

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

OSALLISTAVAN TYÖYHTEISÖVIES- TINNÄN KEHITTÄMINEN HAJAUTE- TUSSA ORGANISAATIOSSA SUUN TERVEYDENHUOLLOSSA

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Marjut Rasilainen	
Työn nimi Osallistavan työyhteisöviestinnän kehittäminen hajautetussa organisaatiossa suun terveydenhuollossa	
Päiväys 06.01.2023	Sivumäärä/Liitteet 69/9
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden suun terveydenhuolto	
Tiivistelmä	
<p>Hajautettujen organisaatioiden myötä etäjohtaminen ja etäyhteistyö tulee lisääntymään yhä enemmän digitaalisiin välineitä käyttäen. Etäjohtamisessa on tärkeää luoda työpaikoille yhteisesti sovitut viestinnän toimintamallit ja käytännöt, joilla turvataan sujuva ja turvallinen työ. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kuuden Etelä- Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden hajautettuna toimivan hammashoitolan henkilöstön näkemyksiä suun terveydenhuollon viestinnän nykytilasta sekä kartoittaa heidän valmiuksiaan ja osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksiaan työyhteisöviestintään. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa osallistavamman etäviestinnän kehittämisen tueksi.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksena, jossa käytettiin sekä määrällisiä että laadullisia tutkimusmenetelmiä. Sähköinen kyselytutkimus toteutettiin Savitaipaleen, Lemin, Luumäen, Ruokolahden, Rautjärven ja Parikkalan hammashoitolojen hammaslääkäreille, hammashoitajille ja suuhygienisteille marraskuussa 2022. Aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin ja tiedon perusteella kartoitettiin viestinnän kehittämiskohteita.</p> <p>Tutkimus osoitti, että hajautetun työyhteisön jäsenet ottivat vastuuta omasta työstään, osaamisestaan, viestintäaktiivisuudestaan ja tiedonhankinnastaan sekä kokivat voivansa myös osallistua ja vaikuttaa omaan työhönsä. Yhteisöllisyys koettiin olevan hyvällä tasolla. Tuloksissa oli nähtävillä myös tyytyväisyyttä esihenkilön viestintäaktiivisuuteen, saavutettavuuteen ja vuorovaikutukseen sekä luotettavuuteen.</p> <p>Tuloksissa oli havaittavissa kuitenkin puutteita tiedonkulussa ja etäviestinnän käytännöistä ja toimintamalleista ei oltu kovin hyvin selvillä. Myös teknologialaitteiden ja välineiden käyttöön tarvitaan koulutusta ja tukea. Myös esihenkilön läsnäoloa työpaikoilla toivottiin olevan nykyistä enemmän ja vuorovaikutuksen olevan säännöllisempää. Myös palautteen antaminen ja osaamisen varmistaminen tulee ottaa tarkasteluun.</p> <p>Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että etäjohtamiseen tulee sopia hajautetun työyhteisön jäsenten kanssa yhdessä keskustellen etäviestinnän käytännöt ja toimintamallit. Esihenkilöiden tulee myös sopia tiedonkulkuun ja tiedon jakamiseen liittyen yhteiset koko organisaatiota koskevat viestinnän pelisäännöt. Laadullisena menetelmänä käytetään jatkossa toimintatutkimusta, jonka periaatteilla kehittämistyö jatkuu yhdessä henkilöstön kanssa.</p>	
Avainsanat Etäjohtaminen, hajautettu työ, työyhteisöviestintä, vuorovaikutus, luottamus, osallisuus	

Field of Study Social Services, Health and Sports	
Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals	
Author(s) Marjut Rasilainen	
Title of Thesis Development of Participatory Communication in a Decentralized Organization in Oral Health Care	
Date January 6, 2023	Pages/Appendices 69/9
Client Organisation /Partners South Karelia Social and Health Care District	
<p>Abstract</p> <p>The work in decentralized organizations will be based, more and more, on remote management and collaboration through digital tools. What comes to ensuring safe and fluent work, it is important to create common operating models and standards for communication. The target group of the study was the staff of six decentralized operating dental clinics of South Karelia Social and Health Care District. The purpose of the study was to find out their opinions on the current state of communication, as well as to survey their readiness for work community communication, and the possibilities for participating and influencing in it. The aim of the thesis was to create new information supporting the development of more inclusive remote communication.</p> <p>The thesis was conducted using both quantitative and qualitative methods. The electronic survey was carried out for dentists, dental nurses, and dental hygienists of the dental clinics in Savitaipale, Lemi, Luumäki, Ruokolahti, Rautjärvi and Parikkala in November 2022. The data was analyzed by statistical methods, and it was used for identifying developmental targets for communication.</p> <p>The study showed that the members of the decentralized work community took responsibility for their work, competence, activity in communication and acquisition of information. In addition, they experienced that they were able to take part and influence in their own work, and the state of community spirit was rated good. According to the results, the staff was satisfied with their supervisors' communicational activity, reachability, interaction, and reliability.</p> <p>On the other hand, the results showed, that there were limitations in information flow, as well as the operating models and standards were not totally clear. The support and instructions for using digital tools and software programs are needed. Moreover, the presence of supervisors in dental clinics, as well as more regular communication with them was hoped for. Giving feedback for the staff and ensuring their competence also must be contemplated.</p> <p>According to the results the operating methods for remote communication should be agreed together with member of decentralized work community. Action research will be the qualitative method used in further research and it will be the basis for the following development work done in cooperation with the staff.</p>	
<p>Keywords remote management, decentralized work, workplace communication, interaction, trust, participation</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	ETÄJOHTAMINEN HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA	8
2.1	Hajautettu organisaatio	8
2.2	Hajautetun työn johtaminen	8
2.3	Hajautetun organisaation haasteita	11
2.4	Hajautetun organisaation vaatimukset työntekijälle	11
2.5	Hajautetun työn kuormitus- ja hyvinvointitekijät	12
3	TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ JA SEN KEHITTÄMINEN HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA	13
3.1	Työyhteisöviestintä hajautetussa organisaatiossa	13
3.1.1	Sisäinen työyhteisöviestintä	14
3.1.2	Päivittäisviestintä ja informointi työyhteisössä.....	15
3.1.3	Päivittäisviestinnän linjauksia työyhteisössä	16
3.2	Työyhteisöviestinnän periaatteet ja esihenkilön viestintätehtävät Eksotessa	16
3.3	Työyhteisöviestinnän kanavat Eksotessa	17
3.4	Hajautetun organisaation viestinnän kehittäminen Eksotessa	18
4	VUOROVAIKUTUS JA LUOTTAMUS TYÖYHTEISÖVIESTINNÄSSÄ.....	20
4.1	Vuorovaikutus työyhteisöviestinnässä	20
4.2	Teknologiavälitteinen vuorovaikutus hajautetussa organisaatiossa	22
4.3	Luottamus hajautetussa organisaatiossa.....	24
5	OSALLISUUDEN JA YHTEISÖLLISYYDEN MERKITYS HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA.....	26
5.1	Henkilöstön osallistamisen merkitys hajautetussa työssä	26
5.2	Yhteisöllisyys hajautetussa organisaatiossa	27
6	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	28
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	29
7.1	Kyselyn kohderyhmä	29
7.2	Tutkimusmenetelmän valinta ja aineiston kerääminen	30
7.3	Kyselyn analysointi.....	32
8	TUTKIMUSTULOKSET	34
8.1	Millainen näkemys hajautettuna työskentelevillä työntekijöillä on tällä hetkellä etäviestinnän toimivuudesta?	35
8.1.1	Työyhteisön toiminta, tiedonsaanti ja työn tavoitteet	35

8.1.2	Työyhteisöni (suun terveydenhuolto) viestinnän ja vuorovaikutuksen laatu	37
8.1.3	Työyhteisön viestintä ja luottamus.....	39
8.1.4	Viestinnän käytännöt ja viestinnän kanavat	40
8.1.5	Hajautetun työn johtaminen ja etäviestintä	41
8.2	Millaiset valmiudet ja osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet heillä on viestintään? Miten työntekijöiden osallisuutta voidaan tukea ja parantaa viestintää kehittämällä?	43
8.2.1	Työntekijöiden osaaminen ja valmiudet työtehtävien hoitamiseen.....	43
8.2.2	Viestintään käytössä olevat tietotekniset välineet ja laitteet.....	44
8.2.3	Oma tehtäväkuva, työni tavoitteet, tiedonhankinta ja aktiivisuus	44
8.2.4	Oman osallisuuden ja yhteisöllisyyden kokeminen viestinnässä	45
9	POHDINTA.....	47
9.1	Tulosten ja kehittämiskohteiden tarkastelu	47
9.2	Eettisyys ja luotettavuus.....	53
9.3	Hyödynnettävyys ja jatkokehittämisaiheet	55
	LÄHTEET	56
	LIITE 1: SAATEKIRJE	61
	LIITE 2: KYSELYLOMAKE.....	62

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen rakenneuudistus siirtää sotepalveluiden ja pelastustoimen järjestämisen kunnilta ja kuntayhtymiltä hyvinvointialueiden vastuulle vuoden 2023 alusta lähtien. Rakenneuudistus vastaa ympäristön muutoksiin kuten väestön ikääntymisestä johtuvaan palvelutarpeen lisääntymiseen ja tavoitteena on myös parantaa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen saatavuutta, turvata kaikille yhdenvertaiset palvelut, mutta myös hillitä kustannusten kasvua. (Sote-uudistus 2022.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistus muuttaa digitalisaation myötä sosiaali- ja terveysalan työtä monin tavoin. Monet sotealan esihenkilöt työskentelevät hajautetussa organisaatiossa, jolloin etäjohtamisen osaaminen ja kehittäminen nousevat tärkeään osaan.

Hajautettujen organisaatioiden myötä etäjohtaminen ja etäyhteistyö tulee lisääntymään yhä enemmän digitaalisia välineitä käyttäen. Etäyhteistyössä korostuva luottamus, yhteisten käytänteiden ja sääntöjen sopiminen luovat tiimihenkeä ja hyvin toimivaa etäyhteistyötä. Esihenkilön hyvä saavutettavuus ja työntekijöiden mahdollisuus avoimeen ja säännölliseen keskusteluun työpaikan asioista lisäävät luottamusta. Etäyhteistyön johtaminen edellyttää kuitenkin uudenlaista johtamisosaamista ja erilaisten johtamistyylien käyttöä tilanteista riippuen. (Hurmekoski, Häggman-Laitila & Terkamo-Moisio 2021, 28–30.) Hallinnolliset uudistukset muuttavat kuitenkin myös organisaatorakenteita, jolloin hajautettujen ja verkostomaisesti toimivien organisaatioiden johtamisessa vaaditaan myös uudenlaista osaamista ja koulutusta sekä hajautetun työn erityispiirteiden huomioimista (Juujärvi ym. 2019, 13).

Vaikka teknologia osaltaan mahdollistaakin etäyhteistyön ja uudenlaisen työn tekemisen muodon, on esihenkilön tehtävänä luoda työyhteisöön etäyhteistyötä ja ihmisten osallistamista tukeva kulttuuri ja viestinnän mahdollisuudet. Säännöllinen yhteistyö, viestintä, riittävät ohjeet ja työkalut työn suorittamisen mahdollistavat toimivan etäyhteistyön, työssä onnistumisen ja työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen. (Laaksonen & Ollila 2022, 80; Vilkmann 2016, 40, 60, 63.) Etäjohtamisessa on tärkeää luoda työpaikoille toimintamallit, joilla turvataan sujuva ja turvallinen työ. Näistä käytännöistä tulee viestiä ja huolehtia sekä virallisesta että epävirallisesta vuorovaikutuksesta työpaikalla. (Työterveyslaitos b julkaisuaika tuntematon.)

Myös ympäristössä tapahtuvilla äkillisillä muutoksilla, kuten korona pandemia osoitti, on vaikutuksia myös sosiaali- ja terveysalan työhön (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2021b). Koronapandemia aiheutti muutamissa viikoissa työpaikoilla tarpeen opetella ja ottaa käyttöön uusia digitaalisia työvälineitä. Digitaalisten viestintävälineiden käyttö viestinnän ja kommunikaation välineenä lisää etäjohtamisen, viestintäkäytänteiden, osaamisen ja toimintojen kehittämisen tarvetta. (Viitala 2021, 254–255; Juholin 2022, 19.) Kuntaliiton vuonna 2021 julkaistussa Koronakriisin vaikutuksia kuntatyöhön julkaisussa kuvataan koronakriisin aiheuttamia muutoksia kuntatyöhön, viestintään, esihenkilöiden työhön, johtamiseen ja etätyöhön liittyen. Ennen koronakriisiä etätyö ja etäjohtaminen oli varsin vähäistä, mutta etätyöhön siirryttiin suositusten mukaisesti työtehtävissä, joissa se oli mahdollista. Vuonna 2020 EU -maista juuri Suomessa tehtiinkin eniten 25,1 % työtä kotoa käsin. Koronakriisistä

seurasi myös uudistuksia, kuten etävastaanottojen ja etäasioinnin nopea kehittyminen sekä etäkokoukset teknologisia välineitä hyödyntäen. Samalla vuorovaikutuksen, viestinnän, luottamuksen ja itseohjautuvuuden merkitys työssä kuitenkin korostui. (Eurostat 2020; Tuimala & Näsänen 2021, 14–24.)

Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden eli Eksote on yli kymmenen toimintavuotensa aikana kehittänyt toimintaansa hajautettuna organisaationa, josta on hyötyä, kun sama alue muodostaa Etelä-Karjalan hyvinvointialueen vuoden 2023 alusta (Eksonet 2021).

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden suun terveydenhuolto, jossa tällä hetkellä toimii kolmetoista hammashoitola hajautettuna. Toimin itse kuuden hajautettuna toimivan hammashoitolan esihenkilönä. Koronapandemian myötä tarve hajautetun organisaation viestinnän kehittämiseksi lisääntyi entisestään. Tämä tutkimus perustuu ennen kaikkea käytännön johtamistyössäni kokemiini haasteisiin etäjohtamisessa ja etäviestinnässä. Henkilöstön osallistuminen kehittämistyöhön on erityisen tärkeää kompleksisessa ja nopeastikin muuttuvassa toimintaympäristössä (Laaksonen & Ollila 2022, 17).

Teoreettiseen viitekehykseen tutkimuskysymyksiin pohjautuvalla kyselytutkimuksella haettiin taustatietoa viestinnän nykytilanteesta sekä etsittiin viestinnän kehittämiskohteita.

Toimintaympäristöstä kootun taustatiedon ja tietoperustan perusteella valitaan viestinnän kehittämiskohteet, joita toimintatutkimuksellisin keinoin on tarkoitus kehittää yhdessä hajautettuna työskentelevien työntekijöiden kanssa. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa myös uutta tietoa osallistamman etäviestinnän kehittämisen tueksi.

2 ETÄJOHTAMINEN HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA

2.1 Hajautettu organisaatio

Vartiainen, Kokon ja Hakosen (2004, 19–22) mukaan hajautetuksi organisaatioksi voidaan määritellä määräaikaista tai pysyvää organisaatiota, jossa henkilökunta tekee työtä yhteisten tavoitteiden tai toimeksiantojen saavuttamiseksi eri paikoissa apunaan tieto- ja viestintäteknologia. Hajautettuna toimivia organisaatioita he kuvaavat neljällä pääluottuvuudella: paikka, aika, moninaisuus ja vuorovaikutuksen tapa. Työntekijät voivat olla työssä samassa tai eri paikoissa ja työn tekemisen paikka voi olla kiinteä tai vaihtua jatkuvasti. Vuorovaikutus voi tapahtua kasvokkain tai välittyneesti erilaisia kanavia ja teknologisia välineitä käyttäen. (Vartiainen, Kokko, & Hakonen 2004, 19–22; Virolainen 2010, 20.)

Ollilan ym. (2018) mukaan hajautettu organisaatio voidaan määritellä organisaatioksi, jonka toiminta on eriytetty eri kokoihin ja toiminnaltaan erilaisiin yksiköihin ja jonka toimintaa määrittää muun muassa paikan, ajan, johtamisen ja informaation eriytyminen. Keskeistä työssä on jäsenten itseohjautuvuus, autonomisuus, vastuun ja vallan jakautuminen sekä tieto- ja viestintäteknologian käyttö. Äärimmilleen vietyä hajautettu työ tapahtuukin täysin virtuaalisena. Ollilan ym. mukaan hajautetun organisaation asiantuntijat tarvitsevat monenlaista osaamista ja toimintamallien, sääntöjen ja ohjeiden yhdenmukaisuus mahdollistaa asioiden käsittelyn ja päätösten tekemisen työyksiköissä. Tähän he katsovat hyvällä viestinnällä olevan oleellinen merkitys. (Ollila ym. 2018, 237–241.)

2.2 Hajautetun työn johtaminen

Virtuaalijohtajuudella tarkoitetaan hajautetuissa työympäristöissä työn johtamista tieto- ja liikennetekniikoiden avulla. Etätyöskentely ja tähän tarvittava tietotekniikka edellyttävät kuitenkin uusien tietoteknisten taitojen ja käytäntöjen muuttamista johtamisessa sekä luottamuksen rakentamista työyhteisössä. (Humala 2007, 20–22; Kiljunen, Laukka, Koskela & Kanste 2021, 99; Työturvallisuuskeskus 2018.)

Vilkman (2016) määrittelee etäjohtamisen käsitteen hieman laajemmin etätyön, hajautetun työn, ajasta ja paikasta riippumattoman työn ja liikkuvan työn johtamiseksi. Hajautetusta työstä hän käyttää myös virtuaalityön ja virtuaalitiimin käsitettä. Koska etäjohtaja ei näe työntekijöitään kovinkaan usein, ihmisten johtamisen taitoa sekä tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämistä tarvitaan aivan uudella tavalla eikä vanhojen perinteisten johtamiskäytäntöjen siirtäminen suoraan etäjohtamiseen ole toimivaa. Uudet toimintamallit tulee kuitenkin sopia työyhteisön jäsenten kanssa yhdessä keskustellen ja kokeillen. Esimerkiksi miten eri teknologisia välineitä hyödynnetään, miten eri välineet mahdollistavat etäyhteistyön ja miten yhteistyö ylipäätään käytännössä tapahtuu. (Vilkman 2016, 13–15, 23.) Myös Avolio ja Kahai (2003) tuovat esille, että perinteisten tiimien käyttäytymismallien siirtäminen suoraan virtuaaliryhmiin ei välttämättä ole kovinkaan menestyksellistä ja esimerkiksi palautteeseen, rohkaisuun, palkitsemiseen ja motivaatioon liittyvät tekijät olisi määriteltävä uudestaan siirryttäessä virtuaaliryhmien johtamiseen (Avolio & Kahai 2003, 334). Lisäksi erilaiset työn tekemisen mallit vaativat omat pelisääntönsä eri tilanteisiin, esimerkiksi hybridijohtamisessa voidaan osa työajasta tehdä etäjohtamisena ja osa lähityöskentelynä (Laaksonen & Ollila 2022, 86).

Myös Kokko ym. (2003) tuovat esille yhteisesti ymmärrettyjen ja noudatettavien toimintamallien, työohjeiden ja standardien noudattamisen, kommunikaation, yhteistyövälineiden riittävyyden ja helpon käytettävyyden sekä tietoteknisen tuen tärkeyden hajautetussa työssä. Johdon tukea pidettiin hyvin tärkeänä. Selkeät, yhteisesti määritellyt tavoitteet, roolit, vastuunjako ja toimintamallit koettiin hajautetun ryhmän menestyvän työn kannalta tärkeiksi sekä toivottiin yhteisiä pelisääntöjä etäkouksissa kommunikointiin. (Kokko ym. 2003, 271–279.) Organisaation ylimmän johdon on myös huomioitava hajautettuna työskentelevät työntekijät strategisessa suunnittelussa ja toimintaan panostamisessa. Toimivat viestintävälineet, tarvittava ja nopeasti saatavilla oleva tuki ja tietojärjestelmätuki mahdollistavat sujuvan työskentelyn. Lisäksi tietojärjestelmistä saatavan tiedon on oltava oikeaa ja päivitettyä. (Laaksonen & Ollila 2022, 81; Vartiainen ym. 2004, 124–127.)

Avolion ja Kahain (2003) mukaan etäyhteistyön johtaminen edellyttääkin uudenlaista johtamisosaamista ja erilaisten johtamistyylien käytön ja muokkaamistarpeen analysointia tilanteista, ja tehtävästä riippuen. Esimerkiksi he mainitsevat osallistavan johtamisen sopivan paremmin puolistrukturoitujen tai strukturoimattomien ongelmien ratkaisujen hakemiseen ja ohjaavan johtamisen puolestaan silloin kun ratkaisuja haetaan strukturoituun ongelmaan (Avolio & Kahai 2003, 327, 330, 335). Uusia johtamistapoja on kuitenkin löydettävä, joilla työntekijät saadaan motivoituksi toimimaan verkkoympäristössä rohkeasti (Humala 2007, 20–22).

Vartiaisen, Kokon ja Hakosen (2004) mukaan hajautetun organisaation johtamiselta edellytetään lisäksi määrätietoista ja tulorientoitunutta johtamistapaa, koska kokonaisuuden haltuun ottaminen johtamisessa on erityisen tärkeää. Työskentelyn tulee tapahtua yhteistä tavoitetta kohti ja työntekijät tulee ottaa mukaan työyhteisön tavoitteiden asettamiseen, koska juuri osallistaminen sitouttaa heitä yhteisten tavoitteiden ja päämäärien tavoitteluun sekä lisää motivaatiota. Hajautetun työn haasteita johtamisen näkökulmasta katsoen ovatkin työntekijöiden huomiointi, sitouttaminen, osallistaminen ja motivoiminen. Luottamusta osoitetaan puolestaan luottamalla työntekijöiden ammattitaitoon ja työmoraalin, välttämällä turhaa kontrollia, delegoimalla työtehtäviä sekä seuraamalla, että työt tulevat tehdyksi. Hajautetun organisaation johtamisessa kokonaisvaltainen tuki, hyvä viestintä, viestintätaito ja tiedon jakaminen ovat tärkeitä. (Vartiainen ym. 2004, 84–87, 92; Vilkmán 2016, 73.) Esihenkilön tulee myös luottaa yksilöiden ja tiimien omaan harkintaan, sillä luottamus ja jaettu johtajuus sekä matalat hierarkkiset rakenteet motivoivat työntekijöitä ja viestinnästä tulee vastavuoroista ja vuorovaikutteista (Juholin 2017, 119) sekä yhteistyötä tukevaa (Vilkmán 2016, 63).

Etäjohtamisen tarkoitus on mahdollistaa sujuva yhteistyö hajautettuna toimivissa työyksiköissä sekä tukea työntekijöiden itseohjautuvuutta. Fyysisen läheisyyden puuttuminen vaikeuttaa kuitenkin esihenkilön hänelle kuuluvien vastuiden hoitamisesta. Etäjohtajalta vaaditaan erilaisten keskenään ristiriitaisten roolien hallintaa, jotka liittyvät asioiden ja ihmisten johtamiseen ja viestintään. Etäjohtajan tehtävänä on asioiden suunnittelu ja organisointi sekä päätösten tekeminen, mutta toisaalta hän toimii myös tiedottajana, yhdyshenkilönä ja kannustaa työntekijöitään kommunikointiin. Etäjohtajan työntekijöihin liittyviä rooleja on toimia valmentajana, suhteiden rakentajana ja mahdollisten ongelmien selvittäjänä. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Työntekijöitä on osattava johtaa, motivoida, kom-

munikoida avoimesti, antaa palautetta, osallistaa, valvoa ja rakentaa luottamusta. Myös työn tavoitteet, seuranta, osaamisen varmistaminen ja kehittäminen sekä palautejärjestelmä on oltava selkeästi kaikkien työntekijöiden tiedossa. (Ollila ym. 2018, 239; Työturvallisuuskeskus 2018.)

Myös ihmisten välisten suhteiden kehittäminen ja luottamuksen rakentaminen hajallaan työskentelevien työntekijöiden kanssa tuovat omat haasteensa etäjohtamiseen. Avoin tiedonkulku, työntekijöiden osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet edellyttävät hyvää kommunikaatiota ja tehokkaampia osallistavia työmenetelmiä ja lisäksi heidät on saatava osallistumaan yhteistyöhön mahdollisemman aikaisessa vaiheessa. (Humala 2007, 20–22; Vilkmán 2016, 60.) Avolio ja Kahai (2003) korostavatkin, että virtuaaliryhmien varhaisen vaiheen muodostuminen ja johtaminen, kuten ryhmän jäsenten odotukset, jäsenet ja yhdessä työskentelyn sopiminen, näyttäisivät ennustavan parempaa ryhmän suorituskykyä, tyytyväisyyttä ja luottamusta tulevaisuudessa (Avolio & Kahai 2003, 330).

On myös muistettava, että tiedon jakamisesta ja varsinkin muutosten tiedottamisesta työntekijöille on hyötyä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Työntekijät tuntevat itsensä arvostetummaksi ja se edistää heidän muutosvalmiuttaan, ja he ovat tyytyväisempiä vaikuttamismahdollisuuksiinsa sekä myös tyytyväisempiä esimiehiinsä. (Turja 2021, e50.) Avolio ja Kahai (2003) tuovat kuitenkin esille, että työntekijät voivat saada tietoa esimerkiksi organisaation päätöksentekoprosessista myös liian aikaisessa vaiheessa, jolla saattaakin olla puolestaan negatiivista vaikutusta esihenkilön uskottavuuteen ja myöhemmin tämän mahdollisuuksiin vaikuttaa työntekijöihinsä (Avolio & Kahai 2003, 333).

Etäjohtajuutta terveydenhuollon ympäristössä on kuitenkin tutkittu vielä vähän. Terkamo-Moisio, Karki, Kangasniemi, Lammintakanen & Häggman-Laitila (2021, 595–598) toteavat, että etäjohtajuutta terveydenhuollon ympäristössä on tutkittu harvoin, mutta menestyvään etäjohtamiseen liittyviksi teemoiksi voidaan kuitenkin nostaa etäjohtajan ominaisuudet, etäyhteyteen liittyvä luottamus ja viestintä sekä tiimikulttuurin edistäminen. He muistuttavat, että tehokas viestintästrategia on tarpeen varsinkin silloin, kun kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta ei ole.

Myös Kiljunen, Laukka, Koskela ja Kanste (2021) toteavat, että terveydenhuollon etäjohtajuuteen liittyviä aikaisempia tutkimuskatsauksia ei juurikaan ole. Tutkimuskatsauksessaan he vastaavatkin tarpeeseen analysoida systemaattisesti etäjohtamista. Etäjohtajuus käsittää heidän mukaansa tilanteen, jossa työntekijät ja esihenkilöt toimivat alueellisesti hajallaan. Katsauksen painopisteenä on etäjohtaminen, käsittäen terveydenhuollon kirjallisuudessa esiintyvät virtuaalisuuden ja etäjohtamisen käsitteet. He toteavat terveydenhuollon kirjallisuuden etäjohtamisesta olevan rajallista ja tiedon hajallaan eikä käsitteille ole määritelmiä, jotka olisivat yleisesti hyväksytyjä. He ryhmittelevät etäjohtamisen näkökulmat neljään eri teemaan: työympäristöön, johtajuuteen käytännössä, vuorovaikutukseen ja teknologian käyttöön. Vuorovaikutukseen liittyviä näkökulmia ovat mm. viestintään, ihmissuhteisiin, luottamukseen, kuuntelemiseen, palautteeseen ja työntekijöiden ja johtajien välisiin henkilökohtaisiin yhteyksiin liittyvät asiat, hyvä viestintä ja johtajien osallistuminen viestintäkanavien tehokkaaseen luomiseen. Teknologian käytössä yhtäläisyyksiä he havaitsivat huonossa ohjauksessa ja taidoissa sekä tarpeessa kasvokkain tapahtuviin tapaamisiin. Viestinnän parantaminen, luottamus virtuaaliryhmiin sekä etäjohtamisen käytännön roolien (yhteisesti sovitut toimintamallit, roolit) huomioiminen vaativat heidän mukaansa jatkossa vielä enemmän huomiota. (Kiljunen ym. 2021, 99–112.) Ristolainen, Maijala ja Eloranta (2020, 184) puolestaan tuovat esille etäjohtamisen haasteena

puutteet johtajan saavutettavuudessa, luottamuksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä sekä vähäisessä palautteessa.

2.3 Hajautetun organisaation haasteita

Vartiainen ym. (2004) tuovat esille hajautetun työn haasteena työntekijöiden etäisyyden toisistaan ja heidän liikkumisensa työpisteiden välillä. Etäisyys vaikuttaa vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin vähenemiseen muualla yksiköissä työskentelevien työntekijöiden kanssa ja joskus jopa myös eristytymiseen. Nopeasti reagointia vaativissa asioissa välitön kommunikaatio ja reagointi on heidän mukaansa hitaampaa kuin kasvokkain tapahtuen, ja väärinkäsitysten riski myös kasvaa. Myös palautteen antaminen ja saaminen saattaa olla ongelmallista. Etuna he puolestaan tuovat esille asiakkaiden mahdollisuuden saada palvelua lähellä sekä monipuolisen osaamisen yhdistämisen. (Vartiainen ym. 2004, 38–39.)

Myös läsnäolon tunne ja tietoisuus muista eroaa hajautettuna työskentelevien työntekijöiden kohdalla kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen verrattuna koska viestintäteknologian avulla tapahtuvassa kommunikaatiossa voidaan välittää vain osa viestinnästä, esimerkiksi kehonkieli ja nonverbaalit viestit eivät välity. (Vartiainen ym. 2004, 42–44.) Työyhteisön ongelmat, kuten työntekijöiden väliset ristiriidat, motivaation puute tai jopa päihteiden käyttö saattavat jäädä etäjohtajalta vähemmälle huomiolle, koska hän ei ole läsnä työntekijöidensä arjessa. Hajautetusti työskentelevät työntekijät saattavat myös tuntea sosiaalisen tuen tai arvostuksen puutetta esihenkilön tai toisten työyhteisön jäsenten osalta. Etäjohtamisessa tuen määrään onkin hyvä kiinnittää huomiota, koska jokaisen työntekijän tulee tuntea itsensä ja työnsä arvostetuksi. (Vilkman 2016, 32, 55–56.)

2.4 Hajautetun organisaation vaatimukset työntekijälle

Hajautetun organisaation työntekijältä edellytetään Vartiaisen, Kokon ja Hakosen (2004) mukaan tarvittavan ammattiosaamisen lisäksi myös kykyä toimia itsenäisesti ja tulorientoituneesti. Hajautettuna toimivan työryhmän jäsenenä edellytetään myös avointa kommunikaatiota, luottamusta ja yhteisiä toimintamalleja, jotta ryhmä voi toimia tehokkaasti ja onnistua tehtävässään. Hajautetussa organisaatiossa työskentely onkin useimmiten haastavampaa kuin työskennellä jatkuvasti samassa paikassa. (Kokko, Vartiainen & Hakonen 2003, 278; Vartiainen ym. 2004, 89.)

Ollilan ym. (2018) tutkimuksessa asiantuntija asemassa olevien työntekijöiden kokemuksista työskentelystä hajautetussa organisaatiossa nousi esille haastateltavien oman osaamisen vahva kokemus, motivaatio ja halu ottaa asioista selvää sekä halu varmistaa oma osaaminen. Myös itseohjautuvuus, itsenäisyys ja hyvä vuorovaikutus muihin tiimin jäseniin korostuivat, työ koettiin monipuolisena ja työntekijät pääosin olivat muutenkin tyytyväisiä työhönsä. Laajemmat vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön jo muutosten suunnitteluvaiheessa koettiin tärkeänä. (Ollila ym. 2018, 243–247.)

Vartiaisen ym. (2004) mukaan työntekijöiden tärkeitä taitoja ja ominaisuuksia ovat lisäksi projektinhallintataidot, itsensä johtamisen taidot sekä sosiaaliset- ja teknologian käyttötaidot. Myös työkokemus, vahva ammattitaito, luotettavuus, vastuuntuntoisuus, aktiivisuus ja itseohjautuvuus sekä itsenäisyys tehdä työtä koskevia päätöksiä ovat tärkeitä taitoja. Itseohjautuva työntekijä tai tiimi tarvitsee työnsä tueksi koulutusta, yhteisöllisen osaamisen kehittämistä ja tarvittaessa perehdytystä. Itseohjautuvuus vaatii työntekijältä itsenäisyyttä, oma-aloitteisuutta, kykyä ratkaista ongelmia ja tehdä

päätöksiä, oman työn priorisointia sekä yhteistyökykyä. Toisaalta työntekijältä vaaditaan myös eristyneisyyden sietokykyä sekä yhteistyöhalukkuutta. Ryhmän kollektiivista osaamista he katsovat olevan ryhmän yhteinen tietoisuus työn tavoitteista ja toimintamalleista sekä roolien ja vastuunjaon selkeys hajautetun työryhmän menestystekijänä. Työryhmän osaamisessa tärkeitä ovat luottamus, sitoutuminen ja me-henki. Kollektiivista osaamista voidaan myös lisätä hajautettuna toimivien työpisteiden välille jakamalla ja yhdistämällä yksiköiden paikallinen tieto ja osaaminen. (Kokko ym. 2003, 279; Vartiainen ym. 2004, 90–93; Työturvallisuuskeskus 2018.)

2.5 Hajautetun työn kuormitus- ja hyvinvointitekijät

Työskentely hajautetussa organisaatiossa erillään esihenkilöistä saattaa viivästyttää asioiden hoitamista, eikä pienten asioiden vuoksi oteta helposti esihenkilöön yhteyttä. Esihenkilön etäisyyden vuoksi hajautettuna toimivat työntekijät joutuvat ottamaan vastuuta omasta työstään ja tekemään enemmän itsenäisiä päätöksiä. Vartiainen ym. (2004) toteavatkin, että kokeneiden asiantuntijoiden on todettu pärjäävän paremmin työssään hajautetussa organisaatiossa kuin vastavalmistuneen kollegansa. Ongelmatilanteissa hajautettuna toimiva työntekijä ei aina ota yhteyttä saadakseen neuvoja ja apua vaan jää yksin asiansa kanssa. Heidän mukaansa työntekijöiden kokemaa epävarmuutta voidaan kuitenkin vähentää hyvällä ja riittävällä tiedottamisella sekä hyvällä johtamisella ja vuorovaikutuksella. Hajautettuna toimivien työntekijöiden ammattitaidosta ja osaamisesta on huolehdittava sekä taattava heille samanlaiset urakehitysmahdollisuudet kuin muillekin organisaation jäsenille. (Vartiainen ym. 2004, 147–153.)

Kokko ja Vartiainen (2006) tutkivat hajautetun työryhmän työn vaatimuksia ja hyvinvointitekijöitä. Saadut tulokset johtamisen kontrollin vähäisyydestä koettiin johtuvan luottamuksesta ja lisäävän työtyytyväisyyttä. Kuormitustekijöiksi koettiin sen sijaan eristyneisyys etenkin yksin työtä tekevilla, autonomia aiheutti vähän työkokemusta omaavilla kuormitusta sekä työtä vaikeutti spontaanien kasvokkain tapahtuvien tapaamisten puute. Kiireelliset kysymykset ja tiimin jäsenten hankala tavoitettavuus hidastivat heidän mukaansa yhteisten asioiden hoitamista ja aiheuttivat turhautumista. Haasteena Kokko ja Vartiainen mainitsevat myös yhdensuuntaisen kommunikaation ja muutenkin viestinnän köyhyyden ja asiapitoisuuden. Myös ryhmätöiden koordinointi, epäselvät roolit ja päämäärät aiheuttivat heidän mukaansa ongelmaa. Johtajien ja tiiminvetäjien antama sosiaalinen tuki kuitenkin vähensi stressiä ja lisäsi työhyvinvointia. Ammattitaitoiseksi ja itsevarmaksi itsensä tuntevat työntekijät kuitenkin nauttivat virtuaalityön itsenäisyydestä, päätösten tekemisestä ja oman työnsä johtamisesta. Kokko ja Vartiainen mainitsevatkin, että työtyytyväisyyden kannalta tärkeiksi asioiksi hajautetussa työssä muodostuu tavoitteiden, päämäärien ja roolien selkeys, hyvä tiedonkulku, me-henki sekä sosiaalinen tuki tiimiltä ja tiimin johdolta. (Kokko & Vartiainen 2006, 78–86.)

3 TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ JA SEN KEHITTÄMINEN HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA

3.1 Työyhteisöviestintä hajautetussa organisaatiossa

Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström ja Siira-Jokinen (2017, 103–105) määrittelevät työyhteisöviestinnän tiedon tuottamiseksi, muokkaamiseksi ja tiedon välittämiseksi mutta katsovat sen olevan myös keskustelua, yhteisöllisyyden rakentamista, yhteisen ymmärryksen ja kulttuurin luomista organisaation arvoista käsin. Viestintää tapahtuu sisäisesti ja ulkoisesti sillä perusteella kuka tai ketkä ovat viestinnän kohteina ja vastaanottajana. Organisaation henkilökunta kuuluu sisäisen viestinnän piiriin, ja ulkoisen viestinnän piiriin puolestaan kuuluvat asiakkaat ja sidosryhmät. Työyhteisöviestintään katsotaan kuuluvaksi heidän mukaansa kaikki organisaation sisäinen suullinen ja kirjallinen viestintä, joka voi tapahtua kasvokkain, kirjeitse, puhelimitse tai vaikkapa verkkovälitteisesti. Työyhteisössä viestintää voi tapahtua pystysuunnassa esimerkiksi johdolta työntekijöille ja päinvastoin tai vaakatasossa eri yksiköiden, osastojen ja työntekijöiden kesken. Ulkoista viestintää on asiakas- ja sidosryhmiin kohdistuva viestintä. Viestintä voi olla välitöntä suullista viestintää tai välillistä kuten kirjallista viestintää. Välillinen viestintä tapahtuu aina jonkin välineen avulla, esimerkiksi puhelimella tai verkkoyhteydellä.

Työyhteisöviestinnän keskeinen tavoite on organisaation kokonaiskuvan muodostaminen henkilöstölle ja heidän omaa työtään koskevan tiedon saaminen, jolloin heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja koko työyhteisön toimintaan. Hyvällä, avoimella ja vuorovaikutteisella työyhteisöviestinnällä parannetaan henkilöstön työhyvinvointia ja sitoutumista organisaatioon. Yhteistyöllä ja hyvällä tiedonkululla mahdollistetaan organisaation sisäinen toiminnan kehittäminen, asioiden sujuminen, uudenlaisten toimintamallien luominen sekä tavoitteiden saavuttaminen. (Valtioneuvoston kanslia julkaisuaika tuntematon.)

Työyhteisöviestinnällä tuetaan myös johtamista. Johtamiseen sisältyy paljon sekä kirjallista ja suullista viestintää ja esihenkilöiden on osattava viestiä selkeästi koko organisaation ja yksikön tavoitteet työntekijöilleen. Myös työntekijöillä tulee olla mahdollisuus viestiä avoimesti esihenkilöilleen ja johdolle omista asioistaan, tavoitteistaan ja ongelmistaan. Hyvällä ja suunnitelmallisella viestinnällä varmistetaan ennen kaikkea töiden sujuminen. (Honkala ym. 2017, 107.) Vaikka esihenkilöillä ja johdolla onkin vastuu tiedon kulusta organisaation sisällä, vastaa jokainen työntekijä myös itse tarvittavan tiedon hankinnasta ja myös olennaisen tiedon välittämisestä niille, joita tieto koskee. Erityisesti muutostilanteissa on tärkeää viestiä henkilöstölle heitä koskevaa tietoa. Työyhteisöviestinnän suunnittelun ja toteutuksen tulisi olla johdon, viestinnän, henkilöstötoimen ja henkilöstön edustajien kiinteää yhteistyötä, jolla voidaan varmistaa osallistuminen asioiden valmisteluun. Tärkeää on myös huomioida, että organisaation asiat tulee kertoa aina ensimmäiseksi henkilökunnalle. (Valtioneuvoston kanslia julkaisuaika tuntematon.)

Hajautetun organisaation viestintä on kuitenkin usein haasteellista ja siksi etäjohtamisen taitoa täytyy tarkastella uudella tavalla. Ristolainen, Maijala ja Eloranta (2020) tutkivat terveydenhuollon etäjohtamisen viestintää ja sen nykytilaa ja totesivat yhteisten organisaatioon liittyvien toimintatapojen puuttumisen. Viestinnän välineinä olivat pääsääntöisesti perinteiset yhteydenpitovälineet, kuten pu-

helin, tekstiviestit ja sähköposti. Heidän mukaansa erilaisten tietokonesovellusten ja välineiden käytössä ja niiden saatavuudessa oli parantamisen varaa ja tietotekniset taidot olivat usein henkilöön sidottuja. Heidän mukaansa yhteisten toimintatapojen sopiminen etäviestintään tulee tapahtua työyhteisössä yhdessä työntekijöiden kanssa ja yhteydenpitoon tarvittavien laitteiden ja välineiden käyttöön tulee saada koulutusta ja myös tukea tarvittaessa. (Ristolainen, Majjala & Eloranta 2020, 183–185.)

Virolainen (2010) puolestaan tuo esille virtuaalitiimien viestinnän yksipuoleisuuden ja pääosin työ- ja asiakaskeisyyden, josta puuttui tietynlainen spontaanisuus. Virtuaalitiimien kuten hajautettuna työskentelevän ryhmänkin ilmapiirin kehittämisen kannalta vapaamuotoiset ja epäviralliset keskustelut lisäävät kuitenkin me-henkeä. Virolainen toteaa myös kaikissa tutkimuksissa tiimeissä viestinnän koetun haasteellisuuden. Suuressa osassa tutkimuksen tiimeistä viestintäkulttuuria pidettiin avoimena ja luottamuksellisenä. Nonverbaalinen viestintä virtuaalisessa viestinnässä jäi kuitenkin vähäiseksi ja toisten tunteiden havaitseminen etäyhteyksissä ei ollut helppoa. Myös kasvokkain tapahtuvia tapaamisia pidettiin tärkeinä. Virolaisen mukaan tutkittavat saivat myös varsin vähän palautetta mutta se liittyi pikemminkin vallitsevaan organisaatiokulttuuriin. Palautetta toivottiin kuitenkin sekä esihenkilöltä että kollegoilta. Tosin tiimit koostuivat Virolaisen mukaan asiantuntijoista, jotka olivat itseohjautuvia ja reflektoivat muutoinkin omaa toimintaansa. (Virolainen 2010, 136–169.)

Organisaatioiden viestintään, työhön ja tapaan toimia ja organisoitua vaikuttavat omalta osaltaan myös teknologian ja digitalisaation kehittyminen. Uudet työn tekemisen muodot kuten etätö haastavat organisaatiot kehittämään uudenlaisia viestintäratkaisuja sekä viestintäteknologiaa ja vuorovaikutusta uudessa toimintaympäristössä. (Juholin 2022, 19.) Teknologia riippuvainen työyhteisöviestintä voi kuitenkin vähentää niin sanotun hiljaisen tiedon jakamista ja hyödyntämistä työyksikössä. Epävirallisemmalla vuorovaikutuksella kuten virtuaalikalvit tai virkistys ja harrastustapaamiset voidaan yhteisöllisyyttä ja keskinäistä luottamusta kuitenkin vahvistaa. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Viestintää ohjaavat lisäksi monet lait, säädökset, ja suositukset. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä ja yhteisöissä velvoittaa organisaatiota noudattamaan lain määräyksiä ja tiedottamaan koko henkilöstölle lain säätämät asiat. (Honkala ym. 2017, 107–109.) Myös Suomen perustuslaki, hallinnon julkisuusperiaate, kuntalaki, hallintolaki ja tietosuojasetus GDPR asettavat viestinnälle omat velvoitteensa (Juholin 2017, 41; Juholin 2022, 47–48). Valtionhallinnon viestintäsuosituksessa kerrotaan lisäksi valtionhallinnon viestinnän tavoitteista ja periaatteista, arvoista, valtionhallinnon viestintää ohjaavista säädöksistä ja ohjeista sekä viestinnän johtamisesta. Tätä viestintäsuositusta organisaatiot voivat käyttää omien viestintäohjeidensa perustana. (Valtioneuvoston kanslia julkaisuaika tuntematon.) Viestinnän eettisen neuvottelukunnan (VEN) eettisen ohjeen periaatteet avoimuus, vuorovaikutus, luotettavuus ja rehellisyys sekä muiden toimijoiden arvostus ohjaavat osaltaan viestinnän ammattilaisten toimintaa (Juholin 2022, 49).

3.1.1 Sisäinen työyhteisöviestintä

Sisäisellä työyhteisöviestinnällä tarkoitetaan Viitalan (2021) mukaan henkilöstölle suunnattua suunnitelmallista, tavoitteellista ja järjestelmällistä tärkeäksi nähtyä tiedon jakamista erilaisia informaatio-

kanavia ja menetelmiä käyttäen. Viestinnällä vahvistetaan henkilöstön tietopohjaa ja luodaan yhteistä näkemystä, ymmärrystä, käsitteistöä ja tarinaa sekä vahvistetaan kokemusta työn merkityksellisyydestä. Viestinnällä on merkitystä myös henkilöstön sitouttamisessa ja osallistamisessa organisaation toimintaan ja onnistuessaan viestintä vahvistaa työntekijän yhteisöllisyyden kokemusta ja heidän omaa tärkeää rooliaan siinä. (Viitala 2021, 154–155.) Osallistamiseen tarvitaan foorumeita, joissa voidaan mahdollistaa työyhteisölle tärkeän tiedon käsittely yhdessä ja parantaa työyhteisön tiedonhallintaa (Pennanen 2015, 66).

Sisäistä viestintää voi tapahtua esihenkilön ja työntekijän välillä, yksikkökohtaisesti tai se voi koskea koko organisaatiota. Esihenkilön ja työntekijän välinen viestintä liittyy esimerkiksi työn tavoitteisiin, kehityskeskusteluun, perehdytykseen, koulutukseen, urasuunnitteluun tai palautteen antamiseen. Esihenkilöllä on vastuu tiedonkulusta tarvittaessa myös muille yksiköille ja johdolle. Jokaisella yksittäisellä työntekijällä on kuitenkin vastuu oman työnsä osalta siihen liittyvästä viestinnästä ja töidensä sujumisesta. Työyksikkökohtainen sisäinen viestintä voi liittyä työyksikön tulostavoitteisiin, niiden seurantaan, työtilanteisiin, työtehtäviin ja muihin tiedotettaviin asioihin. Työyksikön sisäisen viestinnän tavoite on varmistaa, että jokainen työntekijä tietää omat tehtävänsä, yhteinen suunta ja tavoitteet ovat selvillä. (Honkala ym. 2017, 107–109.) Sisäisellä viestinnällä varmistetaan, että työt sujuvat, työyhteisö menestyy, saavuttaa tavoitteensa, uusiutuu ja sen jäsenet voivat hyvin (Juholin 2022, 139).

3.1.2 Päivittäisviestintä ja informointi työyhteisössä

Päivittäisviestinnällä puolestaan tarkoitetaan Juholinin (2022) mukaan kaikkea sitä tiedon ja kokemusten vaihtamista ja keskustelua, joita työpaikalla tarvitaan selviytyäksemme päivittäisistä tehtävistämme ja velvoitteistamme. Viestinnän tärkeä tarkoitus on mahdollistaa töiden sujuminen, olennaisen työssä tarvittavan tiedon saatavuus ja vaihdanta sekä henkilöstön vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä ja työyhteisöönsä. Päivittäisviestinnän keinoja työyhteisössä ovat esimerkiksi suorat kasvojen tapahtumat keskustelut, puhelimitse soittamiset, teams puhelut, sähköpostit ja pikaviestintien käyttäminen. Päivittäisviestintään liittyy yhteisiä ohjeita, pelisääntöjä ja toimintatapoja. (Juholin 2022, 57.)

Työyhteisössä informoinnilla tarkoitetaan aktiivista tiedon tuottamista, sen saatavuutta ja välittämistä organisaation sisällä. Informointi on kuitenkin usein yksisuuntaista ja sitä ohjaavat organisaation henkilöstöön liittyvät tiedon ja viestinnän tarpeet. Organisaation tavoitteet, velvollisuudet ja lait sekä myös erilaisten sidosryhmien tarpeet ja odotukset vaikuttavat viestinnän taustalla. (Juholin 2017, 48.)

Informoinnin toteuttamiseen tarvitaan viestinnän infrastruktuuri, jolla tarkoitetaan viestinnän kanavia, perussisältöjä, viestinnän periaatteita ja käytäntöjä, prosesseja sekä henkilöitä, jotka tuottavat tiedon ja vastaavat järjestelmästä (Juholin 2017, 47–48). Infrastruktuurin pääelementit Juholinin kuvaan rakentuvan live eli kasvokkain tapahtuvista tapahtumista ja viestinnästä, digi eli verkkoympäristössä tapahtuvasta viestinnästä sekä näiden yhdistelmästä, hybridistä (Juholin 2022, 58).

3.1.3 Päivittäisviestinnän linjauksia työyhteisössä

Päivittäisviestintään kuuluu kaikki tiedonkulkuun ja tiedon vaihdantaan liittyvät asiat, joita työyhteisössä tarvitaan työn tekemiseen. Päivittäisviestintä muodostuu Juholinin (2017) mukaan organisaation muodollisesta viestinnästä (johtamis- ja esihenkilöviestintä), viestintäfunktion vastuulla olevasta viestinnästä ja viestinnän infrastruktuurista eli esimerkiksi ajankohtaisen tiedon saatavuudesta intranetissä kaikille samaan aikaan ja samansisältöisenä. Päivittäisviestintää on myös työyhteisön jäsenten keskinäinen vuorovaikutus, joka voi tapahtua fyysisesti tai/ja teknologiavälitteisesti. Työyhteisön, tiimin ja projektien jäsenet muodostavat päivittäisviestinnän rungon, mutta siihen voi kuulua lisäksi oleellisia sidosryhmiä, opiskelijoita tai muita asiantuntijoita. Suurimmissa organisaatioissa, kuten Eksotessakin, on oma viestintäyksikkönsä ja viestinnän ammattilaiset. Tiedottaminen ja viestintään liittyvät asiat on keskitetty heidän tehtävikseen. (Juholin 2017, 95–97.)

Viitalan (2021) mukaan osallistamis- ja yhteistyökäytännöt on hyvä sopia työyhteisössä jo senkin vuoksi, että esihenkilöiden ja henkilöstön välinen yhteistyö ja keskustelu voi ylipäättään tapahtua. Se tarkoittaa sitä, että tärkeiden asioiden käsittelyyn varataan tarpeeksi aikaa ja määritellään jo etukäteen vetovastuu, paikka, ajankohta sekä osallistujat. (Viitala 2021, 171.)

Juholin (2022) toteaa, että erilaiset viestintätarpeet vaativat kuitenkin sopivan viestinnän kanavan. Kasvokkain tapahtuva viestintä on hyvä silloin kun tarvitaan keskustella jostain ongelmasta. Reaaliaikainen chat ja puhelin puolestaan mahdollistavat samanaikaisen vuorovaikutuksen ja kohtaamisen. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus kokouksina tai videopuheluin säästää aikaa ja samalla vähentää myös matkustamisen tarvetta ja saattaa tuntua jopa henkilökohtaisemmalta. Juholinin mukaan sähköpostin käyttö viestinnän välineenä lisää helposti tietotulvaa, mutta sen eduksi voi katsoa sen, että tieto on tallettavissa ja siihen voi tarvittaessa palata. Kaikki työyksikön asiat eivät kuitenkaan hoidu päivittäisviestinnällä vaan niiden käsittelyyn on varattava aikaa, kuten organisaation strategian jalkautukseen, vuosittaiseen henkilöstöön ja talouteen sekä organisaation tavoitteisiin liittyviin asioihin. Nämä vuosittaiset tai säännöllisesti toistuvat viestinnän tehtävät on suunniteltava etukäteen. (Juholin 2022, 98–99.)

3.2 Työyhteisöviestinnän periaatteet ja esihenkilön viestintätehtävät Eksotessa

Juholinin (2017) mielestä viestinnän periaatteet nousevat organisaation arvoista, ja ne tulee pystyä kuvaamaan käytännön tasolle niin että kaikille on selvää mitä periaatteiden noudattaminen ylipäättään edellyttää. Esimerkiksi kaikille työntekijöille on hyvä olla selvää, miten työyhteisön jäsenet kommunikoivat sananvapauden ja lojaliteettivoitteiden puitteissa. (Juholin 2017, 73,77.)

Myös Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden työyhteisöviestinnän tavoitteena on, että jokaisella työntekijällä on tarvittavat tiedot Eksoten perustehtävästä, strategiasta ja strategian merkityksestä omaan työhönsä sekä riittävät tiedot oman tehtävänsä suorittamiseen. Työyhteisössä sisäinen viestintä liittyy työyksikön toiminnan tukemiseen, informointiin, henkilöstön sitouttamiseen ja vuorovaikutukseen, johon jokaisen eksotelaisen tulee omalta osaltaan osallistua. Viestintä vaatii henkilöstöltä omaa aktiivisuutta, koska tieto on suurelta osin sähköisessä muodossa. Keskeisessä roolissa sisäisessä viestinnässä ovat esihenkilöt. Hyvä esihenkilöviestintä on suunnitelmallista ja viestinnässä tu-

lee suunnitella mitä ja miksi viestitään, mitä viestinnästä seuraa ja keitä viestintä koskee. Henkilöstöä koskevan ajantasaisen tiedon välittäminen eri johtoryhmistä, Eksoten hallituksen käsittelystä ja päätöksistä sekä tarvittavan tiedon seulominen ja välittäminen kuuluvat esihenkilön tehtäviin. (Eksonet a julkaisuaika tuntematon.)

Johtamisviestinnällä pyritään vaikuttamaan siihen, että kaikilla on selkeä kuva oman työnsä tavoitteista, jotka nousevat organisaation tavoitteista, tehtävästä ja strategioista sekä että jokainen voi kokea työnsä merkitykselliseksi (Juholin 2022, 56). Myös Sivunen (2007) korostaa esihenkilön merkitystä ja vastuuta tiimin toiminnan, tavoitteiden ja jäsenten roolin selkeyttämisessä ja niiden merkitystä tiimin menestymiseen (Sivunen 2007, 193). Esihenkilön tärkeä viestintätehtävä Eksotessa onkin viestiä henkilöstölle Eksoten strategia, visio ja arvot sekä organisaation ja suun terveydenhuollon toiminnan tavoitteet ja tulokset. Organisaation tavoitteisiin päästäkseen on esihenkilön johdettava myös henkilöstön osaamista, johon liittyy yksittäisten työntekijöiden työ tuloksineen, urakehityksineen ja koko organisaation onnistuminen. Esihenkilö vastaa työntekijän tehtäväkuvan määrittelystä vuorovaikutuksessa työntekijän kanssa, sekä perehdyttää ja antaa palautetta työntekijöilleen. Jokaiselle työntekijälle tulee myös asettaa työlle henkilökohtaiset tavoitteet yhdessä työntekijän kanssa ja seurata tavoitteiden saavuttamista. Esihenkilön keskeinen tehtävä viestinnässä on myös tiedon välittäminen varsinkin silloin kun työntekijällä ei ole mahdollisuutta päivittäin käydä lukemassa sähköpostia tai Eksonetin tiedotteita. Myös mahdollisten konfliktitilanteiden hoitaminen kaikkia osapuolia kuulleen kuuluu esihenkilön tehtäviin. On myös huomioitava, että muutostilanteet vaativat usein viestinnän lisäämistä henkilökunnalle. (Eksonet a julkaisuaika tuntematon.)

Esihenkilön tulee omalla viestinnällään toimia esimerkkinä muille, esimerkiksi siinä, miten tieto kulkee tai millaista työyhteisön puhe on. Esimies voi omalla viestintätyyllillä luoda avoimen keskusteluympäristön tai jopa vahvistaa työntekijöidensä viestintätaitoja, joten viestinnän tulee olla aktiivista, enakoivaa ja luotettavaa. Asiallinen, rakentava ja työyksikön toimintaa tukeva esihenkilöviestintä herättää myös luottamusta. (Eksonet a julkaisuaika tuntematon.)

3.3 Työyhteisöviestinnän kanavat Eksotessa

Eksotessa työyhteisöviestinnän kanavat voidaan jakaa henkilökohtaiseen viestintään, kasvotusten tapahtuvaan viestintään, säännöllisiin viikko- tai kuukausipalaveriin, Teams-palaveriin, henkilökohtaisiin kehityskeskusteluihin, viikko- tai kuukausitiedotteisiin, tulosalueiden / tulosityksikön kvartaali-infoihin, Eksonettiin (intranet), Teamsin tiimi- ja työtiloihin ja henkilöstölehti Miikkulaiseen. (Eksonet a julkaisuaika tuntematon.)

Henkilökohtainen viestintä voi tapahtua puhelimen, sähköpostin ja Teams pikaviestinnän ja chatin kautta. Esihenkilön tulee vastata työntekijöiden lähettämiin sähköposteihin ja soittamiin puheluihin mahdollisimman pian heille takaisin. Puhelintunnit ja Teams-palaverit on järjestettävä säännöllisesti, varsinkin jos esihenkilö on fyysisesti kaukana työntekijöistään ja kiireellisessä asiassa yhteydenotto on tehtävä puhelimella. Sähköpostia voidaan käyttää tiedottamiseen, ilmoituksiin, ohjeiden ja materiaalien jakamiseen ja viestien säilyttämiseen. Sähköpostia ei saa käyttää ikävien tai arkaluonteisten asioiden ilmoittamiseen. Teams-pikaviestintä sopii kysymysten, varmistusten ja muiden lyhyiden viestien käyttöön. (Eksonet a julkaisuaika tuntematon.)

Hajautettuina toimivien yksiköiden työntekijöitä esihenkilön tulee tavata säännöllisesti kasvotusten. Työntekijöillä tulee olla etukäteen tieto siitä, milloin esihenkilö tulee työyksikköön tapaamaan työntekijöitä. Viestintä on tapahduttava kasvotusten myös silloin kun esihenkilö antaa työntekijälle korjaavaa palautetta tai joutuu kertomaan ikäviä uutisia. Kasvotusten on hyödyllisintä tavata myös silloin kun esihenkilö haluaa ratkaista jotain asiaa keskustellen, saada moniulotteisesta asiasta näkemyksiä tai vaikkapa syventää jotain asiaa. (Eksonet a julkaisuaika tuntematon.)

Sovitut säännölliset kokoukset ovat hyviä silloin kun viesti koskettaa kaikkia työntekijöitä ja se tapahtuu kaikille samanaikaisesti asioista, jotka vaativat yhtenäistä keskustelua. Tällöin oma valmistautuminen ja myös työntekijöiden valmistautuminen on tärkeää, joten kokouksen asialista sekä muu materiaali kokousta varten on toimitettava työntekijöille ajoissa etukäteen, jotta perehtyminen asioihin on mahdollista ennen kokousta. Kokousmuistioon tulee kirjata kokouksessa tehdyt päätökset ja ideat sekä on sovittava ja kirjattava vastuutehtävät sekä näiden seuranta. Uusien asioiden kohdalla täytyy varmistaa niiden jalkautuminen työyksiköihin sekä miten se toteutetaan. Kokouksissa käsitellyt asiat täytyy myös varmistaa poissaolijoiden tietoon. Teams-palaverissa pätee samat ohjeet kuin kokouksiin, mutta lisäksi etukäteen tulee varmistaa, että yhteydet ja käytetty tekniikka toimivat kunnolla. Etäosallistujien kohdalla on varmistettava tasa-arvoinen kohtelu puheenvuorojen, ajankäytön ja huomioinnin suhteen. Henkilökohtaiset kehityskeskustelut tulee pitää vähintään kerran vuodessa. (Eksonet a julkaisuaika tuntematon.)

Tulosalueiden tai tulosyksikön kvartaali-infoissa käydään strategiaan liittyviä asioita läpi sekä myös organisaation tuloksia ja ajankohtaisia tiedotettavia asioita. Työyksikkökohtaisesti sovitaan lisäksi, miten ja mihin Teamsin työyksikkökohtaisia tiimejä käytetään sekä miten tiimien ylläpito tapahtuu ja mistä työyksikön yhteiset dokumentit ja ohjeet löytyvät. (Eksonet a julkaisuaika tuntematon.)

3.4 Hajautetun organisaation viestinnän kehittäminen Eksotessa

Viestinnän suunnittelu lähtee organisaation tehtävästä ja tarkoituksesta, tavoitteista, strategiasta, visiosta ja mahdollisista tiedossa olevista muutoksista (Juholin 2022, 76). Sisäisessä organisaatiaviestinnässä kaikkien työntekijöiden on voitava vaikuttaa ja osallistua isojen ja työnsä kannalta tärkeiden asioiden käsittelyyn yhdessä. Tällöin ajantasainen tieto on kaikkien saatavilla yhtä-aikaa ja se on yhteisesti tulkittua ja työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua viestintään. Moniäänisessä organisaatiossa keskustelu sallitaan ja tiedonkulku on kahdensuuntaista. (Virtanen & Stenvall 2019, 179–180.)

Juholinin (2017) mukaan myös päivittäisviestinnän sisällöistä on hyvä sopia yhdessä työntekijöiden kanssa, kuten päivittäisviestintään osallistujista, miten usein tai miten säännöllisesti viestittäviä asioita käsitellään, mitä kanavia henkilöstölle viestittäessä käytetään ja mitkä foorumit ovat käytössä. Viestinnän vastuista tulee myös sopia kuten kokousten organisoinnista, tiedon etsinnästä, sen käsittelystä ja jakamisesta toisille työyhteisön jäsenille tai miten omista huomiosta on mahdollisuus tiedottaa muille. Juholinin mukaan on tärkeää sopia myös erilaisiin aineistoihin pääsystä (kenellä oikeudet erilaisiin ohjelmiin) tai käytettävissä olevista tietojärjestelmistä. Asioista sopiminen tuo turvalli-

suuden tunnetta työyhteisöön. Erityisvastuut eli työyhteisön ennakoimattomissa ja äkillisissä muutostilanteissa tapahtuva viestintä on hyvä olla yhteisesti sovittua ja kaikkien tiedossa. (Juholin 2017, 96–98.)

Päivittäisviestinnän lisäksi on hyvä sopia yhdessä myös etäyhteistyön toimintatavat ja pelisäännöt sekä etäyhteistyön välineet. Yhdessä sopien jokainen työyhteisön jäsen tulee kuulluksi ja on voinut vaikuttaa yhteisten toimintatapojen luomiseen ja keskusteluun. (Vilkman 2016, 37, 82.) Myös Viro-lainen (2010, 69) korostaa yhteisten toiminta- ja ohjausmallien tärkeyttä virtuaalitiimin toiminnassa. Kemppainen ja Laajalahti (2016, 20) kuitenkin muistuttavat, että asiantuntijatyössä olevien työntekijöiden tukemisen haasteeksi saattaa muodostua toisaalta riittävän vapauden ja vastuun antaminen viestinnässä ja toisaalta kuitenkin tarve luoda viestintätoimijuudelle riittävän selkeät ja yhdenmukaiset raamit. Esihenkilön tehtävänä on kuitenkin sopia viestintäkäytännöistä ja luoda hyvä viestintäilmapiiri. Toimivat viestinnän käytännöt riippuvat työyksikön tehtävästä ja paras lopputulos saavutetaan aina, kun niistä sovitaan yhdessä työntekijöiden kanssa. Viestintäkäytäntöjen toimivuudesta työyksikössä onkin hyvä käydä säännöllisesti keskustelua ja pohtia niiden toimivuutta. (Eksonet a julkaisuaika tuntematon.)

Työyksikössä on hyvä lisäksi viestiä selkeästi työntekijöiden roolit ja vastuut, jotta työt sujuvat hyvin ja ristiriitoja voidaan välttää jo ennalta. Eksoten organisaatio on asiantuntijaorganisaatio, jossa useimmilla työntekijällä suun terveydenhuollossakin on hyvin itsenäinen työnkuva ja siihen kuuluva vastuu. Esihenkilö nähdäänkin enemmän mentorina, joka asettaa työn raamit, tukee tarvittaessa ja luottaa työntekijöihinsä välttäen puuttumista liian tarkkaan asioiden yksityiskohtiin. (Eksonet a julkaisuaika tuntematon.)

Viestintää täytyy lisäksi myös arvioida säännöllisesti ja sopia viestintävastuut henkilökuntaa tiedotettaessa. Suun terveydenhuollossa yksikön sisäisistä tärkeimmistä tiedotettavista asioista vastaa johdettava ylihammaslääkäri ja viestintävastaavat. Vuorovaikutuksen toimivuuden arviointi onkin ensiarvoisen tärkeää tehdä yhdessä työntekijöiden kanssa sekä pohtia myös sitä, miten vuorovaikutusta voidaan tarvittaessa lisätä tai millaisia foorumeja vuorovaikutuksen mahdollistamiseksi tarvitaan lisää. Toimivalla kaksisuuntaisella vuorovaikutuksella luodaan työyhteisöön motivaatiota, arvostusta ja aitoa keskustelua. (Eksonet b julkaisuaika tuntematon.)

4 VUOROVAIKUTUS JA LUOTTAMUS TYÖYHTEISÖVIESTINNÄSSÄ

4.1 Vuorovaikutus työyhteisöviestinnässä

Vuorovaikutuksessa on aina mukana viesti eli sanoma. Viestintä voi olla sanallista tai sanatonta, puhumista tai kuuntelemista ja vuorovaikutuksessa sekä luodaan että tulkitaan viestejä ja reagoidaan niihin. Vuorovaikutuksessa välitämme informaatiota, mutta samalla luomme myös viestintäsuhteen toisiin ihmisiin. Vuorovaikutteista viestinnästä tulee, kun viesteihin reagoidaan. Suhtautumisemme toisiin ihmisiin välittyy sekä verbaalisen (sanat, äänet, puhe) että nonverbaalisen (ilmeet, eleet) viestinnän kautta. Vuorovaikutusta tapahtuu puheen lisäksi myös kirjoittamalla, esimerkiksi chatissä tai puheen ja kirjoittamisen yhdistelmällä Teamsin välityksellä. (Isotalus & Rajalahti 2017, 16–18.)

Hajautetussa organisaatiossa korostuu johtajan oman viestintäaktiivisuuden merkitys sekä myös se, kuinka hajautetun tiimin jäsenet saadaan osallistettua mukaan yhteiseen vuorovaikutukseen, tiedon jakamiseen, tavoitteiden asettamiseen ja yhteistyöhön. Hajautetun organisaation jäsenten tukeminen ja huomion jakaminen heille usein pelkkää viestintäteknologiaa käyttäen on kuitenkin usein haasteellista. Hajautetussa organisaatiossa viestinnässä korostuu myös, kuinka monipuolisia viestintävälineitä työntekijöille pystytään tarjoamaan ja kuinka selkeästi johtaja pystyy luomaan toimivat viestinnän pelisäännöt eli kuinka johtaja kykenee organisoimaan hajautetun organisaation työntekijät vuorovaikutukseen. Vuorovaikutukseen vaikuttaa siis käytettävä teknologia ja kuinka työntekijät oppivat niitä käyttämään. Hajautetun organisaation hyvää johtajuutta on olla tarvittaessa helposti työntekijöiden saavutettavissa ja tarjota tukeaan ja apuaan tarvittaessa. (Isotalus & Rajalahti 2017, 142–143; Sivunen 2007, 217–221; Työturvallisuuskeskus 2018.)

Myös Airan (2012) mukaan hajautuneessa toimintaympäristössä sitoutunutta ja vahvaa johtajuutta osoitetaan ja tuodaan esille aktiivisella vuorovaikutuksella. Hänen mukaansa aktiivinen johtaja on itse oma-aloitteinen ja aktiivinen vuorovaikutuksessaan hajautetun organisaation jäsenien kanssa sekä kahden kesken että tiimin kanssa. Johtaja vastaa nopeasti työntekijöiltä tuleviin viesteihin ja kysymyksiin, antaa palautetta, on hyvin tavoitettavissa ja varsinkin mukana ongelmatilanteissa, joissa johtajalta odotetaan ratkaisuvaihtoehtojen hakemista. Viesteihin vastaamattomuus ja se, että johtajaa ei tavoiteta, tulkitaan tiimissä sitoutumattomuudeksi ja ettei työntekijöitä kuunnella. (Aira 2012, 140.) Myös Sivunen (2007, 112, 222) toteaa vuorovaikutusaktiivisuuden olevan hajautetussa tiimissä tärkeä tekijä ja erityisesti johtajalta odotetaan aktiivista vuorovaikutusta. Myös tiimin jäsenet tulee saada aktivoituksi vuorovaikutukseen, yhteistyöhön ja jakamaan tietoa keskenään.

Vuorovaikutusmahdollisuuksien järjestäminen sekä kasvokkain että teknologiavälitteisesti sekä noudattamalla järjestelmällisiä vuorovaikutuskäytänteitä (pelisäännöt) voidaan viestintää hajautetun organisaation jäsenten kesken parantaa ja vähentää virhetulkintoja (Aira 2012, 140; Sivunen 2007, 171; Työturvallisuuskeskus 2018). Tiivis, riittävä ja monipuolinen vuorovaikutus hajautetussa työssä edellyttää aktiivista vuorovaikutussuhteiden ylläpitoa eli hajautetun työn yhteistyön edellytys onkin molemmin puolinen vuorovaikutus (Aira 2012, 130, 134). Laaksosen ja Ollilan (2022) mielestä suhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen puolestaan vaativat etäjohtajalta erityisesti sosiaalisia taitoja, kuten kuuntelemista ja avointa viestintää ja tieto- ja viestintätekniiikan hallintaa. Esihenkilö tarvitsee

lisäksi vuorovaikutus- ja viestintätaitoja, hänen tulee olla myötätuntoinen ja empaattinen sekä ymmärtää erilaisten ihmisten käyttäytymistä. (Laaksonen & Ollila 2022, 77.)

Hajautettuna etäällä esihenkilöstä työskentelevät työntekijät saattavat kuitenkin jäädä vähemmälle huomiolle, joten johtajan on erityisen tärkeää huolehtia säännöllisestä yhteydenpidosta ja viestinnästä hajautettuna työskenteleviin työntekijöihinsä (Laaksonen & Ollila 2022, 80–81; Vilkmán 2016, 23). Avoilio ja Kahai (2003) huomauttavat lisäksi, että sähköisesti tapahtuvassa viestinnässä vastaanottaja saattaa helpommin tulkita viestejä väärin, joka kannattaa huomioida etäkommunikaatiossa ja kommunikoida varsinkin verkkosuhteiden alkuvaiheessa usein (Avolio & Kahai 2003, 331). Vartiainen ym. (2004) lisäävät, että kommunikaatio ja välitön reagointi hajautetussa työskentelyssä työntekijöiden ja esihenkilöiden kesken on etäisyyksien takia ajoittain hidasta ja samalla viestinnässä saattaa tulla helposti väärinymmärryksiä. Toisaalta työntekijöiden liikkuminen parhaimmillaan parantaa tiedon ja osaamisen leviämistä eri hoitolojen kesken. (Vartiainen ym. 2004, 38–39.)

Vartiainen, Kokon ja Hakosen (2004) mukaan vuorovaikutuksen tapa, tiheys, sisältö ja välineet on keskeisiä tekijöitä työskennellessä hajautetussa organisaatiossa. Vuorovaikutus voi tapahtua kasvokkain tai välittyneesti tieto- ja viestintäteknologian avulla ja se voi olla muodollista tai epämuodollista. Hajautetussa organisaatiossa viestintä on aina osittain välitteistä tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntäen, jolloin vuorovaikutuksen spontaanisuus ja epävirallisuus ovat usein huonompaa. Toisaalta etuna on, että osallistujien muodollinen asema, ennakkoluulot tai valtaerot eivät pääse niin hyvin esille, jolloin vuorovaikutus voi olla demokraattisempaa. He toteavat myös, että kehittyvä teknologia mahdollistaa hajautettuna työskentelevän henkilöstön uskottavan läsnäolon etänä ja myös tietoisuuden muista osallistujista. On kuitenkin huomattava, että kasvokkain tapahtuva kommunikointi on hyvä silloin kuin ideoidaan jotain uusia asioita, halutaan ratkaista ongelmia yhdessä tai selvittää jotain konfliktitilannetta. (Vartiainen ym. 2004, 47–49.)

Ristolaisen ym. (2020) tutkimuksessa vuorovaikutuksen tuttuus ja luottamus koettiin tärkeänä tekijänä sekä osastonhoitajien että työntekijöiden mielestä. Myös osastonhoitajan läsnäolo koettiin tärkeäksi työpaikalla, mutta haasteen muodostivat säännöllisten tapaamisten ja yhteydenpidon vähäisyys sekä aikatauluihin liittyvät ongelmat. Osastonhoitajien että työntekijöiden mielestä tärkeintä olisikin juuri viestinnän säännöllisyys ja tieto siitä, milloin esihenkilö on tavoitettavissa. Esihenkilön nopea vastaaminen sähköposteihin lisäsi luottamusta. Erilaiset etätiimipalaverit ja keskustelut voisivatkin olla Ristolaisen ym. mukaan kehittämiskohteita parempaan etäviestintään. He toivat esille myös esihenkilön fyysisten läsnäolopäivien tärkeyden hajautetun organisaation työpisteissä. (Ristolainen ym. 2020, 183–185.) Kasvotusten tapahtuvat kohtaamiset voidaan katsoa tärkeiksi jo senkin vuoksi, että ne mahdollistavat avoimemman ja rehellisemmän vuorovaikutuksen ja lisäävät luottamuksen syntymistä. Ilmeet, eleet ja kehon kieli antavat toisesta ihmisestä inhimillisemmän, empaattisen ja myönteisemmän kuvan. Kasvokkain tapahtuvissa kohtaamisissa tiedon kulku on yleensä parempaa ja virhetulkintoilta on helpompi välttyä. Myös työntekijöiden kuormittumisen ja hyvinvoinnin seuraaminen on helpompaa kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Vuorovaikutuksen avoimuudella on merkitystä Vilkmánin (2016) mukaan työn sujumisen lisäksi myös työntekijöiden sitoutumiseen, yhteisöllisyyteen sekä motivaatioon. Avoimuus ilmenee työyhteisössä

siten, että tieto kulkee työntekijöille saakka muuttumattomana, he voivat olla mukana oman työnsä suunnittelussa ja myös päätöksenteossa. Avoimuutta kuvaa myös mahdollisuus ottaa kaikki työhön liittyvät asiat puheeksi ilman pelkoa siitä, että tulee tyrmätyksi. (Vilkman 2016, 33–34.) Juholin (2017) tuo keskusteluun vastuullisen dialogin merkityksen viestinnässä. Vastuullinen dialogi merkitsee jokaisen työntekijän kohdalla vastuullista ja työyhteisönsä hyväksi tapahtuvaa viestintää, sitoutumista ja työhyvinvointia. Vastuullisen dialogin muodostumiseen tarvitaan työyhteisössä yhteinen tahtotila ja perusteet. Juholinin mukaan vastuullinen viestintä sallii myös erimielisyydet, kyseenalaistamisen ja virheet ilman kasvojen menetyksiä. (Juholin 2017, 127.) Juholin toteaaakin vielä, että parhaimmillaan dialogi ja asioihin vaikuttamisen mahdollisuus vahvistaa kollegiaalisuutta ja voimaannuttaa työyhteisöä sekä saa työyhteisön jäsenet sitoutumaan ja innostumaan työhönsä (Juholin 2022, 147).

4.2 Teknologiavälitteinen vuorovaikutus hajautetussa organisaatiossa

Aira (2012) määrittelee teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen kahden tai useamman henkilön väliseksi vuorovaikutukseksi, joka tapahtuu teknologiavälitteisesti, kuten digitaalisten viestintävälineiden sähköpostin, intranetin ja videoneuvottelulaitteiden avulla (Aira 2012, 23). Aira tuo myös esille, että teknologiavälitteisessä viestinnässä nonverbaalisen viestinnän rajallisuus saattaa olla jopa hyödyllistä ja edesauttaa tuloksellisuutta, tehtävään keskittymistä ja tarkoituksenmukaisuutta viestinnässä (Aira 2012, 24).

Parhaimmillaan digitaalisuus tarjoaa ajantasaista tietoa ja edistää yhteistyötä ja moniammatillisuutta työyhteisössä. Digitaalisuuden hyödyntäminen vaatii kuitenkin Juholinin (2017) mukaan ihmisiltä jatkuvaa oman osaamisen kehittämistä sekä myös myönteistä asennetta uuden oppimiseen. (Juholin 2017, 124.) Digitaalisuuden etuina on työn sujumisen lisäksi myös työn monipuolistuminen ja tiedonkulun tasa-arvoistuminen sekä parhaimmillaan se parantaa työyhteisön sisäistä viestintää ja keskustelua vahvistaen työntekijöiden osallisuuden tunnetta. Juholin toteaa kuitenkin, että teknologian käyttö ei kaikille työntekijöille ole kuitenkaan helppoa, ja he saattavatkin asenteen tai osaamattomuuden vuoksi jäädä tiedosta ulkopuoliseksi. (Juholin 2017, 119–120.) Lainema, Hämäläinen ja Syyrimaa (2021, 78–79) toteavat lisäksi, että työvuosien mukanaan tuomalla ammatillisella osaamisella ei välttämättä ole merkitystä teknologiataitoihin, vaan päinvastoin. Vähemmän kokeneet ja nuoremmat työntekijät omaavat paremman teknologiaosaamisen. He toteavat, että puutteellisen osaamisen aiheuttamaa teknostressiä voidaan kuitenkin vähentää koulutuksella ja järjestämällä siihen tarvittavaa aikaa. Kuormitusta voidaan myös vähentää osallistamalla työntekijät jo digitaalisten ratkaisujen suunnitteluvaiheessa ja viestittämällä tulevista muutoksista ajoissa, jolloin heille jää aikaa sopeutua ja myös vaikuttaa tuleviin muutoksiin.

Digitalisaatio mahdollistaa kuitenkin työn tekemisen ajan ja paikan monimuotoistumisen (Työterveyslaitos a julkaisuaika tuntematon) johon vaikuttaa esimerkiksi ympäristössä tapahtuvat nopeat globaalitkin muutokset kuten koronapandemia osoitti. Kovalainen, Poutanen ja Arvonen (2020) tutkivat kuinka korona pandemian vuoksi yleistynyt digitalisaation mahdollistama etätyö koettiin suomalaisessa yhteiskunnassa. Heidän mukaansa nopea siirtyminen etätöihin onnistui helposti, luottamus työntekijöiden ja työnantajien välillä oli hyvä eikä valvontaa tarvittu etätyössä sekä etätyötä haluttiin

tehdä jatkossakin. Työn tekemisessä he havaitsivat kuitenkin eriytymistä, koska työstä osa oli tehtävä joka tapauksessa paikan päällä. Esimerkiksi matalammin koulutetuilla työntekijöillä ei ollut mahdollisuutta siirtyä etätöihin ja heillä todettiin myös enemmän vaikeuksia etätövälineiden ja laitteistojen käytössä. (Kovalainen, Poutanen & Arvonen 2020, 5–22.)

Digitaalisilla ratkaisuilla on vaikutusta myös työkuultuuriin ja sen johtamiseen. Ravelin, Laukka, Haponiemi, Kaihlanen ja Kanste (2021, 226–231) tutkivat perusterveydenhuollon johtajien kokemuksia koronapandemian aiheuttaman digitaalisen työkuultuurin muutoksesta ja johtamisesta. Uusia digitaalisia työtapoja (etätö, -kokoukset ja -koulutukset) otettiin käyttöön ja samalla myös uusia digitaalisia työvälineitä. Nämä muutokset aiheuttivat kuitenkin tarpeen opetella uusia työtapoja ja tietoteknisten laitteiden käyttöä. Ravelin ym. totesivat myös tiedottamisen muuttuneen yhä enemmän sähköiseen muotoon ja tämän aiheuttaneen haasteita saavuttaa työntekijät. Johtajat luottivat työntekijöihinsä ja johdon tuki työntekijöille nähtiin tärkeänä, koska nopea työkuultuurin muutos toi mukanaan stressiä ja kuormitusta. IT-koulutukseen tutkijoiden mukaan onkin syytä kiinnittää huomioita, koska koronaviruspandemia näyttää muuttaneen perusterveydenhuollon digitaalista työkuultuuria jäädäkseen.

Digitalisaation kehittyminen vaikuttaa myös terveydenhuollossa työskentelevien ammattilaisten työhön monin tavoin. Koivisto, Koroma & Ruusuvuori (2019) tutkivat teknologian ja etäpalveluiden hyödyntämistä ammattilaisen näkökulmasta katsottuna työterveyshuollossa. Ammattihenkilöt kokivat työn sujuvuuden, palvelujen saatavuuden ja tiedon välityksen parantuneen sekä myös oman työkuuvansa rikastuneen. Kielteisinä asioina Koivisto ym. mainitsevat ammattihenkilön ja asiakkaan kasvotusten tapahtuvien kohtaamisten vähentymisen ja teknologiaongelmat sekä ammattilaisen että asiakkaiden kohdalla. Myös resurssointi teknologiavalmiuksien ylläpitämiseen oli riittämätöntä, joka näyttäytyi esimerkiksi riittämättömänä koulutuksena, tukena ja ajan puutteena. (Koivisto, Koroma & Ruusuvuori 2019, 187–197.)

Sivunen (2007) mukaan teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa hajautetussa organisaatiossa on merkitystä lisäksi myös sillä, millaisia mahdollisuuksia ja välineitä organisaatiossa on käytössä ja millainen on johtajan ja tiimin jäsenten suhtautuminen teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen. Yksittäisten viestintävälineiden käyttöön, niihin suhtautumiseen ja asenteisiin vaikuttavat henkilö- ja tilannekohtaisten tekijöiden lisäksi myös viestintään osallistuvien väliset vuorovaikutussuhteet. (Sivunen 2007, 221–222.) Sivunen toteaa myös, että hajautettujen tiimien johtajat tarvitsevat teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen taitoja sekä tilannekohtaisia taitoja (tiimityön käynnistäminen tai päättäminen) enemmän verrattuna perinteisen tiimin johtamistaitoihin (Sivunen 2007, 220–221). Avolio ja Kahai (2003) korostavat lisäksi, että johtajien on opeteltava käyttämään digitaalisten välineiden mahdollisuuksia voidakseen käyttää vaikutusvaltaansa tiimin johtamisessa ja saadakseen läsnäolonsa tuntumaan virtuaaliympäristössä positiiviseksi. Koska johtaminen tapahtuu teknologian kautta ja välitteisesti, on sekä johtajien että tiimin ymmärrettävä ja hallittava tekniikan käyttö hyötyäkseen siitä mahdollisimman paljon. (Avolio & Kahai 2003, 334.)

Virtuaalisessa työympäristössä yhteistyön ja vuorovaikutuksen mahdollistava suorituskykyinen ja monipuolinen teknologia tulee kuitenkin valita niin, että se sopii erilaisiin tilanteisiin ja tehtäviin ja

nämä valinnat tulee tehdä työntekijöiden kanssa yhdessä keskustellen (Työturvallisuuskeskus 2018). Virtuaalisessa viestinnässä on käytetystä välineestä riippumatta muutamia tekijöitä, joilla on merkitystä ryhmän tulokselliseen työhön. Viestinnän tulee olla proaktiivista eli tietoa jaetaan aktiivisesti eikä sitä tarvitse erikseen kysyä ja tiedon tulee olla ajantasaista, jämäkkää, avointa ja oikealla välineellä toteutettuna. (Vartiainen ym. 2004, 107–114.) Työ ja kommunikaatio tapahtuu pitkälti tietotekniikan avulla ja tietotekniikkaa käytetään myös organisaation työtä tukevan tiedon keräämiseen ja levittämiseen (Avolio & Kahai 2003, 326).

Digitalisaatio ja viestintä sähköisiä kommunikaatiovälineitä käyttäen lisääntyy kuitenkin edelleen tulevaisuudessa, ja uusia sähköisiä palveluja ja työn tekemisen muotoja kehitetään edelleen. Sekä työntekijöiden että asiakkaiden on opittava entistä paremmin kommunikoimaan ja viestimään teknisiä välineitä käyttäen. Asiantuntijatehtävissä olevilta edellytetään yhä enemmän teknologista viestintäosaamista, vaikkakin kasvokkain tapahtuva kommunikaatio on viestinnässä edelleen tärkeässä asemassa. Myös eettisyyden huomioiminen on tärkeänä osana verkkovälitteistä viestintää. (Varhelahti & Mikkilä- Erdmann 2016, 161–179.) Sivunen (2007) tuo lisäksi esille myös kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen positiivisen merkityksen hajautetun tiimin identifioitumiseen lähinnä siksi, että kasvokkain tapahtuvat vuorovaikutustilanteet ovat pidempikestoisia, vapaamuotoisempia ja jokapäiväisistä työruutiineista poikkeavampia kuin teknologiavälitteiset vuorovaikutustilanteet. Myös tiimin johtajien vastaamisella tiimin jäsenten odotuksiin ryhmän identifioitumisen vahvistamiseksi on Sivusen mukaan merkitystä. (Sivunen 2007, 194, 223–224.)

4.3 Luottamus hajautetussa organisaatiossa

Luottamus on virtuaalisesti toimivassa työyhteisössä tärkeää, mutta usein haasteellista saavuttaa. Luottamuksen saavuttamiseen tarvitaan yhteisesti sovittuja viestinnän käytäntöjä, nopeaa reagoitua ja vastaamista viesteihin sekä esimiehen roolia. Esteinä luottamuksen rakentumiselle on puolestaan huonosti toimiva viestintä, tärkeiden asioiden ja tiedon jakamattomuus työyhteisössä. Luottamusta rakennetaan yhteisellä tekemisellä, jakamalla yhteiset tavoitteet, sitoutumalla ja pitämällä huolta toisista työntekijöistä. Työyhteisössä luottamusta edistää mahdollisuus vapaaseen kommunikointiin, aloitteellisuuteen, viestintäteknologian hallinta, viestinnän oikea-aikaisuus ja se, että viestit sisältävät olennaisen tiedon. Vaikka luottamuksen syntyminen on yleensä hidasta saattaa asiantuntijoiden välille syntyä nopeastikin niin sanottua pikaluottamusta eli luottamusta toisten kollegoiden kykyyn ja ammattitaitoon asioiden hoidossa. Luottamus vaatii kuitenkin pysyvyyttä, jatkuvaa yhteydenpitoa asioiden hoidossa, yhdessä sovittujen viestintätapojen noudattamista, aloitteellisuutta ja reagoitukykyä. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Työyhteisössä luottamusta ylläpidetään avoimella, aktiivisella sekä säännöllisellä viestinnällä. Työntekijöiden tulee lisäksi kuulla tärkeät uutiset ja asiat ensin omalta esihenkilöltään ja tämä edellyttääkin esihenkilöltä aktiivista sekä vuorovaikutteista viestintää ja aitoa kuuntelemista. Kuuntelemalla työntekijöitä heille viestitään, että heidän tuomansa asiat, kokemukset ja näkökulmat ovat tärkeitä ja esihenkilöllä on heille aikaa. Kuuntelevalla asenteella on merkitystä työpaikan ilmapiiriin ja siihen, miten esihenkilöä arvostetaan. Esihenkilön viestinnän tulee olla luonteeltaan ohjaavaa, sisältäen työ-

tehtäviin liittyvää ohjeistusta. Henkilökohtaisempi viestintä tarkoittaa myönteistä ja rakentavaa palautetta, kuulumisten kysymistä, tunteiden ja hyväksymisen ilmaisemista ja jopa hyvántahtoista vit-sailua. (Eksonet a julkaisuaika tuntematon.)

Henkilöstön osallistuminen ja yhteistyö perustuu myös siihen, kuinka he voivat luottaa johtoon ja siihen, että he voivat tuoda esille niin epäkohdat kuin hyvät ideatkin ja heillä on oma arvokas työpanos yhteisen tavoitteen saavuttamisessa. Johdon täytyy puolestaan luottaa henkilöstön kykyyn ja haluun olla mukana ponnisteluissa tavoitteiden saavuttamiseksi. Luottamus toisiin ihmisiin perustuu siihen, että uskomme toisten ihmisten rehellisyyteen, hyviin aikomuksiin, avoimuuteen, käyttäytymisen johdonmukaisuuteen, vastavuoroisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. Avoimuus ja rehellisyys henkilöiden välisessä kommunikaatiossa lisäävätkin Viitalan mukaan luottamusta eikä siihen kuulu toisten hyväksi käyttäminen tai toisten vaikeista tilanteista hyötyminen. Luottamus kehittyy kokemusten myötä ja tilanteiden vaihtuessa se punnitaan aina uudelleen. (Viitala 2021, 171.)

Myös Vartiainen ym. (2004) pitävät luottamusta hajautetun organisaation toiminnassa tärkeänä ja yhteistyön edellytyksenä myös sen vuoksi, että etäjohtamisessa työsuorituksia ei voida kontrolloida kovinkaan helposti. Esihenkilöt ja muut työntekijät joutuvat luottamaan siihen, että kaikki työntekijät tekevät oman osansa. (Vartiainen ym. 2004, 135.) Koska sosiaalinen kontrolli etäjohtamisessa väistämättä vähenee, luottamuksen ja tiimin itseohjautuvuuden merkitys kasvaa. Johtaminen onkin tällöin pitkälti osallistuvaa johtamista, jossa vastuu ja valtakina on hajautettu laajemmin ryhmän kesken. (Humala 2007, 20–22; Vilkmán 2016, 73; Työturvallisuuskeskus 2018; Virolainen 2010, 59–69.) Johtajuuden voidaan katsoa tällöin siirtyvän organisaatiossa alemmille tasoille ja tiimijohtaminen tapahtuukin tiimin jäsenten, ja teknologian vuorovaikutuksessa eikä olekaan enää vain yhden henkilön esimerkiksi esihenkilön hallinnassa (Avolio & Kahai 2003, 333–334).

Virtuaalisessa toimintaympäristössä luottamuksella on merkitystä yksikön toiminnan laadun, kommunikoinnin onnistumisen, sitoutumisen ja yhteisöllisyyden kannalta. Luottamus on erityisen tärkeää esihenkilön ja hänen työntekijöidensä välillä sekä työyhteisön jäsenten välinen luottamus. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Työntekijöiden ammatti-identiteetin vahvistamisen kannalta on tärkeää, että esihenkilö ilmaisee luottavansa henkilöstönsä ammattitaitoon ja tuo sen myös heille esille (Pennanen 2015, 67). Luottamuksen lisäksi hajautetun organisaation johtamisessa on tärkeää, että työntekijät kokevat olevansa arvostettuja, ja saavat esihenkilöltä ja työyhteisöltä sosiaalista tukea (Vilkmán 2016, 31–32). Avolio ja Kahai (2003) toteavat kuitenkin, että viime kädessä tehokkaassa johtamisessa on kysymys ihmisten sitouttamisesta yhteisten tavoitteiden ja tulosten saavuttamiseen, ihmisuhteiden rakentamisesta ja kehittämisestä riippumatta siitä, tapahtuuko johtaminen tietotekniikan avulla vai ei (Avolio & Kahai 2003, 331).

5 OSALLISUUDEN JA YHTEISÖLLISYYDEN MERKITYS HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA

5.1 Henkilöstön osallistamisen merkitys hajautetussa työssä

Osallisuuden ja motivaation merkitys johtamisessa ei ole uusi ilmiö. Poolen (2020) mukaan osallistavan johtamisen teorian juuret juontavat jo vuoden 1930-luvun Elton Mayon ja Kurt Lewinin tutkimuksiin ja muun muassa Landsbergin tutkimukset, 1950-luvun Maslowin tarvehierarkia teoria, Likertin ja Gary Yuklin vuoden 1971 tutkimukset ovat vaikuttaneet nykyiseen osallistavan johtamisen teorioihin. Osallistavaa johtajuutta voidaan arvioida sen mukaan, millaiset mahdollisuudet työntekijöillä todellisuudessa on osallistua organisaation päätöksentekoon. Poole on jakanut päätöksentekoon osallistumisen toteuttamisen neljään vaihtoehtoon, jotka ovat konsensus, demokratia, kollektiivisuus ja autoritaarisuus. Varsinkin hajautetun työn johtamisessa kollektiivisen osallistavan johtamisen voidaan katsoa olevan tärkeää, koska päätöksenteko tapahtuu yhdessä esihenkilön ja työntekijöiden kesken ryhmänä toimien ja tällöin myös vastuu jakautuu jokaisen jäsenen kesken. (Poole 2020.)

Etätyössä ja hajautetussa organisaatioissa toimivien työntekijöiden osallisuuden huomioiminen onkin erityisen tärkeää. THL määrittelee yksilön osallisuuden niin, että se mahdollistaa hänen liittymisensä yhteisöön, siihen kuulumisen ja sitoutumisen. Osallisuus tuottaa myös terveyttä ja hyvinvointia. (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2021a.) Ammatilliselle osallisuus merkitsee mahdollisuutta vaikuttaa työhönsä, kuulumista työyhteisöön ja verkostoihin, jotka kannustavat työntekijöitä tuomaan omat mielipiteensä ja näkemyksensä kuuluville. Tähän tarvitaan resursseja, aikaa ja yleensä mahdollisuus kehittymiseen ja uuden oppimiseen. (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2021 c)

Pekalan ja Luoma-ahon (2019) mukaan osallistamisessa pyritään viestinnän ja vuorovaikutuksen keinoin siihen, että työntekijät voivat osallistua ja heillä on mahdollisuus käyttää valtaa ja vaikuttaa organisaation asioihin. Osallistaminen on vaikuttamista ja nähdään osana demokratiaa.

Monissa organisaatioissa tavoitteet ja strategiat kuitenkin päätetään usein valmiiksi jo näiden jalkautusvaiheessa ja osallistaminen nähdäänkin vain erillisenä välineenä. Usein vähäistä työntekijöiden osallistamista perusteellaankin organisaatioissa aikatauluilla. (Pekala & Luoma-aho 2019, 15–18.) Osallistaminen organisaatioissa tarkoittaa työntekijöiden aktivoimista ja mukaan ottamista kehittämiseen, ideointiin ja päätöksentekoon. Heitä kannustetaan ja tuetaan vuorovaikutukseen sekä annetaan vaikuttamismahdollisuuksia ja vastuuta. (Laajalahti & Pennanen 2019, 30.)

Osallistumiseen vaikuttavat Pekalan ja Luoma-ahon (2019) mukaan kuitenkin monet asiat, kuten teknologiaosaaminen ja se, kuinka työntekijät suhtautuvat digitaalisiin työvälineisiin. Työntekijöiden osallistumiseen vaikuttaa työyhteisössä lisäksi sisäinen viestintä, johdon tuki työntekijöille sekä millainen viestintäilmasto työpaikassa vallitsee. Osallistamisessa tulee kuitenkin aina nähdä ihmiset yksilöinä, koska joissakin tapauksissa liiallinen osallistamisen vaatimus saattaa jopa häiritä työntekoa ja huonontaa yksilön työhyvinvointia. (Pekala & Luoma-aho 2019, 17–20.)

Työntekijöiden osallistamisessa työyhteisön toimintaan voidaan nähdä kuitenkin monenlaista hyötyä, kuten työn tuottavuuden, organisaation toimivuuden, yhteisöllisyyden ja oma-aloitteisuuden lisääntyminen. Työntekijöiden osallistaminen ei kuitenkaan Pekalan ja Luoma-ahon (2019) mielestä ole

välttämättä helppoa, jos osallistavaa kulttuuria ei onnistuta työpaikoille luomaan. Tämä näkyy esimerkiksi siten, että työntekijöitä ei kuunnella tai heidän mielipiteisiinsä ei reagoita, jolloin vuorovaikutustakaan ei pääse syntymään. (Pekkala & Luoma-aho 2019, 17–21.) Osallistumisen esteinä Laajalahti ja Pennanen (2019) tuovat esille myös osaamisen ja muiden resurssien puutteet sekä heikon motivaation (Laajalahti & Pennanen 2019, 31–33). Toisaalta on myös huomioitava, että aina vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ei välttämättä lisää työhyvinvointia, sillä joillekin työntekijöille riittää tieto mahdollisuudesta vaikuttaa, vaikka ei tätä mahdollisuutta itse käyttäisikään (Pennanen 2015, 66).

Työntekijöiden osallistumista on kuitenkin mahdollista edistää tukemalla riittävää osaamista ja resursseja sekä viestimällä selkeästi tehtävän työn tavoitteet. Motivaatiota ja osallistumista tukevaa kulttuuria voidaan parantaa organisaatiossa, mutta se edellyttää luottamusta, vallan jakamista ja vuorovaikutusta sekä yhteisesti sovittuja osallistamis- ja yhteistyökäytänteitä. (Laajalahti & Pennanen 2019, 36–37; Viitala 2021, 171.)

Eklundin (2021) mukaan osallistamisessa on tärkeää lisäksi ottaa jokainen hajautetun työyhteisön jäsen mukaan päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun sellaisissa asioissa, jotka koskevat heitä. Työntekijät sitoutuvat noudattamaan yhteisiä pelisääntöjä paremmin, jos he pääsevät vaikuttamaan pelisääntöjen sisältöön ja sanomaan mielipiteensä. Yhteisten pelisääntöjen sisällöllä ei Eklundin mukaan olekaan niiden noudattamiseen niin suurta merkitystä kuin sillä, miten niiden luomiseen on voinut osallistua. (Eklund 2021, 147–148.) Myös Sivunen (2007, 192) korostaa hajautettujen tiimien etäjäsenten mukaan ottamisen tärkeyttä yhteisten asioiden päätöksentekoon, jolloin he tulevat kuuluksi ja myös ryhmäidentiteetti vahvistuu.

5.2 Yhteisöllisyys hajautetussa organisaatiossa

Yhteisöllisyys on yhteenkuuluvuuden kokemista, sosiaalista pääomaa, jota rakennetaan ihmisten välisessä myönteisessä ja rakentavassa vuorovaikutuksessa. Yhteiset arvot ja käytännöt vahvistavat työyhteisössä yhteisöllisyyttä. (Juholin 2017, 48–49.) Juholinin (2017) mukaan yhteisöllisyyden rakentuminen vaatii myös työyhteisön jäsenten yhteistä aikaa, paikkaa ja myös halua sitoutua yhteiseen asiaan. Yhteisöllisyys työpaikalla tarkoittaa työyhteisön jäsenten kesken me-henkeä, puhaltamista yhteen hiileen eli osallisuuden kokemusta ja myös sitä, että epäonnistumiset voidaan työpaikalla käsitellä rakentavasti, ketään syyllistämättä ja niistä jopa opitaan. Toisaalta yhteisöllisyydellä voi olla Juholinin mukaan myös varjopuolensa; liian kova ryhmäkuri ei salli erilaisia ajatuksia tai uusi tulokas saatetaan jättää työporukan ulkopuolelle. (Juholin 2017, 124.) On kuitenkin myös mahdollista, että työntekijä voi myös omasta halustaan jättäytyä työyhteisön ryhmien ulkopuolelle (Pennanen 2015, 65). Vilkmän (2016) kuitenkin muistuttaa edelleen kasvotusten tapahtuvien tapaamisten tärkeydestä yhteisöllisyyden rakentamisessa, koska ne mahdollistavat paremman vuorovaikutuksen ja tutustumisen toisiin ryhmän työntekijöihin, jolloin myös virtuaalinen työ sujuu jatkossa paremmin (Vilkmän 2016, 43).

6 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tässä tutkimuksessa selvitetään Etelä- Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden suun terveydenhuollon kuu- den hajautettuna toimivan hammashoitolan henkilökunnan näkemyksiä suun terveydenhuollon vies- tinnän nykytilasta sekä kartoitetaan heidän omia valmiuksiaan ja osallistumis- ja vaikutusmahdolli- suuksiaan työyhteisöviestintään.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa osallistavamman etäviestinnän kehittämisen tueksi ja kehittää etäviestinnän toimintamalleja ja pelisääntöjä myös yhdessä hajautettuna toimivan henki- lökunnan kanssa. Tutkimuksesta saatua tietoa voidaan käyttää myös laajemmin viestinnän kehittä- misessä suun terveydenhuollossa.

Tutkimuskysymykset ovat:

Millainen näkemys hajautettuna työskentelevillä työntekijöillä on tällä hetkellä etäviestinnän toimi- vuudesta?

Millaiset valmiudet ja osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet heillä on viestintään?

Miten työntekijöiden osallisuutta voidaan tukea ja parantaa viestintää kehittämällä?

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä opinnäytetyö toteutettiin työelämän käytännön näkökulman sisältävänä teoriaan pohjautuvana tutkimuksena ja jossa aineisto kerättiin määrällistä menetelmää käyttäen (Heikkilä 2014, 26). Tässä opinnäytetyössä määrällisellä tutkimusmenetelmällä (survey tutkimus) kartoitettiin kehittämiskohteita, joilla viestintää voidaan parantaa. Kyselytutkimus toimi tässä opinnäytetyössä hajautettuna työskentelevien työntekijöiden viestinnän nykytilaa kuvaavana tiedonhankinnan menetelmänä. Pääpaino on kuitenkin jatkossa kehittämistyössä. (Toikko & Rantanen 2009, 16, 22.)

Määrällistä tutkimusta käytetään tutkimuksessa esimerkiksi silloin kun halutaan selittää ja ymmärtää ihmisten kokemuksia ja käsityksiä jostakin asiasta ja miten nämä käsitykset ja kokemukset jakautuvat vastaajien keskuudessa sekä antaa yleisen kuvauksen mitattavien ominaisuuksien eli muuttujien välisistä suhteista ja eroista (Vilka 2021a, 23). Teorialähtöiset käsitteet tulee määrittää sellaiseksi, että tutkimukseen vastaajat ymmärtävät käsitteet ja kysymykset samalla tavoin ja käsitteet ovat mitattavissa eli käsitteet operationalisoidaan. Tutkimusteorian, käsitteiden, tutkimusympäristön ja perusjoukon analysoinnin ja pohdinnan jälkeen aletaan suunnittelemaan kysymyksiä ja otantaa sekä mittaamiseen liittyviä asioita. (Vilka 2021a, 68–70.) Useampia tutkimusmenetelmiä käyttäen pyritään saaman parhaiten vastaukset tutkimusongelmaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 137; Heikkilä 2014, 12).

Laadullisena tutkimusmenetelmänä jatkokehittämisessä käytetään soveltaen toimintatutkimusta. Toimintatutkimus sopii lähestymistavaksi siksi, että käytännön kehittämistarpeiden ratkaisemiseen osallistetaan hajautettuna toimivien hammashoitoloiden henkilöstö eli juuri se ryhmä, jota asia koskee. Toimintatutkimuksen kohteena voi olla jokin työyhteisön toimintatavan muutos, kuten jatkokehittämisessä tapahtuva etäviestintään kehitettävät toimintamallit. (Ojasalo ym. 2014, 58–59.) Toimintatutkimuksessa tutkija toimii myös itse aktiivisesti mukana kehittämisprosessissa yhdessä tutkimukseen osallistuvien kanssa tuoden teoreettisen tiedon kehittämisen tueksi (Heikkilä 2014, 14), mutta oleellista on kuitenkin yhdessä tekeminen, koska työntekijät tietävät parhaiten oman työnsä haasteet (Ojasalo ym. 2014, 59).

7.1 Kyselyn kohderyhmä

Tutkimus aloitettiin maaliskuussa v. 2022 Eksoten ja Savonia ammattikorkeakoulun ohjaus- ja hankesopimuksen jälkeen ja tutkimuslupa tutkimukselle saatiin Eksotelta kesäkuun alussa 2022. Tässä opinnäytetyössä lähtökohtana oli toimeksiantajan eli Eksoten suun terveydenhuollon tarve kehittää hajautettuna toimivien hammashoitoloiden viestintää ja osallistaa työntekijät kehittämiseen mukaan. Opinnäytetyön tavoite ja tarve siis määräytyivät toimeksiantajan tarpeiden ja toimintaympäristön tarpeista ja siihen tarvittavasta tuotteesta, etäviestinnän toimintamallin kehittämisestä (Vilka 2021a, 132).

Tutkimukseen osallistui kuuden hammashoitolan, Lemin, Luumäen, Savitaipaleen, Ruokolahden, Rautjärven ja Parikkalan hammashoitoloiden hammashoitajat, suuhygienistit ja hammaslääkärit. Tutkittava kohderyhmä käsitti yhteensä 30 suun terveydenhuollon ammattilaista. Lemi, Luumäki ja Sa-

vitaipale toimivat suun terveydenhuollossa Länsi-Saimaan alueella ja Ruokolahti, Rautjärvi ja Parikkala Pohjoisen alueella.

Tässä tutkimuksessa kohdejoukko valikoitui tutkimukseen sen vuoksi, että yhdessäkään kohdehammashoitolassa esihenkilöt eivät työskentele samassa työpisteessä kuin heidän työntekijänsä. Kolmessa hammashoitolassa Länsi-Saimaalla Savitaipaleella, Lemillä ja Luumäellä tutkimuksen tekijä toimii hoitohenkilöstön esihenkilönä, hammaslääkäreiden esihenkilönä toimii ylihammaslääkäri. Pohjoisen alueen Ruokolahden, Rautjärven ja Parikkalan hammashoitoloilla on omat esihenkilönsä, palveluesimies hoitohenkilökunnan ja ylihammaslääkäri hammaslääkäreiden esihenkilönä. Länsi-Saimaalla ja Pohjoisessa hoitoloiden hammashoitajat voivat joutua siirtymään alueella toisiin hammashoitoloihin työhön tarvittaessa. Hammaslääkäreiden työpisteet pysyvät pääosin samoina.

7.2 Tutkimusmenetelmän valinta ja aineiston kerääminen

Tutkimuksen kohdejoukkoa voidaan kutsua tässä tutkimuksessa harkinnanvaraiseksi näytteeksi, koska heidän oli katsottu parhaiten soveltuvan tutkimuksen tarpeisiin ja heidät oli valittu tutkimukseen etukäteen (Vehkalahti 2019, 46). Tutkimuksen onnistumisen kannalta on oleellista kohderyhmän oikea valinta ja että tutkimusmenetelmät on valittu oikein. Tutkimusongelma ja tutkimukselle asetetut tavoitteet ratkaisevat tutkimusmenetelmän valinnassa. Tutkimus voidaan suorittaa otanta-tutkimuksena, jolloin perusjoukosta otetaan tutkimukseen vain perusjoukon osajoukko eli otos. (Heikkilä 2014, 12–13.) Tavoitteena on valita perusjoukosta mahdollisimman edustava otos, mutta kuitenkin pyrkiä saamaan mahdollisimman yleistettäviä päätelmiä (Hirsjärvi ym. 2009, 180). Tässä opinnäytetyössä katsoin harkinnanvaraisen näytteen olevan riittävä saadakseni ratkaisun tutkimusongelmiin ja kehitettävään uuteen tuotokseen, etäviestinnän toimintamalliin (Vilka 2021a, 133). Perusjoukkona voidaan pitää suun terveydenhuollon henkilöstöä, mutta koska osa heistä työskentelee lähiesihenkilönsä kanssa samoissa työtiloissa, ei tämän tutkimuksen tuloksia voida ainakaan kaikilta osin yleistää. Lähiesihenkilön on kuitenkin mahdollisuus henkilöstönsä kanssa kasvotusten tapahtuvaan viestintään, hajautettuna työskentelevien kanssa esihenkilön viestintä on pitkälti teknologivälitteistä.

Tässä tutkimuksessa määrällisenä menetelmänä käytettiin survey- tutkimusta, jolla haluttiin kartoittaa tutkittavien näkemyksiä viestinnän nykytilasta. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin mikä, missä, paljonko? Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään kartoittamaan olemassa olevaa tilannetta esimerkiksi standardoidun tutkimuslomakkeen avulla. Suunnitelmallista kyselytutkimusta kutsutaan survey-tutkimukseksi, jossa tutkimusaineisto kerätään tutkimuslomaketta käyttäen. Tutkimuksen onnistuminen edellyttääkin, että tutkittava kohderyhmä on valittu oikein, samoin kuin tutkimusmenetelmät. (Heikkilä 2014, 12–17.)

Määrällisessä tutkimusmenetelmässä aineiston keräämisen tavaksi valitsin survey-tutkimuksen siksi, että kyselyllä voitiin kysyä kaikilta tutkittavilta samat asiasällöt. Vilkan (2021b) mukaan kyselylomake on määrällisessä tutkimuksessa käytetty tavallisin tapa aineiston keruuseen. Kyselylomakkeen eduksi voidaan katsoa kyselyn anonymiteetti, mutta riskinä on puolestaan vastauskato eli vastaus prosentti jääkin vähäiseksi. (Vilka 2021b, 94–95.) Kyselyn lähettämällä Eksoten organisaation sähköpostiosoitteisiin voitiin varmistaa tutkittavien yhtäläiset tekniset mahdollisuudet vastata kyselyyn (Vilka 2021b, 95).

Kyselytutkimuksen kysymyksissä pyrittiinkin tutkimusongelman kannalta kattaviin ja helposti ymmärrettäviin kysymysten asetteluihin (Borg 2022 julkaisuaika tuntematon). Teoreettiset käsitteet operationalisoitiin mitattavaan ja vastaajan kannalta ymmärrettävään muotoon. Tässä tutkimuksessa kysyttiin tutkittavien mielipiteitä asenneväittämin ja kyselylomakkeella kerättiin mitattava aineisto. (Vehkalahti 2019, 17–18.) Kyselytutkimuksessa käytettiin Likertin asteikkoa, jossa asennemittauksessa olivat vaihtoehtoina: täysin eri mieltä, eri mieltä, en osaa sanoa, samaa mieltä ja täysin samaa mieltä (Vehkalahti 2019, 35–37).

Määrällisen tutkimuksen menetelmänä käytettiin internet kyselytutkimusta ja koska tarkoituksena oli saada selville työntekijöiden näkemyksiä ja ajatuksia viestinnän nykytilasta, sopi kyselylomakkeeseen Likert-tyyppinen asenneskaala väittämiseen. Hirsjärven ym. (2009, 185) ja Heikkilän (2014, 54) mukaan kun halutaan selvittää tutkimuksella mitä tutkittavat ajattelevat, tuntevat, uskovat tai kokevat, kannattaa valita haastattelu, kyselylomake tai asenneskaalat. Vilkan (2021a) mukaan Likertin asenneasteikko sopii hyvin tutkimukseen myös silloin, kun tarkoituksena on kuvata tai kartoittaa asenteiden ja mielipiteiden jakautumista perusjoukossa. Likertin asteikkoa käytetäänkin usein juuri mielipidemittauksissa. (Vilka 2021a, 70.) Surveykyselyn Hirsjärvi ym. (2009, 193–194) puolestaan nimeää kyselyksi, jossa aineistoa kerätään standardoidusti ja jonka kohderyhmä edustaa otosta tai näytettä tietystä perusjoukosta ja aineisto käsitellään tavallisesti kvantitatiivisesti.

Tutkimuksen kohdejoukko lähetettiin marraskuun 2022 alussa Eksoten sähköpostiosoitteisiin anonyymisoitu survey kysely (liite 2) Webropol-ohjelmalla. Tutkimuksen kohdejoukko koostui Lemminkäisen, Luumäen, Savitaipaleen, Ruokolahden, Rautjärven ja Parikkalan hammashoitoloiden henkilöstöstä (hammaslääkärit, hammashoitajat ja suuhygienistit) ja kyselytutkimus lähetettiin yhteensä 30 henkilölle (n=30). Tutkittaville lähetettiin kyselyn yhteydessä saatekirje, jossa kerrottiin kyselytutkimuksesta tarkemmin (liite1). Saatekirjeellä on tärkeä merkitys tutkimuksen onnistumiseen, koska tutkittava tekee usein sen perusteella päätöksen vastaako tutkimukseen vai ei. Saatekirjeessä oli kerrottu tutkittaville tarvittavat tiedot tutkimuksesta, mihin tarkoitukseen tutkittava antaa tiedot ja mihin tutkimustuloksia käytetään sekä mitä tutkimustulosten avulla oli tarkoitus kehittää. (Heikkilä 2014, 59; Vehkalahti 2019, 48; Vilka 2021b, 189–191.) Saatekirjeessä oli mukana myös tietosuojailmoitus, joka vastaajia pyydettiin lukemaan ja hyväksymään vastaustensa tallentaminen ja käyttäminen tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohderyhmälle kerrottiin saatekirjeessä tutkimuksen tarkoitus eli aineisto kerätään opinnäytetyötä varten ja tarkoituksena on erityisesti viestinnän kehittäminen hajautetussa organisaatiossa. Kyselytutkimuksen kysymyksiä laadittaessa oli etua kohderyhmän tuntemisesta, jolloin kysymykset voitiin muotoilla kohderyhmälle mahdollisimman tutuksi (Vilka 2021b, 107). Strukturoidussa kyselylomakkeessa oli lopussa myös avoin kysymys, johon vastaajilla oli mahdollisuus kirjoittaa mielipiteensä ja asiansa mahdollisimman spontaanisti ilman rajaamista (Vilka 2021b, 106). Kyselylomakkeen laadinnassa oli tutkimuskysymyksien kannalta samaa aihealuetta koskien hyödynnetty kysymyspatteristoa, joka oli myös laadittu kohtuullisen tarkasti (Borg 2022 julkaisuaika tuntematon). Kyselytutkimuksen etuina Hirsjärvi ym. (2009) katsovat olevan ajan säästö ja aikataulun ja kustannusten arviointi jo etukäteen. Hyvin suunniteltu lomake helpottaa kerättävän tiedon käsittelyä. Heikkouksina ovat kuitenkin esimerkiksi kato eli vastaamattomuus, eikä tutkija voi

olla varma vastaajien perehtyneisyydestä aiheeseen tai kuinka vakavasti vastaajat ylipäättään suhtautuvat tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.) Kyselytutkimuksessa on lisäksi huomioitava, että vastaajilla on aikaa, halua ja taitoa vastata kyselyyn. Lomake on suunniteltava ja myös testattava huolellisesti. (Borg 2022 julkaisuaika tuntematon.)

7.3 Kyselyn analysointi

Heikkilän (2014) mukaan kerätyn määrällisen tutkimuksen aineiston käsittelyn tarkoituksena on saada tutkimuskysymyksiin vastaukset ja saada tutkimusongelma ratkaistua. Tutkimuksen empiiristä työtä ohjaavat tutkimusongelmaan pohjautuva teoreettinen viitekehys, josta tutkija voi esittää tutkimusongelmaan teoreettiset vastaukset. (Heikkilä 2014, 138.) Analyysitavaksi valitaan tapa, jolla parhaiten saadaan vastauksia tutkimusongelmaan tai tutkimustehtävään (Hirsjärvi ym. 2009, 224). Määräaikaan mennessä tutkimukseen vastasi 20 henkilöä eli vastausprosentiksi saatiin 67 %. Hammaslääkäreitä vastanneista oli 30 % (n=6) ja hoitohenkilöstön edustajia 70 % (n=14). Ensimmäisen kyselyviikon jälkeen vastanneita oli 15 henkilöä, jonka vuoksi laitoin muistutusviestin Webropol-ohjelmalla, jolloin vastauksia saatiin vielä viisi lisää.

Aloitin määrällisen aineiston analyysin tarkastamalla tiedot eli kaikkien kyselyyn vastanneiden lomakkeet Webropol ohjelmassa, jossa jokainen vastauslomake tallentuu omalle riville automaattisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 221; Vilkkä 2021a, 135). Kävin kaikkien vastanneiden vastaukset läpi ja kaikki (n=20) olivat merkinneet lukeneensa tietosuojaselosteen, joten kaikki vastaukset voitiin hyväksyä. Kahdella vastaajalla oli jäänyt mielipideväittämistä vastaamatta yhteensä neljään väittämään eli vastauksissa oli puuttuvaa tietoa (Arhosalo ym. 2022 julkaisuaika tuntematon). Puuttuvat tiedot voidaan kuitenkin ottaa mukaan analyysiin ja käsitellä ne omana luokkana (Vilkkä 2021a, 136).

Mielipideväittämässä olevat en osaa sanoa- vastaukset ovat tässä tutkimuksessa mukana jakoumassa, koska ne olivat kuitenkin tutkimusongelman kannalta mielenkiintoista tietoa (Arhosalo ym. 2022 julkaisuaika tuntematon). En osaa sanoa vastauksissa saattaa olla, että vastaaja ei todella tiedä asiaa, joten sillä on kuitenkin merkitystä kehittämisen kannalta, vaikkakin keskiarvoja laskettaessa kirjallisuudessa en osaa sanoa- vastausten poisjättämistä kannattakin yleensä harkita (Heikkilä 2014, 175).

Määrällisessä analyysissä käytettiin tilastollisesti kuvaavaa analyysiä, jossa aineistoa kuvataan tilastollisesti ja havainnollistetaan graafisesti. Tähän käytettiin Webropol-ohjelman peruseräilytointi työkalua. Tilastollisella analyysillä voidaan aineistosta havainnoida ilmiöiden jakautumista. (Jyväskylän yliopisto 2021.) Raportissa käytettiin vastaajien lukumäärää (n) kuvatessa täysin eri mieltä, eri mieltä, en osaa sanoa, samaa mieltä ja täysin samaa mieltä vastausten jakaumaa vaakapylväskuviossa. Kuviossa väittämät esitetään vastausten keskiarvon mukaisessa suuruusjärjestyksessä. Määrällisessä tutkimuksessa analyysi perustuu prosentteihin, lukumääriin, matemaattisiin kaavoihin ja laskennalliseen todennäköisyyteen. Sijaintilukuja ovat moodi, mediaani ja keskiarvo. Määrällisen analyysin tulokset tulee esittää tekstinä, taulukkoina sekä kuvioina, esimerkiksi pylväs- ja piirakkakuviota. Tekstin ja taulukoiden informaation tulee havainnollistaa toisiaan ja ne tulee tulkita. (Vilkkä 2021a, 141, 149.) Tässä tutkimuksessa käytettiin analyysissä keskiarvoja, lukumääriä (n) ja prosentteja sekä pylväskuvioita ja tekstiä.

Avoimien kysymysten analysoinnissa käytettiin analysointimenetelmänä teemoittelua, jossa aineistosta etsittiin tutkimuskysymysten kannalta tärkeimmät teoreettiset aihealueet (Juhila 2022). Samaa aihealuetta käsittelevät ilmaisut yhdistettiin samaan luokkaan ja nimettiin (Puusa & Juuti 2020). Tämän jälkeen analyysirunkona voitiin pitää kyselytutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen pohjautuvia aihealueita ja kysymyspatteriston väittämiä. Esimerkiksi alkuperäinen ilmaus: ”tieto ei kulje, ei hoitoloiden välillä mutta ei myöskään talon sisällä toimipisteiden välillä” pelkistettiin ja nimettiin sanalla tiedonkulku. Kyselytutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen pohjautuvan aihealueen: työyhteisön toiminta, tiedonsaanti ja työn tavoitteet väittämissä kysyttiin tiedonkulkuun liittyviä asioita.

8 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kyselytutkimuksessa olen selvittänyt Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden suun terveydenhuollon kuuden hajautettuna toimivan hammashoitolan henkilökunnan näkemyksiä suun terveydenhuollon viestinnän nykytilasta sekä kartoittanut heidän omia valmiuksiaan ja osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksiaan työyhteisöviestintään. Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa viestinnän kehittämiskohteita ja löytää niihin ratkaisuja.

Tutkimukseen vastasi 20 henkilöä eli vastausprosentti oli 67 %. Hammaslääkäreitä vastanneista oli 30 % (n=6) ja hoitohenkilöstön edustajia 70 % (n=14). Tässä tutkimuksessa on tarkoitus löytää viestinnän kehittämiskohteita ja tutkimustulokset esitetään kokonaistuloksena vastaajien pienen määrän vuoksi. Kyselystä saatuja tuloksia avataan tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä. Taustoittavana kysymyksenä kysyttiin vain vastaajan ammattiryhmä. Vastaajien pienen määrän vuoksi eri ammattiryhmien vertailutietoja ei kannattanut tehdä.

Tutkimuskysymykseen millainen näkemys hajautettuna työskentelevillä työntekijöillä on tällä hetkellä etäviestinnän toimivuudesta? liittyvät kysyttävät teorialähtöiset aihealueet olivat: *Työyhteisön toiminta, tiedon saanti ja työn tavoitteet, työyhteisöni (suun terveydenhuolto) viestinnän ja vuorovaikutuksen laatu, työyhteisön viestintä ja luottamus, viestinnän käytännöt ja viestinnän kanavat ja hajautetun työn johtaminen ja etäviestintä.*

Tutkimuskysymykseen millaiset valmiudet ja osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet heillä on viestintään? ja miten työntekijöiden osallisuutta voidaan tukea ja parantaa viestintää kehittämällä? kysyttävät teorialähtöiset aihealueet olivat: *Työntekijöiden osaaminen ja valmiudet työtehtävien hoitamiseen, viestintään käytössä olevat tietotekniset välineet ja laitteet, oma tehtäväkuvani, työni tavoitteet, tiedon hankinta ja aktiivisuus sekä oman osallisuuden ja yhteisöllisyyden kokeminen viestinnässä.*

Jokaiseen aihealueeseen liittyi kyselytutkimuksessa tarkentavat väittämät, muodostaen kustakin kysyttävästä aihealueesta kysymyspatteriston. Väittämiä kyselyssä oli yhteensä 51 kappaletta.

Kyselytutkimuksen lopussa oli yksi avoin kysymys, johon vastaajille tarjottiin mahdollisuus halutessaan ilmaista omin sanoin omat näkemyksensä ja mielipiteensä viestintään liittyen. Avoimeen kysymykseen tuli neljä vastausta. Kahdessa vastauksessa otettiin kantaa suun terveydenhuollon tiedonkulkuun, yhdessä palautteeseen liittyen ja yhdessä etäkokouksiin liittyen. Nämä vastaukset esitetään teksteinä niihin liittyvien aihealueiden kohdalla.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan viestinnän eri osa-alueiden väittämiä Likert-asteikolla, jossa vastausvaihtoehdot olivat: täysin eri mieltä, eri mieltä, en osaa sanoa, samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Pienen vastaajamäärän vuoksi tulokset esitetään kuvioissa vastaajien lukumäärinä (n). Kuvion väittämät on järjestetty keskiarvon mukaiseen tärkeysjärjestykseen. Mitä pienempi keskiarvo on, sitä todennäköisemmin kysytty asia vaatii kehittämistä viestinnässä. Palkkien päissä on keskiarvot. Tulokset on havainnollistettu kuvioiden avulla, joita avataan myös sanallisesti. Tulosten tarkastelussa nostetaan esille erityisesti niitä kehittämiskohteita, joilla viestintää voidaan parantaa.

8.1 Millainen näkemys hajautettuna työskentelevillä työntekijöillä on tällä hetkellä etäviestinnän toimivuudesta?

8.1.1 Työyhteisön toiminta, tiedonsaanti ja työn tavoitteet

Eksoten organisaation ja suun terveydenhuollon toimintaan, tiedonsaantiin ja työn tavoitteisiin liittyviä asioita kysyttiin kolmellatoista tarkentavalla väittämällä. Seuraavaksi tuloksia esitellään vastaus-ten keskiarvon mukaisessa järjestyksessä. KUVA 1.

Ensimmäisessä väittämässä kysyttiin *Eksoten perustehtävän ja strategian merkityksestä omaan työhön*, joka oli tiedossa vastaajilla erittäin hyvin. Täysin samaa mieltä väittämästä oli 8 vastaajaa eli 40 % vastaajista ja samaa mieltä 9 vastaajaa eli 45 % vastaajista. Asiaan ei osannut ottaa kantaa 3 vastaajaa eli 15 % vastanneista.

Toisessa väittämässä kysyttiin *omien tietojen (tarvittavat ohjeet ja materiaali käytössä) riittävyttä työtehtävien hoitamiseen*. Peräti 85 %:lla on riittävästi tietoa, joista kolme vastaajaa oli väittämästä täysin samaa mieltä ja 14 vastaajaa samaa mieltä. Eri mieltä tietojensa riittävydestä työtehtävien hoitamiseen oli kuitenkin kahdella vastaajista eli 10 %:lla vastaajista, mielipidettään ei osannut sanoa 1 vastaaja eli 5 % vastaajista.

Eksoten virallisia tiedotteita sähköpostista ja/tai Eksonetista seurattiin myös erittäin hyvin. Täysin samaa mieltä ja samaa mieltä tästä oli 17 vastaajaa eli 85 %. Kuitenkin 2 vastaajaa eli 10 % oli eri mieltä eli ei seuraa virallisia tiedotteita ja yksi vastaaja ei osannut muodostaa asiasta mielipidettä.

Kysyttäessä *kokouksiin varatun ajan riittävyttä käsiteltäville asioille ja keskustelulle* vastasi 10 eli puolet vastaajista olevansa samaa mieltä ja neljä (20 %) täysin samaa mieltä. Kolme kyselyyn vastannutta eli 15 % oli kuitenkin eri mieltä, ja 3 vastaajaa eli 15 % vastaajista ei osannut ottaa asiaan kantaa.

Kokouksissa käsiteltävät asiat kirjataan muistioon ja tiedän mistä muistiot löytyvät väittämään suurin osa eli 14 vastaajaa (70 %) oli vastannut olevansa täysin samaa tai samaa mieltä. Kuitenkin vastaajista kuusi (30 %) oli sitä mieltä, että kokousten asioita ei kirjata eivätkä tiedä muistioiden sijaintia.

Kysyttäessä *Suun terveydenhuollon toiminnan ja tavoitteiden säännöllisestä tiedottamisesta* 13 (55 %) vastaajaa vastasi olevansa tiedottamisen säännöllisyydestä tästä täysin samaa ja samaa mieltä. Kuitenkin asian näkevät toisin 30 % vastaajista eli 6 vastaajaa oli sitä mieltä, että toiminnasta ja tavoitteista ei tiedoteta henkilöstä. Kolme (15 %) vastaajista ei osannut sanoa asiaan mitään.

Työpaikallani tietoa jaetaan aktiivisesti väittämään vastasi 11 (55 %) olevansa joko samaa tai täysin samaa mieltä. 30 %:n eli kuuden vastaajan mielestä tiedon jakamisessa on kuitenkin puutteita ja kolme vastaajaa eli 15 % ei ottanut kantaa tiedon jakamiseen.

Kysyttäessä *välitetäänkö tarvittavaa tietoa henkilöstölle eri johtoryhmistä, kuten terveystaluiden johtoryhmästä ja Eksoten hallituksesta* samaa mieltä oli 5 (26 %) ja täysin samaa mieltä vain yksi vastaaja (5 %). Peräti 9 (48 %) vastaajaa ei osannut vastata kysymykseen. 4 (21 %) vastaajaa olivat asiasta eri ja täysin eri mieltä. Tähän väittämään vastasi 19 vastaajaa, eli yksi oli jättänyt väittämän tyhjäksi.

Työtehtäviin liittyviin ohjeisiin ja materiaaleihin on riittävästi aikaa perehtyä vain vajaalla puolella kyselyyn vastanneista eli 40 %:lla eli 8 vastaajalla. Peräti 45 %:lla eli 9 vastaajalla ei sen sijaan ole aikaa riittävästi tähän. Lisäksi 3 vastaajaa eli 15 % ei osannut muodostaa mielipidettä asiaan.

Kysyttäessä *tiedonkulun riittävyttä suun terveydenhuollossa* vain 5 (25 %) vastaajista oli tästä samaa mieltä ja täysin samaa mieltä 2 (10 %) vastaajista. Täysin eri mieltä oli 1 (5 %) vastaaja ja eri mieltä 9 (45 %) vastaajaa. Kolme vastaajaa ei osannut sanoa mielipidettä asiaan eli 15 % vastaajista.

Yhteiset ohjeet, dokumentit ja muu tallennettu tieto on helposti löydettävissä Teamsissä väitteeseen vastasi vain 5 (25 %) vastaajaa olevansa samaa mieltä ja 2 (10 %) vastaajista täysin samaa mieltä. 9 vastaajaa eli 45 % oli kuitenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. 4 vastaajaa (20 %) ei osannut sanoa kantaansa.

Kysyttäessä *työpaikkaa koskevien tärkeiden asioiden tiedottamisesta ensimmäisenä henkilökunnalle* vastasi kuusi (30 %) vastaajista olevansa samaa mieltä. Tiedottamisesta oli täysin eri mieltä 3 vastaajaa (15 %) tai eri mieltä 7 (35 %) vastanneista. 20 % vastaajista eli 4 ei osannut tai tiennyt sanoa asiaan mitään.

Kokouksissa käsiteltävät asiat, esimerkiksi asialista, on tiedossa sen sijaan heikosti etukäteen. Reilusti yli puolet vastaajista eli 55 % (11 vastaajaa) olivat tätä mieltä. Reilu kolmannes vastaajista eli 6 vastaajaa ei tiedä tai osaa sanoa asiaan mitään. Vain 15 % vastanneista tiesivät kokouksen käsiteltävät asiat etukäteen.

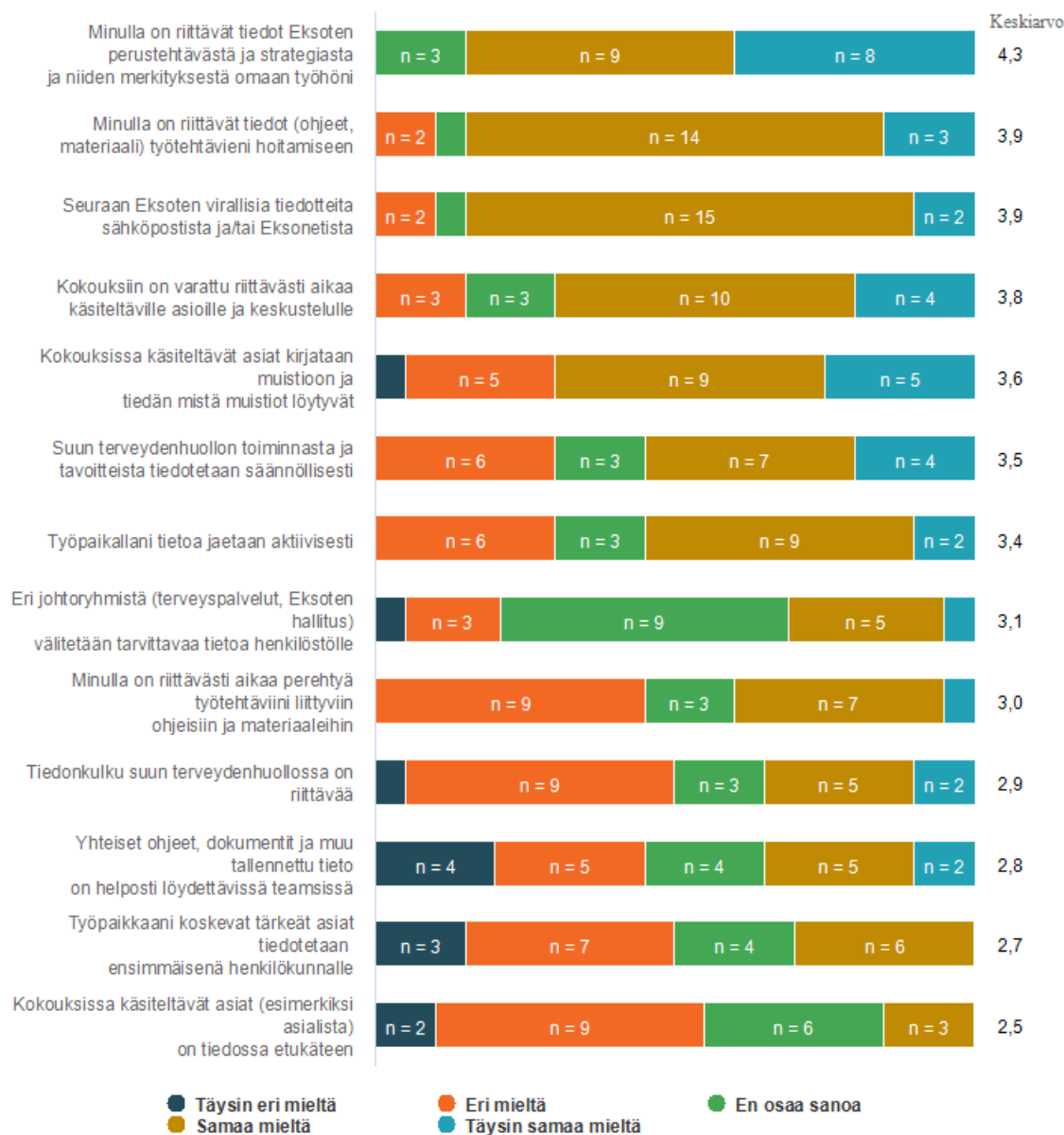
Kahdessa avoimessa vastauksessa oli otettu kantaa tiedonkulkuun suun terveydenhuollossa.

"Olisi hyvä saada esihenkilöltä viesti, kun joku työntekijä on poissa ja selvät ohjeet kuka hoitaa perumiset. Perumisissa oikomistapaukset pitää ottaa huomioon, sillä ne ovat jäänet huomiotta, vaan kiirehdi-tään perumaan, esim keskitetyn kautta, mikä aiheuttaa todellisen ongelman."

"Olisi tärkeää, että pienissäkin hoitoloissa esihenkilö kävisi säännöllisesti paikalla. Sähköposteja tulee paljon, eikä joka päivä ole edes mahdollisuutta käydä koneella lukemassa niitä ja usein asiat niin monimutkaisia, että pitäisi keskustelemalla vielä selventää. Tieto ei kulje, ei hoitoloiden välillä mutta ei myöskään talon sisällä toimisteiden välillä."

Vastauksissa tuli esille tiedonkulun puutteita ja ajan puutetta perehtyä lähetettyihin sähköposteihin. Lähiesihenkilöä kaivataan paikan päälle hoitoloihin, jolloin voisi myös keskustella työntekijälle epäselvistä asioista helpommin.

Työyhteisön toiminta, tiedonsaanti ja työn tavoitteet



KUVA 1. Työyhteisön toiminta, tiedonsaanti ja työn tavoitteet n=20.

8.1.2 Työyhteisöni (suun terveydenhuolto) viestinnän ja vuorovaikutuksen laatu

Toisessa viestinnän aihealueessa pyydettiin vastaajia pohtimaan työyhteisön vuorovaikutusta kymmenellä tarkentavalla väittämällä. Seuraavaksi tuloksia esitellään vastausten keskiarvon mukaisessa järjestyksessä. KUVA 2.

Ensimmäisessä väittämässä tiedusteltiin, kokevatko vastaajat *viestinnän olevan työyhteisössään vapaamuotoista, spontaania ja epäviralliset keskustelut sallivaa*. Suurin osa 85 % eli 17 vastaajaa oli joko samaa tai täysin samaa mieltä asiasta. 15 % eli 3 vastaajaa ei osannut ottaa asiaan kantaa väittämään.

Toisessa väittämässä tiedusteltiin, kokevatko vastaajat *viestinnän olevan esihenkilön kanssa on välitöntä, kysytäänkö kuulumisia ja sallitaanko myös tunteiden näyttäminen*.

Peräti 80 %:n mukaan eli vastaajista 16 vastaajaa oli väittämstä samaa mieltä tai täysin samaa mieltä asiasta. Viestinnän välittömyydestä eri mieltä oli kuitenkin yksi vastaaja eli 5 % vastaajista ja 3 vastaajaa eli 15 % ei osaa sanoa tai ottanut kantaa asiaan.

Kolmanneksi tiedusteltiin vastaajilta, kokevatko he *esihenkilönsä vuorovaikutuksen aktiiviseksi ja luotettavaksi*. Valtaosa vastaajista (15) eli 75 % koki esihenkilönsä vuorovaikutuksen olevan aktiivista ja luotettavaa. Eri mieltä oli kuitenkin kolme vastaajaa eli 15 % vastaajista ja kaksi vastaajaa (10 %) ei ottanut kantaa.

Työyhteisössä keskustelukulttuuria pidettiin avoimena jopa 70 %:n mukaan, täysin samaa tai samaa mieltä tästä oli 14 henkilöä. Kolme vastaajaa eli 15 % vastanneista ei kuitenkaan koe keskustelukulttuuria avoimeksi. Mielipidettään asiaan ei osaa sanoa 15 % vastaajista.

Vastaajien mielestä *esihenkilön kanssa on järjestetty riittävästi mahdollisuuksia avoimeen keskusteluun melko hyvin* eli 65 % eli 13 vastasi tähän olevansa samaa tai täysin samaa mieltä. Kuitenkin viiden vastaajan eli 25 % mielestä keskustelu mahdollisuuksia ei ollut järjestetty riittävästi. Kaksi vastaajaa ei osannut arvioida asiaa.

Viestinnän työyhteisössään koki pääosin melko työ- ja asiakeskeiseksi reilu puolet kyselyyn vastanneista eli 55 %. 30 % eli kuusi vastaajaa koki asian kuitenkin toisin ja kantaansa viestinnän asiakeskeisyydestä ei osannut sanoa kolme vastaajaa eli 30 % kyselyyn vastanneista.

Kyselyssä kysyttiin, kokivatko vastaajat *vuorovaikutuksen esihenkilönsä kanssa säännölliseksi*. Puolet vastaajista eli 10 vastaajaa vastasivat vuorovaikutuksen olevan säännöllistä. Kuitenkin jopa 40 % eli 8 vastaajaa ei koe vuorovaikutusta esihenkilönsä kanssa säännölliseksi. 10 % vastanneista ei osannut arvioida asiaa.

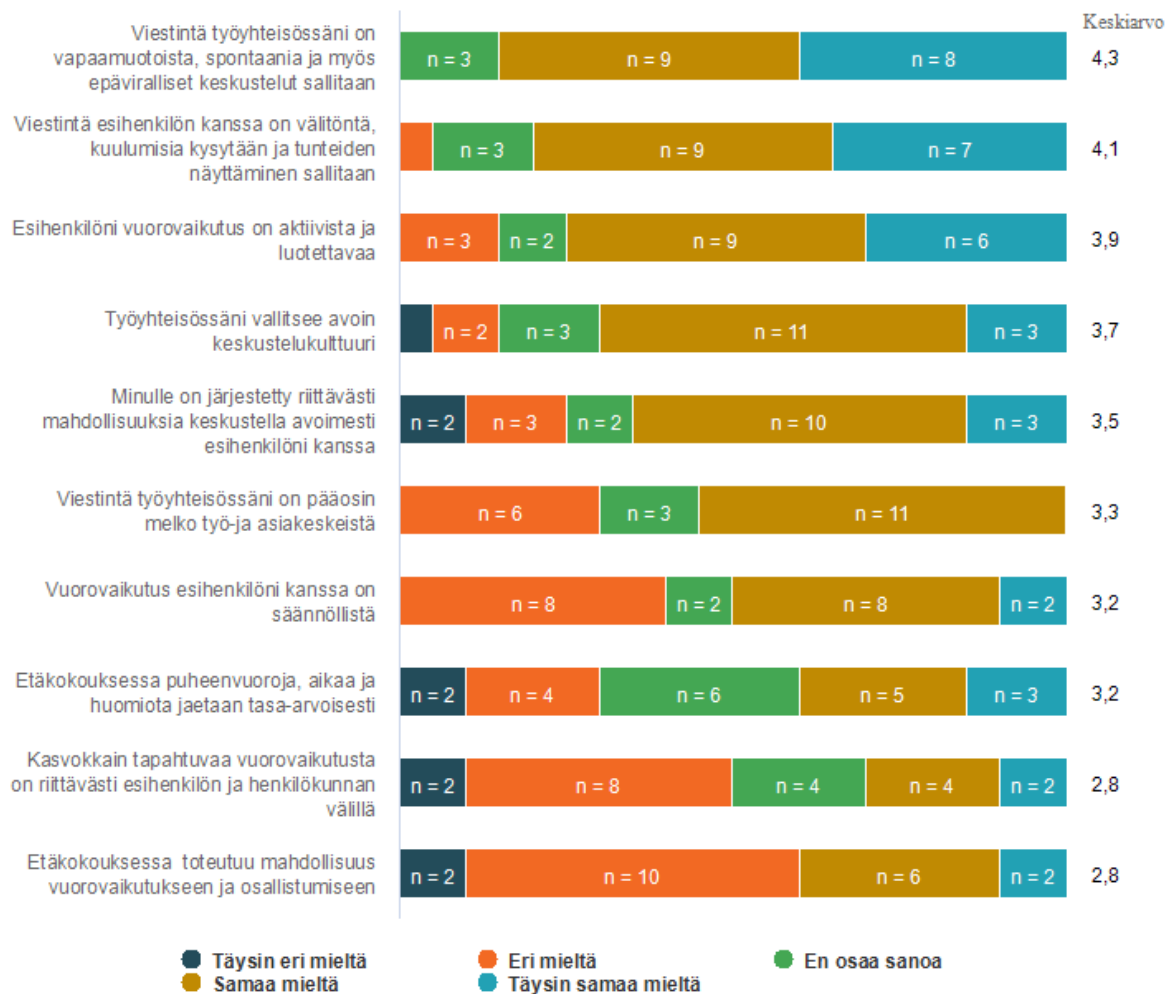
Kysyttäessä kokevatko vastaajat saavansa *etäkokouksessa puheenvuoroja, aikaa ja huomiota tasarvoisesti* vain kahdeksan vastaajaa eli 40 % oli joko samaa tai täysin samaa mieltä. 30 % eli kuusi vastaajaa ei kokenut näin olevan ja 30 % ei osannut vastata väittämään.

Kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta on riittävästi esihenkilön ja henkilökunnan välillä melko vähän. Puolet vastaajista eli 10 vastaajaa vastasivat kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen olevan riittämätöntä esihenkilön ja henkilökunnan välillä ja 30 % eli kuuden vastaajan mielestä se oli kuitenkin riittävää. 20 % vastaajista eli 4 vastaajaa ei ole osannut sanoa vuorovaikutuksen riittävyteen mitään.

Viimeiseksi tiedusteltiin, *toteutuuko etäkokouksessa mahdollisuus vuorovaikutukseen ja osallistumiseen*. Reilusti yli puolet vastaajista 60 % eli 12 vastaajan mielestä etäkokouksessa ei toteudu mahdollisuus osallistumiseen ja vuorovaikutukseen. Kuitenkin 40 % eli 8 vastaajaa kokee voivansa osallistua.

Avoimissa vastauksissa otettiin kantaa etäkokouksiin: *”Teams-kokoukset ovat hyviä, mutta eivät korvaa face-to-face-tapaamisia”*.

Työyhteisöni (suun terveydenhuolto) viestinnän ja vuorovaikutuksen laatu



Kuva 2. Työyhteisöni (suun terveydenhuolto) viestinnän ja vuorovaikutuksen laatu n=20.

8.1.3 Työyhteisön viestintä ja luottamus

Työyhteisön viestintää ja luottamusta kysyttiin viidellä tarkentavalla väittämällä. Seuraavaksi tuloksia esitellään vastausten keskiarvon mukaisessa järjestyksessä. Kuva 3.

Ensimmäisenä tiedusteltiin vastaajilta *voivatko he tuoda epäkohdat kuin ideatkin työyhteisössäni luottavaisin mielin esille*. Suurin osa eli 80 % eli 16 vastaajaa koki voivansa luottavaisin mielin esittää mielipiteensä työpaikallaan. Eri mieltä ei ollut kukaan, mutta neljä vastaajaa 20 % ei osannut sanoa kantaansa.

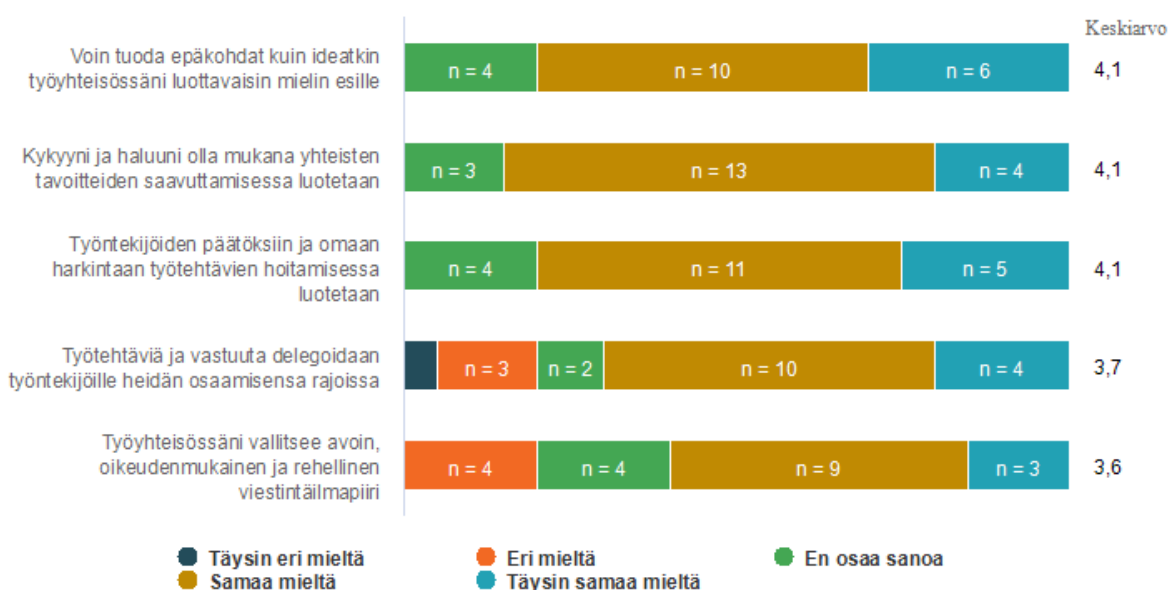
Suurin osa vastaajista eli 85 % eli 17 vastaajaa on samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että heidän *kykynsä ja haluunsa olla mukana yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa luotetaan*. 3 vastaajaa eli 15 % ei osannut sanoa väittämään mielipidettään. Kukaan vastanneista ei ollut eri mieltä.

Kolmanneksi tiedusteltiin, kokivatko vastaajat, että *työntekijöiden päätöksiin ja omaan harkintaan työtehtävien hoitamisessa luotetaan*. Suurin osa vastaajista 80 % eli 16 kyselyyn vastannutta koki, että heidän päätöksentekoonsa ja harkintaan luotetaan. Kantaansa ei osannut sanoa 20 % eli neljä kyselyyn vastanneista. Kukaan vastanneista ei ollut eri mieltä.

Neljänneksi tiedusteltiin, *delegoidaanko työntekijöille työtehtäviä ja vastuuta heidän osaamisensa rajoissa*. Vastaajista 70 % eli 14 vastaajista oli samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että työtehtäviä ja vastuuta delegoidaan heidän osaamisensa rajoissa. Kuitenkin 20 % eli neljä kyselyyn vastannutta oli eri mieltä työtehtävien delegoinnista. 2 henkilöä eli 10 % ei osannut sanoa.

Viimeiseksi tiedusteltiin, *vallitseeko vastaajien työyhteisössä heidän mielestään avoin, oikeudenmukainen ja rehellinen viestintäilmapiiiri*. Reilusti yli puolet eli 12 henkilöä (60 %) vastasi olevansa samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että viestintäilmapiiiri on avoin, oikeudenmukainen ja rehellinen. Eri mieltä viestintäilmapiiirin avoimuudesta oli kuitenkin 4 vastaajaa eli 20 % vastanneista, samoin 20 % oli valinnut väittämään kohdan en osaa sanoa.

Työyhteisön viestintä ja luottamus



KUVA 3. Työyhteisön viestintä ja luottamus n=20.

8.1.4 Viestinnän käytännöt ja viestinnän kanavat

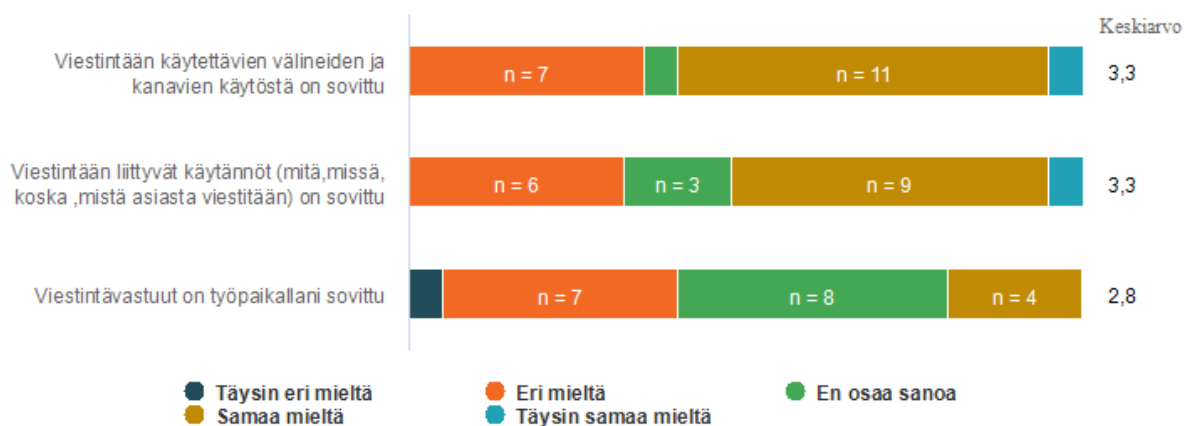
Viestinnän käytäntöihin ja viestinnän kanaviin liittyviä asioita kysyttiin kolmella tarkentavalla väittämällä. Seuraavaksi tuloksia esitellään vastausten keskiarvon mukaisessa järjestyksessä. KUVA 4.

Ensimmäiseksi tiedusteltiin, oliko vastaajien mielestä *viestintään käytettävien välineiden ja kanavien käytöstä sovittu*. Reilusti yli puolen eli 60 % eli 12 vastaajaan mielestä käytöstä oli sovittu. 35 % eli 7 vastaajaa on kuitenkin eri mieltä siitä, että viestinnän kanavien ja välineiden käytöstä työyhteisössä olisi sovittu. Yksi vastaaja ei ole osannut sanoa asiaan mitään.

Viestintään liittyvät käytännöt (mitä, missä, koska, mistä asiasta viestitään) on sovittu reilun puolen vastanneiden eli 52 %:n eli 10 vastaajan mukaan. 32 % eli kuusi vastaajaa oli kuitenkin sitä mieltä, ettei käytäntöjä ole sovittu. 3 vastaajaa eli 16 % oli sen sijaan valinnut vaihtoehdon en osaa sanoa. Tähän väittämään oli vastannut 19 henkilöä, yksi oli jättänyt tämän kohdan vastaamatta.

Viimeiseksi tiedusteltiin, oliko *viestintävastuista sovittu työpaikalla*. 40 % eli 8 vastaajan mielestä viestintävastuut olivat sopimatta, 20 % eli neljän vastaajan mielestä viestintävastuut oli sovittu, mutta väittämään ei osannut sanoa mielipidettään peräti 40 % vastanneista.

Viestinnän käytännöt ja viestinnän kanavat



KUVA 4. Viestinnän käytännöt ja viestinnän kanavat n=20.

8.1.5 Hajautetun työn johtaminen ja etäviestintä

Hajautetun työn johtamista ja etäviestintää tarkennettiin seitsemällä tarkentavalla väittämällä. Seuraavaksi tuloksia esitellään vastausten keskiarvon mukaisessa järjestyksessä. KUVA 5.

Ensimmäiseksi tiedusteltiin, koettiinko *esihenkilön säännölliset läsnäolopäivät vastaajien työpaikalla tärkeiksi*. Valtaosa vastaajista eli 80 % vastanneista eli 16 koki tärkeänä esihenkilön läsnäolopäivät työpaikallaan. 15 % eli 3 vastaajaa ei osannut sanoa tärkeitä vai ei ja 5 % eli 1 vastaaja ei kokenut tärkeäksi esihenkilön läsnäoloa työpaikallaan.

Valtaosa vastanneista eli 85 % eli 17 vastaajaa koki kyselyssä *tavoittavansa kiireellisissä asioissa esihenkilön hyvin puhelimitse*. Kaksi vastaajaa eli 10 % ei osannut sanoa asiaan mitään ja yksi vastaaja eli 5 % oli sitä mieltä, että ei tavoita kiireellisissä asioissa esihenkilöä puhelimitse.

Vastaajilta tiedusteltiin, *vastaako esihenkilö riittävän nopeasti takaisin heidän lähettämiin sähköpostiin tai muuhun yhteydenottoon*. Valtaosan eli 85 %:n eli 17 vastaajan mielestä esihenkilö vastaa takaisin yhteydenottoihin hyvin. 10 %:n eli kahden vastaajan mielestä yhteydenotto ei tapahdu tarpeeksi nopeasti ja yksi vastaaja ei osannut vastata väittämään.

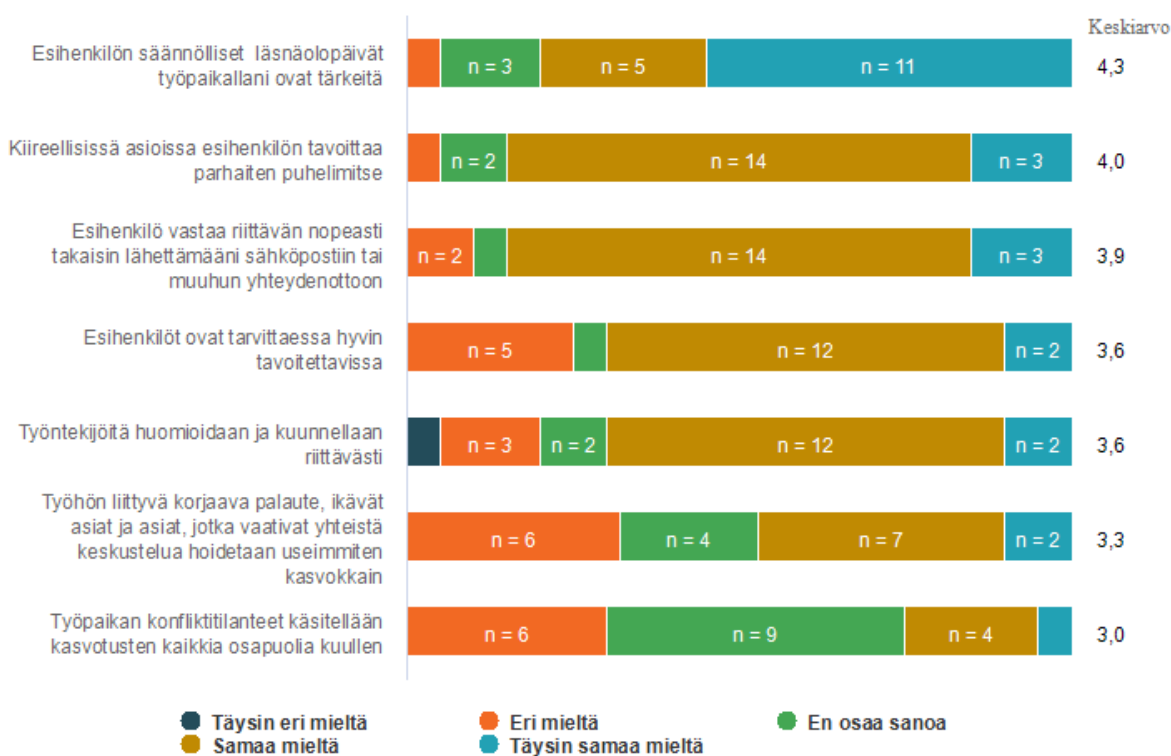
Väittämässä tiedusteltiin vastaajilta *ovatko esihenkilöt tarvittaessa hyvin tavoitettavissa*. 70 % eli 14 vastaajan mielestä esihenkilön tavoittaa tarvittaessa hyvin. Kuitenkin 5 vastaajaa eli 25 % vastaajista olivat sitä mieltä, ettei esihenkilö ole tavoitettavissa tarvittaessa hyvin. 5 % eli yksi vastaaja ei osannut sanoa kantaansa.

Vastaajilta tiedusteltiin, *huomioidaanko ja kuunnellaanko työntekijöitä riittävästi*. Suurimman osan mielestä 70 % (14 vastastaajaa) työntekijät tulevat huomioiduksi ja kuulluksi. Vastakkainen mielipide oli kuitenkin 20 %:lla eli 5 vastaajalla .10 % ei osaa sanoa kuunnellaanko ja huomioidaanko työntekijöitä riittävästi.

Tiedusteltaessa vastaajien mielipidettä *hoidetaanko työhön liittyvä korjaava palaute, ikävät asiat ja asiat, jotka vaativat yhteistä keskustelua useimmiten kasvokkain* vastasi 47 % eli 9 vastaajaa olevansa samaa tai täysin samaa mieltä. 32 % eli 6 vastaajaa oli kuitenkin kokenut toisin ja 21 % eli 4 vastaajaa oli puolestaan valinnut vaihtoehdon en osaa sanoa. Tähän väittämään on vastannut 19 vastaajaa, yksi vastaaja on jättänyt kohdan tyhjäksi.

Viimeisenä tiedusteltiin vastaajien näkemystä, *käsitelläänkö työpaikan konfliktitilanteet kasvotusten kaikkia osapuolia kuullen*. 25 % eli 5 vastaajaa oli väittämästä samaa tai täysin samaa mieltä. Näin ei kuitenkaan menetellä 30 %:n eli kuuden vastaajan mukaan. Lähes puolet eli 45 % eli 9 vastaajaa olivat valinneet vastaukseksi en osaa sanoa.

Hajautetun työn johtaminen ja etäviestintä



KUVA 5. Hajautetun työn johtaminen ja etäviestintä n=20.

8.2 Millaiset valmiudet ja osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet heillä on viestintään? Miten työntekijöiden osallisuutta voidaan tukea ja parantaa viestintää kehittämällä?

8.2.1 Työntekijöiden osaaminen ja valmiudet työtehtävien hoitamiseen

Työntekijöiden osaamista ja valmiuksia työtehtäviensä hoitamiseen kysyttiin neljällä tarkentavalla väittämällä. Seuraavaksi tuloksia esitellään vastausten keskiarvon mukaisessa järjestyksessä. Kuva 6

Ensimmäiseksi tiedusteltiin vastaajilta, kuinka he kokivat *vastaavansa omasta työstään, sen sujumisesta ja omasta osaamisestaan*. Kaikki vastaajat eli 100 % (12 eli 60 % vastasi olevansa samaa mieltä ja 8 eli 40 %:a vastaajista puolestaan täysin samaa mieltä) vastasivat olevan vastuussa työstään, työn sujumisesta ja osaamisestaan. Täysin eri mieltä, eri mieltä tai en osaa sanoa vaihtoehtoihin ei vastannut kukaan.

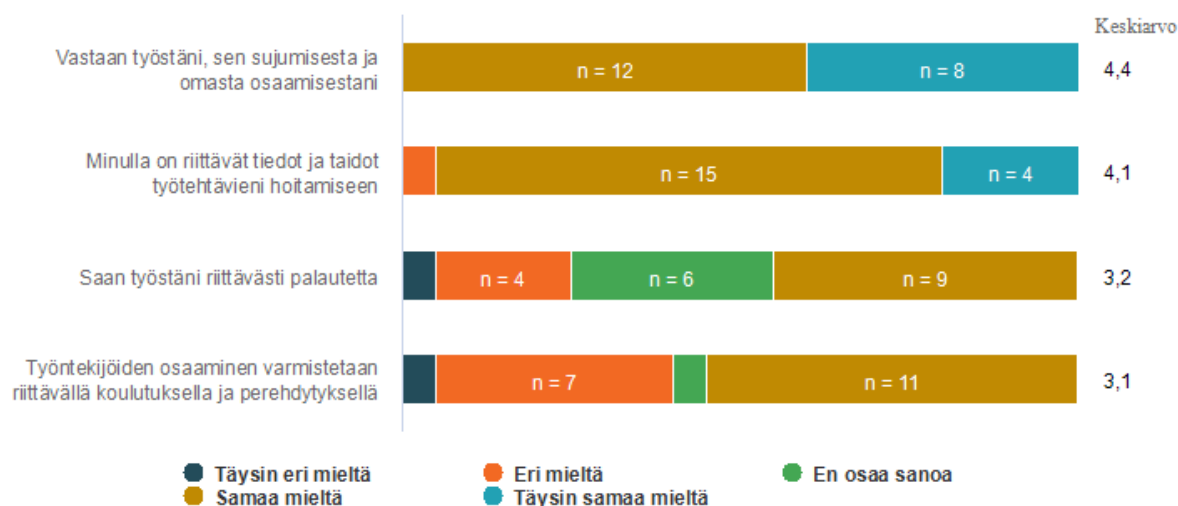
Toiseksi tiedusteltiin vastaajilta heidän *tietojen ja taitojen riittävyttä työtehtäviensä hoitamiseen*. Lähes kaikki eli 95 % (19) vastanneista kokivat omaavansa hyvät tiedot ja taidot työtehtäviensä hoitamiseen. Kuitenkin yksi vastaaja eli 5 % vastaajista oli sitä mieltä, että hänellä on puutteelliset tiedot ja taidot.

Kysyttäessä *työstä saatavan palautteen riittävyttä* hieman alle puolet vastaajista eli 45 % eli 9 henkilöä koki saavansa palautetta riittävästi. 25 % eli viidelle vastaajalle palautteen saaminen oli riittämätöntä ja 6 vastaajaa eli 30 % ei osannut vastata väitteeseen.

Viimeisenä tiedusteltiin vastaajien näkemystä, *varmistetaanko työntekijöiden osaaminen riittävällä koulutuksella ja perehdytyksellä*. Hieman yli puolet eli 55 % eli 11 vastasi olevansa samaa mieltä. Osaamisen varmistamisen koki kuitenkin puutteelliseksi 40 % eli 8 vastaajaa. Yksi vastaaja eli 5 % ei osannut sanoa vastaustaan.

Avoimessa vastauksessa otettiin kantaa palautteeseen: *”Saan palautetta asiakkailta, en muualta.”*

Työntekijöiden osaaminen ja valmiudet työtehtävien hoitamiseen



KUVA 6. Työntekijöiden osaaminen ja valmiudet työtehtävien hoitamiseen n=20.

8.2.2 Viestintään käytössä olevat tietotekniset välineet ja laitteet

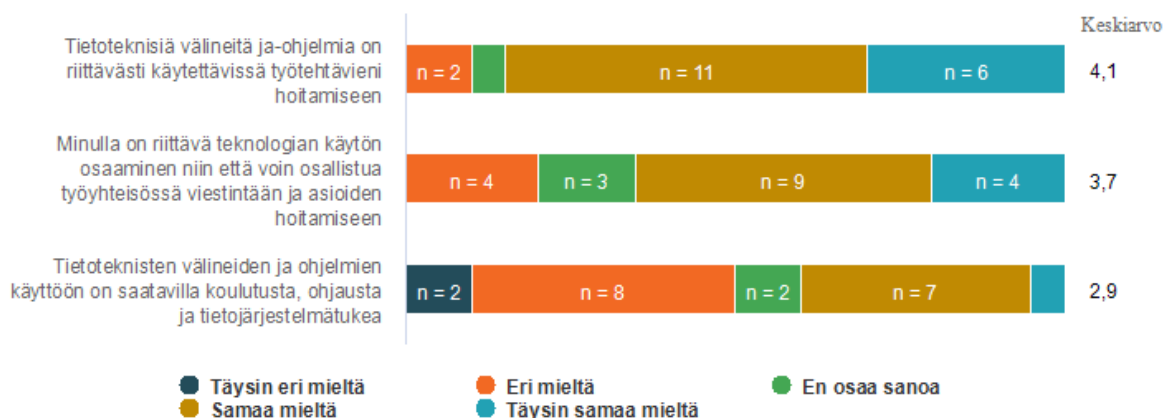
Viestintään käytössä olevat tietotekniset välineet ja laitteet aihealuetta kysyttiin kolmella tarkentavalla väittämällä. Seuraavaksi tuloksia esitellään vastausten keskiarvon mukaisessa järjestyksessä. KUVA 7.

Ensimmäisenä tiedusteltiin *tietoteknisten välineiden ja ohjelmien riittävyyttä työtehtävien hoitamiseen*. Suurimman osa vastanneista eli 85 % eli 17 vastaajaa koki, että heillä on riittävä määrä tietoteknisiä välineitä työtehtäviensä hoitamiseen. 10 %:n eli 2 henkilön vastausten perusteella tietoteknisiä välineitä ei ole riittävästi käytettävissä. Yksi vastaaja eli 5 % ei osannut vastata väittämään.

Toisena kysymyksenä tiedusteltiin, onko vastaajilla *riittävä teknologian käytön osaaminen voidakseen osallistua työyhteisössä viestintään ja asioiden hoitamiseen*. Reilu puolet eli 65 % (13) koki omaansa riittävät teknologiataidot. 20 %:lla vastaajista eli neljällä oli kuitenkin puutteelliset teknologian taidot osallistuakseen viestintään. 15 % ei osannut sanoa onko heillä riittävä teknologian käytön osaaminen.

Kolmantena tiedusteltiin vastaajilta *tietoteknisten välineiden ja ohjelmien käyttöön saatavilla olevasta koulutuksesta, ohjauksesta ja tietojärjestelmätuesta*. 40 %:n eli 8 vastaajan mielestä koulutusta, ohjausta ja tukea on saatavilla. Puolet vastaajista eli 50 % pitivät kuitenkin tietoteknisten välineiden koulutuksen, ohjauksen ja tuen saantia puutteellisena. 10 % eli 2 vastaajaa ei osannut sanoa kantaansa väittämään.

Viestintään käytössä olevat tietotekniset välineet ja laitteet



KUVA 7. Viestintään käytössä olevat tietotekniset välineet ja laitteet n=20.

8.2.3 Oma tehtäväkuva, työni tavoitteet, tiedonhankinta ja aktiivisuus

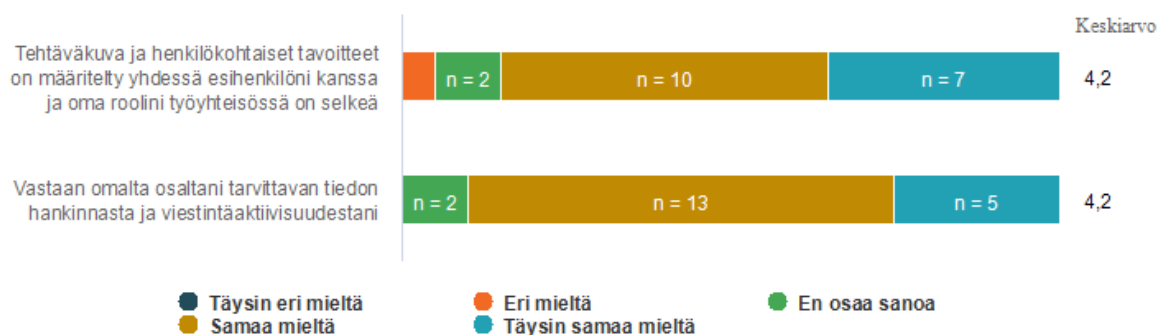
Oma tehtäväkuvani, työni tavoitteet, tiedonhankinta ja aktiivisuus aihealuetta kysyttiin kahdella tarkentavalla väittämällä. Seuraavaksi tuloksia esitellään vastausten keskiarvon mukaisessa järjestyksessä KUVA 8.

Ensimmäisenä tiedusteltiin vastaajien näkemystä, onko heidän *tehtäväkuvansa ja henkilökohtaiset tavoitteensa määritelty yhdessä esihenkilön kanssa sekä onko heidän oma roolinsa työyhteisössä*

selkeä. Valtaosalle vastaajista eli 85 %:lle eli 17 henkilölle tehtäväkuva, tavoitteet ja oma rooli työyhteisössä oli selkeä. Yksi vastaaja eli 5 % oli asiasta eri mieltä. 2 vastaajaa eli 10 % ei osannut sanoa mielipidettään.

Toiseksi tiedusteltiin vastaajilta, *vastaavatko he omalta osaltaan tarvittavan tiedon hankinnasta ja viestintäaktiivisuudestaan*. Lähes kaikki eli 90 % vastasi tähän vastaavansa tiedonhankinnastaan ja aktiivisuudestaan viestinnässä. 10 % vastaajista eli 2 vastaajaa ei osannut sanoa asiaan kantaansa. Eri mieltä tai täysin eri mieltä ei ollut kukaan.

Oma tehtäväkuva, työni tavoitteet, tiedonhankinta ja aktiivisuus



KUVA 8. Oma tehtäväkuva, työni tavoitteet, tiedonhankinta ja aktiivisuus n=20.

8.2.4 Oman osallisuuden ja yhteisöllisyyden kokeminen viestinnässä

Oman osallisuuden ja yhteisöllisyyden kokeminen viestinnässä aihealuetta kysyttiin neljällä tarkentavalla väittämällä. Seuraavaksi tuloksia esitellään vastausten keskiarvon mukaisessa järjestyksessä. KUVA 9.

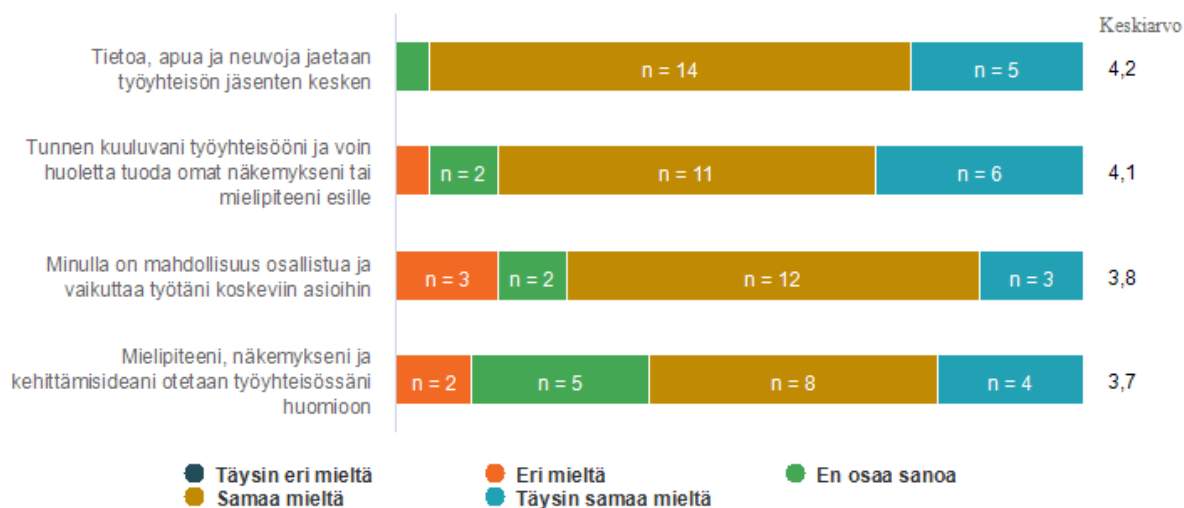
Ensimmäisenä tiedusteltiin vastaajien näkemyksiä *tiedon, avun ja neuvojen jakamisesta työyhteisön jäsenten kesken*. Lähes kaikkien eli 95 % mukaan tietoa, apua ja neuvoja jaetaan työyhteisössä. Yksi vastaaja eli 5 % ei osannut sanoa kantaansa. Täysin eri mieltä tai eri mieltä ei ollut kukaan.

Toiseksi kysyttiin vastaajilta *tuntevatko he kuuluvansa työyhteisöönsä ja voivatko he tuoda huoletta omat näkemyksensä tai mielipiteensä esille*. Valta osa vastaajista eli 85 % eli 17 henkilöä koki kuuluvansa työyhteisöönsä ja voivansa ilmaista näkemyksiään ja mielipiteitään. Yksi vastaaja ei kuitenkaan koe näin vaan oli väittämästä eri mieltä. 10 % eli kaksi vastaajaa ei osannut sanoa mielipidettään.

Kolmanneksi tiedusteltiin vastaajien *mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa työtään koskeviin asioihin*. 75 % vastaajista eli 15 henkilöä koki voivansa osallistua ja vaikuttaa työhönsä. Kolme vastaajaa eli 15 % koki, ettei heillä ole osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia työhönsä. Kaksi vastaajaa eli 10 % ei osannut sanoa väittämään mitään.

Viimeiseksi kysyttiin vastaajien näkemyksiä siitä, otetaanko heidän *mielipiteensä, näkemyksensä ja kehittämiseidensä työyhteisössä huomioon*. Reilusti puolet vastaajista eli 63 % eli 12 vastaajaa kokivat tulevaisuuden huomioduksi ja 11 %:n eli kahden vastaajan mielestä heidän mielipiteitänsä ja näkemyksiä ei huomioida työyhteisössä. 26 % eli 5 vastaajaa ei osannut muodostaa mielipidettään asiasta. Tähän väittämään oli vastannut 19 vastaajaa. Yksi vastaaja oli jättänyt kokonaan väittämän vastaamatta.

Oman osallisuuden ja yhteisöllisyyden kokeminen viestinnässä



KUVA 9. Oman osallisuuden ja yhteisöllisyyden kokeminen viestinnässä n=20.

9 POHDINTA

9.1 Tulosten ja kehittämiskohteiden tarkastelu

Tässä opinnäytetyössä keskeisenä tavoitteena oli kehittää osallistavampaa etäviestintää ja etäyhteistyötä hajautettuna toimivissa hammashoitoloissa, joiden esihenkilöt eivät työskentele samassa paikassa työntekijöidensä kanssa. Kyselytutkimuksella pyrittiin selvittämään Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveyspiirin suun terveydenhuollon kuuden hajautettuna toimivan hammashoitolan henkilöstön näkemyksiä suun terveydenhuollon viestinnän nykytilasta sekä kartoittaa heidän valmiuksiaan sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksiaan työyhteisöviestintään. Tutkimuskysymyksinä esitettiin: Millainen näkemys hajautettuna työskentelevillä työntekijöillä on tällä hetkellä etäviestinnän toimivuudesta, millaiset valmiudet ja osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet heillä on viestintään? ja miten työntekijöiden osallisuutta voidaan tukea ja parantaa viestintää kehittämällä?

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa uutta ja ajankohtaista tietoa etäviestinnän kehittämisen tueksi ja kartoittaa kehittämiskohteita, joilla etäviestintää ja etäyhteistyötä voidaan parantaa.

Tutkimus toteutettiin kuudessa hammashoitolassa ja vastausprosentiksi saatiin 67 %, kyselyyn vastasi 20 henkilöä. Johtopäätöksiä tehtäessä tuloksia ei välttämättä voida varmuudella yleistää tutkimuskohteita laajemmalle, mutta viestinnän kehittämiskohteita kannattaa tarkastella laajemminkin suun terveydenhuollossa.

Kyselytutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä tarkastellaan tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä. Tutkimuskysymykseen: Millainen näkemys hajautettuna työskentelevillä työntekijöillä on tällä hetkellä etäviestinnän toimivuudesta?

Työyhteisön toimintaan, työn tavoitteisiin ja tiedonkulkuun liittyvien tulosten perusteella voitiin todeta, että hajautettuna työskentelevillä suun terveydenhuollon ammattilaisilla on Eksoten organisaation strategian ja perustehtävän merkitys omaan työhönsä selkeä, sekä virallisia tiedotteita seurattiin myös hyvin. Juholin (2022, 305, 56) kirjoittaakin, että johtamisviestinnän tärkeä tehtävä on, että jokaisella työntekijällä on selvillä oma tehtävä, joka nousee organisaation strategiasta ja tavoitteista. Myös Sivusen (2007, 193) mukaan on tiiminjohtajan vastuulla, että työn tavoitteet, roolit ja toimintatavat ovat selkeät ja työn tavoitteet ovat konkreettiset.

Sen sijaan tässä tutkimuksessa suun terveydenhuollon toiminnasta ja tavoitteista säännöllistä tietoa koki saavansa vain reilu puolet vastaajista. Kehittämiskohteet työyhteisön toimintaan, tavoitteisiin ja tiedonkulkuun liittyen liittyivätkin juuri **tiedonkulkuun ja tiedon saatavuuteen sekä tiedon löytymiseen**. Tulosten perusteella eri johtoryhmistä (terveyspalvelut, Eksoten hallitus) tietoa saatiin huonosti ja jopa alle puolet ei osannut vastata asiaan. On mahdollista, että tietoa ei viestitä tai se on sellaisessa muodossa, ettei sitä ymmärretä. Puolet vastaajista koki tiedonkulun riittämättömäksi eikä kuullut työtään koskevia tärkeitä asioita ensin omalta työpaikaltaan sekä heillä oli vaikeuksia yhteisten dokumenttien ja tallennetun tiedon löytymisessä. Myös työntekijöiden oma valmistuminen kokouksiin on huonoa, koska käsiteltävät asiat eivät ole tiedossa. Tämä viittaa siihen,

että esimerkiksi kokouksen asialistaa ei välttämättä toimiteta etukäteen osallistujille. Esimiesviestintään kuuluu ajantasaisen tiedon jakaminen sekä työntekijöillä on oltava mahdollisuus perehtyä kokousasioihin etukäteen (Eksonet a julkaisuaika tuntematon).

Työyhteisön viestinnän ja vuorovaikutuksen laatuun liittyviä tuloksia tarkastellessa voitiin todeta viestinnän olevan suurimman osan mukaan työyhteisössä vapaamuotoista, spontaania, avointa ja sallivan myös epäviralliset keskustelut. Tulos on päinvastainen Virolaisen (2010, 136–169) kanssa, jossa virtuaalitiimin viestintä todettiin yksipuoleiseksi, asiapitoiseksi ja josta puuttui spontaanisuus. Sivunen (2007, 194) toteaa tutkimuksessaan, että juuri vapaamuotoiset ja spontaanit tapaamiset vahvistavat tiimihenkeä. Tässä tutkimuksessa vuorovaikutus esihenkilön kanssa koettiin välittömäksi, aktiiviseksi ja luotettavaksi sekä keskustelukulttuuria pidettiin avoimena. Myös Aira (2012, 140) ja Sivunen (2007, 112, 222) tuovat esille esihenkilön vuorovaikutuksen aktiivisuuden tärkeyden hajautetussa työssä.

Kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta esihenkilön ja henkilöstön välillä oli sen sijaan liian vähän ja vuorovaikutuksen **säännöllisyydessä** oli puutteita. Myös Ristolainen ym. (2020, 183–185) tuovat esille tutkimuksessaan samansuuntaisesti esihenkilön säännöllisten tapaamisten ja yhteydenpidon vähäisyyden aikatauluongelmineen. Kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutuksen puutetta voidaan myös suun terveydenhuollossa selittää sillä, että aikaa ei ole resursoitu tarpeeksi hajautetun organisaation työntekijöille. Airan (2012, 134) mukaan kuitenkin vuorovaikutussuhteiden ylläpitäminen vaatii juuri tiivistä, säännöllistä ja monipuolista vuorovaikutusta. Sivunen (2007, 194) tuo esille myös spontaanien ja vapaamuotoisten tapaamisten merkityksen tiimin jäsenten keskinäiselle tiedonvaihdolle ja yhtenäisyydelle. Vartiainen ja Kokko (2006, 78–86) tuovat esille myös, että spontaanien kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten vähäisyys saattaa vaikeuttaa työn tekemistä. Tämä voi hyvin aiheuttaa turhautumista ja viivettä asioiden hoitamiseen myös hajautettuna toimivissa hammashoitoloissa. Varhelahti ym. (2016, 177) tutkimuksessa kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset koettiin tärkeimpinä.

Etäkokouksissa vuorovaikutus ja osallistuminen koettiin puutteellisena lähes 60 % mielestä ja kysyttäessä etäkokousten puheenvuorojen, ajan ja huomion tasa-arvoisesta jakamisesta eri mieltä oli vain alle puolet, mutta 30 % ei osannut sanoa kantaansa. Tämä viittaa siihen, että etäkokouksien käytännöt saattavat olla sopimatta eikä osallistujat tiedä miten toimia. Hurmekoski ym. (2021, 28–30) mukaan toimivan etäyhteistyö edellyttää kuitenkin etäyhteistyön sääntöjen ja käytänteiden sopimista. Myös Kokon ym. (2003, 271–279) tutkimuksessa esille nousi pelisääntöjen sopimisen tärkeys etäkommunikoinnissa. Viestintäkäytäntöjen toimivuudesta onkin syytä käydä yhteinen keskustelu, arvioida käytäntöjen toimivuus ja korjata niitä (Eksonet a julkaisuaika tuntematon).

Työyhteisön viestintä ja luottamus kysymyksiä tulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijät kokivat voivansa ottaa luottavaisin mielin erilaisia asioita esille työyhteisössä ja he kokivat, että heidän päätöksentekoonsa, harkintaan sekä kykyyn ja haluun olla mukana yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa luotetaan. Suurimman osan mielestä (70 %) myös työtehtäviä delegoidaan ja viestintäilmapiiiri koetaan pääosin avoimena. Vilkmän (2016, 33–34) tuo esille, että luottamuksellisessa viestintäilmapiiirissä on mahdollisuus avoimeen mielipiteiden ilmaisemiseen ilman kasvojen me-

netystä ja myös Ristolaisen ym. (2020, 183–185) tutkimuksessa vuorovaikutuksen tuttuus ja luottamus koettiin tärkeäksi.

Tutkimuksessani työyhteisön viestintään ja luottamukseen liittyviin väittämiin oli kuitenkin en osaa sanoa- vastanneita 10–20 % väittämän mukaan. Sen vuoksi **viestintäilmapiiriin ja työtehtävien delegointiin** liittyvä keskustelu on kuitenkin hyödyllistä käydä työyhteisössä, vaikka suuria puutteita ei tulosten perusteella niissä olekaan. Vilkmán (2016, 73) ja Juholin (2017, 119) kirjoittavat, että johtajan kyky delegoida työtehtäviä osoittaa luottamusta työntekijöihin, heidän kykyynsä tehdä päätöksiä ja myös jakaa johtajuutta. Ravelin ym. (2021, 230) toivat esille perusterveydenhuollon johtajien hyvän luottamuksen etätyöntekijöiden työhön, vaikka kasvotusten tapahtuvat kohtaamiset vähenivät.

Viestinnän käytännöt ja viestinnän kanavat liittyvien tulosten perusteella viestinnän käytännöistä, käytettävistä kanavista ja foorumeista oli tulosten perusteella sovittu 52–60 % mukaan.

Viestintävastuut ovat tulosten perusteella tiedossa erittäin huonosti, koska 80 % vastaajista ei joko tiennyt sanoa tai oli väittämästä eri mieltä. Huono tulos viittaisi siihen, että viestintävastuut ovat epäselvät. Viestintävastuut työyhteisössä eli kuka viestii mitäkin työyksikössä tulee sopia ja kertoa kaikille (Eksonet a julkaisuaika tuntematon). Myös suun terveydenhuollon viestintävastaavat ja heidän tehtävänsä on syytä käydä työntekijöiden kanssa läpi.

Viestinnän pelisäännöistä ja käytännöistä ei suun terveydenhuollossa ole sovittu yhdessä eikä kirjallista ohjeistoa ole. Ristolainen ym. (2020, 183) tuovat tutkimuksessaan esille etäviestinnän toimintatapojen sopimisen tärkeyden yhdessä työntekijöiden kanssa. Lisäksi etäviestinnän välineet ja teknologia tulee olla mahdollisimman suorituskykyinen ja sopia erilaisiin etäviestinnän tilanteisiin (Työturvallisuuskeskus 2018). Yhteiset säännöt ja käytänteet myös sujuvoittavat etäyhteistyötä (Hurmekoski ym. 2021, 28–30). Tässä tutkimuksessa tuli aikaisemmin esille etäkokouskäytänteisiin ja tiedon kulkuun liittyvä kehittämisen tarve. Sen vuoksi viestintään liittyviä käytänteitä ja pelisääntöjä on hyvä käydä yhdessä työntekijöiden kanssa keskustellen ja sopien läpi.

Hajautetun työn johtamisen ja etäviestinnän kysymysten tulosten perusteella voidaan todeta esihenkilön tavoitettavuuden ja saavuttavuuden olevan hyvällä tasolla. Myös vastaajat kokivat pääosin tulevansa kuulluksi ja huomioduksi viestinnässä. Tulokset ovat samansuuntaisia Hurmekosken ym. (2021, 28–30) ja Airan (2012, 140) kanssa, jossa todetaan esihenkilön hyvän saavutettavuuden ja työntekijöiden mahdollisuus avoimeen ja myös säännölliseen keskusteluun lisäävän luottamusta. Airan (2012, 140) mukaan lisäksi palautteen antaminen, työntekijöiden kysymyksiin ja viesteihin vastaaminen sekä ongelmatilanteiden ratkaisussa mukana oleminen osoittavat aktiivista johtajuutta. Ristolaisen ym. (2020, 184) tutkimuksessa todettiin kuitenkin päinvastoin esihenkilön huono saavutettavuus, johtuen osastonhoitajan vastausten viipymisestä tai vastaamattomuudesta.

Esihenkilön fyysiset läsnäolopäivät työpaikalla koettiin erittäin tärkeiksi tässä tutkimuksessa. Suun terveydenhuollossa hajautettuna työskenteleviä tavataan fyysisesti liian harvoin. Syynä tähän on riittämättömän työajan lisäksi suhteellisen pitkät välimatkat. Tätä tukee myös Ristolaisen ym. (2020, 184) tutkimusta, jossa kasvotusten tapahtuvia tapaamisia oli osastonhoitajan ja työntekijöiden välillä liian vähän aikatauluihin ja pitkiin matkoihin liittyvien haasteiden vuoksi. Toisaalta Ollila ym. (2018, 243) tutkimuksessa tuli esille, etteivät kaikki työntekijät välttämättä kaipaa kasvokkain

tapaamisia, jos virtuaalitapaamisia on riittävästi.

Fyysistä läsnäoloa tulee kuitenkin lisätä suun terveydenhuollossa hajautettuna toimivissa hammashoitoloissa suunnittelemalla etukäteen aikaa ja priorisoimalla työtehtäviä. **Kasvokkain tapahtuva korjaava palaute, ikävien asioiden, keskustelua vaativien asioiden ja konfliktitilanteiden käsittely kaikkia osapuolia kuullen kasvotusten** vastauksissa oli suhteellisen paljon en osaa sanoa vastauksen valinnoita. Saattaa olla, että vastaajilla ei ole henkilökohtaista kokemusta kysytyistä asioista, mutta eri mieltä olevien vastauksien perusteella (yhteensä 60 %) asia vaatii vähintäänkin keskustelua. Kasvotusten tulee kuitenkin tavata työntekijät, kun kyse on henkilökohtaisesta korjaavasta palautteesta, ikävien asioiden kertomisesta tai jos ratkaistava asia vaatii moniulotteista näkemystä (Eksonet a julkaisuaika tuntematon).

Tutkimuskysymysten: Millaiset valmiudet ja osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet heillä on viestintään? ja miten työntekijöiden osallisuutta voidaan tukea ja parantaa viestintää kehittämällä?

Työntekijöiden osaaminen ja valmiudet kysymysten tulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijät vastaavat hyvin omasta työstään, sen sujumisesta, omasta osaamisestaan sekä heillä on hyvä tiedot ja taidot työtehtäviensä hoitamiseen. Tulokset ovat yhteneväisiä Ollilan ym. (2018, 243–247) kanssa, jossa haastatellut asiantuntijat tuovat esille vahvan osaamisensa, motivaation ja halun ottaa asioista selvää sekä oman osaamisen varmistamisen. Asiantuntijat toimivat myös itseohjautuvasti ja olivat autonomisia toimijoita työssään. Kokko ym. (2003, 279) tuovat esille myös, että hajautettu työ vaatii työntekijöiltä vahvaa substanssiosaamista, itsenäisyyttä ja itseohjautuvuutta, joten se ei välttämättä sovi uraansa aloitteleville. Suun terveydenhuollossa hajautettuna työskenteleviä vasta uraansa aloittelevia ammattilaisia on jonkun verran. Heillä on kuitenkin tukena vahvan osaamisen omaavat ammattilaiset, he ovat motivoituneita oppimaan ja ovat menestyneet työssään hyvin.

Palautetta työstään sai sen sijaan alle puolet vastaajista ja 30 % ei osannut vastata palautteen saamiseen. Ollila ym. (2018, 245) tutkimuksessa asiantuntijatyössä motivaatiota lisää haasteiden ja ongelmien ratkaiseminen onnistuneesti ja saatava myönteinen palaute. Ristolainen ym. (2020, 184) osastonhoitajan antama palaute arvioitiin riittämättömäksi. Myös Virolainen (2010, 136–169) toteaa palautteen riittämättömyyden, mutta arvelee sen johtuvan organisaation kulttuurista. **Osaamisen varmistaminen koulutuksella ja perehdytyksellä** ei toteudu 40 % mielestä. Kuitenkin 95 % vastasi omaavansa riittävät tiedot ja taidot työtehtäviensä hoitamiseen. Tässä on hieman ristiriitaa, joka tulee selvittää työyhteisössä tarkemmin. Perehdyttäminen ja palautteen antaminen vaativat kuitenkin kehittämistä, sillä ne kuuluvat joka tapauksessa esihenkilön viestintätehtäviin (Eksonet a julkaisuaika tuntematon). Myös palautejärjestelmä tulisi olla työntekijöiden tiedossa (Ollila ym. 2018, 239).

Viestintään käytössä olevat tietotekniset välineet ja laitteet ovat tutkimuksen mukaan riittäviä 85 % mukaan työtehtävien hoitamiseen. Jopa puolet vastanneista oli sitä mieltä, että **tietoteknisten välineiden ja ohjelmien käyttöön saatavilla ole koulutus, ohjaus ja tietojärjestelmätuki** on puutteellista. Myös kysyttäessä **teknologian käytön osaamisesta** voidakseen osallistua työyhteisössä viestintään ja asioiden hoitoon oli jonkun verran puutteita. Tältä osin tutkimuksen tulokset olivat saman suuntaisia Ristolaisen ym. (2020, 183–185) kanssa, jossa esille tuli lisäksi tietoteknisten laitteiden saatavuusongelmaa, mutta myös tietoteknisen osaamisen henkilösidonaisuus

ja puutteet tietoteknisessä tuessa ja koulutuksessa. Lainema ym. (2021, 78–79) tutkimuksen mukaan kokeneemmat työntekijät kokivat puutteita teknologiaosaamisessaan verrattuna nuoriin kollegoihinsa. Osaamisvajeen korjaamiseen tarvitaan siihen varattua aikaa, ajan tasalla olevat teknologiset ratkaisut ja neuvonta. Varhelahti ym. (2016, 179) nostavat teknologiaosaamisen tärkeään osaan asiantuntijatyössä. Laaksonen & Ollila (2022, 81) kirjoittavat lisäksi, että tarvittava tietojärjestelmä tuki olisi oltava nopeasti saatavilla sujuvan työn turvaamiseksi.

Suun terveydenhuollossa tietojärjestelmien käyttöön on jonkun verran ollut koulutusta ja materiaalia, mutta todennäköisesti näihin ei ole allakoitu tarpeeksi aikaa työntekijöille. IT- tukeen soittaminen tai työpyynnön kautta saatava apu teknisiin ongelmiin on joskus melko hidasta. Työyhteisössä paikan päällä oleva paras osaaja yleensä auttaa muita teknisissä ongelmissa. **Kehittämiskohteena** voisikin olla Digitutorit (Lainema ym. 2021, 76), joita olisi paikan päällä hoitoloissa tai joilla olisi mahdollisuus auttaa muita etäyhteyden avulla. Esimerkiksi yksi tietotekniikasta kiinnostunut hajaute- tun hammashoitolan työntekijä voisi kouluttautua paremmin ja osaisi neuvoa muita tarvittaessa.

Oma tehtäväkuvani, työni tavoitteet, tiedonhankinta ja aktiivisuus tulosten perusteella voidaan todeta, että vastaajilla tehtäväkuva, työn tavoitteet ja oma rooli työssä ovat selkeät ja he vastaavat itsenäisesti tarvittavan tiedon hankinnasta ja viestintäaktiivisuudestaan ja heillä on työtehtävien hoitamisen kannalta saatavilla riittävästi ohjeita ja tietoja. Kokon ja Vartiaisen (2006, 78–86) mukaan juuri tehtäväkuvien, tavoitteiden ja roolien selkeys lisäävät hajautettuna työskentelevillä työhyvinvointia. Esihenkilö ja työntekijä asettavat yhdessä tehtäväkuvan ja työn tavoitteet, joilla saavutetaan myös organisaation tavoitteita (Eksonet a julkaisuaika tuntematon). Myös Kokko ym. (2003, 279) mukaan hajautetun tiimin menestys ja tulostavoitteiden saavuttaminen vaativat juuri yhteiset tavoitteet, toimintamallit, työntekijöiden tietojen ja taitojen yhdistämisen.

Jokaisen työntekijän omaa tiedonhankinnan aktiivisuutta tarvitaan suun terveydenhuollossa jo siksi, että tieto on pitkälti sähköisessä muodossa (Eksonet b julkaisuaika tuntematon) ja tietoa täytyy myös osata hakea.

Oman osallisuuden ja yhteisöllisyyden kokeminen viestinnässä tulosten perusteella vastaajat kokivat voivansa osallistua ja vaikuttaa omaan työhönsä melko hyvin ja tunsivat kuuluvansa työyhteisönsä voidaan tuoda omat mielipiteensä esille. Työyhteisössä jaetaan tietoa, apua ja neuvoja työyhteisön jäsenten kesken, jolloin yksilöosaamista jaetaan koko ryhmän käyttöön ja hyväksi. Kuten Sivunen (2007, 192) tuo ilmi, hajautettuna työskentelevät etäjäsenet kannattaa ottaa mukaan heitä koskevaan päätöksentekoon ryhmän yhteisöllisyyden tukemiseksi. Viitala (2021, 154–155) kirjoittaakin, että onnistuneella viestinnällä henkilöstö onnistutetaan sitouttamaan ja osallistumaan organisaation toimintaan ja kokemaan oman työnsä merkityksellisenä.

Vaikka yhteisöllisyys ja osallisuus tutkimuksessa oli koettu melko hyvänä, kannattaa kiinnittää kuitenkin huomiota kuinka **omien mielipiteiden, näkemysten ja kehittämisehdokkien huomiointi** koettiin tutkimuksessa. Suurin osa koki tulevansa huomioiduksi, mutta hieman alle 40 % vastanneista olivat eri mieltä tai eivät osanneet sanoa kantaansa. Voi hyvin olla, että osa vastaajista kokee, ettei heidän mielipiteitänsä ja näkemyksiä arvosteta. Esihenkilö voisi enemmän, kuten Sivunen (2007, 195) tutkimuksessaan toteaa, kiinnittää huomiota erikseen jokaiseen työntekijään, pitää

hänen mielipidettään tärkeänä sekä antaa positiivista palautetta hyvin tehdystä työstä, jolloin jäsen saadaan mukaan paremmin sosiaalistettua työyhteisöön. Kehityskeskustelujen ja virallisempien koontumisten lisäksi myös vapaamuotoinen keskustelu, rupattelu hajautettuna toimivien jäsenten kanssa todennäköisesti rohkaisee heitä jatkossa esittämään paremmin omia ajatuksiaan ja mielipiteitään.

Tutkimustulokset antoivat vastauksia tutkimuskysymyksiin ja viestinnän kehittämiskohteita saatiin kartoitettua. Tulosten perusteella viestinnän kehittämiskohteet kannattaa jakaa **suun terveydenhuollon organisaatiotason, työyhteisötason (hajautettuna toimivat hammashoitolat) ja yksilötason** kehittämistehtäviin.

Tulosten perusteella työntekijät tietävät hyvin paitsi organisaation yhteiset tavoitteet myös työnsä tavoitteet sekä oman roolinsa työyhteisössä. Lisäksi koettiin, että työntekijöihin luotetaan paitsi päättöksenteossa myös tavoitteiden saavuttamisessa. Tämä onkin hyvin tärkeää, koska hajautettuna työskentelevien työntekijöiden työ on usein hyvin itsenäistä ja he joutuvat ottamaan vastuuta omasta työstään ja selvittämään asioita itsenäisesti. Tuloksista oli hyvin myös nähtävillä työntekijöiden vastuu omasta työstään, osaamisestaan ja tiedonhankinnasta. Tulosten perusteella työntekijät kokevat suhteellisen hyvin voivansa osallistua ja vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin sekä työyhteisössä koettu yhteisöllisyys oli hyvällä tasolla.

Tuloksissa oli nähtävillä myös tyytyväisyyttä esihenkilön viestintäaktiivisuuteen, saavutettavuuteen ja vuorovaikutukseen, joka koettiin välittömäksi, luotettavaksi ja myös spontaaniksi.

Esihenkilön kanssa kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen, jossa olisi mahdollista palautteen antamiseen, asioiden selvittelyyn ja keskusteluun olisi sen sijaan selkeästi tarvetta ja vuorovaikutuksen tulisi olla säännöllistä. Tällä hetkellä esihenkilöt käyvät hajautettuna toimivissa hammashoitoloissa fyysisesti paikan päällä hoitola- ja aluepalavereissa noin 1,5 kuukauden välein sekä mahdollisuuksien mukaan myös kehityskeskustelut pidetään aina kasvotusten. Selkeästi kasvotusten tapahtuvaa vuorovaikutusta toivottiin kuitenkin olevan enemmän. Tällä hetkellä esihenkilöiden vastuualueet ovat laajat ja henkilöstöhallinnon lisäksi työhön kuuluu erilaisia kehittämis- ja muita projekteja, jolloin työaika ei ole tarpeeksi. Sen lisäksi pitkät välimatkat aiheuttavat ajankäytöllistä ongelmaa. Asia tulee ottaa tarkasteluun ja selvittää miten esihenkilöiden työaika saataisi enemmän kohdennettua tutkittaviin hammashoitoloihin. Myös etänä tapahtuvaa vuorovaikutusta voisi lisätä esimerkiksi viikoittaisilla etäkokoontumisilla, joissa olisi kuitenkin mahdollisuus keskusteluun.

Tiedon kulussa, tiedon jakamisessa, sen löytämisessä ja mahdollisuudessa perehtyä esimerkiksi kokouksissa käsiteltäviin asioihin etukäteen nähtiin puutteita. Osalla ei ollut myöskään aikaa perehtyä työhön liittyvään ohjeistoon. Tulosten perusteella osa tiedonkulun puutteista liittyi työyksikön toimintaan ja tiedotettaviin asioihin.

Myös osaamisen varmistamisessa ja perehdytyksessä oli tulosten perusteella parantamisen varaa. Kehittämisen tarvetta nähtiin myös tietoteknisten välineiden ja ohjelmien koulutukseen, ohjaukseen ja tietojärjestelmätukeen liittyen. Myöskään viestintävastuut eivät olleet selvillä.

Näyttääkin siltä, että osa kehittämiseen liittyvistä asioista ovat sellaisia, että niiden ratkaisemiseen **tarvitaan yhteisiä organisaation etäjohtamiseen liittyviä linjauksia ja toimintamalleja.**

Kehittäminen kannattaakin aloittaa aluksi esihenkilöiden kanssa yhteisten viestintään liittyvien käytänteiden sopimisesta, jolloin viestintä saadaan yhtenäisemmäksi koko organisaation tasolla. Kuitenkin osa kehittämistarpeita voidaan kartoittaa hajautetussa **työyksikössä** yhdessä keskustellen esimerkiksi digitutorit ja perehdytykseen liittyvät asiat. Osa kehittämiskohteista, kuten osaamisen varmistaminen ja palautteen antaminen tulee tehdä **yksilötasolla** esimerkiksi kehityskeskusteluissa ja kasvokkain tapahtuvissa kohtaamisissa.

Etäviestintään käytettävistä kanavista, välineistä ja etäkokouskäytännöistä (foorumit) ei tulosten mukaan ollut sovittu kovinkaan hyvin ja myöskään etäkokouksissa ei toteutunut mahdollisuus osallistumiseen, vuorovaikutukseen ja keskusteluun kovinkaan hyvin. Tämä johtuu pitkälti siitä, että viestinnän toimintamalleja ja pelisääntöjä ei ole sovittu yhdessä eikä niitä ole kirjattu.

Tulosten perusteella etäjohtamiseen liittyvät **etäviestinnän toimintamallit ja pelisäännöt** olisi hyvä sopia työntekijöiden kanssa keskustellen, jotta etäviestintä onnistuisi mahdollisimman hyvin. Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen käytänteet vaativat yhdessä keskustelua ja sopimista. Esimerkiksi sovitaan, kuinka puheenvuorot pyydetään, kameran auki pitäminen mahdollisuuksien mukaan, chatin käyttö ja dokumenttien jakaminen. Kokousten asialistaan voisi varata etukäteen hoitoloisten puheenvuoroille aikavarauksen, jolloin asioiden käsittelylle jää varmemmin aikaa parantaen hoitoloisten tiedonkulkua ja työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksia. Myös eri viestintäkanavien käyttötarkoitukset olisi täsmennettävä henkilöstön kanssa yhdessä keskustellen.

Riittävään koulutukseen ja opastukseen viestintävälineiden käyttöön tulisi myös kiinnittää huomiota, ettei etäviestintään ja vuorovaikutukseen osallistuminen jäisi siitä kiinni.

9.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimusetiikalla tarkoitetaan eettisten ohjeiden ja pelisääntöjen noudattamista tutkimusprosessin ideavaiheesta tutkimustuloksista tiedottamiseen saakka (Vilkkä 2021b, 41). Eettisyys ja huolellisuus huomioitiin läpi koko opinnäytetyö prosessin, aineiston kokoamisessa, käsittelyssä, säilytyksessä ja hävittämisessä (Vilkkä 2021a, 115). Lähteiden valinnassa noudatin kriittisyyttä ja laadun arviota (Vilkkä 2021a, 120) esimerkiksi käyttämällä lähteinä myös vertaisarvioituja tutkimuksia ja väitöskirjoja.

Tutkimus aloitettiin tutkimussuunnitelman hyväksymisen jälkeen maaliskuussa v. 2022 opinnäytetyösopimuksella ja tutkimuslupa tutkimukselle saatiin Eksotelta kesäkuun alussa 2022.

Opinnäytetyössä noudatin tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita, kuten tutkittavien ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen ja tutkimus toteutettiin niin, ettei siitä koitunut haittaa tutkittaville tai yhteisölle (TENK 2019, 7). Ihmisen itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen tarkoittaa, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista (Vilkkä 2021a, 115). Kyselytutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuuden lisäksi tutkimuksessa mukana oleville henkilöille kerrottiin saatekirjeessä ja tietosuojalomakkeessa aineiston keräämisen tarkoitus ja miten kerättyjä tietoja säilytetään ja miten ne hävitetään (Vilkkä 2021a, 115).

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta voidaan arvioida tarkemmin kohderyhmän valintaan, määrällisen kyselytutkimuksen lomakkeeseen, aineiston keräämiseen ja saatuihin tuloksiin liittyen. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteeksi valittiin kuuden hajautettuna toimivan hammashoitolan koko henkilökunta, hammashoitajat, suuhygienistit ja hammaslääkärit. Kolmen hammashoitolan (Länsi-Saimaan alue) hoitohenkilöstön esihenkilönä toimin itse ja hammaslääkäreiden esihenkilönä toimii ylihammaslääkäri. Kolmen Pohjoisen alueen hammashoitolan hoitohenkilökunnalla ja hammaslääkäreillä on eri esihenkilöt. Tutkimuskohteiden valinnassa oli kiinnitetty erityisesti huomiota siihen, että esihenkilöt eivät työskentele fyysisesti kohdehoitoloissa ja kaikissa tutkimukseen osallistuvissa hammashoitoloiden toiminta oli melko samanlaista. Esihenkilöiden työpisteet sijaitsevat 40–60 kilometrin päässä kohdehoitoloista. Kaikissa tutkituissa hoitoloissa työskentelyolosuhteet olivat siis suhteellisen samanlaisia, etäisyydet esihenkilöihin melko pitkiä ja toiminta, esimerkiksi hoidettavat asiakkaat, työntekijävaatimukset ja myös kuormitustekijät hajautetussa työssä olivat samankaltaisia.

Määrällisessä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan Vilkan (2021b) mukaan saatujen tulosten tarkkuutta ja toistettavuutta eikä mittaus saa antaa sattumanvaraisia tuloksia. Mittarin kokonaisluotettavuus muodostuu tutkimuksen pätevydestä ja luotettavuudesta. (Vilka 2021b, 193–194.) Esimerkiksi tutkimuslomakkeessa kysyttävien kysymysten on mitattava yksiselitteisesti oikeita asioita ja kysymysten tulee kattaa kaikki tutkimusongelmat. Tarkka perusjoukon määrittely, edustava otos ja korkea vastausprosentti auttavat validin tutkimuksen onnistumisessa. (Heikkilä 2014, 27.) Kyselylomakkeessa validiteettia kuvaa Heikkilän mukaan se, onko kysymysten avulla saatu ratkaisu tutkimusongelmaan (Heikkilä 2014, 177) ja kuinka tutkija on onnistunut siirtämään kyselylomakkeeseensa tutkimuksen teoreettiset käsitteet (Vilka 2021b, 194). Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto kerättiin strukturoitua sähköistä kysymyslomaketta käyttäen, jossa tutkimuskysymykset oli johdettu opinnäytetyön teoriasta kattaen käytetyt teoreettiset käsitteet. Avoimeen kysymykseen oli mahdollisuus kertoa omia näkemyksiään viestintään liittyen.

Kysymysten tulee olla Heikkilän (2014) mukaan yksiselitteisiä, tarpeeksi lyhyitä ja kysyä vain yhtä asiaa kerrallaan (Heikkilä 2014, 54) ja kyselylomake on tärkeää testata kohdejoukkoa vastaavilla edustajilla mm. kysymysten ja ohjeiden selkeyden sekä vastausvaihtoehtojen sisällöllisen toimivuuden testaamiseksi ja tehdä tarvittavat muutokset kyselylomakkeeseen (Heikkilä 2014, 58; Vehkalahti 2019, 48; Vilka 2021b, 108). Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen toimivuuden testasi kohdejoukkoa vastaavat henkilöt (n=3) ja lomaketta muotoiltiinkin muutamien kysymysten kohdalta selkeämmäksi.

Tämän jälkeen tutkittaville lähetettiin tutkimuksen saatekirjeen yhteydessä Eksoten oma tietosuojailmoitus, joka pyydettiin lukemaan. Kyselylomakkeessa kysyttiin vielä suostumus tietojen käyttöön tietosuojailmoituksessa kuvatulla tavalla. Saatteessa tuotiin esille tutkittavien vapaaehtoisuus osallistua tutkimukseen. Kyselyn anonymiteetti ja aineiston luottamuksellisesta käsittelystä ja aineiston tuhoamisesta tutkimuksen valmistumisen jälkeen kerrottiin saatteen liitteenä olevassa tietosuojailmoituksessa. (Vilka 2021a, 116–117.) Yksityisyyden suojaaminen sekä tietoon perustuva suostumus tutkimukseen ovat Vilkan mukaan tutkimuseettisistä normeista tärkeimmät (Vilka 2021a, 116).

Tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 67 % eli n=20. Kyselylomakkeeseen jätettiin tietoisesti en osaa sanoa-vaihtoehto. Kysely muodostui eri osa-alueista koostuvasta 51 mielipideväittäjästä.

En osaa sanoa- vastauksia oli vastattu neljää väittämää lukuun ottamatta 5–48 % verran vastauksista. Pohdin, oliko en osaa sanoa-vastauksen valinneissa vastaajia, joilla ei ollut tietoa kysyttävästä asiasta vai eivätkö he osanneet muodostaa väittämään kantaansa tai ymmärtäneet kysymystä.

Pohdin menetelmiä valitessani olisiko haastattelututkimus sopinut paremmin tiedonkeruumenetelmäksi kuin kyselytutkimus. Kyselytutkimus sopi kuitenkin paremmin tässä tutkimuksessa aineiston keruumenetelmäksi, koska esimerkiksi haastattelututkimuksella tutkijan esihenkilöasemalla olisi voinut olla merkitystä vastaamiseen tai kysymyksiin ei olisi välttämättä vastattu rehellisesti. Toisaalta haastattelututkimus olisi vienyt myös enemmän aikaa, koska hoitolat sijaitsevat kaukana toisistaan ja matkustamiseen olisi mennyt aikaa. Lisäksi kohderyhmän työ on pitkälti parityöskentelyä, joten sijaisen järjestäminen ja haastatteluajkojen sopiminen ei olisi ollut ajankäytöllisesti mahdollista. Lisäksi jatkokehittäminen tapahtuu toimintatutkimuksellisin keinoin yhdessä henkilöstön kanssa, joten minulla on joka tapauksessa mahdollisuus käydä keskustelua kasvatusten henkilöstön kanssa ja saada siten syvällisempää tietoa tutkimuskysymyksiin vielä jälkikäteenkin.

9.3 Hyödynnettävyys ja jatkokehittämisaiheet

Tässä tutkimustyössä esille tulleet viestinnän kehittämiskohteet kannattaa aluksi käydä läpi esihenkilöiden kanssa ja yhteisten organisaatiotason esihenkilöviestinnän pelisääntöjen sopimisen jälkeen viestinnän kehittäminen jatkuu hajautettuna toimivissa hammashoitoloissa yhdessä henkilöstön kanssa. Tutkimuksesta saatuja viestinnän kehittämiskohteita kannattaa hyödyntää myös yksilötasolla kehityskeskusteluissa, palautteen antamisessa ja muussa vuorovaikutuksessa. Ojasalo (2014, 25) toteaaakin, että organisaatiosta ja toimintaympäristöstä saadun taustatiedon ja teorian avulla voidaan määritellä kehittämistehtävät ja kohde ja vasta sitten voidaan tehdä suunnitelmaa. Myös tämä kehittäminen on pitkälinen ja aikaa vievä prosessi, jota jatketaan toimintatutkimuksen periaatteilla. Koska tavoitteena on muuttaa myös viestinnän toimintatapoja, on siihen voitava myös käyttää aikaa. Muutoksen toteuttaminen eli implentointi käytäntöön ja muutoksen arviointi on lisäksi tehtävä huolella (Ojasalo 2014, 23–24).

Tämän tutkimuksen kohderyhmän koko oli melko pieni, joten tuloksia ei voida yleistää koko suun terveydenhuoltoa koskeväksi, mutta tutkimuksen tuloksista ja opinnäytetyön teoreettisesta tiedosta on todennäköisesti hyötyä myös laajemmin suun terveydenhuollon yksikössä. Tästä tutkimuksesta saamaani kokemusta ja hyötyä voin kuitenkin jakaa ja hyödyntää laajemminkin suun terveydenhuollon viestinnän kehittämisessä.

Laajemmin ajateltuna mikä tahansa hajautettuna toimiva organisaatio hyötyisi toiminnassaan etäviestinnän toimintamallien ja pelisääntöjen sopimisesta yhdessä henkilöstönsä kanssa.

LÄHTEET

- Aira, Annaleena 2012. Toimiva työyhteisö: työyhteisön vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja. Verkkojulkaisu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4708-8>. Viitattu 21.5.2022.
- Arhosalo, Ida, Hakala, Karita, Kortelainen, Lauri, Lähderanta, Tero, Pellinen, Jani, Perälä, Ari, Karvanen, Juha & Härkänen Tommi 2022. Puuttuvat havainnot. Teoksessa Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvanti/puuttuvat/puuttuvat/>. Viitattu 19.11.2022.
- Avolio, Bruce J. & Kahai Surinder S. 2003. Adding the "E" to E-Leadership: How it May Impact Your Leadership. *Organizational Dynamics* 31(4), 325–338.
- Borg, Sami 2022. Kyselylomakkeen laatiminen. Teoksessa Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>. Viitattu 29.10.2022.
- Eettinen ohjeistus julkaisuaika tuntematon. Savonia yleinen. Moodle-oppimisympäristö. Savonia-ammattikorkeakoulu. <https://amksavonia.sharepoint.com/sites/reppu-opinnaytetyo/SitePages/Eettinen-ohjeistus.aspx>. Viitattu 2.4.2022.
- Eksonet a julkaisuaika tuntematon. Esimiesviestintä. Verkkojulkaisu. Viitattu 13.4.2022.
- Eksonet b julkaisuaika tuntematon. Työyhteisöviestintä. Verkkojulkaisu. Viitattu 13.4.2022.
- Eklund, Annina 2021. Osaamiskartta osaamisen kehittäminen työelämässä.1.painos. Helsinki: Grano Oy.
- Eksote julkaisuaika tuntematon. Eksote. Verkkojulkaisu. <https://eksote.fi/eksote/>. Viitattu 6.11.2022.
- Eksonet tiedote 29.6.2021. Etelä-Karjalasta hyvinvointialue 1.1.2023.Viitattu 30.3.2022.
- Eurostat 2021.How usual is it to work home? Verkkojulkaisu. Päivitetty 17.5.2021. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210517-2>. Viitattu 8.3.2022.
- Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Honkala, Päivi, Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka, Rosenström, Anja & Siira-Jokinen, Sinikka 2017. Linkki Työyhteisön viestintä.6. uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Humala, Iris 2007.Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Juva: WB Bookwell Oy.
- Hurmekoski, Minna, Häggman-Laitila, Arja, Terkamo-Moisio, Anja 2021. Luottamus ja vuorovaikutus ovat hoitotyön johtajien ja henkilöstön etäyhteistyön edellytyksiä. *Tutkiva Hoitotyö* 19 (1), 28–30.
- Isotalus, Pekka & Rajalahti, Hanna 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Liettu: BALTO print.
- Juhila, Kirsi 2022. Teemoittelua. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>. Viitattu 22.12.2022.
- Juholin, Elisa 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Turenki: Hansaprint Oy.

- Juholin, Elisa 2022. *Communicare! Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun*. Turenki: Hansaprint Oy.
- Juujärvi, Soile, Sinervo, Timo, Laulainen, Sanna, Niiranen, Vuokko, Kujala, Sari, Heponiemi, Tarja & Keskimäki, Ilmo 2019. Soteammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa. THL päätösten tueksi 3/2019. <https://www.julkari.fi/handle/10024/138096>. Viitattu 8.12.2022.
- Jyväskylän yliopisto 2021. Tilastollisesti kuvaava analyysi. Verkkojulkaisu. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/tilastollisesti-kuvaava-analyysi>. Viitattu 19.11.2022.
- Kemppainen, Birgitta & Laajalahti, Anne 2016. Viestintätoimijuuden edellytykset ja tukeminen asiantuntijatyössä. Prologi-puheviestinnän vuosikirja, 6–23. <https://doi.org/10.33352/prlg.95910> .Viitattu 05.06.2022.
- Kiljunen, Mari, Laukka, Elina, Koskela, Tarja K., Kanste, Outi Ilona 2021. Remote leadership in healthcare: a scoping review. *Leadership in Health services* 35 (1), 98–115. <https://doi.org.ezproxy.savonia.fi/10.1108/LHS-06-2021-0059>. Viitattu 13.2.2022.
- Koivisto, Tiina Annamari, Koroma, Johanna & Ruusuvuori, Johanna 2019. Professionals` views of using technology and remote services in occupational health services. *Finnish Journal of EHealth and EWelfare* 11(3), 183–197. <https://doi.org/10.23996/fjhw.77370>. Viitattu 8.3.2022.
- Kokko, Niina & Vartiainen, Matti 2006. Hajautetun työskentelyn vaatimukset ja hyvinvointitekijät. Teknillinen korkeakoulu. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/850/isbn9512281325.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 13.3.2022.
- Kokko, Niina, Vartiainen, Matti & Hakonen, Marko 2003. Hajautetun työskentelyn osaamisvaatimukset. *Aikuiskasvatus* 23 (4), 269–282. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/93509>. Viitattu 8.3.2022.
- Kovalainen, Anne, Poutanen, Seppo & Arvonen, Johanna 2020. Covid-19, luottamus ja digitalisaatio: Tutkimus etätyöstä ja sen järjestymisestä Suomessa keväällä ja syksyllä 2020. Turun yliopisto. Turun kauppakorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-8421-3> . Viitattu 4.3.2022.
- Laajalahti, Anne & Pennanen, Eveliina 2019. Työpaikasta osallistuvaksi työyhteisöksi. Teoksessa Eräranta, Kirsi, Huhtinen, Aki-Mauri, Juholin, Elisa, Karvonen, Erkki, Melgin, Elina, Villi, Mikko, Välikoski, Tuula-Riitta (toim.) *Osallistava viestintä*. Helsinki: Libris 2019, 29–40. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/302465/procom_procomma-academic_2019_digikirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y. <http://doi.org/10.31885/2019.00008> Viitattu 13.2.2022.
- Laaksonen, Hannele & Ollila, Seija 2022. *Henkilöstöjohtamisen moninaisuus ajateltua, koettua, tutkittua*. Helsinki: Oppian
- Lainema, Kirsi, Hämäläinen, Raija & Syynimaa, Kirsi 2021. Hyvinvointi, osaaminen ja yhteisöllisyys digitaalisessa työympäristössä. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 23 (3), 72–80. <https://journal.fi/akakk/article/view/111711/66084>. Viitattu 25.6.2022.

- Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ollila, Seija, Raisio, Harri, Vartiainen, Pirkko, Lindell, Juha, Pernaa, Hanna-Kaisa & Niemi, Tomi 2018. Organisaatio muutoksen pyönteissä-hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. Työelämän tutkimus 16 (4), 236–247. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/82692>. Viitattu 13.3.2022.
- Pekkala, Kaisa & Luoma-aho, Vilma 2019. Osallistava viestintä. Teoksessa Eräranta, Kirsi, Huhtinen, Aki-Mauri, Juholin, Elisa, Karvonen, Erkki, Melgin, Elina, Villi, Mikko, Välikoski, Tuula-Riitta (toim.) Osallistava viestintä. Helsinki: Libris 2019, 15–27. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/302465/procom_procomma-academic_2019_digikirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y. <http://doi.org/10.31885/2019.00008>. Viitattu 13.2.2022.
- Pennanen, Eveliina 2015. Hoitohenkilöstön käsitykset työyhteisön vuorovaikutuksen merkityksestä työhyvinvoinnille. Prologi-puheviestinnän vuosikirja 2015, 52–74. <https://journal.fi/prologi/article/view/95903/54301>. Viitattu 4.9.2022.
- Poole, Mary D 2020. Leadership should be more participative than directive, more enabling than performing. Definition, Qualities, Pros & Cons, Examples. <https://www.cleverism.com/participative-leadership-guide/>. Viitattu 23.10.2022.
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. E-kirja. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>. Viitattu 23.12.2022.
- Ravelin, Anneli, Laukka, Elina, Heponiemi, Tarja, Kaihlanen, Anu & Kante, Outi 2021. Perusterveydenhuollon johtajien kokemuksia koronaviruspandemian vaikutuksista digitaaliseen työkalutuuuriin ja sen johtamiseen. Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti 58 (3) <https://doi.org/10.23990/sa.103248> Viitattu 7.3.2022.
- Ristolainen, Mari, Maijala, Riikka & Eloranta, Sini 2020. Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. Finnish Journal of EHealth and EWelfare 12 (3), 179–186. <https://doi.org/10.23996/fjhw.95051>. Viitattu 13.2.2022.
- Sivunen, Anu 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioutuminen hajautetussa tiimeissä. Väitöskirja. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/13425>. Viitattu 25.6.2022.
- Sote-uudistus. Päivitetty 7.10.2022. Verkkojulkaisu. <https://soteuudistus.fi/hyvinvointialueet>- Viitattu 25.11.2022.
- Terkamo-Moisio, Anja, Karki, Suyen, Kangasniemi, Mari, Lammintakanen, Johanna & Häggman-Laitila, Arja 2021. Towards remote leadership in health care: Lessons learned from an integrative review. Journal of Advanced Nursing, 1–14. <https://doi.org/10.1111/jan.15028>. Viitattu 12.3.2022.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2021a. Eriarvoisuus. Keskeisiä käsitteitä. Verkkojulkaisu. Päivitetty 17.11.2021. <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/keskeisia-kasitteita>. Viitattu 8.3.2022.
- Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2021b. Koronavirus selkokielellä. Verkkojulkaisu. Päivitetty 8.12.2021. <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/materiaalipankki-koronaviruksesta/koronavirus-selkokielella>. Viitattu 8.3.2022.

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2021 c. Osallisuuden osa-alueet ja osallisuuden edistämisen periaatteet. Verkkojulkaisu. Päivitetty 9.3.2021. <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/heikoimmassa-asemassa-olevien-osallisuus/osallisuuden-osa-alueet-ja-osallisuuden-edistamisen-periaatteet>. Viitattu 8.3.2022.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Verkkojulkaisu. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 7.11.2022.

Tuimala, Aija & Näsänen Jaana 2021. Kuntaliiton julkaisusarja 4/2021 Uutta kunnista. Koronakriisin vaikutuksia kuntatyöhön. Verkkojulkaisu. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2021/2103-koronakriisivaikutuksia-kuntatyohon>. Viitattu 8.3.2022.

Turja, Tuuli 2021. Rather sooner than later: Participatory change management associated with greater job satisfaction in healthcare. Commentary. *Journal of Advanced Nursing*; 78: e49-e51. <https://doi.org/10.1111/jan.15133>. Viitattu 12.3.2022.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Verkkojulkaisu. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf. Viitattu 7.11.2022.

Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon a. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>. Viitattu 8.3.2022.

Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon b. Etätyön johtaminen. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/joustava-tyoaika/etatyon-johtaminen>. Viitattu 8.3.2022.

Työturvallisuuskeskus 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Digijulkaisu. Verkkojulkaisu. <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/#95f5221b>. Viitattu 08.06.2022.

Valtioneuvoston kanslia julkaisuaika tuntematon. Valtionhallinnon viestintäsuositus 2016. Verkkojulkaisu. <https://vnk.fi/viestintasuositus>. Viitattu 28.5.2022.

Varhelahti, Mervi & Mikkilä-Erdmann, Mirja-Maija 2016. Viestintää teknologian avulla asiantuntijaverkostoissa. *Media & Viestintä* 39 (3). <https://doi.org/10.23983/mv.61419>. Viitattu 3.8.2022.

Vartiainen, Matti, Kokko, Niina, & Hakonen, Marko 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Vehkalahti, Kimmo 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Verkkojulkaisu. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 29.10.2022.

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vilkka, Hanna 2021 a. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vilkka, Hanna 2021 b. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vilkman, Ulla 2016. Etäjohtaminen Tulosta joustavalla työllä. Liettua: BALTO print

Virolainen, Harri 2010. "Kai sitä ihminen on vaan sellainen laumaeläin"- Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Turun kauppakorkeakoulu. Sarja A-8:2010. Väitöskirjatutkimus. Turku: Uniprint. https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/96676/Ae8_2010.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Viitattu 13.2.2022.

Virtanen, Petri & Stenvall Jari 2019. Julkinen johtaminen.2. uudistettu painos. Tallinna: AS Pakett.

LIITE 1: SAATEKIRJE

Arvoisa vastaaja,

Työskentelen Eksoten suun terveydenhuollossa palveluesimiehenä ja työni ohessa opiskelen Savonian ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (YAMK) sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen tutkinto-ohjelmassa.

Eksoten suun terveydenhuollossa halutaan kehittää viestintää hammashoitoloissa, joiden henkilöstö työskentelee eri toimipisteessä kuin esihenkilöt. Viestintä on tällöin pitkälti teknologiavälitteistä etäviestintää ja vuorovaikutusta. Tämä kysely on osa opinnäytetyötäni: *Osallistavan työyhteisöviestinnän kehittäminen hajautetussa organisaatiossa suun terveydenhuollossa.*

Kyselytutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa työntekijöiden näkemyksiä suun terveydenhuollon viestinnän nykytilasta sekä heidän osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksiaan viestintään. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa osallistavamman viestinnän kehittämisen tueksi ja haakea kehittämiskohteita, joilla viestintää voidaan parantaa.

Kohderyhmäksi on valittu Lemin, Luumäen, Savitaipaleen, Ruokolahden, Rautjärven ja Parikkalan hammashoitoloiden henkilöstö. Kysely lähetetään Eksoten sähköpostiosoitteisiin, mutta kyselyyn vastataan nimettömästi (anonyymisti) ja antamasi vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Kyselyn tulokset julkaistaan kokonaistuloksina, jolloin yksittäisen vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksista.

Saatteen liitteen takaa löytyy tietosuojaseloste, jonka pyydän Sinua lukemaan. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Kysely koostuu mielipidevähittämisestä ja kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Kysely on avoinna 03.11.-17.11.2022.

Opinnäytetyötä ohjaavat:

Maarit Natunen, Eksote, johtava ylihammaslääkäri

Minna Hoffren, Savonia ammattikorkeakoulu, lehtori.

Pyydän Sinua ystävällisesti vastaamaan kyselyyn.

Kyselyyn pääsee vastaamaan alla olevasta linkistä.

Mikäli Sinulla on kysyttävää tutkimukseen tai opinnäytetyöhöni liittyen, voitte ottaa minuun yhteyttä sähköpostilla: Marjut.Rasilainen@edu.savonia.fi

Vastauksistanne jo etukäteen kiittäen,

Marjut Rasilainen

YAMK-opiskelija Savonia ammattikorkeakoulu

LIITE 2: KYSELYLOMAKE

Osallistavan työyhteisöviestinnän kehittäminen hajautetussa organisaatiossa suun terveydenhuollossa

Eksoten suun terveydenhuollossa halutaan kehittää viestintää hammashoitoloissa, joiden henkilöstö työskentelee eri toimipisteessä kuin esihenkilöt. Tällä tutkimuksella kartoitetaan työntekijöiden näkemyksiä viestinnän nykytilasta sekä heidän osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiaan viestintään. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa viestinnän kehittämisen tueksi ja etsiä kehittämiskohteita, joilla viestintää voidaan parantaa.

**1. Olen lukenut tietosuojaselosteen (saatekirjeessä liitteenä)
Hyväksyn vastausteni tallentamisen ja käyttämisen kuten tietosuojaselosteessa kuvataan**

Kyllä

2. Mikä on ammattiryhmäsi?

Hammaslääkärit

Hoitohenkilökunta

Kyselyssä on mielipidevääntämiä, joihin pyydän Sinua vastaamaan valitsemalla mielestäsi sopivimman vaihtoehdon:

Täysin eri mieltä

Eri mieltä

En osaa sanoa

Samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

1. Työyhteisön toimintaan, tiedon saantiin ja työn tavoitteisiin liittyvät asiat

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Minulla on riittävät tiedot Eksoten perustehtävästä, strategiasta ja niiden merkityksestä omaan työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikkaani koskevat tärkeät asiat tiedotetaan ensimmäisenä henkilökunnalle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuraan Eksoten virallisia tiedotteita sähköpostista ja/tai Eksonetista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suun terveydenhuollon toiminnasta ja tavoitteista tiedotetaan säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eri johtoryhmistä (terveyspalvelut, Eksoten hallitus) välitetään tarvittavaa tietoa henkilöstölle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävät tiedot (ohjeet, materiaali) työtehtävieni hoitamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävästi aikaa perehtyä työtehtäviini liittyviin ohjeisiin ja materiaaleihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokouksissa käsiteltävät asiat (esimerkiksi asialista) on tiedossa etukäteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokouksissa käsiteltävät asiat kirjataan muistioon ja tiedän mistä muistiot löytyvät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokouksiin on varattu riittävästi aikaa käsiteltäville asioille ja keskustelulle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonkulku suun terveydenhuollossa on riittävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani tietoa jaetaan aktiivisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteiset ohjeet, dokumentit ja muu tallennettu tieto on helposti löydettävissä teamsissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Työyhteisöni (suun terveydenhuolto) viestinnän ja vuorovaikutuksen laatu

Viestintä eli kommunikointi on ihmisten välistä vuorovaikutusta. Pohdi työyhteisösi vuorovaikutusta valitsemalla väittämiin mielestäsi sopivin vaihtoehto

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Viestintä työyhteisössäni on pääosin melko työ- ja asiakaskeistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä työyhteisössäni on vapaamuotoista, spontaania ja myös epäviralliset keskustelut sallitaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle on järjestetty riittävästi mahdollisuuksia keskustella avoimesti esihenkilöni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni vallitsee avoin keskustelukulttuuri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni vuorovaikutus on aktiivista ja luotettavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus esihenkilöni kanssa on säännöllistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä esihenkilön kanssa on välitöntä, kuulumisia kysytään ja tunteiden näyttäminen sallitaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta on riittävästi esihenkilön ja henkilökunnan välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etäkokouksessa toteutuu mahdollisuus vuorovaikutukseen ja osallistumiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etäkokouksessa puheenvuoroja, aikaa ja huomiota jaetaan tasa-arvoisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Työyhteisön viestintä ja luottamus

Luottamusta ylläpitää työyhteisössä aktiivisella ja avoimella viestinnällä. Hajautetussa organisaatiossa esihenkilöt työskentelevät usein eri työpaikoissa kuin heidän työntekijänsä. Pohdi asiaa valitsemalla väittämiin mielestäsi sopivin vaihtoehto

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Kykyyntä ja haluuni olla mukana yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa luotetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtäviä ja vastuuta delegoidaan työntekijöille heidän osaamisensa rajoissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden päätöksiin ja omaan harkintaan työtehtävien hoitamisessa luotetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin tuoda epäkohdat kuin ideatkin työyhteisöissäni luottavaisin mielin esille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisöissäni vallitsee avoin, oikeudenmukainen ja rehellinen viestintäympäristö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Viestinnän käytännöt ja viestinnän kanavat

Hajautetussa organisaatiossa johtaminen ja viestintä tapahtuu useimmiten etänä ja viestinnän käytännöillä ja sopivilla viestintäkanavilla (esimerkiksi puhelin, sähköposti, teams) on merkitystä viestinnän onnistumiseksi. Pohdi asiaa valitsemalla väittämiin mielestäsi sopivin vaihtoehto.

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Viestintään liittyvät käytännöt (mitä, missä, koska, mistä asiasta viestitään) on sovittu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintävastuut on työpaikallani sovittu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintään käytettävien välineiden ja kanavien käytöstä on sovittu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esihenkilöt ovat tarvittaessa hyvin tavoitettavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö vastaa riittävän nopeasti takaisin lähettämäni sähköpostiin tai muuhun yhteydenottoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiireellisissä asioissa esihenkilön tavoittaa parhaiten puhelimitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhön liittyvä korjaava palaute, ikävät asiat ja asiat, jotka vaativat yhteistä keskustelua hoidetaan useimmiten kasvokkain	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan konfliktitilanteet käsitellään kasvojen kaikkia osapuolia kuullen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilön säännölliset läsnäolopäivät työpaikallani ovat tärkeitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöitä huomioidaan ja kuunnellaan riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Työntekijöiden osaaminen ja valmiudet työtehtävien hoitamiseen

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työntekijöiden osaaminen varmistetaan riittävällä koulutuksella ja perehdytyksellä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan työstäni riittävästi palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävät tiedot ja taidot työtehtävieni hoitamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastaan työstäni, sen sujumisesta ja omasta osaamisestani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Viestintään käytössä olevat tietotekniset välineet ja laitteet

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tietoteknisia välineitä ja -ohjelmia on riittävästi käytettävissä työtehtävieni hoitamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoteknisten välineiden ja ohjelmien käyttöön on saatavilla koulutusta, ohjausta ja tietojärjestelmätukea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävä teknologian käytön osaaminen niin että voin osallistua työyhteisössä viestintään ja asioiden hoitamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Oma tehtäväkuvani, työni tavoitteet, tiedonhankinta ja aktiivisuus

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tehtäväkuva ja henkilökohtaiset tavoitteet on määritelty yhdessä esihenkilöni kanssa ja oma roolini työyhteisössä on selkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastaan omalta osaltani tarvittavan tiedon hankinnasta ja viestintäaktiivisuudestani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Oman osallisuuden ja yhteisöllisyyden kokeminen viestinnässä

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Minulla on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työtäni koskeviin asioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielipiteeni, näkemykseni ja kehittämisideani otetaan työyhteisössäni huomioon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen kuuluvani työyhteisöni ja voin huoletta tuoda omat näkemykseni tai mielipiteeni esille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoa, apua ja neuvoja jaetaan työyhteisön jäsenten kesken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä muuta haluaisit vielä tuoda esille viestintään liittyen?