eritelty ja laskettu Excelissä yhteen.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulokset esitetään tässä opinnäytetyössä taulukkoina ja kuvioina. Avoi-
meen kysymykseen tulleita kommentteja löytyy kuvailutekstistä lainausmerkeissä
kursivoidulla kirjoitustyyllillä.

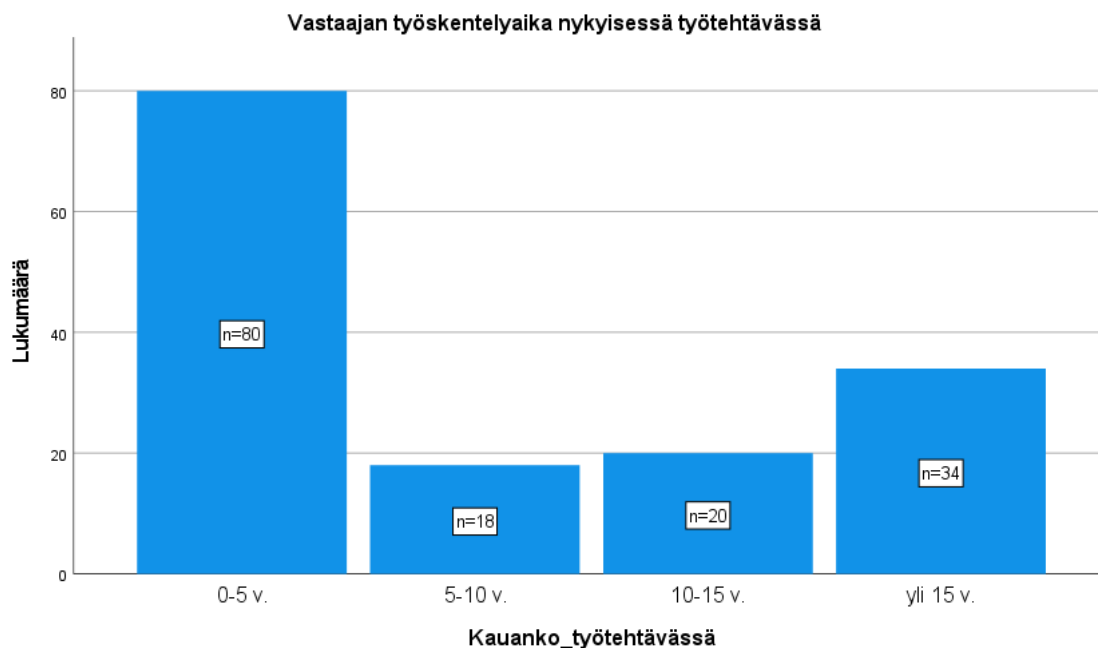
6.1 Taustatiedot

Tässä kyselyssä kysyttiin alussa helposti vastattavia taustatietokysymyksiä; kai-
kilta vastaajilta kysyttiin ikää (kuvio 5) ja sitä, miten pitkään vastaaja on työsken-
nellyt nykyisessä työtehtävässään (kuvio 6).



KUVIO 5. Vastaajien ikä.

21 vastaajaa on iältään alle 30-vuotiaita. Toisessa ääri-laidassa iän puolesta on 9
yli 60-vuotiasta. Suurin ikäryhmä ovat 50-60 -vuotiaat, joita vastaajista on 45.



KUVIO 6. Vastaajien työskentelyaika nykyisessä työtehtävässä.

Valtaosa (n=80) vastaajista ilmoittaa työskennelleensä nykyisessä työtehtävässänsä alle viisi vuotta. Yli 15 vuotta nykyisessä tehtävässään on ollut 34 vastaajaa.

Palveluesimiehiltä kysyttiin muutama lisäkysymys, joilla kartoitettiin työntekijöiden määrää sekä toimipisteiden määrää ja sijaintia. Työntekijöitä vastanneiden palveluesimiesten alaisuudessa oli vähimmillään 33 ja enimmillään 82. Toimipisteitä oli yhdellä vain yksi ja toisella 28; muiden vastaukset olivat näiden ääripäiden välillä. Matka etäisimpään toimipisteeseen oli enimmillään 94 kilometriä ja vähimmillään 0 km. Etäällä sijaitsevista toimipisteistä palveluesimiehet kävivät kuukausittain nolasta kahdeksaan kertaa. Etätoimipisteisiin matkustamiseen he käyttivät aikaa enimmillään kolme tuntia viikossa.

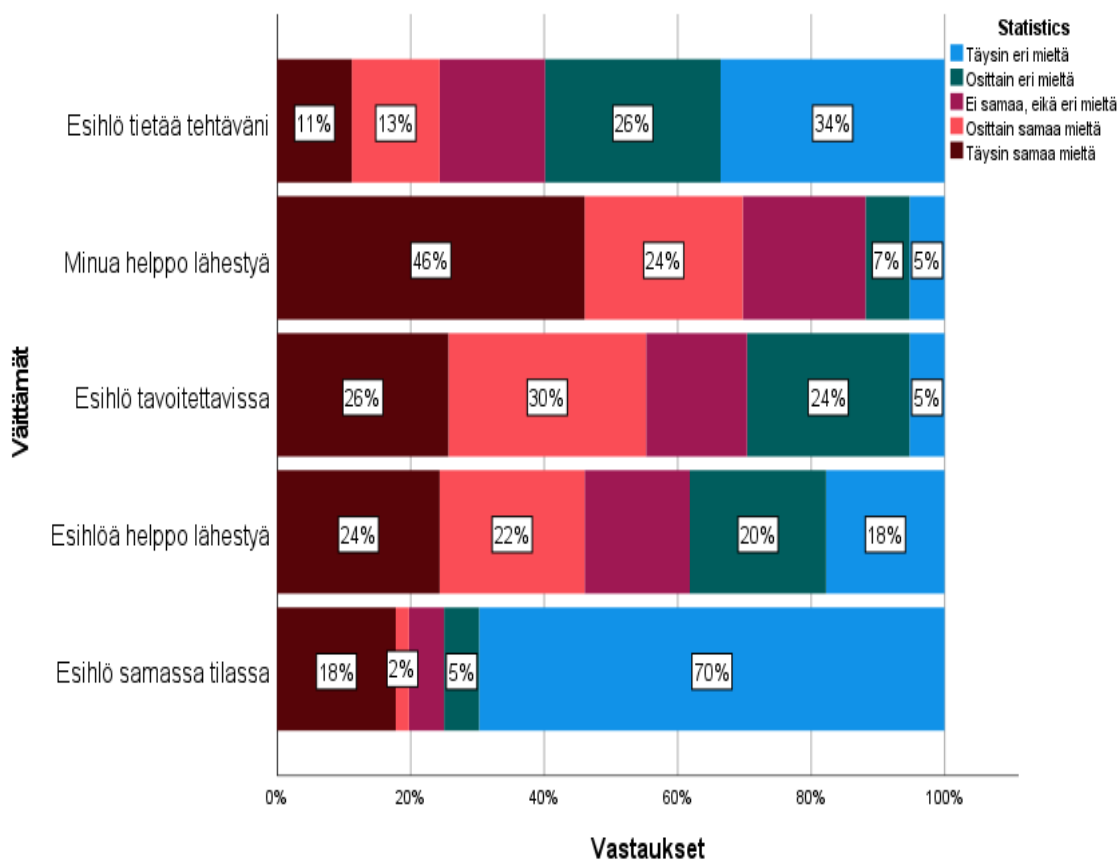
6.2 Etäisyyden vaikutus johtamiseen

Suurin osa (75 %) tutkimukseemme osallistuneista vastaajista ilmoitti työskentelevänsä eri paikassa kuin heidän esihenkilönsä (kuvio 7). Hieman yli puolet (56 %) pitää palveluesimiestä helposti tavoitettavana: *"Hyvin saa yhteyttä tarvitta-*

essa”, ”Ei ole ollut tilannetta jossa en olisi saanut tarvittaessa yhteyttä esimieheeni” ja ”Palveluesimies on hyvin tavoitettavissa, vastaa kun kerkiää”. 29 % koki tavoittamisen olevan vaikeaa: ”Välillä hankala saada kiinni, jos esimiehellä on paljon muuta hommaa”, ”Joskus ollut haasteellista tavoittaa aamusta esimies, esim ilmoittaessa sairauspoissaolosta”. (Kuvio 7.)

Esihenkilön lähestyttävyyden jakoi mielipiteet. 46 % vastaajista arvioi palveluesimiehen olevan helposti lähestyttävissä ja toisaalta 38 % vastaajista piti lähestymistä ainakin jossain määrin hankalana. 70 % vastaajista sanoo itse olevansa helposti lähestyttävissä. (Kuvio 7.)

Vastaajista neljännes (24 %) arvelee etäällä työskentelevän palveluesimiehen olevan tietoinen vastaajan työtehtävistä. 60 % vastaa olevansa työtehtävien tuntemisesta eri mieltä: ”Esimies ei tiedä eikä ymmärrä työntekijöiden työnkuvia eikä osaa itse tehdä sitä työtä mitä me teemme”. (Kuvio 7.)



KUVIO 7. Etäisyyden vaikutus johtamiseen

Kruskal-Wallis -testauksen mukaan työntekijän iällä tai työskentelyajalla nykyisessä tehtävässä ei ole merkitystä vastauksiin koskien väittämiä "Fyysisesti eri toimipisteessä olevaa palveluesimiestä on helppo lähestyä", "Uskon, että palveluesimiehen on helppo lähestyä minua etäältä" ja "Koen, että palveluesimies on perillä työtehtävistäni, vaikka hän on fyysisesti eri toimipisteessä". Näiden osalta p-arvo on yli 0,05, mikä tarkoittaa sitä, että nollahypoteesi, jonka mukaan vastaajan ikä tai työskentelyaika nykyisessä tehtävässä ei ole merkittävä tekijä, jää voimaan. Sen sijaan väittämään "Palveluesimies on hyvin tavoitettavissa" vastaajan iällä näyttäisi olevan vaikutusta; p-arvo on 0,048. Näin ollen nollahypoteesi on tässä tapauksessa hylättävä. (Taulukko 1.)

TAULUKKO 1. Ikä tai työskentelyaika vs. etäisyyden vaikutus johtamiseen

Kruskal-Wallis –testi		
Nollahypoteesi	p-arvo	Testin johtopäätös
Vastaukset väitteeseen "Fyysisesti eri toimipisteessä olevaa palveluesimiestä on helppo lähestyä." jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan iästä.	0,338	Nollahypoteesi jää voimaan
Vastaukset väitteeseen "Palveluesimies on hyvin tavoitettavissa" jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan iästä.	0,048	Nollahypoteesi hylätään.
Vastaukset väitteeseen "Uskon, että palveluesimiehen on helppo lähestyä minua etäältä." jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan iästä.	0,334	Nollahypoteesi jää voimaan
Vastaukset väitteeseen "Koen, että palveluesimies on perillä työtehtävistäni, vaikka hän on fyysisesti eri toimipisteessä." jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan iästä.	0,133	Nollahypoteesi jää voimaan
Vastaukset väitteeseen "Fyysisesti eri toimipisteessä olevaa palveluesimiestä on helppo lähestyä." jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan työvuosista.	0,108	Nollahypoteesi jää voimaan
Vastaukset väitteeseen "Palveluesimies on hyvin tavoitettavissa" jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan työvuosista.	0,081	Nollahypoteesi jää voimaan
Vastaukset väitteeseen "Uskon, että palveluesimiehen on helppo lähestyä minua etäältä." jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan työvuosista.	0,104	Nollahypoteesi jää voimaan
Vastaukset väitteeseen "Koen, että palveluesimies on perillä työtehtävistäni, vaikka hän on fyysisesti eri toimipisteessä." jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan työvuosista.	0,122	Nollahypoteesi jää voimaan

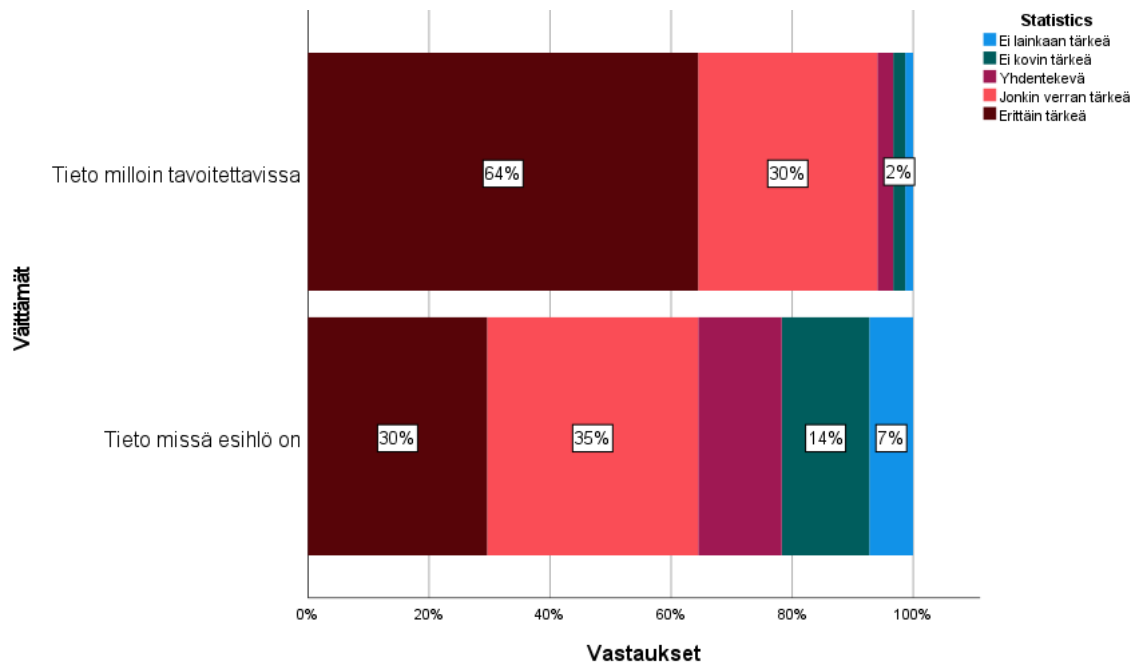
Väitteen ”Palveluesimies on hyvin tavoitettavissa” vastaukset on jaoteltu vastaajan iän mukaan taulukossa 2. Alle 30-vuotiaista 37 % (14 vastaajaa 21 vastaajasta) on väitteen kanssa täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä, 40-50-vuotiaista samaa mieltä on 57 % (24/42) ja 50-60-vuotiaista 62 % (28/45). 30-40-vuotiaiden joukko on hajaantuneempi: samaa mieltä väitteen kanssa on 43 % (15/42), ja toisaalta 43 % (15/42) on eri mieltä. Yli 60-vuotiaista 56 % on väitteen kanssa eri mieltä. (Taulukko 2.)

TAULUKKO 2. Vastaajan ikä vs. palveluesimiehen tavoitettavuus

Ristiintaulukointi: Ikä * Palveluesimies hyvin tavoitettavissa

		Ikä					Total (n)
		alle 30 v.	30-40 v.	40-50 v.	50-60 v.	yli 60 v.	
Palveluesimies on hyvin tavoitettavissa	Täysin eri mieltä	0	2	4	2	0	8
	Osittain eri mieltä	3	13	7	9	5	37
	Ei samaa, eikä eri mieltä	4	5	7	6	1	23
	Osittain samaa mieltä	6	6	19	11	3	45
	Täysin samaa mieltä	8	9	5	17	0	39
Total (n)		21	35	42	45	9	152

Vastaajista peräti 94 % pitää tärkeänä tietoa siitä, milloin palveluesimies on tavoitettavissa. Myös tieto siitä missä palveluesimies kulloinkin on, on tärkeää yli puolelle (65 %) vastaajista; 21 % ei pidä esihenkilön sijainnin tietämistä kovin tärkeänä. (Kuvio 8.) Aina tietoa esihenkilön sijainnista ei ole: ”*Esimestä ei näy eikä kuulu*”.



KUVIO 8. Tieto esihenkilön sijainnista ja tavoitettavuudesta

Kruskal-Wallis -testauksen mukaan työntekijän iällä tai työskentelyajalla nykyisessä tehtävässä ei ole merkitystä mielipiteisiin väittämien "Työntekijöillä tieto missä palveluesimies on" ja "Työntekijällä tieto milloin palveluesimies on tavoitettavissa" tärkeydestä etäjohtamisen viestinnän kannalta. Näin ollen nollahypoteesit jäävät voimaan. (Taulukko 3.)

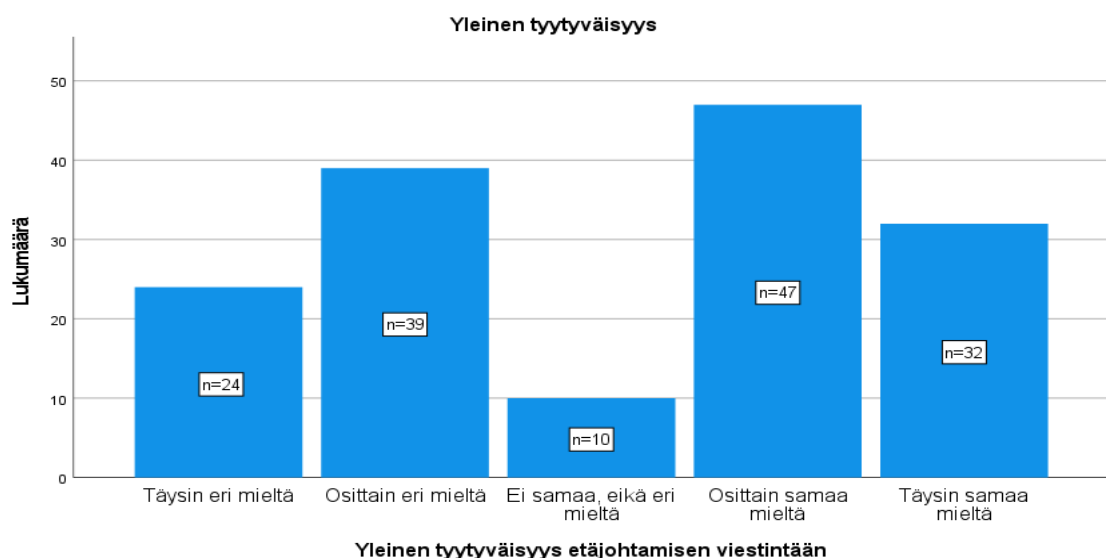
TAULUKKO 3. Ikä tai työskentelyaika vs. tieto esihenkilön sijainnista ja tavoitettavuudesta

Kruskal-Wallis -testi		
Nollahypoteesi	p-arvo	Testin johtopäätös
Mielipiteet väitteen "Työntekijöillä tieto missä palveluesimies on" tärkeydestä jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan iästä.	0,314	Nollahypoteesi jää voimaan
Mielipiteet väitteen "Työntekijällä tieto milloin palveluesimies on tavoitettavissa" tärkeydestä jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan iästä.	0,458	Nollahypoteesi jää voimaan
Mielipiteet väitteen "Työntekijöillä tieto missä palveluesimies on" tärkeydestä jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan työvuosista.	0,486	Nollahypoteesi jää voimaan
Mielipiteet väitteen "Työntekijällä tieto milloin palveluesimies on tavoitettavissa" tärkeydestä jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan työvuosista.	0,192	Nollahypoteesi jää voimaan

Tässä tutkimuksessa luottamuksesta ei ole erikseen kysytty, mutta avoimen kysymyksen vastauksissa eräs vastaaja kommentoi seuraavasti: *”Esimieheen ei voi luottaa että hän tekee niin kuin on luvannut”*. Toinen vastaaja toteaa: *”-- ei voi luottaa vastaako hän”*. Kaikki avoimeen kysymykseen luottamuksesta kirjoittaneet eivät ilmaisseet tyytymättömyyttä: *”Keskustelut erikoisalan ryhmässä tuovat hyvää mieltä, turvallisuuden sekä luottamuksen tunnetta”*. Vastausten mukaan myös epäreilua kohtelua koetaan: *”Kyllä toiset sihteerit saavat kaikki mitä haluat, mutta minun kohdalla kaikki on kortilla aina ensin ei”*.

6.3 Sisäinen viestintä etäjohtamistyössä

Tämän tutkimuksen vastaajista 52 % (152 vastaajasta 79) on yleisesti ottaen tyytyväinen etäjohtamisen viestintään: *”Olen erittäin tyytyväinen etäviestinnän tilaan”*, *”Kaikki toimii oikein sujuvasti”*, *”Viestinnän taso on hyvällä mallilla”*, *”Esihenkilö kohtaa ystävällisesti myös etänä”*, *”Minusta etäviestintä on kätevää”* ja *”Etäviestintä on viimeisen vuoden aikana parantunut huomattavasti”*. Tyytyväisyydestä eri mieltä on 41 % (63 vastaajaa): *”Etäviestinnässä on helppo synnyttää väärinkäsityksiä”*, *”Sähköpostijohtaminen, helpoin tapa väistää ihmisten johtamistaidot”*, *”Todella huonosti toimii”*, *”Etäviestinnän tila: SURKEA”*. (Kuvio 9.)



KUVIO 9. Yleinen tyytyväisyys viestintään.

Vastaajien yleinen tyytyväisyys etäjohtamisen viestintään vaihtelee ikäluokittain. 21 alle 30-vuotiaasta vastaajasta 15 (71 %) on tyytyväisiä viestintään. Ikäluokassa 30-40 v. tyytyväisiä on 34 vastaajasta 21 (62 %). Ikäluokassa 50-60 v. tyytyväisiä on 46 vastaajasta 25 (54 %) ja yli 60-vuotiaiden ikäluokassa tyytyväisiä on yhdeksästä vastaajasta viisi (56 %). Tyytymättömin ikäryhmä on 40-50 – vuotiaat; heistä tyytymättömiä on 42 vastaajasta 26 (62 %) ja tyytyväisiä 13 (31 %). (Taulukko 4.)

TAULUKKO 4. Ikä vs. yleinen tyytyväisyys

tyytyväisyys * Ikäluokka Ristiintaulukointi

		Ikäluokka					Total (n)
		<30 v.	30-40 v.	40-50 v.	50-60 v.	>60 v.	
Olen tyytyväinen etäjohtamisen viestintään palveluesimiehen ja työntekijän välillä yleisesti.	Täysin eri mieltä	0	7	8	7	2	24
	Osittain eri mieltä	4	5	18	11	1	39
Ei samaa, eikä eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	2	1	3	3	1	10
	Osittain samaa mieltä	9	12	7	18	1	47
	Täysin samaa mieltä	6	9	6	7	4	32
Total (n)		21	34	42	46	9	152

Vastaajien yleinen tyytyväisyys etäjohtamisen viestintään palveluesimiehen ja työntekijän välillä vaihtelee myös sen mukaan, miten pitkään vastaaja on työskennellyt nykyisessä tehtävässään. Alle viisi vuotta työskennelleistä 61 % (80 vastaajasta 49) ja yli 15 vuotta työskennelleistä puolet (34 vastaajasta 17) olivat yleisesti tyytyväisiä viestintään. Viidestä kymmeneen vuoteen työskennelleistä 56 % (18 vastaajasta 10) ja 10-15 vuotta työskennelleistä puolet (20 vastaajasta 10) olivat viestintään tyytymättömiä. (Taulukko 5.)

TAULUKKO 5. Työskentelyaika vs. yleinen tyytyväisyys

tyytyväisyys * työskentelyvuodet Ristiintaulukointi

		työskentelyvuodet				Total (n)
		0-5 v.	5-10 v.	10-15 v.	yli 15 v.	
Olen tyytyväinen etäjohtamisen viestintään palveluesimiehen ja työntekijän välillä yleisesti.	Täysin eri mieltä	9	3	4	8	24
	Osittain eri mieltä	20	7	6	6	39
Ei samaa, eikä eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	2	1	4	3	10
	Osittain samaa mieltä	28	7	4	8	47
	Täysin samaa mieltä	21	0	2	9	32
Total (n)		80	18	20	34	152

Yllä kuvatut erot vastauksissa vastaajien iän ja työskentelyvuosien perusteella eivät kuitenkaan Kruskal-Wallis –testin mukaan ole tilastollisesti merkittäviä (taulukko 6).

TAULUKKO 6. Ikä tai työskentelyaika vs. yleinen tyytyväisyys

Kruskal-Wallis -testi		
Nollahypoteesi	p-arvo	Testin johtopäätös
Vastaukset väitteeseen "Olen tyytyväinen etäjohtamisen viestintään palveluesimiehen ja työntekijän välillä yleisesti" jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan iästä.	0,400	Nollahypoteesi jää voimaan.
Vastaukset väitteeseen "Olen tyytyväinen etäjohtamisen viestintään palveluesimiehen ja työntekijän välillä yleisesti" jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan työvuosista.	0,071	Nollahypoteesi jää voimaan.

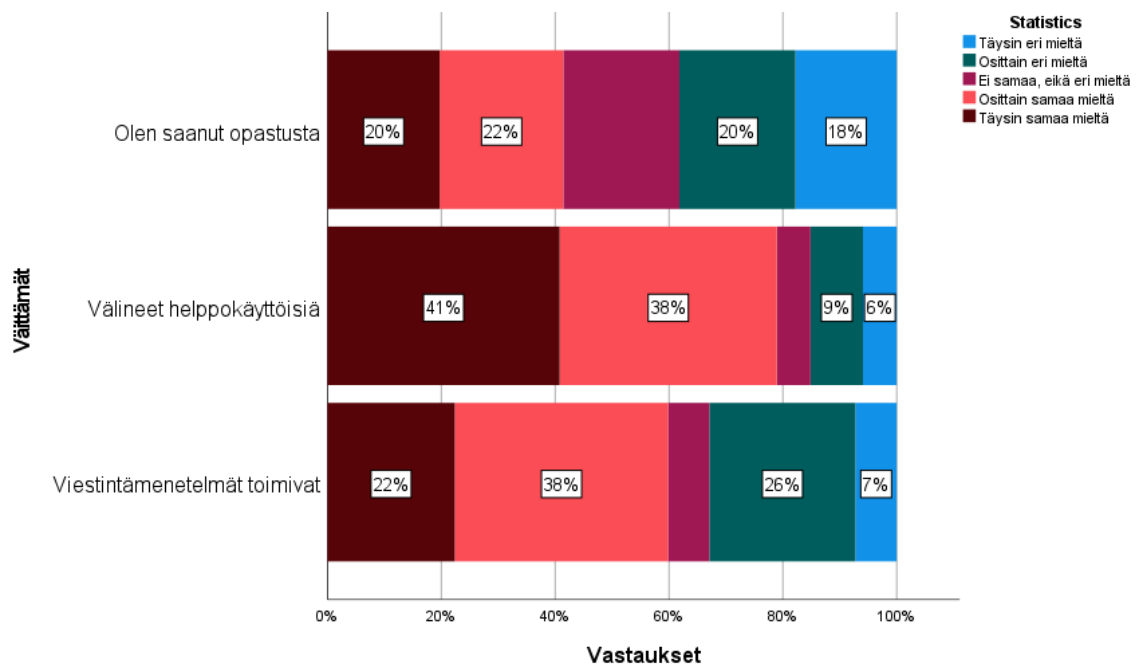
6.3.1 Sisäisen viestinnän menetelmät ja -välineet

Tutkimuksen lopussa olleeseen avoimeen kysymykseen vastaajat saivat luetella kaikki virtuaaliviestinnän välineet, mitä tietävät HUS:issa olevan käytössä. Useimmin vastauksissa mainittiin Teams (n=134) ja sähköposti (n=93). Paljon mainintoja saivat myös Yammer (n=24), SharePoint (n=12) ja puhelin (n=10). Näiden lisäksi useamman maininnan saivat seuraavia: Skype (n=6), HUS Intranet (n=6), Tekstiviestit (n=5). Yksittäisiä mainintoja saivat OneDrive, Facebook, WhatsApp, Apotti, Työkoriviestit, Titania, Megaflex, Maisa, Twitter ja MyAnalytics. Näiden lisäksi saimme seuraavat vastaukset: *"Mitä on virtuaaliviestintä?"* ja *"Ei tule nyt mieleen."*

79 % vastaajista pitää käytössä olevia viestinnän välineitä helppokäyttöisinä: *"--enemmistö osaa käyttää sujuvasti erilaisia viestintävälineitä"*. Vastaajista 15 % on helppoudesta eri mieltä: *"Kirjallinen viestintä ei ole minulle luonnollista ja se aiheuttaa stressiä"*. Toimivina viestinnän menetelmiä pitää 60 % vastaajista: *"Teams palaverit, sähköposti ja puhelin toimivat mielestäni hyvin"*, *"Teamsin keskustelukenttään uskaltavat kirjoittaa myös hiljaisemmat työntekijät, jotka livekokouksessa ehkä olisivat hiljaa, tai jäisivät äänessä olevampien jalkoihin"* ja *"Laitan Teamsin kysely-/vastauspalstalle kysymyksen jos en muualta saa tarvittavaa tietoa"*. 33 % on eri mieltä: *"Kaikki -- eivät pidä s-postia ja teamsia auki, joten*

viestittely on välillä hankalaa”, ”Skype oli parempi järjestelmä viestittelyyn kuin Teams”. (Kuvio 10.)

Viestintävälineiden käyttöopastusta ilmoittaa saaneensa vastaajista 42 %. Lähes yhtä suuri vastaajien joukko (38%) on toista mieltä: ”Vaikeaa minulle esim. teamsiin osallistuminen. Alkeitakaan ei ole koskaan opetettu. Olkapään takaa seuraamalla on jotain vinkkejä saanut”. (Kuvio 10.)



KUVIO 10. Sisäisen viestinnän menetelmät ja välineet

Kruskal-Wallis -testauksen mukaan työntekijän iällä ei ole merkitystä vastauksiin koskien väittämiä ”Käytössä olevat palveluesimiehen ja työntekijän välisen viestinnän menetelmät toimivat hyvin”, ”Palveluesimiehen ja työntekijän välisen viestinnän välineet ovat helppokäyttöisiä” ja ”Olen saanut opastusta ja perehdytystä viestinnän välineiden käyttöön”, joten nollahypoteesit jäävät voimaan (taulukko 7).

TAULUKKO 7. Ikä vs. sisäisen viestinnän menetelmät ja välineet

Kruskal-Wallis -testi

Nollahypoteesi	p-arvo	Testin johtopäätös
Vastaukset väitteeseen "Käytössä olevat palveluesimiehen ja työntekijän välisen viestinnän menetelmät toimivat hyvin" jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan iästä.	0,951	Nollahypoteesi jää voimaan
Vastaukset väitteeseen "Palveluesimiehen ja työntekijän välisen viestinnän välineet ovat helppokäyttöisiä" jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan iästä.	0,700	Nollahypoteesi jää voimaan
Vastaukset väitteeseen "Olen saanut opastusta ja perehdytystä viestinnän välineiden käyttöön" jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan iästä.	0,370	Nollahypoteesi jää voimaan

Myöskään työntekijän työskentelyajalla nykyisessä tehtävässä ei ole merkitystä vastauksiin koskien väittämiä viestinnän menetelmien toimivuudesta, välineiden helppokäyttöisyydestä tai saadusta opastuksesta. Näin ollen nollahypoteesit jäivät voimaan. (Taulukko 8.)

TAULUKKO 8. Työskentelyaika vs. sisäisen viestinnän menetelmät ja välineet

Kruskal-Wallis -testi

Nollahypoteesi	p-arvo	Testin johtopäätös
Vastaukset väitteeseen "Käytössä olevat palveluesimiehen ja työntekijän välisen viestinnän menetelmät toimivat hyvin" jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan työvuosista.	0,101	Nollahypoteesi jää voimaan
Vastaukset väitteeseen "Palveluesimiehen ja työntekijän välisen viestinnän välineet ovat helppokäyttöisiä" jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan työvuosista.	0,123	Nollahypoteesi jää voimaan
Vastaukset väitteeseen "Olen saanut opastusta ja perehdytystä viestinnän välineiden käyttöön" jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan työvuosista.	0,358	Nollahypoteesi jää voimaan

Kaikissa ikäryhmissä viestintävälineet koetaan enimmäkseen helppokäyttöisiksi. Alle 30-vuotiaista 76 % (16/21), 30-40-vuotiaista 88 % (30/34), 40-50-vuotiaista 80 % (34/42), 50-60-vuotiaista 70 % (32/46) ja yli 60-vuotiaista 89 % (8/9) ilmoittavat pitävänsä viestinnän välineitä helppokäyttöisinä (taulukko 9).

TAULUKKO 9. Ikä vs. välineiden helppokäyttöisyys

helppokäyttöisyys * Ikäluokka Ristiintaulukointi

		Ikäluokka					Total (n)
		<30 v.	30-40 v.	40-50 v.	50-60 v.	>60 v.	
Palveluesimiehen ja työntekijän välisen viestinnän välineet ovat helppokäyttöisiä.	Täysin eri mieltä	2	0	3	3	1	9
	Osittain eri mieltä	1	4	2	7	0	14
	Ei samaa, eikä eri mieltä	2	0	3	4	0	9
	Osittain samaa mieltä	7	16	17	15	3	58
	Täysin samaa mieltä	9	14	17	17	5	62
Total (n)		21	34	42	46	9	152

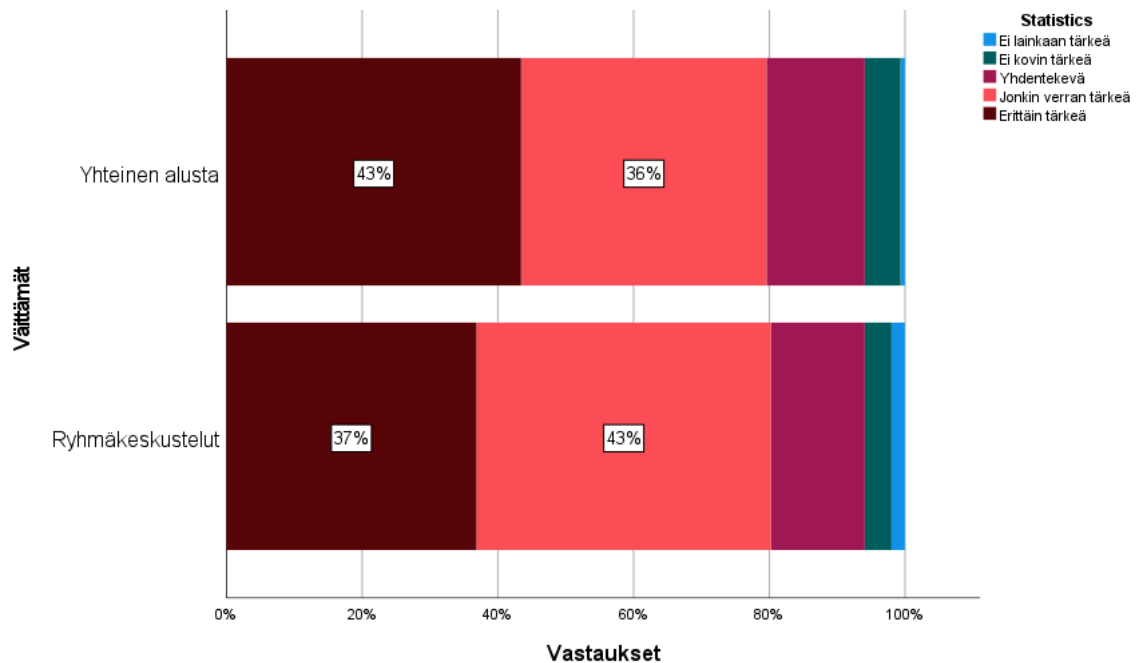
Vastaajien nykyisessä työtehtävässä työskentelyaikakaan ei vaikuta vastauksiin viestintävälineiden käytön helppouden kokemuksesta. Alle 5 vuotta työskennelleistä 86 % (69/80), 5-10 vuotta työskennelleistä 72 % (13/18), 10-15 vuotta työskennelleistä 55 % (11/20) ja yli 15 vuotta työskennelleistä 79 % (27/34) ilmoittaa pitävänsä viestintävälineitä helppokäyttöisinä. (Taulukko 10.)

TAULUKKO 10. Työskentelyaika vs. välineiden helppokäyttöisyys

helppokäyttöisyys * työskentelyvuodet Ristiintaulukointi

		työskentelyvuodet				Total (n)
		0-5 v.	5-10 v.	10-15 v.	yli 15 v.	
Palveluesimiehen ja työntekijän välisen viestinnän välineet ovat helppokäyttöisiä.	Täysin eri mieltä	2	1	3	3	9
	Osittain eri mieltä	4	3	4	3	14
	Ei samaa, eikä eri mieltä	5	1	2	1	9
	Osittain samaa mieltä	32	7	4	15	58
	Täysin samaa mieltä	37	6	7	12	62
Total (n)		80	18	20	34	152

Valtaosa vastaajista pitää tärkeinä ryhmäkeskusteluja (80 %) ja yhteisiä tiedonjaon alustoja, kuten Teamsin työtilat (79 %): ”Teamsin kautta lähetettävät viestit toimivat hyvin”. Kaikkien mielestä Teamsin käyttö ei kuitenkaan ole yhtä sujuvaa: ”Teamsissa ei meinaa huomata viestejä”. (Kuvio 11.)



KUVIO 11. Ryhmäkeskustelut ja yhteinen tiedonjaon alusta

Kruskal-Wallis -testauksen mukaan työntekijän iällä tai työskentelyajalla nykyisessä tehtävässä ei ole merkitystä mielipiteisiin väittämien "Ryhmäkeskustelut" ja "Yhteinen tiedonjaon alusta (esim. Teamsin työtilat)" tärkeydestä etäjohtamisen viestinnän kannalta. Näin ollen nollahypoteesit jäivät voimaan. (Taulukko 11.)

TAULUKKO 11. Ikä tai työskentelyaika vs. ryhmäkeskustelut ja yhteinen tiedonjaon alusta

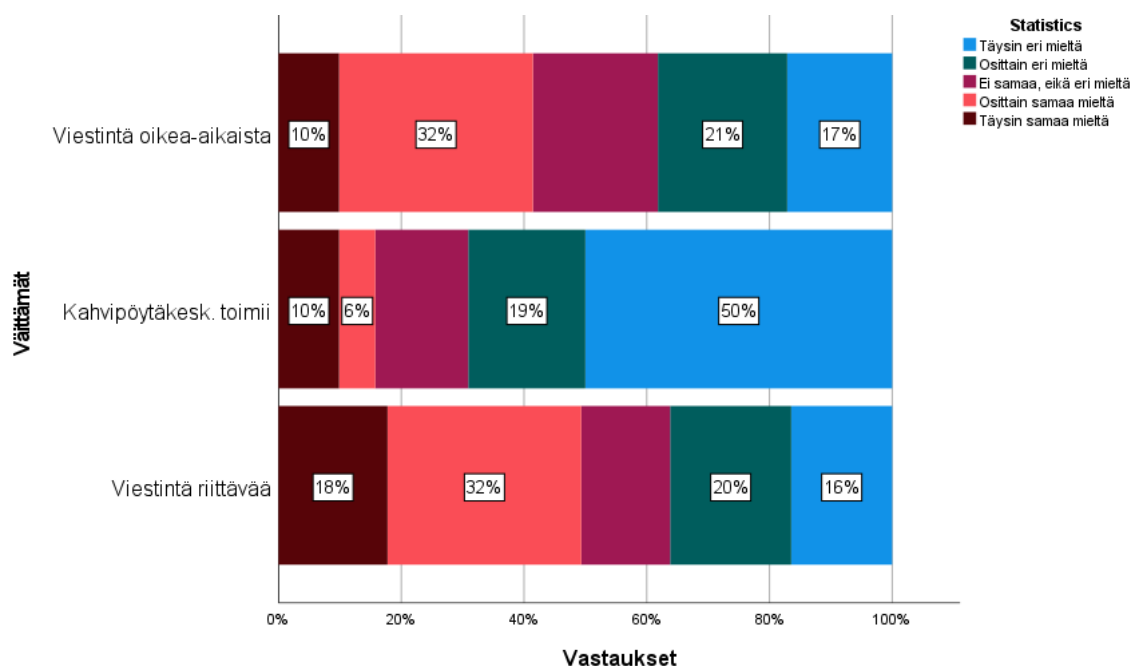
Kruskal-Wallis -testi

Nollahypoteesi	p-arvo	Testin johtopäätös
Mielipiteet väitteen "Ryhmäkeskustelut" tärkeydestä jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan iästä.	0,147	Nollahypoteesi jää voimaan
Mielipiteet väitteen "Yhteinen tiedonjaon alusta (esim. Teamsin työtilat)" tärkeydestä jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan iästä.	0,113	Nollahypoteesi jää voimaan
Mielipiteet väitteen "Ryhmäkeskustelut" tärkeydestä jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan työvuosista.	0,804	Nollahypoteesi jää voimaan
Mielipiteet väitteen "Yhteinen tiedonjaon alusta (esim. Teamsin työtilat)" tärkeydestä jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan työvuosista.	0,674	Nollahypoteesi jää voimaan

6.3.2 Vuorovaikutus ja viestintä digitaalisissa välineissä

Vastaajista puolet (50 %) ilmoittaa viestinnän olevan riittävää palveluesimiehen ja työntekijän välillä; 36 % on tästä eri mieltä: ”Yleisesti yhteydenpitoa on todella vähän”, sekä ”Välillä olisi mukava jos esimies ihan soittaisi ja kysyisi työkuulumiset puhelimitse”. Viestintää pitää oikea-aikaisena vastaajista 42 %: ”-- asiat on selvitetty jossain aikataulussa kuitenkin” ja eriävä mielipide on 38 % vastaajista: ”Toivoisin tiedonkulkua tasaisesti/yhtäaikaisesti eri yksiköihin sekä vuorovaikutusta esimiehen kanssa”. (Kuvio 12.)

Valtaosa (79 %) tämän kyselyn vastaajista ilmaisee, ettei ns. kahvipöytäkeskustelu toimi etäältä palveluesimiehen ja työntekijän välillä sähköisiä menetelmiä käyttäen; 16 % ilmaisee kahvipöytäkeskustelujen onnistuvan etäältä (kuvio 12).



KUVIO 12. Vuorovaikutus ja viestintä digitaalisesti

Vastaajien iällä nykyisessä tehtävässä ei ole tilastollisesti merkittävää vaikutusta Kruskal-Wallis –testauksen mukaan väittämien ”Palveluesimiehen ja työntekijän välinen viestintä on riittävää”, ”Epämuodollinen kommunikointi (ns. kahvipöytäkeskustelu, käytäväkeskustelu) toteutuu etäältä palveluesimiehen ja työntekijän välillä sähköisin menetelmin” sekä ”Palveluesimiehen ja työntekijän välinen viestintä toteutuu oikea-aikaisesti” vastauksien jakaumaan (taulukko 12).

TAULUKKO 12. Ikä vs. vuorovaikutus ja viestintä digitaalisesti

Kruskal-Wallis -testi

Nollahypoteesi	p-arvo	Testin johtopäätös
Vastaukset väitteeseen "Palveluesimiehen ja työntekijän välinen viestintä on riittävää" jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan iästä.	0,408	Nollahypoteesi jää voimaan
Vastaukset väitteeseen "Epämuodollinen kommunikointi (ns. kahvipöytäkeskustelu, käytäväkeskustelu) toteutuu etäältä palveluesimiehen ja työntekijän väliällä sähköisin menetelmin" jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan iästä.	0,145	Nollahypoteesi jää voimaan
Vastaukset väitteeseen "Palveluesimiehen ja työntekijän välinen viestintä toteutuu oikea-aikaisesti" jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan iästä.	0,359	Nollahypoteesi jää voimaan

Myöskään vastaajien työskentelyvuosilla nykyisessä tehtävässä ei ole tilastollisesti merkittävää vaikutusta Kruskal-Wallis –testauksen mukaan vastauksiin koskien väittämiä viestinnän riittävydestä, epämuodollisesta kommunikoinnista tai viestinnän oikea-aikaisuudesta (taulukko 13).

TAULUKKO 13. Työskentelyaika vs. vuorovaikutus ja viestintä digitaalisesti

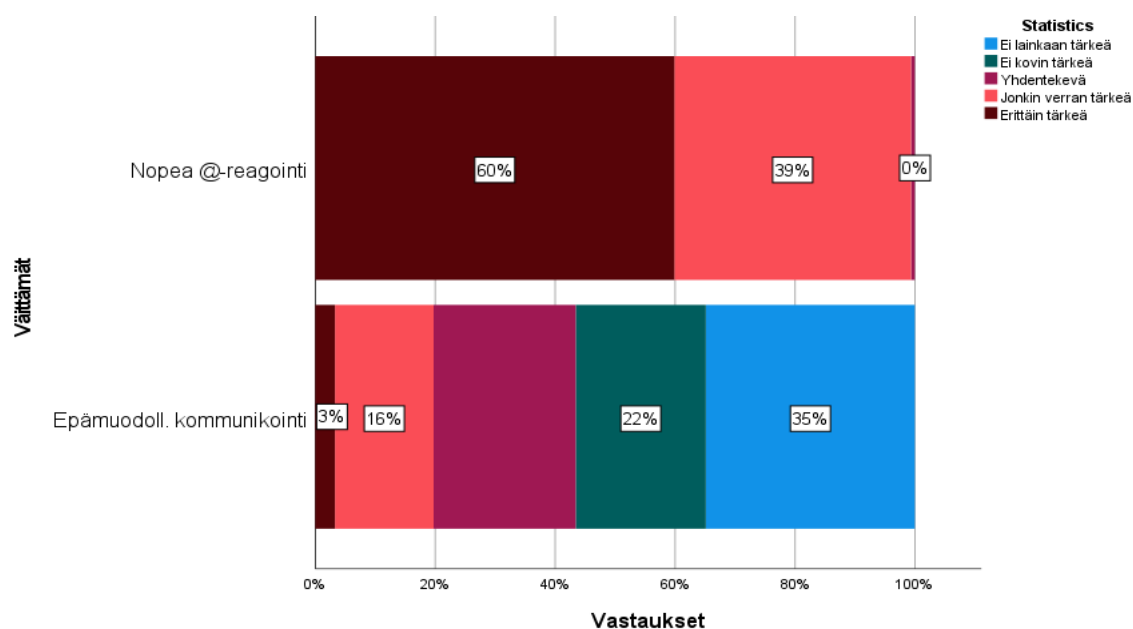
Kruskal-Wallis -testi

Nollahypoteesi	p-arvo	Testin johtopäätös
Vastaukset väitteeseen "Palveluesimiehen ja työntekijän välinen viestintä on riittävää" jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan työvuosista.	0,535	Nollahypoteesi jää voimaan
Vastaukset väitteeseen "Epämuodollinen kommunikointi (ns. kahvipöytäkeskustelu, käytäväkeskustelu) toteutuu etäältä palveluesimiehen ja työntekijän väliällä sähköisin menetelmin" jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan työvuosista.	0,613	Nollahypoteesi jää voimaan
Vastaukset väitteeseen "Palveluesimiehen ja työntekijän välinen viestintä toteutuu oikea-aikaisesti" jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan työvuosista.	0,100	Nollahypoteesi jää voimaan

Lähes kaikki (99 %) vastaajista pitää nopeaa reagointia sähköposteihin tärkeänä. Osa vastaajista ilmaisee omin sanoin tyytyväisyytensä nopeaan reagointiin: *"Sähköpostiin ja teamsiin vastataan nopeasti, yleensä saman tien"*. Toiset taas

toivoisivat nykyistä nopeampaa reagoitua: ”Viesteihin vastaaminen kestää joskus monta päivää” ja ”Sähköpostiin vastaaminen kestää, mutta ymmärrän sen johtuvan niiden määrästä”. (Kuvio 13.)

Vastaajista 57 % ei pidä epämuodollista kommunikointia, esim. sosiaalisen median kautta tärkeänä: ”Itse en käytä juuri nyt sosiaalista mediaa (facebook tms)” ja ”Haluan muutenkin pitää vapaa-aikani vapaana työasioista”. Tärkeää epämuodollinen kommunikointi on 19 %:lle vastaajista: ”Hyvän viikon ja viikonlopun/looman toivottaminenkin tuntuu kivalta”. Osa vastaajista toivoisi lisää työhön liittyvätöntä kommunikointia: ”Ei kysytä kuulumisia tai onko kysyttävää” ja ”Kommunikointi, tutustuminen jää vähälle.” (Kuvio 13.)



KUVIO 13. Epämuodollinen kommunikointi ja nopea sähköpostireagointi

Kruskal-Wallis -testauksen mukaan iällä ei ole merkitystä mielipiteisiin väittämien ”Epämuodollinen kommunikointi, esim. sosiaalisen median kautta” ja ”Nopea reagoitua sähköpostiin” tärkeydestä etäjohtamisen viestinnän kannalta. Myöskään työvuosilla ei ole merkitystä sähköpostireagoinnin tärkeydestä kysyttäessä. Sen sijaan epämuodollisen kommunikoinnin osalta työvuosilla näyttäisi olevan merkitystä, joten nollahypoteesi on tämän osalta hylättävä. (Taulukko 14.)

TAULUKKO 14. Ikä tai työskentelyaika vs. epämuodollinen kommunikointi ja nopea sähköpostireagointi

Kruskal-Wallis -testi

Nollahypoteesi	p-arvo	Testin johtopäätös
Mielipiteet väitteen "Epämuodollinen kommunikointi, esim. sosiaalisen median kautta" tärkeydestä jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan iästä.	0,768	Nollahypoteesi jää voimaan
Mielipiteet väitteen "Nopea reagointi sähköpostiin" tärkeydestä jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan iästä.	0,753	Nollahypoteesi jää voimaan
Mielipiteet väitteen "Nopea reagointi sähköpostiin" tärkeydestä jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan työvuosista.	0,708	Nollahypoteesi jää voimaan
Mielipiteet väitteen "Epämuodollinen kommunikointi, esim. sosiaalisen median kautta" tärkeydestä jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan työvuosista.	0,004	Nollahypoteesi hylätään

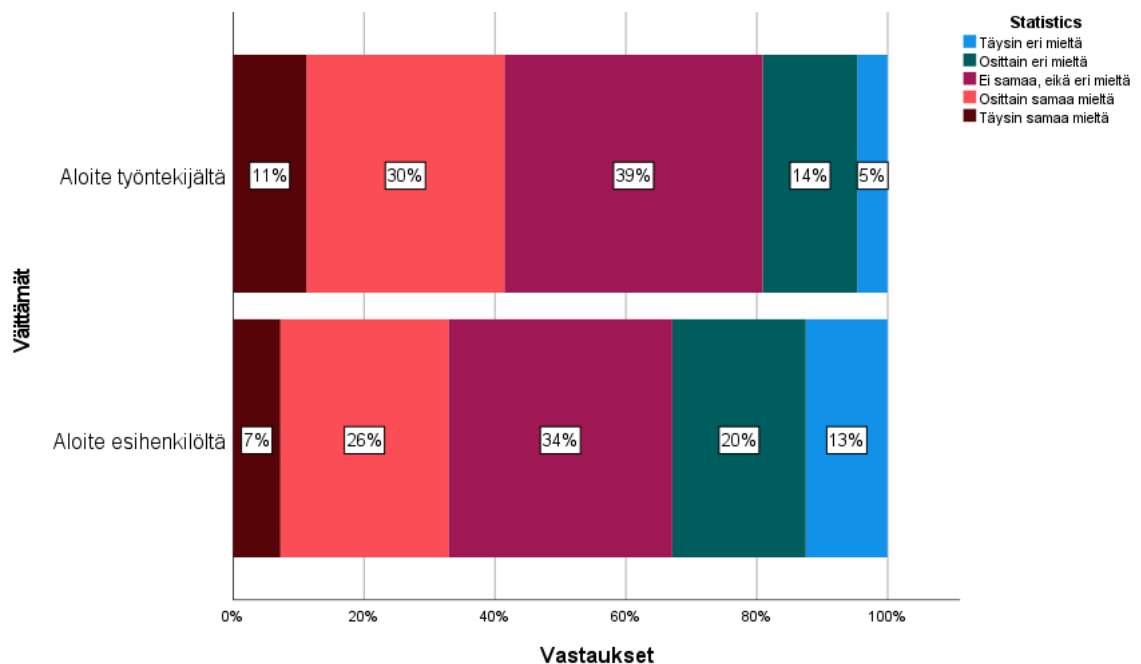
Yli puolet alle 5 vuotta työskennelleistä, (53 %, 42/80) ja yli 15 vuotta työskennelleistä (56 %, 19/34) sekä valtaosa (90 %, 18/20), 10-15 vuotta työskennelleistä ei pidä epämuodollista kommunikointia tärkeänä. Sen sijaan 5-10 vuotta työskennelleiden joukossa mielipiteet jakautuvat tasaisemmin: 44 % (8/18) pitää epämuodollista kommunikointia tärkeänä ja toisaalta 39 % (7/18) ei-tärkeänä. (Taulukko 15.)

TAULUKKO 15. Työskentelyaika vs. epämuodollinen kommunikointi

Ristiintaulukointi: Kauanko_työtehtävässä * Epämuodollinen kommunikointi

		Kauanko_työtehtävässä				Total (n)
		0-5 v.	5-10 v.	10-15 v.	yli 15 v.	
Epämuodollinen kommunikointi, esim. sosiaalisen median kautta	Ei lainkaan tärkeä	23	5	12	13	53
	Ei kovin tärkeä	19	2	6	6	33
	Yhdentekevä	21	3	2	10	36
	Jonkin verran tärkeä	15	6	0	4	25
	Erittäin tärkeä	2	2	0	1	5
Total (n)		80	18	20	34	152

Vastaajista 41 % ilmaisee aloitteentekijänä viestintään olevan useimmiten työntekijä ja 33 % vastaa aloitteentekijänä olevan useimmissa tapauksissa palveluesimies (kuvio 14).



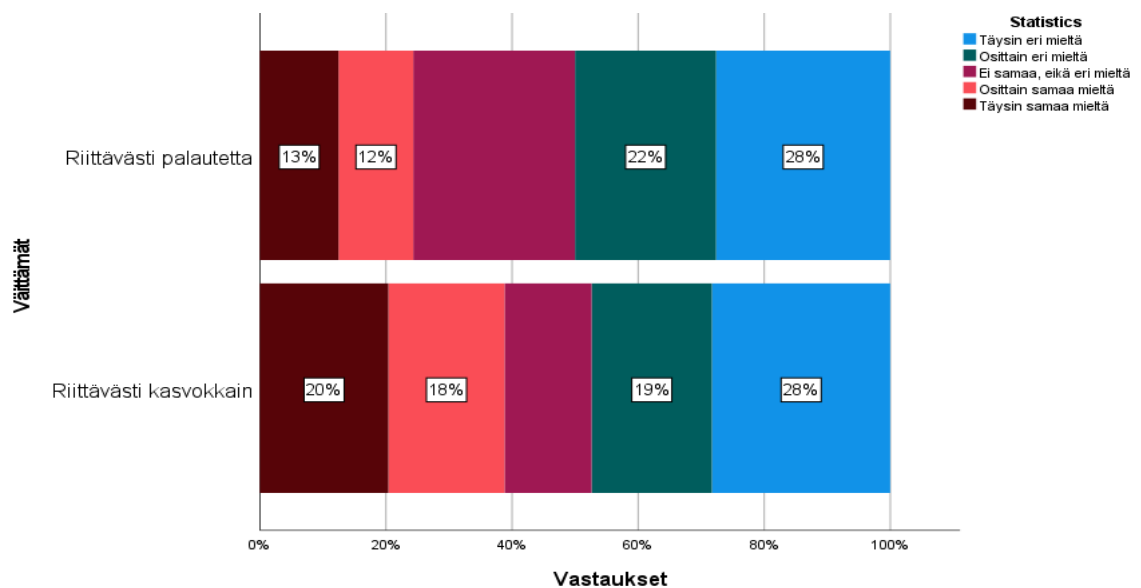
KUVIO 14. Aloitteentekijä viestinnässä

6.3.3 Yhteydenpito ja esihenkilön tuki etäältä

Vastaajista 38 % tapaa palveluesimiestä kasvokkain mielestään tarpeeksi usein: *”En koe tarpeelliseksi, että näkisimme joka päivä”*. Lähes puolet, 47 %, kokee, ettei kasvokkaistapaamisia ole riittävästi: *”Toivoisin esimiestä enemmän paikan päälle fyysisesti”, ”Tärkeät asiat olisi hyvä tulla sanomaan työpisteelle (ei sähköpostilla/Teamsilla/odottaa palaveriin asti)”, ”Vähemmän Teamsiä enemmän esimiestä paikalle, ainakin voisi priorisoida paikkoja, missä esimies kävisi useammin, koska jossain paikoissa välitön esimiehen tarve on suurempi kuin toisissa”* ja *”Voisi olla hyvä, jos esimies joskus tulisi koko päiväksi yksikköömme tekemään töitä. Silloin olisi helppoa nykäistä hihasta, jos tulee asiaa eikä aina tarvitse lähettää sähköpostia, ne kun hautautuvat usein tulvan alle eikä kaikkeen aina saa vastausta”*. Usea ilmaisee pitävänsä kasvokkain tapaamista merkittävänä asiana: *”Yksiköiden tiimipalaverit joissa ollaan kasvokkain ovat tärkeitä”, ”Tapaamista kasvokkain/maskittain, missä näkee koko kehonkielen, ei korvaa mikään”, ”On*

eri asia keskustella kasvokkain kuin viesteissä” ja ”Etänä tärkeä yhteisöllisyyden tunne kärsii, eivätkä ajatukset ja ideat pääse nousemaan esiin samalla tavoin kuin kasvotusten”. (Kuvio 15.)

Puolet (50 %) tämän kyselyn vastaajista ei mielestään saa riittävästi palautetta etäällä työskentelevältä palveluesimieheltä: *”Nyt kun esimies johtaa vain etäältä, hänen kanssaan ei tule läheistä suhdetta mikä olisi erittäin tärkeää esim palautteen antamiselle tai asioiden esille tuomiseksi”, ”Jos viestintä on enimmäkseen etäviestintänä, henkilökohtaista kiitosta ei juurikaan saa ja esimies jää etäiseksi”, ”Toivoisin myös enemmän palautekeskusteluita esimiehen ja työntekijän välillä” ja ”Toivon palautteen saamista esimieheltä, joka on tietoinen työtehtävistä joita teen”. Saadun palautteen määrään on tyytyväisiä neljännes (25 %) vastaajista. (Kuvio 15.)*



KUVIO 15. Palaute ja kasvokkaistapaamiset

Kruskal-Wallis -testauksen mukaan työntekijän iällä tai työskentelyajalla nykyisessä tehtävässä ei ole merkitystä vastauksiin koskien väittämää ”Tapaan mielestäni riittävän usein palveluesimiestä kasvokkain”. Nollahypoteesit jäävät voimaan. Sen sijaan väittämän ”Koen saavani etäällä olevalta palveluesimieheltä riittävästi palautetta” osalta näyttäisi olevan merkitystä niin vastaajan iällä (p-arvo 0,031) kuin työskentelyajalla nykyisessä työtehtävässä (p-arvo 0,007). Palauteväittämän osalta nollahypoteesit on siis hylättävä. (Taulukko 16.)

TAULUKKO 16. Ikä tai työskentelyaika vs. kasvokkaistapaamiset ja palaute

Kruskal-Wallis -testi

Nollahypoteesi	p-arvo	Testin johtopäätös
Vastaukset väitteeseen "Tapaan mielestäni riittävän usein palveluesimiestä kasvokkain" jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan iästä.	0,118	Nollahypoteesi jää voimaan.
Vastaukset väitteeseen "Tapaan mielestäni riittävän usein palveluesimiestä kasvokkain" jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan työvuosista.	0,518	Nollahypoteesi jää voimaan.
Vastaukset väitteeseen "Koen saavani etäällä olevalta palveluesimieheltä riittävästi palautetta" jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan iästä.	0,031	Nollahypoteesi hylätään
Vastaukset väitteeseen "Koen saavani etäällä olevalta palveluesimieheltä riittävästi palautetta" jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan työvuosista.	0,007	Nollahypoteesi hylätään

Väitteen "Koen saavani etäällä olevalta palveluesimieheltä riittävästi palautetta" vastaukset on jaoteltu vastaajan iän mukaan taulukossa 5. Kaikissa ikäryhmissä palautteen riittävyyteen on tyytymättömiä enemmän kuin tyytyväisiä. Alle 30-vuotiaista eri mieltä palautteen riittävyydestä on 43 % (9/21), 30-40-vuotiaista 66 % (23/35), 40-50-vuotiaista 52 % (22/42), 50-60-vuotiaista 42 % (19/45) ja yli 60-vuotiaista 33 % (3/9). (Taulukko 17.)

TAULUKKO 17. Ikä vs. palautteen riittävyys

Ristiintaulukointi: Ikä * Riittävästi palautetta

		Ikä					Total (n)
		alle 30 v.	30-40 v.	40-50 v.	50-60 v.	yli 60 v.	
Koen saavani etäällä olevalta palveluesimieheltä riittävästi palautetta	Täysin eri mieltä	5	16	14	5	2	42
	Osittain eri mieltä	4	7	8	14	1	34
	Ei samaa, eikä eri mieltä	7	8	11	9	4	39
	Osittain samaa mieltä	4	0	4	9	1	18
	Täysin samaa mieltä	1	4	5	8	1	19
Total (n)		21	35	42	45	9	152

Väitteen ”Koen saavani etäällä olevalta palveluesimieheltä riittävästi palautetta” vastaukset on jaoteltu vastaajan työskentelyvuosien mukaan taulukossa 6. Eri mieltä palautteen riittävydestä on alle 5 vuotta työskennelleiden joukosta 49 % (39/80), 5-10 vuotta työskennelleistä 78 % (14/18), 10-15 vuotta työskennelleistä 50 % (10/20) ja yli 15 vuotta työskennelleistä 38 % (13/34). (Taulukko 18.)

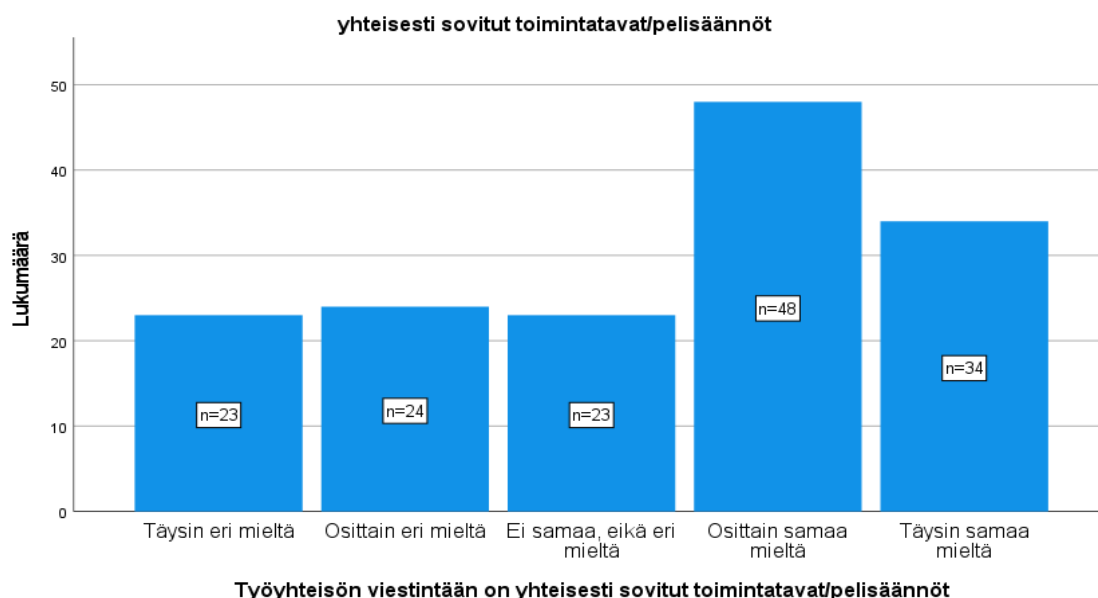
TAULUKKO 18. Työskentelyaika vs. palautteen riittävyys

Ristiintaulukointi: Kauanko_työtehtävässä * Riittävästi palautetta

		Kauanko_työtehtävässä				Total (n)
		0-5 v.	5-10 v.	10-15 v.	yli 15 v.	
Koen saavani etäällä olevalta palveluesimieheltä riittävästi palautetta	Täysin eri mieltä	20	11	6	5	42
	Osittain eri mieltä	19	3	4	8	34
	Ei samaa, eikä eri mieltä	22	2	6	9	39
	Osittain samaa mieltä	8	2	3	5	18
	Täysin samaa mieltä	11	0	1	7	19
Total (n)		80	18	20	34	152

6.3.4 Viestinnän pelisäännöt

Kyselyn 152 vastaajasta 82 (54 %) ilmaisee työyhteisön viestintään olevan olemassa yhteisesti sovitut pelisäännöt; 47 vastaajaa (31 %) ilmaisee eriävän mieltä: ”Epäselvät ohjeet ovat tätä päivää ja niitä on vaikea ratkoa keskenään” ja ”Informointi ja ohjeistukset ovat toisinaan ristiriidassa työntekijöiden työpaikan ohjeistusten kanssa” (kuvio 16).



KUVIO 16. Yhteisesti sovitut toimintatavat/pelissäännöt

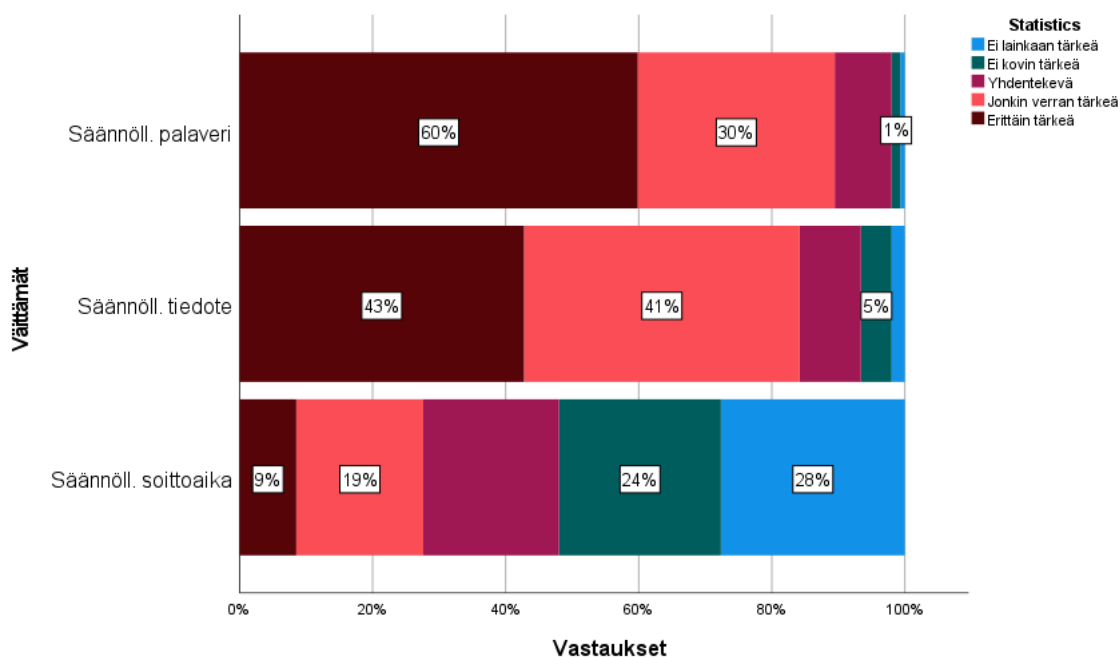
Vastaajien ikä tai työskentelyaika nykyisessä työtehtävässä ei vaikuta vastausten jakautumiseen väitteen ”Työyksikön viestintään on yhteisesti sovitut toimintatavat/pelissäännöt” osalta (taulukko 19).

TAULUKKO 19. Ikä tai työskentelyaika vs. yhteiset pelissäännöt

Kruskal-Wallis -testi		
Nollahypoteesi	p-arvo	Testin johtopäätös
Vastaukset väitteeseen ”Työyksikön viestintään on yhteisesti sovitut toimintatavat/pelissäännöt” jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan iästä.	0,252	Nollahypoteesi jää voimaan
Vastaukset väitteeseen ”Työyksikön viestintään on yhteisesti sovitut toimintatavat/pelissäännöt” jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan työvuosista.	0,074	Nollahypoteesi jää voimaan

Tämän kyselyn vastaajista valtaosa, 90 %, pitää säännöllisiä palavereja tärkeinä: *”Säännöllisiä palavereja on pikkuhiljaa saatu käynnistettyä, mikä on hyvä”*, mutta toisaalta: *”Infoja ja palavereja on, mutta osallistuminen ei aina onnistu työtehtävien vuoksi”* (kuvio 17).

Säännöllinen tiedote tai viesti palveluesimieheltä on tärkeä 84 %:n mielestä. Eriäviäkin mielipiteitä on: *”Viikkotiedote mielestäni yhtä tyhjän kanssa”*. Palveluesimiehen säännöllistä soittoaikaa pitää vastaajista tärkeänä 28 %, mutta 52 %:n mielestä soittoaika ei ole tärkeä. (Kuvio 17.)



KUVIO 17. Soittoaika, tiedote ja palaverit

Vastaajien iällä ei ole tilastollisesti merkittävää vaikutusta Kruskal-Wallis –testauksen mukaan mielipiteiden jakaumaan väittämien ”Palveluesimiehelle säännöllinen soittoaika”, ”Säännöllinen tiedote/viesti palveluesimieheltä” ja ”Säännölliset palaverit” tärkeydestä etäjohtamisen viestinnän kannalta. Nollahypoteesit jäävät voimaan. (Taulukko 20).

TAULUKKO 20. Ikä vs. soittoaika, tiedote ja palaverit

Kruskal-Wallis -testi		
Nollahypoteesi	p-arvo	Testin johtopäätös
Mielipiteet väitteen ”Palveluesimiehelle säännöllinen soittoaika” tärkeydestä jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan iästä.	0,076	Nollahypoteesi jää voimaan
Mielipiteet väitteen ”Säännöllinen tiedote/viesti palveluesimieheltä” tärkeydestä jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan iästä.	0,673	Nollahypoteesi jää voimaan
Mielipiteet väitteen ”Säännölliset palaverit” tärkeydestä jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan iästä.	0,050	Nollahypoteesi jää voimaan

Myöskään vastaajien työskentelyvuosilla nykyisessä tehtävässä ei ole tilastollisesti merkittävää vaikutusta mielipiteiden jakautumiseen soittoajan, tiedotteiden tai palaverien osalta. Nämäkin nollahypoteesit jäävät siis voimaan. (Taulukko 21.)

TAULUKKO 21. Työskentelyaika vs. soittoaika, tiedote ja palaverit

Mielipiteet väitteen "Palveluesimiehelle säännöllinen soittoaika" tärkeydestä jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan työvuosista.	0,268	Nollahypoteesi jää voimaan
Mielipiteet väitteen "Säännöllinen tiedote/viesti palveluesimieheltä" tärkeydestä jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan työvuosista.	0,936	Nollahypoteesi jää voimaan
Mielipiteet väitteen "Säännölliset palaverit" tärkeydestä jakautuvat samoin, riippumatta vastaajan työvuosista.	0,649	Nollahypoteesi jää voimaan

7 POHDINTA

Pohdinta sisältää tutkimuksen eettisen tarkastelun ja luotettavuuden, pätevyyden sekä yleistettävyyden arvioinnin. Näiden yhteydessä käsitellään myös tutkimuksen tekemisen prosessia. Tutkimuksen keskeiset tulokset ja vastaukset tutkimusongelmiin esitetään luvussa 8.3 ja tuloksista nousevat kehittämisehdotukset luvussa 8.4.

7.1 Eettinen tarkastelu

Yhteiskuntatieteiden tohtori Arja Kuulan (2006) mukaan etiikka sisältää moraalisia valintoja ja päätöksiä kattaen koko tutkimusprosessin aiheen valinnasta tutkimustulosten julkistamiseen saakka. Tietosuojan periaatteiden noudattaminen sisältää rehellisyyden, yleisen huolellisuuden ja tarkkuuden tutkimustyössä. (Kuula 2006, 11, 34.) Noudatimme tutkimuksessa hyviä tieteellisiä käytäntöjä ja ihmisen itsemääräämisoikeutta. Huolehdimme myös tietosuojan periaatteiden toteutumisesta tutkimusaineiston kaikissa vaiheissa. Kiinnitimme huomiota myös tulosten tallentamiseen ja esittämiseen sekä tutkimustulosten arviointiin.

Tutkimusaineiston tunnisteet ovat käsitteellisesti suoria ja epäsuoria tunnistetietoja. Suorat tunnistetiedot sisältävät muun muassa nimen, henkilötunnuksen ja syntymäajan. Epäsuoria tunnisteita taas ovat muun muassa työpaikka yhdistettynä muihin aineistossa ilmeneviin tunnisteisiin. (Kuula 2006, 81-82, 201, 211.) Päädyimme siihen, että emme kysy lainkaan suoria tunnistetietoja. Epäsuorina tunnistetietoina ja taustakysymyksinä kysyimme nykyisen työtehtävän kestoa vuosina ja ikää kymmeninä vuosina. Ikää ja kokemusta nykyisessä tehtävässä kysyimme sen vuoksi, että tuloksia analysoidessa pystyimme tarkastelemaan, vaikuttivatko ne mielipiteisiin. Ammattia kysyimme sen vuoksi, että pystyimme erottamaan, oliko vastaajana esihenkilö vai alainen. Emme kysyneet sukupuolta ja työpistettä, koska niiden kysyminen olisi mahdollistanut osittaisen tunnistamisen. Näiden muuttujien puuttuminen vähensi huomattavasti tunnistamisriskiä,

laskematta aineiston tieteellistä käyttöarvoa. Toivoimme, että lupaamalla tunnistamattomuutta se edesauttaa meitä saamaan rehellisiä vastauksia ja lisää tutkittavien osallistumista.

Kohdeorganisaationa toimi HUS Helsingin yliopistollinen sairaala, josta haettiin tutkimuslupa opinnäytetyön tekemiseen. HUSissa on tarkkaan määritellyt toimintaohjeet liittyen tutkimustyön eettisiin sääntöihin (Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri 2018). Ohjeessa on huomioitu tutkimustyöhön liittyvät lait kuten henkilötietolaki ja sen soveltaminen tutkimuksen käytäntöihin. Noudatimme HUSin toimintaohjeita toimittamalla tutkimusluvan liitteeksi kyselylomakkeen, opinnäytetyön tutkimussuunnitelman, kustannusarvio- ja rahoitussuunnitelman, HUSin ulkopuolisen tutkijan ja oppilaitoksen ohjaavan opettajan vaitiolo- ja salassapitositoumukset sekä rekisteriselosteen ja vaikutustenarviointilomakkeen. Eettisen toimikunnan puoltavaa lausuntoa ei tarvittu, koska opinnäytetyö ei liittynyt sellaiseen lääketieteelliseen tutkimukseen, jonka perusteella HUS olisi edellyttänyt sen hakemista.

Hyvä tutkimusetiikka sisältää muun muassa ihmisten itsemääräämisoikeuden kunnioittamisen antamalla ihmisille riittävästi tietoa tutkimuksesta ja mahdollisuuden päättää itse, haluavatko he osallistua tutkimukseen (Kuula 2006, 61, 205). Noudatimme hyvää tutkimusetiikkaa lähettämällä tutkittaville kyselylomakkeen yhteydessä tutkimustiedotteen, jossa heille annettiin selvitys tutkimuksesta, sen taustoista, menetelmistä, analysoinnista ja raportoinnista sekä henkilötietojen (ml. epäsuorat tunnistetiedot) käsittelystä. Tässä yhteydessä tutkittavat saivat kirjallisesti opinnäytetyön tekijöiden yhteystiedot mahdollisten kysymysten esittämistä varten. Tietoon perustuva suostumus osallistua kyselyyn toteutettiin sähköisen kyselylomakkeen yhteydessä. Kyselylomakkeen alussa oli väite ”Olen lukenut tutkimustiedotteen ja osallistun vapaaehtoisesti tutkittavaksi”, johon vastattiin ”Kyllä” tai ”En”. Tässä vaiheessa tutkittavalla oli mahdollisuus kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen syytä ilmoittamatta.

Varmistimme tutkittavien yksityisyyden suojan säilymisen tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Tutkijat lähettivät tutkimustiedotteen ja linkin sähköiseen kyselyyn kohdeorganisaation suunnittelijalle, joka lähetti ne eteenpäin tutkittaville. Vastaami-

nen kyselyyn tapahtui sähköisellä lomakkeella suojattua yhteyttä käyttäen. Kyselyyn vastattiin anonyymisti eikä tutkimuksessa näy yksittäisen vastaajan tietoja. Vastaajien nimiä ei tallennettu eivätkä tutkijat saaneet tietää vastaajien nimiä. Kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan emme kirjanneet tuloksia yksilöiden, joten tunnistamisriskiä ei tutkimusjulkaisussa ole.

Avointen kysymysten vastaukset sisälsivät joitakin toisia henkilöitä koskevia tunnisteita. Poistimme nämä suorat tunnistetiedot. Tämä ei kuitenkaan heikentänyt vastauksista saatavaa informaatiota. Huolehdimme siitä, että työnantajalla ei ole pääsyä henkilökohtaisiin tutkimustuloksiin (kyselyvastaukset). Kun aineisto oli analysoitu, tutkijat hävittivät sen tietokoneiltaan. Tällä tavoin turvattiin se, että aineiston sisältämät tiedot eivät kulkeudu sivullisille henkilöille. HUSissa on Tietutkimusrekisteri, jonka avulla valvotaan ja tilastoidaan tutkimustoimintaa. Myös tutkimuslupamateriaali arkistoidaan tähän järjestelmään.

Tutkimusetiikkaan kuuluu myös toisten tutkijoiden työn huomioiminen ja kunnioittaminen sekä kollegiaalinen arvostus (Kuula 2006, 24, 30, 35). Me huomioimme nämä kiinnittämällä huomiota teksti- ja lähdeviitteiden oikein merkitsemiseen. Lisäksi kunnioitimme muiden tutkijoiden tekemää työtä antamalla heidän saavutuksilleen niille kuuluvan arvon ja merkityksen tässä tutkimuksessa. Raportista saatiin selkeä ja helposti luettava Tampereen ammattikorkeakoulun kirjallisen työn ohjeiden avulla. Opinnäytetyössä on kokonaisuudessaan tavoiteltu tarkkuuta ja selkeyttä sekä yksityiskohtaisuutta. Käytettyjen lähteiden kirjaaminen on tehty johdonmukaisesti ja tarkasti antaen lukijalle mahdollisuuden tarkistaa tiedot käytetystä lähteestä ja perehtyä aiheeseen tarkemmin.

Valtiotieteiden tohtori Hanna Vilkan (2021) mukaan tutkimustyössä on tärkeää objektiivisuuden säilyttäminen ja valtaposition huomioiminen suhteessa tutkimuksen kohteeseen. Toisella opinnäytetyön tekijällä oli kokemusta palveluesimiehenä työskentelystä kohdeorganisaatiossa. Huomioimme, että tähän liittyvillä kokemuksilla ja niistä muotoutuneilla käsityksillä voi olla vaikutusta erityisesti tutkimustuloksia koskeviin tulkintoihin. Asian tiedostaminen keskitti huomiomme objektiivisuuteen ja mielestämme onnistuimme siinä hyvin. (Vilka 2021, 123.)

7.2 Tutkimuksen luotettavuus, pätevyys ja yleistettävyys

Vilkan (2021) mukaan tutkimusta voidaan pitää kokonaisuutena luotettavana silloin, kun se ei anna sattumanvaraisia tuloksia tai kehittämissuhteita. Luotettavassa tutkimuksessa ei ole myöskään sisäisiä ristiriitoja. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös läpi prosessin järjestelmällinen ja johdonmukainen työskentely sekä reflektiivinen ote, jossa arvioidaan kaiken aikaa valintojen joukkoa, johdonmukaisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta suhteessa kohteeseen ja tavoitteisiin sekä sitä, miten perustellaan tehdyt valinnat. Tutkimuksen tekijöiden oma toiminta vaikuttaa luotettavuuteen muun muassa siinä, millainen on aineiston ja lähteiden laatu. (Vilka 2021, 185-186.)

Luotettavuuden osalta onnistuimme erityisesti järjestelmällisessä ja johdonmukaisessa työskentelyssä sekä reflektiivisessä otteessa. Mietimme työelämän ohjaajan ja opinnäytetyön ohjaajan kanssa, miksi opinnäytetyön vastausprosentti jäi matalaksi. Lisäksi teimme toimenpiteitä, joiden avulla saimme lisää vastauksia. Onnistuimme myös aineiston ja lähteiden laadun valinnassa. Käytimme aikaa lähteiden valitsemiseen ja kiinnitimme huomiota, miten ne soveltuvat tähän tutkimukseen. Valitsimme alkuperäisiä lähteitä, joiden sisältö on asianmukaista, ajantasaista, puolueetonta ja riittävän kattavaa. Pyrimme valitsemaan mahdollisimman tuoreita ja puolueettomia lähteitä.

Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuutta eli reliabiliteettia voi mitata tiedustelemalla samaa asiaa kahden kysymyksen avulla siten, että laskee niiden välisen korrelaatiokertoimen. Myös prosessin aikana tehdyt ratkaisut korostuvat määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Näitä ovat erityisesti otoksen laadun ja koon edustavuus perusjoukossa, vastausprosentti, tietojen syöttämisen huolellisuus sekä mittausvirheiden arviointi. Mitä suurempi otos on, sitä luotettavammiksi tulokset ovat. Mitä pienempi otos on, sitä sattumanvaraisempia tulokset ovat. (Vilka 2021, 186-187.)

Pätevyys (validiteetti) ilmaisee sen, miten hyvin käytetty mittari tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 226). Opinnäytetyön pätevyys eli validiteetti riippuu siitä, miten hyvin teoreettisten käsitteiden purkaminen empiiriselle tasolle on onnistunut. Tähän

vaikuttaa muun muassa se, miten kohderyhmä ymmärtää käsitteistön ja käytetyt termit sekä millaisia tulkintaan liittyviä ongelmia käsitteiden vastaamattomuus tuottaa tulkinnoille, tuloksille ja päätelmille (Vilka 2021, 193).

Tässä opinnäytetyössä keskeisiä käsitteitä olivat etäjohtaminen ja viestintä. Kyselylomakkeessa käytettiin lisäksi termejä etäviestintä ja virtuaaliviestintä. Keskeisistä käsitteistä kohderyhmä on voinut ymmärtää etäjohtamisen eri tavoin kuin opinnäytetyön tekijät. On mahdollista, että etäjohtaminen on käsitetty pelkästään etätyön johtamisena. Kohdeorganisaatiossa etätyötä tekee vain pieni ryhmä työntekijöitä. Toisaalta etäjohtaminenkaan ei koske kaikkia kohdeorganisaation työntekijöitä, sillä osa esihenkilöistä työskentelee samassa fyysisessä tilassa työntekijöiden kanssa. Nämä ovat voineet vaikuttaa siihen, että kyselyyn ei ole koettu koskevan omaa työtä ja näin ollen kyselyyn ei ole vastattu.

Termejä etäviestintä ja virtuaaliviestintä käytimme avoimissa kysymyksissä. Tarkoitimme niillä molemmilla etäjohtamisessa käytettävää viestintää eli molemmat tarkoittavat samaa asiaa. Eri termien käyttäminen samasta asiasta on voinut aiheuttaa vastaajissa hämmennystä ja epävarmuutta siitä ovatko he ymmärtäneet oikein mitä termeillä tarkoitetaan sekä vaikuttaa siihen, että kysymyksiin on jätetty vastaamatta tai kysymys on ymmärretty väärin.

Tutkimuksen vastausprosentti olisi voinut olla suurempi, jos kyselylomaketta muokattaessa olisimme ennakoineet, että käsitteistöön ja käytettyjen termien tulkintaan voi liittyä ongelmia. Etäjohtamisen käsitteeseen liittyvä ongelma olisi voitu ratkaista kahdella eri tavalla. Kohdeorganisaatiolle pidetyissä infotilaisuuksissa olisimme voineet kertoa, mitä tarkoitamme etäjohtamisella. Lisäksi olisimme voineet kirjoittaa tutkittavan tiedotteeseen, mitä tarkoitamme etäjohtamisella. Viestinnän eri termien tulkintaan liittyvät ongelmat olisimme voineet ratkaista käyttämällä viestinnästä vain yhtä termiä.

Opinnäytetyön pätevyteen vaikuttaa myös toteutuneen otoksen koko ja se, miten onnistuneesti pystytään määrittelemään perusjoukon laatu (Vilka 2021, 193). Mielestämme otos oli kattava, koska lähetimme kyselyn koko perusjoukolle eli kaikille kohdeorganisaation osastonsihteeille. Emme kuitenkaan ottaneet huomioon, että etäjohtaminen ei koske kaikkia kohdeorganisaation työntekijöitä

ja esihenkilöitä vaikkakin yli puolet esihenkilöistä johtaa etäältä. Työmme vastausprosentti olisi voinut olla suurempi niin työntekijöiden kuin esihenkilöiden osalta, jos olisimme lähettäneet kyselyn kohdennetusti vain niille yksiköille, joita etäjohtaminen koskee.

Määrällisessä tutkimuksessa pätevyyden arviointiin vaikuttaa myös toisesta tutkimuksesta muokattu mittari. Erytystä huomiota tulee kiinnittää kysymysten ja vastausvaihtoehtojen sisältöön ja muotoiluun, minkä lisäksi asteikot vaikuttavat vastaamiseen. Jos vastaaja ei ymmärräkään kysymyksiä niin kuin sinä, mittari ei mittaa sitä, mitä sen piti mitata. (Vilka 2021, 193.) Käytimme mittarina valmista kyselylomaketta, jota oli käytetty aiemmin toisessa opinnäytetyössä. Käytimme aikaa kysymysten ja vastausvaihtoehtojen sisällön valintaan ja muotoiluun sekä asteikkoon ja muokkasimme kysymyksiä kohdeorganisaatiolle sopivaksi yhdessä työelämänohjaajan kanssa.

Tutkimuksia lukiessamme tuli esille, että luottamuksella, esihenkilön roolilla sekä vuorovaikutus- ja viestintätaidoilla on iso rooli etäjohtamisessa. Sen vuoksi käsitelimme näitä aihealueita teoriaosuudessa, vaikka niitä ei kysytty kyselylomakkeessa. Tämä johtui asettamastamme tiukasta opinnäytetyön aikataulusta. Tavoittemme oli saada tutkimuslupa joulukuussa 2020, mutta emme olleet ajatelleet, että kyselylomake tuli olla valmis jo tutkimuslupaa hakiessa. Lisäksi tutustuminen kohdeorganisaation tutkimuslupaprosessiin ja tutkimusluvan saaminen veivät enemmän aikaa kuin olimme ajatelleet. Näin ollen kyselyn teoriapohjaan tutustumiseen jäi vain muutama kuukausi aikaa. Tämä oli liian lyhyt aika ja jatkoimme käsitteisiin liittyvien tutkimusten lukemista kyselylomakkeen valmistumisen jälkeen. Sen vuoksi luottamuksen ja esihenkilön vuorovaikutus- ja viestintätaitojen rooli etäjohtamisessa tulivat esille vasta sen jälkeen, kun kyselylomake oli jo valmis.

Opinnäytetyön yleistettävyyttä pohditaan usein aineiston määrän näkökulmasta. Määrällisessä tutkimuksessa riittävä aineisto (otos) on sellainen, että se avulla voi saada kokonaiskuvan koko tutkimuksen perusjoukosta. (Vilka 2021, 191.) Tämän opinnäytetyön perusjoukko oli 1114. Alkuperäinen suunnitelmamme oli, että olisimme tehneet vertailua palveluesimiesten ja osastonsihteerien vastaus-

ten välillä. Saimme kuitenkin vastauksia vain 152, joista viisi (5) oli palveluesimiesten vastauksia. Vastaajien pienen määrän vuoksi muutimme suunnitelmaamme ja käsitelimme koko henkilöstön vastauksia yhtenäisenä massana.

Olisimme toivoneet lisää vastauksia, jotta meillä olisi ollut enemmän aineistoa kattamaan tiedontarpeemme. Mielestämme teimme kuitenkin riittävästi toimenpiteitä, jotta olisimme voineet välttää vastauskatoa. Pyrimme lisäämään vastausaktiviteettia osallistumalla henkilöstöpalaveriin, jossa kerroimme kyselystä, huomioimme vastausajankohdassa talvilomaviikon ajankohdan ja kohdeorganisaation muiden kyselyjen ajankohdat, lähetimme muistutusviestin, jatkoimme vastausaikaa ja kerroimme, että kyselyn vastaamiseen voi käyttää työaika. Teimme yhteistyötä myös kohdeorganisaation työsuojeluvaltuutettujen kanssa, jotka kannustivat osaltaan työntekijöitä vastaamaan kyselyyn. Näistä toimenpiteistä huolimatta vastausprosentti jäi matalaksi ja sen vuoksi tämän opinnäytetyön tulokset eivät ole yleistettävissä. Tulokset ovat kuitenkin suuntaa antavia ja niitä voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiossa ja muissa terveydenhuollon organisaatioissa johtamistoiminnan kehittämiseksi, etäesihenkilöiden itsearviointin välineenä, koulutussuunnittelussa sekä rekrytoitaessa uusia etäesihenkilöitä.

Soveltavan tilastotieteen dosentti Kimmo Vehkalahti (2019) on pohtinut tutkimusten vastausprosenttien huononemisen lisääntymistä. Hänen mielestään siihen vaikuttavat useat eri tekijät. Mielestämme asiat, jotka ovat voineet vaikuttaa tämän työn vastauskatoon ovat kyselyn aihe, vastausväsymys ja tekniset ongelmat. On mahdollista, että kyselyn aihetta ei koettu riittävän tärkeäksi ja mielekkääksi, jotta sen vastaamiseen olisi haluttu käyttää aikaa. Kohdeorganisaatiossa toteutetaan usein kyselyitä, joka voi aiheuttaa vastausväsymystä. Kysely oli myös melko pitkä, koska siinä oli 26 kysymystä ja kaksi avointa kysymystä. Tekninen ongelma tuli esille, kun osastonsihteerien vastausaikaa oli kulunut viikko. Käytimme samaa kyselylomaketta sekä palveluesimiehille että osastonsihteeereille. Palveluesimiehet vastasivat ensin kyselyyn. Kun osastonsihteerien vastausaika alkoi, olivat palveluesimiehille kohdenneet kysymykset jääneet epähuomiossa pakollisiksi vastattaviksi myös osastonsihteeereille. Korjasimme tilanteen heti, kun saimme siitä tiedon, mutta vastaajat ovat voineet kokea tämän häiritsevänä ja

jättäneet sen vuoksi vastaamatta kyselyyn. Vastausväsymykseen ja teknisiin ongelmiin olisimme voineet vaikuttaa tekemällä kyselystä lyhyemmän ja testaamalla kyselylomaketta etukäteen. (Vehkalahti 2019, 48.)

7.3 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation sisäisen viestinnän nykytilaa. Tutkimuksen tuloksena saatiin tietoa etäisyyden vaikutuksesta johtamiseen ja kohdeorganisaation henkilöstön väliseen sisäiseen viestintään. Tuloksena saatiin tietoa myös vuorovaikutuksesta ja viestinnästä digitaalisissa menetelmissä, läsnäolon kokemuksesta sekä työyksikön viestinnän pelisäännöistä.

Aiemmissä tutkimuksissa ja kirjallisuudessa korostetaan luottamuksen tärkeyttä etäjohtamisen kontekstissa. Luottamus vaikuttaa monella tavalla työpaikkojen arkeen ja olemiseen. Luottamus tekee vuorovaikutuksesta sujuvaa, tehostaa viestintää sekä lisää avoimuutta ja tiedon vaihdantaa. (Aalto 2012; Gazor 2012; Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013; Ikonen 2013; Gilson ym. 2014; Pentikäinen 2014; Vilkmann 2016; Aira 2017; Pihlaja 2018; Työturvallisuuskeskus 2018; Hutunen 2020.) Tässä tutkimuksessa emme kysyneet luottamuksesta mitään. Avoin kysymyksen vastauksissa kävi kuitenkin ilmi, että ainakaan kaikki eivät koe luottamusta esihenkilöön: *”Esimieheen ei voi luottaa että hän tekee niin kuin on luvannut”*. Vastausten mukaan myös epäreilua kohtelua koetaan: *”Kyllä toiset sihteerit saavat kaikki mitä haluavat, mutta minun kohdalla kaikki on kortilla aina ensin ei”*. Kokemus oikeudenmukaisuudesta syntyy vuorovaikutustilanteessa. Vuorovaikutuksen kokemiseen oikeudenmukaiseksi vaikuttavat muun muassa kuinka ystävällisesti ja kunnioittavasti esihenkilö kohtelee työntekijöitään, kuinka hyvin työntekijät saavat tietoa menettelytavoista ja miten menettelytapoja toteutetaan. (Mäki ym. 2014, 91.) Näiden saamiemme vastausten perusteella voi päätellä, että luottamuksesta olisi ollut aiheellista kysyä.

7.3.1 Etäisyyden vaikutus johtamiseen

Valtaosa tutkimukseemme osallistuneista vastaajista ilmoitti työskentelevänsä eri paikassa kuin heidän esihenkilönsä. Perinteisiin organisaatioihin verrattuna tämä korostaa tarvetta erityisesti hyvälle vuorovaikutus- ja digitaalisille taidoille sekä kykyä itseohjautuvaan työskentelyyn (Ollila ym. 2018, 237). Etäjohtajuus edellyttää ”kuuntelemista, jotta voi nähdä” (Dinnocenzo 2006), toisin sanoen etäjohtajan on kyettävä olemaan läsnä työntekijöille silloinkin, kun ei ole fyysisesti samassa paikassa (Cowan 2014). Työntekijät odottavat yleensä esihenkilöltä, että hän on tavoitettavissa ja häneltä saa apua ongelmatilanteiden ja haastavien tilanteiden ratkaisemiseksi (Työturvallisuuskeskus 2018). Hieman yli puolet tämän tutkimuksen vastaajista pitää palveluesimiestä helposti tavoitettavana: *”Ei ole ollut tilannetta jossa en olisi saanut tarvittaessa yhteyttä esimieheeni”*. Osa kokee tavoittamisen olevan vaikeaa: *”Välillä hankala saada kiinni, jos esimiehellä on paljon muuta hommaa”*. Vastaajista lähes kaikki pitävät tärkeänä tietoa siitä, milloin palveluesimies on tavoitettavissa. Tärkeää on myös tieto siitä, missä palveluesimies kulloinkin on. Aina tietoa esihenkilön sijainnista ei kuitenkaan ole: *”Esimiestä ei näy eikä kuulu”*.

Vilkman (2016) mukaan hyvä etäjohtaminen muodostuu pelisäännöistä, vuorovaikutuksesta, yhteisöllisyydestä, luottamuksesta, arvostuksesta ja avoimuudesta. Näiden tekijöiden lisäksi muita etäjohtamisen menestystekijöitä ovat säännöllinen ja ennustettava viestintä, säännölliset kasvokkaistapaamiset, tiedon jakaminen ja hyödyntäminen sekä itseohjautuvuus. Hajautuneen työyhteisön esihenkilön tulee luottaa työntekijöidensä osaamiseen ja vastuun ottamiseen työstään. Liiallinen kontrollointi kuormittaa niin työntekijöitä kuin esihenkilöä itseään. (Vartiainen ym. 2004, 138; Hyppänen 2012; Honkanen 2015, 97-100; Vilkman 2016, 26.)

Lähestyttävyyys ja tavoitettavuus ovat työpaikan vuorovaikutukselle aina eduksi. Läsnäolo on ennen muuta symbolinen viesti esihenkilön arvostuksesta: teidän huolenne ovat minulle tärkeitä. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 13.) Tässä tutkimuksessa esihenkilön lähestyttävyyys jakoi mielipiteet; vajaa puolet vastaajista ilmaisee esihenkilön olevan helposti lähestyttävä ja lähes yhtä suuri

osa on päinvastaista mieltä. Suurin osa vastaajista sanoo itse olevansa helposti lähestyttävissä.

Hajautuneen työyhteisön esihenkilön tulee luottaa työntekijöidensä osaamiseen ja vastuun ottamiseen työstään (Vartiainen ym. 2004, 138). Tässä tutkimuksessa vastaajista suurin osa ilmaisee, ettei esihenkilö tiedä alaistensa työtehtäviä: *”Esihämies ei tiedä eikä ymmärrä työntekijöiden työnkuvia eikä osaa itse tehdä sitä työtä mitä me teemme”*. Etäisyys jo lähtökohtaisesti vähentää vuorovaikutuksen määrää. Tätä vaikutusta korostaa korvaavien vuorovaikutuskanavien vähäisyys. Tilanneherkkyys saattaa myös kärsiä, jos ei tunneta niitä olosuhteita, joissa toinen osapuoli on. (Vartiainen ym. 2004, 48.)

Esihenkilöllä tulisi olla aikaa luoda yksilöllinen suhde työntekijöidensä kanssa, mutta se vaatii aikaa, tilaa ja taitoja esihenkilötyön suorittamiselle, jotta kaikilla työntekijöillä olisi yhtäläinen mahdollisuus saavuttaa tyydyttävä ja mielekäs vuorovaikutus oman esihenkilönsä kanssa. Tunnistamalla työntekijöiden erilaiset tarpeet, päästään etenemään kohti avointa ja luottamukseen perustuvaa viestintää sekä esihenkilön ja alaisen tuloksellista yhteistoimintaa. (Forsten-Astikainen ym. 2019, 15-16). Etäältä johdettaessa jokaisen työntekijän tunteminen henkilökohtaisesti on hyvin haastavaa (Savolainen, 2013). Hajautetussa organisaatiossa työskentely ja toiminnan kehittäminen edellyttävät erityisesti taitoja käyttää digitaalisia välineitä, mutta myös työntekijöiltä kykyä itseohjautuvaan työskentelyyn, kun esihenkilö sijaitsee eri toimipisteessä ja/tai eri paikkakunnalla ja johtaa pääosin sähköpostitse tai virtuaalisen neuvotteluyhteyden kautta (Ollila ym. 2018).

Palveluesimiehen tavoitettavuudesta kysyttäessä vastaukset vaihtelivat ikäryhmittäin. 40-60 -vuotiaista reilu puolet pitää esihenkilöä hyvin tavoitettavissa olevana, mutta vanhimman ikäluokan vastaajista enemmistö on tästä päinvastaista mieltä. Lähes puolet kaikista vastaajista toivoisi enemmän kasvokkaistapaamisia: *”Toivoisin esimiestä enemmän paikan päälle fyysisesti”, ”Tärkeät asiat olisi hyvä tulla sanomaan työpisteelle --”*. Etäjohtamisen erityispiirteenä onkin löytää tasapaino teknologiavälitteisen viestinnän ja kasvokkaistapaamisten välillä, ajoittaa kasvokkaistapaamiset oikein sekä järjestää myös epävirallisia kohtaamisia (Vartiainen ym. 2004, 124). Etäjohtamiseen tarvitaan riittävästi resursseja. Esihenkilön tulee osata suunnitella ajankäyttöään niin, että esihenkilötyöhön jää riittävästi

aikaa. Ollakseen tehokas esihenkilön on suoriuduttava useista rooleista, jotka voivat olla keskenään ristiriidassa. Nämä erilaiset roolit liittyvät asioiden johtamiseen, viestintään sekä ihmisten johtamiseen. Etäältä johdettavilta työntekijöiltä edellytetään korostunutta itseohjautuvuutta. Työntekijän tulee itse ottaa vastuuta päivittäisen työnsä suorittamisesta ja johtamisesta yhdessä työyhteisön muiden jäsenten kanssa. Näin ollen työntekijät hoitavat osan perinteisesti esihenkilöille kuuluvista tehtävistä. Käytännössä tämä tarkoittaa työtehtävien itsenäistä suunnittelua ja aikatauluttamista sekä työtehtäviin liittyvien päätösten tekemistä ja oma-aloitteista ongelmanratkaisua. Itseohjautuvuus ei poista esihenkilötyön tarvetta. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

7.3.2 Sisäinen viestintä etäjohtamistyössä

Etäviestinnän tila yleisesti jakaa tämän kyselyn vastaajien mielipiteet lähes puoleksi: *”Olen erittäin tyytyväinen etäviestinnän tilaan”* vs. *”Todella huonosti toimii”*. Tyytymättömin ikäluokka ovat 40-50 -vuotiaat. Esihenkilön tehtävänä on valita kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopiva viestimistapa ja näin varmistaa viestin perillemeno optimaalisesti. Lisäksi hänen tulee varmistaa, että työntekijöillä on käytössään ajantasainen teknologia ja osaaminen. (Pihlaja 2018, 31.) Esihenkilö voi kehittyä viestijänä, kysymällä työntekijöiltä kuinka he kokevat viestinnän ja käymällä työntekijöiden kanssa säännöllisesti keskusteluja. Hyvä vuorovaikutus edellyttää, että puhutaan samoista asioista ja ymmärretään ne samoin. Ilman keskustelua ei ole mahdollista tunnistaa erilaisia merkityksiä ja tulkintoja eikä päätyä yhteiseen ymmärrykseen. (Kankaanpää ym. 2021, 36, 41, 43.)

Suomalaisissa hajautetuissa tiimeissä sähköposti ja puhelin ovat kaikkein useimmin käytettyjä teknologisia yhteydenpitovälineitä (Vartiainen ym. 2003, 108; Siivonen 2007, 128). Tässä kyselyssä eniten mainintoja yhteydenpitovälineistä saavat Teams ja sähköposti. Esihenkilön tulee huolehtia siitä, että työntekijät osaavat käyttää työssä tarvittavia sähköisiä kommunikaatiivälineitä (Sharpp ym. 2019, 1559-1560). Tässä kyselyssä vain noin puolet ilmaisee saaneensa käyttöopastusta viestintävälineisiin. Toisaalta valtaosa vastaajista pitää viestintävälineitä helppokäyttöisinä ja toimivina. Vastaajien enemmistö pitää tärkeinä ryhmäkeskusteluja ja yhteisiä tiedonjaon alustoja, kuten Teamsin työtilat: *”Teamsin kautta*

lähetettävät viestit toimivat hyvin". Kaikkien mielestä Teamsin käyttö ei kuitenkaan ole yhtä sujuvaa: *"Teamsissa ei meinaa huomata viestejä"*.

Kun kasvokkain tapahtuvia vapaamuotoisia keskusteluja, yhteisiä kahvitaukoja ja muita suunnittelemattomia kohtaamisia on hajautuneessa työyhteisössä harvoin, korvaavia käytäntöjä voivat olla videoyhteydellä (esim. Teams tai Zoom) toteutetut kahvihetket, yhteiset virkistys- tai harrastustapahtumat sekä sosiaalisen median hyödyntäminen. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Epämuodollinen kommunikointi näyttäytyy tämän kyselyn vastanneiden osalta tärkeimpänä heille, jotka ovat työskennelleet nykyisessä tehtävässään kymmenestä viiteentoista vuotta: *"Hyvän viikon ja viikonlopun/loman toivottaminenkin tuntuu kivalta"*. Muille epämuodollinen kommunikointi on vähän vähemmän tärkeää.

Tämän kyselyn vastaajat pitävät säännöllisiä palavereja tärkeinä: *"Säännöllisiä palavereja on pikkuhiljaa saatu käynnistettyä, mikä on hyvä"*, toisaalta poikkeaviakin ääniä kuuluu: *"Infoja ja palavereja on, mutta osallistuminen ei aina onnistu työtehtävien vuoksi"*. Säännöllinen tiedote tai viesti palveluesimieheltä on tärkeä, joskaan ei aivan kaikkien mielestä: *"Viikkotiedote mielestäni yhtä tyhjän kanssa"*. Palveluesimiehen säännöllinen soittoaika ei ole yhtä toivottu käytäntö.

Hyvä tavoitettavuus ja sähköposteihin pikaisesti vastaaminen ovat luottamuksen osoitus (Kankaanpää ym. 2021, 20). Yksimielisimpiä tämän kyselyn vastaajat ovat siitä, että sähköposteihin tulee reagoida nopeasti: *"Sähköpostiin ja teamsiin vastataan nopeasti, yleensä saman tien"*. Kuitenkaan kaikki eivät ole nykytilanteeseen tyytyväisiä: *"Viesteihin vastaaminen kestää joskus monta päivää"* ja *"Sähköpostiin vastaaminen kestää, mutta ymmärrän sen johtuvan niiden määräästä"*.

Etäältä johtavan esihenkilön etäisyydellä ja vähäisellä yhteydenpidolla on vaikutusta henkilöstön saamaan palautteeseen, vaikeiden tilanteiden puheeksi ottamiseen sekä työhyvinvointiin. Vuorovaikutuksen vähäisyydestä seuraa, ettei esihenkilö tunne työyksikön käytännön arkea, eikä tiedä millaisten haastavien asioiden kanssa työtä tehdään. Tästä syystä esihenkilön antama palaute ja hyvien suoritusten huomioiminen eivät ole aina mahdollisia. (Honkanen 2015, 2.)

Kaikissa ikäryhmissä saadun palautteen määrään on tyytymättömiä enemmän kuin tyytyväisiä. Työskentelyajan mukaan jaoteltuna eniten tyytymättömyyttä palautteen määrään on 5-10 vuotta työskennelleiden joukossa. Puron (2003) mukaan palautteen – arvostuksen, huomion ja tuen – saaminen esihenkilöltä on todettu keskeisimmäksi työhyvinvointia parantavaksi tekijäksi ja työntekijöiden motivaation lähteeksi (Puro 2003). Esihenkilön ohjaus- ja palautteenantotaitoihin kuuluvat taito aina tarvittaessa tukea alaisiaan heidän työssään sekä taito antaa alaisille riittävästi käytännönläheistä, rakentavaa palautetta, joka on tärkeää myös alaisten työtehtävien kannalta (Rouhiainen-Neuhäusener 2009, 124).

Pelissäännöt, yhteiset periaatteet ja tärkeiden asioiden koordinointi lisäävät avoimuutta, turvallisuuden tunnetta ja luottamusta tehostaen vuorovaikutusta (Huttunen 2020, 142; Sivunen 2007, 116). Tämän kyselyn vastaajilla näkemykset jakautuvat tämän aiheen tiimoilta voimakkaasti kahtia. Viestintävälineillä ei pitäisi pyrkiä korvaamaan kasvokkain viestintää. On tärkeää löytää tasapaino teknologiavälitteisen viestinnän ja kasvokkaistapaamisten välillä sekä ajoittaa kasvokkaistapaamiset oikein. Yhtenäisillä viestintäkäytänteillä ja rutiineilla tiimin jäsenten vuorovaikutusta voi aktivoida työtehtävistä riippumatta ja tällä tavoin myös jäsenet tutustuvat toisiinsa paremmin. Tulee sopia siitä, minkälaisissa tilanteissa työntekijöiden odotetaan olevan yhteydessä johtoon. Yksi keskeisimmistä tilanteista, jossa johtoa tarvitaan, ovat erilaiset konflikti- ja häiriötilanteet. (Honkanen 2015, 122-123, 129.) Etäältä johtaessa esihenkilön on oltava tietoisempi viestinnän merkityksestä ja tuotava aktiivisesti esille, että hän kuuntelee ja, että toinen on tullut kuulluksi. Työntekijän kokemus kuulluksi tulemisesta helpottaa myös ei-toivotun päätöksen hyväksymistä. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 42.)

7.4 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella palveluesimiehen tavoitettavuuteen, luottamuksen rakentamiseen ja kasvokkaistapaamisten määrään tulisi enemmän kiinnittää huomiota. Erityisesti toivotaan tietoa siitä, milloin esihenkilö on tavoitettavissa. Viestinnän pelisääntöjen sopiminen auttaisi selkeyttämään, mikä viestintä-

täväline on tarkoituksenmukaisin kussakin tilanteessa. Erilaisten ohjelmien ja laitteiden käyttöön perehdyttäminen varmistaisi, että kaikki osaavat käyttää etäviestintävälineitä tarkoituksenmukaisesti.

Luottamus on aihe, jota olisi ehkä syytä tutkia enemmän kohdeorganisaatiossa. Tähän viittaavat sekä aiemmat etäjohtamisesta tehdyt tutkimukset, että tähän kyselyyn saadut avoimen kysymyksen vastaukset: *”Esimieheen ei voi luottaa että hän tekee niin kuin on luvannut”*.

Jatkotutkimusaiheena tälle tutkimukselle voisi olla, miten jaettu johtajuus toimii palveluesimiehen ja osastonhoitajan välillä. Tällöin voitaisiin selvittää palveluesimiesten ja osastonhoitajien näkemyksiä johtajuuden jakamisesta ja hajautetun tiimin johtamiskäytänteiden yhteensovittamisesta. Tällä hetkellä jaettu johtajuus aiheuttaa hämmennystä henkilöstössä: *”HUSissa palveluesimies ja osastonhoitaja pallottelevat asioita toisilleen siten, että osastonsihteeri jää siihen keskelle eikä kukaan ota kunnolla vastuuta.”* Osa työntekijöistä on ratkaissut asian itsenäisesti: *”Koen viisaammaksi lähestyä käytännön työhön liittyvissä asioissa palvelusuunnittelijaa ja apulaisosastonhoitajaa, kuin hallinnollista esimiestäni, sillä he vastaavat suurilta osin osastonsihteerin päivittäistyön järjestämisestä”*.

Opinnäytetyön tekemisen aikana heräsi ajatus käytännönläheisen ohjeen tekemisestä kohdeorganisaatiolle etäjohtamisen tueksi. Kehittämisehdotuksiin liittyen teimme kaksi huoneentaulua: Yhteisöllisyyden luomisen ja ylläpitämisen keinoja (liite 4) sekä Tuki ja läsnäolo etänä (liite 5). Toivomme näiden muistuttavan esihenkilöitä yhteisöllisyyden ja läsnäolon tärkeydestä sekä herättävän työyhteisön mielenkiinnon jatkoideointiin. Kohdeorganisaatio voi esimerkiksi jatkaa huoneentaulujen tekemistä yhteistyössä henkilöstön kanssa.

LÄHTEET

Aalto, T. 2012. Kuinka olla avoin - työelämän uudet viestintätaidot. Finn Lectura.

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö - Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Humanistinen tiedekunta. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.

Berry, G. R. 2011. Enhancing effectiveness on virtual teams: Understanding why traditional team skills are insufficient. *International Journal of Business Communication*, 48 (2), 186–206. https://www.researchgate.net/publication/241655629_Enhancing_Effectiveness_on_Virtual_TeamsUnderstanding_Why_Traditional_Team_Skills_Are_Insufficient

Byman, A., Järvelä, S. & Häkkinen, P. 2005. What is reciprocal understanding in virtual interaction? *Instructional Science*, 33 (2), 121-136.

Cowan, L. 2014. U.S.A. E-Leadership: Leading in a Virtual Environment -- Guiding Principles For Nurse Leaders. *Nursing Economic\$*. Vol. 32, No 6, Nov/Dec 2014, 312-322.

DeRosa, D. M., Hantula, D. A., Kock, N. & D'Arcy, J. 2004. Trust and leadership in virtual teamwork: A media naturalness perspective. *Human Resource Management*, 43 (2-3), 219–232. https://www.researchgate.net/publication/229862702_Trust_and_Leadership_in_Virtual_Teamwork_A_Media_Naturalness_Perspective

Dinnocenzo, D. 2006. How to lead from a distance. Bedford, TX: The Walk the Talk Company.

Forsten-Astikainen, R., Saalasti, K. & Kultalahti, S. 2019. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde – heijastumia muuttuvaan työelämään. Artikkel. *Puhe ja kieli*. 39:1, 3-21. Luettu 3.7.2021. <https://journal.fi/pk/article/view/69722/42019>

Gazor, H. 2012. A literature review on challenges of virtual team's leadership. *Journal of Sociological Research*, 3 (2), 134–145. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.680.5564&rep=rep1&type=pdf>

Gilson, L., Maynard, T., Jones Young, N., Vartiainen, M. & Hakonen, M. 2014. Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41 (5), 1313–1337. https://www.researchgate.net/publication/277883661_Virtual_Teams_Research

Hagerlund, T. & Kaukopuro-Klemetti, H. 2013. Työyhteisö viestii, jotta olisi olemassa - Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas. Helsinki: Suomen Kuntaliitto

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Heilmann T. & Reips, U-D. 2013. The mutual influence of technology and leadership behaviors https://www.academia.edu/186190/The_mutual_influence_of_technology_and_leadership_behaviors?email_work_card=view-paper

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. Pysyväisohje 20/2018. Opinnäytetyö-tutkimukseen tarvittavat luvat Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä ja tietosuoja-asetuksen vaikutus tutkimustoimintaan. Julkaisematon.

Hepo-oja, M. henkilöstöpäällikkö. 2020. Haastattelu 4.12.2020. Haastattelija Salminen, T. Helsinki.

Hirsjärvi S., Remes P & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Holopainen M & Pulkkinen P. 2008. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2013. Linkki - Työyhteisön viestintä. Helsinki: Edita.

Honkanen, H. 2015. Suomi. "Esimies oli sinä päivänä täällä käymässä." Henkilöstön kokemuksia esimiestyöstä hajautetussa organisaatiossa. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto. Pro gradu - tutkielma.

Huttunen, T. 2020. Luottamus uudessa itseohjautuvassa työelämässä. Helsinki: BoD, Books on Demand.

Hyppänen, R. 2012. Etäjohtamisen ja monipaikkaisen työskentelyn haasteita. Työn tuuli. 2012 (1).

Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ikonen M. 2013. Trust Development and Dynamics at Dyadic Level. A Narrative Approach to Studying Processes of Interpersonal Trust in Leader-Follower Relationships. Yhteiskuntatieteiden ja kauppätieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto. Väitöskirja. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/12041/urn_isbn_978-952-61-1048-6.pdf?sequence=1

Isotalo I. 2013. Successful Leadership in Virtual Teams. Faculty of Business Studies. Department of Management. University of Vaasa. Pro gradu. <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/973>

Isotalus, P. 2020. Verkkovuorovaikutus vaatii uutta osaamista. Pekka Isotalus – blogi 30.3.2020. Luettu 30.6.2021. <https://isotalus.fi/2020/03/30/verkkovuorovaikutus-vaatii-uutta-osaamista/>

Isotalus, P. 2021. Vuorovaikutustaitoja tarvitaan tulevaisuudessa. Pekka Isotalus - blogi 16.3.2021. Luettu 30.6.2021. <https://isotalus.fi/2021/03/16/vuorovaikutustaitoja-tarvitaan-tulevaisuudessa/>

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

Jetsonen, E. palvelupäällikkö. 2021. Haastattelu 21.5.2021. Haastattelija Hyyrönmäki, K. & Salminen, T. Teams

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous - Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WSOY.

Järvenpää, S-L. & Leidner, D. E. 1999. Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, Vol. 10. No 6, 791–815. Luettu 12.4.2021. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.791>

Kamensky, M. 2016. Menestyksen timantti: strategia, osaaminen, johtaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Kankaanpää, H., Laakso, H. & Vikkula, S. 2021. Kasvata vaikutusvaltaasi - Vahvan vaikuttamisen opas. Helsinki: Kauppakamari

Kankkunen, P & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Karjalainen, L. 2010. Tilastotieteen perusteet. Ristiina: Pii-Kirjat.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro.

Klus, M. & Müller, J. 2021. The digital leader: what one needs to master today's organisational challenges. *J Bus Econ* (2021). <https://doi.org/10.1007/s11573-021-01040-1>

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Tampere: Vastapaino.

KvantiMOTV. 2003. Keskiluvut. Luettu 15.11.2020 <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/keskiluvut/keskiluvut.html>

KvantiMOTV. 2007. Mittaaminen: Muuttujien ominaisuudet. Luettu 15.11.2020 <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/ominaisuudet.html>

KvantiMOTV 2009. Summamuuuttajat. Luettu 15.11.2020 <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/summamuuttajat/summamuuttaja.html>

KvantiMOTV 2017. Hajontaluvut. Luettu 15.11.2020 <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/hajontaluvut/hajontaluvut.html>

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Edita.

Laaksonen, H., Laitinen, H. & Hiilamo, H. (toim.) 2020. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Laine, L. 2021. Kyselylomake SPSS 2021-2022. Luentomateriaali, vaatii käyttöoikeuden. Luettu 19.9.2021. <https://moodle.tuni.fi/course/view.php?id=7464#section-7>

Laitinen, K. 2020. Vuorovaikutusteknologia työyhteisössä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

Leino, M. 2020. Suomi. Viestintä osana johtamista – Tyks psykiatrian avohoito. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Ylempi ammattikorkeakoulu-tutkinto. Turun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Liu C., Ready D., Roman A., Van Wart M., Wang XH., McCarthy A., Kim S. 2018. E-leadership: an empirical study of organizational leaders' virtual communication adoption. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 39 No. 7, 2018 pp. 826-843. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-10-2017-0297/full/pdf?title=e-leadership-an-empirical-study-of-organizational-leaders-virtual-communication-adoption>

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOYpro.

Lurey J. & Raisinghani M. 2001 An empirical study of best practices in virtual teams. *Information & Management* Vol. 38, pp. 523–544. <https://www.science-direct.com/science/article/pii/S037872060100074X>

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus - Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Men, L.R. 2014. Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly* 28 (2). https://www.researchgate.net/publication/274996601_Strategic_Internal_Communication

Microsoft n.d. Microsoft Teams. Luettu 21.8.2021. <https://www.microsoft.com/fi-fi/microsoft-teams/group-chat-software>

Mäki, T., Liedenpohja, A-M. & Parikka, U. 2014. Johtamisen kulmakivet. Fioca.

Nummenmaa L. 2009. Käytätymistieteiden tilastolliset menetelmät. 1. painos (uudistettu laitos). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Olli, S. & Laaksonen, H. 2016. Kuvantamisen yksiköiden etäjohtajilta toivotaan enemmän palautetta. Luettu 23.5.2021. Verkkojulkaisu sarjassa: Soveltava tutkimus ja kehittäminen: <https://tamkjournal.tamk.fi/kuvantamisen-yksikoiden-eta-johtajilta-toivotaan-enemman-palautetta/>

Ollila, S., Raisio, H., Vartiainen, P., Lindell, J., Pernaa, H-K. & Niemi, T. 2018. Organisaatio muutoksen pyörteissä - hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. Luettu 9.8.2021. *Työelämän tutkimus* 16 (4) 2018. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/82692>

Pentikäinen, M. 2014. Luottamus. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Pihlaja, L. 2018. Johtaminen ja viestintä hajautuneessa työympäristössä. Pro gradu -tutkielma. Kauppakorkeakoulu. Jyväskylän Yliopisto.

Puro, J-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Helsinki: WSOY.

- Puro, J-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet, hallinta ja ratkaisut. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Puusa, A. & Ala-Kortesmaa, S. 2019. Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. Vertaisarvioitu artikkeli. Työelämän tutkimus 17 (3) 187 - 201. Luettu 8.7.2021. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87125>
- Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2017. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Rosen, B., Furst, S., & Blackburn, R. 2007. Overcoming barriers to knowledge sharing in virtual teams. *Organizational Dynamics*, 36 (3), 259–273. https://www.researchgate.net/publication/238295551_Overcoming_Barriers_to_Knowledge_Sharing_in_Virtual_Teams
- Rouhiainen-Neuhäusener, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen: Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.
- Ruben, B.D. & Gigliotti R. 2016. Leadership as Social Influence: An Expanded View of Leadership Communication Theory and Practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 2016;23(4):467-479. <https://doi.org/10.1177/1548051816641876>
- Savolainen, T. 2013. Trust Building in e-Leadership – Important Skill for Technology-Mediated Management in the 21st Century. *International Conference on Management, Leadership & Governance*, 288-294. Kidmore End: Academic Conferences International Limited. https://www.academia.edu/5387701/Trust_Building_in_e-Leadership_Important_Skill_for_Technology-Mediated_Management_in_the_21st_Century
- Sharpp TJ, Lovelace K, Cowan LD, Baker D.. U.S.A. 2019. Perspectives of nurse managers on information communication technology and e-Leadership. *J Nurs Manag.* 2019; 27:1554–1562. <https://doi.org/10.1111/jonm.12845>
- Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajauteissa tiimeissä. Jyväskylä. Väitöskirja.
- Snellman, C. 2014. Virtual Teams: Opportunities and Challenges for e - Leaders. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Volume 110, 24 January 2014, Pages 1251-1261. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.972>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2021. Etätyöt koronavirustilanteessa. 18.6.2021. Luettu 28.7.2021. <https://stm.fi/etatyot-koronavirustilanteessa>
- Taanila, A. 2020. Akin menetelmäblogi. Kruskal-Wallis –testi. Luettu 25.9.2021. <https://tilastoapu.wordpress.com/2012/04/14/kruskal-wallis-testi/>
- Turjamaa. 2011. Tutkimusten laadun arvioinnin kriteerit. Luettu 14.11.2020 https://moodle.tuni.fi/pluginfile.php/1088562/mod_resource/content/1/Turjamaa%202011%20Arviointikriteerit.pdf

Työturvallisuuskeskus. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Digijulkaisut 17.10.2018. Luettu 8.7.2021. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2003. Hajautetun työskentelyn osaamisvaatimukset. *Aikuiskasvatus*, 2003 (4). Luettu 2.3.2021. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/93509?acceptCookies=1>

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

Vartiainen, M., Hakonen, M., Mannonen, P., Nieminen, M. P., Ruuhomäki, V., & Vartola, A. 2007. Distributed and mobile workplaces, people and technology. Springer. https://www.researchgate.net/publication/239731062_Distributed_and_Mobile_Work_-_Places_People_and_Technology

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura. Luettu 15.11.2020. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf>

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Helsinki: Talentum Pro

Vilkman, U. 2021. Muutoksen johtaminen etä- ja hajautetussa työssä. Webinaari. Etänä enemmän - sote-työ uudistuu. 20.10.2021.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

LIITTEET

Liite 1. Kirjallisuushaku

1 (4)

Tutkimuksen/ artikkelin kirjoittaja ja otsikko.	Julkaisu-aika, lähde ja -maa. Tutkimuksen taso.	Tutkimuksen/artikkelin lähtökohdat ja aineisto sekä tutkimusmenetelmä	Keskeiset tulokset
Aira, Annaleena: Toimiva yhteistyö - Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot.	2012. Jyväskylän yliopisto. Suomi. Väitöskirja.	Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää teknologiaväliteisen vuorovaikutuksen roolia hajautuneessa yhteistyössä. Tutkimuskohteena oli työ- ja elinkeinoministeriön koordinoiman Osaamiskeskusohjelman (OSKE) 25 työntekijää. Kvalitatiivinen tutkimus. Teemahaastattelu ja teknologiaväliteisen vuorovaikutuksen havainnointi.	Tiivein ja tuloksellisen yhteistyö toteutuu kahden tai joskus kolmen ihmisen välisissä vuorovaikutussuhteissa. Yhteistyö ei toteudu, jos siihen ei panosteta. Hajautuneen yhteistyön onnistumisen edellytyksenä on, että yhteistyön osapuolet ylläpitävät vuorovaikutussuhdetta. Ihmisten välinen vuorovaikutus voi tapahtua kasvokkain tai jonkin viestintävälineen avulla. Fyysinen läheisyys ei ole edellytys yhteistyön toteutumiseksi. Toimiva yhteistyö edellyttää luottamuksen rakentamista vuorovaikutussuhteessa, vuorovaikutuskäytänteiden luontia ja niistä neuvottelua sekä aktiivista johtajuutta.
Byman, Arja, Järvelä, Sanna & Häkkinen, Päivi: What is reciprocal understanding in virtual interaction?	2005. Instructional Science, 33 (2). Suomi. Tieteellinen artikkeli.	Tarkoituksena oli tutkia vastavuoroisen ymmärryksen muodostumista virtuaalisessa kanssakäymisessä. Tutkimukseen osallistui 116 opettajakoulutuksen opiskelijaa Yhdysvalloista, Iso-Britanniasta sekä Suomesta. Aineisto kerättiin verkkohaastatteluihin, ja tutkimuksessa hyödynnettiin niin kvalitatiivisia, kuin kvantitatiivisia metodeja.	Virtuaalisessa kanssakäymisessä ilmeni seitsemän tapaa yhteisymmärryksen luomiseen: 1) kysymysten esittäminen, 2) suorat vastaukset, 3) kokemusten jakaminen, 4) samanmielisyyden tai erimielisyyden ilmaiseminen, 5) keskustelun yhteenvetäminen, 6) käsitteellistäminen ja 7) henkilökohtainen kommentointi.
Cowan, Lisa: E- Leadership: Leading in a Virtual Environment – Guiding Principles For Nurse Leaders.	2014. Nursing Economic\$. Vol. 32, No 6, Nov/Dec 2014. U.S.A. Tieteellinen artikkeli.	Tarkoituksena oli tutkia, millaiset tekijät ovat erityisen merkittäviä etäjohtamisessa. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus. Teemahaastattelut yksittäin ja ryhmässä, osa tiedoista kerättiin haastattelulomakkein. Kvantitatiivinen data analysoitiin SPSS:n avulla ja kvalitatiivisen osan analysointiin käytettiin induktiivista sisällönanalyysiä.	Etäjohtajan seitsemän ohjenuoraa ovat: 1) luottamuksellisen suhteen luominen alaisten kanssa, 2) läsnäolon tunteen luominen, 3) tiimin sosio-emotionaalisten tarpeiden huomiointi, 4) toimivan tiimin ylläpitäminen, 5) yhteisten pelisääntöjen luominen kommunikaatioon, 6) ainoastaan relevantin tiedon informointi sähköisesti ja 7) sensitiivisyys virtuaalisen tiimin ilmapirille konfliktien välttämiseksi.
DeRosa, Darleen M., Hantula, Donald A., Kock, Ned. & D'Arcy, John: Trust and leadership in virtual teamwork: A media naturalness perspective.	2004. Human Resource Management, 43 (2-3). U.S.A. Tieteellinen artikkeli.	Virtuaalisia tiimejä on vertailtu kasvokkain tapaaviin tiimeihin, mutta yhtenäinen teoria tutkimuksen pohjaksi puuttuu. Tässä artikkelissa kirjoittajat vertailevat teorioita virtuaalitiimien näkökulmasta sekä pohtivat luottamusta ja esihenkilötyön merkitystä virtuaalitiimeissä.	Median luonnollisuus -teoria toimii hyvänä lähtökohdana virtuaalisten tiimien tutkimiseen. Sen kolme ohjenuoraa ovat: 1) median luonnollisuus, 2) ihmisten luontainen samankaltaisuus ja 3) kulttuurisen erilaisuuden huomiointi.
Forsten-Astikainen, Riitta & Kultalahti, Susanna: Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde – heijastumia muuttuvaan työelämään.	2019. Puhe ja kieli. 39:1, 3-21. Suomi. Tieteellinen artikkeli.	Artikkelissa tutkitaan eri työntekijäryhmien kokemuksia vuorovaikutussuhteesta esimiehen kanssa sekä suhteen vaikutuksia työn imuu, yksilön ja yksikön osaamiseen ja yksikön suoriutumiseen sekä joustavuuteen. Tutkimuksen perustana on LMX-teoriaan pohjautuva käsitys esimiehen ja alaisen välisestä suhteesta. Aineisto on kerätty 4500 vastaajalta 93 pk-yrityksestä eri toimialoilta Suomessa ja analysoitu kvantitatiivisesti. Tutkimus liittyy Vaasan yliopiston ja Lappeenrannan teknillisen yliopiston 2015-2016 toteuttamaan HERMES-projektiin.	Tutkimuksen keskeisin havainto liittyy työsuhteen tyyppiin ja työntekijän kokemukseen vuorovaikutuksen tasosta. Määräaikaisessa työsuhteessa olevat työntekijät arvioivat vuorovaikutuksen esimiehen kanssa parhaimmaksi verrattuna vakituksessa ja vuokratyösuhteessa oleviin. Löydös kertoo vuorovaikutussuhteen merkityksellisyydestä ja uniikkeista kokemisesta. Vuorovaikutussuhteet erosivat myös sukupuolen ja esimiesaseman suhteen ja työntekijän asema vaikutti vuorovaikutussuhteen kokemisessa.
Gazor, Hossein: A literature review on challenges of virtual team's leadership.	2012. Journal of Sociological Research, 3 (2). Tieteellinen artikkeli.	Kirjoittaja pohtii artikkelissa virtuaalisten tiimien asettamia haasteita johtamiselle. Pohdintojen lähtökohdana on aiempi aiheeseen porautuva kirjallisuus.	Kirjoittajan suosituksat etäjohtajille: 1) ystävällisten suhteiden luominen, 2) tiedon jakaminen tiimille, 3) tiiminjäsenen lähentyminen toistensa kanssa yhteistyön edistämiseksi, 5) rehellisyys, 5) virtuaaliviestimien käytön opastus ja 6) kasvokkaistapaamisten järjestäminen aina kun mahdollista.
Gilson, Lucy L., Maynard, M. Travis, Nicole C. Jones Young, Vartiainen, Matti & Hakonen, Marko: Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities.	2014. Journal of Management, 41 (5). Tieteellinen artikkeli.	Kirjallisuuskatsaus kymmenestä virtuaalitiimeihin liittyvästä teemasta: aiheen tutkimisen tavat, tiimin panostus, tiimin virtuaalisuus, teknologia, globalisaatio, johtajuus, sovitelijat, luottamus, tulokset ja tavat virtuaalitiimien onnistumiseen	Tuloksena kirjoittajat ehdottavat kymmentä uutta tutkimisen kohdetta liittyen virtuaalitiimeihin: 1) tutkimusasetelmat, 2) sukupolvivaikutukset, 3) metodologiset pohdinnat, 4) uudet ja tulossa olevat teknologiat, 5) tiimin jäsenten liikkuvuus, 6) alaryhmät, 7) tiimin sopeutuminen, 8) siirtymäprosessi ja suunnittelu, 9) luovuus ja 10) tiimin jäsenten hyvinvointi.

Tutkimuksen/ artikkelin kirjoittaja ja otsikko.	Julkaisu-aika, lähde ja -maa. Tutkimuksen taso.	Tutkimuksen/artikkelin lähtökohdat ja aineisto sekä tutkimusmenetelmä	Keskeiset tulokset
Honkanen, Helinä: "Esimies oli sinä päivänä täällä käymässä." Henkilöstön kokemuksia esimiestyöstä hajautetussa organisaatiossa.	2015. Lapin yliopisto. Suomi. Pro gradu.	Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten henkilöstö on kokenut esimiestyön hajautetussa organisaatiossa ja millaisia kokemuksia heillä on etäjohtamisesta. Lisäksi tutkimuksen tarkoitus oli tutkia mitä seikkoja esimiestyössä tulee huomioida silloin, kun esimies ja johdettavat henkilöt työskentelevät etäällä toisistaan. Kvalitatiivinen tutkimus tehtiin teemahaastatteluna Oulunkaaren kuntayhtymän kahdeksalle (8) työntekijälle.	Tutkimuksen keskeisiä johtopäätöksiä on, että hajautuneen organisaation esimiehen etäisyydellä ja vähäisellä yhteydenpidolla on vaikutusta henkilöstön saamaan palautteeseen, vaikeiden tilanteiden puheeksi ottamiseen sekä työhyvinvointiin. Vuorovaikutuksen vähäisyydestä seuraa, ettei esimies tunne työyksikön käytännön arkea, eikä tiedä millaisten haastavien asioiden kanssa työtä tehdään. Tästä syystä esimiehen antama palaute ja hyvien suoritusten huomioiminen ei ole aina mahdollista. Myös työntekijöiden työssä jaksamisen huomiointi jää puutteelliseksi. Esimiehen roolin osaamisen tukijana henkilöstön ja esimiehen välillä ei ollut oleellista merkitystä.
Ikonen, Mirjami: Trust Development and Dynamics at Dyadic Level. A Narrative Approach to Studying Processes of Interpersonal Trust in Leader-Follower Relationships.	2013. Itä-Suomen yliopisto. Suomi. Väitöskirja.	Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja tehdä ymmärrettäväksi luottamuksen kehittymisen prosessia ja dynamiikkaa esimies-alaisuuksissa: millaisena se näyttäytyy esimiesten ja alaisten käsityksissä? Teoreettinen viitekehys nojaa aiempiin luottamuksen kehittymisen vaihemalleihin sekä LMX - teoriaan. Tutkimusaineistona ovat uusien esimies-alaisparien haastattelut kolmannen sektorin organisaatioissa sekä kulttuurisesti tuotetut, eläytymismenetelmällä hankitut tarinat kuvitteellisissa yrityskonteksteissa.	Esimies-alaisuuden luottamus ilmenee jatkuvasti muotoutuvana prosessina. Luottamus toimii itseään voimistavana kehänä. Tärkeää on, että johtaja lisää tietoisuutta kommunikaatiossa, ettei vahingossa tule murentaneeksi luottamusta. Toisaalta luottamusta voi vahvistaa pienillä, arkisilla teoilla.
Isotalo, Inka: Successful Leadership in Virtual Teams. Faculty of Business Studies. Department of Management.	2013. University of Vaasa. Suomi. Pro gradu.	Tutkimuksen tarkoitus on kartoittaa, mitä ovat virtuaalijohtajien tärkeimmät näkökulmat ja ominaisuudet. Tutkimus toteutettiin sähköisellä kyselyllä, johon osallistui 18 virtuaalitiimin jäsentä ja johtajaa.	Virtuaalijohtajan tärkeimmät näkökulmat: 1) roolit ja vastuut 2) motivaatio ja tavoitteet, 3) rutiinit ja aikataulut, 4) kommunikaatio ja luottamus, 5) strategia, 6) etäältä johtaminen, 7) muutostojohtaminen, 8) haastavat tilanteet ja 9) tiimin yhteishenki. Tärkeimmät ominaisuudet: kommunikointitaidot, kulttuurinen sensitiivisyys ja rehellisyys.
Järvenpää, Sirkka-Liisa & Leidner, Dorothy E: Communication and trust in global virtual teams.	1999. Organization Science, Vol. 10. No 6. U.S.A. Tieteellinen artikkeli.	Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää luottamuksen syntyä ja ylläpitoa globaaleissa virtuaalisissa tiimeissä. Metodina on käytetty kahtatoista tapaustutkimusta. Tietoa haettiin sähköisistä arkistoista ja kyselyistä.	Luottamus voi virtuaalitiimissä syntyä nopeastikin, mutta toisaalta se voi olla haurasta ja väliaikaista. Luottamukselle olennaista on työhön liittyvä kommunikointi. Edellistä täydentävä sosiaalinen kommunikaatio voi lisätä luottamusta. Se, miten vastaa viesteihin on merkityksellistä.
Klus, Milan Frederik & Müller, Julia: The digital leader: what one needs to master today's organisational challenges.	2021. Journal of Business Economics. Published: 26 April 2021. Tieteellinen artikkeli.	Tarkoituksena oli selvittää millaiset taidot auttavat selviytymään digitalisaation tuomissa haasteissa. Sähköinen kysely lähetettiin 519 yritykseen; vastauksia tuli 148. Vastaukset analysoitiin teemoittelemalla.	Digitalisaatioon liittyvien haasteiden kanssa selviytymisessä auttavat: 1) taipumus yritteliäisyyteen, 2) itseohjautuvuus ja IT-taidot, 3) kyvykyys motivoida muita, 4) joustavuus, 5) sitoutuneisuus ja 6) luovuus. Lisäksi rauhallisuus pysymisen taito on tärkeä. Sen sijaan tiimihenkiisyys ei välttämättä auta.
Leino, Mari: Viestintä osana etäjohtamista.	2020. Turku AMK. Suomi. Opinnäytetyö (YAMK).	Kehittämisprojektin tarkoituksena oli selvittää ja kuvailla etäjohtamisen viestinnän nykytilaa ja sen kehittämistarpeita osastonhoitajien sekä työntekijöiden näkökulmasta Tyks psykiatrian avohoidon etäjohtavissa työryhmissä. Nykytilan selvitys toteutettiin kyselyllä osastonhoitajille (n=15) sekä työntekijöille (n=120). Lisäksi aineistoa kerättiin osastonhoitajilta työpajassa (n=11), jossa muodostettiin kehittämisehdotukset etäjohtamisen viestinnälle.	Etäjohtamisen viestinnässä ei ollut organisaatiolähtöisiä toimintatapoja. Käytössä oli pääsääntöisesti perinteiset yhteydenpitomenetelmät. Näitä pidettiin toimivina, joskin niiden käyttöön liittyi haasteita. Osa henkilöstöstä odotti osastonhoitajaa usein mieluummin paikalle, kuin asioiden hoitoa etäältä, vaikka keinoja siihen olisikin ollut. Osastonhoitajilla oli toisinaan kynnys toimittaa asioita etäälle ja he kokivat etäältä kehittämisen haastavana. Välineiden ja sovellusten käyttö oli henkilösidonnaista ja niiden käytössä oli puutteita saatavuudessa, toimivuudessa ja osaamisessa.
Liu Cheol, Ready David, Roman Alexandru, Van Wart Monty, Wang Xiaohu, McCarthy Alma, Kim Soonhee: E-leadership: an empirical study of organizational leaders' virtual communication	2018. Leadership & Organization Development Journal Vol. 39 No. 7. Tieteellinen artikkeli.	E-johtamisen tutkimiseen tarvitaan työkaluja ja tässä tutkimuksessa tutkijat testaavat ECAM-mallia. Hypoteesit ovat: 1) mitä enemmän tietotekniikkaa on tarkoitus käyttää, sitä todennäköisemmin yksittäinen johtaja tekee niin ja 2) mitä helpommaksi käyttö on tehty, sitä enemmän tietotekniikkaa käytetään. Tutkimus toteutettiin	ECAM-malli (E-leadership communication adoption model for the individual) näyttöä toimivana. Etäjohtajan tärkeimmiksi ominaisuuksiksi tutkijat mainitsivat energian, vastuullisuuden ja analyyttiset taidot. Mitä paremmin johtaja on perillä teknologiasta, sitä suuremmalla todennäköisyydellä alaisetkin käyttävät teknologiaa.
Lurey Jeremy S. & Raisinghani Mahesh S: An empirical study of best practices in virtual teams.	2001. Information & Management Vol. 38. Tieteellinen artikkeli.	Tavoitteena on tutkia virtuaalitiimien tehokkuutta. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, jossa vastausvaihtoehdot olivat Likertin asteikkolaisia. Osallistujia oli 67, jotka muodostivat 12 virtuaalitiimiä.	Virtuaalitiimien tehokkuuteen vaikuttavat ennen kaikkea tiimin prosessit sekä tiimin jäsenten keskinäiset suhteet. Myös johtamistyylillä oli merkitystä.

Liite 1. Kirjallisuushaku

3 (4)

Tutkimuksen/ artikkelin kirjoittaja ja otsikko.	Julkaisu-aika, lähde ja -maa. Tutkimuksen taso.	Tutkimuksen/artikkelin lähtökohdat ja aineisto sekä tutkimusmenetelmä	Keskeiset tulokset
Men, Linjuan Rita: Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction.	2014. Management Communication Quarterly 28 (2). Tieteellinen artikkeli.	Tavoitteena on tutkia, mitä merkitystä on transformaatiossa johtamisella ja kommunikointitavoilla työntekijöiden tyytyväisyyteen. Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä 400 työntekijälle.	Transformationalinen johtajuus lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä. Transformaationaaliset johtajat suosivat kommunikointitoteita, joissa on mahdollisuus nähdä vastapuolen kasvot. Työntekijät toivovat saavansa sähköpostitse tiedot tulevasta muutoksesta, tapahtumista jne. Tämän lisäksi he toivovat keskustelua esihenkilönsä kanssa.
Ollila, Seija, Raisio, Harri, Vartiainen, Pirkko, Lindell, Juha, Pernaa, Hanna-Kaisa & Niemi, Tomi: Organisaatio muutoksen pyöreissä hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin.	2018. Työelämän tutkimus 16 (4). Tieteellinen artikkeli.	Tutkimuskysymykset ovat: Miten asiantuntijat kokevat organisaation hajautukset? Millaisena osaaminen ja itseohjautuvuus näyttäytyvät organisaation hajautuksessa? Kvalitatiivinen tutkimus. Toteutettu teemahaastatteluna 11:sta hajautetun julkisen organisaation henkilöstölle. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä käyttäen NVivo-ohjelmalla.	Keskeisiksi havainnoiksi nousivat myönteiset kokemukset digitaalisten välineiden monipuolisesta käytöstä vuorovaikutuksen välineenä, vahva halu ja motivaatio oman osaamisen varmistamiseen hajautetussa organisaatiossa sekä yksilöiden aito kyky ja tarve toimia itseohjautuvasti tiettyjen reunaehtojen toteutuessa.
Pihlaja, Laura: Johtaminen ja viestintä hajautuneessa työympäristössä.	2018. Jyväskylän Yliopisto. Suomi. Pro gradu.	Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella johtamista ja viestintää hajautetussa työympäristössä. Tutkimuksen tavoitteena oli saada lisätietoa siitä, minkälaisia erityispiirteitä hajautuneisuus aiheuttaa johtamiselle, sekä minkälaista viestintää on liittyen etäjohtamisen eri osa-alueisiin, erityisesti luottamuksen, sitoutumisen ja motivaation synnyttämiseen ja ylläpitämiseen. Tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla viittä etäjohtajaa, lisäksi lähetettiin kyselylomake 12:lle heidän johdettavalleen, ja kartoitettiin heidän kokemuksiaan aiheeseen liittyen.	Etäjohtaminen koetaan haastavana, liittyen esimerkiksi suuriin vastuisiin, työseurannan vaikeuteen sekä tapaamisten ja kommunikaation vähyteen. Erot tiimien välisessä viestintäkäytännöissä ovat suuria. Luottamuksen, sitoutumisen ja motivaation kannalta tärkeimmiksi tekijöiksi tunnistettiin erilaisuuksien huomioimattomuus viestinnässä, etäjohtajan oman esimerkin merkitys sekä ihmisten johtamisessa tärkeimmäksi tekijäksi nouseva kasvokkain tapahtuvan kanssakäymisen merkitys.
Puusa, Anu & Ala-Kortesmaa, Sanna: Vuorovaikutukselliset työyhteisötiedot asiantuntijatyössä.	2019. Työelämän tutkimus 17 (3). Tieteellinen artikkeli.	Tutkimuskysymykset: Millainen vuorovaikutusosaaminen korostuu asiantuntijatyössä? Millaiset asiantuntijatyön vuorovaikutuksen piirteet koetaan toimiviksi ja työyhteisötaitojen käyttöä edistäviksi? Kvantitatiivinen tutkimus. Aineisto koostuu tieto- ja viestintäalan alan (ICT-alan) asiantuntijaorganisaatioille tehdystä kyselyistä, joiden vastaukset koodattiin ja analysoitiin teemaanalyysillä sisällönanalyysillä. Tutkimuksen aineisto kerättiin osana laajempaa kehittämishanketta.	Tutkimus osoittaa, että monipuolinen ammatillinen vuorovaikutusosaaminen on avain työyhteisötaitojen ilmentämiseen, sillä asiantuntijoiden vuorovaikutusosaaminen keskittyy yhteistyöhalukkuuteen ja palautteeseen. Vakiintuneista malleista poiketen vuorovaikutuksen merkitys ja rakentava kriittisyys, analyttisyys ja kyseenalaistamisen taidot nousevat keskeisiksi osiksi työyhteisön hyvää viestintäkäyttämystä.
Rosen, Benson, Furst, Stacie, & Blackburn, Richard: Overcoming barriers to knowledge sharing in virtual teams.	2007. Organizational Dynamics, 36 (3). Tieteellinen artikkeli.	Artikkelissa kuvataan kuvitteellista Glax70-tiimiä. Kirjoittajat pohjaavat kuvitteellisen yrityksen tietoihin, joita ovat saaneet virtuaalitiimien johtajien ja työntekijöiden haastatteluista edeltävien seitsemän vuoden ajalta. Artikkelissa kuvataan informaation jakamisen haasteiden esteitä ja niiden ylittämistä.	Ratkaisut keskeisten haasteiden ylittämiseen: 1) johtajan tulee luoda turvallinen tiimikulttuuri, 2) aikatauluissa pysymisen tukeminen selkeillä ohjeilla, 3) teknologian soveltaminen tiimin tarpeisiin, 4) johtaja tiedonjaon roolimallina, 5) yhteiskäyttöisen keuhkon rakentaminen ja 6) kulttuuristen erojen huomiointi.
Rouhiainen-Neuhäusener, Majastiina: Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen: Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa.	2009. Jyväskylän yliopisto. Suomi. Väitöskirja.	Tutkimuskysymykset: Millaisia käsityksiä tietoperustaisessa organisaatiossa työskentelevillä johtajilla on vuorovaikutusosaamisesta? Millaisia johtamisviestinnän osaamistarpeita on tietoperustaisessa organisaatiossa työskentelevillä johtajilla? Millaisia käsityksiä johtajilla on johtamisviestintäkoulutuksesta ja opitun siirrettävyydestä käytäntöön? Laadullinen tutkimus. Teemahaastattelu (n=17) ja fokusryhmä-keskustelu (n=10). Kohderyhmänä oli kohdeorganisaation johtajat, jotka suorittivat Johtamisen erikoisammattitutkinnon Jet-ohjelmassa.	Vuorovaikutusosaaminen on tietoperustaisessa organisaatiossa työskentelevien johtajien mukaan heidän ammattiosaamisensa tärkein alue substanssiosaamisen ohella. Johtamisviestinnän jännitteitä tietoperustaisessa organisaatiossa ovat 1) läheisyyden ja etäisyyden, 2) osallistavuuden ja johtajakaskeisyyden sekä 3) varmuuden ja epävarmuuden jännitteet. Formaalisissa johtamisviestintäkoulutuksissa käsitellyt asioita voidaan oppia myös muodollisen viestintäkoulutuksen ulkopuolella. Viestintäkoulutus vaikuttaa organisaation vuorovaikutuskäytäntöjen uudistamiseen. Johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymistä on mahdollista tukea myös käytännön työssä.

Liite 1. Kirjallisuushaku

4 (4)

Tutkimuksen/ artikkelin kirjoittaja ja otsikko.	Julkaisu-aika, lähde ja -maa. Tutkimuksen taso.	Tutkimuksen/artikkelin lähtökohdat ja aineisto sekä tutkimusmenetelmä	Keskeiset tulokset
Ruben, Brent D. & Gigliotti Ralph: Leadership as Social Influence: An Expanded View of Leadership Communication Theory and Practice.	2016. Journal of Leadership & Organizational Studies 2016; 23(4). Tieteellinen artikkeli.	Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on laajentaa ymmärrystä johtajuuden ja kommunikaation yhteydestä. Hypoteesina on, että kommunikaatio on enemmän kuin vain johtajuuden väline tai strategia.	Johtajan on tärkeää osta kommunikoida. Johtamisviestinnän tulee olla neuvottelua, ei sanelua. Aiempi kommunikointi vaikuttaa tulevan vastaanottamiseen. Kulttuuri vaikuttaa kommunikointiin. Johtamisviestinnällä on aina sekä sisällöllisiä että relationaalisia seurauksia. Johtajuutta luodaan, se ei tapahdu itsestään. Aikomuksilla ja teoilla on usein eroa. Jos halutaan tuloksia, pitää henkilöstö sitouttaa.
Savolainen, Taina: Trust Building in e-Leadership – Important Skill for Technology-Mediated Management in the 21st Century.	2013. International Conference on Management, Leadership & Governance. Thailand.	Tarkoituksena on tutkia, miten etäjohtamisen luottamuksen rakentumiseen vaikuttaa lisääntyvä teknologian käyttö. Tutkimus on kvalitatiivinen. Aineisto hankittiin haastattelemalla suomalaisia suurissa yrityksissä työskenteleviä johtajia, jotka johtavat pääosin teknologiavälitteisesti.	Monet johtajat kokevat, etteivät saa tarvitsemaansa tukea ylimmästä johdolta etäjohtamiseen; tähän tulisi panostaa. Tärkeinä etäjohtamisessa näyttäytyvät epäviralliset ja interpersoonalliset suhteet alaisiin. Jokaisen tunteminen henkilökohtaisesti onkin suuri haaste. Alaisille on tärkeää tietää, milloin johtaja on tavoitettavissa.
Sharpp Tara J., Lovelace Kevin, Cowan Lisa D., Baker Dian: Perspectives of nurse managers on information communication technology and e-Leadership.	2019. Journal of Nursing Management; 27. U.S.A. Tieteellinen artikkeli.	Tarkoituksena oli tutkia hoitajien esimiesten mielipiteitä käytössä olevien teknologisten välineiden haasteista ja mahdollisuuksista sekä miten nämä vaikuttavat kommunikaatioon ja johtamiseen. Kirjallisuuskatsauksen perustuva tieteellinen artikkeli.	Neljä teemaa nousee osastonhoitajien vastauksista liittyen etäjohtamiseen ja sähköisten viestimien käyttöön: 1) En pärjäisi ilman. 2) Liika on liikaa. 3) Heikosti käyttökoulutusta. 4) Vaikeus ylläpitää suhteita sähköisesti.
Sivunen, Anu: Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioutuminen hajautetuissa tiimeissä.	2007. Jyväskylän yliopisto. Suomi. Väitöskirja.	Tutkimuskysymykset; 1) Millaista on hajautettujen tiimien vuorovaikutus? 2) Millainen merkitys erilaisella viestintäteknologialla on hajautettujen tiimien vuorovaikutuksessa? 3) Mitä on tiimien identifioutuminen hajautetuissa tiimeissä? Kvalitatiivinen tutkimus. Teemahaastattelu sekä teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen observointi (n=35). Tutkimuksen osallistajat kuuluivat neljässä organisaatiossa toimivaan hajautettuun tiimiin.	Vuorovaikutuksen teknologiavälitteisyys nähtiin sekä identifioutumista heikentäväksi että identifioutumisen ylipäätään mahdollistavaksi tekijäksi. Kasvokkaisuviestintä ei ole välttämätöntä ryhmälle ominaisen viestintätyylin ja normien rakentumisessa, vaan vuorovaikutusta rakennetaan myös teknologiavälitteisesti. Johtajan viestinnällä on merkitystä siihen, miten jäsenet tiimiin identifioutuvat. Tätä tukevat yksilön huomioiminen, positiivisen palautteen antaminen, tavoitteiden ja toimintatapojen selkeyttäminen sekä tiimiaktiviteetit ja kasvokkaistapaamiset.
Snellman, Carita Lilian: Virtual Teams: Opportunities and Challenges for e-Leaders.	2014. Procedia – Social and Behavioral Sciences. Volume 110, 24 January 2014. Tieteellinen artikkeli.	Artikkeli pyrkii avaamaan, millaisia ominaisuuksia johtajalta vaaditaan virtuaalisissa tiimeissä. Kirjallisuuskatsaus.	Etäjohtaja voi lisätä luottamusta yhteisiin tavoitteita asettamalla ja motivoimalla työntekijöitä. Jatkuvaan sähköiseen kommunikointiin kannustaminen on tärkeää, samoin etäisyyden huomioiminen, kun työntekijät sijaitsevat esim. eri aikavyöhykkeillä. Tiimin yhteishengen luominen maksaa itsensä takaisin tiimin toimivuutena.
Vartiainen, Matti, Kokko, Nina & Hakonen, Marko: Hajautetun työskentelyn osaamisvaatimukset.	2003. Aikuiskasvatus, 2003 (4). Artikkeli.	Tutkimuskysymys: Minkälaisia osaamista hajautetuissa organisaatioissa toimivat yksilöt, ryhmät ja projektit tarvitsevat? Tutkimusaineisto kertyi kahdeksasta (8) yrityksestä. Kvalitatiivinen tutkimus. Puolistrukturoitu haastattelu (n=54). Tehtiin kontekstianalyysi dokumenttien ja johdon haastattelujen pohjalta.	Hajautetun työskentelyn osaamisvaatimuksista painoittivat eniten kommunikaatiotaidot, ihmisten ja kokonaisuuksien johtamisen taidot, yhteisten työprosessien ja kommunikaatiosääntöjen määrittely ja noudattaminen, rooli- ja vastuunmäärittelyt sekä strukturoitu ja tulosorientoitunut toimintatapa.



TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

Henkilöstön kokemuksia viestinnästä osana etäjohtamista

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Sinua pyydetään tutkimukseen, jossa selvitetään etäjohtamisen viestinnän nykytilaa ja sen kehittämistarpeita HUS [Asvian](#) Osastonsihteeripalvelujen palveluesimiesten sekä osastonsihteerien näkökulmasta. Tutkimuskysymykset esitetään kaikille HUS [Asvian](#) Osastonsihteeripalveluiden palveluesimiehille ja osastonsihteereille. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja sinun mahdollista osuuttasi siinä.

Osallistumisen vapaaehtoisuus

Tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voit kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen syytä ilmoittamatta. Tutkimukseen osallistuminen ei vaikuta asemaasi työntekijänä.

Lue rauhassa tämä tiedote. Jos sinulla on kysyttävää, voit olla yhteydessä tutkijoihin, joiden yhteystiedot löytyvät tämän sivun lopusta. Sinulle lähetetään sähköinen kysely, jossa sinulta kysytään, oletko lukenut tämän tutkimustiedotteen ja osallistutko vapaaehtoisesti tutkittavaksi. Tässä vaiheessa voit kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen syytä ilmoittamatta.

Tutkimuksen toteuttaja

Tämä tutkimus toteutetaan [HUSissa](#) [HUS Asvian](#) Osastonsihteeripalvelujen ja Tampereen ammattikorkeakoulun yhteistyönä. Tutkimuksen rekisterinpitäjä on HUS Helsingin yliopistollinen sairaala ja Tampereen ammattikorkeakoulu. Tutkimuksessa ei käsitellä henkilötietojasi. Kyselyyn vastataan anonyymisti.

Tutkimuksen tausta ja tarkoitus

Tutkimus liittyy opinnäytetyöhön, joka tehdään osana [sosiaali-](#) ja terveysalan johtamisen ylemmän ammattikorkeakoulun tutkintoa Tampereen ammattikorkeakoulussa. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää etäjohtamisen viestinnän nykytilaa ja sen kehittämistarpeita sekä luoda ehdotukset etäjohtamisen viestinnän kehittämiseksi.

Tutkimusmenetelmä

Tutkimus suoritetaan FORMS-kyselylomakkeella. Sinulle lähetetään linkki kyselylomakkeeseen palvelusuunnittelijoiden kautta. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 15 minuuttia.



Tutkimuksen mahdolliset hyödyt ja haitat osallistujalle

Vastaamalla kyselyyn olet vaikuttamassa HUS [Asvian](#) Osastonsihteeripalvelujen viestinnän kehittämiseen. Samalla annat arvokasta apua opinnäytetyömme onnistumiseksi. Tutkimuksesta ei ole kustannuksia tai haittoja osallistujalle.

Tietojen luottamuksellisuus ja tietosuojaja

Vastaaminen kyselyyn tapahtuu suojattua yhteyttä käyttäen. Tutkimuksessa ei tule näkymään yksittäisen vastaajan tietoja. Tietojasi ei voida tunnistaa tutkimusraporteista tai julkaisuista. Työnantajalla ei ole pääsyä henkilökohtaisiin tutkimustuloksiisi (kyselyvastaukset).

Tutkimuksen kustannukset ja taloudelliset selvitykset

Tutkimukseen osallistuminen on sinulle maksutonta, eikä siitä makseta korvausta.

Lisätietoja

Jos sinulla on kysyttävää tutkimuksesta, voit olla yhteydessä tutkimuksesta vastaaviin tutkijoihin ja keskustella tutkimukseen liittyvistä asioista.

Tutkimusryhmän yhteystiedot

Katariina Hyyrönmäki

katariina.hyyronmaki@tuni.fi

Tanja Salminen

tanja.salminen@tuni.fi

Liite 3. Kyselylomake

1 (3)

TAUSTAKYSYMYKSET					
Kuinka pitkään olet ollut nykyisessä työtehtävässäsi?	0-5 v.	5-10 v.	10-15 v.	15-20 v.	yli 20 v.
Minkä ikäinen olet?	alle 30 v.	30-40 v.	40-50 v.	50-60 v.	yli 60 v.

Kysymyksiä Palveluesimiehille

Kuinka monen työntekijän esimies olet? _____
Kuinka monessa toimipisteessä sinulla on työntekijöitä? _____
Kuinka kaukana on etäisin toimipiste? _____ km
Kuinka usein käyt etätoimipisteissä? _____ kertaa kuukaudessa
Kuinka monta tuntia viikossa kuluu matkustamiseen käydessäsi etätoimipisteissä? _____ tuntia.

KUINKA SAMAA MIELTÄ OLET SEURAAVIEN VÄITTÄMIEN KANSSA?	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaan mieltä
Palveluesimiehen pääasiallinen työhuone sijaitsee fyysisesti samassa paikassa kanssani.	1	2	3	4	5
Työyksikön viestintään on yhteisesti sovitut toimintatavat/pelissäännöt.	1	2	3	4	5
Käytössä olevat palveluesimiehen ja työntekijän välisen viestinnän menetelmät toimivat hyvin.	1	2	3	4	5
Palveluesimiehen ja työntekijän välisen viestinnän välineet ovat helppokäyttöisiä.	1	2	3	4	5
Olen saanut opastusta ja perehdytystä viestinnän välineiden käyttöön	1	2	3	4	5
Olen tyytyväinen etäjohtamisen viestintään palveluesimiehen ja työntekijän välillä yleisesti.	1	2	3	4	5
Fyysisesti eri toimipisteessä olevaa palveluesimiestä on helppo lähestyä.	1	2	3	4	5
Palveluesimies on hyvin tavoitettavissa	1	2	3	4	5

Liite 3. Kyselylomake

2 (3)

KUINKA SAMAA MIELTÄ OLET SEURAAVIEN VÄITTÄMIEN KANSSA?	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaan mieltä
Uskon, että palveluesimiehen on helppo lähestyä minua etäältä.	1	2	3	4	5
Aloitteentekijä palveluesimiehen ja työntekijän välisessä viestinnässä on useimmiten palveluesimies.	1	2	3	4	5
Aloitteentekijä palveluesimiehen ja työntekijän välisessä viestinnässä on useimmiten työntekijä.	1	2	3	4	5
Palveluesimiehen ja työntekijän välinen viestintä on riittävää.	1	2	3	4	5
Tapaan mielestäni riittävän usein palveluesimiestä kasvokkain.	1	2	3	4	5
Koen saavani etäällä olevalta palveluesimieheltä riittävästi palautetta.	1	2	3	4	5
Koen, että palveluesimies on perillä työtehtävistäni, vaikka hän on fyysisesti eri toimipisteessä.	1	2	3	4	5
Epämuodollinen kommunikointi (ns. kahvipöytäkeskustelu, käytäväkeskustelu) toteutuu etäältä palveluesimiehen ja työntekijän välillä sähköisin menetelmin.	1	2	3	4	5
Palveluesimiehen ja työntekijän välinen viestintä toteutuu oikea-aikaisesti.	1	2	3	4	5

MITEN TÄRKEINÄ PIDÄT SEURAAVIA ASIOITA ETÄJOHTAMISEN VIESTINNÄN KANNALTA?	Ei lainkaan tärkeä	Ei kovin tärkeä	Yhden- tekevä	Jonkin verran tärkeä	Erittäin tärkeä
Palveluesimiehelle säännöllinen soittoaika	1	2	3	4	5
Työntekijöillä tieto missä palveluesimies on	1	2	3	4	5
Työntekijällä tieto milloin palveluesimies on tavoitettavissa	1	2	3	4	5
Säännöllinen tiedote/viesti palveluesimieheltä	1	2	3	4	5
Säännölliset palaverit	1	2	3	4	5
Ryhmäkeskustelut	1	2	3	4	5

Liite 3. Kyselylomake

3 (3)

MITEN TÄRKEINÄ PIDÄT SEURAAVIA ASIOITA ETÄJOHTAMISEN VIESTINNÄN KANNALTA?	Ei lainkaan tärkeä	Ei kovin tärkeä	Yhden-tekevä	Jonkin verran tärkeä	Erittäin tärkeä
Yhteinen tiedonjaon alusta (esim. Teamsin työtilat)	1	2	3	4	5
Epämuodollinen kommunikointi, esim. sosiaalisen median kautta	1	2	3	4	5
Nopea reagointi sähköpostiin	1	2	3	4	5

Mitä virtuaaliviestinnän menetelmiä/välineitä tiedät HUSissa olevan?

Halutessasi voit omin sanoin kuvailla etäviestinnän tilaa yleisesti palveluesimiehen ja työntekijän välillä. Mikä toimii ja mikä ei toimi? Mitä toivoisit enemmän/vähemmän?



Liite 5. Huoneentaulu Tuki ja läsnäolo etänä

