

Opinnäytetyö (YAMK)

Terveys ja hyvinvointi

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2020

Mari Leino

VIESTINTÄ OSANA ETÄJOHTAMISTA

– Tyks psykiatrian avohoito

Mari Leino

VIESTINTÄ OSANA ETÄJOHTAMISTA

- Tyks psykiatrian avohoito

Kehittämiprojektin tarkoitus oli selvittää ja kuvailla etäjohtamisen viestinnän nykytilaa ja sen kehittämistarpeita osastonhoitajien sekä työntekijöiden näkökulmasta Tyks psykiatrian avohoidon etäjohtettavissa työryhmissä. Tavoitteena oli luoda ehdotukset etäjohtamisen viestinnän kehittämiseksi sekä lisätä osastonhoitajien tietoisuutta etäviestinnän mahdollisuuksista. Nykytilan selvitys toteutettiin kyselyllä osastonhoitajille (n=15) sekä työntekijöille (n=120). Lisäksi aineistoa kerättiin osastonhoitajilta työpajassa (n=11), jossa muodostettiin kehittämissuhteet etäjohtamisen viestinnälle.

Osastonhoitajat ja työntekijät olivat samoilla linjoilla etäjohtamisen viestinnän tilasta. Etäjohtamisen viestinnässä ei ollut organisaatiolähtöisiä toimintatapoja. Käytössä oli pääsääntöisesti perinteiset yhteydenpitomenetelmät. Näitä pidettiin toimivina, joskin niiden käyttöön liittyi haasteita. Osa henkilöstöstä odotti osastonhoitajaa usein mieluummin paikalle, kuin asioiden hoitoa etäältä, vaikka keinoja siihen olisikin ollut. Osastonhoitajilla oli toisinaan kynnys toimittaa asioita etäälle ja he kokivat etäältä kehittämisen haastavana. Välineiden ja sovellusten käyttö oli henkilösidonnaista ja niiden käytössä oli puutteita saatavuudessa, toimivuudessa ja osaamisessa. Osastonhoitajat tiedostivat ongelmat, mutta heiltä puuttuivat riittävät työkalut tai keinot ratkaista asia. Tutuus ja luottamus liittyivät luontevaan etäyhteydenpitoon. Säännölliset palaverit toteutuivat ja olivat tärkeitä. Lopputuotoksena syntyi kehittämissuhteet etäjohtamisen viestintään - etäjohtamisen määrittely, pelisäännöt sähköpostin käyttöön, etäviestinnän välineet etäviestintää tukeviksi sekä koulutusta ja tukea välineiden käyttöön ja käyttöönottoon. Jatkossa tärkeintä olisi jatkaa Tyks psykiatrialla kehittämistä hyödyntämällä tämän selvityksen tuloksia etäjohtamisen tilan parantamiseksi.

ASIASANAT:

etäjohtaminen, hajautettu organisaatio, viestintä

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Health and Well-Being | Management and Leadership (Master's degree)

2020 | 74 pages, 12 pages in appendices

Mari Leino

COMMUNICATION AS A PART OF REMOTE MANAGEMENT

- outpatient care in Tyks Psychiatry

The purpose of this development project was to find out and describe the current state of remote communication and its development needs from the point of view ward nurses and staff in remote telework teams of Tyks Psychiatric (outpatient clinic). The aim was to create proposals for developing remote communication and to raise awareness among teleworkers of the potential of remote communication.

The current status -survey was conducted with a questionnaire for ward nurses (n = 15) and employees (n = 120). In addition, material was collected from ward nurses in a workshop (n = 11), where development proposals for remote communication were developed.

There were no organizational approaches to remote management communications. The use of tools and applications was person-driven and lacked availability, functionality and expertise. Head nurses were aware of the problems but lacked sufficient tools or means to resolve them. Some of the staff often waited for the ward nurse to attend, even when there were ways to deal with it remotely. Ward nurses sometimes had a threshold for delivering things remotely, and they saw development as a challenge from a distance. Familiarity and trust were related to natural remote communication. Regular meetings took place and were important. As a rule, traditional methods of communication were used. These were considered workable, although there were challenges with their use.

The result was development proposals for remote communication - defining remote management, rules for using email in communication, telecommunication tools to support telecommunication, and training and support in the use and deployment of the tools. In the future, the most important thing would be to continue developing Tyks Psychiatric units by utilizing the results of this study to improve the remote management status.

KEYWORDS:

remote management, distributed organization, communication

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO	7
1 JOHDANTO	8
2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT	9
3 KOHDEORGANISAATION JA TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS	11
3.1 Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri	11
3.2 Etäviestintä VSSH:ssä	12
4 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	14
4.1 Hajautettu organisaatio	14
4.2 Etäjohtaminen	16
4.3 Etäjohtamisen onnistumisen edellytykset	17
4.4 Viestintä ja teknologian hyödyntäminen etäjohtamisessa	21
4.5 Yhteenveto	24
5 KEHITTÄMISPROJEKTIN TARKOITUS JA TAVOITTEET	26
6 KEHITTÄMISPROJEKTIN VAIHEET	27
6.1 Ohjausryhmä	27
6.2 Kehittämiprojektin eteneminen	28
7 AINEISTONKERUUN MENETELMÄT JA TULOKSET	32
7.1 Etäviestinnän nykytilan kartoitus työntekijöiden ja osastonhoitajien näkökulmasta	32
7.1.1 Menetelmä ja menetelmän valinnan perustelut	32
7.1.2 Aineiston käsittely ja analyysi	33
7.1.3 Tulokset	34
7.2 Osastonhoitajien näkemys etäviestinnän kehittämisen kohteista	50
7.2.1 Menetelmä ja menetelmän valinnan perustelut	50
7.2.2 Aineiston käsittely ja analyysi	51
8 KEHITTÄMISEHDOTUKSET	53
9 TULOSTEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	56
10 EETTISET KYSYMYKSET JA LUOTETTAVUUS	61

11 KEHITTÄMISPROJEKTIN PROSESSIN JA TUOTOKSEN ARVIOINTI	65
11.1 Kehittämiprojektin prosessin arviointi	65
11.2 Kehittämiprojektin tuotoksen arviointi	67
11.3 SWOT-analyysi	67
11.4 Jatkokehittämisehdotukset	68

LÄHTEET	70
----------------	-----------

LIITTEET

Liite 1: Tiedote kehittämisprojektista	
Liite 2: Kyselyn saatekirje	
Liite 3: Kyselylomake työntekijöille	
Liite 4: Kyselylomake osastonhoitajille	
Liite 5: Kutsu työpajaan	
Liite 6: Työpajan runko	

KUVAT

Kuva 1: VSSHP Organisaatio (VSSHP 2020a.)	11
Kuva 2: Toteutusvaiheen aikataulu.	31
Kuva 3: Ehdotukset etäjohtamisen viestinnän kehittämiseksi.	53
Kuva 4: SWOT-analyysi.	68

TAULUKOT

Taulukko 1: Työntekijävastaajat vastuualueittain.	34
Taulukko 2: Työntekijällä fyysisesti samanpaikkainen työhuone osastonhoitajan kanssa.	35
Taulukko 3: Sovitut pelisäännöt/toimintatavat etäviestintään osastonhoitajien näkökulmasta.	35
Taulukko 4: Sovitut pelisäännöt/ toimintatavat etäviestintään työntekijöiden näkökulmasta.	36
Taulukko 5: Osastonhoitajien käytössä olevat etäviestinnän menetelmät ja välineet.	36
Taulukko 6: Työntekijöiden käytössä olevat etäviestinnän menetelmät ja välineet.	37
Taulukko 7: Osastonhoitajien yleinen tyytyväisyys etäjohtamisen viestintään.	38
Taulukko 8: Työntekijöiden yleinen tyytyväisyys etäjohtamisen viestintään.	38
Taulukko 9: Useimmiten aloitteentekijänä osastonhoitajien mielestä.	40
Taulukko 10: Useimmiten aloitteentekijänä työntekijöiden mielestä.	40
Taulukko 11: Tärkeys etäjohtamisen viestinnän kannalta osastonhoitajien arvioimana.	44

Taulukko 12: Tärkeys etäjohtamisen viestinnän kannalta työntekijöiden arvioimana. 45

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

Tyks	Turun yliopistollinen keskussairaala
Tyks psykiatria	Turun yliopistollisen keskussairaalan toimialue 9 (psykiatria)
VDI	Virtuaalinen työpöytä
VSSHHP	Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri

1 JOHDANTO

Etäjohtaminen on kasvava trendi ja yhä enemmän on myös suomalaisia organisaatioita, joissa tehdään etätöitä eri paikkakunnilta. Etäjohtamisen taitoja tarvitsee yhä useampi ja se on ydinosaamista, jota nykypäivän esimieheltä edellytetään. Työntekijän sekä esimiehen on kyettävä aikatauluttamaan ja organisoimaan työtään. Etäältä johtaminen ei vähennä johtamisen tärkeyttä, vaan vaatii parempaa johtamistaitoa. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Digitalisaation myötä osa työtehtävistä katoaa tulevaisuudessa, mutta toisaalta se luo tilaa uusille työtehtäville. Teknologia kehittyy nopeammin kuin organisaatiot, joten osaamista tulee päivittää, jotta digitaaliset palvelut saadaan käyttöön. Työskentelytapoja tulee kehittää, eikä työtä ole välttämätöntä sijoittaa enää fyysiseen paikkaan. Työn tekemisen uudistuessa hyvän johtamisen merkitys korostuu entisestään. Johtamiselle, työn organisoimiseksi, avoimella keskustelulla ja luottamuksella on yhä suurempi vaikutus työpaikan tuottavuuteen. (Mäenpää 2016.)

Parhaiten menestyvät yritykset ovat parhaiten johdettuja. Jatkuva muutos on tätä päivää ja onnistuneen muutoksen edellytys on tiedonkulku. Esimiehen on oltava tavoitettavissa ja läsnä. Hyvä esimies antaa alaisilleen vapautta hoitaa työnsä, mutta on tärkeää olla saatavilla. (Repo ym. 2015, 2-7.) Esimies varmistaa strategian mukaisen työskentelyn viestimällä. Hyvä viestintä parantaa luottamusta ja tuottavuutta sekä rakentaa hyvää ilmapiiriä ja yhteisymmärrystä. (Wahlman 2018.)

Tässä kehittämisprojektissa on tarkoitus selvittää ja kuvailla etäjohtamisen viestinnän nykytila ja sen kehittämistarpeita osastonhoitajien sekä työntekijöiden näkökulmasta Turun yliopistollisen keskussairaalan (Tyks) psykiatrian avohoidon etäjohtettavissa työryhmissä. Työn tavoitteena on luoda ehdotukset etäjohtamisen viestinnän kehittämiseksi. Tässä työssä etäjohtamisella tarkoitetaan sellaista työn johtamista, jossa osastonhoitajan työpiste on erillään kaikista tai joistakin johdettavistaan. Työpisteiden etäisyydellä ei ole merkitystä. Etäjohtajaksi määritellään kaikki ne osastonhoitajat, jotka eivät pääsääntöisesti ole päivittäin johdettaviensa kanssa samassa fyysisessä tilassa.

2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT

Työelämän toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti. Muutokset vaikuttavat esimerkiksi työn rakenteisiin ja organisointitapoihin. Teknologisia innovaatioita kehitetään lähes kaikilla aloilla. Digitaaliset työskentelyalustat toimivat uusina työympäristöinä, joissa tehdään rutiininomaisia tehtäviä, mutta myös laajoja projekteja. Työn tekemisen tavat muuttuvat organisaatioiden sisällä ja välillä. Organisaatiot sopeuttavat toimintaansa uusiin vaatimuksiin joustavien työsuhteiden, rakenteiden, työaikojen ja työskentelypaikkojen avulla. Monipaikkaisessa työssä yhteistyötä tehdään muiden kanssa esimerkiksi paikallisissa tapaamisissa ja verkossa. Virtuaalitiimit hyödyntävät digitalisia työtapoja ja toimivat maantieteellisesti hajautetusti. (Vartiainen 2017, 149-154.)

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin organisaatiossa on tapahtunut merkittäviä muutoksia. Sairaanhoitopiirin organisaatiota on uudistettu tulevan sosiaali- ja terveystieteiden rakennemuutoksen näkökulmasta ja tällöin muun muassa psykiatrian tulosalue yhdistyi Tyksin organisaatioon vuoden 2018 alusta. Lisäksi sairaanhoitopiiri päätti vastaanottaa Turun kaupungin psykiatrian erikoissairaanhoidon toiminnot ja henkilöstön. Tämä fuusio toteutui 1.5.2017. (Toimintakertomus 2017, 2-5.)

Turun yliopistollisen keskussairaalan (Tyks) psykiatrian toimialueella (Tyks psykiatria) toteutettiin organisaatiomuutos 1.1.2018 alkaen. Organisaatio rakentuu diagnoosipohjaisesti vastuualueisiin. Yhdessä yksikössä voi olla useita vastuualueita ja myös esimiehiä (jatkossa organisaation esimiehistä käytetään termiä osastonhoitaja). Osastonhoitajilla voi olla alaisia useissa yksiköissä ja paikkakunnilla. Osastonhoitajan työhuone on yhdessä yksikössä, josta tämä liikkuu muihin yksiköihin ja paikkakunnille. (Tyks psykiatrian resurssilistaus 2019.)

VSSHP:n yhtenä strategisena valintana on turvata henkilöstön työssä jaksaminen ja tasavertainen kohtelu. Tähän tavoitteeseen pyritään muun muassa varmistamalla korkeatasoinen esimiestyö ja henkilöstöjohtaminen panostamalla vahvempaan viestintään ja vuorovaikutukseen sekä johtamiskoulutukseen. VSSHP:n arvoksi on valittu yhdenvertaisuus. Se näkyy tavassa kohdella potilaita, henkilöstöä ja muita yhteistyökumppaneita toiminnan sisällölliset, alueelliset ja kielelliset näkökohdat huomioiden. Toisena arvona VSSHP pitää hyvinvoivaa henkilöstöä. Hyvinvoiva henkilöstö edistää keskeisellä tavalla mission, vision ja strategisten tavoitteiden toteutumista. (VSSHP Strategia 2019-2020.)

VSSHP:n viestintästrategia 2018 määrittelee viestinnän roolituksissa esimiehen tehtäväksi vastata oman yksikkönsä sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä (yhteistyössä viestintäyksikön kanssa). Esimiehen tulee huolehtia siitä, että henkilöstö saa oikea-aikaisesti ja riittävästi tietoa heihin ja organisaatioon liittyvistä asioista. Viestinnän kehittämisen painopistealueeksi on määritelty vuodelle 2018 hyvinvoivan ja osaavan henkilöstön kannalta, että kehitetään työyhteisön muutosviestintää ja työyhteisöviestintää, kehitetään kokousviestintää osana päätöksistä viestimistä ja jalkautetaan ohjeet häiriötilanteiden viestinnästä. (Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin viestintästrategia 2018.)

Organisaatiomuutoksen myötä osastonhoitajille tuli uutena johtamisen osa-alueena etäjohtaminen. VSSHP:n strategiassa halutaan panostaa vahvempaan viestintään. On tärkeää selvittää, onko Tyks psykiatrialla edellytykset kunnossa strategian toteutumiseksi tältä osin.

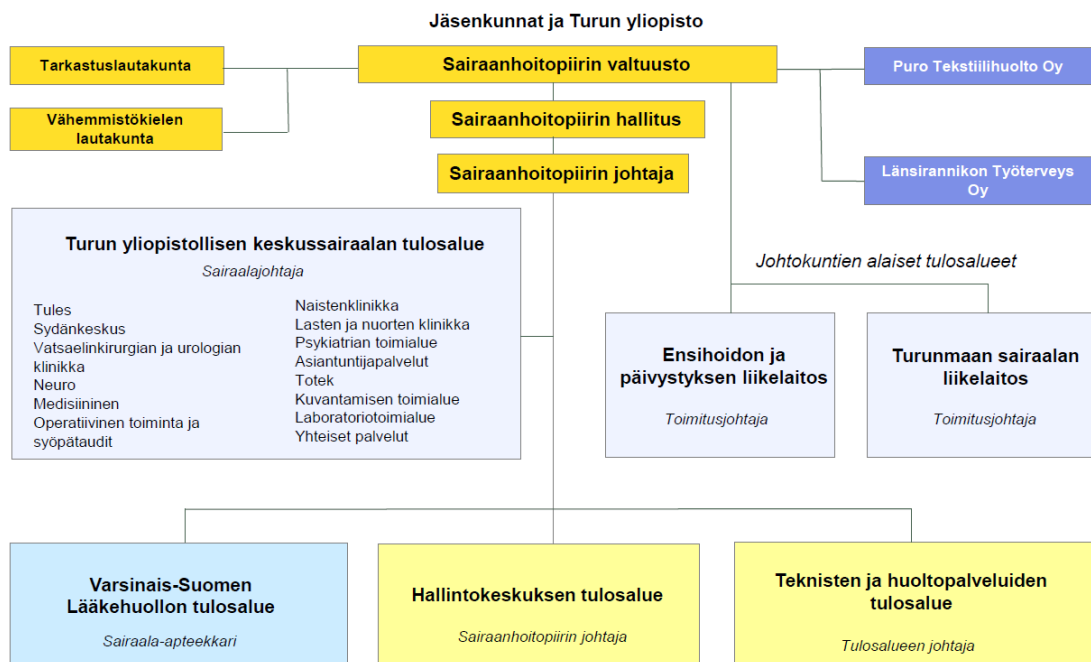
3 KOHDEORGANISAATION JA TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

Kohdeorganisaationa on Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri ja sen toimialue 9, Tyks psykiatria. Toimintaympäristönä tarkastellaan Tyks psykiatrian avohoidon osastonhoitajien ja heidän työntekijöidensä etäviestintää.

3.1 Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri (VSSHP) on julkisesti omistettu kuntayhtymä, joka tarjoaa erikoissairaanhoidon palvelut maakuntansa asukkaille. Lisäksi se huolehtii yliopistosairaaloita sisältävien palveluiden saatavuudesta Turun yliopistollisen keskussairaalan (Tyks) erityisvastuualueeseen kuuluvissa Satakunnan ja Vaasan sairaanhoitopiireissä. VSSHP koostuu 28 jäsenkunnasta ja palveluita käyttää yli 200000 henkilöä vuodessa. VSSHP:n organisaatio muodostuu tulosalueista ja liikelaitoksista. Psykiatria on yksi Tyksin tulosalueen toimialueista. (Kuva 1.) (VSSHP 2020a.)

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri 1.8.2019



Kuva 1: VSSHP Organisaatio (VSSHP 2020a.)

Psykiatrian toimialue on jaettu kahdeksaan vastuualueeseen. Vastuualueet ovat lastenpsykiatria, nuorisopsykiatria, vanhuspsykiatria, neuropsykiatria, psykoosit, mielialahäiriöt, akuuttipsykiatria ja riippuvuuspsykiatria. Jokaisella vastuualueella on vastuualuejohtajat työparinaan ylihoitaja ja/tai hallinnollinen osastonhoitaja. Hoitohenkilökunnan ylimpänä esimiehenä on johtava ylihoitaja. (Psykiatrian tulosalueen johtokunta 2017.) Vastuualueilla on 4-16 eri työryhmää tai osastoa sairaanhoitopiirin alueella. Työryhmät toimivat useassa eri toimipaikassa – Kaarinassa, Liedossa, Loimaalla, Paraisilla, Raisiossa, Salossa, Turussa ja Uudessakaupungissa. Monella paikkakunnalla on useita toimipisteitä. (VSSHP 2020b.) Työryhmien ja osastojen hoitotyön esimiehinä toimivat osastonhoitajat ja lääkäreiden esimiehinä toimivat ylilääkärit. Näillä esimiehillä on alaisia yhdessä tai useammassa yksikössä eri puolilla sairaanhoitopiirin toimialuetta. (Tyks psykiatrian resurssilistaus 2019.)

3.2 Etäviestintä VSSHP:ssä

Digitalisaatiolla on vaikutuksensa hoitotyöhön ja se edellyttää teknistä osaamista. Tekniikka mahdollistaa kommunikaation sähköisiä välineitä käyttäen. Tämä vaatii jatkuvaa kehittymistä ja tekniikan ymmärtämistä. (Mattila 2015, 14.)

VSSHP:ssä on käytettävissä sähköposti, Skype, videoneuvottelu, virtuaalinen työpöytä ja työtilat. Videoneuvottelu tarkoittaa keskustelua, jossa hyödynnetään kuvan, äänen ja materiaalin reaaliaikaista siirtoa paikasta toiseen. Sitä voi käyttää esimerkiksi kokouksissa ja se on nopeaa ja vaivatonta. Etuna tässä on, että kuvan välityksellä pystyy tulkitsemaan sanatonta viestintää ja kehonkieltä. Videoneuvottelu onnistuu myös organisaation ulkopuolelle. Videoneuvotteluun käytetään videoneuvottelulaitteita ja työasemasovellusta Medbit UC Client. (VSSHP:n sisäinen intra.)

Skypen kautta voidaan avata tosiaikainen puheysteys tietokoneella, vaihtaa lyhyitä tekstiviestejä ja työaseman kamerakuvaa sekä jakaa tiedostoja. Skype-istuntoon voi kutsua myös VSSHP:n verkon ulkopuolelta ja siihen voi liittyä myös matkapuhelimella. Skypen käyttötarkoituksia on asioiden hoito ja palaverien pito etäältä. Skype toimii suojatussa verkossa ja sen sisältö on salattu. Turvallisen käytön edellytys on varmistaa, kuka tai ketkä ovat kirjautuneena istuntoon. (VSSHP:n sisäinen intra.)

Virtuaalinen työpöytä (VDI) helpottaa kirjaamisalustojen käyttöä ja mahdollistaa turvallisen ja tehokkaan etäkäyttömahdollisuuden ajasta, paikasta ja päätelaitteesta riippumatta. Käyttö onnistuu etäyhteyden kautta kannettavilla ja pöytäkoneilla sekä selainyhteyden välityksellä tablet-laitteilla. Käyttö on turvallista ja tunnistautumiseen käytetään terveydenhuollon varmennekorttia tai tekstiviestitunnistusta ja sitä voidaan käyttää sisä- ja ulkoverkossa. (VSSHP:n sisäinen intra.)

Sisäisen intran (Santra) työtila on ryhmän työskentelyä helpottava verkkosivusto. Työtilassa voi tiedottaa asioista, käydä keskustelua, jakaa ja työstää tiedostoja ja luoda tehtävälistoja. Avoimet työtilat näkyvät kaikille VSSHP:n henkilöstölle, mutta suljettuun työtilaan on pääsy vain jäseniksi lisätyillä henkilöillä. Muokkausoikeudet työtiloihin on aina vain työtilan jäsenillä. Työtilaan pääsee myös ulkoverkosta tunnuksella ja salasanalla. (VSSHP:n sisäinen intra.)

4 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Tässä kappaleessa keskitytään kehittämisprojektin teoreettisiin lähtökohtiin ja kuvataan hajautettu organisaatio ja etäjohtaminen, etäjohtamisen onnistumisen edellytykset sekä viestintä ja teknologian hyödyntäminen viestinnässä.

Hyvin suunniteltu ja toteutettu kirjallisuushaku on edellytys kirjallisuuskatsaukselle. Kirjallisuushaku suunniteltiin huolellisesti ja toteutettiin käyttäen useaa tietolähdettä pyrkien löytämään kaikki aiheen kannalta relevantit tutkimukset. (Isojärvi 2017.) Kirjallisuuskatsauksen avulla nostettiin aiheeseen liittyvät keskeiset näkökulmat, metodiset ratkaisut ja tärkeimmät tulokset. Kehittämisprojektin tuotos kytketään entiseen tietoon pohdinnassa. (Hirsjärvi ym. 2002, 109.)

Kehittämisprojektin tiedonkeruu toteutettiin syys-marraskuussa 2018. Tiedonkeruussa hyödynnettiin Turun ammattikorkeakoulun kirjaston informaattikkoa. Informaatikolta saatiin apua soveltuvista tietokannoista sekä ehdotuksia sopivien hakusanojen käyttämiseen. Tietoa haettiin useasta tietokannasta: Aaltodoc, EBSCO Host, Arto, Finna, Finna ulkomaiset artikkelit, Google Scholar, Julkari, kansallinen FINNA sekä Tampub. Tietoa haettiin yksittäisillä hakusanoilla sekä niiden yhdistelmillä. Käytettyjä sanoja olivat johtaminen, etäjohtaminen, virtuaalijohtaminen, hajautettu organisaatio ja viestintä. Kansainvälisissä tietokannoissa hakusanoina käytettiin: e-leadership, leading, distributed organization ja communication. Tiedonhaussa rajaus tehtiin pääsääntöisesti kymmenen vuoden ikäisiin teoksiin.

4.1 Hajautettu organisaatio

Työn tekemisen paikkojen moninaisuus on lisääntynyt. Tähän on vaikuttanut tieto- ja viestintätekniikan kehitys. Työ voi vaatia liikkumista laajasti ympäri maapallon eli globaalia liikkuvuutta tai se voi tapahtua hyvin rajatulla alueella, jolloin puhutaan lokaalista liikkuvuudesta. Liikkuva työ on sidoksissa tieto- ja viestintätekniikan soveltamiseen. (Tuomivaara ym. 2016, 60.) Hajautetussa organisaatiossa ihmiset työskentelevät yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi mutta erillään toisistaan. Hajautettujen tiimien johtaminen vaatii uusia käytäntöjä onnistuakseen ja haastaa perinteiset johtamiskäytännöt. Kommunikointi ja viestintä toteutuvat pääsääntöisesti teknologian avulla. (Vartiainen ym. 2004, 14.)

Hajautetun työn johtamisessa tarvitaan erilaisia rooleja. Tutkimuksen mukaan ryhmän jäsenten sijainnista riippumaton toimintatapa vaikuttaa väistämättä myös johtajuuteen. Hajautettu työ vaatii esimiehiltä asioiden johtamiseen, ihmisten johtamiseen ja viestinnän johtamiseen liittyviä erilaisia rooleja. Virtuaalitiimi vaatii esimiehen aktiivista kannustusta ryhmän sisäiseen kommunikaatioon, yhteistyöhön ja yhteishenkeen. Hajautetun organisaation esimiehen viestintään liittyvät roolit ovat tiedottaja, tiedonkerääjä, juttukaveri, yhdyshenkilö ja kommunikointiin kannustaja. Viestintään liittyviä rooleja pidettiin korostetun tärkeinä. Tutkimukseen osallistuneet johtajat mainitsivat tehtäväkseen rohkaista tiimin jäseniä kommunikoimaan keskenään sekä muiden tiimin toiminnan kannalta tärkeiden tahojen kanssa. (Koivisto & Vartiainen 2008.)

Yhtä lailla hajautetussa organisaatiossa kuin paikallisessa organisaatiossa ylimmän johdon tuki on ensisijaisen tärkeää. Organisaation tulee tarjota riittävät, toimivat ja helposti käytettävät viestintä- ja yhteistyövälineet ja niiden teknisestä ylläpidosta ja tietojärjestelmästä tulee huolehtia. Strategisessa suunnittelussa ja voimavarojen suuntaamisessa tulee huomioida kaikki toimipisteet. Hajautetun työn tasalaatuisuus varmistetaan yhteisillä toimintaprosesseilla ja ohjausmalleilla. On oltava yhtenäiset toimintamallit, työohjeet ja standardit. Hajautettu työskentely vaatii vahvistettua ja tietoista kommunikointia ja viestinnän on tapahduttava säännöllisesti. (Vartiainen ym. 2004.) Joissain tilanteissa voi tiimeissä olla useita esimiehiä, jolloin on erityisen tärkeää määritellä selkeät roolit, vastuut ja viestintäkeinot kaikkien kesken ongelmien välttämiseksi (Cascio & Shurygailo 2003).

Virtuaalisesti kommunikoivan työyhteisön menestystekijöitä ovat erityisesti luottamus, jäsenten vahva yhteisöllisyys ja sitoutuminen, tehokas kommunikointi ja yhteiset toimintatavat, tarpeellisen tiedon jakaminen ja hyödyntäminen sekä itseohjautuvuus. Luottamuksen muodostumisessa tärkeää on yhteisesti sovitut ja käyttöön otetut viestintätavat, jatkuva työtehtäviin liittyvä yhteydenpito, nopea reagointi ja esimiehen rooli. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistaminen edellyttää uutta osaamista ja toimintatapoja. Hajautetussa organisaatiossa tulee osata toimia yhteistyötä tehden ja työtä kehittäen. Johtajuudessa korostuu moniammatillisten työyhteisöjen johtaminen ja sähköisen vuorovaikutuksen lisääntyessä muuttuvat sekä työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus että vuorovaikutuksen välineet. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuminen edellyttää uudenlaista työntekijäosaamista ja sitä vahvistavaa johtamista. Organisaatio voi olla

myös moniammatillinen, jolloin johtajalla on johdettavanaan eri ammattiryhmiä ja johtajan on nähtävä kokonaisuus ja kohdeltava tasapuolisesti eri ammattiryhmiä. Moniammatillisen työyhteisön onnistumisen edellytyksenä on dialogi työyhteisön sisällä. Toiminnan rakenteiden, osaamisen, organisaatiokulttuurin sekä työntekijöiden halun toimia yhteistyössä tulee tukea toisiaan. Johtaminen toimii kokoavana voimana hajautetussa organisaatiossa. (Juujärvi ym. 2019, 1-3,13.)

4.2 Etäjohtaminen

Johtamisella luodaan hyvät olosuhteet laadukkaalle ja tuottavalle työskentelylle. Johtamisessa tulee huomioida sekä ihmisten että asioiden johtaminen. Hyvän johtamisen periaatteita tulee toteuttaa myös hajautetussa organisaatiossa. Tällöin myös työntekijöiden tulee ottaa vastuuta sekä työyhteisön että itsensä johtamisesta. Johtamisessa korostuu yhteistyön ja yhteisen suunnittelun johtaminen. (Tuomivaara ym. 2016, 80.)

Etäältä johdetaan etätyötä, hajautettua työtä, liikkuvaa työtä tai ajasta ja paikasta riippumatonta työtä. Etäjohtaja näkee työntekijöitään harvoin, joskus jopa vain muutaman kerran vuodessa. Etäisyys ei ole este tehokkaalle työn tekemiselle ja hyvälle yhteistyölle. Vanhojen johtamiskäytäntöjen siirtäminen etäjohtamisen tilanteisiin ei kuitenkaan toimi vaan tarvitaan uusia toimintamalleja. Etäjohtajalta vaaditaan hyviä ihmisen johtamisen taitoja ja tarvitaan kykyä hyödyntää tieto- ja viestintäteknologiaa monipuolisesti. (Vilkman 2016.)

Etäjohtaminen on kasvava trendi ja yhä enemmän on myös suomalaisia organisaatioita, joissa tehdään etätyötä eri paikkakunnilta. Etäjohtamisen taitoja tarvitsee yhä useampi ja se on sellaista ydinosaamista, jota nykypäivän esimiehellä tulisi olla. Työntekijän sekä esimiehen on kyettävä aikatauluttamaan ja organisoimaan työtään. Etäältä johtaminen ei vähennä johtamisen tärkeyttä vaan vaatii parempaa johtamistaitoa. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Etäjohtaminen vaatii erityisiä taitoja ja resursseja (Liu ym. 2016). Verratuna perinteiseen johtajuuteen etäjohtajuus arvioidaan vaativammaksi. Etäjohtaminen vaatii innostavaa, valmentavaa ja itseohjautuvuutta tukevaa esimiestä. Se monimutkistaa prosesseja ja vaikeuttaa perinteisten johtamismekanismien käyttöä. Etäjohtajuudessa korostuvat suhteiden luominen, luottamus sekä johtamisen vuorovaikutus-, viestintä- ja tiedonjakokäytännöt. (Aspara 2017.)

Etäjohtamiseen liittyvinä tärkeinä piirteinä nähdään luottamus sekä sosiaalinen ja viestintällinen taitavuus. Esimiehen ja työntekijän säännöllisiä tapaamisia pidetään tärkeänä, joita edistykseenkään teknologia ei pysty korvaamaan. Tutkimustulosten mukaan etäjohtaminen koetaan haastavana liittyen esimerkiksi suuriin vastuisiin, työseurannan vaikeuteen sekä tapaamisten ja kommunikaation vähyyteen. (Pihlaja 2018.)

Vuorovaikutus kuuluu esimiestyöhön monin tavoin ja toimivan työyhteisön perustana on avoin vuorovaikutus ja luottamus. Esimiestyössä onnistuminen edellyttää hyviä viestintä – ja vuorovaikutustaitoja. Käytännössä esimiestehtävä voidaan hoitaa paikan päällä tai se voidaan hoitaa etäyhteyksillä. Kuitenkin erityisesti esimies-alaisuuteen alussa on tärkeää viettää aikaa yhdessä ja rakentaa luottamussuhdetta. Perustan luomisen jälkeen asiat hoituvat etäisyyskin päästä. Säännöllisesti päivän tai kahden viettäminen etätoimipisteessä voi olla hyvä käytäntö. Tällöin saa tärkeitä, tapaamista vaativat keskustelut käytyä. (Hyppänen 2015, 37, 85.)

Cowan (2014) analysoi tutkimuksessaan, miten sairaanhoitajajohtajat voivat johtaa virtuaalitiimiä tehokkaasti. Johtamisen tulee hyödyntää teknologiaa vastaamaan terveydenhuollon kasvavia vaatimuksia. Johtaakseen tehokkaasti etänä on luotava sosiaalinen läsnäolo ja rakennettava luottamuksellisia suhteita kaikkien etäjohtettavien jäsenten kanssa. Teknologian avulla on etäpisteissäkin mahdollisuus kokea johtajan läsnäolo. Viestintävälineiden avulla etäpisteissä pystytään luomaan suhteita, jotka ovat välttämättömiä tiimin toiminnalle. Esimiehet ovat vastuussa viestintänormien laatimisesta ja viestintävälineiden käytön määrittelystä. Etäjohtettavissa organisaatioissa konfliktit voivat olla yleisempiä muun muassa kulttuurierojen vuoksi. Etäisyys ei saisi olla esteenä ongelmien hallinnalle. Teknologiaa tulee käyttää viestimiseen, kunnes henkilökohtaiset keskustelut pystytään järjestämään.

4.3 Etäjohtamisen onnistumisen edellytykset

Johtamistyön on todettu koostuvan muun muassa ammatillisen osaamisen varmistamisesta, asioiden välittämisestä, kuuntelusta ja kannustamisesta, vuorovaikutuksesta työntekijöiden kanssa sekä läsnäolosta (Niiranen 2014, 43). Hajautetussa organisaatiossa on haasteet vuorovaikutuksessa, sillä pienetkin etäisyydet on todettu vaikuttavan kommunikoinnin määrään. Etäällä oleva työntekijä on helppo unohtaa, palautteen saanti ja antaminen vaikeutuu, tiedon ja osaamisen siirto hankaloituu tai välitön reagointi ja kommunikointi hidastuvat. Hajautetussa organisaatiossa voi liikkua ihminen, tuote tai palvelu,

jolloin myös ajankäyttöä tulee koordinoita. Haasteena on, miten saavutetaan läsnäolon tunne ja yhteinen tietoisuus etäällä työskentelevien kesken. Teknologiasta ajatellaan löytyvän tähän apu, mutta toisaalta etäläsnäolo ei ehkä vastaakaan samaa, koska siinä ei välity puheen sävyt ja kehonkieli. Todennäköistä on, että hajautuneessa organisaatiossa työntekijät ovat taustaltaan erilaisia ja he tulevat erilaisista tiimeistä. Tällöin moninaisuus edesauttaa innovatiivisuutta, mutta toisaalta yhtenäistä toimintatapaa voi olla vaikea muodostaa. Keskeistä on vuorovaikutuksen tiheys, sisältö ja välineet. Rutiinien hoitamiseen riittää yksisuuntainen viesti, mutta monimutkaisten asioiden hoitoon tarvitaan monipuolista viestintää. Epämuodollinen kommunikointi on tärkeää, kahvipöytäkeskusteluja on hankalampaa järjestää virtuaalisesti eikä mielipiteiden vaihtoa tapahdu. (Vartiainen ym. 2004, 37-47.)

Hajautettu organisaatio tuo haasteensa vuorovaikutukselle ja vaatii työyhteisön jäsenten sitoutumista sovittuihin tiedonkulun käytäntöihin. Tiedonkulku heijastuu työyhteisön toimivuuteen. Tavoittamattomissa oleminen ja muutoksista tiedottamatta jättäminen koetaan aiheuttavan epävarmuutta. Sähköisessä tiedonkulussa toimivaksi on osoittautuneet tekstiviestit ja mobiilisovellukset hyvän saavuttavuuden takia. Muistioiden ja tiedotteiden osalta on havaittu olevan eroavaisuuksia kirjaamisessa ja olennaista tietoa jää niiden kautta usein puuttumaan. (Mäntysalo 2018.)

Virtuaalisessa ympäristössä luottamusta tarvitaan enemmän ja sen rakentaminen alusta alkaen on tärkeää. Esteinä luottamuksen rakentumiselle ovat epäonnistuminen viestinnässä, tärkeän tiedon säilyttämisessä ja ajantasaisen tiedon jakamisessa. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Luottamus on tärkeä osa virtuaalisessa ympäristössä toimiville myös tiimin tehokkuutta ajatellen. Tutkimuksen mukaan virtuaalitiimeissä luottamus vaikuttaa tiimin tehokkuuteen perinteistä tiimiä enemmän. (Breuer ym. 2016.)

Tekniikka ei poista vaatimusta esimiehen läsnäolosta. Esimiehen tulee osoittaa empatiisuutta, kuunnella ja tukea yhtä lailla virtuaalisesti kuin kasvotusten. Fyysisen läsnäolon tarve on tilannekohtaista. Muodostettaessa uutta tiimiä tai uuden esimiehen ottaessa vetovastuun, on tärkeää kohdata myös kasvokkain. Konfliktteissa ja kriisitilanteissa on tärkeää olla läsnä. Esimieheltä pitää löytyä pelisilmää, osa kaipaa tukea enemmän ja osa pystyy itsenäisempään työskentelyyn. Esimiehen on oltava taitava kommunikoidaan, ja yhteydenpito on aikataulutettava ja on määriteltävä milloin ja millä välineellä yhteyttä pidetään. Esimiehet kaipaavat tukea esimiestyöhön ja esimerkiksi vaatimus olla koko ajan tavoitettavissa voi olla puuduttavaa. (Stranius 2013.) Etäjohtajan tulee olla tavoitettavissa myös etäällä työskenteleville. Etäällä oleva johtaja ei pysty tarjoamaan samalla

lailla ”oveni on aina avoinna”-tyyppistä mahdollisuutta johdettavilleen etäällä kuin läsnä oleva johtaja. (Cascio & Shurygailo 2003.)

Zuofa & Ochieng (2017) toteavat tutkimuksessaan, että virtuaaliset projektit luovat erinäisiä haasteita, vaikka tuovat kustannussäästöjä, joustavuutta ja monia muita etuja. Eri-tyisesti tehoton viestintä, luottamuksen puute ja teknologian toimimattomuus näyttäytyivät tärkeimpinä haasteina.

Tutkimusten mukaan viestintävälineestä huolimatta persoonallinen tyyli tulee esiin vahvistaen ihmisläheistä ilmapiiriä. Myös ystävyys-suhteita voi muodostua virtuaalitiimin jäsenten välille eikä fyysisellä välimatkalla välttämättä ole merkitystä. On todettu, että ystävyys-suhteita voi muodostua yhtä lailla niin samassa kuin eri toimipaikassa sijaitsevien tiimin jäsenten välille. Oleellisena tekijänä ystävyys-suhteiden muodostumisessa on henkilökemioiden yhteensopivuus, säännöllinen vuorovaikutus ja ihmisenä tunteminen. Tiimit, joissa yhteisöllisyys ja ilmapiiri koettiin hyväksi, esiintyi tiimin jäsenten kesken runsasta vuorovaikutusta ja yhteistyötä. (Virolainen 2010.)

Hajautetussa organisaatiossa esimiehen etäisyydellä ja vähäisellä yhteydenpidolla on vaikutusta. Henkilöstön saama palaute, vaikeiden tilanteiden puheeksi ottaminen ja työhyvinvointi vähenee. Vuorovaikutuksen ollessa vähäistä esimies ei tunne yksikön käytännön arkea eikä palautteen anto, onnistumisten huomioiminen tai työssäjaksamisen arviointi onnistu. Esimiehen yhteydenpidon tulisi olla säännöllistä. Hajautetussa organisaatiossa henkilöstön vastuun koettiin lisääntyneen ja esimiestyön muuttuneen. Työyhteisön tilanteet hoidetaan itsenäisesti ilman päivittäistä tai viikoittaista esimieskontaktia. Tällöin korostuu henkilöstön osaaminen, ammattitaito, oma-aloitteisuus ja itseohjautuvuus. (Honkanen 2015.)

Vilkman (2016) antaa kirjassaan konkreettisia ehdotuksia etäjohtamiseen. Tiedonkulun osalta hän antaa ehdotuksia, miten esimies voi parantaa viestintää omassa tiimissään. Säännölliset palaverit rytmittävät työntekoa ja pitää ajan tasalla työn etenemisestä. Tärkeää on sopia käytännöistä; osallistutaanko palavereihin fyysisesti vai voiko osallistua videoyhteyden kautta. Hajautetuissa tiimeissä voi olla parempi vaihtoehto sopia, että palaverit ovat aina virtuaalisia, jolloin etänä olevat eivät koe olevansa eri asemassa läsnä olevien kanssa. Wilkman pitää tärkeänä järjestää myös vapaamuotoisia tapaamisia. Näissä muodostuu edellytykset yhteistyölle. Esimiehen tulee olla aktiivinen ja hänen tulee ottaa säännöllisesti yhteyttä työntekijöihinsä. Yhteydenpitoa voi hoitaa puhelimitse,

kasvokkain tai videoneuvotteluiin. Hän ehdottaa myös esimiehen kuukausiviestin käyttöönottoa. Kuukausiviestissä tiedonkulku parantuu esimiehen kirjoittaessa kuukausittain yhteenvetoa sähköpostiin tai blogiin. Kuukausiviestin kautta voi jakaa myös kiitosta ja kehua.

Skype-videoneuvottelujen käyttämistä virtuaalisessa työskentelyssä on todettu tehostavan johtamista. Skype-videoneuvottelun etuna on nopeus, työskentelyn tehokkuus ja parantunut dialogi. Hyvään johtamiseen liitetään myös palaverin säännöt ja strukturissa pitäytyminen. Sitoutuminen ja luottamus nähdään perustana tiimien työskentelyssä. Säännölliset ja hyvin järjestetyt palaverit pitävät viestinnän rakennetta yllä. Virtuaalitiimien johtamista tutkivassa työssä kaikkien osallistumista ja läsnäoloa on edellytetty palavereissa. Säännöllisiä palavereja varten on varattu kalenterista aikaa. Yhteiset palaverit on nähty positiivisena yhteishengen muodostumiselle, ongelmien ratkaisussa, yhteisten ideoiden syntyemisessä. Johtajan esimerkki ja teknologisten välineiden tehokkaan käytön edellyttäminen ovat tukeneet virtuaalitiimiä. (Mettin 2018.)

Virtuaaliseen ympäristöön sopiva johtamistyyli tukee vuorovaikutussuhteen rakentamista esimiehen ja johdettavan välille. Myös virtuaalisessa ympäristössä kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta pidetään suhteen onnistumisen edellytyksenä. Johtamistyyli ei itsessään rakenna luottamuksellista suhdetta vaan avoin ja kunnioittava kahden ihmisen välinen vuorovaikutus. Johtajan on tunnettava johdettavansa ja tuotava omaa persoonaa ja läsnäoloa esille. Esimiehellä on oltava taitoa rakentaa ja viestiä ja toiminnalla on oltava selkeä rakenne, johon kuuluu jäsenten roolit, tavoitteet ja työn suunta. (Kohvakka 2017.)

Lainas (2015) tutki miten julkisen terveydenhuollon henkilöstö kokee johtamisen hajautetussa organisaatiossa. Tutkimus osoitti, että hajautetun organisaation johtaminen vaatii työntekijöiden välistä hyvää yhteishenkeä, sitoutumista sekä luottamusta ja arvostusta työntekijän ja johtajan välillä. Johtajan odotetaan olevan tavoitettavissa, tämän ei kuitenkaan tarvitse näkyä arjessa vaan työntekijöille tulee antaa vastuuta päivittäisissä tehtävissä. Johtamiselta odotetaan siis vaikuttamista toimintaympäristöön ja tehtävien selkeyttämistä. Työntekijöiltä taas itseohjautuvuutta, ongelmanratkaisukykyä sekä rohkeutta. Johtajan rooli ei ole työn koordinoinnissa vaan tukemisessa henkisesti sekä ammatillisesti. Vuorovaikutus ja viestintä tapahtuu sähköisesti pääasiallisesti, mutta työntekijät haluavat säännöllisiä kasvokkaisia tapaamisia ja vuosittaisen kehityskeskustelun.

4.4 Viestintä ja teknologian hyödyntäminen etäjohtamisessa

Viestintä on välttämätöntä yhteistyön kannalta. Käytettävissä on monenlaisia välineitä, joiden kautta voidaan viestiä. Osa tehtävistä hoituu itsenäisesti tehtävän selkeyden vuoksi, mutta osa tehtävistä vaatii yhteistyötä ja kommunikaatiota muiden kanssa. Työt tulee analysoida ja organisoida työskentelyn mahdollistamiseksi. Rutiininomaiset työt hoituvat vähemmällä yhteydenpidolla, mutta vaativimpien tehtävien hoitaminen taas kommunikaatiota ja yhteistyötä enemmän. Yhteydenpitoa tarvitaan sekä toimintaan liittyvissä asioissa että sosiaalisen yhteyden kuten yhteishengen ja luottamuksen luomisen takia. Yhteistyön onnistumisen kannalta tarvitaan yhteistä tietämystä ja ymmärrystä asioista, yhteistä halua ja valmiutta yhteistyöhön sekä teknologinen valmius. Nämä asiat eivät synny itsestään vaan vaatii toimia johdolta. (Vartiainen ym. 2004, 99–104.) Teknologia on olennainen osa etäjohtamista ja hoitotyön johtajat tarvitsevat koulutusta ja tukea tekniikan soveltamisessa johtamiseen (Sharpp ym. 2019).

Kommunikointitapaan tulee kiinnittää huomiota. Sähköpostiviestistä puuttuvat äänensävyt ja ilmeet, jolloin nopeasti laitettu viesti voidaan kokea loukkaavana. Yksilöiden kautta on helpompi vaikuttaa kuin ryhmän kautta. Erityisen vaikeaa on vaikuttaa kulttuureihin ja arvoihin liittyviin asioihin. Monimutkaiset ja sitoutumista vaativat asiat vaativat keskustelua henkilökohtaisesti tai pienryhmissä. Uudet asiat ja muutostilanteet onnistuvat helpommin keskusteluilla kuin yksipuolisella tiedottamisella. Nämä esimiehen tulee huomioida johtamisessaan. (Hyppänen 2015, 38–40.) Sähköpostia voidaan pitää uusien työkalujen ”esihistoriallisena” sovelluksena. Sähköpostilla jaettu tieto voidaan jakaa yhdelle tai useammalle, mutta sen jälkeen posti on vastaanottajan koneella eikä siihen pysty tekemään enää muokkauksia. (Ojala & Pöysti 2012.) Tutkimus on osoittanut jo vuonna 2007, että sähköpostin suuri määrä koetaan rasitteena, koska sen läpikäyminen vie paljon aikaa. Tutkimuksessa todettiin, että tiimit ovat ryhtyneet toimiin sähköpostin määrän vähentämiseksi ja on alettu käyttämään muita viestintävälineitä. (Sivunen 2007, 127.)

Sopivien viestintä- ja yhteistyötekniikoiden valinta riippuu tehtävän vaativuudesta ja toimintaympäristöstä. Teknologian tarkoitus on tukea vuorovaikutusta, viestintää ja yhteistyötä sekä taata pääsy muun muassa tietokantoihin. Viestinnän ja yhteistyön välineinä voidaan käyttää mm. puhelinta, sähköpostia, sähköistä kalenteria, videoneuvotteluvälineistöä, yhteisiä työtiloja ja yhteisiä tietokantoja. (Vartiainen ym. 2004, 107.) Kaikki tieto tulisi pitää sähköisenä ja kaikilla laitteilla tulisi olla pääsy ajantasaiseen tietoon. Organisaation tulisi mahdollistaa etätyön tietojärjestelmien käyttö, jottei tietoja tallennettaisi

oman tietokoneen kansioihin tai sähköpostiin talteen. Tällä tavoin tieto pirstaloituu eri paikkoihin ja osa voi kadota. Teknologian hyödyntäminen edellyttää kulttuurimuutosta ja tiedon avoimempi jakaminen vaatii asennemuutosta. (Vilkman 2016.)

Viestintävälineitä tarvitaan eri tarkoituksiin. Viestintään tarkoitettuja välineitä ovat muun muassa sähköposti, ääniviestit, kuvaviestit, puhelin, puhelinneuvottelu, videokonferenssi ja chat. Tiedonjakoon tarkoitettuja välineitä ovat muun muassa dokumenttien jakojärjestelmät, sähköiset ilmoitustaulut, etäkonsultointi, hakurobotit ja tiedon esitysjärjestelmät. Yhteistyötä tukevia menetelmiä ovat muun muassa dokumenttien työstämisyjärjestelmät, seinätaulut, tekstinkäsittely ja taulukkolaskenta. (Vartiainen ym. 2004, 210.)

Virtuaalikokouksissa esityksensä tai tietokoneen ruudun voi jakaa osallistujille. Pikaviestinnässä voidaan myös lähettää lyhyitä tekstejä, kuvia tai tiedostoja. Pikaviestimet ovatkin joustavia ja antavat myös tiedon läsnäolosta ja tavoitettavuudesta. Yhteydenoton kynnys on matala helpolla ja nopealla välineellä. Asiat hoituvat nopeasti ja joustavasti. VSSHP:ssä käytössä olevalla Skypellä voi kirjoittaa viestejä, lähettää tekstiä ja siirtää tiedostoja. Äänipuheluiden lisäksi voidaan jakaa videokuva. Keskusteluryhmät ovat usein pitkäkestoisia ja jonkin aiheen ympärille rakentuvia verkkokeskusteluja. Niiden avulla voidaan myös kerätä palautetta ja ideoita. Keskusteluryhmän tekniseen valintaan vaikuttaa esimerkiksi onko ryhmä avoin vai suljettu tai voiko siihen liittää uusia jäseniä. Tarjolla on monia ilmaisiakin keskusteluryhmiä tarjoavia palveluita. Lisäksi sosiaalisen median välineitä voidaan käyttää keskusteluryhminä. Sosiaalisen median ympäristöissä haasteena on hallinta ja tietoturva. (Mäkitalo & Wallinheimo 2012.)

Verkkokirjoituksen avulla voi jakaa omaa tietämystään. Tällainen blogi on yksittäisen kirjoittajan toimittama kirjoitusten kokoelma ja niitä lukijat voivat kommentoida. Suljetuissa ympäristöissä verkkokirjoituksia voidaan käyttää ryhmän sisäisinä välineinä. Blogipalveluja tarjoavat useat web-sivustot. Yhteistoiminnallinen kirjoittaminen on esimerkiksi Google Docsilla mahdollista. Tämän palvelun avulla useampi kirjoittaja voi työstää samaa tekstiä yhtä aikaa ja toisten tekemät muutokset näkyvät reaaliaikaisesti. Mielle/käsitekarttojen käyttö soveltuu ajatusten työstämiseen. Dokumenttien hallintaa varten voidaan tallentaa verkkoon kansioita sovittuun paikkaan ja näin ne ovat muiden löydettävissä. Haasteena on, että dokumenttien työstäminen ei ole osallistavaa ja usein voivat jäädä kansioihin käyttämättöminä. Sen sijaan voidaan käyttää virtuaalisia työtiloja dokumenttien hallintaan. Virtuaalisen toimintaympäristön hyödyntäminen vaatii tekniikkaa ja käytettävyyttä tulee arvioida turvallisuuden näkökulmasta. Pääsääntöisesti teknisen tur-

vallisuuden huolehtiminen on yrityksen vastuulla, mutta yksittäisen työntekijän toiminnalla on merkittävä rooli uhkien torjunnassa ja jokaisen välineen tietoturvaa tulee tarkastella erikseen. (Mäkitalo & Wallinheimo 2012.)

Viestinnän ja tiimin tehokkuuden suhdetta virtuaaliryhmissä on tarkasteltu ja tulokset osoittivat, että viestintä on merkittävä tekijä työryhmän tehokkuudessa, koska se on tärkeä osa mitä tahansa tehtävää. Viestintämenetelmät eivät kuitenkaan niinkään vaikuta tehokkuuteen vaan viestinnän johdonmukaisuus ja säännöllisyys. (Morgan ym. 2014.)

Ihmisten välinen verkottuminen on virtuaalisten ympäristöjen keskeinen ominaisuus ja tavoite. Yhden viestintäverkon käytön lisääminen saattaa tehostaa verkottumista ja edesauttaa sitä, että henkilöt viestivät keskenään myös muuta kautta. Ihmisten välinen verkottuminen johtaa usein siihen, että toimintatavat nivoutuvat yhteen ja sosiaaliset suhteet muotoutuvat uudelleen ja lisääntyvät. Virtuaalisissa ympäristöissä menetelmät muuttuvat usein ja menetelmiä voidaan valita ja yhdistää vapaasti riippuen tavoitteesta. (Mäkitalo & Wallinheimo 2012.)

Pihlajan (2018) pro gradu- tutkielmassa etäjohtamisen viestinnän piirteinä kuvastui sähköpostijohtajuus, perinteisyys, kasvokkain viestinnän vähyys ja esimiehen kulmakivi- asema viestien välittäjänä. Luottamusta lisäävänä tekijänä näyttäytyi aktiivinen, runsas ja avoin viestintä. Esimiesten toteuttama rutiininomainen viestintä lisäsi luottamusta. Tutkimuksen etäjohtajat käyttivät eniten sähköpostia ja puhelinta. Sähköpostiviestit koettiin käytännöllisiksi, koska siten saadaan saman sisältöinen viesti kaikille, ne voi lukea itselle sopivaan aikaan ja siihen kuluu vähiten aikaa. Tässä tutkimuksessa viestintä oli hyvin perinteistä, vain yksi käytti verkko- tai videopuheluita ja yksi WhatsApp-pikaviestintä. Tämä liittyi esimiesten mukaan lähinnä siihen, että kaikki johdettavat eivät ole kokeneet omakseen uudenlaisia viestintämuotoja. Yrityksessä oli luotu erilaisia viestintäkäytäntöjä, kuten kuukausittaiset videoinfot.

Sähköisissä viestintävälineissä- ja kanavissa on paljon mahdollisuuksia, joita organisaatiot eivät ole hyödyntäneet. Viestintäteknologiaa osaavat ovat avainasemassa muiden opettamisessa. Johtajan on toimittava esimerkkinä viestintäteknologian hyödyntämisessä ja sähköisessä johtamisviestinnässä huomiota kannattaa kiinnittää selkeyteen ja johdonmukaisuuteen. Visuaalisuutta kannattaisi hyödyntää ja välttää liian yksityiskoh- taista tietoa. Useat eri tekijät vaikuttavat siihen, minkä sähköisen viestintävälineen tai -kanavan johtajat valitsevat. Tutkimus osoittaa, että valinta ei ole tiedostettua vaan siihen vaikuttaa intuitio tai johtajan suhde alaiseen. Johtajien tulisi miettiä uusia keinoja ilmaista

itseään ja johtamisfilosofiaansa, ja varmistaa, että heidät on ymmärretty oikein. Johtajan tulisi yksinkertaistaa sähköistä viestintää ja antaa konkreettisia esimerkkejä. Sähköisen viestinnän määrän ollessa suuri, ratkaisevaa on johdonmukaisuus ja säännöllisyys. Muistuttaminen ja asioiden kertaaminen on tarpeen. Tehokkuutta voi lisätä käyttämällä tunteita herättäviä tarinoita. Johtaja tulisi myös osoittaa inhimillisiä ja arkipäiväistä huomiota alaisille. Työskentely virtuaalisesti on usein asiapainotteista, jolloin henkilökohtaiset tunnesiteet jäävät vähemmälle ja pinnalliseksi. (Tanhua 2015.)

4.5 Yhteenveto

Työpaikkojen toimintaympäristö on muutoksessa. Digitalisoituminen muuttaa työelämää eivätkä vanhat mallit toimi enää. Tarvitaan uusia innovaatioita ja ideoita. Tarvitaan johdon ja työntekijöiden yhteinen ymmärrys uudistamiseen. Yhteistyö edesauttaa muutoksien aikaansaamisessa ja muutoksien käyttöönotossa. (Työturvallisuuskeskus 2015.)

Vuorovaikutuksen digitalisoituminen edellyttää uudenlaista viestintäosaamista. Vuorovaikutuksen muodot muuttuvat ja on ymmärrettävä, miten saada huomiota, miten viestiä ymmärrettävästi ja kiinnostavasti ja miten herättää muut reagoimaan. Ei ole yhdentekevää, millaista esimerkkiä esimies näyttää ja miten hän reagoi vuorovaikutustilanteissa. Tavanomaista siis on, että vaikka teknologia mahdollistaisi vuorovaikutuksen, ei vuorovaikutuksellista yhteyttä kuitenkaan synny. Vuorovaikutus edellyttää läsnäoloa tai läsnäolon tunnetta. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Suuria erimielisyyksiä tutkijoilla ei etäjohtamisen tutkimuksen suhteen ole. Etäjohtaminen on uusi tutkimuskenttä ja se tarvitsee lisää tutkimusta. (DasGupta 2011.) Etäjohtamiseen ja hajautettuun organisaatioon liittyvästä kirjallisuudesta voi yhteenvetona nostaa, että etäjohtamisen taitoa tarvitsee yhä useampi esimies ja se edellyttää parempaa johtamistaitoa (Vilkman 2016; Aspara 2017; Pihlaja 2018; Työturvallisuuskeskus 2018). Hajautetun työn johtamisessa onnistumisen edellytyksenä nähdään muun muassa hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot (Vartiainen ym. 2004; Koivisto & Vartiainen 2008; Hypänen 2015; Aspara 2017; Pihlaja 2018). Viestinnän menetelmien valinnassa on paljon vaihtoehtoja. Työn tehokkuudessa olennaista ei kuitenkaan vaikuttaisi olevan millä menetelmillä viestitään vaan miten johdonmukaista ja säännöllistä viestintä on. (Morgan ym. 2014; Tanhua 2015.) Esimies on avainasemassa viestien välittämisessä (Tanhua 2015; Pihlaja 2018). Virtuaalisessa ympäristössä tarvitaan luottamusta enemmän ja sen raken-

taminen alusta alkaen on tärkeää (Hyppänen 2015; Työturvallisuuskeskus 2018). Hajautetun työn tasalaatuisuus ja menestyminen vaatii yhteisiä toimintatapoja ja -malleja (Vartiainen 2004; Työturvallisuuskeskus 2018).

Koska etäjohtaminen on melko uusi ilmiö johtamiskentän tutkimuksessa, tutkimusta on toivottu laajennettavan useampiin yrityksiin samalta tai eri alalta, jolloin vertailu mahdollistuisi. Samoin vasta hiljattain hajautettuun työskentelyyn siirtyneiden organisaatioiden tutkimusta on ehdotettu. (Pihlaja 2018, 90.) Selvitettäväksi on ehdotettu myös, miten lähijohtajat itse kokevat hajautetun organisaation johtamisen haasteet (Lainas 2016, 70).

Vaikka tämä kehittämistyö antaa ensisijaisesti tietoa kohdeorganisaatiolle toimintatapojen kehittämiseksi, saadaan tällä vastauksia lähijohtajien kokemuksiin sekä saadaan lisätietoa kokonaisuudesta, jolloin vertaavaa pohdintaa voidaan tehdä.

5 KEHITTÄMISPROJEKTIN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Tämän kehittämisprojektin tarkoitus oli selvittää ja kuvailla etäjohtamisen viestinnän nykytilaa ja sen kehittämistarpeita osastonhoitajien sekä heidän alaisuudessaan työskentelevien työntekijöiden näkökulmasta Tyks psykiatrian avohoidon etäjohtettavissa työryhmissä. Kehittämisprojektin tavoitteena on luoda ehdotukset etäjohtamisen viestinnän kehittämiseksi sekä lisätä osastonhoitajien tietoisuutta etäviestinnän mahdollisuuksista.

Kehittämisprojektilla vastataan kysymyksiin:

1 Millainen on etäjohtamisen viestinnän nykytila Tyks psykiatrian avohoidon etäjohtettavissa työryhmissä osastonhoitajien ja työntekijöiden näkökulmasta?

2 Millaisia kehittämisen tarpeita osastonhoitajat tunsivat etäjohtamisen viestintään liittyen Tyks psykiatrian avohoidon etäjohtettavissa työryhmissä?

6 KEHITTÄMISPROJEKTIN VAIHEET

Tässä kappaleessa esitellään kehittämisprojektin ohjausryhmä sekä kehittämisprojektin eteneminen yksityiskohtaisesti vaiheittain.

6.1 Ohjausryhmä

Kehittämisprojekti eteni ohjausryhmän valvonnassa. Ryhmä koottiin tammikuussa 2019 ja sen jäseninä on: ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelija Mari Leino (projektipäällikkö), yliopettaja Sini Eloranta (Turun amk), koordinoiva ylihoitaja Riikka Maijala (VSSHP, Tyks vakka-Suomen sairaala), johtava ylihoitaja Marjo Saarenmaa (VSSHP, Tyks psykiatria) sekä tiedolla johtamisen projektipäällikkö Mari Kaukomies (VSSHP, Tyks psykiatria).

Kehittämisprojektin suunnitelma esitettiin ohjausryhmän jäsenille helmikuun alussa ja suunnitelma muokattiin palautteen perusteella. Ohjausryhmän ei nähty tarpeelliseksi koontua yhtenäisenä ryhmänä projektin aikana vaan projektipäällikkö tapasi useasti projektin aikana ryhmän jäseniä erikseen ja pienemmissä ryhmissä. Tapaamiset toteutettiin useasti myös etäyhteyden kautta. Erillistä projektiryhmää ei perustettu, koska kehittämisprojektin opinnäytetyöhön kuuluvaan osaan ei kuulunut projektin kehittämis ehdotusten toimeenpano. Projektin jatkuessa tästä vaiheesta olisi projektiryhmän perustaminen perusteltua.

Projektin ohjausryhmän tehtävänä on valvoa hankkeen edistymistä, arvioida hankkeen tuloksia, hoitaa koordinaatiota ja tiedonkulkua sidosryhmien ja projektin välillä sekä tukea projektipäällikköä suunnittelussa ja projektin johtamisessa (Silfverberg 2005). Ohjausryhmän jäsenten valinta oli erittäin onnistunut sikäli, että johtavan ylihoitajan osallistuminen ohjausryhmään edesauttoi välittömän yhteistyön saavuttamista toimialueen ylihoitajiin ja hallinnollisiin osastohoitajiin. Ohjausryhmä oli kokonaisuudessaan vahvana tukena projektipäällikölle koko projektin ajan kaikissa sen vaiheissa.

6.2 Kehittämiprojektin eteneminen

Kehittämistoiminta muodostuu seitsemästä vaiheesta. Nämä vaiheet ovat kehittämistarpeen tunnistaminen, ideointi, suunnittelu, toteutus, tulos ja tuotos, arviointi ja implementointi. Vaiheet lomittuvat usein toisiinsa. (Salonen ym. 2017, 51-52.) Alla kuvataan näiden vaiheiden kautta kehittämiprojektin kulkua.

Kehittämistarpeen tunnistaminen ja aiheen rajaus

Tämä kehittämiprojekti alkoi kehittämistarpeen tunnistamisella ja aiheen rajaamisella. Aiheen valinta tehtiin yhteistyössä johtavan ylihoitajan kanssa. Aihe rajattiin koskemaan avohoidon työryhmien osastonhoitajia, joiden työpiste on erillään kaikista tai osasta johdettavistaan. Aihe tarkentui viestintään ja nimenomaan osastonhoitajan ja työntekijöiden väliseen viestintään. Kohdejoukon valinnassa käytiin toimialueen ylihoitajien ja hallinnollisten osastonhoitajien kanssa keskustelua. Lopullinen projektiin mukaan tulijoiden valinta tehtiin määrittelemällä hoitotyön johdolle kriteerit ja he nimesivät määritelmän perusteella omat osastonhoitajansa.

Ideointi- ja suunnitelmavaihe

Ideointivaiheessa sovittiin väljä etenemissuunnitelma ja kehittämiprojektin tavoitteet, tarkoitus ja tuotos määriteltiin. Tässä kohtaa asiaa pohdittiin jokaisen ohjausryhmään kuuluvan kanssa erikseen.

Kirjallisuuteen ja tutkimustietoon perehtyminen kulki ideavaiheen ja suunnitteluvaiheen kanssa rinnan kaiken aikaa. Kirjallisuuskatsaus täsmensi mitä osastonhoitajilta ja työntekijöiltä tulee kartoittaa ja sen pohjalta laadittiin kyselylomake. Alustava suunnitelma esiteltiin hoitotyön johdolle 14.2.2019. Hoitotyön johto puolsi suunnitelmaa ja totesi aiheen olevan ajankohtainen ja tärkeä. Toiveena oli, että ylihoitajat ja hallinnolliset osastonhoitajat viestisivät kehittämistyöstä ja siihen osallistumisen tärkeydestä osastonhoitajilleen. Työstä viestiminen ja siihen osallistaminen mahdollisimman laajasti oli tärkeää sen onnistumiseksi.

Toteutusvaihe

Toteuttamisen ensimmäisessä vaiheessa selvitettiin etäjohtamisen viestinnän nykytilaa osastonhoitajien ja työntekijöiden näkökulmasta kyselyllä. Kysymykset laadittiin kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Kysymyksillä selvitettiin etäjohtamisen viestinnän menetelmiä,

säännöllisyyttä, riittävyttä, sovittuja viestintätapoja sekä yleisiä ajatuksia etäjohtamisen viestinnästä. Kysymyslomakkeen rakenne ja perustelut valinnalle on selvitetty kappaleessa 7.1.1.

18.3.2019 jaettiin Uudenkaupungin psykoosiryhmän kaikille osastonhoitajan alaisille kyselylomakkeen sen hetkinen versio testattavaksi. Yhteensä seitsemän työntekijää pilotoi lomakkeen. Työntekijät antoivat kirjallisena ja/tai suullisena palautteen sen toimivuudesta ja ymmärrettävyydestä. Näiden palautteiden pohjalta tehtiin lomakkeeseen täsmennyksiä.

27.3.2019 lähetettiin osastonhoitajille tiedote, jossa kerrottiin yleisesti projektista, sen tavoitteesta ja tarkoituksesta sekä osastonhoitajien että työntekijöiden roolista projektissa. Osastonhoitajia toivottiin kannustavan alaisiaan osallistumaan ja vastaamaan kyselyyn. (Liite 1.)

Webropol-kyselyt saatekirjeineen lähetettiin keväällä 2019 kyselyyn valituille osastonhoitajille (N=18) ja heitä ohjeistettiin lähettämään työntekijöille tarkoitetut kyselylinkit omille työntekijöilleen. Osastonhoitajia pyydettiin paluupostissa ilmoittamaan monelleko kyselyn lähetti, jotta voitiin määritellä, montako vastaajaa on tavoiteltu (N=206). Vastausaikaa annettiin molempiin 15 vuorokautta. (Liitteet 2, 3 ja 4.)

Tässä kehittämissuorituksessa etäjohtajiksi määriteltiin kaikki ne osastonhoitajat, jotka eivät pääsääntöisesti ole päivittäin johdettaviensa kanssa samassa fyysisessä tilassa. Aineisto kerättiin kaikilta näiltä Tyks Psykiatrian työryhmien osastonhoitajilta sekä heidän alaisuudessaan työskenteleviltä hoitotyöntekijöiltä (sairaanhoitajat, lähihoitajat, toimintaterapeutit, fysioterapeutit, askartelunohjaajat ja kuntoutusohjaajat).

Niille osastonhoitajille, joilta ei tullut paluupostia ja tietoa monelleko olivat kyselylinkin lähettäneet, lähetettiin kerran muistutusviesti. Tämän jälkeen jokainen välitti linkin ja ilmoittivat määrät kyselyn tekijälle. Tässä yhteydessä joidenkin osastonhoitajien kanssa käytiin keskustelua, miten etäjohtajuus määritellään. Tähän kartoitukseen päädyttiin ottamaan myös työryhmänsä kanssa samassa talossa työskennellyt osastonhoitaja, koska hänellä oli useassa eri kerroksessa työntekijöitä, jolloin tapaamiset eivät olleet säännöllisiä eivätkä ollenkaan päivittäisiä ja hän koki olevansa etäjohtaja. Myös vastikään (samalla viikolla) osastonhoitajansa kanssa samaan rakennukseen muuttanut työyksikkö otettiin mukaan alkukartoitukseen ja heitä ohjeistettiin vastaamaan sillä kokemuksella, mikä heillä oli etäjohtettavana olemisesta.

Osastonhoitajille lähetettiin yksi muistutusviesti, joka pyydettiin välittämään myös heidän alaisilleen. Kyselyn vastausaikaa pidennettiin kahdeksan vuorokautta, jotta kaikki halukkaat ehtivät vastaamaan.

Kyselyn vastaukset raportoitiin ja analysoitiin touko-elokuun 2019 aikana.

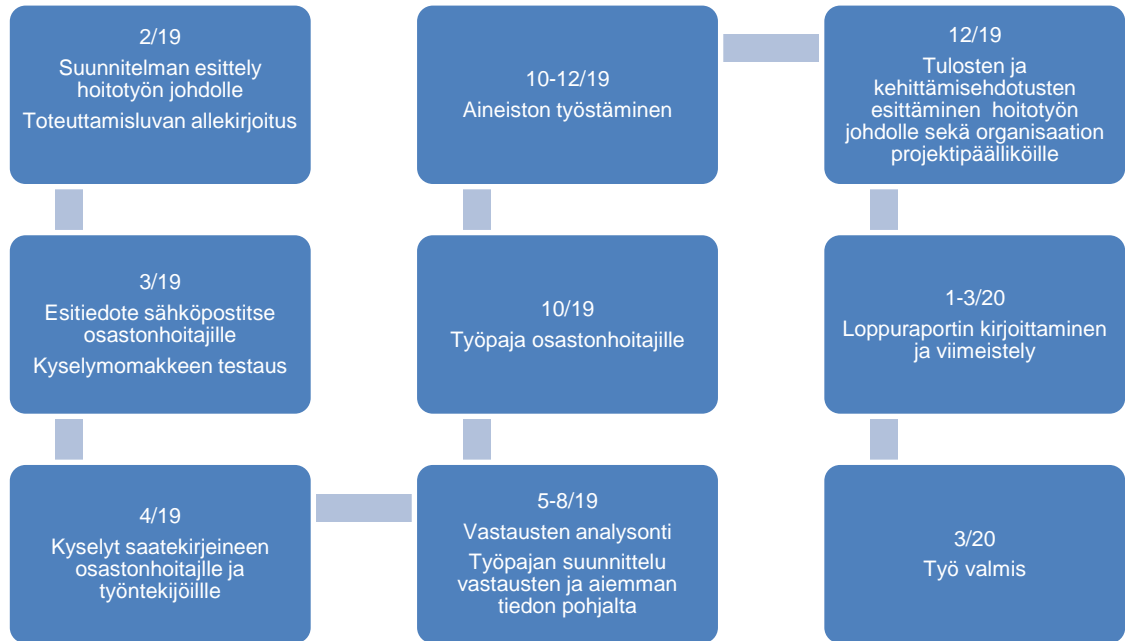
Toteuttamisen toisessa vaiheessa syvennettiin näkemystä nykytilasta ja selvitettiin etäjohtamisen viestinnän onnistumisen esteet. Näiden pohjalta tuotettiin ehdotukset etäjohtamisen viestintään ratkaisuehdotuksineen osastonhoitajien näkökulmasta. Tällöin aineiston keruu tapahtui osastonhoitajien työpajassa ja osallistavina menetelminä käytettiin tuplatiimi-menetelmää sekä ryhmäkeskustelua. Aineiston keruun menetelmä ja perustelut sen käytölle on selvitetty kappaleessa 7.2.1.

Työpaja järjestettiin lokakuussa 2019 ja siihen kutsuttiin kehittämistyöhön kuuluvat osastonhoitajat (N=18). Kutsut lähetettiin kalenterikutsuna kuukautta ennen tilaisuutta. (Liite 5.) Työpaja toteutettiin Tyks psykiatrian hallinnon tiloissa Pharmacyssä Turussa. (Liite 6.) Työpajaan osallistui 11 osastonhoitajaa. Kohdejoukkoon kuuluvista osastonhoitajista yksi oli vaihtanut työpaikkaa ja yksi oli siirtynyt uusiin tehtäviin samassa organisaatiossa.

Työpajassa esiteltiin kyselyn tulokset eli etäjohtamisen viestinnän nykytila sekä käytiin lyhyesti teoriatietoa etäjohtamisesta, etäjohtamisen onnistumisen edellytyksistä ja virtuaaliviestinnän mahdollisuuksista Tyks psykiatrialla. Kaikkia aiheita käsiteltiin erityisesti viestinnän kannalta. Tämän tiedon pohjalta nostettiin kehittämis- sekä ratkaisuehdotukset etäjohtamisen viestintään liittyen.

Tulos ja tuotos

Talven 2019–2020 aikana tulokset analysoitiin ja tulkittiin sekä projektin lopputuotoksena laadittiin selvitys etäjohtamisen viestinnän nykytilasta sekä osastonhoitajien kanssa koostuista kehittämis ehdotuksista. Nämä esiteltiin hoitotyön johdolle joulukuussa 2019. Kokonaisuudessaan opinnäytetyö valmistui maaliskuussa 2020. (Kuva 2.)



Kuva 2: Toteutusvaiheen aikataulu.

Arviointi ja implementointi

Kehittämisprojektin tuotoksen varsinainen käytäntöönpano ei kuulunut tähän projektin osuuteen enää ollessaan jo tähän asti varsin laaja kokonaisuus. Työpajan pitäminen osastonhoitajille toimi kuitenkin sinänsä jalkauttamisen välineenä, työpajassa kyselyn tulokset tuotiin osastonhoitajille ja niiden pohjalta laadittiin kehittämissuositukset. Tilaisuudessa lisäksi lisättiin osastonhoitajien tietoisuutta etäjohtamisen viestinnän mahdollisuuksista. Myös kehittämisprojektin kokonaisuuden esittely hoitotyön johdon kokouksessa varmisti tietoisuutta ja kehittämissuositusten eteenpäin viennin. Käytäntöönpano jää tehtäväksi tämän opinnäytetyön ulkopuolelle ja hoitotyön johdossa on tarkoitus ottaa ehdotukset työn alle alkuvuonna 2020.

Kehittämisprojekti esiteltiin Tyks psykiatrialla myös toimialueen projektipäälliköille. Digitalisaatiosta vastaava projektipäällikkö hyödynsi kehittämisprojektin nykytilan selvityksen tuloksia sekä kehittämissuosituksia ottamalla koulutukseen ja opastukseen liittyviä osa-alueita toteutukseen. Samoin esittelyn myötä opinnäytetyön tekijää pyydettiin pitämään Tyks psykiatrian osastonhoitajille suunnattuun lean-koulutuskokonaisuuteen osiota, jossa käsiteltäisiin etäjohtamista. Tärkeää olisi jatkaa jalkauttamista vielä laajemmin kouluttamalla, perehdyttämällä ja tietoa jakamalla.

Kehittämisprojektin tuotoksen ja prosessin arviointi on kappaleessa 11.

7 AINEISTONKERUUN MENETELMÄT JA TULOKSET

Kehittämistoiminnan tavoitteena on asian tai toiminnan muuttaminen. Työskentelyä ohjaa yhdessä sovitut säännöt, toimintatavat ja käsitteet. Kehittämistoiminnassa hyödynnetään aiempaa tutkimustietoa ja siinä voidaan käyttää myös tutkimuksellisia tiedonkeruumenetelmiä. Menetelmillä pyritään tuottamaan kehittämisen kannalta oleellista tietoa. Kehittämistoimintaan osallistuvilla tulee olla mahdollisimman yhteneväinen käsitys kehittämisen kohteesta ja miten sitä voisi parhaiten kehittää tai uudistaa. (Salonen ym. 2017, 29, 34-35.)

7.1 Etäviestinnän nykytilan kartoitus työntekijöiden ja osastonhoitajien näkökulmasta

Seuraavassa selvitetään nykytilan kartoituksen menetelmä, aineiston käsittely sekä sen analyysi. Lisäksi nykytilan selvityksen tulokset ovat esitelty tässä kappaleessa.

Kehittämiprojektin tärkein lähdeaineisto on työntekijöiden omat kokemukset. Nykytilan analyysillä saadaan kehittämistarve esille. (Työturvallisuuskeskus 2015.) Tässä kehittämiprojektissa hyödynnettiin tutkimuksellisista menetelmistä kyselyä tiedonkeruumenetelmänä sekä osallistavana kehittämismenetelmänä työpajaa ja tuplatiimimenetelmää.

7.1.1 Menetelmä ja menetelmän valinnan perustelut

Kehittämistyössä kysely sopii lähtötilanteen selvittämiseen. Kyselyä laatiessa on suunniteltava tarkkaan, mitä tietoa tarvitaan ja miten vastaukset analysoidaan. Kyselyn tulee perustua olemassa olevaan tietoperustaan. (Ojasalo ym. 2015, 40-41.) Se on perinteinen aineistonkeruumenetelmä ja kyselyn tarkoitus ja kohderyhmä vaikuttaa lomakkeen muotoon. Kysymykset luovat perustan onnistumiselle, joten kysymysten sanamuotojen tulee olla tarkkoja ja kysymysten yksiselitteisiä. Kysymyksiä rakennetaan tavoitteiden ja ongelmien mukaisesti. Otanta riippuu perusjoukon koosta ja tutkittavasta asiasta. (Valli 2018, 92-102.)

Tyypillisimpiä ovat avoimet kysymykset, monivalintakysymykset tai asteikkoihin perustuvat kysymykset. Monivalintakysymyksissä vastaaminen on helpompaa ja vastauksia on

helpompi käsitellä ja analysoida. Kyselylomaketta laadittaessa tulee välttää epämääräisyyttä, yleisiä kysymyksiä tai pitkiä kysymyksiä. Selkeintä on kysyä vain yhtä asiaa kerrallaan ja vastausvaihtoehdoksi kannattaa tarjota myös ”ei mielipidettä”. Kysymysten määrällä, järjestyksellä ja sanamuodoilla voi olla merkittävää vaikutusta. Lomake on hyvä esitellä edellä mainittujen asioiden varalta. Lomakkeeseen laaditaan saatekirje, jossa kerrotaan kyselyn tarkoituksesta ja kannustetaan vastaamaan. (Hirsjärvi ym. 2002, 185– 191.)

Tiedonkeruun menetelmien valinnassa painottui tarve selvittää mahdollisimman laajasti myös henkilöstön näkökulma. Kysely valikoitui nykytilan kartoittamisen menetelmäksi, koska sen avulla oli mahdollista saada kaikilta asianosaisilta vastaukset. Kysely koostui monivalintakysymyksistä, asteikkoihin perustuvista kysymyksistä ja avoimista kysymyksistä. Monessa monivalintakysymyksistä oli valmiiden vastausvaihtoehtojen jälkeen avoin kysymys, jossa pyydettiin tarkennusta vastaukseen. Valmista kyselylomaketta ei ollut käytettävissä, joten kysymykset laadittiin kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin perustuen. Kirjallisuuskatsauksella selvitettiin, mitkä asiat on todettu olevan tärkeitä etäviestinnän osalta ja kysymyksillä haettiin vastauksia, miten nämä asiat ovat Tyks psykiatrialla.

Tämän kehittämissuorituksen kyselylomakkeen taustatiedoissa kysyttiin vastuualuetta, jolloin vastaukset saatiin myös erikseen jokaisen vastuualueen osalta. Lisäksi taustatiedoilla selvitettiin, sijaitseeko osastonhoitajan työhuone samassa fyysisessä tilassa työntekijän kanssa ja montako etäjohtettavaa yksikköä osastonhoitajalla on.

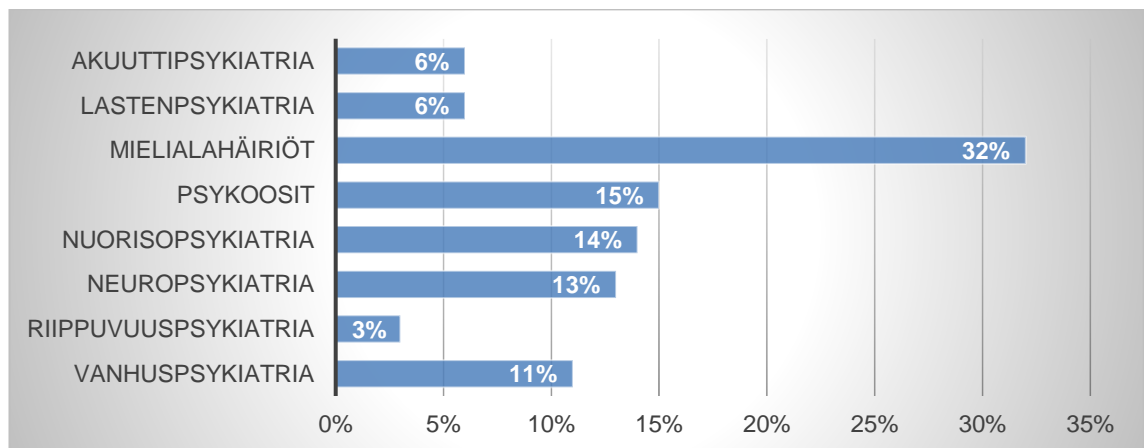
7.1.2 Aineiston käsittely ja analyysi

Kuvailevat tilastolliset menetelmät ovat yleisiä kyselyaineistojen analyysimenetelmiä. Näiden menetelmien tulokset ovat helposti ymmärrettävissä. Tyypillisimpiä tunnuslukuja ovat lukumäärät eli frekvenssit, prosenttiosuudet ja keskiarvot. Näitä voidaan havainnollistaa taulukoin ja kuvioin. (Alastalo ja Borg 2010.) Tilastollisia menetelmiä käytettiin myös tämän kehittämissuorituksen aineiston käsittelyssä. Kyselyn vastaukset tallennettiin Excel-tilaukkaan käsiteltäväksi ja kaikki avoimet vastaukset ryhmiteltiin sisällön mukaan. Vastauksia ei raportoitu vastuualueittain anonymiteetin varmistamiseksi. Excel-tilaukon avulla erotettiin eripaikkaisten työntekijöiden vastaukset niistä, joilla on työhuone osastonhoitajan kanssa samassa paikassa. Tämän kyselyn aineisto esitettiin frekvensseinä ja prosenttiosuuksina. Avoimet vastaukset esitettiin sanallisesti.

Työntekijöiltä ja osastonhoitajilta kysyttiin samoja asioita, joten heidän vastauksiensa voitiin verrata toisiinsa. Kaikki vastaukset analysoitiin kysymyksittäin ja verrattiin työntekijöiden ja osastonhoitajien vastausten prosentiosuuksia sekä avointen vastausten kommentteja toisiinsa.

7.1.3 Tulokset

Osastonhoitajista kyselyyn vastasi 15 ja vastausprosentti oli 83 %. Työntekijöistä vastasi 120 ja heidän vastausprosenttinsa tuli 58 %. Kokonaisuutena vastausprosentti tässä nykytilan selvityksessä oli 60 %. Osastonhoitajien osalta yksi vastuualue jäi ilman vastauksia ja työntekijöiden osalta vastaukset saatiin kattavasti jokaiselta vastuualueelta. Prosentuaalisesti vastaajia oli eniten mielialahäiriövastuualueelta (32 %) ja vähiten riippuvuuspsykiatrialta (3 %). (Taulukko 1.)



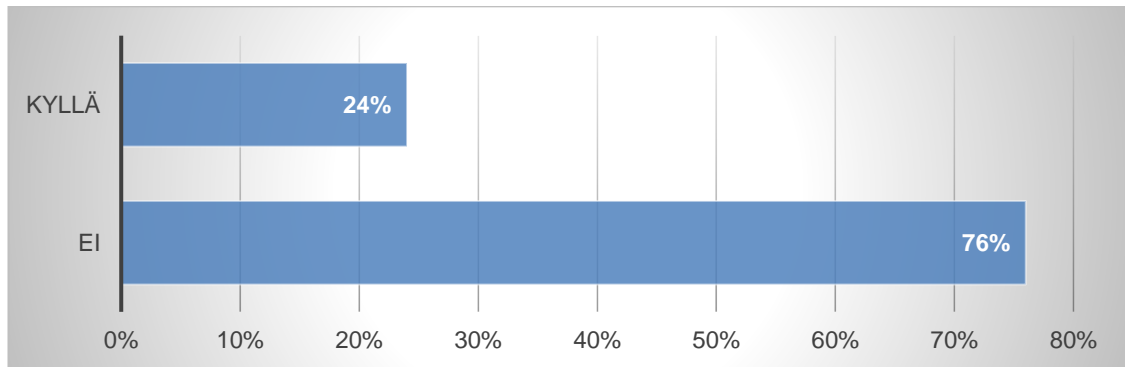
Taulukko 1: Työntekijävastaajat vastualueittain.

Taustatiedot

Kyselyssä osastonhoitajien taustatietoina kysyttiin vastuualuetta, montako fyysisesti eri-paikkaista yksikköä on johdettavana ja onko työyksiköiden viestintään yhteisesti sovittuja toimintatapoja/pelissäöntöjä. Työntekijöiden taustatietoina kysyttiin vastuualuetta, sijaitseeko osastonhoitajan pääasiallinen työhuone fyysisesti samassa paikassa työntekijän kanssa ja onko työyksiköiden viestintään yhteisesti sovittuja toimintatapoja/pelissäöntöjä.

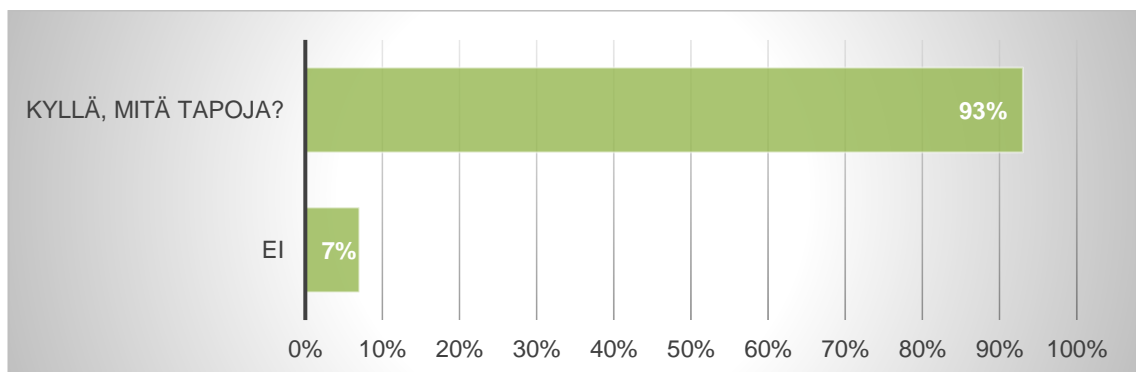
Osastonhoitajilla oli hyvin eri määrä eripaikkaisia johdettavia. Jollain oli vain yksi eri paikallinen yksikkö. Yksiköitä suurimmillaan oli neljä, mutta työntekijät sijoittuivat jopa fyysisesti yhdeksään eri paikkaan.

Työntekijöistä noin neljäsosalla (24 %) vastanneista oli työhuone fyysisesti samassa paikassa osastonhoitajan kanssa. (Taulukko 2.)



Taulukko 2: Työntekijällä fyysisesti samanpaikkainen työhuone osastonhoitajan kanssa.

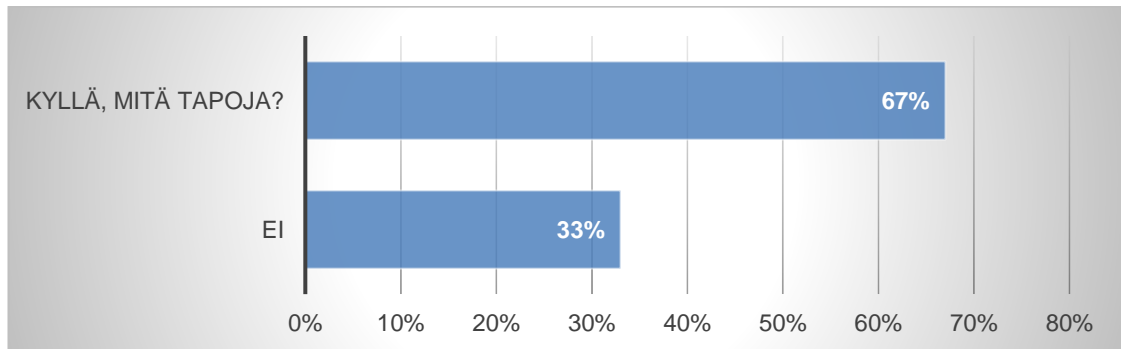
Osastonhoitajista vain yksi vastasi, ettei sovittuja pelisääntöjä ole viestintään. Osastonhoitajat vastasivat, että työpaikkakokouksista, sähköpostin ja puhelimen käytöstä on sovittu. Kuitenkin vaikka toimintatavat oli sovitut, yksi vastaajista kertoi, että kaikki hänen johdettavat yksiköt ovat täysin erilliset, eivätkä muodosta yhteistä yhteisöä, jossa voisi käyttää yhteisiä toimintatapoja. (Taulukko 3.)



Taulukko 3: Sovitut pelisäännöt/toimintatavat etäviestintään osastonhoitajien näkökulmasta.

Työntekijöistä yhteisiä työyksikön yhteisesti sovittuja toimintatapoja/ pelisääntöjä oli 67 % vastaajista. Erilaiset työpaikkakokoukset, tiimit ja palaverit, sähköposti ja WhatsApp-

ryhmät mainittiin useissa vastauksissa. Vain parissa vastauksessa tarkennettiin käytäntöjä kuten ”Säännölliset henkilöstöpalaverit ja TPD:t, ja näistä oh laittaa muistion y-ase-malle sekä työryhmän sähköpostiin. Sähköpostiryhmät, esim. koko talo tai omaryhmä. Yhteisesti myös sovittu, että kun oh ei ole paikalla, asiat hoidetaan sähköpostilla tai kii-reisemmät asiat esim. sairausloma-asiat puhelimitse/ tekstiviestillä”. (Taulukko 4.)

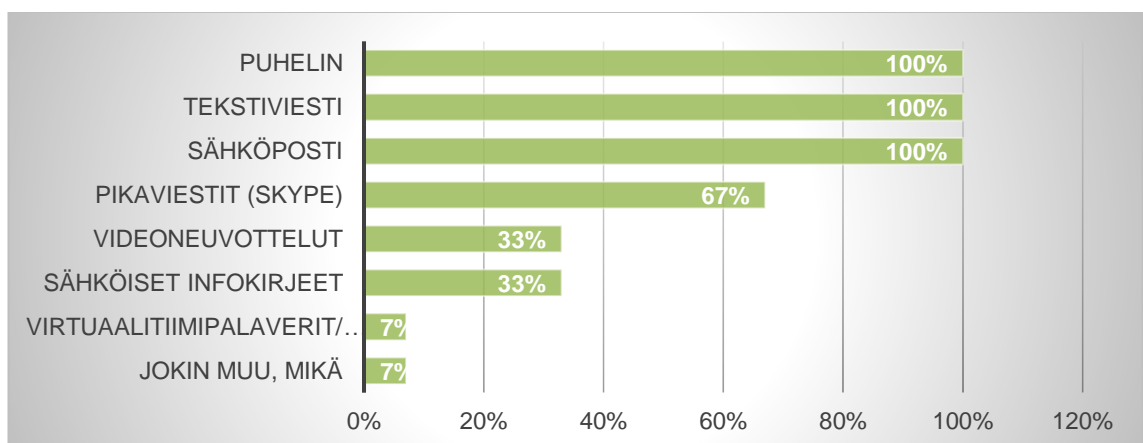


Taulukko 4: Sovitut pelisäännöt/ toimintatavat etäviestintään työntekijöiden näkökul-masta.

Etäjohtamisen viestinnän nykytila

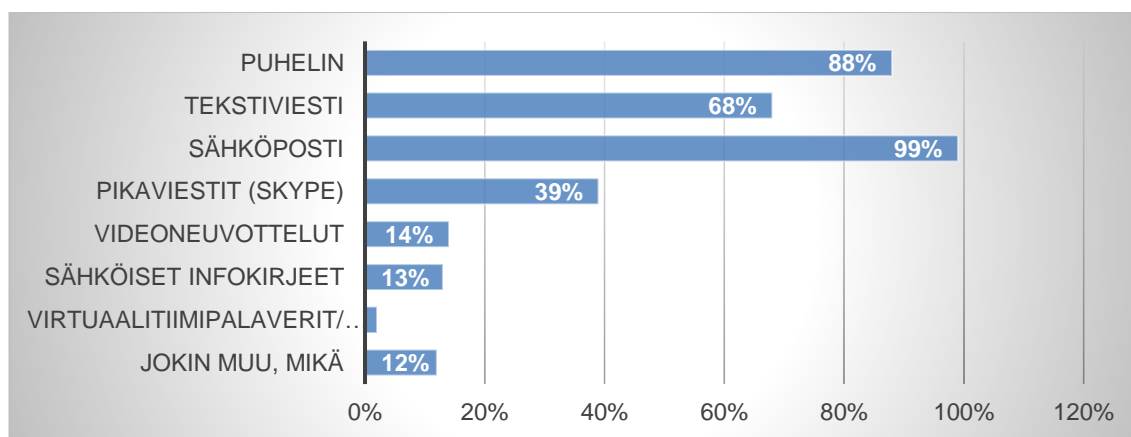
Käytössä olevat menetelmät ja välineet

Osastonhoitajista kaikki vastasivat käyttävänsä puhelinta, tekstiviestejä ja sähköpostia etäälle viestiessään. Skype oli käytössä lähes 70 prosentilla ja videoneuvotteluja ja sähköisiä infokirjeitä käytti kolmasosa. (Taulukko 5.)



Taulukko 5: Osastonhoitajien käytössä olevat etäviestinnän menetelmät ja välineet.

Työntekijöiden vastaukset eivät olleet täysin samansuuntaisia. Työntekijävastaajista esimerkiksi pikaviesti, tekstiviestit ja videoneuvottelut olivat huomattavasti vähemmällä käytöllä osastonhoitajiin verrattuna. Moni työntekijöistä mainitsi kasvotusten tapahtuvan viestinnän olevan käytössä. (Taulukko 6.)



Taulukko 6: Työntekijöiden käytössä olevat etäviestinnän menetelmät ja välineet.

Toimivuus ja helppous

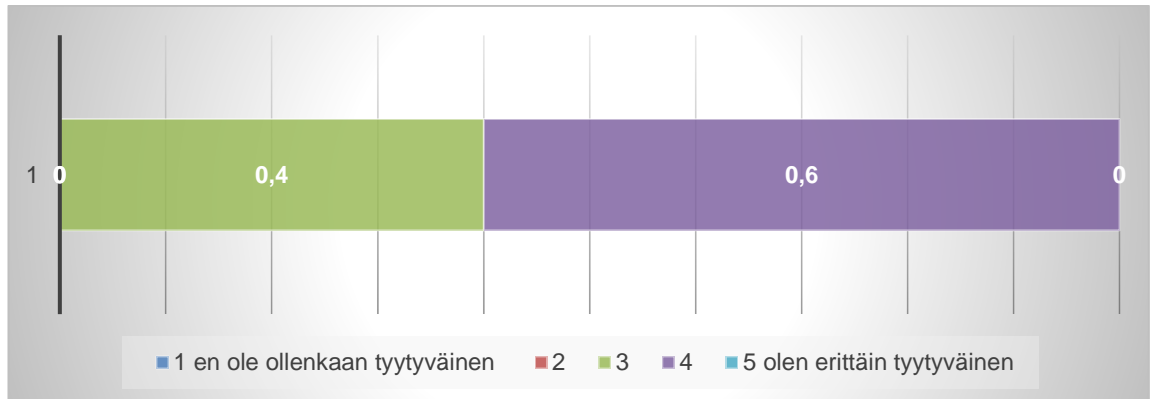
Osastonhoitajat (87 %) ja työntekijät (82 %) kokivat samansuuntaisesti viestinnän menetelmät toimiviksi ja helposti käytettäviksi. Osastonhoitajat kertoivat ongelmina esimerkiksi ohutpäätteet, joissa ei Skype toimi tai että kaikki eivät lue sähköpostejaan.

Työntekijöiden vastauksissa ongelmina useimmiten koettiin, että osastonhoitaja ei aina vastaa sähköpostiin tai vastaaminen saattaa viivästyä. Myös viestinnän yksipuolisuus koettiin ongelmana ja epäselvyys siitä, onko viesti mennyt perille, koska viestejä ei kuitata saapuneiksi.

Verrattaessa eripaikkaisia työntekijöitä niihin, joilla osastonhoitajan työhuone on samassa fyysisessä tilassa, olivat vastaukset samansuuntaiset. 85 % saman paikkaisista vastasi menetelmien olevan toimivia ja helppokäyttöisiä kun vastaava luku eripaikkaisilla oli 80 %.

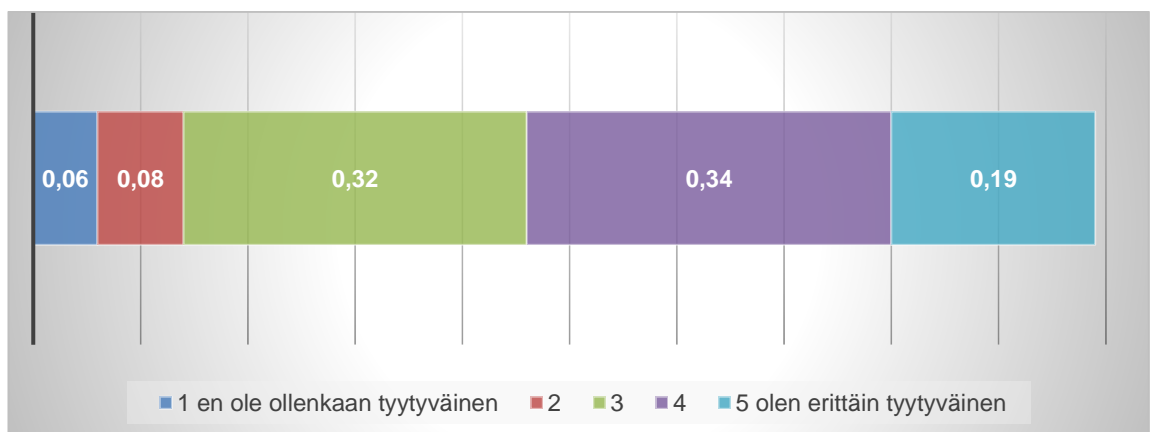
Tyytyväisyys

Osastonhoitajat kokivat olevansa melko tyytyväisiä osastonhoitajan ja työntekijän väliseen viestintään. Erittäin tyytyväisiä tai ei ollenkaan tyytyväisiä ei ollut yhtään vastaajista, jokainen vastaus asettui keskivaiheille (40 %) tai kallistui tyytyväisempään (60 %). (Taulukko 7.)



Taulukko 7: Osastonhoitajien yleinen tyytyväisyys etäjohtamisen viestintään.

Työntekijät sen sijaan kokivat osastonhoitajan ja työntekijän välisen viestinnän vaihtelevasti. Erittäin tyytyväisiä oli lähes 20 % vastaajista, mutta myös ei ollenkaan tyytyväisiä oli noin kuusi prosenttia vastaajista. (Taulukko 8.)



Taulukko 8: Työntekijöiden yleinen tyytyväisyys etäjohtamisen viestintään.

Verrattaessa pääsääntöisesti eripaikkaisia työntekijöitä niihin, joilla osastonhoitajan työhuone on fyysisesti samassa tilassa, esiintyi vaihtelua. Erittäin tyytyväisiä oli samanpaikkaisista 28 % ja eripaikkaisista vain 16 %.

Lähestyminen etäältä

Osastonhoitajista 73 % koki helpoksi lähestyä etäällä olevaa työntekijää. Tässä ne osastonhoitajat, jotka arvioivat sen helpoksi, perustelivat, että osastonhoitajat tekevät työtä saavuttaakseen luottamuksen ja työntekijä on tärkeä tuntea tämän mahdollistamiseksi.

Kahdenkeskeisten tapaamisten myötä on syntynyt kontakti. Kääntöpuolella tässä on aikataulujen yhteensopimattomuus ja aikapula kaiken kaikkiaan, mikä estää yhteyden ottamista.

Työntekijöistä 80 % uskoi osastonhoitajan olevan helppoa lähestyä häntä. Perusteluina useimmiten työntekijät arvioivat, että oma tavoitettavuus on helppoa ja välineet ja yhteydet mahdollistaa yhteydenoton. Lisäksi usea vastasi, että on luottamukselliset ja tutut välit osastonhoitajan kanssa. Ne työntekijät, jotka arvioivat, että osastonhoitajan ei ole helppo lähestyä perustelivat tätä tavoitettavuusongelmilla: ei ole aikaa lukea sähköposteja tai aikataulujen yhteensovittaminen on haasteellista. Osa arvioi olevansa vieraita osastonhoitajan kanssa ja kommunikaation yleisluontoista ja muodollista. Vastauksissa arveltiin muun muassa, ettei osastonhoitajilla ole kovinkaan hyvää kokonaiskuvaa yksiköstä tai sen toimivuudesta tai arveltiin, etteivät etäasiat olisi osastonhoitajan mielessä.

Verrattaessa pääsääntöisesti eripaikkaisia työntekijöitä niihin, joilla osastonhoitajan työhuone on samassa fyysisessä tilassa, olivat vastaukset samansuuntaiset. 79 % eripaikkaisista uskoi osastonhoitajan olevan helppo lähestyä häntä ja saman paikkaisista 83 % arvioi lähestymisen helpoksi.

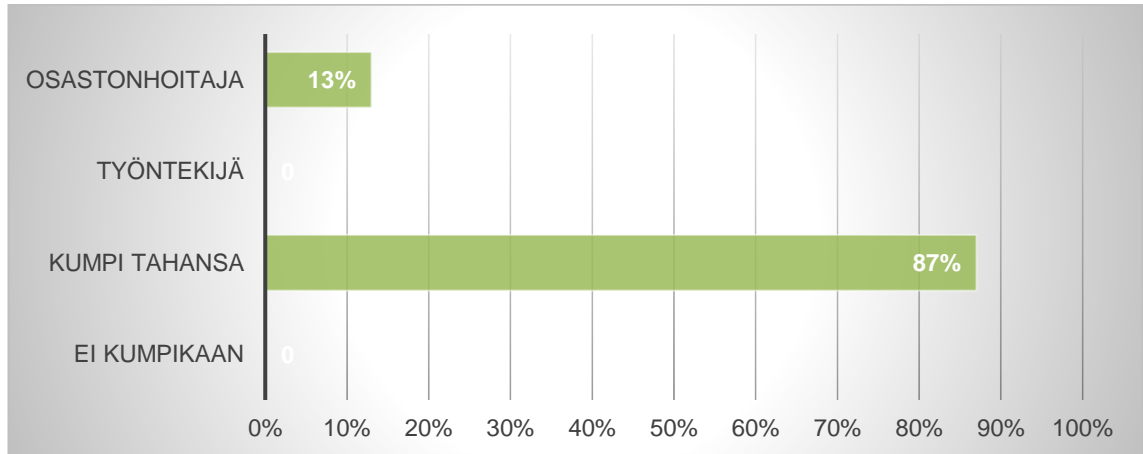
80 % vastanneista osastonhoitajista arvioi, että työntekijän oli helppo lähestyä osastonhoitajaa. Esteitä tähän ei kukaan ole arvioinut. Osastonhoitajat vastasivat näkevänsä vaivaa ollakseen helposti lähestyttävissä. Tärkeäksi arvioidaan, että osastonhoitaja tuntee työntekijät ja on käytettävissä. Lisäksi tavat ottaa yhteyttä arvioidaan olevan moninaiset. Kuitenkin lähestymistä estää tavoitettavuuden haastavuus eli aikataulujen yhteensopimattomuus ja aikapula.

Vastanneista työntekijöistä 74 % koki helpoksi lähestyä etäällä olevaa osastonhoitajaa. Helpoksi lähestymisen kokivat useimmiten, että osastonhoitajan saa helposti yhteyden, hän vastaa nopeasti, hän on tuttu tai hän on helposti lähestyttävä. Ne työntekijät, jotka eivät kokeneet lähestymistä helppona, kertoivat syiksi erilaisia asioita. Näitä oli muun muassa, että ei tiedä onko osastonhoitaja tavoitettavissa, sähköpostin kankeus, viesteihin vastaaminen kestää tai unohtuu, osastonhoitaja on kiireinen, reaaliaikaiseen kontaktiin ei ole varattu aikaa, osastonhoitajat vaikuttavat ylityöllistetyiltä/kuormittuneilta tai osastonhoitaja on jäänyt etäiseksi/ vieraaksi.

Verrattaessa pääsääntöisesti eripaikkaisia työntekijöitä niihin, joilla osastonhoitajan työhuone on samassa fyysisessä tilassa, oli eripaikkaisten hieman helpompi lähestyä osastonhoitajaa (75 %). Saman paikkaisista 69 % arvioi lähestymisen helpoksi.

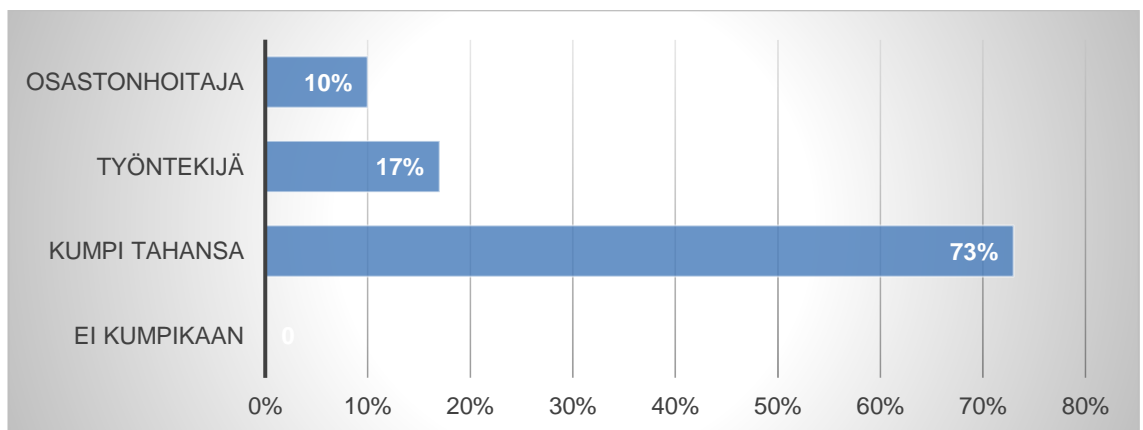
Aloitteentekijä etäviestinnässä

Osastonhoitajista valtaosa (87 %) arvioi, että kumpi tahansa on aloitteentekijä etäviestinnässä. Kaksi arvioi kuitenkin olevansa työntekijöitä aktiivisempia ottamaan yhteyttä. (Taulukko 9.)



Taulukko 9: Useimmiten aloitteentekijänä osastonhoitajien mielestä.

Työntekijöistä sen sijaan 17 % arvioi itse olevansa aktiivisempia aloitteentekijöitä etäviestinnässä. Samansuuntaisesti osastonhoitajien kanssa sen sijaan valtaosa (73 %) työntekijöistä arvioi, että kumpi tahansa on aloitteentekijänä. 10 % uskoi osastonhoitajan olevan aktiivisempi. (Taulukko 10.)



Taulukko 10: Useimmiten aloitteentekijänä työntekijöiden mielestä.

Verrattaessa pääsääntöisesti eripaikkaisia työntekijöitä niihin, joilla osastonhoitajan työhuone on samassa fyysisessä tilassa, oli pieniä eroavaisuuksia. Samapaikkaisista 17 %

ja eripaikkaisista 8 % arvioi osastonhoitajan olevan useimmiten aloitteentekijä. Sen sijaan työntekijän useimmiten aloitteentekijäksi arvioitiin lähes samanlaiseksi, samapaikkaiset 17 % ja eripaikkaiset 18 %. Samapaikkaisista 66 % ja eripaikkaisista 75 % arvioi kumman tahansa aloitteentekijäksi.

Viestinnän riittävyys

Osastonhoitajista alle puolet arvioi viestinnän olleen riittävää. Tässä kuitenkin vaihtelevuutta arvioidaan olevan, toisinaan on riittävää, toisinaan ei ole. Tämä arvioidaan olevan myös henkilöstä riippuvaa, toiset ovat itsenäisempiä ja toiset kaipaavat enemmän lähiesimiestä. Yhteydenpidon arvioitiin keskittyvän lähinnä palvelussuhdeasioihin ja kliinisestä työstä vastaaminen jää. Kynnys viestinnälle etäältä on korkeampi.

Työntekijät olivat etäviestinnän riittävyyteen tyytyväisempiä. Heistä 60 % arvioi osastonhoitajan ja työntekijän välisen viestinnän olevan riittävää. Ne, jotka arvioivat viestinnän riittämättömäksi perustelivat sitä tiedonkulun hitaudella tai ettei tieto kulje ollenkaan. Muutamissa vastauksissa mainittiin, ettei osastonhoitajaa tavoita eikä tämä vastaa viesteihin. Myös kynnys ottaa etäälle yhteyttä mainittiin. Monissa vastauksissa kaivattiin osastonhoitajan fyysistä läsnäoloa. Asioiden hoitaminen arvioitiin olevan helpompaa, jos osastonhoitaja olisi useammin paikalla ja olisi säännöllisiä ja suunniteltuja kohtaamisia. Yksi työntekijä vastasi, että oli työskennellyt yksikössä jo 3,5 kuukautta, mutta ei ollut vielä tavannut esimiestään. Myös tietoa osastonhoitajan läsnäolosta ei kaikissa paikoissa ollut käytettävissä.

Verrattaessa pääsääntöisesti eripaikkaisia työntekijöitä niihin, joilla osastonhoitajan työhuone on samassa fyysisessä tilassa, oli vastauksissa selkeä ero. Samapaikkaisista 72 % ja eripaikkaisista 54 % arvioi viestinnän riittäväksi.

Kasvokkain tapaaminen

Osastonhoitajista vain 13 % arvioi tapaavansa riittävän usein työntekijöitään. Lähes puolet eivät tapaa riittävästi ja 40 % tapaa toisinaan riittävästi. Syyksi mainitaan muun muassa toimipisteiden välinen matka, potilasvastaanottoajat ja osastonhoitajan aikataulu vaikea sovittaa, aika ei riitä, toinen yksikkö työllistää enemmän ja se on toiselta pois tai kahden kesken tapaaminen erityisesti ajan puitteissa rajallista.

Työntekijöistä kuitenkin lähes puolet (49 %) tapasi osastonhoitajan kasvokkain riittävän usein, toisinaan riittävän usein tapasi 28 % työntekijöistä ja 23 % ei tavannut osaston-

hoitajaa riittävän usein. Niiden vastauksista, jotka eivät tavanneet riittävän usein kasvokkain, kävi ilmi, että osastonhoitajan arvioitiin olevan kiireinen eikä ollut paikalla etäjohtavissa yksiköissä kuin harvoin. Joissakin paikoissa osastonhoitaja oli paikalla vastausten mukaan vain kerran viikossa tai jopa vain kerran kuukaudessa. Myös aikataulujen yhteensovittamisen haasteet tuotiin esiin. Yksi vastaajista mainitsi, ettei tiennyt missä osastonhoitajan työpiste sijaitsee eikä tämä juurikaan käynyt työntekijän yksikössä.

Verrattaessa pääsääntöisesti eripaikkaisia työntekijöitä niihin, joilla osastonhoitajan työhuone on samassa fyysisessä tilassa, oli vastauksissa selkeä ero. Samapaikkaisista 83 % ja eripaikkaisista 26 % tapaa riittävän usein kasvokkain osastonhoitajaa. Toisinaan riittävästi tapaa saman paikkaisista 10 % ja eripaikkaisista 33 %. Riittämättömänä kasvokkain tapaamista pitää saman paikkaisista 3 % ja eripaikkaisista 30 %.

Palautteen anto

Osastonhoitajat eivät uskoneet antavansa palautetta alaisilleen riittävästi. 60 % ajattelee tässä olevan puutteita. Vastauksissa oli mainintoja siitä, että osastonhoitajilla ei ole riittävää käsitystä työntekijän työnteosta tai se ei ole etäälle luontevaa.

”Yritystä on, mutta koska ei ole arjessa mukana, se jää”

”Käsitys työntekijän työnteosta jää pinnalliseksi, koska etäällä paljon alaisia ja tällöin palautteen anto vaikeaa.”

Työntekijöistä reilusti yli puolet (65 %) kuitenkin koki saavansa palautetta etäällä olevalta osastonhoitajalta riittävästi. Enemmän palautetta kaivanneet toivoisivat saavansa positiivista palautetta, palautetta konkreettisesti työstä ja sen kehittämisestä, tukea työn sisällön suunnitteluun, palautetta onko työ tavoitteiden mukaista, palautetta miten tekee työtä ja miten siinä voisi kehittyä, tiedustelua miten työt sujuvat ja keskustelua työtilanteesta ja ylipäänsä mitä tahansa palautetta kaivataan. Osa työntekijöistä ei ollut saanut minkäänlaista palautetta. Vastauksissa myös arveltiin, että osastonhoitaja ei voi antaa palautetta, koska tällä ei ollut käsitystä, miten työtä tehdään tai osastonhoitaja ei ollut ajan tasalla työyksikön ongelmista tai saavutuksista ja palautetta oli mahdollista antaa vain työntekijän itse kertomiin asioihin.

Verrattaessa pääsääntöisesti eripaikkaisia työntekijöitä niihin, joilla osastonhoitajan työhuone on samassa fyysisessä tilassa, oli vastauksissa eroja. Saman paikkaisista 21 % ja eripaikkaisista 38 % ei saanut riittävästi palautetta.

Epämuodollinen kommunikointi

Epämuodolliseen kommunikointiin suhtauduttiin hyvin samanlaisesti molemmissa ryhmissä. Osastonhoitajista vain 20 % uskoo epämuodollisen kommunikoinnin toteutuvan etäälle. Tällöin viestinnän ei ajatella olevan pelkästään virallista vaan muutkin asiat tulevat esiin. Niiden osastonhoitajien vastausten mukaan, joilla epämuodollisuus ei toteudu sen ei ajatella olevan luontevaa tai välitöntä, etäviestintä on useimmiten asialähtöistä, työntekijöillä on erilaisia valmiuksia käyttää etäviestintää tai viestinnän uskotaan onnistuvan ylipäätään ”livenä” paremmin.

Samoin työntekijöistä vain 27 % vastasi epämuodollisen kommunikoinnin toteutuvan etäälle. Tällöin epävirallista kommunikointia uskottiin olevan mahdollista toteuttaa myös sähköpostin, tekstiviestien ja puheluiden kautta. Asioiden ei tarvinnut vastaajien mukaan olla niin virallista ja hauskuutta pystyi lisäämään sähköposteihinkin. 73 % taas koki, ettei epämuodollinen kommunikointi toteutunut etäälle. Monen vastauksesta ilmeni, että etäviestintä oli pääsääntöisesti työasioiden hoitamista ja ”virallista” viestimistä. Epävirallista viestintää ei pidetty luontevana tai tarpeellisenakaan. Muutama vastasi, ettei siihen ollut aikaa ja vastauksissa tuli myös esiin, ettei se ole sama kuin kasvotusten tai koko ajatus oli hassu.

Verrattaessa pääsääntöisesti eripaikkaisia työntekijöitä niihin, joilla osastonhoitajan työhuone on samassa fyysisessä tilassa, olivat vastaukset samansuuntaiset.

Viestinnän oikea-aikaisuus

Osastonhoitajista 64 % arvioi etäjohtamisen viestinnän toteutuvan oikea-aikaisesti. Esiteinä tähän mainittiin, että postit luetaan ja niihin vastataan, kun on aikaa, puhelimitsekaan ei välttämättä saada kiinni toista silloin kun on tarve tai osa-aikaisten työntekijöiden kanssa tulee viivytystä.

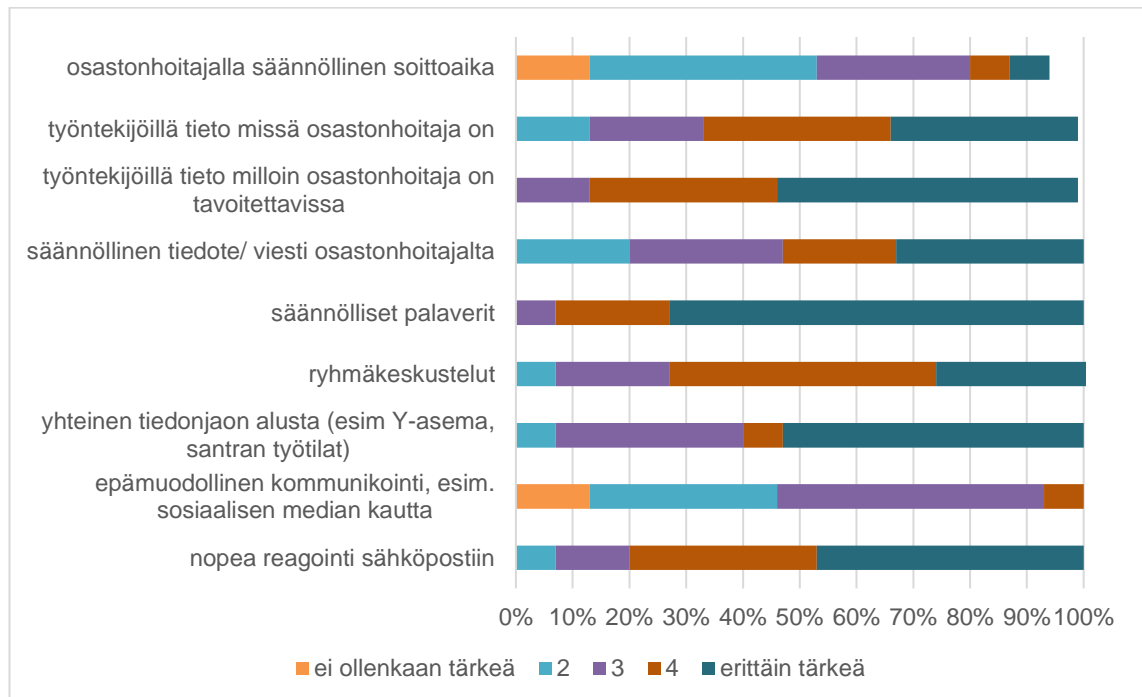
Työntekijöistä 60 % arvioi viestinnän oikea-aikaiseksi ja 40 % vastasi, että osastonhoitajan ja työntekijän viestintä ei toteudu oikea-aikaisesti. Valtaosa heistä arvioi syyksi tavoitettavuushaasteet ja vastausten viipymisen. Etäisyys sinänsä koettiin syyksi ja työntekijä mieluummin odotetaan, että osastonhoitaja on paikalla työyksikössä tai hankaloitavana tekijänä oli, että asioiden ollessa akuutisti pinnalla osastonhoitaja ei ollut paikalla.

Verrattaessa pääsääntöisesti eripaikkaisia työntekijöitä niihin, joilla osastonhoitajan työhuone on samassa fyysisessä tilassa, oli eroavaisuuksia. Oikea-aikaisuus ei toteudu samapaikkaisissa 28 % mielestä ja eripaikkaisista 43 % mielestä.

Tärkeintä etäjohtamisen viestinnässä

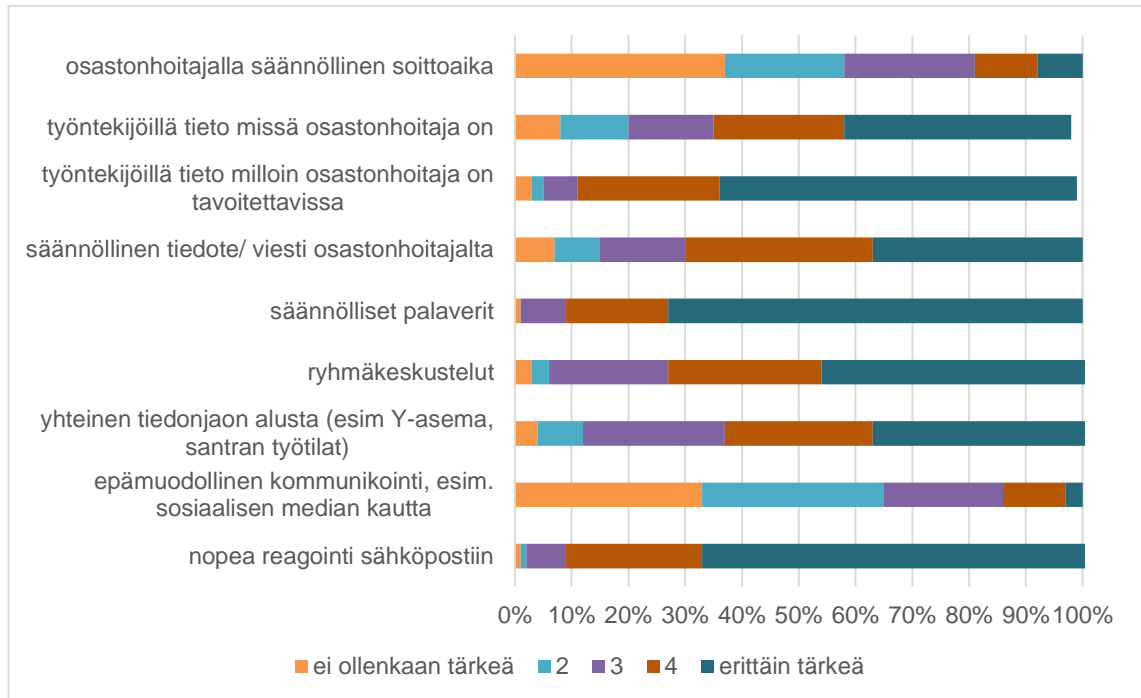
Osastonhoitajat arvioivat tärkeimmiksi asioiksi etäjohtamisen viestinnässä säännölliset palaverit, tieto siitä miten osastonhoitaja on tavoitettavissa ja nopea reagointi sähköpostiin.

Vähintään tärkeänä pidettiin epämuodollista kommunikointia ja osastonhoitajan säännöllistä puhelinaikaa (Taulukko 11).



Taulukko 11: Tärkeys etäjohtamisen viestinnän kannalta osastonhoitajien arvioimana.

Yhtä lailla työntekijöistä tärkeimmäksi nousivat säännölliset palaverit, nopea reagointi sähköpostiin ja tieto siitä milloin osastonhoitaja oli tavoitettavissa. Mielenpiteet jakautuivat kuitenkin melko paljon ja myös tietoa missä osastonhoitaja oli, säännöllistä tiedotetta/viestiä osastonhoitajalta ja yhteistä tiedonjaon alustaa pidettiin tärkeänä. Vähiten tärkeinä pidettiin osastonhoitajan säännöllistä soittoaikaa ja epämuodollista kommunikointia. (Taulukko 12.)



Taulukko 12: Tärkeys etäjohtamisen viestinnän kannalta työntekijöiden arvioimana.

Tietoisuus etäviestinnän menetelmistä

Etäviestinnän menetelmiä ja välineitä sairaanhoitopiirillä mainittiin molempien ryhmien osalta laajasti. Vastauksissa mainittiin Skype, sähköposti, puhelin ja tekstiviesti, eri termein videovälitteiset koulutus- ja kokousmenetelmät, sosiaalisen median sovellukset, Uranus-muistilista, viikkotiedote, some-yhteyshenkilöt, virtuaalinen työpöytä, Santra ja Y-asema. Kummassakaan ryhmässä ei mainittu VSSHP:ssä käytössä olevaa Santran työtiloja.

Avoimet kysymykset

Kyselyn lopussa oli kaksi avointa kysymystä – ”Mitä etäjohtamisen viestinnässä toimii ja mikä ei?” sekä yleinen kysymys ”Mitä kyselyssä ei tullut esiin etäjohtamisen viestintään liittyen?”. Nämä vastaukset on yhdistetty kokonaisuudeksi.

Etäjohtamisen viestinnässä toimii:

Osastonhoitajien arvioimana käytössä olevat viestinnän välineet ja sovellukset olivat toimivia. Erityisesti sähköposteihin vastaaminen toimi ja puhelin sekä tekstiviestit olivat luontevimmat. Palvelusuhdeasiat mainittiin, että hoituvat eri ohjelmilla etänä. Sähköpostin saaminen on helpottanut osastonhoitajan työskentelyä. Toimivia etäviestintäkeinoja

olivat etäkokoukset ja tiiviit infot sähköpostitse. Vastauksissa arvioitiin ylipäänsä yhteydenpidon onnistuvan etäältä. Tiedonkulussa toimivaa on viestinnän samanaikaisuus. Toistaalta mainittiin henkilökohtaisen tapaamisen olevan parasta.

Työntekijöiden vastausten perustella toimivaa on niin ikään sähköposti, puhelin ja tekstiviestit. Kiireisissä asioissa luotettiin puhelimeen ja ei-kiireellisissä asioissa sähköpostiin. Sähköposti koettiin toimivaksi myös siksi, että siten saa saman sisältöisen viestin kaikille.

”Toimivaa: viestit ”kuitataan”, jolloin tietää toisen lukeneen asian, tärkeät asiat sekä sähköisenä ja että tarvittaessa paperisessa muodossa, kirjoitetussa viestissä asiatieto jäsentyneempi ja tarkistettavissa toisin kuin pelkästään puhutussa, mikä tärkeää ”infotulvan” takia.”

Työntekijät kokivat lisäksi toimivaksi, että osastonhoitaja on paikalla. Erityisesti osastonhoitajan kanssa samapaikkaisten työntekijöiden viestintä koettiin toimivana tai toisaalta eripaikkaisissa osa työntekijöistä odotti, että osastonhoitaja tulee paikalle. Etänä olon ei koettu korvaavan läsnäoloa.

Työntekijät kokivat toimivaa olevan myös, kun osastonhoitaja vastaa nopeasti tai kohtuajassa. Osastonhoitajan persoona ja luottamus oli myös mainittu toimivana.

”Se toimii, että on lupa ja kannustusta olla osastonhoitajaan yhteydessä kaikissa asioissa ja milloin vain.”

”Esimieheni on helposti lähestyttävä ja kohdatessani koen, että asiani ovat merkityksellisiä.”

Työntekijöiden vastauksissa henkilöstöhallinnolliset toiminnot sekä toimintatavat tai käytännöt mainittiin. Esimerkiksi sairauspoissaolojen ilmoittaminen hoituu etäältä. Säännölliset kokoukset koettiin tärkeinä edellyttäen, jos kokouksissa päätetyt asiat noudatetaan.

Etäjohtamisen viestinnässä ei toimi:

Osastonhoitajat vastasivat toimimattomaksi fyysiseen läsnäoloon liittyviä asioita. Mainintoja oli osastonhoitajan työtilan puutteesta etäpisteissä, vähäisestä arkeen osallistumisesta ja asioiden käsittely oli jäänyt vajavaiseksi etäältä. Kehittäminen ja organisointi

mainittiin olevan mahdotonta etäältä ja työntekijöillä arveltiin olevan kynnys ottaa ilmapiiriasioita esille etäältä. Fyysisen läsnäolon tärkeyttä korostettiin. Tietyt asiat piti voida sanoa kasvokkain ja tärkeää olisi säilyttää henkilökohtainen kontakti. Myös työntekijöiden valmiuksista osastonhoitajat totesivat, että kaikilla ei ollut samoja taitoja ja osa odotti pelkästään henkilökohtaista kontaktia. Fyysisesti läsnä olevana voisi kysellä yleisesti, nyt etäältä osastonhoitajalla ei ollut aikaa soittaa yksitellen. Työryhmän ilmapiiriin liittyvät asiat eivät välittyneet etäälle vaan se vaatisi enemmän läsnäoloa. Työntekijöillä arveltiin olevan korkea kynnys ottaa ilmapiiriin liittyviä asioita esille.

Osastonhoitajien vastauksissa arvioitiin toimimattomuuden liittyvän välineisiin ja soveluksiin. Laitteiden saatavuus oli puutteellista esimerkiksi älypuhelimien osalta. Kännykät ja koneet eivät olleet tätä päivää eivätkä toimivia. Videoneuvottelun äänen ja kuvan laatu oli toimivuudeltaan epävarmaa. Erityisesti Skypesta oli mainintoja, että se ei ole luontevassa käytössä tai se ei toimi kaikilla koneilla eikä aina ole laitteita käytettävissä, jossa tätä voisi käyttää. Myös tavoitettavuus koettiin toimimattomana. Puhelimitse tavoitettavuus oli toisinaan hankalaa, koska työntekijät tekivät potilastyötä. Myös osa-aikaisten tavoitettavuus oli vaikeaa, esimerkiksi työntekijä ei ollut koskaan paikalla osastonhoitajan paikallaolopäivänä.

Osastonhoitajat arvioivat toimimattomaksi myös osaamiseen liittyen, että tietoa etäviestinnän mahdollisuuksista ei ollut saatavilla eikä tietoa ollut aikaa etsiä tai välineitä ei osattu käyttää. Kaivattiin koulutusta ja opastusta, jotta erilaisia mahdollisuuksia voisi ottaa käyttöön.

Osastonhoitajat vastasivat lisäksi toimimattomuuden liittyvän toimintatapoihin. Etäviestinnän arvioidaan olevan ohjeistamatonta, sattumanvaraista, viestintätapoja ei ole sovittu tai yhteisiä toimintatapoja ei ylipäänsä ole. Toimintatapoihin liittyen työyhteisöjen erilaisuus nostettiin esiin. Yksittäisen työntekijän kanssa viestintä onnistuu, mutta työyksiköihin liittyen kommentoitiin, että yhteiset kokoukset tai tiedotteet eivät ole järkeviä, koska yhteisiä asioita ei ole, vaan jokaiselle yksikölle on viestittävä eri asiat. Ajankäytöllisesti tämän arvioitiin johtavan viestinnän kaventumiseen, koska monta eri sisältöistä kokousta tai tiedotetta on liikaa yhdelle osastonhoitajalle. Lisäksi esimerkiksi viestinnän työnjako on epäselvää, ei ole tiedossa kuka vastaa muiden ammattiryhmien edustajien tiedottamisesta ja miltä osin.

”Ongelma ei etänä olemisesta vaan erilaisuudesta”

Osastonhoitajien näkökulmasta toimimatonta oli lisäksi vuorovaikutus, jolloin viestintä koettiin tiedottamiseksi eikä pohdintaa ollut. Työntekijän oma aktiivisuus arvioitiin vaikuttavan viestintään ja siihen, miten paljon huomiota osastonhoitajalta saa.

Työntekijöistä toimimattomaksi koettiin toimintatavat. Siihen liittyen esimerkiksi tiedonkulussa koettiin haastetta, tiedon koettiin kulkevan hitaasti, epätasaisesti tai se ei kulkenut ollenkaan. Syyt liittyivät esimerkiksi postien hukkumiseen sähköpostiin, kiireeseen, vastaamattomuuteen tai vaikeuteen poimia oleellista suuresta infotulvasta.

”Tärkeitä ovat viikoittaiset palaverit. Sähköpostia tulee helpoiten laitettua ja sillä saa yhteyden, mutta vastaaminen vie aikaa. Osastonhoitajalla vaikuttaa olevan paljon töitä, siksi ei tule heti laitettua viestiä. Usein odotan tapaamista, jossa voin kysyä kaikki samalla, jos aikaa on.”

Työntekijät mainitsivat, ettei toimintatapoja tai pelisääntöjä ollut sovittu. Tämän takia he kokivat etäviestinnän toimivan vaihtelevasti ja esimerkiksi olevan epäselvää kenelle kuului viestiä tilanteissa, joissa samassa toimipisteessä on useampia esimiehiä.

”Kun viestintä on tehotonta ja vastuuta siitä ei ole määriteltä, se aiheuttaa valtavaa kuormitusta työryhmässä.”

Työntekijät kokivat toimimattomaksi myös osastonhoitajan etäällä olemisen ja miten se aiheutti monia haasteita. Vastauksissa viitattiin monien asioiden hoituvan paremmin silloin, kun osastonhoitaja oli läsnä. Työn ja henkilöstön johtamisen ajateltiin vaikeutuvan etäältä. Vastauksissa mainittiin, ettei etäällä oleva osastonhoitaja ollut perillä työyhteisön asioista eikä työn konkreettisesta sisällöstä. Tämä aiheutti sen, ettei osastonhoitajalle ollut selvää työyhteisön asiat ja puhuminen osastonhoitajalle koettiin jopa haastavaksi. Käytännön arjen jakamisen vaikeuteen liittyen vastauksissa kaivattiin enemmän konkreettista kohtaamista, jolloin voisi puhua työntekijän ja työyhteisön asioista. Myös osa koki kynnyksen olla yhteydessä etäältä korkeammaksi. Etäviestintä karsii asioita, joita kasvotusten ottaisi herkemmin puheeksi. Osa vastaajista mainitsi lisäksi, ettei tarvitse etäviestintää vaan asiat toimitettiin silloin kun osastonhoitaja oli paikalla.

”Kun ei useinkaan näe esimiestä kasvokkain ei hän pääse niin hyvin perille työntekijän ja työyhteisön asioista, eikä pääse näkemään työyhteisöä muulloin kuin kokouksissa, jolloin kaikki asiat välttämättä tule selville.”

”Johtamisessa menty paljon alaspäin, kun tähän on päädytty. Ei hyviä puolia työn sujuvuuden kannalta. Toki jos ei halua pomoa nähdä pitkiin aikoihin, niin siihen sopii kyllä.”

Työntekijät eivät uskoneet ilmapiirin välittyvän etäälle tai samanlaista tuttuutta ei syntynyt etäälle. Epävirallisen viestinnän koettiin jäävän pois etäältä, joka kuitenkin mainittiin tärkeäksi, jotta oppisi tuntemaan toisen.

”Fyysisesti läsnäoleva pomo tuntee ilmapiirin ja aistii pienistäkin merkeistä/tunnelmasta todellisen vastaanoton, joka voi jäädä vajaaksi etäyhteyden kautta.”

Työntekijät arvioivat myös viestinnän muodollisuuden toimimattomaksi. Vastauksissa viitattiin siihen, että etäviestinnän asiasisältö oli tiedonvälityskeskeistä ja keskusteleva pohdinta jäi vähemmälle. Vastavuoroisuus puuttui ja viestit olivat persoonattomia. Vastaajat totesivat viestinnän olevan etäältä muodollista, jolla hoidetaan vain pakolliset asiat eikä opita tuntemaan toisia.

”Kun osastonhoitaja on harvoin läsnä, tulee olo ettei halua kaataa täyttä lastia päälle vaan säästelee mistä juttelee.”

Työntekijät kokivat etäyhteyksien käyttöön erilaisia hankaluuksia. Osa näistä liittyi välineiden toimimattomuuteen tai niiden puuttumiseen. Skype ei toiminut nykyisillä välineillä ja älypuhelinta toivottiin kaikille avopuolen työntekijöille. Etäyhteyden ongelmien takia arveltiin, etteivät kokouksetkaan jaksaneet kiinnostaa tai katsekontaktin puuttuminen etäyhteydellä koettiin hankaloittavaksi tekijäksi. Tällöin esimerkiksi ajateltiin väärinymmärrysten määrän kasvaneen ja tulkinnat yleistyneen.

”Todellisuudessa etäyhteyden välityksellä kaikki työntekijät eivät näy.. Osa voi näyttää kieltä tai irvistää kuvan ulottumattomissa.”

”Kameralle on helppo hymyillä mutta todellisuus ei ole välttämättä hymyssä.”

Työntekijät antoivat kommentteja myös ylempään tasoon liittyvään viestintään. Näissä kommentteissa kaivattiin tiedotusta ylempää tai koettiin ylihoitajan kumoavan osastonhoitajan antamat viestit. Nykyinen osastonhoitajasysteemi mainittiin täysin turhana etäyksiköissä, koska kokemuksen mukaan ylihoitaja päätti kuitenkin kaikista asioista. Samoin koettiin, että molemmat tahot jäivät vieraksi toisilleen ja tästä syystä arveltiin, että ikäviä ratkaisuja oli helpompi toteuttaa etäältä.

Myös erityistyöntekijän koettiin jäävän varjoon, koska osastonhoitajalla oli alaisenaan pääasiassa hoitajia.

Työntekijät antoivat myös ehdotuksia toimintatavoista:

”...Etäältä tulisi siis olla mahdollisuus osallistua matkan päästä työajalla työpaikkakoukseen (matkoineen) vaikka 1krt/kk. Se lisäisi myös työhyvinvointia.”

”Voisiko oh:lle laittaa jonkun muistilehtiön, johon hän joutuisi merkitsemään käsitellyt asiat, eivätkä ne jäisi vaikka sähköpostin sekaan.”

”Hyvin voisi ottaa säännölliseksi, että osastonhoitaja olisi Skypellä tiimissä aluksi ja kerrottaisiin kuulumisia puolin ja toisin. Ei tarvitse aina tulla paikan päälle :)”

7.2 Osastonhoitajien näkemys etäviestinnän kehittämisen kohteista

Seuraavaksi käsitellään, miten osastonhoitajien näkemykset etäviestinnän kehittämisen kohteista saatiin. Tässä selvitetään, miten aineisto kerättiin, miten se käsiteltiin ja miten se analysoitiin. Varsinaiset kehittämisehdotukset etäviestintään esitellään erillisessä kappaleessa.

7.2.1 Menetelmä ja menetelmän valinnan perustelut

Työpajamenetelmässä kerätään ja vaihdetaan tietoa. Työpajoissa voidaan käydä läpi laaja aihealue ja niissä voidaan paneutua läpikäytävän aiheen eri näkökulmiin ja osaluoksiin. Työpajoissa voidaan käyttää monenlaisia yhteistoiminnallisia toteutusmenetelmiä ja osallistujat työskentelevät keskenään pienryhmissä. Ryhmien tuotokset nivotaan yhteen kokonaisuudeksi. (Haukijärvi ym. 2014, 34-36.)

Tässä työssä työpajatyöskentelynä selvitettiin mitä onnistumisen esteitä etäjohtamisen viestinnässä on osastonhoitajien näkökulmasta ja minkälaisia kehittämisideoita ja ratkaisuja osastonhoitajilla on näiden ratkaisemiseksi. Työpajassa käytettiin näiden selvittämiseen tuplatiimimenetelmää ja ryhmäkeskustelua. Työpaja ja ohjattu ryhmätyömenetelmä valikoitui tiedonkeruumenetelmäksi, jotta saatiin syvennettyä kyselystä saatua tietoa ja varmistettiin, että syntyneet kehittämisehdotukset ovat osastonhoitajien yhteinen mielipide. Työpajalla haluttiin lisäksi jakaa tietoa ja sillä varmistaa, että kehittämistyö jatkuu tiedonkeruun jälkeenkin.

Toiminnan muutoksissa paras tulos saavutetaan yleensä silloin kun sitä on ollut henkilöistö tekemässä. Kehittämiprojektin läpivienti edesauttaa yhteisen kehittämisen kulttuurin luomista ja mukana olleet voivat jatkaa kehittämistoimintaa projektin päättymisen jälkeenkin. (Työturvallisuuskeskus 2015.)

Tuplatiimi on työmenetelmä, jossa aihetta tarkastellaan eri näkökulmista. Parhaiten se toimii avoimien ongelmien ratkaisuun, joihin ei ole olemassa yhtä oikeaa vastausta. Menetelmän avulla vaihtoehtoja karsitaan työskentelyn edetessä. Tuplatiimimenetelmällä saadaan kaikkien osallistujien näkökulmat, niistä keskustellaan yhdessä ja ehdotuksia yhteen sovitetaan. Tämän kehittämiprojektin työpajassa työskentely eteni tuplatiimimenetelmän mukaisesti (Toimintatutkimuksen menetelmäopas 2019.) Aiheen määritellyn jälkeen jokainen mietti aihetta yksin ja kirjoitti 5-10 etäjohtamisen onnistumisen esettä tai vaihtoehtoisesti toimivaa tapaa. Tämän jälkeen jatkettiin pienryhmissä ja tutustuttiin ryhmäläisten ehdotuksiin ja valittiin niistä neljä yhteistä ehdotusta. Ryhmien tuotokset vietiin seinälle ja ne esiteltiin ilman keskustelua. Ryhmät keskustelivat esitellyistä ehdotuksista ja valitsivat kokonaisuudesta viisi tärkeintä. Näihin ehdotuksiin merkittiin tussilla viivat. Äänestyksen jälkeen eniten ääniä saaneet ehdotukset valittiin ja niihin tehtiin keskustellen ehdotukset, miten esiin nostettuihin etäjohtamisen viestintäpulmiin voitaisiin löytää ratkaisu.

7.2.2 Aineiston käsittely ja analyysi

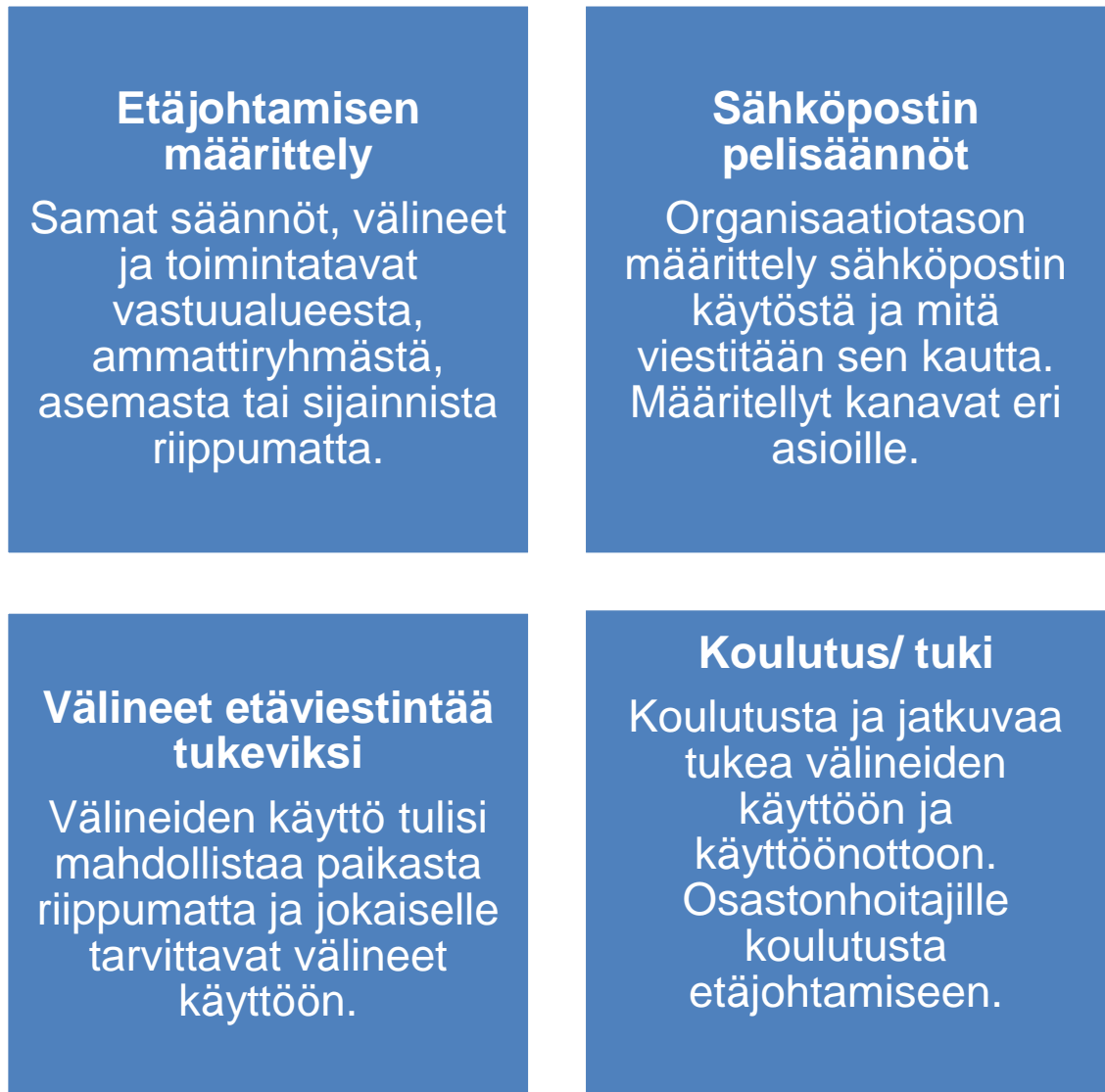
Työpajassa nostettiin tuplatiimimenetelmällä sekä keskustellen osastonhoitajien mielestä tärkeimmät etäjohtamisen viestinnän kehittämisen kohteet esiin. Työpajaa ei nauhoitettu tai kirjattu sanasta sanaan. Projektin tekijä kirjasi valitut kehittämisen kohteet ylös ja puhtaaksi kirjoitti yhdessä valitut kohteet projektin lopputuotokseksi.

Kehittämiskohteiksi osastonhoitajat nostivat ensimmäiseksi etäjohtamisen termin määrittelyn, mitä se tarkoittaa, minkälaisilla pelisäännöillä tai välineillä koko Tyks psykiatrialla tulisi toimia. Toiseksi kehittämiskohteeksi osastonhoitajat nostivat tarpeen määrittää koko organisaation (VSSHP) kattavat pelisäännöt sähköpostin käyttöön. Kolmanneksi kehittämiskohteeksi määritettiin tarve saada työntekijöiden ja osastonhoitajien etäviestinnän välineet etäviestintää tukeviksi. Tässä kaivataan koko toimialueen (Tyks psykiatria) yhteistä linjaa nykyisen vastuualuekohtaisen linjauksen sijaan. Viimeiseksi ehdotettiin koulutusta ja tukea etäviestinnän välineiden käyttöön ja käyttöönottoon. Tässä tarve on saada koulutusta sekä esimiesnäkökulmasta että työntekijän näkökulmasta.

Aiempi kirjallisuus ja tutkimustieto tukee osastonhoitajien kokemuksena nostamia teemoja. Vartiainen ym. (2004) korostavat etäjohtamiseen ja hajautettuun organisaatioon liittyen tärkeäksi näitä samoja piirteitä. On oltava yhtenäiset toimintamallit, työohjeet ja standardit. Hajautettu työskentely vaatii säännöllistä, vahvistettua ja tietoista kommunikointia. Organisaation tulee tarjota riittävät, toimivat ja helposti käytettävät viestintä- ja yhteistyövälineet ja niiden teknisestä ylläpidosta ja tietojärjestelmätuesta tulee huolehtia. Strategisessa suunnittelussa ja voimavarojen suuntaamisessa tulee huomioida kaikki toimipisteet. Hajautetun työn tasalaatuisuus varmistetaan yhteisillä toimintaprosesseilla ja ohjausmalleilla.

8 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tämän kehittämisprojektin lopputuotoksena syntyi ehdotukset etäjohtamisen viestinnän kehittämiseksi. Ne nostettiin osastonhoitajien työpajassa ja tietopohjana siihen käytettiin kyselyn tuloksia sekä osastonhoitajien kokemuksia. Kehittämissuhteet on tiivistetty kuvamuotoon (Kuva 3.) ja niiden tarkempi selvitys on tässä kappaleessa.



Kuva 3: Ehdotukset etäjohtamisen viestinnän kehittämiseksi.

Etäjohtamisen määrittely

Etäjohtaminen on nykypäivän johtajan ydinosamisaluetta, jonka sisällön määrittely koettiin tarpeelliseksi. Tarvitaan organisaatiolähtöinen määrittely luomaan selkeät raamit etäjohtamiselle ja sen viestinnälle asettamalla osaamisvaatimukset välinevaatimuksiin etäjohtamiselle. Määrittely edesauttaisi varmistamaan viestinnän tasapuolisuuden, selkeyden ja määritellyt vastuut auttaisivat jakamaan tietoa kattavasti ja kaikille tasapuolisesti. Tyks psykiatrian oma viestintästrategia tai pelisäännöt toisivat samat säännöt ja välineet kaikille ammattiryhmästä, asemasta tai vastuualueesta riippumatta.

Sähköpostin pelisäännöt

Sähköpostia tulee runsaasti hidastaen tiedonkulkua ja estämällä jouhevan yhteydenpidon. Asioille tulisi osoittaa oikeat foorumit. Apteekki-ilmoitukset, kirpputori-ilmoitukset ja muut vastaavat esimerkiksi tulisi viedä Santraan (sisäinen intra) omaan kohtaansa. Ulkopuolista mainontaa tulisi rajoittaa asentamalla vahvat estot sähköpostiin. WebTallenuksen herätteille toivottiin määräaikoja, ettei pitkän ajan päästä oleva loma ilmoittaisi joka päivä. Potilasasiat tulisi laittaa eteenpäin ainoastaan viitteellisen muistutteen kautta potilastietojärjestelmässä sekä Y-asema tulisi ottaa käyttöön ohjeiden ynnä muiden säilytyspaikkana. Nyt erilaisia asioita tulee iso määrä sähköpostiin, jolloin vaarana on, että ne jäävät lukematta ja hoitamatta ja tukkivat postin. Sähköposti toimii ensisijaisena kanavana lähes jokaisessa työryhmässä, mutta on palautteen mukaan erittäin suuri este sujuvalle työn hoitamiselle. Tarvitaan selkeät pelisäännöt sähköpostin organisaatiotason käyttöön.

Sähköpostiviestintää tulee tarkastella ja tarvitaan pelisäännöt myös siihen mitä viestitään mitäkin kautta ja mitä massaposteja laitetaan eteenpäin kenellekin.

Välineet etäviestintää tukeviksi

Tämän selvityksen mukaan kolmeneljäsosaa työryhmien johdettavista on pääsääntöisesti etäjohdettavia. Viestinnän välineet ja yhteydet tulisi tukea johtamista etäältä ja toisaalta mahdollistaa liikkuvien osastonhoitajien työvälineiden käytön eri toimipisteissä. Osastonhoitajat tarvitsisivat kannettavan tietokoneen toimivalla nettiyhteydellä. Työntekijöiden välineet tulisi olla asianmukaiset ja etäältä viestintää tukevat. Tarvittaisiin jokaiselle käyttöön älypuhelimet, kuulokkeet ja mikrofonit sekä videokamerat koneisiin. Osas-

tonhoitajien mukaan tällä hetkellä on vastuualuekohtaisia eroja välineistöjen hankinnassa. Tarvittaisiin selkeää ja koko toimialueen kattavaa linjausta siitä, mitä välineitä käytetään. Välineet tulisi mahdollistaa kaikille vastuualueesta riippumatta.

Koulutus/ tuki

Osastonhoitajat ja työntekijät ovat digiosaamisen suhteen eri vaiheissa osastonhoitajien kertoman mukaan. Vain harva koki pystyvänsä tai ehtivänsä opastamaan tai näyttämään mallia välineiden ja menetelmien käytössä. Osastonhoitajat tarvitsisivat peruskoulutusta etäviestinnän mahdollisuuksista ja siitä, miten erilaisia sovelluksia sujuvasti käytetään (erityisesti Skype-kokoukset, tiedostojen jako, Skype-puhelut, Santran työtilat). Myös ylipäänsä etäjohtamiseen liittyvää koulutusta toimivista käytännöistä tarvittaisiin.

Olemassa olevien välineiden ja menetelmien käyttö arvioitiin puutteellisena, koska niitä ei osata käyttää tai niitä ei ”uskalleta” käyttää. Tarvittaisiin käyttöopastusta laitteille (älypuhelimet, Skype, vdi, sähköinen kalenteri) Yksikkö/vastuualuekohtaiset digiosaajat, joilta saisi tukea uuden menetelmän käyttöönotossa, voisivat toimia ratkaisuna tilanteissa, joissa pitää saada apua esimerkiksi uuden puhelimen käyttökuntoon saattamisessa.

Työntekijät tarvitsisivat koulutusta etämenetelmien käytöstä. Osaamista tarvitaan Skypen käytössä – miten Skype-kokous toimii, miten Skype-puhelu soitetaan tai miten tiedostoja jaetaan Skypellä ja niin edelleen. Koulutuksia ja opastuksia tulisi järjestää useasti ja oikea-aikaisesti. Työryhmissä oli käyty opastusta järjestämässä, mutta sovellusten ollessa käyttämättä, oppi oli unohtunut ja kynnys niiden käyttöön noussut.

Osastonhoitajat kaipasivat myös ”ohituskaistaa” käyttötukeen.

9 TULOSTEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tuloksissa strukturoitujen ja avoimien kysymysten vastaukset olivat osittain ristiriitaisia. Vastauksissa oltiin melko tyytyväisiä etäjohtamisen viestintään kokonaisuudessaan, mutta kuitenkin avoimissa vastauksissa läpi kyselyn tuotiin erilaisia ongelmia esiin.

Tuloksista kävi ilmi, että osastonhoitajan ja työntekijän välillä ei ollut johdonmukaisesti samat viestintävälineet käytössä. Viestintävälineitä oli monia käytössä, mutta selkeää linjaa niiden käytöstä ei vaikuttanut olevan käytössä. Pelisäännöistä kysyttäessä jäi osin epäselväksi, mitä vastaajat ymmärsivät kysymyksellä. Työntekijöiden vastauksissa mainittiin esimerkiksi sähköposti tai Skype, mutta ei tarkemmin, että mitä niihin liittyen oli sovittu. Tästä jäi vaikutelma, että oli sovittu, että yhteyttä otetaan sähköpostilla, mutta varsinaisia pelisääntöjä tai muita toimintatapoja sen suhteen ei ollut sovittuna.

Vaikuttaa, että eri nimillä kulkevat yksikkökohtaiset palaverit olivat monissa paikoissa sovittuja ja säännöllisiä tapaamisia. Yksittäisissä vastauksissa oli mainittu tarkempia sopimuksia, kuten esimerkiksi tiimipalaverihin osallistutaan Skypen välityksellä. Osastonhoitajien työpajassa keskustelu asiasta vahvisti ajatusta, että yksikkökohtaisia pelisääntöjä ei ollut sovittu riittävältä osin eikä organisaatiotasosta määrittelyä ei ollut tehty etäjohtamisen viestinnästä tai etäjohtamisesta ylipäänsä. Osastonhoitajien toimintatavoissa ei vaikuttanut olevan organisaatiolähtöistä yhdenmukaisuutta. Tämä olisi kuitenkin tärkeää. Morgan ym. (2014) ovat osoittaneet viestinnän ja tiimin tehokkuuden suhdetta tutkiessaan, että siihen vaikuttavia tekijöitä ovat viestinnän johdonmukaisuus ja säännöllisyys. Samoin on todettu hajautetun työn tasalaatuisuuden ja menestymisen vaativan yhteisiä toimintatapoja ja -malleja (Vartiainen 2004; Työturvallisuuskeskus 2018).

Tässä selvityksessä sähköposti oli puhelimen lisäksi käytetyin sovellus viestintään osastonhoitajan ja työntekijän välillä. Vastaajat toivat esiin sähköpostin käyttöön liittyen myönteisiä ja ongelmallisia tekijöitä. Osastonhoitajien vastaukset viipyivät tai jäivät tulematta, viestit hukkuivat sekä keskustelu ja vuorovaikutus jäivät puuttumaan viestinnän ollessa tiedottamista. Osastonhoitajat kaipasivat selkeitä ohjeita sähköpostin käyttöön ja selkeää linjaa missä tilanteissa sitä hyödynnetään koko organisaation tasolla. Sähköposti näyttäytyi hyvin aikaa vievänä ja ongelmallisena vaikkakin hyötynsäkin siitä oli, kuten nopeasti tavoitti usean tai kiireettömissä asioissa pystyi laittamaan etäälle viestiä. Sähköpostin ja puhelimen lisäksi yleisimmät sovellukset olivat Skypen pikaviestintä sekä

videokokoukset. Uudenlaisia käytäntöjä, kuten blogikirjoituksia tai videoviestejä ei vastausten perusteella ollut käytössä. Aiemmat havainnot ovat olleet samankaltaisia, niiden osoittaessa perinteisten viestintämenetelmien käytön tavanomaiseksi eikä uudenlaisia viestintämuotoja ole otettu käyttöön (Pihlaja 2018) samoin kuin sähköisissä viestintävälineissä ja -kanavissa on paljon uusia mahdollisuuksia, joita organisaatioissa ei ole vielä hyödynnetty (Tanhua 2015).

Vastausten perusteella vaikuttaisi, että etäjohtamisen viestintä ei ollut kokonaisuudessaan oikea-aikaista. Etäisyydellä näyttäisi olevan tähän vaikutusta. Eripaikkaisista noin puolet piti etäjohtamisen viestintää oikea-aikaisena ja saman paikkaisista 72% piti viestintää oikea-aikaisena. Vastausten perusteluissa todettiin, että osastonhoitajien vastaukset voivat viipyä tai jäädä kokonaan tulematta. Osastonhoitajien työpajassa keskustelussa tuli esiin, että osastonhoitajat saivat paljon palautetta siitä, että eri työryhmät saavat eriaikaisesti tiedotettavista asioista infon. Aiempi tutkimus (Mäntysalo 2018) onkin havainnut, että hajautettu organisaatio tuo haasteen vuorovaikutukselle.

Valtaosa piti etäjohtamisen viestintää toimivana eikä siihen kokemukseen tulosten perusteella vaikuttanut sijaitseeko osastonhoitajan työhuone samassa tilassa kuin työntekijän. Osastonhoitajat olivat yleisesti melko tyytyväisiä, mutta työntekijöistä erittäin tyytyväisiä oli viidesosa ja toisaalta taas täysin tai lähes tyytymättömiä oli 14% vastaajista. Tästä voidaan päätellä, että etäjohtamisen viestintä oli epätasaista työntekijöiden suhteen. Tässä kohtaa tulee tosin huomioida, että myös odotukset ja tarpeet voivat olla erilaiset.

Fyysisesti eripaikkaiset työntekijät olivat tyytymättömämpiä etäjohtamisen viestintään kuin osastonhoitajan kanssa saman paikkaiset työntekijät. Riittävyyttä tarkastellessa voidaan todeta samoin, että etäpisteissä työskentelevät olivat selvästi tyytymättömämpiä etäjohtamisen viestinnän riittävyteen kuin saman paikkaiset. Etäjohtamisen viestintä oli osastonhoitajien vastausten perusteella riittämätöntä (alle puolet piti riittävänä). Sama-paikkaiset työntekijät pitivät tilannetta riittävyuden kannalta parempana. Heistä 72 % piti viestintää riittävänä. Sen sijaan etäpisteissä työskentelevien kokemukset olivat osastonhoitajien kanssa samansuuntaiset, kun noin puolet eripaikkaisista näki viestinnän riittävänä. Myös nämä vastaukset antavat suuntaa sille, että etäjohtamisen viestinnässä oli epätasaisuutta työntekijöiden suhteen.

Valtaosa työntekijöistä ja osastonhoitajista koki lähestymisen etäältä olevan helppoa. Kun lähestyminen oli helppoa, siihen vaikuttavia tekijöitä oli muun muassa nopea vastaaminen, tuttuus, helposti lähestyttävä ja luottamukselliset välit. Useat tutkimukset (Cowan 2014; Hyppänen 2015; Leikas 2015; Pihlaja 2018) osoittavat, että luottamus on tärkeä piirre etäjohtamisessa. Luottamuksen muodostumisessa tärkeää on sanottu olevan yhteisesti sovitut ja käyttöön otetut viestintätavat, jatkuva työtehtäviin liittyvä yhteydenpito, nopea reagointi ja esimiehen rooli (Työturvallisuuskeskus 2018).

Kasvokkain tapaamisessa oli merkittävä ero eripaikkaisilla verrattuna saman paikkaisiin. Saman paikkaisista 83% tapasi riittävän usein osastonhoitajaa, kun taas eripaikkaisista vain 26% koki kasvokkain tapaamiset riittävänä. Pelisääntöjen ja toimintatapojen sopimattomuus näkyi tässäkin siten, että työntekijät vastasivat osastonhoitajan käyvän jossain paikoissa kerran viikossa, joissain noin kerran kuukaudessa ja jossain taas ei ollut tietoa käytettävissä koska osastonhoitaja seuraavaksi tulee. Olipa joku ollut 3,5 kuukautta työssä tapaamatta vielä osastonhoitajaansa. Osastonhoitajat olivat niin ikään samaa mieltä, että työntekijöitä ei tavata riittävän usein. Syiksi mainittiin muun muassa aikataulut tai etäpisteiden väliset matkat. Aiemmat tutkimustulokset osoittavat esimiehen ja työntekijän säännölliset tapaamisten olevan tärkeitä ja haasteena olevan nimenomaan tapaamisen vähyyden (Pihlaja 2018). Toisaalta Hyppänen (2015) tutkimus osoittaa, että esimiestehtävää voidaan hoitaa myös etäyhteydellä, kunhan erityisesti esimies-alaisuuhteen alussa suhteen perusta luodaan kasvokkain. Joka tapauksessa tärkeää on olla läsnä etäältäkin (Cascio & Shurygailo 2003; Stranius 2013).

Palautteen anto oli erityisesti osastonhoitajien kokemana riittämätöntä. Vaikka työntekijät olivat selkeästi tyytyväisempiä palautteen saantiin, molemmat osapuolet arvioivat yhdeksi syyksi sen, että osastonhoitajilla ei ollut riittävää käsitystä työstä tai työyksikön ongelmista. Kirjallisuus ja aiempi tutkimus osoittaa, että pienetkin etäisyydet vaikuttavat kommunikoinnin määrään ja palautteen saanti ja antaminen vaikeutuu (Vartiainen ym. 2004; Honkanen 2015). Samoin on jo aiemmin todettu, että vuorovaikutuksen vähäisyyden takia esimies ei tunne yksikön käytännön arkea, jolloin palautteen anto vähennee (Honkanen 2015).

Osastonhoitajat ja työntekijät nostivat samoja asioita tärkeimmiksi etäjohtamisen viestinnässä. Näitä olivat säännölliset palaverit, tieto osastonhoitajan tavoitettavuudesta ja sähköpostin nopea reagointi. Säännölliset palaverit toteutuivat nyt jo monessa yksikössä vastausten perusteella, mutta epätietoisuutta on, milloin osastonhoitaja oli tavoitetta-

vissa ja sähköpostiin reagoitiin hitaasti. Nämä kolme asiaa kuntoon laittamalla, saavutettiin valtaosan tyytyväisyys. Aiemman tiedon mukaan (Työturvallisuuskeskus 2018) esimerkiksi nopea sähköposteihin reagointi edesauttaa luottamuksen muodostumista.

Tässä selvityksessä nostettiin esille myös ylemmän johdon rooli. Osastonhoitajat kokivat etäjohtamisen viestinnässä toimimattomaksi muun muassa sen, että se oli ohjeistamaton ja sattumanvaraista. Työntekijät nostivat esiin ylemmän tason viestinnän ja viestinnän vastuut esimiestasolla. Kaivattiin tietoa ylempää ja selkeitä roolijakoja siihen, kuka viestii mitään. Eri vastuualueilla toimintatavoissa, ohjeissa ja välineissä voi olla eroavaisuuksia. Hajautettua organisaatiota koskevassa kirjallisuudessa (Vartiainen ym. 2004) on todettu ylimmän johdon tuen ensisijaisen tärkeäksi ja organisaation olevan se, mikä tarjoaa riittävät, toimivat ja helposti käytettävät viestintä- ja yhteistyövälineet ja myös niiden tekninen ylläpito tulee hoitaa. Samoin on todettu tärkeäksi roolien, vastuiden sekä viestintäkeinojen määrittelyn ongelmien välttämiseksi (Cascio & Shurygailo 2003).

Vaikka monilla vastaajista osaamista välineiden käyttöön löytyi ja moni koki ne toimivaksi, niin kokonaiskuvassa työntekijöillä ja osastonhoitajilla ei vaikuttanut olevan riittävä osaamista etämenetelmien käyttöön tai niiden käyttöönottoon ja asianmukaiset välineet puuttuivat osittain. Osastonhoitajat kertoivat ongelmaksi, ettei ollut aikaa etsiä tietoa etäviestinnän menetelmistä. Osastonhoitajat myös kertoivat, että kannettavien tietokoneiden ja internetyhteyden puuttuessa työpäivä etäpisteessä, jossa ei ollut vakituista työpistettä voisi tarkoittaa, että tietokonetta ei saanut liitettyä VSSHP:n verkkoon sitä tarvittaessa. Lisäksi osastonhoitajat kertoivat, että etämenetelmiin oli saanut koulutusta, mutta yksittäinen koulutus ei koettu riittävänä, koska välineiden puuttuessa menetelmiä ei välttämättä ollut otettu koulutuksen jälkeen käyttöön ja siksi koulutuksen hyöty oli jäänyt vähäiseksi ja asiat unohtuivat. Osastonhoitajat mainitsivat vastauksissaan sekä työpajan keskusteluissa tarvitsevansa lisää koulutusta ja opastusta etämenetelmien käyttöön voidakseen itse käyttää tehokkaasti virtuaalivälineitä. Aiempi tutkimus (Mettin 2018) on todennut johtajan esimerkin tärkeyden ja teknologisten välineiden tehokkaan käytön edellyttämisen olevan tärkeässä roolissa virtuaalitiimin tukemisessa.

Kokonaisuudessaan vaikuttaa siltä, että etäjohtamisen viestintä oli sattumanvaraista siten, että yhtenäisiä toimintatapoja ei oltu riittävällä tarkkuudella laadittu eikä toimintatavoissa ollut organisaatiolähtöistä linjausta. Etäjohtamisen viestinnässä ei ollut myös riittävää tasapuolisuutta siten, että etäpisteet ja saman paikkaiset työntekijät saivat oikea-aikaisesti ja riittävästi tietoa tai heidän yhteydenottoihinsa reagoitaisiin riittävästi. Etäpisteistä vaikutti olevan suurempi kynnys ottaa yhteyttä samoin kuin osastonhoitajilla oli

kynnys toimittaa asioita etäälle. Samoin etäpisteissä oli tuntuma, että osastonhoitaja ei ollut riittävän perillä työstä tai työpisteen asioista, että palautetta tai tukea olisi voinut siihen tasapuolisesti antaa. Osastonhoitajat kokivat yhtä lailla, että heillä ei ollut riittävästi tietämystä etäpisteistä sekä kokivat etäältä kehittämisen haastavana tai mahdottomana. Välineiden ja sovellusten käyttö oli niin ikään henkilösidonnaista ja niiden käytössä oli puutteita sekä saatavuuden, toimivuuden ja osaamisen osalta.

Vaikutti myös siltä, että etäjohtaminen oli vielä kovin uutta eivätkä toimintatavat olleet muotoutuneet vielä ja osastonhoitajaa odotettiin mieluummin paikalle, kun hoidettiin asioita etäältä, vaikka keinoja siihen olisikin ollut käytettävissä. Tyks psykiatrian organisaatio oli kokenut suuria muutoksia viime vuosien aikana ja osastonhoitajien työpajasta keskustelussa tuli esiin, että henkilöstö oli väsynyttä jatkuvien muutosten alla eikä välttämättä etäviestintään liittyviin muutoksiin ollut voimavaroja perehtyä. Samoin myös kyselyssä työntekijävastauksissa nostettiin esiin, että osastonhoitaja vaikutti uupuneelta tai kiireiseltä, eikä tätä haluttu etäälle ”häiritä”. Kyselyssä tuli esiin paljon positiivisia asioita etäjohtamisen viestintään liittyen. Tuttuus ja luottamus nostettiin monesti esiin ja kun osastonhoitajan tunki ja oli tunne, että yhteyttä voi ottaa, tällöin kynnystä yhteydenottoon ei ollut. Tärkeäksi nostettiin yhteiset tiimipalaverit, joita vaikutti myös pääsääntöisesti yksiköissä olevankin. Samoin tuli vaikutelma, että osastonhoitajat ja työntekijät olivat pääsääntöisesti samoilla linjoilla etäjohtamisen viestinnän tilasta. Osastonhoitajat olivat hyvin tietoisia olemassa olevista ongelmista, heillä vaan ei ollut tällä hetkellä riittäviä työkaluja tai keinoja ratkaista asiaa.

Vaikka tähän selvitykseen osallistuneista tyytyväisiä etäjohtamisen viestintään oli useita, on tärkeää huomioida, kuten edellä on osoitettu, että ne tekijät, jotka on todettu olevan tärkeitä osatekijöitä hajautetun organisaation johtamisessa tai etäjohtamisen viestinnässä, eivät tasalaatuisesti ja kaikilta osin toteutunut tässä organisaatiossa.

10 EETTISET KYSYMYKSET JA LUOTETTAVUUS

Tässä YAMK-opinnäytetyönä tehdyssä kehittämisprojektissa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä ja huomioitu eettiset normistot. Hyvän tieteellisen käytännön lähtökohtia on noudatettu koko prosessin ajan. Tässä työssä on noudatettu tutkimuseettisen neuvottelukunnan suosituksia, jossa määritellään, että toiminnan tulee olla rehellistä, huolellista ja tarkkaa. Menetelmät tulee olla eettisesti kestäviä ja viestinnän tulee olla avointa ja vastuullista. Muiden tutkijoiden töitä tulee kunnioittaa esimerkiksi asianmukaisella viittaustekniikalla ja aineisto tulee tallentaa asianmukaisesti. Osapuolten oikeuksista, vastuista ja velvollisuuksista tulee sopia ennen projektin aloittamista. Mahdollista rahoituslähteistä ja sidonnaisuuksista ilmoitetaan asianosaisille ja raportoidaan tuloksia julkistaessa. (Tenk 2012.)

Toimeksiantajan kanssa laaditulla opinnäytetyösopimuksella pyritään vähentämään toimeksiantajan toiveiden ja opiskelijaa sitovien tieteen pelisääntöjen ristiriitaa. Sopimuksessa sovitaan keskeisistä opinnäytetyön tekemiseen liittyvistä pelisäännöistä kuten aiheesta, aikatauluista, kustannuksista, tausta-aineistoista ja niiden käytöstä, tulosaineistoista ja niiden käytöstä, salassa pidettävästä aineistoista sekä vastuista ja sen rajoituksista. (Arene 2017.) Opinnäytetyösopimus laadittiin suunnitelman esittämisen jälkeen. Tällöin sovittiin muun muassa kustannuksiin liittyen, että kyselyyn vastaamisen sai käyttää työaika ja osastonhoitajat saivat käyttää työaika työpajaan osallistumisessa. Lisäksi osastonhoitajat saivat tarvittaessa matkakorvauksen työpajaan osallistumisesta. Näillä toimeksiantaja halusi varmistaa kehittämisprojektiin osallistujien mukanaolon.

Kehittämisprojektin mentorina toimi VSSHP:n koordinoiva ylihoitaja Riikka Maijala. Mentorointiin liittyen tehtiin asianmukaiset sopimukset ja suunnitelmat. Mentorointisopimus allekirjoitettiin joulukuussa 2018 ja sopimus kattoi mentoroinnin koko koulutuksen ajan kevääseen 2020 asti. Mentorilla on vankka kokemus hoitotieteellisestä tutkimuksesta, kehittämisestä ja esimiestyöstä. Mentorikeskusteluiden aiheena olivat myös eettiset kysymykset ja luotettavuus. Mentorointi toteutui vahvasti työnohjauksisella otteella. Mentoroinnin toteutumisesta on laadittu erillinen raportti.

Tässä kehittämisprojektissa hyödynnettiin sähköistä kyselyä, joka osoittautui toimivaksi ja sitä hyödyntämällä saatiin oleellista tietoa kehittämisen kannalta. Nykytilan selvittämisessä olennaista on, että saadaan mahdollisimman kattava tieto. Tyks psykiatrian yksi-

köt ovat kovin erilaisia ja moneen toimipaikkaan hajautuneita ja siitä syystä otoksen valinta ja rajaaminen tuntui hankalalta. Siitä syystä sähköpostikysely valikoitui parhaaksi vaihtoehdoksi, jotta voitiin saada jokaisen etäjohdettavan mielipide kuuluviin. Tällöin ei myöskään ollut vaaraa, että yksittäisen työntekijän mielipidettä erottaisi vastauksista. Kyselyä käyttämällä saavutettiin myös muita hyötyjä. Kysely on nopea ja taloudellinen menetelmä. Sähköisesti kerätty aineisto vähentää työvaiheita ja vastaukset ovat valmiina sellaisena, kun vastaaja on itse vastannut. Aineiston luotettavuutta lisää virheettömyys, kun esimerkiksi lyöntivirheet jäävät kokonaan pois. (Valli & Perkkilä 2018, 117–122.)

Kyselylomake testattiin ennen varsinaista kyselyä. Testaamista tarvitaan selvittämään, onko kysymykset ja ohjeet selkeitä ja ymmärrettäviä, saadaanko niillä haluttuihin kysymyksiin vastauksia ja onko vastausvaihtoehdot sisällöllisesti toimivia ja kysymykset optimaalisessa järjestyksessä (Heikkilä 2014, 58). Kyselylomakkeeseen tehtiin testauksen perusteella muutoksia, jotka tarkensivat kysymyksiä selkeimmiksi. Kuitenkin edelleen jotkin vastaajat kommentoivat, että olisivat kaivanneet joidenkin termien avaamista kyselyssä ja esimerkiksi pelisäännöistä kysyttäessä ohjeistuksen olisi pitänyt olla tarkempi. Nyt täyttä varmuutta ei ollut kaikkien vastausten osalta, mitä vastaajat olivat kysymyksellä ymmärtäneet. Tällöin vastaus jäi suuntaa antavaksi, mutta toisaalta tarkentavia vastauksia näistä mahdollista pelisäännöistä ei tullut, joten voidaan olettaa, että niitä ei syvemmin ollut sovittu. Osastonhoitajien työpajassa erityisesti organisaatiolähtöisten pelisääntöjen puute tuli kuitenkin keskustelussa esiin. Samoin kyselylomakkeen muissa kohdissa nousi esiin, että näiden yhteisten pelisääntöjen osalta puutteita oli.

Avoimille kysymyksille tyypillistä on, että niitä on työläitä käsitellä, niihin jätetään helposti vastaamatta, niiden luokittelu on vaikeaa ja niiden avulla voidaan saada hyviä ideoita. Avoimet kysymykset ovat käyttökelpoisia silloin, kun vaihtoehtoja ei tiedetä tarkkaan etukäteen. (Heikkilä 2014, 47-48.) Kyselylomakkeessa oli useiden kysymysten kohdalla lisäksi avoimen vastauksen kohta, johon vastaaja pystyi selittämään vastausvalintaansa. Tämä hankaloitti vastausten käsittelyä, mutta toisaalta näin saatiin mielipiteet varmemmin esiin. Samoin ongelmakohdat näyttäytyivät selkeästi, niiden toistuessa vastausten eri kohdissa perusteluina.

Yksityisyyden ja tietosuojan suhteen tulee noudattaa eettisiä perusteita (Tenk 2012). Jotta tämä toteutui, nykytilan selvityksessä ei raportoitu vastuualueittain tuloksia. Joissain vastuualueissa vastausmäärä oli niin pieni, että olisi ollut vaara, että vastaajan henkilöllisyyden olisi pystynyt päättämään. Tästä syystä tulokset raportoitiin ennakkosuunnitelmasta poiketen kokonaisuutena, jolloin tätä mahdollisuutta ei ollut.

Osallistavana menetelmänä käytettiin työpajaa. Työpajassa osallistujat vuorovaikuttavat eri menetelmin ja välinein yhdessä. Työpajassa painotetaan mielipiteiden, ajatusten ja näkemysten vaihtoa eri toimintatavoin ja keskustellen. (Salonen ym. 2014, 63.) Osallistamisen keskeinen lähtökohta on, että yhdessä tiedetään ja osataan enemmän kuin yksin. Osallistamisessa olennaista on, että päätökset tehdään vuoropuheluna toimijoiden kesken. Osallistamisella on mahdollista saada aikaan moniulotteisimpia näkökulmia kuin rajatuilla toimintatavoilla ja työssä lähdetään liikkeelle toimijoiden itse määrittelemisistä ongelmista ja kehittämiskohteista. (Auvinen & Liikka 2015, 5.) Työpajassa jätettiin tuplatiimimenetelmän lisäksi keskusteluun aikaa. Keskustelu kävivikin vilkkaana ja kehittämisideoiden lisäksi osastonhoitajat vaihtoivat ideoita omista toimintatavoistaan ja työpajan pitäjä kertoi kirjallisuudesta nousevista etäjohtamisen ja sen viestinnän keinoista. Tavoitteena ollut osastonhoitajien tietoisuuden lisääminen etäjohtamisen viestinnän keinoista toteutui. Tällä menetelmällä myös varmistettiin, että esitetyt kehittämismenetelmät ovat toimijalähtöisiä. Tuplatiimimenetelmällä jokaisen ääni tuli esiin ja jokainen sai tuoda esiin omat sanottavansa. Työpajatyöskentely eteni avoimesti ja sujuvasti. Tähän myötävaikutti mahdollisesti, että toimijat olivat ennalta toisilleen pääosin tuttuja.

Kehittämistyössä huomioidaan niin tieteen tekemisen kuin yritysmaailmankin eettiset säännöt. Tavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaisia, rehellisiä, huolellisia ja käytäntöä hyödyttäviä. Kehittämisen kohteena olevat ihmisten tulee olla tietoisia siitä, mitä kehittäjä on tekemässä ja heidän roolinsa tulee selvittää. Kehittäjän tulee pohtia suostuttelun ja pakottamisen rajaa. Tieteellisessä tutkimuksessa annetaan suostumus osallistumiseen, mutta kehittämistyössä oletetaan, että henkilökunta osallistuu toimintojen kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2015, 48-49.) Tässä työssä tavoitteiden asettamisessa onnistuttiin ja kehittämistyöllä saavutettiin hyöty käytäntöön. Mukana olleille kerrottiin tiedotteissa sekä työpajassa sanallisesti mitä ollaan tekemässä ja mikä heidän roolinsa kehittämistyössä on. Kaikkien mukana olo on ollut vapaaehtoista, vaikka muistutusviestejä lähetettiin ja heitä kannustettiin osallistumaan.

Kehittämistyössä materiaalin ja aineiston käsittelytavat ovat periaatteessa yhtäläisiä tutkimustyön kanssa. Kehittämistyössä kuitenkin ei vaadita yhtä perusteellista raportointia tai analyysitapojen esittelyä, mutta niiden on oltava riittävän selkeitä ja niiden on palveltava tuotosta ja arviointia. Työn eri vaiheet muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden ja ne tulee olla raportista luettavissa. (Salonen 2013, 24.) Olen selvittänyt työssä tark-

kaan, miten nykytilan selvitys on toteutettu ja miten kehittämistarpeet selvitettiin. Aineiston keruumenetelmät ja niiden analyysi on selvitetty seikkaperäisesti ja prosessi kokonaisuudessaan on selvitetty raportissa.

11 KEHITTÄMISPROJEKTIN PROSESSIN JA TUOTOKSEN ARVIOINTI

Kehittämiprojekti eteni sujuvasti koko ajan. Alussa haasteena oli sopivan taustatiedon löytyminen. Etätyöstä tutkittua tietoa on löydettävissä paljon ja mutta varsinaisesti etäjohtamiseen keskittyen taustatietoa oli löydettävissä vähemmän. Tietoa haettiin useasta tietokannasta yksittäisillä hakusanoilla ja niiden yhdistelmillä: Aaltodoc (0), EBSCO Host (7/1), Arto (41/1), Finna (12/2), Finna ulkomaiset artikkelit (63/2), Google Scholar (254/8), Julkari (52/2), kansallinen FINNA (98/3) sekä Tampub (125/1). Kansainvälistä materiaaliakin löytyy, mutta useimmiten niin, että kyse on eri maassa toimivista työnteekijöistä suurissa yrityksissä tai etäällä esimerkiksi kotona työskentelevistä yksittäisistä henkilöistä. Tässä kehittämiprojektissa kyse oli eri toimipisteissä toimivista työryhmistä, joita johdetaan etäältä. Siihen sopivaa tutkimusaineistoa löytyi erityisesti AMK ja YAMK/ pro gradutasoisena, mutta vähemmän väitöskirja-aineistoa. Vaikuttaa siltä, että aihe on erittäin ajankohtainen ja tutkimustuloksia on koko ajan tulossa aihepiiriin liittyen. Tätä työtä varten tiedonhaussa rajaus tehtiin pääsääntöisesti kymmenen vuoden ikäisiin teoksiin, joskin vanhempaakin materiaalia on käytetty uudemman kirjallisuuden vähäisyyden vuoksi.

11.1 Kehittämiprojektin prosessin arviointi

Kehittämiprojekti lähti oman työpaikan toiminnassa tapahtuneen muutoksen vaikutusten myötä. Työn tekeminen oli koko ajan mielekästä ja oma kiinnostus oli korkealla, vaikkakin oman aikataulun sovittaminen sen tekemiseen oli vaikeakin välillä. Haasteensa työn tekemiseen toivat omat ennakkomielipiteet, koska työskentelen itse samassa organisaatiossa. Tiedostamalla tämän koko ajan työn edetessä ja perehtymällä aiheeseen tästä ei haittaa koitunut.

Alkuun työstä oli tulla huomattavasti laajempi. Oma mielenkiinto ja muutoshalukkuus veivät suunnitelmat aluksi liian mittaviksi. Projektin rajaaminen onnistui kuitenkin hyvin ja kehittämiprojektista muodostui hallittava kokonaisuus. Nykytilan kartoituksen vastauksen mittava määrä yllätti ja käytettävissä olevasta materiaalista olisi saanut laajemman kokonaisuuden. Tässä kohtaa pitäydettiin suunnitelmassa ja saatu tieto voidaan hyödyntää laajemmin tämän työn ulkopuolella mahdollisissa jatkoprojekteissa.

Sen määrittämiseen, ketkä osastonhoitajista ovat etäjohtajia, vaati pitkää pohdintaa ja keskustelua sekä hoitotyön johdon kanssa että osastonhoitajien kanssa.

Ohjausryhmän toiminta oli vähäistä yhdessä, mutta erikseen ryhmäläiset toimivat aktiivisesti ja jokaisen mielipide tuli kuultua työn edetessä. Jokainen ryhmään kuuluva on kiireinen työssään, ja koska työ edistyi hienosti ilman yhteisiä tapaamisia, painostusta ohjausryhmän kokoontumisiin ei ollut. Tutor-opettajan ja mentorin kanssa oli yhteisiä Skype-palavereja. Tutoropettaja ja kohdeorganisaation mentori olivat tärkeässä asemassa kehittämisprojektia työstäessä. Molempien tuki ja kannustus oli ensiarvoisen tärkeää kehittämisprojektin tekijälle.

Kokonaisuudessaan projekti eteni aikataulun ja suunnitelman mukaisesti. Aiheen rajaamisen ja menetelmän päättämisen jälkeen edettiin sovitusti. Vaikka kävi selväksi, että työ on laaja ja pienempikin kokonaisuus olisi ollut riittävä tutkinnon suorittamiseen, oli selvää, että projekti etenee suunnitellusti eikä kokonaisuutta lähdetty kaventamaan.

Projektipäällikkönä toimiessani koin ottavani riittävästi vastuuta ja huolehdin asioista pestin edellyttävällä tavalla. Kuitenkin jälkikäteen arvioiden huomaan, että erityisesti tiedon lisääntyessä aiheesta olen saanut rohkeutta viestiä asiasta ja tuoda asiaa esiin eri foorumeissa. Tätä samaista rohkeutta projektipäälliköllä tulisi olla alusta lähtien. Viestintää nykytilan selvityksestä ja työpajasta olisi voinut olla heti niiden valmistuttua enemmänkin, mutta koska aikaa niiden riittävään käsittelyyn ei ollut varattu riittävästi, tämä ei ollut heti mahdollista. Jälkikäteen pohdittuna opintovapaa heti tulosten käsittelyn alkaessa olisi ollut järkevää. Nyt niiden käsittelyyn ja analysointiin oli aikaa varattuna vasta myöhemmin, vaikka niistä viestiminen asian ollessa vielä vastaajilla hyvässä muistissa olisi ollut mielekästä. Projektikirjallisuuden mukaan usein ongelmana onkin, että tarvittavia resursseja ei ole käytettävissä oikea-aikaisesti (Mäntyneva 2016, 61). Projektipäällikkönä opin järjestelmällisyyttä, pitkäjänteisyyttä ja erityisesti huolellisen selvitystyön ja tietoperustan välttämättömyyden kehittämistyön tavoitteellisen etenemisen onnistumiseksi.

Yhteistyö edesauttaa muutoksien aikaan saamisessa ja muutoksien käyttöönotossa. Kehittämisessä ja uudistamisessa tarvitaan johdon ja työntekijöiden yhteistä ymmärrystä. (Työturvallisuuskeskus 2015.) Työelämän laatua parannetaan antamalla työntekijöille omaa työtään ja työyhteisöön koskevan päätöksenteon valmistelussa vaikutusmahdollisuuksia (Kuntatyönantajat 2008). Erityisen hyvin onnistui työssä ihmisen mukaan saa-

minen. Kaikkien osastonhoitajien kautta lähtivät kyselylomakkeet työntekijöille ja vastausprosentti oli loistava. Myös työpajan osanottajamäärä oli hyvä. Olettaa siis voi, että aihe oli ajankohtainen ja työ tarpeellinen. Projektin tekijänä saikin henkilökohtaista palautetta usealta kyselyyn osallistuneelta, että aihe oli hyvä ja tarpeellinen.

Parhaiten kyselyn vastauksista voitiin hyödyntää avoimia kysymyksiä ja jälkikäteen arviotuna kyselyn olisi voinut toteuttaa muutamilla avoimilla kysymyksillä sen sijaan, että se koostui useista erillisistä kysymyksistä. Toisaalta erillisiä kysymyksiä ja niiden vastauksia on helppo vertailla keskenään ja vertailevaa tietoa saadaan tällä tavoin. Kokonaisuudessaan kysely oli helppo ja nopeahko vastata.

11.2 Kehittämiprojektin tuotoksen arviointi

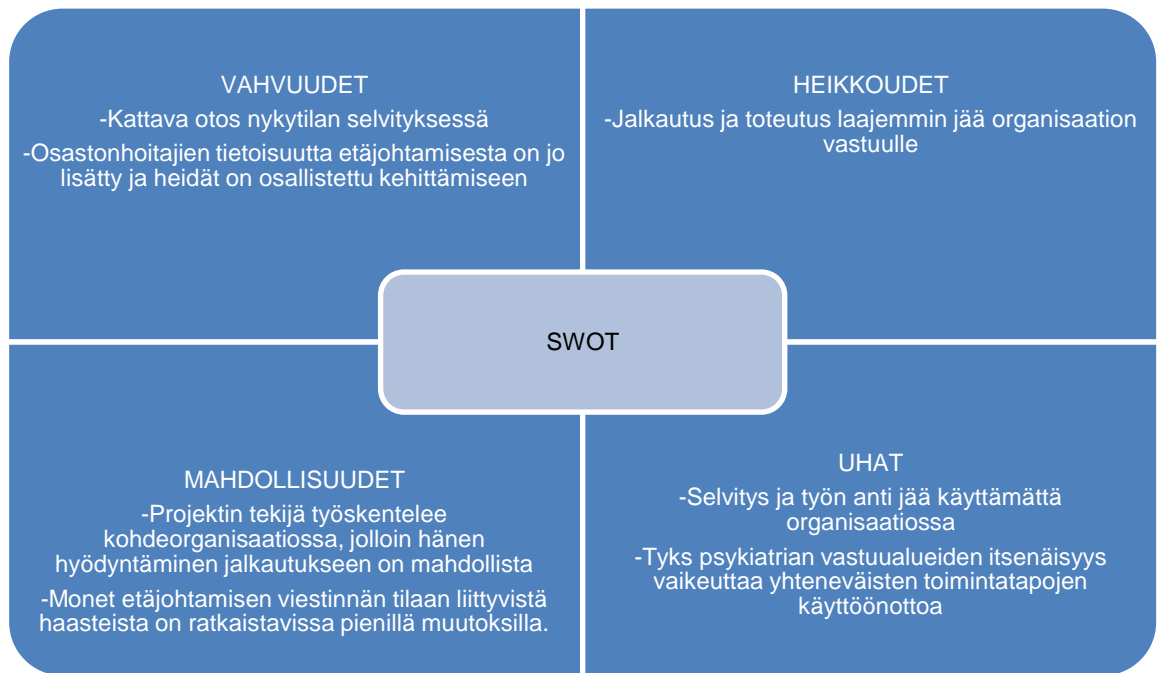
Uskon, että etäjohtamisen viestinnän nykytilan selvittäminen toi suurta hyötyä Tyks psykiatrialle. Kehittämissideoita nousi osastonhoitajilta paljon ja samoja ongelmia vaikutti olevan lähes joka yksikössä. Työn tuloksia voidaan hyödyntää koko organisaatiossa siten, että kokonaisuudessaan varmistetaan tässä työssä nousseiden kehittämiskohteiden ja onnistumisen esteiden tila eri vastualueilla. Työn tulokset ovat herättäneet kiinnostusta toimialueen sisällä ja osittain se on jo tuottanut muutoksiakin tilanteeseen. Toimenpiteisiin on ryhdytty heti tulosten julkistamisen jälkeen. Tyks psykiatrialle on muun muassa laadittu ohjeistus älypuhelimien käyttöönottoon ja luotu yhteisiä linjauksia sen käyttöön. Monet etäjohtamisen viestinnän tilaan liittyvistä haasteista on ratkaistavissa pienillä muutoksilla.

Tästä työstä hyötynsä saa myös terveydenhuollon toimialueen etäjohtamisesta kiinnostuneet. Tutkimustietoa on paljon saatavilla etätyötä tekevien osalta, mutta vähemmän etäällä eri toimipisteissä terveydenhuoltoalalla työskentelevien osalta. Siltä osin tässä kehittämistyössä tehty nykytilan selvitys tuo sovellettavaa tietoa myös muille vastaaville toimijoille.

11.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on nelikenttämenetelmä, jota voidaan käyttää arviointiin. Sen pohjalta voidaan tehdä päätelmiä, miten vahvuuksia ja mahdollisuuksia hyödynnetään, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi ja

miten uhat vältetään. (Innokylä 2013.) Nelikenttää hyödynnettiin tämän kehittämisprojektin arvioinnissa. Vahvuuksina näyttäytyivät kattava otos nykytilan selvityksessä ja työpaikan pitäminen, jossa osastonhoitajien tietoisuutta lisättiin ja heidät ylipäänsä osallistettiin kehittämiseen. Heikkoutena on varsinaisen toiminnan muutos ja kehittämisen laajempi toteuttaminen, joka tässä tapauksessa jää kohdeorganisaation vastuulle. Mahdollisuuksina taas on projektintekijän hyödyntäminen jatkokehittämiseen ja jalkauttamiseen kohdeorganisaatiossa opinnäytetyön ulkopuolella sekä esiin tulleet haasteet ovat pääsääntöisesti ratkaistavissa pienillä muutoksilla. Uhkana on, että laaja nykytilan selvitys jää hyödyntämättä ja kehittäminen loppuu tähän kehittämisen vaiheeseen eikä aloitettua työtä jatketa ja hyödynnetä kohdeorganisaatiossa. Myös työpajassa osastonhoitajien mainitsema vastuualueiden erilaisuus ja itsenäisyys voivat heikentää yhtenäisten toimintatapojen käyttöönottoa. (Kuva 4.)



Kuva 4: SWOT-analyysi.

11.4 Jatkokehittämisehdotukset

Jatkossa tärkeintä olisi jatkaa tämän aiheen parissa Tyks psykiatrialla ja hyödyntää tämän selvityksen tulokset etäjohtamisen tilan kehittämiseksi ja parantamiseksi. Mittarina toimisi kyselyn toistaminen kehittämistoimien toteuttamisen jälkeen. Tässä kehittämissä työssä tuli ilmi, ettei uusia teknologisia ratkaisuja etäjohtamisen viestinnässä juurikaan

ole käytössä. Mielenkiintoista olisi tietää miten tyytyväisiä ollaan tai miten toimivaa etäjohtamisen viestintä on niissä organisaatioissa, joissa näitä uusia teknologiaratkaisuja on jo käytössä. Näin voitaisiin saada tietoa siitä mihin suuntaan viestintää olisi kannattavaa kehittää ja mitä ottaa toimintatavaksi. Lisäksi työn kuormittavuuden ja työhyvinvointiin liittyen olisi tärkeää saada tietoa, minkälaisia ratkaisuja kannattaisi etäjohtamisessa ottaa käyttöön.

LÄHTEET

Alastalo, M. & Borg, S. 2010. Numerolukutaito. KvantimOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 12.1.2020 <https://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/>.

Arene 2017. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 10.2.2019 <https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ammattikorkeakoulujen%20opinnäytetöiden%20eettiset%20suositukset.pdf>.

Aspara, M. 2017. Johtaminen murroksessa – esimies-alaissuhde ja johtajuus virtuaalisessa ympäristössä, case OP Keski-Suomi. Pro gradu –työ. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 20.1.2019 <https://core.ac.uk/download/pdf/82994573.pdf>.

Auvinen, A-M. & Liikka, P. 2015. Osallistamisen käsikirja. Hämeenlinna: Suomen eOppimiskeskus. Viitattu 16.2.2020 <https://www.slideshare.net/eOppimiskeskus/osallistamisen-ksikirja>.

Breuer, C.; Hüffmeier, J. & Hertel G. 2016. Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtual and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 101, No 8, Aug 2016, 1151-117. Viitattu 5.2.2020 saatavilla: <https://psycnet.apa.org/buy/2016-25877-001>.

Cascio, W. & Shurygailo, S. 2003. E-Leadership and Virtual Teams. *Organizational Dynamics*. Vol. 31, No 4, Jan 2003, pp 362-376. Viitattu 12.2.2019 saatavilla: <https://www.sciencedirect.com.ezproxy.turkuamk.fi/science/article/pii/S0090261602001304?via%3Dihub>.

Cowan, L. 2014. E-Leadership: Leading in a Virtual Environment -- Guiding Principles For Nurse Leaders. *Nursing Economic\$*. Vol. 32, No 6, Nov/Dec 2014, 312-322 Viitattu 10.2.2019 saatavilla: <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.turkuamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=2e6bddd7-9807-4c9e-ae14-0ff7853a5856%40sdc-v-sessmgr04>.

DasGupta, P. 2011. Literature review: e-Leadership. *Emerging Leadership Journeys*. Vol 4, No 1, 1-36. Viitattu 5.2.2020 saatavilla: <https://pdfs.semanticscholar.org/f127/a3f7519aed993fa2807ad8ed480d35d3062a.pdf>.

Haukijärvi, N.; Kangas, A.; Knuutila, H.; Leino-Richert, E.. & Teirasvuo, N. 2014. Tavoitteena aktiivinen ja työelämälähtöinen oppiminen. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 91. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy. Viitattu 4.2.2019 saatavilla: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522165107.pdf>.

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

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Honkanen, H. 2015. "Esimies oli sinä päivänä täällä käymässä": henkilöstön kokemuksia esimiestyöstä hajautetussa organisaatiossa. Pro Gradu -työ. Lapin yliopisto. Viitattu 9.2.2019 <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/61955>.

Hyppänen, R. 2015. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Innokylä 2013. Innokylän toimintamalli. Viitattu 17.2.2020 <https://www.innokyla.fi/web/malli11751/toimintamalli>.

Isojärvi, J. 2017. Kirjallisuushaku. Versio 1.1. HTA-opas. Helsinki: Suomalainen Lääkäriseura Duodecim. Viitattu 11.1.2019 saatavilla: http://www.terveysportti.fi/dtk/hta/avaa?p_artikkeli=hta00008.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 6.1.2020 saatavilla: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/GAEBJXC-TEB#/kohta:VUOROVAIKUTUS\(\(20\)johtajan\(\(20\)ty\(\(f6\)ss\(\(e4\)\(\(20\)piste:b1644](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/GAEBJXC-TEB#/kohta:VUOROVAIKUTUS((20)johtajan((20)ty((f6)ss((e4)((20)piste:b1644).

Juujärvi, S., Sinervo, T., Laulainen S., Niiranen, V., Kujala, S., Heponiemi, T. & Keskimäki, I. 2019. Sote-ammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa. Päätösten tueksi 3/2019. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 2.1.2020 http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138096/PT2019_003_11062019.pdf?sequence=4&isAllowed=y.

Kohvakka, T. 2017. Esimiehen ja alaisen välistä luottamuksellista vuorovaikutussuhdetta tukevat johtamistyylit virtuaalisessa ympäristössä. Pro Gradu-työ. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 26.12.2019 <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/133723/Tuula%20Kohvakka%200431588%20pro-gradu%20tutkielma.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Koivisto, S. & Vartiainen, M. 2008. Mitä rooleja tarvitaan hajautetun työn johtamisessa? Laadullinen tutkimus virtuaalitiimien vetäjien rooleista. *Psykologia* 43 (2008), Vol. 1, 4. artikkeli, 27-43. Viitattu 10.2.2019 saatavilla: <http://elektra.helsinki.fi.ezproxy.turkuamk.fi/se/p/0355-1067/43/1/mitarool.pdf>.

Kuntatyönantajat 2008. Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskeva suositus 17.12.2008. Viitattu 7.1.2020 <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/suosituks/tuloksellisen-toiminnan-kehittaminen>.

Lainas, P. 2015. Henkilöstön kokemuksia hajautetusta johtamisesta julkisessa terveydenhuollon organisaatiossa. Pro gradu -työ. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 3.1.2020 [epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20160309/urn_nbn_fi_uef-20160309.pdf](https://publications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20160309/urn_nbn_fi_uef-20160309.pdf).

Liu, C.; Ready, D.; Roman, A.; Van Wart, M.; McCarthy, A. & Kim, S. 2016. E-leadership: an empirical study of organizational leaders' virtual communication adoption. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 39, No 7, 826-843. Viitattu 4.2.2020 saatavilla: <https://www.emerald-com.ezproxy.turkuamk.fi/insight/content/doi/10.1108/LODJ-10-2017-0297/full/pdf?title=e-leadership-an-empirical-study-of-organizational-leaders-virtual-communication-adoption>.

Mattila, A. 2015. Taustaselvitys digitalisaatiosta johtuvista muutoksista työympäristössä, osaamisvaatimuksissa ja työn tekemisessä valituissa rooleissa. Kehitysyksikkö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 27.10.2019 <https://ek.fi/wp-content/uploads/Taustaselvitys-digitalisaatiosta-Anssi-M.pdf>.

Mettin, A-M. 2018. Virtuaalijohtaminen – Esimiesten näkemät mahdollisuudet virtuaalitiimien johtamisessa, case: TUI Nordic. Pro gradu -työ. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto. Viitattu 27.2.2019 <http://lauda.ulapland.fi/handle/10024/63253>.

Morgan, L.; Paucar-Caceres, A. & Wright, G. 2014. Leading effective global virtual teams: The consequences of methods of communication. *Systemic Practice and Action Research*. Vol. 27, No 6, 607-624. Viitattu 2.1.2019 Saatavilla: [doi:http://dx.doi.org.ezproxy.turkuamk.fi/10.1007/s11213-014-9315-2](http://dx.doi.org.ezproxy.turkuamk.fi/10.1007/s11213-014-9315-2).

Mäenpää, M. 2016. Millainen on työn ja työmarkkinoiden tulevaisuus? Sitra Työpaperi. Viitattu 19.1.2019 https://www.sitra.fi/julkaisut/Muut/Millainen_on_tyon_ja_tyomarkkinoiden_tulevaisuus.pdf.

Mäkitalo, E. & Wallinheimo, K. 2012. Virtuaaliset ympäristöt. Innostava oppiminen, tehokas koulutus. Helsinki: Talentum. Viitattu 15.1.2019 saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521416934>.

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Jäntevästä suunnitellusta menestykselliseen toteutukseen. Kauppakamari. Viitattu 8.1.2020 saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-246-400-2>.

Mäntysalo, A-L. 2018. "Kaikessa ollaan matkalla, koko ajan." Johtajuus ja työyhteisö varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa. Pro gradu -työ. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 9.2.2019 <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/103903/1530267672.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Niiranen, V. 2014. Johtamistyön sisältö ja johtamisen moniulotteisuus teoksessa Johtajana muutoksessa. Niiranen V., Joensuu M., Lammintakanen J. ja Kerkkänen M. (toim.) Helsinki: kunta-liitto. Viitattu 13.12.2018 https://www.researchgate.net/profile/Minna_Joensuu/publication/311311161_Johtamistutkimuksen_lahtokohdat_ja_toteutus/links/5845693308ae61f75dd7751e/Johtamistutkimuksen-laehtokohdat-ja-toteutus.pdf#page=110.

Ojasalo, K.; Moilanen T. & Ritalahti J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Otala, L. & Pöysti, K. 2012. Kilpailukyky 2.0. Kilpailukykyhyppy yhteisöllisillä toimintatavoilla. Helsinki: Kauppakamari.

Pihlaja, L. 2018. Johtaminen ja viestintä hajautuneessa työympäristössä. Pro gradu -työ. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 8.2.2019 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58757/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201806283378.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Psykiatrian tulosalueen johtokunta 2017. PSYKJK: 7.11.2017 pöytäkirja. Viitattu 19.1.2019 http://vsshp.ktweb.fi/ktwebbin/dbisa.dll/ktwebscr/pk_kokl.htm.

Repo, S.; Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti -opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 13.12.2018 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134834/Johda%20tuottavasti%20-%20Opas%20työhyvinvoinnin%20ja%20tuottavuuden%20lisäämiseksi%20esimiestyön%20keinoin.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 8.2.2019 saatavilla: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>.

Salonen, K.; Eloranta, S.; Hautala, T. & Kinon, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. verkkojulkaisu. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.1.2019 saatavilla: <http://julkaisu-myynti.turkuamk.fi/PublishedService?file=page&pageID=9&groupID=269&action=viewPromotion&itemcode=9789522166487>.

Sharpp, T.; Lovelace, K.; Cowan L. & Baker, D. 2019. Perspectives of nurse managers on information communication technology and e-Leadership. Journal of Nursing Management. Vol. 27, 1554-1562. Viitattu 5.2.2020 saatavilla: https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.turkuamk.fi/doi/epdf/10.1111/jonm.12845?purchase_referrer=scholar-google-com.ezproxy.turkuamk.fi&tracking_action=preview_click&r3_referer=wol&show_checkout=1.

Silfverberg, P. 2005. Ideasta projektiksi. Projektinvetäjän käsikirja. Viitattu 17.12.2019 http://www.helsinki.fi/urapalvelut/materiaalit/liitetiedostot/ideasta_projektiksi.pdf.

Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifiointuminen hajauteissa tiimeissä. Väitöskirja. Humanistinen tiedekunta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 22.1.2020. <https://docplayer.fi/2597517-Anu-sivunen-vuorovaikutus-viestintateknologia-ja-identifiointuminen-hajautetuissa-tiimeissa.html>.

Stranius, H. 2013. Virtuaalijohtaminen vaatii esimieheltä systemaattisuutta ja kommunikaatiotaitoja. Viitattu 15.1.2019 <https://amicase.fi/2158/virtuaalijohtaminen-vaatii-esimiehelta-systemaattisuutta-ja-kommunikaatiotaitoja/>.

Tanhua, S. 2015. Sähköiset viestintävälineet ja -kanavat osana johtamisviestintää. Suomalaisten johtajien näkemyksiä. Pro Gradu -työ. Liiketaloustiede. Pori: Turun kauppakorkeakoulu. Viitattu 10.2.2019 http://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/117363/Gradu_Tanhua_2015.pdf?sequence=2.

Tenk 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö. Viitattu 10.2.2019 <https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta>.

Toimintakertomus 2017. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri. Tilinpäätös ja toimintakertomus vuodelta 2017. Viitattu 19.1.2019 <http://www.vsshp.fi/fi/sairaanhoitopiiri/talous-ja-toimintaluvut/tilinpäätökset/Sivut/default.aspx>.

Toimintatutkimuksen menetelmäopas 2019. Tuplatiimi. Viitattu 10.2.2019 <https://toimintatutkimus.wordpress.com/2017/04/22/tuplatiimi/>.

Tuomivaara, S.; Ropponen, A; & Kandolin, I. 2016. Jousto-opas – Sujuvuutta työhön yksilöllisissä ja yhteisöllisillä ratkaisuilla. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 9.2.2019 https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131548/Jousto_opas.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Työturvallisuuskeskus 2015. Kehittämisprojekti – Johdon ja henkilöstön yhteistyön foorumi. Viitattu 7.1.2020 <https://tyoturvallisuuskeskus.mobiezine.fi/zine/13/cover>.

Työturvallisuuskeskus 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisöissä. Viitattu 19.1.2019 https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa.

Wahlman, J. 2018. Johtaminen on viestintää, viestintä johtamista. Meriitti. Vol. 3, 20-21. Suomen nuorkauppakamarit ry. Viitattu 20.1.2019 https://issuu.com/nuorkauppakamari/docs/net_jci-meriitti_3-2018/20.

Valli, R. & Perkkilä, P. 2018. Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa Valli R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Keuruu:PS-kustannus.

Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa Valli R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Keuruu: PS-kustannus.

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin viestintästrategia 2018. Hallitus 19.12.2017 liite 1 § 189.

Vartiainen, M.; Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Vartiainen, M. 2017. Digitalisoituvan työelämän voimavarat. Teoksessa: Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.E. (toim.) Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen – tulosta joustavalla työllä. Viitattu 20.12.2018 saatavilla: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/DAEBIXC-TEB#kohta:1\(\(20\)Et\(\(e4\)johtaminen\(\(20\)-\(\(20\)mit\(\(e4\)\(\(20\)se\(\(20\)on?\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/DAEBIXC-TEB#kohta:1((20)Et((e4)johtaminen((20)-((20)mit((e4)((20)se((20)on?((20).

Virolainen, H. 2010. "Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin" -Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Väitöskirja. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. Viitattu 12.1.2019 https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96676/Ae8_2010.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

VSSHP 2020a. Sairaanhoitopiiri. Viitattu 14.2.2020 <http://www.vsshp.fi>. > Sairaanhoitopiiri.

VSSHP 2020b. VSSHP:n toimipaikat. Viitattu 14.2.2020 <http://www.vsshp.fi>. > Toimipaikat.

VSSHP Strategia 2019–2020. Viitattu 13.12.2018 <http://www.vsshp.fi/fi/sairaanhoitopiiri/talous-ja-toimintaluvut/kuntaneuvottelut/Documents/Liite%202.pdf>.

Zuofa T. & Ochieng E. 2017. Team Performance Management. Bradford. Vol 23, No 5/6, 227-242. Viitattu 12.2.2019 saatavilla: <https://search-proquest-com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/1926493533/?pq-origsite=primo#center>.

Liite 1: Tiedote kehittämisprojektista

Hei

Tiedote kehittämisprojektista 27.3.2019

Olen tekemässä YAMK-tutkintoon liittyvää kehittämisprojektia Tyks psykiatrialle ja siihen liittyen **lähetän teille maanantaina 1.4. kaksi sähköpostia.**

Kehittämisprojektin tarkoituksena on kuvailla etäjohtamisen viestinnän nykytilaa ja sen kehittämistarpeita osastonhoitajien sekä työntekijöiden näkökulmasta. Työn tavoitteena on luoda ehdotukset etäjohtamisen viestinnän kehittämiseksi Tyks psykiatrian avohoidon työryhmille.

Nykytilan selvittämiseen käytän kyselyä ja toivon vastauksia:

- a) kaikilta Tyks psykiatrian osastonhoitajilta, jotka eivät pääsääntöisesti ole päivittäin johdettaviensa kanssa samassa fyysisessä tilassa.
- b) työntekijöiltänne, jotka eivät pääsääntöisesti ole päivittäin kanssanne samassa fyysisessä tilassa.

Lähetän työntekijöiden kyselyn linkin 1.4.2019 osastonhoitajien sähköpostiin ja **osastonhoitajat lähettävät sen edelleen työntekijöilleen**. Tällöin pyydän myös lähettämään minulle tiedoksi lukumäärän, monelleko olette kyselyn lähettäneet.

Erillisessä sähköpostissa lähetän myös osastonhoitajan vastattavaksi tarkoitetun linkin. Vastausaikaa molemmissa on 16.4.2019 asti.

Lokakuussa järjestetään lisäksi työpaja osastonhoitajille, jossa tietoa etäjohtamisen viestinnästä syvennetään ja nostetaan kehittämis ehdotukset vietäväksi hoitotyön johdolle. Tästä tulee myöhemmin lisäohjeistusta.

Mitä tahansa kysyttävää tulee kyselyyn tai kehittämisprojektiin liittyen, olethan yhteydessä!

Kiitos yhteistyöstä

Mari Leino | mari.leino1@edu.turkuamk.fi

Työ on osa YAMK-tutkintoa (sosiaali- ja terveysala/ kehittäminen ja johtaminen), jota suoritan Turun ammattikorkeakoulussa.

Liite 2: Kyselyn saatekirje

Hei

Saatekirje 1.4.2019

Tämä kysely on osa Tyks psykiatrialla toteutettavaa kehittämisprojektia, jonka tarkoituksena on kuvailla **etäjohtamisen viestinnän nykytilaa** ja sen kehittämistarpeita osastonhoitajien sekä työntekijöiden näkökulmasta. **Työn tavoitteena on luoda ehdotukset etäjohtamisen viestinnän kehittämiseksi avohoidon työryhmille.**

Nykytilan selvittämiseen käytetään osastonhoitajille ja työntekijöille erillisiä kyselyä.

Kehittämisen onnistumiseksi pyydetään siis vastauksia kyselyyn

- a) **osastonhoitajilta**, jotka eivät pääsääntöisesti ole päivittäin johdettaviensa kanssa samassa fyysisessä tilassa sekä
- b) kaikilta edellä mainittujen **osastonhoitajien etäjohdettavilta alaisilta.**

Kyselyyn vastaamiseen kuluu aikaa noin **5-10 min**. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja osallistuminen on vapaaehtoista.

Nykytilaa selvittävän kyselyn vastauksia käytetään pohjana työpajassa, josta nostetaan kehittämis ehdotukset etäjohtamisen viestintään Tyks psykiatrialle. **Kehittämisen onnistumiseksi jokaisen vastaus on tärkeä.**

Pääset tästä linkistä TYÖNTEKIJÖILLE tarkoitettuun kyselyyn: XXX

Vastausaikaa on 16.4.2019 asti.

Mitä tahansa kysyttävää tulee kyselyyn tai kehittämisprojektiin liittyen, olethan yhteydessä!

Kiitos yhteistyöstä

Mari Leino | mari.leino1@edu.turkuamk.fi

Työ on osa YAMK-tutkintoa (sosiaali- ja terveysala/ kehittäminen ja johtaminen), jota suoritan Turun ammattikorkeakoulussa.

Liite 3: Kyselylomake työntekijöille

Tällä kyselyllä on tarkoitus selvittää Tyks psykiatrian avohoidon työryhmien etäjohtamisen viestinnän nykytilaan osastonhoitajan ja työntekijän välillä.

Etäjohtamisen viestintä tapahtuu etäältä eli virtuaalisessa työympäristössä ja se sisältää teknologiaratkaisut ja välineet, sovellukset, alustat ja palvelut toiminnalle, joka tapahtuu eri käyttöliittymien avulla.

Tässä kyselyssä kartoitetaan yksikön osastonhoitajan ja työntekijän välistä viestintää.

Taustatiedot

1 Vastuualue, jolla työskentelet

akuuttipsykiatria

lastenpsykiatria

mielialahäiriöt

psykoosit

nuorisopsykiatria

neuropsykiatria

riippuvuuspsykiatria

vanhuspsykiatria

2 Sijaitseeko osastonhoitajan pääasiallinen työhuone fyysisesti samassa paikassa kanssasi?

Kyllä

Ei

3 Onko työyksikön viestintään yhteisesti sovittuja toimintatapoja/pelisääntöjä?

Tässä kysymyksessä tarkoitetaan KOKO työyhteisön keskinäistä viestintää ja YHTEISEEN viestintään sovittuja käytäntöjä kuten kokouskäytäntöjä tai mikä on ensisijainen viestintäväline.

Kyllä, mitä tapoja?

Ei

Etäjohtamisen viestinnän nykytila

4 Mitä välineitä/menetelmiä n käytössä osastonhoitajan ja työntekijän välisessä viestinnässä?

puhelin
tekstiviesti
sähköposti
pikaviestit (skype)
videoneuvottelut
sähköiset infokirjeet
virtuaalitiimipalaverit/virtuaaliTPD:t
jokin muu, mikä

5 Onko käytössä olevat osastonhoitajan ja työntekijän välisen viestinnän menetelmät toimivat ja helposti käytettävät?

Kyllä
Ei, mitä ongelmia esiintyy?

6 oletko tyytyväinen etäjohtamisen viestintään osastonhoitajan ja työntekijän välillä yleisesti? 1= en ole ollenkaan tyytyväinen ja 5=olen erittäin tyytyväinen

en ole ollenkaan tyytyväinen 1 2 3 4 5 olen erittäin tyytyväinen

7 Koetko, että etäällä olevaa osastonhoitajaa on helppo lähestyä?

Kyllä. Perustele, miksi?
En, miksi?

8 Uskotko, että osastonhoitajan on helppo lähestyä sinua etäältä?

Kyllä. Perustele, miksi?
Ei. Mitä esteitä siihen on?

9 Kumpi on useimmiten aloitteentekijä osastonhoitajan ja työntekijän välisessä viestinnässä?

osastonhoitaja

työntekijä

kumpi tahansa

ei kumpikaan

10 Onko osastonhoitajan ja työntekijän välinen viestintä riittävää?

on riittävää

ei ole riittävää. Miksi ei ole?

11 Tapaatko mielestäsi riittävän usein osastonhoitajaa kasvokkain?

Kyllä

Toisinaan

En, miksi?

12 Koetko saavasi etäällä olevalta osastonhoitajalta riittävästi palautetta?

Kyllä

En. Mitä toivoisit enemmän ja miten?

13 Toteutuuko epämuodollinen kommunikointi (ns. kahvipöytäkeskustelu, käytäväkeskustelu) etäältä osastonhoitajan ja työntekijän välillä sähköisin menetelmin?

Kyllä, miten?

Ei, miksi ei?

14 Toteutuuko osastonhoitajan ja työntekijän välinen viestintä oikea-aikaisesti?

Kyllä

Ei, miksi?

15 Miten tärkeinä pidät seuraavia asioita etäjohtamisen viestinnän kannalta? 1=ei lainkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä

osastonhoitajalla säännöllinen soittoaika	1	2	3	4	5
työntekijöillä tieto missä osastonhoitaja on	1	2	3	4	5
työntekijällä tieto milloin osastonhoitaja on tavoitettavissa	1	2	3	4	5
säännöllinen tiedote/viesti osastonhoitajalta	1	2	3	4	5
säännölliset palaverit	1	2	3	4	5
ryhmäkeskustelut	1	2	3	4	5
yhteinen tiedonjaon alusta (esim. Y-asema, Santran työtilat)	1	2	3	4	5
epämuodollinen kommunikointi, esim. sosiaalisen median kautta	1	2	3	4	5
nopea reagointi sähköpostiin	1	2	3	4	5

16 Mitä virtuaaliviestinnän menetelmiä/välineitä tiedät VSSHP:ssä olevan?

17 Kuvaile etäviestinnän tilaa yleisesti osastonhoitajan ja työntekijän välillä. Mikä toimii ja mikä ei toimi?

Liite 4: Kyselylomake osastonhoitajille

Tällä kyselyllä on tarkoitus selvittää Tyks psykiatrian avohoidon työryhmien etäjohtamisen viestinnän nykytilaan osastonhoitajan ja työntekijän välillä.

Etäjohtamisen viestintä tapahtuu etäältä eli virtuaalisessa työympäristössä ja se sisältää teknologiaratkaisut ja välineet, sovellukset, alustat ja palvelut toiminnalle, joka tapahtuu eri käyttöliittymien avulla.

Tässä kyselyssä kartoitetaan yksikön osastonhoitajan ja työntekijän välistä viestintää.

Taustatiedot

1 Vastuualue, jolla työskentelet

akuuttipsykiatria

lastenpsykiatria

mielialahäiriöt

psykoosit

nuorisopsykiatria

neuropsykiatria

riippuvuuspsykiatria

vanhuspsykiatria

2 Montako fyysisesti eri paikkaista yksikköä sinulla on johdettavana?

3 Onko työyksikön viestintään yhteisesti sovittuja toimintatapoja/pelisääntöjä?

Tässä kysymyksessä tarkoitetaan KOKO työyhteisön keskinäistä viestintää ja YHTEI-SEEN viestintään sovittuja käytäntöjä kuten kokouskäytäntöjä tai mikä on ensisijainen viestintäväline

Kyllä, mitä tapoja?

Ei

Etäjohtamisen viestinnän nykytila

4 Mitä välineitä/metelmiä on käytössä osastonhoitajan ja työntekijän välisessä viestinnässä?

puhelin

tekstiviesti

sähköposti

pikaviestit (skype)

videoneuvottelut

sähköiset infokirjeet

virtuaaliitiimipalaverit/virtuaaliTPD:t

jokin muu, mikä

5 Onko käytössä olevat osastonhoitajan ja työntekijän välisen viestinnän menetelmät toimivat ja helposti käytettävät?

Kyllä

Ei, mitä ongelmia esiintyy?

6 oletko tyytyväinen etäjohtamisen viestintään osastonhoitajan ja työntekijän välillä yleisesti? 1= en ole ollenkaan tyytyväinen ja 5=olen erittäin tyytyväinen

en ole ollenkaan tyytyväinen 1 2 3 4 5 olen erittäin tyytyväinen

7 Koetko, että etäällä olevaa työntekijää on helppo lähestyä?

Kyllä. Perustele, miksi?

En, miksi?

8 Uskotko, että työntekijän on helppo lähestyä sinua etäältä?

Kyllä. Perustele, miksi?

Ei. Mitä esteitä siihen on?

9 Kumpi on useimmiten aloitteentekijä osastonhoitajan ja työntekijän välisessä viestinnässä?

osastonhoitaja

työntekijä

kumpi tahansa

ei kumpikaan

10 Onko osastonhoitajan ja työntekijän välinen viestintä riittävää?

on riittävää

ei ole riittävää. Miksi ei ole?

11 Tapaatko mielestäsi riittävän usein työntekijöitäsi kasvokkain?

Kyllä

Toisinaan

En, miksi?

12 Uskotko antavasi etäällä oleville työntekijöille riittävästi palautetta?

Kyllä

En. Mitä haluaisit tehdä toisin?

13 Toteutuuko epämuodollinen kommunikointi (ns. kahvipöytäkeskustelu, käytäväkeskustelu) etäältä osastonhoitajan ja työntekijän välillä sähköisin menetelmin?

Kyllä, miten?

Ei, miksi ei?

14 Toteutuuko osastonhoitajan ja työntekijän välinen viestintä oikea-aikaisesti?

Kyllä

Ei, miksi?

15 Miten tärkeinä pidät seuraavia asioita etäjohtamisen viestinnän kannalta? 1=ei lainkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä

osastonhoitajalla säännöllinen soittoaika	1	2	3	4	5
työntekijöillä tieto missä osastonhoitaja on	1	2	3	4	5
työntekijöillä tieto milloin osastonhoitaja on tavoitettavissa	1	2	3	4	5
säännöllinen tiedote/viesti osastonhoitajalta	1	2	3	4	5
säännölliset palaverit	1	2	3	4	5
ryhmäkeskustelut	1	2	3	4	5
yhteinen tiedonjaon alusta (esim Y-asema, santran työtilat)	1	2	3	4	5
epämuodollinen kommunikointi, esim, sosiaalisen median kautta	1	2	3	4	5
nopea reagointi sähköpostiin	1	2	3	4	5

16 Mitä virtuaaliviestinnän menetelmiä/välineitä tiedät VSSHP:ssä olevan?

17 Kuvaile etäviestinnän tilaa yleisesti osastonhoitajan ja työntekijän välillä. Mikä toimii ja mikä ei toimi?

Liite 5: Kutsu työpajaan

Hei

Kutsu 18.9.2019

Sait keväällä vastattavaksi kyselyn, jonka avulla selvitettiin **etäjohtamisen viestinnän nykytila Tyks psykiatrian avohoidon työryhmissä**. Kysely toteutettiin osastonhoitajille ja työntekijöille.

Vastaukset nykytilasta ovat nyt käytettävissä ja kehittämisprojektin seuraava vaihe on esitellä mukana olleille osastonhoitajille kyselyn vastaukset ja tunnistaa yhdessä etäjohtamisen viestinnän onnistumisen esteet sekä luoda kehittämis- ja ratkaisuehdotukset hoitotyön johdolle.

Osastonhoitajien työpaja järjestetään PharmaCityssä, hallinnon kokoustilassa

tiistaina 22.10.2019 klo 13–15.

Osallistumisesi työpajaan on tärkeää kehittämistyön onnistumiseksi.

Työpajan ohjelma

klo 13 Kahvitarjoilu

Kyselyn tulosten esittely

klo 1330 Työpaja/ ryhmätyöskentely

Onnistumisen esteet etäjohtamisen viestintään/ Mitä ratkaisuja ja kehittämisideoita niihin löytyy

klo 15 Työpaja loppuu

Tämä kehittämisprojekti on osa opinnäytetyötäni. Opiskelen Turun ammattikorkeakoulussa YAMK-tutkintoa (sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen).

Kiitos yhteistyöstä ja lämpimästi tervetuloa

Mari Leino | mari.leino1@edu.turkuamk.fi

Liite 6: Työpajan runko

- klo 13 Kehittämisprojektin esittely
- Kyselyn tulosten eli etäjohtamisen viestinnän nykytilan esittely
- Teoriatietoa etäjohtamisesta, hajautetusta organisaatiosta, etäjohtamisen onnistumisen edellytyksistä sekä viestinnästä ja teknologian hyödyntämisestä siinä
- Tuplatiimimenetelmän ohjeistus
- klo 1330 Tuplatiimimenetelmällä etäjohtamisen viestinnän onnistumisen esteet
- klo 1415 Ryhmäkeskusteluna valittuihin kohtiin kehittämis ehdotukset ja /tai ratkaisuehdotukset
- klo 15 Työpaja päättyy