



# Vuorovaikutuksen ja viestinnän toteutumisen haasteet etätyössä

Taru Malmi

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Toukokuu 2023

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala

Sairaanhoitaja (ylempi AMK)

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen



# jamk

**Malmi, Taru**

## **Vuorovaikutuksen ja viestinnän haasteet etätyössä**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2023, 53 sivua

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma, ylempi AMK. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tässä opinnäytetyön kehittämistutkimuksessa, toimeksiantajana toimii yksityisen terveydenhuoltoalan palveluita tarjoava yritys. Yksityisyyden suojaamiseksi yrityksen nimeä ei mainita. Kehittämistutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka vuorovaikutus ja viestintä ilmentyvät etätyössä. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan etätyöntekijöiden kokemuksia etäjohtamisesta, vuorovaikutuksesta ja viestinnästä. Yrityksen työntekijät ovat etätyössä, vuorovaikutus ja viestintä ovat näin ollen etätyön keskiössä.

Kehittämistutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Sähköinen lomakekysely toimi aineistonkeruumenetelmänä. Kyselylomake lähetettiin sähköpostilla etätyössä työskenteleville. Aineisto analysoitiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä. Tavoitteena tutkimukselle oli tuottaa tietoa organisaatiolle, vuorovaikutuksen ja viestinnän kokemuksista etätyössä. Tarkoituksena oli selvittää kuinka vuorovaikutus ja viestintä etätyössä toteutuu ja aiheuttaako ne haasteita. Tutkimuksessa kartoitettiin työntekijöiden kokemuksia.

Tutkimuksen vastauksista ilmeni useita haasteita etätyössä, joita etätyöntekijät työssään kokivat vuorovaikutuksen ja viestinnän näkökulmasta. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että etätyön vuorovaikutukseen ja viestintään on kiinnitettävä huomiota ja sitä voitaisiin tulevaisuudessa seurata systemaattisemmin, jotta haasteet eivät pääsisi ainakaan lisääntymään. Tutkimuksen tulokset koottiin organisaatiolle ja tutkimuksella tuotettua tietoa voidaan hyödyntää koko organisaatiossa etätyön osalta.

### **Avainsanat (asiasanat)**

**etätyö, etäjohtaminen, viestintä ja vuorovaikutus**

**Malmi, Taru**

### **The challenges of interaction and communication in remote work**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2023, 53 pages

Master's degree Programme in Social and Health Care Management and Development.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

#### **Abstract**

In this thesis development study, the client is a company providing services in the private health care sector. To protect privacy, the name of the company is not mentioned. The purpose of the development study was to find out how interaction and communication are manifested in remote work. This study examines remote workers' experiences of remote management, interaction, and communication. The company's employees are teleworking, interaction and communication are therefore at the heart of remote work.

The development study was carried out as a qualitative study. The electronic questionnaire served as a data collection method. The questionnaire was sent by e-mail to those working remotely. The data was analysed using theory-based content analysis. The aim of the study was to produce information for the organisation, on the experiences of interaction and communication in remote work. The aim was to find out how interaction and communication in remote work is implemented and whether they pose challenges.

The responses of the organization's staff revealed several advantages and challenges in remote work, which remote workers experienced in their work from the point of view of interaction and communication. The results of the study were compiled for the organization.

#### **Keywords/tags (subjects)**

remote work, remote management, communication, and interaction

## Sisältö

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>VIESTINTÄ JA VUOROVAIKUTUS ETÄTYÖSSÄ .....</b>	<b>4</b>
2.1	Etätyö .....	4
2.2	Etätyö työntekijän näkökulmasta .....	6
2.3	Etätyön johtaminen.....	9
2.4	Viestintä ja vuorovaikutus etätyössä .....	16
2.4.1	Viestintä .....	16
2.4.2	Vuorovaikutus.....	19
<b>3</b>	<b>KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEET JA KEHITTÄMISTEHTÄVÄT .....</b>	<b>21</b>
3.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	21
3.1.1	Kyselylomakkeen laatiminen .....	22
3.1.2	Aineiston keruu.....	24
3.1.3	Aineiston analyysi .....	25
3.2	Luotettavuuden arviointi .....	28
<b>4</b>	<b>TUTKIMUSTULOKSET .....</b>	<b>29</b>
4.1	Etäjohtaminen.....	29
4.2	Viestintä .....	32
4.3	Vuorovaikutus .....	34
<b>5</b>	<b>TULOSTEN TARKASTELU .....</b>	<b>36</b>
<b>6</b>	<b>POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>37</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>40</b>
	Liite 1. Kyselylomakkeen saatekirje .....	45
	Liite 2. Kyselylomake .....	46

## Kuviot

## Taulukot

# 1 JOHDANTO

Lähimmän parinkymmenen vuoden aikana työelämä on muuttunut paljon ja muuttuu edelleen. Haasteita johtamiseen ja työelämään tuottavat moninaiset ja erilaiset uudistukset, organisaatiorakenteiden muutokset, vahvat kansainvälistymiset, verkostoitumiset ja yhteistyöt, monipuolistuneet viestintätavat sekä toimintatapojen monimuotoisuus. Näitä haasteita voi olla johtamistehtävää toteuttaessa. Varhaiset opit ovat keskittyneet enemmän johtajan rooliin ja sen tehtäviin. Nykyaikana johtamisopissa korostetaan johtajuutta, joka sisältää yhteistoimintaa, henkilöstön näkemysten kuuntelua sekä henkilöstön osallistamista. (Laaksonen & Ollila 2022, 10,12.)

Etätyö Suomessa on kuluneen kahden vuoden aikana lisääntynyt covid-19-pandemian vaikutuksesta. Tässä työssä ei syvennytä pandemia-aikaan vaan kuinka etätyön viestintä ja vuorovaikutus on muuttunut viimeisen vuosikymmenen aikana. Pandemian aikana syntyi suuri muutos työn tekemisessä, koska osa siirtyi etätyöhön. Tämä muutos on jäänyt käytäntöön ja monet ovat jatkaneet työtään koronapandemian jälkeenkin etätyössä tai ainakin hybridimallissa, jossa osa tehdään lähi työnä, osa etänä. Kaikilla työskentelyaloilla etätyö mahdollisuutta ei ole, koska etätyö ei ole aina mahdollista työn mukaan. Oma kiinnostukseni etätyön vuorovaikutuksen ja viestinnän haasteisiin syntyi oman etätyökokemukseni kautta. Opinnäytetyön teon aikana työnkuvani muuttui palveluvastaavaksi ja minulle tuli etätyötiimi johdettavakseni. Opinnäytetyö tehtiin työelämälähtöisesti kehittämistyönä yksityisiä terveydenhuoltopalveluja tarjoavaan yritykseen.

Opinnäytetyön keskeisenä tarkoituksena on selvittää, onko organisaation etätyössä vuorovaikutuksessa ja viestinnässä haasteita. Opinnäytetyön toisena tarkoituksena on selvittää, miten etäjohtaminen vaikuttaa ja näyttäytyy etätyöntekijöiden kokemuksissa viestinnän ja vuorovaikutuksen suhteen. Millaisella etäjohtamisella ylläpidettäisiin vuorovaikutusta ja viestintää työntekijän näkökulmasta. Opinnäytetyön kehittämistutkimuksesta on hyötyä organisaation etäesihenkilöille, sillä se tarjoaa välineitä etäesihenkilötyön kehittämiseen. Tarkoitus ei ole perinteisen tutkimuksen tavoin vain kuvata ilmiötä, vaan tuottaa käytännöntyöelämään käyttökelpoinen ratkaisu. (Kananen, 2015, 29.) Opinnäytetyön teon aikana työnkuvani muuttui palveluvastaavaksi ja minulle tuli etätyötiimi johdettavakseni. Itselleni opinnäytetyön teosta tuli todella hyödyllinen ja sain kehittämisideoita omaan työhöni.

Opinnäytetyön avainsanoina on etätyö, etäjohtaminen, viestintä ja vuorovaikutus. Aihe on tärkeä ja ajankohtainen, koska viestintä ja vuorovaikutus on jokapäiväisessä etätyössä esillä. Etätyön eroja kuvaillaan tässä työssä verraten lähityöhön, niin esihenkilön kuin työntekijänkin näkökulmasta katsottuna. Etäjohtaminen kuuluu vahvasti myös etätyöhön, koska etätiimi tarvitsee esihenkilön johtamaan etätiimiä.

Vilkan (2015, 18–19) mukaan ajankohtaisuus, käytännölläisyys sekä työelämälähtöisyys säätelevät työelämään kohdistuvan tutkimuksen tarvetta. Opinnäytetyössäni käytän lähestymistapana kehittämistutkimusta, joka on yleinen nimitys tällaiselle tutkimustavalle. Kehittämistutkimus on monimenetelmäinen tutkimusote, jossa tarpeen ja tutkimuskohteen mukaan voidaan valita tutkimusmenetelmä. Tutkimuksessa voidaan hyödyntää sekä kvalitatiivista, että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Jatkuvalle kehittämistyöllä on keino parantaa organisaatioiden ja yritysten toimintaa. Samalla voidaan parantaa myös palveluita ja tuotteita. Kehittämistutkimuksessa on tarkoitus selvittää jo olemassa olevaa ongelmaa ja tuoda samalla siihen muutosta (Kananen 2015a, 33–41.) Kehittämistutkimuksellinen lähestymistapa sopii tähän opinnäytetyöhön, koska opinnäyte-työntekijä kuuluu samaan työorganisaatioon ja kehittäminen kohdentuu organisaation sisällä olevaan yksikköön.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena, joka koostuu teoreettisesta viitekehyksestä, menetelmän ja aineiston kuvaamisesta, tulosten esittelystä ja johtopäätöksistä. Aineisto kerättiin avoimia kysymyksiä sisältävällä sähköisellä kyselylomakkeella. Aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä, jolla tavoitellaan opinnäytetyön ilmiön kuvailua, tulkin-  
taa ja ymmärrystä.

## 2 VIESTINTÄ JA VUOROVAIKUTUS ETÄTYÖSSÄ

Tarkoituksena on tehdä opinnäytetyö etätyöhön perustuvasta näkökulmasta, jonka teoreettinen viitekehys koostuu etäjohtamisen, viestinnän ja vuorovaikutuksen käsitteistä. Opinnäytetyössä tutkitaan etätyössä syntyneitä haasteita, viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta.

### 2.1 Etätyö

Kun puhutaan etätyöstä yhteiskunnallisena ilmiönä, etätyö ei kuitenkaan ole uusi keksintö. Se on löydetty uudestaan yhteiskunnan eri vaiheissa ja sen eri muotoja on pohdittu tilanteiden edellyttämällä tavalla. Jo 1970-luvulla öljykriisin aikana, monet tahot pohtivat vaihtoehtoja päivittäiselle työmatkaliikenteelle. Etätyö oli yksi näistä. (Mamia & Melin 2007,58.) Euroopassa keskustelu etätyöstä, käynnistyi Euroopassa tutkijoiden parissa jo 1980-luvun lopussa. Laajemmin asiasta on keskusteltu vasta 1990-luvun alussa. Informaatioteknologian kehitys on tuolloin vauhdittanut sähköistä viestintää ja paljon nopeampaa tiedonsiirtoa. (Melin, Turja & Krutova, 2020, 29.)

Etätyön käsite viittaa moniin erilaisiin työn tekemisen tapoihin, englanninkielisiä sanoja ovat esimerkiksi telework, telecommuting, virtual work ja remote work. Lähikäsite on telepresence, etäläsnäolo. Etätyöstä ja -johtamisesta löytyy jonkin verran tutkimuksia esim. (Take care 24/7, 2014). Ennen covid19-pandemian alkua ja pandemian jatkuessa, tutkimuksia on tullut koko ajan lisää. Kirjallisuutta ja tutkimuksia etätyöstä, sen johtamisesta, sekä etätyön vuorovaikutuksesta ja viestinnästä löytyy materiaalia viimeisen viiden vuoden ajalta. Tilastokeskus (2021) on määritellyt etätyön ansiotyöksi, joka tehdään oman virallisen työpaikan ulkopuolella. Useimmiten se tapahtuu joko työntekijän kotona tai vapaa-ajan asunnolla. Nykyisin etätyön tekemiseen työpaikan ulkopuolella liittyy vahvasti tietotekniikan käyttö. Teknologia mahdollistaa kuitenkin erilaisten videoneuvottelualustojen käytön, joiden avulla etätyön tekeminen helpottuu ja etäjohtamisen vuorovaikutuksen laatu kasvaa ja etäjohtaminen helpottuu. Erilaisten alustojen käyttäminen mahdollistaa materiaalien jakamisen ja kokouksiin osallistujat näkevät toisensa. Viimeisimpien vuosien aikana on kehitetty uusia virtuaalisia sovelluksia, joita hyödyntämällä voi kertoa virtuaalisesti mielipiteensä kokouksissa (Laaksonen, 2018a 141–150.)

Etätyön mahdollistaa teknologiset ratkaisut. Sutelan (2019) ja Vilksmanin (2016), mukaan työolo- tutkimuksessa työpaikoilla käytetään jo laajasti teknologiaa. Digitaalisten ratkaisujen runsas käyttö



ei kuitenkaan kerro siitä, miten hyvin digitaalivälineitä pystytään hyödyntämään. Vaikka etätyössä ja etäjohtamisessa on kyse erilaisten digitalivälineiden hyödyntämisestä, ne kuitenkin vain edistävät yhteistyötä ja mahdollistaa täten uudenlaisen työnteon muodot. Jos digitaaliset ratkaisut on otettu käyttöön nopeasti, työnteossa voi huomata, jos työntekijällä on digitaaloissa puutteita. Myös osalla esihenkilöistä voi olla muodostunut ennakkoluuloja ja mahdollista pelkoa työvälineitä kohtaan, mutta edellä mainitut tuntemukset on mahdollista häivyttää riittävällä koulutuksella ja harjoittelulla. Koulutukseen digitaalojen ylläpitämiseen läpi työelämän olisi hyvä panostaa (Sutela ym. 2019, 85,93; Vilkmán 2016,63; Laaksonen 2018a, 141-150.) Teknologisten sekä digitaalisten työvälineiden tulisi olla helppokäyttöisiä, nykyaikaisia sekä mielekkäitä käyttää, jotta etätyön teko olisi helpompaa.

Työntekijän aloittaessa etätyötä, aloite on etätyön tekemiseen voi tulla työnantajalta tai työntekijältä. Varsinainen etätyön aloittaminen ja lopettaminen perustuu aina työntekijän toiveeseen työskenneltävän työn sijainnista. Etätyöstä tehdään aina henkilökohtaisesti sopimus työntekijän kanssa, josta käy ilmi yksityiskohtaisesti etätyön sisältö, säännöt, määrä, aikataulu, kustannuksista ja sopimuksen kestosta, sekä työn vaatimista tarpeellisista asioista. (Koroma, 2011, 6.) Työnantaja voi myös yksipuolisesti määrätä työntekijän etätyöhön, ilman työntekijän suostumusta. Vuoden 2020 alusta lähtien etätyö on huomioitu uudistuneessa työaikalaisissa. Työaikalain mukaan työajaksi lasketaan työhön käytetty aika, riippumatta paikasta missä työ tehdään. Lain perusteella, työnantajalla on mahdollisuus järjestää työajanseuranta etätyöhön, joka velvoittaa myös työntekijää noudattamaan sitä. Työmäärien ja työpäivien pituuden lain enimmäisajat täytyy etätyössäkin ottaa huomioon, etätyöntekijän vastuuta omasta työstään ei pidä kuitenkaan unohtaa (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm, 2021, 31-32.)

Osittainen etätyöskentely on mahdollista useissa työpaikoissa, sillä monissa työtehtävissä on osia, joita voidaan tehdä muualla kuin varsinaisella työpaikalla. Vilkmánin (2016, 13) mukaan etätyötä laajempi käsite on virtuaalinen työ, jota voidaan kutsua myös hajautetuksi työksi. Eroavaisuus etätyöhön tulee siitä, että virtuaalinen työ tehdään joko kokonaan tai osittain tietotekniikan välityksellä ja siinä tehdään työtä yhteisen tavoitteen eteen. Pullan (2016, 3) on taas sitä mieltä, että virtuaalinen työ tarkoittaa sitä, että maantieteellisesti erillään toisistaan työskentelevät työntekijät tekevät töitä yhdessä teknologian välityksellä. Virtuaalityöhön sisältyy erilaiset teknologiaratkais-

sut välineineen, alustat sovellukset sekä palvelut toiminnalle, joissa on käytössä erilaisia käyttöliittymiä. (Rauramo, P. 2018) Virtuaalinen työnteko on jatkuvassa kasvussa, koska se antaa mahdollisuuden työntekoon myös globaaleille organisaatioille. Organisaatioiden menestys on kiinni Du Frenen (2011, 61) mukaan virtuaalisen työn tehokkaasta toiminnasta. Virtuaalisesta työnteosta ei kuitenkaan ole vielä tunnistettavissa olevaa vakiintunutta käsitettä Suomessa tai työelämässä käytössä.

Etätyömahdollisuuksiin vaikuttavat työn luonteen lisäksi muun muassa organisaation johtamiskulttuuri, viestinnän käytännöt sekä työntekijöiden osaaminen ja motivaatio etätyötä kohtaan. (Pekola & Uskelin, 2007, 12.) Etätyötä, sekä etätyönjohtamista on tutkinut LEADIS-tutkimushanke (2020) joka toteutettiin laadullisella haastattelututkimuksella. Tutkimuksessa kartoitettiin työntekijöiden ja lähijohtajien kokemuksia etätyöstä sekä etäjohtamisesta kolmen eri teeman kautta. Tutkimuksen teemoina olivat e-lähijohtajuus, itsensä johtaminen sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Kokemukset etätyöstä ja työjärjestelyistä olivat pääosin tyytyväisiä. Digitaalinen työympäristö erilaisten sovellusten avulla luo tehokkaan etätyön. Esimerkiksi Microsoft Teamsin ryhmätyötilan käyttö on kasvanut valtavasti. Alustavissa tutkimustuloksissa havaittiin, että etätyöhön suhtaudutaan aikaisempaa myönteisemmin. (Vaasan yliopisto, 2020.)

## **2.2 Etätyö työntekijän näkökulmasta**

Organisaatioissa on usein tehty yleispätevät ohjeistukset etätyötä varten. Niitä voidaan kuitenkin muokata tiimi- tai työtehtäväkohtaisesti. Ohjeissa voidaan esimerkiksi määritellä, millä kellonajoilla työtä tehdään, kuinka työaika kirjataan, miten vakuutukset kattavat etätyöpäivän ja miten huolehditaan tietoturvasta. (Wilkman 2016, 177.) Työntekijän vakuutusturva ja ergonomia ovat työnantajan vastuulla. Puhuttaessa etätyöstä tämä ei ole kuitenkaan selkeää. Vakuutusturva on myös etätyössä voimassa. Jos tapaturma tapahtuu etätyöpäivän aikana, on kyettävä kohdistamaan se suoraan työhön. Etätyöntekijän ergonomia on tärkeä osa työntekoa ja työhyvinvointia. Etätyössä ergonomiaa työnantajan on kuitenkin hankalampaa järjestää, kun toimistolla työskennellessä ergonominen työpiste voidaan järjestää. (Wilkman, 2016, 182.) Työturvallisuuden vastuu siirtyy etätyöntekijälle siirryttäessä etätyöhön. Jos etätyöntekijä havaitsee työturvallisuuteen liittyviä ongelmia, on niistä tiedotettava myös työnantajalle (Koroma 2011, 28.)

Etätyö ei ole erillinen työsuhdemuoto. Etätyöhön sovelletaan samoja säännöksiä työlainsäädännöstä kuin samaan työnantajan työpaikalla tehtävä työ (Nieminen & Lähteenmäki, 2022, 47.) Työlainsäädäntö koskee etätyötä samalla tavalla kuin toimistollakin työskennellessä. Euroopan tasolla etätyön ehdoista on sovittu etätyön puitesopimuksessa. Keskusjärjestöt ovat lakien lisäksi luoneet listan asioista, jotka otetaan huomioon etätyöstä sovittaessa. (Wilkman, 2016, 28.)

Työaika kuuluu työlainsäädännön säatelemiin asioihin. Työaika on työhön käytettävää aikaa ja työntekijän on oltava työnantajan käytettävissä työntekopaikalla (Työaikalaki 872/2019, 2 luku 3§.) Työntekijän ollessa työnantajan määräämässä työntekopaikassa, eikä kuitenkaan pysty tekemään työtä muun muassa tilapäisen tietoliikenne ongelman vuoksi, luetaan se työajaksi. (Hietala, Kaivanto & Schön, 2019, 65.) Työn tekeminen voi olla ajasta ja paikasta riippumatonta, työaikalaki kuitenkin pyrkii turvaamaan työntekijöille myös vapaata. Lain mukaan kerran viikossa on työntekijällä oltava vähintään yksi keskeytymätön 35 tunnin vapaa. Jos käytetään joustavaa toimintamallia, sen tarkoituksena ei ole lisätä työntekijöiden kuormitusta. Siitä tulisi sekä esihenkilöiden, että itse työntekijöiden pyrkiä huolehtimaan. Joustavassa työssä on tavoitteena vähentää työn kuormitusta, jotta työntekijällä on mahdollisuus organisoida paremmin työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. (Wilkman 2016, 201.) Etätyötä tekevän suoritusstandardit ja työmäärä sekä koulutusmahdollisuudet tulevat olla samat kuin vastaavaa työtä toimipaikassa työskentelevilläkin (Wilkman 2016, 202).

Työelämän lainsäädännössä ei ole vielä tullut tunnetuksi etätyö-termi. Etätyöskentelyn perustana ovat kuitenkin työsopimuslaki, työaikalaki sekä työturvallisuuslaki. Etätyöjärjestelyistä sovitaan kirjallisesti nojautuen yleensä yrityksen yhteisiin pelisääntöihin. Yleisimmät käytetyistä sopimusehdoista sisältävät työajan, työn tulosten seurannan, sairauspoissaolokäytännöt, tietoturva-asiat ja mahdolliset kustannukset. ([www.tyosuojelu.fi](http://www.tyosuojelu.fi), 2023.)

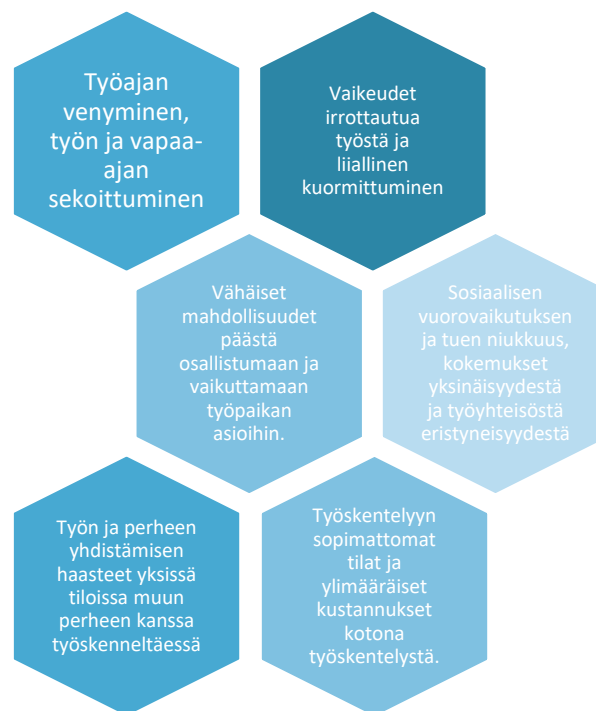
Etätyöstä löytyy myös haasteita työntekijän näkökulmasta. Spontaaniset kohtaamiset puuttuvat, sekä epävirallinen vuorovaikutus. Näillä on tärkeä rooli keskinäisen luottamuksen synnyssä. Haasteena nähdään yhteydenpidon heikentyminen kollegoihin ja etäisyyden tunteen lisääntyminen, kun virtuaalisessa vuorovaikutuksessa ei-sanallisen viestinnän näkeminen puuttuu. Etätyössä ei tiedetä koko tiimin kuulumisia, eikä myöskään asioita, mitkä työllistävät kollegoita. Kun vuorovai-

kutusta on vähemmän oman tiimin ulkopuolella, se lisää riskiä, että tärkeää informaatiota jää saamatta. Kokoukset ja työnteko on muuttunut etätöön myötä tehokkaammaksi, mutta huolta kuitenkin aiheuttaa, että kuinka yhteiselle kehittämiselle, tiedon jakamiselle ja oppimiselle käy etätöissä. Etätöissä päivittäisten päätöksentekojen yhteydessä koetaan epävarmuutta ja yksinäisyyttä, koska aina ei kuitenkaan haluta häiritä kollegaa ottamalla häneen yhteyttä. Etätöissä voidaan kokea myös etääntymistä esihenkilöstä. Omasta työstä voi tulla etätöntekijälle tarkoituksetonta (Babapour, Hultberg & Bozic, 2021, 7-9.)

Etätöntekijä joutuu opettelemaan myös virtuaalisten kokousten kulttuurin. Työntekijän on muistettava avata mikrofoni puheessaan, laittaa se kiinni puheenvuoron jälkeen. Kuulokkeiden käytön tärkeys, sekä kameran päällä pitäminen, kun on oma puheenvuoro. Etätöissä peräkkäisten kokousten määrä on suuri, aiheuttaa se etätöntekijälle painetta olla koko ajan saatavilla, sekä samalla pelkoa työntekijän jäävän jostain paitsi. Etätöntekijällä työnteko voi herkästi johtaa uupumukseen ja ylikuormitustilaan, jos työtila- ja ergonomia on huono ja tauot jäävät pitämättä (Babapour ym. 2021, 6– 7.) International Labour Organizationin (2016) sekä Työturvallisuuskeskus (2018) nostavat esille riskin työskentelyyn loma-aikoina ja vaikeuden päästää irti työasioista sekä sairaana työskentelyn lisääntyminen on huomattavasti isompi etätöissä kuin lähityöissä. Etätöntekijän erilaiset ongelmat jäävät etätöissä helpommin huomaamatta kuin konttorilla työskentelevien. Myös avunsaanti voi viivästyä ja ristiriitatilanteiden selvittäminen on hankalampaa.

Etätöä asettaa uudenlaisia haasteita myös itsensä johtamiselle (engl. self-management). Åhman (2003) on tutkinut oman mielen johtamista. Yksilö menestyy, kun hän kykenee itsereflektioon, tiedostamiseen ja oppimiseen. Oppimisen osa-alueita ovat minäkäsitys, itsetuntemus, tavoitteellisuus, arvot ihmiskäsitys, verkostoituminen, uskomukset sekä asenteet. Minäkäsityksestä ja itsetuntemuksesta puhuttaessa yksilöllä on kyky tunnistaa omat hyvät ja huonot puolensa. Yksilö pystyy myös uskomaan omiin kehitysmahdollisuuksiin sekä selviytymään vaikeista tilanteista elämässä. Yksilö tunnistaa ja tiedostaa omat arvonsa, ja hänellä on kyky valita tavoitteensa sekä ymmärtää mikä motivoi häntä. Yksilö on myös tietoinen ihmiskäsityksestään ja osaa toimia vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Uskomuksissa ja asenteissa yksilö tiedostaa omat kyvyt ja muuttaa niitä tarpeen vaatiessa (Åhman 2003, 220.)

Itsensä johtamisen taitoja tarvitaan haasteiden voittamiseen itsenäisessä työssä. Etätyössä voidaan kohdata mm. seuraavanlaisia haasteita. Kuvio 1. Aloitekyky, systemaattinen työnteko ja työn valmiiksi saaminen, ovat tärkeitä taitoja. Nämä korostuvat erityisesti yksin työskenneltäessä. Aloitekyvyllä tarkoitetaan kykyä tunnistaa tekemättä olevat tehtävät ja huomata ratkaisua kaipaavat tehtävät ja ratkaista ne. Etätyöntekijältä kaivataan valmiutta tarttua työhön ripeästi (Eklund ym. 2021, 77.)



Kuvio 1. Etätyössä kohdattavat haasteet (Eklund ym. 2021, 75-76.)

## 2.3 Etätyön johtaminen

Johtamisen yksi muodoista on etäjohtaminen (distant leadership, e-leadership, virtual leadership, remote leadership), jossa alaiset ja esimies kohtaavat toisiaan harvemmin kuin päivittäin. Etäjohtaminen on kasvanut pikkuhiljaa uudeksi trendiksi. Etätyön tekeminen ei ole vain suurien organisaatioiden etuoikeus, sillä mikroyrityksissä tehdään töitä myös eri osoitteissa. (Rauramo 2018, 10.)

Uuteen sopeutuminen ja joustavuus työntekemisessä on tärkeä tekijä työpaikoilla tulevaisuudessa. Tämä tulee vaatimaan kovaa työtä, muuntautumiskykyä johtajilta sekä työntekijöiltä. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä, 2020, 168.)

Esihenkilötyössä on erityisvaatimuksia, kun työyhteisö toimii hajautetusti. Perinteinen lähiesihenkilötyö on muuttumassa etänä tehtäväksi esihenkilötyöksi. Se on haasteellista työyhteisöille. Kun johdetaan etäältä, se voi olla etätyötä, hajautettua työtä, liikkuvaa työtä tai ajasta ja paikasta riippumatonta työtä (Ristolainen ym. 2020, 180.) Ennen kaikkea etäjohtamisessa on kyse työntekijän ja esihenkilön mahdollistamisesta ja tukemisesta itseohjautuvuuteen (Tilastokeskus 2018.) Etäjohtamista ja sen tuomaa taitoa tarvitaan laajenevassa määrin terveydenhuollon yksiköissä. Etäjohtamisen taito haastaa myös viestinnän ja johtamisen. Nopea digitaalinen muutos on vaikuttanut terveydenhuollon kehitykseen (Ristolainen, Maijala & Eloranta, 2020, 179.)

Etäjohtamisen vuorovaikutuksessa ja viestinnässä on kyse teknologisten työkalujen käyttämisestä, fyysisten kasvokkain tapaamisten ollessa vähäisiä. 100 % etätyöjohtamista tavataan vain suuremmissa ja kansainvälisissä globaaleissa organisaatioissa. Tyypillisemmin suomalaisessa sote-kentässä etäjohtaminen toteutuu osan aikaa etäältä ja fyysisesti läsnä olevana osan. Etäjohtamiseen siirtyessä esihenkilöt tarvitsevat tukea sekä koulutusta. Muutaman tunnin koulutuksella ei voida toimia etäjohtajana. Esihenkilöiden oletetaan usein osaavan teknologiat ja sovellukset kirjallisten ohjeiden perusteella, ilman harjoituksia. Etäjohtaminen edellyttää pohdintaa viestinnästä ja vuorovaikutuksesta uudella tavalla, koska lähikontaktit puuttuvat lähes kokonaan. (Laaksonen 2022, 75.)

Peruseriaatteet hyvään johtamiseen pätevät myös etäjohtamiseen. Suhteiden rakentaminen ja, ylläpitäminen, työyhteisön tuottavuuden rakentaminen sekä vuorovaikutus ja viestintä (Laaksonen 2022, 76.) Sellaiset henkilöt menestyvät parhaiten etäjohtajina, joilla on energiaa, tarve saavuttaa tuloksia, halu oppia uutta ja ottaa vastuuta työstään. Etäjohtajat ovat joustavia, analyyttisiä ja he omaavat hyvät tietoteknilliset taidot. Ottaessaan uusia teknologisia ratkaisuja käyttöönsä, edellyttää se etäjohtajilta ohjelmien testaamista ja käytön kehittämistä. Siihen tarvitaan myös suunnitelmallisuutta organisointi- ja delegointikykyä ja johdonmukaisuutta. Kun viestintä on tehokasta, jatkuva palautteen antaminen on tärkeää sekä ohjeiden antaminen ja viestintä on selkeää.

Etäjohtajan on itse oltava luotettava ja samalla rakentaa työyhteisönsä kanssa luottamusta. Etäjohtajan on hyvä olla sopeutuva ja inspiroiva, selkeä viestiessään ja on hyvä osata hyödyntää erilaisia viestintäkanavia. Kuvion kuvaukset (kuvio 1) ominaisuuksista, joita kaikilla johtajalla tulisi ainakin olla, mutta etäjohtamisessa ominaisuudet korostuvat. Virtuaalisuus ja etäisyys asettavat toisenlaisia haasteita, kuin lähijohtamisessa. Taulukon ominaisuuksista piirtyy kuva suunnitelmallisesta, johdonmukaisesta, ja tavoitteellisesta sekä ulospäinsuuntautuneesta energisestä johtajasta. Sellainen on myös etäjohtaja, joka viestii kielellisesti monipuolisesti ja selkeästi sekä omaa hyväntahtoisuuden.

Etäjohtajan ominaisuuksia			
Energinen Tuloshakuinen Vastuuta ottava Halukas oppimaan uutta Joustava Analyyttinen Teknisesti taitava	Suunnitelmallinen Organisoiva Delegoiva Johdonmukainen Luotettava	Päätäväinen Itsevarma Kielellisesti monimuotoinen Vaikuttava Sopeutuva Inspiroiva Selkeä viestijä Osallistava	Vetovoimainen Komea Elegantti Tyylikäs Houkutteleva Kiinnostava Empaattinen Rohkaiseva Hyväntahtoinen Arvostava Kunnioittava Oikeudenmukainen

Kuvio 2. Etäjohtajan ominaisuuksia (Laaksonen 2022,77)

Etätyössä esihenkilön roolia on hyvä tarkastella työntekijöiden näkökulmasta. Esihenkilön tuki, hyvä työn organisointi ja riittävät teknologiset edellytykset tukevat työntekijöiden ryhmäytymistä (Rauramo 2018). Etätyötä tehdessä työntekijöiden tulee hallita suunnitelmallisuutta ja itseohjautuvuutta. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, ettei näitä työntekijöitä tarvitsisi johtaa, koska tilanne voi olla juuri päinvastainen. Etätyössä esihenkilön johtamistaidoilta vaaditaan enemmän. Työntekijät ovat erilaisia itseohjautuvuuden suhteen ja tämä voi tuoda haasteita itsensä johtamiseen. (Haapakoski, ym. 2020, 103–104.) Kun työtä johdetaan etäältä, nousee tarve hyvillä johtamistaidoilla.

Perinteinen ja kontrolloiva esimiestyö ei sovi etätyöhön, vaan siihen tarvitaan luottamukseen perustuvaa johtamista. Hyvät johtajat tasapainottelevat ihmisorientoituneen ja tehtäväorientoituneen johtamistyylin välillä. (Rauramo 2018, 11.)

Onnistunut etäjohtaminen vaatii esihenkilöltä enemmän kuin perinteinen johtaminen. Kun fyysinen näkeminen puuttuu, se vaikeuttaa esihenkilölle perinteisesti kuuluvien vastuiden hoitamista. Kasvokkain saadun tuen ja vuorovaikutuksen puuttuminen etäesihenkilöltä, voi aiheuttaa etätyössä haasteen ja voi johtaa siihen, että etäesihenkilön ei koeta auttavan ja tukevan työssä suoriutumisessa (Larson, Vroman & Makarius, 2020.) Nykypäivänä etäjohtamisentaitoa tarvitaan yhä enemmän ja sen ajatellaan olevan johtamisen ydinosaamista, jota esihenkilöllä tulisi olla. Etäjohtamisessa on kyse mahdollistaa yhteistyö ja tukea itseohjautuvuuteen. Itseohjautuvuus ei kuitenkaan poista esimiestyön tarvetta. Etäjohtamisen haasteellisuuden vuoksi on esihenkilön kuitenkin tuettava työyhteisön jäseniä kohti itsenäistä työskentelyä (Rauramo, 2018, 3-5.) Yksilön kykeneminen itseohjautuvuuteen vaatii itsemotivoituneisuutta, selkeää päämäärää sekä tarvittavaa osaamista päämäärän tavoittamiseen. Itseohjautuvuuden osaamisella viitataan teknisten tehtäväkohtaisten taitojen lisäksi kyvyn johtaa itseään. Itsensä johtaminen vaatii esimerkiksi ajan- ja resurssien hallintaa sekä tehtävien priorisointia (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Yhtenä johtamismallina voisi kuvailla valmentavaa johtamista, joka on arvostavaa, osallistavaa, ja tavoitteellista yhteistä toimintaa. Valmentavalla johtamisella kehitetään tiimin kykyä virtuaaliseen kommunikointiin ja yhteistyöhön. Tämä johtamistyyli painottaa ihmissuhteita, jossa johtamistapa lisää yhteistyön lisäksi myös ohjausta sekä resursseja, joiden pohjalta työtehtävät on mahdollista suorittaa. Parhaimmillaan se on työyhteisön toimintakulttuuriin vaikuttava kehittämistyyli, joka parantaa organisaation yhteistyötä. Johtaja keskittyy työskentelemään johdettavan tarpeiden kanssa sekä kehittämään työntekijän kykyjä. Johdettavan on ymmärrettävä omat potentiaalinsa osata ottaa käyttöön todelliset vahvuutensa. Johdettava vastaa omasta oppimisestaan. Määrää suunnan ja tavoitteet sekä vastaa myös kehityksestään. Suhde on aina kaksisuuntaista ja johdettava sekä johtajan suhde pohjautuu molemminpuoliseen kunnioitukseen ja luottamukseen.

Valmentavassa johtamisessa pääperiaatteita ovat johdettavien mahdollistaminen ja vaikuttaminen siten, että luottamuksellinen ilmapiiri säilyy. Aitoa valmentavaa johtamista on työntekijän arvostuksen ja vahvuuksien esille nostaminen. Näiden asioiden nostaminen johtamisessa esille, tuovat



työyhteisöön asioita, jotka palvelevat koko työyhteisöä. Valmentava johtaminen perustuu kokonaisuutena toista arvostavaan asenteeseen, ja johtamisen tekniikka ei ole pääasiana (Liao 2017, 651; Ristikangas & Ristikangas 2017, 43-45; Ristikangas, Ristikangas & Alatalo, 2020, 18-19.)

Työntekijän sekä esimiehen on kyettävä organisoimaan ja aikatauluttamaan omaa työtään. Etäjohtaminen on jo yleistynyt monissa toimistotöissä, asiantuntijatehtävissä ja palveluammateissa. Etäjohtajan tärkeitä tehtäviä ovat oikean suunnan näyttäminen, toiminnan koordinointi ja yhteistyön kehittäminen. Etänä tapahtuvassa johtamisessa korostuu luottamus, suhteiden luominen, vuorovaikutus, yhteisöllisyys sekä tiedon jakaminen. Etäjohtamisessa on varmistettava prosessien sujuvuus, työolojen turvallisuus, työajan seuranta ja kuormitus, työkyky sekä työsuojelun edellytysten luominen. (Rauramo 2018, 6.)

Etätyöskentelyssä työntekijöiden sitouttaminen ja merkityksellisten kokemusten antaminen on tullut vaikeammaksi, kun verrataan työhön, jota tehdään läsnä työpaikalla (Torvinen 2022, 46). Yhteistyön ja sitouttamisen tehostamiseksi sekä työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseksi on hyvä sopia yhdessä esihenkilön kanssa työn tavoitteet, aikataulut ja keneltä on mahdollista saada tukea haastavissa tilanteissa (Koroma 2019, 59).

Kun puhutaan etätyöstä ja sen johtamisesta, yhdeksi tärkeimmistä asioista nousee esiin ihmisten välisten suhteiden kehittäminen. Luottamus, sen kehittäminen ja ylläpito on tärkeä osa ihmissuhteita (Humala 2007,22.) Työelämässä nousee tärkeäksi ja keskeiseksi moninaisuuden ymmärtäminen, sillä työyhteisöissä työskentelee monia erilaisia persoonia. Käsite moninaisuus, voidaan kuvata selkeämmin persoonallisia ominaisuuksia tai temperamenttipiirteitä. Laaksonen (2022), esittää, että moninaisuuden johtaminen työelämässä edellyttää henkilöstöjohtamista, joka perustuu inhimillisyyteen ja luottamukseen perustuvaan. Huomioitava jokaisen työntekijän luova panostus ja innovatiivisuus työnsä tekemiseen. Persoonallisuudet, jotka kytkeytyvät moninaisuuteen, sekä työntekijöiden ja johtajien kyvyt erottuvat ja tulevat näkyviin, kun työskennellään erilaisissa ympäristöissä. (Laaksonen 2022, 24,35)

Yhteisen vision ja arvopohjan avulla luodaan perusluottamus. Jotta luottamus syntyy, siihen vaikuttavat maine, yhteiset tavoitteet, sitoutuminen ja huolenpito toisia kohtaan. Luottamuksen syntymiseen vaaditaan aikaa ja sen kehittyminen on hidasta. Ihmisten työskennellessä eri tiloissa, olisi luottamusta kyettävä herättelemään nopeammin. Yhteydenpito sähköisessä toimintaympäristössä

on mahdollista nopeammin ja suuremmin. Jos viestintään ei kiinnitä huomiota sen vaatimalla tärkeydellä, voi syntyä mielikuva itsestään etäisenä tai välinpitämättömänä. (Humala 2007, 22.)

Etätiimin luottamusta esihenkilöön parantaa esihenkilön aito sitoutuneisuus yrityksen strategiaan, tiimin työskentelyyn ja tärkeisiin muutoksiin. Onnistunut etäjohtaminen perustuu selviin pelisääntöihin sekä esihenkilön ja työntekijän väliseen luottamukseen. On tärkeää tukea luottamusta koko suhteen keston ajan riittävällä raportoinnilla ja vuorovaikutuksella. Jokaisella työntekijällä tulee olla selkeä kuva omasta, esihenkilön, sekä koko tiimin työnkuvasta. (Humala 2007, 18.)

Yksi etäjohtamisen onnistumisen edellytyksenä on myös esihenkilön hyvät vuorovaikutus- ja viestintätaidot. Työturvallisuuskeskuksen (2018) mukaan digitalisaation myötä vuorovaikutuksen muodot muuttuvat. Etätyön työympäristössä suurin osa vuorovaikutuksesta muodostuu sähköisiä kommunikaatiovälineitä käyttäen. Niitä ovat sähköposti, puhelin, erilaisten alustojen pikaviestit, puhelu- ja videoneuvottelut, sekä erilaisia dokumentinhallinta järjestelmät. Soveltuvat kommunikointivälineet takaavat tehokkaan tiedon jakamisen. On myös tiedettävä, miten viestiä ymmärrettävästi ja kiinnostavasti. Etätyöstä puhuttaessa, virtuaaliseen tai keinotodelliseen läsnäoloon siirtyminen edellyttää luottamuksen syntymistä etäesihenkilön ja etätyöntekijän välillä. Myös avoin vuorovaikutus on tärkeää. Teknologia mahdollistaa kyllä vuorovaikutuksen, mutta jos läsnäolon tunnetta ei ole, silloin ei myöskään vuorovaikutusta välttämättä synny. (Ristolainen, ym. 2020,180.)

Friedin ja Hanssonin (2014, 55) mukaan suurimmat etätyöhän kohdistuvat pelot liittyvät juuri luottamukseen. Esihenkilöitä saattaa mietityttää, tekevätkö työntekijät oikeasti työtä, kun ovat virtuaalisesti yhteydessä esimieheen ja heitä ei voi nähdä. Ainoa asia, mitä voidaan seurata ja mitata on tehdyn työn kesto ja tehty työ. (Fried & Hansson 2014, 108.) Lencion kuvailee viittä toimintahäiriötä (kuvio 3) tiimin kehittymisen keskeisimmiksi asioiksi. Niitä ovat luottamus, konfliktit, sitoutuminen, vastuuseen ja tuloksiin keskittyminen.



Kuvio 3. Lencionin viisi toimintahäiriötä (Lencioni, 2014)

Etäjohtamiseen liittyy myös haasteita. Etäjohtajan yksi suurimpia haasteita on luoda henkilöstölle tunnetta yhteisöllisyydestä. Esihenkilön yhtenä tehtävänä on hallita tunnetiloihin liittyviä prosesseja koska kommunikointi ei tapahdu kasvokkain. Sitouttamalla henkilöstöä, saadaan yhteisöllisyyden tunnetta. Yhteisöllisyys on tunteena hyvin monimuotoinen ja jokainen kokee sen hieman eri tavalla. Jos yhteisöllisyyden tunne jää uupumaan, se tarkoittaa silloin liian vähäistä vuorovaikutusta esihenkilön ja tiimin kanssa. Hankaluuksia esihenkilölle aiheuttaa myös stressin ja työmäärän arvioiminen, koska kasvokkain tulee harvoin tapaamisia. Työtehtävien delegointi voi olla haasteellista, koska työtehtäviä voi tulla jaetuksi väärin perustein. (Wilkman 2016, 50-52.) Vaasan yliopiston LEADIS-hankkeen tutkimuksessa (2020), haasteita ja epävarmuuksia koettiin oikeanlaisesta vuorovaikutustiheydestä. Työntekijöiden oli vaikea tunnistaa, milloin esihenkilö on oikeasti tavoitettavissa. Vuorovaikutuksen puute etätyöympäristössä koettiin korostavan entisestään osapuolten välistä etäännyntymistä.

## 2.4 Viestintä ja vuorovaikutus etätyössä

Etätyöllä on monia määritelmiä ja yhteiseksi tekijäksi määritelmässä voidaan katsoa se, että niissä korostuvat riippuvuus erilaisista, pääasiassa digitaalisten informaatio- tai viestintä- ja vuorovaikutusteknologioista. Teknologia riippuvuudella tarkoitetaan sitä, että kuinka paljon työn tekeminen perustuu erilaisten viestintä- ja vuorovaikutusteknologioiden käytölle. Riippuvuus teknologiasta voidaan nähdä eri lailla suhteessa kasvokkaiseen viestintään ja vuorovaikutukseen. Yhtenä esimerkkinä voi käyttää etätyötutkimuksessa- että virtuaalitiimien tutkimuksessa käytettyä teknologiariippuvuutta. Riippuvuus teknologiasta nähdään jossain määrin alisteisena tekijänä etätyössä verrattuna kasvokkaiseen viestintään ja vuorovaikutukseen. Teknologiavälitteisen työn tutkimuksessa riippuvuus taas voidaan nähdä positiivisena asiana. (Raghuram, Hill, Gibbs & Maruping, 2019, 313,319.)

Etätyöhön liittyy erilaisia viestinnän ja vuorovaikutuksen ilmiöitä. Etätyön katsotaan tuovan erilaisia etuja ja mahdollisuuksia työntekoon. Työpaikalla työntekijän työ voi häiriintyä esimerkiksi liiallisten keskeytyksien tai kokouksien vuoksi, ja samalla aiheuttavan konflikteja työssä. Nämä edellä mainitut asiat vaikuttavat työtyytyväisyyteen negatiivisesti. Etätyössä työn keskeytyksen ja kokousten määrä voi olla pienempi. Kun asiaa katsotaan laajemmalla kantilta, kyse on tiedon vaihdosta ja sen hallinnasta. Etätyössä liiallisen tai turhan tiedon määrää voi olla helpompi rajoittaa. Etätyöntekijät voivat itse päättää ja määritellä, kuinka haluavat pitää yhteyksiä muihin kollegoihin. He ovat itsenäisiä ja muista riippumattomia työntekijöitä, toisin kuin toimistolla työskentelevät. (Fonner&Roloff 2010, 352-354.)

### 2.4.1 Viestintä

Viestintä suomenkielisen sanan synonyyminä on kommunikaatio (communication), muodostuu latinankielisestä sanasta *communicare*, joka tarkoittaa yhdessä tekemistä sisältäen vuorovaikutuksen. Viestintä on kaksisuuntaista toimintaa. Se sisältää vuorovaikutusta, josta jokainen työntekijä on vastuussa. Olennaista viestinnässä on omata hyvät vuorovaikutus- ja viestintätaidot. Viestintä tarkoittaa suullista ja kirjallista ilmaisua sekä kuuntelemisen ja ymmärtämisen taitoa. (Juholin 2022, 27; Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 7-13; Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2017, 9.)

Kauhasen (2012, 173-175) mukaan on pystytty osoittamaan, kuinka yrityksen sisäisellä viestinnällä on merkitys hyvän työilmapiirin luomisessa ja säilymisessä. Viestinnällä on suora vaikutus työntekijöiden motivaatioon, asenteisiin ja sitoutuneisuuteen. Kyseiset asiat vaikuttavat samalla työn sekä palvelun laatuun, jotka näkyvät asiakkaalle saakka. Yrityksissä tulisi kiinnittää huomiota sisäiseen viestintään täysin samalla tavalla kuin ulkoiseen viestintään. Tärkeä johtamisen työkalu on sisäinen viestintä. Sisäisessä viestinnässä tulee ottaa huomioon organisaatiota koskevat asiat ja myös keskinäinen vuorovaikutus tiimissä ja siihen, kuinka henkilökohtaisella viestinnällä on vaikutus työhön, uraan ja kehittymiseen. Sisäisen viestinnän tarkoituksena on pitää henkilöstö tietoisena organisaation vioista ja arvoista, liiketoiminnasta, strategiasta ja talouden tilasta, sekä tuotteista, palveluista ja markkinoinnista. Sisäisellä viestinnällä ilmoitetaan myös toimintaan liittyvistä muutoksista. Sisäinen viestintä edistää myös henkilöstön yhteistä toimintaa ja parantaa toiminnan sujuvuutta, tuottavuutta sekä tehokkuutta.

Etänä toimivat työyhteisöt ovat erittäin alttiita kommunikaatiokatkoksille. Tärkeää on olla tietoinen siitä, kuka tietää ja mitä. Tarpeellinen tieto ja osaaminen on hyvä olla nopeasti saatavilla. Kun tieto saadaan jaettua onnistuneesti, se edistää resurssien tehokasta käyttöä, parantaa päätösten laatua ja vähentää virheitä. Työyhteisöjen jäsenten tyytyväisyys ja motivaatio kasvavat positiivisesti, kun tieto on jaettu onnistuneesti. (Rauramo 2018.)

### **Esimiehen viestintä**

Yrityksen liiketoiminnan ja strategian kannalta viestinnässä on kyse aina toiminnan tehostamisesta. Viestinnän tavoitteiden tulee olla samassa linjassa organisaation strategian ja perustehtävien kanssa. Viestintää kehittäessä halutaan parantaa yrityksen tuottavuutta ja kilpailukykyä. Mitä kehittyneempää viestintä on, sitä paremmin aika, resurssit ja talous hallitaan. Viestintää kehittäessä tulee huomioida teknologia, käytännöt ja ajattelutavat (Puro 2004, 105.)

Viestintä tekee johtamisen näkyväksi. Kun johtamisviestintä on aktiivista, siitä tulee työyhteisöstä kiitosta. Palautteen antamisen vähyyden vuoksi, ei viestintää sovi silti unohtaa. Johtamisviestinnän puuttuminen kuitenkin huomataan aina. Odotukset johtamisen viestinnästä vaihtelevat organisaatioiden mukaan, joissa myös toimiala ja yrityksen historia muokkaavat odotuksia. Yksi näkyvimmistä tavoista rakentaa organisaation toiminta- ja johtamiskulttuuria on johtamisviestintä. Sen

tavoitteena on, että tieto kulkee vapaasti työntekijöiltä toiselle, sekä sitä jaetaan kaikille organisaatiossa työskenteleville. Johtajat kertovat asioista avoimesti, luovat vuorovaikutusta eri tasoilla ja edellyttävät samaa muilta. Keskitetty työyhteisöviestintä on hyvän viestinnän perusta. Johtaja, joka viestii avoimesti, rakentaa esimerkillään organisaatiota, joissa muutkin uskaltavat avoimesti viestiä (Marjamäki & Vuorio 2021, 43-44.)

Etäältä johtamisen edellytyksenä onnistumiseen nähdään mm. hyvät viestintätaidot. Ristolaisen (2020) artikkelissa, aikaisempien tutkimusten mukaan etäviestinnässä olennaisinta ei ole tapa, millä etätyössä viestitään, vaan kuinka johdonmukaista ja säännöllistä viestiminen on. Kun työ on hajautettua, etäviestinnälle on hyvä luoda yhteisiä tapoja toimia (Ristolainen 2020, 180.) Organisaatioiden vahvin viestintäkanava on esihenkilöt. He käyttävät henkilökohtaista viestintää, jota tehdään myös kasvotusten. Esihenkilöt toimivat laadukkaina ja luotettavina viestinnän välittäjinä, ja parhaimmillaan he toimivat kuten perinteiset viestintäkanavat. Organisaatioissa esihenkilöiden viestintäkyvyt ja käsitykset oman työn viestinnän merkityksestä vaihtelevat suuresti (Korhonen ym. 2011, 21.)

Organisaatio, joka menestyy, siellä esihenkilöt ymmärtävät vastuunsa viestimisestä ja sen tärkeydestä. Osaava esihenkilö varmistaa tiiminsä vastaanottavan viestit. Esihenkilö vastaa tiiminsä esittämiin kysymyksiin ja huolenaiheiden vähentymiseen (Korhonen & Rajala 2011, 22.)

Etäjohtamisessa viestinnästä iso osa ajasta kuluu sähköpostin lukemiseen ja kirjoittamiseen. Tästä syystä viestintä kannattaa siirtää yrityksen omaan sosiaaliseen mediaan tai intranettiin, jolloin sama tieto ja keskustelut ovat kaikkien saatavilla sekä esimiehen ajanhallinta selkeytyy. (Wilkman 2016,163.)

Dunderfeltin (2012, 11) mukaan esihenkilöviestintä ja vuorovaikutus alaisiin ei perustu enää auktoriteettiin, vaan esihenkilöviestintä on muuttanut muotoaan. Esimiehen tehtävä ei ole tiedottaa vain asioita johdolta henkilöstölle, vaan johtaminen on enemmänkin keskustelevaa ja avointa henkilöstön kanssa ajatuksella tieto kuuluu kaikille. Esihenkilön viestinnän vastavuoroisuus ja sosiaaliset taidot ovat nykypäivän tärkeysjärjestyksen kärjessä. Työntekijät tulisi kohdata avoimesti juuri sellaisena kuin he ovat. Vuorovaikutuksen tulisi olla avointa, rehellistä ja toista kunnioittavaa (Puro 2002,13.) Kun tiedonkulku toimii työyhteisössä, työntekijät kannustavat toisiaan, ovat tarpeeksi

avoimia ja sallivat erilaisuuden, syntyy toimiva työyhteisö (Laaksonen 2022, 35.) Esihenkilöviestintä pitää sisällään jokapäiväisessä työssä vaadittavia ilmaisuun, kuuntelemiseen ja ymmärtämiseen liittyviä taitoja. Esihenkilö kohtaa työssään joka päivä useita viestintää edellyttäviä tilanteita kuten esimerkiksi organisointia, koordinoitua, valvontaa ja delegointia. Puhuttaessa esihenkilöviestinnästä on tärkeää miettiä millaista viestinnän tulisi käytännössä olla, kuinka tieto tavoittaa kaikki toivotut henkilöt ja kuinka viesti tulisi ilmaista, jotta se on kaikille ymmärrettävä. (Puro 2002, 13)

Esihenkilöviestintä on vuorovaikutteista, sekä yksisuuntaista tiedottamista. Työssä tapahtuvan esihenkilön viestinnän tarkoituksena on sujuvoittaa töiden etenemistä, organisaation tavoitteiden ja toimintatapojen asettamista, uusien ideoiden suunnittelemista, mahdollisten muutoksien toteuttamista, palautteen antamista ja onnistumisten ja epäonnistumisten arviointia (Kuusela 2013, 43, 52.)

#### **2.4.2 Vuorovaikutus**

Yleiseltä tasolta katsottuna, vuorovaikutus on aina ihmisten välillä tapahtuvaa toimintaa, joka on vastavuoroista (Talvio M. & Klemola 2017, 8). Vuorovaikutus käsitteenä on yhdessä toimimista, sekä kykyä ja halua vaihtaa ajatuksia, kokemuksia ja mielipiteitä toisen ihmisen kanssa. Vuorovaikutus kuuluu yhtenä osana työyhteisötaitoihin. Vuorovaikutuksella voidaan edistää tiimien tavoitteiden saavuttamista, työhyvinvointia ja pitkäjänteistä työskentelyä tiimeissä. Vuorovaikutusta voidaan pitää yhtenä tärkeimpänä välineenä kehittämiseen ja oppimiseen. Vuorovaikutuksen avulla voidaan kehittää toimintaa muuttamalla ajatusmalleja, yhdistää ihmisiä toisiinsa, rakentaa verkostoja. Vuorovaikutuksella voidaan myös estää erimielisyyksiä muuttumasta riidoiksi ja samalla sen avulla saadaan mahdollistaa tasavertaisuutta tiimeissä. (Horila 2018, 65.)

Aitoon vuorovaikutukseen yleensä kuuluu väitteet ja vastaväitteet. Tällöin vuorovaikutuksessa olevat henkilöt ovat tasaveroisia, tietojen ja taitojen erosta huolimatta. Aidossa vuorovaikutuksessa on tarkoituksena se, että toisen ehdottamat ideat, ajatukset tai ehdotukset, voivat olla omia parempia. Ja niitä ei sovi hylätä ilman, että asiaa on mietitty. Vuorovaikutuksen keskustelun tavoitteena on yhteisymmärrys. Epäselvät asiat tarkistetaan, mutta niitä ei saa tulkita. (Mäkisalo-Ropponen 2016,153.)

Kun puhutaan vuorovaikutustaidoista, sille keskeistä on vastavuoroisuus. Kaikkien vuorovaikutukseen osallistuvat henkilöt tai henkilö antavat panoksensa yhteiseen keskusteluun. Vuorovaikutus on pääosin myönteistä ja rakentavaa. Niitä ovat esimerkiksi läsnäolo ja kuuntelu, rohkaisu, kannustaminen, myönteinen palaute, tuki ja myötätunto sekä huomioiminen ja ilahduttaminen. (Vuorovaikutustaitoja voi oppia, n.d.)

Kun kyseessä on toimiva tiimi, siellä on yhdessä opittu, millainen on tehokasta ja tarkoituksenmukaista viestintäkäyttäytymistä, ja kuinka se asettuu tiimin työn tavoitteisiin ja erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin. Tiimin sisällä on voitu sopia, kuinka sitä tiimiä johdetaan, minkälaista on hyvä päätöksenteko ja kuinka hallitaan tehotonta, mutta samalla hyödynnetään kuitenkin hyödyllistä vuorovaikutusta. Jotta vuorovaikutuksesta saadaan tiimissä osaavaa, on hyvä sallia vuorovaikutuskäytänteisiin liittyvät erimielisyydet ja niiden käsitteleminen. Samalla tiimeissä on hyvä työstää valta-asemien tiedostamista. (Horila 2018, 64-65.)

Etätyöskentelyssä ns. virtuaaliset tiimit pyrkivät vuorovaikutustehtävien avulla tavoitteisiinsa. Tehtävät ovat asia- ja työsuhtetason työtehtäviin. Vuorovaikutustehtäviä ovat pitkäkestoiset päätehtävät ja lyhytkestoiset oheistehtävät. Päätehtävät toteuttavat tapaamisen tarkoitusta. Oheistehtävät voivat olla täysin itsenäisiä tehtäviä tai sitten niiden tarkoituksena voi olla täydentää päätehtäviä. Tiimien valossa kaikkia yhdistää teknologiaan liittyvät tehtävät, mutta ne eivät kuitenkaan ole päätehtäviä. (Raappana & Valo, 2015, 108, 122–129.)

Vilkman (2016) mainitsee teoksessaan, etätyön vuorovaikutuksen elementtejä ovat luottamus, toimivat pelisäännöt, jatkuva dialogi ja yhteisöllisyys. Luottamus työntekijän ja esihenkilön välillä on etätyön perusasia. (Vilkman 2016, 15.) Kun kyse on virtuaalitiimeistä, on heidän pystyttävä siirtämään verkkoon normaalin elämän yhteistyötä ja ajattelua koskevat asiat. Virtuaalisessa tiimissä pääsee helpommin ääneen myös tiimin hiljaisemmat jäsenet ja näin ollen he pystyvät tasa-arvoistamaan tiimien vuorovaikutusta. (Haapakoski, ym. 2020, 93-94.)

Vilkman (2016 & 2020) käsittelee teoksissaan, että etätyössä kuitenkin on mahdollisuus, työn muuttuvan tehtäväkeskeisemmäksi ja työkaverit voivat jäädä etäisemmäksi. Vain etätyötä tekevän tiiminjäsen voi jäädä ulkopuoliseksi työpaikan asioista. Etätyössä vuorovaikutus voi olla muodollisempaa kuin lähityössä ja hankalien asioiden esille tuominen voi olla vaikeampaa. Jos esimiehen



tavoitettavuus on heikkoa, voi etätyö tuntua turhautavalta ja samalla laskea työmotivaatiota. Näin ollen etätyössä olisi hyvä mahdollistaa myös epäviralliset keskustelut. Ei pääse mukaan esimerkiksi lähityössä, käytävillä käytyihin keskusteluihin mukaan, ja sille täytyisi keksiä korvaavaa tapaa. Se voisi olla esimerkiksi virallisen kokouksen yhteyteen järjestetty aika epäviralliselle keskustelulle. (Vilkman 2016, 54–56; Vilkman 2020, 127-128.)

### **3 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEET JA KEHITTÄMISTEHTÄVÄT**

Tutkittavassa organisaatiossa työskentelee (N=109) sairaanhoitajaa. Etätyökokemusta on kertynyt jo työntekijöille ja näin ollen he tietävät, millainen vuorovaikutus ja viestintä toimii ja millaisessa on parantamisen varaa. Tämä opinnäytetyö rajattiin koskemaan vain työntekijän näkökulmaa viestinnästä ja vuorovaikutuksesta.

Tarve kehittämistyön tekemiselle nousee aina työelämässä tehdystä havainnoista. Kehittämistyöllä pyritään uudenslaisia tai toimivampia toimintamalleja, jotta kehittämiskohteena oleva työ olisi jatkossa vaikuttavampaa. Kehittämistyössä on tutkimuksellinen perusta, ja luotettavat lähdeaineistot ja tutkimustiedot luovat perustan ratkaisuun( Vilkka 2021, osa 1.)

Opinnäytetyön kehittämistehtävät:

1. Millä tavoin etätyöntekijät kokevat työssään viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksen?
2. Millaisia haasteita vuorovaikutus ja viestintä aiheuttaa?

Opinnäytetyön kehittämistyön tavoitteiden saavuttamista arvioivat opinnäytetyön tekijä ja organisaation esihenkilöt. Lisäksi arvioidaan, miten opinnäytetyössä tuotettu materiaali tukee keskeisten tavoitteiden saavuttamista. Tulosten perusteella voi paremmin puuttua ilmenneisiin epäkohtiin ja tarvittaessa parantaa käytäntöjä paremmiksi.

#### **3.1 Kvalitatiivinen tutkimus**

Tutkimus noudattaa vakiintunutta akateemista tutkimusprosessia. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan juuri niihin kysymyksiin, mitä tutkimuskysymykset määrittävät (Vilkka 2015, 101-105.) Opinnäytetyön kehittämistyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tämän tutkimuksen viitekehyksen

muodostivat etäjohtamisen, vuorovaikutuksen ja viestinnän teoria ja keskeisiä käsitteitä ovat etäjohtaminen, vuorovaikutus ja viestintä. Kehittämistyön tarkoituksena on selvittää etätyöntekijöiden kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Työstä saatavalla kehittämistyöllä ei pyritä tilastolliseen yleistettävyyteen, vaan toteamalla kuinka asia on. (Kylmä & Juvakka 2007,27-28; Hirsijärvi ym. 2012,161-164.)

Laadullista tutkimusotetta käytettiin tässä tutkimuksessa. Teoreettisesti mielekäs tulkinta kohteena olevasta ilmiöstä muodostuu laadullisessa tutkimuksessa, jonka keskipisteenä ovat tutkittavien kokemukset. Tavoitteena on uuden tiedon hankinta, syvemmän ymmärryksen saavuttaminen, jonkin ilmiön kuvaaminen tai kyseenalaistaminen (Puusa & Juuti 2020, 76-77.) Yhtä lähestymistapaa laadullisessa tutkimuksessa voidaan pitää pyrkimystä tehdä arkipäiväisistä ilmiöistä ongelmallisia ja nostaa esille nousevia ilmiöitä kohteeksi tutkimukseen. Onnistuminen laadullisessa tutkimuksessa edistävät tutkittavan alueen rajaaminen ja kriittinen suhtautuminen tutkimuksen aineistoon (Silverman 2013, 15, 40-41.)

Aineistoja tutkitaan osana kontekstia laadullisessa tutkimuksessa, aineistoja ei eroteta niiden normaalista toimintaympäristöstä. Ihmisten ja heidän keskinäisten toimintansa näkökulmasta kuvataan maailmaa. Ihmisten toiminnassa läsnä oleviin merkityksiin ja heidän sisäisilleen kokemuksilleen antamiinsa merkityksiin keskitytään tutkimuksessa (Kallinen & Kinnunen, 2021.)

### **3.1.1 Kyselylomakkeen laatiminen**

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusmetodia. Kysymykset ovat avoimia kysymyksiä 13 kappaletta ja kaksi taustakysymystä. Taustakysymyksillä pyrittiin selvittämään vastaajien työvuodet kyseisessä organisaatiossa, sekä kuinka usein ovat yhteydessä esihenkilöönsä. Sähköisen kyselyn kysymykset ovat jaoteltu kolmeen luokkaan; etäjohtaminen, viestintä ja vuorovaikutus. Kysely sopii juuri tähän työhön, koska tutkittava aihealue tunnetaan jo, mutta halutaan varmistaa sen paikkansa pitävyyden. Kysely sopii hyvin etätyön selvittelyyn, kuinka paljon haasteita viestintä ja vuorovaikutus tuovat etätyöhön.

Tutkimuksen perusasioita ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Kyselyn luotettavuuteen ja sen arviontiin liittyy vahvasti validiteetti ja reliabiliteetti (Ojasalo ym. 2009,41.) Validiteetilla tarkoitetaan, mitataanko tutkimuksessa juuri sitä, mitä olikin tarkoitus mitata. Reliabiliteettia arvoitiin jo tutkimuksen teon aikana (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2013, 132.)

Tässä opinnäytetyössä kyselystä käytetään nimeä sähköinen kysely. Kysely lähetettiin sähköpostilla, jossa oli linkki webropol-kyselyyn (liite 1). Kyselyssä hyödynnettiin internetin webropol-pohjaa. Kyselyyn liitettiin myös saatekirje (liite 2.), jolloin vastaajalle selviää, mistä on kyse ja hän saa samalla päättää osallistuuko tutkimukseen vai ei. (Ojasalo ym. 2009, 118)

Sähköisen kyselyn testaaminen ennen varsinaista tutkimusta on tarpeellista, jotta sähköisen kyselyn näkökulmia voidaan tarkistaa sekä muotoilla kysymyksiä tarkoituksenmukaisemmaksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 204). Sähköisen kyselyn testaaminen ei tarkoita vain sitä, että joukko ihmisiä täyttää lomakkeen ja sen jälkeen opinnäytetyön tekijä arvioi, miten vastaaminen onnistui. Testausvaiheessa on tarkoituksena, että lomaketta arvioidaan kriittisesti. Jotta testaus onnistuu, olisi testaajien kyettävä myös perustelevaan antamaan kommentteja. Testaajat valitaan harkiten. (Vilka 2015, 108.)

Reliabiliteetti validiteettia nousevat esiin tutkimuksessa, kun sähköinen kysely testattiin lähettämällä se kuudelle koevastaajalle ennen julkaisua. Koevastaajat työskentelevät myös etätöissä, mutta eivät kuitenkaan samassa osassa organisaatiota, kuin itse kehittämistyö tehdään. Testauksen tarkoitus kerrottiin vastaajille suostumusta pyydetessä. Testivaiheen sähköisen kyselyn saatteeseen laitettiin kiitokset osallistumisesta. Testilomakkeessa pyydettiin arvioimaan myös aika, joka lomakkeen täyttöön kuluu. Testausvaiheen tulokset pyydettiin lähettämään opinnäytetyön tekijän sähköpostiin. Muokkaukset sähköiseen kyselyyn tehtiin testauksesta tulleiden palautteiden perusteella. Testauksen jälkeen vastausaikaa pidennettiin 15-20 minuuttiin. Kahden kysymyksen asetelua muutettiin, jotta vastaaminen olisi mahdollisimman selkeää. Kolmeen kysymykseen lisättiin tarkentavia kysymyksiä, jotta kysymykseen saatiin havainnollistamaan mitä tarkoitetaan. Kun sähköistä kyselyä testattiin kohderyhmään kuuluvilla, saatiin samalla käsitys siitä, onko ohjeet ja kysymykset ymmärretty oikein. Onko kyselyssä turhia kysymyksiä, tai pitäisikö jotain olennaista vielä kysyä. Vastaamisen tulisi olla mahdollisimman helppoa kohderyhmälle. Kyselyssä käytetyn kielen ja ulkoasun käyttö täytyy olla selkeää. (Vehkalahti 2014, 48.) Testauksessa arvioinnin kohteena

ovat lisäksi vastausohjeiden selkeys ja yksiselitteisyys, lomakkeen pituus ja vastaamisen käytetyn ajan kohtuullisuus (Vilkkä 2015, 108).

Sähköisestä kyselystä saatujen tulosten perusteella luodaan toimeksiantajayritykselle kehittämissuhteita. Kehittämistyön tarkoituksena on selvittää, millaisia ovat etätyöntekijöiden kokemukset vuorovaikutuksen ja viestinnän sujuvuudesta etätyössä. Tavoitteena on, että kehittämistehtävä loisi uutta, tuoretta tietoa etätyöjohtamistapojen tueksi, kehittämissuhteita sekä mahdollisimman paljon muuta hyödyllistä tietoa.

Sähköinen kyselylomake lähetettiin yhteisjakelusähköpostina organisaation työntekijöille (N=109). Kysely oli avoinna 8.-18.11 ja vastaajia muistutettiin kerran sähköpostin välityksellä. Kyselyaikaa jatkettiin vielä viikolla ja silti vastausmäärä oli heikko. Vastausajan päätyttyä kysely suljettiin ja tutkimuksen tekijä otti tulokset raporttina. Tutkimukseen vastasi yhteensä 14 työntekijää (n=14). Tutkimustulosta voidaan pitää vain suuntaa antavana, koska vastaajien määrä jäi niin pieneksi.

### **3.1.2 Aineiston keruu**

Aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä. Tutkimuksen ilmiön kuvailua, tulkintaa ja ymmärrystä tavoitellaan laadullisella aineiston analyysillä. Avainsanoja laadullisessa tutkimuksessa ovat systemaattisuus, avoimuus, tarkistettavuus sekä perusteltavuus. Laadullisella aineiston analyysillä kootaan aineistosta mielekäs kokonaisuus, jotta saadaan kattava ja perusteltu tulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Sen avulla saadaan myös tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta aiheesta. Eri osien analysointi ja synteessin tekeminen kuuluu laadulliseen analyysiin. Eri vaiheiden kautta pyritään pääsemään tutkimuksessa onnistuneisiin tulkintoihin kokonaisuudesta. (Puusa & Juuti 2020, 143-148.)

Sähköinen kyselylomake muotoiltiin puolistrukturoidun teemahaastattelun periaatteiden mukaisesti. Teemahaastattelussa kysymysten teemat valitaan ennakkoon ja haastattelussa edetään teemoihin liittyvien tarkentavien kysymysten pohjalta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87.) Kysymysten teemat muodostettiin tutkimuksen pääaiheiden perusteella. Sähköisessä kyselylomakkeessa esitettiin pelkkä kysymys ja vastaukselle jätettiin tyhjä tila. Vastaajalle annetaan mahdollisuus kuvailla avoimissa kysymyksissä, mitä todella asiasta ajattelee. Samalla vastaamista rajataan mahdollisimman

vähän ja pyritään saamaan samalla spontaaneja vastauksia (Hirsijärvi & ym. 2012, 200-201; Vilkkä 2015, 106.)

Tutkimuksen perustiedot kerrotaan saatekirjeessä. Perustiedot sisältävät tutkimuksen aiheen, tutkimuksen tekijän, osallistujien valinta, ja mihin tutkimustuloksia käytetään. Saatekirjeellä on tarkoitus herättää vastaajien kiinnostus tutkittavaan aiheeseen. Saatekirjeellä vaikutetaan myös vastausten luotettavuuteen, muotoiluun kannattaa kiinnittää huomiota (Vehkalahti 2014, 47-48.)

Opinnäytetyön tutkimuksen saatekirjeeseen tiivistettiin opinnäytetyön tarkoitus ja tulokulma. Kirjeessä tuotiin esille, kyselyyn vastaajien vastausten tärkeys. Saatekirjeessä tuotiin esille tutkimuksen eettiset lähtökohdat, vastaamiseen vapaaehtoisuus ja vastaajien anonymiteetti. Tiedonkeruusta kerrottiin aineiston käsittely, säilyttäminen, käyttötarkoitus ja hävittäminen.

### **3.1.3 Aineiston analyysi**

Aineisto tässä työssä analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin mukaan. Analyysillä tavoitellaan tutkimuksen kohteena olevan ilmiön kuvailua, tulkintaa sekä ymmärrystä. Avainsanoja laadullisen tutkimuksen analysointiin ovat systemaattisuus, avoimuus, tarkistettavuus ja perusteltavuus. Tarkoituksena on koota laadullisen analyysin aineistosta mielekäs kokonaisuus. Sen avulla voidaan luoda kattava, perusteltu tulkinta tutkittavasta ilmiöstä ja tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta aiheesta. Analyysi laadullisena on osien analysointia ja synteisien tekemistä. Eri vaiheiden kautta pyritään pääsemään tutkimuksessa onnistuneisiin tulkintoihin kokonaisuudesta (Tuomi ym. 2018, 117.)

Yleisimpiä laadullisen tutkimuksen metodeja on nimenomaan sisällönanalyysi. Tutkimuksen aineistoa pyrittiin tarkastelemaan monipuolisesti. Aineisto järjesteltiin ensin tiiviiseen ja selkeään muotoon ja samalla keskeinen informaatio säilytettiin. Aineisto tiivistettiin ja pyrittiin luomaan selkeä ja yhtenäinen kokonaisuus. Näiden perusteella pystyttiin tekemään johtopäätöksiä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Puusa ym. 2020, 148.)

Teorialähtöistä sisällönanalyysiä käytettiin tässä tutkimuksen aineiston analyysissä. Teorian rooli on ensisijainen teorialähtöisessä aineiston analyysissä. Tutkimuksessa on hahmotettu ennakkoon teemat, joihin kerätty aineisto suhteutetaan. Suhteessa päätettyihin teemoihin aineiston analyysi toteutetaan ja tutkimuskysymykset asetellaan analyysiin. Tutkimuksen tulokset vahvistavat tai uudistavat olemassa olevaa käsitystä. Teorialähtöisessä aineiston sisällön analyysissä muodostetaan

analyysirunko. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteita noudattaen voidaan teorialähtöisessä tutkimuksessa muodostaa erilaisia luokituksia ja kategorioita. Aineisto koodataan päätettyjen teemojen jälkeen. Analyysin tekeminen aloitetaan aineiston pilkkomisella ja ryhmittelyllä tiettyjen aihepiirien mukaan (Tuomi ym. 2018, 104-111, 128.)

Tämän tutkimuksen teorialähtöinen sisällönanalyysi eteni ennalta päätettyjen teemojen mukaisesti. Aineiston alkuperäisilmaisuista muodostettiin pelkistetyt ilmaisut. Pelkistettyjen ilmausten pohjalta muodostui aineistosta alaluokat, luokittelemalla samankaltaiset pelkistykset samaan ryhmään ja nimeämälle ryhmän aiheeseen sopivalla otsikolla. Alaluokista muodostettiin yläluokat ja loppujen lopuksi muodostuneista luokista muodostettiin pääluokka.

Kuviossa 4. on kuvattu esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä. Esimerkkinä on yksi tutkimuksen teeman/pääluokan osalta. Esimerkissä yläluokka muodostaa analyysin mukaisesti kuvauksen siitä, millaisena toimiva/toimimaton viestintä vaikuttaa työntekijän työn sujuvuuteen.

Alkuperäiset ilmaisut	Pelkistetyt ilmaisut	Alaluokat	Yläluokka	Pääluokka
<p>H9... Ajoissa ja avoimesti viestitty asia sujuvoittaa työtä ja antaa myös pohdinnalle aikaa....</p> <p>H12... Toimivat viestintäkanavat ovat välttämättömyys...</p>	<p>H9 Asiat viestitetään avoimesti</p> <p>H12 Toimivat viestintäkanavat</p>	<p>Toimiva ja avoin</p>	<p>Toimiva viestintä</p>	<p>Viestinnän vaikutus etätöihin</p>
<p>H12.. Selkeä viestintä tekee työn tekemisestä helppoa ja nopeaa....</p>	<p>H12 Selkeällä viestinnällä työ helppoa ja nopeaa</p>	<p>Selkeä viestintä</p>		
<p>H4... Tieto voi olla vaikeasti löydettävissä monikanavaisen viestinnän vuoksi...</p>	<p>H4 Tieto vaikeasti löydettävissä Monikanavaiset viestinnät</p>	<p>Saatavilla oleva tieto vaikea hankalaa löytää</p>	<p>Toimimaton viestintä</p>	

Kuvio 4. Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä

### 3.2 Luotettavuuden arviointi

Kanasen (2015, 345) mukaan kvalitatiivinen tutkimus on luotettavuuden arvioinnilta haastavampaa kuin kvantitatiivisen tutkimuksen. Määrällisen tutkimuksen validiteetti- ja reliabiliteettikriteerit eivät sovellu käytettäväksi suoraan laadullisen tutkimuksen arvioinnissa. Laadullista tutkimusta käytettäessä luotettavuuden arvioinnissa ei ole yksiselitteistä tapaa.

Luotettavuutta laadullisessa tutkimuksessa arvioidaan uskottavuuden käsitteen kautta. Huomio kiinnittyy tarkastellessa uskottavuutta siihen, kuinka tosia on tutkimuksen tulokset, tutkimuksen aineiston keruu sekä analysoinnin huolellisuus. Kun tutkimusraporttia esitetään, tulee siinä kuvata tutkimuksen käsittelemä ilmiö ja esitetyt asiat niin, että lukijat vaikuttavat esitettyjen asioiden ja niiden kuvausten todenperäisyydestä. Tutkijan vakavuus suhteessa tutkimuksen perusteluihin, oikeiden lähestymistapojen, menetelmien valintaan ja tutkimuksen toteutukseen kertoo tutkimuksen luotettavuudesta. Tutkimuksen eteneminen on kuvattava tutkijana sellaisena kuin se on toteutunut, sisältäen myös epäonnistuneet valinnat (Pusa ym. 2020, 175.)

Sähköisen kyselylomakkeen vastausmäärä jäi pieneksi vain 14 vastaajaa. Jos tutkimus olisi määrällinen, vastauksien määrä olisi alhainen, mutta laadullisessa tutkimuksessa aineiston sisältöä ja siitä tuotettu analyysi painottavat tutkimustuloksia. Aineiston ja teorian synteisiin pyritään teorialähtöisellä sisällönanalyysillä. Kun tehdään laadullista tutkimusta, ei pyritä tekemään tilastollisia yleistyksiä, vaan yritetään pyrkiä kuvaamaan ilmiöitä ja tapahtumia, tekemään teoreettista tulkintaa valitusta ilmiöstä tai ymmärtämään tietynlaista toimintaa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.) Tässä tutkimuksessa vastaajien kokemukset olivat keskeiset. Tämän työn laadullisessa tutkimuksessa käytettiin laajaa aineistoa, joten johtopäätöksenä on, että sähköinen lomake toimi hyvänä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä. Jotta tämä tutkimus saatiin toteutettua, oli tarkoituksenperäistä kysyä juuri avomuotoisia kysymyksiä. Tutkimustulosten vähyydestä voisi päätellä organisaation työkiireet, koska kysymyksiin vastaaminen vei aikaa. Tämä on saattanut vaikuttaa vastaajien lukumäärään. Sähköinen lomake lähetettiin vasta kesälomakauden jälkeen, koska pyrittiin vaikuttamaan siihen, että vastaajat olisivat hyvin tavoitettavissa.

Vastausten määrään on voinut vaikuttaa myös aihe. Aihetta ei välttämättä koettu tarpeelliseksi, tärkeäksi tai kiinnostavaksi. Kyseessä on iso yksityisiä terveydenhuoltoja tarjoava organisaatio,



jossa on eri oppilaitosten opinnäytetöihin liittyviä kyselyitä. Organisaatiossa on myös paljon sisäisiä kyselyitä, erilaisia selvityksiä ja kehittämistöitä, joten juuri tämä tutkimus on voitu kokea ei niin tärkeäksi asiaksi.

## **4 TUTKIMUSTULOKSET**

Tällä opinnäytetyön tutkimuksella haluttiin, että tulokset esitetään mahdollisimman havainnollisesti ja ymmärrettävällä tavalla. Tutkimusten tulokset toivotaan olevan sovellettavissa suoraan käytäntöön. Tulosten johtopäätöksien kautta on tarkoitus saada ideoita tulevien muutostilanteiden toteutukseen.

Tämän tutkimuksen tulokset raportoidaan opinnäytetyön päätteemojen mukaan. Teemat on kuvattu niiden asiasisältöjen mukaan. Jokainen alaluku raportoi tutkimustuloksen kyseisen päätteeman kohdalta. Raportoidut tulokset ovat etätyöntekijöiden kuvaamia kokemuksia, kuinka etätyöntekijät kokevat työssään viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksen, sekä miten etäjohtaminen ilmentyy etätyössä.

Taustakysymyksessä kysyttiin vastaajien työvuosia ja suurimmalla osalla, yli puolella oli kertynyt työvuosia kuusi vuotta tai enemmän. Hyvin niukasti työkokemusta oli vain muutamalla kyselyyn vastaajista.

### **4.1 Etäjohtaminen**

Tutkimuksen toisessa taustakysymyksessä nousi esille, että puolet tutkimukseen osallistujista pitää yhteyttä esihenkilönsä vähintään muutaman kerran viikossa. Alle puolella tutkimukseen osallistujista ottivat yhteyttä esihenkilönsä harvemmin kuin kerran viikossa.

## Yhteydenotto esihenkilöön

Tutkimustulokset osoittivat, että etätyöntekijöillä on erilaisia kokemuksia, siitä millaisissa asioissa he ottavat yhteyttä esihenkilöönsä. Tuloksista nousi esiin, että esihenkilöön otettiin yhteyttä koskien työhön ohjausta, työvuorosuunnitteluun liittyvissä asioissa, sekä työntekoon liittyvissä kysymyksissä. Työhön ohjaukseen liittyen vastaajat kaipasivat perehdytystä, tapaamisten sopimista sekä ohjeistuksiin tarkennuksia. Työvuorosuunnitteluun ja työaikoihin liittyen otettiin esihenkilöön yhteyttä aineiston perusteella eniten. Myös poissaolotapauksissa esihenkilöön otettiin yhteyttä. Työntekoon liittyvät yhteydenotot esihenkilöön sisälsivät hallinnollisia asioita, ongelmatilanteisiin mm. epäselvyydet työn tekemisestä sekä työvälineisiin liittyviin kysymyksiin.

*”Lähinnä työvuoroihin liittyvissä asioissa, henkilökohtaiseen työn ohjaukseen liittyvissä asioissa.”(H6)*

## Etäjohtamisen haasteet

Tutkimustulokset osoittivat, etätyöntekijöiden kokevan haasteita etänä tapahtuvassa johtamisessa. Etätyöntekijöiden toistensa tunteminen nousi puolilla vastaajista esiin. Myös esihenkilön tavoitettavuus nousi myös tuloksista selkeästi esiin. Etätyössä esihenkilön tutustuminen työntekijöihin on vaikeampaa, joka aineistosta nousi esiin. Tutustuminen työntekijään on hankalampaa ja hitaampaa kuin kasvotusten. Esihenkilön on vaikeampi tunnistaa työntekijöiden työhön liittyviä haasteita, kun ei tunne niin hyvin alaisiaan. Haastavana koettiin myös esihenkilön työntekijöiden vahvuuksien tunnistamisessa, kun ei ole normaalia kasvotusten tapahtuvaa kohtaamista ja vuorovaikutusta. Myös työntekijän kokonaisvaltaista perhe-elämän ja työelämän kokonaiskuvan hahmottamista esihenkilön on vaikeampi tunnistaa etänä tapahtuvassa johtamisessa.

Esihenkilön tavoitettavuuden aineisto piti sisällään vuorovaikutuksen haasteita, asioiden hoitamisen hitautta, vähäinen fyysinen näkeminen, työvuorojen ja työvälineiden ongelmien selvityksen hankaluutta, sekä oman työn johtamista. Vuorovaikutuksen haasteissa nousi esille tutkimuksessa

esihenkilön tavoittamattomuus, joka sisältää vuorovaikutuksen hankaluuden etätyössä, etäjohtajan vastauksien saaminen on hidasta, vastaaminen digitaalisten välineiden kautta on hitaampaa. Välittämättömyyden tunne nousi myös aineistossa esiin.

*”Kun esihenkilöä ei näe fyysisesti ja ei aina välttämättä tavoita heti kun tarvitsisi, luo se viivytystä asioiden etenemiseen ja irrallisuuden tunteen. Jos kuulumisiakaan ei kysytä kuin muutaman kuukauden välein ja normaalit kohtaamiset eivät tapahdu työpaikalla, voi helposti tulla tunne siitä ettei kukaan välitä. Omaa työtä täytyy osata johtaa enemmän etähoitotyössä jota tekee itsenäisesti kun vrt. lähityöhön” (H7)*

### **Esihenkilön tuki**

Työntekijöiden tuen tarve esihenkilöltä nousi tutkimuksen tuloksissa esiin. Esihenkilön toiminnalla, koettiin olevan tarve etäjohtamisessa. Esihenkilön työn toiminnan tukemiseen kaivattiin työntekijän kannustamista, työntekijöiden tuntemista, sekä esihenkilö saavutettavuutta. Kannustaminen nousi tärkeimpänä asiana esiin. Työntekijät toivoivat tukea, tsemppaamista, positiivista palautetta, onnistumisten kuulemisesta, sekä tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Esihenkilön työntekijöiden tuntemisesta nousi esiin työntekijöiden kuunteleminen sekä samalla läsnäolon puuttuminen. Aineiston perusteella etätyöntekijät kaipaisivat esihenkilön olevan nopeasti etätyössä saavutettavissa. Varsinkin ongelmatilanteissa esihenkilön saavutettavuus nousi esille, ja aiheen työntekijät kokivat tärkeäksi.

*”Työntekijöiden puolen pitämistä ja kuuntelemista. Jos työntekijältä tulee ideoita, niitä olisi kiva kun kuunneltais. Ei painosteta ja keskitytä aina vaan siihen negatiiviseen. Olis kiva kuulla onnistumisista ja saada myös positiivista palautetta.” (H14)*

### **Etäjohtamisen vrt. lähijohtamisen erot**

Suurin osa etätyöntekijöistä kokivat tutkimustulosten perusteella etätyöjohtamisella olevan enemmän haasteita verraten lähijohtamiseen. Etätyöjohtamisella koettiin yhteydenpidon toimivan vain sähköisten kanavien kautta. Etäesihenkilön kontaktin ottaminen työntekijään oli vähäisempää kuin

lähityössä. Etäesihenkilö on myös huomattavasti etäisempi kuin esihenkilö lähijohtajuudessa. Ihmisten johtaminen koettiin työntekijöiden mielestä etäjohtamisessa haasteellisemmaksi kuin lähi-johtamisessa. Lähikontaktin uupuminen koettiin myös työntekijöiden näkökulmasta haasteellisemmaksi etäjohtajuudessa.

*”Kontaktia ottaa paljon vähemmän, koska et näe henkilöä fyysisesti. Se toisaalta lisää myös säännöllisten yksilökeskustelujen tärkeyttä. Etäjohtamisessa kuitenkin keskitytään aina vain olennaisiin asioihin, muu ylimääräinen jää pois. Joskus toki voi tuntea, että hankalemmin saa otettua kontaktia kun esihenkilö on etänä.” (H12)*

## 4.2 Viestintä

### Koulutus viestinnän ja tekniikan perusasioissa

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että työntekijät ovat saaneet viestinnän ja tekniikan koulutuksen suurimmaksi osaksi käydyistä kouluistaan, ennen työn aloitusta. Osa vastaajista kertoi saaneensa koulutusta työn alkaessa tai työn ohessa. Myös itsenäisesti oppineita viestinnän ja tekniikan koulutukseen oli muutamia. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että koulutukset viestinnän ja tekniikan osalta ovat hyvin moninaiset. Yhtä selkeää linjaa ei noussut esiin vastauksissa.

*”Työn kautta olen oppinut käyttämään teams, sposti mitä ensisijaisesti käytetään työssä viestinnässä.” (H8)*

### Haasteet etätöön viestinnässä

Tutkimuksen tuloksissa nousi esiin, että etätöntekijät kokevat monia erilaisia haasteita etätöön viestinnässä. Esiin tuloksista nousi ymmärtämisen haasteet; kirjoittamisen eri haasteet, kirjoitetun tekstin tulkitsemisen monimuotoisuus, sekä kirjoitetun viestinnän erilaiset tyylit. Sähköisen tiedon paljous, kaiken tiedon esiintyminen sähköisessä muodossa. Myös nonverbaalisen viestinnän haasteet nousivat esiin tutkimustuloksissa. Tietoteknilliset ongelmat vaikuttivat myös tuloksissa haasteita etätöön viestintään.

Tutkimustuloksissa ymmärtämisen haasteet etätyössä olivat hyvin moninaiset. Luetun tekstin ymmärtäminen väärin oli hyvin yleistä. Kirjoitettu lause saattaa muuttaa alkuperäistä tarkoitusperää, kirjoittaja on tarkoittanut aivan toista, kuin lukija on sen ymmärtänyt. Erilaiset kirjoitustyyliä tulkitaan myös monella eri tavalla. Hymiöiden käyttö voi aiheuttaa ristiriitaisia tunteita viestin vastaanottajassa. Kirjoitustyyli voi vaikuttaa tyylyltä, kun ei ole muuta kontaktia kirjoittajaan.

Nonverbaalisuuden puuttuminen kirjoitetussa tekstissä ilmaantui myös esiin tutkimustuloksissa. Nonverbaalinen viestintä on huomaamatonta, ja sitä ei kuitenkaan etätyön viestinnässä ole mahdollisuus toteuttaa. Eleiden poisjäänti, äänenpainon puuttuminen, ja kirjoitetusta viestistä voi jäädä kokonaan asia uupumaan.

*”Nonverbaalinen viestintä jää huomaamatta. Kirjoitetussa viestinnässä esim äänenpaino ja eleet puuttuvat. Etäyhteydellä voi saada käsiteltävästä asiasta hyvin erilaisen kuvan, kuin kasvotusten tapahtuvassa viestinnässä. Viestijän alkuperäinen tarkoitusperä voi muuttua viestin vastaanottajan tulkinnan mukaan.”(H13)*

### **Toimiva/toimimaton viestintä etätyössä**

Tutkimuksessa nousi esille etätyön toimivan viestinnän puolet. Etätyössä se on nopeaa ja sujuvaa, työn tekeminen on selkeää sekä kollegalta saatu apu on nopeaa etätyön viestinnän ansiosta. Toimimattoman viestinnän tulokset taas olivat monimuotoisia. Toimimaton viestintä aiheutti tutkimuksessa suurimmalla osalla työn teon hidastumista. Sähköisen tiedon löytäminen koettiin haasteellisena, samoin sanoittamisen ongelmat nousivat esiin sähköisessä viestinnässä.

*”Selkeä toimiva viestintä tekee työn tekemisestä helppoa ja nopeaa. Toimimaton viestintä taas voi hämmentää entisestään ja hidastaa työn tekemistä.”(H12)*

### 4.3 Vuorovaikutus

#### Etätyön vuorovaikutuksen hyvät puolet

Tutkimuksessa ilmeni, että etätyön vuorovaikutuksessa löytyy hyviä puolia. Kun asiat on kirjoitettu sähköisesti, ne tallentuvat ja niihin voi palata aina tarvittaessa. Kirjallisten ohjeiden löytäminen on helppoa, kun kaikki ovat etätyössä sähköisessä muodossa. Digitaaliset kokoukset koetaan paremmiksi kuin lähikontaktissa tapahtuvat kokoukset, koska siellä saa äänensä paremmin kuuluviin.

*”Palaverissa selkeät puheenvuorot, ei puhuta päälle. Myös hiljaisemmat uskaltavat kertomaan ehkä mielipiteensä helpommin kun asian voi kirjoittaa” (H4)*

#### Etätyön vuorovaikutuksen huonot puolet

Tutkimustulokset kertovat, vuorovaikutuksen huonoja puolia nousi esiin tunnetilat, oikein kuulluksi tuleminen, sekä viestinnän hankaluus. Tunnetiloista päällimmäisenä nousi esiin yksinäisyys vuorovaikutuksen huonoissa puolissa. Vuorovaikutus on vähäistä kollegoiden kanssa, kun ei ole fyysisiä kasvokkain tapaamisia. Vuorovaikutuksen viestinnän osalta nousi myös samoja asioita esiin kuin viestinnän kysymyksessä.

*”Väärinymmärrykset. Jokin tärkeä asia voi jäädä huomaamatta etäviestinnässä.” (H13)*

#### Etätyön vuorovaikutuksen kehittäminen

Kehittämisehdotuksia vuorovaikutukseen suurimpana asiana nousi esiin sosiaalisten tilanteiden lisääminen etätyön vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutukselle koettiin tarvitsevan enemmän aikaa, säännöllisten keskustelujen tarvetta koettiin, ja se ehdotus tuli esiin enemmän kuin kerran. Tämän tutkimuskysymyksen pääaiheeksi nousi sosiaaliset tilanteet, eli vuorovaikutuksen lisäämisen tarve.

*” Säännölliset keskustelut pienemmissä tiimessä.” (H8)*

### **Parhain vaihtoehto etätyövälineestä**

Tutkimuksessa kysyttiin kuinka etätyöntekijät tavoittavat parhaiten työyhteisönsä jäsenen työpäivän aikana. Kaikki tutkimukseen vastanneet vastasivat parhaimmaksi vaihtoehdoksi Microsoft Teamsin käytön. Tuloksista nousi esiin digitaalisen järjestelmän käytön monipuolisuus. Tämä onkin nopea ja helppo tapa tavoittaa organisaation henkilöt. Tutkimuksessa tuli esille, että Teamsin käyttö on nopeaa, helppokäyttöistä, tärkeä osa työntekoa sekä reaaliaikainen toisen henkilön tavoittamismenetelmä etätyössä. Teamsin käyttö mahdollistaa myös puhelut ja videopuhelut, kirjoitetun viestin lisäksi. Hymiöiden ja GIF-merkkien käyttö monipuolistaa myös kirjoitettua tekstiä.

*” Nopea, helppokäyttöinen keskustelualusta, erilliset ryhmät eri asioihin”(H1)*

### **Vapaa sana, mitä haluaisi tuoda vielä esiin etäjohtamisesta, vuorovaikutuksesta, viestinnästä**

Tutkimuksen viimeisenä kysymyksenä kysyttiin vastaajilta, onko vielä jotain asiaa tai aihetta, mikä tulisi esiin etäjohtamisesta, vuorovaikutuksesta tai viestinnästä. Vuorovaikutus sekä fyysiset tapaamiset etätyön rinnalle korostuivat tässä tutkimuskysymyksessä.

*”Esihenkilöltä ei olisi iso vaiva kysyä vaikka kerran viikkoon, että miten siellä sujuu. Tämä olisi ollut etenkin pahimpaan korona-aikaan tosi kiva, kun kontaktit ja ihmisten näkeminen myös työn ulkopuolella oli tosi vähissä”(H14)*

## 5 TULOSTEN TARKASTELU

Tutkimuksen vastausten otanta jäi toivottua pienemmäksi ja näin ollen tulokset jäivät suppeaksi. Otannassa kuitenkin toistuivat samat asiat, joten voidaan todeta, että pienellä otannalla tulokset alkoivat toistamaan itseään.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijöillä on vaihtelevia kokemuksia etäjohtamisesta. Työntekijät kokivat, että ottavat yhteyttä esihenkilönsä työhön liittyvissä asioissa. Ongelmissa, jotka ilmenevät työpäivän aikana, työn ohjaukseen liittyvissä asioissa sekä työvuoroja koskevissa asioissa. Etäjohtamisen haasteissa nousi tutkimuksessa esiin toistensa tunteminen sekä esihenkilön tavoitettavuus. Etätyössä esihenkilöiden on vaikeampaa tutustua työntekijöihinsä, koska ei ole ollenkaan tapaamisia kasvotusten. Kun johtaminen tapahtuu etänä, esihenkilön on vaikea tunnistaa työntekijöidensä työhön liittyviä haasteita ja samalla myös vahvuuksien tunnistamisessa. Esihenkilön tavoitettavuudessa tutkimustulokset kertovat, että vastauksien saaminen viivästyy, vastauksien saaminen on hidasta ja samalla esiin nousee myös välittämättömyyden tunne. Esihenkilön toiminnalla on merkitystä. Tutkimuksessa työntekijät kokivat tarvitsevansa esihenkilöltään tukea, kuuntelemista, esihenkilön parempaa saavutettavuutta sekä positiivisen palautteen saamista. Etäjohtaminen vrt. lähijohtaminen nousi tutkimuksessa esiin, että lähijohtamisella saadaan paremmin vuorovaikutusta ja viestintää, koska etätyön esihenkilö on huomattavasti etäisempi kuin lähijohtaja. Kontaktin uupuminen koettiin myös haasteellisemmaksi kuin lähijohtajuudessa.

Tutkimuksen viestintäosiossa tutkimuksen tulokset osoittivat, että suurin osa vastaajista on saanut viestinnän ja tekniikan koulutuksen jo ennen organisaatiossa aloitettua työtä. Pieni osa vastaajista kertoi saaneensa koulutusta vasta työn alkaessa. Vain muutamalla oli viestinnän osaamisessa vain itsenäinen oppiminen taustalla. Etätyöhön liittyvässä viestinnässä nousi esiin kirjoittamisen ymmärtämisen haasteet. Viestintä vain kirjoittamalla haastaa työntekijöitä ymmärtämään viestien sisältöä oikein ja nonverbaalinen viestintä aiheuttaa haasteita, kun se jää kokonaan puuttumaan. Jos viestintä ei toimi etätyössä käytettävien välineiden toiminnan vuoksi, se hidastaa työntekoa huomattavasti. Joten työvälineiden toimivuus on etätyön tärkein väline.

Tutkimuksen vuorovaikutukseen liittyvät kysymykset nostivat esiin haasteita, joita koetaan tunnetiloissa, oikein kuulluksi tulemisessa. Yksinäisyys oli suurin esille noussut tulos. Työntekijät kokivat

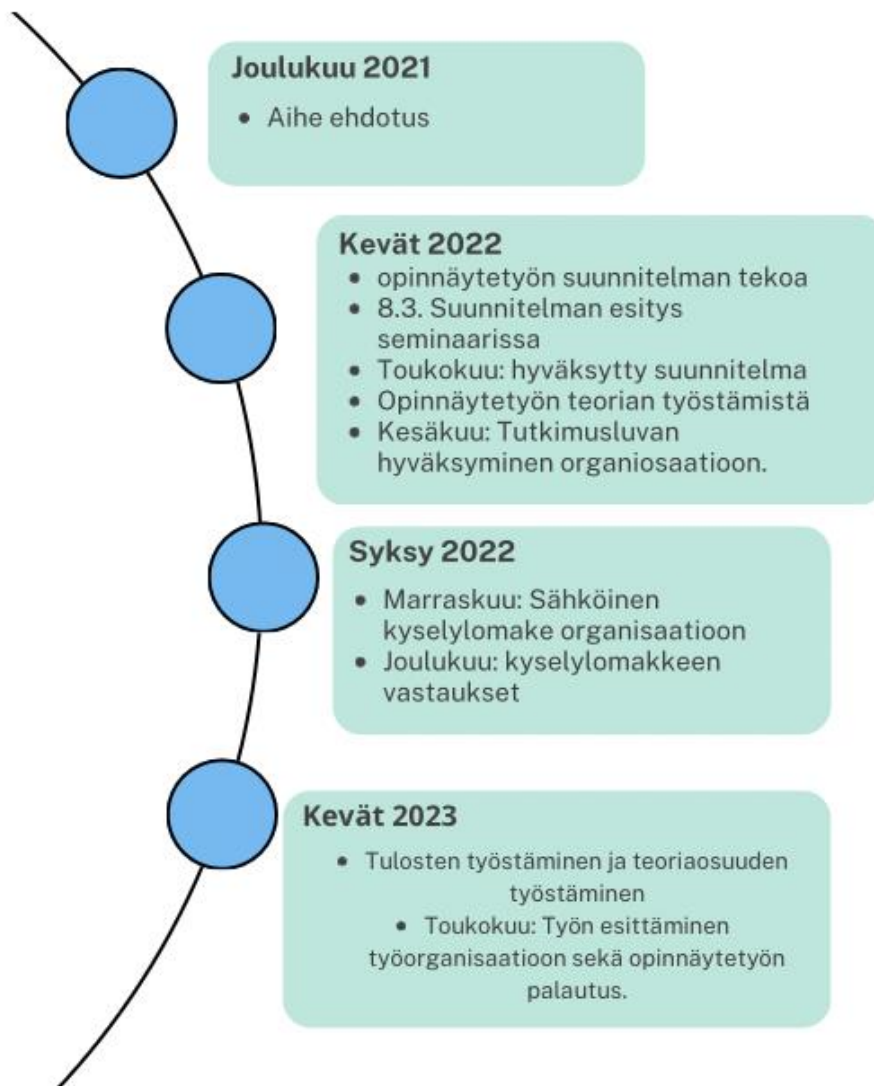


itsensä yksinäiseksi, kun etätyössä ei ole fyysistä näkemistä ollenkaan. Etätyöhön kaivattiinkin enemmän aikaa vuorovaikutukselle, koska sosiaalisia tilanteita on niin vähän. Säännöllisten keskustelujen lisäämisen toivottiin vähentävän yksinäisyyden tunnetta ja lisäävän sosiaalisten tilanteiden mahdollisuutta etätyöntekijöiden kesken.

Tutkimukseen vastaajat käyttivät kaikki etätyövälineenä eniten Microsoft Teamsia. Tutkimustuloksissa nousi esiin, että kyseinen työväline on digitaalisena järjestelmistä monipuolisin käyttää ja samalla nopea ja helppo tavoittaa muut etätyöntekijät. Myös videopuheluiden käyttömahdollisuus oli positiivinen puoli järjestelmän käytössä. Sekä hymiöiden ja GIF-kuvien käyttäminen.

## **6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tämän opinnäytetyön tutkimusprosessi on ollut hyvin monivaiheinen. Joulukuussa 2021 aloitettu opinnäytetyö aloitettiin tekemällä opinnäytetyön aihe-ehdotus. Kevään 2022 aikana tehtiin opinnäytetyön suunnitelmaa, ja opinnäytetyön suunnitelma esitettiin seminaarissa. Toukokuussa 2022 opinnäytetyön suunnitelma hyväksyttiin ja tutkimusluvan hakeminen kohde organisaatioon laitettiin alulle. Tutkimussuunnitelman yhteydessä laadittiin myös sähköinen lomakekysely. Lokakuussa 2022 työorganisaatio hyväksyi tutkimusluvan hakemisen. Tutkimusluvan päätöksen saaminen kesti, koska organisaatiossa oli kesällä lomakausi, joten siinä syy viivästymiseen. Marraskuussa 2022 sähköisen tutkimuskysely lähetettiin organisaation työntekijöille. Joulukuussa 2021 alkoi lomakekyselyn aineiston analyysivaihe. Aineiston vähäinen määrä herätti pohdintoja siitä, kuinka aineistosta saataisiin rikas analyysi tuotetuksi. Keväällä 2022 opinnäytetyötä jatkettiin tulosten kirjoittamisella ja opinnäytetyön pohdintojen ja johtopäätösten kirjoittamisella. Toukokuussa 2022 työ esitettiin toimeksiantajaorganisaatiossa, pyydettiin työelämäyhteisön arviointi, sekä päätettiin työn julkaisemisesta. Kuviossa 5. on opinnäytetyön eteneminen kuvattuna.



Kuvio 5. Tutkimuksen eteneminen

Etätyöstä on tullut uusi pysyvä työskentelymuoto, organisaatioissa, joissa sen toteuttaminen on mahdollista. Etätyöskentely ei silti sovi kaikille, sopeutuminen etätyöhön on todella yksilöllistä.

Etätyö muokkaa työntekijän arjen rutiineja ja vaatii oman työn organisoinnin ja hallinnan osaamista. Esimiehen riittävä tuki korostuu etätyössä, vuorovaikutuksessa ja viestinnässä. Työpaikalla tapahtuvaa kasvotusten tapaamista ei korvaa mikään ja henkilökohtaiset tapaamiset ovat tärkeitä henkisen hyvinvoinnin kannalta. Etätyöllä voi olla etäännyttäviä vaikutuksia työntekijöiden välillä. Kuitenkin toiset eivät kaipaa yhteisöllisyyttä ja toiset nimenomaan haluavat työskennellä yksin.

Tutkimuksen tuloksista voidaan yhteenvetona havaita, että etäjohtamisessa on etätyössä moninaisia haasteita. Tämän tutkimuksen tulokset kertovat, että vuorovaikutuksessa ja viestinnässä on haasteita etätyössä työntekijän näkökulmasta. Tutkimuksen perusteella, esihenkilöiden tulisi kiinnittää enemmän huomiota vuorovaikutukseen ja viestintään etätyöntekijöiden kanssa. Tulokset osoittivat, että haasteita etätyön vuorovaikutuksessa ja viestinnässä löytyy. Olisi tärkeää kartoittaa etätyön haasteita koko organisaatiossa siltä osin, missä etätyö on tärkeässä roolissa. Etätyön haasteita olisi myös hyvä seurata tulevaisuudessa, jotta haasteet eivät pääsisi kasvamaan ainakaan isommaksi. Haasteita olisi hyvä pohtia tiimien kesken, jotta kaikki voisivat tuoda ideoitaan esille ja löytyisi kaikille sopivia tapoja viestintään ja vuorovaikutukseen. Myös yksinäisyyteen olisi hyvä kiinnittää huomiota organisaatiossa myös tulevaisuudessa.

Lisää tutkimustietoa tarvittaisiin ehdottomasti etäjohtajan näkökulmasta, kuinka esihenkilö kokee etätyön johtamisessa vuorovaikutuksen ja viestinnän haasteita. Näin ollen siitä saataisiin vertailukelpoista tietoa tähän tehtyyn tutkimukseen liittyen.

## Lähteet

Babapour Chafi, M., Hultberg, A. & Bozic Yams, N. 2021. Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment. Sustainability, 14 (1), 294. Verkkojlehti. Viitattu 03.04.2023 <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/1/294>

Belanger, F. 2008. Collaborative technologies in knowledge telework: An exploratory study. Information Systems Journal. 18, 101–12

DuFrene, Deborah Daniel & Lehman, Carol M. 2011. Managing virtual teams. Business Expert Press, New York.

Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J. & Lindholm, T. Hybridijohtaminen. Grano Oy. Helsinki.

Etätyö ja sen johtaminen - laadullisen haastattelututkimuksen alustavia tuloksia. 2020. LEADIS-tutkimushanke. Vaasan yliopisto. Viitattu 05.04.2023 [Etätyö ja sen johtaminen – laadullisen haastattelututkimuksen alustavia tuloksia \(FI/EN\) – ETÄTYÖKOMPASSI \(uwasa.fi\)](#)

Etätyö, Työsuojelu.fi. 2023. Viitattu 24.3.2023 <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo>

Fonner K. & Roloff M., 2010. Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers; When less contact is beneficial. Journal of Applied Communication Research. Vol.38, no 4. 336-361. Viitattu 11.02.2022. [https://www.researchgate.net/publication/232986211\\_Why\\_Teleworkers\\_Are\\_More\\_Satisfied\\_with\\_Their\\_Jobs\\_Than\\_Are\\_Office-Based\\_Workers\\_When\\_Less\\_Contact\\_Is\\_Beneficial](https://www.researchgate.net/publication/232986211_Why_Teleworkers_Are_More_Satisfied_with_Their_Jobs_Than_Are_Office-Based_Workers_When_Less_Contact_Is_Beneficial)

Fried, J. & Heinemeier Hansson, D. 2014. Etänä – Toimistoa ei tarvita. Meedia Zone Oü. Viro.

Haapakoski, K. Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki. Alma Talent. Viitattu 5.4.2022 [https://bisneskirjasto-almatalent.fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/BAXBBXATHBCEE#/kohta:4.\(\(20\)Tunteet\(\(20\)et\(\(e4\)ty\(\(f6\)ss\(\(e4\):Auttavaisuus\(\(20\)ja\(\(20\)sitoutuneisuus\(\(20\)lis\(\(e4\)\(\(e4\)v\(\(e4\)t\(\(20\)my\(\(f6\)nteisi\(\(e4\)\(\(20\)tunteita\(\(20\)ty\(\(f6\)yhteis\(\(f6\)ss\(\(e4\)/piste:tx9](https://bisneskirjasto-almatalent.fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/BAXBBXATHBCEE#/kohta:4.((20)Tunteet((20)et((e4)ty((f6)ss((e4):Auttavaisuus((20)ja((20)sitoutuneisuus((20)lis((e4)((e4)v((e4)t((20)my((f6)nteisi((e4)((20)tunteita((20)ty((f6)yhteis((f6)ss((e4)/piste:tx9)

Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela T. 2008. Tutkiva kehittäminen. WSOY Oppimateriaalit. Helsinki. WSOYpro.

Heinonen, S. & Saarimaa, R. 2009. Työelämän laadulla parempaa jaksamista. Kuinka etätyö voi auttaa? Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 25/2009. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. PDF-dokumentti. Viitattu 3.4.2023 <https://tem.fi/documents/1410877/2106637/Et%C3%A4ty%C3%B6ra-portti+2009.pdf/07c1a658-b3d3-49ee-9762-6b6f4d05ed2c/Et%C3%A4ty%C3%B6ra-portti+2009.pdf.pdf>

Hietala, H., Kaivanto, K. & Schön, E. 2019. Uusi työaikalaki käytännössä. 1.painos. Alma Talent. Helsinki.

Hirsijärvi S., Remes P. & Sajavaara P., 2012. Tutki ja kirjoita. Tammi, Helsinki.

Honkala, Päivi & Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka & Rosenström, Anja & Siira-Jokinen, Sinikka 2017. Työyhteisön viestintä. 6. painos. Edita Publishing, Helsinki.

Horila, T. 2018. Vuorovaikutusosaaminen yhteisyys työelämän tiimeissä. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto: Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Viitattu 12.04.2022. [https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58225/978-951-39-7452-7\\_väitös16062018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58225/978-951-39-7452-7_väitös16062018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Humala, I. 2007. Johda verkossa – Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Bookwell Oy. Juva.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.

International Labour Organization ILO. 2016. Challenges and Opportunities of Teleworking for Workers and Employers in the ICTS and Financial Services Sectors. PDF-dokumentti. Viitattu 3.4.2023. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---sector/documents/publication/wcms\\_531111.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_531111.pdf)

Kallinen, T. & Kinnunen, T. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 14.4.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>. Vaatii käyttöoikeuden.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015a. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Juvenes Print. Tampere.

Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi. Koreografia kaaokselle. Talentum. Helsinki.

Koroma, J. (2011). Mobiili työ – Työhyvinvointi liikkuvassa ja monipaikkaisessa tietotyössä. Tammerprint. Tampere.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. 1.painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Käsitteet: Etätyö. Tilastokeskus. 2021. Viitattu 11.2.2022. <https://www.stat.fi/meta/kas/eta-tyo.html>.

Kylmä, J. & Juvakka, T., 2007, Laadullinen terveystutkimus. Edita Prima Oy. Helsinki.

Laaksonen, H. 2018a. Digitaalisia sovelluksia esimiesten käyttöön. Teoksessa Laaksonen, H. (toim) Työn ilolla! -dialogia ja yhteistoiminnallista kehittämistä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2022. Henkilöstöjohtamisen moninaisuus -ajateltua, koettua, tutkittua. Oppian. Helsinki.

Lencioni, Patrick. 2002. Viisi toimintahäiriötä tiimissä. John Wiley & Sons, Inc

Lainas P. Henkilöstön kokemuksia hajautetusta johtamisesta julkisessa terveydenhuollon organisaatiossa. Pro gradu -työ. Yhteiskuntatieteiden ja kauppätieteiden tiedekunta. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto; 2016. Viitattu 09.02.2022. <https://erepo.uef.fi/handle/123456789/16723>

Larson, B. Z., Vroman, S. R. & Makarius, E. E. 2020. A Guide to Manage Your (Newly) Remote Workers. Harvard Business Review. Verkkojlehti. Viitattu 03.04.2022 <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>

Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. Human Resource Management Review, 27(4), 648-659. Viitattu 04.12.2022 [Leadership in virtual teams: A multilevel perspective | Request PDF \(researchgate.net\)](#)

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

Mamia, T & Melin, H.(toim.)2007, Tietoyhteiskunta ja työorganisaatioiden muutos. Turku. Sosiologian tutkimuksia A30, Turun Yliopisto.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa. Alma Talent Oy, Helsinki

Marjamäki, P. & Vuorio, J. 2021. Viestinnän johtaminen-Strategiasta tuloksiin. Alma Talent Oy. Helsinki.

Melin H., Turja T. & Krutova O. 2020. Työelämän uusi normaali? Työpoliittinen aikakauskirja. 3/2020. 28–35. Viitattu 11.2. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162481/31487753\\_TEM\\_tyopoliittinen\\_3\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162481/31487753_TEM_tyopoliittinen_3_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Mäkisalo-Ropponen, M. 2016. Kohti yhdessä tekemisen kulttuuria. Helsinki. Draamatyö.

Nieminen, K. & Lähteenmäki, N. 2021. Empiirinen oikeustutkimus. Gaudeamus Oy. 1.painos 2021.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. 1. Painos, 2009.

Pekkola, J. & Uskelin, L. (toim.). 2007. Etätyöopas työnantajille. Viitattu 02.06.2022. [https://www.motiva.fi/files/1996/Etatyoopas\\_tyonantajille.pdf](https://www.motiva.fi/files/1996/Etatyoopas_tyonantajille.pdf)

Pullan, P. 2016. Virtual leadership: practical strategies for getting the best out of virtual work and virtual teams. London: Kogan Page Limited.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki.

Puro, J. (2004). Onnistu viestinnässä. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Raghuram, S., Hill, N., Gibbs, J. & Maruping, L. 2019: Virtual work: Bridging research clusters. Academy of Management Annals. 13 (1).

Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä -digijulkaisu. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 24.3.2023. [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen\\_ja\\_virtuaalinen\\_vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa)

Ristikangas, M-R., & Ristikangas, V. (2017). Valmentava johtajuus. Talentum Media Oy.

Ristikangas, V., Ristikangas, M-R., & Alatalo, M. (2020). Valmentava mentorointi: Opas tehokkaan vuorovaikutukseen. 2. p. Helsingin kamari Oy ja tekijät.

Ristolainen, M., Maijala, R., & Eloranta, S. (2020). Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. *Finnish Journal of EHealth and EWelfare*, 12(3), 179–186. Viitattu 12.1.2023 <https://doi.org/10.23996/fjhw.95051>

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S., & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki. WSOY.

Silverman, D. 2013. Doing qualitative research. 4th edition. London. Sage.

Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018. Tilastokeskus. Helsinki.

Talvio, M. & Klemola, U. 2017. Toimiva vuorovaikutus. Jyväskylä. PS-kustannus.

Torvinen, P. 2022. Tiimi on tärkeä. Helsingin Sanomat 14.1.2022. Viitattu 02.06.2022. <https://www.hs.fi/sunnuntai/art-2000008463369.html>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Uudistettu laitos. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 11.2.2022. [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Työturvallisuuskeskus 2018. Digijulkaisut: Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Viitattu 3.3.2022 [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen\\_ja\\_virtuaalinen\\_vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa).

Työaikalaki 5.7.2019/872 muutoksineen. Viitattu 24.3.2023 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872>

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki. Tammi.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki. Finn Lectura.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki. Tammi.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4.p. Jyväskylä. PS-kustannus.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä. PS-kustannus.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla yhteistyöllä. Helsinki. Talentum pro.

Vilkman, Ulla 2020. Etätyö ulkomailla. Unelmasta todeksi. Helsinki. Basam Books.

Vuorovaikutustaitoja voi oppia. N.d. Suomen Mielenterveysseura, Mieli ry. Viitattu 12.04.2022 <https://mieli.fi/fi/mielenterveys/ihmissuhteet/vuorovaikutustaitoja-voi-oppia>

Åhman, H. 2003. Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Väitöskirja. Teknillinen korkeakoulu. Espoo.



## Liite 1. Kyselylomakkeen saatekirje

Hei XXXX digihoitaja!

Opiskelen Sosiaali- ja terveysalan johtamisen YAMK-tutkintoa. Teen opinnäytetyötä vuorovaikutuksen ja viestinnän haasteista etätyössä. Pyrin tässä työssäni kartoittamaan teidän sairaanhoitajien omia kokemuksia, kuinka etätyöjohtamisen vuorovaikutus ja viestintä työyhteisössänne toimii. Kuinka sinä koet vuorovaikutuksen ja viestinnän?

Tässä lomakekyselyssä kysytään avoimia kysymyksiä, jotka on koottu etätyön viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamisen teemoista. Voit vastata kysymyksiin sinun haluamallasi tavalla, vapaasti itse muotoillen. Tähän kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista, vastaukset kerään anonymisti. Opinnäytetyössäni esitän tulokset niin, ettei kenenkään yksittäisiä vastauksia voida tunnistaa. Kehittämistyölle on haettu tutkimuslupa xxxx organisaatiosta. Aineiston säilytän kehittämistyön ajan niin, että siihen pääsee käsiksi vain minä, opinnäytetyön tekijä. Kyselystä saatuja vastauksia käytetään vain tässä opinnäytetyössä. Kun kehittämistyö on valmis, aineisto hävitetään.

Kyselyyn vastaamalla, autat minua kartoittamaan työyhteisönne nykytilaa etätyön vuorovaikutuksen ja viestinnän suhteen. Kehittämistyön tuloksia voidaan hyödyntää etätyön johtamistapojen tueksi. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta juuri sinun vastauksesi on tärkeä!

Kysely toteutetaan webropol-pohjaa käyttäen, jonka linkki on tämän sähköpostin yhteydessä.

Toivon, että vastaat lomakekyselyyn 11.11.2022 mennessä. Vastaamiseen menee aikaa n. 15-20 minuuttia. Vastaamaan pääset [TÄSTÄ](#)

Mikäli sinulla tulee kysyttävää tai herää kysymyksiä, olethan yhteydessä allekirjoittaneeseen.

Kiitos osallistumisestasi!

Taru Malmi, xxxxxx@xxxxxxx

## Liite 2. Kyselylomake

### Vuorovaikutuksen ja viestinnän haasteet etätyössä

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

#### 1. Työvuotesi? \*

- 0-2 vuotta
- yli 2 vuotta- 4 vuotta tai alle
- yli 4 vuotta - alle 6 vuotta
- 6 vuotta tai enemmän

#### ETÄJOHTAMINEN

#### 2. Kuinka usein olet yhteydessä esihenkilöösi? \*

- Päivittäin
- Joka toinen päivä
- Muutaman kerran viikossa?
- Harvemmin kuin kerran viikossa?

#### 3. Minkälaisissa asioissa otat yhteyttä esihenkilöösi? Anna vähintään kaksi esimerkkiä. \*

---

---

---

---

---

#### 4. Mitä haasteita koet etänä tapahtuvassa johtamisessa? Kerro vähintään yksi esimerkki. \*

**5. Millaista tukea koet tarvitsevasi esihenkilöltäsi? \***

---

---

---

---

---

**6. Kuinka etäjohtaminen eroaa mielestäsi lähijohtamisesta työntekijän näkökulmasta? \***

---

---

---

---

---

#### VIESTINTÄ

Tässä kysymysosiossa viestinnällä tarkoitetaan etätyössä ilmenevää viestintää ja siinä käytettäviä välineitä. Esimerkiksi teams, sähköposti, puhelin.

**7. Minkälaista koulutusta olet saanut viestinnän ja tekniikan perusasioissa? Kuvaile saamaasi koulutusta/koulutuksia. \***

---

---

---

---

---

**8. Koetko haasteita etätyön viestinnässä? Kerro esimerkki. \***

---

---

**9. Kuinka toimiva/toimimaton viestintä vaikuttaa työsi sujuvuuteen? Kerro esimerkki. \***

---

---

---

---

---

VUOROVAIKUTUS

**10. Etätyön vuorovaikutuksen hyvät puolet? \***

---

---

---

---

---

**11. Etätyön vuorovaikutuksen huonot puolet? \***

---

---

---

---

---

**12. Miten kehittäisit vuorovaikutusta etätyössä? Kerro esimerkkejä. \***

---

---

---

---

---

**13. Millä etätyövälineellä tavoitat parhaiten työyhteisösi jäsenen työpäivän aikana? \***

- Puhelin
- Sähköposti
- Teams
- Joku muu, mikä? \_\_\_\_\_

**14. Miksi koet juuri tämän etätyövälineen parhaimmaksi vaihtoehdoksi? \***

---

---

---

---

---

**15. Mitä asioita haluaisit itse vielä tuoda esiin etäjohtamisesta, vuorovaikutuksesta tai viestinnästä, joka ei ole tullut vielä kyselyssä esiin? \***

---

---

---

---