



UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND

ETÄJOHTAMINEN KESKUSSAIRAALOISSA OSASTONHOITAJIEN KOKEMANA

Marjukka Miettinen
Pro gradu -tutkielma
Sosiaali- ja terveyshallintotiede
Itä-Suomen yliopisto
Sosiaali- ja terveysjohtamisen
laitos
Maaliskuu 2022

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO, yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta

Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos

Sosiaali- ja terveyshallintotiede

Miettinen, Marjukka I: Etäjohtaminen keskussairaaloissa osastonhoitajien kokemana

Pro gradu -tutkielma, 94 sivua, 2 liitettä (4 sivua)

Tutkielman ohjaajat: TtT, yliopistolehtori Nina Lunkka, FaT, TtM, KtM Minna Väänänen

Maaliskuu 2022

Avainsanat: etäjohtaminen, etäjohtaminen terveydenhuollossa, luottamus, vuorovaikutus, digitaaliset työvälineet

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvailla ja lisätä ymmärrystä etäjohtamisesta keskussairaaloissa osastonhoitajien kokemana. Tutkimuksessa tarkasteltiin keskussairaaloissa toimivien osastonhoitajien kokemuksia etäjohtamisesta, koska etäjohtaminen on lisääntyvä johtamistapa terveydenhuollon kontekstissa, ja aiheesta on varsin vähän suomalaista tutkimustietoa sairaaloiden organisaatioista saatavilla. Tutkimuksen keskeisenä tehtävänä oli vahvistaa sairaalaorganisaatioiden etäjohtamista sekä tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää etäjohtamisen kehittämisessä keskussairaaloissa. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää soveltaen laajemmin terveydenhuollon etäjohtamista kehitettäessä.

Tutkimuksen empiirisenä kohteena oli kaksi keskussairaala ja tutkimuksen aineisto (n = 10) koostui osastonhoitajien teemahaastatteluista. Osastonhoitajilla oli useampi toimintayksikkö johdettavanaan. Johtaminen toteutui etänä eri puolella sairaalaa kuin johdettavat yksiköt sijaitsevat tai etänä eri toimipisteessä tai osastonhoitajan kotona. Tutkimuksen aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.

Tutkielman teoreettisen viitekehyksen mukaan osastonhoitajan etäjohtamista edesauttoi työyhteisön luottamuksen ja vuorovaikutuksen onnistuminen sekä digitaalisten työvälineiden hallinta ja erilaisten ohjelmien suunnitelmallinen käyttö. Etäjohtamisessa merkityksellistä oli keskittyä tiedottamiseen ja oman viestinnän ymmärrettävyyteen. Jos joku etäjohtamisen osa-alue oli vailmainen tai se puuttuu, etäjohtamisen toimintamahdollisuudet sairaalaorganisaatiossa vaikeutuivat.

Tutkimuksen tulosten mukaan etäjohtamiseen vaikuttivat kolme tekijää, joita olivat osastonhoitajasta itsestään lähtevät tekijät, sairaalaorganisaatiosta lähtevät tekijät sekä digitaalisten työvälineiden merkitys etäjohtamiseen. Etäjohtamista estävänä tekijänä nousi esille osastonhoitajien halu olla itse sairaalassa läsnä, helpommin saavutettavissa ja lähempänä omia alaisiaan, vaikka etäjohtaminen olisikin mahdollista. Tulosten perusteella voidaan todeta, että sairaalaorganisaatiossa etäjohtaminen ja siihen liittyvät toimintatavat eivät ole vielä muotoutuneet ja aiheutta tulevat tutkia lisää. Jatkotutkimusaiheena voisi tarkastella, miten työntekijät kokevat etäjohtavan osastonhoitajan johtamiskulttuurin tai mitkä asiat edistävät etäjohtavan osastonhoitajan työssä jakamisen näkökulmaa tai mikä merkitys tiedolla johtamisella on etäjohtamisessa.

UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND, Faculty of Social Sciences and Business Studies

Department of Health and Social Management

Health and social management sciences

Miettinen, Marjukka I: Remote management in healthcare as experienced by unit managers

Master's thesis, 94 pages, 2 appendices (4 pages)

Thesis Supervisors: Ph.D Nina Lunkka & Ph.D, M.H.Sc., M.Sc Minna Väänänen

March 2022

Keywords: Remote management, remote management in healthcare, trust, interaction, digital tools

The purpose of this study was to increase the understanding of remote management experiences in central hospitals as experienced by unit managers. The aim of the work was to produce information that can be used in the development of remote management practices in healthcare. The results of the study can also be utilized to support remote management skills of unit managers in health care, such as the planning and implementation of telework.

The study was implemented as a qualitative thematic interview, and central hospital unit managers participated (n = 10). The interview was conducted by unit managers who had more than one unit to be managed and the management is carried out remotely on a different side of the hospital than where the units to be managed are located or remotely at a different office or at the manager's home. The material was analyzed using material-based content analysis to guide the theory.

According to the theoretical framework of this study remote management of a unit managers is facilitated by mutual trust and good interaction in the work community. Also, good control of digital tools and systematical use of various programs are essential. In remote management, it is important to focus on sharing information as well as on the comprehensibility of communication. If there are deficiencies in any of the areas above, successful remote management in the organization becomes more difficult.

This study provided experiential data on remote management in central hospitals. Unit managers highlighted factors that promote and hinder remote management. The results of the study show that remote management is affected by three main factors: factors related to the manager herself, factors related to hospital organization and factors related to digital tools. As a barrier to remote management, several unit managers pointed out that even if remote management is possible, they would rather be on site at the hospital in order to be available and closer to their own subordinates. Based on the results, it can be stated that in central hospital organizations, remote management and related operating methods have not yet become established. As a further research topic, it would be interesting to study for example how employees perceive remote management or what things contribute managers well-being at work.

Lyhenteet

HaiPro	Sosiaali- ja terveydenhuollon vaaratapahtumien raportointijärjestelmä
HR	Henkilöstöosasto
STM	Sosiaali- ja terveysministeriö
Teams	Microsoft Teams -alusta
TENK	Tutkimuseettinen tiedekunta
UEF	Itä-Suomen yliopisto

Sisältö

1	Tutkimuksen tausta ja tarkoitus	7
1.1	Johdanto	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	10
2	Teoreettinen viitekehys	11
2.1	Etäjohtaminen	11
2.2	Etäjohtamisen osa-alueet	13
2.2.1	Luottamus	13
2.2.2	Vuorovaikutus	14
2.2.3	Viestintä ja digitaaliset työvälineet	16
2.2.4	Itsensä johtaminen	17
2.2.5	Alaistaidot	19
2.2.6	Tiedolla johtaminen	19
2.3	Osastonhoitajan etäjohtaminen keskussairaalassa	21
3	Tutkimuksen metodologiset valinnat	34
3.1	Laadullinen tutkimus	34
3.2	Aineisto	35
3.3	Aineiston analysointi	39
4	Tutkimuksen tulokset	43
4.1	Etäjohtaminen keskussairaaloissa osastonhoitajien kokemana	43
4.2	Osastonhoitajien etäjohtamista edistävät tekijät	47
4.3	Osastonhoitajien etäjohtamista estävät tekijät	58
5	Pohdinta	63

5.1	Eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelua	63
5.2	Keskeisten tulosten tarkastelua	69
5.3	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	77

KUVIOT

Kuvio 1. Tutkimuksen etäjohtamisen osa-alueet

Kuvio 2. Osastonhoitajan etäjohtamista edistävät tekijät osastonhoitajien kokemana

Kuvio 3. Osastonhoitajan etäjohtamista estävät tekijät osastonhoitajien kokemana

TAULUKOT

Taulukko 1. Kriteerit tutkimuksen aineiston keräämiselle

Taulukko 2. Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä

1 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus

1.1 Johdanto

Etäjohtaminen on uusi esimiestyön johtamistapa monilla aloilla ja näin on myös sairaalaorganisaatioissa, koska digitalisaatio tuo muutoksia osastonhoitajien johtamiskulttuuriin (Savolainen 2013,16). Etäjohtamisesta terveydenhuollossa voidaan puhua, kun johtajalla on johdettavanaan eri toimintayksiköissä toimivia työyhteisöjä ja kun osastonhoitaja ei tapaa hoitajia päivittäin henkilökohtaisesti (Cowan 2014, 313; Rauramo 2018; Laulainen, Zitting & Niiranen 2020, 167). Nykyisin ei ole mitenkään epätavallista, että osastonhoitaja on vastuussa toimintayksiköistä eri rakennuksissa tai jopa eri kaupungeissa (Laulainen ym. 2020, 157). Sairaalaorganisaatioissa etäjohtamista kuvaa osastonhoitajan ja alaisen fyysinen etäisyys sekä uudenlaiset sähköisesti toteutettavat työmenetelmät (Savolainen 2013, 17). Terveydenhuollon kontekstissa tarvitaan yhtenäisiä etäjohtamisen käytäntöjä johtamisen laadun turvaamiseksi (Hurmekoski, Häggman-Laitila & Terkamo-Moisio 2021, 28).

Digitalisaatio muuttaa maailmaa nopealla syklillä luomalla uudenlaisia vaihtoehtoja vanhojen toimintojen tilalle. Suomi toimii digitaalisen muutoksen etulinjassa. (STM 2016, 4.) Etäjohtamisesta on tullut digitalisaation vallankumouksen myötä tärkeä johtamistapa kaikilla johtamisen tasoilla. Etäjohtamisessa yhdistyy teknologian myötä syntynyt viestintä sekä perinteinen viestintä. Etäjohtaja tarvitsee etäjohtamisessaan uudenlaisia taitoja, joita ovat sähköinen viestintä, sosiaaliset taidot digitaalisessa maailmassa, muutoksen hallitseminen, teknologian osaaminen sekä luottamuksen rakentaminen. (Van Wart, Roman, Wang, Liu, Reiter & Klenk 2019, 80.) Etäjohtaminen asettaa johtajuudelle ja esimiestyölle uudenlaisia haasteita (Rauramo 2018). Maailmanlaajuinen koronaviruspandemia on lisännyt etäjohtamista, koska Suomen hallituksen linjausten (16.3.2020) ja työterveyslaitoksen suositusten seurauksena useat organisaatiot siirtyivät kokonaan tai osittain etätyöhön niissä työtehtävissä, joissa se oli mahdollista (Ruohomäki 2020, 21).

Etäjohtamista on aikaisemmin tutkittu muiden tieteenalojen osalta kansainvälisesti (Furumo 2018, 24–30; Alfehaid & Mohamed 2019) ja kansainvälistä tutkimustietoa etäjohtamisesta on sairaaloiden organisaatioista myös löydettävissä (Kerfoot 2010, Cowan 2014, Sharpp, Lovelace, Cowan & Baker 2019). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan keskussairaaloissa toimivien osastonhoitajien kokemuksia etäjohtamisesta, koska etäjohtaminen on yhä lisääntyvä johtamistapa terveydenhuollon kontekstissa, mutta sairaaloiden organisaatioista on varsin vähän saatavilla suomalaista tutkimustietoa (Terkamo-Moisio, Karki, Kangasniemi, Lammintakanen & Häggman-Laitila 2021,1). Etäjohtamisen taitoa tarvitaan kuitenkin yhä laajemmin ja tämä haastaa johtamista sekä tapaa kommunikoida sairaalaorganisaatioissa (Ristolainen, Maijala &, Eloranta 2020, 184).

Sairaalaorganisaatioille uudenlaisia paineita tuovat toimintaympäristön nopea muuttuminen sekä muutoksen tuomat haasteet, kuten muutos etäjohtamiseen. Julkisen terveydenhuollon on kyettävä vastaamaan niin palveluiden, työelämän kuin terveydenhuollossa lisääntyvän kilpailutilanteen haasteisiin, jolloin toiminnan kehittäminen on välttämätöntä. (Turpeinen & Koskela 2017, 197; Zeike, Choi, Lindert & Pfaf 2019,1743.) Sairaalaorganisaatioissa kehitetään toimintaa jatkuvasti ottamalla käyttöön uusia toimintatapoja, joilla vastataan palvelujen laatua, vaikuttavuutta ja tehokkuutta koskeviin odotuksiin (Turpeinen & Koskela 2017, 197). Etäjohtaminen terveydenhuollon kontekstissa yleistyy ja apuna tässä voidaan hyödyntää erilaisia uusia digitaalisten työvälineiden mahdollistavia viestintämuotoja (Kerfoot 2010, 114; Hyppänen 2012, 32). Terveydenhuollon johtamisen tietotarpeet asettavat uudenlaisia haasteita monesta eri näkökulmasta ja muutoksen edistämiseksi tarvitaan uudenlaisia tiedonhallinnan ratkaisuja (Jylhä, Mykkänen, Värri, Kinnunen & Peltonen 2021, 329).

Terveydenhuollon etäjohtamisen tutkiminen osastonhoitajien kokemana on tärkeää ja ajankohtaista, koska viimeaikaiset muutokset osastonhoitajien työtehtävissä ovat muokanneet heidän työtehtäviään hajautuneemmiksi. Osastonhoitajilla on entistä vähemmän kliinistä työtä ja entistä enemmän päivittäiseen johtamiseen ja hallinnon tehtäviin liittyviä työtehtäviä (Bjerregård Madsen, Kaila, Vehviläinen-Julkunen & Miettinen 2020, 75; Nurmeksela 2021, 92), kuten henkilöstö- sekä talouden ja toiminnan johtamista (Bjerregård Madsen ym. 2020, 75). Osastonhoitajien

työssä tarvitaan verkosto- ja kehittämisosaamista, ja muutokset edellyttävät uutta osaamista etenkin osastonhoitajalta (Zitting, Laulainen & Niiranen 2019, 390).

Terveydenhuollon rakenteet ovat uudistumassa. Kasvavan tehokkuuden sekä asiakaslähtöisyyden vaatimusten myötä osastonhoitajille on tullut uusia tehtäviä ja lisää vastuuta (Lammintakanen, Rissanen, Peronmaa-Hanska, Joensuu & Ruottu 2016, 5,11; Kantanen, Kaunonen, Helminen & Suominen 2017, 32). Osastonhoitajien johtamat hoitoyksiköt kasvavat aiempaa suuremmiksi tai heillä on enemmän kuin yksi yksikkö johdettavanaan. Johtamisen uudistamisen tarve on jatkuvaa, koska vähenevillä resursseilla on kyettävä vastaamaan ikääntyvän väestön sekä rakenteellisten muutosten haasteisiin palveluiden tarpeen lisääntyessä sekä muuttuessa. (Peltoniemi 2018, 58; Zitting ym. 2019, 390; Miettinen, Selander & Linnosmaa 2020, 78–79.) Suuri muutos on tapahtunut siitä, kun osastonhoitaja johti yhtä osastoa fyysisesti paikan päällä. Nykyisin osastonhoitajalla on useampia yksiköjä johdettavana, ja johtaminen toteutuu eri puolella sairaalaa kuin missä johdettavat yksiköt sijaitsevat tai etänä eri toimipisteessä tai osastonhoitajan kotona.

Osastonhoitajan toteuttamalla johtamisella vaikutetaan tulevaisuudessa potilaiden hoidon laadun ja palvelutason säilymiseen. Johtamisen edistämiseksi tarvitaan laaja-alaista tarpeiden kartoittamista sekä moniammatillista soteammattilaisten yhteistyötä. (Juujärvi, Sinervo, Laulainen, Niiranen, Kujala, Heponiemi & Keskimäki 2019, 9.) Etäjohtamisen kehittäminen edistää osastonhoitajan osaamista tilanteessa, jossa osastonhoitajilla on kehittämistyössä aktiivinen rooli. Tavoitteena on uusien näkökulmien löytäminen. Osastonhoitajien sitouttamisella ja koko toimintayksikön yhteisellä tekemisellä saadaan aikaan pysyviä muutoksia toimintakulttuurissa. Toimintayksikön muutoksen edistämiseksi tarvitaan lisäkoulutusta sekä työelämän ja tutkimuksen yhteistyön kehittämistä. Sairaalaorganisaatioiden kehittämisessä tarvitaan lisää erilaisia yhteistyön muotoja. (Juujärvi ym. 2019,14.)

Etäjohtajalta odotetaan kykyä vahvaan yhteistyöhön, johtajuuteen sekä vuorovaikutukselliseen viestintäosaamiseen (Hurmekoski ym. 2021, 29). Etäjohtaja jakaa tietoa ja organisoii työyhteisöjään teknologian avulla, kuten puhelimitse, sähköpostitse tai videoyhteydellä (Cowan 2014, 313; Laulainen ym. 2020, 167). Uusien toimintamallien vakiintuessa ja näiden vaikutusta arvioitaessa

tarvitaan tutkimustietoa, joka tuo esille käyttöönottajien näkökulman sekä tietoa, millaiset erilaiset tekijät vaikuttavat uusien toimintamallien käyttöönottoon, kuten tässä työssä osastonhoitajien etäjohtamisen kokemuksia selvitetessä (Turpeinen & Koskela 2017, 200).

Manner-Suomessa on 20 erikoissairaanhoidon keskittyntä sairaanhoitopiiriä ja tässä tutkimuksessa tarkastellaan kahden sairaanhoitopiirin alueella toimivan keskussairaalan osastonhoitajien kokemuksia (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, 12). Lähijohtajalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa osastonhoitajia (Laaksonen & Ollila 2017, 10). Apulaisosastonhoitajat rajataan tutkimuksesta pois, koska heidän työtehtävänä on enemmän päivittäisen työn organisoiminen kuin henkilöstöjohtaminen.

Tutkimuksen teoria auttaa hahmottamaan tutkimusongelmaa, jäsentämään tutkimuskohdetta sekä tarkastelemaan asioita eri näkökulmista ja selittämään sekä ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä (Haaparanta & Niiniluoto 2016, 56). Tämän tutkimuksen keskeisinä käsitteinä ovat etäjohtaminen ja sen tarkastelu terveydenhuollon kontekstissa sekä etäjohtamiseen liittyvät osa-alueet. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan etäjohtamiseen liittyviä erilaisia osa-alueita käsitteitä avaten ja etäjohtamiseen liittyvää ymmärrystä lisäten.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla etäjohtamista ja lisätä ymmärrystä siitä keskussairaaloissa osastonhoitajien kokemana. Tutkimuksen keskeisenä tehtävänä on vahvistaa sairaalaorganisaatioiden etäjohtamista sekä tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää etäjohtamisen kehittämisessä keskussairaaloissa. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää soveltaen laajemmin terveydenhuollon etäjohtamista kehitettäessä.

Tutkimuskysymykset:

1. Millaisena keskussairaalan osastonhoitajat kokevat etäjohtamisen?
2. Mitkä tekijät edistävät etäjohtamista keskussairaaloissa osastonhoitajien kokemana?
3. Mitkä tekijät estävät etäjohtamista keskussairaaloissa osastonhoitajien kokemana?

2 Teoreettinen viitekehys

2.1 Etäjohtaminen

Etäjohtamisen tutkimus tarkastelee niitä erityispiirteitä, mitä etäjohtaminen tuo johtajuuteen. Etäjohtajuudessa johtamisen tapa ja muoto muuttuvat. Etäjohtaminen on ihmisten johtamista, ei pelkästään vuorovaikutusta digitaalisia työvälineitä hyödyntäen. (Virolainen 2010, 65.) Monissa työyhteisöissä johtamisen haasteet ovat lisääntyneet etäjohtamisen lisääntymisen myötä. Johtajalla ei ole välttämättä ollut aiempaa kokemusta etäjohtamisesta. Nykyisin etäjohtaminen on muuttunut alaisten tukemiseen sekä valmentamiseen, mitä voidaan kehittää erilaisten digitaalisten työvälineiden avulla. (Koivunen & Ikonen 2020, 287.)

Etäjohtajalta odotetaan monipuolista osaamista ja uudenlaista johtajuutta, missä hyödynnetään uudenlaista viestintätekniiikkaa sekä sähköisiä vuorovaikutuskanavia. Etäjohtaja hyödyntää tiedolla johtamista, ja johtaminen toteutuu teknologian avulla eikä kasvokkain. (Savolainen 2013, 18.) Etäjohtaminen ei ole vain työn siirtämistä toiseen ympäristöön ja virtuaalityökalujen näppärrä käyttämistä (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 14). Digitaalisten työvälineiden käyttöönotto on muuttanut työyhteisöjen vuorovaikutuskäytänteitä (Ravelin, Laukka, Heponiemi, Kaihlanen & Kanste 2021, 220).

Etäjohtamisen tutkimus pyrkii tarkastelemaan, mitä erityispiirteitä etäjohtaminen tuo johtajuuteen. Van Wart työryhmineen (2019, 80-81) on nostanut esille kolme syytä, miksi etäjohtamista on tärkeää ymmärtää ja tutkia. Tutkimuksen mukaan on tärkeää selvittää, miten etäjohtaminen muuttaa viestintää, miten etäjohtaminen vaikuttaa organisaatioihin ja miten etäjohtaminen muuttaa johtamista. Rauramon mukaan etäjohtajan tehtäviä on kolme: suunnan näyttäminen, yhteistyön kehittäminen sekä toiminnan koordinointi (Rauramo 2018).

Vilkman nostaa esille hyvän etäjohtamisen osa-alueet, joita ovat luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus sekä yhteisöllisyys. Nämä tekijät ovat riippuvaisia toi-

sistaan ja ilman yhtä ei välttämättä onnistuta toisessakaan. (Vilkman 2016.) Savolainen tuo artikkelissaan esille Coerderyn kuvaamat etäjohtamisen elementit, joita ovat ihmissuhdetaidot, tehtävien ja toiminnan hallinta, resurssien hankinta sekä vision ja suunnan luominen (Savolainen 2013, 19). De Paolin mukaan etäjohtajuudessa merkityksellistä on luottamus, vuorovaikutus, toimintatavat, organisaatiokulttuuri ja teknologian mahdollisuudet (De Paoli 2015, 115).

Etäjohtamisen yhtenä haasteena on esitetty, että johtajat eivät pysty tarkkailemaan tiimin jäsenten käyttäytymistä. Etäjohtamisessa on haasteellista se, että etäjohtajat eivät kohtaa tai näe työntekijöidensä sanatonta viestintää. Tämä vie osan vuorovaikutuksesta pois, kuten ajatukset, tunteet ja mielialat. (Cortellazzo, Bruni & Zampieri 2019.) Työntekijän tulee suoriutua tehtävistään mahdollisimman hyvin riippumatta siitä, miten usein hän tapaa etäjohtajaansa (Hyppänen 2012, 33). Etäjohtajan työ on ennen kaikkea toimintaa ihmisten kanssa, reagointia toistuviin yllätyksiin ja häiriöihin. Etäjohtajan työ pirstaloituu moniin pieniin asiakokonaisuuksiin. (Aarnikoivu 2010, 33.) Etäjohtajan tulee olla läheisessä yhteydessä työntekijöihin. Työntekijöiden tarkan seurannan sijaan esihenkilön tulee panostaa tietojen jakamiseen. Työyhteisön kulttuuria tulee kehittää siten, että työyhteisössä ihmiset auttavat toinen toisiaan riippumatta siitä, missä ja milloin he ovat työn äärellä. (Lautsch, Kossek & Eaton 2009, 297, 821.)

Etäjohtaminen vaatii ymmärrystä etäjohtamisen haasteista ja mahdollisuuksista sekä osaamista viestiä ja kommunikoida sopivilla tavoilla sekä tahtoa onnistua etäjohtajana (Hyppänen 2012, 33). Etäjohtajalla tulee olla monipuoliset taidot, kuten tietotekniikan ja viestinnän osaaminen ja kyky inspiroida sekä kannustaa työntekijöitään myös etänä. Hyvä etäjohtaja kykenee luomaan luottamuksellisen ilmapiirin etänäkin. (Renu 2014, 91–92.) Etäjohtajan haasteena sähköisiä työkaluja käytettäessä on digitalisaation välittämä jatkuva informaatiotulva, tietoturvaan liittyvät haasteet, epävarmuus tulevaisuudesta sekä haasteet henkilökohtaisten suhteiden ylläpitämisessä (Klus & Müller 2021, 1201). Etäjohtajuuden edistämiseksi tarvitaan selkeät toimintatavat ja yhteiset pelisäännöt (Rauramo 2018).

2.2 Etäjohtamisen osa-alueet

2.2.1 Luottamus

Luottamus on etäjohtavan johtajan yksi menestystekijä (Rauramo 2018). Luottamuksen rakentamisessa sekä ylläpitämisessä johtajalla on merkittävä rooli. Luottamus on muodostunut kaikenlaisen johtamisen kulmakiveksi johtajan sekä henkilöstön välille. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 11, 46; Savolainen 2013, 6.) Johtamisella on suuri merkitys luottamuksen kehittämiseen työyhteisöissä ja päivittäinen johtaminen testaa organisaation luottamusta (Savolainen 2013, 15; Furumo 2018, 29). Johtajan tulee ansaita ja rakentaa luottamus alaistensa kanssa, ja luottamusta on rakennettava arjessa töiden lomassa (Kalliomaa & Kettunen 2010, 41; Hyppänen 2012, 34).

Luottamusta rakennetaan sekä kehitetään parhaiten yhteisissä tapaamisissa ja riittävän keskinäisen vuorovaikutuksen avulla (Kalliomaa & Kettunen 2010, 41; Hakanen 2017, 70). Luottamuksen rakentuminen on hidas prosessi, joka vie paljon aikaa (Hakanen 2017, 70). Etäjohtamisessa luottamuksen merkitys korostuu. Luottamuksella edistetään työyhteisön vuorovaikutuskulttuuria. Luottamussuhteen rakentuminen johtajan ja alaisen välille vaatii panostusta molemmilta osapuolilta. Johtajan tulee ottaa aktiivisempi rooli luottamuksen rakentamisessa ja pohtia, miten edistää alaistensa luottamusta. (Aarnikoivu 2010, 91; Kalliomaa & Kettunen 2010, 45–46; Aarnikoivu 2016, 22–23.)

Luotettavaa johtajaa on helppo lähestyä, mikä tukee vuorovaikutussuhdetta ja näin edesauttaa ja syventää entisestään molemminpuolista luottamusta (Kalliomaa & Kettunen 2010, 40). Johtajan aito kommunikointi parantaa luottamuksen kehittymistä koko organisaation sekä työntekijöiden kokemana. Aitoon ja avoimeen tunteiden ilmaisemiseen kykenevät johtajat edistävät parhaiten työyhteisön luottamuksen kehittymistä. Luottamuksellisessa työyhteisössä työntekijät uskaltauvat helpommin myöntää myös omia virheitään. (Coxen, Van der Vaart & Stander 2016, 9.) Luottamus on esimiehen salainen voima ja luottamusta nauttivan työyhteisön vaikutukset ja hyödyt voidaan nähdä organisaatioissa monella tasolla (Savolainen 2013, 6).

Luottamus on luonteeltaan aineetonta, näkymätöntä ja särkyvää. Luottamus näkyy yhteydenpitemisessä, yhteisöllisyytenä ja se on kulttuurisidonnainen asia. Luottamus on perusta yhdessä tekemiselle. Luottamus tunnustetaan silloin parhaiten, kun se särkyä tai se menetetään. (Savolainen 2016, 23–24.) Luottamuksen rakentuminen on työsuhteen alkuvaiheessa nopeampaa kuin myöhemmin ja toisaalta luottamuksen uudelleenrakentaminen on todella vaativa prosessi (Kalliomaa & Kettunen 2010, 43).

Työyhteisössä johtaja voi omalla kannustamisellaan ja tukemisellaan parantaa alaistensa kokemaa luottamusta. Luottamusta nauttiva johtaja saa työyhteisönsä jäsenet osallistumaan yhteiseen toimintaan sekä uusien asioiden ideoimiseen. (Furumo 2018, 29.) Luottamukseen liittyy ajatus, että työntekijä toimii sovitusti ja yrityksen edun mukaisesti (Kalliomaa & Kettunen 2010, 56). Nykyisin työelämässä luottamus on entistä enemmän koetuksella, mikä voi johtaa työyhteisössä suuriin haasteisiin, kuten työpahoinvointiin ja toistuviin poissaoloihin (Kalliomaa & Kettunen 2010, 146). Organisaatioissa hyvä luottamuksen kokemus lisää sitoutuneisuutta ja alhainen luottamus taas voi aiheuttaa organisaatioissa muitakin haasteita. Kuitenkin liika luottaminen voi aiheuttaa ongelmia ja vaikeuttaa jopa työntekijöiden työhön sitoutumista. (Baer, Frank, Matta, Luciano & Wellman 2021, 203–206.)

2.2.2 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on viestintää, joka on merkittävä tekijä ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Vuorovaikutus voi olla sanatonta tai sanallista viestintää ja se sisältää aina jonkinlaisen sanoman. (Isotalus & Rajalahti 2017.) Vuorovaikutus on yksi johtajan keskeinen elementti (Paasivaara 2012, 81), ja valta-asemansa vuoksi johtajalla on vastuu vuorovaikutuksen rakentamisesta sekä kehittämisestä (Kalliomaa & Kettunen 2010, 67). Johtajan ja työntekijän vuorovaikutuksen tavoitteena on jakaa työyhteisön kannalta merkityksellistä tietoa sekä luoda ja rakentaa yhteistä todellisuutta (Kalliomaa & Kettunen 2010, 66).

Johtajalta edellytetään omien vuorovaikutustaitojen tunnistamista ja kykyä vuorovaikutteisen ilmapiirin rakentamiseen (Aarnikoivu 2010, 72; Pietiläinen, Syväjärvi & Salmi 2016, 29) sekä omien vuorovaikutustaitojen jatkuvaan kehittämiseen (Talvio & Klemola 2017, 59–60). Työyhteisön vuorovaikutus perustuu johtajan esimerkkiin ja hänen toimintaansa. Tähän vaikuttaa, miten johtaja käyttää valtaansa ja millaiset sosiaaliset taidot hän omaa ja miten hän toimii alaistensa kanssa vuorovaikutustilanteissa. (Dunderfelt 2012, 46.)

Työyhteisöissä, joissa osa alaisista on johdettavana eri toimipisteissä, on viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa huomioitava tasapuolinen kohtelu niin osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien antamisessa kuin palaverien toteutuksessakin (Hyppänen 2012, 36). Vuorovaikutus on yhdessä tekemisen mahdollistaja, jonka avulla työyhteisössä löydetään parhaimmat ratkaisut ja päästään parhaiten kohti yhteisiä päämääriä. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 78; Puusa, Mönkkönen & Kuittinen 2010, 11; Paasivaara 2012, 81). Onnistunut vuorovaikutus voi kannustaa ja johtaa onnistumiseen tai lamaannuttaa ja johtaa pettymykseen (Koskela 2013, 156).

Työyhteisöissä vuorovaikutusta tulee tarkastella rakentavasti sekä kriittisesti. Välillä on tärkeää myös kyseenalaistaa olemassa olevaa vuorovaikutuskulttuuria. (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 196–197.) Vuorovaikutusta voidaan kehittää palautteen antamisen mahdollisuuksilla. Palautteenantomallien käyttäminen sekä pohtiminen vie johtajan aikaa, mutta palautteen säännöllinen toistaminen kehittää toiminnan rutiiniksi työyhteisön arjessa. (Harms 2010, 427.)

Vuorovaikutuksen tulee olla kahdensuuntaista, jotta työyhteisön viestinnässä edetään mahdollisimman hyvälle tasolle (Kalliomaa & Kettunen 2010, 66). Onnistunut vuorovaikutuskulttuuri on koko organisaation kehittymisen lähtökohta (Paasivaara 2012, 84; Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 187) ja vuorovaikutuksen onnistuminen edellyttää sovittuja pelisääntöjä (Verburg, Bosch-Sijtsema, & Vartiainen 2013, 68). Työyhteisöissä vuorovaikutuksen ja asioista tiedottamisen tulee olla selkeää ja johtamistyön läpinäkyvää (Verburg ym. 2013, 77).

Vuorovaikutustilanteissa johtajan tulee välttää nopeiden päätösten tekemistä. Kaikissa tilanteissa johtajan tulee vastata omista toiminnoistaan ja päätöksistään. Vuorovaikutustilanteet vaativat resursseja sekä aikaa ja näihin kannattaa panostaa. Ennen päätöksentekoa johtajan tulee tarkastella oman päätöksen luotettavuutta. (Pietiläinen ym. 2016, 58.) Vuorovaikutuksen onnistumisessa tarvitaan kuuntelemisen taitoa. Johtaja, joka ei jaksa tai osaa kuunnella, vaikuttaa välinpitämättömältä. Tällainen käytös vähentää muiden ihmisten vuorovaikutushaluja. (Goleman 2008, 167–168.) Epäonnistuneessa vuorovaikutustilanteessa on osallisena aina useampi kuin yksi henkilö (Talvio & Klemola 2017, 59–60).

Muutokset organisaatiossa sekä johtamisessa edellyttävät johtajalta ymmärrystä vuorovaikutuksen edistämiseen ja ymmärtämiseen (Savolainen 2013, 13). Johtajien on huolehdittava, että meillä olevassa digitalisaation muutoksessa henkilöstölle jää riittävästi aikaa työn ydintehtävien tekemiseen. Tämä vaatii johtajalta inhimillistä vuorovaikutusta ja maltillista viestintää. (Mauno, Minkkinen & Auvinen 2019, 275–283.) Etäjohtajuus edellyttää aikaisempaa enemmän panostusta alaisten vuorovaikutussuhteisiin, koska fyysinen läsnäolo ja ihmisten ilmeet ja eleet puuttuvat teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa (Savolainen 2013, 19). Johtamiskoulutuksessa tulee kehittää uudenlaisia vuorovaikutustaitoja etäjohtamista edistämään (Klus & Myller 2021, 1210).

2.2.3 Viestintä ja digitaaliset työvälineet

Etäjohtamisessa vaaditaan uudenlaista viestintätekniikan osaamista. Uuden tekniikan tulee olla työyhteisön tarpeisiin soveltuvaa ja näiden käyttöönottoaminen tulee suunnitella huolellisesti. Digitaaliset työvälineet tulee valikoida siitä näkökulmasta, miten nämä pystyvät työn tekemistä tukemaan (Alila, Autio, Sinisammal & Lindroos ym. 2012, 32). Välineiden sekä sovellusten osaamistaso on etäjohtamisessa henkilösidonnaista. Työvälineiden saatavuudessa sekä toiminnassa voi olla myös puutteita tai katkoksia. Digitaalisten työvälineiden mahdollistamaan sähköiseen viestintään sekä työvälineiden hallintaan kaivataan lisäkoulutusta sekä käyttötukea. (Verburg ym. 2013, 77; Han, Chae, Macko, Park & Bayerlein 2017, 271; Rauramo 2018.)

Kun digitaalisia työvälineitä käytetään onnistuneesti sekä toistuvasti, se tukee etäjohtamista ja siinä kehittymistä (Han ym. 2017, 271). Etäjohtajan on tärkeää huomioida, että työyhteisön olosuhteet mahdollistavat, edistävät, vaikeuttavat tai rajoittavat uuden toimintamallin käyttöönottoa sekä käyttämisen vakiintumista. Näin voi juuri olla uudenlaisia digitaalisia työvälineitä käyttöönotettaessa. (Turpeinen & Koskela 2017, 208.)

Useimmilla etäjohtajilla on haasteita selviytyä saamastaan sähköpostiviestien tulvasta (Kalliomaa & Kettunen 2010, 97–98; Aarnikoivu 2010, 72). Etäjohtajan tulee itse kyetä suodattamaan saamaansa runsasta tietomäärää ja hänen ei tule omalla viestinnällään kuormittaa alaisiaan (Klus & Myller 2021, 1207). Sähköinen viestintä aiheuttaa usein avoimia kysymyksiä sekä tulkintaongelmia. Sähköinen viesti saatetaan kirjoittaa nopeasti tai huolimattomasti ja viestin sisältöä saatetaan tulkita väärin. Tiedottamisen sävy vaikuttaa viestin tulkintaan, ja sähköiset viestit tulkitaan helposti negatiivisesti. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 97–98; Aarnikoivu 2010, 72.) Työyhteisön viestintäongelmat voivat aiheuttaa haasteita tiedon kiireellisyyden tai tärkeyden ymmärtämisessä ja informaation välittämisessä. Etäjohtajan riippuvuus digitaalisista työvälineistä voi johtaa viestintäongelmiin. (Cortellazzo ym. 2019.)

2.2.4 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen nähdään osana organisaatioiden johtamisjärjestelmiä. Itsensä johtamisella pyritään parempaan itsetuntemukseen sekä ymmärtämään omat ammatilliset ja henkilökohtaiset vahvuudet ja heikkoudet. (Aarnikoivu 2010, 43; Sydänmaanlakka 2020, 43–44.) Perttulan mukaan itsensä johtaminen sisältää keinot, joiden avulla ja näitä tarkastelemalla ihminen kehitty työelämässä sekä muilla aikuisuuden elämänalueilla (Perttula 2012, 152). Itsensä johtaminen kertoo kyvystä toimia ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollin tarvetta (Hamel 2017, 9). Kyky itsensä johtamiseen tukee työn moninaisuuden ja hajanaisuuden hallinnassa (Klus & Myller 2021, 1207).

Johtajan tulee olla tietoinen omasta johtajuudestaan, taidoistaan ja tiedoistaan. Hänellä tulee olla näkemystä omien johtamistaitojen kehittämiseen eli kykyä itsensä johtamiseen. (Kalliomaa

& Kettunen 2010, 76; Aarnikoivu 2010, 81.) Johtamistehtävässä onnistuakseen johtajan on kyettävä johtamaan itseään ja suuntaamaan voimavaransa oikein (Aarnikoivu 2010, 81). Itsensä johtaminen on oman ymmärryksen jatkuvaa tarkastelua ja kehittämistä. Itsensä johtamisen lähtökohtana on omien tavoitteiden asettaminen ja niitä kohti pyrkiminen. (Sydänmaanlakka 2020, 34.)

Itsensä johtaminen on edellytys oman työn hallinnalle. Työhallinta on kokemus siitä, miten hyvin henkilö kokee hallitsevansa oman työnsä. Työhallinnassa on tärkeää työroolin selkeys, työn mielekkyys, työn itsenäisyys, oman osaamisen hyödyntäminen ja työssä kehittyminen. (Sydänmaanlakka 2020, 36.) Itsensä johtaminen on vahvasti sidoksissa oman ammatillisen osaamisen kokemiseen (Hauschildt & Konradt, 2012, 511). Itsensä johtaminen mahdollistaa oman kasvun henkisesti paremmaksi kanssaihmiseksi ja hyväksi johtajaksi (Salmimies 2008, 21–22; Aarnikoivu 2010, 100–101). Osaamistamme ja kyvykkyyttämme määrittelevät vahvimmin omat kokemuksemme. Itseään johtava henkilö asettaa tavoitteita, joita vasten hänellä on mahdollisuus arvioida omaa edistymistään sekä kykeneväisyyttään. Hänellä on myös voimavaroja käyttää osaamistaan ongelmatilanteissa. (Pihlaja 2018, 229–231.)

Etäjohtamista kuvaa itseohjautuvuus sekä itsensä johtaminen (Alila ym. 2012, 31; Rauramo 2018). Etäjohtaminen vaatii reflektointia eli itsetutkiskelua. Itsetutkiskelu edellyttää oman ajattelutavan tietoista tarkastelua. Etäjohtajan on tärkeää arvioida ja tarkastella omaa johtamistaan sekä vuorovaikutussuhteitaan mahdollisimman objektiivisesti. (Sydänmaanlakka 2020, 33.) Onnistunut itsensä johtamisen taito näkyy positiivisesti sekä ammatillisessa että henkilökohtaisessa elämässä. Itsensä johtaminen voi näkyä arjessa jaksamisessa tai työelämässä työtyytyväisyytenä. (Sydänmaanlakka 2020, 44.) Itsensä johtaminen on yleistaito, joka kulkee aikuisella mukana koko elämän (Perttula 2012, 154).

2.2.5 Alaistaidot

Etäjohtamista tukee työntekijöiden kyky toimia itsenäisesti ja omatoimisesti. Etäjohtajan tulee mahdollistaa ja tukea työntekijöiden päätöksentekoa ja omaehtoisuutta. Alaistaidoilla tarkoitetaan kykyä toimia työyhteisön täysvaltaisena toimijana ja riittävät alaistaidot ovatkin organisaation menestyksen edellytys (Puusa ym. 2010, 5–6). Alaistaidot ovat jokaiselle työntekijälle tärkeitä sosiaalisia taitoja. Työntekijä tuo esille omia vuorovaikutus- ja alaistaitojaan työyhteisön toiminnassa omalla motivaatiollaan, sitoutuneisuudellaan, yhteisöllisyydellä, oman osaamisen jakamisella, itseään kehittämällä sekä kollegoita auttamalla. (Aarnikoivu 2010, 95; Puusa & Ala-Korttesmaa 2019, 197–198.)

Alaistaitojen lähtökohtana on, että jokainen työntekijä on kehittyvä yksilö, joka kykenee muuttumaan ja kehittämään toimintaansa palautteen perusteella (Puusa ym. 2010, 12). Alaistaitona voidaan nähdä erilaisia ulottuvuuksia, kuten osallistuva vuorovaikutus, käytännön työtehtävien ymmärrys, tunnollisuus, kohteliaisuus työpaikalla sekä ammatillinen motivaatio. Alaistaidot voidaan nähdä sekä yksilön, ryhmän että koko organisaation tasolla. (Keskinen 2005, 22–24.)

Alaistaidot koostuvat hyvin monenlaisista elementeistä ja yksilön luonteenpiirteistä, kuten avuliaisuus, avun antaminen, kiinnostus organisaation toimintaa kohtaan sekä sääntöjen noudattaminen, epäitsekkyys, huomaavaisuus, reiluus ja rehtiys sekä tunnollisuus (Puusa ym. 2010, 7–8). Työntekijä tarvitsee työyhteisöönsä hyvän johtajan, joka tukee työntekijöidensä alaistaitojen edistymistä (Puusa ym. 2010, 14–15). Alaistaitoja voidaan edistää siten, että työntekijöillä on selkeät tavoitteet ja riittävästi aikaa työtehtävistä suoriutumiseen. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

2.2.6 Tiedolla johtaminen

Sanna Marinin hallitus jatkaa näkökulmaa, jossa julkisten palveluiden digitalisointi sekä tiedolla johtaminen ovat Suomen hallituksen kärkihankkeita (Valtioneuvosto 2020). Tiedolla johtaminen

mahdollistaa sen, että erilaiset osa-alueet, vaihtoehdot ja riittävä informaatio otetaan johtamisessa ja päätöksenteossa huomioon (Kuntaliitto 2019). Tiedolla johtamisella pyritään organisaatiossa olevan ja organisaation saavutettavissa olevan tiedon hyödyntämiseen (Tietotermit 2019). Digitalisaation myötä organisaatioilla on entistä enemmän tietoa käytettävissään päätöksien tekemisen ja toiminnan kehittämisen tueksi. Etäjohtamisessa hyödynnetään tiedolla johtamisen mahdollisuutta yhä enemmän.

Tiedolla johtamisella voidaan edistää toiminnan laatua, tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Käytännössä tiedolla johtamista hyödynnetään esimerkiksi valtionhallinnossa strategisia tavoitteita asettaessa, toiminnan operatiivisessa johtamisessa sekä tavoitteiden ja tulosten seurannassa. Johdon tehtävänä on mahdollistaa prosessit, joiden avulla tietoa päästään hyödyntämään organisaatioissa. Uudenlainen toimintakulttuuri edellyttää osaamisen edistämistä ja vahvistamista sekä toimintatapojen uudistamista. (Valtiovarainministeriö 2022.)

Tiedolla johtamista määrittelevät organisaation rakenne sekä käytössä olevat erilaiset johtamisjärjestelmät, -prosessit ja -käytännöt. Organisaatio linjaa omalla toiminnallaan, minkälaiseksi tiedolla johtaminen kyseisessä organisaatiossa muodostuu. Tiedolla johtamisessa tieto kehittyy, ja jokaisella organisaation jäsenellä on oma roolinsa tiedon rakentamisessa. (Laihonen, Huttunen, Hurmola-Remmi & Nurminen 2021.) Etäjohtaja pystyy hyödyntämään tiedolla johtamista esimerkiksi oman henkilökunnan työkyvyn tukemisessa ja arvioinnissa (Airila 2021, 3).

Tiedolla johtaminen nähdään potentiaalisena johtamisen näkökulmana julkishallinnossa, mutta tämä on varsin nuori johtamisen osa-alue, jota etäjohtajakin voi hyödyntää. Tutkimusalueena tiedolla johtaminen on vielä jäsentymätön. Tiedolla johtamisen soveltamista koskeva empiirinen tutkimus julkishallinnossa on ollut vähäistä. Tietojohtamiseen liittyy paljon potentiaalia muun muassa paikka- ja aikarajoitteiden pienentymisen muodossa, joka tukee etäjohtamista, koska tietoa on saatavissa paikasta riippumatta. (Jalonen, Laihonen & Lönnqvist 2012, 138 –141.)

Kuvio 1. Tutkimuksen etäjohtamisen osa-alueet

Tässä työssä käytettävät etäjohtamisen osa-alueet on kuvattu oheiseen kuvioon (Kuvio 1). Jokaisella osa-alueella on oma tärkeä merkityksensä etäjohtamista edistävänä ja mahdollistavana tekijänä. Jos jokin osa-alue on vaillinainen tai se uupuu, etäjohtamisen toimintamahdollisuudet organisaatiossa vaikeutuvat.

2.3 Osastonhoitajan etäjohtaminen keskussairaalassa

Etäjohtamisen käsite terveydenhuollossa on vielä uusi ja kirjallisuudesta löytyy monia rinnakkaisia käsitteitä, kuten e-johtajuus, virtuaalijohtaminen ja hajautettu johtaminen. Virtual leadership, mobile leadership, e-leadership ja remote leadership ovat useimmiten käytetyt termit etäjohtamiselle englanninkielisessä kirjallisuudessa. Hajautetun johtamisen termi kuvaa johtamisen organisoinnin tapaa. (Koroma, Hyrkänen & Rauramo 2011, 6). Sairaalaorganisaatioissa hajautetun johtamisen termiä voidaan pitää yhtenä johtamisen organisoinnin toimintatapana. Hajautetussa johtamisessa palvelut eri toimipisteissä luovat johtajalle uudenlaisia johtamisen haasteita (Hyytiäinen, Roos, Astala, Harmoinen & Suominen 2015, 215). Tässä työssä käytetään termiä etä-

johtaminen, joka on ajankohtainen ja laajasti käytetty termi monilla eri toimialoilla. Etäjohtajuudesta voidaan puhua terveydenhuollossa, kun johtajalla on johdettavanaan eri toimintayksiköissä toimivia työyhteisöjä eikä johtaja tapaa yksilöitä henkilökohtaisesti (Cowan 2014, 313; Laulainen ym. 2020, 167).

Tässä tutkimuksessa etäjohtajalla tarkoitetaan terveydenhuollossa toimivia osastonhoitajia, joilla on useampi toimintayksikkö johdettavanaan (Cowan 2014, 313; Laulainen ym. 2020, 167), ja lähijohtaminen toteutuu etänä eri puolella sairaalaa kuin missä johdettavat yksiköt sijaitsevat tai etänä eri toimipisteessä tai osastonhoitajan kotona. Terveydenhuollon toimintaympäristö on muutoksessa ja kehittyä yhä vaativammaksi, ja etäjohtamista toteutetaan yhä useammin. Digitalisaatio muuttaa työn tekemisen tapoja ja on jo merkittävänä muutoksen tekijänä nykyhetkessä (STM 2016, 5–10). Osastonhoitajilla on entistä vähemmän kliinistä työtä ja entistä enemmän päivittäiseen johtamiseen ja hallinnon työtehtäviin liittyviä työtehtäviä (Bjerregård Madsen ym. 2020, 75; Nurmeksela 2021, 92). Terveydenhuollon muutoksien myötä osastonhoitajilta vaaditaan uutta johtamisosaamista, koska työtehtävät muuttuvat verkosto- ja kehittämistyön suuntaan ja samalla johdettavat yksiköt kasvavat entistä suuremmiksi (Zitting ym. 2019, 390).

Sairaalaorganisaatiot Suomessa jakautuvat strategiseen johtoon, kuten ylihoitajiin, ylilääkäreihin, osastonhoitajiin ja osastonylilääkäreihin. Osastonhoitajan työ pitää sisällään henkilöstöjohtamisen, talousjohtamisen, asiakaspalvelujohtamisen sekä prosessien hallinnan. (Tuomivaara & Eskelinen 2012, 8; Nurmeksela 2021, 92.) Sairaalaorganisaatioissa toteutetaan moniammatillista yhteistyötä, jolloin eri palveluiden kehittäminen sekä eri alojen ammattilaiset kytkeytyvät toisiinsa. Tällöin voidaan parhaiten hyödyntää kaikkien osaamista yhteisten toimintojen ja päätösten edistämiseksi. (Kekoni, Mönkkönen, Hujala, Laulainen & Hirvonen 2019, 53.)

Terveydenhuollon johtamistehtäviin on yleisimmin kelpoisuusvaatimuksena ylempi korkeakoulutai ylempi ammattikorkeakoulututkinto (Laiho & Riikonen 2014, 642–656). Terveydenhuollon johtamista sekä kehittämistä on tarkasteltu terveydenhuoltolaissa (1326/2010). Osastonhoitajien toimenkuvaa ei ole kuitenkaan tarkemmin määritelty sairaaloiden johtosäännöissä tai virallisissa

dokumenteissa (Vuori 2005,119). Suomen terveydenhuoltolain 1326/2010 pykälän mukaan toimintayksikön johtamisessa on oltava moniammatillista asiantuntemusta, joka tukee laadukkaan ja turvallisen hoidon kokonaisuutta, eri ammattiryhmien yhteistyötä sekä hoito- ja toimintatapojen kehittämistä. Terveydenhuollossa hoitotyön lähijohtajalla tarkoitetaan osastonhoitajaa tai laajemman yksikön esimiestä, ylihoitajaa tai muita tehtävänimikkeitä, kuten palveluesimies ja palvelujohtaja (Laaksonen & Ollila 2017, 17–18). Tässä työssä tarkastellaan etäjohtamista keskussairaaloissa osastonhoitajien kokemana, koska sairaalaorganisaatioista ei aikaisempaa vastaavaa tutkimustietoa osastonhoitajien etäjohtamisen kokemuksista ole löydettävissä.

Osastonhoitajan työtehtäviin kuuluu henkilöstöjohtamista, toiminnan ja talouden johtamista, kliinisen hoitotyön johtamista sekä viestintää ja moniammatillista yhteistyötä. Osastonhoitajan työn sisältö on hyvin hajanaista. Työ keskittyy enemmän päivittäistoimintoihin kuin strategiseen johtamiseen. (Bjerregård Madsen ym. 2020, 75–80.) Osastonhoitajan johtamisen taitoihin kuuluu kyky vastata yksikön toiminnasta, kuten esimerkiksi henkilöstön palkkaamisesta, taloushallinnosta, organisoinnista sekä digitaalisista työvälineistä ja näiden käyttämisestä (Johnson & Smith 2018, 99–100). Sairaalaorganisaatiossa toimivalta etäjohtajalta edellytetään laajaa osaamista, kuten moniammatillisten verkostojen johtamista. Jatkuvat muutokset toimintaympäristössä ja sairaalaorganisaatioiden monimuotoisuus vaikuttavat entistä enemmän etäjohtamiseen. (Niiranen 2016, 298.) Osastonhoitajalta edellytetään monipuolista johtamisen osaamista ja kykyä tunnistaa organisaationsa toimintaympäristöstä tulevat vaatimukset sekä ohjausmekanismit (Laulainen ym. 2020, 163). Muutokset terveydenhuollon kentällä ovat johtaneet siihen, että osastonhoitajalta vaaditaan enemmän johtamisosaamista substanssiosaamisen sijaan (Lammintakanen ym. 2016, 5).

Sairaalaorganisaatioissa pienemmät yksiköt yhdistyvät osaksi suurempaa organisaatiota ja osa työntekijöistä voi toimia fyysisesti eri toimintaympäristössä. Muutokset ovat luoneet työympäristön, jossa vaaditaan toistuvaa viestintää ja onnistunutta vuorovaikutusta niin fyysisellä työpaikalla kuin virtuaalisissa tiimeissä. Uudet digitaaliset työvälineet edellyttävät osastonhoitajilta ja koko työyhteisöltä uuden oppimista. Yksiköiden toimintatavat muuttuvat ja uudistuvat sähköisen

vuorovaikutuksen myötä. (Sharpp, Lovelace, Cowan & Baker 2019, 1554–1555; Juujärvi ym. 2019, 3.)

Osastonhoitajilta odotetaan digitaalisten työvälineiden käyttämisen edistämistä sekä ymmärrystä uusimmasta teknologiasta sekä sen kehittymisestä (Zeike ym. 2019, 1746). Digitaalisten kommunikaatio- ja työvälineiden kehitys ja maailmanlaajuiset muutokset terveydenhuollossa ovat johtaneet muun muassa suurempien toimintayksiköiden yleistymiseen. Tämän kehityksen myötä etäjohtaminen on yleistynyt myös suomalaisissa sairaalaorganisaatioissa. (Sharpp ym. 2019, 1554; Hurmekoski ym. 2021, 28.) Etäjohtaja voi pitää yhteyttä alaisiinsa säännöllisten etäkeskusteluiden sekä virtuaalisten palavereiden avulla. Digitaalisten työvälineiden mahdollistaman yhteisen keskustelun avulla osastonhoitaja saa tietoa myös etäällä olevien yksiköiden arjesta. (Ristolainen ym. 2020, 184.) Digitalisaation uudistusten toteuttaminen edellyttää johtamistapojen ja osaamisen kehittämistä (STM 2016, 24). Käytänteitä etäjohtamisen yhtenäisiksi toimintatavoiksi tulee kehittää laadun turvaamiseksi (Hurmekoski ym. 2021, 29).

Etäjohtamisen yleistyessä tulee asia huomioida yhä enemmän myös terveydenhuollon johtamisen koulutuksessa. Tärkeää on, että etäjohtamisen käytännöt yhtenäistyisivät, jotta johtamisen laatu olisi entistä parempaa, eikä niinkään tilanne- tai henkilösidonnaista. Johtamisen laatu tukee koko henkilökunnan työhyvinvointia sekä työhön sitoutumista. (Hurmekoski ym. 2021, 30.) Osastonhoitaja tarvitsee omalle etäjohtamiselleen koulutusta, jotta hän kykenee toteuttamaan organisaatiomuutosta sekä tukemaan omien työntekijöidensä itsenäisyyttä (Terkamo-Moisio ym. 2021, 10–11.) Osastonhoitajan on merkittävää olla mukana yksikkönsä digitaalisten työvälineiden kehittämisessä, suunnittelussa sekä käyttöönottamisessa (Sharpp ym. 2019, 1560; Juujärvi ym. 2019, 9; Ristolainen ym. 2020, 184; Ravelin ym. 2021, 231).

Etäjohtamisen kehittymisen myötä etäjohtajalla on entistä keskeisempi rooli työyhteisön hyvinvoinnin edistäjänä. Terveydenhuollon organisaatioissa toimineet etäjohtajat ovat itse kokeneet säännöllisen liikunnan, rajojen hallinnan, sosiaalisen aktiivisuuden sekä terveellisen ruokavalion tukevan etäjohtamista. Muita tärkeitä seikkoja etäjohtajuuden jaksamisen tukena ovat riittävä

uni, virkistystoiminta, ajanhallinta sekä stressin henkinen käsittely. (Efimov Harth & Mache ym. 2020, 1,11.)

Etäjohtajuutta on melko harvoin tutkittu terveydenhuollon kontekstissa. Merkittäviksi näkökulmiksi etäjohtamisen aikaisemmissa tutkimuksissa nousevat muun muassa luottamus, viestintä, tiimihenki sekä osastonhoitajan ominaisuudet. Etänä toimivalta osastonhoitajalta odotetaan laajaa osaamista mutta myös tunteita, kuten sosiaalisuutta, kuuntelemisen taitoa ja empaattisuutta. Osastonhoitajien tulee olla helposti lähestyttäviä, heidän tulee olla kiinnostuneita alaisensa asioista, ja heidän tulee ymmärtää asioita myös niin sanotusti rivien välistä. (Terkamo-Moisio ym. 2021, 1–7.) Etänä toimivan osastonhoitajan tulee miettiä keinoja, miten säilyttää suhteensa työntekijöihin henkilökohtaisina (Ravelin ym. 2021, 230). Etäjohtamisen yleistyessä toiveet oman osastonhoitajan aktiivisemmasta läsnäolosta voi korostua (Juujärvi ym. 2019, 13).

Luottamus sairaalaorganisaatiossa

Hyvää etäjohtamista arvostetaan ja on merkityksellistä, että etänä johtavaan osastonhoitajaan voidaan luottaa (Nurmeksela 2021,95). Osastonhoitajan tulee olla välittävä sekä tuoda arvostavaa kohtaamista esille kehittäessään työyhteisön luottamusta. Luottamuksellinen ilmapiiri työyhteisöissä auttaa käsittelemään negatiivisia asioita sekä ohjaamaan keskustelua läpi vaikeiden tilanteiden. Luottamusta tarvitaan, jotta kynnyksellä yhteydessä osastonhoitajaan madaltuisi. (Atalla & Abdelaal 2019,16; Hurmekoski ym. 2021, 29.)

Etänä johtavan osastonhoitajan tulee tukea ja kannustaa sekä kantaa vastuuta, olla reilu ja johdonmukainen sekä kykenevä päätöksentekoon ja toiminnan avoimuuteen ja perusteluiden läpinäkyvyyteen (Nurmeksela 2021, 95). Luottamuksella on keskeinen merkitys terveydenhuollon ammattilaisten välisen työnjaon organisoinnissa (Kangas 2017, 116). Työntekijän alustaidot sekä osaaminen tukevat luottamuksen rakentumista johtajan näkökulmasta. Työyhteisöissä luottamuksen vahvistaminen vaatii yhteisöllisyyttä ja vastuuta tulee jokaisen kantaa niin yksilö- kuin yhteisötasolla. (Hämäläinen, Tiirinki & Suhonen 2014, 187.) Vuorovaikutuksen dynamiikalla on keskeinen rooli luottamuksen rakentumisessa (Kangas 2017, 221).

Monien asioiden tulee onnistua, jotta etänä johtava osastonhoitaja pystyy omalta osaltaan kehittämään työyhteisössä luottamusta ja vuorovaikutusta. Luottamuksen rakentuminen voi rikkoutua, jos etänä toimiva osastonhoitaja ei tapaa riittävän usein alaisiaan (Terkamo-Moisio ym. 2021, 10). Luottamuksen syntymiseen ja kehittymiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota digitaalisia työvälineitä käytettäessä (Ravelin ym. 2021, 230).

Vuorovaikutus sairaalaorganisaatioissa

Teknologian kehittyminen ja digitalisaatio muuttavat viestintää. Vuorovaikutus on tärkeä osa-alue sairaaloiden organisaatioissa, koska sairaalaorganisaatioissa on työssä hyvin monien ammattikuntien edustajia. Teknologia ja digitaalisten työvälineiden käyttöönotto ovat muuttaneet pysyvästi modernin yhteiskunnan vuorovaikutusta ja kommunikointia. (Koonce, Loon & Gergen 2019, 2). Vuorovaikutuksen edistäminen vaatii etäjohtajalta kykyä eri johtamistyylien yhdistämiseen ja hyvää johtamisosaamista. Osastonhoitajalla menee päivittäin suurin osa työpanoksestaan vuorovaikutuksen ylläpitämiseen. (Hurmekoski ym. 2021, 29; Cowan 2014, 319; Sharpp ym. 2019, 1558.)

Terveystieteidenhuollossa toimivan osastonhoitajan tulee etäjohtaa koordinoimalla viestintää sekä työyhteisön rakenteita. Tärkeää on pitää kaikki henkilöt työyhteisön toiminnassa mukana sekä mahdollistaa jokaiselle osallistuminen työyhteisön kehittämiseen digitaalisia työvälineitä hyödyntäen. (Cowan 2014, 312–314.) Etäjohtajan vuorovaikutusta toteutetaan digitaalisten työvälineiden avulla, joita voivat olla puhelin, erilaiset pikaviestit, sähköposti, puhelin- ja videoneuvottelutoiminnot, sähköiset keskustelufoorumit ja näiden erilaiset yhdistelmät (Rauramo 2018). Etäjohtajuudessa vuorovaikutustaidot sekä kyky toisten motivoimiseen ovat merkityksellisiä (Klus & Müller 2021, 1205).

Työyhteisöjen vuorovaikutuskäytännöt ja vuorovaikutuksen työkalut muuttuvat digitaalisen vuorovaikutuksen sekä etäjohtamisen lisääntyessä. Jokaiselta työntekijältä odotetaan aktiivisuutta työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämiseen. (Juujärvi ym. 2019, 3.) Teknologian kehittyminen ja digitalisaatio muuttaa viestintää. Etäjohtajan on tärkeää huomioida, miten viestiä ymmärrettä-

västi ja siten, että hän saisi muut reagoimaan. Onnistunut vuorovaikutus edellyttää läsnäolon kokemusta. Digitaaliset työvälineet voivat toimia yhtenä vuorovaikutuskanavana. Etänä johtavan osastonhoitajan tulee huolehtia, ettei vuorovaikutuksellinen yhteys jää saavuttamatta. Osastonhoitaja on avainasemassa tiedottamisen näkökulmasta. (Ristolainen ym. 2020, 180.)

Viestintä ja digitaaliset työvälineet sairaalaorganisaatioissa

Teknologian kehittyminen ja digitalisaatio muuttavat viestintää, ja sairaalaorganisaatioissa digitalisaatio muuttaa työyhteisön toimintaa ja työtapoja. Muutos näkyy erityisesti uusien digitaalisten työvälineiden käytön lisääntymisenä. (Juujärvi ym. 2019, 8–9; Saranto, Kinnunen, Jylhä & Kivekäs 2020, 184.) Terveystieteiden tutkimukset vahvistavat, että viestintään digitaalisilla työvälineillä sekä työvälineiden hallintaan kaivataan lisäkoulutusta ja käyttötukea (Ristolainen ym. 2020, 179; Ravelin ym. 2021, 220; Jylhä ym. 2021, 329). Uudet digitaaliset työvälineet ja viestintätavat edellyttävät osastonhoitajilta ja koko työyhteisöltä uuden oppimista (Sharpp ym. 2019, 1554–1555). Tarvitaan kykyä luopua vanhoista toimintatavoista ja halua muuttaa omaa työhön liittyvää asennetta (Laulainen ym. 2020, 155). Uudenlaiset digitaaliset työvälineet voivat auttaa muutoksen edistämiseksi, mutta tekniikka ei voi kuitenkaan korvata johtajuutta eikä kriittistä ajattelua (Sharpp ym. 2019, 1558).

Tehokas ja säännöllinen viestintä on tärkeää erityisesti sellaisissa toimintaympäristöissä, joihin liittyy potilaita sekä heidän perheitään (Losty & Bailey 2021, 120). Sairaalaorganisaatioissa viestinnän tavoitteena on tiedon välitys, ja ohjaus sekä neuvonta. Viestinnän avulla ylläpidetään vuorovaikutusta sekä ilmaistaan omia mielipiteitä. Onnistunut viestintä vaatii avointa ilmapiiriä organisaatiossa. Sairaalaorganisaatioissa viestitään asiakkaiden, kollegoiden, muiden alojen ammattilaisten ja toisten organisaatioiden edustajien kanssa. Viestinnän sairaalaorganisaatioissa tulee olla vastuullista, koska kysymys on ihmisten terveydestä, hyvinvoinnista ja hyvästä elämästä. (Roivas & Karjalainen 2013, 124.) Sairaalaorganisaatioissa viestintäongelmat voivat aiheuttaa haasteita tiedon kiireellisyyden tai tärkeyden ymmärtämisessä sekä välittämisessä. Etäjohtajan riippuvuus digitaalisista työvälineistä voi johtaa viestintäongelmiin. Tämä voi johtaa tiedon epätasaiseen jakautumiseen työntekijöiden kesken. (Hurmekoski ym. 2021, 29.)

Digitaalisten työvälineiden osaamisen tunnistaminen osastonhoitajan sekä koko henkilökunnan näkökulmasta on merkittävää, koska riittämätön osaaminen voi vahingoittaa potilasturvallisuutta ja lisätä virheiden määrää (Konttila, Siira, Kyngäs, Lahtinen, Elo, Kääriäinen, Kaakinen, Oikarinen, Yamakawa, Fukui, Utsumi, Higami, Higuchi & Mikkonen 2018, 745). Organisaatioiden uudistuessa ja digitalisaation edistyessä edellytetään osastonhoitajilta sekä koko henkilökunnalta uusien digitaalisten työvälineiden sekä taitojen käyttöönottamista sekä osaamisen tunnistamista. Uudenlaiset etäyhteydet sekä pikaviestipalvelut mahdollistavat jatkossa eri ammattilaisten välistä nopeaa, joustavaa sekä toistuvaa kommunikointia ja tiedonvälitystä. (Laulainen ym. 2020, 156–157.) Digitaalisten työvälineiden osaaminen säästää aikaa sekä kaikkien vaivaa ja tukee myös potilasturvallisuuden toteutumista (Sharpp 2019, 1558).

Etänä johtavilla osastonhoitajilla on käytössään monenlaisia erilaisia sivustoja, ohjelmistoja sekä digitaalisia työvälineitä, jotka haastavat heidän päivittäistä johtamistyötään (Cowan 2014, 319; Sharpp ym. 2019, 1558; Hurmekoski ym. 2021, 29). Osastonhoitajan on tärkeää hyödyntää digitaalisia työvälineitä omassa viestinnässään ja niiden avulla kehittää yhteisöllisyyden ja toiminnallisuuden tunnetta työyhteisössä (Kerfoot 2010, 115; Ravelin ym. 2021, 229). Osastonhoitaja voi päivittäin etäjohtamisessaan hyödyntää pikaviestipalveluja tai videoneuvottelualustoja. Osastonhoitajan tulee ymmärtää, että työntekijöiden digitaidoissa voi olla merkittäviä eroavaisuuksia (Hurmekoski ym. 2021, 29).

Digitaalisten työvälineiden avulla luodaan etäjohtamisessa läsnäolon kokemus. Näin kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus kokea johtajansa virtuaalinen läsnäolo. (Cowan 2014, 319.) Osastonhoitajien päivittäisestä ajankäytöstä viidennes on viestintään liittyvää sähköpostin käsittelyä, suullista tai kirjallista viestintää (Bjerregård Madsen ym. 2020, 81). Etänä toimivan osastonhoitajan on tärkeää panostaa siihen, että työntekijöillä on tieto, miten hän on tavoitettavissa. Yhteisiä pelisääntöjä tarvitaan esimerkiksi, miten sähköposteihin ja pikaviestipalveluihin vastataan. (Ristolainen ym. 2020, 184.)

Etänä johtavan osastonhoitajan tulee varmistaa, että hänen alaisillaan on riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia tutustua työyhteisön käytössä oleviin digitaalisiin työvälineisiin, joita myös osastonhoitaja hyödyntää omassa viestinnässään. Osastonhoitajan tulee huolehtia, että työntekijöillä on oikeanlaiset työvälineet, kuten tietokoneita, joista sähköistä vuorovaikutusta ja pikaviestipalveluita voidaan seurata. Digitaalisten työvälineiden onnistunut ja asianmukainen käyttö edellyttävät säännöllistä kouluttamista. (Konttila ym. 2018, 758–759; Kujala, Heponiemi & Hilama 2019, 1255; Ristolainen ym. 2020, 184.) Etäjohtamista terveydenhuollossa tarvitaan yhä laajemmin, mikä haastaa terveydenhuollon johtamista sekä tapaa kommunikoida (Ristolainen ym. 2020, 184).

Itsensä johtaminen sairaalaorganisaatiossa

Itsensä johtamisen kehittäminen nähdään tärkeänä terveyspalveluiden etäjohtajien näkökulmasta. Itsensä johtaminen on merkityksellistä etäjohtamisessa, jotta johtajalla on itsellään riittävät voimavarat omaan työhönsä. Terveydenhuollossa itsensä johtamisen kehittämisen nähdään edistävän työn tuottavuutta, asiakaskokemusta sekä työhyvinvoinnin kehittymistä. (Ojala & Mäki 2017, 265.)

Itsensä johtaminen, luottamuksen rakentaminen sekä työyhteisön toimintaan mukaan ottaminen nähdään etäjohtamisessa tärkeänä. Hyvä johtaja pystyy rajaamaan työtä ja vapaa-aikaa sopivassa suhteessa. Itsensä johtamista voidaan tukea myös fyysistä kuntoa ylläpitämällä sekä muita rajoja itselleen asettamalla. (Efimov ym. 2020,1.)

Alaistaidot sairaalaorganisaatiossa

Etäjohtaminen terveydenhuollossa tuo uusia osaamisen tarpeita myös alaistaitojen näkökulmasta. Terveydenhuollossa vahvan substanssiosaamisen rinnalla korostuvat yhteistyötä ja työyhteisön toimivuutta vahvistavat alaistaidot sekä työyhteisötaidot (Kekoni ym. 2019, 52). Sairaalaorganisaatiossa osastonhoitajalla tulee olla halu ja kyky motivoida työntekijöitään uusia toimintatapoja suunniteltaessa ja testatessa. Tavoitteena on yhteistyötä tukeva ja kehittävä dialoginen keskustelu. Työntekijöiden aktiivisella roolilla on suuri merkitys etäjohtamisen muutoksen edis-

tämisessä. Vastuu työntekijöiden aktiivisesta roolista ja sen tukemisesta on työntekijöillä itsellään, etäjohtajilla ja koko organisaatioilla. Liika vastuu voidaan kokea myös kielteisenä kokemuksena, jos se tapahtuu vain digitaalisia työvälineitä käyttäen ja yksisuuntaisesti viestien. Tällainen vuorovaikutus voi aiheuttaa luottamuspulaa etäjohtajan ja työntekijän välille. (Juujärvi ym. 2019, 11–12).

Alaistaitojen nähdään kytkeytyvän työntekijöiden perustehtävään. Pitkä työkokemus ja ammatillinen osaaminen tulevat esille työntekijän alaistaitona. (Arola, Laulainen & Pehkonen 2018, 41.) Terveystieteiden työyhteisötaitojen erityispiirteinä nähdään sovinnollisuus, vastuullisuus sekä yhteistyön korostuminen. Aloitteellisuus sekä aktiivinen osallistuminen yksiköiden sekä organisaatioiden hoito- ja hoivaprosessien kehittämiseen nähdään hyvinä työyhteisötaitoina. (Karhappää, Laulainen & Kivinen 2015, 169–170.) Terveystieteiden arvostetaan alaistaitoina mukautumiskykyä sekä muutosmyönteisyyttä. Positiivisella asenteella on merkitystä haastavissa vuorovaikutustilanteissa. (Arola ym. 2018, 39.) Itseohjautuvuus, hyvät vuorovaikutustaidot sekä vahva eettinen arvopohja korostuvat terveystieteiden työntekijöiden alaistaitoissa. Omalla toiminnallaan työntekijä kehittää työpaikkansa yhteisöllisyyttä sekä tasapainoa. (Arola 2020, 61.)

Organisaation toiminnan rakenteet, organisaatiokulttuuri sekä työntekijöiden halu toimia yhteistyössä tukevat yksilön alaistaitoja. Työyhteisön avoin keskustelukulttuuri ja aktiivinen vuorovaikutus nähdään myös työyhteisöä tukevana tekijänä. (Juujärvi ym. 2019, 13.) Terveystieteiden on nykyisin paljon haasteita ja alaistaitojen ymmärtämisellä ja huomioimisella voidaan tukea ja ymmärtää organisaation jännitteitä (Arola ym. 2018, 33). Terveystieteiden arvostetaan perinteisiä alaistaitoja, mutta työntekijöiltä odotetaan yhä enemmän osallistumista organisaation muutos- ja kehittämistyöhön sekä tiedon käsittelemiseen ja uuden asioiden oppimiseen vaativia ominaisuuksia (Arola 2020, 61).

Tiedolla johtaminen sairaalaorganisaatiossa

Muutokset terveystieteiden toimintaympäristössä haastavat terveystieteiden huoltoa kyseenalaistamaan olemassa olevat toimintatavat ja luomaan ne uudelleen entistä toimivammiksi ja tehok-

kaammiksi (Valtiovarainministeriö 2017). Digitaalisten terveyteen ja hyvinvointiin liittyvien sähköisten asiointipalvelujen ja omahoitoratkaisujen kehittäminen on maailmanlaajuinen trendi (Mykkänen, Tuomainen & Miettinen 2013).

Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaiset tuottavat valtavan määrän asiakas- ja potilastietoja erilaisiin tietojärjestelmiin. Lisäksi terveydenhuollon toimintakentässä syntyy seurantatietoa palveluiden toteutumisesta sekä henkilöstöön, resursseihin ja kustannuksiin liittyvää tietoa. (Jylhä ym. 2021, 329.) Tiedolla johtamisen esimerkkejä löytyy terveydenhuollon ympäristöstä. Siellä käytettyjä ratkaisuja ovat esimerkiksi raportointimallit, systemaattinen tiedonkeruu, prosessimallit, tietojärjestelmät tai johdon työpöydät. (Kuntatyönantajat 2020.)

Tiedolla johtaminen on yksi sosiaali- ja terveydenhuoltouudistuksen onnistumisen edellytys. Terveydenhuollossa tarvitaan alueellista sekä kansallisten toimijoiden välistä yhteistyötä, laadukasta tietopohjaa sekä tietoon perustuvaa päätöksentekoa. Sosiaali- ja terveystieteiden Toivo-ohjelmalla kehitetään ja mahdollistetaan tietojohdantaa, uudistetaan viranomaisten tiedon tuotantoa ja tietopohjaa kansallisella tasolla sekä luodaan valtakunnallisia tiedonhallintaratkaisuja. (Sote-uudistus 2020.)

Terveydenhuollossa kerätty data ja tiedonhallinta monimuotoistuvat ja syvenevät entisestään, kun opitaan hyödyntämään uusia erilaisia ja monimuotoisia teknisiä ratkaisuja (Jylhä ym. 2021, 329). Tekoälyn mahdollisuuksien äärelle päästään digitalisaation keinoin. Tekoälyn avulla voidaan analysoida valtavia tietomassoja, yhdistellä eri lähteistä tulevaa informaatiota sekä näiden suhteita ja riippuvuuksia. Vastaavan tiedon kerääminen on aikaisemmin ollut epävarmaa ja vaihalloista. (Jylhä ym. 2021, 330.) Etäjohtajan on mahdollista johtaa entistä paremmin, kun hänellä on tarvittavaa tietoa saatavilla digitaalisena.

Terveydenhuollossa syntyvien tietojen hyödynnettävyyttä edistävät yhteiset tietorakenteet ja tietomallit, joiden avulla eri organisaatioista ja järjestelmistä saatavaa tietoa pystytään yhdistelemään ja vertailemaan helpommin ja entistä yhteismitallisemmin (Jylhä ym. 2021, 330). Tiedolla johtaminen on prosessien hyödyntämistä, missä hankittua tietoa jalostetaan sekä hyödynnetään organisaatioiden sisäisessä sekä ulospäin suuntautuvassa vuorovaikutuksessa (Klemola, Uusi-Illikainen & Askola 2014, 11).

Sosiaali- ja terveystietojen toissijaisesta käytöstä on säädetty ns. toisiolaki. Toisiolain tavoitteena on mahdollistaa terveydenhuollon toiminnassa sekä terveysalan ohjaus-, valvonta-, tutkimus- ja tilastotarkoituksessa tallennettujen henkilötietojen tehokas ja tietoturvallinen käsittely. Lisäksi tavoitteena on turvata yksilön luottamuksensuoja sekä oikeudet ja vapaudet henkilötietoja käsiteltäessä. Terveystietojen toissijainen käyttö tarkoittaa, että terveydenhuollon toiminnassa syntyneitä asiakas- ja rekisteritietoja käytetään muussa kuin siinä ensisijaisessa käyttötarkoituksessa, jonka vuoksi ne on alun perin tallennettu. Toissijaista käyttöä voivat olla tieteellinen tutkimus, tilastointi, kehittämis- ja innovaatiotoiminta, viranomaisohjeistus ja -valvonta sekä opetus. Toisiolaki mahdollistaa terveydenhuollossa tiedolla johtamisen sekä terveydenhuollossa tuotetun tiedon hyödyntämisen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021.)

Sairaalaorganisaatioissa tiedolla johtamisen toimintakulttuuria edistävät tässäkin työssä tarkasteltavat näkökulmat kuten luottamus ja vuorovaikutus. Tiedolla johtamista edistävät myös tiedon laatu, saatavuus sekä tiedon ajantasaisuus ja keskusteleva organisaatiokulttuuri, jossa virheetkin sallitaan. Tiedolla johtamisessa haasteena voidaan nähdä tietototulva, informaation saatavuuden ongelmat, epäkäytännölliset tiedotuskanavat, tiedon panttaaminen ja epäluotettavuus, välipitämättömyys sekä asenneongelmat. (Vakkala & Syväjärvi 2020, 133.)

Sairaalaorganisaatioissa on tiedolla johtamisesta tehty useita pro gradu -tutkielmia, mutta tiedolla johtamisen merkitys etäjohtajan työhön on vielä vähemmän tutkittu osa-alue sekä kansainvälisessä että suomalaisessa tutkimuksessa. Etäjohtamisen osa-alueena tiedolla johtaminen on tässä työssä merkityksellinen, vaikka aikaisempaa tutkimustietoa aiheesta on vähän saatavilla. Digitalisaatio ja tekoäly mahdollistavat terveydenhuollon käytettäväksi erilaisia työkaluja, jotka mahdollistavat tiedolla johtamisen. Jatkossa pystytään keräämään datatietoja sähköisessä muodossa entistä helpommin. Sairaalaorganisaatioissa tiedolla johtamisen mahdollisuus lisääntyy tulevaisuudessa. (Klemola ym. 2014, 11; Auvinen & Jaakkola 2018, 59.)

Löytyy muutamia esimerkkejä, miten tietoa hyödynnetään terveydenhuollossa päätöksien tukena. Tiedolla johtamisen keinoin pystytään seuraamaan muun muassa palveluketjuja, asiakastyytyvää ja hoitajien sekä lääkäreiden saatavuutta. Tiedolla johtamisen ydintä on se, että saavutetun tiedon avulla hyödynnetään ajankohtaista tietoa arvioitaessa erilaisten tapahtumien prosesseja sekä vaikutuksia yksikön tulevaan toimintaan. (Björkman 2022, 15-18.)

3 Tutkimuksen metodologiset valinnat

3.1 Laadullinen tutkimus

Tämän tutkimuksen lähestymistapa on laadullinen, empiirinen tutkimus, joka toteutettiin teema-haastattelujen avulla. Laadullisen tutkimuksen määrittely ei ole aina ongelmaton. Tässä työssä tavoitellaan induktiivista lähestymistapaa. (Kylmä, Vehviläinen-Julkunen & Lähdevirta 2003, 609.) Kuuselan mukaan laadullinen tutkimus on induktiivinen prosessi, joka on luonteeltaan aineis-tosta nousevaa eikä tiukasti etukäteen määriteltyä tutkimusta (Kuusela 2010, 58). Laadullisessa tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena on todellisuus tutkimukseen osallistuvien ihmisten sub-jektiivisesta tai sosiaalisesta näkökulmasta. Tästä johtuen laadullisessa tutkimuksessa puhutaan usein subjektiivisista merkityksistä ja näiden tarkastelusta. (Kylmä ym. 2003, 609–610.)

Laadullisen tutkimuksen toteutumistapoja on hyvin monenlaisia (Patton 2002, 541– 551). Laadul-lista tutkimusta hyödynnetään tilanteessa, jossa tarkastelun kohteena olevasta aiheesta on vä-hän tai ei ollenkaan aikaisempaa tietoa. Laadullista tutkimusta voidaan myös hyödyntää, kun teemaan haetaan uutta näkökulmaa. (Kylmä ym. 2003, 610.) Tutkimuksen teoria auttaa hahmot-tamaan tutkimusongelmaa, jäsentämään tutkimuskohdetta sekä tarkastelemaan asioita eri nä-kökulmista ja selittämään sekä ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä (Haaparanta & Niiniluoto 2016, 56). Tutkimuksen tarkoitus ohjaa tutkimustehtävien asettamista ja tutkimustehtävät jäsen-tyvät usein eteenpäin tutkimusprosessin aikana (Kylmä ym. 2003, 611). Haastattelun teemoja pohdittaessa on tärkeää muistaa tutkimusongelma, johon ollaan vastauksia hakemassa, koska juuri tutkimusongelma sitoo kokonaisuutta yhteen ja mahdollistaa erilaisten kysymyksiä esittä-misen. (Valli & Aaltola 2015, 35.)

Laadullisen tutkimuksen tarkka etukäteissuunnittelu ei useinkaan ole mahdollista, mutta siitä huolimatta on tärkeää tunnistaa tutkittava ilmiö, perustella tutkimuksen tarve ja tarkastella tut-kittavan ilmiön aikaisempaa tutkimusta (Kylmä ym. 2003, 610). Laadullisella tutkimuksella ei py-ritä tilastollisiin yleistyksiin. Tavoitteena on uuden ilmiön ymmärtäminen sitä tulkitsemalla. Laa-dullisen tutkimuksen kiinnostuksena ovat tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kokemukset,

ajatukset, tunteet ja merkitykset, joita henkilöt antavat tutkimuksessa tarkasteltavalle asialle. (Puusa & Juuti 2020, 9.)

Laadullinen tutkimus ei tavoittele tilastollista yleistystä vaan sen tavoitteena on kuvata ilmiötä tai tapahtumaa tai ymmärtää toimintaa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Laadullisen tutkimuksen aineisto on usein pieni, koska liian suuri aineisto voi vaikeuttaa oleellisten asioiden löytämistä aineistosta. Laadullisessa tutkimuksessa painotetaan enemmän laatua kuin määrää, koska siinä tarkastellaan tutkittavaa ilmiötä aineistosta käsin. Tutkimukseen valitaan osallistujiksi henkilöt, jotka tietävät eniten tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. (Kylmä ym. 2003, 611.) Haastattelutilanteessa tiedon nähdään olevan haastateltavalla, ja haastattelijan tulisi välttää tuomasta tilanteeseen omaa tietoaan haastatteluteemasta. Haastateltavan ja haastattelijan välille muodostuva luottamuksellinen suhde mahdollistaa tutkijalle informaation saamisen. (Hyvärinen, Nikander, Ruusuvoori 2017, 59–66.) Haastattelun aikana on mahdollista tarkentaa ja syventää kysymyksiä asioista, joita osallistuja on keskustelussa tuonut esille (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88).

Laadullisen tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta voidaan arvioida hyvin monesta eri näkökulmasta: analyysimenetelmien käytöstä, teoreettisesta pohjatyöstä, tutkimuksen tulosten esille tuomisesta, käytetyistä tutkimusmenetelmistä, eli toisin sanoen koko tutkimusprosessin tarkastelusta. (Aaltio & Puusa 2020, 181–188.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on hyvä arvioida tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa (Kylmä & Juvakka 2007, 130). Laadullisen tutkimuksen haasteena määrälliseen tutkimukseen verrattuna voidaan nähdä osallistujien pieni lukumäärä, subjektiivisuus sekä satunnaistamisen ja yleistettävyyden puute (Kylmä & Juvakka 2007, 133).

3.2 Aineisto

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina ja jokainen haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna. Haastattelut toteutettiin sekä fyysisinä tapaamisina että etänä Microsoft Teams -alustan videoneuvotteluna. Haastattelujen määrään vaikuttaa, tarkasteleeko tutkija yhtä ja homogeenista ihmisryhmää vai vertaillaanko eritaustaisia ihmisiä. (Hyvärinen ym. 2017, 35). Tässä työssä

tarkastelun kohteena ovat terveydenhuollon hoitohenkilökunnan lähiesimiehet keskussairaaloiden toimintaympäristössä, joten tutkittavien nähdään olevan yhtä homogeenista ryhmittymää. Tutkimus toteutettiin kahdessa eri keskussairaalassa.

Tutkimukseen mukaan otettaville asetettiin neljä kriteeriä (Taulukko 1). Ensimmäisenä kriteerinä osastonhoitajalla tulee olla johdettavanaan ainakin kaksi osastoa tai toimintayksikköä, ja näissä yhteisöissä osa johtamisesta toteutuu etänä. Etäjohtajuudesta voidaan puhua sairaalaorganisaatioissa silloin, kun johtajalla on johdettavanaan eri toimintayksiköissä toimivia työyhteisöjä (Cowan 2014, 313; Laulainen ym. 2020, 167). Toisena kriteerinä tutkimukseen osallistuvalla osastonhoitajalla tulee olla vähintään yhden vuoden johtamiskokemus. Tämä kriteeri asetettiin siitä näkökulmasta, että osastonhoitajalla olisi riittävä kokemus tuoda esille omia näkemyksiään etäjohtamisesta. Kolmantena kriteerinä osastonhoitajan tulee olla työsuhteessa tutkimukseen valitussa keskussairaalassa, johon tutkimuslupa on saatu. Neljäntenä kriteerinä osastonhoitajalla tulee olla käytynä jonkinasteinen johtamiskoulutus. Osastonhoitajalta edellytetään hyvin laaja-alaista johtamisen osaamista ja lisäksi kykyä tunnistaa organisaationsa toimintaympäristöstä tulevat vaatimukset sekä ohjausmekanismit (Laulainen ym. 2020, 163). Kaikkien yllä olevien kriteereiden täyttyminen haastateltavilta varmistettiin sekä rekrytointi- että haastattelutilanteessa.

Taulukko 1. Kriteerit tutkimuksen aineiston keräämiselle

1. Tutkimukseen voivat osallistua kaikki tutkimukseen soveltuvat keskussairaaloiden osastonhoitajat. Osastonhoitajalla tulee olla alaisuudessaan ainakin kaksi osastoa tai toimintayksikköä, ja näissä yhteisöissä osa johtamisesta toteutuu etänä.
2. Tutkimukseen osallistuvalla osastonhoitajalla tulee olla vähintään yhden vuoden johtamiskokemus.
3. Osastonhoitajan tulee olla työsuhteessa tutkimukseen valitussa keskussairaalassa.
4. Osastonhoitajalla tulee olla käytynä jonkinasteinen johtamiskoulutus.

Teemahaastattelujen toteuttamista varten haettiin tutkimuslupaa kahdesta eri keskussairaalasta. Tutkimukseen osallistuvien osastonhoitajien rekrytointiprosessi alkoi syyskuussa 2021 ja

tutkimuksen aineisto kerättiin loka–marraskuussa 2021 kahdesta eri keskussairaalaista. Tutkimuksen teemahaastatteluihin valikoitui 13 haastateltavaa osastonhoitajaa. Rekrytointi haastatteluihin tapahtui puhelimitse. Rekrytointivaiheessa kaksi haastateltavaa jouduttiin poissulkemaan tutkimuksen kriteerien näkökulmasta (Taulukko 1), koska heillä oli vain yksi osasto johdettavanaan ja heidän työssään ei toteutunut etäjohtamista. Yksi haastateltava lupautui teemahaastatteluun, mutta perui haastattelun akuuttiin kiireeseen vedoten. Tutkimuksen teemahaastattelut toteutettiin siten, että tutkimukseen osallistui $n = 5$ haastateltavaa yhdestä keskussairaalaista ja $n = 5$ haastateltavaa toisesta keskussairaalaista, eli yhteensä $n = 10$ osastonhoitajaa haastateltiin. Tässä tutkimuksessa haastateltaville lähetettiin sähköpostin liitteenä teemahaastattelun ennakokysymykset etukäteen tutustuttavaksi (Liite 2). Samassa yhteydessä haastateltavaa informoitiin tutkimuksen tiedotteella (Liite1). Tämän tutkimuksen teemat perustuivat tutkimuskysymyksiin sekä tutkimuksen viitekehukseen. Laadullisessa tutkimuksessa teemahaastattelujen avulla saatiin syvällistä ja luotettavaa tietoa osastonhoitajien kokemuksista etäjohtamisesta, vaikka osallistujien määrä jäi pieneksi.

Jokaisen teemahaastattelun aluksi kerrattiin tutkimuksen tausta ja tarkoitus. Tässä tutkimuksessa etäjohtajalla tarkoitetaan terveydenhuollossa toimivia lähijohtajia, joilla on useampi toimintayksikkö johdettavanaan ja lähijohtaminen toteutuu etänä eri puolella sairaalaa, kuin missä johdettavat yksiköt sijaitsevat, tai etänä eri toimipisteessä tai osastonhoitajan kotona. Lisäksi kerrattiin saatekirjeessä esillä olleita käytännön asioita, kuten osallistumisen vapaaehtoisuus ja mahdollisuus haastattelun keskeyttämiseen.

Tutkimuksessa teemahaastattelulla pyrittiin ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä osastonhoitajien näkökulmasta, mihin laadullinen tutkimus oli otollinen lähestymistapa. (Juuti & Puusa 2020, 9.) Haastattelun teemoja pohdittaessa on tärkeää muistaa tutkimusongelma, johon on vastauksia hakemassa, koska juuri tutkimusongelma sitoo kokonaisuutta yhteen ja mahdollistaa erilaisen kysymyksen esittämisen. (Valli & Aaltola 2015, 35.) Haastattelujen avulla oli tärkeää saada monipuolisesti kokemuksellista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastattelujen tavoitteena oli teeman tulkitseminen ja uuden tiedon löytäminen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85, 101.)

Teemahaastatteluilla pyrittiin löytämään vastauksia kolmeen tutkimuskysymykseen. Teemahaastatteluista kolme toteutettiin kasvokkain ja seitsemän Teams-videoneuvotteluna. Teemahaastattelut kestivät 34 minuutista 66 minuuttiin ja peruslitteroitua tekstiä muodostui yhteensä 98 sivua. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Suostumus osallistumiseen sekä haastattelun nauhoittamiseen varmistettiin nauhoituksen aluksi. Haastattelun aluksi jokaisen haastateltavan kanssa kerrettiin tutkimuksen näkökulma, eli mitä tässä tutkimuksessa etäjohtamisella tarkoitetaan.

Tutkimuksen kolme ensimmäistä haastattelua toteutettiin samana päivänä ja kasvokkain. Nämä ensimmäiset haastattelut litteroitiin heti haastattelujen jälkeen ja havaittiin, että tutkija osallistui itse liikaa keskusteluun. Tämän havainnon jälkeen, muut $n = 7$ haastattelua, jotka toteutettiin Teams-videoneuvotteluina, etenivät siten, että osastonhoitaja puhui ja tutkija pyrki kysymyksillään vain edistämään keskustelua ja tiedon keräämistä, mutta ei osallistunut muuten keskusteluun.

Tässä tutkimuksessa toistoa alkoi tulla jo muutaman haastattelun jälkeen, mutta loppujen lopuksi aineistoon kerättiin $n = 10$ haastattelua. Haastatteluihin osallistui kymmenen osastonhoitajaa, joista 9 oli naisia ja yksi oli mies. Tutkimukseen osallistui keskussairaalaissa toimivia osastonhoitajia, joiden ikäjakauma oli 37–64 vuotta. Jokaisella osastonhoitajalla oli useita johtamisen työvuosia takanaan, vähimmillään kaksi vuotta ja enimmillään 17 vuotta johtamiskokemusta. Johtamisen koulutustaso vaihteli huomattavasti. Tähän tutkimukseen osallistuneet, keskussairaaloissa toimineet osastonhoitajat, omasivat kaikki jonkinlaisen johtamisen tutkinnon. Tutkimukseen osallistuneiden taustakoulutuksena oli maisteritason tutkinto, YAMK-tutkinto, opistoasteen tutkinto, JET-johtamiskoulutus tai johtamisen erikoistumisopinnot.

Haastateltavilla oli 2–9 toimintayksikköä tai toimintapistettä johdettavanaan, joten johdettavien yksiköiden määrässä oli suurta vaihtelua. Toimintayksiköt sijaitsivat useammalla osastonhoitajalla samassa rakennuksessa, mutta osalla osastonhoitajista oli toimintayksiköitä myös eri toimipisteissä sekä eri kaupungeissa johdettavanaan. Tähän työhän haastatelluilla osastonhoitajilla oli johdettavanaan vuodeosastoja, toimenpideyksiköitä, erilaisia poliklinikoita, leikkaussaleja sekä liikkuvia päivystysyksiköitä. Jo tästä näkökulmasta johtuen etäjohtamisen kokemukset sekä esille

nousseet käytännöt olivat hyvinkin erilaisia. Alaisten lukumäärässä oli myös suuri eroavaisuus. Pienimmillään alaisia oli noin 30 henkilöä ja enimmillään alaisia oli yli 120 henkilöä.

3.3 Aineiston analysointi

Tutkimuksen aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysia käytetään yleisimmin tutkimuksessa, jonka tarkoituksena on kuvata tai kuvailla, tulkita sekä ymmärtää tutkittavaa ilmiötä (Kynäs, Elo, Pölkki & Kääriäinen 2011,146). Tämän tutkimuksen aineiston analyysissä tuotiin esille tutkimuskysymyksen avulla haastateltavien antamia merkityksiä tutkimuksen teemasta. Tavoitteena oli kuvata etäjohtamista ja tutkimuksessa tarkasteltiin tutkittavaa ilmiötä, etäjohtamista, uudesta näkökulmasta osastonhoitajien kokemana. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 94.)

Sisällönanalyysiä toteutettaessa tulokset voivat rakentua teorian ja aineiston vuoropuheluna, jolloin analyysiyksiköt muodostuvat aineistolähtöisesti, mutta teoria ohjaa tulkintaa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–110). Tässä työssä sisällönanalyysi toteutettiin teoriaohjaavasti, jolloin aineistosta haettiin teemoja aiemman tutkimuksen ja teorian ohjaamana, mutta ne eivät sanelleet tapaa, jolla aineistoa tulkittiin. Sisällönanalyysissä aineisto järjestettiin selkeään ja tiiviiseen muotoon, jossa ei kuitenkaan kadotettu aineiston mahdollistamaa informaatiota. Tavoitteena oli luoda selkeä ja sanallinen kuvaus ilmiöstä, jota aineiston avulla oli tutkittu ja lopulta päästä tulkintaan, missä aineistoa kuvaa yksi yhteinen käsitteellinen ilmaus. (Tuomi & Sarajärvi 2018,108.) Tyypillisesti laadullinen aineisto ja tutkimusongelma ovat tiiviissä vuoropuhelussa keskenään, ja näin toteutui myös tässä tutkimuksessa (Hyvärinen ym. 2017,13).

Vuoropuhelu aineiston keräämisen ja analyysivaiheiden välillä lisää tutkimuksen luotettavuutta sekä mahdollistaa vielä uudenlaiset havainnot empiiristä aineistoa kerätessä (Puusa 2020, 146). Aineiston keräämisessä tavoitellaan tilannetta, jossa haastateltavat eivät enää tuota uutta tietoa. (Tuomi& Sarajärvi 2018, 99). Tutkijan tehtävänä on ymmärtää tilanteita, tapahtumia ja vuorovaikutusta sekä tulkita tietoa, joka on mahdollisesti tiedossa työyhteisössä, mutta jota ei ole yleisemmin tuotu esille. Tällainen asioiden havainnoiminen on yksi laadullisen tutkijan teh-

tävä. (Tsoukas & Knudsen 2005, 71.) Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysi perustuu induktiiviseen päättelyyn, jota tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset ohjeistavat (Kylmä ym. 2003, 612).

Tässä työssä kaikki haastattelut kuunneltiin ja kirjoitettiin auki sana sanalta, eli litterointi on kuvaus siitä, mitä haastatteluissa tapahtui. Litteroinnin tarkkuuteen vaikutti tutkimuskysymys: millaiseen näkökulmaan tutkimuksessa oltiin vastauksia hakemassa. Hyvin tehty litterointi oli tärkeä apuväline aineistoa luokiteltaessa sekä järjesteltäessä. (Tietoarkisto 2021.) Litteroituun aineistoon perehdyttiin lukemalla sitä useita kertoja. Litteroitua raakatekstiä oli noin 98 sivua.

Aineistoa lähdettiin kategorisoimaan. Aineistoa luettiin sekä tarkasteltiin ajatuksella, löytyisikö sieltä samankaltaisuuksia. Tavoitteena oli aineiston pelkistäminen, eli epäolennaisten asioiden karsinta. Tässä hyödynnettiin värikooditusta ja yliviivauksia tarkasteltaessa haastateltavien lauseita sekä lausahduksia.

Seuraavaksi aineistosta lähdettiin etsimään selkeitä teemoja, yläluokkia ja käsitteitä, missä tutkimuksen keskeiset käsitteet toimivat teemoja ohjaavana (Taulukko 2). Tavoitteena oli löytää erilaisia yhteneväisyyksiä, joita voitiin raportoida. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen näkökulmaa laajennettiin tutkimuksen tulosten havaintojen johdosta. Tutkimuksen tulosten teemat ovat syntyneet vuoropuhelussa tutkimuksen teorian kanssa. Tutkimuksen keskeisiin käsitteisiin on nostettu uutena näkökulmana tiedolla johtaminen, koska tämä nousi useammassa temahaastattelussa esille.

Taulukko 2. Esimerkki muutamien tutkimuksen osa-alueiden sisällönanalyysin etenemisestä

Sitaatti	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
"Jos se luottamus menee, sitten se näkyy kyllä niin kun ihan siinä päivittäisessä toiminnassa." V4/10 "Jos ei ole luottamusta, niin ei nämä meidän asiat niin kun etene ja nämä menee vaikeaksi." L4/10	Arjen sujuvuus	Luottamus		
"Meillä on tosiaan tällaisia jatkuvan parantamisen tauluja, missä käydään niitä henkilöstön asioita läpi." V2/10 "Meillä on nyt ollut vuosittain keskussairaalan järjestämä työhyvinvointikysely, että se nyt lähtee taas." V4/10	Palautteen kuuleminen			
"Miten jakaa sitä työtä kaikkien yksiköitten kesken, sitä omaa näkyvyyttä, niin se on aina se haaste, kun on yksiköt niin eri puolilla sairaalaa, et miten jakaa sitä omaa aikaa." V3/10 "Siinä on joutunut olemaan tosi niin kun tiukkana, että herkästi varsinkin, jos sinä kotona teet töitä, niin se hups meni vähän yli." L2/10	Työn rajaaminen	Itsensä johtaminen	Etäjohtamista edistävät tekijät	Etäjohtaminen osastonhoitajien kokemana
"Kyllähän se on sinusta itsestäsi kiinni, milloin sinä panet koneet kiinni." L4/10 "Täytyy olla tosi hyvin hallinnassa se kalenteri, et sinä pystyt hallitsemaan sitä omaa ajankäyttöä, teet suunnitelmat ja tuota jatkuvasti tulee ihan uutta asiaa, kun yhden asian hoidat, niin sieltä tulee kymmenen tilalle." L2/10	Johtajan ajankäyttö			
"Sähköpostihan meillä on niin kun semmoinen tärkein tai nopein, mitä laitetaan kaikille, että se varmasti menee sitten jos on poissaoloja tai muita." V2/10 "Joka perjantai meiltä lähtee meidän tulosityksiköihin viikkotiedote, missä me tuomme asioita mitä on meneillään tai tulossa henkilöstölle esille. Se on korostunut tässä ajassa kyllä, että se lähtee ajallaan se viikkotiedote." V4/10	Yksikön tiedottaminen	Viestintä ja digitaaliset työvälineet		
"Sitten, että täytyy olla ne toimivat yhteydet sinne kotiin, että tiedot on tietoturvattu." L2/10 "Ja sitten vaikka on kotonakin oltu etätöissä niin yhteydet on toiminut kyllä tosi hienosti." V4/10	Etäyhteydet			
"Et minä olen itsekin persoonana varmaan semmoinen, et minä itsekin kaipaen sitä läsnäoloa." L5/10 "Minä olen vähän tällainen konservatiivinen johtaja, että tykkään kyllä olla paikalla ja tuota olla niitten ihmisten kanssa läsnä." L4/10	Halu olla paikalla/läsnä osastolla	Työn haasteellisuus	Etäjohtamista edistävät tekijät	
"Toki minä edelleen käyn yksiköissä, koska ihmiset voi tänä päivänä aika huonosti, silleen et aika stressaavaa on ihmisillä tänä päivänä." V3/10 "Tällaisessa työssä, missä hoidetaan sairaita ihmisiä ja on raskasta ja haasteellista ja tuota hoitajia on vähän, niin se on minun mielestä hyvä, että minä olen täällä läsnä." (L4/10)	Työn raskaus			

Kun tutkimuksen teemat löytyivät, alettiin kirjoittaa tutkimuksen tuloksia sekä pohdintaa, missä tuodaan esille tutkimuksen teemojen perustelua sekä poikkeamia. Jokaisesta teemasta oli tavoitteena löytää vastauksia tutkimuksen ytimeen, eli tutkimuskysymykseen. Teemojen analyysin sekä tulkintojen avulla on päästy kirjoittamaan tutkimuksen johtopäätöksiä ja laatimaan kuvioita

(Kuvio 2 ja Kuvio 3) (Koski 2020, 161–171; Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–123, 133.) Tutkijaa kiinnostaa tutkimukseen osallistuvien tavat, joilla he antavat merkityksiä eri asioille, sekä asioiden mahdolliset yhteneväisyydet ja erot, kuten myös tässä työssä aineistoa on tarkasteltu (Ruusu-vuori 2010, 17). Taulukossa 2 on esitetty työstä osittaisen sisällönanalyysin eteneminen. Koodaaminen helpotti aineiston käsittelyä. Olennaisten tekstikohtien avulla päästiin etenemään avainsanoihin. Avainsanat kuvasivat tutkimuksen tutkimuskysymyksiä teemaa parhaiten. Työn viimeistelyssä on hyödynnetty paljon haastateltavien lausahduksia ja kommentteja tuomaan erilaisten kokemusten ääntä esille.

4 Tutkimuksen tulokset

4.1 Etäjohtaminen keskussairaaloissa osastonhoitajien kokemana

Aineistosta nousi esille osastonhoitajien näkemys, että etäjohtaminen on keskussairaaloissa mahdollista. Työssä tarkasteltavien osastonhoitajien yksikköjen määrässä oli suurta vaihtelua. Osastonhoitajien johtamat yksiköt sijaitsivat useammalla osastonhoitajalla samassa rakennuksessa, mutta useammalla osastonhoitajalla oli toimintayksiköitä eri toimipisteissä sekä eri kaupungeissa johdettavanaan. Pelkästään tästä näkökulmasta johtuen, etäjohtamisen kokemukset sekä esille nousseet käytännöt olivat hyvinkin erilaisia. Alaisten lukumäärässä oli myös suuri eroavaisuus, jolla on päivittäiseen henkilöstöjohtamiseen suuri vaikutus. Tässä työssä haastatelluilla osastonhoitajilla alaisia oli vähimmillään noin 30 henkilöä ja enimmillään alaisia oli yli 120 henkilöä.

Useimmat osastonhoitajat toivat esille, että etäjohtamisen onnistuminen riippuu yksikön toiminnasta sekä henkilökunnan osaamisen tasosta sekä alaistaidoista. Erikoisalalla sekä yksikön toiminnalla on suuri merkitys siihen, onko osastonhoitajan etäjohtaminen mahdollista. Esimerkiksi ensihoidon osastonhoitajilla on jo useamman vuoden kokemus etäjohtamisesta. Toimintayksikköjen haasteet vaihtelevat ja osa yksiköistä tarvitsee osastonhoitajansa tukea enemmän kuin toiset. Monen eri osaston tai toimintayksikön etäjohtaminen vaatii erinomaisia organisoimistaitoja ja näiden hallitsemiseen osastonhoitajat ovat kehittäneet erilaisia muistilistoja, Excel-taulukoita sekä toimintaohjeita. Tässä työssä tulee esille hyvin erilaista etäjohtamisen kokemusta, koska haastatelluilla osastonhoitajilla oli hyvin heterogeenisiä erilaisesti toimivia osastoja tai yksiköitä.

Vaikka osastonhoitaja ei tuntisi osastonsa substanssia, etäjohtamista auttaa, kun osastonhoitajalla on ymmärrys osastojen toimintatavoista ja prosesseista. Osaston erikoistuminen sekä henkilökunnan osaaminen helpottaa etäjohtajan työtä. Hoitoyksikön erikoisalalla voi olla esimerkiksi suuri vaikutus, miten osastonhoitaja kokee, onko etäjohtaminen omassa työssään mahdollista. Etäjohtamista on keskussairaaloissa osastonhoitajien toimesta toteutettu eri yksiköissä jo useita vuosia, esimerkiksi yhden sairaalan ensihoidossa etäjohtamista on toteutettu jo lähes 9 vuoden

ajan. Pidemmän kokemuksen omaavilla osastonhoitajilla oli etäjohtamiseen omat työtavat jo vaikiintuneempia.

--"...Se edistää myös, että se työyksikkö on sellainen kompakti. Siellä on 10 hoitajaa, ei ole liian iso se yksikkö, niin tuota se pysyy jotenkin niin kun hanskassa paremmin..." (L4/10)

--"...Noitahan minä olen paljon piirtänyt noita prosesseja. Ja se auttoi minua hirveästi tänne, kun minä tulin. Minä kirjoitin niitten jutut auki ja se on auttanut minua hirveästi. Prosessit täytyy tuntea, vaikka työtä ei tunne..." (L2/10)

--"...Prosessit pitäisi kaikki olla kunnossa ja selkeitä ja niitä pitäisi käydä läpi..." (L5/10)

Osa tutkimukseen osallistuneista toi esille, että sairaalassa on etätyöohjeita, mutta useammat osastonhoitajat toivovat kuitenkin selkeämpää määrittelyä etäjohtamiselle ja etäjohtamisen pelisääntöihin. Keskussairaalassa osastonhoitajan toteuttamaan etäjohtamiseen tarvitaan osastonhoitajan esihenkilön ja sairaalaorganisaation tukea. Osastonhoitaja odottaa omalta esihenkilöltään tukea, ohjausta ja mahdollisuutta etätyön tekemiseen. Myös osastonhoitajien keskinäinen vuorovaikutus ja kollegiaalinen tuki koetaan tärkeäksi ja etäjohtamista mahdollistavaksi tekijäksi. Osa osastonhoitajista toi esille sairaalan henkilöstöosaston antaman tuen etäjohtamisen edistämisen näkökulmasta. HR on antanut etäjohtamisesta koulutusta osastonhoitajille sekä sähköisiä ohjeita. HR:n antama tuki nousi aineistossa esille harvakseltaan.

--"...HR antaa säännönmukaisesti tällaisia ohjauksia eri tällaisiin johtamisasioihin liittyen ja etäjohtaminen on yks semmoinen, mitä on kanssa siellä käsitelty..." (V2/10)

--"...Yksittäisiä ohjeistuksia on tullut tietenkin siitä, että pitää niin kun oman esimiehen kanssa sopia ne etätyöpelisäännöt ja miten niissä mennään, mutta ei tuota mitään sen isompaa kyllä ole tullut, että kyllä se on lähtenyt muokkautumaan..." (V4/10)

--"...Semmoiset säännöt, että etätyöhön pitää olla lupa esimieheltä, että on etänä ja mutta en tiedä, että onko muuta sen enempää kun se..." (L4/10)

--"...Minulla on aika vapaat kädet tässä minun yksikössä, että silloin kun hommat tulee niin sanotusti hoidetuksi, niin tyyli on vapaa..." (V1/10)

--"...Palvelupäällikkö (X) ihan itsekin antaa tietyt raamit. Ja hänen kanssaan tietysti käydään läpi aina sitten, millä tavalla minikin yksikön asioita hoidetaan ja mitä millekin yksikölle kuuluu..." (V2/10)

Työnohjaus on myös etäjohtamista edistävä tekijä. Työnohjausryhmässä on mahdollista koke-
muksien vaihtaminen osastonhoitajien kesken.

Etäjohtamisen toteutuminen ja edistäminen vaatii osastonhoitajalta uuden opettelua ja van-
hoista tavoista poisoppimista. Alaisilla on myös oma roolinsa etäjohtamisen mahdollistavassa
muutoksessa. Etäjohtamisen edistämiseksi ja onnistumisessa merkittävää on osastonhoitajan
oma motivaatio ja halu kehittää ja uudistaa omaa johtamistapaansa. Vain yksi haastateltavista
toi esille, että on osallistunut etäjohtamiseen liittyvään lisäkoulutukseen. Osastonhoitajan pi-
dempi oma kokemus etäjohtamisesta edistää etäjohtamista.

--"...Oma myönteinen asenne tätä kohtaan, että on valmis menemään muutoksessa
mukana ja ottamaan uusia työkaluja käyttöön..." (L2/10)

--"...Tämä vaatii sen oman ajatusmaailmansa, tämä että ei voi olla fyysisesti läsnä ja
on opittava käyttämään erilaisia tuota järjestelmiä ja sitten just luomaan niitä peli-
sääntöjä ja luottamaan ihmisiin..." (L5/10)

--"...Se henkilökunnan asenteen muuttaminen, se on varmaan niin kun ollut tässä
viime aikoina se, että se on muuttunut sillain positiivisempaan suuntaan henkilös-
tönkin näkökulmasta, et ne on oppinut, et asioita voidaan hoitaa niin, ettei tarvitse
aina olla fyysisesti läsnä siinä, et ne hoituu ne asiat muutenkin..." (L5/10)

--"...Etäjohtaminen on oma taiteenlajinsa, mutta tämä ei ole meille mitenkään uutta,
vaan omassa lähiesimiestyössä kohta neljä vuotta, niin se on ollut koko ajan etäjoht-
tamista..." (L1/10)

Osittainen etäjohtaminen nähdään hyvänä mahdollisuutena. Etäjohtaminen mahdollistaa erilais-
ten projektien loppuun saattamisen sekä useimpien asioiden vireille laittamisen ja eteenpäin vie-
misen, koska etäjohtamisessa koetaan, että päivän aikana keskeytyksiä esiintyy vähemmän.

Osastonhoitajien työtehtävät ovat nykyisin paljolti erilaisten verkostojen ja tiimien tehtävien edis-
tämistä sekä asioiden selvittämistä. Osastonhoitajat kokivat tiiviin yhteistyön päivittäisen työn
organisoinnista vastaavan henkilön, kuten tiimin vastaavan tai apulaisosastonhoitajan kanssa
merkittävänä. Myös muita tukikeinoja nousi esille, kuten ulkopuolinen apu työvuorojen suunnit-
telussa. Työvuorojen suunnittelemiseen menee isoissa yksiköissä huomattavan paljon aikare-
sursseja, joten apu vapauttaa osastonhoitajan resursseja päivittäiseen etäjohtamistyöhön.

Osastonhoitajien keskinäinen tiedonkulku ja luottamus sekä monipuolinen vuorovaikutus nostettiin etäjohtamista edistävänä asiana esille. Isoimmassa yksiköissä, joita on yhdistetty ja joissa osastonhoitajia on useampia, on johtajien tärkeä pitää yhteyttä toisiinsa päivittäin. On tärkeää, että kaikilla osastonhoitajilla on riittävä ymmärrys, mitä työyhteisössä tapahtuu. Osastonhoitaja tarvitsee ympärilleen osaavan tiimin voidakseen etäjohtaa.

--" ...Soittelen esimerkiksi vastaavalle hoitajalle siellä X-polilla. Joka päivä täytyy niin kun soittaa. Että, miten menee ja onko jotain ihmeellistä..." (L4/10)

--" ...Jokaisessa tiimissä on tiiminvetäjät, niin siellä kentällä täytyy olla semmoisia, että ne osaa hoitaa sen kenttätöön ja ne tuntee sen..." (L2/10)

--" ...et ne on niin kun todella tärkeässä roolissa siihen päivittäiseen johtamiseen ja ett ilman niitä en pärjäisi..." (L5/10)

--" ...Etätyössä esimiesten päivittäinen työ tai kontaktit on vähentynyt ja välillä saattaa mennä päivä-kaks, ettei olla hirveästi yhteydessä ja tulee joitakin asioita, mistä huomaa, et olisi ollut hyvä keskustella niistä esimiestiimillä ja palvelupäällikkötasolla ensin..." (V4/10)

Osastonhoitajien etäjohtamista edistää organisaation yhteiset pelisäännöt, työtehtävien selkeä määrittäminen, yksikön yhteiset tavoitteet ja näiden tavoitteiden eteen yhdessä toimiminen. Osastonhoitaja on vastuussa siitä, että yksikön toiminta- ja pelisäännöt määritellään ja että jokainen työntekijä on näistä tietoinen. Yhteisten pelisääntöjen noudattamisen merkitys korostuu yksiköissä, joissa osastonhoitaja johtaa etänä. Työyksikön tuki osastonhoitajan etäjohtamiselle nähdään tärkeänä, jotta henkilökunta ymmärtää, että joka paikassa osastonhoitaja ei voi olla samanaikaisesti läsnä.

--" ... Selkeet pelisäännöt, että kaikki tietävät tehtävänsä. Se on ihan määritelty se, että mikä on apualaisosastonhoitajan tehtäviin kuuluu ja se on silloin kun jaettiin näitä tiimeihin ja tiimivastaaviin, niin avattiin ihan, mitä niihin tehtäviin kuuluu. Eli ne on määritelty, kyllä työtehtävät on määritelty..." (L2/10)

--" ...Se vaatii just sitä näiden pelisääntöjen tekemistä ja sitä, et minä kirkastan sitä, et tehdään me miten tahansa tätä, niin että meillä on ne yhteiset tavoitteet..." (L5/10)

--" ...Ihan yhteisten pelisääntöjen noudattaminen myöskin niin ikään. Eli jos jotain sovitaan, niin silloin ne myöskin pidetään..." (V2/10)

Kun osastonhoitajan johtamisen työ siirtyy sairaalasta kotiin, tulee määritellä etäjohtamisen työ-
turvallisuusnäkökulmat sekä työterveydenhuollon kriteerit. Tässä nähdään selkeä parantamisen
tarve etäjohtamisen toimintaohjeiden selkeyttämiseksi.

--"...Sitten ollaan sen verran käyty sitä läpi nämä niin kun nämä työturvallisuusjutut, että sehän on eri juttu kotona, kun tekee, kun täällä..." (L2/10)

4.2 Osastonhoitajien etäjohtamista edistävät tekijät

Luottamus

Luottamus rakentuu vuorovaikutuksessa yhdessä tehden ja toisiin tutustuen sekä yhteisiä tavoitteita edistäen. Kaikki etänä johtavat osastonhoitajat haluavat olla tavoitettavissa mahdollisimman helposti, koska heidän alaisillaan on paljon asioita, myös henkilökohtaisen elämän puolella, joita he haluavat osastonhoitajan kanssa pohtia. Osastonhoitaja onkin erityisesti henkilöstöjohtaja, ja hänen tehtävänä on alaistensa tukeminen. Luottamuksellinen suhde mahdollistaa hyvän esihenkilö-alaisuuden. Etänä johtavan osastonhoitajan on tärkeää voida luottaa alaisiinsa ja yhdessä sovittuihin käytäntöihin, jotta yksikön arki toimii ja etäjohtaminen mahdollistuu. Luottamuksen on tärkeää olla molemminpuolista.

--"...Jos se luottamus menee, sitten se näkyy kyllä niin kun ihan siinä päivittäisessä toiminnassa. Ehkä tämmöisessä niin kun henkilöstön määrässä niin korostuu se, että niin kun organisaatiotasolla on tietyt ohjeistukset, mitkä tulee ne sitten työvuorosuunnitteluun tai vuosilomasuunnitteluun tai mihin hyvänsä, niin kaikilla on samat säännöt. Tietyt pelisäännöt pitää olla ja niitä pitää meidän kaikkien noudattaa..." (V4/10)

--"...Jos ei ole luottamusta, niin ei nämä meidän asiat niin kun etene ja nämä menee vaikeaksi..." (L4/10)

--"...tuota se on äärimmäisen tärkeää, että voi luottaa, että ihmiset toteuttaa niin kun sitä omaa ammattia vaativaa työtä niin kun pitää..."(V2/10)

Luottamusta rakennetaan yhdessä tekemällä ja antamalla kohtaamisille mahdollisuuksia, kuten pitämällä yhteisiä suunnittelu- ja työhyvinvointipäiviä.

--"...ja vaati sitä myös, et meillä myös täytyy olla niitä lähikontakteja, tyhy-päiviä ja tällaisia ja et ollaan se yksi tiimi ja että ihmiset oppivat tuntemaan toisiaan..." (L5/10)

Helposti lähestyttävä ja avointa keskustelua alaisten kanssa käyvä osastonhoitaja lisää luottamusta ja tukee työpaikan ilmapiiriä. Omalla esimerkillään osastonhoitaja voi edistää ja tukea organisaationsa luottamusta. Osastonhoitajan on tärkeää kuunnella alaisiaan ja opetella tuntemaan heitä. Henkilökunnan tunteminen edesauttaa etäjohtamista.

--"...Kun on oppinut tuntemaan ihmisiä, se auttaa kyllä sitä, että osaa niin kun nähdä sen, jos on jotakin semmoista huolta tai asiaa, mikä täällä työyhteisössä puhuttaa, niin pystyy niin kun lukemaan ja aika nopeasti kysymäänkin, et mikäs nyt on..."

(V4/10)

--"...Ett olen helposti lähestyttävä, niin se on minulle se semmoinen tärkeä asia, että ihmiset tulee puhumaan minulle siltä, kun tuntuu ja minä olen aina sanonutkin, et voitte sanoa minulle ihan mikä on niin kun teidän ajatus asioista..." (L5/10)

Luottamusta rakennetaan päivittäin työn tekemisen lomassa. Osastonhoitajan on tärkeää pitää kiinni sovituista tapaamisista ja neuvotteluista etänä toimivien yksiköiden sekä alaisten kanssa. Osastonhoitajan on hyvä oppia tiedostamaan erilaisia häiriötekijöitä ja tarvittaessa oppia poissulkemaan niitä. Näillä keinoin edesautetaan luottamuksen rakentamista sekä yhteisen toiminnan kehittämistä. Johtamisen läpinäkyvyys ja avoimuus edistävät luottamuksen kehittymistä.

--"...ei vaikka saavu sille sovitulle tapaamiselle, vaikka peruisikin sen ihan asianmukaisesti, siltikin se tuntuu, olen huomannut, että se on sellainen niin kun jälkikäteen niin kun semmoinen suurempi harmi sitten sille, että ei pidettykään jotain palaveria..." (V2/10)

--"...Pyrkii ainakin siihen, että tuota kun on niitä sovittuja tapaamisia ja kehityskeskusteluja, niin tuota sitten hyvin tietoisesti kaikki muut häiriötekijät tulee sulkea pois..." (V4/10)

Luottamusta edistetään yhtenäisillä tavoitteilla ja yhdessä organisaation toimintaa kehittäen. Terveystieteiden merkityksellistä on laadukkaan hoidon mahdollistaminen ja hyvän palvelun tuottaminen. Osastonhoitajien on tärkeää osallistaa alaisiaan työyhteisön kehittämiseen ja ylläpitää työyhteisössä jatkuvaa vuoropuhelua. Monet osastonhoitajat hyödyntävät oman yksikön toiminnan kehittämisessä muun muassa jatkuvan parantamisen tauluja. Yksikön toiminnan vuosittainen arviointi työhyvinvointikyselyn avulla lisää luottamusta ja yhteisen toiminnan rakentamista. Yhtenä kehittämisen mahdollisuutena on sähköisesti toteutettava Fiilismittari-kysely. Osastonhoitajalle oman etäjohtamisen seuraaminen, arvioiminen ja palautteen saaminen on tärkeää.

--"...Kun kehitetään etävastaanottoja, kaikkea semmoista arjen ja potilaitten kulkua ja niitä kun kehitellään tai meidän hoitajat lähtee kehittämään niitä, niin minun pitää olla kartalla, mitä siellä yksikössä tapahtuu..." (V3/10)

--"...Meillä on tosiaan tällaisia jatkuvan parantamisen tauluja, missä käydään niitä henkilöstön asioita läpi. Henkilöstö nostaa sinne niitä omia asioita ja niitä tosiaan sitten viikoittain siellä käytiin..." (V2/10)

--"...Meillä on nyt ollut vuosittain keskussairaalan järjestämä työhyvinvointikysely, että se nyt lähtee taas kohta liikkeelle ja se näyttää sen, että miten hyvin tässä on onnistuttu tässä etäjohtamisessa..." (V4/10)

--"...Meillä oli pari vuotta sitten just tällainen kysely johtamisesta. Niin nyt seuraavan kerranhan sen sitten näkee, onko siinä tapahtunut yhtään mitään muutosta..." (L5/10)

--"...Sillä tavalla, se on henkilöstölle sähköisessä muodossa, että tavallaan siten, mistä saa niin kun henkilöstön äänen kuuluviin sillä fiilismittarilla..." (V2/10)

Organisaatiossa luottamusta edistetään toiminnan läpinäkyvyydellä ja tasapuolisella toisia arvostavalla kohtelulla. Kun työyhteisössä jokainen kokee arvostusta, luottamusta ja tasapuolista kohtelua, edistetään tällä työyhteisön ilmapiiriä sekä työhyvinvointia.

--"...Se lähtee jo ihan sieltä työvuorosuunnitelmasta, että se työvuorosuunnitelma on läpinäkyvä, ja se on oikeudenmukainen. Siellä ei lähdetä teettämään semmoisia jaksoja, mitkä ei kestä tarkastelua laajemmalla. Me ollaan tehty kovasti töitä siihen, että tämä meidän työvuorosuunnittelu on läpinäkyvä ja silleen, että se kestää tarkastelun niin kun joka puolelta..." (V4/10)

Vuotovaikutus

Osastonhoitajan etäjohtamista ja vuorovaikutusta edistää, kun organisaatiossa on tiedossa, miten osastonhoitaja on tavoitettavissa ja saatavissa kiinni. On tärkeää, että heti ongelmien esille tullessa henkilökunta lähestyisi omaa osastonhoitajaa, jotta hänellä on heti mahdollisuus puuttua mahdollisiin yksikössä ilmeneviin epäkohtiin. Kun osastonhoitaja ei ole fyysisesti läsnä, vaarana on, että joku muu henkilö voi pyrkiä paikkaamaan johtamista. Etänä johtavan osastonhoitajan tulee pohtia keinoja, joilla hän tekee itsensä päivittäin näkyväksi ja on myös helposti saavutettavissa sekä lähestyttävissä kaikille osastoille ja työntekijöille.

--"...Yrittää aina vastata puhelimeen, se on ainakin sellainen, olet saavutettavissa tai silleen, jos joku kysyy, niin silleen olet tavoitettavissa..." (L4/10)

--"...Minun pitää niin kun tavallaan sitten luoda, että minä olen oikeasti saavutettavissa sitten, kun minua tarvitaan, että minä en ole näkymättömänä, vaan olen oikeasti olemassa..." (L5/10)

Vuorovaikutuksen kehittämiseen panostamalla voidaan kehittää omaa etäjohtamista. Vuorovaikutuksessa osastonhoitajan positiivinen asenne edistää etäjohtamista. Kun osastonhoitajalla on itsellään hyvä olo, se usein tarttuu muihinkin. Tehdään kanssakäymistä sitten kasvokkain tai etänä vaikkapa Teamsin kautta, on osastonhoitajan tärkeää pysähtyä aina vuorovaikutustilanteeseen ja keskittyä yhteen hetkeen. Kaikissa vuorovaikutustilanteissa odotetaan vähintään asiallista kanssakäymistä.

--"...Olen yrittänyt tietoisesti kehittää sitä ja olla heidän kanssaan ja kommunikoida ja sitä viestintää ja kommunikointia tehostanut sinnepäin ja ottanut heidät mukaan..." (L5/10)

--"...Olet missä hyvänsä, kotona tai tässä, nii ole niin kun kuitenkin läsnä siinä tilanteessa. Että jos Teamsin aikana teet jotakin muuta tai vastaat puhelimeen tai kirjoitat johonkin sähköpostiin, niin kaikkihan se näkyy sinne kameralle ja ihmiset tulkitsee, että ei se nyt kuitenkaan kuuntele, vaikka tuolla se istuu, että kyllä se semmoista tiettyä niin kun sitoutumista ja läsnäolemista vaatii..." (V4/10)

Viestintä ja digitaaliset työvälineet

Nykyisin viestinnän merkitys korostuu, ja osastonhoitajan tulee pohtia omaa tiedottamistaan ja viestintätapaansa toistuvasti. Osastonhoitajilla on nykyisin monia eri teknologian mahdollistamia viestinnän kanavia sekä digitaalisia työvälineitä. Osastonhoitajan tulee informoida alaisiaan oman yksikkönsä digitaalisista työvälineistä sekä yhdessä sovitusta toimintavoista. Monet osastonhoitajat hyödyntävät koko työyksikölle kohdennetussa viestinnässään erilaisia Teams-kanavia, viikkokirjeitä sekä sähköpostilla jaettavia tiedotteita. Yhteinen näkemys on, että tietoa tulee jakaa samanaikaisesti, tasapuolisesti sekä toistuvasti. Tiedottamiseen on monia keinoja, mutta tiedottamisen sisällön määrittely ja tiedottaminen itsessään koetaan edelleen suureksi haasteeksi. Viestinnän merkitys korostuu etäjohtamisessa, ja tiedottamisen tuleekin olla kahdensuuntaista, jotta sekä osastonhoitaja että koko työyhteisö pysyvät hoitoyksikön asioista ajan tasalla. Etäjohtamista mahdollistavat ja edistävät merkittävästi uudet sähköiset viestintäkanavat, joita osastonhoitaja voi hyödyntää päivittäin tai viikoittain pidettävien palaverien toimintaympäristönä. Digitaaliset työvälineet mahdollistavat tiedottamista erittäin laajoille ryhmille.

--"...Sähköpostihan meillä on niin kun semmoinen tärkein tai nopein, mitä laitetaan kaikille, että se varmasti menee sitten, jos on poissaoloja tai muita..." (V2/10)

- " ...Tiedotetaan sitä esimiestä asioista, että se on hirvittävän tärkeää, että jos esimiehen pitää tiedottaa, niin alaisten täytyy tiedottaa..." (V1/10)
- " ...Ja sitten nämä viikkotiedotteet, mitä me ollaan jo pidemmän aikaa ennen koronaakin jo toteutettu, että joka perjantai meiltä lähtee meidän tulosityksikköihin viikkotiedote, missä me tuomme asioita, mitä on meneillään tai tulossa henkilöstölle esille. Se on korostunut tässä ajassa kyllä, että se lähtee ajallaan se viikkotiedote...." (V4/10)
- " ... Niin nyt kun sinne Teamsiin laitetaan, niin se on kaikkien nähtävillä, kaikki silloin saa sen tiedon. Kyllä se niin kun palvelee tosi paljon tänä päivänä tämmöistä kommunikointia..." (L5/10)

Osastonhoitajien etäjohtamisen mahdollistaminen vaatii sairaalaorganisaatiolta panostusta toimivien etäyhteyksien kehittämiseen sekä ylläpitämiseen. Toimivat tietokoneet, näyttöruudut sekä verkkoyhteys ovat etäjohtamisessa välttämättömiä työpaikan ulkopuolella työskennellessä. Uusista digitaalisista viestimisen kanavista on osastonhoitajien näkökulmasta nähty selkeää hyötyä. Nykyisin Teams- tai vastaavat videoneuvotteluohjelmistot mahdollistavat helpommin ihmisten osallistumisen samaan kokoukseen hyvinkin eri kaupungeista ja yksiköistä. Sairaalaorganisaation vastuulla on luotettavien tietoyhteyksien sekä tietoturvallisen toimintakulttuurin ylläpitäminen.

- " ...Ja sitten vaikka on kotonakin oltu etätöissä, niin yhteydet on toiminut kyllä tosi hienosti..." (V4/10)
- " ...Niin tämä Teams on niin kun semmoinen, mikä edistää hyvin sitä omaa johtamista, et kaikki on tässä tietokoneen ääressä ja on siinä kuulolla niin kun herkemmin..." (V3/10)
- " ...Tietysti kaikki tilat, niin kun ne toimitilat ja kaikki välineet, et ne on siellä..." (V2/10)
- " ...Sitten että täytyy olla ne toimivat yhteydet sinne kotiin, että tiedot on tietoturvattu..." (L2/10)
- " ...Se, että on välineet ja yhteydet kunnossa, se on aika olennaista, että on saanut työnantajan tarjoamat välineet myös kotiin..." (V1/10)

Tiedotteita on tärkeää toistaa tarpeen mukaan, jotta viesti tulee varmasti ymmärrettyä. Tiedonkulussa ja vastaanottamisessa nähdään edelleen haasteita, vaikka tieto kulkeekin sähköisenä. Etänä johtavat osastonhoitajat pohtivat, että vaikka viesti lähteekin samanaikaisesti, henkilökunnassa voi olla suuriakin vaihteluita siinä, miten nopeasti he saattavat osastonhoitajan viestejä lukea. Osastonhoitaja saa herkästi palautetta, että jotakin asiaa ei ole informoitu samanaikaisesti,

tasapuolisesti tai kaikkia huomioiden. Yhtenä vaihtoehtona tiedottamisen keskittämisessä käytetään viikkokirjettä, johon kerätään kyseiseltä viikolta yksikköä koskevat olennaiset asiat ja informaatio tulee näin kaikille kerran viikossa, jokaiselle työntekijälle samanaikaisesti tiiviinä informaationa. Osastonhoitajan tekemien yhteisten tiedotteiden on hyvä olla selkeitä sekä helposti ymmärrettäviä.

--"...Jollain tapaa, kun laittaa niin kun sähköisenä sen viestin, sinä kerkeät jäsentämään sen mitä sinä, mitä sinä haet jollain asialla. Sitten joka sen lukee niin se kerkeää pikkasen aikaa miettimään sitä. Toisaalta siinä kun ei pysty laittamaan mitään tarkentavia kysymyksiä, niin se on ongelma..." (L2/10)

--"...Onhan siinä haasteita, että ne ihmiset ymmärtää, ymmärtää asioita eri tavalla ja tuota niin, se että se niitten toistaminen on hirveän tärkeätä..." (V4/10)

--"...Etäjohtamisessa täytyy olla niin kun selkeä, sen pitää olla selkeä, jos sinä laitat vaikka sähköpostia niin se pitää olla selkeä, ettei siinä ole tulkinnanvaraa..." (L4/10)

Etänä johtavien osastonhoitajien tulee saada uusien digitaalisten työvälineiden oppimiseen käytökoulutusta. Esimerkiksi digitaalisten työvälineiden käyttämisen monipuolista osaamista tarvitaan enemmän.

--"...Voi sanoa, et se osaaminenkin estää jonkun verran sitä etäjohtamista, mutta siihenäkin on kehitytty ja siihen on saatu nyt koulutusta ja muuta..." (L5/10)

Etänä pidettäviin työyhteisön kokouksiin on tärkeää sopia yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat, jotta kaikki osallistujat tietävät, mitä heiltä etäpalaverihin osallistuessa odotetaan. Vastuu pelisääntöjen ja toimintatapojen linjaamisesta on etäjohtavalla osastonhoitajalla. Erilaisissa videoneuvottelualustoissa on paljon erilaisia osallistamisen mahdollisuuksia. Näitä etänä johtavan osastonhoitajan olisi tärkeää itse oppia hyödyntämään ja siten kannustaa muita osallistujia kokouksessa aktiiviseen mukana olemiseen. Tärkeää on oppia toimimaan niillä mahdollisuuksilla, mitä on ja hyödyntämään digitaalisia työvälineitä. Etäkokouksiin tulisikin aina sopia yksi henkilö, joka seuraa aktiivisesti osallistujien kommentteja ja jakaa puheenvuoroja.

--"...Jossakin Teams-palaverissa, missä henkilöstö on mukana, osa ei halua avata kameraa, sitten on ääniongelmia, ja sitten tuota nii se tuntuu, että aika menee siihen, että kuuluuko ne äänet vai eikö kuulu?..." (V4/10)

--"...Teamsissä sen huomaa esimerkiksi koulutuksissa, niin kukaan ei oikeastaan puhu mitään, jos kouluttaja Teamsissä kysyy jotakin..." (L4/10)

--"...Siinä Teamsissä on se huono, että kun on paljon porukkaa siinä kokouksessa, niin siinä jotenkin on silleen, että kun sinulla olisi jotakin sanottavaa, niin se asia meni tavallaan, että vaikka kuinka kättään nostaa, niin siellä voi olla 5–60 muuta pystyssä niin tuota se on se huono puoli siinä..." (L4/10)

Nykyinen Covid-pandemia-aika, joka tällä hetkellä maailmanlaajuisesti organisaatioita sekä ihmisiä koskettaa, on osaltaan edistänyt erilaisten digitaalisten työvälineiden käyttöönottamista.

--"...Korona ehkä tuonut jopa semmoista niin kuin helpotustakin tällaiseen niin kun kanssakäymiseen, että ihmiset on oppinut käyttämään enemmän muita kanavia. Nyt on tosiaan näitä Teamsejä ja muita mitä käytetään ja ne toimii paremmin, että pystyy kysymään niin kun helpommin ehkä asioita..." (V2/10)

--"...Kyllä tää Covid-aika on sitten vielä muutenkin jouduttanut tämmöisen sähköisen maailman kommunikointia..." (L5/10)

Sairaalaorganisaatiossa tarvitaan yhteisille toimintaohjeille jokin selkeästi sovittu alusta tai ympäristö, mistä nämä ohjeet ovat löydettävissä. Digitaalisia alustoja on alettu hyödyntämään sairaalan yhteisten ohjeistuksien tallennuspaikkana. Näihin digitaalisiin alustoihin jokaisella on pääsymahdollisuus, eikä sitä enää rajoita se, sijaitseeko tietokone osastolla, toisessa kaupungissa tai etäjohtajan kotona. Yhteiset digitaaliset työvälineet lisäävät myös organisaatiossa avoimuutta ja läpinäkyvyyttä kaikissa toiminnoissa, koska osastonhoitajan lisäksi jokaisella työntekijällä on pääsy digitaalisille alustoille ja toimintaohjeille. Digitaalisille Teams- tai Moodle-alustoille kirjaututaan omalla salasanalla, mutta ohjeet ovat luettavissa joka tietokoneelta. Helpon käytettävyyden lisäksi ohjeiden päivittäminen on tässä digiympäristössä vaivatonta. Myös digitaalisten alustojen koulutusten ja palavareiden tallennusominaisuutta on hyödynnetty, jolloin kaikilla on mahdollisuus kuunnella osaston informaatio myös jälkikäteen.

--"...Tässä oli viime viikolla oivallinen, kun minä olin etäpäivällä ja kahdeksalta soi puhelin, laitteet on kaatunut, mitä tehdä? Niin minusta oli ihanaa, kun minä Teamsissä nappasin lyhyen ohjeen ja stum, kaikille Teamsin se, niin se oli hetkessä kaikilla tiedossa niin kun mitä tehdään, kun laitteet on poissa käytöstä..." (L2/10)

--"...Teamsissä on näitä tiimikanavia, niin sitten sinne tällaisia tiedotteita myöskin laitetaan, tallennellaan ohjeita ja muita, mitä jos on. Sitten ne on, siellä ne ohjeet nähtävillä..." (V2/10)

--"...Toi Teams on nyt saanut meillä niin ison vallan, et siellä on kaikki kokoukset ja pöytäkirjat ja sinne laitetaan kaikki muistiot ja se on sinänsä ihan hyvä..." (L5/10)

--" ...Case-koulutuksia on alettu Teamsissä pitämään ja tallentamaan niitä..." (V1/10)

Etäjohtajan tulee kehittää erilaisia ratkaisuja olla läsnä virtuaalisesti. Digitaalisten alustojen mahdollisuutena on erilaiset ryhmien yhteiset keskustelu- ja tiedottamiskanavat, joita etäjohtavat osastonhoitajat ovat selkeästi alkaneet hyödyntämään. Osastonhoitaja voi näillä kanavilla kohdentaa viestejään ja tiedotteitaan valitsemilleen tiimeille, osastoille tai yksilöille. Yhtenä pikaviestimahdollisuutena käytetään nykyisin myös tekstiviestiä, WhatsApp-keskustelua tai henkilökohtaista chat-keskustelua Teams-alustalla. Puhelin on edelleen tärkeä viestintäväline, kun hoideaan päivittäisiä akuutteja asioita.

--" ...Etäjohtamisessa voi kuitenkin olla tämmöistä synergiaetua tietyllä tavalla, että kaikki osastot haluaa ne omat Teams-ryhmät..." (L2/10)

--" ...Yksi semmoinen, mitä tänäänkin käytin, minä pystyn laittamaan tekstiviestin noihin kaikkiin yksiköihin, niiden omiin työkännyköihin..." (V1/10)

--" ...Minä olen puhelimen päässä, jos on ongelma – soittakaa..." (L3/10)

--" ...Ja se WhatsApp on meillä nykyään kännykässä kanssa, sen kanssa aika paljon kommunikoidaan..." (L5/10)

Itsensä johtaminen

Etänä johtavalle osastonhoitajalle itsensä johtaminen ja oman ajankäytön suunnittelu ovat haaste, mutta myös mahdollisuus. Osastonhoitajalla on sairaalassa useita työtehtäviä ja vastuualueita. Hoitoyksikköjen lisääntyessä tai kasvaessa todennäköisesti alaisten määrä kasvaa ja työtehtävien moninaisuus lisääntyy. Kun osastonhoitajalla on useampi yksikkö johdettavanaan, moni osastonhoitaja pohtii omaa ajankäyttöään sekä oman aikansa tasapuolista jakamista hoitoyksiköjä kohti. Etänä johtavan osastonhoitajan omalla vastuulla on oman työajan kontrolloiminen sekä omien työtehtävien suunnitteleminen ja hallinnoiminen sekä asioiden priorisointi. Itsensä johtamisessa tarvitaan kykyä töiden jakamiseen sekä taukojen huomioimiseen.

--" ...Mitä enemmän on tavallaan etäjohtettavia, sitä haasteellisemmaksi se oma ajankäyttö tulee..." (V2/10)

--" ...Kyllähän se on sinusta itsestäsi kiinni, milloin sinä panet koneet kiinni. Ainakin itse olin hyvinkin tarkka siitä, että sitten puhelimet kiinni, että kyllä se on pakko, muutenhan siitä ei tule mitään. Et sinä voi olla aina läsnä. Meillä on työaika..." (L4/10)

--" ...Minun on ollut pakko sitten rajata sitä minun aikaani jollakin tavalla. Koska minä huomasin, että minä itse väsyin siihen, että jos minä menen joka paikkaan, että et sitten ne ratkaisut tehdään puhelimitse tai sitten sähköpostilla..." (V3/10)

Osastonhoitajan työnkuva ja tehtävät eivät rajoitu pelkästään omien yksikköjen etäjohtamiseen, vaan osastonhoitaja tekee tiivistä yhteistyötä sairaalassa monien muiden ammattikuntien sekä sidosryhmien kanssa. Yhteistyö ja erilaisten projektien ja tehtävien hallinnoiminen vaatii suunnitelmallisuutta ja keskeneräisyyden sietokykyä.

--" ...tämän muun lähijohtamisen niin kun lisäksi. Niin kun joo kaikki sidosryhmät ja nyt kun itse asiassa nyt rupesi miettimään, niin kyllähän siihen kuuluu tosi paljon..." (V2/10)

--" ...Kun tämä on niin pirstaleista ensinnäkin jo tämä osastonhoitajan työ, ja sitten kun siinä on vielä monta erikoisalaa siinä, niin se pirstaloituu vielä enemmän, niin täytyy olla tosi hyvin hallinnassa se kalenteri, et sinä pystyt hallitsemaan sitä omaa ajankäyttöä, teet suunnitelmat ja tuota jatkuvasti tulee ihan uutta asiaa. Kun yhden asian hoidat, niin sieltä tulee kymmenen tilalle..." (L2/10)

Itsensä johtamisessa on merkittävää huomioida oma palautuminen sekä oma työssä jaksaminen. Osastonhoitajat toivat esille yksilöllisiä ratkaisuja työstä palautumiseen. Osastonhoitaja toimii työyhteisössä esimerkkinä ja hankalimmissakin tilanteissa on tärkeää, että osastonhoitajalla itsellään on kyky maltilliseen vuorovaikutukseen. Siksi osastonhoitajalle on merkittävää pitää omasta hyvinvoinnistaan hyvää huolta, koska hän toimii omassa organisaatiossaan esimerkkinä. Sairaalaorganisaation tulee myös ottaa vastuuta etänä johtavan osastonhoitajan työhyvinvoinnin edistämisestä ja varmistaa osastonhoitajan työssä jaksaminen. Työnohjaus nähtiin etäjohtavan osastonhoitajan työssä jaksamisen yhtenä tukikeinona.

--" ...On suuri merkitys, miten itse jaksaa ja on innostunut. Viime aikoina, kun on ollut tiukkoja aikoja, niin kyllä sellainen positiivisuus ja rauhallisuus pitäisi esimiehen näkökulmasta tulla esille kuitenkin, että se tavallaan tuo sitä uskoa niihin henkilöihin..." (L5/10)

--" ...Omaan jaksamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota ja minulla se on ollut aina se liikunta ja säännöllinen elämä, millä minä niin kun lataan akkuni ja tuota yritän niin kun unohtaa näitä työasioita..." (V4/10)

Alaistaidot

Useampi etänä johtava osastonhoitaja nosti esille oman henkilökuntansa ammatillisen osaamisen sekä alaistaidot merkityksellisenä. Tämä nousi erityisesti esille, kun osastonhoitajat etäjohtavat erilaisia erikoistuneita poliklinikoita tai toimintayksiköjä. Osastonhoitajalla itsellään ei välttämättä ollut substanssiosaamista kyseessä olevasta erikoisalasta, vaan hänellä oli osastonhoitajan henkilöstöjohtamisen vastuu alaisistaan. Etänä johtavat osastonhoitajat arvostavat alaisiaan ja heidän kykyään tehdä itsenäisiä päätöksiä, sopeutuvaisuutta, hyvän yhteishengen edistämistä ja yhteisten tavoitteiden eteen toimimista, vastuun kantamista sekä pelisääntöjen kunnioittamista.

--"...Hoitajat aika pitkälle pyörittää tätä arjen politoimintaa, esimerkiksi he ratkovat itse ongelmia niin kun asiantuntijahoitajan pitääkin, et esimiestä ei tarvitse siihen arjen johtamiseen..." (V3/10)

--"...Jossain määrin itseohjautuvat niin kun alaiset sopeutuu ja sopii siihen hyvin, eli tavallaan sitten osaa niin kun ratkaista myöskin jotain niin kun tilanteita itse..." (V2/10)

--"...Mikä edistää sitä omaa työtä, tämmöistä johtamista, että hoitajat pystyy itse tekemään niitä tiettyjä päätöksiä ja johtamaan itse itseään..." (V3/10)

--"...Sitten ne pirauttaa minulle, onko tämä ok näin, voidaanko tehdä näin, että me ollaan tämä näin pohdittu..." (L3/10)

Osastonhoitajan etäjohtamista mahdollistaa alaisten ammatillisuus, asiantuntijuus sekä edistykelliset alaistaidot. Alaisten vahva tiimityö edistää etäjohtamista, koska tiimissä keskustellaan asioita ja yhdessä uskalletaan ottaa vastuuta. Tehtävien vastuuttaminen ja mahdollisuuksien antaminen päätöksien tekemiseen edistää etäjohtamista.

--"...Elikkä se lähtee ihan sieltä niistä hoitajista itsestään. Heidän pitäisi niin kun tavallaan saada se niin kun se oma paletti toimimaan, se oma yhteistyö ja kollegiaalisuus ja kaikki tämmöinen näin..." (L1/10)

--"...Täällähän on hirveästi asiantuntijahoitajia ja näin poispäin, niin on helppoa luottaa siihen, että se heidän tiimityö toimii..." (L2/10)

Tiedolla johtaminen

Osastonhoitaja käsittelee ja hyödyntää johtamiseen liittyviä eri ohjelmia päivittäisessä työssään aiempaa enemmän. Tiedolla johtaminen tukee osastonhoitajan etäjohtamista, koska ajankohtainen faktatieto auttaa häntä nopeissa päätöksissä sekä arvioimaan päivittäin osaston toimintaa.

Tiedolla johtaminen nopeuttaa erilaisiin asioihin reagoimista. Tiedolla johtamisessa osastonhoitaja voi hyödyntää osastojen toiminnan kehittämisesä erilaisia arviointimenetelmiä. Erilaisten arviointimittareiden avulla voidaan eri hoitoyksikköjä myös verrata toisiinsa helpommin. Tiedolla johtaminen tukee etänä johtavaa osastonhoitajaa esimerkiksi päätöksenteossa ja työn suunnittelussa. Tiedolla johtamisen mittareita voidaan kehittää esimerkiksi hoitoyksikön poissaolojen seuraamiseen. Osastonhoitajat ovat aktiivisesti kehittämässä omia tiedolla johtamisen työkaluja yhteistyössä sairaalan muun henkilökunnan kanssa. Kun tiedolla johtamisen ohjelmia opettelee käyttämään oikeanlaisesti, ne helpottavat merkittävästi osastonhoitajan omaa päivittäistä työtä. Kun tietää, mistä etsii mitäkin tietoa, se mahdollistaa tiedolla johtamisen.

--"...Se niiden mittareiden miettiminen ja mitä minä seuraan, niin kun avuksi siihen, että miten meillä menee. Se on vähän sitä tiedolla johtamistakin, että on niitä mittareita, että voi vähän vertailla ja miettiä sitten..." (L5/10)

--"...Minä tarvitsen sen tietojohdamisen suoraan siihen, kun minä aukaisen sen näin, niin mulla on olemassa tässä semmoinen näkymä, mistä minä näen, että miten yksiköillä menee..." (L1/10)

--"...Työvuoronsuunnitteluohjelma, sähköiseen työsopimukseen oma ohjelma, laskuihin liittyvä ohjelmisto, henkilöstöjärjestelmä poissaoloille, koulutuksille ja vuosilomille, potilastietojärjestelmä, organisaation ohjelmistot... palkkaohjelma henkilökohtaisien työsuoritusten tallentamiseen ja tarkistamiseen, matkalaskuohjelma, eri viranomaisten välinen alusta, yrityskansio esimerkiksi vakuutusyhtiöasiointiin, poissaoloihin ja työterveyteen liittyvä sovellus ja Kuntarekry, että onhan siinä aika kattavasti ohjelmia. Sitten kaikkien niiden hallinta, se on kyllä, siinä on aika paljon perehdyttämistä..." (V1/10)

--"...Onhan mullahan kaikki raportointijärjestelmät, joista minä haen tietoa paljon. Nekin tavallaan semmoista toiminnan seuraamista ja sitten on talouden järjestelmät. Meillähän on paljon niitä järjestelmiä, mitä käytetään..." (L5/10)

Tiedolla johtamisen järjestelmät ohjaavat alaisia omatoimisuuteen ja näin etänä johtavalta osastonhoitajalta vapautuu aikaa muihin tärkeisiin työtehtäviin. Tiedolla johtamisen järjestelmät mahdollistavat myös erilaiset päivittäiset sekä pitkäaikaisseurannan tilastoinnit, kuten sairauspoissaolojen seuraamisen.

--"...et ne niin kun tavallaan itse laittaa kaikki tietonsa, et jos ne anoo lomiam ja tai muita poissaoloja, et ne laittaa sen suoraan tuohon järjestelmään. Koska silloin ne on tavallaan oikein ja virheiden mahdollisuuskin häviää, että tavallaan opettaa näiden järjestelmien käyttöä..." (L5/10)

Tiedolla johtaminen helpottaa päivittäistä johtamista ja päätöksentekoa, koska osastonhoitajalla on erilaisten tiedolla johtamisen järjestelmien kautta koko ajan ajantasainen tieto yksikön toiminnasta ja potilasmäärästä.

--"...Pystytään koko ajan niin kun näiden sähköisten tietojärjestelmien avulla tavallaan pysymään reaaliaikaisesti siinä kartalla siinä, että mitä meillä täällä missäkin tapahtuu..." (V5/10)

Tiedolla johtamiselta odotetaan myös uusia mahdollisuuksia oman etäjohtamisen tueksi.

--"...Tietojohdaminen on se, minkä minä kaipaen itselleni. Se on muutos. Silloin pystyy paljon nopeammin reagoimaan niin kun asioihin..." (L1/10)

4.3 Osastonhoitajien etäjohtamista estävät tekijät

Tutkimuksen aineistosta nousi esille myös etäjohtamista estäviä näkökulmia. Voidaan todeta, että onnistuessaan monet asiat edistävät etäjohtamista, mutta epäonnistuessaan asia taas estää etäjohtamista. Tutkimuksen useimmat osastonhoitajat toivat esille, että vaikka etäjohtaminen olisikin mahdollista, he haluavat itse olla sairaalassa läsnä, jotta ovat helpommin saavutettavissa, kohdattavissa ja lähempänä omia alaisiaan. Tämä onkin yksi asia, mikä estää etäjohtamista. Jos osastonhoitaja ei ole paikalla, tulee kokemus, että osastonhoitaja ei pysty osallistumaan ja vaikuttamaan yksikön päivittäisiin haasteisiin ja ongelmiin. Etäjohtava osastonhoitaja haluaa viikoittain jollain tavalla tavata fyysisesti henkilökuntaa, esimerkiksi osastotuntien tai muiden palaverien aikana. Osastonhoitajat kokevat, että työntekijöiltä tulee myös palautetta, että he haluavat tavata osastonhoitajaa kasvokkain ja haluavat, että osastonhoitaja on hoitoyksikössä läsnä.

--"...Sillä lailla pyrin kuitenkin ja teenkin näin varsinkin, kun vapautuu nämä koronajutut, että kaikki palaverit, nämä osastopalaverit pidetään face to face, että sitä kaippaa sekä minä että henkilökunta, että täytyy olla myös näitä..." (L2/10)

--"...Minä olen vähän tämmöinen konservatiivinen johtaja, että tykkään kyllä olla paikalla ja tuota olla niitten ihmisten kanssa läsnä..." (L4/10)

--"...Mutta sitten tulee kuitenkin viestiä, että olisi kiva, et esimies kävisi vähä näyttäytymässä välillä..." (V3/10)

-- "...Vaun he haluaa oikeasti nähdä, niillä on asioita, omia juttuja ja ne ei mene niin kun apulaisosastonhoitajan kautta vaan ne tulee niin kun suoraa sitten minulle..." (L1/10)

-- "...Tavallaan kyllä sieltä tulee sitä kaikua, että en ole aina läsnä, että pitäisi olla enemmän..." (L3/10)

Osastonhoitajat toivat esille, että vuodeosastoa ei voisi etäjohtaa, koska siellä tapahtuu päivän aikana niin paljon asioita, joihin osastonhoitajan osallistumista kaivataan. Useimmat etänä johtavat osastonhoitajat toivat esille, että johtamista helpottaa, jos johdettavat yksiköt ovat helposti fyysisesti saavutettavissa. Jos johtaminen toteutuu fyysisesti jonkin osaston läheisyydessä, osastonhoitajalla on mahdollisuus herkemmin tarttua tämän yksikön asioihin ja päivittäiseen toimintaan.

-- "...Nämähän on erilaiset nämä yksiköt, että vuodeosastolla tarvitsee olla läsnä aika paljon, että kun tässä koko ajan tapahtuu kaikenlaista, niin tuota vuodeosastoa ei voi etäjohtaa kyllä hirveästi ainakaan..." (L4/10)

Ristiriitatilanteet nähdään myös hetkinä, jolloin osastonhoitajan läsnäoloa työyhteisössä kaivataan. Osastonhoitajan on tärkeää puuttua ristiriitatilanteisiin heti, ettei ongelma ehdi paisumaan viivästyneestä selvittelystä johtuen.

-- "...Kun on joku konfliktitilanne, niin sitten etäjohtaminen ei ole hyvä asia. Jos on vaikka paljon poissaoloja, niin kyllä silloin täytyy minun mielestä mennä paikan päälle..." (L4/10)

-- "...Siellä nopeammin niin kun reagoi niihin asioihin, koska on läsnä siinä työhuoneessa, käyttää samaa kahvihuonetta, niin siellä olen huomannut, et ne asiat tulee aika nopeasti minun tietoon, et mihin minä pystyin sitten tarttumaan..." (V3/10)--

"...Sekin on tärkeitä, että tässä niin kun haistat, että mikä siellä on se ilmapiiri, että jos siellä on kovin kireätä, niin minä voin heti kysyä, että mikä on, että miksi, että kylähän nyt kun sinä olet läsnä niin sinä näet, että onko ihmiset väsyneitä tai huonolla tuulella tai iloisia tai jotain muuta, että kyllä se läsnäolo on tärkeä minun mielestä..." (L4/10)

Etäjohtamista estää osastonhoitajan työn moninaisuus sekä tehtävien määrittelemättömyys. Osastonhoitajan työmäärä ja työtehtävät ovat sellaisia, että ne määrittelevät, ettei kaikkia osastonhoitajan työtehtäviä voi etänä toteuttaa. Osastonhoitajalta vaaditaan entistä enemmän erilaisia selvityksiä, päätöksiä sekä perusteluja kirjallisena. Osastonhoitajalle tulee entistä enemmän työtehtäviä, jolloin itse henkilöstöjohtamisen mahdollisuus vähenee. Osastonhoitajat toivat myös

esille, että heidän alaisillaan ei ole ymmärrystä siitä, mitä kaikkea osastonhoitajan tehtäviin kuuluu. Osastonhoitaja tarvitsee oman esimiehensä ja organisaationsa tukea osastonhoitajan tehtävien tarkastelussa ja määrittelemisessä. Kun tavoitteet on määritelty, on osastonhoitajan johtamistyö selkeämpää.

--" ...Keskeytyksen määrä on niin valtavaa, että kun kaikki menee osastonhoitajan kautta, kaikki asiat..." (L2/10)

--" ...Mikä on viime aikoina organisaatioissa, kun ulkoistetaan kaikki mahdolliset, niin siinä ehkä tulee se ajanpuute, et osastonhoitajille kuuluu tällä hetkellä ihan hirveästi sellaista asiaa, mikä on näissä ulkoistamissopimuksissa niin tuota tavallaan jätetty huomioimatta ja jonkun ne täällä täytyy tehdä. Niin silloin ne kaatuu sen osastonhoitajan tehtäväksi, että se homma sujuisi..." (L5/10).

--" ...Kenttähän ei tiedä, mitä minä teen. En usko, että ne tietää. Mutta kun ne vaan näkee aina vaan vilauksen, että joko sinä olet talossa tai sinä et ole talossa. Ja tuota siinä on paljon organisointia, se on se työn sisältö niin sanotusti... Vaan sinä joudut tekemään siitä niin kun moneen eri paikkaan sen selvitystä, miksi sinä teit näin, sitten sen joutuu perustelemaan ihan eri lailla ja tietysti niin kun tuota se on ihan hyvä se, että rahavirtoja seurataan tarkasti tänä päivänä..." (L1/10)

Etäjohtamista haastaa myös nykyiset digitaaliset työvälineet: toistuvat sähköpostit ja Teams-viestit. Viestitulva päivän aikana useammalla eri tiedottamiskanavalla voi olla mahdoton haaste ja osastonhoitajalla voi kulua huomattava aika pelkkien viestin läpikäymiseen. Osastonhoitajalle tiedotetaan kaikki asiat ja hänen tulee organisoida ja informoida päivittäin monista eri asioista ja tilanteista. Etäjohtavan osastonhoitajan tulee ratkaista tämä ongelma ja informoida, mikä on työyhteisön ensisijainen viestintäkanava. Näin tärkeät viestit eivät hukkuisi jatkuvassa viestintätulvassa. Sairaaloiden haasteena on, että hoitajat tekevät potilastyötä ja mahdollisen yleisen informaation seuraaminen tulee tehdä kaiken muun työn lomassa.

--" ...Tuo määrä ihmisiä tuottaa jo pelkästään sähköpostia niin paljon, et kaikkeen ei kerkeä reagoimaan. Ja tuo puhelin soi aika taukoamatta ja sitten ei kerkeä vastamaan ja päivä ei riitä siihen, et soittaisi takasin..." (V4/10)

--" ...Millä me varmistetaan se tiedon jakaminen kaikille samanlaisena ja tuota niin ja sehän ei liity aina siihen esimieheen, vaan se liittyy myös siihenkin, että tiedot, jotka sinä laitat, niin meidän työntekijöillä ei ole valmiuksia ottaa vastaan sitä. Niin kun terveydenhoidon puolella on yks ongelma se, että ei istuta työasemien ääressä, vaan hoidetaan niitä potilaita..."

Etänä johtavan osastonhoitajan alaisilla ei myöskään ole välttämättä kokemuksia tai osaamista videoneuvotteluista ja digitaalisista työvälineistä. Etäjohtamisen vuorovaikutusta estävät tietokoneet, joista kameraominaisuus puuttuu, koska tällöin vuorovaikutuksen yksi kokonaisuus jää toisilta havainnoimatta.

--"...Toki osastotunnitkin voi pitää Teamsin kautta ja kokoukset, mutta ne ei ole kyllä kauhean kivoja ne Teams-kokoukset, juuri sen asian takia, että ihmiset ei niin kuin sitten puhu sitäkään vähää..." (L4/10)

--"...Yleensä keskustelu viriää siten paljon paremmin, kun ollaan kasvotusten ja nähdään. Teamsiä en sinällään pidä hyvänä palaverikäytäntönä, koska siellä ei tule kaikkien ääni kuulluksi ja kaikilla ei ole rohkeutta sanoa..." (L3/10).

Nykyinen työympäristö sairaalassa on hyvin kuormittavaa. Henkilökuntaa puuttuu, päivittäin tilanteet muuttuvat ja työtehtävistä on tullut entistä vaativampia osastojen yhdistymisen myötä. Osastonhoitajan fyysistä läsnäoloa ei voida kaikissa tukemisen tilanteissa mitenkään korvata. Sairaalan henkilökunta tarvitsee paljon tukea ja ohjausta työssään ja osastonhoitajan on tärkeää antaa heille lohtua, olla kuulolla ja tarvittaessa tukeva olkapää. Mitä kokemattomampaa henkilökuntaa, sitä useammin osastonhoitajan tulee työntekijöitään ohjata ja neuvoa, koska työntekijöiden ammatillisuus ja alaistaidot ovat vasta kehittymässä.

--"...Toki minä edelleen käyn yksiköissä, koska ihmiset voi tänä päivänä aika huonosti, silleen et aika stressaavaa on ihmisillä tänä päivänä. Miten minä pystyn tukemaan minun henkilöstöä, niin käyn kyllä mielelläni face to face..." (V3/10)

--"...Tämmöisessä työssä, missä hoidetaan sairaita ihmisiä ja on raskasta ja haasteellista ja tuota hoitajia on vähän, niin se on minun mielestä hyvä, että minä olen täällä läsnä..." (L4/10)

Osastonhoitaja toimii osastolla hoitotyön esimiehenä. Nykyisin osastoilla tehdään kuitenkin moniammatillista hoitotyötä, johon kuuluvat lääkärit, osastonsihteerit, hoitotyön henkilöstö sekä laitosavustajat. Etäjohtavan osastonhoitajan johtamista voi haastaa moniammatillisen tiimin toiminta sekä heidän kanssaan haasteet vuorovaikutuksessa.

--"...Niin tuota sitten aika hyvin tämmöisessä moniammatillisessa tiimissä saadaan pakkaa sekaisin..." (V3/10)

--"...Toisessa yksikössä on lääkärit ja laitospalveluihmiset ja muut, että heidänkin kanssa pitää kuitenkin sitten saada yhteys ja tuota asioita selviteltyä eli siinä on monta tuota asiaa kyllä..." (V2/10)

Uudet etänä johtavan osastonhoitajan työtä tukevat tiedolla johtamisen järjestelmät voivat aiheuttaa lisätyötä ja turhautumista. Uudet järjestelmät tulisi aina testata ja näihin tulisi saada riittävä koulutus.

--" ...Tämmöisiä ihan teknisiä ongelmia niin se on turhauttavaa tässä työssä, kun niitä ei voida katsoa etukäteen, et se otetaan tuotantoon heti se systeemi eikä määritellä niitä, kuinka sen pitäisi toimia ja testata, että se toimii varmasti. Just se ohjeistus siitä, et miten sitä meillä käytetään. Mitkä on meidän organisaation tavoitteet sen järjestelmän käytöstä..." (L5/10)

Etäjohtaminen keskussairaaloissa on tätä päivää, mutta kokemuksen mukaan pelkkä etäjohtaminen ei ole koskaan mahdollista terveydenhuollossa. Sairaalaorganisaation vastuulla on etänä johtavan osastonhoitajan tukeminen sekä toiminnan mahdollistaminen.

--" ...Kaikkienensa etäjohtaminen, se on tätä päivää. Se on semmoinen alue, mikä tulee olemaan ja varmasti lisääntyy. Terveydenhuoltoalalla se ei koskaan pelkästään etäjohtamista voi olla, tai näin ainakin ajattelen. Tarvitaan olla ihmisten kanssa tekemisissä, pelkkä näytöltä katsominen tai kokouksissa oleminen, niin odotetaan, että ollaan fyysisesti läsnä..." (L5/10)

--" ...Meillehän on korostettu esimiehille koko ajan niin kun HR:n tasolta, että meidän pitää niin kun olla tuntosarvet hyvinkin herkkänä henkilöstön suuntaan ja kysellä aktiivisesti, että missä mennään. Mutta korona-aikana meidän HR on yhden kerran meiltä esimiehiltä kysynyt, että miten meillä menee..." (V4/10)

5 Pohdinta

5.1 Eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelua

Tutkimuksen eettinen tarkastelu

Tavoitteeni oli, että tutkimukseni aikana olen huomionut eettiset näkökulmat jokaisessa tutkimukseni vaiheessa (Puusa 2020, 145–156). Tässä tutkimuksessa olen noudattanut tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) hyvän tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia eettisiä periaatteita. Olen tarkastellut aiheeseen liittyviä muiden tutkijoiden tutkimuksia ja tehnyt ohjeiden mukaan lähdemerkinnät omaan tutkimukseeni hyvän tutkimustavan sekä UEF-yliopiston viittausperiaatteiden mukaisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6; Vilka 2015, 42.) Tutkimus julkaistaan UEF:n Internet-sivustoilla. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään saamaan esille tutkimuksen teemaan liittyviä erilaisia näkökulmia ja henkilöiden kokemuksia, kuten tässä tutkimuksessa ovat olleet osastonhoitajan etäjohtamista tarkastelevat edistävät ja estävät tekijät (Puusa & Juuti 2020, 14).

Teemahaastattelujen toteuttamista varten hain tutkimuslupaa kahdesta eri keskussairaalaista ja hakemisen liitteenä käytin Itä-Suomen yliopiston tietosuojaselostetta, koska tutkimuksessa käsiteltiin henkilötietoja. Tutkimusluvut hyväksyttiin molempien sairaaloiden osalta elo–syyskuussa 2021, eikä lisätietopyyntöjä tutkimuslupaa haettaessa tullut kummastakaan keskussairaalaista.

Haastattelutietojen kerääminen ja analysointi sisältävät henkilötietojen käsittelyä. Henkilötietojen käsittelyssä sovelsin nykyistä tietosuojalakia (1050/2018). Varmistin haastateltavan suostumuksen tutkimukseen osallistumiseen sekä hänen tietojensa käsittelyyn. Tutkimuksessa en kerännyt muita henkilötietoja kuin haastateltavan nimitieto, ikä, johdettavien osastojen tai yksikköjen lukumäärä, johtamisen kokemus ajallisesti sekä alaisten lukumäärä.

Aineistonkeruuvälineenä käytin teemahaastattelua, jonka avulla oli mahdollisuus löytää ja tarkastella keskussairaaloissa toimivien osastonhoitajien omia kokemuksia etäjohtamisesta. Rekry-

toin haastateltavia teemahaastattelua varten puhelimitse. Etsin mahdollisia haastateltavia sairaaloiden www-sivuilla olevien osastoesittelyiden avulla. Ensimmäisen yhteydenoton jälkeen lähetin tutkimukseen osallistuville tutkimuksen tiedotteen sähköpostin liitteenä (Liite 1). Samassa yhteydessä informoin haastateltavaa teemahaastattelun ennakkokysymyksillä (Liite 2). Jokaisen teemahaastattelun aluksi varmistin, että minulla oli lupa aineiston käyttöön tutkimusta varten. Lupasin toimittaa haastatteluissa mukana olleille osastonhoitajille viimeistellyn pro gradu -tutkimuksen tämän valmistuttua. Pyysin suostumusta tutkimukseen kirjallisena. Koska toteutin osan haastatteluista etänä, varmistin haastattelun aluksi tutkimukseen suostumuksen ja nauhoitin tämän. Teemahaastattelun lopuksi varmistin, että osallistuja oli antanut aineiston tutkijan käyttöön (Hyvärinen ym. 2017, 32). Minulla, tutkimuksen toteuttajana oli yksinoikeus aineiston käsittelemiseen.

Litteroin, tallensin ja säilytin kaikki haastattelut omiin tiedostoihin hyvien arkistointitapojen mukaisesti. Aineiston dokumentointi oli tärkeää, jotta pystyin käsittelemään ja säilyttämään aineistoa turvallisesti. (UEF 2022.) Annoin jokaiselle haastateltavalle oman pseudonyymitiedon, joita tässä tutkimuksessa olivat esimerkiksi L1/10 tai V1/10 (Tietoarkisto 2022). Suojasin haastateltavan identiteetin siten, että hän ei ollut enää tekstistä tunnistettavissa (Valli & Aaltola 2015, 42–43; Hyvärinen ym. 2017, 415–425). Merkitsin haastateltavien sitaatit lainausmerkein ja teksti on sisennetty, jotta nämä on helpompi erottaa tutkielman tekijän kirjoituksesta. Olen hyödyntänyt paljon haastateltavien sitaatteja tekstissä, koska olen halunnut tuoda osallistujien ääntä sekä erilaisia kokemuksia monipuolisesti tuloksissa esille.

Tutkimustulokset olen esitellyt siten, ettei niistä koidu haittaa tai aiheudu vahinkoja tutkimukseen osallistuneille henkilöille. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 156; Kohonen, Kuula-Luumi & Spoof 2019, 7.) Tietokoneeni oli salasanasuojattu ja tulosteet säilytin lukitussa kaapissa. Säilytin tutkimusaineiston salasanasuojatulla tietokoneella koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksen valmistumisen ja hyväksymisen jälkeen hävitän kaikki aineistot tietokoneeltani.

Tutkimuksen laadun arviointi

Tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta voidaan arvioida hyvin monesta eri näkökulmasta analyysimenetelmien käytöstä, teoreettisesta pohjatyöstä, tutkimuksen tulosten esille tuomisesta, käytetyistä tutkimusmenetelmistä, eli toisin sanoen koko tutkimusprosessin tarkastelusta. (Aaltio & Puusa 2020, 181–188.) Tässä tutkimuksessa minulla oli tavoitteena tuottaa niin luotettavaa tietoa tutkittavasta aihepiiristä kuin se oli valitsemieni laadullisten menetelmien myötä mahdollista. Tavoitteeni oli saavuttaa mahdollisimman rikas ja syvälinen käsitys tutkittavana olevasta osastonhoitajien etäjohtamisen ilmiöstä (Aaltio & Puusa 2020, 177–184).

Tutkimukseni arviointia ja vahvistettavuutta olin alkanut kehittämään jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa, kun olen alkanut pohtia aihetta ja siihen liittyviä lähestymistapoja sekä tutkimuksen metodologiaa. Tutkimusta kirjoittaessani pyrin menetelmien läpinäkyvyyteen sekä kirjoittamisprosessini avoimuuteen. Olen kirjoittanut tutkimuksen prosessia auki tarkasti ja läpinäkyvästi, minkä avulla voidaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisätä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 156; Kohonen, Kuula-Luumi & Spoofo 2019, 7.) Mitä selvemmin ja havainnollisemmin sekä yksityiskohtaisemmin olen tuonut esille tutkimuksen eri vaiheet, sitä paremmin tutkimuksen luotettavuus on arvioitavissa. Vahvistettavuuskriteerin näkökulmasta joku toinen tutkija voisi kuitenkin päätyä erilaiseen aineiston tulkintaan, kuin mihin tässä tutkimuksessa olen itse päätenyt. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.)

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys palveli aiheeseen perehtymisen näkökulmasta, koska samoja asioita nousi aineistosta esille osastonhoitajien itsensä kokemana. Toki olisi voinut tarkastella muitakin keskeisiä käsitteitä. Näitä olisivat voineet olla työyhteisön organisaatiokulttuuri, tehtävien hallinta tai osastonhoitajien ominaisuudet. Kuitenkin omaa työtään pitää osata rajata. Sain aineistoon tutustumisen avulla vahvistuksen sille, että luottamus, vuorovaikutus, viestintä ja digitaaliset työvälineet, itsensä johtaminen, alaitaidot ja tiedolla johtaminen ovat erittäin keskeisiä osa-alueita tarkasteltaessa etäjohtamista terveydenhuollon näkökulmasta. Olen lisäksi kuvannut osastonhoitajien työtehtävien moninaisuutta. Näillä teoreettisen viitekehyyksen kuvauksilla olen johdattanut lukijaa tämän tutkimuksen taustoihin ja perusteisiin ja antanut samalla kuvauksia, miten olen tutkimukseni kanssa edennyt.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit Kylmän ja Juvakan (2007, 128) esittäminä ovat uskottavuus, vahvistettavuus, reflektiivisyys ja siirrettävyys. Tässä tutkimuksessa uskottavuutta on vahvistettu siten, että tutkimusprosessi on kestänyt lähes 1,5 vuotta ja tutkija on koko tuon ajan perehtynyt etäjohtamisen aihealueeseen. Olen koko tutkimukseni aikana tehnyt huomattavan määrän muistiinpanoja, joita olen hyödyntänyt tutkimusprosessin eri vaiheissa. Tutkimuksen keskeisten tulosten tarkastelussa olen pyrkinyt yleistettävyyteen, mahdollistamaan lukijalle tulosten tarkastelun yleisellä tasolla (Moilanen & Rähä 2015, 70–71). Tutkimuksen uskottavuutta heikentää tässä tutkimuksessa se, ettei tutkimuksen tuloksia ole etukäteen arvioitettu tutkimukseen osallistuneilla. (Kylmä & Juvakka 2007, 128.)

Tutkimuksen luotettavuutta olen edistänyt siten, että jokaisen haastattelun aluksi tarkensin vielä jokaiselle haastateltavalle, mitä etäjohtamisella tässä työssä tarkoitetaan, jotta kaikilla oli sama käsitys asiasta. Tutkimukseen osallistuneille oli lähetetty etukäteen myös teemahaastattelun kysymykset, joten heillä oli aikaa jo ennen haastattelua pohtia omia kokemuksiaan etäjohtamisen edistävästä ja estävästä tekijöistä. Haastatteluvaiheessa luottamusta edistin korjaamalla omaa vuorovaikutustani haastatteluiden edetessä, koska ensimmäisen kolmen haastattelun jälkeen huomasin, että olin osallistunut keskusteluun liikaa. Näin ollen seitsemässä viimeisessä haastattelussa kiinnitin tähän erityistä huomiota ja pyrin haastateltavalle vain esittämään kysymyksiä ja näin edistämään teemahaastattelua.

Laadullisen tutkimuksen näkökulmasta merkityksellistä on myös tulosten siirrettävyys (Kylmä & Juvakka 2007, 128–129). Tutkimus on toteutettu kahdessa eri keskussairaalassa ja siihen on saatu mukaan erilaisilta osastoilta $n = 10$ osastonhoitajaa, joilla kaikilla on erilainen kokemuspohja. Olen tutkimukseni aikana kuvaillut haastateltavia mahdollisimman tarkasti ja monipuolisesti, ilman että yksittäisiä työntekijöitä voidaan tunnistaa. Jokaisella haastateltavalla oli useita johtamisen työvuosia takanaan, vähimmillään kaksi vuotta ja enimmillään 17 vuotta johtamiskokemusta. Tutkimuksen kriteereissä vaadittiin vuoden johtamiskokemusta. Tutkimuksen haastateltavat toivat esille yhteneväisiä kokemuksia ja merkityksiä etäjohtamista edistävästä ja estävästä tekijöistä. Tutkimuksen keskeisten tulosten tarkastelussa olen pyrkinyt yleistettävyyteen, minkä

myötä lukija pääsee tarkastelemaan tietoa, joka kuvaa muutakin kuin yksittäisen ihmisen kokemuksia ja merkityksiä (Moilanen & Rähä 2015, 70–71). Haastateltavat nostivat esille myös useita yksittäisiä ajatuksia ja mielipiteitä, joita ei tullut esiin muiden johtajien haastatteluista, ja näitä yksittäisiä ajatuksia olen myös tuonut työssäni esille.

Tutkimuksen siirrettävyyttä haastaa näkökulma, että keskussairaalaorganisaatiot toimivat hyvin itsenäisesti eri puolella Suomea ja jokaisella sairaalalla on omat toimintaohjeet ja käytänteet sekä erikoisaloilla omat prosessit ja toimintatavat. Kuitenkin haastateltavat ovat näyte keskussairaaloiden osastonhoitajista ja tästä näkökulmasta voi tutkimuksen tuloksia kuitenkin varovaisesti siirtää myös toisaalla toimivien osastonhoitajien etäjohtamisen kehittämiseen.

Aineiston riittävyyden näkökulmasta tutkimuksen luotettavuutta on edistänyt se, että tutkimus on toteutettu kahdessa eri keskussairaalassa. Teemahaastattelut mahdollistivat sen, että niissä tuli esille monipuolisesti etäjohtamisen kokemuksia esille. Haastatteluissa keskityin etäjohtamisen kokemukseen sekä etäjohtamista edistäviin ja estäviin tekijöihin. Tutkimuksen litteroitu aineisto oli laaja, 98 sivua. Aineistoa voi näin ollen pitää riittävänä kuvaamaan etäjohtamisen kokemuksia keskussairaaloissa osastonhoitajien kokemana. Aineiston riittävyys tarkoittaa, että tutkija kykenee esittelemään analyysin tuloksena syntyneitä tuloksia monipuolisesti ja rikkaasti (Vuokila-Oikkonen ym. 2001, 105). Riittävyyden nähdään olevan myös yksi luotettavuuskriteeri laadullisessa tutkimuksessa.

Työssäni olen yrittänyt tunnistaa omaa subjektiivisuuttani sekä sellaisia arvoja, joilla on merkitystä tutkimuksen kulun sekä lopputulosten kannalta. Olen myös tarkastellut tietoisesti omia lähtökohtiani tutkimuksen tekijänä. (Kylmä & Juvakka 2007, 129). Minulla ei ole ollut tutkimuksen luotettavuutta ja puolueettomuutta vaarantavia tekijöitä, kuten esimerkiksi työsuhdetta tutkimuksessa tarkasteltaviin keskussairaaloihin tai muuta suhdetta haastateltuihin osastonhoitajiin. En ole koskaan myöskään työskennellyt tutkimuksessa olleiden osastonhoitajien alaisuudessa. (Aaltio & Puusa 2020, 181–184.) Tutkimusta olen tehnyt omasta mielenkiinnostani tutkittavaan aiheeseen. En työskentele johtotehtävissä enkä sairaalaorganisaatiossa tällä hetkellä, joten tavoitteeni oli olla hyvinkin neutraali työni tuloksia ja johtopäätöksiä tarkastellessani. Tutkimuksen

uskottavuutta tukee kuitenkin pitkäaikainen työkokemukseni erilaisissa työtehtävissä terveydenhuollossa sekä tutkittavien osastonhoitajien osaamisen ja tehtävien tunteminen.

Minulle oli tärkeää arvioida analyysin luotettavuutta ja pohtia luotettavuuden merkitystä tutkimuksen kokonaisuuden näkökulmasta (Kyngäs ym. 2011, 147). Tässä tutkimuksessa tulkintani on ollut keskeisessä osassa koko tutkimuksen ajan. Minun aikaisempi terveydenhuollon organisaatioiden kokemukseni ja ymmärrykseni vaikuttavat väistämättä siihen, kuinka tutkijana olen aineistoa tarkastellut ja miten olen asioita yhdistänyt aikaisemmin opittujen tietojeni varassa tutkimukseni aiheeseen.

Aineistoni analyysin tavoitteena oli kuvailla ja tulkita sekä ymmärtää osastonhoitajien etäjohtamisen eri näkökulmia. Olen työssäni tavoitellut, että aineistoni analyysi olisi selkeä ja tarkasti kuvattu, jotta lukija pystyy tekemään omaa arviointia tutkimukseni prosessin sekä päätelmiäni uskottavuudesta sekä luotettavuudesta. Tässä työssä olen aineistoa analysoinut teoriaohjaavasti, jolloin aineistosta hain teemoja aiemman tutkimuksen ja teorian ohjaamana, mutta ne eivät suoranaisesti sanelleet tapaa, jolla aineistoa tulkitsin. Tutkimusta kirjoittaessani nostin aineistosta esille merkityksellisiä yksityiskohtia ja näin yritin kirjoittaa omaa tutkimustarinaani.

Tutkimuksen prosessia voi tarkastella kriittisesti. Ovatko valintani olleet oikeita suhteessa tutkimuskysymykseen, tai olenko valinnut oikeat tutkimusmenetelmät tarkastelemaani asiaan? Olenko teemahaastattelussa kysymyksilläni mahdollisesti johdatellut haastateltavia liikaa? Ovatko tutkimukseni teemahaastattelun kysymykset olleet relevantteja tutkimuskysymyksen tarkastelun näkökulmasta? Olisinko saanut kvantitatiivisella tutkimuksella enemmän etäjohtamisen osa-alueita esille? Määrällisessä tutkimuksessa ainakin osallistujien määrä olisi ollut todennäköisesti suurempi. Olisiko minun tullut käyttää jotain toista analysointitapaa, kuten diskurssianalyysiä, jolloin olisin voinut tarkistaa tarkemmin etäjohtamisen merkityksellistämisen kiteytymiä, verkostoja ja tapoja tutkimusaineistosta (Tietoarkisto 2022/b). Koen, että tutkimus on onnistunut ja tuo kriittisesti uutta kokemuksellista tietoa osastonhoitajien etäjohtamisen kokemuksista keskussairaloissa aidosti esille. Uutena merkittävänä osa-alueena tutkimuksen tuloksissa nousi osastonhoi-

tajien etäjohtamisessa tiedolla johtamisen osa-alue. Tutkimuksen tulosten avulla voidaan sairaalaorganisaatiossa lähteä kehittämään osastonhoitajien etäjohtamista ja siihen liittyviä osa-alueita.

Seuraavaan tutkimukseen on merkittävää pohtia, mitä etäjohtamisella terveydenhuollossa tarkoitetaan ja määritellä etäjohtamista sairaalaorganisaatiossa entistä tarkemmin. Tässä työssä voidaan pohtia, ovatko kaikki haastateltavat ymmärtäneet tutkimuksen etäjohtamisen määritelmän. Työssä olisin toisena vaihtoehtona voinut käyttää hajautetun johtamisen näkökulmaa, koska muutama osastonhoitaja toi esille, että he toteuttavat hajautettua johtamista. Haastattelu-tilanteessa etäjohtamisen määritelmän jälkeen lähes kaikki osastonhoitajat vahvistivat ajatusta, että onhan tämä etäjohtamista, mitä he nykyisin johtamisessaan toteuttavat.

5.2 Keskeisten tulosten tarkastelua

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla ja lisätä ymmärrystä etäjohtamisesta keskussairaaloissa osastonhoitajien kokemana. Tutkimuksen keskeisenä tehtävänä on vahvistaa sairaalaorganisaatioiden etäjohtamista sekä tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää etäjohtamisen kehittämisessä keskussairaaloissa. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää soveltaen laajemminkin terveydenhuollon etäjohtamista kehitettäessä.

Tutkimuksessa tarkoituksena on etäjohtavien osastonhoitajien kokemuksien esille tuominen ja tämä mahdollistaa myös erilaisten äänien esille nostamisen. Tutkimuksen osallistujien ikäkauma oli laaja. Osastonhoitajien ikäjakama oli 37–64 vuotta ja kokemusvuosia heillä oli erittäin suurella vaihteluvälillä 2–17 johtamisvuotta. Tässä työssä toimintayksikön erikoisalalla oli suuri merkitys, miten osastonhoitaja koki, pystyikö hän yksikköään etäjohtamaan. Osastonhoitajilla oli parhaimmillaan 9 yksikköä tai poliklinikkaa johdettavanaan ja vähimmillään 2 yksikköä johdettavana. Vaikka etukäteisoletus oli, että osastonhoitajien yksiköt olisivat homogeenistä, aineistojen perusteella osastonhoitajien osastot ja toimintayksiköt olivat hyvin heterogeenisiä, koska johdettavien osastojen erikoisalalat vaihtelivat. Tutkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää ja soveltaa sairaalaorganisaatiossa osastonhoitajien etäjohtamisen kehittämisessä.

Kuvio 2. Osastonhoitajan etäjohtamista edistävät tekijät osastonhoitajien kokemana



Tutkimuksen tuloksista voidaan muodostaa kaksi kuviota, joista toisessa kuvataan etäjohtamista edistävät tekijät ja toisessa etäjohtamista estävät tekijät. Tutkimuksen tuloksissa lähdin siitä tarkastelusta, että etäjohtamiseen vaikuttaa kolme tekijää, joita ovat **osastonhoitajasta itsestään lähtevät tekijät, sairaalaorganisaatiosta lähtevät tekijät sekä digitaalisten työvälineiden merkitys** etäjohtamisessa. Kuvioiden (Kuvio 2 ja Kuvio 3) sisältö on muotoiltu täysin tutkimuksessa mukana olleiden osastonhoitajien kokemuksista tutkimuksen tuloksiksi, joiden sisältöön ei teoreettisella viitekehyksellä ole vaikutusta.

Osastonhoitajan näkökulma

Tutkimuksen tulosten mukaan etäjohtaminen vaatii osastonhoitajalta halua muutokseen ja uusien asioiden oppimiseen. Aikaisempi tutkimus nostaa esille, että terveydenhuollossa etäjohtajilta odotetaan uudenlaista osaamista, kuten johtamisen muutosta, toimintaa moniammatillisissa verkostoissa sekä ymmärrystä organisaation monimuotoisuudelle (Niiranen 2016, 298). Tutkimuksen aineistosta nousee esille, että osastonhoitaja tekee päivittäin tiivistä yhteistyötä

osastoilla toimivien monien ammattiryhmien edustajien, kuten lääkäreiden, hoitajien, tiiminvas-
taavien, laitoshuollon sekä muiden sidosryhmien kanssa. Osastonhoitajalla on monia eri projek-
teja samanaikaisesti sekä useita vuorovaikutustilanteita päivittäin. Tutkimus tukee aikaisempia
tutkimuslöydöksiä, joissa tulokset tuovat myös esille, että osastonhoitajalta kuluu valtaosa työ-
panoksestaan vuorovaikutuksen ylläpitämiseen (Hurmekoski ym. 2021, 29; Cowan 2014, 319;
Sharpp ym. 2019, 1558).

Jokainen osastonhoitaja nosti esille, että usean toimintayksikön etäjohtaminen vaatii hyvää it-
sensä johtamisen taitoa. He myös kokivat, että osastonhoitaja toimii esimerkkinä omalla tekemi-
sellään ja vuorovaikutuksellaan. Aikaisemman kirjallisuuden mukaan osastonhoitajan on tärkeää
oppia tunnistamaan omat vahvuudet ja heikkoudet sekä itsensä johtamisen toimintatavat (Aarni-
koivu 2010, 100–101; Salmimies 2008, 21–22). Tulosten mukaan itsensä johtaminen tukee etänä
johtavan osastonhoitajan työssä jaksamista, kuten työn aikatauluttamista, rajaamista sekä työ-
tuntien pitämistä kohtuullisena. Hurmekosken työryhmän (2021, 30) tutkimus vahvistaa saman
näkökulman, että osastonhoitajan omalla jaksamisella on suuri merkitys, koska osastonhoitajalla
on tärkeä rooli koko henkilökunnan työhyvinvoinnin ja työhön sitoutumisen edistämisessä.

Osastonhoitajien kokemusten mukaan heidän ei tarvitse olla substanssisosaajia, mutta heidän
on tärkeää ymmärtää johdettavana olevien osastojen toimintaa sekä hoitotyön prosesseja. Osas-
ton toiminnan ymmärtäminen lisää työyhteisössä luottamuksen rakentumista sekä yhteisten ta-
voitteiden toteuttamista. Tutkimuksen tulokset vahvistavat aikaisempaa tutkimusta, missä osas-
ton toiminnan määrittäminen ja ohjeiden kehittäminen tukevat luottamuksen ja työyhteisön
toiminnan kehittämistä (Han Soo, Chae, Macko, Park & Bayerlein 2017, 268).

Ne osastonhoitajat, jotka olivat johtaneet etänä jo useamman vuoden, toivat esille, että moni-
puolisen vuorovaikutuksen ja luottamuksen kehittyminen on mahdollista myös etänä johdetta-
vassa toimintayksikössä. Uudenlainen johtamiskäytäntö on kuitenkin vaatinut uuteen johtamis-
tapaan opettelua koko työyhteisöltä. Tutkimuksen tulosten mukaan osastonhoitajan tulee pohtia
omaa toimintatapansa, miten hän on etänäkin läsnä ja tavoitettavissa. Aikaisempi tutkimus ja

kirjallisuus vahvistavat tutkimuksen tuloksia, koska aikaisemman tutkimuksen mukaan hyvä etäjohtaja kykenee luomaan luottamuksellisen ilmapiirin myös etänä (Renu 2014, 91–92) ja luottamusta on rakennettava arjen töiden sekä kiireiden ohessa (Kalliomaa & Kettunen 2010, 41).

Tutkimuksessa osastonhoitajat nostivat esille, että osastonhoitajalla tulee olla alaisuudessaan henkilöitä, jotka toimivat ammatillisesti sekä edistävät hyviä alaistaitoja päivittäin. Kirjallisuus vahvistaa tutkimuksen tuloksia: Keskisen mukaan (2005, 22–24) etäjohtajan alaisten tulee olla ammatillisesti osaavia työntekijöitä, joilla on käytännön työtehtävien ymmärrys, ja heillä on korkea ammatillinen motivaatio. Osastonhoitajat toivat esille, että heidän tulee toimia työyhteisössä esimerkkinä omalla käytöksellään ja esimerkillään. Reilua ja tasapuolista etäjohtajaa on helppo lähestyä. Aikaisempi tutkimus vahvistaa samaa näkökulmaa. Terkamo-Moision tutkimusryhmän (2021, 8) tutkimus tuo esille hyvän etäjohtavan osastonhoitajan ominaisuutena seuraavat: saavutettavuus, lähestyttävyyys, empaattisuus, kiinnostus alaistensa asioihin, työntekijöiden omatoimisuuden tukeminen sekä halukkuus kuuntelemiseen ja keskustelemiseen.

Sairaalaorganisaation näkökulma

Osastonhoitajat toivat myös esille, että yhtenäisiä pelisääntöjä kaivataan etäjohtamista edistämään. Yhtenäiset toimintatavat koko sairaalan sisällä tukevat etäjohtamiseen edistävää muutosta ja yhtenäisten käytäntöjen myötä etäjohtaminen on tasapuolista ja läpinäkyvää. Osastonhoitajat odottavat sairaalaorganisaatiolta tukea siten, että etäjohtaminen on suunniteltua ja hallittua. Valittujen ohjelmistojen ja laitteiden tulee vastata käyttötarvetta osastoilla. Sairaalan HR:n antamat ohjeistukset ja tuki tukevat osastonhoitajan etäjohtamista. Tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia aikaisemman tutkimuksen kanssa, jossa etäjohtamista edistämään ja tukemaan tarvitaan yhtenäisiä etäjohtamisen käytäntöjä (Turpeinen & Koskela 2017, 210; Hurmekoski ym. 2021, 28). Lisäksi etäjohtamista sairaalaorganisaatiossa edistäisi, jos etäjohtamisen käytännöt yhtenäistyisivät, jolloin etäjohtamisen laatu olisi entistä parempi, eikä niinkään tilanne- tai henkilösidonainen. Johtamisen laatu tukee koko henkilökunnan työhyvinvointia sekä työhön sitoutumista. (Hurmekoski ym. 2021, 30.)

Osastonhoitajat toivat tutkimuksessa esille palautteen antamisen ja saamisen mahdollisuuden sekä työyhteisön yhteisen kehittämisen. Yhteisellä toiminnalla ja kehittämisellä edistetään luottamusta sekä työyhteisöön että sairaalaorganisaatioon. Aikaisempien tutkimusten mukaan palautteen antamisen mahdollisuuksia tarvitaan, jotta työyhteisö voi kehittyä ja edistyä, mikä osaltaan tukee myös työyhteisön luottamusta sekä vahvistaa vuorovaikutusta ja edistää koko työyhteisön hyvinvointia. Yhtenä vaihtoehtona voi toimia palautelaatikko, johon työyhteisön jäsenet voivat laittaa palautteita sekä ehdotuksia myös anonyyminä. (Atalla & Abdelaal 2019, 16.)

Zeiken tutkimusryhmän (2019, 1746) mukaan osastonhoitajien työhyvinvoinnin tukemiseen tulee kiinnittää huomioita digitalisaation käyttöönottamisen sekä etäjohtamiseen siirtymisen aikana. Työturvallisuus ja työhyvinvoinnin näkökulmat tulee huomioida etäjohtamisessa. Vastuu henkilöstön hyvinvoinnista ja johtamisen kehittämisestä on työnantajalla mutta myös toimivan työterveysyhteistyön kautta voidaan kehittää osastonhoitajien osaamisen tukemista sekä esihenkilö- ja työyhteisötaitoja. Tutkimuksen tulosten mukaan osastonhoitajilla oli epäselvyyksiä työturvallisuudesta ja työhyvinvoinnin säännöistä, kun johtaminen tapahtuu etänä. Rauramon (2018) mukaan työturvallisuuden keskusteluun etäjohtamisessa kannattaa ottaa työterveyshuolto, työsuojeluhenkilöstö, sairaalan johto sekä HR:n vastuhenkilöt.

Digitaalisten työvälineiden näkökulma

Tutkimuksen tulokset vahvistavat, että tiedolla johtaminen ja uudet digitaaliset työvälineet ovat tärkeä osa-alue sairaalaorganisaatioissa etäjohtavan osastonhoitajan työssä. Osastonhoitajat nostivat tiedolla johtamista vahvasti esille, sillä heidän on tärkeää saada faktatietoa päätöksiensä tueksi, koska päivittäin tapahtuu monia merkittäviä muutoksia heidän johtamissaan toimintayksiköissä. Tulosten mukaan digitaalisia työvälineitä sekä tiedolla johtamisen työkaluja tulee osastonhoitajan käytettäväksi sairaalaorganisaatioihin jatkuvasti lisää. Aikaisemmista tutkimuksista ei ole saatavilla paljoakaan tietoa tiedolla johtamisen merkityksestä etäjohtamiseen. Kuitenkin aikaisemman tutkimuksen mukaan on tärkeää, että tiedolla johtamisen ongelmista keskustellaan, koska tiedon saatavuuteen liittyvät ongelmat saattavat heikentää luottamusta ja vuorovaikutusta etäjohtamisessa (Vakkala & Syväjärvi 2020, 136).

Osastonhoitajat toivat esille, että uudet digitaaliset työvälineet edistävät etäjohtamista, koska tiedottaminen ja vuorovaikutus on sähköisillä alustoilla ketterää ja vaivatonta. Nykyisin sairaalamaailmassa Teams on yleinen alusta, jota hyödynnetään niin osastotuntien organisoinnissa, yleisessä tiedottamisessa, yhteisten toimintaohjeiden tallennuspaikkana kuin pikaviestikanavanakin. Aikaisempi tutkimus tuo myös esille, että digitaalisten työvälineiden osaaminen säästää osastonhoitajan aikaa ja vaivaa sekä tukee myös potilasturvallisuuden toteutumista (Shapp 2019, 1558).

Tutkimuksessa viestinnän merkitys ja oikea-aikaisuus etäjohtamisessa nousivat esille merkittävänä asiana. Osastonhoitajat kertoivat, että etäjohtaminen vaatii oppimista uudelleenlaiseen vuorovaikutukseen, koska aina ei ole mahdollisuutta fyysisiin tapaamisiin. Osastonhoitajat toivat esille tärkeänä etäjohtamisen viestinnän edistäjänä säännölliset palaverit ja osastotunnit joko Teamsilla tai kasvokkain järjestettävänä. Heidän kokemuksensa mukaan on merkityksellistä informoida, miten osastonhoitaja on tavoitettavissa. Tutkimuksen tulokset vahvistavat aikaisempaa tutkimusta, jossa on tuotu esille, että uudenlaiset etäyhteydet sekä pikaviestipalvelut mahdollistavat jatkossa eri ammattilaisten välistä nopeaa, joustavaa sekä toistuvaa kommunikointia ja tiedonvälitystä (Laulainen ym. 2020, 156–157).

Etäjohtamista estäviä tekijöitä

Etäjohtaminen on osastonhoitajien kokemana sairaalaorganisaatioissa tätä päivää, kuten tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat. Etäjohtaminen sairaalaorganisaatioissa ei kuitenkaan ole koko-aikaisesti mahdollista, ja tähän on tulosten näkökulmasta monta syytä (Kuvio 3). Useimmat osastonhoitajat haluavat tavata työntekijöitään, työn vaativuus vaatii osastonhoitajaa paikalle ja työntekijät tarvitsevat osastonhoitajan työpanosta eri hoitoyksiköissä. Aikaisemman tutkimuksen mukaan etäjohtamisen yleistyessä toiveet oman osastonhoitajan aktiivisemmasta läsnäolosta voi korostua (Juujärvi ym. 2019, 13) ja johtajan läsnäolo koetaan merkittävänä muuttuvassa terveydenhuollon ympäristössä (Losty & Bailey 2021, 118). Työyhteisön toive osastonhoitajan läsnäolosta onkin asia, joka voi estää etäjohtamista. Hyppänen (2012, 33) korostaa, että etäjohtaminen vaatii ymmärrystä etäjohtamisen haasteista ja mahdollisuuksista, osaamista kommunikoida sopivilla tavoilla sekä tahtoa onnistua etäjohtajana. Fyysistä läsnäoloa ei voi kaikissa tilanteissa mitenkään korvata.

Kuvio 3. Osastonhoitajan etäjohtamista estävät tekijät osastonhoitajien



Osastonhoitajat toivat esille, että heille tulee osastonhoitajan poissa ollessa helposti tunne, että hän ei pysty osallistumaan ja vaikuttamaan yksikön haasteisiin. Aikaisemman tutkimuksen mukaan etäjohtamisessa onkin vaikeaa se, että johtajat eivät kohtaa tai näe työntekijöidensä ilmeitä ja sanallisia vihjeitä. Tämä vie vuorovaikutuksesta täysin pois sanattoman viestinnän, kuten ajatukset, tunteet ja mielialat. (Cortellazzo 2019.) Osastonhoitajat toivat esille, että viikoittain he haluavat tavata henkilökuntaa, esimerkiksi osastotuntien tai muiden palavereiden aikana.

Tutkimuksen tulosten mukaan etäjohtamisen viestintään ei ollut sovittuna yhteisiä sairaalaorganisaation toimintaohjeita. Mitä enemmän sekä osastonhoitaja että koko työyhteisö joutuvat harjoittelemaan uudenlaista viestintää sekä uusia digitaalisia työvälineitä, sen helpommaksi uudenlainen vuorovaikutus ja kommunikaatio tulevat. Aikaisemman tutkimuksen mukaan yhteisiin tavoitteisiin päästään, kun työyhteisö ja osastonhoitaja kommunikoivat säännöllisesti, tiedottamiselle on sovittu pelisäännöt, ja luottamus sekä avoimuus työyhteisössä ovat kaikille päivittäinen alustaitoakin edistävä tekijä (Verburg ym. 2013, 77).

Ristolainen työryhmineen (2020,180) nostaa esille, että onnistunut vuorovaikutus edellyttää läsnäolon kokemusta. Digitaaliset työvälineet voivat olla merkittävässä roolissa vuorovaikutusta edistämässä, mutta silti vuorovaikutuksellinen yhteys voi jäädä saavuttamatta. Osa osastonhoitajista nosti esille, että digitaaliset työvälineet ja uudet tiedolla johtamisen sovellukset vievät huomattavasti aikaa. Kaikki ratkaisut eivät välttämättä palvele osastoa tai osastonhoitajan päivittäistä työtä. Sairaalaorganisaation vastuulla on huolehtia etätyöhön liittyvien laitteiden toiminnallisuudesta ja tietoturvalisistä toimintatavoista sekä lisäkoulutuksesta. Digitaalisten työkalujen valintaa tehtäessä on tärkeää huomioida työprosessit ja loppukäyttäjät. Verburg työryhmineen (2013, 77) tuo esille, että sairaalaorganisaation mahdollistama tekninen tuki sekä osastonhoitajien esihenkilöiden tuki etätyölle nähdään etätyön edellytyksenä. Voidaan todeta, että digitaalisten työvälineiden käyttökoulutus turvaa osastonhoitajille paremman osaamisen tason ja edistää niiden monipuolista hyödyntämistä.

Aikaisempien tutkimusten mukaan terveydenhuollon uudistusten, kasvavan tehokkuuden sekä asiakaslähtöisyyden vaatimusten myötä terveydenhuollossa osastonhoitajille on tullut uusia tehtäviä ja lisää vastuuta ja entistä laajempia tehtäviä (Lammintakanen ym. 2016, 5, 11; Kantanen ym. 2017, 32). Tutkimuksen tulosten mukaan moni osastonhoitaja koki, että heidän työtehtävänsä ovat erittäin laajoja ja moninaisia, ja siksi etäjohtaminen ei ole kaikissa tilanteissa mahdollista. Tässä tutkimuksessa nousi esille osastonhoitajien laaja toimenkuva sekä työn haasteet niin ajankäytön kuin itsensä sekä toimintayksikön johtamisen näkökulmasta. Osastonhoitajat toivat esille, että heille ei ole selkeästi määriteltä, mitä osastonhoitajan työhön kuuluu, joten moni osastonhoitaja oppii oman kokemuksensa kautta oman työnsä ja tehtävien rajaamista. Tutkimuksen tulokset vahvistavat, että osastonhoitajien töiden moninaisuus ja laajuus estävät osastonhoitajan etäjohtamista.

Osa osastonhoitajista nosti esille työskentelemisen haasteet ja ongelmat moniammatillisissa tiimissä, jossa työntekijät eivät aina tiedä toistensa tehtäviä ja kohdataan myös ristiriitoja siinä, kuka asioita päättää. Kangaksen (2017, 116) tutkimus vahvistaa samaa näkökulmaa, että todellisia työnjaon muutoksia saadaan aikaan lisäämällä asiantuntijoiden keskinäistä vuorovaikutusta

sekä koko yhteisön asiantuntijuutta. Hujala, Laulainen, Taskinen, Aunola & Martikainen (2020,5) tuovat esille, että johtajien yhteistyö yli ammattirajojen ei ole vielä keskeistä sairaalaorganisaatioissa. Uudenlaiset työ- ja yhteistyötavat vaativat jokaiselta sairaalaorganisaation työntekijältä halua muutokseen sekä uudenlaista työtettä.

5.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusten tulosten perusteella etäjohtaminen on keskussairaalassa mahdollista, mutta osastojen erilaiset toimintatavat ja tarpeet voivat estää etäjohtamista. Toiset yksiköt vaativat läsnäoloa enemmän kuin toiset, ja tähän vaikuttaa paljon osaston henkilökunnan ammattitaito, alais- taidot sekä toimintayksikön erikoisala. Tulosten myötä nousi vahvasti myös esille, että jos toimintayksikössä joku pakottava muutos vaatii etäjohtamista, silloin etäjohtaminen myös sairaalaorganisaatioissa onnistuu ja henkilökuntakin ajan myötä tottuu siihen, että osastonhoitaja ei ole läsnä ja osastonhoitajan voi tavoittaa erilaisin digitaalisin työvälinein. Etäjohtamisessa on merkittävää viestintätekniikan ja digitaalisten työvälineiden hallittu käyttöönotto sekä osaamisen edistäminen. Osastonhoitajan tulee kehittää omia digitaalisia viestintä- ja vuorovaikutustaitojaan.

Oleellista etäjohtamisen edistämisessä onkin sekä osastonhoitajan että koko työyhteisön halu muuttua ja kehittyä. Sairaalaorganisaatioissa suurin muutos tulee ymmärtää siinä, että etäjohtava osastonhoitaja ei pysty aina olemaan läsnä, mutta häneen saa aina sovitulla tavalla yhteyden. Etäjohtavien osastonhoitajien tuleekin pohtia niitä keinoja, joilla hän tekee itsensä päivittäin näkyväksi ja miten hän on helposti saavutettavissa sekä lähestyttävissä kaikille osastolla ja kaikille työntekijöilleen. **Miten työntekijät kokevat etäjohtavan osastonhoitajan johtamiskulttuurin** voisi olla merkittävä seuraava tutkimuksen aihe. Näin saataisiin esille uusia näkökulmia etäjohtamisen kokemuksista työntekijöiden kokemana.

Uutena merkittävänä osa-alueena tutkimuksessa nousi esille tiedolla johtaminen etäjohtamisessa. Asiaa tulee jatkossa tutkia lisää, **miten etäjohtaja pystyy hyödyntämään tiedolla johtamista ja mikä merkitys tiedolla johtamisella on etäjohtamisessa**. Etänä toimivat osastonhoitajat pystyvät tiedolla johtamisen työkaluilla seuraamaan muun muassa johtamiensa osastojen ajankohtaista potilas- sekä henkilökuntatilannetta, mikä helpottaa heidän päivittäistä päätöksentekoaan sekä etäjohtamista. Mahdollistaako tiedolla johtaminen jatkossa entistä useampia toimintayksiköitä yhdelle osastonhoitajalle, koska hän pystyy ajankohtaiseen tietoon perustuen seuraamaan yksikköjen töiden sujuvuutta sekä henkilökunnan käytettävyyttä ja ennakoimaan hoitoyksikön tapahtumia sekä näiden mahdollisia seurauksia? Tämä taas edistäisi osaltaan etäjohtamista, koska osastonhoitajalla ei olisi resursseja käydä jatkuvasti kaikissa johtamisissaan yksiköissä.

Tässä työssä nousi esille etäjohtamista edistäviä osa-alueita, kuten luottamus, vuorovaikutus, tiivis yhteistyö työyksikön kanssa ja alaistaidot. Etäjohtaminen vaatii vahvaa itsensä johtamista sekä työyhteisöön henkilökuntaa, joilla on edistykselliset alaistaidot sekä ammatillinen osaaminen. Tulosten perusteella voin todeta, että etäjohtaminen vaatii onnistuakseen koko työyhteisön tukea. Jatkossa voisi etäjohtamisen osa-alueiden lisäksi selvittää, **mitkä asiat edistävät etänä johtavan osastonhoitajan työssä jaksamista**.

Tulosten perusteella pystyn toteamaan, että sairaalaorganisaatioissa etäjohtaminen ja siihen liittyvät toimintatavat eivät välttämättä ole vielä muotoutuneet. Sairaalaorganisaatioissa yhdessä osastonhoitajien kanssa olisi tärkeää keskustella ja linjata pelisäännöt ja toimintatavat osastonjohtajan etäjohtamista mahdollistamaan ja edistämään. Samalla olisi tärkeää avata keskustelua osastonhoitajien moninaisista työtehtävistä ja työn priorisoinnista. Organisaatioissa on myös tärkeää tarkastella, miten työturvallisuus ja tietoturvakysymykset on ratkaistu, koska näissä on vielä paljon epäselvyyksiä tämän tutkimuksen tulosten perusteella. Työnantajalla on vastuu henkilökunnan työturvallisuudesta, ja yhteistyössä eri toimijoiden kanssa voidaan kehittää etäjohtajan työhyvinvointia ja työturvallisuutta. Yhtenä jatkotutkimusideana on **miten sairaaloiden hallinto, HR sekä osastonhoitajien esihenkilöt tukevat osastonhoitajien etätöiden toteutta-**

mista ja mahdollistamista. Millaisia pelisääntöjä ja ohjeita sairaalassa on kehitetty osastonhoitajien etätyön edellytysten mahdollistamiseksi? Millainen rooli osastonhoitajien esihenkilöillä on etäjohtamisen edistämisen näkökulmasta?

Etäjohtamista on tärkeää edelleen tutkia sairaalaorganisaatioissa, koska aikaisemmat tutkimukset ovat tuoneet esille, että sairaalaorganisaatiot muuttuvat nopeasti erilaisten vaatimusten myötä ja etäjohtamisesta tarvitaan edelleen lisätietoa. Etäjohtamisen kehittäminen on tärkeää, koska etäjohtaminen yleistyy osastonhoitajien keskuudessa, missä työn sisällön kehittyminen ja työympäristöjen sekä toimintayksikköjen muuttuminen on jatkuvaa. Tutkimuksen keskeisten tulosten näkökulmasta osastonhoitajalla itsellään tulee olla riittävä johtamisen osaaminen ja halu kehittää omaa etäjohtamistapaansa. Kuitenkaan tämä ei riitä, vaan sairaalaorganisaatiolla ja digitaalisten työvälineiden osaamisella on suuri rooli siinä, miten etäjohtaminen sairaalaorganisaatioissa ylipäättänsä on mahdollista. Parhaimmillaan toteutettuna etäjohtaminen säästää osastonhoitajan aikaa, resursseja ja voimavaroja, mutta huonoimmillaan aiheuttaa työuupumusta ja johtamisen kaaosta.

Lähteet

- Aaltio Iiris & Puusa Anu 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa Anu & Juuti Pauli (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Aarnikoivu Henrietta 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.
- Aarnikoivu Henrietta 2010. Työelämätaidot – menesty & voi hyvin. WSOYpro.
- Alila Hanna, Autio Tommi, Sinisammal Janne & Lindfors Juha 2012. ETÄTYÖN PROSESSIT Vuorovaikutus- ja etäteknologiat johtamisessa ja liiketoimintaprosesseissa. eProsessit-hankkeen loppuraportti. Työtieteen hankeraportteja. No. 30. Oulun yliopisto.
- Airila Auli 2021. Työkyvyn tiedolla johtaminen – tilannekuva ja kehittämistarpeita yritysten näkökulmasta. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma.
- Alfehaid Lubna & Mohamed Elham Elshafie 2019. Understanding the influence of E-leadership on Virtual Team Performance. *International Journal of Business and Applied Social Science* 10(5), 21-36
- Arola Marjut 2020. Organisaatiokansalaisuus sosiaalityön professionissa. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, Itä-Suomen yliopisto.
- Arola Marjut, Laulainen Sanna & Pehkonen Aini 2018. Sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden näkemyksiä organisaatiokansalaisuuden piirteistä. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 16(1), 33-48.
- Atalla Amal Diab Ghanem & Abdelaal Nevine Hassan 2019. Relationship between organizational trust and organizational citizenship behaviors: Staff nurses' perspective. *Journal of Nursing Education and Practice* 9(11), 10
- Auvinen Toni & Jaakkola Minna. 2018. Käsikirja tulevaisuuden kuntien digitalisaatioon. Pohjois-Savon liitto.
- Baer Michael, Frank Emma, Matta Fadel, Luciano Margaret, Wellman Ned 2021. Undertrusted, overtrusted, or just right? The fairness of (in) congruence between trust wanted and trust received. *Academy of Management Journal* 64(1), 180–206.
- Bjerregård Madsen Johanna, Kaila Arja, Vehviläinen-Julkunen Katri, Miettinen Merja 2020. Hoitotyön johtajien ja lähijohtajien työn sisältö erikoissairaanhoidossa. *Hoitotiede* 32(2), 75–85.
- Björkman Irina 2022. Kaikki tieto käyttöön. *Sairaanhoitaja* 3,15-23
- Dunderfelt Tony 2012. Konttorikemiaa. Kauppakamari.
- De Paoli Donatella 2015. Virtual organizations: A call for new leadership. Teoksessa: *Leadership 2050: Critical Challenges, Key Contexts, and Emerging Trends* (Toim. Sowcik Matthew, Andenoro Anthony, McNutt mindy) ReseachGate. DOI: 10.4337/9781783477920.00014.

Efimov Ilona, Harth Volker & Mache Stefanie 2020. Health-Oriented Self- and Employee Leadership in Virtual Teams: A Qualitative Study with Virtual Leaders. *International journal of environmental research and public health*. 17, 6519.

Coxen Lynelle, Van der Vaart, Leoni, Stander Marius W. 2016. Authentic leadership and organizational citizenship behaviour in the public healthcare sector: The role of workplace trust. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), e1–e13.

Cowan Lisa 2014. E-Leadership: Leading in a Virtual Environment – Guiding Principles For Nurse Leaders. *Nursing Economics* 32(6), 312–322

Cortellazzo Laura, Bruni Elena & Zampieri Rita 2019. The role of leadership in a digitalized world: a review. *Front Psychol* 10,1938.

Furumo Kimberly 2018. Leadership, Trust, and Participation in Virtual. *Journal of organizational psychology* 18(3), 24–30.

Goleman Daniel 2008. *Tunneäly työelämässä*. Otava.

Haapakoski Kati, Niemelä Anna & Yrjölä Elina 2020. *Läsnä etänä: seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Alma Talent.

Haaparanta Leila & Niiniluoto Ilkka 2016. *Johdatus tieteelliseen ajatteluun*. Gaudeamus.

Hakanen Mila 2017. The development and management of interpersonal trust in a business network in health, exercise and wellbeing markets. *Väitöskirja*. Jyväskylän yliopisto.

Hamel Gary 2017. *Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa: Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? (toim. Martela Frank, Jarenko Karoliina & Paju Sami)*. Helsinki. Alma Talent.

Han Soo, Chae Chungil, Macko Patricia, Park Woongbae & Bayerlein Michael 2017. How virtual team leaders cope with creativity challenges? *European journal of training and development* 41(3), 261-276

Harms Patricia L. & Roebuck Deborah Britt. 2010. Teaching the art and craft of giving and re-ceiving feedback. *The University of North Carolina at Chapel Hill & Kennesaw State University. Business communication quarterly* 73(4), 413–431.

Hauschildt Kristina & Konradt Udo 2012. Self-leadership and team members' work role performance. *Journal of managerial psychology* 27(5), 497–517.

Hurmekoski Minna, Häggman-Laitila Arja & Terkamo-Moisio Anja 2021. Luottamus ja vuorovaikutus ovat hoitotyön johtajien ja henkilöstön etäyhteistyön edellytyksiä. *Tutkiva hoitotyö* 19(1), 28-30

Hujala Anneli, Laulainen Sanna, Taskinen Helena, Aunola Anniina & Martikainen Jari 2020. *Sote-johtajien yhteistyö. Neljä näkökulmaa integroivaan johtamiseen*. Itä-Suomen yliopisto

Hyvärinen Matti, Nikander Pirjo & Ruusuvuori Johanna 2017. *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.

- Hyppänen Riitta 2012. Etäjohtamisen ja monipaikkaisen työn haasteita. Työn tuuli 1/2012. Saatavissa: <https://docplayer.fi/1767041-Etajohtamisen-ja-monipaikkaisen-tyoskentelyn-haasteita.html> (Viitattu 13.4.2021)
- Hyytiäinen Krista, Roos Mervi, Astala Lena, Harmoinen Merja, Suominen Tarja 2015. Työhön sitoutuminen, ammatista lähteminen, urakehitys ja joustavuus kehitysvammahuollossa – Yhteys arvostavaan johtamiseen. *Hoitotiede* 27(3), 213-224
- Hämäläinen Sanna, Tiirinki Hanna & Suhonen Marjo 2014. Vastavuoroisen luottamuksen vahvistaminen terveydenhuollon muutosprosesseissa lähijohtajien kokemana – psykologisen sopimuksen näkökulma. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 51(3), 177–190
- Isotalus Pekka & Rajalahti Hanna 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent, Helsinki.
- Jalonen Harri, Laihonen Harri & Lönnqvist Antti 2012. Tietojohtaminen osaksi kunnan strategista johtamista. *Hallinnon tutkimus* 31(2), 138–147.
- Johnson Carol Susan & Smith Charlene M. 2018. Preparing nursing professional development practitioners in their leadership role. *Management and Leadership Skills. Journal for Nurses in Professional Development* 34(2), 99-100
- Juujärvi Soile, Sinervo Timo, Laulainen Sanna, Niiranen Vuokko, Kujala Sari, Heponiemi Tarja & Keskimäki Ilmo 2019. Soteammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa. *Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos*. Julkaisun osoite: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-338-0> (Viitattu 10.6.2021)
- Jylhä Virpi, Mykkänen Juha, Värri Alpo, Kinnunen Ulla-Mari & Peltonen Laura-Maria 2021. Yhteinen sote-tieto? – Tiedon toisiokäyttö ja digitalisaation vaikutukset. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare* 13(4), 329-331
- Kalliomaa Sami & Kettunen Sami 2010. Luottamus esimiestyössä. WSOYpro.
- Kangas Heli 2017. Asiantuntijoiden välinen luottamus ja sosiaalinen työnjako julkisen terveydenhuollon organisaatioissa: fenomenografinen tapaustutkimus fysioterapeuttien ja lääkäreiden luottamus- ja työnjakokäsityksistä kahdessa kuntaorganisaatiossa. University of Eastern Finland.
- Kantanen Kati, Kaunonen Marja, Helminen Mika & Suominen Tarja 2017. Kunta-alan hoitotyön johtajien johtamisosaamisen muutos. *Tutkiva hoitotyö* 15(1), 26–37.
- Karhapää Merja, Laulainen Sanna & Kivinen Tuula 2015. Työyhteisötaidot sosiaali- ja terveydenhuollossa. *Hallinnon tutkimus* 34 (2), 162–172.
- Kekoni Taru, Mönkkönen Kaarina, Hujala Anneli, Laulainen Sanna & Hirvonen Jukka 2019. Moniammatillisuus käsitteinä ja käytänteinä. Teoksessa Mönkkönen Kaarina, Kekoni Taru & Pehkonen Aini (toim.) *Moniammatillinen yhteistyö – vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla*. Gaudeamus.
- Kerfoot Karlene 2010. Listening to See: The Key to Virtual Leadership. *Nursing Economics* 28 (2), 114–118
- Keskinen Soili 2005. Alaistaito: luottamus, sitoutuminen ja sopimus. *Kunnallissalan kehittämissäätöön Polemia-sarjan julkaisu* 59.

Klus Milan Frederik & Myller Julia 2021. The digital leader: what one needs to master today's organisational challenges. *Journal of Business Economics* 91, 1189–1223.

Klemola Katja, Uusi-Ilkainen Jussi & Askola Tero 2014. Sosiaali- ja terveystieteiden tiedolla johtamisen käsikirja. Erweko, Helsinki.

Koivunen Tuija & Ikonen Hanna-Mari 2020. Miten sujuu johtaminen etänä? *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 18 (4), 287–288

Kohonen Iina, Kuula-Luumi Arja & Spoof Sanna-Kaisa 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. *Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu* 3/2019.

Koonce Rob, Loon E.J.P van & Gergen Kenneth 2019. *The Dialogical Challenge of Leadership Development*. Charlotte, NC: Information Age Publishing, Inc.

Konttila Jenni, Siira Heidi, Kyngäs Helvi, Lahtinen Minna, Elo Satu, Kääriäinen Maria, Kaakinen Pirjo, Oikarinen Anne, Yamakawa Miyae, Fukui Sakiko, Utsumi Momoe, Higami Yoko, Higuchi Akari & Mikkonen Kristina 2018. Healthcare professionals' competence in digitalisation: A systematic review. *Journal of Clinical Nursing* 28, 745–761.

Koskela Seija 2013. "Mie teen vaan oman työni" Toimintatutkimus moniammatillisen yhteistyön ja ohjausosaamisen kehittämistä. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä. Saatavilla: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/42061/978-951-39-5330-0.pdf> Viitattu 25.9.2021

Koski Leena 2020. Teksteistä teemoiksi. Teoksessa Puusa Anu & Juuti Pauli (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Koroma, Johanna, Hyrkkänen Ursula & Rauramo Päivi 2011. Mobiilityö. Työhyvinvointi liikkuvassa ja monipaikkaisessa tietotyössä. Työturvallisuuskeskus TTK, Helsinki.

Kujala Sari, Heponiemi Tarja & Hilama Pirjo 2019. Clinical Leaders' Self-Perceived eHealth Competencies in the Implementation of New eHealth services. *Stud Health Technol Inform* 264, 1253–1257

Kuntaliitto 2019. Tiedolla johtaminen ja sen työvälineet. Saatavilla: <https://www.kuntaliitto.fi/johtaminen-ja-kehittaminen/tiedolla-johtaminen-ja-sen-työvälineet> Viitattu 15.11.2021

Kuntatyöntajat 2020. Uudistuva johtaminen. Sote-johtamisen kehittämisteemoja ja kokemuksia. KT-kuntatyöntajat, Helsinki.

Kuusela Sari 2010. Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. Väitöskirja. Sosiaalitutkimuksen laitos. Tampereen yliopisto, Tampere.

Kylmä Jari, Vehviläinen-Julkunen Katri & Lähdevirta Juhani 2003. Laadullinen terveystutkimus – mitä, miten ja miksi? *Duodecim* 2003, 119, 609–615.

Kylmä Jari & Juvakka Taru 2007. *Laadullinen terveystutkimus*. Edita Prima Oy.

Kyngäs, Elo, Pölkki & Kääriäinen 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 23 (2), 138–148.

Laaksonen Hannele & Ollila Seija 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Edita.

Laiho Anne. & Riikonen Tarita. 2014. Kuka saa johtaa terveydenhuoltoa? Lääkäri- ja sairaanhoitajajärjestöjen intressejä. Yhteiskuntapolitiikka 79 (6), 642–656.

Laiho Harri, Huttunen Vesa, Hurmola-Remmi Hanna & Nurminen Tuula 2021. Asiantuntija-artikkeli: Tiedolla johtamisen kulttuuria ja osaamis pohjaa rakentamassa. Kuntalehti 1.3.2021. Saatavissa: <https://kuntalehti.fi/uutiset/paatokseteko/asiantuntija-artikkeli-tiedolla-johtamisen-kulttuuria-ja-osaamis-pohjaa-rakentamassa/> (Viitattu 31.1.2022)

Lammintakanen Johanna, Rissanen Sari, Peronmaa-Hanska Erja, Joensuu Maarit & Ruottu Tiina 2016. Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa – Monialaisen ja ammattiryhmäkohtaisen toiminnan käytännöt ja rakenteet. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016: 68.

Laulainen Sanna, Zitting Joakim & Niiranen Vuokko 2020. Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa: Hujala Anneli & Taskinen Helena (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveysala. University Press Tampere, Tampere.

Lautsch Brenda, Kossek Ellen & Eaton Susan 2009. Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. The Tavistock Institute. Human Relations 62(6), 795–827.

Losty Lyn & Bailey David 2021. Leading Through Chaos Perspectives From Nurse Executives. Nurs Admin 45(2), 118–125.

Martela Frank & Jarenko Karoliina 2017. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent, Helsinki.

Mauno Saija, Minkkinen Jaana & Auvinen Elina 2019. Nakertaako työn intensiivisyyden lisääntyminen työssä suoriutumista ja työn merkityksellisyyttä? Hallinnon tutkimus 38 (4), 271–288.

Miettinen Janissa, Selander Kirsikka & Linnosmaa Ismo 2020. Sosiaali- ja terveyspalvelujen vaikuttavuuden ja kustannusvaikuttavuuden tutkiminen. Teoksessa: Hujala Anneli & Taskinen Helena 2020. Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere University Press.

Moilanen Pentti & Rähä Pekka 2015. Teoksessa: Valli Raine (toim.) 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus. Bookwell Oy. Juva, 51–72.

Mykkänen Juha, Tuomainen Mika & Miettinen Aki 2013. SADe-ohjelman Sosiaali- ja terveysalan ajanvarauspalvelujen kehittämissuunnitelma. THL ja Itä-Suomen yliopisto. Kuopio. Saatavilla: <https://docplayer.fi/29561798-Sade-ohjelman-sosiaali-ja-terveysalan-ajanvarauspalvelujen-kehittamissuunnitelma.html> (Viitattu 15.11.2021)

Niiranen Vuokko 2016. Uudistuvat verkostot ja yhteistyörakenteet johtamisessa. Teoksessa Syväjärvi Antti & Pietiläinen Ville (toim.) Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere University Press, Tampere, 297–318.

Nurmeksela Anu 2021. Osastonhoitajan johtamistoiminta ja sen yhteys hoitotyön tuloksiin erikoissairanhoidossa. Hoitotieteen laitos. Terveystieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto, Kuopio.

Otala Leenamajja & Mäki Tiina 2017. Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sotealalla. Teoksessa: Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? (toim. Martela Frank, Jarenko Karoliina & Paju Sami). Alma Talent, Helsinki.

Paasivaara Leena 2012. Yksilöstä yhteisöksi. Teoksessa, Johtamisen psykologia (toim. Perttula Juha & Syväjärvi Antti). Ps-kustannus.

Patton, M. 2002. Qualitative Research & Evaluation Methods. 3rd ed. Sage Publications, Inc.: United States of America.

Pietiläinen, Syväjärvi & Salmi 2016. Muuttuvien vuorovaikutustilanteiden haaste – Integroiva näkökulma diskursiiviseen johtamiseen. Teoksessa Syväjärvi Antti & Pietiläinen Ville (toim.) Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere University Press, Tampere, 29–62.

Peltoniemi Jarmo 2018. Kaiken keskellä. Keskijohto strategisen muutoksen tekijänä ja kokijana. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä.

Perttula Juha 2012. Itsensä johtaminen. Teoksessa Johtamisen psykologia (toim. Perttula Juha & Syväjärvi Antti). Ps-kustannus.

Pihlaja Sati 2018. Aikaansaamisen taika – Näin johdat itseäsi. Atena Kustannus oy.

Puusa Anu & Juuti Pauli 2020. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa Puusa Anu & Juuti Pauli (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Puusa Anu 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa Anu & Juuti Pauli (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Puusa Anu, Mönkkönen Kaarina & Kuittinen Matti 2010. Onko kaikki todella vain johtamisesta kiinni? Teoksessa: Puusa A. & Reijonen H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIpre, Helsinki.

Puusa Anu & Ala-Kortesmaa Sanna 2019. Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. Työelämän tutkimus 17(3), 187–201.

Ravelin Annika, Laukka Elina, Heponiemi Tarja, Kaihlanen Anu & Kanste Outi 2021. Perusterveydenhuollon johtajien kokemuksia koronapandemian vaikutuksista digitaaliseen työkalutuuuriin ja sen johtamiseen. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 58: 220–234.

Rauramo Päivi 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisöissä -digijulkaisu. Työturvallisuuskeskus. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa (Viitattu 20.5.2021)

Renu Anchal 2014, E-Leadership – A New and modern Style of Leadership. International Journal of Advances in Management and Economics 3(5) 88–93.

Ristolainen Mari, Maijala Riikka & Eloranta Sini 2020. Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. Finnish Journal of eHealth and eWelfare 12(3), 179–186

Roivas Marianne & Karjalainen Anna-Liisa 2013. Sosiaali- ja terveysalan viestintä. Edita, Helsinki.

Ruohomäki Virpi. Etätyöoloikka ja hyvinvointi koronakriisin alussa. Teoksessa: Työpoliittinen aikakauskirja 2/2020. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Savolainen Taina 2013. Luottamusjohtajuus esimiehen voimavarana, taitona ja haasteena digiajassa. Logistiikan johtamisen tulevaisuuden haasteet. Itä-Suomen yliopisto, kauppatieteen laitos.

Savolainen Taina 2016. Luottamus – digijohtamisen voimavara ja taitohaaste. Ratkes 1, 23–30.

Salmimies, Raija 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. WSOYpro, Helsinki.

Saranto Kaija, Kinnunen Ulla-Mari, Jylhä Virpi & Kivekäs Eija 2020. Digitalisaatio ja sähköiset palvelut uudistuvassa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tampere: Tampere University Press, 179–212.

Sharpp Tara, Lovelace Kevin, Cowan Lisa & Baker Dian 2019. Perspectives of nurse managers on information communication technology and e-Leadership. J Nurs Manag. 27(7), 1554–1562.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2021. Toisiolaki mahdollistaa sosiaali- ja terveystietojen tietoturvallisen käytön. Saatavissa: <https://stm.fi/sote-tiedon-hyodyntaminen> (Viitattu 31.1.2022)

Sote-uudistus 2020. Sote-uudistus- sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistus. Saatavissa: <https://soteuudistus.fi/toivo-ohjelma> (Viitattu 31.1.2022)

STM 2016: 5. Digitalisaatio terveyden ja hyvinvoinnin tukena. Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjaukset 2025. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2016: 5 ISSN 1797-9854 (verkkajulkaisu) Helsinki 2016. Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75526/JUL2016-5-hallinnonalan-ditalisaation-linjaukset-2025.pdf> (Viitattu 18.10.2021)

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum, Hämeenlinna.

Sydänmaanlakka Pentti 2020. Älykäs itsensä johtaminen. Alma Talent.

Talvio Markus & Klemola Ulla 2017. Toimiva Vuorovaikutus. PS-kustannus.

Terkamo-Moisio Anja, Karki Suyen, Kangasniemi Mari, Lammintakanen Johanna & Häggman-Laitila Arja 2021. Towards remote leadership in health care: Lessons learned from an integrative review. Journal of advanced nursing, 78(3), 595- 608

Terveydenhuoltolaki 1326/2010 Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>. (Viitattu 5.3.2021 ja 16.12.2021)

Terveydenhuolto Suomessa 2013. Sosiaali- ja terveysministeriö. Esitteitä 2 (2013).

Tietoarkisto 2021. Litterointi. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/> (Viitattu 5.12.2021)

Tietoarkisto 2022/b. Diskurssianalyysi. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmat/> (Viitattu 29.2.2022)

Tietoarkisto 2022. Tunnisteellisuus ja anonymisointi. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/tunnisteellisuus-ja-anonymisointi/> (Viitattu 2.2.2022)

Tietotermit 2019. Saatavilla: <https://finto.fi/tt/fi/> (Viitattu 15.11.2021)

Tietosuojalaki 1050/2018. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050> (Viitattu 10.3.2021)

Tsoukas Haridimos & Knudsen Christian 2005. The Oxford handbook of polling and survey methods. Oxford University Press.

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uud. laitos). Tammi.

Tuomivaara Seppo & Eskelinen Kaisa 2012. Tietotekniikka mahdollisuudet käytännön sosiaali- ja terveydenhuollon johtamis- ja esimiestyössä – hakkeen loppuraportti. Työterveyslaitos.

Turpeinen Merja & Koskela Inka 2017. Onko pakko? Onko mahdollista? Osataanko? Halutaanko? Uutta toimintamallia käyttöönottamassa organisaation muutostilanteessa. Hallinnon tutkimus 36(3), 197–212

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Saatavissa: https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf (Viitattu 2.2.2022)

UEF 2021. Yksi akatemiaturkija kulttuurin ja yhteiskunnan alalle Itä-Suomen yliopistoon. Saatavissa: <https://www.uef.fi/fi/artikkeli/yksi-akatemiaturkija-kulttuurin-ja-yhteiskunnan-alalle-ita-suomen-yliopistoon> (Viitattu 18.5.2021)

UEF 2022. Aineistonhallinta opiskelijoille. Saatavissa: <https://blogs.uef.fi/aineistonhallinta-opiskelijoille/tutkimusaineisto-ja-aineistonhallinta/> (Viitattu 2.2.2022)

Vakkala Hanna & Syväjärvi Antti 2020. Tietokulttuurin ulottuvuudet sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuvissa organisaatioissa – vuorovaikutteisen tiedolla johtamisen haaste. Hallinnon tutkimus 39(2), 122–139

Valli Raine & Aaltola Juhani 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-Kustannus

Valtioneuvosto 2020. Hallitusohjelma. 3.4 Elinvoimainen Suomi. <https://valtio-neuvosto.fi/marinin-hallitus/hallitusohjelma/elinvoimainen-suomi> (Viitattu 16.12.2021)

Valtiovarainministeriö 2017. Digitalisaatio. Saatavilla: <https://vm.fi/digitalisaatio> (Viitattu 15.11.2021)

Valtiovarainministeriö 2022. Tietojohtaminen. Saatavilla: <https://vm.fi/tietojohtaminen> (Viitattu 31.1.2022)

Van Wart Montgomery, Roman Alexandru, Wang XiaoHu, Liu Cheol, Reiter Renate & Klenk 2019. Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. International review of administrative sciences, 85(1), 80–97.

Verburg Robert, Bosch-Sijtsema Petra & Vartiainen Matti 2013. Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings. International Journal of Project Management 31(1),68–79.

Vilkman Ulla 2016. Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro, Helsinki.

Vilka Hanna 2015. Tutki ja Kehitä. PS-Kustannus.

Virolainen, Harri 2010. "Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin". Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Väitöskirjatutkimus. Turun kauppakorkeakoulu, Uniprint, Turku.

Vuori Jari (toim.) 2005. Terveys ja johtaminen – terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä. WSOY.

Zeike Sabrina, Choi Kyung-Eun, Lindert Lara & Pfaf Holger 2019. Managers' Well-Being in the Digital Era: Is it Associated with Perceived Choice Overload and Pressure from Digitalization? An Exploratory Study. International journal of environmental research and public health. 16, 1746.

Zitting Joakim, Laulainen Sanna & Niirainen Vuokko 2019. Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveystalouden integraatiossa. Yhteiskuntapolitiikka 84(4), 380–392.

Liite 1. Tiedote tutkimukseen osallistuvalla sekä suostumuslomake

Arvoisa vastaanottaja,

Pyydän Teiltä kirjallista suostumustanne osallistua pro gradu -tutkielmani aineistonkeruuseen. Teen Itä-Suomen yliopiston sosiaali- ja terveysjohtamisen laitokselle pro gradu -tutkielmaa aiheesta **etäjohtaminen terveydenhuollossa lähijohtajien kokemana**. Pro gradu -tutkielmaa ohjaavat TtM Nina Lunkka Itä-Suomen yliopistosta Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitokselta ja FaT, TtM, KtM Minna Väänänen Espoosta.

Tutkimuksen tavoite:

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla ja lisätä ymmärrystä etäjohtamisesta terveydenhuollon lähijohtajien kokemana. Työn tavoitteena on tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää terveydenhuollon etäjohtamisen käytäntöjen kehittämisessä. Työn tulosten avulla voidaan kehittää terveydenhuollon lähijohtajien etätyön suunnittelua ja toteutusta. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös terveydenhuollon lähijohtajien etäjohtamisen tukena.

Tutkimuskysymykset:

1. Mitkä tekijät edistävät ja estävät etäjohtamista terveydenhuollossa lähijohtajien kokemana?
2. Minkälaiset asiat ovat etäjohtajuudessa merkityksellisiä lähijohtajien kokemana?

Tutkimusmenetelmät:

Tutkimusaineisto kerätään teemahaastattelun keinoin yksilöhaastatteluina. Haastattelut toteutetaan joko kasvokkain tai virtuaalisesti. Aineistot kerätään kahdesta eri keskussairaalaista. Aineistoa käsittelee ainoastaan tutkielman tekijä, eivätkä henkilöiden nimet tule missään vaiheessa julkisuuteen.

Tutkimusraportissa haastattelusitaatit muutetaan kirjakiielelle, jotta esimerkiksi murreilmaisut eivät paljasta haastateltavan henkilöllisyyttä, ja kaikki yksittäisiin henkilöihin viittaavat tunnistetiedot poistetaan. Anonymiteetin takaamiseksi tutkimustuloksia raportoidessa ei erotella työtehtäviä erikseen.

Aineistonkeruutilanteessa esittelen teille lyhyesti aineiston käsittelyn sekä raportoinnin. Haastattelun kesto on noin 1 tunti. Jokainen haastattelu on erittäin tärkeä, jotta keskussairaaloiden lähijohtajien etäjohtamisesta saadaan luotettavaa tietoa.

Kieltäytyminen tutkimuksesta:

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista, ja voitte kieltäytyä jatkamasta tutkimuksessa missä tahansa sen vaiheessa. Mikäli ette halua jatkaa tutkimuksessa, kaikki teitä koskeva tutkimusmateriaali hävitetään.

Luottamuksellisuus:

Tutkimuksessa noudatetaan tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) sekä Itä-Suomen yliopiston ohjeistoa tutkimuksen etiikasta ja tutkimusaineiston käsittelystä. Lupa tutkimuksen suorittamiselle on saatu XX yksiköstä. Kerättäviä aineistoja ei käytetä muualla kuin tässä pro gradu -tutkielmassa. Haastattelu- ja litterointiaineisto hävitetään pro gradu -tutkielman valmistuttua ja hyväksyttyä.

Haastattelut sovitaan sähköpostitse tai puhelimitse, joten haastateltavien nimet ovat tutkielman tekijän tiedossa. Kysymyksien teemat koskevat ainoastaan etäjohtamista lähijohtajan näkökulmasta. Tästä huolimatta täydellistä tunnistamattomuutta ei voida taata. Aineistoa käsittelee ainoastaan tutkielman tekijä, ja ohjaajilla on pääsy aineistoon niiltä osin kuin se on tutkimuksen ohjauksen kannalta välttämätöntä.

Allekirjoittamalla tämän tiedotteen annatte suostumuksenne osallistua haastatteluun.

Suostun osallistumaan pro gradu -tutkielmaan:

Aika ja paikka

Allekirjoitus ja nimenselvennys

Lisätietoja tutkimuksesta antaa pro gradu -tutkielman tekijä, TtM-opiskelija, Marjukka Miettinen
Yhteistyöterveisin, Marjukka Miettinen

<p>Marjukka Miettinen TtM-opiskelija Tutkimuksen toteutus Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos marjukmi@uef.fi puh. 0443710004</p>	<p>Nina Lunkka, TtT, yliopistonlehtori Pro gradu -tutkielman ohjaaja Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos Itä-Suomen yliopisto nina.lunkka@uef.fi</p>	<p>Minna Väänänen, FaT, TtM, KtM, Pro gradu -tutkielman ohjaaja minna.h.vaanenen@gmail.com</p>
--	--	--

Liite 2. Etäjohtaminen terveydenhuollossa lähijohtajien kokemana - teemahaastattelu

Haastattelun ajankohta_____

Haastattelu kasvokkain vai verkossa_____

Haastateltavan nimi _____

Haastateltavan sukupuoli_____

Haastateltavan ikä_____

Haastateltavan toimintayksiköt_____

Johtamisen koulutus_____

Lähijohtamisen kokemus_____

Teemahaastattelun teemat - Tutkija haastattelee. Haastattelu nauhoitetaan.

1. Etäjohtaminen lähijohtajan näkökulmasta - Miten etäjohtaminen toteutuu lähijohtajan työssä?
2. Etäjohtamisen onnistumisen edellytykset - Mitkä asiat edistävät ja estävät etäjohtamista?
3. Päivittäinen etäjohtaminen lähijohtajan toteuttamana terveydenhuollossa - mitä etäjohtamisen toteuttaminen vaatii sinulta ja työyhteisöltäsi

