

Satu Villman

ETÄJOHTAMINEN RÖNTGENHOITAJAN TYÖSSÄ

Tutkimuksellinen kehittämistyö etäjohtamisesta yksityisessä terveydenhuollon organisaatiossa

ETÄJOHTAMINEN RÖNTGENHOITAJAN TYÖSSÄ

Tutkimuksellinen kehittämistyö etäjohtamisesta yksityisessä terveydenhuollon organisaatiossa

Satu Villman
Opinnäytetyö
Syksy 2023
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja
kehittäminen YAMK
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen, ylempi ammattikorkeakoulu

Tekijä: Satu Villman

Opinnäytetyön nimi: Etäjohtaminen röntgenhoitajan työssä

Työn ohjaajat: Karoliina Paalimäki-Paakki, Kaisa Marttila-Tornio

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2023

Sivumäärä: esim. 55 + 6 liitettä

Etäjohtaminen ei ole uusi trendi, mutta se on lisääntynyt viime vuosina merkittävästi. Etäjohtaminen edellyttää hyvää johtamisosaamista, ja sen piirissä olevan työyhteisön johtaminen vaatii hyvää yhteishenkeä. Jotta yhteistyö onnistuisi, tarvitaan sekä luottamusta että arvostusta työntekijän ja esihenkilön välille. Etäjohtaminen edellyttää niin esihenkilöiltä kuin työntekijöiltäkin itseohjautuvuutta, ongelmanratkaisukykyä ja rohkeutta. Etäjohtamisella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että työntekijät ovat maantieteellisesti laajalla alueella, mikä johtaa siihen, että esihenkilö ja tiimin jäsenet tapaavat harvoin. Sen vuoksi on kehitettävä uusia toimintamalleja, eikä vanhat menetelmät sellaisenaan välttämättä toimi. Tässä työssä asiaa tarkasteltiin kuvantamisen näkökulmasta, joka on säteilysuojeluun, säteilytoimintaa koskeviin säädöksiin, määräyksiin ja ohjeisiin pohjautuvaa toimintaa ja nämä tekijät tuovat omat haasteensa johtamiseen.

Tutkimuksellinen kehittämistyö toteutettiin yksityisen terveydenhuollon organisaatioon. Opinnäytetyön tutkimusvaiheen tarkoituksena oli tutkia etäjohtamisen vaikutusta esihenkilöiden työnlaatuun, esihenkilöiden johtamisosaamista ja myös röntgenhoitajien kokemuksia etäjohtamisen vaikutuksesta heidän työhönsä. Samalla haluttiin tutkia etäjohtamisen vaikutusta työhyvinvointiin. Tutkimusvaiheen tarkoituksena oli tuottaa tietoa etäjohtamisesta kuvantamisen saralla, sitä siitä ei juuri löydy tutkittua tietoa.

Laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Aineisto kerättiin haastattelemalla erikseen sekä kuvantamisen esihenkilöitä että röntgenhoitajia. Tulosten analysoinnissa hyödynnettiin induktiivista sisällönanalyysia.

Kehittämävaiheessa hyödynnettiin haastattelussa esiin nousseita toiveita työkaluista, joilla etäjohtamisen onnistumista ja esihenkilöiden johtamisosaamista voitaisiin parantaa. Haastatteluiden jälkeen todettiin, että koska perehdytys nousi esihenkilöiden toimesta niin vahvasti esille, olisi organisaation syytä kehittää perehdytysopas työssä aloittaneille kuvantamisen esihenkilöille. Kuvantamisen perehdytyksen todettiin olevan laadukasta, mutta hallinnollisissa asioissa esihenkilöitä voisi hyödyttää erillinen opas tai aloituspaketti. Lisäksi toivottiin HR:n järjestävän säännöllisiä perehdytyksiä koskien etäjohtamista. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön avulla saatiin tuotettua arvokasta tietoa sekä kuvantamisen esihenkilöiden että röntgenhoitajien kokemuksista etäjohtamisesta ja sen onnistumisista ja haasteista.

Asiasanat: Etäjohtaminen, johtamisosaaminen, osaamisen kehittäminen, henkilöstöjohtaminen, kuvantaminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Master`s Degree Programme in Management and Development of Health and Social Care

Author: Satu Villman

Title of thesis: E-leadership in the work of radiographers

Supervisors: Karoliina Paalimäki-Paakki, Kaisa Marttila-Tornio

Term and year when the thesis was submitted: Fall 2023

Number of pages: e.g. 55 + 6 appendices

E-leadership has become so common in recent years that it has been necessary to develop new methods for its operation. E-leadership requires self-direction, problem-solving ability and courage from both supervisors and employees. E-leadership means, for example, that the employees are geographically in such a wide area that the supervisor and the team members rarely meet. In this work, the issue was examined from the perspective of imaging in Finnish health care, which is an activity based on radiation protection, regulations concerning radiation activity, regulations, and instructions. These factors bring their own challenges to management. Research development work was carried out for a private healthcare organization.

This research development work is a qualitative study and focused interview was used as the research method. The purpose of the research phase of the thesis was to investigate the effect of remote management on the quality of work of supervisors, the management skills of supervisors and the experiences of radiographers regarding the effect of remote management on their work. The study also investigated the effect of remote management on well-being at work. The purpose of the research phase was to produce information about remote control in imaging, there is hardly any researched information about it. The material was collected by interviewing separately both imaging supervisors and radiographers. The data was analyzed using inductive content analysis methods.

During the development phase, the wishes that came up in the interview about tools that could be used to improve the success of e-leadership and the management skills of supervisors were used. After the interviews, it was concluded that the organization should develop an orientation guide for imaging supervisors who have started working. The introduction to the use of radiation was found to be of high quality, but in administrative matters, supervisors could benefit from a separate guide or starter packet. In addition, it was hoped that HR would organize regular orientations regarding e-leadership. With this research, it was possible to produce valuable information about the experiences of both imaging supervisors and radiographers about e-leadership and its successes and challenges.

Keywords: E-leadership, personnel management, competence development, management skills, imaging

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	ETÄJOHTAMINEN RÖNTGENHOITAJAN TYÖSSÄ	9
2.1	Johtajien johtamisosaaminen ja sen kehittäminen	9
2.2	Substanssiosaamisen merkitys johtajan työssä	11
2.3	Röntgenhoitajien työtyytyväisyys ja sen vaikutus johtamiseen	12
2.4	Johtaja ammatillisen kasvun vahvistajana ja mahdollistajana	13
2.5	Etäjohtaminen on nykypäivän trendi.....	15
2.6	Etäjohtamisen lähtökohdat	16
3	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET	18
3.1	Tutkimusvaiheen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusongelmat.....	18
3.2	Kehittämisvaiheen tarkoitus, tavoitteet ja tehtävät.....	19
4	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN.....	20
4.1	Metodologia.....	21
4.2	Aineiston keruu.....	22
4.3	Haastatteluaineiston analyysi ja tulkinta sisällönanalyysin menetelmin.....	24
4.4	Kehittämisvaiheen toteuttaminen	27
4.5	Tulosten raportointi ja seuranta	27
5	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET	28
5.1	Taustatiedot.....	28
5.2	Esihenkilöiden kokemukset omasta johtamisosaamisestaan	32
5.3	Esihenkilöiden kokemukset johtamiseen vaikuttavista tekijöistä	36
5.4	Röntgenhoitajien kokemukset etäjohtamisen vaikutuksesta johtamiseen	40
5.5	Röntgenhoitajien kokemukset johtamismenetelmän vaikutuksista työhyvinvointiin ..	44
5.6	Kehittämisvaiheen tulokset.....	49
6	POHDINTA.....	50
6.1	Tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten pohdinta	50
6.2	Tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuus.....	52
6.3	Tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyys	54
6.4	Tutkimuksellisen kehittämistyön arviointi.....	57
	LÄHTEET.....	61

LIITTEET 67

1 JOHDANTO

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä keskitytään ajatukseen siitä, kuinka onnistua johtajana, kun etäisyyttä alaisiin on maantieteellisesti paljon. Tutkimustyön tarkoituksena oli selvittää, millaiseksi kuvantamisen esihenkilöt kokevat johtamisosaamisensa tällä hetkellä ja millaisia ovat röntgenhoitajien kokemukset johtamismenetelmistä ja esihenkilön toiminnasta, kun johtaminen on etäjohtamista. Tutkimuksessa kartoitettiin myös esihenkilöiden ja työntekijöiden toiveita johtamisen kehittämisen suhteen sekä toiveita työkalujen kehittämiseen, jotka hyödyttävät kuvantamisen johtajia sekä tulevaisuuden osaajia, joiden johtaminen tapahtuu etänä. Paine kehittyä ja tuottaa tulosta on valtava, mutta on syytä pysähtyä pohtimaan tiimin työhyvinvointia ja sitä, millä työkaluilla sitä voitaisiin parantaa entisestään.

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö oli työelämälähtöinen ja se tehtiin yksityiseen terveydenhuoltoon. Organisaatiossa on jokaisella osaamisalalla eli substanssilla omat esihenkilöt, mutta työntekijät saattavat olla maantieteellisesti laajalla alueella. Tämän vuoksi välimatkat saattavat olla pitkiä, mikä on johtanut siihen, että esihenkilö ja tiimin jäsenet tapaavat harvoin. Substanssiosaaja esihenkilönä voi kuitenkin selkeyttää kaikkien työtä, tuoda johdonmukaisuutta ja selkeyttä toimintaan. Tämä saattaa myös mahdollistaa sen, että työntekijät kokevat tulevansa kuulluksi.

On syytä pohtia, onnistuuko alan asiantuntijan johtaminen, jos esihenkilöllä itsellään ei ole riittävää asiasisällön eli substanssin osaamista. Jos substanssiosaaminen puuttuu, on johtaminen ja johdetuksi tuleminen vaikeaa. Myös kompetensseja tarvitaan. Käyttäytymiseen liittyviä kompetensseja ovat esimerkiksi tiimityökyky, vuorovaikutustaidot ja innovaatiovalmius. (Rötkin 2015, 2.2.) Pätevyys määritellään myös tiedoiksi, taidoiksi ja affektiiviseksi käyttäytymiseksi tehtävien suorittamiseksi. Kompetenssimalli puolestaan on joukko käyttäytymismalleja, jotka määrittävät, oliko taidon tai toimenpiteen suoritus tyydyttävä. (Dunn, 2021.) Jotta henkilö voi työskennellä asiantuntijana, tulee hänen tunnistaa oma osaamisensa sekä kompetenssinsa sekä toimia motivoituneesti sen kehittämiseksi. (Räsänen ym. 2016, 288).

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön myötä lisääntyi myös ymmärrys etäjohtamisesta kuvantamisen osalta. Etäjohtamisesta yleisesti, työhyvinvoinnista sekä viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksestä johtamiselle löytyy paljon tutkittua tietoa, mutta etäjohtamisesta nimenomaan kuvantamisen osalta ei löytynyt tutkimustietoa. Lähteitä etsittiin niin kotimaisista kuin kansainvälisistä

täkin tietokannoista. Oulun ammattikorkeakoulun informaation kanssa suoritetun tiedonhaun lopputuloksena todettiin, että tämänkaltaiselle tutkimukselle on tarvetta, sillä tutkittua tietoa ei vielä ole.

Esihenkilön keskeinen tehtävä on varmistaa, että työntekijät toimivat organisaation menestyksen kannalta oikein ja tuottavat hyvää tulosta. Organisaation strategiatyön kannalta on merkittävää, että organisaation työntekijät osallistuvat strategiatyön toteuttamiseen, vaikka päävastuu onkin johdolla. Pätevän ja ammattitaitoisen työvoiman tuella päästään tavoitteeseen strategiatyön osalta ja varmistetaan strategian toteutuminen. (Kehusmaa 2019, 16.) Johtajalla tarkoitetaan henkilöä, joka on johtajan asemassa ja joka johtaa ja hallitsee toimintaa. Johtaminen voidaan jakaa kahteen käsitteeseen, johtamistyöhön ja johtajuuteen. Johtamistyö sisältää suunnittelua, toteutusta ja toiminnan valvontaa, kun taas johtajuus sisältää vision muutoksesta ja ihmisten johtamisesta. (Rouhiainen 2005, 33.)

2 ETÄJOHTAMINEN RÖNTGENHOITAJAN TYÖSSÄ

Työelämän muutoksen myötä työntekijän tietopääomasta muodostuu organisaation tärkein resurssi. Tämän myötä korostuu yksilön vuorovaikutustaitojen ja viestintäosaamisen merkitys, sillä tietoa on pystyttävä hajauttamaan ja hankkimaan lisää läpi oman asiantuntijuuden kehittymisen. Johtajan työnkuvan kannalta tämä tarkoittaa yhä vuorovaikutteisempaa toimintaa. (Rouhiainen 2005, 32.) Itä-Suomen yliopiston sosiaalihallintotieteen professori Sanna Laulainen kertoo Itä-Suomen yliopiston verkkosivuilla hyvän johtajan ominaisuuksien listan olevan pitkä, mutta muistuttaa, että sote-johtajasta ei ole ihmeiden tekijäksi (Laulainen 2021). Ei liene ihme, että ihmeiden tekijäksi laskettavaa tarvitaan. Muuttuva organisaatiokulttuuri ympärillämme vaatii johtajalta mukautuvaisuutta, globaalien ilmiöiden tuntemista, kykyä ennakoida ja sopeutua muutoksiin ja vahvaa luottamussuhdetta eri toimijoihin. Oman osansa haasteisiin tuo digitalisaatio ja alati muuttuva teknologiamaailma. (Näppä 2021.)

Hajautetun organisaation eli etäjohtamisen piirissä olevan työyhteisön johtaminen vaatii hyvää yhteishenkeä. Jotta yhteistyö onnistuisi, tarvitaan sekä luottamusta että arvostusta työntekijän ja esihenkilön välille. Jotta etäjohtaminen onnistuu, edellytetään työntekijöiltä itseohjautuvuutta, ongelmanratkaisukykyä ja rohkeutta. (Eloranta ym. 2020, 180.) Ylipäätään organisaation kehittyminen edellyttää määrätietoista ja järjestelmällistä johtamista. Se ei tapahdu vahingossa, vaan vaatii aktiivista johtamista. (Sumkin & Tuomi 2012, kpl 1.)

2.1 Johtajien johtamisosaaminen ja sen kehittäminen

Johtaminen on mielletty konfliktien ratkomisen välineeksi, sekä avaintekijäksi organisaation menestyksen johtamisessa. Johtamista ja sen eri tasoja itsessään on tutkittu paljon. Kim ym. (2011) tutkivat organisaatiokulttuurin vaikutusta johtamiseen röntgenhoitajien näkökulmasta. He myös tutkivat keinoja työn suorituskyvyn parantamiseksi, sillä johtamisella on myös merkittävä rooli tavoitteiden saavuttamisessa ja organisaation tehokuuden kasvattamisessa, mutta erilaiset johtamistyyli saattavat vaikuttaa johtamisen tehokkuuteen. Tutkimuksessa mitattiin työtyytyväisyyttä keskittymällä työn tehokkuuteen, harkinnanvaraisuuteen, työhön soveltuvuuteen, yksittäisen työn merkitykseen ja tyytyväisyyteen työn tulevaisuudennäkymistä. (Kim ym. 2011, 201–202.) Johta-

mista on määritelty monin tavoin, mutta pääsääntöisesti se mielletään asioita eteenpäin vieväksi toiminnaksi tai prosessiksi, jolla organisaation jäsenet saadaan toimimaan tavoitteiden mukaisesti. Hyvä esimiestyö määrittää tavoitteista käsin ja tämän edistämässä painopiste onkin ihmisten kehittämisessä. Johtamisajattelussa ja siihen liittyvässä toiminnassa siirrytään kuitenkin yhä enemmän yksilölähtöisestä ajattelusta yhteisölähtöisempään ja ero toimijat huomioivampaan ajatteluun. Esihenkilötyö on eräänlainen matka kohti tilannetta, jota tavoitellaan. Se on joukkueen johtamista, yksilöiden valmentamista sekä yhdessä oppimista. (Näppä 2021, 30; Kupias ym. 2014.)

Nea Tuomaala (2022) tutki ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössään kuvantamisen johtajien osaamisen johtamista ja osaamisen johtamisen osaamista. Aiheen taustalla oli OSMU-hanke, jossa otettiin selvää hoitotyön vaativien ammattihenkilöiden osaamistarpeista sekä kartoitettiin osaamisen johtamisen nykytilaa ja kehittämishaasteita. Vastausten perusteella 64 % esihenkilöistä oli osittain samaa mieltä siinä, että he olisivat saaneet tukea osaamisen johtamiseen. Osaamisen johtamisen taidoista kysyttäessä 79 % oli osittain samaa mieltä, mutta silti vain puolet oli osittain sitä mieltä, että tutkintonsa opinnoissa oli opiskeltu osaamisen johtamista. Tuomaalan tutkimuksen mukaan 57 % vastaajista oli osittain samaa mieltä siitä, että tarvitsevat lisää oppia osaamisen johtamiseen. (Tuomaala 2022, 38–39.)

Kupias ym. (2014) mukaan esihenkilönä onnistumisen edellytyksenä on se, että hyväksyy roolinsa toiminnan kehittäjänä. Oppiva ja kehittyvä esihenkilö on paras esimerkki myös työyhteisölle. Parasta onkin kehittää työyhteisöä samalla kun kehittää itseään. Tavoitteisiin pääsy edellyttää jatkuvaa toiminnan tarkastelua ja osaamisen kartoittamista. Osaamiskartoituksella voidaan tutkia henkilöstön sen hetkistä osaamista, kehittämisen kohteita sekä antaa kokonaiskuva osaamisen tilanteesta. Parhaimmillaan se auttaa kirkastamaan omaa osaamistaan suhteessa työn vaatimuksiin sekä auttaa oivaltamaan omia vahvuuksia ja tavoitteita ja kehittämiskohteita. (Kupias ym. 2014.)

Keinoja esihenkilön kehittämisen tueksi on useita. Esihenkilön kehittymisen mahdollistajia ovat muun muassa mentorointi, ulkopuolinen tuki, oman esimiehen tuki, koulutukset, valmennukset, työnohjaus sekä yhteistyöt ja verkostot. Jos johtamisajattelussa on siirrytty yhä enemmän yksilölähtöisestä ajattelusta yhteisölähtöisempään ajatteluun, korostuu se myös esimiehen osaamisen kehittämisessä. Niin yksilöllä kuin tiimilläkin on vaikutuksensa esihenkilön osaamisen kehittämiseen. (Näppä 2021, 30; Kupias ym. 2014.) Rötkin (2015) kirjoittaa, että oppiminen on monipuoli-

nen kokonaisuus, jossa yhdistyvät teorian tieto, tiedon sovelluskyky ja -taito, sekä käyttäytymiseen liittyvä osaaminen. Johtamisominaisuuksien ja kliinisen pätevyyden yhdistäminen on merkittävä tekijä etenkin lääketieteellisessä kuvantamisessa, sillä siinä korostuu ammatin ymmärtämisen syventäminen. Etenkin mentoroinnilla on koettu olevan myönteinen vaikutus johtajuuden kehittämiseen. Työssä oppiminen on merkittävä osa kehitymisprosessia, sillä niin kehittyy käytännölläheinen osaaminen. Osaaminen ja oppiminen ovat moniulotteisia konsepteja, joihin on vaikeaa ottaa uusia näkemyksiä, jos oppimisella on ollut pelkät teoreettiset lähtökohdat. (Dunn 2021, 566; Rötkin 2015, 3.1.2)

2.2 Substanssiosaamisen merkitys johtajan työssä

Röntgenhoitajat ovat säteilyn lääketieteellisen käytön ammattilaisia. He vastaavat lääketieteellisistä kuvantamistutkimuksista ja niihin liittyvistä toimenpiteistä sekä sädehoidosta. Röntgenhoitajan työ on pääosin itsenäistä ja kontaktit asiakkaiden tai potilaiden kanssa lyhyitä, mutta työ edellyttää silti yhteistyötä ja vuorovaikutusta muiden terveydenhuollon ammattilaisten kanssa. Röntgenhoitajan ammatin tietoperusta muodostuu lääketieteestä, terveystieteestä, matematiikasta ja luonnontieteistä. (Suomen röntgenhoitajat ry 2023.)

Perinteisesti osaamisen on määritelty muodostuvan tiedosta, taidosta ja kokemuksesta. Tieto puolestaan on hyvin perusteltu tosikäsitelmä eli esimerkiksi teorian ja tutkimusten tuottamaa tietoa. Taito kehittyy tekemisen kautta ja kokemus on tiedon ja taidon yhdistämistä toiminnaksi. Osittain tieto on myös hiljaista tietoa, joka on käytännön myötä muodostunut. Työ puolestaan muodostuu osaamisesta ja tekemisestä. (Sumkin & Tuomi 2012, 1.3.) Substanssiosaaminen tarkoittaa tietoa ja taitoa. Se tarkoittaa teorioiden, menetelmien, käytäntöjen ja lainsäädännön osaamista. Substanssiosaaminen on sekä pohjakoulutukseen ja -tutkintoon perustuvaa erityisosaamista, mutta se on myös kokemuksen ja oman mielenkiinnon kautta syntynyttä tietoa. (Rötkin 2015, 2.2.) Substanssiosaaminen perustuu yleensä johonkin pohjakoulutukseen tai -tutkintoon, joka tuottaa perusvalmiuksia asiakokonaisuuksien ymmärtämiseksi ja hallitsemiseksi. Käytännössä se tarkoittaa siis sen asian osaamista, mitä varten henkilö on tehtävään palkattu sekä sitä, että osaa yhdistää osaamisensa koulutusalan tavoitteisiin ja menetelmiin. Jos tehtävälle kriittinen substanssiosaaminen jää vaillinaiseksi tai sitä ei ole, muodostuu ongelmia. Tarvitaan siis vahvaa tietoon perustuvaa substanssiosaamista, mutta myös kokemuksen tuomaa osaamista. Tämä näkyy myös johta-

misessa, sillä mikäli esihenkilöltä tai johtajalta puuttuu alan substanssiosaaminen, syntyy ristiriitaja. Tässä korostuu substanssiesihenkilön merkitys, mutta voiko substanssiesihenkilön työ olla laadukasta, jos tämä johtaa yksikköään etäältä? Se kysymys on tässä kehittämistyössä keskiössä. (Rötkin 2015, 2.2.)

Pekka Järvinen (2011) kiteyttää esihenkilötyön vaikeudet johtamisen kriisiksi. Siinä missä ennen johtaminen koettiin pomottamisena, on asetelma työelämän asiantuntijavaltaistumisen myötä kääntynyt siihen, että työntekijä hallitsee työnsä esihenkilöään paremmin. Näin ollen esihenkilön riippuvuus alaisistaan on kasvanut. Johtajuuden kriisiä kuitenkin syventää vielä entisestään alaisen muuttuneet odotukset esihenkilöään ja työpaikkaansa kohtaan. Esihenkilöiden odotetaan vastaavan alaisensa hyvinvoinnista, motivaatiosta ja yleisesti töissä viihtymisestä. Myös kehittämistarpeet sekä muut yksilölliset toiveet saattavat sekoittaa esihenkilön pään. (Järvinen 2011, 27–28.)

2.3 Röntgenhoitajien työtyytyväisyys ja sen vaikutus johtamiseen

Monessa maassa vallitsee epätasapaino röntgenhoitajien tarjonnan ja kysynnän välillä. Röntgenhoitajia tarvitaan alalle lisää, mutta kyse ei ole vain rekrytoinnista, vaan myös alan veto- ja pito-voimasta. Appleyardin ym. (2021) tutkimuksesta selviää, että röntgenhoitajien työvoiman väheneminen on suurempaa kuin muilla aloilla. Röntgenhoitajia poistuu alalta muistakin kuin eläkkeelle jäämisen syistä, Isossa-Britanniassa kyseessä on usein tyytymättömyys työhön sekä työuupumuksen aiheuttama alanvaihto. (Appleyard 2021, 795.) Kuvantamispalveluiden kysynnän kasvaminen ja sekä jatkuva ja paheneva röntgenhoitajapula ovat muodostaneet kiireellisen työvoimaongelman. Eläkkeelle jäämisen aiheuttama työvoiman poistuminen on kohtalaisen tasaista ja tiedossa, mutta ongelman muodostaa muulla tavoin aiemmin poistuva työvoimaresurssi. Työntekijöiden työssä pysymiseen vaikuttavat vahvasti elämäkokemukset, urakokemuksen muutokset, työtyytyväisyys, työnkuvanmuutokset sekä palkkaus ja sen kehittymättömyys. (Appleyard ym. 2023, 78–81.) Tutkimusten mukaan myös röntgenhoitajaopiskelijoiden kokemaa stressiä vaikuttaa alan pito- ja vetovoimaan, ja olisikin syytä pohtia vahvempaa yhteistyötä korkeakoulujen ja harjoittelupaikkojen välillä stressitekijöiden poistamiseksi. Röntgenhoitajaopiskelijoiden stressin aiheuttajia ovat esimerkiksi resurssipula, kiireisten työpaikkojen aiheuttamat ahdistukset, stressaantuneet kollegat ja haastavat potilaat. (Booth ym. 2022.)

Arviolta 45–60 % maailmanlaajuisista terveydenhuollon kustannuksista aiheutuu henkilöstöresursseista. Terveydenhuollon työntekijöiden tehokas ja asianmukainen kohdentaminen ja resursointi on ensisijainen toimi kustannusten ja palveluiden optimoimiseksi. Toisekseen on huomioitava tekijät, jotka saattavat vaikuttaa röntgenhoitajien töissä ja ammatissa pysymiseen. Näitä tekijöitä voivat olla työntekijöiden kokema uupumus, työperäinen stressi, sekä myös altistuminen työperäisille säteilyannoksille, tuki- ja liikuntaelinvaihat sekä muut psykososiaaliset ongelmat. (Bam ym. 2022, 277.) Erityisesti COVID19-pandemia aiheutti röntgenhoitajissa suurta stressiä, ahdistusta ja mielenterveyden heikkenemistä. On mahdollista, että työskentelyllä pandemian etulinjassa erityisesti ensimmäisen aallon aikana on ollut vaikutusta henkilöstön säilyttämiseen, työntekijöiden työssä pysymiseen ja rekrytointiin pitkällä aikavälillä. Havainnot ovat yhdenmukaisia myös muiden terveydenhuollon ammattilaisten kanssa. (Flood ym. 2022, S28.) COVID19-pandemiaa pidetään yhtenä modernin historian käännekohtana. Se siirsi sosioekonomisia normejamme kohti tuntematonta muodostaen uuden normaalin. Pandemia koetteli myös johtajia ja johtajuutta, sillä johtajan tehokkuus riippuu siitä, kuinka hyvin hän motivoi henkilöstöään erityisesti epävarmuuden aikoina. (Budworth 2021, 20.) COVID19-pandemia koetteli terveydenhuollon ammattilaisten mielenterveyttä, niin myös röntgenhoitajien. Myös esihenkilöt kokivat ottaneensa käyttöönsä erilaisia strategioita pandemian aikana sekä olleensa vastuussa henkilöstön hyvinvoinnista. Pandemian aiheuttamien muutosten todettiin lisänneen myös mielenterveyden heikkenemistä työperäisen stressin seurauksena. Röntgenhoitajat kokivat pandemian aikana ahdistusta, masennusta ja stressiä. Röntgenhoitajien ahdistus liittyi myös perheisiinsä erityisesti työskennellessään etulinjassa ensimmäisen pandemian aallon aikana. Stressiä lisäsi myös epävarmuus suojauskäytännöissä ja suojarusteiden puute, sekä muutokset esimerkiksi lomissa tai työvuorojärjestelyissä. (Flood ym. 2022, S28.)

2.4 Johtaja ammatillisen kasvun vahvistajana ja mahdollistajana

Pääsääntöisesti röntgenhoitajat ovat tyytyväisiä työhönsä ja työpaikkakulttuuriinsa, vaikka tyytymättömyyttä, stressiä ja työuupumusta esiintyykin. Työhön sitoutuminen on vahvaa, eikä alan tai työpaikan vaihdokselle ole tarvetta. Ammatillisen kasvun mahdollisuus on merkittävä työhön sitoutumisen edellytys. Mikäli organisaatiossa ymmärretään työhön sitoutumisen, ammatillisen kasvun ja työtyytyväisyyden merkitys, voi työhön sitoutuminen jatkua pitkinäkin työurina eikä tarvetta työpaikan tai ammatin vaihdokselle niin herkästi esiinny. Organisaation tuloksen kannalta on

merkittävää, että työyhteisö on terve ja motivoitunut, sillä sen avulla päästään strategiatyön tavoitteisiin ja mahdollistetaan asiakkaille paras mahdollinen terveydenhuolto. Motivoitunut työntekijä tuottaa organisaatiolle tulosta lisäkustannusten sijaan. Pahimmillaan tyytymättömyys työhön ja työssä viihtymisen puute voivat johtaa vakavaan työuupumukseen, joka johtuu pääasiassa pitkityneestä stressistä ja muista työhön liittyvistä olosuhteista, kuten esimerkiksi työn määrästä ja palkkatasosta. (Alakhras ym. 2022, 283–284; Lohikoski ym. 2019; Wallin 2012, 20.)

Mahdollisuuden ammatilliseen kasvuun koetaan olevan merkittävä sitoutumisen edellytys. Mikäli organisaatiossa ymmärretään työhön sitoutumisen ja ammatillisen kasvun merkitys, voi työhön sitoutuminen jatkua pitkinäkin työurina. Työelämä edellyttää jatkuvaa ammatillisuuden kasvua, jolla ymmärretään työntekijän osaamisen ylläpitoa, sen kehittämistä sekä uusien valmiuksien hankkimista muuttuviin ammattitaitovaatimuksiin. Osallistavan, kannustavan ja hierarkkisen johtamisen mallista poispyrkivä esihenkilö on parhaimmillaan työntekijän ammatillisuutta ja tukeva tekijä. Mahdollistava johto ja työilmapiiri sitouttavat ja kannustavat työntekijää kehittämään itseään. Tarvitaan ammatillisesti jatkuvasti kehittyviä ja työhönsä sitoutuneita työntekijöitä, jotta yhteiskunnan ja kansalaisten odotukset voidaan sosiaali- ja terveydenhuollon saralla täyttää (Wallin 2012, 11, 20.) Ammatillisuuden kehittymistä edistävät utelias mieli ja uskallus ajatella asioita uudesta näkökulmasta. Asiantuntijuuteen sisältyy taitoa ja tietoa, mutta myös kokemusta sekä hiljaista tietoa. Asiantuntijat pystyvät myös ratkaisemaan nopeasti eteen tulevia odottamattomia ongelmia. Ammatillisuuden kehittymiseen liittyy vahvasti ihmisen subjektiiviset elämäkokemukset. (Heilmann 2022, 4,6; Wallin 2012, 16–17.)

Ammatillista kasvua ja sen kehittämistä edistetään myös jatkuvan ammatillisen kehityksen parantamisella ja säännöllisillä täydennyskoulutuksilla. Säteilynsuojelun täydennyskoulutuksella varmistetaan, että säteilytoimintaan osallistuvilla työntekijöillä on työtehtäviensä mukaiset ja ajantasaiset tiedot ja osaaminen ionisoivasta säteilystä. Sillä osoitetaan osaaminen sekä todistetaan pätevyysvaatimusten toteutuminen. Niin Suomessa kuin kansainvälisestikin täydennyskoulutuksen laiminlyöminen saattaa johtaa ammatissa toimimisen oikeuksien poistamiseen. Säteilynsuojelusta, säteilytoimintaa koskevista säädöksistä, määräyksistä ja ohjeista tulee olla ajantasaiset tiedot. Erilaisten täydennyskoulutusten ja ammatillisten opintojen lisäksi röntgenhoitajan ammatillisuus täydentyy työssä oppimalla sekä itseohjautuvalla oppimisella. On hyvä muistaa, että täydennyskoulutusta koskevat vaatimukset ovat lakiin perustuvia. (Stevens ym. 2017, 112; Helasvuo STUK N.d.)

Muuttuvan yhteiskunnan myötä asiantuntijalta vaaditaan elinikäistä oppimista, oman työn arviointikykyä, itsenäistä toimintaa sekä joustavaa asiantuntijuutta. Oman asiantuntijuuden arvostaminen ja ammatillinen itsetunto sekä oman alan tiedon hallitseminen ja kriittinen ajattelu ovat edellytyksiä asiantuntijuuden kehittämisessä. Asiantuntijuus on koko ajan kehittyvä prosessi, joka vanhenee nopeasti, jos siitä ei pidetä huolta. Henkilöstön pätevyys ja sen osaamisen kehittäminen on keskeinen osa niin palvelujen laatua kuin strategisia tavoitteitakin, (Heilmann 2022, 4; Fanelli ym. 2020, 1; Parkkinen ym. 2016, 49; Piirainen ym. 2016, 28–29.)

2.5 Etäjohtaminen on nykypäivän trendi

Etäjohtaminen ei ole uusi trendi, vaikka se onkin viime vuosina lisääntynyt merkittävästi. Etätöitä on kuitenkin monessa yrityksessä ja organisaatiossa tehty jo vuosia, eikä esihenkilöt ole mieltäneet siinä olevan mitään erityistä. Etäjohtaminen on johtamista, joka tapahtuu etäältä niin, ettei alaista nähdä päivittäin, eikä välttämättä edes viikoittain. Etätöitä itsessään on työtä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella, vaikka luonteensa puolesta sitä voisi tehdä työpaikallakin. (Vilkman 2016, 11, 13, 15.)

Etäjohtaminen edellyttää hyvää johtamisosaamista, mutta myös hyviä viestintä- ja teknologiataitoja. Etäjohtaminen tuo mukanaan uusia toimintamalleja, eivätkä vanhat menetelmät sellaisenaan välttämättä toimi. Ei kuitenkaan ole vain yhtä tapaa toimia tai johtaa, vaan on hyvä yhdessä tiimin kanssa hakea itselleen sopivat menetelmät. Etäjohtamisessa haastavaa on aidon yhteistyön syntyminen. (Vilkman, 2016, 15, 19.) Vuorovaikutuksella on suuri merkitys etäjohtamisen onnistumisen kannalta, ja aito vuorovaikutus edellyttääkin kuuntelemista. Kuuntelemalla toista osoitetaan myös arvotusta ja kunnioitusta, ja se on hyvä tapa osoittaa toisen olevan tärkeä. Aina ei kuitenkaan voida olla läsnä, vaan keskustelu tapahtuu etäyhteyksin. Hyvään johtamiseen kuuluu luottamuksen rakentaminen, positiivinen asenne, kiinnostus ihmisten kehittämiseen, kyky nähdä olennainen sekä aikaansaamisen halu. Esihenkilön tulee siis yhdessä tiiminjäsenten kanssa miettiä, miten he pystyvät siirtämään verkkoon ne asiat, jotka tukevat näiden asioiden toteutumista. (Haapakoski ym. 2020, 92.93)

Ihmisillä on luontainen tarve kokea kuuluvansa yhteisöön. Jos ihmisten yhteenkuuluvuudentunne jää vaillinaiseksi, on mahdollista, ettei ryhmästä muodostu kunnollista tiimiä. Eristyneisyyden

tunne ei kuitenkaan aina johdu fyysisen läheisyyden puutteesta. Ihmisen psyykkinen yhteenkuuluvuuden tunne on usein tärkeämpi kuin fyysinen läheisyys, sillä virtuaalisesti työskennellessä sosiaalinen tuki saattaa jäädä vaillinaiseksi. Sosiaalista tukea on henkisen tuen ja välittämisen lisäksi arvostus, välittäminen, luottamus, kuuntelu sekä palautteen, neuvojen ja ohjeiden antaminen. Sosiaalinen tuki on yksi tärkeimmistä voimavaratekijöistä myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. (Vilkman 2016, 19.)

COVID19-pandemia pakotti muuttamaan käytäntöjä, ja johtajat ovatkin myöntäneet niiden vaikuttaneen henkilöstön hyvinvointiin ja lisänneen stressiä. Muiden uusien käytäntöjen myötä COVID-19-pandemia vauhditti myös etätyökäytäntöjen syntymistä ja kasvamista. Recht (2022) tarkasteli kotoa työskentelyn etuja ja haittoja radiologien työn näkökulmasta. Kotona työskentelylle ja etäjohtamiselle tulisi laatia strategiat, joiden avulla pyritään minimoimaan haitat ja säilyttämään edut. Etätyöskentelyllä saavutetaan monia käytännön etuja, kuten esimerkiksi työmatkojen kustannusten ja työmatkoihin käytetyn ajan vähentyminen sekä työn ja yksityiselämän välisen tasapainon parantuminen. Etätyö lisää myös autonomian ja sitä kautta oman työn hallinnan tunnetta. Negatiivisiakin vaikutuksia etätyöskentelyllä on. Mahdollisesti vähenevä yhteistyö muiden toimijoiden kanssa saattaa aiheuttaa eriarvoisuuden ja näkymättömyyden tunnetta. Kuitenkin kotona työskentelyn on todettu lisäävän sitoutumista ja valtaosa työntekijöistä ylipäättään haluaisi työskennellä kotoa käsin. (Recht 2022.) Ainakin radiologien työn osalta etätyö on mahdollistanut tuottavamman työrytmin sekä lisännyt jaksamista, kun työmatkoihin käytetty aika on vähentynyt. Sen lisäksi että työmatkan puute saattaa näkyä tuottavuuden ja työmotivaation kasvuna, on sillä globaalejakin vaikutuksia kasvihuonekaasupäästöjen vähentymisen näkökulmasta tarkasteltuna. (Recht 2022.)

2.6 Etäjohtamisen lähtökohdat

Etäjohtamisen kulmakivistä puhuttaessa esille nousee vuorovaikutus, luottamus ja työsuoritusten mittaaminen. Vuorovaikutuksessa on kyse ihmisten välisistä suhteista ja toiminnasta, jossa jaetaan kokemuksia ja tunteita ja rakennetaan niistä yhteisiä merkityksiä. Arvostus ja sosiaalinen tuki ovat vuorovaikutussuhteen perustoja, sillä ilman niitä ei yhteistyö suju. Vuorovaikutusta voi parantaa monella tavalla, mutta varsin yksinkertaista on olla kiinnostunut työntekijän kuulumisista. Mitä kiinnostuneempi ja vuorovaikutteisempi esihenkilö on, sitä paremmin henkilöt oppivat tuntemaan

toisensa ja luottamus kasvaa. Kiinnostus osoittaa myös arvostusta sekä työntekijää itseään, että tämän työpanosta kohtaan. (Vilkman 2016, 32, 40, 99.)

Monet esihenkilöt kokevat työntekijän työpanoksen ja työsuorituksen ongelmalliseksi. On hyvä muistaa, ettei ongelma välttämättä poistu työskentelemällä samassa tilassa. Helposti mielletään, että on helpompaa seurata tapahtumia paikan päällä. Työsuoritusten mittaamisen vaikeus johtuu useimmiten siitä, ettei työntekijöiden rooleja tai työtehtäviä ole määritetty riittävän tarkasti tai tavoitteiden asettamisessa on puutteita. Mikäli suorituksia seurataan yksilötasolla, on pystyttävä määrittelemään jokaisen tehtävät ja vastualueet riittävällä laajuudella. Tiimin yhteisten tehtävien kohdalla on hyvä painottaa vastuun kuuluvan jokaiselle, sillä helposti käy niin, ettei kukaan ota vastuuta. Tehtävien ja vastuiden tarkalla määrittelyllä onnistutaan myös johtamisessa. Selkeät tavoitteet auttavat työntekijää onnistumaan työssään, mutta se auttaa myös esihenkilöä seuraamaan työn tavoitteiden toteutumista. (Vilkman 2016, 86–87, 90–91.)

Niin johtajan kuin työntekijänkin kommunikointi vaatii tietynlaista viestintäosaamista, sillä viestinnällä on iso rooli vuorovaikutuksessa. Mirjami Ikonen korostaa artikkelissaan (2015), että esihenkilöiden ja työntekijöiden välinen viestintä on altis väärinkäsityksille puolin ja toisin. (Ikonen 2015, 149.) Viestintäosaamisella tarkoitetaan sellaista taidokasta viestintäkäyttäytymistä, jonka avulla sekä tehokkaasti että tarkoituksenmukaisesti tuotetaan vuorovaikutteista ja motivoitunutta kanssakäymistä. Toisaalta se on myös taitoa ennakoida ja suunnitella viestintäkäyttäytymistä, sekä taitoa noudattaa sellaisia viestinnän eettisiä periaatteita, jotka eivät vaaranna vuorovaikutussuhdetta tai loukkaa vuorovaikutussuhteen muita osapuolia. (Rouhiainen 2005, 39.)

3 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Tutkimuksellinen kehittäminen yhdistää tutkimuksen ja kehittämisen; eri tutkimusmenetelmin toteutettavan tutkimusvaiheen sekä kehitysmenetelmin toteutettavan kehittämisvaiheen. Tutkimukselle asetetaan tutkimuskysymykset, joihin lähdetään eri menetelmin etsimään vastauksia. Tutkimusvaiheessa noudatetaan tieteellisen tutkimuksen peruseriaatteita. Tutkimuksellisuus on järjestelmällistä ja systemaattista toimintaa, jonka eettisyyttä ja luotettavuutta tulee arvioida kriittisesti. Tutkimusvaiheen jälkeen toteutetaan kehittämisvaihe erilaisten kehittämismenetelmien avulla. Tutkimuksellisen kehittämisen prosessit ovat monimenetelmällisiä. (Pääatalo & Saarnio 2022)

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoitus oli ennen kaikkea tuottaa lisää tietoa etäjohtamisesta kuvantamisen alalla. Sitä kautta avartuu käsitys tässä tutkimuksessa esitettyihin kysymyksiin etäjohtamisen onnistumisesta sekä siitä, millaiseksi etäjohtajana työskentelevät kuvantamisen esihenkilöt kokevat johtamisosaamisensa tällä hetkellä. Tällä tutkimuksellisella kehittämistyöllä pyrittiin löytämään menetelmiä sen parantamiseksi nyt ja tulevaisuudessa. Tulosten on tarkoitus hyödyttää yksityisen terveydenhuollon kuvantamisen toimijoita. Kohdejoukko tälle tutkimukselle oli yksityisen terveydenhuollon kuvantamisen asiantuntijat. Tämän tutkimuksen käsitteitä ovat etäjohtaminen, etäjohtaminen kuvantamisessa, etäjohtamisen menetelmä, johtamisosaaminen ja viestintä- ja vuorovaikutustaidot.

3.1 Tutkimusvaiheen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkimusvaiheen tarkoituksena oli selvittää, millaiseksi kuvantamisen esihenkilöt kokevat johtamisosaamisensa, ja mitä haasteita heillä siihen liittyy. Tarkoitus oli myös selvittää röntgenhoitajien, joiden esihenkilön johtaminen on etäjohtamista, kokemuksia johtamisesta ja sen vaikutuksesta omaan työhön. Työhön haluttiin siis sekä esihenkilö- että työntekijänäkökulmaa. Tutkimusvaiheessa kartoitettiin kokemuksia ja näkemyksiä johtamisen tämänhetkisestä tilasta ja haasteista siinä, että tiimin välillä on maantieteellistä etäisyyttä paljon. Tutkimusvaihe aloitettiin keräämällä tutkimustietoa etäjohtamisesta.

Tutkimusosan tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaiseksi esihenkilöt kokevat johtamisosaamisensa tällä hetkellä?
2. Millaisia ovat työntekijöiden kokemukset johtamismenetelmistä ja esihenkilön toiminnasta?
3. Millaisia toiveita esihenkilöillä ja työntekijöillä on johtamisen kehittämisen suhteen? Millaisia työkaluja kaivataan päivittäiseen johtamiseen?

3.2 Kehittämisvaiheen tarkoitus, tavoitteet ja tehtävät

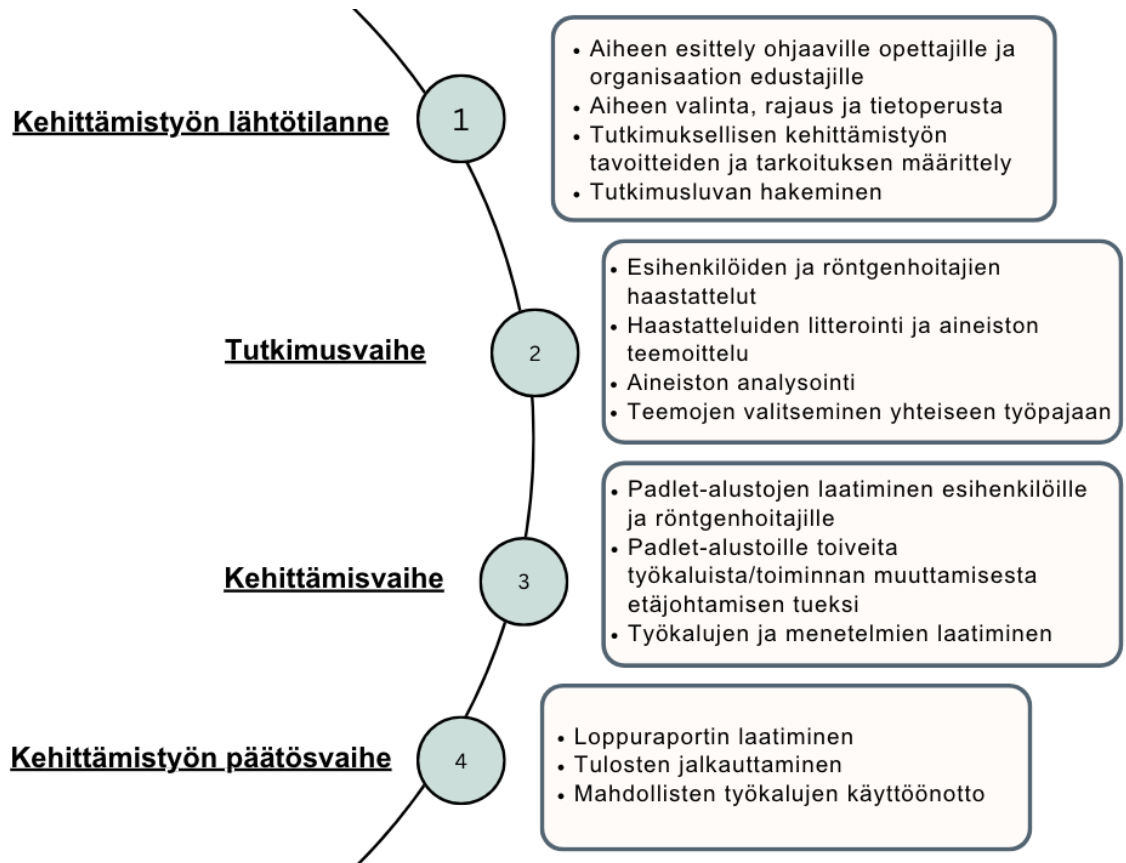
Kehittämisvaiheen tarkoituksena oli kehittää työkaluja työn tueksi sekä parantaa johtamisen menetelmiä yhdessä esihenkilöiden ja työntekijöiden kanssa vastaamaan paremmin käytännön haasteisiin. Samalla oli tarkoitus tuottaa tietoa nimenomaan etäjohtamisesta kuvantamisessa, sillä siitä löytyy vähän tietoa.

Kehittämisvaiheen tehtävänä on:

1. Kehittää etäjohtamisen tueksi ja onnistumiseksi uusia menetelmiä ja työkaluja
2. Parantaa uusien menetelmien myötä työnlaatua ja työhyvinvointia
3. Tuottaa lisää tietoa etäjohtamisesta kuvantamisen alalla

4 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

Kuvioon 1 on kirjattu tämän tutkimuksellisen kehittämistyön eri vaiheet järjestyksessä. Kuvion avulla on tarkoitus selventää ja yksinkertaistaa eri vaiheiden tehtäviä ja niiden tarkoitusta.



KUVIO 1 Tutkimuksellisen kehittämistyön vaiheet

4.1 Metodologia

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä, sillä ihmiset kertovat mielellään itsestään. Haastattelua tekevä tutkija välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista ja kokemuksista, tällä tavoin saadaan kartoitettua haastateltavan tunteita ja mielipiteitä ja ylipäätään ihmisten käyttäytymismalleja. Rohkaisemalla osallistujia keskustelemaan avoimesti tutkimuskysymyksiin liittyvistä asioista, saadaan kartoitettua kokemuksia ja merkityksiä herkistäkin teemoista. (Brannan ym. 2022; Craig ym. 2007, 351; Hirsjärvi ja Hurme 2022, 17, 41.)

Teemahaastattelu valittiin tähän tutkimukseen tutkimusmenetelmäksi, sillä se sopii menetelmäksi tutkimuksiin, joista ei ole saatavilla paljoa tutkittua tietoa. Tiedonhaku vahvisti myös sitä näkemystä, että teemahaastattelu on oikea tutkimusmenetelmä tähän tutkimukseen. Sen lisäksi haastattelun avulla haluttiin korostaa sitä, että ihminen nähdään tutkimustilanteessa subjektina ja hänelle annetaan mahdollisuus tuoda itseään koskevia asioita esille mahdollisimman vapaasti. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 35.) Hirsjärvi ja Hurme (2022) määrittelevät haastattelun keskusteluksi, jolla on ennalta päätetty tarkoitus. Se toki muistuttaa monin tavoin keskustelua, mutta haastattelu tähtää kuitenkin informaation keräämiseen ja on päämäärähakuista. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, siinä vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. Koska haastattelussa ollaan avoimesti vuorovaikutuksessa keskenään, tulisi tutkijan selventää oma asemansa, kokemuksensa ja suhteensa tutkittaviin, koska sillä voi olla vaikutusta tutkimuksen kulkuun. Henkilökohtaisella vuorovaikutuksella saattaa olla vaikutusta tuloksiin sekä myös tutkijan ymmärrykseen tuloksista. Tällä saattaa olla vaikutusta tulosten luotavuuteen. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 47; Craig 2007, 351.) Kokemuksellinen tieto ei perustu välttämättä tieteelliseen tietoon, vaan asioihin, jotka ovat osoittautuneet yksikön kokemassa tilanteessa päteviksi. Tällöin tieto perustuu käytännön toimintaan, joten dokumentointia ei välttämättä ole. (Eriksson ym. 2016, 21.) Tästä syystä on merkittävää, että tutkimukseen otetaan muiden substanssiosaajien kokemuksia ja mielipiteitä hyviksi osoittautuneista johtamiskäytännöistä sekä siitä, mitä toivotaan tehtävän toisin.

Ennen tutkimuksen aloittamista laadittiin kattava tutkimussuunnitelma. Hyvä tutkimussuunnitelma alkaa tavoitteesta ja pelkästään jo tutkimukseen sitoutumisen näkökulmasta se on välttämätön. Tutkimussuunnitelman tekeminen tukee myös tutkijan työtä, sillä suunnitelman avulla eri vaiheet ovat tutkijalla selvillä. Tutkimussuunnitelma myös ohjaa työtä, sillä siinä tutkimuskysymykset sekä toteutus ovat kattavasti kuvattuna. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä opinnäytetyön

suunnitelma ohjasi ja tuki työn oikeaoppista etenemistä. (Brannan ym. 2022; Hirsjärvi & Hurme 2022, 5.1; Toikko, Rantanen 2009, 22.)

Tutkimuksen haastatteluissa ja aineiston analyysissä pyrittiin käyttämään fenomenologista tutkimusstrategiaa, sillä sen pohdiskeleva ote korostaa kokemusta, aistihavaintoja ja niihin perustuvaa ymmärrystä. Jyväskylän Yliopiston Koppa-sivuilla (2015) mainitaan fenomenologinen tutkimusstrategian painottuvan tutkijan omien kokemusten ja ymmärryksen muodostumisen tarkkailuun. Toisaalta fenomenologinen tutkimusstrategia voi painottua tarkastelemaan muiden ihmisten kokemusta ja ymmärryksen muodostumista heidän kokemustensa kautta. Tärkeää on lähestyä tutkimuskohdetta ilman ennalta määrättyä teoreettista viitekehystä. (Jyväskylän yliopisto 2015).

Ennen kysymysten laatimista tulee tutkijan valita oma näkökulmansa ja päättää sitten tutkimuksen kannalta keskeiset teemat. Etukäteen valittujen, tutkimuksen viitekehysten sisällä olevien kysymysten ja teemojen avulla pyritään löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kysymykset eivät voi olla ihan mitä vain, vaan niiden tulee noudattaa tiettyä teemaa, ollakseen kyse teema-haastattelusta. Tämän vuoksi on tärkeää pohtia ja rajata tutkimusasetelmaa ja -kysymyksiä, jotta tutkimuksen tarkoituksessa pysytään. Riippuu teemahaastattelun avoimuudesta, sallitaanko kokemusperäisiä havaintoja, vai pitäydytäänkö tiukasti etukäteen valituissa kysymyksissä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, kpl. 3.1.1.) Tässä tutkimustyössä sallittiin myös kokemusperäiset havainnot.

Tutkimuksessa käytetään laadullisten tutkimusten metodologisen laadun arviointiin laadittua 32-kohtaista tarkistuslistaa. Tämän tarkistuslistan pääteemat ovat tutkimusryhmä ja refleksiivisyys, tutkimuksen suunnittelu sekä aineiston analyysi ja havainnot. Tarkistuslistan tarkoituksena on arvioida tutkimuksen luotettavuutta tutkimusta ohjaavien kysymysten avulla. (Craig ym. 2007, 352.)

4.2 Aineiston keruu

Esihenkilöille ja röntgenhoitajille laadittiin erilliset haastattelurungot (Liite 1 ja liite 2). Ennen haastattelua perehdyttiin teemahaastattelijan rooliin, jotta välttyttiin haastattelijan omien näkemysten esille tuomiselta. Haastattelu on toki dialogista ja vuorovaikutteista, mutta haastattelijan omat näkemyserot eivät saa vaikuttaa haastateltavan vastauksiin.

Teemahaastattelurungon mukaiset kysymykset testattiin ennen varsinaista aineiston keruuta organisaation kuvantamisen esihenkilöllä, joka ei osallistunut haastatteluihin. Kysymysten testaus oli paitsi välttämätöntä, myös mielenkiintoista. Henkilö, jolla kysymykset testattiin, nosti esille hoitohenkilökunnan näkökulman. Hänen mukaansa yhdessä joukkona on helppoa moittia yleisiä käytänteitä, mutta siinä vaiheessa, kun joudutaan perustelemaan oma kantansa, voi näkemys ollakin eri. Henkilön mukaan kysymyspatteristo oli hyvin laadittu ja se ohjasi perustelemaan kantansa.

Haastateltavien esihenkilöiden rekrytinnissa hyödynnettiin organisaation Teamsin esihenkilöille tarkoitettua kanavaa sekä sähköpostia. Haastateltavia röntgenhoitajia kutsuttiin tutkimukseen sähköpostin avulla. Tällä tavalla annettiin mahdollisuus osallistua tutkimukseen ja päätös osallistua jäi henkilöille itselleen, joten valikoivuutta ei syntynyt. Tutkimuksellisesta kehittämistyöstä laadittiin tiiviit, mutta kattavat saatekirjeet (liitteet 3 ja 4), jotka jaettiin kohdeyleisölle. Saatekirjeissä esiteltiin aihe, tutkimusmenetelmät, tutkimusentekijän yhteystiedot sekä organisaation titteli ja pyyntö lähestyä tutkimuksen tekijää sähköpostitse, mikäli halusi osallistua tutkimukseen. Jotta tutkimuksen tekijän asema ei vaikuttaisi tutkimuksen kulkuun, esitettiin haastattelukutsu organisaation sellaisille alueille, jossa tutkimuksen tekijä ei itse vaikuta tai josta ei tunne työntekijöitä.

Haastateltavien määrälle ei ole mitään vakiota, vaan haastateltaviksi kannattaa valita se määrä henkilöitä, kuin on välttämätöntä. Haastateltavien määrä riippuu aina tutkimuksen tarkoituksesta. Mikäli haastateltavia on liian vähän, jää aineisto pieneksi eikä yleistyksiä voida tehdä. Liian suuren joukon kanssa materiaalin määrä on liian suuri, ja virheiden määrä kasvaa. Kohdejoukolla pyritään esittämään kaikille samat kysymykset, jotta eroja ja yhtäläisyyksiä voitaisiin laskea yksilöiden ja ryhmien välillä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 58) Ennen otantajoukon määrittämistä, tutkijan tulisi pohtia strategiat otantajoukon määrittämiseksi. Tutkijan on pohdittava tarkkaan mitä kriteereitä osallistujien valinnassa käytetään, ja ketkä ovat tutkimuksen kannalta parhaat informantit. Mitä laadukkaammin otantajoukko on valittu, sen paremmin se vastaa tutkimuskysymyksiin. Tutkijan on pystyttävä perustelemaan, kuinka otantajoukko valittiin. Käyttämällä tarkoituksellista otantajoukkoa valitaan tutkimukseen mukaan ne henkilöt, joilla on mahdollisesti potentiaalia tarjota tutkimuskysymyksiin vastaavaa tietoa. (Brannan ym. 2022; Elo ym. 2014; Elo ym. 2008, 352.) Tutkimuksen tekijä toimi tässä tutkimuksessa myös rekrytoijan roolissa. Haastateltaviksi pyrittiin saamaan viisi esihenkilöä ja enintään 10 työntekijää. Alun perin toivomus oli, että työntekijät olisivat näiden viiden esihenkilön alaisia, mutta koska anonymiteetti ja siten tutkimuksen luotettavuus olisi saattanut kärsiä, ulotettiin röntgenhoitajien haastattelukutsu koskemaan koko konsernin

röntgenhoitajia. Tutkimukseen valittiin tarkoituksella melko pieni joukko tutkittavia, sillä materiaalia uskottiin kertyvän tästä huolimatta paljon ja näin kävikin. Haastateltavien määrälle ei ole mitään vakiota, vaan haastateltaviksi kannattaa valita se määrä henkilöitä, kuin on välttämätöntä (Hirsjärvi ja Hurme 2022, 58).

Koska tutkimuksellisen kehittämistyön aihe heräsi tarpeesta muutokseen, oli siihen syytä osallistaa myös organisaation toimijoita. Tutkimukselliseen kehittämiseen liittyy sekä osallistamisen että dialogin ajatus (Päätaalo & Saarnio 2022). Sekä itse työ, että tulosten implementointi tullaan tekemään vahvasti yhteistyössä organisaation eri asiantuntijoiden ja osaajien kanssa.

4.3 Haastatteluaineiston analyysi ja tulkinta sisällönanalyysin menetelmin

Aineiston analyysitapa tulisi pohtia jo aineistoa kerätessä, sillä tapoja on monia. Laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan analysoida jo itse haastattelutilanteessa. Haastattelijan kannattaa haastattelua tehdessään tehdä havaintoja ilmiöistä sekä hahmotella malleja syntyneistä havainnoista. Sisältöä analysoitaessa tulisi tutkijan päättää, analysoidaanko pelkästään ilmeistä sisältöä vai myös piilevää sisältöä ja piilomerkitä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 136, 140; Elo & Kyngäs. 2008, 109.)

Sisällönanalyysi on yksi laadullisen tutkimuksen aineiston analyysin perusanalyysimenetelmistä. Sitä voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen tulosten analysoinneissa. Sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida kaikki sellainen materiaali, joka voidaan dokumentoida kirjalliseen muotoon. Sisällönanalyysin avulla tutkija voi testata teoreettisia kysymyksiä parantaakseen tiedon ymmärtämistä. Sen kolme päävaihetta ovat valmistelu, organisointi ja raportointi. Sisällönanalyysin tavoitteena on tuottaa toistettavia ja päteviä johtopäätöksiä, sekä tarjota tietoa, oivalluksia ja tosiasioita tutkittavasta asiasta. Tavoitteena on saada aikaan ilmiötä kuvaavia käsitteitä ja teorioita. Elo ym. 2022, 215; Elo & Kyngäs 2008, 107–108.)

Laadullisen tutkimuksen analyysi jaetaan usein induktiiviseen ja deduktiiviseen sisällönanalyysiin. Tämä kahtiajako saa kuitenkin unohtamaan kokonaan kolmannen tieteellisen päättelyn eli abduktiivisen päättelyn. Siinä missä induktiivinen lähestymistapa etenee aineiston perusteella yksittäisestä havainnosta kohti yleistä väitettä tai näkökulmaa, keskittyy deduktiivinen lähestymistapa

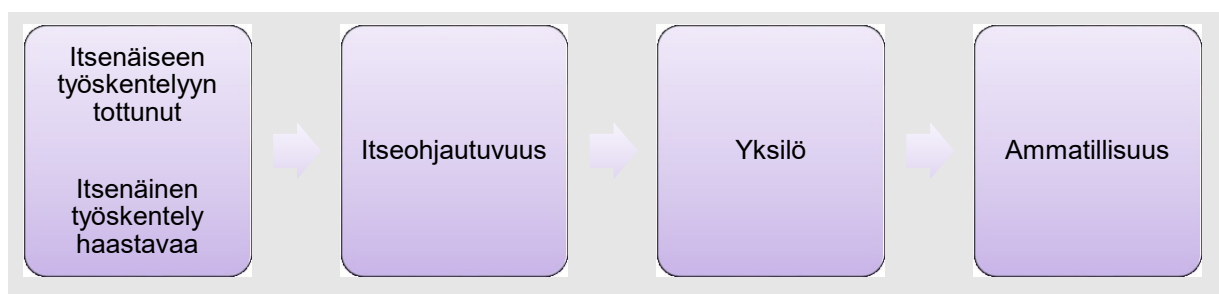
pysymään teoriassa. Deduktiivisen lähestymistavan lähtökohtana on totuuden säilyttäminen, eli teoriasidonnaisuus. Tällöin pyrkimyksenä on mallin tai teorian testaaminen sekä teorian todentaminen. Abduktiivisen lähestymistavan ajatus on, että tutkija pyrkii todentamaan aineistonsa avulla valmiita teoreettisia johtoeitoja (Hirsjärvi & Hurme 2022, 136). Tässä tutkimustyössä käytettiin induktiivista sisällönanalyysiä. Se sopii analyysimenetelmäksi tutkimuksiin, joiden ilmiöistä ei aikaisempaa tietoa ole riittävästi. (Elo & Kyngäs 2008, 109.) Etäjohtamisesta on paljon saatavilla olevaa tutkimustietoa, mutta etäjohtamista kuvantamisen osalta ei ole. Tämän vuoksi haastateltavien havainnot ja kokemukset ovat merkittävä osa tutkimustulosten analysointia uuden tiedon karttumisen kannalta. Induktiivinen sisällönanalyysi etenee erityisestä ja yksittäisestä havainnosta kohti yleistä niin, että yksittäiset havainnot yhdistetään osaksi suurempaa kokonaisuutta (Elo & Kyngäs 2008, 109).

Aineiston purkaminen tapahtuu joko kirjoittamalla haastattelu tekstiksi eli litteroimalla, tai sitten tekemällä päätelmiä suoraan tallennetusta aineistosta. Jälkimmäinen tapa on helpointa silloin, kun haastateltavia on vain muutama ja haastattelut ovat olleet lyhyitä. Litterointi lienee kuitenkin se käytetympi tapa. Litterointi on kuitenkin hidasta ja työlästä. Monet tutkijat kuvaavat sen olevan tutkimuksen hitain vaihe, sillä sanatarkka litterointi vaatii nopealtakin kirjoittajalta sitkeyttä ja rutiinomaista työskentelyä. Litteroinnin avuksi kannattaa ottaa tekstianalyysiohjelma, ja sitä hyödynnetään myös tämän kehittämistyön litteroinnissa. Riippuu tutkimusotteesta ja -tehtävästä, kuinka tarkkaan litterointi on syytä tehdä. Induktiiviseen sisällönanalyysiin kuuluu myös datan järjestäminen. Tähän vaiheeseen kuuluu erilaisten luokkien luominen, materiaalin järjestäminen ja huomioiden kirjaaminen muistiin. Luokkien muodostaminen helpottaa tutkijan työtä, sillä kategorioiden luomisen avulla saadaan ryhmitettyä tiettyjä aihealueita omiinsa. Tämän tarkoituksena on tarjota keino kuvailla ilmiöitä ja lisätä ymmärrystä. (Brannan ym. 2022; Hirsjärvi & Hurme 2022, 138–140; Elo & Kyngäs 2008, 109, 111.)

On huomioitavaa, että laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy lähes aina muutakin, kuin mihin alkuun on lähdetty hakemaan vastauksia. Tutkijan on kuitenkin rajattava tarkasti se, mitä halutaan tutkia, sillä muuten tutkimus laajenee liikaa eikä pysy teoreettisen viitekehyksen sisällä. Luokittelemalla aineistoa painotetaan sitä, mitä kustakin teemasta on sanottu. Kyse on siis laadullisen aineiston ryhmittelystä aihepiirien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.1)

Tässä tutkimuksessa sisältöä on analysoitu kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuvaavat sen tapahtuvan. Ensin haastattelu tallennettiin ja litteroitiin sana sanalta. Haastattelun jälkeen kirjoitettiin

haastattelijalle päällimmäiseksi nousseet ajatukset muistiinpanojen muotoon. Tämän jälkeen aineistoon perehdyttiin tarkasti ja siitä etsittiin ja alleviivattiin pelkistettyjä ilmauksia. Tämä tehtiin vahvasti tutkimuskysymyksiin peilaten. Kun aineistoon oli perehdytty ja siitä olennaisimmat asiat alleviivattu ja listattu taukukkuon pelkistetyiksi ilmaisuiksi, etsittiin aineistosta samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Pelkistetyistä ilmaisuista muodostettiin alaluokkia ja näistä lopulta yläluokkia. Yläluokat muodostivat lopulta kokoavan käsitteen. Kuviossa 2 on esimerkkipolku siitä, miten luokka on saatu johdettua aineistosta. Esimerkkinä voidaan pitää tutkimuskysymyksenä olevaa kysymystä siitä, miten työntekijät ovat kokeneet johtamismenetelmän. Pelkistetyksi ilmaukseksi nousi ”itsenäinen työskentely haastavaa” tai ”itsenäiseen työskentelyyn tottunut”. Näistä muodostui alaluokaksi itseohjautuvuus, yläluokaksi yksilö ja pääluokaksi ammatillisuus. Elo ym. (2022) suosittelivat raportointivaiheen tuloksia kuvattavan tekstin lisäksi visualisoiden ja erilaisia visuaalisia kaavioita käytettiin tässä tutkimuksessa selventämään analyysivaihetta. Tutkijan on pyrittävä mahdollisimman tarkkaan analyysin raportointiin, ja mikäli käsitteitä on runsaasti, voisi syntyä vaikutelma siitä, ettei tutkija ole kyennyt ryhmittelemään aineistoa riittävän tarkasti. Tuloksia analysoitaessa on käytetty suoria lainauksia osoittamaan tuloksen yhteys alkuperäiseen aineistoon. Lainauksia käytettäessä on kuitenkin varmistuttu siitä, ettei vastaajaa pystytä tunnistamaan vastausten perusteella. Raportoinnissa tulee näkyä se, miten käsite on rakennettu. (Elo ym. 2022, 2015; Tuomi & Sarajarvi 2018, 4.4.3; Kyngäs ym. 2011, 139–140)



KUVIO 2 Esimerkkipolku siitä, miten luokka on johdettu aineistosta

Esihenkilöhaastatteluista yläluokkia muodostui kaksi ja alaluokkia kuusi. Näistä haastatteluista litteroitua tekstiä tuli yhteensä 44 sivua. Haastattelutallenteen pituus oli yhteensä 61 minuuttia. Röntgenhoitajahaastatteluista yläluokkia puolestaan muodostui kaksi ja alaluokkia 4. Litteroitua tekstiä tuli yhteensä 58 sivua. Haastattelutallenteen pituus oli yhteensä 89 minuuttia.

4.4 Kehittämisvaiheen toteuttaminen

Haastatteluiden jälkeen alkuperäinen ajatus oli toteuttaa työpajatyypinen kokous, jossa kaikki osallistujat saisivat keskustella keskenään etäjohtamisen työkalujen ja menetelmien kehittämistä. Kuitenkin peilaten haastateltavien henkilöiden lukumäärään voitiin olettaa, ettei innokkuutta tapaamiseen, jossa anonymiteetistä ei käytännön syistä ollut mahdollista varmistua, välttämättä olisi. Tutkimuksessa ehdotonta oli kuitenkin se, että kaikki haastateltavat saisivat vastata anonyymisti, joten menetelmää vaihdettiin. Työpaja vaihdettiin Padlet-tauluun, johon vastaajat saavat kommentoida anonyymisti. Padlet-pohjat rakennettiin niin, että ne sallivat toisten vastausten kommentoimisen sekä tykkäämisen. Padletien toimivuus testattiin ja linkkien toiminta varmistettiin ennen linkkien lähetystä kohdehenkilöille. Sekä esihenkilöille että röntgenhoitajille tehtiin omat Padletit, joiden linkit lähetettiin tietylle joukolle organisaation esihenkilöitä ja röntgenhoitajia. Linkit lähetettiin yhteensä yli 100 henkilölle. Vastauspyynnössä painotettiin anonymiteetin säilymistä ja vastausaikaa annettiin hieman yli 2 viikkoa. Kuitenkaan kukaan ei vastannut Padleteihin. Sekä esihenkilöiden, että röntgenhoitajien Padletit jäivät täysin tyhjiksi. Kehittämisvaiheen menetelmät eivät toteutuneet suunnitellun mukaisesti. Sen sijaan tutkimusvaiheen analysoinnin perusteella saatiin tuloksia, joita voidaan hyödyntää kehittämissä vaiheiden tuloksissa.

4.5 Tulosten raportointi ja seuranta

Tutkimuksen raportointi käsittää sekä suulliset että kirjoitetut tavat, joilla tutkimuksesta tiedotetaan ulkopuolisille. Tämän tutkimuksen tarkoitus on hyödyttää yksityistä terveydenhuollon toimijaa, joten tulokset ja tutkimuksen vaiheet tullaan raportoimaan tarkasti tutkimuksen tilaajalle. Yleensä raportin pituus ja tarkkuus vaihtelevat julkaisutyyppin mukaan. Tämän tutkimuksen osalta tutkimuksen tekijä raportoi tuloksista. Muita raportointimenetelmiä ovat perinteisemmät julkaisut, tieteelliset artikkelit, kirjat tai sitten esimerkiksi internet-tiedostot. Tämän tutkimustyön osalta ihanteellista olisi tulosten jalkauttamisen jälkeen seurata tulosten ja kehitettyjen menetelmien vaikuttavuutta, mutta vaikuttavuuden arviointi on niin pitkä prosessi, ettei se ehdi tähän raporttiin mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 191).

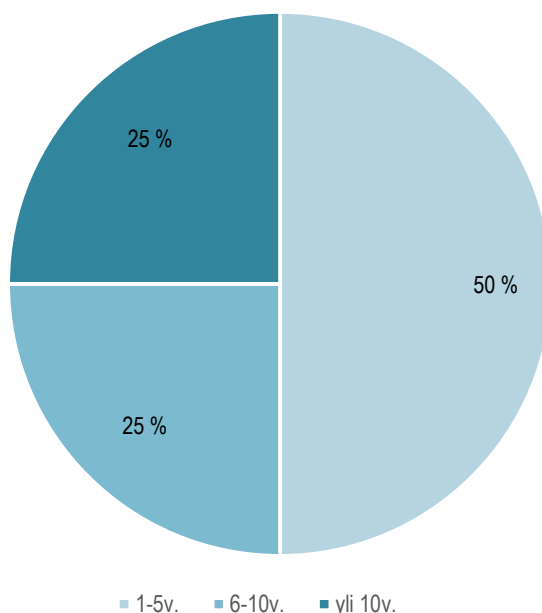
5 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

5.1 Taustatiedot

Tutkimukseen osallistui 4 esihenkilöä sekä 5 röntgenhoitajaa, vastaajista kaikki olivat naisia.

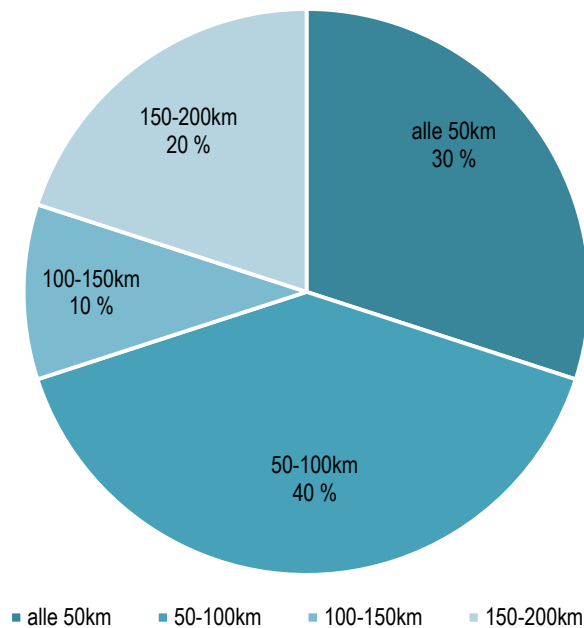
Esihenkilöt:

Vastaajista 2 eli puolet oli työskennellyt esihenkilönä 1–5 vuotta. 1 vastaajalle oli kertynyt työkokemusta esihenkilönä yli 10 vuotta, kun taas yhden vastaajan työkokemus oli reilusti yli 20 vuotta. Hajonta työvuosien määrässä teki tulosten analysoinnista mielenkiintoista, sillä oli oletettavaa, että kokeneemman esihenkilön kokemus esihenkilötyöstä on eri kuin vähemmän aikaa esihenkilönä toimineen. Alla olevassa kuviossa (kuvio 3) on kuvattuna esihenkilöiden työvuosien määrä esihenkilönä.

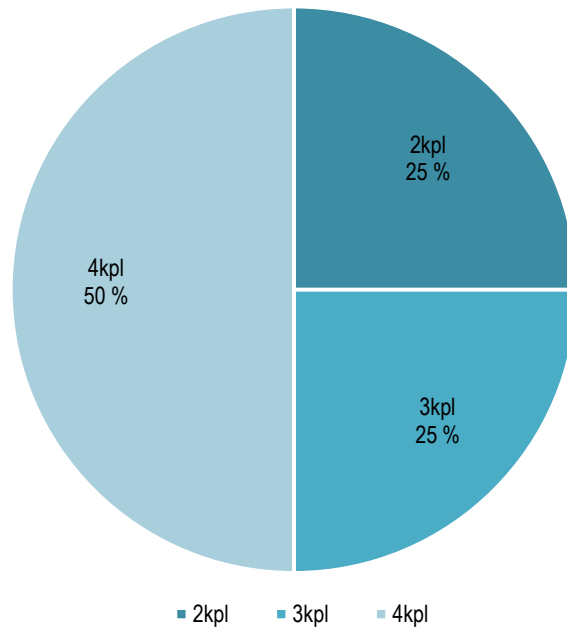


KUVIO 3 Työvuosien määrä esihenkilönä

Johdettavien yksiköiden määrä haastateltavilla oli 2–4 kappaletta. Kellään ei ollut viittä tai enempää yksikköä. Tässä tutkimuksessa kotiyksiköksi kutsutaan sellaista yksikköä, jossa esihenkilö pääsääntöisesti työskentelee. Seuraaviin kuvioihin on koottuna sekä etäisyys yksiköiden välillä (kuvio 4), että yksiköiden lukumäärä (kuvio 5). Esihenkilöistä yhdellä oli johdettavanaan kaksi yksikköä, yhdellä kolme yksikköä ja kahdella esihenkilöllä 4 yksikköä. Esihenkilöiden kotiyksikköä ei ole laskettu kuvioon 4 mukaan ollenkaan. Kuvio kuvaa siis vain välimatkaa kotiyksiköstä yksikköön, jossa esihenkilö säännöllisesti käy ja jossa hänen työntekijöitään työskentelee. Kolmeen yksikköön välimatkaa oli alle 50 kilometriä, neljään yksikköön välimatkaa oli 50–100 kilometriä, yhteen yksikköön välimatka oli 100–150 kilometriä ja kahteen 150–200 kilometriä. Seuraavissa kahdessa kuviossa on esiteltyä esihenkilöiden etäisyys kotiyksiköstä toiseen yksikköön (kuvio 4) sekä johdettavien yksiköiden määrä (kuvio 5).



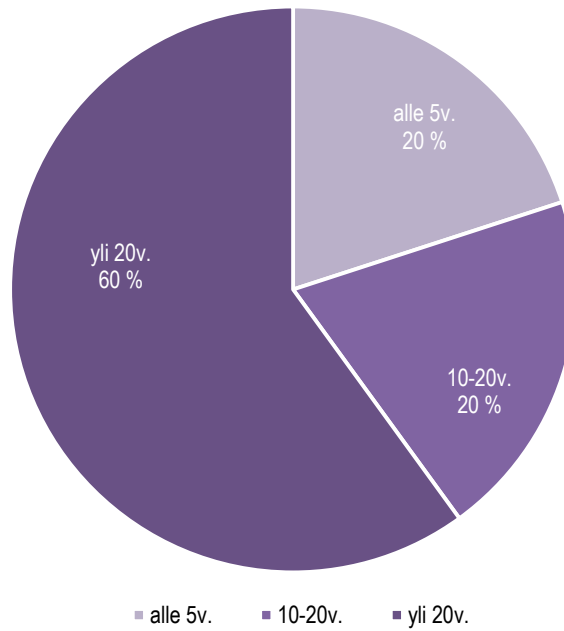
KUVIO 4 Etäisyys kotiyksiköstä toiseen yksikköön



KUVIO 5 Johdettavien yksiköiden määrä

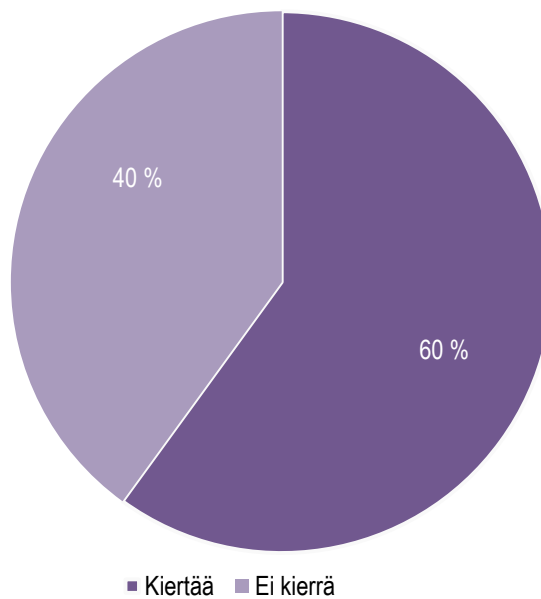
Röntgenhoitajat:

Alun perin tavoitteena oli haastatella 10 röntgenhoitajaa, mutta lopulta röntgenhoitajia osallistui tutkimukseen 5 henkilöä. Röntgenhoitajista vähän yli puolet eli 3 henkilöä (60 %) on työskennellyt röntgenhoitajana yli 20 vuotta. Haastatelluista kukaan ei ollut juuri valmistunut. Vastauksista nousi useaan otteeseen esille työkokemus ja sen vaikutus työhön, omaan jaksamiseen ja etäjohtamiseen. Haastatelluista 1 henkilö on työskennellyt röntgenhoitajana alle 5 vuotta. Kuvio 6 osoittaa tutkimukseen osallistuneiden röntgenhoitajien työvuosien määrän.



KUVIO 6 Työvuosien lukumäärä röntgenhoitajana.

Kuvio 7 kuvaa sitä, että röntgenhoitajista 3 henkilöä kiertää eri yksiköissä, kun taas 2 ei kierrä ollenkaan vaan työskentelee aina samassa yksikössä.



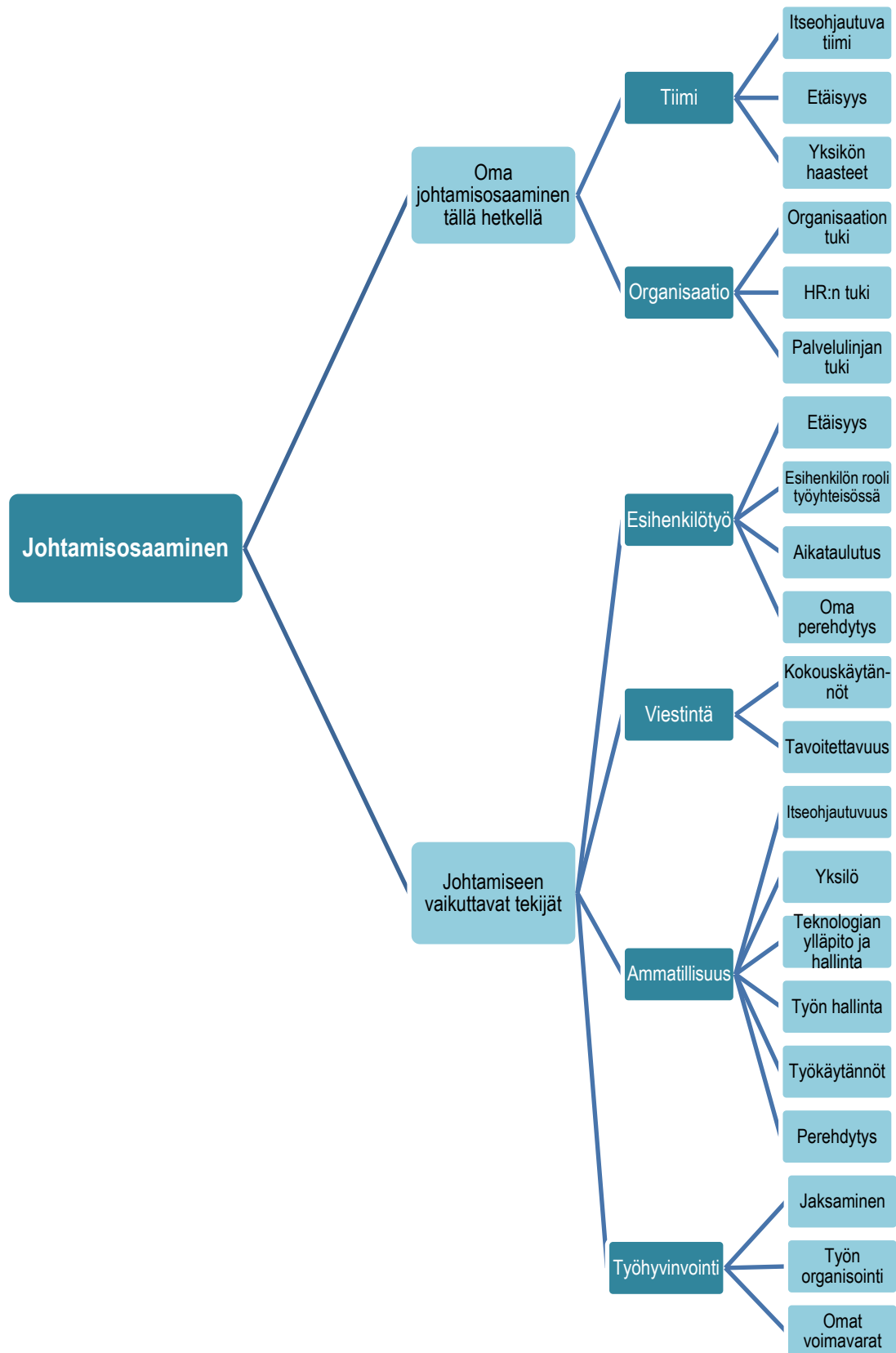
KUVIO 7 Työntekijöiden työskentely eri yksiköissä

5.2 Esihenkilöiden kokemukset omasta johtamisosaamisestaan

Esihenkilöhaastatteluissa tutkimustulosten pääteemoiksi muodostuivat: (kaavio 1):

1. Tiimin toiminta tilanteessa, jossa johtaminen on etäjohtamista
2. Organisaation tuki
3. Esihenkilötyön onnistuminen ja siihen vaikuttavat tekijät
4. Viestinnän korostuminen
5. Ammatillisuuden vaikutus esihenkilötyön onnistumiseen
6. Työhyvinvointi

Seuraavaan kaavioon (kaavio 1) on avattuna ne pääteemat, jotka esihenkilöhaastatteluissa muodostuivat.



Pääloukka

Yläluokka

Alaluokka.

Pelkistetty ilmaus

Kaavio 1 Esihenkilöiden haastattelut ja niiden luokittelu

Tiimi

Pääosin esihenkilöt pitivät tiimeilleen yhteisiä kokouksia. Tämä osittain myös käytännön vuoksi, sillä ainakin yksi esihenkilö koki järkevämmäksi ajankäytön näkökulmasta yhdistää eri yksiköiden kokoukset kuin pitää monta kokousta erikseen. Toki yksittäisiä viikkokokouskäytäntöjä oli, mutta kuukausikokous oli pääosin kaikille esihenkilön yksiköille yhteinen. Vastauksista nousi ainakin pyrkimys olla yhtä tiimiä, vaikka eri yksiköillä omat erityispiirteensä onkin. Yksi haastatelluista painotti, että on tärkeää antaa tiimille kuva, että on läsnä vaikkakin etänä. Tärkeää on olla läsnä myös esihenkilön ja alaisen kahdenkeskisissä kokouksissa ja tällä tavoin tuoda esille tietynlainen huolenpito ja välittäminen sekä mahdollisuus keskustella.

Minä olen kuitenkin läsnä ja välitän teistä, vaikka en olekaan siinä tiimissä mukana. Heillekin tulee se selväksi, että ei ole tarkoituskaan, että minä olisin koko ajan fyysisesti paikan päällä, vaan että minä olen aina tavoitettavissa (Yli 10 v. kokemusta)

Tietenkin me olemme eri toimipaikoissa, mutta minun mielestäni meidän tiimimme toimii niin kuin sen tulee toimiakin tässä tilanteessa (5–10 v. kokemusta)

Organisaatio

Kaikki haastatellut esihenkilöt kertoivat pyrkivänsä pitämään säännöllisiä tiimikokouksia, joihin osallistuvat kaikki esihenkilön alaisuudessa olevat yksiköt. Esihenkilöt mielsivät kaikki johtamansa yksiköt yhtenäiseksi tiimiksi.

Esihenkilöiden haastatteluista nousi esille myös oman asenteen vaikutus toimintaan. Osallistava, aktiivinen ja varmasti hyväksyväkin ote henkii samanlaista ilmapiiriä myös työyhteisöön. Esihenkilöiden työhön toi stressiä myös asiakastyön määrä ja sen vaikutus esihenkilöiden hoitamiseen. Yksi haastatelluista esihenkilöistä nosti esille haastavana myös esihenkilön roolin osana tiimiä ja työparina toimimista. Välttämättä ei lähdetä niin aktiivisesti itse selvittämään asiaa, vaan kysytään herkästi esihenkilöltä neuvoa.

Se täytyy sisäistää ja ottaa vakavasti, tavallaan ottaa se semmoisena positiivisena haasteena, eikä vaan sitä lähde valittamaan, että kun en minä koskaan ole paikan päällä ja nuo ihmiset kärsivät siitä, kun minua ei näy, ja minulla on huono omatunto. Sillä tavalla se ei ole kivaa ja se näkyy sinne alaisillekin päin, jos itse kokee sen semmoisena negatiivisena asiana. (Yli 10 v. kokemusta)

Tällä hetkellä se mikä tuo sen stressin tunteen on se, että kun sinä olet niin paljon kiinni asiakastyössä ja sinä multitaskaat siinä ihan siis sikana. (6–10 v. kokemusta)

Yleisesti koettiin, että konsernin ja omien esihenkilöiden tuki esihenkilötyön tueksi on hyvää. Kuvantamisen esihenkilöille järjestetään omia kuukausikokouksia ja ne on koettu hyväksi. Eräs haastatelluista esihenkilöistä nosti esille aiemmin järjestetyn kuvantamisen esihenkilöiden koulutuspäivän ja sen, että vastaavia voisi olla enemmän, jotta yhteistyö kollegoiden kesken vahvistuisi. Oman työn kehittymisen kannalta nousi toive siitä, että organisaation järjestämien kokousten yhteydessä panostettaisiin vapaaseen keskusteluun. Se, että aikaa keskustelulle ja kysymyksille olisi, vahvistaisi mahdollisesti myös yhteistyötä kollegoiden kesken. Perehdytys esihenkilötehtävään koettiin sen sijaan useamman esihenkilön toimesta vajaaksi. Asetetut tavoitteet olivat selvillä kyllä, mutta jonkunlaiselle perehdytysmateriaalille tai aloituspaketille esitettiin toive. Kuvantamisen ja säteilynkäytön perehdytys koettiin toistuvasti hyväksi, mutta perehdytys johtamiseen vähemmän hyväksi.

Minä koen, että tuki on hyvä. Aina saa vastauksen, kun kysyy. (1–5 v. kokemusta)

Silloin kun minä olen aloittanut, niin en saanut mitään perehdytystä. - -kyllä on vähän niin kuin kantapään kautta opeteltu asiat. (1–5.v. kokemusta)

Minut on kyllä kuvantamisen asioihin tosi hyvin perehdytetty, mutta sitten siihen esihenkilön rooliin, niin se on ollut kyllä huonoa tai ei ollenkaan. (1–5 v. kokemusta)

Tukea toki omalta esihenkilöltä olen saanut, mutta aika vapaasti olen kyllä itsenäisesti saanut tässä rakentaa (1–5 v. kokemusta)

Esihenkilöhaastatteluiden perusteella esihenkilöt ovat ottaneet käyttöön omia menetelmiä työssä tueksi. Näitä työkaluja olivat esimerkiksi paperinen kansio ja kalenteri, eri alueiden omat Teams-kanavat, tarkkaan laaditut muistiinpanot aina yksikkövierailun tai kokouksen jälkeen ja myös tiimikokousten lisäksi erilliset viikkokokoukset jokaiseen yksikköön. Viimeisen tarkoitus on antaa omaa aikaa jokaiselle työntekijöille erikseen sekä panostaa kohtaamiseen ja vierailuun erikseen.

Minulla on ihan paperinen kansio tai toi kalenteri, että minä saan sinne kirjoitettua (yksikön nimi) -päivän kohtaan, että hei muista ottaa tämä mukaan ja muista viedä tämä tuonne ja näin. (1–5 v. kokemusta)

Pidän viikoittaiset viikkopalaverit joka toimipisteeseen. - tavallaan minä annan heille aikaa ja sitten taas heillä on myös minulle aikaa aina silloin niin se on ollut tosi kiva. (1–5 v. kokemusta)

5.3 Esihenkilöiden kokemukset johtamiseen vaikuttavista tekijöistä

Esihenkilötyö

Esihenkilöiden haastatteluissa etäjohtamisen haasteeksi osoittautuivat arkiset tilanteet ja neuvon pyytäminen. Kynnys kysyä neuvoa on korkeampi, jos esihenkilö on linjan päässä eikä paikan päällä. Haastatteluista nousi esille myös asiakastyön ja esihenkilötyön yhteensovittamisen haasteet. Esihenkilötyölle kalenteroitu aika ei aina toteudu, sillä muuttuvat tilanteet kiinnittävät esihenkilöt asiakastyöhön. Tämä koettiin haasteeksi esihenkilötyön toteutumiselle ja suunniteltujen asioiden hoitamiselle. Esihenkilötyön määrä ja sen vähäisyys eri alueilla koettiin myös epäreiluksi. Koettiin ettei ole reilua, että joillain kuvantamisen esihenkilöillä on esihenkilötyön lisäksi asiakastyötä ja joillain ei ollenkaan. Etäisyys yksiköiden välillä vaikuttaa myös käytännön asioihin; esimerkiksi lääkelupien suorittamisen valvominen täytyy aikatauluttaa niin, että esihenkilö on yksikössä paikan päällä.

Se mikä minua tavallaan ärsyttääkin on se, että ketkä pääsee siihen pelkkään esihenkilötyöhön. -että jos sinä vaan pystyt vaikuttamaan tällä työllä, niin nosta esiin se, että tämä olisi tasapuolista! (5–10 v. kokemusta)

On tiettenkin se, että eihän niitä semmoisia arjen kaikkia hetkiä jaeta yhdessä, että kuinka paljon sitten sen esihenkilön tulisi olla se kuuntelija siinä arjessa koko ajan, mutta toisaalta sitten taas siinä hän huomaa sen, että kyllähän he ovat hyvin itseohjautuvia. -että tavallaan se esihenkilö ei ole siinä sinun vieressäsi työparina, vaan se on sen linjan päässä.” (Yli 20 v. kokemusta)

- - sitten toinen on ehkä sellainen, että näkee että listalta on vaikka aikoja suljettu, mutta jos työntekijä ei olekaan niin sellainen kertova työntekijä, että kertoo kaikki mitä siellä tapahtuu yksikössä, niin sitten sinä voit epäillä, että no ottaako se vähän lepoa siellä nyt kun aikoja on suljettu tai jotain muuta, että mikä se syy on. (1–5 v. kokemusta)

Haastatelluista yksi esihenkilö sanoi, että etäjohtaminen vaatii itsensä johtamista ja sitä, että stressaavat tilanteet tulee tunnistaa ja tuntea itsensä. Omaa työhyvinvointia tulee huoltaa ja arvostaa sekä tiedostaa ne tilanteet, jotka aiheuttavat stressiä.

Minun täytyy itse tajuta se, eli minä koen tärkeänä sen, että minä pidän itse omasta kunnostani huolen ja selkeistä työajoista huolen. - ei pidä luottaa siihen, että oma esihenkilöni tulee sanomaan, että älä tee pitkää päivää. (Yli 20 v. kokemusta)

Viestintä

Esihenkilöhaastatteluista nousi esille yksiköissä vierailujen haasteet. Osa esihenkilöistä kuvasi eri asioiden organisoinnin vaikeutta yksiköiden vaihtuessa. Asioiden hoitaminen on hidasta eikä välttämättä muista mitä on edellisellä vierailulla tehnyt tai sopinut. Esihenkilöistä kaikki puolestaan vastasivat, että ainakin pyrkivät käymään säännöllisesti yksiköissä vaikkakaan se ei aina toteudu. Haastatelluista yksi vastasi, että esihenkilökäynti muissa yksiköissä ei toteudu asiakastyön vuoksi. Kaikki esihenkilöt pyrkivät pitämään säännölliset kokoukset tiimilleen tai ainakin tiedostivat niiden tärkeyden. Osittain organisaatiomuutoksen aiheuttamien muutosten vuoksi esimerkiksi kuukausittaiset tiimikokoukset eivät ole toteutuneet, osittain syynä ovat olleen kesälomien ajoitukset tai asiakastyön vaikutus esihenkilötyön määrään. Kaikki esihenkilöt kertoivat pitävänsä myös kahdenkeskisiä kokouksia, osa piti sen lisäksi vielä viikkokokouksia yksiköille erikseen. Haastatellut kokivat tiiminsä ottavan herkästi yhteyttä, eikä puheeksi noussut kommunikatio-ongelmat.

- ehkä oikeastaan eniten varmaan johtuu siitä, että meillä (yksikön nimi) on tosi huono tilanne. Eliikkä minä olen niin kun tässä asiakastyössä siis 80 prosenttisesti vähintään kerran viikossa (6–10 v. kokemusta)

Ammatillisuus

Yksi esihenkilö nosti haasteina esiin kuvantamislaitteiden laiterikot esille etäjohtamisen kannalta. Kuvantamislaitteiden ylläpidon hallinnointi sekä neuvonta ovat osa etäjohtamista, joten myös siihen on syytä kiinnittää huomiota. Etäjohtamisessa tämä näkyy muun muassa siten, että laiterikon sattuessa tai muuten ongelmatilanteessa ei aina pystytä olemaan paikan päällä auttamassa

ja monesti puhelimessa neuvominen on haastavaa. Pitkien välimatkojen vuoksi ei ole myöskään mahdollista lähteä käymään paikan päällä auttamassa.

Kaikista haasteellisinta on, kun et voi olla läsnä siellä katsomassa, jos tulee laitteiden kanssa ongelmia, ja miten sitä lähdetäisiin välttämättä ratkomaan. Sitten joutuu hirveän määrän (kysyä) kysymyksiä, että katso toi ja tee näin ja sitten yrität hahmottaa sitä etäältä omassa mielessä, että miten sen saisi ratkottua. (1–5 v. kokemusta)

Työn tueksi tarkoitetuista työkaluista kysyttäessä nousi esille vuosikellon tarve, johon olisi listatuna kaikki ajankohtaiset asiat ja niille määräaika. Vuosikelloa käytetään jo, mutta sen käyttöä voisi vielä vahvistaa ja kehittää. Myös kalenteria ja erilaisia muistioita kerrottiin käytettävän aktiivisesti.

Ehkä sitä (vuosikelloa) ollaankin kehittämässä vielä parempaan ja käytännöllisempään suuntaan. (1–5 v. kokemusta)

Esihenkilöistä kolme vastasi viestinnän olevan merkittävä työkalu etäjohtamisen tueksi. Koettiin, että sen avulla pysytään selvillä sekä työntekijöitä että yksiköjä koskevista asioista. Eri alueille rakennetut Teams-keskustelut auttoivat työn hallinnan tunteessa sekä asioiden keskittymisessä nimenomaisiin yksiköihin ja työntekijöihin. Viestintään liittyen yksi esihenkilö nosti toiveeksi kuvantamisen esihenkilöiden oman Teams-keskustelun, jossa voisi keskustella alan substanssiosaajien kanssa. Lisäksi HR:ltä toivottiin säännöllistä perehdytystä etäjohtamiseen liittyvistä asioista.

Olisiko se sitten HR:stä vai mistä, niin voisi olla kiva, että olisi vaikka joka syysy ja joka kevät edes tällöinen yhteinen, etäjohtamiseen liittyvä sessio. - - Se voisi olla vaikka sellainen tunnin mittainen ja kun se olisi hyvissä ajoin kaikille kalenteroitu niin se voisi olla aika kivakin. (Yli 10 v. kokemusta)

Esihenkilöhaastatteluissa yksi esihenkilö koki työkalujen rakentamisen haasteeksi tietotekniikan ja sen, ettei tietotekniikan käyttöön ole ollut perehdytystä.

Sanotaanko, että olisi hienoa, jos olisi tosi näppärä tietoteknisissä asioissa. - -varmaan voisi käyttää vielä jotenkin monipuolisemmin monia asioita. (6–10 v. kokemusta)

Haluaisin, tai pitäisi tehdä semmoinen vuosikello itselleni, koska kun ei semmoista ole, niin pitäisi aina muistaa. (1–5 kokemusta)

Työhyvinvointi

Röntgenhoitajien itseohjautuvuus ja ammatillisuus nousivat toistuvasti esille haastatteluissa positiivisessa valossa. Näillä tekijöillä vaikutti olevan suuri vaikutus myös esihenkilöiden johtamiseen ja sen onnistumiseen. Röntgenhoitajien omatoimisuuden ja vastuuntuntoisuuden todettiin vaikuttavan positiivisesti myös esihenkilöiden jaksamiseen. Esihenkilöt kokivat pystyvänsä luottamaan tiiminsä jäseniin. Työntekijöiltä saatu palaute oli myös suuri voimavara esihenkilöiden jaksamisessa. Sen todettiin olevan myötävaikuttajana sille, että haluttiin entistä enemmän olla läsnä ja kuunnella. Yksi esihenkilö kertoi omien esihenkilötöiden vaikuttaneen kuormittavasti tiimin toimintaan, joten se oli vaikuttanut hänen jaksamiseensa.

-(he) tosi omatoimisia ja mitä vastuurooleja on, niin ne kyllä hoidetaan ihan äärettömän hyvin. (1–5 v. kokemusta)

Mutta minun mielestäni se oli hyvä pointti, että silloin kun minä olen kollega, niin minähän olisin kollega. - - Kun pitää ajatella itseä, mutta myös sitä työkaveria siinä, että se on ihan totta (että aiheuttaa stressiä) (6–10 v. kokemusta)

On kyllä tosi sitoutunutta (henkilökuntaa). (Yli 10v.ura)

- -ne ovat semmoisia tosi omatoimisia, tosi autonomisia siis sillä tavalla, että toki minulta pyydetään vahvistusta ja tukea ja kysytään, mutta noin niin kuin pyörii enemmän itsenäisesti. (1–5 v. kokemusta)

Etäisyydellä alaisten työyksikköön vaikutti olevan suuri merkitys siihen, miten esihenkilöt kokevat johtamisosaamisensa. Sillä on myös suuri rooli työssä jaksamiseen ja siihen intensiivisesti he pystyivät olemaan läsnä työntekijöidensä arjessa. Haastatteluiden perusteella organisaatiolla oli omat ohjeistukset siihen, kuinka usein esihenkilö sai käydä eri yksiköissä. Sairauspoissaolotilanteissa tilanne oli kuitenkin eri, silloin käyntejä yksikköön saattoi tulla paljonkin. Työssä jaksamiseen vaikutti vastikään tapahtunut organisaatiomuutos. Sen tuoma epävarmuus ja sekavuus sekoittivat hetkellisesti työn hallinnan tunnetta ja se koettiin raskaana ja stressaavana.

Välimatkojen pituus tietty haastaa myös sitten omaa jaksamista. (1–5 v. kokemusta)

Yksikkö, jossa nyt olen kahdeksasta neljään, niin minä lähdän klo. 6 jälkeen ajamaan ja sitten minä olen klo 18 aikaan takaisin kotona ja se on aika pitkä päivä ja syö ehkä sitä jaksamista. (1–5 v. kokemusta)

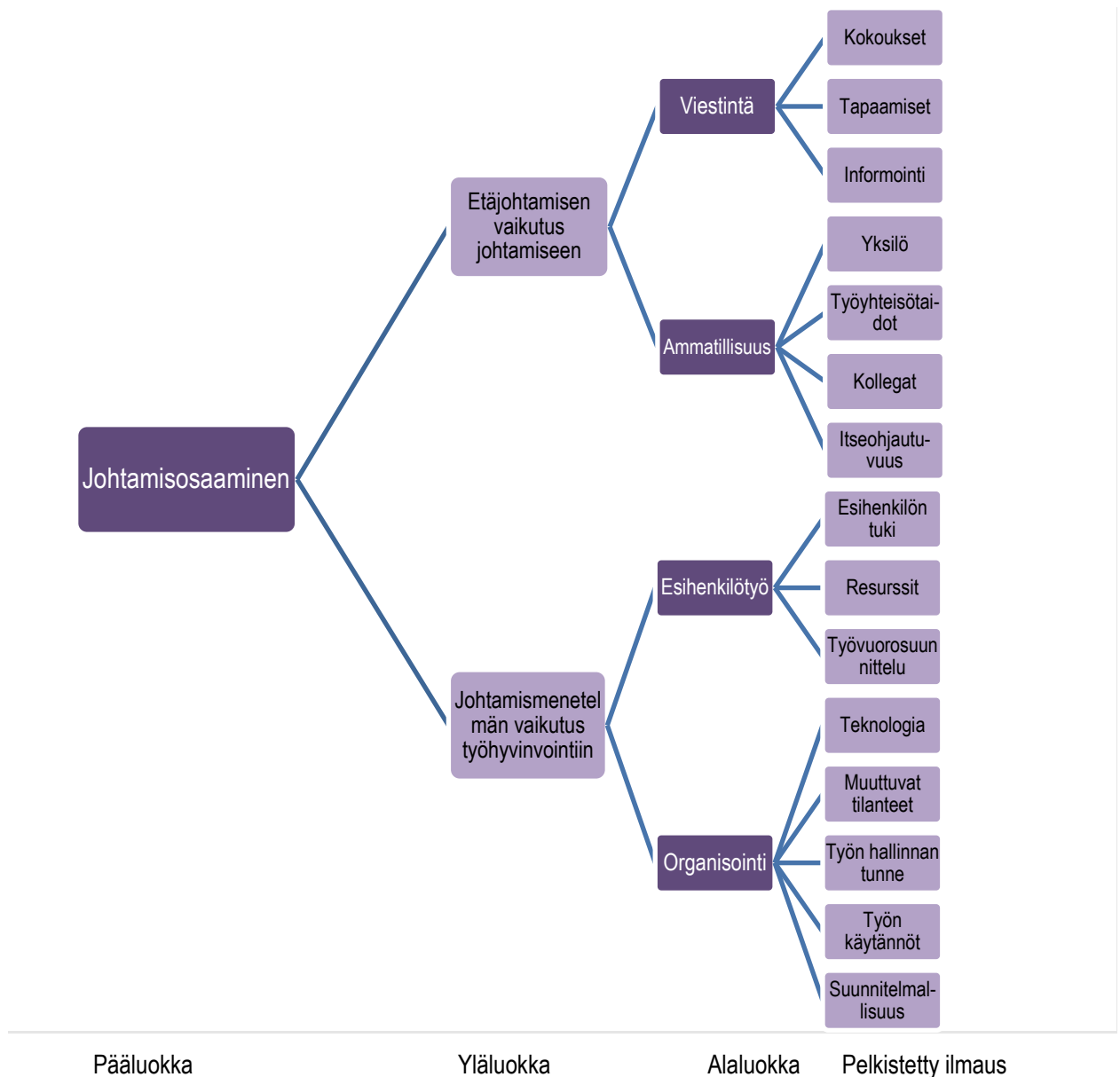
Silloin kun oli se organisaatiomuutos, sen jälkeen, kun kaikki oli niin sekavaa niin silloin kieltämättä (stressaavaa) ja oli sitten tuossa muutakin henkilökohtaisessa elämässä samoista. (1–5 v. kokemusta)

5.4 Röntgenhoitajien kokemukset etäjohtamisen vaikutuksesta johtamiseen

Röntgenhoitajien haastatteluissa tutkimustulosten pääteemoiksi muodostuivat: (kaavio 2)

1. Työssä jaksaminen ja tekijät, jotka vaikuttavat siihen
2. Käytännön asioiden vaikutus työn sujuvuuteen
3. Toimivan esihenkilötyön painotus ja sen parantaminen
4. Röntgenhoitajan ammatillisuuden ja itseohjautuvuuden vaikutus työssä jaksamiseen ja työn tavoitteiden täyttymiseen

Kaavioon 2 (kaavio 2) on avattuna ne pääteemat, jotka röntgenhoitajahaastatteluissa muodostuivat.



Kaavio 2 Röntgenhoitajien haastattelut ja niiden luokittelu

Viestintä

Haastatteluiden aikana nousi esille tarve keskustella ja kertoa omista ajatuksistaan haastattelijalle. Toisinaan huokui ahdistus ja tarve avautua sekä henkisen tuen tarve. Ylipäätään haastattelu tunnuttiin kokevan keinona tulla nähdyksi ja kuulluksi. Vastauksista nousi esille se, että vaikka pärjätään, on esihenkilön tuki todella tärkeää. Lähes kaikki haastatellut röntgenhoitajat nostivat esille sen, että esihenkilö on helposti tavoitettavissa.

- -Mutta kun esihenkilö oli (ennen) toimipaikanpäällikkö, ja hänhän oli täällä paikan päällä.
- -Nyt ei kesälomien jälkeen uusi esihenkilö ole käynyt täällä lainkaan. Hän kyllä soittelee, että hän on kyllä siitä ihana, että hän tykkää sitten soittaa saman tien ja selvittää sitä tai kysyä aikataulua. Kyllä siinä haasteensa on. (Yli 20 v. ura)

Että niin kun tietää kenen kanssa on tekemisissä, niin on paljon helpompi sitten soittaa tai laittaa just (viestiä) Teamsissä. (Yli 20v.ura)

Esihenkilö tosi säännöllisesti pitää huolta, että kaikki tulee käytyä, tiimipalaveri olisi mahdollisimman säännöllisesti ja aina on tavoitettavissa. (1–5 v. ura)

Onnistuu minun mielestäni tuo yhteydenotto ihan yhtä lailla puhelimitse kuin se, että olisi siellä paikan päällä. (1–5 v. ura)

Osa haastatelluista röntgenhoitajista koki olevansa yhtä tiimiä kaikkien esihenkilönsä johtamien yksiköiden kanssa, kun taas haastatelluista ainakin kaksi toivat esille tunteen siitä, että esihenkilön kaikki yksiköt omat omia tiimejä keskenään. Toinen näistä haastatelluista koki sen ikävänä ja työhyvinvointiin vaikuttavana asiana, kun taas toinen oli tyytyväinen tilanteeseen sellaisenaan eikä kaivannut siihen muutosta. Asia korostui myös kokouskäytännöissä. Osa haastatelluista kertoi, etteivät säännölliset tiimikokoukset tai henkilökohtaiset palaverit esihenkilön kanssa toteudu tai heitä ei osallisteta niihin. Tämä lisäsi yksinäisyyden ja erilläänolon tunnetta. Osa taas totesi kokousten toteutuvan säännöllisesti. Haastatteluissa mainittiin myös se, että kokouksiin käytetty aika oli usein melko lyhyt ja se kului joko eri yksiköiden asioiden hoitoon, eikä yhteisen asian läpikäyntiin tai sitten päinvastoin niin, että käytiin yhteiset läpikäytävät asiat läpi, mutta aikaa ei ollut syventyä mihinkään yksittäisten yksiköiden asioihin. Tämä nousi esille nimenomaan myös siitä näkökulmasta, että kun muuten ei tavata muiden yksiköiden röntgenhoitajia, niin yhteinen kokous voisi olla se tilaisuus tavata kollegoita ja vaihtaa kuulumisia. Yksi haastateltava kertoi saavansa esihenkilöltään viikkokirjeen ajankohtaisista asioista.

Meillä on nyt tiimipalaverit. Minun mielestäni siinä pitäisi olla vähän enemmän aikaa, että kun se on kuitenkin vaan kerran kuussa, niin se menee vaan sellaisiin (organisaation nimi) yhteisiin asioihin. Melkein ne mitkä ovat ne pakolliset, käydään läpi, niin meillä ei ole minun mielestäni tarpeeksi aikaa sitten niihin meidän omiin asioihimme - - (1–5 v. ura)

Eihän (hän) ole liittänyt minua, esimerkiksi kun hän pitää jonkun tämmöisen kuvantamisen palaverin (yksikön nimi) porukoille tai niille, niin minä en saa esimerkiksi siihen kutsua. Edes Teamsillä, että minulle tulee sitten vaan muistio jälkikäteen. (Yli 20 v. ura)

Tuntuu että minä olen ihan irrallaan (Yli 20 v. ura)

-ne (henkilökohtaiset palaverit) on ihan meille listoille vedetty, milloin meillä aina on ne, joo siihen on varattu työlistalla aikaakin sitten, että se on ihan hyvä.” (Yli 20 v. ura)

Ammatillisuus

Esihenkilön yksikkövierailuiden järjestämisen ja toteutumisen haasteet korostuivat röntgenhoitajahaastatteluissa. Röntgenhoitajien haastatteluista nousi esille omien töiden aikataulutuksen esihenkilön vierailupäivinä. Koettiin, että läpikäytäviä asioita on paljon, että välttämättä työpäivän rakenne ja asiakasmäärät mahdollista sitä, että olisi aikaa käydä esihenkilön kanssa asioita rauhassa läpi. Erityisesti resurssit ovat yksi tähän vaikuttava tekijä. Vaikka osa esihenkilöistä kiersi yksikössään säännöllisesti, kokivat röntgenhoitajat silti, etteivät näe esihenkilöään tuolloin välttämättä ollenkaan. Esihenkilö saattoi olla yksikössä jossain tilassa työskentelemässä, mutta ei varsinaisesti kuvantamisen tiloissa.

Minä tiedän, että esihenkilö on meidän toimipaikassa, niin silti minä en näe sitä koko päivän aikana, että ehkä semmoinen että tulisi vaan käymään siellä missä me ollaan.” (1–5 v. ura)

Kysyttäessä etäjohtamisen onnistumisia ja ei-onnistumisia, röntgenhoitajien vastauksissa korostuivat arkiset tilanteet ja -asiat. Röntgenhoitajien vastauksista nousi esille kollegoiden tuki ja apu ja yleinen keskustelu työtovereiden ja esihenkilön kanssa. Röntgenhoitajat kokivat esihenkilön luottavan heihin täysin sekä arvostavan heidän osaamistaan. Esihenkilön substanssiosaaminen koettiin myös hyväksi johtamisen kannalta. Kun esihenkilönä on röntgenhoitaja, on esihenkilöllä enemmän ymmärrystä monesta asiasta ja koko tiimi puhuu niin sanotusti samaa kieltä. Röntgenhoitajien haastatteluista painottui vahvasti röntgenhoitajien ratkaisukeskeisyys ja itseohjautuvuus. Mitä enemmän röntgenhoitaja oli tottunut työskentelemään yksin, sitä vähemmän esihenkilön läsnäololle tuntui olevan tarvetta.

- - meillä on kyllä onnistunut minun mielestäni ihan kaikki, kun meillä on luottamus toisen tekemiseen, niin se on tietysti se onnistumisen tae. (Yli 20 v. ura)

- -se että minkälainen on tausta ja miten on tottunut johtamiseen ja sellaiseen. Minä olen ollut vaan aina niin sellaisessa työpaikassa, että missä on joutunut tavallaan tekemään itse paljon ratkaisuja ja kaikkea, että ratkaisukeskeistä työtä tämä on. (Yli 20 v. ura)

Meillä hän (esihenkilö) käy aina silloin tällöin ja on aina aika hyvin tavoitettavissa, että minä ainakin koen, tietysti edelleen vetoan siihen, kun minulla on kokemusta, niin minä kyllä pärjään yksin aika hyvin ja olen tämmöinen itseohjautuva ja itsenäinen ja teen päätöksiä. (Yli 20 v. ura)

Hän (esihenkilö) on röntgenhoitaja, joten hän on tietysti kartalla kyllä siitä – voisi olla jonkun näköinen tsekkauslista, että hei nyt on vuosi vaihtunut. (Yli 20 v. ura)

5.5 Röntgenhoitajien kokemukset johtamismenetelmän vaikutuksista työhyvinvointiin

Esihenkilötyö

Röntgenhoitajien haastatteluissa korostui työnantajan joustaminen erilaisissa tilanteissa sekä ymmärrys muuttuvia tilanteita kohtaan. Tällaisia tilanteita olivat esimerkiksi työajan lyhennykset, opiskelut, erityisroolien vaatima ajankäyttö ja sen toteutuminen. Tilanne korostuu kuormittavassa tilanteessa, jolloin ensiarvoisen tärkeää on reagoida. Haastateltavat ilmaisivatkin tyytyväisyytensä siihen, että heitä on kuunneltu ja muuttuviin tilanteisiin on sopeuduttu niin esihenkilön kuin koko tiimin toimesta.

Ihan superhyvin (on tukenut) että me olemme saaneet kaikki nuo minun koulupäiväni kyllä sumplittua. Ihan täysin minun esihenkilöni ansiota, että se on kyllä tosi hyvin joutanut ja sitten myös meidän koko tiimi- - (1–5 v. ura)

Hyvin on meidän esihenkilömme tukenut työtä. (1–5 v. ura)

Jotenkin tuntuu, että meitä pitäisi kyllä ehkä enemmän kuunnella. (Yli 20 v. ura)

Röntgenhoitajista osa koki johtamismenetelmän stressaavana, mutta osa puolestaan ei. Henkilöt, jotka kokivat sen stressaavana, nostivat esille nimenomaan sen, ettei esihenkilö ole läsnä, ettei kokouksia tai henkilökohtaisia palavereita ole säännöllisesti tai ylipäänsä käytännöt ovat muuttuneet. Osa röntgenhoitajista puolestaan koki riittäväksi sen, että esihenkilö on tavoitettavissa ja heillä on sitä kautta hänen tukensa. Haastatteluaineiston perusteella ainakin kaksi röntgenhoitajaa nosti spontaanisti esille sen, että toivovat lähiesihenkilöä. Selkeää yhtenäistä toivetta lähiesihenkilölle ei noussut, mutta sitä ei erikseen kysytykään. Yksi haastateltava pohti, että yksi iso tekijä, miksi etäjohtaminen toimii niin hyvin, on se, että vaihtuvuus työyksikössä on ollut niin pientä. Hän kertoi kollegoiden tuntevan talon tavat ja auttavan toisiaan ja siten esihenkilön tuen

tarve oli vähäisempää. Hän arveli tarpeen esihenkilön tuelle olevan vahvimmillaan silloin, kun tiimissä on uusia tai kokemattomia henkilöitä.

Ehkä esihenkilön rooli on merkittävämpi silloin, jos tiimissä työskentelee paljon uusia ja kokemattomampia henkilöitä, jolloin kysymyksiä ja pulmiakin tulee eteen ymmärrettävästi useammin. Tällöin voisin luulla, että esihenkilön paikallaolo voisi olla merkityksellisempää, jotta nopea tavoittaminen ja apu olisi helposti saatavilla. (1–5 v. ura)

Mutta kyllä minä varmaan osin olen (stressaantunut), ei se nyt ole tullut mihinkään uniin eikä tällaisiin mutta onhan se itselle iso muutos, että se esihenkilö, mikä aina ennen on ollut, sillä tavalla saatavilla ja samassa talossa, niin nyt tavallaan opetellaan uutta. (Yli 20 v. ura)

No ei kyllä (aiheuta stressiä). Kyllä meidän (esihenkilö) esimerkiksi on tosi helposti tavoitettavissa ihan puhelimitse. Aina on kyllä vastannut, kun on soittanut, että en minä ole siitä kokenut mitään. (1–5 v. ura)

-ehkä hänelle enemmän stressiä tulee, kun hän ei pääse paikalle tai jotain. (Yli 20 v. ura)

Ainakin omalla kohdallani en tarvitse esimiehen läsnäoloa kokoaikaisesti. Minulle on ihan riittävä, että minä tiedän, että aina kun minä tarvitsen, niin hän on tavoitettavissa. (Yli 20 v. ura)

Onhan se siinä, että kun hän ei näe sitä, minun työpäiväni rakennetta, tai kun hän ei ole täällä. (Yli 20 v. ura)

Röntgenhoitajahaastatteluihin nousi esille vahva myötätunto esihenkilöä kohtaan. Valtaosasta röntgenhoitajia huokui tyytyväisyys esihenkilöään kohtaan ja pääsääntöisesti he kokivat olevansa tyytyväisiä omaan esihenkilöönsä. Kukaan vastaajista ei maininnut mitään negatiivista esihenkilöstä itsestään, vaan ennemminkin ne tekijät liittyivät olemassa oleviin käytänteisiin ja muuttuviin tilanteisiin. Röntgenhoitajien kokema empatia esihenkilöä kohtaan oli vahvaa, koska koettiin että tällä on niin paljon kaikkea muuta työtä. Koettiin myös, ettei aikaa ole varsinaisille työtehtäville. Ikään kuin päällekkäistä työtä on paljon ja muiden työtehtäviä hoidettavana. Ainakin yksi röntgenhoitaja sanoi toivovansa esihenkilölleen enemmän aikaa.

Minun esimiehelleni varmaan se (etäjohtaminen) on stressaavaa, mutta ei minulle, kun minä olen tottunut kyllä itsenäiseen työskentelyyn. (Yli 20v.ura)

- nyt käy vähän niin, että me riviröntgenhoitajat tehdään semmoista työtä, mistä meidän pitäisi saada erilliskorvaus, että ei se tällä tavalla voi olla, että me käymme hoitamaan niitä esihenkilön töitä omien töiden lisäksi. (Yli 20 v. ura)

Hän on minusta esihenkilönä ollut ihan tosi miellyttävä ja ystävällinen ja hyvin tavoitettavissa, joustava ja kuuntelee. Kuuntelee hyvin, koska kokemuksen äänellä hänelläkään ei ole esimerkiksi mitään mammo-osaamista ja muuta, niin hän luottaa 100 prosenttisesti, että minä hoidan kaikki semmoisiin liittyvät asiat. (Yli 20 v. ura)

Piti ihan miettiä, että mitä siinä voisi muuttaa, koska minä olen ollut tosi tyytyväinen - - (1-5 v. ura)

Töihin tänne on loppujen lopuksi tultu. En näe, että sitä meidän rivityötämme olisi mitenkään huonosti järjestetty, että sen me teemme mitä työtä täällä on. (Yli 20 v. ura)

Organisointi

Myös röntgenhoitajien mielestä viestinnällä on merkittävä rooli etäjohtamisen onnistumisissa, samoin kuin säännöllisillä kokouksilla. Yksi röntgenhoitaja nosti haastattelussaan esille sen näkökulman, että vuosikellon tyyppinen tarkistuslista voisi toimia esihenkilön työn hallinnan ja organisoinnin tueksi. Muistion käyttö nostettiin myös esille tehokkaana työkaluna asioiden läpikäyntiin. Sen avulla kaikille on selvää mitä edellisessä kokouksessa on käyty läpi ja mitä tehtäviä se on tuottanut.

voisi olla jonkun näköinen tsekkauslista, että hei, että nyt on vuosi vaihtunut (Yli 20 v. ura)

Seurataan mitä nostoja edellisessä palaverissa on ollut, että ovatko ne korjautuneet ne tilanteet. Käydään hyvin läpi ja hyvin pystytään keskustelemaan asioista ja sopimaan.” (Yli 20 v. ura)

Röntgenhoitajat halusivat asian nostaa esille laiterikot, iäkkäät laitteet sekä vaikeuden saada huoltoa nopeasti paikalle. Tämä ei suoraan vastaa kysymykseen etäjohtamisen toimivuudesta, mutta sen voidaan olettaa olevan viesti esihenkilöille siitä, että asiaa toivotaan vievän eteenpäin. Röntgenhoitajat toivoivat esihenkilöiden ymmärtävän, että työaika kuluu hukkaan, kun laitteet eivät toimi ja aikoja perutaan. Aikojen peruminen ja pitkät sulut vaikuttavat nopeasti kysyntään ja tarjontaan, eikä se ole resurssitehokasta. Sen lisäksi toistuvat teknologiaongelmat vaikuttavat epäsuotuisasti työntekijän ammatilliseen tuntemukseen sekä työssä jaksamiseen.

Kun on vanhat koneet, niin ne sitten valitettavasti tarvitsevat hyvää huoltoa. Eli tosiaankin paljon sujuvampaa huoltoa laitteille niin sanotusti viipymättä, ei joskus viikkojen kuluttua. - - Että niiden kanssa työskentely on aika haastavaa. (Rh, yli 20v.ura)

Jos meillä ei ole toimivia koneita, niin ei meillä ole tarjontaa sitten ja aika menee just sellaiseen, että aina suljetaan listoja. - - Kun johtajat ymmärtävät, että jos meillä kone toimii, niin kyllä me saamme asiakkaitakin. (Yli 20 v. ura)

Kyllä minä kaipaisin tavallaan sitä tukea siihen kaikkeen tekniseen laadunvarmistukseen ja näihin itsearviointeihin. (Yli 20 v. ura)

Teemahaastattelurungossa ei kysytty mitään resursoinnin haasteista, mutta se nostetaan nyt esille tuloksissa, sillä sen havaittiin vaikuttavan vahvasti työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Haastatelluista röntgenhoitajista 3enemmistö nosti haastattelussa spontaanisti esille resursoinnin, työvuorosuunnittelun ja niiden haasteiden vaikutuksen työstä suoriutumiseen. Pääsääntöisesti haastateltavat kokivat resursoinnin ja työvuorosuunnittelun tekemisen ongelmalliseksi. Koettiin, että nykyisellä hoitajaresurssilla on mahdoton reagoida etukäteen muuttuviin tilanteisiin tai ylipäättäen toimia organisaation ohjeen mukaan ilman, että joutuisi kovin perumaan aikoja tai asiakkaita. Hankaluutta toimintaan aiheutti myös työvuorosuunnittelun modaaliteettisijoitukset, sillä niissä olleiden epäselvyyksien vuoksi meni pahimmillaan koko työvuorolista uusiksi. Haastateltavien mukaan resurssisuunnittelussa on huomioitava henkilökunnan modaaliteettiosaaminen, sekä se, mikä kenenkin substanssiosaamista on. Kun niin paljon puhutaan substanssiosaamisesta, ei voida sivuuttaa sen merkitystä, että myös resurssisuunnittelijalta vaaditaan jonkun tasoista substanssiymmärrystä. Kiitosta ainakin yhdeltä haastateltavalta tuli siitä, että työvuorosuunnittelu toimii niin hyvin, ettei ylitöitä tarvitse tehdä.

Työlistaa pitäisi olla tehtynä puoli vuotta eteenpäin. No ei, ei se tällä hetkellä nyt ainakaan täällä ole toteutunut, ei mitenkään. - -ei ollutkaan toista hoitajaa, työlista oli mitoitettu sen mukaan ja siellähän oli sitten päällekkäisyyksiä ja sitten sinä rupeat niitä perumaan ja siirtämään. (Yli 20 v. ura)

Meillä alkoi resurssipäällikkö tekemään meidän työvuorolistamme ja se hommahan ei onnistunut. Hänellä ei ole ollut kuvantamisen hahmotuskykyä. - - hän on yli vuoden nyt tehnyt sitä listaa, niin ei ne onnistu. (Yli 20 v. ura)

Työlistat muodostetaan sen mukaan paljonko henkilökuntaa paikalla, että meillä ei todellakaan tarvitse tehdä ylitöitä. (Yli 20 v. ura)

Myös esihenkilön isojen alueiden hallinta puhututti röntgenhoitajia. Siinä missä toinen toivoi itselleen lähiesihenkilöä omaan yksikköön, oli toinen röntgenhoitaja tyytyväinen nykyisiin menetelmiin ja siihen, että esihenkilö oli tavoitettavissa, vaikka ei läsnä paikan päällä. Organisaation isojen

alueiden hallinta nosti esille myös jaksamisen näkökulman. Haastatteluissa nousi väistämättä esille esihenkilön vaikutus työssä jaksamiseen ja asioiden onnistumiseen. Osa koki jaksamisensa hyväksi ja esihenkilön tuen riittäväksi, mutta osa koki yksinoloa ja jonkun asteista yksinäisyyttäkin. Esihenkilön koettiin kuitenkin kaikissa haastatteluissa olevan helposti tavoitettavissa, ja se lisäsi selvästi työssä jaksamista.

Esihenkilölle toivon voimia ja jaksamista. Iso alue hänellä on hoidettavana, mutta tuota, niin se on vähän ristiriitaista sanoa mitä hänen pitäisi parantaa, että parhaansa hän kyllä yrittää, mutta sanotaan näin, että minä toivon tulevaisuudessa, että seudullinen jossakin vaiheessa ehkä loppuu. (Yli 20 v. ura)

Tavallaan esihenkilö väsytetään isojen alueiden kanssa, että pitäisi ehkä realiteetti olla siihen. Lähiesihenkilö olisi varmaan aika lailla parempi. (Yli 20 v. ura)

- -vuosi sitten meille tuli esihenkilö tuolta (yksikön nimi) ja hänen kanssaan sitten vuosi hyvin tultiin toimeen. Nyt meillä taas sitten muuttui esihenkilö. (Yli 20 v. ura)

- - se on hänellekin varmaan iso alue hoidettavaksi, että ihminen ei pysty aivoissa kaikkia niitä asioita pitämään, ei tallennustila riitä kaikkeen. (Yli 20 v. ura)

Välimatkat yksiköiden välillä saattavat olla niin pitkiä, että se haastaa työntekijän jaksamista. Yksi röntgenhoitaja nosti esille sääolosuhteiden vaikutuksen eri yksiköiden kiertämiselle. Ajettavaa kertyy paljon ja työpäivälle melko paljon pituutta, ja etenkin talvella tämä haastaa. Liukkaat tiet tuovat riskin myös työturvallisuudelle. Myös tietynlaiset yksinäisyyden tunteet ovat läsnä silloin, kun työskentely tapahtuu muualla kuin kotipaikkakunnalta. Toinen röntgenhoitaja puolestaan koki työtään rikastuttavaksi sen, että saa työskennellä useammassa yksikössä. Etäisyyksien vuoksi hänkään ei viitsisi näiden lisäksi kiertää enää useammassa yksikössä. Henkilöiltä, joiden työtekoapaikka pysyy aina samana, ei noussut esille kommentteja eri yksiköiden kiertämiseen liittyen, mutta heidän puheissaan korostui puolestaan kollegiaalisen tuen merkitys oman yksikön sisällä.

- - päivät muodostuvat helposti 11 tuntiseksi ja sitten se aamulla, jos sinä lähdet takaisin tuohon noille liukkaille pikku teille ajamaan, niin se on aika vaarallista (Yli 20 v. ura)

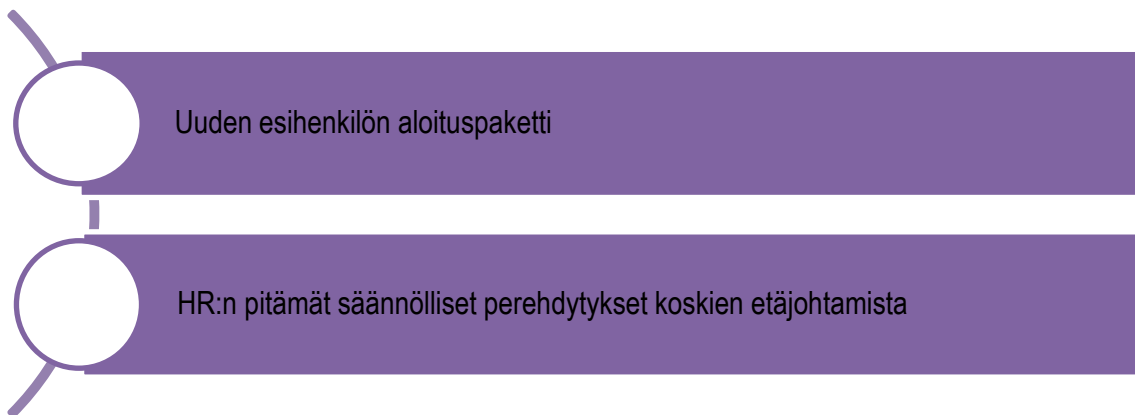
On ollut tosi rikastuttavaa, että minä olen tykännyt hirveästi tästä, että tuo niin kuin omanlaista haastetta tähän työhön. (Yli 20 v. ura)

5.6 Kehittämävaiheen tulokset

Esihenkilöhaastatteluissa nousi esille esihenkilötyön perehdytyksen puutteellisuus. Haastateltavat painottivat kuitenkin, että itse kuvantamisen perehdytys on ollut hyvällä tasolla, joten voidaan todeta, että tyytymättömyys perehdytykseen koskee nimenomaan esihenkilöasioita uuden esihenkilön aloittaessa. Esimiestyön kehittämiseksi suositellaan laadittavan uuden esihenkilön aloituspaketti, johon kerätään kaikki sellainen oleellinen tieto, joka hyödyttää uutta esihenkilöä sekä tehtävät asiat.

Haastatteluista nousi esille myös toive HR:n pitämille erillisille perehdytyksille koskien nimenomaan etäjohtamista. Näitä perehdytyksiä toivottiin järjestettävän säännöllisesti eri teemoin.

Kehittämävaiheen tarkoituksena oli myös tuottaa tietoa tutkittavasta asiasta, sillä siitä ei juuri tutkittavaa tietoa ole. Tämän tutkimuksen avulla saatiin arvokasta tietoa sekä kuvantamisen esihenkilöiden että röntgenhoitajien kokemuksista etäjohtamisesta ja sen onnistumisista ja haasteista.



KUVIO 8 Vinkit ja toiveet esihenkilötyön kehittämiseksi

6 POHDINTA

6.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten pohdinta

Tutkimuksellisen kehittämistyön aihe on merkittävä, sillä aiempaa tutkimustietoa aiheesta ei ole. Aihe on työelämälähtöinen ja ajankohtainen ja se rajattiin koskemaan vain kuvantamisen esihenkilöitä ja röntgenhoitajia. Tutkimuksen avulla saatiin uusia näkökulmia esihenkilöiden johtamisosaamisesta, etäjohtamisen vaikutuksesta johtamiseen sekä röntgenhoitajien kokemukseen onnistumisesta. Tutkimuksen avulla saatiin tuotettua myös lisää tietoa etäjohtamisesta kuvantamisen alalla.

Esihenkilöiden kokemukset johtamisosaamisestaan

Johtaminen käsitteenä mielletään yleensä johtajan toiminnaksi. Rouhiainen (2005) jakaa johtamisen kahteen eri ulottuvuuteen: johtajuuteen ja hallinnointiin eli johtamistyöhön. Johtajuudella tarkoitetaan visiointia sekä ihmisten ja muutosten johtamista. Johtamistyö on puolestaan suunnittelua, toimintaa ja valvontaa. (Rouhiainen 2005, 33.) Tämän tutkimustyön perusteella rajanveto ei ole enää niin mustavalkoinen. On ymmärretty se tosiasia, että jokaisen panosta tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Nykyajan työelämän onni on, että tietynlaisesta hierarkkisesta johtamisesta on menty arvostavampaan ja sallivampaan suuntaan. Tämä kunnioitus ja arvostus näkyy jokaisessa haastattelussa, arvostetaan ja kunnioitetaan puolin ja toisin. Esihenkilöhaastatteluissa korostui röntgenhoitajien omatoimisuus ja autonomisuus ja sen vaikutus jaksamiseen ja tiimintointiin.

Viestinnällä on ratkaiseva rooli ihmisten välisessä kommunikoinnissa. Tulevaisuudessa yksilöltä vaaditaan yhä enemmän kykyä ja halua jakaa tietoa muiden kanssa. Myös verkostoitumista ja tehokasta innovatiivisesti toimimista erilaisissa vuorovaikutustilanteissa tarvitaan. Johtajalta tämä edellyttää entistä vuorovaikutteisempaa toimintaa ja myös työntekijöiden kannustamista siihen. (Rouhiainen 2005, 33). Haastatteluissa korostui moneen otteeseen viestinnän merkitys. Esihenkilöt kokivat selvästi kollegiaalisen tuen lisäävän niin johtamisen, kuin etäjohtamisenkin onnistumista. Tätä edistetään mahdollisesti yhteisillä Teams-kanavilla ja matalan kynnyksen keskustelufoo-

rumeilla. Etenkin hankalissa asioissa korostuu viestintäosaaminen. Ikäviä ja syvällisiä asioita saattaa olla hankalampi nostaa virtuaalimaailmassa esille kuin olemalla fyysisesti toisen lähellä. Onnistuessaan keskustelu saattaa tosin olla hyvinkin hedelmällistä. Etenkin hiljainen ja syrjään vetäytyvä henkilö saattaa kokea virtuaalisen keskustelun turvallisemmaksi tavaksi kuin fyysisesti tapahtuvan. Viestinnän siirtyessä yhä enemmän virtuaalisiin kanaviin korostuu selkeä ja määrätietoinen viestintä ja yhteisöllisyyden vahvistaminen. Virtuaalista viestintää haastavat teknologiset haasteet. Vaikka työntekijä olisi kuinka taitava varsinaisessa työssään, voi hän kokea kyvyttömyyden tunnetta, jos tekniikka on vierasta. Tämän haasteen nosti haastatteluissa yksi esihenkilökin esille; kaikki eivät välttämättä ole teknisesti niin taitavia kuin toiset. (Haapakoski ym. 2020, 54, 57, 104.

Työntekijöiden kokemukset johtamismenetelmistä ja esihenkilön toiminnasta

Kaikista haastatteluista näkyi se, että röntgenhoitajat ovat vahvoja ja itseohjautuvia ammattilaisia. Haastatteluissa tuntui korostuvan röntgenhoitajan kokemuksen vaikutus esihenkilön läsnäolon tarpeeseen. Toki oli niinkin, että jo pidemmän uran tehneellä röntgenhoitajalla oli aina ollut lähiesihenkilö, mutta nyt tilanne oli muuttunut ja tämä tilanne haki uomiaan. Todettiin, että mikäli on tottunut työskentelemään yksin, ei esihenkilön etäjohtaminen ole ongelmallista, mutta jos on tottunut siihen, että esihenkilö on paikan päällä yksikössä, voi olla hankalaa sopeutua uuteen johtamistyyliin. On hyvä huomioida sekin, että vaikka röntgenhoitajat ovat itseohjautuvia ammattilaisia, nousi useamman haastattelun toimesta esille toive lähiesihenkilöstä. Jokainen haastateltu röntgenhoitaja kertoi esihenkilönsä olevan helposti ja jatkuvasti tavoitettavissa. Etäjohtamisen onnistumista lisää se, että esihenkilö on tavoitettavissa. Röntgenhoitajan ja tiimin työkokemuksella tuntui olevan suuri vaikutus esihenkilön tuen tarpeelle. Tuli vaikutelma, että mitä kokeneempi hoitaja on, sitä vähemmän hän tarvitsee esihenkilön välitöntä tukea. Myös tiimillä on merkitystä asiaan. Kokenut ja vahva tiimi ja kollegiaalinen tuki on merkittävässä asemassa arvioitaessa yksittäisen röntgenhoitajan tuen tarvetta. Toisin sanoen, monesti riittävä tuki etenkin substanssiasioissa saadaan nimenomaan työkavereilta.

Esihenkilöiden ja työntekijöiden toiveet ja ideat johtamisen kehittämiseen

Esihenkilöiden mukaan perehdytys oli usein puutteellista eikä varsinaista perehdytysopasta ole. Tällaiselle koettiin olevan selkeä tarve. Perehdytyskokemus ei koskenut niinkään kuvantamisen

asioita, ja perehdytys niihin saikin kiitosta, mutta johtamisasioissa kaivattiin enemmän systemaattista perehdytystä. Usein nousi esille se, että jouduttiin vain töihin ja sitä mukaa kun ongelmia tuli, jouduttiin siihen asiaan perehtymään erikseen. Haastatteluiden perusteella nousi toive perehdytysoppaalle tai vastaavalle uuden esihenkilön aloituspakkaukselle, johon olisi koottuna kaikki sellainen tieto, jota esihenkilö tarvitsee.

Vaikka esihenkilöt mielsivät johtamansa yksiköt yhtenäisiksi tiimeiksi, oli osalla röntgenhoitajista eri näkemys asiasta. Koettiin olevansa erillään muista tiimeistä eikä osa yhtenäistä tiimiä. Toivottiin myös sitä, että kutsuttaisiin koko tiimin yhteisiin kokouksiin, etäisyydestä huolimatta. Röntgenhoitajahaastatteluiden perusteella tiimin yhteistyötä parantaisi se, että kokouksiin jätettäisiin riittävästi aikaa myös vapaalle keskustelulle ja kysymyksille. Toivottiin myös, että ns. pakollisten aiheiden jälkeen olisi aikaa jokaisen yksikön asioille erikseen. Esihenkilöiden olisi suotavaa kiinnittää huomiota siihen, että kokoukset toteutuvat säännöllisesti, sillä niille koettiin olevan tarvetta. Niin tiimikokouksiin kuin kahdenkeskisiin kokouksiin haluttiin varattavan riittävästi aikaa ja tiedot kokouksista riittävän ajoissa. Kahdenkeskiset kokoukset koettiin työntekijän mahdollisuudeksi saada oma äänensä kuuluviin omista asioistaan sekä saada keskusteltua esihenkilönsä kanssa ihan kahdestaan. Tämä on tärkeää huomioida myös päivittäisessä toiminnassa, että se toteutuu ja jokaisella on mahdollisuus osallistua kokouksiin. Vastausten perusteella todettiin, etteivät nämä läheskään aina toteutuneet. Esihenkilön järjestämät koko tiimin säännölliset tapaamiset madaltaisivat myös kynnystä ottaa yhteyttä eri yksikössä oleviin kollegoihin esimerkiksi ongelmatilanteissa. Koettiin, että on helpompaa konsultoida kollegaa, kun he ovat tulleet tutuiksi.

6.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida neljän eri kriteerin avulla. Näitä kriteerejä ovat uskottavuus, vahvistettavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys. Käsitteet kytkeytyvät toisiinsa, ja yhdenkin puuttuessa putoaa tutkimukselta pohja pois. Uskottavuudella viitataan siihen, miten tutkimuksen kohteena olevat henkilöt ja muut asianosaiset kokevat tutkimuksen tulokset tosiksi. Kysymys on myös luottamuksesta siihen, että tulokset on kerätty oikein ja tuloksia on analysoitu huolellisesti. Lukijoille tulee syntyä käsitys siitä, että esitetyt asiat ovat todella tapahtuneen ja niiden kuvaus on tehty asianmukaisesti. Tutkimuksen uskottavuutta voidaan vahvistaa keskustelemalla tutkimukseen osallistuvien kanssa ja tähän keskustelemaan tyyliin myös tietoisesti pyrittiin.

Uskottavuuden kannalta merkittävää on myös, se että tutkimustulokset annetaan tutkimukseen osallistujille arvioitaviksi. Tämän työn tulokset tullaan jakamaan organisaation hyödynnettäviksi ja ne jaetaan erikseen myös tutkimukseen osallistuneille. Myös vertaisarvioinnilla on merkitystä; tutkimustulokset voidaan antaa arvioitavaksi myös sellaisille tahoille, jotka tutkivat samaa aihetta. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkimukseen osallistuvien näkökulmista, joten niitä tulee tutkimuksen luotettavuuden vahvistamisessa hyödyntää. Haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden mielipiteet ja näkemykset olivat olennainen osa tätä tutkimustyötä, sillä tutkittua tietoa ei aiheesta juuri ole. Luotettavuuden merkitys tutkimuksessa on kiistaton. Tutkijan tulee vakuuttaa uskottavin perusteluin lukija siitä, että valitut lähestymistavat ja menetelmät on valittu niin, että niiden avulla pystytään jokaisessa tutkimusvaiheessa ratkaisemaan tutkimusongelma, sekä toteuttamaan tutkimus. (Juuti & Puusa 2020, luku 5; Elo ym. 2014; Juvakka & Kylmä 2007, 127–128.)

Vahvistettavuus edellyttää tutkimusprosessin kirjaamista niin, että toinen tutkija voi seurata prosessin kulkua pääpiirteissään. Tässä korostuu tutkimuspäiväkirjan laatiminen, johon tutkimuksen tekijä voi kirjata omia havaintojaan ja muistiinpanojaan. Erityisesti laadullisessa tutkimuksessa tutkimuspäiväkirjalla on suuri merkitys, sillä laadullinen tutkimus tarkentuu tutkimuksen edetessä. Juvakka ja Kylmä (2007) tosin nostavat vahvistettavuuden siinä mielessä ongelmalliseksi, ettei toinen tutkija päädy välttämättä samoihin johtopäätöksiin tai tulkintaan. Se ei välttämättä merkitse luotettavuusongelmaa, sillä monet samanaikaiset tulkinnat saattavat lisätä tietoa tutkittavasta asiasta. Sisällönanalyysin avulla luotuja käsitteitä ja rakennetta voidaan havainnollistaa erilaisten kuvioiden tai mallien avulla. Selkeän mallin avulla hahmotellaan käsitteet, niiden hierarkia ja mahdolliset yhteydet. (Elo ym. 2014; Juvakka & Kylmä 2007, 129.) Tällaiset kuviot laadittiin tässäkin työssä sekä esihenkilöiden (s. 33) että röntgenhoitajien (s. 41) haastatteluista erikseen.

Refleksiivisyydellä tarkoitetaan tutkimuksen tekijän ymmärrystä omista lähtökohdistaan tutkimuksen tekijänä. Nämä lähtökohdat, kuten esimerkiksi tutkimuksen tekijän oma vaikutus aineistoon tai tutkimusprosessiin on mainittava tutkimusraportissa. Tämä lisää myös tutkimuksen uskottavuutta sekä läpinäkyvyyttä yleisesti. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten siirrettävyyttä vastaavanlaisiin tutkimuksiin. Riittävän kuvailevilla tiedoilla tutkimukseen osallistujista ja ympäristöstä voidaan arvioida tutkimuksen siirrettävyyttä. (Elo ym. 2014; Juvakka & Kylmä 2007, 129.)

Etukäteen laaditun haastattelurungon avulla voidaan varmistaa tutkimuksen laatua ja niin toimittiin myös tämän tutkimuksen osalta. Etukäteen laadittiin teemojen mukainen haastattelurunko,

jonka avulla haastatteluissa edettiin. Tutkimuksen luotettavuutta heikentää haastattelijan osaamattomuus, joten koulutuksella voidaan varmistaa haastattelijan osaamisen vaikutus tutkimuksen laatuun. Teknisen välineistön ylläpito on myös avainasemassa laatua tarkastellessa. Jotta voitiin varmistua siitä, että haastattelumateriaali todella on tallessa, tallennettiin haastattelut varmuuden vuoksi kahdella laitteella. Toinen versio poistettiin, kun varmuus ensimmäisen tallenteen onnistumisesta saatiin. Jotta haastattelu etenisi haastattelurungon ja suunnitelman mukaisesti, kannattaa haastattelijan ottaa käyttöön päiväkirjatyypinen kirjanpito asioiden kulusta. Näin pystytään pitämään kirjaa jo menneistä haastatteluista ja niiden haasteista sekä helpottamaan myöhempää tulkintaa. Jokaisen haastattelun jälkeen kirjattiin päiväkirjatyypisesti muistiin haastattelun tärkein anti ja merkittävimmät tulokset. Samalla muistiin kirjattiin havaintoja haastateltavan tunnetilasta ja asenteesta. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 184.)

Kyseisen kehittämistyön haasteena oli se, ettei tutkittua tietoa etäjohtamisesta kuvantamisessa ollut. Kuvantamisen ala on kapea sekä erityistä osaamista vaativa ja johtaminen sijoittuu pääasiassa sairaaloihin osastonhoitajan muodossa. Koska tutkijan oma asema tai näkökulmat eivät saa vaikuttaa tutkimuksen kulkuun tai tutkimukseen osallistujiin, kiinnitettiin luotettavuuden vahvistamiseksi kiinnitettävä jäävyteen. Sen vuoksi aineistonkeruuta suunniteltaessa kiinnitettiin huomiota valikoivuuteen ja siihen, että sitä ei esiinny.

6.3 Tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyys

Hirsjärvi ja Hurme (2022) kuvaavat teoksessaan, ettei haastattelun kuluessa syntyvistä eettisistä ohjeista voida antaa tarkkoja sääntöjä tai ohjeita. On kuitenkin määritetty tiettyjä eettisiä kysymyksiä, jotka tulee tutkimuksen kulun aikana huomioida. Näitä kysymyksiä ovat tarkoitus, suunnitelma, haastattelutilanne, purkaminen, analyysi, todentaminen ja raportointi. Tutkimuksen tarkoitusta tulisi tarkastella siitä näkökulmasta, miten se parantaa tutkittavana olevaa inhimillistä tilannetta ja näin tässä tutkimuksessa myös tehtiin. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 19–20.)

Tutkimuksessa ei käytetty potilastietomateriaalia, eikä haastateltavilta pyydetty lainkaan henkilökohtaisia tietoja. Tutkimus perustui vapaaehtoisuuteen ja siihen, että tutkimukseen osallistujia tiedotettiin asianmukaisesti ja luotettavuudesta ja läpinäkyvyydestä huolehdittiin. Luottamuksellisuus työn jokaisessa vaiheessa selvitettiin haastateltaville ja sen pysymisestä huolehdittiin. Oli

sitten kyse haastattelutilanteesta, tulosten litteroinnista tai analysoinnista, on aina esillä luotettavuus. Suostumus osallistumisesta dokumentoitiin ja allekirjoitettiin. Sekä saatekirje, että suostumuslomake ovat liitteenä (liitteet 3, 4, 5 ja 6).

Keskeinen osa eettisyyttä on myös se, ettei tieteelliseen tietoon ole ulkopuoliset tahot vaikuttaneet. Myös tutkijan on noudatettava toiminnassaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Eettisyys kattaa koko tutkimusprosessin alusta loppuun. (TENK 2019, 11; Eriksson ym. 2016, 25–26.)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) määrittelee ihmiseen kohdistuvan eettisen tutkimuksen periaatteita. Kyseiset periaatteet on laadittu tutkijoiden tueksi suojaamaan tutkimukseen osallistuvia. Tutkijaa ohjaavat seuraavat yleiset eettiset periaatteet:

TAULUKKO 1 Tutkimuseettisen neuvottelukunnan eettiset ohjeet (TENK 2019, 7.)

1.	Tutkijan tulee kunnioittaa jokaisen itsemääräämisoikeutta sekä ihmisarvoa
2.	Tutkijan tulee kunnioittaa sekä aineellista että aineetonta kulttuuriperintöä, sekä huomioida saamelaisten, romaneiden ja muiden ryhmien oikeus ylläpitää ja kehittää omaa kieltään ja kulttuuriaan.
3.	Tutkimuksesta ei saa aiheutua tutkittaville riskejä, vahinkoja tai haittoja

Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet on laadittu ihmistä tutkivien tutkijoiden ja tutkimusryhmien tueksi, suojaamaan tutkimuksen kohteena olevia ihmisiä. Eettiset periaatteet selkeyttävät eettisten kysymysten pohdintaa ja ohjaavat lainsäädännön ohella ihmiseen kohdistuvaa tutkimusta. Näitä periaatteita noudatettiin tietoisesti ja tarkasti läpi tutkimuksen. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) on antanut ohjeet sille, kuinka henkilötietoja tai henkilöiden suostumusta tulee tutkimuksen aikana käsitellä. Ihmiseen kohdistuvassa tutkimuksessa korostuu tut-

kittavien henkilöiden luottamus tutkijaa kohtaan. Luottamusta pidetään yllä kunnioittamalla tutkittavien henkilöiden ihmisarvoa ja oikeuksia ja näin tehtiinkin. Jokaista haasteltua ja tämän näkemyksiä kunnioitettiin. Tärkeä osa kunnioituksen muodostumista on tutkijan perehtyminen etukäteen tutkittavaan asiaan. (TENK 2019, 7–8.)

Mahdollisia tutkimuksesta aiheutuvia seurauksia tutkimukseen osallistuville on arvioitava tarkasti. Tutkimukseen osallistuminen ei saa aiheuttaa tutkittaville kohtuutonta stressiä, vaikka arkipäivän tilanteisiin verrattava rasitus on mahdollista ja myös sallittua. Tutkimukseen osallistumisesta ei aiheutunut tutkimukseen osallistujille haittaa tai kohtuutonta rasitusta vaan sen avulla pyrittiin muuttamaan käytäntöjä, jotka parantavat heidän työhyvinvointiaan. Tutkimuksessa on otettava huomioon kaiken kaikkiaan tutkimustulosten oikeellisuus ja varmuus, mutta myös ne seuraukset, mitä ne tutkittaville tutkimuksen jälkeen aiheuttavat. Tutkimukseen osallistuvalla on oikeus osallistua vapaaehtoisesti, mutta myös kieltäytyä osallistumasta. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, eikä osallistujalle saa syntyä tunnetta osallistumisen pakollisuudesta. Myöskään seurauksia tutkimukseen kieltäytymisestä tai osallistumisen keskeyttämisestä ei saa syntyä, eikä niitä tulisi tutkittavan milloinkaan pelätä kokevansa. Tutkimukseen osallistujan keskeyttäminen ei kuitenkaan estä siihen asti kerättyjen materiaalien käyttämistä edelleen. Tutkittavalla on oltava mahdollisuus peruuttaa suostumuksensa ja osallistumisensa yhtä helposti kuin suostumuksen antaminen on. Tutkittavan on saatava tietoa tutkimuksen sisällöstä, henkilötietojen käsittelystä, käytännön toteutuksesta, tutkimuksen vaikutuksesta ja hyödyistä niin halutessaan. Informaatio on annettava ymmärrettävässä muodossa ja tutkijan on varmistettava, että tutkittava saa ymmärrettävän ja totuudenmukaisen kuvan tutkimuksesta ja sen tuloksista. Tässä tutkimuksessa haasteltaville kerrottiin sekä kirjallisesti että suullisesti haastattelun alussa, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Heille kerrottiin, että vaikka keskustelu nauhoitetaan, tullaan kaikki materiaali hävittämään tutkimuksen valmistuttua ja että ainestoa käsitellään luottamuksellisesti läpi tutkimuksen. Haastatteluun osallistuneet allekirjoittivat suostumuslomakkeen ennen haastatteluun osallistumista. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 20; TENK 2019, 8–9.)

Eettisiä periaatteita noudatetaan aina ihmisiä tutkittaessa, mutta alaikäisten kohdalla on huomioitava lisäksi tämän ikä, kyky tehdä omia päätöksiä sekä huoltajat ja näiden hyväksyntä. Itsemääräämisoikeuden on toteuduttava myös alaikäisten kohdalla. (TENK 2019, 9.) Tähän tutkimukseen ei osallistunut alaikäisiä tutkittavia.

Henkilötietoja käsitellessä on muistettava kolme periaatetta, jotka ovat suunnitelmallisuus, vastuullisuus ja lainmukaisuus. Suunnittelussa on otettava huomioon tutkimusaineiston käsittelyyn liittyvät riskit. Sen lisäksi että tutkijan on huomioitava lainsäädännön mukainen toiminta, on huomioitava myös organisaation omat tietosuojaohjeet. Tässä tutkimuksessa ei mainita mitään sellaisia tietoja, josta kyseessä olevan organisaation voisi tunnistaa. Organisaatiota ja sen toivetta pysyvä nimettömänä on kunnioitettu läpi tutkimuksen. Henkilötiedot ovat sellaisia henkilöön liittyviä tietoja, joista kyseinen henkilö voidaan tunnistaa joko suoraan tai epäsuorasti. Tässä tutkimuksessa ei käytetty tai kerätty henkilötietoja lainkaan. Henkilöön tai hänen sanomiinsa asioihin liittyvät tiedot ilmaistiin niin, ettei kyseistä henkilöä voi lausuman perusteella tunnistaa. Henkilötietojen käsittelyyn tulee olla laillinen käsittelyperuste ja eri tahojen roolit on määritettävä, jotta tutkimusaineistoa voidaan käsitellä asianmukaisesti ja toiminta täyttää lainsäädännön kriteerit. TENK (2019) määrittelee henkilötietojen suojaan liittyvät määritelmät, jotka on tarkoitettu vastaamaan tietosuojasetusten määritelmiä. Henkilötietojen käsittelyn suojan piiriin kuuluvat myös henkilötietoryhmät, joilla tarkoitetaan rotuun, etniseen alkuperään liittyviä tietoja, sekä poliittisia mielipiteitä, uskonnollista tai filosofista vakaumusta tai esimerkiksi ammattiliiton jäsenyyttä. Henkilötietoryhmä käsittää myös geneettiset tiedot, henkilön tunnistamista varten käsitellyt biometriset tiedot, terveyttä koskevat tiedot ja seksuaalista käyttäytymistä ja suuntautumista koskevat tiedot. Tietosuojasetukset käsittävät myös ohjeen henkilötietojen käsittelystä, sekä niiden keräämisestä, säilyttämisestä, luovuttamisesta, käyttämisestä tai muokkaamisesta. (TENK 2019, 12-13.)

6.4 Tutkimuksellisen kehittämistyön arviointi

Tärkeää on esittää kysymys, että kenen intressiä kehittämistoiminta palvelee. Kehittämistoiminta on yleensä työelämälähtöistä ja kehittämisen aiheet nousevat esille jo olemassa olevissa puitteissa. Osallistavalla otteella tiimin jäseniä saadaan oletettavammin sitoutettua osaksi kehitysprosessia. Muutosten tarkoitus on olla asioiden korjaamista, parantamista ja edistämistä. (Toikko & Rantanen 2009, 44.) Tämän työn tarkoitus oli tukea esihenkilöiden työtä ja parantaa kaikkien osapuolten työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia. Tarkoituksena oli myös tuottaa tietoa niin yksittäisille työntekijöille, organisaatiolle etäjohtamisen laadusta kuin yleisestikin etäjohtamisen eri tekijöistä nimenomaan kuvantamisessa.

Vaikka Haapakoski ym (2020) korostavat itseohjautuvuuden vaatimusta etätönn onnistumisessa, voidaan samaa soveltaa etäjohtamiseen. Itseohjautuvuus ei ole johtamisen nollaantumista, vaan itseohjautuva yhteisö vaatii jopa enemmän johtamista kuin perinteinen yhteisö, sillä ihminen tarvitsee selkeät tavoitteet. Itseohjautuvuus on olennainen osa itsensä johtamista ja siinä korostuu-kin organisointi, priorisointi, aikatauluttaminen. Etätö itsessään mahdollistaa lisääntyntä itse-määräämisoikeutta ja kyvykkyyden tunnetta omassa työssään, mutta siinä on riskinsä sille, että ihminen kokee epäselvyyttä odotuksista ja tavoitteista. (Haapakoski ym. 2020, 102–103.) Etäjohtaminen vaatii niin ikään vahvaa itsensä johtamista, itsenäistä työtettä, sekä sitä, että työn tavoitteet ja odotukset ovat selvillä. Oman työnkuvan tunteminen ja omaan työhön liittyvät odotukset tukevat työn onnistumista ja siinä jaksamista. On hyvä pysähtyä pohtimaan näitä asioita myös kuvantamisen esihenkilöiden näkökulmasta. Onko heille heidän työnkuvansa tuttuja ja itselle kuuluvat työtehtävät selvillä? Täytyvätkö työn tavoitteet ja odotukset? Myös esihenkilön omaa jaksamista ja siihen myötävaikuttavia työkaluja ja menetelmiä on syytä tarkastella, jotta toiminnasta tulee entistä strategisempaa.

Oli mielenkiintoista huomata, että jo hyvin nopeasti tutkimuksen tekijää lähestyttiin lähettämällä sähköpostia kysymyksellä, että jos he vaan soveltuvat niin voisivat osallistua. Tästä välittyi kiinnostunut mutta epävarma kuva omasta soveltuvuudesta tutkimukseen. Tämä herätti myös epäilyn siitä, oliko esittelykirjeessä avattu tarpeeksi etäjohtamisen käsitettä. Muutenkin kiinnostuneet tuntuivat jakautuvan kahteen kastiin; niihin, jotka innostuivat ja halusivat ottaa osaa tutkimukseen, sekä niihin, jotka hieman epäroiden kysyivät, että jos nyt vielä on tarvetta, niin voisivat osallistua. Tästä välittyi kuva epävarmuudesta, joka sai haastattelijan painottamaan entistä syvemmin sitä, että tutkimukseen osallistuminen on täysin luottamuksellista. Tämä ilmiö sai pohtimaan tarkemmin osallistujien motiivia osallistua. Keskimäärin vaikutti siltä, että röntgenhoitajat osallistuivat innoissaan tutkimukseen, kun taas esihenkilöt pohtivat, että osallistuvat jos vielä on tarvetta. Hirsjärvi ja Hurme (2022) toteavat, että haastattelijalla on varsinaisen ammattiroolin ohella lisärooleja. (2022, 98). Lisäroolit saattavat vaihtua haastattelun aikana, ja ne voivat olla tasavertaisesta ylempään tai alempaan rooliin (2022, 98). Tähän pohjaten voidaan arvioida, että haastattelijan oma esimiesasema organisaatiossa saattaa vaikuttaa autoritäärisesti, vaikka sitä ei tässä tutkimuksessa tuotu esille. Haastatteluissa huolehdittiin tarkoin siitä, ettei tutkimuksen tekijän oma asema vaikuta tutkimuksen kulkuun, mutta tietty kollegiaalisuus ja ”saman kielen” puhuminen edesauttoi ja sujuvoitti haastattelun etenemistä. Myös sillä oli varmasti merkitystä, että haastattelijana toimi talon oma työntekijä eikä ulkopuolinen taho. Voidaankin pohtia, kuinka paljon tällä oli vaikutusta haastateltavien avoimuuteen, uskottavuuteen ja haastateltavien uskoon tuloksiin.

Lähtökohtaisesti haastattelijalle jäi käsitys työhönsä tyytyväisestä ja ikään kuin kiitollisestakin henkilökunnasta. Monesti todettiin asian nyt olevan näin ja sen kanssa eletään, mutta epäkohdat ja muut mietityttävät asiat haluttiin tuoda esille. Röntgenhoitajien haastatteluissa korostui työnantajan ymmärrys työntekijöiden muuttuviin tilanteisiin sekä joustaminen erilaisissa tilanteissa. Työtä ja työaikaa muokataan tarpeen mukaan ja sen koettiin olevan iso voimavara työssä. Muutenkin jokainen röntgenhoitaja kuvaili positiivisesti ja lämminhenkisesti omaa esihenkilöään. Myös esihenkilöt tuntuivat olevan tyytyväisiä työhönsä ja organisaation toimintaan yleensä. Tiimin toimintaan ja asioiden sujumuuteen tiimin kanssa oltiin myös tyytyväisiä. Esihenkilöiltä syö yllättävän paljon työaikaa asiakastyön määrä ja se, ettei varmuutta ole toteutuuko esihenkilötyölle varattu aika.

Tulkittaessa haastateltavien eleitä, ilmeitä ja olemuksia nousi esille erilaisia tunteita, kuten iloa, myötätuntoa, ärsytystä ja epäoikeudenmukaisuuden tunnetta. Haastattelu koettiin selvästi puheenvuorona niin menetelmien muuttamiseksi kuin viestin viemiseksi konserniin. Aihe herätti ajatuksia haastateltavissa ja heistä huokuikin mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Haastatellut sujuivat kaikki hyvin ja ne olivat hyvin mielenkiintoisia. Harmillista oli se, ettei innokkaita vastaajia löytynyt kommentoimaan Padleteihin, jotka olivat tärkeä osa kehittämisvaihetta. Olisi ollut mielenkiintoista kuulla näkemyksiä konkreettisista kehitysehdotuksista sekä saada näkökulmia jo nousseisiin asioihin.

Tutkimuksen ja haastatteluiden edessä kokonaiskuva käsillä olevasta asiasta alkoivat hahmottua. Tämä herätti ymmärtämään sen, että käytännöt muovautuvat myös ihmisten ja persoonien mukaan. Syntyi ymmärrys siitä, että käytännöt ovat kirjavia, eikä yhtenäisyyttä välttämättä joka asiassa oikein ole. Koska organisaatiomuutoksen myötä toiminnot hakivat alkuun paikkaansa, syntyi monelle esihenkilölle pakko pärjätä. Tässäkin voidaan puhua henkilöitymisestä ja siitä, miten kukin on tottunut asiat hoitamaan. Siinä missä toinen lähti suorittamaan, hyödynsi vuosikelloa ja rakensi omia menetelmiään, saattoi toinen tyytyä hetkeen ja peräänkuuluttaa perehdyttämistä. Tämä oli myös tutkimuksen tekijälle herättelevä kokemus, sillä vaikka tässä tutkimuksessa tutkimuksen tekijä toimi haastattelijan roolissa, on taustalla vahvasti läsnä myös organisaation esihenkilön rooli ja sen tuomat ajatukset. Vaikka tutkimusta tehdessä luotettavuus on ehdottoman tärkeää ja siitä pidetään erittäin tarkasti huolta läpi tutkimuksen, tuo tällainen tutkimuksen tekijän omaan työpaikkaan tehty työ tutkimukseen henkilökohtaisen lisän.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin tutkimustietoa etäjohtamisesta, vaikka kuvantamisen osalta sitä ei ollut saatavilla. Tutkimustuloksia ei voitu verrata siis vastaavan tutkimuksen tuloksiin. Sen lisäksi kartoitettiin etäjohtamisen onnistumisia ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Selvisi että, vaikka etäjohtamista on ollut jo pitkään, lisäsi COVID19-pandemia sen käyttämistä merkittävästi. Etäjohtaminen perustuu pitkälti viestintään eri kanavilla, ja se korostuu myös tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua ja se toimi tämän tutkimuksen menetelmänä hyvin. Sen avulla saatiin lisätietoa subjektiivista kokemuksista, joten tutkimusmenetelmän valinta oli onnistunut. Muutenkin koko opinnäytetyöprosessi sujui kuten oli suunniteltu. Työn etenemisestä neuvoteltiin opinnäytetyön ohjaajien kanssa säännöllisesti ja siihen saatu ohjaus oli asiantuntevaa laadukasta. Ohjauksen avulla opinnäytetyö eteni laadukkaasti ja järjestelmällisesti. Kehittämisvaihe ei harmillisesti toteutunut menetelmiltään niin kuin oli alun perin suunniteltu. Olisi ollut erittäin mielenkiintoista osallistaa työntekijöitä erilaisten johtamisen työkalujen kehittämiseen.

Opinnäytetyöprosessi oli rankka, mutta todella mielenkiintoinen ja innostava. Sen avulla myös tutkimuksen tekijä oppi paljon ja sai omaan työhönsä paljon näkökulmia. Aihe on tekijälle lähellä sydäntä ja läsnä on vahva kiitollisuus työelämäyhteisöstä ja annetusta mahdollisuudesta sekä kaikesta tuesta ja avusta jota tähän tutkimukseen saatiin. Tutkimuksen tekijän oma kommentti:

Haluan sekä omilleni, että konsernin kaikille työntekijöille vain parasta ja koen että minulla on ollut mahdollisuus vaikuttaa. Esihenkilönä ja työnantajan edustajana koen tärkeäksi, että omista huolehditaan. Ilman tiimiä ja pätevää henkilökuntaa meitä ei olisi. Jos voin tällä tutkimuksella muuttaa jo nyt hyvin järjestettyjä asioita vielä paremmaksi, sen teen.

LÄHTEET

Alakhras, M. & Al-Mousa D.S. & Lewis, S. 2022. Assessment and correlation between job satisfaction and burnout among radiographers. *Radiography* 28 (2022) 283-287. Hakupäivä 5.3.2023. <https://doi.org/10.1016/j.radi.2021.09.014>

Appleyard, R. & Burton, M. & Campbell, S. & Nightingale, J. & Sevens, T. 2023. Retention of radiographers in the NHS: Influencing factors across the career trajectory. *Radiography* Volume 29, Issue 1, January 2023, Pages 76-83. Hakupäivä 9.4.2023 <https://doi.org/10.1016/j.radi.2022.10.003>

Appleyard, R. & Burton, M. & Campbell, S. & Nightingale, J. & Sevens, T. 2021. Retention of Radiographers: A qualitative exploration of factors influencing decisions to leave or remain within the NHS. *Radiography* 27 (2021) 795-802. Hakupäivä 5.3.2023 <https://doi.org/10.1016/j.radi.2020.12.008>

Bam, L. & Cloete, C. & de Kock I.H. 2022. Determining diagnostic radiographer staffing requirements: A workload-based approach. Hakupäivä 9.4.2023. <https://doi.org/10.1016/j.radi.2021.09.014>

Booth, L. & Mawson, J.A. & Miller, P.K. 2022. Stress, a reflective self and an internal locus of control: On the everyday clinical placement experiences of older undergraduate radiographers in the UK. *Radiography* Volume 28, Issue 1, February 2022, Pages 55-60. Hakupäivä 9.4.2023 <https://doi.org/10.1016/j.radi.2021.07.019>

Brannan, Grace D., & Brannan Janelle M., & Tenny, Steven. 2022. Qualitative Study. In *StatPearls*. StatPearls Publishing. Hakupäivä 19.2.2023 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK470395/>

Budworth, Marie H el ene & Masood, Huda. 2021. Organizational leadership during the COVID-19 crisis: a narrative review. *SAM Advanced Management Journal* - Volume 86 Edition 3. Hakupäivä 3.3.2023.

Craig, Jonathan & Sainsbury, Peter & Tong, Allison. 2007. Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): a 32-item checklist for interviews and focus groups. *International Journal for Quality in Health Care*, Volume 19, Issue 6, December 2007, 349-357, <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzm042>

Dunn, Kerry O'Fallon. 2021. Developing Competent Clinical Leaders in Medical Imaging. *Radiologic technology*. Hakupäivä 5.7.2023
<http://www.radiologictechnology.org.ezp.oamk.fi:2048/content/92/6/561.full.pdf+html>

Elo, Satu & Kanste, Outi & Kyngäs, Helvi & Kääriäinen, Maria & Pölkki, Tarja & Utriainen, Kati 2014. Qualitative content analysis: A focus on trustworthiness. *SAGE Open*. Hakupäivä 19.2.2023 doi:10.1177/2158244014522633

Elo, Satu & Kajula, Outi & Tohmola, Anniina & Kääriäinen, Maria 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede Vol 34 Nro 4 (2022)*. Hakupäivä 28.11.2023
<https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987>

Elo, Satu & Kyngäs, Helvi. 2008. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62, issue 1, 107–115. Hakupäivä 28.2.2023. doi: 10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x

Eloranta, Sini & Maijala, Riikka & Ristolainen, Mari (2020). Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. *Finnish Journal of EHealth and EWelfare*, 12(3), 179–186. Hakupäivä 13.11.2022
<https://doi-org.ezp.oamk.fi:2047/10.23996/fjhw.95051>

Eriksson, Kati & Isola, Arja & Kyngäs, Helvi & Leino-Kilpi, Helena & Lindström, Unni Å. & Paavilainen, Eija & Pietilä, Anna-Maija & Salanterä, Sanna & Vehviläinen-Julkunen, Katri & Åstedt-Kurki Päivi 2016. *Hoitotiede*. Kustantaja: Sanoma Pro Oy.

Fanelli, Simone, Lanza, Gianluca, Enna, Christiana & Zangrandi, Antonello. 2020. Managerial competences in public organisations: the healthcare professionals' perspective. Hakupäivä 8.10.2023. DOI: 10.1186/s12913-020-05179-5

Flood, T. & McFadden, S. & Shepherd, P. 2022. The impact of COVID-19 on the mental health of radiography staff managers in Northern Ireland, UK: The radiography managers' perspective. Hakupäivä 9.4.2023 <https://doi.org/10.1016/j.radi.2022.06.011>

Haapakoski, Kati & Niemelä, Anna & Yrjölä, Elina. 2020. Läsä etänä- seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent Helsinki.

Heilmann, P. 2022. Hallinnon tutkimus 4/2022. Hallinnon Tutkimus 41 (4), 278–292, 2022 Asian-tuntijuuden käsite ja osa-alueet. Hakupäivä 4.1.2023. DOI: <https://doi.org/10.37450/ht.111274>

Helasvuo, Timo. n.d. Täydennyskoulutus tietoisu! Säteilyturvakeskus. Hakupäivä 20.4.2023. <https://www.stuk.fi/documents/12547/6860716/Helasvuo-Saadosuudistus-Taydennyskoulutus-Jkyla2018.pdf/cdb5a562-a773-db0c-c96c-f134b4884979>

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2022. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Oy

Ikonen, Mirjami. 2015. Esimies-alaisuuden luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Itä-Suomen Yliopisto. Prologi -puheviestinnän vuosikirja 2015. Vol. 11, Nro 1 (2015). Hakupäivä 9.2.2023. <https://doi.org/10.33352/prlg.95906>

Juuti, Pauli & Puusa, Anu. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy

Juvakka, Taru & Kylmä, Jari. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Edita Publishing Oy

Jyväskylän yliopisto 2015. Verkkodokumentti. Hakupäivä 14.2.2023 <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/fenomenologinen-tutkimus>

Kehusmaa, Kirsi. 2010. Strategiatyö: organisaation voiman lähde. Hakupäivä. 13.11.2022 <https://kauppakamaritieto-fi.ezp.oamk.fi:2047/ammattikirjasto/teos/strategiatyo-2010>

Kim J.H. & Kim J.H. & Kim, J.M. 2011. Analysis of the effect of leadership and organizational culture on the organizational effectiveness of radiological technologist's working environments. *Radiography* Volume 17, Issue 3, August 2011, Pages 201-206. Hakupäivä 20.4.2023. <https://doi.org/10.1016/j.radi.2011.02.002>

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. *Sanoma Pro Oy*. Hakupäivä 24.4.2023

Kyngäs, Helvi & Elo, Satu & Pölkki, Tarja & Kääriäinen, Maria & Kanste, Outi 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 2011, 23 (2), 138–148. Hakupäivä 20.11.2023 https://www.researchgate.net/publication/261723764_Sisallanalyysi_suomalaisessa_hoitotieteellisessa_tutkimuksessa.

Laulainen, Sanna. 2021. Sote-johtaminen vaatii laajaa ymmärrystä, yhdessä tekemistä ja inhimillisyyttä. *University of Eastern Finland*. Hakupäivä 13.11.2022. <https://www.uef.fi/fi/artikkeli/sote-johtaminen-vaatii-laajaa-ymmarrysta-yhdessa-tekemista-ja-inhimillisyytta>

Lohikoski, K. & Roos, M. & Suominen, T. 2019. Workplace culture assessed by radiographers in Finland. *Radiography* Volume 25, Issue 4, November 2019, Pages e113-e118. Hakupäivä 3.3.2023 <https://doi.org/10.1016/j.radi.2019.05.003>

Näppä, Miia. 2021. Terveystieteiden työ ja johtaminen tulevaisuudessa- Rapid review - kirjallisuuskatsaus. *Sosiaali- ja hallintotieteen Pro Gradu, Vaasan yliopisto*. Hakupäivä 28.2.2023. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/12339/UniVaasa_2021_N%c3%a4pp%c3%a4_Miia.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Parkkinen, Maari & Ilomäki, Timo & Shemeikka, Riikka 2016. Näkemyksiä kuntoutuksen kehittämisestä ja sote-uudistuksesta yli sektori- ja ammattirajojen. *Kuntoutus* 39 (2), 43–49. <https://journal.fi/kuntoutus/article/view/113355>

Piirainen, Arja & Sjögren, Tuulikki 2016. Laaja-alainen ja monikerroksinen kuntoutuksen osaaminen. *Julkaisu 6/2016*. Jyväskylä: Terveystieteiden laitos Terveystieteiden tutkimuskeskus. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/55160/978-951-39-6760-4.pdf?sequence=1>

Päätaalo, Kati & Saarnio, Reetta. 2022. YAMK-opinnäytetyöt- Tutkimuksellista kehittämistä yhteistyössä työelämän kanssa. Oulun ammattikorkeakoulu. Hakupäivä 29.1.2023
<http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2022092960466>

Recht, Michael P. 2022. Work From Home in Academic Radiology Departments: Advantages, Disadvantages and Strategies for the Future.
Academic radiology [Acad Radiol] 2022 Dec 26. Date of Electronic Publication: 2022 Dec 26.
Hakupäivä 3.3.2023 <https://doi.org/10.1016/j.acra.2022.11.019>

Rouhiainen, Maijastiina 2005. Johtamisviestintä – Viestintäosaamisen näkökulma johtamiseen. Prologi-puheviestinnän vuosikirja 2005. Hakupäivä 10.1.2023 <https://doi-org.ezp.oamk.fi:2047/10.33352/prlg.95939>

Räsänen, Marjo & Stenvall, Jari & Heikkinen, Katja. 2016. Kompetenssit palveluiden kehittämisessä – esimerkkinä hoitotyön kliininen asiantuntijuus. Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Hakupäivä 23.4.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0344-0>

Rötkin Laura 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum

Sarajärvi, Anneli & Tuomi, Jouni. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiön Tammi

Stevens, Barry J. & Wade, Demetri. 2017. Improving continuing professional development opportunities for radiographers: a single centre evaluation. Radiography Volume 23, Issue 2, May 2017, Pages 112-116. Hakupäivä 20.4.2023. <https://doi.org/10.1016/j.radi.2016.12.001>

Sumkin, Tuula & Tuomi, Lauri 2012. Osaamisen ja oppimisen johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Alma Talent.

Suomen röntgenhoitajat ry 2023. Hakupäivä 9.4.2023.
<https://sorf.fi/rontgenhoitaja/rontgenhoitajan-ammatti/koulutus/>

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Hakupäivä 21.3.2022
https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tukio, Sari 2021. Röntgenhoitajien perehdytyksen kehittäminen. Intro-perehdytysohjelmiston käyttöönotto keskussairaalan kuvantamisessa. Hakupäivä 24.4.2023.
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202104215309>

Tuomaala, Nea 2022. Osaamisen johtaminen kuvantamisessa: tutkimuksellinen kehittämistyö OYS-ervan kuvantamisen esihenkilöiden osaamisen johtamisesta. Hakupäivä 9.4.2023
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022060114043>
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022060114043>

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. (Uud. laitos) Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa- Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Hakupäivä 6.3.2023 https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1.painos. Edita Publishing Oy.

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

Wallin, O. (2012). Ammatillinen kasvu ja työhön sitoutuminen sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työssä. Ammattikasvatuksen Aikakauskirja, 14(1) 2012. Haettu 5.1 <https://journal.fi.ezp.oamk.fi:2047/akakk/article/view/114445>

LIITTEET

Teemahaastattelun runko, esihenkilöt	Liite 1
Teemahaastattelun runko, röntgenhoitajat	Liite 2
Saatekirje, esihenkilöt	Liite 3
Saatekirje, röntgenhoitajat	Liite 4
Suostumuslomake esihenkilöille	Liite 5
Suostumuslomake röntgenhoitajille	Liite 6

1. Pohjakoulutus
 - Työvuodet esimiehenä?
 - Alaisten määrä?

2. Millaiseksi koet etäjohtamisen?
 - a. Mikä onnistuu tai ei onnistu?
 - b. Mitä haasteita maantieteellinen etäisyys tiimin välillä tuo?
 - c. Koetko työsi stressaavana? Oma jaksaminen?
 - d. Työntekijöiden työhön sitoutuminen?
 - e. Tiimin yhteistyö?

3. Miten organisaatiossa on määritelty mitä asioita osaamisessa esimiesten tulisi tavoitella?
 - a. Konsernin/palvelulinjan tuki?
 - b. Osaamisen kehittäminen, koulutukset ja niihin pääsy?

4. Millaisia työkaluja tai toimenpiteitä organisaatiossa on luotu osaamisen johtamisen käytäntöön?
 - a. Millaisia työkaluja olet itse luonut työsi johtamiseen?
 - b. Mitä työkaluja haluaisit työsi johtamiseen?

5. Onko sinulla mielessä jotain muuta mielessäsi, mikä ei tullut ilmi haastattelun aikana?

1. Kertoisitko hieman itsestäsi?
2. Miten jaksat työssäsi?
3. Miten esihenkilösi tukee sinun työtäsi ja työhön sitoutumistasi?
4. Millaiseksi koet etäjohtamisen?
 - a. Mikä onnistuu tai ei onnistu?
 - b. Miten tiimin yhteistyö toimii?
 - c. Koetko johtamismenetelmän stressaavana?
 - d. Oman työn tavoitteiden täyttyminen?
5. Mitä muutoksia toivoisit esihenkilösi johtamiseen?
 - a. Mitä toimenpiteitä toivoisit työsi edistämisen tukemiseksi?
6. Onko sinulla mielessä jotain muuta mielessäsi, mikä ei tullut ilmi haastattelun aikana?

Hyvä XXX:n (organisaatio) esihenkilö,

Sinulla on nyt mahdollisuus vaikuttaa työsi kehittämiseen, onnistumiseen sekä henkilöstön työhyvinvoinnin parantamiseen.

Teen opinnäytetyönäni tutkimuksellista kehittämistyötä, jonka tarkoituksena on kehittää etäjohtamisen menetelmiä ja työhyvinvointia nimenomaan kuvantamisen saralla. Haluan tutkimuksella selvittää, miten juuri meidän työpaikallamme toimii kuvantamisen etäjohtaminen, ja miten voisimme parantaa sitä. Tutkin myös etäjohtamisen vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin ja työn laatuun. Sen vuoksi tarvitsen tietoja ja kehittämisideoita juuri Sinulta xxx:n (organisaatio) esihenkilö. Tarkoitukseni on haastatella myös jokaisen tutkimukseen osallistuvan esihenkilön työntekijöitä, mutta tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.

Työni tilaaja on XX. Haastattelu toteutetaan TEAMS:n välityksellä ja se tallennetaan ja litteroidaan. Henkilöllisyytesi, samoin kuin muidenkaan vastaajien osallistuminen, ei paljastu tutkimuksen missään vaiheessa, eikä sinun vastauksiasi pystytä tunnistamaan. Anonyymiudesta pidetään läpi tutkimuksen huolta. Varaa kyselyyn vastaamisen aikaa noin 15 minuuttia ja rauhallinen, häiriötön paikka.

Lähetäthän minulle sähköpostitse satu.villman@xxxxx.com suostumuksesi, mikäli haluaisit osallistua tutkimukseen.

Ystävällisin terveisin

Satu Villman

Röntgenhoitaja YAMK-opiskelija

Hyvä röntgenhoitaja,

Sinulla on nyt mahdollisuus vaikuttaa työsi kehittämiseen, onnistumiseen sekä esihenkilösi johtamisen menetelmiin.

Teen opinnäytetyönäni tutkimuksellista kehittämistyötä, jonka tarkoituksena on kehittää etäjohtamisen menetelmiä ja työhyvinvointia nimenomaan kuvantamisen saralla. Haluan tutkimuksella selvittää, miten juuri meidän työpaikallamme toimii kuvantamisen etäjohtaminen, ja miten voimme parantaa sitä. Tutkin myös etäjohtamisen vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin ja työn laatuun. Sen vuoksi tarvitsen tietoja ja kehittämisideoita juuri Sinulta. Haastattelen tähän tutkimukseen sekä kuvantamisemme esihenkilöitä että röntgenhoitajia.

Työni tilaaja on XX. Haastattelu toteutetaan TEAMS:n välityksellä ja se tallennetaan ja litteroidaan. Henkilöllisyytesi, samoin kuin muidenkaan vastaajien osallistuminen, ei paljastu tutkimuksen missään vaiheessa, eikä sinun vastauksiasi pystytä tunnistamaan. Näin ollen myöskään esihenkilösi ei saa tietää vastaamisestasi. Anonyymiudesta pidetään läpi tutkimuksen huolta. Varaa kyselyyn vastaamisen aikaa noin 15 minuuttia ja rauhallinen, häiriötön paikka.

Lähetäthän minulle sähköpostitse satu.villman@xxxxx.com suostumuksesi, mikäli haluaisit osallistua tutkimukseen.

Ystävällisin terveisin

Satu Villman

Röntgenhoitaja YAMK-opiskelija

Hyvä esihenkilö,

tällä suostumuslomakkeella annat luvan haastatteluun ja sen nauhoitukseen. Haastattelut nauhoitetaan aineiston käsittelyn helpottamiseksi ja ne tuhoetaan sen jälkeen. Henkilöllisyytesi ei paljastu tutkimuksen missään vaiheessa, eikä sinun vastauksiasi pystytä tunnistamaan. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja halutessasi sinulla on oikeus keskeyttää se.

Suostun Satu Villmanin opinnäytetyön haastatteluun ja sen nauhoittamiseen. Haastattelun aiheena on ”Etäjohtaminen kuvantamisessa”.

aika ja paikka

Allekirjoitus ja nimenselvennys

Hyvä röntgenhoitaja,

tällä suostumuslomakkeella annat luvan haastatteluun ja sen nauhoitukseen. Haastattelut nauhoitetaan aineiston käsittelyn helpottamiseksi ja ne tuhoetaan sen jälkeen. Henkilöllisyytesi ei paljastu tutkimuksen missään vaiheessa, eikä sinun vastauksiasi pystytä tunnistamaan. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja halutessasi sinulla on oikeus keskeyttää se.

Suostun Satu Villmanin opinnäytetyön haastatteluun ja sen nauhoittamiseen. Haastattelun aiheena on ”Etäjohtaminen kuvantamisessa”.

aika ja paikka

Allekirjoitus ja nimenselvennys