

# **JOHTAMISEN HYBRIDIMALLI**

**Neurokirurgian tehovalvonnan lähiesimiestimille**

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan koulutus (ylempi AMK), Uudistava johtaminen

2021

Anna Fastberg-Ilkas

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Fastberg-Ilkas, Anna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 52, 4 liitesivua	Valmistumisaika 2021
Työn nimi <b>JOHTAMISEN HYBRIDIMALLI</b> Neurokirurgian tehovalvonnan lähiesiemiestimille		
Tutkinto Sairaanhoidaja (ylempi AMK)		
Toimeksiantajan organisaatio HUS Helsingin yliopistollinen sairaala		
Tiivistelmä <p>Maailman muuttuessa terveydenhuollon lähiesiemiestimien työtavat ovat täydentyneet etäjohtamistyöllä. Lähi- ja etäesiemiestyön yhdistäminen edellyttää lähiesimiehiltä johtamisen eri toimintamallien kehittämistä ja uudistamista. Uudet ja toimivat työtavat sopeutuvat ketterästi nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja vaikuttavat myönteisesti koko organisaatiokulttuuriin.</p> <p>Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda johtamisen hybridimalli HUSin neurokirurgian tehovalvonnan lähiesiemiestimille. Tarkoituksena oli uudistaa ja kehittää lähiesiemiestyötä sekä vahvistaa tiedolla johtamista. Uuden johtamisen hybridimallin perusta rakentui tulosten analysoinnin pohjalta ja mallista kehitettiin toimiva kokonaisuus yhdessä lähiesiemiestimien kanssa.</p> <p>Kehittämishanke toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena, johon kerättiin aineisto ryhmähaastattelulla. Kehittämishankkeen tuloksena syntyi johtamisen hybridimalli Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin (HUS) neurokirurgian tehovalvonnan lähiesiemiestimille. Johtamisen hybridimalli koostui luottamuksesta, suunnitelmallisesta lähi- ja etäjohtamisesta sekä tiedolla johtamisen edellytyksenä olevista viestinnästä ja vuorovaikutuksesta.</p> <p>Jatkokehittämishankkeet tulisi suunnata ja yleistää kaikkia HUSin organisaation lähiesiemiesteimejä koskeviksi, jotta uusi johtamisen hybridimalli voitaisiin ottaa yleisesti käyttöön Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä.</p>		
Asiasanat Hybridijohtaminen, luottamus, viestintä, vuorovaikutus		

## Abstract

Author(s) Fastberg-Ilkas, Anna	Type of Publication Master's thesis	Published 2021
	Number of Pages 52, 4 pages of appendices	
Title of Publication <b>A HYBRID MANAGEMENT MODEL</b> For the Neurosurgery Intensive Care Unit		
Name of Degree Master of Health Care		
Name, title and organization of the client HUS Helsinki University Hospital		
Abstract <p>As the world changes, the working methods of health care manager teams have been supplemented by remote management work. Combining the work of operational and remote managers requires the development and reform of different management models for managers. New and functional working methods adapt agilely to rapidly changing situations and have a positive impact on the entire organizational culture.</p> <p>The aim of the development project was to create a hybrid management model for HUS's Neurosurgery Intensive Care Unit. The purpose was to renew and develop the work of the managers and to strengthen knowledge management. The basis of the new hybrid management model was built based on the analysis of the results, and the model was developed into a functional entity together with a team of managers.</p> <p>The development project was carried out as a qualitative action research, to which the material was collected through a focus group interview. As a result of the development project, a hybrid management model was created for the Helsinki and Uusimaa Hospital District (HUS) Neurosurgery Intensive Care Unit. The hybrid model of management consisted of trust, systemic local and remote management, and a communication and interaction required for knowledge management.</p> <p>Further development projects should be generalized to all HUS's manager teams, so that the new hybrid model of management can be widely adopted to the Helsinki and Uusimaa Hospital Districts.</p>		
Keywords Hybrid management, trust, communication, interaction		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Kehittämishankkeen lähtökohdat .....	3
2.1	HUS Helsingin yliopistollinen sairaala, neurokirurgian tehovalvonta .....	3
2.2	HUSin osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien tehtäväkuvaukset.....	4
3	Kehittämishankkeen tavoite ja tarkoitus .....	7
4	Johtaminen digitalisoituvassa työympäristössä.....	8
4.1	Hybridijohtaminen .....	8
4.2	Etäjohtaminen.....	10
4.3	Tiedolla johtaminen.....	12
4.4	Viestintä ja vuorovaikutustaidot.....	14
4.5	Luottamus työyhteisössä .....	17
5	Kehittämishankkeen toteutus .....	20
5.1	Toimintatutkimus .....	20
5.2	Laadullinen tutkimus .....	22
5.3	Aineiston keruu.....	23
5.4	Haastatteluaineiston analysointi.....	25
6	Kehittämishankkeen tulokset .....	28
6.1	Johtamisen hybridimallin pääluokat .....	28
6.2	Lähiesimiehen läsnäolo .....	28
6.3	Lähiesimiehen etätyötehtävät .....	31
6.4	Sujuvan viestinnän toimivat työkalut .....	32
6.5	Vuorovaikutustaidot .....	34
6.6	Aito luottamus.....	35
6.7	Johtamisen hybridimalli .....	36
7	Pohdinta .....	39
7.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	39
7.2	Luotettavuus ja eettisyys.....	43
7.3	Tulosten hyödynnettävyys ja jatkokehittämishankkeet .....	45
	Lähteet .....	47

## Liitteet

Liite 1. Neurokirurgian TVO:n esimiestiimin toimenkuvat 2020–22

Liite 2. Saatekirje

Liite 3. Ryhmähaastattelun teema-alueuettelo

Liite 4. Tutkimuslupa

## 1 Johdanto

Maailmaa järjestyttännyt koronavirus (SARS-CoV-2) -pandemia määritteli uuden luvun työn tekemiselle. Maailman terveysjärjestö (WHO), Euroopan tautien ehkäisy- ja valvontakeskus (ECDC) ja Suomen Terveyden ja hyvinvoinninlaitos (THL) ovat antaneet suosituksia, jotka vaikuttavat ihmisten jokapäiväiseen elämään. Turvavälien tulee säilyä riittävinä, sairaana pysytellään kotona ja kontaktit muihin ihmisiin pidetään miniminä ja ne tapahtuvat ulkotiloissa. (ECDC 2020; THL 2020; WHO 2020.) Erilaisten haasteiden myötä myös organisaatiot joutuvat muuttamaan toimintamallejaan ja muodostamaan uusia toimintatapoja perinteisten rinnalle. Muutokset antavat mahdollisuuden toiminnan kehittymiselle. (Laaksonen & Ollila 2017, 110–113.) Maailman muuttuessa työyhteisöjen lähiesimiesten on varauduttava jo ennalta johtamisympäristön muutoksiin seuraavan globaalin riskin realisoituessa.

Organisaatioiden lähiesimiehet ovat avainasemassa uudistaessaan johtamistapoja, jotka ovat suuremmissa murroksissa kuin koskaan aiemmin. Uuden ajan johtamiskulttuuri on etenemässä hierarkkisesta tyylistä hybridiin ja tämä edellyttää lähiesimiestyön tarkastelua, kehittämistä ja uudistamista yhteistyössä työntekijöiden odotuksiin nähden. Lisäksi lähiesimiesten johtamistapaan vaikuttavat koko esimiestiimin toimintatavat ja mielipiteet. Kehittäessä johtamista tulee tarkastella, miten se palvelee organisaation perustehtävää ja mitä hyvää se tuottaa työyhteisössä työskenteleville ihmisille. (Juuti 2018, 219–202.) Työelämän multitasking, jossa eri tehtäviä tehdään samanaikaisesti, vähentää tehokkuutta, estää luovuutta ja työtehtävissä esiintyy useammin virheitä (Alahuhta, Ora, Kalajo & Hougaard 2018, luku 11).

Lähiesimiesten tehtävien suorittaminen keskeytyy erilaisten häiriötekijöiden vuoksi useita kertoja päivässä, joka johtaa merkittävään tarkkaavaisuusvajeeseen. Keskittymiskyvyn parantaminen on erittäin tärkeää menestymisen kannalta, jonka tärkeimpänä yksittäisenä osatekijänä pidetään tarkkaavaisuuden merkityksen ymmärtämistä ja sen hallitsemista. Tehokkuuden taustalla vaikuttaa kyky ja mahdollisuus keskittyä rauhassa olennaisiin työtehtäviin. Oman keskittymisajan ottaminen on usein ristiriidassa aina saatavilla olevan johtajan kulttuurissa, joten tämä vaatii suunnitelmallisuutta, kurinalaisuutta ja esimiestiimin yhteistyötä ja vastuun jakamista. Etätyöskentely on kasvava suuntaus, sillä se auttaa ihmisiä keskittymään paremmin. (Alahuhta ym. 2018, luku 3.)

Lähiesimies toimii päivittäisjohtajana, jolle organisaation arki on tuttua. Hänellä on hyvä mahdollisuus uudistaa toimintaa toimien suunnannäyttäjänä. Lähiesimies kannustaa löytämään uudet ja toimivat työskentelytavat, jotka kehittävät jo olemassa olevia toimintamalleja vaikuttaen lopulta myönteisesti koko organisaatiokulttuuriin. (Laaksonen & Ollila 2017, 40–

41.) Uuden johtamismallin luominen on tieteellisen ajattelun soveltamista asiantuntijaorganisaatioihin, jolloin kyse on tiedosta eikä pelkästään karismasta tai sattumasta (Torkkola 2019, 218–220). Esimies vastaa toimintamallien kehittämisestä (Viitala & Jylhä 2019, luku 4). Tämän kehittämishankkeen aihe perustuu oletukseen etäjohtamisen lisääntymisestä tavanomaisen läsnä olevan johtamisen rinnalle omassa työyksikössäni. Tässä työssä hybridimalli sisältää nämä molemmat johtamisen elementit.

Hybridimalli syntyy usein käytännön tarpeesta, jossa eri piirteiden sekoittaminen tuo tietyn ilmiön parhaat puolet esiin. Sillä on kyky sopeutua toimintaympäristön haasteisiin ja sille asetetaan tavoitteeksi suoriutumiskyvyn merkittävä parantaminen. Se kykenee vastaamaan ympäristön nopeisiin muutoksiin joustavasti. (Hyyryläinen & Viinamäki 2017, 94, 98–99.) Neurokirurgian tehovalvonnan lähiesimiestiimin johtamisen hybridimallille on muodostunut käytännön työstä todellinen tarve. Terveystieteiden organisaatioissa suositellaan mahdollisuuksien mukaan etätyötä, jottei henkilökunnan mahdolliset laajat altistumisketjut aiheuttaisi työvoimapulaa kriittisille yksiköille. Tämä kehittämishanke suuntautuu tulevaisuuden työelämään, jossa huomioidaan, että joku lähiesimiestimistä on aina fyysisesti läsnä ja tavoitettavissa.

## 2 Kehittämishankkeen lähtökohdat

### 2.1 HUS Helsingin yliopistollinen sairaala, neurokirurgian tehovalvonta

HUS Helsingin yliopistollinen sairaala on Suomen suurin terveydenhuoltoalan toimija ja maan toiseksi suurin työnantaja. Neurokirurgian klinikka koostuu leikkausosastosta, tehovalvonnasta, kahdesta vuodeosastosta sekä poliklinikasta ja maantieteellisesti se sijaitsee Helsingin Töölössä, jossa HUS-alueen lisäksi hoidetaan Kymenlaakson, Etelä-Karjalan ja Päijät-Hämeen neurokirurgiset potilaat. Töölön sairaalassa tehdään aivovaltimoiden ohitusleikkaukset koko Suomesta ja epilepsiakirurgian päävastuu on yhdessä Kuopion yliopistollisen sairaalan kanssa. Lisäksi ulkomailta saapuu hoidettavaksi potilaita, joilla on aivovaltimopullistumia, verisuoniepämuodostumia ja hankalia kallonpohjan kasvaimia. (HUS 2020.)

Neurokirurgian tehovalvonta kuuluu Neurokeskuksen tulosityksikköön. Osastolla on käytössä 16 potilaspaikkaa, joiden lisäksi on kaksi erillistä eristyshuonetta yhteiskäytössä vuodeosaston kanssa. Neurokirurgialla ei ole leikkaussalien yhteydessä erillistä heräämöhö, vaan potilaiden leikkauksen jälkeinen tarkkailu tapahtuu tehovalvonnassa. Yksi sairaanhoitaja hoitaa pääsääntöisesti kahta potilasta, ellei kyseessä ole vaativa tehohoito- tai lapsipotilas, joka tarvitsee oman hoitajan.

Osastolla työskentelee 70 sairaanhoitajaa, yksi perushoitaja ja yksi osastonsihteeri. Hoitotyön lähiesimiestiimi koostuu osastonhoitajasta ja kahdesta apulaisosastonhoitajasta, joista toinen tekee puolet työajastaan kliinistä työtä. Osaston ylilääkärinä toimii neurokirurgi, joka vastaa yksikön toiminnasta. Hoitohenkilökunta on naisvaltaista, sillä hoitajista viisi on miehiä ja loput naisia. Hoitajien keski-ikä on 38 vuotta ja osastolla työskentelee vastavalmistuneita sekä eläkeiän kynnyksellä olevia.

Potilaat saapuvat ennalta suunnitellusti tai päivystyksenä ja useimmiten kyseessä on äkillinen ja vakava sairaus, joka koskettaa potilaiden lisäksi heidän omaisiaan kokonaisvaltaisesti. Potilaiden tila saattaa heiketä hyvinkin nopeasti, joten henkilökunnalla tulee olla riittävän laaja syväosaaminen hoitaessaan neurokirurgisia teho-, tehovalvonta- ja valvontatason potilaita. Osastolla on käytössä AURA-ammattiuramalli, jonka avulla edetään perehtyjästä asiantuntijaksi. Neurokirurgian tehovalvonnan päämääränä ja toiminta-ajatuksena on tuottaa laadukasta ja kustannusvaikuttavaa hoitoa neurokirurgisille potilaille.

Cressida-hoitoisuusraportista haetun tiedon perustella vuonna 2020 tammi-lokakuun aikana on hoidettu potilaita 2102 kpl, joista 397 on päivystyspotilaita. Joka vuosi hoidetaan kokonaisuudessaan yli 3000 potilasta. Eniten päädiagnoosijaottelun mukaan hoidetaan traumaattisia kovakalvonalaisia verenvuotoja ja selkärangankanavan ahtaumia. Potilaiden keskimääräinen hoitoaika on samalla tarkastelujaksolla 2,39 vuorokautta ja neurokirurgian

tehovalvonnan kuormitusprosentti on 74, vaihteluvälillä 61–87. Menehtyneitä on yhteensä 26, joista aivokuolleita elinluovutuspotilaita 10. Neurokirurgian tehovalvonta toimii elinluovutushoidossa HUS-alueen merkittävimänä yksikkönä.

Tehovalvonnassa on aikuispotilaiden lisäksi vahva osaaminen lasten neurokirurgiassa, joten Uuden lastensairaalan lisäksi neurokirurgisia lapsipotilaita hoidetaan myös Töölön sairaalassa. Yksikkö on kansainvälisesti arvostettu ja tunnettu huippuluokan erityisosaamisestaan. Neurokirurgian klinikka toimii vaikeiden aivokasvaimien ja aivoverisuonien leikkaushoidon osalta Euroopan johtavana keskuksena ja se on maailmanlaajuisesti yksi parhaista yksiköistä. Klinikkan leikkausmäärät ovat aivoverisuonisairauksien sekä keskivaikeiden ja vaikeiden aivovammojen osalta maailman suurimpia. (HUS 2020.)

## 2.2 HUSin osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien tehtäväkuvaukset

HUSin hoitotyön johtoryhmä asetti vuonna 2017 työryhmän määrittelemään osastonhoitajille ja apulaisosastonhoitajille geneeriset tehtäväkuvaukset, jotka mukailevat Global Centre for Nursing Executive (GCNE) -tehtäväjaottelua, joiden pääotsikot on kuvattu kuviossa 1. Osa-alueille ei ole määritelty erikseen eri painoarvoja. (Stenroos ym. 2017, 2–7.)



Kuvio 1. Geneeristen tehtäväkuvausten tehtäväjaottelu GCNE:n mukaisesti

Päivittäisjohtaminen varmistaa operatiivisen toiminnan johtamisen ja kehittämisen. Osastonhoitaja sitouttaa yksikön toimimaan HUSin hoitotyön ammatillisen toimintamallin mukaisesti, on helposti tavoitettavissa, seuraa ja varmistaa yksikön toimintaa, vastaa yksikön toiminnasta yhteistyössä vastuulääkäriin ja ylihoitajan kanssa, hallinnoi hoitohenkilöstöresursseja sekä seuraa ja suunnittelee yksikön toimintaa ja päivittäisjohtamisen onnistumista yhteisesti sovittujen mittarien avulla. Apulaisosastonhoitaja varmistaa vuorokohtaisen henkilöstömäärän, osaamisen ja tehtävien tasaisen jakautumisen, reagoi ilmeneviin poikkeamiin prosessissa ja toimii työvuorosuunnittelijana. (Stenroos ym. 2017, 8.)

Potilaskeskeinen palvelu varmistaa potilaiden korkealaatuisen ja turvallisen hoidon. Osastonhoitaja varmistaa HUSin vision, strategian ja arvojen ohjaavan hoitotyötä ja yhteisiä tavoitteita, takaa turvallisen hoidon näyttöön perustuvalla hoitotyöllä, yhtenäisillä toimintaohjeilla ja potilaskeskeisillä toimintatavoilla, tukee HUS- ja yksikkötason hoitotyön asiantuntijaryhmien työskentelyä laadukkaan potilashoidon kehittämiseksi, motivoi uudenlaiseen palvelukulttuuriin tulevaisuusorientoituneesti sekä välittää potilaspalautteet henkilökunnalle ja edistää potilaskeskeistä palvelua. Apulaisosastonhoitaja ylläpitää arvokeskustelua ja edistää palvelukulttuuria, toimii näyttöön perustuvien käytäntöjen ja ohjeiden suunnannäyttäjänä, varmistaa potilaan hoitoprosessien sujuvuuden sekä vastaa potilaspalautteiden perusteella suunniteltujen ja tehtyjen toimenpiteiden toteutumisesta. (Stenroos ym. 2017, 9.)

Henkilöstövoimavarojen hallinta ja kehittäminen edistävät myönteistä organisaatiokulttuuria henkilöstön sitouttamisen ja ammatillisen kehittymisen avulla. Osastonhoitaja luo positivistista työyhteisökulttuuria, jossa henkilöstö osallistuu laadukkaan potilashoidon kehittämiseen, toimii suunnannäyttäjänä, tukee henkilöstön osaamista ja ammatillista kehittymistä, sitoutuu henkilöstöressurssien optimaaliseen käyttöön, kannustaa innovatiivisuuteen ja rakentavan palautteen antoon sekä vastaa rekrytoinnista yhdessä ylihoitajan kanssa. Apulaisosastonhoitaja ylläpitää henkilöstön sitoutumista työyhteisökulttuuriin ja perustehtävään, seuraa henkilöstön osaamista ja ammatillista kehittymistä suunnitellen tarvittavat toimenpiteet, sitoutuu käyttämään henkilöstöresursseja optimaalisesti sekä kannustaa innovaatioon, kehittämään toimintatapoja ja antamaan palautetta. (Stenroos ym. 2017, 10–11.)

Laadunhallinta edistää hoidon laatua ja vaikuttavuutta hyödyntämällä mittareiden tuottamaa tietoa sekä näyttöön perustuvaa toimintaa. Osastonhoitaja kannustaa ja ohjaa käyttämään näyttöön perustuvaa tietoa, mahdollistaa henkilöstön osallistumisen toiminnan ja hoitotyön kehittämiseen, vastaa jatkuvasta toiminnan kehittämisestä ja laadun varmistamisesta yhteistyössä vastuulääkäriin, henkilöstön sekä tarvittaessa ylihoitajan kanssa sekä varmistaa turvallisten toimintatapojen ja organisaation ohjeiden noudattamisen. Apulaisosastonhoitaja edistää näyttöön perustuvaa toimintaa ja uusien toimintatapojen käyttöä, toimii yksikön

tavoitteiden mukaisesti sekä esimerkkinä turvallisia toimintatapoja ja organisaation ohjeita noudattaen. (Stenroos ym. 2017, 11.)

Taloudenhallinta ja kilpailukyky edistävät kustannustehokasta toimintaa. Osastonhoitaja ohjaa ja motivoi kustannustehokkaaseen ja laadukkaaseen toimintaan, seuraa ennakoiden talousarviota ja kustannusten toteutumista sekä kohdentaa henkilöstöresurssit kustannustehokkaasti. Apulaisosastonhoitaja toteuttaa kustannustehokasta toimintaa yhteistyössä henkilöstön kanssa ja kohdentaa henkilöstöresurssit turvallisten potilasprosessien mukaisesti sekä osallistuu laitteiden ja tarvikkeiden hankintaprosesseihin. (Stenroos ym. 2017, 12.)

Sisäinen ja ulkoinen yhteistyö tarkoittaa tiedon jakamista yksikössä ja organisaatiossa sekä ulkoisten yhteistyötahojen kanssa. Osastonhoitaja laajalla verkostoitumisellaan edistää sekä sisäistä että ulkoista yhteistyötä rajapinnat huomioiden, tiedottaa aktiivisesti henkilöstöä ja yhteistyökumppaneita sekä toteuttaa moniammatillista yhteistyötä. Apulasiosastonhoitaja toteuttaa ja edistää yhteistyötä sisäisten ja ulkoisten yhteistyötahojen kanssa sekä osallistuu moniammatilliseen yhteistyöhön. (Stenroos ym. 2017, 12–13.)

### 3 Kehittämishankkeen tavoite ja tarkoitus

HUSin neurokirurgian tehovalvonnan lähiesiemiemiimille on luotu selkeät työnkuvat (Liite 1.) ja olemme perehtyneet kriittisten työtehtävien osalta toistemme työtehtäviin. Tämä kehittämishanke perustuu oletukseen etäjohtamisen lisääntymisestä tavallisen läsnä olevan johtamisen rinnalle, jossa hybridimalli sisältää nämä molemmat johtamisen elementit. Uuden johtamismallin luominen on tieteellisen ajattelun soveltamista asiantuntijaorganisaatioihin, jolloin kyse on tiedosta eikä pelkästään karismasta tai sattumasta (Torkkola 2019, 218–220).

Tässä kehittämishankkeessa tunnistetaan lähiesiemiemiemi pällekkäisten työtehtävien aikaa vievä merkitys, joten hybridimallin pohjana hyödynnetään olemassa olevaa HUSin osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien tehtäväkuvausta sekä neurokirurgian tehovalvonnan esimiemiimiin toimenkuvausta. Tehtävät on selkeästi määritelty ja niistä poimitaan osa-alueet, joita on mahdollisuus suorittaa etänä. Tiedolla johtaminen edellyttää toimivaa vuorovaikutusta sekä suunnitelmallista ja sujuvaa viestintää, joten tässä kehittämishankkeessa nostetaan näistä olennaisimmat asiat hybridimalliin kartoittamalla, mitä työkaluja lähiesiemiemiemi tulisi käyttää parhaimman mahdollisen vuorovaikutuksen ja viestinnän mahdollistamiseksi sekä millaista tietoa pidetään tärkeänä.

Kehittämishankkeen tavoitteena on luoda johtamisen hybridimalli neurokirurgian tehovalvonnan lähiesiemiemiemiimille. Tarkoituksena on uudistaa ja kehittää lähiesiemiemiemyötä sekä vahvistaa tiedolla johtamista. Uuden johtamisen hybridimallin perusta rakentuu ryhmähaastattelun tulosten analysoinnin pohjalta ja mallista kehitetään toimiva kokonaisuus yhdessä lähiesiemiemiemiin kanssa.

## 4 Johtaminen digitalisoituvassa työympäristössä

### 4.1 Hybridijohtaminen

Kotimaisten kielten keskus (2020) määrittelee sanan hybridi tulleen yleiskieleen 1900-luvun loppupuolella. Sanan alkuperä on latinassa muodoissa hybrida tai hibrida. Hybridi luokitellaan biologian termiksi, joka tarkoittaa kahden eri lajin risteymää. Hybridi voi olla tietoisten valintojen seurausta tai tilannetekijöistä johtuvaa (Hyyryläinen & Viinamäki 2017, 93). Hybridi sanana esiintyy yhä useimmissa yhteyksissä, myös Suomen hallitus ilmoitti siirtyvänsä koronan torjunnassa pelkän strategian sijasta hybridistrategiaan – ”testaa, jäljitä, eristä ja hoida”. Hybridijohtaminen merkitsee sekoitusta johtamisen eri asiantuntijamuodoista ja niistä on mahdollisuus kehittyä vakiintuneita johtamismalleja (Byrkjeflot & Jespersen 2014, 442, 449).

Hybridijohtaminen on tulevaisuuden toimintamalli, jossa yhdistyy toiminnan kannalta olennaisimmat elementit. Hybridijohtamisessa hyödynnetään erilaisia johtamistapoja ja -malleja. Hybridijohtajan työtehtävät määritellään huolella, mutta niissä tulee olla joustavuutta. Johtamisessa korostuu kokonaisuuden hallinta yhdistettynä vuorovaikutuksellisiin ja analyttisiin taitoihin, jotka tulee kyetä ketterästi yhdistämään muutostilanteissa. Strategisesti kyvykäs hybridijohtaja on tulevaisuusorientoitunut, joka pystyy toimimaan nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Hybridijohtaminen koskettaa koko työyhteisöä, josta merkityksellinen tieto välittyy päätöksentekoon. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2015, 157–173.)

Hybridijohtamisella voidaan tarkoittaa eri asiayhteyksissä eri asioita, mutta tässä kehittämisshankkeessa se tarkoittaa etä- ja lähijohtamisen samanaikaista ja saumatonta johtamista. Johtamisen hybridimallissa yhdistellään nämä kaksi johtamisen eri muotoa. Hyyryläinen ja Viinamäki (2017, 94, 98–99) toteavat, että hybridimalli syntyy usein käytännön tarpeesta, jossa eri piirteiden sekoittaminen tuo tietyn ilmiön parhaat puolet esiin. Sillä on kyky sopeutua toimintaympäristön haasteisiin ja sille asetetaan tavoitteeksi suoriutumiskyvyn merkittävä parantaminen. Se kykenee vastaamaan ympäristön nopeisiin muutoksiin joustavasti. Hybridijohtajuus toimii parhaimmillaan toimintaympäristön tuottaessa uusia haasteita nopealla tahdilla.

Hybridijohtajan tulee olla jatkuvasti valmiina ottamaan käyttöön uusia johtamistapoja ja hylkäämään vanhat käytännöt. Hybridijohtamisessa korostuvat johtamistaito, strateginen kyvykyys, prosessien hallinta sekä innovatiivinen toimeenpano. Hybridijohtaja kykenee hyödyntämään yllättävät tilanteet luovuutta ja uudenlaisia malleja kehittävinä ilmiöinä. (Ulvila 2020, 33–34.) Terveysthuollon hierarkkiset organisaatiot ovat esimieskeskeisiä, joissa

korostuu toiminnan aikaansaaminen esimiesten avulla. Perinteiset esimieskeskeiset ajatelu- ja toimintatavat katsotaan kuitenkin haitallisiksi ja henkilöstö tulisikin valtuuttaa toimimaan omatoimisesti. Työntekijöiden on otettava vastuuta omien työtehtävien lisäksi koko organisaation toiminnasta, jolloin yksikön yhteiset tavoitteet hahmottuvat paremmin ja vältytään turhilta ristiriitatilanteilta. (Juuti 2018, 201–205.)

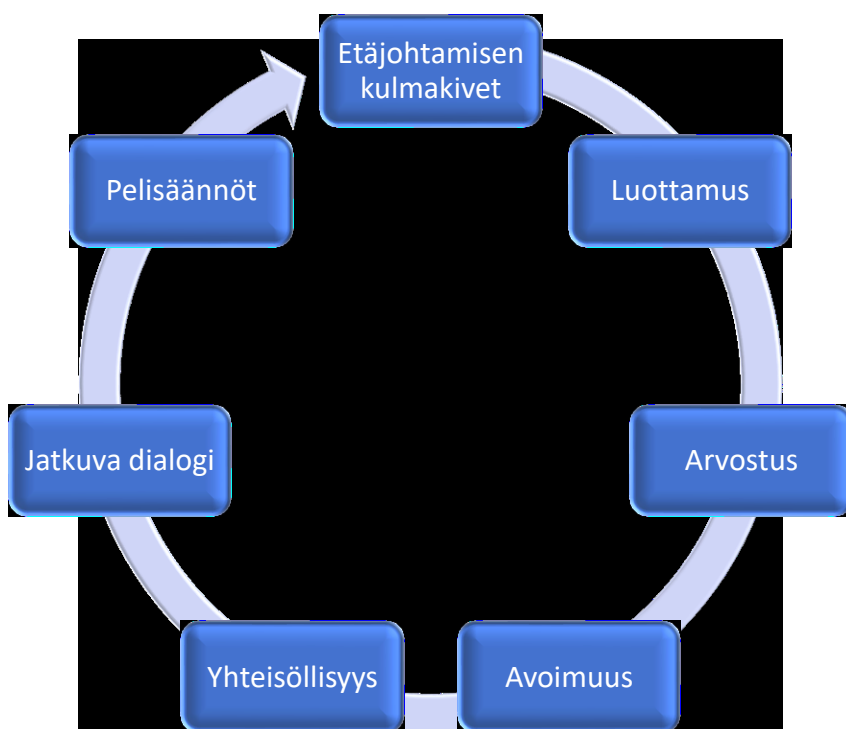
Hybridijohtaminen koostuu eri toimintamalleista haastaen perinteiset johtamismallit uusien kontekstien ja toimintatapojen kautta. Uuden toimintamallin hyväksyminen ja soveltaminen käytäntöön vaatii tarkkaa suunnitelmallisuutta ja aikaa. (Intke 2020, 16.) Hybridijohtamisen voidaan katsoa sekoittavan eri johtamissuuntauksia, joten hybridisyysajattelu tuottaa täydentäviä tapoja tarkastella johtajuutta terveydenhuollossa. Johtajuutta kehittäessä tulisi kiinnittää huomiota myös kollektiivisiin johtamisprosesseihin kuten arvostuksen sekä luottamuksen rakentamiseen ja muodostaa näistä toimivia kokonaisuuksia. (Fulop 2012, 583–584, 599.)

Terveydenhuollon organisaatioissa eletään parhaillaan murrosaikaa, jolloin johtamisosaamisen tarve laajenee digitalisaation kehittymisen myötä. Nykyajan työelämässä toteutetaan lähijohtamisen rinnalla etäjohtamista, jolloin johtajuuden osaamiselle asetetaan lisävaatimuksia. (Primetta 2021, 7, 22.) Hajautetussa johtamisessa korostuu aiemman hierarkkisouden ja työn kontrolloimisen sijaan mahdollistaminen, tukeminen ja kannustaminen. Esimiehen on uskallettava rohkeasti antaa vastuuta työntekijöilleen ja luottaa heihin. Johtajan tulisi pyrkiä luopumaan perinteisestä yksilöjohtajuudesta jakaen osaamistaan ja päätösvaltaa myös muille työntekijöille. (Hemming 2021, 5, 19, 26.)

Parhaimmillaan esimiestyö edellyttää voimakasta yhteisvastuuta ja oma-aloitteisuutta tavoitteiden saavuttamiseksi, jossa työyhteisön jäsenet hyödyntävät parhaalla mahdollisella tavalla omaa asiantuntijuuttaan (Juuti 2016, luku 3). Teknologian nopea kehitys mahdollistaa uusien toimintamallien luomisen vanhojen toimintatapojen tilalle tai niiden rinnalle. Organisaatioilla on nyt oiva tilaisuus suunnitella johtamistoimintaansa siten, että se noudattaa luonnollisen johtamistyön kehityskulkua tulevaisuusorientoituneesti. Johtajan tehtävät eivät muutu maantieteellisen sijainnin perusteella, vaan johtajuuden funktio pysyy samana. Teknologia välittää johtamistyötä ja tarvitsee suunnitelmallisuutta, sillä vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys korostuu etäjohtajien ja johdettavien välillä. Viestinnälle tulee laatia selkeät käytännöt ja pelisäännöt, sillä ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta suurin osa tulee tapahtumaan tulevaisuudessa teknologian välityksellä. (Pihlaja 2018, 11–15.)

## 4.2 Etäjohtaminen

Etäjohtaminen on etätöön, hajautetun työn, ajasta ja paikasta riippumattoman työn tai liikkuvan työn johtamista. Etäjohtaminen tarvitsee onnistuakseen uusia toimintamalleja, joissa fyysistä etäisyyttä ei koeta ongelmaksi nykyteknologian ansiosta. Virtuaalisesti työskentelevät kuormittuvat vähemmän, työnteko on tehokkaampaa, poissaolot vähentyvät, työmatkoihin kulutettu aika poistuu, ympäristön kuormitus vähenee ja kokonaiskustannukset vähenevät toimistotilojen ja -kalusteiden osalta. Etänä on mahdollisuus keskittyä paremmin työtehtäviin ja kontrolloida omaa työtään, jolloin työn laatu ja tulokset paranevat ja organisaatiolla on mahdollisuus menestyä. Hyvää etäjohtajuutta edustavat toisiinsa sidoksissa olevat kulmakivet, jotka esitellään kuviossa 2. Etäjohtamisen suurimpina haasteina ovat vuorovaikutuksen onnistuminen ja luottamuksen rakentaminen. Näissä onnistutaan helpommin, mikäli osa johtamistyöstä tapahtuu paikan päällä. (Vilkman 2016, 12–26.)



Kuvio 2. Etäjohtamisen kulmakivet (mukailtu Vilkman 2016)

Etäjohtaminen on seurausta työympäristön kehittymisestä, jossa painottuvat pelisäännöt ja esimiehen tavoitettavuudesta sopiminen. Lähiesimiestyötä pidetäänkin nykyään vaativampana kuin koskaan aiemmin. (Honkanen 2015, 7–9.) Toimivan etäjohtamisen perusta muo-

dostuu toimivasta teknologiasta, tietoturvan varmistamisesta sekä työntekijän ja lähiesimiehen välisestä luottamuksesta. Työn sujuvuus varmistetaan yhteisöllisten työvälineiden käytöllä ja etätyöympäristön tulee olla terveellinen, turvallinen, rauhallinen ja työhön sopiva. (Rauramo 2017.) Etäjohtaminen on nouseva trendi, joka vaatii lähiesimieheltä onnistuakseen enemmän kuin perinteinen läsnä oleva johtaminen. Etäjohtaminen tarkoittaa tarvetta paremmille johtamistaidoille ja lähiesimiehen roolia tulee kartoittaa myös henkilöstön näkökulmasta. (Rauramo 2018.)

Etäjohtaminen on tulevaisuuden johtamista, joka sisältyy lähiesimiehen ydinosaan. Etäjohtamista suunniteltaessa on määriteltävä, milloin ja miten lähiesimies on tavoitettavissa, mitä työkaluja käytetään yhteistyön ja sujuvan viestinnän mahdollistamiseksi, miten tietoa jaetaan yhdessä sekä miten sovittu työ todennetaan tehdyksi (Vilkman 2016, 20, 38). Tiimin jäsenten on hallittava virtuaalisen yhteistyön työkalujen käyttö ja tässä on vastuu käyttäjillä itsellään. Olennaisimmat tekijät tiimin toimimisen kannalta ovat luottamuksen rakentaminen ja yhteenkuuluvuuden ylläpitäminen. Myös tunnetaidot korostuvat etäjohtamisessa (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 65–69, 85).

Yhtenä tärkeimpänä etäviestintävälineenä pidetään puhelinta, sillä se korostaa välitöntä vuorovaikutusta. Teknologian kehitys on nostanut tiedolla johtamisen merkitystä, ja samalla mahdollistanut uusien työskentelymuotojen kehittymisen. Virtuaalinen työ on onnistuessaan tehokasta ja nopeaa, sillä erilaiset lähiesimiesten hallinnolliset työt saadaan hoidettua ketterästi ilman keskeytyksiä. Johtajilta edellytetään ymmärrystä nykyaikaisten työvälineiden hankinnasta eikä omia yksityisiä laitteita tulisi käyttää työasioiden hoitamiseen riittämättömän tietoturvan takia. (Vilkman 2016, 155–187.) Etäjohtamisella parannetaan työelämän laatua, tehokkuutta ja tuloksia. Läsnä olevan kuuntelemisen taito on korvaamatonta, jolla osoitetaan toisen tiimin jäsenen tärkeys. (Haapakoski ym. 2020, 90–93.)

Etäjohtajuus vaatii rohkeutta. Organisaatioista osa on jo ennakoanut poikkeuksellisen vuoden 2020 tapahtuminen vaikuttavuutta työelämän tulevaisuuden muutoksiin, mutta osa työyhteisöistä on tässä vasta suunnitteluasteella. Uusia toimintatapoja tulee kehittää, harjoitella ja tuoda ne käytäntöön. Nykyaikana vaaditaan, että työn on sopeuduttava yksilön tarpeisiin eikä toisinpäin. Virtuaaliteknologian mahdollisuus kasvattaa työpaikan houkuttelevuutta ja sitouttaa työntekijää. Etäjohtajan on luotettava tiiminsä työmoraaliin sataprosenttisesti ja varmistettava, että työ tulee tehdyksi tuloksellisesti. Tulevaisuuden johtaja perustaa päätöksensä tietoon ja toimii mahdollistajana. Työelämän muuttuessa myös ihmisten tulee kehittyä ja tässä kehityksessä yksiköiden lähiesimiehet ovat avainasemassa. (Haapakoski ym. 2020, 144–157.)

Yhä useammassa terveydenhuollon yksikössä tarvitaan etäjohtamisen taitoa, sillä perinteinen lähiesimiestyö on muuttumassa etäesimiestyöksi. Hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat edellytys onnistuneelle etäjohtamistyölle. Esimiehen viestintä tulee olla johdonmukaista ja säännöllistä. Esimiehen odotetaan olevan tavoitettavissa, muttei läsnä arjessa. Työntekijöiltä odotetaan rohkeutta, ongelmanratkaisukykyä ja itseohjautuvuutta. Etäviestinnän välineet koetaan helppokäyttöisiksi, mutta henkilöstön teknologiavalmiudet koetaan puutteellisiksi. Sähköisissä viestintäkanavissa on runsaasti uusia mahdollisuuksia, joita organisaatiot eivät osaa hyödyntää. Virtuaalinen läsnäolo edellyttää luottamusta ja avointa vuorovaikutusta. (Ristolainen, Majjala & Eloranta 2020, 179–186.)

Etänä suoritettaviin työtehtäviin valitaan oikeat ja soveltuvat tekijät. Jokaisella on selkeä rooli ja tiimissä tiedetään omat ja toisten työtehtävät. Tiimin arvokkaimmat jäsenet ohjaavat toimintaa ja viestivät selkeästi sekä määrätietoisesti omalle ryhmälleen hyväksi katsomallaan tavalla. Viestinnästä on hyvä laatia pelisäännöt ja niitä tulee noudattaa. Tiimin jäsenten on toimittava kokonaisedun mukaisesti, tukea toisia jäseniä sekä kantaa vastuuta yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Jokainen jäsen on vastuussa luottamuksen rakentamisesta ja tämä muodostuu usein tekemisen kautta. Vaikeiden asioiden käsitteleminen on virtuaalisesti fyysistä tilannetta haastavampaa ja sen onnistumiseen vaaditaan tinkimätöntä valmistelua. Jokaisen etäjohtajan on mahdollista kehittää omia taitojaan. (Haapakoski ym. 2020, 45–57.)

### 4.3 Tiedolla johtaminen

Tiedolla johtaminen (Knowledge management) on johtamismenetelmä, jonka avulla voidaan kehittää terveydenhuollon organisaatioita sitä tehokkaammin mitä paremmin niiden luoma strategia kytetään liittämään tavoitteelliseen toimintaan. Terveydenhuollon organisaatioita pidetään tietointensiivisinä ja -rikkaina ympäristöinä, joiden tietoja hyödynnetään operatiivisessa johtamisessa, jolla varmistetaan laadukas toiminta. Tiedolla johtaminen on jatkuva prosessi, joka lisää toiminnan läpinäkyvyyttä, oikeudenmukaisuutta ja vertailukelpoisuutta. Organisaatioilla on mahdollisuus menestyä, mikäli tiedolla johtamisen prosessit onnistuvat, sillä ne tuottavat hyötyä sekä asiakkaiden että työntekijöiden näkökulmasta. (Halonen 2021, 2, 29, 32–33.)

Tiedolla johtamiseen liittyvät ensimmäiset tieteelliset julkaisut ovat 1990-luvulta. Kyse on systemaattisesta toimintakokonaisuudesta organisaatioiden tietopääoman kasvattamiseksi. Tiedolla johtamisen päämääränä on tuottaa lisäarvoa organisaatioille, mutta tiedon hyödyntäminen on usein kompleksista. Johtaminen on sitä tehokkaampaa mitä merkityksellisempää ja ajanmukaisempaa tietoa lähiesimiehillä on käytettävissään mitatuista tunnusluvuista. Organisaatioissa on keskeistä tunnistaa, mitä tietoa on mitattu ja miten sitä on

mahdollista hyödyntää. (Kallinen 2018, 6, 10–11.) Hoitotyön lähiesimiehillä on digitalisaation kehittymisen myötä yhä enemmän tietoa käytettävissään johtamisen ja päätöksenteon tukena (Hämäläinen 2020, 10).

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioita johdetaan tiedolla. Toimintakulttuuria kehittäessä on olennaista tunnistaa tietoon liittyviä piirteitä johtamisen näkökulmasta ja nostaa tiedolla johtamisesta olennaiset asiat uusien toimintamallien lähtökohdiksi. Johtamisesemaan liittyvien työroolien päällekkäiset työtehtävät tulee tunnistaa ja vastualueet on määriteltävä selkeästi. Päällekkäiset työtehtävät korostuvat tyypillisesti kiiretilanteissa, jolloin syntyy herkästi tietokatkoksia ja vie muilta tehtäviltä aikaa. Tiedolla johtamisessa tulee tarkastella tiedontarvetta niin johtamisen kuin työntekijöiden näkökulmasta. Henkilöstön tulee osata hyödyntää oleellinen ja luotettava tieto. Tämän onnistumisessa on vuorovaikutteisuu-  
della merkittävä rooli, joka rakentuu arvostavalla ja ihmisläheisellä johtamisotteella lisä-  
luottamusta ja tasapuolisuuden kokemusta työyhteisössä. Tiedolla johtaminen haastaa pohtimaan nykyisiä toimintamalleja ja motivoi uudistamaan niitä. (Vakkala & Syväjärvi 2020, 122–139.)

Informaatioteknologian kehitys antaa hyvät mahdollisuudet tiedon keräämiselle ja hyödyntämiselle. Laadukas tieto on ratkaisevan tärkeässä asemassa kaikessa päätöksenteossa. Tieto voidaan jakaa näkyvään ja hiljaiseen tietoon. Näkyvä tieto on kirjattu tai kuvattu siirrettävään muotoon, mutta hiljaista tietoa ei ole sanoitettu tai dokumentoitu. Organisaatioissa tulee määritellä, mitä tietoa ja miten se kerätään, kuka tietoa hyödyntää, miten siitä raportoidaan ja kuka on vastuussa mistäkin tiedonhallintaan liittyvästä asiasta. On myös varmistettava tietoturvan aukottomuus. (Viitala & Jylhä 2019, luku 3.)

Organisaatioiden strategioissa tiedolla ja sen hyödyntämisellä päätöksenteossa on keskeinen merkitys, sillä yksiköiden tehokkuus ja toimintakyky paranevat merkittävästi, kun niitä johdetaan tiedolla. Päätöksenteko perustuu jalostetun tiedon hyödyntämiseen ja tehokkuus määrittyy yhteistyökyvyllä ja laadukkailla prosesseilla, joista muodostuu tarve uusille johtamisen toimintamalleille. (Kallinen 2018, 20–23.) Huotarinen väitöskirjassaan (2009) todetaan tiedon liittyvän inhimilliseen toimintaan. Tietoa luodaan ihmisissä ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja siitä jalostetaan organisaation johtamisen kannalta oleellinen osa päätöksenteon tueksi.

Laadukkaan ja ajantasaisen tiedon hyödyntäminen luo edellytykset joustaville ja uudistuville toimintatavoille. Tieto määrittää organisaation tärkeimmäksi voimavaraksi. Näyttöön perustuva johtaminen perustuu tiedon hyödyntämiseen, käytettävyyteen ja hallintaan. Tiedolla johtamisen keskiössä on sosiaalisen vuorovaikutuksen kontekstin muodostava organisaa-

tiokulttuuri. Tietoperustaisuudelle tunnusomaista on tiedon jatkuva muuttuminen ja päivittyminen, jolloin vuorovaikutuksen ja kokemusten kautta henkilöstö muodostaa kulttuurin, jossa yhdistyy tiedon luominen ja merkityksellistäminen, toiminnallisuus ja päätöksenteko. Tämä painottuu etenkin sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa. (Vakkala & Palo 2016, 187, 191–192.)

Tiedolla johtaminen ja vastaavasti tiedon vastaanottaminen edellyttävät työyhteisötaitoja. Haasteena esiintyy henkilöstön kiinnostuksen puute uuden tiedon luomiseen tai osaamisvajae toimia tiedon kanssa. Toisaalta vastaanottajan tulee voida luottaa tiedon ajantasaisuuteen ja merkityksellisyyteen. Tietoperustaisuutta on mahdollista edistää uuden tiedon luomisella, sen jakamisella ja yhteisellä merkityksellistämällä. Tiedolla johtamisen kriittisinä tekijöinä ovat tiedon saavutettavuus ja ajantasaisuus. Johtamisen kannalta yhtä tärkeinä pidetään informaatiota, kokemustietoa ja hiljaista tietoa. Tietoon tulee voida luottaa, sillä se ohjaa päätöksentekoa. Tiedolla johtaminen on menestyksekkästä, mikäli tiedon jakaminen onnistuu. On tavallista, että samaa tehtävää hoitaa päällekkäin useampi henkilö tai asiaa joudutaan varmistamaan eri tahoilta, mikä vie työaikaa. Johtajalla on olennainen rooli tiedon jakamisessa, mutta hän tarvitsee vuorovaikutteisen ilmapiirin luomiseen koko työyhteisöä. Johtajan tiedon hyödyntämisen taidot ovat suorassa yhteydessä henkilöstön hyvinvointiin, sitoutuneisuuteen ja motivaatioon. (Vakkala & Palo 2016, 194–198.)

Terveydenhuollon tieto- ja viestintäteknologian nopea kehitys on luonut erinomaiset edellytykset tiedolla johtamisen kehittymiselle. Tiedolla johtaminen on laaja ilmiö, joka kehittyy jatkuvasti ja kattaa teknologian, tiedon ja johtamisen rajapintoja käsitteleviä teemoja. Tiedolla johtaminen keskittyy tiedon ja osaamisen muodostaman kokonaisuuden johtamiseen, joka sisältää sekä tiedon johtamisen että tiedon hyödyntämisen johtamisessa. Tiedolla johtamisessa tieto jalostetaan ja hyödynnetään organisaation johtamisessa. Räjähdysmäisesti kasvaneesta tietomäärästä tulee osata poimia todellinen tieto hyödyttömästä ja epäselvästä informaatiosta. (Hättilä 2020, 12–21.)

#### 4.4 Viestintä ja vuorovaikutustaidot

Terveydenhuollon organisaatioiden digitalisoitua työympäristö haastaa alan johtamista ja viestintää. Etäjohtamisen taitoa tarvitaan digitaalisen kulttuurin kehittämisessä, jossa onnistumisen edellytyksinä pidetään hyviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Digitaalisessa ympäristössä on tiedostettava, miten voidaan viestiä ymmärrettävästi ja kiinnostavasti siten, että syntyy vuorovaikutuksellinen yhteys ja läsnäolon tunne. Esimies toimii johdonmukaisen ja säännöllisen viestin välittäjänä, joka onnistuessaan vaatii luottamusta, hyvää yhteistyötä, sitoutumista, arvostusta ja yhdessä luotuja toimintamalleja. Esimiehen tulee olla tavoitettavissa, mutta ei tarvitse aina näkyä arjessa. (Ristolainen ym. 2020, 180.)

Viestintä tunnustetaan yhdeksi organisaation peruspilariksi, jossa tiedon ja viestintätaitojen merkitys korostuvat. Viestinnällä tarkoitetaan yksilön ja yhteisön välistä vuorovaikutusta, jossa viestintäteknologialla on merkittävä merkitys. Viestintäosaaminen sisältyy jokaisen työntekijän ammattiosaamiseen, jolloin tietojen ja taitojen lisäksi syntyy motivaatio ja rohkeus tarkoituksenmukaiseen viestintään. Viestinnän eettisellä ulottuvuudella tarkoitetaan tarkoituksenmukaista, hyväksyttävää, rehellistä, vilpitöntä sekä muita kunnioittavaa toimintaa eri viestintätilanteissa. Tieto on yksi työelämän tärkeimmistä työkaluista ja sitä tulee osata käyttää, prosessoida ja jakaa eteenpäin. Uutta tietoa luodaan ja hiljainen tieto saadaan näkyväksi vuorovaikutuksen avulla. Teknologiavälitteinen viestintä nähdään nykyään vastaavan kasvokkain tapahtuvaa viestintää. (Varhelahti & Mikkilä-Erdmann 2016, 161–163.)

Terveysthuollon organisaatioissa on käytössä hyvin perinteiset yhteydenpitovälineet, sillä organisaatioissa ei ole riittävästi resursoitu teknologiavalmiuksien ylläpitämiseen. Teknologian kehittymisen myötä sähköisissä välineissä ja kanavissa on paljon uusia ominaisuuksia, joita ei osata hyödyntää ja siksi viestintään tulisi tarjota niin esimiehille kuin työntekijöille tukea ja koulutusta. Etäjohtamisen ja viestinnän toimintamallit tulisi pohtia yhdessä työyhteisön kanssa. Esimiestehtävää voidaan hoitaa menestyksekkäästi myös etäältä, mikäli esimies-alaisuuden perusta on luotu kasvokkain. (Ristolainen ym. 2020, 183–185.) Esimies vastaa viestinnästä ja sen on oltava rehellistä ja oikea-aikaista (Honkanen 2015, 63).

Tulevaisuudessa on tiedostettava, miten ryhmät ja tiimit onnistuvat toimimaan mahdollisimman tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti teknologian avustuksella. Viestintäteknologian valinta riippuu työympäristön asettamista vaatimuksista ja teknologian tärkeimpänä tehtävänä voidaan pitää henkilöstön vuorovaikutuksen, viestinnän ja yhteistyön tukemista. Teknologiavälitteiseltä viestinnältä vaaditaan myös kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia, joka mahdollistuu videovälitteisyyden avulla. Esimieheltä vaaditaan aktiivisuutta viestinnässä, jonka tulee olla avointa ja läpinäkyvää. Tiimeissä tulee olla sopivassa suhteessa sekä teknologiavälitteistä että kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. (Honkanen 2015, 20–22.)

Viestinnällä on keskeinen strateginen rooli organisaatioissa, sillä siitä on kehittynyt yhä tavoitteellisempaa ja se on otettu luonnolliseksi osaksi johtamista. Viestinnällä pyritään vaikuttamaan tehokkuuteen, vaikuttavuuteen ja henkilöstön osallistamiseen. Strateginen viestintä määritellään ilmiöksi, joka tukee organisaation mission saavuttamista ja edistää tavoitteisiin pääsyä. Viestinnän katsotaan tukevan organisaation päätöksentekokykyä ja on oleellinen osa menestymistä. Viestintä nähdään usein johdon työkaluna, jolloin viestinnän stra-

tegia suunnitellaan organisaation strategiasta. Strategisen viestinnän eri näkökulmat täydentävät toisiaan. Organisaation viestintästrategian tarkoituksena on ohjata tekemään valintoja, joilla on merkityksellisyyttä ja vaikuttavuutta. Viestintästrategia koostuu viestinnän tavoitteista, jotka kuvaavat viestinnän ja organisaation strategian välistä suhdetta tai tavoitteet voidaan jakaa viestinnän tehtäviin. Viestinnän on oltava läpinäkyvää. (Juholin & Rydenfelt 2020, 79–87.)

Työyhteisön huipputulosten saavuttaminen edellyttää ihmisten johtamista viestinnän ja vuorovaikutuksen keinoin. Toimivassa työyhteisössä viestintää tapahtuu joka suuntaan ja tehokkaan viestinnän tärkein ymmärrys on tiedostaa, mikä tieto on kenellekin merkityksellistä ja milloin. Viestinnän päätehtävinä ovat tiedottaminen ja vuorovaikutus. Tiedottamisen kanavina toimivat eriaikaiset sähköiset kanavat ja vuorovaikutuksen kanavina samanaikaiset suulliset kanavat. Viestintä toimii johtamistyön mahdollistajana ja vuorovaikutusta pidetään kaiken johtamistyön perustana. Viestinnän merkitys korostuu etäjohtajuudessa. (Pihlaja 2018, 25–26, 41.) Tieto ja asiantuntijuus ovat työntekijän tärkeintä pääomaa. Ihmiset ja heidän välillään tapahtuva vuorovaikutus ratkaisevat yrityksen menestyksellisyyden. Työyhteisötaidoilla nähdään yhteys organisaation menestymiseen, jonka perustana on yksilöstä lähtevä vuorovaikutus. (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 187–188.)

Johtamistyössä tulee kiinnittää erityistä huomiota hoitajien keskinäiseen vuorovaikutukseen sekä hoitajien sitoutumiseen ja osallisuuteen. Johtajan ja työntekijän välinen avoin vuorovaikutus vahvistaa työntekijän sitoutumista työhön ja työyhteisöön. Yhteisöllisyys rakentuu, kun yksilö on vuorovaikutuksessa yhteisön toisten jäsenten kanssa. Vuorovaikutuksella on suuri merkitys työyhteisöön kuulumisella. Työyhteisön vuorovaikutustilanteissa syntyy vuorovaikutussuhteita, jotka ovat laadultaan ja merkityksiltään moninaisia. Toistuvissa vuorovaikutustilanteissa tunnetaan tuttuutta ja jatkuvuutta, jolloin on mahdollista tuntee yhteenkuuluvuuden tunnetta vertaisten kanssa. Työyhteisön vuorovaikutuksen ansiosta työntekijä kokee olevansa osa organisaatiota. (Rajamäki & Mikkola 2017, 251, 254–255.)

Esimiesten vuorovaikutuskyvykyys on merkittävässä roolissa muutoksissa, arjen sujumisessa, tuottavuuden ja työmotivaation ylläpitämisessä sekä työyhteisön hyvinvoinnin ja työilmapiirin kehittymisessä. Vuorovaikutustaidot liittyvät kiinteästi ihmissuhdetaitoihin, jotka ovat näkymätöntä ja sisäsyntyistä osaamista ja ne ilmentyvät sosiaalisissa tilanteissa. Aito vuorovaikutus vaatii aikaa ja panostusta. Itseluottamus, sinnikkyys, jalat maassa toimiminen, tunteiden ja stressin hallinta, kuuntelutaidot, empatiakyvykyys, toverillisuus sekä ammatillinen käyttäytyminen ovat persoonaan ja käyttäytymiseen liittyviä osaamisen tekijöitä, joita on mahdollisuus kehittää. Toimivasta vuorovaikutussuhteesta voidaan puhua, mikäli

esimiesten lisäksi myös työntekijät ottavat vastuuta omasta toiminnastaan ja myönteisen ilmapiirin luomisesta. (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019, 3–5, 8.)

Toimiva vuorovaikutus esimiehen kanssa vaikuttaa sitoutumiseen, yksilön ja yksikön osaamiseen, suoriutumiseen ja joustavuuteen. Myönteiset kokemukset vaikuttavat positiivisesti työn suorittamiseen ja hyvin toimiva yksikkö voi parantaa yksilön kokemuksia osaamisesta ja suorittamisesta ja päinvastoin. Vastuu työn tuloksesta on koko työyhteisöllä. (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019, 14–16.) Organisaatioissa luottamusta pidetään itsestäänselvyytenä ihmisten välillä. Luottamus vaikuttaa työhyvinvointiin, jota voidaan vahvistaa arvostamalla toisia. Luottamuksen kehittyminen ja sen ylläpito on monimuotoinen prosessi, jossa johtamisviestinnällä on keskeinen rooli. Yhteistyö, vuorovaikutus ja luottamus vaikuttavat organisaation tulokseen. Luottamus parantaa yhteistyötä ja edesauttaa sitoutumista. Luottamus on mitattavissa oleva ilmiö, joka vahvistuu ajan kuluessa ja se voidaan nähdä vuorovaikutteisena prosessina. Se rakentuu esimiestaitojen myötä, joita on mahdollisuus oppia. (Ikonen 2015, 135–137, 140–143.)

#### 4.5 Luottamus työyhteisössä

Luottamus perustuu ihmisten olettamuksiin ja odotuksiin, että työyhteisössä toimitaan lupautusten mukaisesti. Luottamus voi kohdistua yksilöön, ryhmään tai koko organisaatioon ja se on riippuvainen ihmisten arvoista, tunteista sekä asenteista edellyttäen vastavuoroisuutta. Luottamus rakentuu helpommin myönteisessä ilmapiirissä, jossa sanoilla ja teoilla on suuri merkitys. (Toropainen 2021, 8–9.) Ihmiset pitävät luottamusta usein itsestäänselvyytenä, mutta todellisuudessa se kehittyy ihmisten välisissä sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa, joissa toisen haavoittuvaisuutta ei käytetä omaksi eduksi. Luottamus ansaitaan toista ihmistä kunnioittamalla sekä osoittamalla empatiakykyä ja lojaaliutta, jotta osoitettua luottamusta ei petetä. Luottamus itsessään synnyttää halun olla luottamuksen arvoinen. (Romo 2021, 26–29.)

Luottamuksen rakentaminen on ensiarvoisen tärkeää ja sen edistäminen on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä. Johtamistyön katsotaan olevan onnistunutta, mikäli luottamussuhde saadaan rakennettua. Tehokkuus, luovuus ja tunnollisuus ovat tunnusomaisia piirteitä korkean luottamuksen organisaatioissa, joissa uusilla innovaatioilla on mahdollisuus kehittyä osaksi jokapäiväistä toimintaa. Avoin ja innovatiivinen organisaatiokulttuuri vahvistaa luottamusta, jolla voidaan edistää osaamisen kehittymistä, vuorovaikutteisuutta, positiivista työilmapiiriä, työn tehokkuutta, työhön sitoutumista sekä tiedolla johtamista. Luottamus edesauttaa samalla muutosjohtajuutta ja tehostaa kilpailukykyä. (Romo 2021, 26–29, 33.)

Luottamuksen saavuttaminen työyhteisössä vaatii pitkäjänteistä työtä lupauksen pitämisen, rehellisyyden, avoimuuden, aidon kuuntelemisen ja toisen kunnioittamisen kautta, jotka näyttäytyvät organisaation omissa arvoissa. Luottamusta pidetään työyhteisössä yhtenä tiimityön tärkeimpänä ominaisuutena, jonka ylläpitämistä on jatkettava myös sen saavuttamisen jälkeen. Luottamus toimii työntekijöiden ja esimiesten välisenä johtamisen kulmakivenä, jonka vaikutukset näkyvät koko työyhteisön toiminnassa. Toisaalta pitkään luotu ja ansaittu luottamussuhde voidaan myös menettää hetkessä. (Toropainen 2021, 10–11.) Esimiestiimillä on mahdollisuus ylläpitää luottamussuhdetta oman ammattitaitoisuuden avulla. Työn tehokkuus ja laatu sekä työntekijöiden sitoutuneisuus paranevat joustavien työskentelymahdollisuuksien avulla, jolloin luottamuksella katsotaan olevan kokonaisvaltaista hyötyä koko organisaatiolle. (Romo 2021, 26–29.)

Lähiesimiehen ja työntekijöiden välinen luottamussuhde on organisaation toiminnan ydin, jossa korostuu vastavuoroisuus. Luottamuksellisessa suhteessa voidaan keskustella haastavistakin aiheista avoimen rehellisesti ja koetaan tullun kuulluksi ja ymmärretyksi. Hyvässä luottamussuhteessa huomioidaan oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja oman toiminnan johdonmukaisuus. Lähiesimiehellä on mahdollisuus vahvistaa luottamusta työyhteisössä olemalla helposti lähestyttävissä ja saavutettavissa sekä ottamalla työntekijöiden tarpeet huomioon yksilöllisesti. Työntekijöiden kannustaminen itseohjautuvuuteen ja toiminnan kehittämiseen osallistaminen syventävät luottamussuhdetta. Tämän toteutuessa lähiesimies voi laajentaa työntekijän vastuualueita ja antaa lisävastuuta työntekijälle. (Lepistö 2021, 28–32.)

Luottamus sisältyy työelämän perusarvoihin, jotka ilmenevät esimiehen ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa. Luottamus näyttäytyy työelämässä jatkuvasti, mutta samalla se voi olla myös näkymätön ilmiö, joka jatkuvasti vahvistuu tai heikentyy vuorovaikutuksen ja ympäristön vaikutuksesta. Luottamuksen syntymiseen liittyy aina tiettyä riskinottoa, sillä ihmisten on uskallettava luottaa toisiinsa. Luottamuksen ja epäluottamuksen rajaa joudutaankin punnitsemaan jatkuvasti ja pyritään välttämään epäonnistumista. Luottamus on yksi työyhteisön luonnollisista ilmiöistä, jossa lähiesimiehen on luotettava työntekijän työsuoritukseen. Täydellinen luottamus kehittyy, mikäli ihmiset pystyvät ennakoimaan toistensa ajatuksia ja toimintoja sekä pyrkivät olemaan toisilleen hyödyksi. Tätä kutsutaan yhdenmukaisuudeksi, samaistumiseksi tai kumppanuudeksi, jonka saavuttaminen edellyttää molemminpuolista arvostusta, rehellisyyttä ja avointa vuorovaikutusta. Lähiesimiehen osoittama arvostus saa työntekijät työskentelemään kohti organisaation strategisia tavoitteita. (Heikkinen 2020, 8–12, 19–24.)

Luottamus mahdollistaa etäjohtamisen ja -työskentelyn, mutta se tarvitsee virtuaalisen toteutuksen lisäksi kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. Nykyaikainenkaan teknologia ei mahdollista yhtä rikasta ja henkilökohtaista viestintää tai vuorovaikutusta kuin läsnä oleva kanssakäyminen. Luottamuksen rakentuminen ilmeiden, eleiden ja tunteiden ilmaisujen osalta edellyttää etätöiden lisääntyessä pitkäkestoisempaa työtä ja panostusta koko työyhteisöltä. Organisaatioissa tulee luoda selkeät toimintamallit ja pelisäännöt etäjohtamisen osalta, jotta luottamuksella on mahdollisuus rakentua ja kehittyä oikeaan suuntaan. Luottamus, työn tavoitteellisuus ja visio toimintatavoista edesauttavat työntekijöitä tekemään työtehtävänsä parhaalla mahdollisella tavalla. (Kopakka 2021, 33–34.)

## 5 Kehittämishankkeen toteutus

### 5.1 Toimintatutkimus

Terveystieteiden kehittämistoiminnassa puhutaan erikseen tutkimuksesta ja kehittämisestä ja tutkimus- ja kehittämistoiminnasta. Lisäksi käytetään käsitteitä kuten muutos, kehittämisote, tutkiva toiminta ja kehittämissyö. Tutkimus- ja kehittämistoiminnan päämääränä on aina jonkin uuden tavoittelu. Kehittämistoiminnan tavoitteena on luoda uutta tai olennaisesti parantaa jo olemassa olevaa. Kehittämistyö tarkoitetaan muutosta parempaan, joka voi tapahtua aktiivisen toiminnan seurauksena, mutta myös passiivisesti. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 18, 21–22.) Kehittämistoiminta etenee prosessinomaisena ketjuna ja sillä tavoitellaan konkreettisen asian tai toiminnan muuttamista aiempaa tutkittua tietoa hyödyntäen (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 34–35).

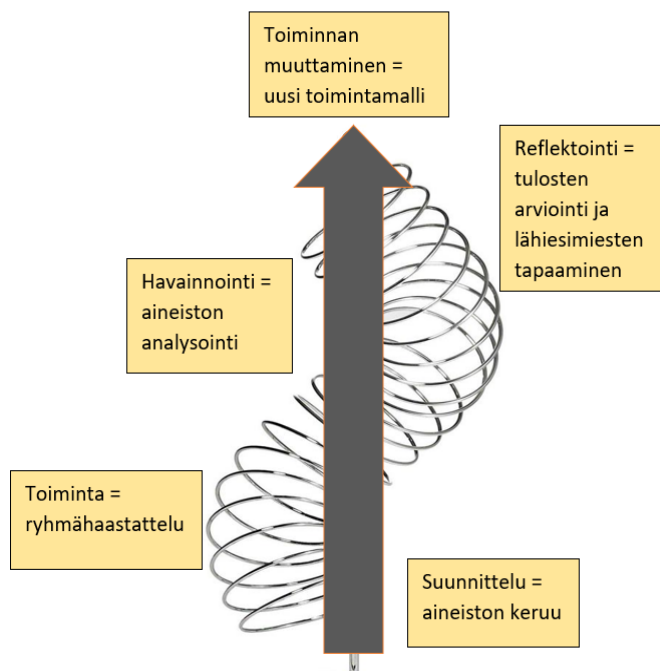
Kehittämissyössä ratkotaan käytännön haasteita, luodaan uutta tietoa ja uudistetaan käytäntöjä. Siinä etsitään asioille parempia vaihtoehtoja ja viedään niitä eteenpäin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 18–19.) Kehittämishankkeen rakenteena voidaan pitää suunnittelua, organisointia, toteutusta, arviointia ja levitystä. Varsinainen kehittämistoiminta käynnistyy kehittämistarpeen tunnistamisesta. (Salonen ym. 2017, 56, 68.) Kehittämissyö kuvataan jatkumona, joka voidaan jäsentää muutostyön prosessiksi. Se etenee suunnittelun ja toteutuksen kautta arviointiin ja sen tavoitteena on saada aikaan hyödyllisiä muutoksia. (Ojasalo ym. 2014, 23–25.)

Kehittämistarpeen tunnistamisen jälkeen alkaa ideointivaihe, jolloin hahmotellaan askelmerkit haluttua muutosta kohti. Ideointivaihetta seuraa suunnitteluvaihe, jossa nimetyt vastuuhenkilöt tarkentavat kehittämistehtävää ja laativat kirjallisen kehittämissuunnitelman, joka sisältää hankkeen määrittely- ja työsuunnitteluosan ja josta tulee ilmetä tavoitteet, mahdolliset osatavoitteet, etenemisvaiheet, toimijat, sidosryhmät, kehittämissuunnitelmat ja/tai tutkimusmenetelmät sekä dokumentointi-, viestintä-, arviointi- ja levittämissuunnitelmat. (Salonen ym. 2017, 58–60.)

Toteutusvaiheessa edetään suunnitteluvaiheen suunnitelman mukaisesti ja tässä vaiheessa ne vielä tarkentuvat konkreettisten kokeilujen myötä. Tulokset ilmentävät kehittämistoiminnasta saadut hyödyt ja toiminnan muutokset. Arviointivaiheen katsotaan sisältyvän kaikkiin kehittämistyön vaiheisiin ja siinä pohditaan kriittisesti kehittämissuunnitelman tavoitteita. Arviointivaiheessa laaditaan loppuraportti, joka luo kokonaiskuvan opituista asioista. Kehittämissyön päättämisen vaihe keskittyy suunnittelemaan, miten saadut tulokset hyödynnetään, levitetään ja implementoidaan. (Salonen ym. 2017, 62–66.)

Tässä kehittämishankkeessa toimintatutkimus yhdistetään laadulliseen tutkimusotteeseen ja se yhdistää käytännön ja teorian. Se on käytännönläheistä ja siihen liittyy aina uuden oppimista. Toimintatutkimuksella haetaan organisaatioissa konkreettisia muutostoimia ja niiden viemistä käytäntöön, jolloin päämääränä on toimintatapojen muutos. Toimintatutkimus jäsentyy reflektiivisenä spiraalina, jolloin suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektio ja toiminnan muuttaminen vuorottelevat. Tutkija osallistuu muutosprosessiin yhdessä organisaation työntekijöiden kanssa ja vahvuutena pidetään laaja-alaisen joukon mielipiteiden huomioimista. (Puusa & Juuti 2020, luku 17.)

Tämä kehittämishanke eteni toimintatutkimuksena sykleittäin (Kuvio 3.) siten, että tunnistettiin kliinisessä työssä kehittämistä vaativa ilmiö, jonka jälkeen kartoitettiin aiheesta tutkittua tietoa tietoperustaksi. Tämän tiedon pohjalta laadittiin suunnitelma, miten saadaan parhaiten yhdistettyä laadullisen tutkimusotteen avulla teoria ja käytäntö, jossa kerätyn aineiston tulokset esiteltiin ja lopuksi arvioidaan niitä suhteessa tutkittuun tietoon. Tulosten pohjalta kehitettiin uusi toimintamalli käytäntöön, jotta saavutetaan toimintatapojen muutos. Kehittämishankkeen edetessä kerättiin jatkuvasti tietoa ja analysoitiin sitä suhteessa tutkittavaan ilmiöön, jolloin käsitys nykytilanteesta ja sen kehittämistarpeista syveni koko prosessin aikana.



Kuvio 3. Toimintatutkimuksen eteneminen sykleittäin

Toimintatutkimuksessa kehittämisen välineenä toimii tutkittu tieto. Sitä kerätään ja analysoidaan kehittämisen eri vaiheissa, jotta muodostuu näkemys nykytilanteesta ja kehittämistarpeista. Toimintatutkimuksessa kehittäminen tapahtuu yhteisellä suunnittelulla, johon kuuluu konkreettisten tavoitteiden asettaminen ja tavoitteisiin pääsemisen edellytysten laatiminen. Toimintatutkimus etenee sykleittäin, kunnes tavoitteet saavutetaan. (Salonen ym. 2017, 39–40.) Kehittämishanke aloitettiin joulukuussa 2020 ja uusi toimintamalli valmistui vuotta myöhemmin marraskuussa 2021.

## 5.2 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus perustuu ihmisten subjektiivisiin kokemuksiin ja näkemyksiin. Siinä on tarkasteltava tulkintaan ja ymmärtämiseen liittyviä prosesseja eli miten tutkijan omat näkemykset vaikuttavat havaintoihin. Johtamistutkimuksen katsotaan kehittyneen laadullisen tutkimuksen metodologian avulla. Laadullista tutkimusta pidetään tärkeänä, sillä se antaa tilaa niin moniäänisyydelle kuin vähemmistöille. Tutkimusmenetelmän käytön yleistyminen on luonut uusia näkökulmia kokemusten ja ilmiöiden tarkasteluun, joiden myötä ymmärrys eri ilmiöistä on lisääntynyt. (Puusa & Juuti 2020, luku 3.)

Laadullista menetelmää käytetään tietyn ongelman ratkaisemisen välineenä, tutkimuksen tavoite ilmaistaan kuvaillen ja sen aineisto on pääosin tekstimuodossa. Laadullinen lähestymistapa korostaa todellisuutta ja tiedon subjektiivista luonnetta. Olennaista on tutkittavien ihmisten näkökulmat ja kokemukset ja näin päämääränä on teoreettisesti mielekäs tulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Keskeistä on pyrkiä johtopäätöksissä todellisuuden pinnan alla oleviin rakenteisiin ja tulkintoihin. (Puusa & Juuti 2020, luku 4.)

Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on aineiston sisällöllinen laajuus määrän sijaan. Menetelmällä tavoitetaan ihmiselle itselleen tärkeät ja merkitykselliset kokemukset sekä käsitykset. Tutkimusaineistoksi valitaan usein haastattelu, joka on yksi aineiston keräämisen tavoista. Haastattelumuotoina voivat olla lomake-, teema- tai avoin haastattelu ja ne voi toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluina. Haastattelumetodin tulee vastata tutkimuksen tavoitteeseen. Haastatteluun osallistuvilta ei edellytetä ainoastaan tietoa, vaan tutkimuksen tulisi samalla lisätä heidän ymmärrystään tutkittavasta ilmiöstä. (Vilkkä 2015, luku 5.)

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä tulee välttää kysymyksiä, joihin voi vastata kyllä tai ei. Haastattelijalle on eduksi kohderyhmän, toimintaympäristön sekä kulttuurin tuntemus, jotta laadullisen tutkimuksen erityispiirteinä pidetyt käsitykset ja kokemukset ymmärretään parhaiten ja välttytään väärinkäsityksiltä. (Vilkkä 2015, luku 5.) Laadullisessa tutkimuksessa

on kysymys toisen ihmisen ymmärtämisestä ja siitä, miten tutkimuksen tekijän raportti ymmärretään. Haastateltavat tulevat valikoida harkiten ja olla tarkoitukseen sopivia. Valintojen perusteet tulee avata, mutta harkinnanvaraisten valintojen onnistumisen arviointi jää lukijalle. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 2.)

Laadullisessa haastattelututkimuksessa analyysi tehdään litteroidusta aineistosta, vaikka sillä tavoitetaan vain murto-osa haastattelutilanteen tarjoamasta tiedosta. Litteroija tekee jatkuvasti valintoja tutkimukselle merkityksellisistä tiedoista ja tämä tulkinnallisuus on hyvä huomioida ja pohtia sen vaikutuksia tehtyyn analyysiin. (Ruusuvuori 2010, 427–428.) Aineiston purku on olennainen osa laadullista analyysia. Tietoisesti valitun purkutavan tulee mahdollistaa tulkintojen ja analyyttisten näkökulmien ymmärtämisen. (Nikander 2010, 432–435.) Laadullisen tutkimusmenetelmän analysoitava aineisto on aina kuva- tai tekstimuodossa (Vilkkä 2015, luku 5).

Laadullisella tutkimuksella haetaan aineistosta uusia merkityksiä ja tapoja ymmärtää ympäröivää todellisuutta. Aineiston rajaamisvaiheessa tulee huomioida valideetti ja reliabiliteetti eli vastaako rajattu aineisto tutkimuksen tarkoitukseen ja tuottaako se luotettavaa ja yleistettävissä olevaa tietoa. Aineisto luokitellaan järjestelmällisesti keskeisten käsitteiden ja lähtökohtien mukaisesti. Laadullinen sisällönanalyysi tarkoittaa aineiston analyysin luokitteluvaihetta, jonka jälkeen kerrotaan, mitä lokeroihin ja alalokeroihin on kertynyt. (Ruusuvuori ym. 2010, 16–19.) Laadullinen tutkija kykenee sitoutumaan tiiviisti tutkittavaan ilmiöön ja hänellä on kyky tarkastella kriittisesti omia ennakkotietoja yhdistellen ne uusiin havaintoihin. Laadullisen tutkimuksen laatuun vaikuttavat tutkijan oma motivaatio ja kyky rakentaa toimiva tutkimusasetelma ja valita sellainen haastattelujoukko, joka vastaa totuudenmukaisesti tutkittavaan ilmiöön. (Puusa & Juuti 2020, luku 11.)

### 5.3 Aineiston keruu

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa vastauksia ei sidota valmiisiin vaihtoehtoihin, vaan niihin vastataan vapaasti omin sanoin. Keskeisintä on, että haastattelu etenee tärkeiden teemojen eikä yksityiskohtaisten kysymysten mukaisesti. Haastateltavien määrä kannattaa miettiä huolellisesti eikä yksiselitteistä vastausta oikeaan määrään ole. On tyypillistä, että perusjoukosta valitaan tietty edustava otos. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tavallinen haastateltavien määrä on 15 henkilöä. Ryhmähaastattelulla saadaan nopeasti vastauksia usealta haastateltavalta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47–48, 58–59.) Opinnäytetyössä haastateltavien sopiva määrä on 6–8 henkilöä (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3). Tieteellisyyden kriteeri ei ole tutkittavien määrä vaan laatu, jolloin lukumäärä ei ole ratkaiseva asia tutkimuksen onnistumiselle (Puusa & Juuti 2020, luku 4).

Haastattelu toimii aineistonkeruumenetelmänä joustavasti ja siten se toimii useisiin eri tilanteisiin. Haastattelun teemoja ei tarvitse jaotella suoraan teorian mukaisesti. Haastattelu antaa tiedonkeruuvaiheessa tutkijalle vapauden suunnata keskustelua tutkittavan ilmiön kannalta olennaiseen suuntaan ja tutkijalla on mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä. Lisäksi voidaan kiinnittää huomiota ei-kielelliseen viestintään ja tehdä tästä huomioita. Haastattelijan rooli on merkityksellinen, sillä hän vaikuttaa omalla olemuksellaan ja kysymyksenasetteluilla oleellisesti tuotetun aineiston sisältöön. Haastattelijan on hyvä valmistua huolellisesti etukäteen ja hän voi lähettää haastattelurungon etukäteen haastateltaville. (Puusa & Juuti 2020, luku 6.)

Ryhmähaastattelussa haastateltavat tuottavat spontaanisti ja monipuolisesti tietoa tutkittavasta teemasta. Menetelmä sopii hyvin, kun etsitään vastauksia haastateltavien ympäristöstä ja halutaan selvittää yhteinen kanta tiettyyn teemaan. Haastattelijan on huolehdittava, että jokaisella osallistujalla on mahdollisuus ilmaista näkemyksensä. Täsmäryhmähaastattelu on yksi haastattelumenetelmän muoto, jota käytetään silloin, kun tavoitellaan jotain uutta ideaa. Tässä yhden ryhmän koko on tyypillisesti 6–8 henkilöä, jotka ovat tarkasti valikoitu heidän mielipiteidensä painoarvon perusteella. Haastatteluhetkeen varataan aikaa 45–60 minuuttia. Haastatteluteemat tulee valita joustavan huolellisesti, sillä kaikkia teoriaosuudessa esiintyviä teemoja ei tarvitse käsitellä. Haastattelurungossa esiintyy teema-alueuuttelo, ei kysymysluettelo. Vasta haastattelutilanteessa valitut teemat täydentyvät kysymyksillä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 61–62, 66–67.)

Haastattelun tallentaminen kuuluu teemahaastattelun luonteeseen, joten haastattelijan tulisi pystyä suoriutumaan tilanteesta ilman muistiinpanovälineitä. Haastattelua ei tule nauhoittaa ilman haastateltavien hyväksyntää. Haastattelijan tulee toimia tehtäväkeskeisesti, osoittaa luottamuksellisuutta, olla puolueeton ja diplomaatti. Haastattelijaa koskee vaitiolovelvollisuus ja hänen tulee osata toimia aktiivisena kuuntelijana. Teemahaastattelusta saatu aineisto on tavallisesti laaja eikä kaikkea materiaalia tarvitse analysoida. Laadullisen aineiston analyysi alkaa jo haastattelutilanteessa. Aineisto voidaan purkaa joko sanatarkasti tai se voidaan avata kohdennetusti teema-alueista. Aineisto luokitellaan, yhdistellään, tulkitaan ja esitetään tekstinä, numeroina, kuvina tai kuvioina. Lopulta vain keskeinen aineisto raportoidaan. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 92–93, 98–103, 135–193.)

Tutkijan asema on interaktiivinen suhteessa tutkittavaan ilmiöön, joten päättelypolku on tehtävä läpinäkyväksi, jotta haastateltavat ja suuri yleisö hyväksyvät tulokset luotettaviksi ja vakuuttuvat totuudenmukaisuudesta ja tieteellisten käytäntöjen noudattamisesta. Tutkijan tulee ottaa huomioon, että tulokset palvelevat laajempaa joukkoa pienen intressiryhmän sijaan ja ettei ne loukkaa jotakin organisaation ryhmää. Tutkijan oma esiymmärrys aiheesta

toimii apuna haastattelun suunnittelussa ja toteuttamisessa. Haastattelutilanne tarjoaa aidon vuorovaikutushetken haastattelijan ja haastateltavien välille. Haastattelun aikana tai sen jälkeen varmistetaan, että haastattelussa esiin nousseet näkemykset ovat yhteneväiset. Tutkijan tulee erottaa omat ja haastateltavien näkemykset toisistaan. (Puusa & Juuti 2020, luku 11.)

Haastateltavat valitaan etukäteen teeman ja tutkittavan asian tai ilmiön perusteella. Heillä tulee olla omakohtainen kokemus tai asiantuntemus aiheesta tai he kuuluvat risteyskohan, jossa he kuulevat puhuttavan siitä. Omakohtaiset kokemukset ovat erilaisia kuin puheena kuullut ilmiöt, mutta yhdessä ne luovat, muuttavat ja ylläpitävät olemassa olevaa kulttuuria. (Vilka 2015, luku 5.) Tässä kehittämishankkeessa haastatteluasetelmana vallitsi tilanne, jossa haastattelijalla on haastateltavien lähiesimies. Tunnen haastateltavat työntekijät hyvin ennalta ja tämän koin haastateltavien henkilöiden valintoja tehdessä sekä haastattelutilanteessa positiivisena etuna. Minun ja haastateltavien välillä vallitsi valmiiksi luottamuksen ja arvostuksen ilmapiiri, jolloin haastattelutilanteesta oli mahdollista muodostua mahdollisimman luonnollinen, puolueeton ja rehellinen.

Tämän kehittämishankkeen haastattelun toteutin kuuden henkilön ryhmässä 10.3.2021 Microsoft Teams -sovelluksen avulla, joten haastateltavat valikoituivat niin teknologisten taitojen kuin oletetun vastauskyvykkyyden perusteella suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Haastateltavat olivat kokeneita sairaanhoitajia, jotka toimivat vuorovastaavina neurokirurgian tehovalvonnassa. Lähetin saatekirjeen (Liite 2.) ja ryhmähaastattelun aihekokonaisuuksien teema-alueet (Liite 3.) tiedoksi ja tutustuttavaksi hyvissä ajoin ennakkoon haastateltaville. Omat oletukseni eivät vaikuttaneet tutkimustuloksiin, vaan pyrin lisäämään johtamistyön ilmiön ymmärrystä ja tekemään sitä entistä läpinäkyvämmäksi.

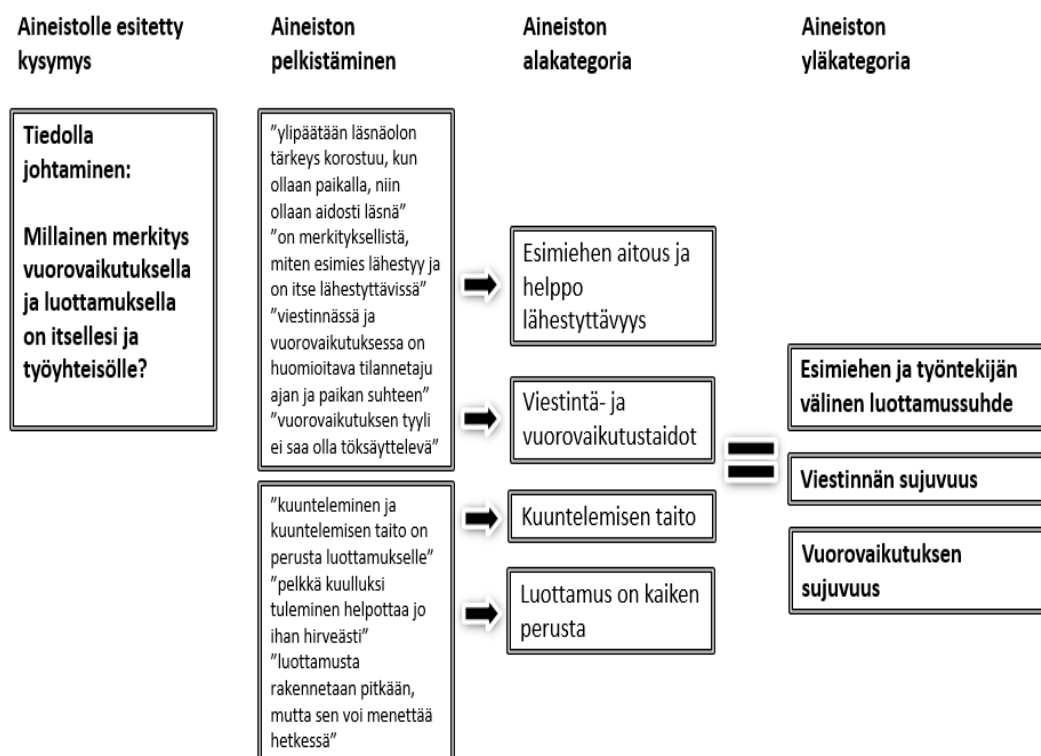
#### 5.4 Haastatteluaineiston analysointi

Aineiston luokittelu, analysointi ja tulkinta liittyvät toisiinsa ja niiden painotus vaihtelee eri tutkimuksissa. Laadullinen analyysi tarvitsee analyttisiä kysymyksiä, jotka syntyvät aineiston tutustumisvaiheessa. Aineisto koostuu ääni- tai videotallennetusta puheesta ja litteroinnilla siitä muodostuu helpommin hallittavissa oleva kokonaisuus. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 11–13.) Aineiston litteroinnilla tarkoitetaan puheen muuntamista tekstiksi. Yksityiskohtainen litterointi ei ole tarpeen, mikäli mielenkiinto kohdistuu haastattelun tuottamaan asiasisältöön. (Ruusuvoori 2010, 424–425.)

Teemahaastattelun aineisto on tavallisesti runsas ja sitä rikkaampi mitä syvempään dialogiin haastattelijalla on päässyt haastateltavien kanssa. Aineiston analysoinnilla pyritään saottamaan tutkittava ilmiö, jotta siitä voidaan tehdä johtopäätöksiä. (Hirsjärvi & Hurme

2015, 135–136.) Aineiston analyysi täsmentyy esitettävissä oleviksi tuloksiksi ryhmiä yhdistelemällä ja pohtimalla niihin soveltuvia jäsentämisperiaatteita. Analyysin päättyessä tarkasteltu ilmiö avautuu uuteen valoon, jota on mahdollista jatkossa kehittää edelleen. (Ruusuvoori ym. 2010, 23–25, 29.)

Laadullisten aineistojen analyysiohjelmien käyttö ei ole itsestäänselvyys, vaan ne näyttävät teknisinä välineinä, jotka soveltuvat paremmin määrälliseen tutkimukseen. Ohjelmia käyttäessä tuntuma aineiston kokonaisuuteen saattaa hämärtyä ja helposti muodostuu kapea näkökulma suhteessa tutkittuun ilmiöön. (Jolanki & Karhunen 2010, 395, 407–408.) Tässä kehittämishankkeessa mielenkiinto perustui aineiston asiasisältöön, joten sitä ei litteroitu yksityiskohtaisesti eikä aineiston analyysissä tarvittu erillisiä analyysiohjelmia. Tallennettu haastattelu kirjoitettiin tekstimuotoon jättäen pois täytesanat kuten ”niin ku”, äännähdykset kuten ”öö” ja sanojen toistot. Lisäksi aiheeseen selvästi liittymätön materiaali jätettiin kirjoittamatta. Tallennetun haastatteluaineiston litteroinnin jälkeen aineistosta muodostettiin ala- ja yläkategoriat (Kuvio 4.) Word-tiedostoon värien avulla ja lopulta yläkategorioista koottiin pääluokat.



Kuvio 4. Esimerkki aineiston sisällönanalyysistä

Analysointi on vaativaa ja siihen tulee keskittyä huolella, jotta kerätyn aineiston perusteella voidaan tuottaa uutta tietoa. Luotettava ja systemaattinen analyysi on laadullisesta tutkimuksesta muodostuvan tulkinnan vakuuttavuuden tae. Laadullisen aineiston analyysi sisältää osien analysointia ja niiden synteesiä, jolla tavoitellaan tutkimuskohteen esittämistä uudesta näkökulmasta. Aineiston analyysin tavoite on päätyä onnistuneisiin tulkintoihin. Onnistunut tutkimus edellyttää analyysiprosessin viemistä raakahavaintojen yhdistämisestä metahavaintoihin. (Puusa & Juuti 2020, luku 9.)

Neurokirurgian tehovalvonnan lähiesimiestiimin uusi johtamisen hybridimalli rakentui ryhmähaastattelun tulosten analysoinnin pohjalta ensin alustavana versiona, jonka jälkeen lähiesimiestapaaminen toteutettiin virtuaalisesti Teamsin välityksellä kesäkuussa 2021. Esimiestapaamisessa johtamisen hybridimalli käsiteltiin kokonaisuutena pääluokittain ja arvioimme ryhmähaastattelusta saatuja tuloksia esimiesnäkökulmasta. Lopputuloksena johtamisen hybridimallista rakentui yhteistyössä toimiva kokonaisuus, jossa on otettu huomioon sekä työntekijöiden että lähiesimiesten mielipiteet.

## 6 Kehittämishankkeen tulokset

### 6.1 Johtamisen hybridimallin pääluokat

Haastatteluaineistosta muodostui viisi pääluokkaa (Kuvio 5.), jotka olivat lähiesimiehen läsnäolo, lähiesimiehen etätyötehtävät, sujuvan viestinnän toimivat työkalut, vuorovaikutustaidot sekä aito luottamus. Tulokset on esitetty pääluokittain sisältäen niihin liittyvät yläkategoriat siten, että lähiesimiehen läsnäolon yhteydessä esitellään tilanteet ja ajankohdat, joissa työntekijät toivovat esimiehen olevan läsnä. Lähiesimiehen etätyötehtävät sisältävät konkreettisia tehtäviä, joita esimiehen on mahdollista tehdä etänä työntekijöiden näkökulmasta ja miten työntekijät suhtautuvat virtuaalisiin osastotunteihin ja kehityskeskusteluihin. Sujuvan viestinnän toimivat työkalut ja viestintäajankohdat esitellään sekä korostetaan vuorovaikutustaitojen ja aidon luottamuksen merkitystä.



Kuvio 5. Johtamisen hybridimallin yläkategorioista muodostuneet pääluokat

### 6.2 Lähiesimiehen läsnäolo

Esimiestyö on tiimityötä, jossa toisten työt hallitaan kriittisiltä osin. Toimenkuvat on määritelty kirjallisesti ja niitä tarkastellaan ja täsmennetään systemaattisesti. HUSin osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien GCNE-tehtävajaottelun mukaisesti osastonhoitajan on ol-

tava helposti tavoitettavissa ja hän vastaa päivittäisjohtamisen onnistumisesta. Ensimmäinen pääluokka liittyi lähiesimiesten tavoitettavuuteen ja työntekijöiltä kysyttiin, minkälaisissa tilanteissa esimiesten toivottiin olevan tavoitettavissa kasvatusten. Esimiehen toivottiin olevan paikalla, mikäli joku asia painaa omaa mieltä, jotta on joku, jolle purkaa asiaa. Lisäksi konfliktitilanteiden selvittelyyn toivottiin esimiehen fyysistä läsnäoloa, jotta asiat voidaan ratkaista välittömästi.

*”Mun mielestä ehdottomasti on tärkeitä silloin, että kun sulla on joku, mikä painaa mieltä ja sua harmittaa, minkä sä haluat, että tehdään eri tavalla, niin silloin sen esimiehen pitää olla siinä saatavilla ja sä pystyt purkamaan sekä sen, että haluat ehkä jonkun ratkaisun siihen, mutta myös, että pystyt purkamaan sen sun sydämeltä sen asian pois, mikä sitten on mielessä. Samalla tavalla, jos on elämäntilanteiden muutoksia, mitä sitten ikinä onkaan, jos on kotona surua tai murhetta tai jotain muuta sellaista ja haluaisi jollain tavalla sen, että se otetaan huomioon omassa työnteossa, niin haluaisi tällaiset asiat hoitaa mieluummin kasvatusten kuin sitten jonkun sähköpostin kautta tai muun viestintävälineen.”*

*”Ristiriitatilanteet työpaikalla, jos tulee ongelmia, niin olisi hyvä, jos esimies olisi koko ajan läsnä tai ei koko ajan läsnä, mutta pääsisi heti purkamaan ja selvittämään sen tilanteen esimiehen kanssa.”*

*”Osastonhoitajan tai esimiehen on tosi tärkeää olla läsnä konfliktitilanteissa.”*

*”Että pystyis puuttuu heti niihin johonkin arjen juttuihin, ettei se sitten jäis, kun mä seuraavan kerran nään, niin mä sitten otan tän puheeksi.”*

Koko esimiestiimin ei koettu tarpeelliseksi olla yhtä aikaa paikalla, vaan pikemminkin päinvastoin. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, ettei koko esimiestiimi tekisi yhtä aikaa töitä samassa paikassa, vaan mieluummin vähän kauempana osaston välittömästä läheisyydestä. Yhtä hyvin arjen nopeita asioita koettiin voivan selvittää niin osastonhoitajan kuin apulaisosastonhoitajien kanssa. Osastonhoitajan jatkuva paikalla olo ei koettu tarpeelliseksi, vaan yhtä lailla tai jopa paremmin arjen nopeita haastavia asioita koettiin voivan selvittää apulaisosastonhoitajien kanssa. Pidettiin erittäin tärkeänä, että joku esimiestiimistä olisi aina virka-aikana paikalla. Toivottiin myös, että joku esimiehistä olisi paikalla, kun aamuvuoro alkaa.

*”Osastonhoitajan ei tarvitse olla koko ajan paikalla, vaan yhtä lailla haastavia arjen asioita voi selvittää apulaisosastonhoitajien kanssa.”*

*”Apulaisosastonhoitajien kanssa arjen nopeiden asioiden käsittely on usein jouhevampaakin.”*

*”Nytkin on tullu se, että yhtäkkiä porukkaa kaatuu rokotteiden takia ja töistä tulee aamuvuorosta viiden puutos, niin kyllä siinä tarvitaan sitä esimiehen tukea tommosissa tosi erikoisissa tilanteissa. Se oli joitain yövuoroja, kun lähti aamusta niin tuntui, että se on uppoava laiva, joka pitää nyt vaan jättää ja ite vaan mennä pois. Siinä täytyy olla esimiehen paikalla just silloin 7.30, että on joku, joka ottaa vastuun ja tekee ne viimeiset päätökset ja kommunikoi eteenpäin esimerkiksi lääkäreille, että nyt on pakko perua leikkauksia tai jotain.”*

*”Jos vahvuusvihossa lukee, että sun duuni alkaa 7.30, niin sä olet paikalla silloin.”*

*”Ja sitten se tuntuu ehkä jopa vähän tyhmältä, että siellä on kaikki kolme ihmistä samaan aikaan ja yrittää löytää sen jonkun kolon tehdä töitä varsinkin tässä korona-aikana. Siis jonkun täytyy olla paikalla arkisin ainakin, mutta sitten kaks muuta ihmistä voisi tehdä vähän näkymättömästäkin töitä, että on varmaan tehokkaampaakin työn tekoa, kun joku on aina keskeyttämässä siinä kansliassa.”*

Esimies haluttiin nähdä edes vilaukselta ja toivottiin kasvotusten tapaamista myös hyvien asioiden merkeissä eikä aina vain negatiivisissa asioissa. Myös palautteen antamisen, niin hyvän kuin rakentavan, toivottiin tapahtuvan kasvotusten. Lisäksi kiiretilanteissa toivottiin tukea omalle päätöksenteolle.

*”On tosi tärkeää, että mä näen välillä etu- ja takavalot esimiehestä, vaikka mulla ei olisi mitään sanottavaa enkä mä haluais, että se meidän johtajuuden ja alaisuuden suhde muodostuu sellaiseks, että ainut, milloin mä koen, että mä tarvitsen häntä on konflikteissa ja negatiivisissa asioissa, vaan sitten voi olla työn kehittämisen näkökulmasta asioita, jossa olis hienoa häntä välillä nähdä.”*

*”Palautteen anto on yksi sellainen tilanne, jossa toivon kohtaamista kasvotusten.”*

*”Horror-aamuissa kaivattiin päätöksentekoa.”*

### 6.3 Lähiesimiehen etätyötehtävät

Toiseen pääluokkaan liittyi kysymys esimiesten työtehtävistä, joita olisi mahdollista työntekijöiden näkökulmasta tehdä etänä sekä kysymys kokemuksesta virtuaalisesta työskentelestä esimerkiksi osastotunneilta. Etänä tehtäviin työtehtäviin vastattiin työvuoro- ja vuosilomasuunnittelu, koulutusten suunnittelu, kehittämistyöt, kokoukset, talouteen liittyvät asiat ja kaikki henkilöstöhallintoon liittyvät kirjalliset tehtävät. Esimiehen työpäivään ja työaikoihin toivottiin läpinäkyvyyttä ja selkeää tietoa tavoitettavuudesta. Esimies koettiin esimerkkinä, jonka tekemisiä, menemisiä ja tulemisiä seurataan.

*”Esimerkillä kuitenkin johdetaan, että semmoista läpinäkyvyyttä siihen työpäivään ja niihin työaikoihin pitäisi olla paremmin. Selkeää tietoa tavoitettavuudesta.”*

*”Henkilöstöhallintoon liittyvät tekniset näpyttelytehtävät voisi aivan hyvin tehdä etänä, mikäli apulaisosastonhoitaja olisi paikalla.”*

*”Ja kehittämistöitä ja koulutussuunnitelmia ja budjetoiteja ja talousasioita.”*

Lähiesimiesten koettiin voivat pitää myös osastotunteja etäyhteyksien avulla, joten viikoittaisia osastotunteja Teamsissä kannatettiin. Työntekijät toivat esille, että osastotunneille voisi vapaaehtoisesti osallistua jopa vapaapäivältä, jos olisi tiedossa jokin mielenkiintoinen aihe, johon haluaa sanoa mielipiteensä.

*”Itse olen osallistunut kerran Teamsin kautta osastotunnille ja kyllä se ihan ok meni. Tietysti se, että sä et kuitenkaan nää niitä muita ihmisiä, jotka on siinä kokouksessa, mutta varmaan mun mielestä se oli ihan ok. Jos on esimerkiksi joku tärkeä aihe, joka sua kiinnostaa ja sulla on vapaapäivä, niin sit sul olis mahdollisuus kuitenkin sen Teamsin kautta osallistuu ja varsinkin, jos on joku sellanen, mihin haluaa mielipiteensä tuoda esiin, niin se olisi mahdollista vapaapäivältä tai jos pitkiä sairauslomia ja mikä estäis, jos kiinnostaa niin mennä osastotunnille Teamsin kautta.”*

*”Osastotuntiajatus Teamsinä kuulostaa oikeinkin järkevältä vaihtoehdolta.”*

*”Osastotunnit ilman muuta voi pitää Teamsin kautta.”*

Tulosten perusteella myös kehityskeskustelujen pitämistä etäyhteyksien avulla pidettiin koikeilemisen arvoisena, mikäli videoyhteys pidetään päällä, mutta osa koki tämän niin henkilökohtaisena tilanteena, että toivoi tapaamista lähiesimiehen kanssa kasvotusten.

*”Itse kokisin, että kehityskeskustelu olisi sellainen, jonka haluaisin käydä ihan face to face.”*

*”Kehityskeskustelu on niin intiimi se koko keskustelu ja se tilanne, että haluaisin ehdottomasti sen käydä ihan kasvotusten.”*

*”Kehityskeskustelut mulla ehkä vielä ei, kun en koe sitä vielä luontevaksi, mutta sehän voi olla jossain vaiheessa, kun nää virtuaalialustat tulee tutuiksi ihmisille, niin vois ehkä joissain tilanteissa pitääkin niitä kehityskeskusteluja. Mäkin ajattelen niin, että ne ovat sen verran henkilökohtaisempia, että olisiko parempi anti kuitenkin kasvotusten.”*

*”Nyt on kyllä pakko sanoa, että tämä tuntuu hirvittävän luonteelta tämä keskustelu, niin en mä tiedä toisaalta sit sitäkään, että onko se nyt ihan poissuljettua mun kohdalta, että kävis kehityskeskustelun joskus tällä tavalla, mut olis kiva nähdä naama.”*

*”Kehityskeskustelun videokuvalla vois kokeilla.”*

#### 6.4 Sujuvan viestinnän toimivat työkalut

Kolmannen pääluokan yhteydessä viestinnän tärkeimmäksi työkaluksi nostettiin puhelin. Sen kuvailtiin olevan kaiken aikaa kädessä ja sitä kautta pääsee kätevästi sähköpostiin, johon toivottiin kiireettömiä viestejä. Kaikkein paras ja nopein tavoitettavuus koettiin saavutettavan WhatsAppin avulla. Tärkeänä koettiin, että viestintäväline on helppokäyttöinen ja yhden alustan käyttö kaikessa viestinnässä koettiin hyvänä, kokeilemisen arvoisena ideana. Työyhteisöstä löytyy vielä ihmisiä, jotka eivät lue edes perussähköpostia, vaikka sitä kautta tiedostettiin jaettavaa tärkeää tietoa, joka ohjaa päätöksentekoa. Esille tuotiin myös turhautuminen siitä, ettei oltu perillä päivittäisistä asioista, vaikka tieto oli selkeästi jaettu sähköpostiin.

*”Mä itse luen aina sitä sähköpostia ja osastotuntimuistioita, koska siellä on jotenkin aina se painavin asia ja sitten, jos potilashoidossa tulee jotakin uutta, muutoksia. Mä oon ite pitänyt sitä semmoisena tärkeänä asiana pysyä kärryllä niistä muuttuvista asioista, mutta WhatsAppia tulee kyllä seurattua kaikista eniten ja on ollut äärettömän hyvä tää uusi infokanava, että tavoittaa kyllä varmasti kaikki.”*

*”Jos ajattelee, että pitää saada nopeasti tietoa, niin kyllä se on se WhatsApp, mikä on kädessä koko ajan. Sähköpostia lukee ihan todella pieni prosentti,*

*mutta ehkä ne sitten on kuitenkin ne väylät. Mulle toimis WhatsAppissa sellaiset akuutit jutut ja sähköpostista sitten ne jutut, mitkä kerkeis lukee vähän myöhemminkin.”*

*”Se WhatsApp on kyllä nopein tapa tavoittaa, jos haluaa jotain nopeeta tiedot-  
taa nopeesti.”*

*”Kaiken a ja o on se, että viestintäkanavaan on helppo mennä.”*

*”Yhteinen yksi alusta voisi toimia viestinnässä äärettömän hyvin, kun ihmiset  
oppivat vain käyttämään sitä.”*

Viestinnässä korostettiin monikanavaisuutta ja tuotiin esille, ettei sähköpostiviestittely yksin riitä. Toivottiin viikkotiedotetta useammin kuin kerran viikossa, jossa on tähänkin asti ollut ne kaikkein tärkeimmät itseä ja omaa työtä koskevat tiedot. Keskustelua syntyi myös paperisen osastotuntimuistion ja viikkotiedotteen tulostamisesta kahvihuoneeseen, jotta viestintä tavoittaisi mahdollisimman monet työntekijät tehokkaammin. Infotelevisio ja massiiviset, paperia täynnä olevat valkotaulut koettiin huonoina vaihtoehtoina.

*”Sähköposti ei missään määrin riitä yksistään tiedon jakamiseen ja mun mielestä se viestintä pitäisi tehdä jatkuvasti ja monikanavaisesti ja annetaan vastuuta myös sille kuulijalle ihan sanomalla, että viekää tätä sanomaa eteenpäin.”*

*”Se olisi varmaan järkevää kasata viikkotiedotetta parikin kertaa viikossa ja sitten voisi hävitä ne turhat sähköpostit sieltä joukosta. Faktana vaan pläjäytettäisi kahteen kertaan viikossa ja sitten olisi helppo niitä lukea ja poimia olennaiset asiat.”*

*”Massiiviset ilmoitustaulut, jotka on täynnä kaikkee paperia, niin niitä harvoin edes vilkasen. Mikäli on joku yksittäinen asia, mikä on tuotu, vaikka osastotuntimuistio, niin se tulee luettua.”*

*”Mä toivoisin, että esimerkiksi osastotuntimuistio laitettaisiin vaikka kahvihuoneeseen ihan paperisena edelleen.”*

*”Infotelevisiossa kahvihuoneessa on se vika, että kaikki haluaa pitää tauon silloin eikä lukea jotain taukokuoneen televisiosta, että mikä meillä on esimerkiksi rokotusprosentti tällä hetkellä.”*

Kaikki uusi digitaalisuus ja uudet toimintamallit ajateltiin olevan hyväksi tai ainakin kokeilemisen arvoisia. Terveystieteiden työympäristö nähtiin tässä suhteessa vanhanaikaisena.

On ollut välttämätöntä oppia virtuaalisten alustojen perustaidot, mutta niihin kaivattiin käyttökoulutusta ja allokoitua työaika.

*”Kaikki digitaalisuus ja uudet toimintamallit on hyvä ottaa käyttöön, vähintäänkin kokeilla.”*

*”Nythän on ollu aika paljon koulutuksiakin Teamsin kautta ja toivoisi, että ihmiset saisi siitä kunnan koulutuksen näistä verkkoalustoista, mitä käytetään.”*

## 6.5 Vuorovaikutustaidot

Neljäs pääluokka liittyi vuorovaikutustaitoihin. Vuorovaikutustilanteet esimiehen kanssa koettiin erittäin tärkeinä ja vuorovaikutukselta odotettiin aitoa läsnäoloa sekä nonverbaalisen ja verbaalisen vuorovaikutuksen yhdenmukaisuutta. Toivottiin, ettei asioita sanottaisi tylästi tai töksäytettäisi ja ymmärrettäisi oikea aika ja paikka vuorovaikutuksen aikana. Haastattelutilanteessa tuotiin esille myös koko työyhteisön vuorovaikutustaidot ja todettiin, että jokainen voisi kiinnittää huomiota omaan vuorovaikutukselliseen käyttäytymiseen.

*”Ylipäättään se läsnäolo, että se verbaalinen ja nonverbaalinen kulkis käsi kädessä, että se olis yhdenmukainen. Jos sä sanot jotain ja esimies kuuntelee, mutta saattaa pyöräyttää silmiään ja on olevinaan empaattinen, mutta ei oo, niin se välittyy heti, kun ollaan kahden kesken.”*

*”Sitten on myös se tila, missä ollaan ja se hetki, missä viestitään. Jos se tilanne ja tila on aivan väärä, niin mulla ainakin romuttaa ja menee niissä herkästi sitten, en mä tiiä onko se sitten luottamus vai mikä, mutta joku siinä kärsii. No, tilannetaju siihen viestimiseen ainakin, jos on arkaluontoisia asioita missä viestii.”*

*”Etei töksäytettäis.”*

*”Ja miten sitten ollaan, kun ollaan töissä ja tää koskee kaikkia, oli sitten esimies tai niin sanottu alainen.”*

Haastattelutilanteessa korostui kokemukset, miten esimies lähestyy ja miten hän on itse lähestyttävissä. Vuorovaikutustilanteissa pitää jäädä tunne, että kuunnellaan ja asioita vietään eteenpäin. Turhaa hierarkkisuutta haluttiin madaltaa ja saada enemmän valtaa ja vastuuta valutettua alaspäin. Lisäksi haastateltavat kokivat etätyön tekemisen ajoittain yksinäiseksi, johon kaivattiin enemmän esimiehen tukea ja vuorovaikutusta.

*”Mutta kysehän on myös tunnejohtamisesta, että sit kun hän on paikalla, niin mitä silloin on ja tämä on se asia, mihin mä ite kiinnitän huomiota. Ihan sitä,*

*että miten lähestytään ja miten olet itse lähestyttävissä ja miten sä kommunikoit sun henkilöstön kanssa, että vaikka vaan käy huikkaamassa ovelta tai viitattaanko kintaalla ja sitä elekieltä, se on vielä tärkeämpää. Kun sä sitten olet siellä, niin oletko sitten oikeasti.”*

*”Et mä en mun jokaisesta asiasta oli ne sitten positiivisia tai negatiivisia kaipaa sitä, että heti pitää tapahtua ja heti pitää olla keskustelua, vaan mulle pitää just tulla tunne siitä, että esimies kuuntelee mua ja mun asia on sillä hetkellä tärkeä.”*

*”Ja sit on myös niitä asioita, jolloin mä odotan, että sille asialle myös jotain tapahtuu ja sit siihen pitää puuttua heti.”*

*”Valtaa ja vastuuta pitäisi saada jaettua enemmän alaspäin ja sitten se ripaus sitä hierarkkisuutta on tarpeen, mutta sen ei tarvii näkyä, niin kuin se meillä nyt näkyy. Mä en kestä sitä, että syyksi annetaan aina sen hierarkkiaportaan seuraava henkilö ja siitä tulee semmoinen olo, ettei pystytä vaikuttamaan asioihin. Muahan ei kiinnosta se, vaan se, että mun oma esimies hoitaa mun asiaa.”*

*”Etätyö on monesti aika yksinäistä puurtamista ja viimeiseen asti yrittää ratkaista niitä ongelmia itse ennen kuin tarttuu siihen puhelimeen, että olisiko jotain parempaa yhteyttä sinne esimieheen kuin se puhelin ja olla enemmän yhteyksissä, koska välillä on ikävä sitä työyhteisön tukea ja muuta, kun näissä etätyöissä sitten pakertaa yksikseen.”*

## 6.6 Aito luottamus

Viidenneksi pääluokaksi muodostui aito luottamus. Luottamuksen rakentuminen ja sen pitäminen koettiin kaiken toiminnan perustana. Haluttiin tunne ja varmuus siitä, että esimieheen voi aidosti luottaa eikä aiheudu pettymyksiä. Kuuntelemista ja kuuntelemisen taitoa pidettiin erittäin tärkeänä esimiehen ominaisuutena. On tärkeää tulla kuulluksi ja koettiin, että pelkästään kuulluksi tuleminen ratkaisee monia tilanteita parempaan päin. Luottamus yhdistettiin myös konkreettisten tehtävien tekemiseen siten, että voitaisiin luottaa sovittujen tehtävien tulevan aikataulussa valmiiksi. Tällöin molemminpuoliselle luottamussuhteelle annetaan mahdollisuus kehittyä ja vahvistua.

*”Kuunteleminen ja kuuntelemisen taito on perusta luottamukselle.”*

*”Joo ja sitten kun tulee olo, että nyt mua on kuunneltu ihan oikeasti ja kuultu, mitä mä sanon, niin se helpottaa ihan hirveesti. Aika usein se ratkeaa jo pelkästään sillä se ahdistus, että on saanu jonkun oksennuksen tehtyä ja se asia on selkeästi otettu vastaan ja sitten voi olla, että kysytään, haluanko, että teen tälle asialle jotain, niin ei enää kiitos tarvitse, tää helpotti jo. Tää on hyvä näin.”*

*”Luotetaan, että sovitut tehtävät tehdään.”*

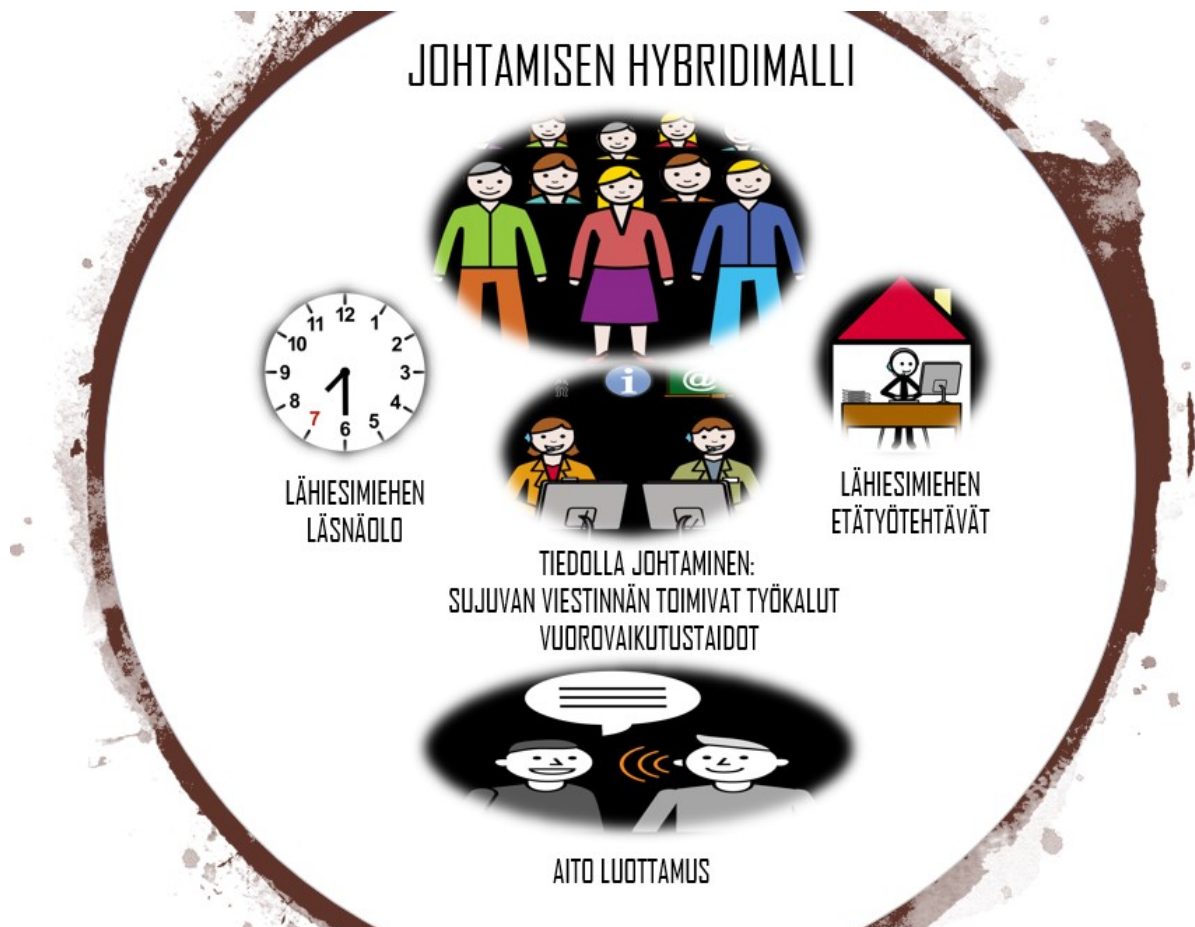
Luottamusta rakennetaan usein pitkän aikaa, mutta sen voi menettää hetkessä. Haastattelussa tuotiin esille, ettei esimies saa kovin montaa tilaisuutta, mikäli luottamus menetetään.

*”Esimiehelle ei suoda kovin montaa virhettä. Tarkoitan nyt sitä, jos joku menee kertomaan jonkun oman arkaluontoisen asiansa ja jos se vastaanotto on tily tai se verbaalinen ja nonverbaalinen viestintä ei kohtaa, niin kovin montaa mahdollisuutta tää esimies ei saa siltä ihmiseltä. Se luottamus on silloin menetetty. Ja varsinkin, jos sä kuulet sen sun oman asian joltain muuta. Ei sun kuulu sanoa esimiehelle, että tää on sitten meidän kahdenkeskinen asiamme, että älä sitten pliis kerro, mutta jos sä meet sen kertoo ja sä kuulet sen joltain, niin se asia on tosi vaikee korjata.”*

## 6.7 Johtamisen hybridimalli

Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda johtamisen hybridimalli neurokirurgian tehovalvonnan lähiesimiestimille. Tarkoituksena oli uudistaa ja kehittää lähiesimiestyötä sekä vahvistaa tiedolla johtamista. Kehittämishankkeessa tunnistettiin lähiesimiesten päällekkäisten työtehtävien aikaa vievä merkitys, joten hybridimallin pohjana hyödynnettiin olemassa olevaa HUSin osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien tehtäväkuvausta sekä neurokirurgian tehovalvonnan esimiestimin toimenkuvausta. Tehtävät on selkeästi määritelty ja niistä poimittiin osa-alueet, joita on mahdollisuus suorittaa etänä.

Tiedolla johtaminen koostuu toimivasta vuorovaikutusta sekä suunnitelmallisesta ja sujuvasta viestinnästä, joten tässä kehittämishankkeessa nostettiin näistä olennaisimmat asiat hybridimalliin kartoittamalla, mitä työkaluja lähiesimiesten tulisi käyttää parhaimman mahdollisen vuorovaikutuksen ja viestinnän mahdollistamiseksi sekä millaista tietoa pidettiin tärkeänä. Johtamisen hybridimalli on esitetty kuviossa 6. Se koostuu luottamuksesta, suunnitelmallisesta lähi- ja etäjohtamisesta sekä tiedolla johtamisen edellytyksenä olevista viestinnästä ja vuorovaikutuksesta. Uuden johtamisen hybridimallin perusta rakentui ryhmähaastattelun tulosten analysoinnin pohjalta ja mallista kehitettiin toimiva kokonaisuus yhdessä lähiesimiestimin kanssa.



Kuvio 6. Johtamisen hybridimalli

**Luottamus** on menestyvän työyhteisön edellytys ja se toimii johtamisen hybridimallin perustana. Johtamisen hybridimalli suuntautuu tulevaisuuden työelämään, jossa huomioidaan, että joku lähiesiemiestä on aina fyysisesti läsnä ja tavoitettavissa. Esimiesten tulee olla aidosti kiinnostuneita työntekijöiden ja oman esimiestiimiläisten mielipiteistä, näkemyksistä ja hyvinvoinnista. Luottamussuhdetta rakennetaan työyhteisössä yhdessä ja sitä vahvistetaan olemalla rehellinen ja luottamuksen arvoinen. Kuuntelemisen taito on yksi esimiesten tärkeimmistä ominaisuuksista, sillä kuulluksi tuleminen saa olon tärkeäksi ja hyväksytyksi.

**Lähi- ja etäjohtaminen** kuuluvat tämän kehittämishankkeen johtamisen hybridimallin elementteihin ja siinä yhdistellään nämä kaksi johtamisen eri muotoa. Hybridijohtamisella tarkoitetaan lähi- ja etäjohtamisen samanaikaista ja saumatonta johtamista. Esimiestiimissä tulee sopia hyvissä ajoin ennakolta päivät, milloin ollaan läsnä ja milloin etänä. Yhden esimestä tulee olla aina läsnä virka-aikana ja heti aamuvuoron alkaessa, jolloin työntekijät

saavat päivittäisissä, nopeissa muutostilanteissa tukea kasvotusten. Tieto esimiesten tavoitettavuudesta tulee olla selkeää ja läpinäkyvää.

Esimiehillä on mahdollisuus tehdä etänä henkilöstöhallinnon kirjalliset työt, työvuoro- ja vuosilomasuunnittelut, koulutusten suunnittelut, erilaiset kehittämistyöt, talouteen liittyvät asiat kuten hankinnat, kehityskeskustelut ja kokoukset. Jokainen esimies voi työskennellä yhdestä kahteen päivää viikossa etänä. Tämä edellyttää hyvää jaettua johtajuutta ja saumatonta tiedon kulkua lähiesimiestimissä, joten esimiestimin säännölliset, lyhyet virtuaaliset tapaamiset toteutetaan kerran viikossa esimerkiksi keskiviikkoisin, jolloin jaetaan viikon aikana tapahtuneet tai tiedossa olevat tärkeät ja ajankohtaiset asiat.

**Tiedolla johtaminen** koostuu tässä johtamisen hybridimallissa viestinnästä ja vuorovaikutuksesta. Viestinnän tulee olla jatkuvaa, systemaattista ja monikanavaista. Nopean tiedon viestintä tapahtuu puhelimella joko soittaen tai viestimällä ja kiireetön viestintä sähköpostilla. Esimiehet laativat henkilökunnalle kirjallisen osastotuntimuiston tai viikkotiedotteen kerran viikossa esimerkiksi torstaisin. Tähän kerätään kaikki oleellinen ja ajankohtainen tieto ja vältetään näiden lisäksi erillisiä koko yksikköä koskevia sähköposteja. Esimiesten viikoittaisten kirjallisten tiedotteiden vastaanottaminen ja lukeminen on työntekijöiden vastuulla.

Vuorovaikutus on jatkuvaa ja sen toimivuus on koko työyhteisön vastuulla. Tässä huomioidaan aito läsnäolo, ajan ja paikan tilannetaju sekä vuorovaikutustaidot. Etätyötä tekevä henkilö kaipaa tukea ja säännönmukaista vuorovaikutuksellisuutta. Osastonhoitaja sopii etätyötä tekevään työntekijään päivän aikana lyhyen tapaamisen Teamsin välityksellä, jossa tiedustellaan päivittäisen tuen tarve ja etäpäivän askelmerkit. Näillä toimintatavoilla parannetaan vuorovaikutusta ja tiedolla johtaminen tehostuu.

## 7 Pohdinta

### 7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda johtamisen hybridimalli Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin neurokirurgian tehovalvonnan lähiesiemiemiille. Tarkoituksena oli uudistaa ja kehittää lähiesiemiemyötä sekä vahvistaa tiedolla johtamista. Hybridimallissa hyödynnettiin HUSin osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien tehtäväkuvausta sekä neurokirurgian tehovalvonnan esimeimien toimenkuvausta. Ryhmähaastattelulla etsittiin vastauksia kolmen teeman, lähiesimiehen tavoitettavuuden, tiedolla johtamisen ja tulevaisuuden hybridimallin, avulla. Aineistosta muodostui viisi pääluokkaa, jotka olivat lähiesimiehen läsnäolo, lähiesimiehen etätyötehtävät, sujuvan viestinnän toimivat työkalut, vuorovaikutustaidot sekä aito luottamus. Näistä elementeistä koostui johtamisen hybridimalli, joka tarkoitti tässä yhteydessä etä- ja lähijohtamisen samanaikaista ja saumatonta johtamista. Johtamisen hybridimallissa yhdisteltiin nämä kaksi johtamisen eri muotoa.

Neurokirurgian tehovalvonnan lähiesiemiemiin johtamisen hybridimallille muodostui käytännön työstä todellinen tarve ja malli suuntautui tulevaisuuden työelämään, jossa huomiointiin, että etätyöstä huolimatta joku lähiesiemiemiistä on aina fyysisesti läsnä ja tavoitettavissa. Myös Hyyryläisen ja Viinamäen (2017, 94, 98–99) mukaan hybridimalli syntyy usein käytännön tarpeesta, jossa eri piirteiden sekoittaminen tuo tietyn ilmiön parhaat puolet esiin. Ulvila (2020, 33–34) toteaaakin hybridijohtajan olevan jatkuvasti valmiina ottamaan käyttöön uusia johtamistapoja ja hylkäämään vanhat käytännöt. Niiranen ym. (2015, 157–173) toteavat hybridijohtamisen olevan koko työyhteisöä koskettava tulevaisuuden toimintamalli, jossa hyödynnetään erilaisia johtamistapoja. Kopakka (2021, 33–34) puolestaan toteaa luottamuksen mahdollistavan etäjohtamisen ja -työskentelyn, mutta se tarvitsee virtuaalisen toteutuksen lisäksi kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. Nykyaikainen teknologia ei mahdollista yhtä rikasta ja henkilökohtaista viestintää tai vuorovaikutusta kuin läsnä oleva kanssakäyminen.

Kehittämishankkeen haastatteluaineiston tuloksissa korostui aito, molemminpuolinen luottamus, joka muodosti johtamisen hybridimallin perustan. Luottamuksen rakentuminen ja erityisesti sen pitäminen koettiin kaiken toiminnan perustana. Haluttiin tunne ja varmuus, että esimiehen voi aidosti luottaa eikä aiheudu pettymyksiä. Lisäksi tuotiin esille, että luottamusta rakennetaan usein pitkän aikaa, mutta toisaalta sen voi menettää hyvin nopeasti. Toropainen (2021, 10–11) toteaaakin, että luottamus toimii työntekijöiden ja esimeimien välisenä johtamisen kulmakivenä, jonka vaikutukset näkyvät koko työyhteisön toiminnassa.

Toisaalta pitkään luotu ja ansaittu luottamussuhde voidaan menettää hetkessä. Myös Lepistö (2021, 28–32) kuvaa lähiesimiehen ja työntekijöiden välisen luottamussuhteen olevan organisaation toiminnan ydin. Haapakoski ym. (2020, 65–69, 85) toteavat olennaisimmiksi tekijöiksi tiimin toimimisen kannalta luottamuksen rakentamisen ja yhteenkuuluvuuden ylläpitämisen.

Vastaajat pitivät kuuntelemista ja kuuntelemisen taitoa erittäin tärkeänä esimiehen ominaisuutena. Koettiin, että jo pelkästään kuulluksi tuleminen monesti voi ratkaista tilanteita parempaan päin. Luottamus yhdistettiin myös konkreettisten tehtävien tekemiseen siten, että voitaisiin luottaa sovittujen tehtävien valmistuvan aikataulussa. Tällöin molemminpuoliselle luottamussuhteelle annettaisiin mahdollisuus kehittyä ja vahvistua. Myös Lepistö (2021, 28–32) toteaa, että luottamuksellisessa suhteessa voidaan keskustella haastavistakin aiheista avoimen rehellisesti ja koetaan tullun kuulluksi ja ymmärretyksi. Toropainenkin (2021, 10–11) tuo esille, että luottamuksen saavuttaminen työyhteisössä vaatii pitkäjänteistä työtä lupauksen pitämisen, rehellisyyden, avoimuuden, aidon kuuntelemisen ja toisen kunnioittamisen kautta, jotka näyttäytyvät organisaation omissa arvoissa. Lisäksi Heikkinen (2020, 8–12, 19–24) toteaa, että luottamus on yksi työyhteisön luonnollisista ilmiöistä, jossa lähiesimiehen on luotettava työntekijän työsuoritukseen ja lähiesimiehen osoittama arvostus saa työntekijät työskentelemään kohti organisaation strategisia tavoitteita.

Tuloksista ilmeni, että esimiesten tulisi olla aidosti kiinnostuneita niin työntekijöiden kuin oman esimiestiimiläisten mielipiteistä, näkemyksistä ja hyvinvoinnista. Luottamussuhdetta nähtiin rakennettavan työyhteisössä yhdessä ja sitä katsottiin voivan vahvistaa olemalla itse rehellinen ja luottamuksen arvoinen. Myös Ikonen (2015, 135–137, 140–143) toteaa, että organisaatioissa luottamus vaikuttaa työhyvinvointiin, jota voidaan vahvistaa arvostamalla toisia. Romo (2021, 26–29, 33) toteaa, että luottamus ansaitaan toista ihmistä kunnioittamalla sekä osoittamalla empatiakykyä ja lojaaliutta, jotta osoitettua luottamusta ei petetä. Luottamus itsessään synnyttää halun olla luottamuksen arvoinen. Luottamuksen rakentaminen on ensiarvoisen tärkeää ja sen edistäminen on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä. Avoin ja innovatiivinen organisaatiokulttuuri vahvistaa luottamusta, jolla voidaan edistää osaamisen kehittymistä, vuorovaikutteisuutta, positiivista työilmapiiriä, työn tehokkuutta, työhön sitoutumista sekä tiedolla johtamista.

Tiedolla johtamiseen etsittiin vastauksia viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvien kysymysten kautta. Vakkalan ja Syväjärven (2020, 122–139) mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioita johdetaan tiedolla, josta tulee tunnistaa olennaiset asiat uusien toimintamallien lähtökohdiksi. Tiedolla johtaminen haastaa pohtimaan nykyisiä toimintamalleja ja

motivoi uudistamaan niitä. Tulosten mukaan viestinnällä on keskeinen rooli organisaatiossa, siitä vastaavat esimiehet ja sen tulee olla jatkuvaa, systemaattista sekä monikanavaista. Viestintäkanavien tulee olla helppokäyttöisiä ja vastuu viestin tavoitettavuudesta on viestin vastaanottajalla. Sujuvan viestinnän tärkeimmiksi työkaluiksi määriteltiin puhelin, sähköposti sekä pikaviestintäpalvelu. Myös Varhelahden ja Mikkilä-Erdmannin (2016, 161) mukaan viestintä tunnustetaan yhdeksi organisaation peruspilariksi, jossa tiedon ja viestintätaitojen merkitykset korostuvat. Esimies vastaa viestinnästä ja sen on oltava rehellistä ja oikea-aikaista (Honkanen 2015, 63). Juholin ja Rydenfeltkin (2020, 79–87) määrittelevät viestinnällä olevan keskeinen strateginen rooli organisaatioissa, sillä siitä on kehittynyt yhä tavoitteellisempaa ja se on otettu luonnolliseksi osaksi johtamista, jolla pyritään vaikuttamaan tehokkuuteen, vaikuttavuuteen ja henkilöstön osallistamiseen. Viestinnän on oltava myös läpinäkyvää.

Pihlaja (2018, 25–26, 41) toteaa viestinnän toimivan johtamistyön mahdollistajana ja vuorovaikutuksen olevan kaiken johtamistyön perusta. Toimivassa työyhteisössä saavutetaan huipputulokset viestinnän ja vuorovaikutuksen keinoin ja ymmärretään merkityksellisen tiedon tärkeys. Tämän kehittämishankkeen tulosten perusteella vuorovaikutus on ja tulee olla jatkuvaa ja sen toimivuus on koko työyhteisön vastuulla. Tässä tulee huomioida aito läsnäolo, ajan ja paikan tilannetaju sekä vuorovaikutustaidot. Vuorovaikutustilanteet esimiehen kanssa koettiin erittäin tärkeinä ja vuorovaikutukselta odotettiin aitoutta sekä nonverbaalisen ja verbaalisen vuorovaikutuksen yhdenmukaisuutta. Myös Puusa ja Ala-Kortesmaa (2019, 187–188) näkevät työyhteisötaitojen olevan yhteydessä organisaation menestymiseen, jonka perustana on yksilöstä lähtevä vuorovaikutus. He korostavat, että ihmisten välisellä vuorovaikutuksella on ratkaiseva merkitys organisaation menestyksessä.

Tuloksissa korostui kokemukset, miten esimies lähestyy ja miten hän on itse lähestyttävissä. Vuorovaikutustilanteessa on tärkeää jäädä tunne, että kuunnellaan ja asioita viedään eteenpäin. Turhaa hierarkkisuutta haluttiin madaltaa ja saada enemmän valtaa ja vastuuta valutettua alaspäin. Toimivan ja luottamuksellisen vuorovaikutuksen koettiin olevan niin esimiehen kuin työntekijöiden vastuulla. Myös Forsten-Astikaisen ja Kultalahden (2019, 3–5, 8) mukaan vuorovaikutustaidot ovat näkymätöntä ja sisäsyntyistä osaamista ja ne ilmentyvät sosiaalisissa tilanteissa. Toimivasta vuorovaikutussuhteesta voidaan puhua, mikäli esimiesten lisäksi myös työntekijät ottavat vastuuta omasta toiminnastaan ja myönteisen ilmapiiirin luomisesta. Aito vuorovaikutus vaatii aikaa ja panostusta. Heikkinenkin (2020, 8–12) toteaa luottamuksen sisältyvän työelämän perusarvoihin, joka ilmenee esimiehen ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa. Lisäksi Lepistö (2021, 28–32) toteaa, että työntekijöiden kannustaminen itseohjautuvuuteen ja toiminnan kehittämiseen osallistaminen syven-

tävät luottamussuhdetta. Tämän toteutuessa lähiesimies voi laajentaa työntekijän vastuualueita ja antaa lisävastuuta työntekijälle. Juuti (2018, 201–205) toteaaakin, että henkilöstö tulisi valtuuttaa toimimaan omatoimisesti. Työntekijöiden olisi otettava vastuuta omien työtehtävien lisäksi koko organisaation toiminnasta, jolloin yksikön yhteiset tavoitteet hahmotuvat paremmin.

Luottamuksen, tiedolla johtamisen, viestinnän ja vuorovaikutuksen lisäksi ryhmähaastattelulla haettiin vastauksia lähiesimiesten tavoitettavuuskysymyksiin. Tulosten perusteella esimiestiimissä tulee sopia hyvissä ajoin ennakolta päivät, milloin ollaan läsnä ja milloin etänä sekä tieto esimiesten tavoitettavuudesta tulee olla työyhteisössä selkeää ja läpinäkyvää. Esimiestiimistä jonkun on hyvä olla aina läsnä, joka edellyttää saumatonta tiedon kulkua lähiesimiestiimissä. Ristolainen ym. (2020, 179–186) toteavatkin perinteisen lähiesimiestyön olevan muuttumassa etäesimiestyöksi, jolloin esimiehen odotetaan olevan tavoitettavissa, muttei aina läsnä arjessa. Virtuaalinen läsnäolo rakentuu luottamuksesta ja avoimesta vuorovaikutuksesta. Johdonmukainen ja säännöllinen viestintä ja hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat edellytys onnistuneelle johtamistyölle. Myös Honkanen (2015, 20–22) toteaa, että tiimeissä tulee olla sopivassa suhteessa sekä teknologiavälitteistä että kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta.

Tulosten perusteella koko esimiestiimin ei koettu tarpeelliseksi olla yhtä aikaa paikalla, vaan pikemminkin päinvastoin. Osastonhoitajan jatkuva läsnäolo ei koettu tarpeelliseksi, mutta pidettiin erittäin tärkeänä, että joku esimiestiimistä olisi aina virka-aikana paikalla. Toivottiin, että joku esimiehistä olisi läsnä, kun aamuvuoro alkaa. Lisäksi toivottiin, että esimiestiimin välisissä säännöllisissä virtuaalisissa tapaamisissa jaettaisiin viikon aikana tapahtuneet tai tiedossa olevat tärkeät ja ajankohtaiset tiedot, jotta kaikki esimiehet olisivat tietoisia osaston tilanteesta. Myös Vakkala ja Palo (2016, 187, 191–192) toteavat, että laadukkaan ja ajantasaisen tiedon hyödyntäminen luo edellytykset joustaville ja uudistuville toimintatavoille. Näyttöön perustuva johtaminen perustuu tiedon hyödyntämiseen, käytettävyyteen ja hallintaan. Kallinenkin (2018, 20–23) toteaa yksiköiden tehokkuuden ja toimintakyvyn paranevan merkittävästi, mikäli niitä johdetaan tiedolla. Uusien johtamisen toimintamallien tarve muodostuu jalostetun tiedon hyödyntämisestä, jota hyödynnetään päätöksenteossa.

Haastattelutulosten perusteella esimiehet voivat tehdä etänä henkilöstöhallinnon kirjalliset työt, työvuoro- ja vuosilomasuunnittelut, koulutusten suunnittelut, erilaiset kehittämistyöt, talouteen liittyvät asiat kuten hankinnat sekä kehityskeskustelut ja kokoukset, mikäli yhteiset pelisäännöt ovat viestinnän osalta selkeät. Niiranen ym. (2015, 157–173) määrittelevätkin hybridijohtamisen tulevaisuuden toimintamalliksi, jossa yhdistyvät toiminnan kan-

nalta olennaisimmat elementit. Hybridijohtaminen koskettaa koko työyhteisöä, josta merkityksellinen tieto välittyy päätöksentekoon. Myös Pihlaja (2018, 11–15) toteaa, ettei johtajan tehtävät muutu maantieteellisen sijainnin perusteella, vaan johtajuuden funktio pysyy samana. Teknologia välittää johtamistyötä ja tarvitsee suunnitelmallisuutta, sillä vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys korostuu etäjohtajien ja johdettavien välillä. Viestinnälle tulee laatia selkeät käytännöt ja pelisäännöt, sillä ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta suurin osa tulee tapahtumaan tulevaisuudessa teknologian välityksellä. Haapakoski ym. (2020, 90–93) toteaa, että etäjohtamisella parannetaan työelämän laatua, tehokkuutta ja tuloksia.

Kehittämishankkeessa perehdyttiin, miten lähi- ja etäjohtamisen yhdistämällä voitaisiin muodostaa toimiva kokonaisuus johtamisen hybridimallista. Työntekijöiden ryhmähaastattelulla saadut tulokset olivat varsin yhteneväisiä tämän kehittämishankkeen tietoperustaan nähden, joten voidaan ajatella, että etä- ja lähijohtamisen samanaikainen ja saumaton johtaminen on mahdollista. Tässä onnistutaan huolellisella suunnittelulla esimiestiimin ja työntekijöiden yhteistyössä, ja toiminnalla on mahdollisuus johtaa työyksikkö kohti menestystä. Uusien toimintamallien luominen vanhojen tilalle tai osittain niiden rinnalle mahdollistuu teknologian nopean kehityksen avulla, jota myös terveydenhuollossa voidaan nykypäivänä käyttää tehokkaasti oman työn tukena.

## 7.2 Luotettavuus ja eettisyys

Luotettavuuden arviointi on osa hyvää tutkimuskäytäntöä kaikissa tutkimuksissa. Luotettavuudella tarkoitetaan tutkimustulosten riippumattomuutta epäolennaisista ilmiöistä ja tutkimusta luettaessa voidaan vakuuttua tutkijan vilpittömyydestä. (Puusa & Juuti 2020, luku 11.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkija luo itse tutkimusasetelman ja tulkitsee sitä, joten laadullista tutkimusta tarkasteltaessa voidaan pohtia tulosten totuutta, luotettavuutta ja puolueettomuutta. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan kokonaisuutena, jossa:

1. Tutkimuksen kohde ja tarkoitus on selkeästi määritelty.
2. Tutkimuksen tärkeys itselle on selkeästi osoitettu.
3. Aineiston keruun menetelmä, tekniikka sekä erityispiirteet on raportoitu.
4. Haastateltavien määrä sekä valinta on perusteltu.
5. Haastattelijan ja haastateltavien suhteen toimivuus on avattu.
6. Aikataulu on esitetty.
7. Aineiston analysointi on selvitetty sekä tulokset ja johtopäätökset on perusteltu.

8. Tutkimuksen luotettavuus on perusteltu.
9. Tutkimus on raportoitu selkeästi. (Tuomi & Syväjärvi 2018, luku 6.)

Tässä kehittämishankkeessa otettiin yllä olevat kohdat huomioon ja raportoitiin niistä selkeästi ja johdonmukaisesti. Vilkka (2015, luku 7) kuvaa laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen olevan luotettava, mikäli tutkimuskohde sekä tulkittu aineisto ovat yhteensopivat eikä teoreettiseen viitekehykseen ole vaikuttanut satunnaiset tai epäolennaiset tekijät. Luotettavuuden tärkein kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä. Luotettavuutta tulee arvioida kaikkia valintoja tehdessä suhteessa kirjoitettuun tekstiin. Tämä toteutui kehittämishankkeen aikana.

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on aina ainutkertainen eikä sitä voida käytännössä toistaa sellaisenaan, sillä kaikilla tutkijoilla ei ole samaa teoreettista taustaa suhteessa tutkimuksen tavoitteeseen. Tutkimuksen toistettavuuden periaatteiden mukaisesti lukijan on saavutettava sama päämäärä tutkijan kanssa. Tämä edellyttää selkeää raportointia käytetyistä menetelmistä ja periaatteista sekä käytetyn päättelyn havainnollistamista. Luotettavuutta lisää myös puolueettomuuden näkökulma, sillä usein tutkitaan omaa työyhteisöä ja sen toimintakulttuuria. (Vilka 2015, luku 7.) Tässä kehittämishankkeessa raportoitiin ja havainnollistettiin käytetyt menetelmät sekä puolueettomuus säilyi omaan työyhteisöön nähden.

Eettinen sitoutuneisuus ohjaa hyvää tutkimusta. Tutkimusetiikka määrittää eettisesti vastuullisten ja oikeiden toimintatapojen noudattamisella ja edistämällä, tieteeseen kohdistuvan epärehellisuuden ja loukkausten tunnistamisella ja torjumisella kaikilla tieteenaloilla. Tutkijan eettiset ratkaisut ja tutkimuksen uskottavuus, joka perustuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen, ovat erottamattomat. Myös tutkimusaiheen valinnan katsotaan olevan eettinen valinta. Tutkimuksen tekijä on vastuullinen hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta, rehellisyydestä ja vilpittömyydestä. Tieteellisen käytännön loukkauksina voidaan pitää muiden tutkijoiden osuuden vähättely, puutteellinen viittaaminen aikaisempiin tutkimustuloksiin, tulosten tai menetelmien vajavainen ja harhaanjohtava raportointi, tulosten puutteellinen esittäminen tai vanhojen tulosten julkaiseminen uusina. Lisäksi Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) tunnistaa tieteellisen vilpin, joka määritetään sepitettyjen, vääristelyjen tai luvattomasti lainattujen havaintojen tai tulosten raportointia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 5.)

Tutkimuksen eettisyys toteutuu, kun tutkija noudattaa eettisiä periaatteita koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksesta ei saa aiheutua haittaa tutkimukseen osallistuville tahoille, vaan sen täytyy pyrkiä saamaan aikaan heille hyvää. (Puusa & Juuti 2020, luku 11.) Haastattelun

alkaessa haastateltaville annetaan lupaukset luottamuksellisuudesta, aineiston käyttötarkoituksesta ja säilyttämisestä. Aineistoa litteroidessa tulee huolehtia haastateltavien suorien tunnistetietojen poistamisesta. (Kuula & Tiitinen 2010, 450–451.) Tässä kehittämishankkeessa haastateltavien anonymiteetti säilyi ja osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Haastattelijaa sitoi vaitiolovelvollisuus ja pyrkimys luoda haastattelutilanteesta mahdollisimman luonnollinen. Kehittämishankkeelle saatiin tutkimuslupa (Liite 4.) 3.3.2021.

### 7.3 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkokehittämishankkeet

Koronaviruksen neljäs aalto on saapunut maahamme eikä erilaisista yhteiskunnan rajoittamistoimenpiteistä ole ollut mahdollisuutta kokonaan luopua. Haasteiden myötä terveydenhuollon johtamistyössä on tarvittu nopeiden muutoksien hallintakykyä ja tiedolla johtamisen ketterää hyödyntämistä. Maailman muuttuessa organisaatiot ovat joutuneet tarkastelemaan toimintamallejaan, ja lähiesimiehillä on ollut erinomainen mahdollisuus kehittää oman tiimin ja yksikön johtamistyötä. Tämä kehittämishanke suuntautui nykyhetken lisäksi tulevaisuuteen aiheen ajankohtaisuudesta johtuen ja tuloksia on ollut mahdollista jo nyt hyödyntää omassa lähiesimiestyössä kahdessa eri työyksikössä kehittämishankkeen edetessä. Tämä osoittaa johtamisen hybridimallin soveltuvuuden yli tulosityksikkö- ja osastokohtaisten rajojen.

Digitalisaation nopean kehittymisen myötä lähiesimiesten johtamistyön tarkastelu, uudistaminen ja kehittäminen suhteessa organisaation perustehtävään on välttämätöntä. Kehittämishankkeen tulosten avulla voidaan vastata uuden ajan johtamiskulttuurin tarpeisiin, jossa huomio suuntautuu hierarkkisuudesta hybridiin. Johtamismalleja kehittäessä ja niitä uudistaessa on tärkeää huomioida lähiesimiestiimin vastuut ja nykyiset toimintatavat sekä kartoittaa työyhteisön tarpeet ja mielipiteet. Kehittämishankkeessa toteutettiin kokonaisvaltainen tarkastelu, jonka avulla luotiin uusi johtamisen hybridimalli, joka täydentää jo olemassa olevia johtamisen työskentelytapoja. Tulosten avulla terveydenhuollon lähiesimiesten on mahdollista ottaa käyttöön johtamisen hybridimalli sellaisenaan tai täydentää johtamisen hybridimallista sopivia elementtejä oman johtamistyön tueksi.

Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda johtamisen hybridimalli neurokirurgian tehovalvonnan lähiesimiestiimille. Tarkoituksena oli uudistaa ja kehittää lähiesimiestyötä sekä vahvistaa tiedolla johtamista. Uuden johtamisen hybridimallin perusta rakentui ryhmähaastattelun tulosten analysoinnin pohjalta ja mallista kehitettiin toimiva kokonaisuus yhdessä lähiesimiestiimin kanssa. Olisi mielenkiintoista toteuttaa ryhmähaastattelu samoilla teema-aihealueilla useammalle saman organisaation lähiesimiestiimille, jotta tuloksia voitaisiin vertailla eri yksiköiden välillä. Jatkokehittämishankkeet tulisi suunnata ja yleistää kaikkia HUSin

organisaation lähiesiemiiteijä koskeviksi, jotta uusi johtamisen hybridimalli voitaisiin ottaa yleisesti käyttöön Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä.

## Lähteet

- Alahuhta, M., Ora, H., Kalajo, T. & Hougaard, R. 2018. Ajatteleva johtaja. Miten johdat itseäsi, tiimiäsi ja organisaatiosi huipputuloksiin. Helsinki: Alma Talent.
- Byrkjeflot, H. & Jespersen, P. 2014. Three conceptualizations of hybrid management in hospitals. *International Journal of Public Sector Management* 27 (5), 441-458.
- European Centre for Disease Prevention and Control. 2020. Covid-19 pandemic. Viitattu 13.11.2020. Saatavissa <https://www.ecdc.europa.eu/en/covid-19-pandemic>
- Forsten-Astikainen, R., Saalasti, K. & Kultalahti, S. 2019. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde – Heijastumia muuttuvaan työelämään. *Puhe ja kieli* 39 (1), 3–21. Viitattu 21.7.2021. Saatavissa <https://journal.fi/pk/article/view/69722/42019>
- Fulop, L. 2012. Leadership, clinical managers and a thing called “hybridity”. *International Journal of Public Sector Management* 26 (5), 578-604.
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.
- Halonen, T. 2021. Tiedolla johtamisen hyödyt ja haasteet terveydenhuollon strategisessa johtamisessa. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto. Viitattu 11.9.2021. Saatavissa [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/13019/Pro%20gragu%20Tommi\\_Halonen.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/13019/Pro%20gragu%20Tommi_Halonen.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Heikkinen, H. 2020. Esimiehen ja työntekijän välinen luottamus. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto. Viitattu 12.9.2021. Saatavissa [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/11629/UniVaasa\\_2020\\_Heikkinen\\_Hanna.pdf?sequence=2](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/11629/UniVaasa_2020_Heikkinen_Hanna.pdf?sequence=2)
- Hemming, S. 2021. Esimies yhteisöllisyyden vahvistajana hajautetussa organisaatiossa. Yhteisöllisyyden tunne rakentuu avoimella viestinnällä ja luottamuksella. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto. Viitattu 17.10.2021. Saatavissa [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/12916/UVA\\_2021\\_Hemming\\_Sonja.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/12916/UVA_2021_Hemming_Sonja.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Viitattu 19.11.2020. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66430/978-951-44-7596-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

HUS 2020. Neurokeskus. Viitattu 14.11.2020. Saatavissa <https://www.hus.fi/tietoa-meista/potilashoito-laatu-ja-potilasturvallisuus/neurokeskus>

Hyyryläinen, E. & Viinamäki, O-P. 2017. Hybridiorganisaation muodostamisen strategiset valinnat. Tampere: Hallinnon tutkimuksen seura.

Hämäläinen, T. 2020. Tiedolla johtaminen hoitotyössä – osastonhoitajien arviointeja. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 17.11.2020. Saatavissa [https://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20201485/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20201485.pdf](https://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20201485/urn_nbn_fi_uef-20201485.pdf)

Hättilä, M. 2020. Tiedolla johtamisen mahdollisuudet ja haasteet kunnissa. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Viitattu 12.9.2021. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/118965/H%c3%a4til%c3%a4Mikko.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Ikonen, M. 2015. Esimies-alaisuuden luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Prologi – puheviestinnän vuosikirja 11 (1), 135–151. Viitattu 21.7.2021. Saatavissa <https://journal.fi/prologi/article/view/95906/54304>

Intke, H. 2020. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien kokemuksia johtamisaamisen kehittämistä. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 17.10.2021. Saatavissa [https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/23400/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20201170.pdf?sequence=1](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/23400/urn_nbn_fi_uef-20201170.pdf?sequence=1)

Juholin, E. & Rydenfelt, H. 2020. Strateginen viestintä ja organisaation tavoitteet: Mihin viestinnällä pyritään? Media & Viestintä 43 (1), 79–99. Viitattu 20.7.2021. Saatavissa <https://journal.fi/mediaviestinta/article/view/91081>

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. 2018. Huono johtaminen. Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Viljandi: Gaudeamus Oy.

Jolanki, O. & Karhunen, S. 2010. Renki vai isäntä? Analyysiohjelmat laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Ruusuvoori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, P. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 395–410.

Kallinen, H. 2018. Tiedon merkitys ja hyödyntäminen terveydenhuollon strategisessa johtamisessa muuttuvassa työympäristössä. Pro gradu -tutkielma. Oulun yliopisto. Viitattu 17.11.2020. Saatavissa <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201812043214.pdf>

Kopakka, I-E. 2021. Koettu etätyön johtaminen kunnan toiminnassa johtajien näkökulmasta. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto. Viitattu 12.9.2021. Saatavissa [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/64708/Kopakka\\_Ira-Eerika.pdf?sequence=1](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/64708/Kopakka_Ira-Eerika.pdf?sequence=1)

Kotimaisten kielten keskus. 2020. Sanojen alkuperästä. Viitattu 14.11.2020. Saatavissa [https://www.kotus.fi/nyt/kysymyksiä\\_ja\\_vastauksia/sanojen\\_alkuperasta/hybridi](https://www.kotus.fi/nyt/kysymyksiä_ja_vastauksia/sanojen_alkuperasta/hybridi)

Kuula, A. & Tiitinen, S. 2010. Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö. Teoksessa Ruusu vuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, P. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 446–459.

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Lepistö, M. 2021. Hoitotyöntekijöiden ja lähijohtajan välinen luottamus. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 12.9.2021. Saatavissa [https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/25719/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20211058.pdf?sequence=-1&isAllowed=y](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/25719/urn_nbn_fi_uef-20211058.pdf?sequence=-1&isAllowed=y)

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2015. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Nikander, P. 2010. Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksessa Ruusu vuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, P. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 432–445.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Pihlaja, L. 2018. Johtaminen ja viestintä hajautuneessa työympäristössä. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän Yliopisto Kauppakorkeakoulu. Viitattu 20.1.2021. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58757/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201806283378.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Primetta, E. 2021. Huono johtaminen – Ilmenemismuodot, vaikutukset johdettaviin, alkusyyt ja kehittämismahdollisuudet. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto. Viitattu 17.10.2021. Saatavissa [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/12513/UniVaasa\\_2021\\_Primetta\\_Elina.pdf?sequence=2](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/12513/UniVaasa_2021_Primetta_Elina.pdf?sequence=2)

- Puusa, A. & Ala-Kortesmaa, S. 2019. Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntija-työssä. Työelämän tutkimus 17 (3), 187–201. Viitattu 21.7.2021. Saatavissa <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87125/46056>
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Rajamäki, S & Mikkola, L. 2017. Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen. Hoitohenkilökunnan käsityksiä. Työelämän tutkimus 15 (15), 250–265. Viitattu 21.7.2021. Saatavissa <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85277/44272>
- Rauramo, P. 2017. Etätyössä turvallisesti. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 13.11.2020. Saatavissa [https://ttk.fi/oppaat\\_ ja\\_ ohjeet/digijulkaisut/etatyossa\\_ turvallisesti](https://ttk.fi/oppaat_ ja_ ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_ turvallisesti)
- Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 13.11.2020. Saatavissa [https://ttk.fi/oppaat\\_ ja\\_ ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen\\_ ja\\_ virtuaalinen\\_ vuorovaikutus\\_ tyoyhteisossa](https://ttk.fi/oppaat_ ja_ ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ ja_ virtuaalinen_ vuorovaikutus_ tyoyhteisossa)
- Ristolainen, M., Maijala, R. & Eloranta, S. 2020. Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. Finnish Journal of eHealth and eWelfare 12 (3), 179–186. Viitattu 19.1.2021. Saatavissa <https://journal.fi/finjehew/article/view/95051>
- Romo, S. 2021. Luottamus johtaa etätyötä – Luottamuksen rakentamisen konkreettiset keinot. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 12.9.2021. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/74836/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-202103252172.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ruusuvuori, J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, P. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 424–431
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, P. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, P. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 9–36.
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Salin-Kilic, M. 2020. Integroitu kirjallisuuskatsaus etäjohtamisen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Opinnäytetyö. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Saatavissa [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/346371/Opinnäytetyö\\_YAMK%20SALIN-KILIC%20MARIANNA%202020.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/346371/Opinnäytetyö_YAMK%20SALIN-KILIC%20MARIANNA%202020.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Stenroos, M-L., Viinikainen, S., Ihalainen, T., Kollanen, M., Mäntysalo, E., Neffling, T-L., Sjöholm R. & Valkeapää, M. 2017. HUS:n osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien geneeriset tehtäväkuvaukset. HUS: Hoitotyön johtoryhmä.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. 2020. Ajankohtaista koronaviruksesta. Viitattu 13.11.2020. Saatavissa <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19>

Torkkola, S. 2019. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Alma Talent.

Toropainen, I. 2021. Luottamus ja johtaminen elinvoimana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopista. Viitattu 12.9.2021. Saatavissa [https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/25989/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20211243.pdf?sequence=-1](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/25989/urn_nbn_fi_uef-20211243.pdf?sequence=-1)

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

Uvila, A. 2020. Hybridioorganisaatioiden johtaminen – Hybridioorganisaatioiden erityispiirteet johtamisessa. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto. Viitattu 10.12.2020. Saatavissa <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/11001/gradu%20antti%20ulvila.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Vakkala, H. & Palo, M. 2016. Tietoperustaisuus ja tietokulttuuri johtamistyössä. Teoksessa Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere: Tampere University Press, 187–226.

Vakkala, H. & Syväjärvi, A. 2020. Tietokulttuurin ulottuvuudet sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuvissa organisaatioissa – vuorovaikutteisen johtamisen haaste. Hallinnon tutkimus 39 (2), 122–139. Viitattu 19.1.2021. Saatavissa <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98085/56033?acceptCookies=1>

Varhelahti, M. & Mikkilä-Erdmann, M. 2016. Viestintää teknologian välityksellä asiantuntijaverkostoissa. Media & Viestintä 39 (3), 161–183. Viitattu 20.7.2021. Saatavissa <https://journal.fi/mediaviestinta/article/view/61419>

Viitala, R., & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.

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

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

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

World Health Organization. 2020. Coronavirus disease (Covid-19) advice for the public. Viitattu 13.11.2020. Saatavissa <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public>

## Liite 1. Neurokirurgian TVO:n esimiestiimin toimenkuvat 2020–22

# NEUROKIRURGIAN TVO:N ESIMIESTIIMIN TOIMENKUVAT 2020-22



Osastonhoitaja	Apulaisosastonhoitaja	Apulaisosastonhoitaja
<p><b>Osaston toiminnan suunnittelu ja seuranta:</b> osaston toiminnan vuosisuunnittelu ja seuranta, tavoitteet, talousseuranta ja budjetointi, Hus-total, TOB.</p> <p><b>Henkilöstösuunnittelu ja -johtaminen:</b> rekrytointi, henkilöstömitoitus, osaamisen varmistaminen, koulutukset, työsuhteasiat, poissaolojen seuranta, sairauspoissaolot, työomat, ylitöiden seuranta, työkykyprosessit, kuntoutukset, yhteistyö työterveyshuoltoon, ristiriitatilanteet.</p> <p><b>Osaamiskartoitukset, kehityskeskustelut, työkierrot.</b></p> <p><b>Laadunvarmistaminen:</b> Hus-arvot, osaston hoitotyön periaatteet ja niiden mukaisen hoidon varmistaminen, kantelut, potilaspalautteet, laadunmittaukset, kehittämistyöt.</p> <p><b>Työsuojelu:</b> työhyvinvointi, työssä jaksaminen sekä yhteistoiminta yhdessä henkilöstön kanssa.</p> <p><b>Työ- ja potilasturvallisuus:</b> työtapaturmat, riskienhallinta: Hus-riskit.</p> <p><b>Verkostomainen työskentely ja vastuun jakaminen:</b> avoin tiedonkulkua, s-posti, delegointi, vastuualuetyöskentelyn seuranta, osaston edustaminen ja näkyvyys. Näyttöön perustuvuuden edistäminen ja seuranta.</p> <p><b>Lomat:</b> yhteistyössä vuosilomatekijän kanssa.</p> <p><b>Työvuorosuunnittelu:</b> yhteistyössä työvuorosuunnittelijoiden kanssa.</p> <p><b>Projektit:</b> Siltasairaala, Apotti</p>	<p><b>Hankinnat ja niiden kilpailutus</b></p> <p><b>Laitteet ja niiden koekäyttö</b></p> <p><b>Perehdytys</b></p> <p><b>Tonntitentit</b></p> <p><b>Koulutusten suunnittelu</b></p> <p><b>Hoito-ohjeiden yhtenäistäminen</b></p> <p><b>Terveyskylä, aivotalo</b></p> <p><b>Todistukset: iv-luvat ja akutologia, vaaditut suoritteet</b></p> <p><b>Hoitotyöhön osallistuminen tarvittaessa</b></p> <p><b>Vastaavan hoitajan työt</b></p> <p><b>Hallinnolliset vastuutehtävät</b></p> <p><b>OH:n apuna sijaisten hankkimisessa</b></p> <p><b>Osastotunnit</b></p> <p><b>Hoitotyön yleisestä sujuvuudesta huolehtiminen</b></p> <p><b>OH:n sijaistaminen</b></p>	<p><b>HaiPro ja niiden käsittely</b></p> <p><b>Toteumat</b></p> <p><b>HYKSin Oy, JOPU</b></p> <p><b>Intra</b></p> <p><b>Toimintakertomus</b></p> <p><b>Laatu- ja potilasturvallisuussuunnitelma</b></p> <p><b>Koulutusten suunnittelu</b></p> <p><b>Päivittäisjohtamisen taulu: kuormitusraportit</b></p> <p><b>Vuosilomat</b></p> <p><b>Työvuorosuunnittelu</b></p> <p><b>Kehityskeskustelut</b></p> <p><b>Siltasairaala: tehoalueen ICT-työryhmän pj</b></p> <p><b>Hoitotyöhön osallistuminen tarvittaessa, vastaavan hoitajan työt</b></p> <p><b>Hallinnolliset vastuutehtävät</b></p> <p><b>OH:n apuna sijaisten hankkimisessa</b></p> <p><b>Osastotunnit</b></p> <p><b>Hoitotyön yleisestä sujuvuudesta huolehtiminen</b></p> <p><b>OH:n sijaistaminen</b></p>

Päivitetty 19.5.2020 Anna Fastberg-Illkas



Liite 2. Saatekirje

1.2.2021

## TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN

Hyvä kollega!

Teen tutkimuksellista kehittämishanketta osana ylemmän ammattikorkeakoulun opintoja. Kehittämishankkeen tavoitteena on luoda johtamisen hybridimalli Neurokirurgian tehovalvonnan lähiesimiestiimille ja tarkoituksena on uudistaa ja kehittää lähiesimiestyötä sekä vahvistaa tiedolla johtamista. Aihe perustuu oletukseen etäjohtamisen lisääntymisestä tavanomaisen lähijohtamisen rinnalle. Tässä kehittämishankkeessa hybridimalli sisältää nämä molemmat johtamisen elementit. Uuden johtamisen hybridimallin perusta rakentuu ryhmähaastattelun tulosten analysoinnin pohjalta ja siitä kehitetään toimiva kokonaisuus yhdessä lähiesimiestiimin kanssa.

Hybridimallissa hyödynnetään HUSin osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien tehtäväkuvausta sekä Neurokirurgian tehovalvonnan esimiestiimin toimenkuvausta. Tehtävät on selkeästi määritelty ja niistä määritellään osa-alueet, joita on mahdollisuus suorittaa etänä. Tiedolla johtaminen edellyttää toimivaa vuorovaikutusta sekä suunnitelmallista ja sujuvaa viestintää, joten tässä kehittämishankkeessa nostetaan näistä olennaisimmat asiat hybridimalliin kartoittamalla, mitä työkaluja lähiesimiesten tulisi käyttää parhaimman mahdollisen vuorovaikutuksen ja viestinnän mahdollistamiseksi sekä millaista tietoa pidetään tärkeänä.

Kehittämishanke toteutetaan laadullisena toimintatutkimuksena, jossa haastatellaan 6–8 Neurokirurgian tehovalvonnan sairaanhoitajaa. Ryhmähaastatteluun varataan aikaa 60 minuuttia. Teemahaastattelu suoritetaan Microsoft Teams-sovelluksella keväällä 2021 ja se tallennetaan. Haastateltavien anonymiteetti säilyy ja osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen. Haastatteluaineisto säilytetään tunnussanan takana ja se hävitetään tutkimuksen valmistuttua joulukuussa 2021. Haastateltavat valitaan etukäteen niin teknologisten taitojen kuin oletetun vastauskyvykkyyden perusteella suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Kehittämishankkeelle haetaan tutkimuslupa.

Vastaan mielelläni kehittämishanketta koskeviin kysymyksiin.

Kiitos osallistumisestasi!

Ystävällisin terveisin,

Anna Fastberg-Ilkas

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveystieteiden koulutus (ylempi AMK), Uudistava johtaminen

anna.fastberg-ilkas@student.lab.fi

### Liite 3. Ryhmähaastattelun teema-alueuettelo

Tavoitteena on luoda johtamisen hybridimalli.

#### 1. Lähiesimiesten tavoitettavuus

- Minkälaisissa asioissa toivoisit lähiesimiesten olevan tavoitettavissa kasvotusten?
- Millaisia työtehtäviä olisi mielestäsi mahdollista tehdä etänä?
- Millaisena koet esimerkiksi kehityskeskustelujen tai osastotuntien käymisen virtuaalisesti?

#### 2. Tiedolla johtaminen

- Mitä työkaluja tulisi käyttää sujuvan viestinnän mahdollistamiseksi?
- Millainen viestintä tavoittaa sinut parhaiten?
- Millainen tieto on itsellesi merkityksellistä?
- Millainen merkitys vuorovaikutuksella ja luottamuksella on itsellesi ja työyhteisölle?

#### 3. Tulevaisuuden johtamisen hybridimalli

- Millaisena näet tulevaisuuden hybridijohtajuuden, jossa huomioidaan sekä lähietä etäjohtaminen?

## Liite 4. Tutkimuslupa

3.3.2021

Tutkijan työpöytä

## HELSINGIN JA UUDENMAAN SAIRAANHOITOPIIRI

HYKS SAIRAANHOITOALUE: HYKS NEUROKESKUS

## Päätös tutkimusluvasta

Opinnäytetyön tekijä / tekijät:	Fastberg-Ilkas Anna
Yliopisto / amk:	LAB University of Applied Sciences
Opinnäytetyön nimi:	Johtamisen hybridimalli Neurokirurgian tehovalvonnan lähiesimiestiimille
HUS tutkimuksen vastuuhenkilö:	Kotila Jaana
Opinnäytetyön ohjaaja / ohjaajat:	Huotarí Päivi

## Tutkimuksen suorituspaikka

HYKS SAIRAANHOITOALUE: HYKS NEUROKESKUS / Puolto, Virta-Helenius Maarit Orvokki, 17/02/2021

- Aineisto
- Potilaat/Omaiset, Lukumäärä:
  - Henkilökunta, Lukumäärä: 6-8
  - Asiakirjat/Rekisterit, Lukumäärä:
  - Muu, mikä, Lukumäärä:

Tutkimusmenetelmät Haastattelu

Tutkimuslupa myönnetään edellyttäen, että tutkimusluvan saaja toimittaa tutkimuksen valmistuttua raportin tutkimusluvan myöntäjälle (R-lomake)

Muut ehdot:

Tutkimusluvan alkamispäivä:	22.02.2021
Tutkimusluvan päättymispäivä:	31.12.2021
Tutkimusluvan hyväksyjä:	Strbian Daniel
Hyväksyjän tulosyksikkö:	HYKS SAIRAANHOITOALUE: HYKS NEUROKESKUS
Hyväksyjän toimi:	Tutkimuksen ja kehityksen vs. linjajohtaja

Tutkimusluvan myöntämiseen liittyvät asiakirjat on tallennettu Tieteellisen tutkimuksen rekisteriohjelmaan (Tietu).