



Etäjohtamisen viestinnän parhaat käytänteet ja haasteet

Integratiivinen kirjallisuuskatsaus

Jenna Tuovinen

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2024

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

TIIVISTELMÄ

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

TUOVINEN, JENNA:

Etäjohtamisen viestinnän parhaat käytänteet ja haasteet
Integratiivinen kirjallisuuskatsaus

Opinnäytetyö 60 sivua, joista liitteitä 6 sivua
Toukokuu 2024

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda tilannekuvaa keräämällä ja tiivistämällä yhteen uusin tutkittu tieto etäjohtamisen viestinnän toteutumisesta ja esihenkilöiden osaamistarpeista. Tavoitteena oli tuottaa esihenkilöille tietoa hyvistä sisäisen viestinnän käytännöistä etä- ja hybridityössä ja lisätä tietoa ja ymmärrystä etäjohtamisen viestinnästä. Aihetta tutkittiin kolmen tutkimuskysymyksen avulla, jotka olivat: 1) Minkälaista on onnistunut etäjohtamisen viestintä?, 2) Minkälaisia haasteita etäjohtamisen viestinnässä on havaittu? ja 3) Millaista etäjohtamisen viestinnän osaamista esihenkilöt tarvitsevat?

Opinnäytetyö toteutettiin integratiivisena kirjallisuuskatsauksena. Aineiston haut suoritettiin niin hoito- ja hallintotieteen kuin informaatiotutkimuksen tietokantoihin. Näiden lisäksi tietoa haettiin monitieteellisestä tietokannasta. Aineiston haku tehtiin yhteensä yhdeksään tietokantaan, jotka olivat PubMed, Finna, Medic, Journal.fi, CINAHL, Academic Search Ultimate (EBSCO), Emerald, Scopus ja Arto. Kirjallisuuskatsauksen lopulliseen analyysiin valittiin yhteensä 17 aineistoa. Aineisto analysoitiin sisällön analyysin avulla.

Tutkimustulosten perusteella viestinnän onnistuminen on kriittistä etäjohtamisen kannalta. Etäjohtaja tarvitsee tieto- ja viestintäteknologiaan liittyvää osaamista, taitoa hyödyntää erilaisia viestintämenetelmiä työssään sekä ymmärrystä etätyön asettamista haasteista. Onnistunut etäjohtamisen viestintä edellyttää viestinnän säännöllisyyttä ja tehokasta tiedon jakamista tarkoituksenmukaisissa viestintäkanavissa. Etäjohtajien tulisi pyrkiä luomaan luottamuksellisia suhteita työyhteisön jäseniin ja kohdata työntekijöitä myös kasvokkain säännöllisesti etäkontekstista huolimatta. Onnistunutta etäviestintää tukevat myös yhdessä luodut viestinnän pelisäännöt sekä organisaation tarjoamat ohjeistukset etäviestintään liittyen. Tulosten mukaan etäjohtajien tieto- ja viestintäteknologinen osaaminen on vaihtelevaa, minkä vuoksi etäjohtamiseen liittyviä taitoja suositellaan sisällytettäväksi johtamiskoulutukseen sekä organisaatioissa tarjottavaan koulutukseen.

Opinnäytetyön tulosten pohjalta esihenkilötyössä toimivat voivat hyödyntää työn tuloksia etäjohtamisen tukena, sekä kehittää tulosten avulla etä- ja hybridityöyhteisön viestinnän toimintatapoja. Opinnäytetyöstä saatuja tuloksia voi hyödyntää myös johtamiskoulutuksessa.

Asiasanat: johtaminen, etätyö, hybridityö, etäjohtaminen, viestintä

ABSTRACT

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

TUOVINEN, JENNA:
Best Practices and Challenges in Remote Leadership Communication
An Integrative Literature Review

Master's thesis 60 pages, appendices 6 pages
May 2024

The purpose of the thesis was to create a synthesis by collecting and summarising the latest research on the implementation of remote management communication and the competence needs of managers. The aim was to provide managers and supervisors information with good practices in remote and hybrid communication and to increase their knowledge and understanding of remote management communication.

The thesis was carried out as an integrative literature review. A total of nine databases were searched: PubMed, Finna, Medic, Journal.fi, CINAHL, Academic Search Ultimate (EBSCO), Emerald, Scopus and Arto. A total of 17 datasets were selected for the final analysis of the literature review. The data were analyzed using content analysis.

The results of the study show that successful communication is critical for remote management. Remote managers need ICT skills and the ability to use different communication methods in their work. Successful remote management communication requires regularity of communication and effective dissemination of information. Remote managers should strive to build trusting relationships with members of the work community and meet employees face-to-face on a regular basis, regardless of the remote context. The results show that the ICT skills of remote managers are variable and therefore it is recommended that remote management skills are included in management training and in organisational training.

Based on the results of the thesis, those working in manager or supervisor role can use the results of the work to support remote management, and to develop remote and hybrid workplace communication practices. The results of the thesis can also be used in management training.

Key words: leadership, remote work, hybrid work, remote management, communication

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	6
3	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	7
3.1	Keskeiset käsitteet	7
3.2	Johtaminen etä- ja hybridityössä	8
3.2.1	Etä- ja hybridityö	8
3.2.2	Etä- ja hybridijohtaminen	9
3.3	Viestintä organisaatiossa ja etäjohtamisessa	12
3.3.1	Organisaation sisäinen viestintä	12
3.3.2	Etäjohtamisen viestintä	14
3.4	Yhteenveto	18
4	MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	20
4.1	Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen vaiheet	21
4.2	Aineistonhaku	23
4.3	Aineiston valinta	25
4.4	Aineiston analyysi	27
5	TULOKSET	30
5.1	Onnistunut viestintä etäjohtamisessa	30
5.2	Etäjohtamisen viestinnän haasteet	34
5.3	Etäjohtajan viestintäosaaminen	38
6	POHDINTA	42
6.1	Eettisyys ja luotettavuus	42
6.2	Tulosten tarkastelua	45
6.3	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	49
	LÄHTEET	51
	LIITTEET	55
	Liite 1. Etäjohtamisen viestinnän elementit	55
	Liite 2. Etäviestinnän vuorovaikutuksen olosuhdetekijät	56
	Liite 3. Etäjohtajan viestintäosaaminen	57
	Liite 4. Tutkimustaulukko	58

1 JOHDANTO

Nykypäivän työelämään liittyy nopeasti yleistyneet tavat tehdä työtä muualla, kuin pääasiallisella työpaikalla. Etätyö on tullut jäädäkseen perinteisen lähityön rinnalle digitalisaation mahdollistaessa työn tekemisen irtaantumisen ajasta ja paikasta. (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021, 31.) Etätyössä on kyse sellaisesta työsuhteesta, jossa työn tekemisen paikka määritellään toisin kuin perinteisesti ajatellaan ja työ luonteensa puolesta soveltuu tehtäväksi muualla kuin toimipisteessä (Hanni, Kettunen & Tähtinen 2022, 153; Vilkmann 2023, 41). Hybridityön käsite on toistaiseksi vielä melko uusi ja vakiintumaton. Hybridityöllä tarkoitetaan sellaista työn tekemisen tapaa, jossa työskennellään sekä lähityössä että etätyössä vaihtelevasti. (Eklund ym. 2021, 31.)

Esihenkilön yhteys työntekijöihin muuttuu toisenlaiseksi etä- tai hybridityössä verrattuna perinteiseen lähijohtamiseen. Yksi työyhteisön perusedellytyksistä on toimiva viestintä. Viestintä on riippuvaista tieto- ja viestintätekniikasta, sillä etä- ja hybridityössä yhteydenpito tapahtuu valtaosin tietotekniikan avulla. Organisaatioiden ja tiimien viestinnästä sekä työyhteisön viestintäkulttuurista vastaa usein esihenkilö. Tämän vuoksi johtaminen edellyttää erityisen hyviä kommunikointi- ja viestintätaitoja. Sisäinen viestintä onkin yksi johtamisen tärkeimmistä työkaluista. (Hyppänen 2013, 16; Cakula & Pratt 2021, 210; Eklund ym. 2021, 60.) Kauhasen (2012) mukaan sisäisen viestinnän tavoitteet keskittyvät tiedonkulkuun, vuorovaikutukseen ja sitoutumiseen. Kun vuorovaikutus on onnistunutta, viestintä on avointa, mikä taas edistää parhaimmillaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Kauhanen 2012, 178.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan etäjohtamisen viestinnän toteutumista ja esihenkilöiden viestinnän osaamistarpeita. Tämän opinnäytetyön tutkimusaihe on ajankohtainen työelämässä, sillä etä- ja hybridityöskentely on lisääntynyt voimakkaasti viimeisten vuosien aikana. Opinnäytetyö toteutetaan integratiivisena kirjallisuuskatsauksena. Opinnäytetyön tarkoituksena on tiivistää yhteen uusin tieto aihepiiriin liittyen ja tuottaa siten tietoa esihenkilöille etäjohtamisen tueksi. Opinnäytetyön tuloksia voi hyödyntää myös johtamiskoulutuksessa.

2 TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda tilannekuvaa keräämällä ja tiivistämällä yhteen uusin tutkittu tieto etäjohtamisen viestinnän toteutumisesta ja esihenkilöiden osaamistarpeista. Tavoitteena on tuottaa esihenkilöille tietoa hyvistä sisäisen viestinnän käytännöistä etä- ja hybridityössä ja lisätä tietoa ja ymmärrystä etäjohtamisen viestinnästä. Esihenkilötyössä toimivat voivat hyödyntää työn tuloksia etäjohtamisen tukena sekä kehittää tulosten avulla etä- ja hybridityöyhteisön viestinnän toimintatapoja. Opinnäytetyöstä saatavia tuloksia voi hyödyntää myös johtamiskoulutuksissa.

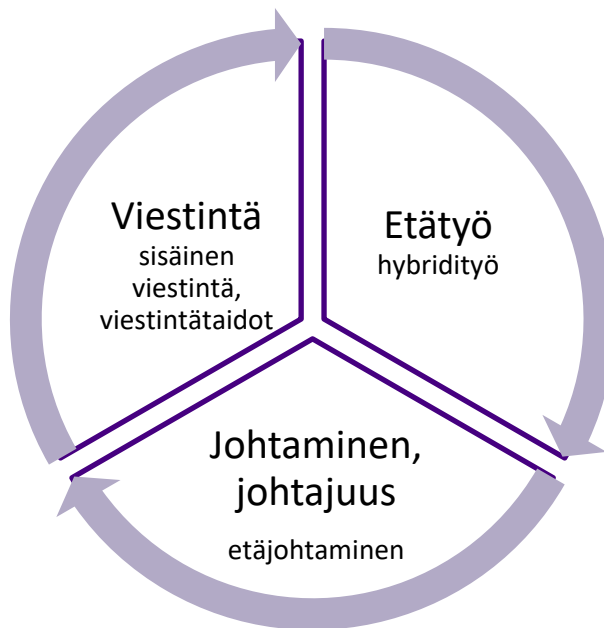
Tutkimuskysymykset:

1. Minkälaista on onnistunut etäjohtamisen viestintä?
2. Minkälaisia haasteita etäjohtamisen viestinnässä on havaittu?
3. Millaista etäjohtamisen viestinnän osaamista esihenkilöt tarvitsevat?

3 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

3.1 Keskeiset käsitteet

Keskeiset käsitteet muodostettiin opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin peilaten. Käsitteiden laatimisessa apuna käytettiin Yleistä suomalaista asiasanastoa YSO:a (Finto) sekä sanakirja MOT kielipalvelua. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet muodostavat teoreettisen viitekehksen (kuvio 1). Teoreettinen viitekehys ohjaa opinnäytetyön tavoitteiden ja tarkoituksen toteutumisessa sekä rajaa aihetta vastaten laadittuihin tutkimuskysymyksiin. Teoreettisen viitekehksen keskeiset käsitteet määritellään seuraavissa luvuissa.



KUVIO 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Kuviossa on kuvattu opinnäytetyön keskeiset käsitteet.

3.2 Johtaminen etä- ja hybridityössä

Etätyö lisääntyi voimakkaasti vuonna 2020 alkaneen koronaviruspandemian vuoksi, kun monet työntekijät siirtyivät etätöihin. Tätä aikaisemmin etätyötä oli tehty lähinnä tietyillä toimialoilla. (Hanni ym. 2022, 153.) Vuoden 2023 työolobarometrin mukaan joka kymmenes palkansaaja teki päivittäin etätyötä (Lyly-Yrjänäinen 2024, 63). Etätyön lisääntymisen myötä etäjohtaminen on hiipinyt osaksi työnteon arkea. Etäjohtamisessa on kyse johtamisen perusasioista, mutta tietyt asiat kuitenkin vaativat erityistä huomiota johtamisen onnistumiseksi. (Vilkman 2016, 11–12.) Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tarkemmin etä- ja hybridityön määritelmiä sekä etä- ja hybridijohtamista.

3.2.1 Etä- ja hybridityö

Vilkman (2016, 13) määrittelee etätyön työnä, jota tehdään varsinaisen työpisteen ulkopuolella jatkuvasti tai satunnaisesti. Tyypillistä etätyölle on sitoutumattomuus aikaan ja paikkaan, mikä tarkoittaa sitä, että työn tekeminen perustuu sovittuihin etätyösääntöihin. Etätyö tarjoaa joustavuutta ja vapautta työntekijän itsensä johtamista vahvistaen, sillä etätyössä voidaan hyödyntää esimerkiksi erilaisia työaikajärjestelyitä ketterämmin. Lähityö puolestaan tarjoaa yhteenkuuluvuuden tunnetta vahvistaen tiimiä ja tiimin vuorovaikutussuhdetta. (Työsuojeluhallinto 2022; Vilkman 2016, 13.)

Etätyöskentely on jatkunut monella toimialalla koronaviruspandemian jälkeenkin. Monessa organisaatiossa on käyty pohdintaa siitä, minkälainen toimintamalli työpaikalle sopii. (Hanni ym. 2022, 153.) Nopeasti yleistynyt hybridityö edustaa sekä etä- että lähityötä, jossa tehdään pääosin samoja työtehtäviä molemmissa työskentelymalleissa. Hybridityö on käsitteenä melko uusi, eikä sillä voida määrittää missä suhteessa etä- ja lähityötä tehdään, vaan tämä on organisaation sisällä määriteltävä asia. Hybridityö on enemmän tapa organisoida tehtävää työtä. (Eklund ym. 2021, 31.) Hybridimallissa työskentelyn on todettu säästävän aikaa, vaikuttavan kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin positiivisesti ja helpottavan työn yhteensovittamista muun elämän kanssa. Lisäksi hybridimalli lisää tuottavuutta ja kuuluvuuden tunnetta. (Vilkman 2023, 26.)

Työnantajan on tärkeää huolehtia siitä, että etätöön tekemiseen liittyvät säännöt on kirjattu erillisiin etätöösopimuksiin tai organisaation ohjeistuksiin. Työnantajan on huolehdittava työn sujumisesta ja yhteisöllisyyden tunteesta selkeiden ohjeistusten avulla. Etätöön tekemiseen liittyen tulisi sopia etätöön määrästä, käytännön toteutuksesta, työajan seurannasta, tavoitettavuudesta ja työvälineistä. (Hanni ym. 2022, 154–155; Vilkmán 2023, 25.)

3.2.2 Etä- ja hybridijohtaminen

Johtaminen voidaan määritellä eri tavoin eri näkökulmista katsottuna. Kirjallisuudessa johtamisella tarkoitetaan esimerkiksi sellaista toimintaa, jolla saadaan asioita tapahtumaan ihmisten kautta. Johtajuus taas on prosessi, jonka avulla organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. Tämänhetkisen käsityksen mukaan johtamisen tarkoitus on sitouttaa henkilöstö yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen ja kehittämään toimintaa aktiivisesti yhteistyössä organisaation johdon kanssa. Johtamistyön nähdään olevan samankaltaista toimialasta, organisaatiosta, alaisten määrästä ja työn luonteesta riippumatta. Perinteisen käsityksen mukaan johtaminen jaetaan asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen, eli johtajuuteen (leadership). Jotta organisaatio voisi menestyä parhaalla mahdollisella tavalla, tarvitaan sekä asioiden että ihmisten hyvää johtamista. (Viitala & Jylhä 2019.)

Johtamistyöhön liittyy myös toimintaympäristön muutokset. Organisaatioissa tapahtuu yhä enemmän etäjohtamista organisaation toimintojen tehostuessa ja digitalisaation lisääntyessä (Ristolainen, Maijala & Eloranta 2020, 180). Hajautetut organisaatiot ovat yleistyneet minkä vuoksi eri yksiköt saattavat sijaita maantieteellisesti eri alueilla. Tämän kehityksen vuoksi etäjohtaminen on lisääntymässä myös Suomessa. (Hurmekoski, Häggman-Laitila & Terkamo-Moisio 2021, 28.)

Etäjohtamisella tarkoitetaan sellaista esihenkilötyötä, jossa esihenkilön ja/tai työntekijöiden työnteon paikat vaihtelevat (Vilkmán 2016, 16). Etäjohtaminen edellyttää johtamisosaamista sekä kykyä yhdistellä erilaisia johtamistyyplejä eri tilanteissa. Etäjohtamisessa korostuu ihmisten johtaminen, minkä vuoksi johtajalta

odotetaan vuorovaikutukseen ja viestintään sekä yhteistyöhön panostamista. (Hurmekoski ym. 2021, 29.)

On todettu, että hyvän ja menestyvän etäjohtajan ominaisuuksiin kuuluu energisyys, vastuun kantaminen, halu oppia jatkuvasti uutta sekä hyvät tietotekniset taidot (Liu, Ready, Roman, Van Wart, Wang, McCarthy, Kim 2018). Etäjohtajalta odotetaan halua vahvistaa omaa ammattitaitoaan ja avoimuutta digitalisaation kehitystä kohtaan (Hurmekoski ym. 2021, 30). Etänä johtaminen edellyttää esihenkilön käytössä olevia toimivia tietoteknisiä välineitä, tarvittavia etätyöskentelyn mahdollistavia ohjelmistoja ja kouluttautumista (Laaksonen 2023, 6). Näiden lisäksi etäjohtajilta toivotaan hyviä tiimityöskentelytaitoja ja aiempaa kokemusta etätyöyhteisön johtamisesta (Hurmekoski ym. 2021, 30). Etätyöyhteisön johtamiseen liittyviä teemoja tulisi sisällyttää perus- ja johtamiskoulutukseen nykyistä enemmän, jotta etäjohtamisen laatu voidaan turvata (Hurmekoski ym. 2021, 30).

Esihenkilö ei välttämättä tapaa työntekijää kasvokkain ollenkaan, mikä aiheuttaa vaatimuksia johtamiselle (Vilkman 2016, 16). Laaksonen ja Bäckströmin (2022) mukaan etäjohtaminen perustuu johtamisen peruseräkkeisiin, kuten luottamukseen, vuorovaikutukseen ja työyhteisön pelisääntöihin (Laaksonen & Bäckström 2022). Etäjohtajan on tärkeää luoda luottamussuhdetta työyhteisön jäseniin heti työskentelysuhteensa alussa, sillä aiempi tietämys esihenkilöstä luo hyvän pohjan luottamukselle myös etänä toimiessa vahvistaen tiimityön toteutumista (Hurmekoski ym. 2021, 29; Mayor 2022, 39). Luottamus madaltaa kynnystä ottaa yhteyttä etänä työskentelevään esihenkilöön. Mahdollinen luottamuspula vaikeuttaa työyhteisön esiin tulevien ongelmien ratkaisemista ja heijastuu yhteistyösuhteisiin. Tämän takia luottamussuhteen rakentamiseen ja ylläpitämiseen tulisi kiinnittää etätyöyhteisössä erityistä huomiota. (Hurmekoski ym. 2021, 29.)

Onnistuneen etäjohtamisen hyviksi puoliksi voi lukea tiedon jakamisen nopeuden ja reaaliaikaisuuden (Laaksonen & Bäckström 2022). Toisaalta etäjohtamisen yksi yleisimmistä haasteista on henkilöstön tietoisuuden ylläpitäminen ja tiedon jakaminen (Lee 2014, 7–9). Etäjohtajalta vaaditaan perinteiseen johtamisen malliin verrattuna uusien toimintamallien ja -tapojen luomista sekä kykyä käyttää ketterästi tieto- ja viestintäteknologiaa, mikä toisaalta nähdään myös yhtenä suurimmista etäjohtamisen haasteista. Alati muuttuvat ohjeet, etäisyys ja ohjauksen

puute ovat myös etäjohtamisen tunnistettuja haasteita. (Vilkman 2016, 16; Laaksonen & Bäckström. 2022.) Etäjohtajalta odotetaan ennen kaikkea tavoitettavuutta. Arjessa näkyminen ei ole välttämätöntä, mutta työyhteisöissä etäjohtajan fyysinen läsnäolo on koettu kuitenkin etänä läsnä olemista tärkeämmäksi. (Ristolainen ym. 2020, 180.)

Etä- ja hybridityöskentelyyn liittyy huoli yhteisöllisyyden tunteen säilyttämisestä, minkä vuoksi etä- ja hybridityö vaatii työyhteisöltä yhteisiä pelisääntöjä. Pelisääntöjen lähtökohtana toimii huolellinen suunnittelu ja keskustelun käyminen työntekijöitä osallistaen. (Eklund ym. 2021, 53, 69; Vilkman 2023, 14.) Pelisääntöjen luominen on etäjohtamisen kannalta merkityksellistä työn sujumisen sekä työntekijöiden hyvinvoinnin varmistamiseksi. Ohjeiden ja tavoitteiden luominen selkeyttää odotuksia etä- ja hybridityöskentelystä. (Vilkman 2016, 37–38.) Oleellista on lähijohdon sitoutuminen, jotta varmistetaan johtamisen jatkuvuus ja työnantajan velvoitteiden täyttäminen etäisyyksien kasvaessa. Pelisääntöjen luominen tukee myös tiimin luottamuksen rakentamista. (Eklund ym. 2021, 53, 69; Vilkman 2023, 14.)

Pelisääntöjen lisäksi organisaatiossa ja tiimissä tulisi olla selkeät etätyöskentelyn käytänteet, kuten luodut toimintaohjeet ja etätyön säännöt. Arjen etäjohtamisessa korostuu säännöllinen ja suunnitelmallinen yhteydenpito esimerkiksi yksikön Teams-kokouksilla ja muulla yhteyden pitämisellä. Laaksosen (2023) mukaan yhteisten palaverikäytänteiden luominen edistää etäjohtamisessa onnistumista, samoin kuin etäjohtamisen tekeminen läpinäkyväksi ja normaaliksi toiminnaksi (Laaksonen 2023, 6–7).

Jatkuvasta, säännöllisestä vuorovaikutuksesta ja pelisääntöjen noudattamisesta sekä aiemmin sovituista kohtaamisista ja kokouksista tulisi pitää kiinni, sillä myös tämä vahvistaa luottamuksen rakentumista (Mayor 2022, 40). Vuorovaikutustaitojen kehittäminen on tärkeää kaikille työyhteisön jäsenille (Valo & Sivunen 2020, 203), sillä digitaaliseen vuorovaikutukseen liittyy työyhteisön jäsenten vaihtelevat digitaidot ja aina myös väärinymmärrysten riski (Hurmekoski ym. 2021, 29).

Hybridityön johtaminen eroaa etätyön johtamisesta siten, että organisaation tulee huomioida lähityöympäristön toimivuus työntekijän työskentelypaikasta huolimatta. Hybridityössä korostuu työntekijän riittävä osaaminen ja itseohjautuvuus. Hybridityön johtamisessa toimivat samat johtamisen keinot kuin läsnätyöissäkin, mutta mahdollisuus vaikuttaa tiiminjäseniin muuttuu hybridityön myötä. (Eklund ym. 2021, 60.)

3.3 Viestintä organisaatiossa ja etäjohtamisessa

Vuorovaikutus on olennainen osa johtamista ja johtajuutta. Vuorovaikutus on viestintää, joka tulee näkyväksi ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Viestintä voi olla sekä sanallista että sanatonta viestintää ihmisten välillä – viestien vaihtoa, tulkitsemista ja viesteihin reagoimista, puhumista ja kuuntelemista. (Isotalus & Rajalahti 2017.) Jotta viestintä olisi tehokkaampaa ja tuloksellisempaa, sitä täytyy johtaa. Tämä vaatii valintoja ja valintojen vaikutusten tarkastelua. (Juholin 2022.) Seuraavissa alaluvuissa käsitellään organisaation sisäistä viestintää sekä viestintää etäjohtamisen näkökulmasta.

3.3.1 Organisaation sisäinen viestintä

Viestinnän rooli organisaatiossa ei ole nykyisin pelkästään tukiprosessi, vaan se on usein organisaation toiminnan voimavara ja johtamisen ydin. Organisaatioviestinnällä on yhteys työntekijöiden sitoutumiseen, työhyvinvointiin ja sen kautta tuloksellisuuteen. Viestinnän merkitys organisaatioille on voimistunut, sillä viestintä sisältyy kaikkiin tehtäväkuviiin etenkin etätyöskentelyn yleistyessä. Viestinnän katsotaan olevan työyhteisötaito, johon kuuluu oman työn kannalta oleellisen tiedon jakaminen muille. (Juholin 2022; Juholin & Rydenfelt 2023, 431, 457.)

Organisaatiossa tapahtuva viestintä voidaan jakaa perinteisesti sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Nykyisin viestinnän rajat eivät ole kuitenkaan niin selkeitä, eikä nykyään puhuta enää niinkään puhtaasti vain sisäisestä ja ulkoisesta vies-

tinnästä vaan ennemmin työyhteisöviestinnästä. Tässä opinnäytetyössä keskitytään organisaation sisäiseen viestintään eli työyhteisöviestintään, jolla tarkoitetaan henkilöstön keskinäistä viestintää. (Lohtaja & Kaihovirta 2012, 14; Juholin 2022.) Ulkoinen viestintä on tarkoitettu uutisointiin organisaation asiakkaiden, median ja muiden sidosryhmien suuntaan esimerkiksi sijoittajasuhteista viestimiseen. (Lohtaja & Kaihovirta 2012, 14.)

Sisäinen viestintä on johtamisen tärkeä työkalu, sillä organisaatioiden ja tiimien viestinnästä ja viestintäkulttuurista vastaa usein esihenkilö (Hyppänen 2013, 16). Sisäisen viestinnän avulla voidaan tukea työhyvinvointia ja työn tuloksellisuutta sekä rakentaa kulttuuria (Juholin 2022). Sen on tutkittu lisäävän motivaatiota, tyytyväisyyttä sekä sitoutumista, sillä henkilöstön on todettu sitoutuvan organisaation strategiaan parhaiten, kun se on tehty näkyväksi arjen toiminnassa (Kauhanen 2012, 178). Sisäistä viestintää tarvitaan siis liiketoiminnan onnistumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen sekä työstä innostumiseen (Lohtaja & Kaihovirta 2012, 14).

Sisäisen viestinnän voidaan katsoa muodostuvan neljästä eri elementistä: tiedosta, ymmärryksestä, vaikuttamisesta ja osallisuuden kokemuksesta (Juholin 2022). Tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitoutuminen ovat tärkeitä viestinnän osa-alueita. Tiedonkulun avulla henkilöstö pidetään tietoisena organisaatioon liittyvistä asioista, kuten esimerkiksi toiminnan muutoksista. Sisäisen viestinnän tarkoituksena on varmistaa, että työntekijöillä on tarvittavat tiedot työn tekemiseen. Tiedon tulee olla helposti löydettävissä ja tiedonkulun on oltava sujuvaa. Onnistuneessa vuorovaikutuksessa viestintä on avointa ja esteetöntä. Avoimen vuorovaikutuksen myötä voidaan edistää yhteishenkeä ja kannustaa henkilöstöä jatkuvaan kehittämiseen. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 106; Kauhanen 2012, 178.)

Vaikuttava työyhteisöviestintä on aina johdettua ja tavoitehakuista. Viestinnältä odotetaan tuloksia ja vaikuttavuutta, minkä vuoksi viestinnän mittaamisen ja arvioinnin merkitys on kasvanut. (Juholin 2022.) Työpaikan viestintä- ja vuorovaikutuskäytäntöjen analysointi on keskeisessä asemassa viestinnän kehittämisessä. Jotta viestintää voidaan tarkoituksenmukaisesti kehittää, on tiedostettava viestinnän nykytilanne ja tunnistettavat vahvistettavat kohdat. (Mikkola 2020, 129–

130.) Nykytilan arviointi on työkalu, joka ohjaa organisaatiota nykyisten käytänteiden kehittämiseen sekä kokonaan uusien luomiseen. Nykytilan arvioinnissa on hyvä tarkastella viestinnän säännöllisyyttä, läsnäoloa sekä aktiivisuutta. (Siitonen & Aira 2020, 105.) Toimivan esihenkilöiden sisäisen viestinnän varmistamiseksi on hyvä laatia viestinnän suunnitelma nykytilan arvioinnin pohjalta. Suunnitelman avulla viestintä on ennalta määrättyä, selkeää ja sujuvaa. (Pullan 2016, 68–69.)

3.3.2 Etäjohtamisen viestintä

Johtaja kohtaa työssään erilaisia vuorovaikutustilanteita esimerkiksi keskustellen, haastatellen, vastaten, tiedottaen tai päätöksiä tehden (Isotalus & Rajalahti 2017). On todettu, että johtajan roolissa tarvitaan laajaa vuorovaikutusosaamista, sillä onnistunut vuorovaikutus tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista (Valo & Sivunen 2020, 203). Sen vuoksi johtaminen vaatii tietoa viestinnästä ja vuorovaikutuksesta sekä halukkuutta ja motivaatiota olla vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. Johtajan vuorovaikutustaidot ovat ratkaisevassa asemassa koko organisaation toimintaa ajatellen, sillä johtamistyö koostuu pääosin erilaisista vuorovaikutustilanteista, jolloin myös työn tulokset ilmenevät pääosin vuorovaikutuksen kautta. (Isotalus & Rajalahti 2017; Mikkola 2020, 123.) Vuorovaikutusosaamisella tarkoitetaan vuorovaikutukseen liittyvää tiedon hallintaa ja vuorovaikutustaitoja, kuten esimerkiksi kykyä innostaa eli motivoida viestinnällään työyhteisöä tai taitoa hallita ristiriitatilanteita viestinnän keinoin. Taitava vuorovaikuttaja osaa hyödyntää osaamistaan viestinnän suunnittelussa, ennakoinnissa ja arvioinnissa. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Johtamisviestintä liittyy oleellisesti esihenkilöiden työhön. Johtamisviestinnällä tarkoitetaan kokonaisvaltaista viestintää, joka lähtee organisaation tavoitteista ja strategiasta ja toisaalta myös toimintaympäristöstä sekä sidosryhmien toimista ja odotuksista. Käytännössä se on päivittäistä vuorovaikutusta, mikä ilmenee arjen koordinoituna, ohjaamisena ja keskusteluina eri osapuolten kanssa. Juholin (2022) on tiivistänyt, että viestivä johtaja näkyy, kuuntelee ja puhuu. Etäjohtaja voi olla läsnä ja kuunnella vähintään yhtä paljon kuin viestii tiedottamalla. Etäjohtajan rooli on merkittävä, sillä hän osaa tulkita asioita niin omalle tiimilleen kuin

omille esihenkilöilleen sellaisella kielellä, joita hänen tiimensä ymmärtää ja sisäistää. (Juholin 2022.)

Johtamisviestintään liittyy erilaisia viestinnällisiä jännitteitä. Johtamisviestintä voi olla erilaista alakohtaisesti, sillä eri aloilla työskentelevät odottavat esihenkilöltään erilaista vuorovaikutusta. Tyypillisesti alakohtainen vuorovaikutus opitaan työyhteisöissä ja alan vuorovaikutustilanteissa. Johtajan rooli asettaa ylipäänsä haasteita viestinnälle, sillä usein johtajalla on erilainen näkökulma asioihin. On tavallista, että johtajan ja alaisen asema on epäsymmetrinen. Johtaja saattaa rajoittaa viestinnässään sitä, kuinka paljon hän tuo omia yksityisasioitaan esille tai kuinka paljon hän puuttuu alaisensa yksityisyyteen. Itsestä kertomisen on todettu rakentavan luottamusta syventämällä viestintäsuhteita, kuten myös pitkän yhteisen työhistorian. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Etätyö ja etäjohtaminen vaativat uudenlaisia viestintäratkaisuja sekä tapoja olla vuorovaikutuksessa (Juholin 2022). Teknologian kehitys on muuttanut ihmisten välistä vuorovaikutusta, sillä vuorovaikutuksen määrä on lisääntynyt ja vuorovaikutuksen muodot ovat muuttuneet (Isotalus & Rajalahti 2017). Johtajien on hallittava erilaisia viestinnän muotoja, koska heidän on kommunikoitava säännöllisesti esimerkiksi uusiin käytänteisiin liittyen (Hurmekoski ym. 2021, 29). Mayorin (2022) mukaan ne johtajat, joilla on aikaisemminkin ollut paljon kohtaamisia ja viestintää kasvokkain, viestivät enemmän myös etänä. Tämä saattaa kertoa siitä, että joillekin johtajille viestintä on luontaisesti helpompaa kuin toisille. (Mayor 2022, 40.)

Johtajien viestintää pidetään yhtenä etäjohtamisen haastavimpana osa-alueena. Aikaisemmassa tutkimuksessa on todettu, että virtuaalinen työyhteisö ja etäviestintä heikentävät johtajien ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja viestintää. Tämä on yhteyksissä negatiivisesti työn tuloksellisuuteen, yhteisöllisyyteen, työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Sen vuoksi etäjohtamisessa tulee erityisesti kiinnittää huomiota viestintään ja vuorovaikutukseen. (Vilkman 2016, 59–60.) Työntekijät kaipaavat etäjohtajalta aitoa läsnäoloa ja inhimillisiä kohtaamisia eli enemmän vuorovaikutteisuutta sekä enemmän kuuntelemista (Laaksonen 2023, 7). Etäjohtajilta edellytetään hyviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja sekä läsnäoloa etäyhteyksien kautta (Ristolainen ym. 2020, 182). Etäjohtamiseen tarvitaankin

aitoa vuorovaikutusta ja välillä jopa henkilökohtaisuutta ja yksilöllisyyttä (Juholin 2022).

Etänä Enemmän -hankkeen etäjohtamisen toimintamallin kehittämisen työpassa koettiin, että organisaatioissa ja etäjohtamisessa olisi tärkeää panostaa viestintästrategiaan, -ohjeistuksiin ja -vastuihin. Selkeät ohjeistukset edistävät etäjohtamisen viestinnän onnistumista, samoin kuin viestinnän oikea-aikaisuus, selkeys ja monikanavaisuus. (Häggman-Laitila, Paronen, Lammintakanen & Terkamo-Moisio 2022, 51.) Johtajien on todettu hyötyvän viestintäkoulutuksesta. Toisaalta viestinnässä ja vuorovaikutuksessa voi kehittyä myös kokemuksen karttuessa. Tämä edellyttää kuitenkin kykyä reflektoida omaa toimintaansa. (Iso-talus & Rajalahti 2017.)

Tehokas etäviestintä vaatii oikeiden viestintäkanavien löytämistä ja sujuvaa käyttöä. Sujuvuuden varmistamiseksi organisaation on tarjottava tukea teknologian käyttöön ja hyödyntämiseen. (Pullan 2016, 90; Siitonen & Aira 2020, 106.) Organisaatioiden välillä ja organisaatioiden sisälläkin on käytössä monia erilaisia viestintäkanavia, joiden hyödyntämisessä on suuria eroja (Hurmekoski ym. 2021, 29). Kun viestin saajat ja heidän tarpeensa ja odotuksensa tunnetaan, viestiä voidaan muokata siten että viestintä on yhä vaikuttavampaa. Viestiä voidaan vastaanottajille mieluisten viestintäkanavien kautta. Monikanavainen viestintä tehostaa viestintää, sillä tällöin saman tiedon löytää useasta eri paikasta. (Juholin 2022.) Toisaalta aiemmassa tutkimuksessa on todettu, ettei viestintäkanavalla tai -välineellä ole merkitystä vaan ennemmin sillä, miten johdonmukaista ja säännöllistä viestintä on. Viestinnässä oleellista on se, miten viestitään niin, että viestintä on kiinnostavaa ja muita aktivoivaa (Ristolainen ym. 2020, 180).

Viestintäkanavan valinnassa on oleellista huomioida kasvokkain kohtaamisen mahdollisuus. Kasvokkain kohtaaminen videoyhteydellä tarjoaa mahdollisuuden äänensävyyn, ilmeiden ja eleiden tulkitsemiseen. Sen avulla voidaan myös välttää väärinymmärryksiä ja sujuvoittaa keskustelua. Kasvokkaista viestintää suositellaan tärkeiden asioiden läpikäymiseen, huonojen uutisten jakamiseen, päätösten tekoon, konfliktien selvittämiseen ja saavutusten juhlimiseen. (Mattiske 2020, 138–140.) Työntekijöiden työasemilla tulisi olla käytössä kuulokeliitainta ja mikrofoni etäviestinnän onnistumiseksi (Laaksonen 2023, 7). Etätyöskentely aiheuttaa

haasteita organisaatioissa myös esihenkilöiden väliseen sisäiseen viestintään kasvokkain tapahtuvan viestinnän vähenemisen vuoksi (Lee 2014, 7–9). Kirjallista viestintää suositaan monimutkaisten ja pitkien asioiden viestimiseen. Etenkin tieto, johon saattaa olla tarve palata myöhemmin, on tärkeä säilöä kirjallisessa muodossa. (Judge & Robbins 2012, 191.)

On todettu, että henkilöstön etäisyys ja passiivisempi osallistuminen sekä yhteishengen ja luottamuksen rakentaminen ovat tyypillisimpiä etäviestinnän haasteita (Hyppänen 2014, 84–85). Vuorovaikutus jää etäolosuhteissa huomattavasti vähemmälle, jolloin luottamuksen rakentaminen on haastavaa. Avoin keskustelukulttuuri ja säännöllinen yhteydenpito lisäävät luottamusta. Erilaiset kahdenkeskiset etätapaamiset auttavat rakentamaan luottamusta esihenkilön ja johdettavan välillä. Erilaiset vapaamuotoiset etäkahvittelut tai -lounaat ovat myös hyviä tilaisuuksia tutustua henkilöstöön ja lisätä vapaamuotoisten keskustelujen määrää. (Pullan 2016, 63–66; Juholin 2022.) Luottamusta rakentaa myös tasapuolinen tiedon jakaminen, jolloin tieto tulee olla kaikkien saatavilla samassa paikassa. Oleellista on jokaisen henkilöstön jäsenen tasapuolinen kohtelu ja yhteisten tavoitteiden asettaminen. (Cheng, Yin, Azadegan & Kolfshoten 2016, 267.)

Etätyöskentelyn arjessa viestiminen toteutuu usein etäpalaverien myötä. Etäpalaverit vaativat etäjohtajilta enemmän satsaamista osallistujien kiinnostuksen ylläpitämiseen ja osallistamiseen kysymyksien avulla. (Pullan 2016, 140–145.) Hybridikohtaamiset, joissa osa osallistujista on mukana kasvotusten ja osa etänä, ovat todettu haastaviksi. Monipaikkaisuus vaatii osallistujilta enemmän keskittymistä ja toisaalta etäosallistujat kokevat helposti ulkopuolisuuden tunnetta. (Lehtonen, Puhakka & Nokelainen 2023, 8.) Palaverien pituudella on todettu olevan merkitystä tehokkuuden kannalta. Yli 90 minuuttia kestävät palaverit heikentävät etäpalaverin laatua merkittävästi. Pitkät palaverit on hyödyllistä jakaa tauoilla tai kokonaan erillisiin palavereihin. Mikropalavereiden, eli noin 15 minuutin palavereiden on todettu olevan hyödyllisiä, sillä niiden avulla voidaan nopeasti käsitellä laajempia asioita. Mikropalaverit lisäävät etänä työskentelevän henkilöstön vuorovaikutusta ja auttavat henkilöstöä myös sitoutumaan paremmin. (Mangia 2020, 52–71.)

3.4 Yhteenveto

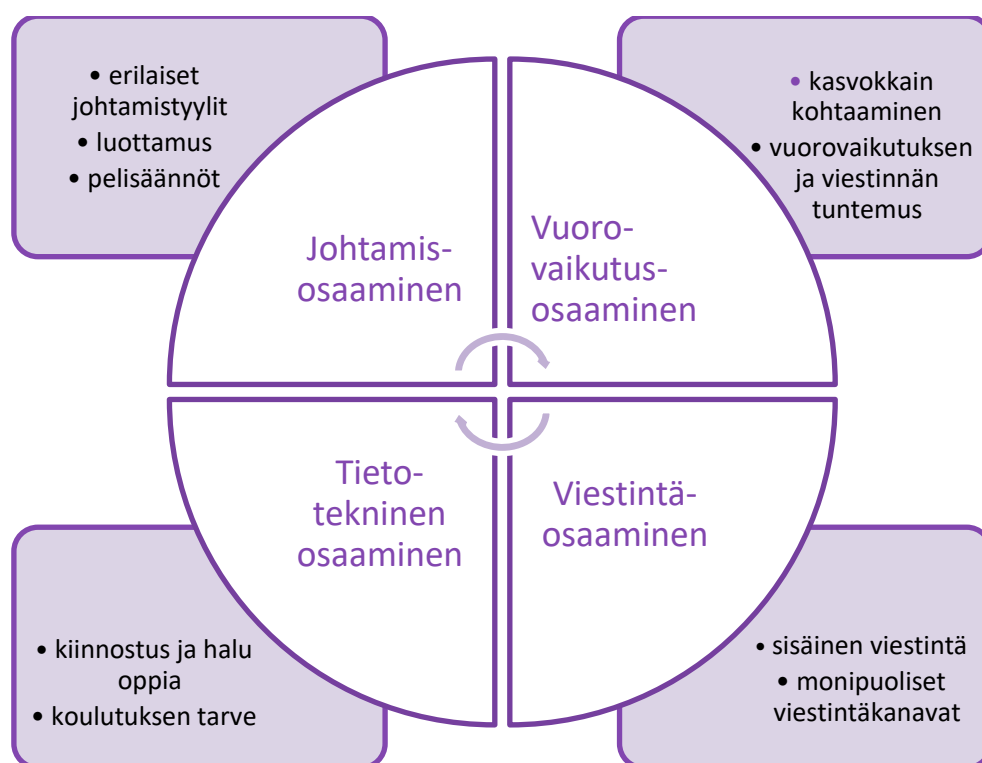
Etätyön tekeminen on lisääntynyt etenkin koronaviruspandemian alun jälkeen räjähdysmäisesti. Viime vuosina työyhteisöissä on siirrytty etätyön ja lähityön yhdistelmään eli hybridityöhön. Etätyöntekijöille tulisi kirjata selkeät säännöt työsovimukseen tai organisaation etätyöskentelyohjeisiin. Työnantajan tekemien selkeiden ohjeiden avulla on tarkoitus huolehtia etätyön sujuvuudesta ja yhteisöllisyyden tunteesta myös etänä toimiessa.

Digitalisaation lisääntyessä johtamistyön toimintaympäristössä on tapahtunut muutoksia. Suomessa yhä useampi esihenkilö johtaa tiimiään etänä, jolloin puhutaan etäjohtamisesta. Etäjohtaminen tarkoittaa sellaista esihenkilön työtä, jossa joko esihenkilön tai työntekijöiden työnteon paikat ovat vaihtelevia. Kirjallisuuden mukaan etäjohtaminen edellyttää johtamisosaamista, erilaisten johtamistyylien hallintaa sekä vuorovaikutusosaamista. Lisäksi etäjohtajalta odotetaan erinomaisia tietoteknisiä valmiuksia sekä avoimuutta digitalisaation kehitystä kohtaan. Etäjohtajien osaamista olisi tarpeen kehittää kouluttamalla johtajia sekä lisäämällä etäjohtamisen opintoja osaksi johtamiskoulutusta.

Viestintä on olennainen osa johtamistyötä, vaikkakin johtajien viestintää pidetäänkin yhtenä etäjohtamisen haasteena. Johtajan vuorovaikutustaidot ovat avainasemassa, sillä johtamistyö koostuu pitkälti erilaisista vuorovaikutustilanteista. Etäjohtaja vastaa usein tiimin sisäisestä viestinnästä, jolla on tärkeä merkitys niin tavoitteiden saavuttamisen kannalta kuin työstä innostumisen ja työhön sitoutumisen kannalta. Sisäisen viestinnän tarkoituksena on varmistaa, että työntekijöillä on kaikki tarvittavat tiedot työn tekemiseen. Tämän vuoksi tiedon tulisi olla helposti löydettävissä ja tiedonkulun oltava sujuvaa. Toimivan viestinnän varmistamiseksi on hyvä laatia viestinnän suunnitelma.

Etäjohtaminen perustuu johtamisen peruseräisiin, kuten luottamuksen rakentamiseen, hyvään vuorovaikutukseen ja työyhteisön pelisääntöihin. Etäjohtamisen haasteisiin lukeutuu kasvokkain kohtaamisen vähyys, työyhteisön tietoisuuden ylläpitäminen sekä yhteisöllisyyden tunteen säilyttäminen. Aikaisemmin on todettu, että etätyö heikentää työyhteisössä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Tämän vuoksi etäjohtamisessa on syytä kiinnittää erityistä huomiota viestintään.

Onnistunut etäjohtamisen viestintä vaatii johtajan tietämystä viestinnästä ja vuorovaikutuksesta. Etäjohtamiseen tarvitaan erilaisia viestintäratkaisuja ja uudenlaisia tapoja olla yhteydessä, jotka johtajan olisi hallittava. Tehokas etäviestintä vaatii monipuolisten viestintäkanavien käyttämistä ja viestinnän säännöllisyyttä. Etänä tapahtuvassa viestinnässä tulee huomioida mahdollisuus kohdata kasvokkain ja keskustella myös epävirallisesti. Työyhteisössä olisi hyvä olla myös selkeät ja toimivat etäpalaverikäytännöt. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen yhteenveto on kokonaisuudessaan kuvattu kuviossa 2.



KUVIO 2. Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä.

4 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

Kirjallisuuskatsaus on menetelmä, jossa tutkitaan jo aiemmin tehtyä tutkimusta. Sen avulla jo olemassa olevaa tietoa arvioidaan, tulkitaan ja yhdistellään (Salminen 2011, 1; Vilkkä 2023). Kirjallisuuskatsausta on käytetty menetelmänä paljon hoito- ja terveystieteellisissä tutkimuksissa, sillä menetelmä sopii hyvin tiedon yhteen kokoamiseen (Kangasniemi, Utriainen, Ahonen, Pietilä, Jääskeläinen & Liikanen 2013, 292). Näyttöön perustuvan tiedon hyödyntäminen etenkin hoitotieteen alalla on lisännyt tarvetta kasata yhteen ja tiivistää erilaisista tutkimuksista saatua tietoa katsauksen muotoon (Flinkman & Salanterä 2007, 84). Myös hallintotieteiden alalla on paljon pirstaleista tietoa, jota yhteen kokoamalla tutkimusta voitaisiin kehittää eteenpäin. Kirjallisuuskatsaus täyttää tieteelliselle metodille asetetut vaatimukset, joita ovat esimerkiksi julkisuus, kriittisyys, objektiivisuus sekä itsekorjaavuus, mikä tarkoittaa tutkimuksen mahdollisten virheiden ja puutteiden korjattavuutta uudella tutkimuksella (Salminen 2011, 1–2).

Kirjallisuuskatsauksessa tarkoituksena on etsiä vastauksia kysymyksiin, mitä ilmiöstä jo tiedetään, tiivistää alkuperäistutkimuksista saatu olennainen tieto aiheesta ja tehdä keskeiset johtopäätökset ennalta asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tavoitteena on tuottaa tutkimuskysymyksiin laadullinen, kuvaileva vastaus. Kirjallisuuskatsauksen avulla tavoitellaan myös kriittisesti tarkasteltua kokonaiskuvaa aiheesta. Yleisesti kirjallisuuskatsauksen tavoitteena voi olla käytäntöjen ohjaaminen sekä suositusten ja ohjeistusten rakentaminen. Katsauksella voidaan tavoitella uusia tai erilaisia näkökulmia ja tutkimuskysymyksiä tietyn ilmiön ymmärtämiseksi. (Kangasniemi ym. 2013, 291; Vilkkä 2023.)

Kirjallisuuskatsauksen suurimmaksi haasteeksi voidaan nimetä uuden tiedon tuottamisen puute, sillä usein julkaistut kirjallisuuskatsaukset ovat luonteeltaan vain olemassa olevaa tietoa kuvailevia (Vilkkä 2023). Lisäksi kirjallisuuskatsausta menetelmänä on kritisoitu tutkimusmenetelmän subjektiivisuudesta ja sattumanvaraisuudesta (Kangasniemi ym. 2013, 292).

Tutkimusmetodina kirjallisuuskatsaus sisältää erilaisia katsaustyyppejä. Kirjallisuuskatsaus voi olla narratiivinen, integratiivinen tai systemaattinen kirjallisuuskatsaus tai meta-analyysi. Valittavaan katsaustyyppiin vaikuttaa tutkittava ilmiö ja asetetut tutkimuskysymykset. Lisäksi katsauksen tavoitteella ja kohderyhmällä on merkitystä katsaustyyppin valintaan. (Vilkkä 2023.)

Tämän opinnäytetyön menetelmäksi valikoitui integratiivinen kirjallisuuskatsaus. Metodin avulla tutkittavaa ilmiötä voidaan kuvata monipuolisesti. Menetelmä sallii erilaisin metodisin lähtökohdin tehtyjen tutkimusten hyödyntämisen aineistonkeruussa (Flinkman & Salanterä 2007, 85; Salminen 2011, 8). Integratiivisella kirjallisuuskatsauksella tutkimukseen etsitään aineistoksi sellaisia tutkimuksia ja kirjallisuutta, joiden avulla voi kriittisesti yhdistellä tutkimuksen metodologisia ja teoreettisia lähtökohtia uusien näkökulmien kehittämiseksi. Integratiivinen kirjallisuuskatsaus edellyttää sellaista aihetta, josta on olemassa jo valmiiksi paljon aineistoa. (Vilkkä 2023.) Tämän opinnäytetyön tutkittavasta ilmiöstä on olemassa paljon aineistoa, jonka avulla aiheesta saadaan laaja kokonaisvaltainen käsitys aiheesta. Integroivan kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on kuvata tutkittavan ilmiön sen hetkistä tilaa, kehittää teoriaa ja saadun tiedon soveltamista käytäntöön ja hallintoon (Flinkman & Salanterä 2007, 86).

4.1 Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen vaiheet

Integratiivinen kirjallisuuskatsaus etenee nelivaiheisesti (kuva 1). On tyypillistä, että vaiheet etenevät hieman päällekkäisesti suhteessa toisiinsa. Ensimmäisenä vaiheena on tutkimuskysymysten muotoilu. Valittu tutkimuskysymys ohjailee koko tutkimusprosessia. Lopullisen tutkimuskysymyksen muotoilua edeltää usein suppeampi kirjallisuuskatsaus, jonka avulla tutkimuskysymys päästään asettamaan. Hyvä tutkimuskysymys on riittävän täsmällinen ja tarkasti rajattu - toisaalta laaja tutkimuskysymys antaa mahdollisuuden tarkastella aihetta monista eri näkökulmista. Tutkimuskysymys asetetaan tavallisesti kysymyksen muotoon. (Kangasniemi ym. 2013, 294–295.)



KUVA 1. Kuvailavan kirjallisuuskatsauksen prosessi (Kangasniemi ym. 2013, 294).

Toisessa vaiheessa edetään järjestelmällisesti kirjallisuuskatsauksen toteuttamiseen eli aineiston valitsemiseen. Tutkimuskysymyksen muodostamisen jälkeen aineiston keräämistä suunnitellaan muodostamalla hakua varten hakusanat ja fraasit. Aineiston hakemista ja valintaa ohjaa tutkimuskysymys, johon pyritään löytämään mahdollisimman relevantti aineisto. Haku toteutetaan tieteellisiin tietokantoihin. (Kangasniemi ym. 2013, 294–295; Vilkkä 2023.) Kerätty tutkimusjoukko koostuu sellaisista alkuperäistutkimuksista, jotka käsittelevät samankaltaisia tutkimuskysymyksiä (Flikman & Salanterä 2007, 88).

Suoritetun haun raportointi ja systemaattisuus voi olla implisiittistä, jolloin aineiston hankintaan valittuja tietokantoja tai sisäänotto- ja arviointikriteereitä ei raportoida erikseen vaan luotettavuus tuodaan esille tekstissä argumentoiden. Vaihtoehtoisesti aineiston valinta voi olla eksplisiittistä, jossa valintaprosessin vaiheet raportoidaan tarkasti systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tapaan. Aineiston valinnassa keskeistä on aikaisemman tutkimuksen sisällöllinen valinta, eli aineiston valinnassa suoritetaan jatkuvaa reflektointia suhteessa tutkimuskysymykseen. (Kangasniemi ym. 2013, 295–296.)

Seuraavaksi kerätty aineisto analysoidaan, arvioidaan ja muodostetaan lopullinen, kuvaileva aineisto, jolla voidaan vastata esitettyyn tutkimuskysymykseen (Vilkkä 2023). Tämä vaihe on menetelmän ydin, jossa tutkimuskysymykseen vastataan laadullisena kuvailuna. Kuvailussa yhdistellään ja analysoidaan sisältöä

kriittisesti luomalla jäsennelty kokonaisuus valitusta aineistosta. Tarkoituksena ei ole raportoida tai esitellä alkuperäisaineistoa, vaan vertailla, analysoida ja luoda päätelmiä aineistosta, eli luoda synteesi. (Kangasniemi ym. 2013, 296.)

Viimeiseksi tarkastellaan tuotettua tulosta esittämällä keskeiset tutkimustulokset ymmärrettävästi ja selkeästi (Vilkkä 2023). Saatuja tutkimustuloksia tarkastellaan suhteessa laajempaan kontekstiin. Myös asetettua tutkimuskysymystä voidaan arvioida kriittisesti tutkimuksen pohdinnan, eettisyyden ja luotettavuuden arvioinnin lisäksi. (Kangasniemi ym. 2013, 297.)

4.2 Aineistonhaku

Aineistonhaun tavoitteena on löytää sopiva tutkimusaineisto, jonka avulla vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Aineiston haku tapahtuu vaihe vaiheelta. Ensin muodostetaan tarkoituksenmukaiset hakukriteerit määrittelemällä aineistoon liittyvät hyväksymis- ja poissulkukriteerit sekä tekemällä hakusuunnitelma määrittelemällä käytettävät hakusanat ja -fraasit sekä käytettävät tietokannat. Käytettävät hakusanat ja -fraasit perustuvat asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Hakusuunnitelman tavoitteena on tunnistaa tutkimuskysymyksen kannalta relevantti aineisto poissulkemalla merkityksettömät hakutulokset. (Vilkkä 2023.)

Aineiston valinnassa ja tulkinnessa pyritään lähdekriittisyyteen. Soveltuvia aineistoja arvioidaan niin aineiston tekijän ja julkaisijan, lähteen iän kuin totuudenmukaisuudenkin osalta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 113–114.) Tiedonhaun aikana saattaa tulla tarve karsia pois löydettyjä tutkimuksia, mikäli ne eivät vastaa asetettuihin tutkimuskysymyksiin tai eivät muuten ole relevantteja aiheen kannalta. Aineiston hakemisen onnistumiseen liittyen tulee myös arvioida, jäikö joitain tutkimuksia hyödyntämättä esimerkiksi mahdollisten kielellisten seikkojen vuoksi tai sen vuoksi, ettei osaa tutkimuksista löytynyt. (Flinkman & Salanterä 2007, 92.)

Tiedonhaku suoritettiin helmi-maaliskuussa 2024 opinnäytetyön kirjoittajan toimesta. Hakuja suoritettiin niin hoito- ja hallintotieteen kuin informaatiotutkimuksen tietokantoihin. Näiden lisäksi tietoa haettiin monitieteellisestä tietokannasta.

Käytettyä tietokantoja olivat PubMed, Finna, Medic, Journal.fi, CINAHL, Academic Search Ultimate (EBSCO), Emerald, Scopus ja Arto. Aineiston haussa pyritään käyttämään kaikkia mahdollisia tiedonhaun menetelmiä, jotta potentiaalisesta materiaalista saadaan mahdollisimman sopiva otos (Flinkman & Salanterä 2007, 91). Useamman tietokannan valintaan päädyttiin, sillä tietoa haluttiin löytää mahdollisimman laaja-alaisesti ja myös kansainvälisesti. Koska etäjohtaminen ja viestintä ovat monialaisia, haluttiin aineistoakin tutkia monialaisesti eikä ainoastaan hoitotieteen näkökulmasta. Tietokantahakujen lisäksi aineistoa haettiin vapaahauilla muun muassa käymällä läpi tutkimusten lähdeluetteloita soveltuvilta osin.

Aineiston keruu aloitettiin laatimalla aineiston hyväksymis- ja poissulkukriteerit. Aineistojen hyväksymiskriteerit on kuvattu taulukossa 1. Poissulkukriteerit olivat vastakkaiset hyväksymiskriteereihin verrattuna. Hyväksymiskriteereiden toimivuutta esitestattiin opinnäytetyön aikaisemmassa vaiheessa, minkä jälkeen aikaväliä kavennettiin ja hakufraaseista poistettiin rajausta ”not covid”, sillä aihealueen tuorein tieto ja kehitys on muodostunut nimenomaan koronaviruspandemian aikana ja sen jälkeen.

TAULUKKO 1. Tutkimusaineiston hyväksymiskriteerit.

HYVÄKSYMISKRITEERIT	
AINEISTO VASTAA TUTKIMUSKYSYMYKSIIN:	kyllä
AINEISTON AIKAVÄLI:	2018–2024
AINEISTON JULKAISUKIELI:	suomi englanti
AINEISTO:	tutkimusartikkeli, joka saatavilla Full-Text-muodossa, väitöskirja, lisensoitettutyö
VERTAISARVIOINTI:	kyllä

Hyväksyttävältä tutkimusaineistolta edellytettiin, että aineisto vastaa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Aineisto rajattiin koskemaan aikaväliä 2018-2024. Etätyöskentelyn määrä on kasvanut viimeisen viiden vuoden aikana runsaasti globaalisti, minkä aikana aiheita on yleisesti tutkittu paljon. Aikavälirajauksella haluttiin saada käyttöön viimeisin ja nykyaikaisin tutkimustieto aiheesta, sillä tutkimustieto

muuttuu nopeasti ja tyypillisesti aiempi tutkimustieto kumuloituu uuteen tutkimustietoon (Hirsjärvi ym. 1997, 113; Flinkman & Salanterä 2007, 84). Aineiston julkaisukieleksi rajattiin vain suomi ja englanti, sillä tutkijan resurssit eivät riittäneet tekemään käännöstyötä muihin vieraskielisiin tutkimustuloksiin. Aineistoksi hyväksyttiin tutkimusartikkelit, jotka olivat saatavilla full text -muodossa sekä väitöskirjat ja lisensiaattityöt. Tutkimusaineiston edellytettiin olevan vertaisarvioitua aineiston luotettavuuden parantamiseksi.

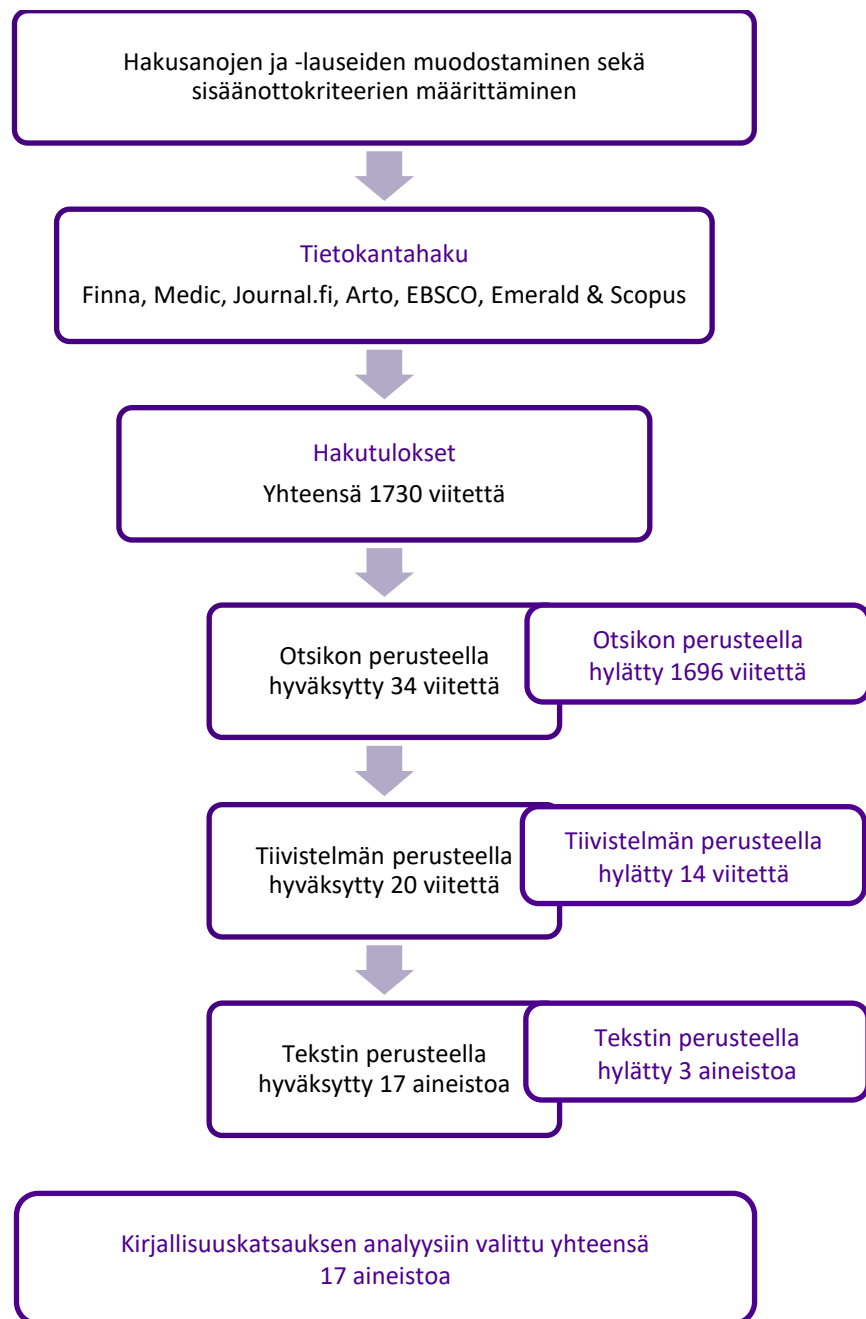
4.3 Aineiston valinta

Hakusanat ja -fraasit muodostuivat käsitteistä, jotka olivat jo aiemmin määritelty käyttämällä apuna Yleistä suomalaista asiasanastoa YSO:a (Finto) sekä sanakirja MOT kielipalvelua. Englanninkielisiä hakusanoja lavennettiin hakuprosessin aikana, sillä aineistonhaun yhteydessä todettiin, että etäjohtamista kuvattiin englanninkielisissä aineistoissa monilla eri termeillä. Suomenkielistä aineistoa haettaessa hakusanoina käytettiin ”etäjohtaminen”, ”johtajuus”, ”johtaminen”, ”etätyö”, ”viestintä”, ”sisäinen viestintä” ja ”viestintätaidot”. Englanninkielisiä hakusanoja olivat ”remote management”, ”e-management”, ”remote leadership”, ”leadership”, ”remote work”, ”distance work”, ”communication”, ”external communication” ja ”communicative skills”. Käytettyjä hakusanoja yhdisteltiin Boolean operaattoreilla ”AND” ja ”OR”. Tietokantakohtaisesti sanojen katkaisumerkkeinä käytettiin ? -merkkiä tai * -merkkiä. Tietokantoihin suoritettiin useampia hakuja, joilla etsittiin vastauksia kaikkiin tutkimuskysymyksiin yhdistelemällä erilaisia hakulauseita.

Finna -tietokannasta osumia saatiin yhteensä 39. Näistä otsikon perusteella jatkotarkasteluun valittiin kolme aineistoa ja tiivistelmän lukemisen jälkeen kaksi aineistoa, jotka luettiin kokonaisuudessaan. Medic -tietokannassa osumia oli 45. Otsikon perusteella hyväksyttiin vain yksi viite, joka luettiin kokonaisuudessaan. Journal.fi -tietokannassa osumia löytyi 19. Näistä otsikon perusteella valittiin kaksi viitettä, jotka hylättiin tiivistelmän lukemisen perusteella. ARTO -tietokannasta löytyi osumia 32. Otsikon perusteella jatkotarkasteluun valittiin kolme viitettä. Tiivistelmän lukemisen jälkeen yksi aineisto luettiin kokonaisuudessaan.

Scopus -tietokantaan suoritettua haun perusteella osumia löytyi 137. Näistä neljää viitettä tarkasteltiin tiivistelmän tasolla, minkä jälkeen kaksi hylättiin, sillä ne eivät vastanneet tutkimuskysymyksiin. EBSCO -tietokannasta viitteitä löytyi yhteensä 618. Eniten viitteitä löytyi Emerald -tietokannasta, josta haku tuotti yli 840 viitettä. Näistä neljä valittiin tiivistelmän jälkeen kokonaisuudessaan luettavaksi. Otsikon perusteella jatkotarkasteluun valittiin 15 artikkelia. Näistä tiivistelmän perusteella valittiin 8 artikkelia, jotka luettiin myös kokonaisuudessaan.

Tietokantahakujen myötä saatiin suuri määrä viitteitä, jotka kaikki käytiin läpi (kuvio 3). Osittain viitteiden suuri määrä johtuu siitä, että tietokannoissa oli samoja viitteitä useampaan kertaan. Viitteet käytiin läpi edellä kuvatun mukaisesti. Osa aineistosta hylättiin poissulkukriteerien mukaisesti. Kirjallisuuskatsauksen analyysiin valittiin lopulta 17 aineistoa koko tekstin lukemisen perusteella. Mukaan otettuja tutkimuksia arvioitiin läpi aineistonhaun, jotta pystytiin poissulkemaan sellaiset tutkimukset, jotka eivät laatunsa tai poissulkukriteerien vuoksi tuoneet tutkimukselle merkittävää painoarvoa (Flinkman & Salanterä 2007, 92).



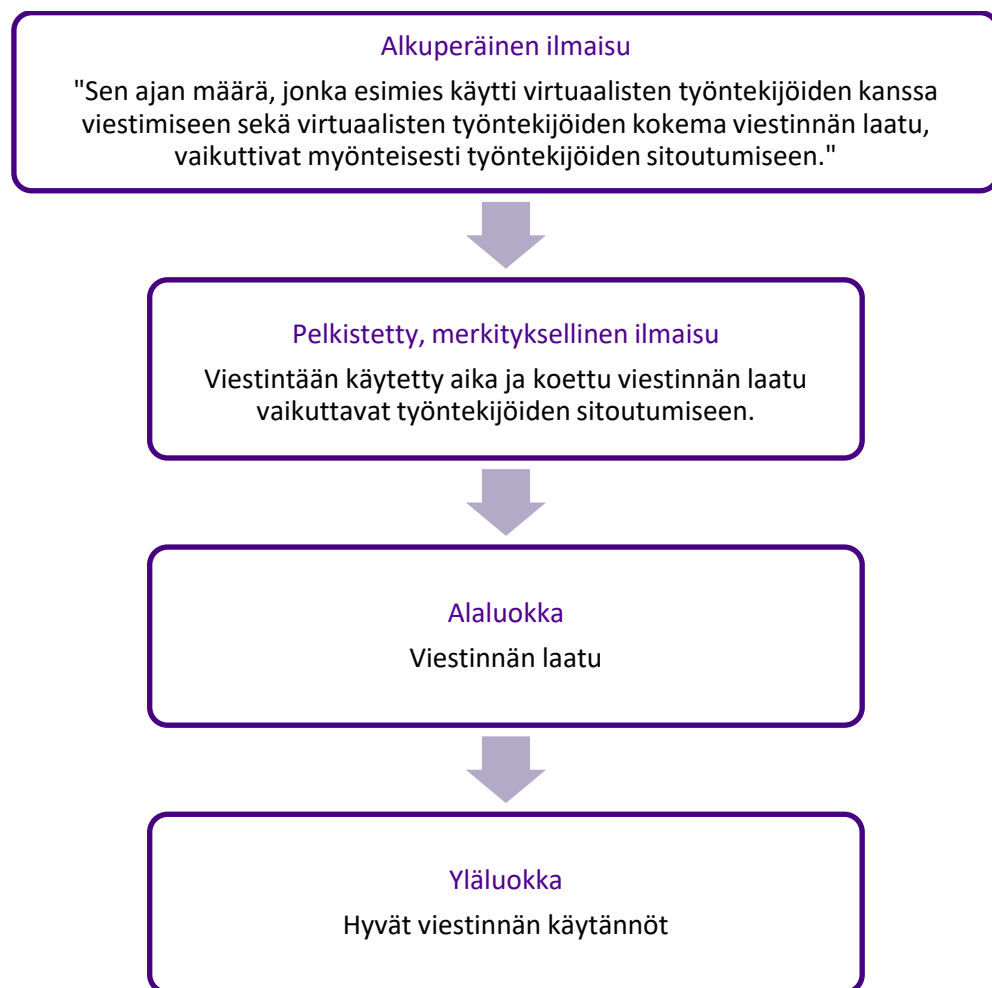
KUVIO 3. Tiedonhaku PRISMA-mallin mukaisesti. Kuviossa on kuvattu tiedonhaun eteneminen.

4.4 Aineiston analyysi

Aineistonhaun ja valinnan jälkeen valitut tutkimukset analysoidaan sisällönanalyysin tapaan. Tarkempaan analyysiin on valittu vain sellaisia tutkimuksia, jotka ovat relevantteja vastaamaan tutkimuskysymyksiin. (Vilkkä 2023.) Analyysin tarkoituk-

sena on muodostaa laajasta aineistosta tiivistelmä, jossa tutkimusten merkittävistä tuloksista luodaan yleisiä päätelmiä. Päämääränä on huolellinen valitun tutkimusaineiston läpikäynti, tulkinta ja synteessin luominen (Flinkman & Salanterä 2007, 94–95). Analyysissa käsitellään valittuja tutkimuksia vain niiltä osin, kuin ne käsittelevät tutkimuskysymyksiä. Sisältöanalyysi koostuu kolmesta vaiheesta: aineiston järjestämisestä, induktiivisesta analyysistä eli aineiston tulosten ja päätelmien analysoinnista sekä analyysin ja tulosten raportoinnista (Vilkkä 2023).

Koska opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat laadullisia, aineistoa analysoitiin ja tiivistettiin käyttämällä jatkuvaa aineiston vertailun metodia. Tämän metodin avulla aineistoa tiivistetään systemaattisiksi kategorioiksi, joiden avulla aineistosta erotellaan yleisiä teemoja, malleja tai eri asioiden välisiä suhteita (Flinkman & Salanterä 2007, 96). Kuviossa 4 on kuvattu esimerkki aineiston analyysin etenemisestä.



KUVIO 4. Aineiston analyysi. Aineiston analyysin eteneminen jatkuvan aineiston vertailun metodilla.

Sisällönanalyysiin valittiin 17 aineistoa. Analyysi aloitettiin lukemalla aineistoja useampaan kertaan ja taulukoimalla aineistoa tutkimuksen aiheen, menetelmän ja tutkimuksen tavoitteen sekä keskeisten tulosten perusteella. Tämän jälkeen aineiston tuloksia ja päätelmiä alettiin analysoida. Koska jokainen tutkimus oli toteutettu yksilöllisillä tavoilla ja eri menetelmillä, tutkimuksista luettiin analyysivaiheessa vain tutkimustulokset, johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset. Aineistosta etsittiin vastauksia kuhunkin tutkimuskysymykseen merkitsemällä aineistoon alleviivauksia ja tekemällä muistiinpanoja aineistosta. Tämän jälkeen samankaltaiset asiakokonaisuudet lajiteltiin ryhmittäin ja muodostettiin siten ala- ja yläluokat.

Kun lopulliset ala- ja yläluokat oli saatu jokaiselle tutkimuskysymykselle muodostettua, alettiin tutkimustuloksia kirjoittamaan läpi tarkastellen edelleen alkuperäisaineistoa. Analyysin aikana tehtiin jatkuvaa pohdintaa aineiston synteessin ja luokkien muodostamisesta. Myös vielä kirjoitusvaiheessa pohdittiin aineiston vastavuutta kuhunkin tutkimuskysymykseen. Keskeiset tulokset on kuvattu lyhyesti taulukoihin, jotka ovat liitteissä 1, 2 ja 3.

5 TULOKSET

5.1 Onnistunut viestintä etäjohtamisessa

Onnistunut viestintä etäjohtamisessa muodostuu monipuolisten viestintäkanavien ja -menetelmien hyödyntämisestä, selkeistä viestinnän pelisäännöistä ja hyvistä viestinnän käytänteistä, säännöllisistä palaverista sekä etäjohtamisosaamisesta (kuvio 5). Keskeiset tutkimustulokset on kuvattu liitteessä 1.



KUVIO 5. Onnistuneen etäjohtamisen viestinnän elementit.

Viestintäkanavilla ja -menetelmillä on keskeinen merkitys etäjohtamiseen liittyvässä viestinnässä. On tunnistettu, että johtajien osallistuminen tehokkaiden viestintäkanavien luomiseen ja laadultaan hyvä viestintä ovat keskeisiä etäjohtamisen elementtejä (Kiljunen, Laukka, Koskela & Kanste 2022, 109). Käytössä olevien viestintäkanavien määrä on kasvanut organisaatioissa etätyöskentelyn yleistyessä. Tärkeää on, että etäjohtaja osaa valita tilanteeseen sopivan ja tarkoituksenmukaisen viestintäkanavan (Salin & Koponen 2023, 554). Viestinnän tulisi tapahtua aina käyttämällä hyödyksi useampaa kuin yhtä viestinnän kanavaa (Terkamo-Moisio, Karki, Kangasniemi, Lammintakanen & Häggman-Laitila 2022, 603). On huomioitavaa, että käytössä olevia viestintäkanavia ja -menetelmiä tulisi myös arvioida ja seurata jatkuvasti (Bojadjev & Vaneva 2021, 259). Etäjohtajan

tarkoituksena on aina varmistaa osallistavien viestintäkanavien ja -menetelmien käyttö tiimissä (Salin & Koponen 2023, 555).

Etäjohtamista tehostaa erilaisten viestintämenetelmien monipuolinen käyttäminen, kuten videotapaamiset ja puhelut (Salin & Koponen 2023, 555). Monimuotoisuuden hyödyntäminen sähköisessä tiedottamisessa edistää viestinnän tehokkuutta. Ravelin ym. (2021) kuvaavatkin tutkimuksessaan, että suurten tietomäärien esittäminen vain yhdellä tavalla saattaa ylikuormittaa ja johtaa ainoastaan tehottomaan viestintään. Tekstiä voi rikastuttaa käyttämällä hyödyksi lisäksi myös ääntä ja kuvia. (Ravelin, Laukka, Heponiemi, Kaihlanen & Kanste 2021, 230.) Esihenkilöt ovat merkittävässä roolissa tiedon jalkautumisessa, ja heidän tulisikin tiedottaa avoimesti olennainen tieto eteenpäin työyhteisöihin (Kiljunen ym. 2022, 109). Oleellista on varmistaa, että tarvittava tieto on digitaalisessa muodossa kaikkien saatavilla (Rohwer, Harth & Mache 2024, 13). Saman tiedon jakaminen säännöllisesti sähköpostitse kaikille on koettu toimivaksi tiedon jakamisen väyläksi (Ristolainen ym. 2020, 183; Hurmekoski ym. 2023, 589).

Vaikka organisaatiossa olisi käytössä toimivat digitaaliset työkalut viestintään, kasvokkain kohtaamisen tärkeyttä ei sovi unohtaa eikä digitaalinen viestintä saa korvata täysin kasvokkain kohtaamista. Salin ja Koponen (2023) esittivät tutkimuksessaan, että työntekijät toivovat myös kasvokkaisviestintää enemmän esihenkilön kanssa. Kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta pidetään laadukkaampana verrattuna puhelimitse tai sähköpostitse tapahtuvaan viestintään. (Salin & Koponen 2023, 554.) Säännöllisesti pidettävät viralliset ja epäviralliset kasvokkain tapahtuvat kokoukset ovat tärkeitä niin työntekijöille kuin esihenkilöille (Teramo-Moisio ym. 2022, 602) ja erityisesti tärkeät tapaamiset olisi järjestettävä kasvokkain (Rohwer ym. 2024, 25). Laadukas vuorovaikutus kasvokkain kohdassa edistää myönteisten suhteiden kehittymistä etä- ja hybridityöyhteisöissä (Ruiller, Van Der Heijden, Chedotel & Dumas 2019, 19).

Säännölliset palaverit ovat yksi etäjohtamisen kulmakivistä. Ristolainen ym. (2020) sekä Hurmekoski ym. (2023) mainitsivat tutkimuksessaan, että säännöllisten palavereiden toteutuminen on sekä työntekijöiden että esihenkilöiden mielestä yksi tärkeimmistä etäjohtamisen työkaluista (Hurmekoski ym. 2023, 589;

Ristolainen ym. 2020, 182). Aiemmassa tutkimuksessa on todettu, että etäpalavereita on helppo järjestää nopeallakin aikataululla, mikä edistää työn ketteryyttä (Ravelin ym. 2021, 225). Palavereiden kestolla on merkitystä niiden tehokkuuden kannalta. On todettu, että lyhyemmät palaverit ovat pidempiä kokouksia tehokkaampia (Bojadjiev & Vaneva 2021, 250).

Etätyön luonteen vuoksi etätyöntekijöille olisi tarjottava useita mahdollisuuksia epäviralliseen viestintään. Epävirallisella viestinnällä on tärkeä rooli organisaatiossa, sillä se mahdollistaa usein tiedon jakamista ja helpottaa tutustumista muihin kollegoihin. Myös työntekijöiden sitoutuminen, tuottavuus ja koettu työtyytyväisyys kohenevat epävirallisen viestinnän myötä. Epävirallinen viestintä on hyvä suunnitella etukäteen. Esimerkiksi virtuaaliset kahvi- tai lounastauot edistävät epävirallisen keskustelun syntymistä etätyöyhteisössä. (Viererbl, Denner & Koch 2022, 341–343.)

Viestinnän hyviin käytänteisiin liittyy käytännön toteuttamisen tavat ja viestinnän pelisäännöt. Näillä toimilla pyritään siihen, että viestintä olisi laadukasta. Säännöllinen viestintä ja selkeät viestintäkäytännöt edistävät luottamuksellisen suhteen syntymistä (Terkamo-Moisio ym. 2022, 602). Etäviestinnän johtamiseen liittyy viestintäsääntöjen luominen tiimissä ja niiden noudattaminen. Yhteisissä pelisäännöissä tulisi esimerkiksi määritellä säännöt digitaalisille tapaamisille, kuten yhteinen ohjeistus kameroiden päällä pitämisestä yhteydenpidon parantamiseksi. (Hurmekoski ym. 2023, 589; Rohwer ym. 2024, 15, 27.)

Viestintään käytetty aika ja koettu viestinnän laatu vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen (Kandil & Moustafa 2021, 58). Vuorovaikutuksen tiheys ennustaa myös parempia johtamistuloksia. Tiheä yhteydenpito antaa esihenkilölle ja työntekijälle enemmän mahdollisuuksia kommunikoida työtehtäviin liittyen. (Wroblewski, Scholl, Ditrich, Pummerer & Sassenberg 2022, 15, 41.) Ruiller ym. (2019) tuovat tutkimuksessaan esille toisenlaisen näkökulman, jossa vuorovaikutuksen koettu laatu on tärkeämpää kuin vuorovaikutuksen nopeus tai rytmi, sillä viestinnän liian suuri tiheys voi johtaa ylikuormitukseen (Ruiller ym. 2019, 19, 22). Coun ym. (2023) taas toteavat, että rikkaan ja synkronisen viestinnän määrä ei vaikuta viestinnän koettuun laatuun. Synkronisella viestinnällä tarkoitetaan esimerkiksi puheluita ja videopuheluita, joissa ollaan reaaliaikaisesti yhteydessä. Sen sijaan

Coun ym. (2023, 15) korostavat, että asynkronisen viestinnän rooli etätyössä on yhä tärkeämpää, sillä se antaa työntekijöille mahdollisuuden hallita omaa työtään esimerkiksi vastaamalla sähköposteihin juuri silloin, kun se on työntekijälle itselleen käytännöllisintä. (Coun, De Ruiter & Peters 2023, 15.)

Säännölliset, kahdenkeskiset keskustelut ovat tärkeitä, sillä kahdenkeskinen yhteydenpito edistää tiimin toiminnan suunnittelua ja mahdollisten haasteiden huomaamista (Hurmekoski ym. 2023, 588). Onnistuneeseen etäyhteistyöhön liittyy kommunikoinnin lisäksi tavoitteiden asettaminen ja palautteen saaminen (Terkamo-Moisio ym. 2022, 603). Etätyöskentelyssä korostuu etäjohtajien selkeä viestintä työhön liittyvistä tavoitteista, päämääristä ja määräaajoista (Presti & Mendes 2023, 15). Koska etätyöskentelyssä henkilökohtaisten tapaamisten määrä kasvokkain saattaa olla pienempi, esihenkilöiden tulisi antaa selkeästi palautetta tyytyväisyydestään tiimin jäsenten työsuoritteeseen (Terkamo-Moisio ym. 2022, 602).

Onnistuneessa etäviestinnän johtamisessa tarvitaan **etäjohtamisosaamista**. Viestintään panostaminen on yksi tärkeimmistä etäjohtamisen käytännöistä, minkä avulla voidaan torjua etätyöhön liittyviä haasteita (Kiljunen ym. 2022, 111). Johdonmukainen etäviestintä edistää tiimin yhteenkuuluvuutta. Etä- tai hybridijohtamista käsittelevät seminaarit ovat hyödyllisiä oppimisen tapahtumia, jotka auttavat myös sopeutumaan kasvokkain tapahtuvan kontaktin puutteeseen (Rohwer 2024, 12, 17). Ymmärrys etäviestinnästä on tärkeää, sillä etäjohtajan rooli on olla vuorovaikutuksen mahdollistaja työyhteisössä (Hurmekoski ym. 2023, 584). Viestinnän lisäksi johtamistyyllillä on merkitystä viestinnän onnistumisessa. Bojadjev ja Vaneva (2021) kuvaavat, että mikäli etäjohtajat olisivat valmiita antamaan enemmän myönteistä palautetta ja johtamaan esimerkillään, yrityksen menestyksekkäs toiminta olisi taattu (Bojadjev & Vaneva 2021, 259).

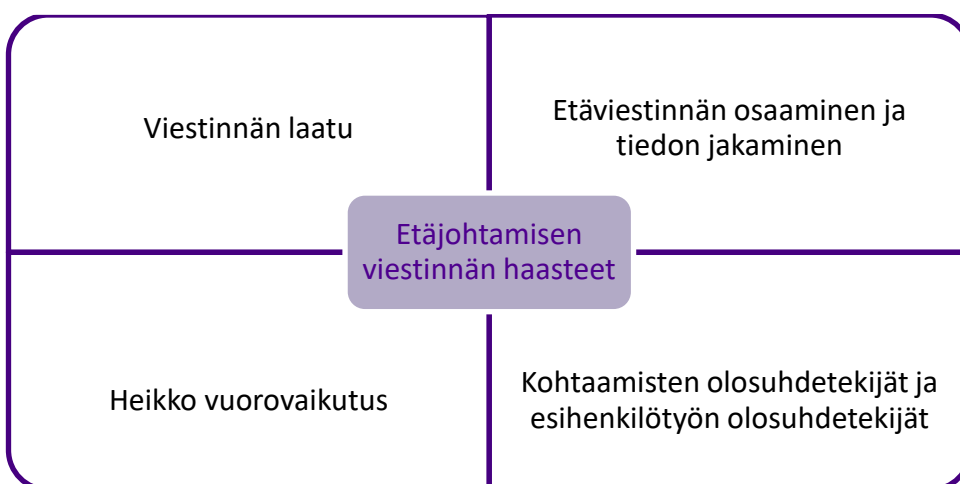
Etäjohtajan on oltava tietoinen erilaisista viestintään liittyvistä kulttuurisista oloksista, jotka voivat aiheuttaa väärinkäsityksiä ja väärintulkintoja työyhteisössä. Työntekijöiden tunteminen ja kuuntelemisen taito auttavat johtajaa huomaamaan viestinnän vivahteet. Lisäksi esihenkilöt kohtaavat odotuksia keskustelun aloittamisesta, sillä usein työntekijät odottavat esihenkilön toimivan aloitteen tekijänä esimerkiksi epävirallisissa keskusteluissa ja aloittavan viestinnän muutenkin

säännöllisesti. (Terkamo-Moisio ym. 2022, 602–603; Viererbl ym. 2022, 341.) Työn luonteen ymmärtäminen ja yksilöiden tarpeiden tunteminen määrittävät vuorovaikutuksen tiheyden tarvetta (Coun ym. 2023, 15).

Etänä läsnä ollessa esihenkilön tavoitettavuus on erityisen tärkeää. Tavoitettavissa oleminen etäyhteistyöstä huolimatta on koettu luottamusta rakentavaksi tekijäksi (Kiljunen ym. 2022, 109; Hurmekoski ym. 2023, 584, 588). Luottamukselliset suhteet taas edistävät lähestymisen helppoutta myös etäkanavissa työskennellessä (Ristolainen ym. 2020, 184). Tavoitettavuutta voi edistää esimerkiksi avaamalla kalenterinäkymän kaikkien nähtäville (Hurmekoski ym. 2023, 589). Myös nopea vastaaminen esimerkiksi sähköposteihin edistää tavoitettavuutta (Ristolainen ym. 2020, 182).

5.2 Etäjohtamisen viestinnän haasteet

Etäjohtamisen viestinnän haasteet on kuvattu kuviossa 6. Ne liittyvät viestinnän laatuun, etäviestinnän osaamiseen ja tiedon jakamiseen, heikkoon vuorovaikutukseen sekä esihenkilötyön ja kohtaamisten olosuhdetekijöihin. Keskeiset tutkimustulokset on kuvattu liitteessä 2.



KUVIO 6. Etäjohtamisen viestinnän haasteita.

Viestinnän laatuun liittyvät tekijät asettavat haasteita etäviestinnän toteutumiselle. Heikkoon vuorovaikutuksen voi johtaa esimerkiksi laitteiden toimivuuteen

liittyvät ongelmat ja toisaalta myös ajoittaiset laitteiden saatavuushaasteet (Ristolainen ym. 2020, 183). Myös tehottomat ja tarkoitukseen sopimattomat viestintäkanavat voivat heikentää vuorovaikutusta ja yhteistyön toteutumista (Kiljunen ym. 2022, 110; Presti & Mendes 2023, 17). Lisäksi etä- tai hybridityössä viestinnän riittävydessä on koettu eroja (Ristolainen ym. 2020, 183). Haasteena onkin löytää sellainen tasapaino, jossa digitaalisen viestinnän hyödyt alkavat vaikuttaa mutta kuitenkin niin, ettei viestintää ja sen määrää koeta ylikuormittavaksi (Rohwer ym. 2024, 20).

Etäviestinnän luonne on usein virallista, työhön liittyvää ja tiedotusluonteista vastavuoroisuuden ja epävirallisuuden sijaan (Ristolainen ym. 2020, 183; Rohwer ym. 2024, 7). Ruiller ym. (2019) totesivatkin tutkimuksessaan, että etäviestintä köyhyttää viestien sisältöä ja niiden intensiteettiä (Ruiller ym. 2019, 17). Etänä viestiessä myös sanattoman viestinnän tulkinta on hankalampaa. Tämän vuoksi etäviestinnän on koettu vaikeuttavan luovaa yhteistyötä ja muihin kollegoihin tutustumista. Koska sanatonta viestintää ei pystytä tulkitsemaan etäviestinnässä tavanomaiseen tapaan, luottamuksen merkitys korostuu etäjohtamisessa. (Teramo-Moisio ym. 2022, 601; Rohwer ym. 2024, 7.)

Etätyö vähentää epävirallisen viestinnän ja sosiaalisten kontaktien määrää. On huomattu, että spontaani ja sattumanvarainen viestintä ei toteudu etäkontekstissa. (Viererbl ym. 2022, 336–338.) Ravelin ym. (2021) totesivat, että johtaminen etäkokouksilla ja etäkokousten kamerattomuus aiheuttavat yksipuolisen tunteen. Kasvotusten keskustelu on koettu helpommaksi väyläksi eikä digitaalinen viestintä voi korvata kasvokkain kohtaamista. Tämä johtaa epävirallisen viestinnän vähenemiseen, minkä on todettu vaikuttavan työntekijöiden kuulluksi tulemisen tunteeseen. (Ravelin ym. 2021, 227–228; Rohwer ym. 2024, 7.)

Etätyöskentely asettaa haasteita **kohtaamiselle**, sillä kanssakäyminen on muuttunut etätyöhön siirtymisen myötä. Muutos ilmenee etävuorovaikutuksen erilaisuutena ja etäisempänä työkuulttuurina. Vankosta etäjohtamisen viestintäkanavista huolimatta kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten tarve on tunnistettu. (Kiljunen ym. 2022, 110; Ravelin ym. 2021, 224; Hurmekoski ym. 2023, 588.) Työntekijät odottavat esihenkilön fyysistä läsnäoloa hybridityöyhteisöissä, sillä etätyöskentely ei korvaa fyysistä läsnäoloa (Ristolainen ym. 2020, 183). Erityisesti

yhteistyösuhteen alussa tapahtuva vähäinen kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus heikentää vastavuoroisen luottamuksen rakentumista (Terkamo-Moisio ym. 2022, 601).

Digitaalinen viestintä ja vähäinen kasvokkaistapaamisten määrä voivat johtaa viestinnällisiin ongelmiin, kuten esimerkiksi vaikeuksiin tulkita viesteihin vastamattomuutta tai tiedon tärkeyttä (Salin & Koponen 2023, 553). Ristolaisen ym. (2020) ja Rohwerin ym. (2024) tutkimustulosten mukaan työntekijät kokevat yhteydenoton kynnyksen korkeammaksi etänä työskenneltäessä, kun taas kasvokkain kohdatessa asioista keskustellaan herkemmin. Lisäksi esihenkilöiden tavoitettavuus on koettu ongelmalliseksi ja riittämättömäksi. (Ristolainen ym. 2020, 183; Rohwer ym. 2024, 7.)

Etäviestinnän osaamisessa on todettu puutteita, mikä haastaa viestinnän onnistumista. Kaikilla ei ole riittäviä taitoja onnistuakseen etäviestinnässä. Riittämättömän koulutus etätyöskentelyä varten aiheuttaa haasteita etätyössä ja digitaalisten työvälineiden puutteellinen osaaminen vaikeuttaa kommunikoinnin onnistumista. Tämä korostaa koulutuksen tarvetta liittyen uusiin viestintätekniikoihin. On todettu, että puutteellisella etätyön perehdytyksellä ja tehottomilla viestintämenetelmillä on yhteys työntekijöiden tuottavuuden laskuun. (Presti & Mendes 2023, 15, 17.)

Tieto- ja viestintätekniisten ratkaisujen käytössä on todettu vaikeuksia esimerkiksi ajan puutteeseen ja taitojen vaihteluun liittyen (Kiljunen ym. 2022, 110). Eri viestintäkanavien heikko tuntemus on haaste etäjohtajille (Salin & Koponen 2023, 554). Esihenkilöt ovat kuvanneet, ettei heillä ole ollut riittävästi aikaa etsiä tietoa etäviestinnän mahdollisuuksista (Ristolainen ym. 2020, 183). Tietoteknisen osaamisen taso on vaihtelevaa ja lisäksi IT-taidoissa on tunnistettu puutteita. (Hurmekoski ym. 2023, 587). Esimerkiksi nuoremmilla työntekijöillä digitaalisten työvälineiden käyttö oli sujuvampaa kuin vanhemmilla työntekijöillä. Etäjohtajan täytyy olla kuitenkin aidosti kiinnostunut ja motivoitunut digitaalisten työvälineiden käyttöön. (Ravelin ym. 2021, 226, 229.)

Tiedon jakaminen on keskeinen haaste etäviestinnässä, sillä tiedonkulun on todettu vaikeutuvan esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä etätyön vuoksi (Rohwer

ym. 2024, 7). Tiedonkulkuun liittyy usein informaatiotulva, jolloin voi olla hankalaa poimia oleelliset seikat suuresta tiedon määrästä (Ristolainen ym. 2020, 183). Suuri digitaalisen viestinnän määrä voi aiheuttaa vaikeuksia ymmärtää tiedon kiireellisyyttä tai sen tärkeyttä. Tämän lisäksi tiedon välittäminen työyhteisön jäsenille voi tuottaa haasteita. (Salin & Koponen 2023, 553.) Pahimmillaan tieto ei kulje esihenkilöltä eteenpäin laisinkaan tai viestintä on muuten epätasaista (Ristolainen ym. 2020, 183). Tiedon jakamiseen liittyy myös haasteita tiedon saavuttamiseen liittyen, sillä kaikki tieto ei aina tavoita työntekijöitä sähköisesti (Ravelin ym. 2021, 225).

Digitaalisen **vuorovaikutuksen haasteet** voivat aiheuttaa työyhteisössä tuottavuuden heikkenemistä, stressiä sekä haasteita vuorovaikutussuhteiden muodostumisessa. Sanattoman viestinnän piirteiden puuttuminen etäviestinnässä vaikeuttaa esihenkilön mahdollisuuksia tulkita ja ymmärtää työntekijöiden ajatuksia, tunteita ja mielialoja. (Wang, Liu, Qian & Parker 2021, 28; Salin & Koponen 2023, 553; Rohwer ym. 2024, 7.) Myös työntekijöiden tunteminen etätyössä on erilaista ja uusiin työntekijöihin tutustuminen haastavampaa (Ravelin ym. 2021, 227; Rohwer ym. 2024, 7).

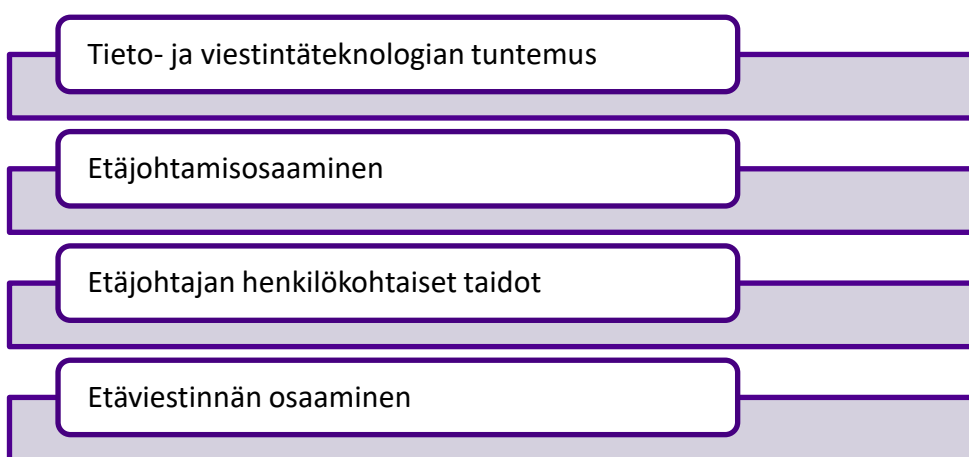
Etänä tapahtuva viestintä muuttaa työyhteisön sosiaalista vuorovaikutusta ja keskustelukulttuuria. Etäviestintää pidetään vaativana sen suunnittelun tarpeen ja vierauden vuoksi. Viestintään saattaa liittyä väärinkäsitysten ja -ymmärrysten riski, sillä tunteiden välittyminen etänä toisille on haastavaa. Lisäksi etänä tapahtuvaa yhteydenpitoa hankaloittaa epätietoisuus kollegan saavutettavuudesta ja työtilanteesta. (Ruiller ym. 2019, 18; Rohwer ym. 2024, 7.)

Etätyö on lisännyt videopuheluiden määrää esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Rohwer ym. (2024) kuitenkin toteavat, että videopuhelut koetaan ennemminkin kuormittaviksi niiden hyödyllisyyden sijaan. (Rohwer ym. 2024, 7.) Etäkokouksiin liittyy myös multitasking -ilmiö, sillä se heikentää aktiivista osallistumista etäkokouksiin. Toinen haaste liittyy yksilöiden välisiin persoonaeroihin, sillä esimerkiksi ujo henkilö usein erottuu etäkokouksissa vähäisemmällä aktiivisuudellaan tai jättämällä kameran avaamatta (Hurmekoski ym. 2023, 588).

Etäjohtamisen viestinnän haasteet aiheuttavat **haasteita esihenkilötyössä**. Nämä haasteet näyttäytyvät etenkin vaikeuksina arjen johtamisessa. Etäviestinnän varassa arkeen osallistuminen, toiminnan kehittäminen ja arjen organisointi vaikeutuvat. Myöskään ilmapiiriin liittyvät haasteet eivät välity etänä riittävän hyvin ja yleisesti digitaalinen viestintä vaikeuttaa luottamuksen rakentamista. Edellä mainitut seikat vaikuttavat siten, että etäjohtaja ei välttämättä tunne työyhteisöä tai työn sisältöä riittävän hyvin. (Ristolainen ym. 2020, 183; Salin & Koponen 2023, 554). Uusien digitaalisten työvälineiden käyttöönotto saattaa myös aiheuttaa muutosvastarintaa (Ravelin ym. 2021, 225). On tärkeää, että etäjohtajan rooli on selkeästi määriteltä, mikä edistää esimerkiksi viestintä- ja päätöksentekoprosessien toteutumista (Ruiller ym. 2019, 17).

5.3 Etäjohtajan viestintäosaaminen

Etäjohtajat tarvitsevat monipuolista osaamista vuorovaikutuksen saralla onnistuakseen etäjohtamisessa (kuvio 7). Keskeistä on etänä tapahtuvan viestinnän ja tieto- ja viestintäteknologioiden hallinta. Näiden lisäksi tarvitaan ymmärrystä etäjohtamisesta. Myös etäjohtajan henkilökohtaisilla taidoilla on merkitystä onnistumisen kannalta. Keskeiset tutkimustulokset on kuvattu liitteessä 3.



KUVIO 7. Etäjohtajan viestintäosaamisen keskeiset alueet.

Etäviestinnän osaaminen osana etäjohtajan roolia on tärkeää, sillä johtajalta vaaditaan tieto- ja viestintäteknologisten ratkaisuiden tuntemusta sekä taitoa käyttää niitä organisaatioviestinnässä (Salin & Koponen 2023, 549). Aikaisemmin

on todettu, että organisaatiot eivät hyödynnä riittävästi sähköisten viestintävälineiden ja -kanavien mukanaan tuomia mahdollisuuksia (Ristolainen ym. 2020, 184). Tämän vuoksi etäjohtaja tarvitsee tietoa erilaisista tieto- ja viestintäteknologisista ratkaisuista sekä taitoa valita ja käyttää niitä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti organisaatioviestinnässä. Lisäksi etäjohtajat tarvitsevat perinteistä vuorovaikutusosaamista sekä digitaalisen ja kasvokkaisviestinnän yhdistämisen osaamista. (Salin & Koponen 2023, 549, 552, 554.)

Onnistuneen etäjohtamisen perusedellytys on viestinnän selkeys (Salin & Koponen 2023, 554). Etäjohtamiseen liittyvän viestinnän keskeisen roolin ymmärtäminen on erityisen tärkeää perinteiseen kasvokkaisjohtamiseen verrattuna (Rohwer ym. 2024, 17). Kun etäviestinnän keinot ovat etäjohtajalla hallussa, pystyy hän johtamaan tiimiä onnistuneesti, sillä esihenkilöiden viestintäkäyttäytymisellä on todettu olevan suora yhteys tiimin suorituskyvyn kohenemiseen. (Salin & Koponen 2023, 553–554). Menestyksellä etäjohtaminen edellyttää sellaista esihenkilötyötä, jossa ymmärretään etätyöhön liittyvät haasteet (Presti & Mendes 2023, 17). Esimerkiksi esihenkilöiden olisi hyvä hallita keinoja, joilla saadaan kaikki tiimin jäsenet osallistumaan aktiivisesti etäviestintään (Loucks & Ozogul 2020, 668).

Etätyö edellyttää organisaatiolta kykyä ottaa käyttöön erilaisia digitaalisia välineitä johtamiseen ja viestintään (Presti & Mendes 2023, 17). Etäjohtaja tarvitseekin työssään **tieto- ja viestintäteknologian osaamista**. Lisäksi etäjohtajalta odotetaan ymmärrystä tietoturvasta, joka liittyy kiinteästi tieto- ja viestintäteknologioiden käyttämiseen (Salin & Koponen 2023, 555). Esihenkilön tehtävänä työyhteisössä on kehittää ja ylläpitää luottamusta tieto- ja viestintäteknologioiden käyttöön (Ruiller ym. 2019, 23). Etäjohtajan hyvä teknologinen osaaminen voi auttaa myös organisaatiota hyödyntämään uutta teknologiaa paremmin työprosessien ja palveluiden optimoimiseksi (Terkamo-Moisio ym. 2022, 601). Toisaalta, mikäli etäjohtajalla ei ole riittävää osaamista viestintäteknologian käyttöön, tämä voi johtaa saatavilla olevien mahdollisuuksien vajaakäyttöön (Salin & Koponen 2023, 552).

Erilaisten välineiden ja sovellusten osaaminen on yksilöllistä ja henkilösidonnaista. Tämän vuoksi **koulutuksen tarve** on noussut esille aiemmissa tutkimuksissa. Esihenkilöiden olisi tärkeää saada koulutusta, mentorointia ja tukea teknologian käyttämiseen. Myös välineiden käyttämiseen tulisi tarjota tukea ja koulutusta. (Ristolainen ym. 2020, 183–184.)

Etäjohtajille tulisi tarjota mahdollisuus kehittää etäviestinnän taitojaan (Hurmekoski ym. 2023, 591). Organisaatioiden tarjoamissa koulutuksissa ja koulutusohjelmissa pitäisi painottaa erityisesti digitalisaatiota sekä yhteistyön ja etäviestinnän kehittämistä (Presti & Mendes 2023, 21). Myös johtamiskoulutukseen tulisi sisällyttää etäjohtamisen tärkeitä kulmakiviä, kuten viestintää ja luottamuksen rakentamisen tärkeyttä (Hurmekoski ym. 2023, 592). Opetukseen tulisi kuulua etäjohtamisen valmennusta. Opiskelijat hyötyvät esimerkiksi mahdollisuudesta harjoitella virtuaalitiimien johtamista jo opintojen aikana. (Loucks & Ozogul 2020, 668.) Koulutuksen avulla voidaan vahvistaa johtajuusopiskelijoiden etäjohtamistaitoja sekä digitaalista osaamista (Hurmekoski ym. 2023, 592).

Esihenkilöt tarvitsevat myös **etäjohtamisosaamista** onnistuakseen roolissaan. Etätyössä tarvitaan uusia ja erilaisia tapoja johtaa, sillä etätyöskentely muuttaa tiimin dynamiikkaa (Kiljunen 2022, 112). Erilaisten johtamistyylien yhdistelmä auttaa rakentamaan ja ylläpitämään etänä tapahtuvaa yhteistyötä. Johtamistyylien lisäksi onnistunut etäjohtaminen edellyttää avoimuutta uusille ideoille ja digitalisaatiolle, sekä jatkuvaa oppimista. (Terkamo-Moisio ym. 2022, 600–601.)

Etäjohtamistaitojen hallitseminen mahdollistaa tehokkaan johtamistyön. Tehokas etäjohtaja viestiiikin selkeästi, on tietoinen henkilökohtaisten suhteiden merkityksestä ja kykenee huolehtimaan riittävästä sosiaalisesta kanssakäymisestä sekä osoittaa myös teknologisen osaamisensa digitaalisessa työympäristössä. (Viererbl ym. 2022, 343; Salin & Koponen 2023, 554.) Lisäksi etäjohtajan tulee olla tietoinen etätyöhön liittyvistä haasteista (Wang ym. 2021, 51).

Etätyöhön on liittynyt ohjeiden puutetta ja riittämättömyyttä. Yhtenevillä käytännöillä voidaan kuitenkin varmistaa etäjohtamisen johdonmukaisuus. (Hurmekoski ym. 2023, 586.) Etätyöyhteisön tuottavuutta ja hyvinvointia voidaan taas lisätä

suunnittelemalla etätyö laadukkaasti. Työn suunnittelun näkökulman hyödyntäminen voi ohjata johtajia suunnittelemaan parempaa työtä etätyöntekijöille. (Wang ym. 2021, 51.) Myös tehokkaat virtuaaliset johtamiskäytännöt edistävät työhön sitoutumista (Kandil & Moustafa 2021, 58).

Johtajien tulisi harjoittaa työntekijöitä tukevia johtamiskäytäntöjä. Tiiviin seurannan sijaan tärkeää olisi luottamuksen rakentamisen taito ja tiedon jakaminen. Etäjohtajan tulee varmistua uusien työntekijöiden perehdytyksen etenemisestä etäkontekstissa. Virtuaalisessa ympäristössä etäjohtajan tulee osata myös motivoida ja kannustaa työyhteisöä. Etäjohtajan täytyy pystyä johtamaan strategiaa myös etänä siten, että jokainen tiimin jäsen ymmärtää tiimin olemassaolon tarkoituksen ja tavoitteen. (Wang ym. 2021, 51; Salin & Koponen 2023, 555.) Etäjohtajalle tiimityöskentely- ja viestintätaidot ovatkin tärkeitä tehokkaan johtamisen kannalta (Kiljunen ym. 2022, 111).

Etäjohtajan henkilökohtaisilla taidoilla on vaikutusta siihen, kuinka onnistuneesti etäjohtaja käyttää tieto- ja viestintäteknologisia ratkaisuita (Salin & Koponen 2023, 552). Henkilökohtaiset ominaisuudet ja osaaminen vaikuttavat etäjohtajana onnistumiseen (Terkamo-Moisio ym. 2022, 601). Etäjohtajalta edellytetään niin etäsosiaalisia taitoja kuin sosio-emotionaalisia taitoja, joita tarvitaan etätiimin menestyksen varmistamiseen (Ruiller ym. 2019, 23, Salin & Koponen 2023, 555). Heiltä odotetaan myös ymmärrystä erilaisista kulttuurisista oletuksista. Lisäksi etäjohtajien odotetaan olevan hyviä kuuntelijoita, jotka kykenevät poimimaan myös sanattomat viestit etänäkin viestiessä. (Terkamo-Moisio ym. 2022, 601, 603.)

Etäjohtajan on oltava tehokas kommunikoimaan ja jakamaan tietoa eteenpäin (Terkamo-Moisio ym. 2022, 601). Toisaalta etäjohtajilla olisi oltava kykyä reflektoida omaa johtajuus- ja viestintätäytyliään pohtimalla esimerkiksi, miten antaa myönteistä palautetta tai miten reagoi, mikäli työntekijä epäonnistuu (Bojadjev & Vaneva 2021, 259). Kaiken kaikkiaan etäjohtajat tarvitsevat rohkeutta puuttua vaikeisiin tilanteisiin (Terkamo-Moisio ym. 2022, 603).

6 POHDINTA

6.1 Eettisyys ja luotettavuus

Tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää, luotettavaa ja uskottavaa ainoastaan, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön mukaan. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkimustyössä, tallentamisessa, esityksessä ja tuloksissa noudatetaan rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Hyvän tutkimuksen kriteerinä voidaan nähdä johdonmukaisuus. Tämä korostuu esimerkiksi siinä, että millaisia lähteitä käyttää ja tutkijan on tiedettävä, mitä tekee. Tutkimuksen eettisyys koskee myös sen laatua liittyen tutkimusasetelmaan sekä raportointiin. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021.)

Eettisyyden arviointi tulee esille jo tutkimuskysymysten muotoilussa esimerkiksi valitun näkökulman ja mahdollisen subjektiivisuuden tunnistavassa taustatyössä (Kangasniemi ym. 2013, 297). Kirjallisuuskatsaus tekstinä osoittaa, että kirjoittaja hallitsee valitun tutkimusmenetelmän ja esittää tiedonhankinnan, analyysin ja tulokset johdonmukaisesti. Tieteellisen työskentelyn tulee olla aina tarkkaa, rehellistä ja huolellista. Tutkijan täytyy pitää mielessään koko tutkimuksen ajan jatkuva laadunarviointi, työskentelyn läpinäkyvyys, luotettavuus ja pyrkimys uuden tiedon tuottamiseen sekä tiedon hyödynnettävyyteen tutkimuksen tarkoitukseen sopivalla tavalla. Tutkimuksen tulokset raportoidaan kirjallisuuskatsauksessa rehellisesti mahdollisista pulmista huolimatta. (Vilkka 2023.)

Kirjallisuuskatsauksessa korostuu tutkijan eettinen ja rehellinen toimintatapa toisten tekemää tutkimustyötä käsitellessään. Tutkijan tulee olla kriittinen ja kunnioitava kun hän analysoi tutkimustuloksia. Tutkija esittää tutkimusaineistosta saadut tulokset oikeassa valossa, eikä suosi myöskään vain joitain näkökulmia. Eettistä tutkimustapaa edistetään tekemällä valituista tutkimuksista tutkimustaulukon. Lisäksi itse kirjoitustyössä lähteenä käytettyyn aineistoon kirjataan aina lähdeviitteet. (Vilkka 2023.)

Tässä opinnäytetyössä noudatetaan tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Kirjallisuuskatsausta varten tehtiin huolellinen

tutkimussuunnitelma ja pohdittiin soveltuvien tutkimuskysymysten asettelua. Kirjallisuuskatsaus on tehty huolellisesti ja tutkimuksen vaiheet on kuvattu rehellisesti luvussa 4, joten kirjallisuuskatsaus on toistettavissa. Läpi aineiston analyysin alkuperäisaineistoa on käsitelty sitä kunnioittavasti synteesiä muodostaen. Tulokset on tuotettu aineistosta nousevista teemoista eikä tutkijan omien ennako-oletusten tai näkökulmien perusteella. Tutkimukseen valitut aineistot on taulukoitu liitteeseen 4. Kirjallisuuskatsauksessa käytetty aineisto on julkisesti saatavilla, joten opinnäytetyön tiedonkeruu ja aineiston analysointi ei aiheuttanut eettistä ristiriitaa. Kirjallisuuskatsaukseen on merkitty lähdeviitteet ja lähteet asianmukaisesti tutkimuksen eettisyyttä vahvistaen.

Kirjallisuuskatsauksessa pyritään luotettavuuteen, pätevyYTEEN ja yleistettävyyteen. Kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta arvioidaan toteuttamalla laadunarviointia alkuperäistutkimuksiin liittyen sekä arvioimalla toteutetun kirjallisuuskatsauksen laatua. Suurimmat luotettavuuteen liittyvät ongelmat liittyvät alkuperäisaineiston laadun riittämättömään arviointiin tai varsinaisen kirjallisuuskatsauksen sisältämään laadullisesti heikkoon aineistoon. (Vilkka 2023.)

Tutkimusprosessissa tähdätään läpinäkyvyyteen eli siihen, että tutkimusprosessi on toistettavissa. Tutkimukseen kirjataan läpinäkyvästi tutkimuksen eteneminen perusteluineen. Tutkittava aineisto hankitaan ennalta hakuprosessia varten luotujen sääntöjen mukaisesti johdonmukaisesti ja järjestelmällisesti. Aineiston hankinta ja valintakriteerit avataan tutkimuksessa selkeästi kuvaten muun muassa käytetyt avainsanat, haku- ja valintakriteerit, käytetyt tietokannat sekä niitä koskevat perustelut. Systemaattisen haun tulee olla kattava, mutta kuitenkin muodostua ennalta määritettyjen sisäänotto- ja poissulkukriteereiden mukaisesti. Aineistoon kohdistetaan laadunarviointia kriittisesti läpi kirjoitusprosessin. Kirjallisuuskatsausta varten tehtyä tiedonhakua arvioidaan aineiston kattavuudella ja vastaavuudella valittuun tutkimuskysymykseen. Alkuperäistutkimuksia arvioidaan tarkastelemalla, miten valittu tutkimus on toteutettu ja miten se vastaa kirjallisuuskatsaukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Aineiston arviointia tulee toteuttaa jatkuvan arvioinnin periaatteilla ja se tulee kuvata toteutetussa kirjallisuuskatsauksessa. (Vilkka 2023.)

Aineiston lisäksi kirjallisuuskatsauksen luotettavuuskysymykset liittyvät siihen, miten valitut tutkimuskysymykset ja valittu kirjallisuus pystytään perustelemaan, kuinka vakuuttavasti tutkija kykenee argumentoimaan ja onko tutkija noudattanut kirjallisuuskatsauksen prosessia johdonmukaisesti. Menetelmän vaiheiden tarkka kuvaaminen on keskeinen väline tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä arvioitaessa. Luotettavuuden tarkastelu on sidoksissa käytettyyn aineistonvalinnan tapaan. Luotettavuuteen voi vaikuttaa valitun aineiston ja analysoitujen tutkimustulosten yksipuolinen tarkastelu ja keskittyminen nykytilanteeseen tulevaisuuden tutkimuskohteiden huomioimisen sijaan. Aineiston kuvailun rakentamisen on kuvattu olevan subjektiivista, mikä voi vaikuttaa myös tutkimuksen luotettavuuteen. (Kangasniemi ym. 2013, 292, 298.)

Kirjallisuuskatsauksen aineisto kerättiin ennalta tarkkaan määritellyn hakustrategian avulla. Tutkimusten sisäänotto- ja poissulkukriteerit määriteltiin tarkasti ja niitä noudatettiin aineiston keruussa. Aineiston valinnassa kiinnitettiin huomiota aineiston laatuun valitsemalla aineistoon vain vertaisarvoituja tutkimuksia. Tutkimusaineiston soveltuvuutta arvioitiin niin aineiston hakemisen kuin aineiston analyysinkin vaiheessa. Aineistoa verrattiin jatkuvasti tutkimuskysymyksiin nähden. Vielä aineiston analyysia suorittaessa yksi tutkimus suljettiin pois sen vastaamattomuuden vuoksi. Kirjallisuuskatsauksen eteneminen on raportoitu johdonmukaisesti.

Opinnäytetyön luotettavuuskysymykset liittyvät aineiston hakuun ja analysointiin. Opinnäytetyö suoritettiin yksilötyönä. Toisen tutkijan läsnäolo olisi helpottanut pohdintaa aineistoon liittyen. Aineiston analysoinnissa ja ryhmittelyssä tutkija olisi kaivannut toista mielipidettä näkemysten laajentamisen vuoksi. Opinnäytetyölle varattu ajankäyttö oli myös rajallinen, ja sekä aineistonhakua että analyysia olisi voinut tehdä vielä syvällisemmin, mikäli aikaa olisi ollut käytettävissä enemmän. Opinnäytetyöstä pyydettiin kirjoittamisen aikana palautetta niin opinnäytetyön ohjaajalta kuin vertaislukijalta. Kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta arvioitiin jatkuvasti työn kirjoittamisen aikana. Tutkija reflektoi omaa toimintaa onnistuneesti opinnäytetyöprosessin aikana huomaten ja korjaten oman työskentelyn heikkouksia parantaakseen opinnäytetyön luotettavuutta ja uskottavuutta.

6.2 Tulosten tarkastelua

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda ajankohtainen kuva etäjohtamisen viestinnän toteutumisesta ja etäjohtajien osaamistarpeista keräämällä yhteen uusin tutkittu tieto aiheesta. Aihetta lähdettiin käsittelemään kolmen tutkimuskysymyksen avulla. Tutkimuskysymyksissä haluttiin selvittää, minkälaista on onnistunut etäjohtamisen viestintä, minkälaisia haasteita etäjohtamisen viestinnässä on havaittu sekä millaista etäjohtamisen viestinnän osaamista esihenkilöt tarvitsevat.

Kirjallisuuskatsausta tehdessä ilmeni, että etätyöskentelyä ja etäjohtamista on tutkittu etenkin viime vuosina globaalisti paljon. Etäjohtamiseen liittyvää viestintää sen sijaan on tutkittu hieman vähemmän. Sosiaali- ja terveydenhuollon sektorilla asiaa on tutkittu vielä varsin vähän, minkä vuoksi tässä kirjallisuuskatsauksessa on aineistoon hyväksytty myös tutkimuksia muilta aloilta. Tutkimustuloksissa esitetyt tulokset ovat siis yleispäteviä alakohdistaisten tulosten sijaan. Kirjallisuuskatsausta tehdessä ilmeni, että etä- ja hybridityöhön ja niiden johtamiseen liittyvä termistö ja käsitteet eivät ole vielä vakiintuneet, kuten myös Salin ja Koponen (2023, 545) totesivat käsiteanalyysissään. Etäjohtamista kuvattiin useilla eri termeillä aineistoissa.

Tulosten perusteella onnistunut etäjohtamisen viestintä vaatii monipuolisten viestintäkanavien hyödyntämistä sekä etäjohtamisen ja siihen liittyvän viestinnän tuntemusta. Aineistosta pääluokiksi muodostui tiedon jakaminen ja säännölliset palaverit, monipuolisten viestintäkanavien ja -menetelmien hyödyntäminen, etäjohtamisosaaminen ja hyvät viestinnän käytännöt. Kirjallisuuskatsauksen tulokset tukevat aiempia etäjohtamisen viestintään liittyviä tutkimustuloksia. Aineistosta nousi korostuneesti esille erilaisten viestintäkanavien ja viestintämenetelmien hallinnan ja käytön tärkeys sekä työntekijöiden kohtaaminen etänä tapahtuvan viestinnän lisäksi myös kasvokkain. Kuten Bojadjev ja Vaneva (2021, 259) sekä Kiljunen ym. (2022, 109) ovat aiemmin todenneet, etäjohtajan tulee osallistua aina tarkoituksenmukaisten viestintäkanavien valintaan ja seurattava niiden toimivuutta, jotta työssä onnistuminen voidaan varmistaa. Etäviestintä ei saa kuitenkaan korvata täysin kasvokkain kohtamista, kuten Salin ja Koponen myös (2023) korostivat.

Onnistunut etäjohtaminen vaatii esihenkilöltä etäjohtamisen osaamista ja hyvien viestinnän käytänteiden tuntemusta. Tutkimuksen tuloksissa korostui luottamuksen rakentamisen tärkeys. Saman havainnon ovat tehneet muun muassa Ristolainen ym. (2020) sekä Kiljunen ym. (2022), jotka totesivat, että luottamuksen rakentaminen edistää paremman viestinnän toteutumista työyhteisössä. Keskinäisen luottamuksen on todettu edistävän etäviestinnän luonnollisuutta ja myös etäältä lähestymisen helppoutta. (Ristolainen ym. 2020, 184.; Kiljunen ym. 2022, 109.)

Vallitsevan luottamuksen lisäksi työyhteisössä yhdessä sovitut viestinnän pelisäännöt ovat yksi onnistuneen etäjohtamisen viestinnän kulmakivistä. Sen lisäksi, että pelisäännöt ovat etäjohtamisen hyvä käytäntö, edistävät pelisäännöt myös luottamuksen muodostumista. Terkamo-Moisio ym. (2022, 601) kirjoittavatkin, että yhteisissä pelisäännöissä tulisi määritellä, miten ja milloin eri viestintävälineitä käytetään. Pelisääntöjen lisäksi onnistuneen viestinnän käytänteitä on todettu olevan säännöllisten palavereiden järjestäminen ja tiedonkulkuun panostaminen. Tulosten mukaan keskeistä tiedon jakamisessa on saman tiedon jakaminen kaikille niin, että tieto on helposti saavutettavissa ja löydettävissä ja että tiedottaminen on säännöllistä (Ristolainen ym. 2020, 183; Rohwer ym. 2024, 13). Kuten Ristolainen ym. (2020, 183) totesivat, säännölliset palaverit ovat tärkeitä etäjohtamisen viestinnän toteutumisessa. Tulosten mukaan kameran käyttäminen etäpalavereissa on suositeltavaa, sillä se edistää mahdollisuutta tulkita sanatonta viestintää paremmin. Virallisten palavereiden lisäksi tuloksissa korostuu myös epävirallisen viestinnän mahdollistaminen esimerkiksi erilaisin virtuaalisin kahvi- ja lounastauoin.

Edellä mainittujen onnistuneen etäjohtamisen viestinnän edellytysten toteutumattomuus voi aiheuttaa haasteita viestinnän onnistumiseen. Aineistosta nousseiden etäjohtamisen vuorovaikutuksen haasteiden pääluokiksi muodostuivat vuorovaikutukseen ja sen laatuun liittyvät puutteet, esihenkilötyön ja etäviestinnän osamisen haasteet sekä puutteellinen tiedon jakaminen ja kohtaaminen.

Ristolainen ym. (2020, 183) nostivat tutkimuksessaan esille esihenkilötyöhön liittyviä arjen johtamisen haasteita. Siihen liittyen on tunnistettu, ettei esihenkilö esimerkiksi tunne riittävästi työyhteisöä tai työn sisältöä johtaessaan ja viestiessään

etänä. Työyhteisön arkeen osallistuminen, arjen organisointi ja työyhteisön ilma-
piirin aistiminen ovat hankalampia toteuttaa, kun työskennellään etä- tai hybridi-
työyhteisössä etäviestinnän varassa. (Ristolainen ym. 2020, 183.) Työntekijöiden
kohtaaminen onkin tulosten mukaan yksi oleellisimmista haasteista, sillä useam-
man aineiston perusteella tuloksista ilmeni, että etäjohtamiseen ja -viestintään
liittyy kuitenkin myös kasvokkain tapahtuvien tapaamisten tarve.

Etänä tapahtuvaan viestintään liittyy monenlaisia vuorovaikutukseen liittyviä
haasteita. Muun muassa Salin ja Koponen (2023, 553) sekä Rohwer ym. (2024,
7) huomasivat, että etänä tapahtuva viestintä vaikeuttaa vuorovaikutussuhteiden
muodostumista. Aineistosta voi päätellä, että sanattoman viestinnän puute voi
aiheuttaa muun muassa väärinymmärryksiä ja vaikeuksia tulkita muiden ajatuk-
sia ja tunteita. Vaikka tutkimustuloksissa tähän ongelmaan ratkaisuksi suositeltiin
etäpalaveri- ja kameran käyttöä, tuloksista nousi toisaalta myös esille toisenlai-
nen näkökulma, jossa videopuhelut ja -palaverit koettiin ennemminkin kuormitta-
viksi (Rohwer ym. 2024, 7). Ravelin ym. (2021, 227) kuitenkin totesivat, että etä-
kokoukset ilman videokuvaa eivät kuitenkaan tarjoa riittävää vuorovaikutusta.

Tulosten mukaan viestinnän haasteisiin lukeutuu tehottomat viestintämenetel-
mät. Etänä tapahtuvan viestinnän on todettu olevan tiedotusluonteista ja työhön
liittyvää, ja epävirallinen, spontaani viestintä jää vähemmälle. Näillä on Prestin ja
Mendesin (2023, 17) sekä Terkamo-Moision ym. (2022, 601) mukaan merkitystä
esimerkiksi luottamuksen rakentamisen tai työntekijöiden tuottavuuden kasvun
kannalta. Aineistosta saatujen tulosten mukaan onkin tarpeen käyttää tarkoituk-
senmukaisia viestintäkanavia, joista saadaan irti etäviestinnän hyödyt parhaalla
mahdollisella tavalla (Rohwer ym. 2024, 7).

Lisäksi tuloksissa nousi esille viestinnän riittämätön määrä ja laitteiden toimivuu-
teen ja käytettävyyteen liittyviä haasteita. Nämä liittyvät myös esihenkilön etä-
viestinnän osaamiseen, sillä tulosten mukaan esimerkiksi tekniset vaikeudet, työ-
välineiden tuntemattomuus, puutteellinen IT-osaaminen ja riittämätön etäjohta-
misen ja -viestinnän koulutus vaikeuttivat viestinnässä onnistumista. Kuten Ra-
velin ym. (2020, 183), Kiljunen ym. (2022, 110) sekä Hurmekoski ym. (2023, 587)
totesivat, etäviestintään ja välineiden käyttöön liittyy siis selkeää osaamisvajetta,

mutta myös puutteellista ohjeistusta organisaatioiden puolesta. Prestin ja Mendesin (2023, 15) mukaan digitaalisten työvälineiden puutteellinen osaaminen voi johtaa kommunikaatio-ongelmiin.

Esihenkilöt tarvitsevat tulosten mukaan monenlaista etäviestinnän osaamista. Tulosten perusteella pääluokiksi muodostuivat etäjohtamis ja -viestintäosaaminen sekä tieto- ja viestintäteknologian osaaminen, koulutuksen tarve ja etäjohtajan henkilökohtaiset taidot. Salin ja Koponen (2023) nostivat esille, että erilaisten teknologioiden hallinnan lisäksi etäjohtajalla täytyy olla halua pysyä ajan tasalla uusimmista teknologioista ja niihin liittyvistä muutoksista ja kehitysaskeleista. Etäjohtajien täytyykin siis omaksua jatkuvan oppimisen asenne pysyäkseen teknologisen kehityksen tahdissa. (Salin & Koponen 2023, 552.) Tuloksissa korostui myös etäjohtajan hyvät vuorovaikutustaidot, sillä etäjohtajan täytyy omata kyky kuunnella aktiivisesti. Lisäksi etäjohtaja tarvitsee sosio-emotionaalisia taitoja ja kykyä ilmentää sosiaalisia taitoja myös etänä viestiessään.

Etäjohtaja tarvitsee johtamisosaamista etäkontekstissa. Koska työn tekemisen ympäristö on muuttunut digitaalseksi, tarvitaan tulosten mukaan uudenlaisia johtamisen taitoja ja johtamistyyplejä. Etäjohtajilta toivotaan luottamusta työntekijöiden tekemiseen mikromanageroinnin sijaan (Wang ym. 2021, 51). Salinin ja Koposen (2023, 554) mukaan etäjohtamistaitojen hallinta mahdollistaa tehokkaan johtamistyön. Kandil ja Moustafa (2021, 58) huomasivat saman ja nostivat esille myös, että mitä tehokkaampia etäjohtamisen käytännöt ovat, sitä enemmän työhön sitoutuminen edistyy. Etäjohtajien tulisi olla tietoisia myös etätyöhön liittyvistä haasteista, kuten esimerkiksi luottamuksen rakentamiseen liittyvät haasteet, mutta toisaalta myös sen tärkeyden tunnistaminen. Lisäksi esihenkilöiltä odotetaan yhteneväisten käytäntöjen luomista, joiden avulla voidaan varmistaa toiminnan johdonmukaisuus.

Tuloksissa todettiin, että esihenkilö tarvitsee tietoa ja taitoa valita ja käyttää tehokkaasti erilaisia viestintäkanavia. Toisaalta tuloksissa ilmeni, etteivät organisaatiot hyödynnä kuitenkaan aina riittävästi sähköisten viestintävälineiden mahdollisuuksia (Ristolainen ym. 2020, 183). Lisäksi esihenkilöiden tulisi hallita keinoja yhdistää etäviestintää ja kasvokkain kohtaamista. Salinin & Koposen (2023, 553) mukaan esihenkilöiden viestintäosaamisella ja -käyttäytymisellä on suora

yhteys tiimin suorituskyvyn kohenemiseen. Kun esihenkilö hallitsee etäviestinnän keinot, hänen on helpompi johtaa tiimiään onnistuneesti. Onnistuneen ja säännöllisen etäviestinnän nähdään olevan johtamisen perusedellytyksiä (Salin & Koponen 2023, 554).

Aineiston perusteella kävi ilmi, että niin etäjohtajien ja esihenkilöiden kuin työntekijöidenkin viestintäosaaminen on vaihtelevaa, samoin kuin erilaisten välineiden ja sovellusten hallitseminen. Esihenkilön osaamisen rooli korostuu, sillä tulosten mukaan, mikäli etäjohtaja ei omaa riittävää osaamista välineiden käyttöön, voi tämä vaikuttaa heikentävästi teknologian hyödyntämiseen (Salin & Koponen 2023, 552). Tuloksissa korostuikin organisaation tarjoamien koulutusten todellinen tarve. Ristolaisen ym. (2020) mukaan esihenkilöiden on tärkeää saada koulutusta ja mentorointia teknologian käyttämiseen liittyen. Koulutuksissa ja esimerkiksi johtamisopinnoissa koulutukseen tulisi sisällyttää opastusta virtuaalitiimien johtamiseen sekä tuotava esille erityisesti etäviestintätaitoja. (Loucks & Ozogul 2020, 668; Ristolainen ym. 2020, 184; Presti & Mendes 2023, 21.)

6.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa hyvistä sisäisen viestinnän käytännöistä etä- ja hybridityössä ja lisätä ymmärrystä etäjohtamiseen liittyvästä viestinnästä. Tarkoituksena oli kerätä yhteen uusin tutkittu tieto etäjohtamisen viestinnän toteutumisesta ja osaamisesta, jota esihenkilöt tarvitsevat onnistuakseen etäviestinnässä. Tutkimusta varten muodostetusta aineistosta löytyi vastauksia useampiin tutkimuskysymyksiin ja keskeisimmät tulokset nousevatkin esille kaikkia tutkimuskysymysten tuloksia tarkastellessa. Viestinnän onnistuminen on kriittistä etäjohtamisen kannalta. Esimerkiksi etäjohtajan taito hyödyntää erilaisia viestintämenetelmiä ja -kanavia oli yksi keskeisistä tutkimustuloksista. Lisäksi etäjohtajat tarvitsevat tieto- ja viestintäteknologiaan liittyvää osaamista. Tutkimustuloksista oli todettavissa kuitenkin, että etäjohtajien taidot olivat vaihtelevia ja etätyöntekijöiden johtamista sekä siihen liittyvää viestintää olisi tarpeen sisällyttää koulutuksiin ja opetukseen, sekä tarjota etäjohtajille tukea työhön digitalisaation tuomien mahdollisuuksien hyödyntämiseen.

On tärkeää, että etäjohtajalla on riittävä ymmärrys etätyön asettamista haasteista. Luottamuksellisen suhteen rakentaminen korostui tutkimustuloksissa, sillä luottamuksellinen suhde edistää etäviestinnän onnistumista. Tutkimustuloksissa korostui myös kasvokkain kohtaamisen tärkeys huolimatta etätyöympäristöstä. Onnistunut viestintä edellyttää viestinnän säännöllisyyttä ja tehokasta tiedon jakamista oikeissa ja tarkoituksenmukaisissa kanavissa. Organisaatioiden tulisi tarjota ohjeistuksia etäviestintään liittyen ja myös työyhteisöissä tulisi luoda yhteiset pelisäännöt, jotka tukevat onnistunutta viestintää.

Tämän opinnäytetyön tulokset antavat tietoa etäjohtajille ja etäjohtamisen viestinnästä kiinnostuneille hyvistä viestinnän käytännöistä etä- ja hybridityössä ja lisää myös ymmärrystä etäjohtamisen viestintään liittyvistä seikoista. Työn tuloksia voidaan hyödyntää etäjohtamisen työn tukena. Etäjohtajan ja etä- tai hybridityöyhteisön viestintää voidaan kehittää opinnäytetyön tulosten avulla. Lisäksi opinnäytetyön tulokset ovat sellaisia, joita voidaan suositella hyödynnettäväksi johtamiskoulutuksessa.

Tämä opinnäytetyö on tehty sosiaali- ja terveydenalan johtamisen tutkintoon. Opinnäytetyön aineistossa on hyödynnetty monialaista etäviestinnän tutkittua tietoa. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan puolella etäjohtamisen viestinnän osuutta on tutkittu vielä verrattain vähän, minkä vuoksi jatkotutkimusaiheena olisi kiinnostavaa tutkia sote-alan etäjohtajien sisäistä viestintää. Lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää, eroaako etäviestintä julkisella ja yksityisellä terveydenhuollon sektorilla. Julkista sektoria ohjaa enemmän taloudelliset seikat, minkä vuoksi digitalisaation kehittyminen saattaa olla hitaampaa. Jatkotutkimusehdotuksena voidaan esittää myös vielä hieman vakiintumattomamman hybridityön tutkimista sisäisen viestinnän osalta sekä eri ikäluokkien kokemuksia etäviestinnän onnistumisesta.

LÄHTEET

- Bojadjev, M. I. & Vaneva, M. 2021. The Impact of Covid-19 Crisis on a Company's Internal Communication. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 19(2), 239-256. <https://doi.org/10.7906/indecs.19.2.5>
- Cakula, S. & Pratt, M. 2021. Communication technologies in a remote workplace. *Baltic Journal of Modern Computing*, 9 (2), 210-219. <https://doi.org/10.22364/BJMC.2021.9.2.05>
- Cheng, X., Yin, G., Azadegan, A. & Kolfschoten, G. 2016. Trust evolvement in hybrid team collaboration: A longitudinal case study. *Group decision and negotiation*, 25 (2), 267–288.
- Coun, M.J.H., De Ruiter, M. & Peters, P. 2023. At your service: supportiveness of servant leadership, communication frequency and communication channel fostering job satisfaction across generations. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1183203>
- Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J. & Lindholm, T. 2021. *Hybridijohtaminen*. Espoo: Brik.
- Flinkman, M. & Salanterä, S. 2007. Integroitu katsaus – eri metodeilla tehdyn tutkimuksen yhdistäminen katsauksessa. Teoksessa Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M. & Ääri, R.-L. (toim.) *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen*. Turun yliopisto, hoitotieteen laitoksen julkaisuja. A, tutkimuksia ja raportteja. 51/2007. Turku: Turun yliopisto, 84-100.
- Hanni, M., Kettunen, S. & Tähtinen, O. 2022. *Työnteon erilaiset muodot käytännönläheisesti*. HansaPrint. E-kirja.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. 15.-17. painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hurmekoski, M., Häggman-Laitila, A. & Terkamo-Moisio, A. 2021. Luottamus ja vuorovaikutus ovat hoitotyön johtajien ja henkilöstön etäyhteistyön edellytyksiä. *Tutkiva Hoitotyö* 19(1), 28-30. https://tuhto-emagz-fi.libproxy.tuni.fi/read_issue?issue_id=272699&title_id=10228
- Hurmekoski, M., Häggman-Laitila, A., Lammintakanen, J. & Terkamo-Moisio, A. 2023. Nurse leaders' experiences of remote leadership in health care. *Leadership in Health Services*, 36(4), 579-594. <https://doi.org/10.1108/LHS-01-2023-0003>
- Hyppänen, R. 2013. *Esimiesosaaminen*. Helsinki: Edita.
- Häggman-Laitila, A., Paronen, E., Lammintakanen, J. & Terkamo-Moisio, A. 2022. Toimintamalli etäjohtamisen kehittämiseen. Teoksessa Heinonen, T. & Korpela, A. *Etänä Enemmän - muuttuvaa sote-työtä kehittämässä*. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B, raportteja 141. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu, 48-59.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Helsinki: Alma Talent. E-kirja.
- Judge, T. & Robbins, S. 2012. *Essentials of Organizational Behavior*. Lontoo: Pearson.

Juholin, E. 2022. Communicare!: ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun. 8., uudistettu painos. Helsinki: Infor/Management Institute of Finland MIF Oy. E-kirja.

Juholin, E. & Rydenfelt, H. 2023. Viestinnälliset arvoketjut - mistä koostuu viestinnän arvo organisaatioille? Työelämän Tutkimus 21(3), 430-465.
<https://doi.org/10.37455/tt.126925>

Kandil, M. & Moustafa, M. 2021. The Effect of Virtual Practices on Work Engagement During Covid-19. Delta University Scientific Journal 4(1), 44-53.
<https://doi.org/10.21608/dusj.2021.205893>

Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S-M., Pietilä, A-M., Jääskeläinen, P. & Liikainen, E. 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. Hoitotiede 25 (4), 291-301. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128286/77409>

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro.

Kiljunen, M., Laukka, E., Koskela, T.K. & Kanste, O.I. 2022. Remote leadership in health care: a scoping review. International Journal of Health Care Quality Assurance Incorporating Leadership in Health Services, 25(1), 98-115.
<https://doi.org/10.1108/LHS-06-2021-0059>

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M.-L. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. 5., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Laaksonen, H. 2023. Etäjohtamista tukevat käytänteet ja tulevaisuuden kehittämistarpeet sosiaali- ja terveysalalla. Teos: Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportti 1/2023, 4-9.
<https://indd.adobe.com/view/bbad382e-74c8-4fc0-ba44-29e0236bbbe5>

Laaksonen, H & Bäckström, T. 2022. Finnish Remote Leadership in Home Care during the Pandemic. Athens Journal of Social Sciences 2022, 9, 1-16.
<https://doi.org/10.30958/ajss.X-Y-Z>

Lee, M. 2014. Leading Virtual Project Teams. Boca Raton: CRC Press.

Lehtonen, E., Puhakka, I. & Nokelainen, P. 2023. Opas työelämän vuorovaikutustilanteisiin monipaikkaisessa työssä. Tampereen yliopisto. E-kirja.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-3249-5>

Liu, C., Ready, D., Roman, A., Van Wart, M., Wang, X., McCarthy, A. & Kim, S. 2018. E-leadership: an empirical study of organizational leaders' virtual communication adoption. Leadership & organization development journal, 39 (7), 826-843. <https://doi.org.libproxy.tuni.fi/10.1108/LODJ-10-2017-0297>

Lohtaja, S. & Kaihovirta, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. 2., uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Loucks, S. & Ozogul, G. 2020. Preparing Business Students for a Distributed Workforce and Global Business Environment: Gaining Virtual Leadership Skills in an Authentic Context. TechTrends, 64 (4), 655-665. <https://doi.org/10.1007/s11528-020-00513-4>

Lyly-Yrjänäinen, M. 2024. Työolobarometri 2023. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2024:16. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165554/TEM_2024_16.pdf

Mangia, K. 2020. Working from Home. Hoboken: Wiley.

Mattiske, C. 2020. Leading Virtual Teams: Managing from a distance during the coronavirus. Sydney: TPC.

Mayor, P. 2022. Yksilölliset motivaatiotekijät etäjohtamisen tukena. Teoksessa Heinonen, T. & Korpela, A. Etänä Enemmän - muuttuvaa sote-työtä kehittämässä. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B, raportteja 141. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu, 37-47.

Mikkola, L. 2020. Leadership in the workplace. Teoksessa Mikkola, L. & Valo, M. (toim.) Workplace communication. New York: Routledge.

Presti, M.J. & Mendes, D.C. 2023. What was the COVID-19 pandemic's impact on human resource management and work? An integrative literature review. Revista de Administracao de Empresas, 63(6). <https://doi.org/10.1590/s0034-759020230604>

Pullan, P. 2016. Virtual Leadership. Lontoo: Kogan Page.

Ravelin, A., Laukka, E., Heponiemi, T., Kaihlanen, A. & Kanste, O. 2021. Perusterveydenhuollon johtajien kokemuksia koronaviruspandemian vaikutuksista digitaaliseen työ-
kulttuuriin ja sen johtamiseen. Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti, 58(3), 220-234.
<https://doi.org/10.23990/sa.103248>

Ristolainen, M., Majjala, R., & Eloranta, S. 2020. Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. Finnish Journal of EHealth and EWelfare, 12(3), 179–186.
<https://doi.org/10.23996/fjhw.95051>.

Rohwer, E., Harth, V. & Mache, S. 2024. "The magic triangle between bed, office, couch": a qualitative exploration of job demands, resources, coping, and the role of leadership in remote work during the COVID-19 pandemic. BMC Public Health, 24(1), 476-476. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-17995-z>

Ruiller, C., Van Der Heijden, B., Chedotel, F. & Dumas, M. 2019. "You have got a friend": The value of perceived proximity for teleworking success in dispersed teams. Team Performance Management, 25(1-2), 2-29. <https://doi.org/10.1108/TPM-11-2017-0069>

Salin, L. & Koponen, J. 2023. Käsiteanalyysi etäjohtamisesta. Hallinnon Tutkimus, 42(5), 545-559. <https://doi.org/10.37450/ht.124958>

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62, julkisjohtaminen 4. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-349-3>

Siitonen, M. & Aira, A. 2020. Technology-mediated communication. Teoksessa Mikkola, L. & Valo, M. (toim.) Workplace communication. New York: Routledge, 96–109.

Terkamo-Moisio, A., Karki, S., Kangasniemi, M., Lammintakanen, J. & Häggman-Laitila, A. 2022. Towards remote leadership in health care: Lessons learned from an integrative review. Journal of Advanced Nursing, 78(3), 595-608.
<https://doi.org/10.1111/jan.15028>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2021. Hyvä tieteellinen käytäntö. Verkkosivu. Viitattu 29.11.2022. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

Työsuojeluhallinto. 2022. Etätyö. Verkkosivu. Viitattu 29.11.2022. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo>

Valo, M. & Sivunen, A. 2020. Future directions in workplace communication. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) Workplace communication. New York: Routledge

Viererbl, B., Denner, N. & Koch, T. 2022. "You don't meet anybody when walking from the living room to the kitchen": informal communication during remote work. Journal of Communication Management, 26(3), 331-348. <https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2021-0117>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita. E-kirja.

Vilkkä, H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Helsinki: Art House. E-kirja.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: tulosta johtavalla työllä. Helsinki: Alma Talent. E-kirja.

Vilkman, U. 2023. Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. Helsinki: Alma Talent. E-kirja.

Wang, B., Liu, Y., Qian, J. & Parker, S.K. 2021. Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. Applied Psychology, 70(1), 16-59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>

Wroblewski, D, Scholl, A., Ditrich, L., Pummerer, L. & Sassenberg, K. 2022. Let's stay in touch: Frequency (but not mode) of interaction between leaders and followers predicts better leadership outcomes. PloS One, 17(12). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0279176>

LIITTEET

Liite 1. Etäjohtamisen viestinnän elementit

PÄÄRYHMÄ	YLÄLUOKKA	ALALUOKKA
Onnistunut etäjohtamisen viestintä	Säännölliset palaverit	Säännölliset palaverit Etäkokoukset Palavereiden kesto Kameran käyttäminen Epävirallinen viestintä Virtuaaliset kahvi- tai lounastauot
	Monipuoliset viestintäkanavat ja -menetelmät	Viestintäkanavan valinta Tehokkuus Kasvokkain kohtaaminen Erilaiset viestintävälineet Monimuotoisuuden hyödyntäminen Viestintätapojen arviointi ja seuranta Osallistaminen Tiedon jakaminen Tiedon saavutettavuus Viestinnän avoimuus
	Etäjohtamisosaaminen	Tieto tavoitettavuudesta Nopea vastaaminen Johtamistyyli Koulutus Johdonmukaisuus Kuuntelemisen taito Vuorovaikutuksen edistäminen Aloitteellisuus Yksilöiden tarpeet Työn luonne Kulttuurin merkitys Luottamuksen rakentaminen
	Hyvät viestinnän käytännöt	Vuorovaikutuksen säännöllisyys ja tiheys Kahdenkeskiset keskustelut Viestinnän laatu Tavoitteiden asettaminen ja viestiminen Palautteen antaminen Viestinnän pelisäännöt

Liite 2. Etäviestinnän vuorovaikutuksen olosuhdetekijät

PÄÄRYHMÄ	YLÄLUOKKA	ALALUOKKA
Etäjohtamisen vuorovaikutuksen haasteet	Etäviestinnän osaaminen	Puutteelliset viestintätaidot Viestintäkanavien vieraus Puutteellinen IT-osaaminen Riittämätön koulutus Puutteellinen perehdytys Osaamisvaje Tekniset vaikeudet Puutteelliset ohjeet
	Tiedon jakaminen	Tiedon suuri määrä Viestinnän epätasaisuus Tiedonkulun haasteet Tiedon jakaminen Tiedon tavoittamattomuus
	Kohtaamisten olosuhdetekijät	Kasvokkain kohtaamisen tarve Yhteydenoton korkea kynnys Vuorovaikutuksen erilaisuus Viestinnälliset ongelmat Esihenkilön tavoitettavuus
	Esihenkilötyön olosuhdetekijät	Arjen johtaminen Luottamuksen rakentaminen Muutosvastarinta Roolien määrittely Ilmapiiri Keskustelukulttuurin muutos
	Heikko vuorovaikutus	Ajatusten ja tunteiden tulkinnan vaikeudet Väärinymmärrysten riski Tuottavuuden heikkeneminen Stressin lisääntyminen Epätietoisuuden lisääntyminen Multitasking Videopuheluiden kuormittavuus Viestinnän vaativuus Vaikutus vuorovaikutussuhteiden muodostumiseen ja tutustumiseen Ammatillisten suhteiden muutos
	Viestinnän laatu	Viestinnän riittämättömyys Laitteiden saatavuus ja toimimattomuus Viestinnän luonne Heikko vuorovaikutuksen laatu Epävirallisen viestinnän puute Tehottomat viestintämenetelmät Sanattoman viestinnän puute Tasapainon löytäminen

Liite 3. Etäjohtajan viestintäosaaminen

PÄÄRYHMÄ	YLÄLUOKKA	ALALUOKKA
Etäjohtajan viestintäosaaminen	Etäjohtamisosaaminen	Motivointi Luottamuksen rakentaminen Etäjohtamistaidot Hyvät johtamiskäytänteet Etätyön suunnittelu Etätyön haasteiden tuntemus Johtamistyyli Viestintätyyli ja -taidot Tiimityötaidot Ohjeistukset ja yhtenevät käytännöt Avoimuus
	Koulutus	Etäjohtaminen Etäviestintätaidot Johtamiskoulutus
	Tieto- ja viestintäteknologian osaaminen	Teknologian ja sovellusten osaaminen Tietoturvaosaaminen Teknologian vajaakäytön riskit Toimivat työvälineet Viestintäteknologian osaaminen
	Etäviestinnän osaaminen	Etäviestinnän osaaminen ja mahdollisuudet Sähköisten viestintäkanavien mahdollisuudet Viestintäkanavien tuntemus ja valinta Vuorovaikutusosaaminen Viestinnän selkeys Viestinnän haasteiden ymmärrys Etäviestinnän keinojen tuntemus
	Etäjohtajan henkilökohtaiset taidot	Persoonan piirteet Etäsosiaaliset taidot Jatkuva ja elinikäinen oppiminen Sosio-emotionaaliset taidot Kuuntelemisen taito Kommunikaatio-osaaminen Rohkeus Kulttuurien ymmärrys

Liite 4. Tutkimustaulukko

Tekijät ja vuosi	Tutkimuksen nimi	Tutkimuksen tarkoitus	Metodi	Keskeiset tulokset
Ristolainen, M., Maijala, R. & Eloranta, S. 2020	Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa	Etäjohtamisen viestinnän nykytilan arvioiminen ja sen kehittämistarpeiden tunnistaminen terveydenhuollossa	Kvantitatiivinen	Yhteiset viestintään liittyvät toimintatavat puuttuivat. Osaamisessa ja välineiden saatavuudessa oli haasteita, koulutustarpeet oli tunnistettu.
Salin, L. & Koponen, J. 2023	Käsiteanalyysi etäjohtamisesta	Käsitelmäritelmän tuottaminen etäjohtamiselle	Käsiteanalyysi	Etäjohtamisen tyypilliset ominaispiirteet pitävät sisällään muun muassa tieto- ja viestintäteknologiset ratkaisut organisaatiossa ja viestinnän korostumisen sekä etäjohtamisosaamisen.
Ravelin, A., Laukka, E., Heponiemi, T., Kaihlainen, A. & Kanste, O. 2021	Perusterveydenhuollon johtajien kokemuksia koronaviruspandemian vaikutuksista digitaaliseen työkuultuuriin ja sen johtamiseen	Kuvata perusterveydenhuollon johtajien kokemuksia koronaviruspandemian vaikutuksista digitaaliseen työkuultuuriin ja sen johtamiseen	Laadullinen	Digitaalisten työvälineiden käyttäminen vaikutti kanssakäymiseen. Johdon tuki on koettu tärkeäksi työkuultuurin muuttuessa. Tulevaisuudessa kanssakäymiseen pitäisi kiinnittää vielä enemmän huomiota, samoin kuin tarvittavaan IT-osaamiseen.
Wang, B., Liu, Y., Qian, J. & Parker, S. 2021	Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective.	Selvittää etätyöntekijöiden kokemia haasteita koronaviruspandemian aikana	Mixed methods	Etätyöskentelyn haasteisiin liittyi tehoton viestintä ja sosiaalisen tuen puute sekä yksinäisyys.
Presti, M. & Mendes, D. 2023	What was the Covid-19 pandemic's impact on human resource management and work? An integrative literature review.	Tarkastellaan, miten kirjallisuudessa on käsitelty pandemian vaikutuksia työhön, ihmisten johtamiseen ja organisaatioihin.	Integratiivinen kirjallisuuskatsaus	Pandemia korosti etätyössä tarvittavien taitojen merkitystä sekä teknisten että ihmissuhdetaitojen osalta kriisin aikana ja sen jälkeen. Autonomia, joustavuus ja viestintä olivat olennaisia teemoja.
Colak, M. & Saridogan, B. 2023	Exploring the Remote Work Revolution: A Managerial View of the Tech Sector's Response to the New Normal.	Lisätä ymmärrystä etätyösovellusten käytöstä ja vaikutuksista teknologia-alan yrityksissä erityisesti johtamisen osalleisiin liittyen.	Laadullinen	Etätyöhön siirtyminen edellytti merkittäviä muutoksia esim. perehdytykseen ja rekrytointiin. Uusien järjestelmien käyttöön-otto oli välttämätöntä etätyön vaikuttavuuden parantamiseksi. Etätyön todettiin vai-

				kuttavan kriittisesti työntekijöiden yhteistyöhön ja viestintään sekä motivaatioon.
Bojadjev, M. & Vaneva, M. 2021	The impact of Covid19 crisis on a company's internal communication	Selvittää koronaviruskriisin vaikutuksia yrityksen sisäiseen viestintään niin johtajien kuin työntekijöiden näkökulmasta.	Kvantitatiivinen	Pandemian puhkeamisen jälkeen kasvokkain kohtaamiset korvattiin virtuaaliviestinnällä ja lyhyet kokoukset yleistyivät. Johtamismalli muuttui esimerkiksi johtamiseen.
Wroblewski, D., Scholl, A., Ditrach, L., Pummerer, L. & Sas-senberg, K. 2022	Let's stay in touch: Frequency (but not mode) of interaction between leaders and followers predicts better leadership outcomes.	Selvittää, miten vuorovaikutuksen tiheys vaikuttaa työn tuloksellisuuteen	Kvantitatiivinen	Tiheä yhteydenpito edistää työn tavoitteiden saavuttamista/johtamistuloksia sekä edistää esimerkillä johtamista.
Rohwer, E., Harth, V. & Mache, S. 2024	"The magic triangle between bed, office, couch": a qualitative exploration of job demands, resources, coping, and the role of leadership in remote work during the COVID-19 pandemic.	Selvittää, millaisia vaatimuksia työntekijät ja johtajat kokivat työtehtävissään etänä työskennellessään, mitä resursseja he hyödynsivät ja millaisia strategioita he käyttivät selviytyäkseen vaatimuksista.	Laadullinen	Etätyön koettuja vaatimuksia ovat riittämätön digitaalinen viestintä ja sosiaalisten kontaktien puute. Johtajuuden näkökulmasta säännöllinen yhteydenpito ja luottamuksen osoittaminen ovat tärkeitä.
Kandil, M. & Moustafa, M. 2021	The Effect of Virtual Leadership Practices on Work Engagement During Covid-19.	Selvittää virtuaalisten johtamiskäytäntöjen vaikutusta työhön sitoutumiseen	Kvantitatiivinen	Etäjohtamiskäytäntöjen ja työhön sitoutumisen välillä on positiivinen yhteys: mitä tehokkaammat johtamiskäytännöt ovat, sitä tehokkaampaa on työhön sitoutuminen.
Loucks, S. & Oxogul, G. 2020	Preparing Business Students for a Distributed Workforce and Global Business Environment: Gaining Virtual Leadership Skills in an Authentic Context.	Selvittää, miten kaskadointistrategia otetaan käyttöön autenttisen oppimisympäristön luomiseksi liiketalouden kurssilla	Kuvaileva tapaustutkimusmenetelmä	Opintoihin on sisällytettävä valmennusta virtuaalijohtamiseen.
Ruiller, C., Van Der Heijden, B., Chedotel, F. & Dumas, F.	You have got a friend: The value of perceived proximity for teleworking	Selvittää, miten johtamiskäytännöillä voidaan auttaa säilyttämään hajaute-	Laadullinen	Ihmissuhteiden vahvistamisella on merkitystä koettuun läheisyyteen. Myös etänä tarve vuorovaikutukselle on tunnistettu ja tässä viestinnällä on merkittävä rooli.

2018	success in dispersed teams	tun tiimin jäsen- ten riittävä ko- ettu läheisyys		
Kiljunen, M., Laukka, E., Koskela, T. & Kanste, O. 2021	Remote leader- ship in health care: a scoping review	Kartoittaa ole- massa olevaa kirjallisuutta ja tutkimusteemoja etäjohtamisesta terveydenhuol- lossa	Kirjalli- suuskat- saus	Pääteemat liittyvät vuorovaiku- tukseen, työympäristöihin, käy- tännön johtamiseen, teknolo- gian käyttöön ja etäjohtami- seen.
Hurmekoski, M., Hägg- man-Laitila, A., Lammin- taknen, J. & Terkamo- Moisio, A. 2023	Nurse leaders' experiences of remote leader- ship in health care	Kuvata sairaan- hoitajajohtajien kokemuksia etä- johtamisesta ter- veydenhuol- lossa	Laadulli- nen	Etäjohtaminen on keskeinen osa terveydenhuollon johta- mista. Luottamuksen rakenta- minen on erittäin tärkeää, samoin kuin kasvokkain tapah- tuva yhteydenpito. Tunnistettiin tarve saada välineitä työhyvin- voinnin johtamiseen etänä.
Viererbl, B., Denner, N. & Koch, T. 2022	You dont meet anybdy when walking from the living room to the kitchen: in- formal commu- nication during remote work	Tutkia etätyön merkitystä epä- viralliseen vies- tintään ja analy- soida epävirallista viestintää	Laadulli- nen	Etätyö johtaa vähäisempään epäviralliseen viestintään ja estää satunnaisten yhteydenpi- don. Epäviralliset keskustelut on suunniteltava etukäteen, esimerkiksi esihenkilön toi- mesta.
Coun, M.J.H., De Ruiter, M. & Peters, P. 2023	At your service: supportiveness of servant lead- ership, commu- nication fre- quency and communication channel foster- ing job satisfac- tion across gen- erations	Tutkia palvele- van johtajuuden, viestintätihey- den ja viestintä- kanavien vaiku- tuksia etätyöhön ja koettuun työ- hyvinvointiin	Kvantita- tiivinen	Palveleva johtajuus etäkon- tekstissa on merkityksellistä työntekijän työhyvinvoinnin nä- kökulmasta. Todettiin, ettei viestinnän tiheydellä kuiten- kaan ole merkitystä työntekijän kokemaan hyvinvointiin. Asykroninen viestintä on yhä tärkeämpää etäkontekstissa.
Terkamo- Moisio, A., Kärki, S., Kangas- niemi, M. Lammintaka- nen, J. & Häggman- Laitila, A. 2022	Towards remote leadership in health care: Lessons learned from an integra- tive review.	Tarkoituksena oli koota yhteen empiiristä näyt- töä etäjohtami- sesta ja tarjota tietoa, jota voi- daan käyttää etäjohtamisen kehittämiseen terveydenhuol- lossa	Integratiiv- inen kirj- jallisuus- katsaus	Etäjohtamista on harvoin tut- kittu terveydenhuollon konteks- tissa. Luottamus, viestintä, ryh- mähenki ja johtajan ominaisuu- det ovat keskeisiä etäjohtajuu- den kannalta.