



Friida Stenberg
Diakonia-ammattikorkeakoulu
Monialainen ja yhteensovittava johtaminen
Sairaanhoitaja YAMK
Opinnäytetyö 2024

HOITOTYÖN JOHTAMISOSAAMINEN DIGITAA- LISISSA TERVEYSPALVELUISSA



TIIVISTELMÄ

Friida Stenberg

Hoitotyön johtamisosaaminen digitaalisissa terveyspalveluissa.

Sivuja 52 ja liitteitä 2

Kevät 2024

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Sairaanhoitaja YAMK

Monialainen ja yhteensovittava johtaminen

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia millaista johtamisosaamista digitaalisissa terveyspalveluissa toimivilla hoitotyön johtajilla tulisi olla. Tavoitteena oli saada tietoa hoitotyön johtajien johtamisosaamisen osa-alueista sekä lisätä ymmärrystä hoitotyön johtajien johtamisosaamisesta digitaalisessa kontekstissa.

Opinnäytetyö oli kvalitatiivinen eli laadullinen ja aineistonkeruumenetelmänä toimi teemahaastattelu. Teemahaastatteluun osallistui neljä hoitotyön johtajaa digitaalisista terveyspalveluista yksityiseltä terveyspalveluyritykseltä. Teemahaastattelut toteutettiin Teams yhteydellä ja litteroitua haastatteluaineistoa saatiin yhteensä 32 sivua. Teemahaastattelun aineisto analysoitiin sisällönanalyysimenetelmällä. Aineiston analyysissä saatiin viisi johtamisosaamisen eri osa-aluetta, mitkä olivat digitaalisten sovellusten käyttö ja käyttöönotto osaaminen, ongelmanratkaisuosaaaminen, kehittämisosaaminen, tunneälyosaaminen ja viestintäosaaminen.

Digitaalisen viestinnän kasvaessa johto- ja asiantuntijatehtävien osaamistarpeet muuttuvat. Tarvitaan osaamista viestinnän hallinnassa, tiedon arviointitaidoissa, digitaalisten ratkaisuiden hyödyntämisosaaamisessa sekä viestinnän kehittämisosaaamisessa. Hoitotyön johtajat kokivat digiterveyspalveluiden johtamisen olevan vielä murrosvaiheessa, joten uudenlaista johtamisosaamista ja työtapoja tarvitaan myös etäjohtajuuden ja digitaalisten sovellusten kehittämisosaaamisessa. Ongelmanratkaisuosaaaminen korostui digitaalisia sovelluksia käytettäessä ja tunneälyosaamisen tärkeys ja haasteellisuus vahvistui etänä johdettaessa.

Asiasanat: johtamisosaaminen, hoitotyön johtaja, digitalisaatio

ABSTRACT

Friida Stenberg

The competence of nursing managers leads nurses' digital nursing services.

Pages 52 and appendices 2

Spring 2024

Diaconia University of Applied Sciences

Masters of Degree Programme in Health Care

Master of Health Care

The purpose of the thesis is to investigate what kind of management skills nursing managers working in digital nursing services should have. The goal was to get information about the management competence of nursing managers and to increase understanding of the management competence of nursing managers in a digital context.

The thesis was qualitative, and the data collection method was a themed interview. Four nursing managers from digital health services from a private health service company participated in the thematic interview. Thematic interviews were carried out using the teams connection and a total of 32 pages of transcribed interview material were obtained. The material of the thematic interview was analysed using the content analysis method. In the analysis of the data, five different areas of management competence were found, which were competence in the use and implementation of digital applications, competence in problem solving, competence in development, competence in emotional intelligence and competence in communication.

As digital communication grows, the competence needs of management and expert positions change. Knowledge is needed in communication management, information evaluation skills, knowledge in utilizing digital solutions and communication development knowledge. The nursing managers felt that the management of digital nursing services was still in a transition phase, so new management skills and work methods are also needed in the development of remote management and digital applications. Problem-solving competence was emphasized when using digital applications, and the importance and challenge of emotional intelligence competence was reinforced when managing remotely.

Keywords: management skills, nursing management, digitalization

Sisällys

1 JOHDANTO	4
2 DIGITAALISET TERVEYSPALVELUT JA NIIDEN JOHTAMINEN	6
2.1 Digitaalisten terveyspalveluiden merkitys terveydenhuollossa	6
2.2 Johtamisen merkitys terveydenhuollossa	6
2.3 Johtamisosaaminen terveydenhuollossa	8
3 TEKNOLOGIA VÄLITTEINEN IHMISTEN JOHTAMINEN	12
3.1 Digiosaaminen	14
3.2 Digitaalinen vuorovaikutusosaaminen ja viestintä	17
3.3 Ongelmanratkaisuosaaaminen	19
3.4 Kehittämisosaaaminen	19
3.5 Tunneälyosaaminen	21
4 TARKOITUS JA TAVOITE	22
5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	23
5.1 Tutkimusmenetelmä	23
5.2 Tutkimusympäristö ja aineiston keruu	25
5.3 Aineiston analyysi	26
6 TULOKSET	32
6.1 Digitaalisten sovellusten käyttö ja käyttöönotto osaaminen	32
6.2 Viestintäosaaminen	33
6.3 Ongelmanratkaisuosaaaminen	35
6.4 Kehittämisosaaaminen	36
6.5 Tunneälyosaaminen	38
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	39
8 EETTISET NÄKÖKOHDAT JA LUOTETTAVUUS	44
8.1 Eettisyys	44
8.2 Luotettavuus	46
9 YHTEENVETO JA AMMATILLISENOSAAMISEN KEHITTYMINEN	49
9.1 Yhteenveto	49

9.2 Ammatillisen osaamisen kehittyminen ja vahvistuminen.....	50
9.3 Jatkotutkimusehdotuksia.....	51
LÄHTEET.....	52
LIITE 1. TEEMAHAASTATTELUN RUNKO.....	61
LIITE 2. ANALYYSITÄULUKKO.....	62

1 JOHDANTO

Suomessa on tullut voimaan 2023 sosiaali- ja terveysalan uudistus, mikä tarkoittaa palveluiden uudistamista ja järjestämistä kunnilta hyvinvointialueille sekä tarkoituksena on muuttaa palveluita vastaamaan tämän päivän tarpeita. (Valtioneuvosto, 2022). Sote- palveluita tullaan tiivistämään eli palveluita tullaan vähentämään tai poistamaan syrjäseuduilta, koska osa kunnista on tilanteissa, jossa synnyvyys on niin matalaa, ettei kunnan ole järkevää ylläpitää palveluita. Keskittämällä palveluita pystytään turvaamaan henkilöstön saatavuus, asiakkaiden hoitoon pääsy sekä hyvinvointi. Jatkossa sosiaali- ja terveydenhuollon saavutettavuus tullaan varmistamaan etäpalveluilla, johon voidaan vastata digitalisaation keinoilla, josta uskotaan olevan terveydenhuoltoon huomattavia etuja. Etäpalvelut tulevat olemaan merkittävä yksittäinen keino vaikuttaa palveluiden tasa-arvoiseen saatavuuteen. (Pennanen ym., 2023.)

Digitalisaatio haastaa meidät kyseenalaistamaan olemassa olevat toimintatavat ja luomaan ne uudelleen, entistä toimivammiksi ja joustavammiksi. Digitalisaation tehtävänä on mahdollistaa yhteiskunnalle uusia tapoja toimia kansalaisten parhaaksi. Suomi on sitoutunut hyödyntämään ja kehittämään digitalisaatiota laajasti koko yhteiskunnassa. Tavoitteena on ihmislähtöisen digitalisaation avulla parantaa julkisen sektorin tuottavuutta ja sujuvuutta. (Valtioneuvosto, 2023.) EU komission digitalisaation tavoitteet vuoteen 2030 mennessä ovat digiosaaminen, julkisten palveluiden digitalisointi, turvalliset ja kestävät digitaaliset infrastruktuurit sekä yritysten digitaalinen muutos (Neittaanmäki ym., 2021).

Digitaaliset terveyspalvelut ovat osaksi sote uudistusta kasvaneet merkittävästi viime aikoina ja korvanneet perinteisiä vastaanottokäyntejä sekä puheluita. Digitaalisten palveluiden onnistunut valinta, käyttöönotto, ja käyttö edellyttävät kuitenkin johtajuutta. (Laukka, 2023.) Sosiaali- ja terveydenhuollossa yhteistä eri toimialoille ja toimijoille on ymmärrys digitalisaatiosta ja sen tuomista uusista tavoista työskennellä. Digitaaliset muutokset liittyvät prosesseihin, organisaatioon ja sen uusiin palveluihin tai tapoihin tuottaa palveluita uudella tavalla. Yksi tärkeimmistä digitalisaation edellytyksistä on tiedon ja palveluiden käytön

osaaminen ja sen hyödyntäminen. (Saranto ym., 2020.) Digitaaliset teknologiat tulevat mullistamaan terveystalouden tarjoamisen terveydenhuollossa (Hammarén ym., 2022).

Tämän hetken yksi merkittävimmistä työelämän osaamistarpeista on digitaalinen kompetenssi (Euroopan komissio, 2021). Digitaalisten terveystalouden onnistunut toteuttaminen vaatii hyvää johtajuutta ja organisaatiokulttuuria. Palveluiden onnistuneen käyttöönoton jälkeen on johtajien tuettava digitaalisten palveluiden käyttöä ja kehittämistä hoitotyön ammattilaisten keskuudessa. (Laukka, 2023.) Tämän vuoksi olisi hyvä tuntea johtamisen kompetenssit digitaalisessa kontekstissa, sillä ne vaikuttavat siihen kuinka menestyvä organisaation digitaalinen muutos on (Laukka, 2023).

Johtamisen ymmärtäminen digitaalisten terveystalouden kontekstissa voi tarjota organisaatioille mahdollisuuden digitaalisten ratkaisujen tehokkaampaan käyttöön terveydenhuollossa (Laukka, 2023). Opinnäytetyössä on tarkoituksena tuottaa tietoa digitaalisissa terveystalouksissa työskentelevien hoitotyön johtajien johtamisosaamisen osa-alueista sekä tutkia, millaista johtamisosaamista nykyään hoitotyön johtajilta vaaditaan. Tavoitteena on selvittää millaiset johtamisosaamisen osa-alueet tukevat hoitotyön johtajia johdettaessa digitaalisia terveystalouksia sekä lisätä ymmärrystä hoitotyön johtajien johtamisosaamisesta digitaalisessa kontekstissa. Yritykset voivat hyödyntää opinnäytetyön tuloksia hoitotyön johtajien johtamisosaamisen kehittämisessä.

2 DIGITAALISET TERVEYSPALVELUT JA NIIDEN JOHTAMINEN

2.1 Digitaalisten terveystalveluiden merkitys terveydenhuollossa

Teknologian hyödyntäminen ja etäpalvelut tuovat paljon mahdollisuuksia, mutta etäpalveluiden laadukas toteuttaminen vaatii kaikilta terveydenhuollon ammattilaisilta osaamista (Koivisto ym., 2019, s.186). Digitaaliset terveystalvelut voivat lisätä positiivista arvoa sosiaali- ja terveystalveluihin sekä asiakkaiden hoitokokemukseen. Oikein käytettyjen ja toteutettujen teknologioiden avulla voidaan vähentää virheiden syntyä esimerkiksi lääkehoidossa, diagnosoinnissa ja potilasturvallisuudessa. Asiakkaiden odotusajat hoitoon pääsyyn odotetaan digitalisaation avulla lyhenevän etävastaanottojen avulla. Digitaalisista terveystalveluista hyötyvät myös terveydenhuollon ammattilaiset, koska digitaalisesti toteutettu hoitotyö vähentää työn kuormittavuutta. (Ammenwerth ym., 2003.)

Digitaliset terveystalvelut muuttavat myös hoitajan ja asiakkaan välistä suhdetta ja roolia. Hoitosuhteista tulee digitalisaation myötä moniammatillisempia ja asiakaslähtöisempiä. Hyvinvointiteknologia vaatii sekä hoitajalta, että asiakkaalta eri digitaalisten ohjelmien hallintaa. Muutokset tietojärjestelmissä sekä eri tiedonhallintaohjelmissa vaatii hoitotyön johtajilta uudenlaista osaamista, jotta uudet toimintamallit saadaan ammattilaisille ja asiakkaille käyttöön. (Sote, 2020.)

2.2 Johtamisen merkitys terveydenhuollossa

Johtajuuden ja johtamisosaamisen kehittäminen on terveydenhuollossa tärkeää. Johtamisosaamista on tutkittu kansainvälisesti laajasti. Lisäksi johtamisosaamisesta on toteutettu erilaisia arviointeja ja osaamiskehyksiä. Arviointeja ja osaamiskehyksiä on käytetty eri organisaatioissa johtamisosaamisen tunnistamiseen. Terveydenhuollon johtamisen kehittämiseen vaaditaan näyttöön perustuvia toimintatapoja. Johtamisosaamisen kehittämiseen johtajat tarvitsevat johtamiskokemusta ja yrityksen asianmukaista ohjausta ja tukea. Tämän päivän terveydenhuollon organisaatioilla on suuria haasteita, jonka vuoksi johtamisen

kehittämiseen tulisi panostaa. Johtamalla ja kehittämällä oikein pystytään vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin oikein ja tarjoamaan laadukasta hoitoa, joka on terveydenhuollon tärkein tehtävä. (West & West, 2015.)

Terveydenhuollon kehitys vaatii hyvin koulutettuja sairaanhoitajajohtajia (Heinen ym., 2019). Johtamisosaaminen vaikuttaa yritysten suoritukseen ja näin ollen johdon osaamiseen olisi syytä panostaa. Johtamisosaamisen kehittämällä pyritään vastaamaan yrityksen haasteisiin ja tarpeisiin ja niihin liittyy erilaisia osaamisvaatimuksia ja suorituskriteereitä. Yrityksen menestymiseen ja kilpailukykyyn voidaan vaikuttaa johdon kehittämisen strategisuudella ja sillä, että kehittäminen on monipuolista, tavoitteellista ja pitkäjänteistä. (Salojärvi, 2013, s. 157–158.) Johdon suoritus ja johtamisosaaminen vaikuttavat yrityksen toimintaan ja näin ollen osaamisen kehittäminen vaikuttaa yrityksen suoritukseen. Johtamisosaamista ja sen kehittämistä tulisi osata hyödyntää yrityksessä parhaalla mahdollisella tavalla. (Luoma, 2005, s. 97.)

Terveyspalveluiden johtaminen edellyttää laaja-alaista osaamista ja se vaihtelee johtamistason ja toimialan mukaisesti (Viitala & Jylhä, 2019). Terveydenhuollon johtajat ovat vastuussa toiminnasta, tuloksista, kehittämisestä, taloudellisten resurssien jakamisesta ja hallinnasta, laadusta, muutosten hallinnasta ja henkilöstön ohjaamisesta (Johnson & Smith, 2018). Osaavat hoitotyön johtajat ovat hyvin tärkeitä terveydenhuoltoorganisaatioiden palveluiden laadun, tuottavuuden sekä terveydenhuoltojärjestelmän kestävyuden kannalta. Johtamisen osaamisen parantamiseksi on tärkeitä ymmärtää johtamiseen vaadittavaa osaamista. (Kakeman ym., 2020.)

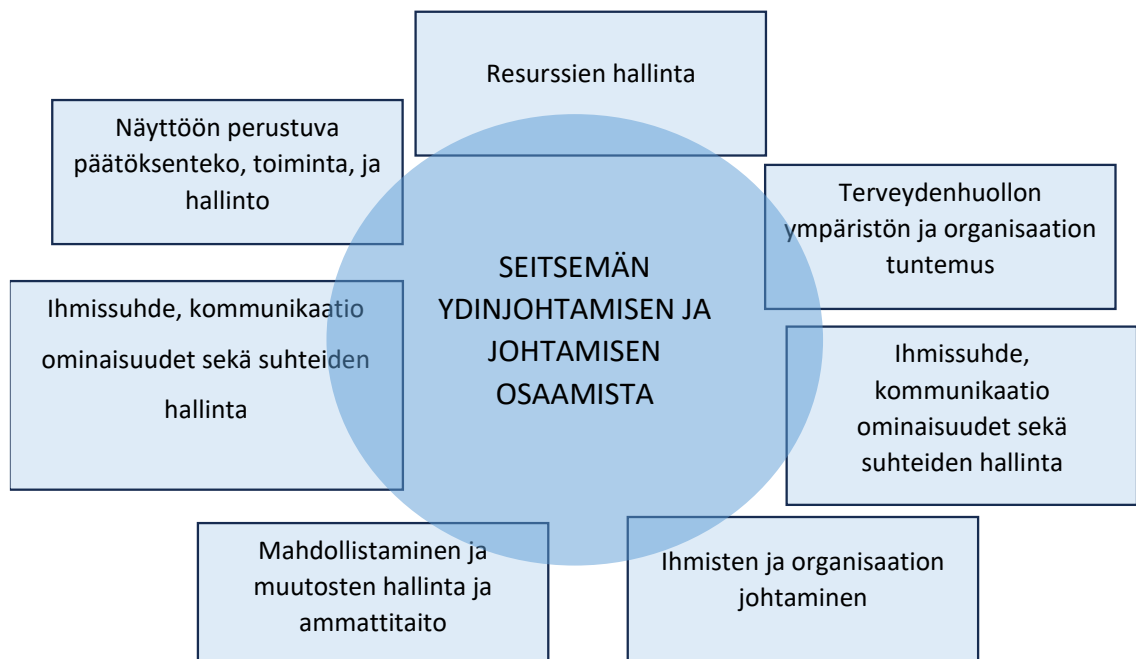
Hoitotyön johtajien ja esihenkilöiden kelpoisuudesta ei ole laissa säädettyä määritelmää mutta terveydenhuoltolaki (1326/2010) määrittää vähimmäiskelpoisuudet. (Tehy, 2019) Tehyn eli sosiaali-, terveys- ja kasvatusalan koulutettujen ammattijärjestön suosituksen mukaan hoitotyön esihenkilön tulee olla laillistettu terveydenhuollon ammattihenkilö, jolla on terveystieteen tai terveydenhuollon masterin tutkinto tai alansa erikoistutkinto sekä riittävästi työkokemusta. Sairaanhoitaja voi toimia lähiesihenkilönä koulutustasosta riippumatta, jos hänellä on riittävästi johtamistehtävässä vaadittavaa lisäkoulutusta. (Tehy, 2015.) Pihlainen

(2020) toteaa, ettei terveydenhuollossa työskentelevillä johtajilla ole standardoitua kelpoisuus- ja johtamiskoulutusedellytyksiä ja tämän vuoksi johtamisosaaminen vaihtelee sekä terveydenhuollon johtajat omaavat erilaisia ja asteisia koulutuksia.

2.3 Johtamisosaaminen terveydenhuollossa

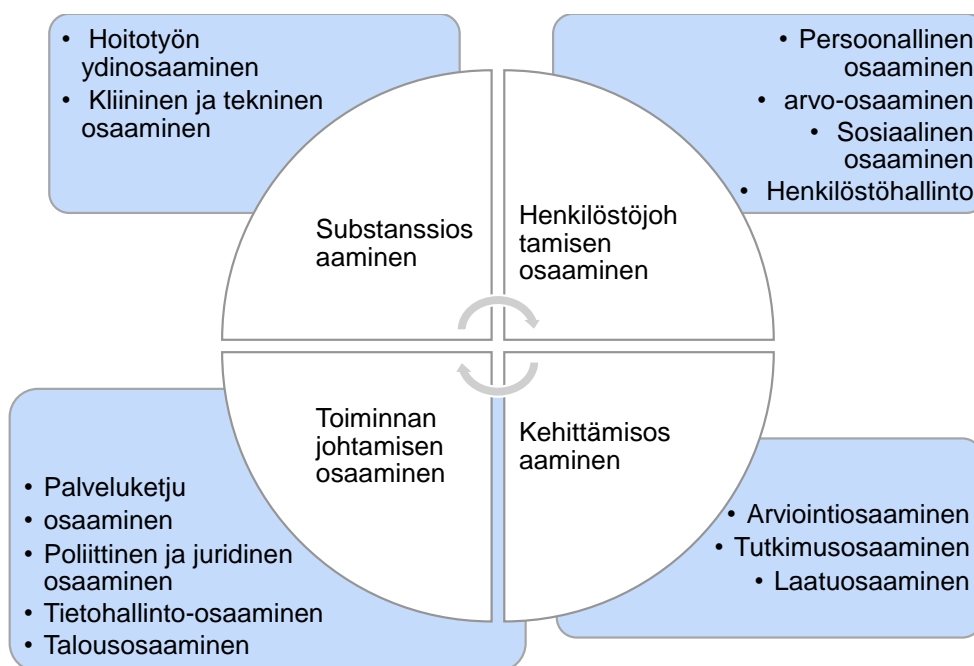
Osaamisella tarkoitetaan henkilön ammattitaitoa, pätevyyttä ja kykyjä (Kakeman, 2020). Johtamisosaamisen alueita voidaan myös tarkastella eri osa-alueiden avulla, kuten tietojen, taitojen, asenteiden, arvojen ja motivaation näkökulmista. Johtamisosaamiseen vaikuttaa ja heijastuu myös asenteet ja kokemukset. (Kantanen, 2017.) Tässä opinnäytetyössä tarkastelen terveydenhuollon johtajien osaamista Kakemanin (2020) seitsemän ydinjohtamisen ja johtamisen osaamisen (kuviot 1 ja 2) määritelmän avulla sekä Kantasen tutkimusta (2017) hoitotyön johtajien osaamisalueista (kuviot 3 ja 4) apuna käyttäen. Molemmissa tutkimuksissa on saatu laajat kuvaukset hoitotyön johtajan osaamisalueista, jonka vuoksi ne antavat hyvän pohjan käsitellä hoitotyön johtajien osaamista digitaalisissa terveystalouksissa (Kakeman, 2020; Kantanen, 2017).

Kakemanin (2020) mukaan terveydenhuollon ympäristön muuttuminen ja terveystalouksien tarjoamisen muuttuminen ja moninaistuminen edellyttää uusia taitoja hoitotyön johtajilta. Muutokset terveydenhuollossa vaikuttavat väistämättä hoitotyön johtajien työskentelytapaan ja työssä tarvittavaan osaamiseen. Kakeman (2020) on tutkinut hoitotyön johtajien johtamisosaamista. Tutkimuksen kirjallisuuskatsaus sisälsi 12 artikkelia, jonka perusteella Kakeman on määritellyt hoitotyön johtajien osaamismallin. Tutkimuksen mukaan hoitotyön johtajien osaamismalli sisältää seitsemän ydinjohtamisen ja johtamisen osaamista (kuviot 1 ja 2).



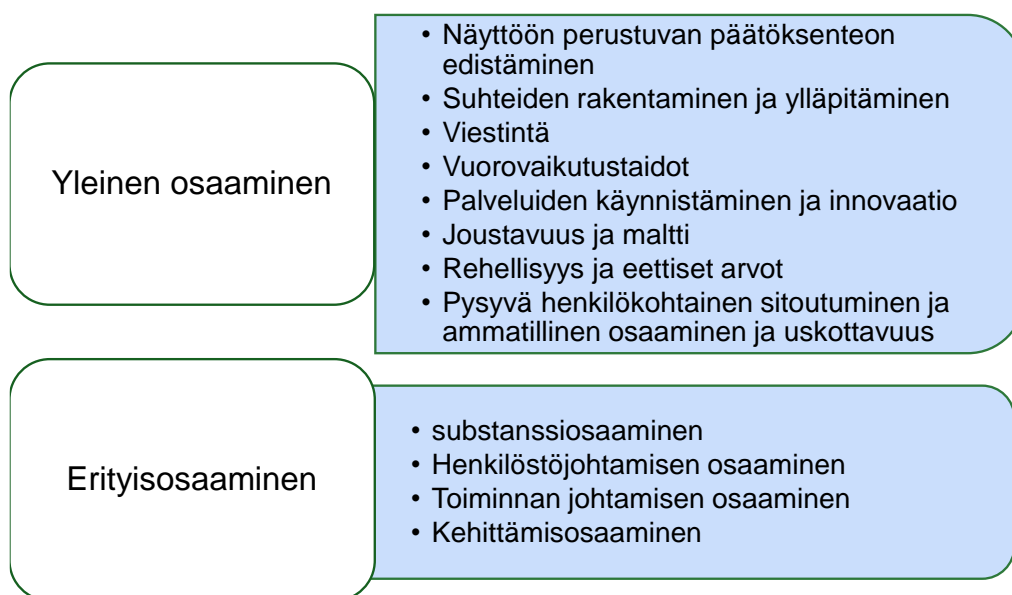
Kuvio 1. Seitsemän ydinjohtamisen ja johtamisen osaamista. (mukaillen Kake-
man., 2020)

Myös Kantanen (2017) on tutkinut hoitotyön johtajien johtamisosaamista väitöskirjatutkimuksessaan. Tutkimus oli kolme vaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa kuvattiin hoitotyön johtajien johtamisosaamista kirjallisuuskatsaukseen valikoidun 13 artikkelin perusteella. Kantasen (2017, s.48) tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa hoitotyön johtajien johtamisosaamisen osaamisalueita olivat substanssiosaaminen, henkilöstöjohtamisen osaaminen, toiminnan johtamisen osaaminen, kehittämisosaaminen sekä yleinen osaaminen. Jokainen osaamisalue sisältävät eri osa-alueita.



Kuvio 2. Hoitotyön johtajan osaamisalueet (mukaillen Kantanen, 2017)

Kantasen (2017) tutkimuksen toisessa vaiheessa tutkittiin hoitotyön johtajien johtamisosaamista kirjallisuuskatsauksen pohjalta luodulla mittarilla. Mittarin avulla saatiin täsmennettyä, että hoitotyön johtajien osaaminen koostuu yleisestä- sekä erityisosaamisesta.



Kuvio 3. Hoitotyön johtajan yleisen- ja erityisosaamisen osa-alueet (mukaillen Kakeman., 2017)

Kolmannessa vaiheessa kuvattiin johtamisosaamisen kehittymistä sekä osaamisen muutosta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tietoa kerättiin kyselyiden avulla, mitkä tehtiin kerran vuodessa kolme kertaa peräkkäisinä vuosina. Kyselyyn osallistui 1025 kunnallisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa toimivaa hoitotyön johtajaa. Tutkimuksen mukaan yleinen osaaminen huonontui lähtötilanteeseen verrattuna mutta erityisosaaminen vahvistui. (Kantanen, 2017.)

Kakemanin (2020) sekä Kantasen (2017) tutkimuksissa nousee samoja hoitotyön johtajan johtamisosaamisen osa-alueita esille. Kakemanin tutkimuksessa esiin tulevat resurssien hallinta, ihmisten ja organisaation johtamisosaaminen ja terveydenhuollon organisaation ja ympäristön tuntemus, mitkä ovat Kantasen (2017) tutkimuksen mukaan toiminnan johtamisen osaamista sekä kuuluvat erityisosaamiseen. Kakemanin (2020) tutkimuksen ihmissuhde ja kommunikaatio taidot sekä suhteiden hallinta ja ihmissuhde, kommunikaatio ominaisuudet ja suhteiden hallinta osaaminen ovat Kantasen (2017) tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtamisen osaamista ja kuuluvat yleiseen osaamiseen. Molemmat tutkijat saavat tutkimuksissaan yhdeksi osaamisalueeksi näyttöön perustuvat päätöksenteon, toiminnan sekä hallinnon, mikä Kantasen (2017) tutkimuksen mukaan on substanssiosaamista ja kuuluu yleiseen osaamiseen. Kakemanin (2020)

tutkimuksesta nousee myös yhdeksi osaamisalueeksi mahdollistaminen ja muutosten hallinta sekä ammattitaito, jota Kantasen (2017) tutkimuksessa ei erikseen mainita mutta voidaan olettaa, että se on osa yleistä- sekä erityisosamista.

Hoitotyön johtajien johtamisosaaminen sisältää useita ei osa-alueita, jotka kaikki liittyvät usein johtajan työssä tarvittaviin tietoihin, taitoihin, kykyihin, arvoihin, asenteisiin ja käyttäytymiseen. Hoitotyön johtajan työ vaatii monenlaista osaamista ja on vaativa tehtävä. (Kakeman, 2020; Kantanen, 2017.) Hoitotyön johtajana voi toimia sairaanhoitaja, jolla ei ole johtamisen tutkintoa ja siksi olisi tärkeätä tiedostaa, mitä osaamista hoitotyön johtajalta vaaditaan (Pihlainen, 2020). Johtamisosaamisen käsite on opinnäytetyössäni osaamista johtaa hoitotyöntekijöitä ammattitaitoisesti käyttäen monipuolisesti eri osaamisen osa-alueita.

3 TEKNOLOGIA VÄLITTEINEN IHMISTEN JOHTAMINEN

Hoitotyön johtajien vastualueet ovat laajentuneet digitaaliseen terveydenhuoltoon. Hoitotyön johtajilla on vastuu osata johtaa terveysalan ammattilaisten digitaalista osaamista. Hoitotyön johtajien rooli sekä osaamisalueet kasvavat digitaalisiin palveluihin siirryttäessä. (Hammaren ym., 2022.) Digitaalisten sosiaali- ja terveyspalveluiden onnistumisen edellytyksenä on johdon sitoutuminen sekä strategiset linjaukset (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2023).

Johto ja asiantuntijatehtävien osaamistarpeet muuttuvat. Uudenlaista osaamista tarvitaan etä- ja virtuaalipalveluiden hallinnassa, tiedon arviointitaidoissa, digitaalisten ratkaisujen hyödyntämisaamisessa, digitaalisten toimintojen tutkimus- ja kehittämissaamisessa, monialaisten verkostojen johtamisosaamisessa, osaamisen tuotteistamisessa, mobiilisovellusten hallinnassa ja hyödyntämisessä, älykkäisiin järjestelmiin liittyvässä osaamisessa, sekä digitaalisten toimintojen hallinnassa- ja ohjauksessa. (Opetushallitus, 2019, s. 43; Deml ym., 2022.)

Yritykset investoivat digitalisaatioon, mutta yrityksissä ei muisteta saman aikaisesti keskittyä digitalisaation tuomiin vaikutuksiin johtajiin, johtamisen osaamiseen ja yrityksessä vallitseviin asenteisiin. Keskeisenä menestystekijänä on hyvin suunniteltu ja toteutettu johtaminen. (Muutostaito, 2017.)

Hoitotyön johtajien vastuualueet ovat laajentuneet digitaaliseen terveydenhuoltoon (Hammaren ym., 2022). Kirjallisuudessa käytetään terveydenhuollon johtajista käsitteitä virtuaalinen johtajuus sekä e-leadership digitaalisessa kontekstissa (Laukka, 2023). Näiden määritelmien perusteella johtajuus digitaalisessa kontekstissa terveydenhuollossa tarkoittaa monenlaisten prosessien, käyttäytymismallien ja johtajien piirteiden omaksumista johdettaessa digitalisaatiota (Hammaren ym., 2022).

Virtuaalinen johtaminen liittyy virtuaaliryhmiin, jossa henkilö johtaa työntekijöitään etänä näkemättä heitä, johtaa maantieteellisesti eri paikoissa sijaitsevia työntekijöitä tai johtaa osittain etänä. Työ sisältää muun muassa virtuaalisia tiimejä ja klinikoita, koska työtä voidaan tehdä etänä ja tämän vuoksi johtajan tulee luottaa ja pystyä käyttämään digitaalisia viestinnän työkaluja. E-leadership käsite on sen sijaan laajempi ja sisältää monenlaisia prosesseja, käyttäytymistä sekä johtajuuden piirteitä. Käsite e-leadership on syntynyt digitaalisten viestintäohjelmien kautta. (Laukka, 2023, s. 50; Hammaren ym. 2022.)

Sähköinen johtajuus, josta käytetään myös termiä e-leadership on teknologian hyödyntämistä ja käyttämistä organisaatiossa. Sähköisestä johtajuudesta on vähän tietoa ja on epäselvää, voidaanko nykyisiä johtamisoppeja soveltaa sähköiseen johtamiseen. Tarvitaan lisää tutkimuksia, joissa on tarkasteltu sähköistä johtamista ja etätyötä oppiaksemme lisää tämän uuden johtamistavan hallitsemisesta. Tarvitsemme myös tietoa sähköisen johtajuuden työmenetelmän tuloksista. (Contreras ym., 2020.) Hammaren ym. (2022) tutkimuksen mukaan termiä e-leadership tulisi käyttää laajemmin hoitotyössä ja tutkimuksissa. Hoitotyön lähijohtajien tulisi osata käyttää strategista ajattelua olemassa olevien ja uusien digitaalisten ratkaisuiden kehittämiseen.

3.1 Digiosaaminen

Työelämän yhdeksi merkittävimmäksi osaamiseksi on tunnistettu digitaalinen osaaminen (Euroopan komissio, 2021; Opetushallitus, 2019). Suomi on muita Euroopan maita edellä terveydenhuollon digitalisaatiossa ja se tukee myös vahvasti digitaalisia taitoja (Euroopan komissio, 2021). Johto- ja asiantuntijatehtävissä työskentelevien jatkuvan oppimisen haasteisiin kuuluu digiosaamisen jatkuva kehittäminen ja päivittäminen sekä muuttuva teknologia edellyttää uudentyyppisiä osaamisen kehittämistapoja. Tarvitaan digitaalisiin alustoihin, ohjelmiin ja järjestelmiin perehdyttämistä ja niiden soveltamista käytännössä. (Opetushallitus, 2019.)

Hoitotyön johtajat kokevat digitalisaation muuttaneen johtajuutta ja korostavat digitaalisen osaamisen merkitystä. Hoitotyönjohtajat kertovat digitaalisen kykynsä olevan heikkoa sekä kokevat perehdytyksen ja koulutuksen teknologiaan huonoksi. (Laukka ym., 2023; Sharp ym., 2019.) Tutkimusten mukaan osaamisen vajetta on tiedonhallintaosaamisessa, teknisessä osaamisessa, tietojärjestelmien käytettävyydessä sekä hoitotyön johtajat kokevat yleisesti heidän digitaalisen kykynsä heikoksi (Jarva E., 2022; Vehko ym., 2019; Laukka ym., 2023). Tulisi kiinnittää enemmän huomiota hoitotyönjohtajien suhtautumiseen digitalisaatioon (Laukka ym., 2023).

Opetushallituksen raportissa (2019), mikä ennakoi tärkeimpiä osaamistarpeita vuonna 2035 nousee esille muun muassa etä- ja virtuaalipalveluiden hallinta, tiedon arviointi taidot, digitaalisten ratkaisujen hyödyntämisaosaaminen, digitaalisten toimintojen tutkimus- ja kehittämisosaaminen, monialaisten verkostojen johtamisosaaminen, mobiilisovellusten hallinta ja hyödyntäminen sekä digitaalisten toimintojen hallinta- ja ohjaustaidot (Opetushallitus, 2019). Dondi, Klier & Schubert (2021) tunnistivat tutkimuksessaan 56 perustavaa taitoa, jotka auttavat ihmisiä tulevaisuuden työtehtävissä. Taidot jaettiin neljään pääluokkaan ja pääluokat jaettiin yksityiskohtaisemmiksi osa-alueiksi. Yksi pääluokista oli digitaaliset taidot, mikä piti sisällään taidon käyttää erilaisia digitaalisia alustoja, datan käyttäminen ja kehittäminen sekä kyky ymmärtää digitaalisia systeemejä. Digitalisaation keskeisiksi osaamisalueiksi on tunnistettu myös digitaalisen teknologian tuntemus,

potilashoidon edellyttämät digitaaliset taidot sekä digitalisoinnin eettiset näkökohdat (Konttila ym., 2018).

Kansallinen tutkintojen viitekehys (National Qualifications Framework) NQF 7-taso kuvaa hoitotyössä tarvittavaa digitaalista osaamista, joka saavutetaan ylemmällä korkeakoulutukinnolla (taulukko 1). Digitaalinen osaaminen muodostuu viidestä eri osaamisalueesta, joita ovat; asiakkaiden digiohjausosaaminen sote-palveluissa, teknologia ja digitalisaation käyttöön liittyvä tietoturvallisuusosaaminen ja eettinen osaaminen, digitaalisten sote-palvelujen hyödyntämisosaaminen, digitaalisten sote-palvelujen käyttäjälähtöinen kehittämisosaaminen ja tiedon analysointi- ja arviointiosaaminen. (Sotetie, 2021.)

Taulukko 1 Digitaalinen osaaminen (mukaillen National Qualifications Framework NQF 7)

<p>Asiakkaiden digiohjausosaaminen sote-palveluissa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ohjaa asiakkaita ja potilaita asiakaslähtöisesti digitaalisten välineiden avulla • Arvioi asiakkaan ja potilaan itsehoitovalmiuksia ja digitaitoja • Ohjaa ja tukee asiakkaita ja potilaita sähköisten digipalvelujen käytössä • Huomioi asiakkaiden ja potilaiden yksilöllisyyden ja yhdenvertaisuuden käyttäessään digitaalisia etäpalveluja sosiaali- ja terveydenhuollossa • Vahvistaa asiakkaiden ja potilaiden osallisuutta vuorovaikutteisissa digitaalisissa sote-palveluissa
<p>Teknologia ja digitalisaation käyttöön liittyvä tietoturvallisuusosaaminen ja eettinen osaaminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hallitsee digitaalisten sote-palveluiden asiakas- ja potilasturvallisen käytön ottaen huomioon tietosuoja- ja -turvan • Ymmärtää asiakas- ja potilastyössä teknologian ja digitalisaation käyttöön liittyvät eettiset näkökohdat • Arvioi henkilökohtaisen arvomaailman, asenteiden ja ammattieettisten periaatteiden merkitystä digitaalisissa sote-palveluissa
<p>Digitaalisten sote-palvelujen hyödyntämisosaaminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Innovoi käyttäjälähtöisiä digitaalisia sote-palveluja yhteistyössä käyttäjien ja asiantuntijoiden kanssa • Hyödyntää palvelumuotoiluosaamista digitaalisten palvelujen kehittämisessä • Hallitsee työturvallisuuteen vaikuttavat asiat digitaalisten palvelujen kehittämisessä • Tunnistaa automatisoitavissa olevia työn ja työprosessien kehittämiskohteita
<p>Digitaalisten sote-palvelujen käyttäjälähtöinen kehittämisosaaminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Käyttää digitalisaatiota ja robotiikkaa hyödyntäviä sote-palveluja asiakas- ja potilastyössä • Hallitsee asiakas- ja potilastyössä käyttöön otettujen

Kun verrataan Kansallisen tutkintojen viitekehystä sekä opetushallituksen raportin (2019) osaamistarpeita vuonna 2035 ja Dondi ym. (2021) tutkimusta voidaan huomata, että jokaisessa nousee esille digitaalisten palveluiden käyttäjälähtöinen kehittämisosaaminen, etä- ja virtuaalipalveluiden hallinta, erilaisten digitaalisten sovellusten käyttöosaaminen, kehittämisosaaminen sekä digitaalisten toimintojen hallinta ja ymmärrys digitalisista systeemeistä.

3.2 Digitaalinen vuorovaikutusosaaminen ja viestintä

Viestintä on yksi tärkeimmistä johtamisosaamisen osa-alueista, sillä se on työyhteisön ja organisaation toiminnan edellytys. Johtajan kyky lähettää ja vastaanottaa informaatiota on tärkeitä sekä johtajan pitää osata ilmaista itseään suullisesti sekä kirjallisesti. Digitalisaatio ja muutokset terveystaloudessa haastavat johtajien viestintäosaamista ja siksi heidän tulee kehittää uusia viestintätapoja ja taitoja sekä käyttöönottaa uusia viestintävälineitä. Hyvä viestintä vahvistaa luottamusta organisaatiossa työntekijöiden välillä sekä se toimii voimaannuttavana ja inspiroivana voimavarana. (Niiranen ym., 2014; Marjamäki ym., 2021.)

Rouhiainen- Neunhäuserer (2019, s.27) määrittelevät vuorovaikutusosaamisen väitöskirjassaan johtajan tiedoksi viestiä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Vuorovaikutustaitoa on myös kyky arvioida omaa vuorovaikutusta, sosiaalista osaamista sekä kykyä vastaanottaa ja tulkita vuorovaikutustilanteita. Vuorovaikutusosaamista kutsutaan myös viestintäosaamiseksi, relationaaliseksi osaamiseksi, kielelliseksi sekä kulttuuriseksi osaamiseksi. Vuorovaikutusosaaminen tulee esille johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutussuhteessa, ryhmissä, yhteisössä ja verkostoissa.

Vuorovaikutusosaamista voidaan tarkastella puheviestinnän ja yhteisöviestinnän osa-alueiden avulla. Puheviestintä on kahden tai pienen ryhmän välistä viestintää ja yhteisöviestintä organisaatioiden ja yhteisöjen välistä viestintää. Vuorovaikutukseen vaikuttavat viestin tuottaminen, välittäminen, vastaanottaminen sekä verbaalisen ja nonverbaalisen viestin tulkinta. Viestintä on ajassa muuttuva ja

etenevä prosessi, jota ei voida muuttaa tai korjata jälkikäteen. Viestin lähettäjän ja vastaanottajan roolit vaihtelevat viestinnän aikana ja he luovat yhdessä merkityksen viesteille. Viestintätilanne on ainutkertainen, emmekä pysty tavoittamaan samoja ajatuksia, sanoja, eleitä tai tuntemuksia samanlaisena jälkikäteen. (Jyväskylän yliopiston kielikeskus.)

Rouhiainen- Neunhäuserer (2019, s.27) tarkastelevat väitöskirjassaan puheviestintää intersoonallisen vuorovaikutusosaamisen osa-alueen avulla, jossa viestintä on yleensä kahden ihmisen välistä kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia, jossa huomio kiinnittyy vuorovaikutukseen ja siihen sisältyvien ilmiöiden tarkasteluun. Tämän lisäksi puheviestintää voidaan tarkastella intrapersoonallisen viestinnän tason avulla, jossa viestintää tarkastellaan yksilön näkökulmasta ja tarkastelun kohteena ovat viestintään vaikuttavat yksilötekijät, kuten viestintätaidot, persoonallisuus, viestintäasenteet ja tausta (Jyväskylän yliopiston kielikeskus, i.a.). Viestintää voidaan tarkastella myös konkreettisen viestintätilanteen tason avulla. Tällöin havainnoidaan viestintä tilanteen piirteitä kuten, tilanteen luonnetta, syytä miksi tietyssä tilanteessa ollaan ja tilanteen sääntöjä. (Jyväskylän yliopiston kielikeskus, i.a.)

Digitaalisten terveystalveluiden johtaminen tarvitsee kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutusosaamisen lisäksi digitaalisen viestinnän osaamista. Tieto- ja viestintäteknologia eli information and communication technology ICT tarkoittaa kaikkia digitaalisia sovelluksia ja työkaluja, joiden avulla käydään viestintää sekä käytetään apuna tietojenkäsittelyssä. Viestintä on tiedon vaihtamista, merkityksen luomista ja yhteyden rakentamista. Työyhteisöviestintä kietoutuu johtamiseen ja asiakasviestintä asiakaspalveluun. Viestintä on osa ammatti ja organisaatioiden toimintaa. Hyvän viestinnän tulee olla suunnitelmallista, vastuullista, vuorovaikutteista, vaikuttavaa ja strategista. (Marjamäki ym., 2021.)

Sveitsin kansallinen tiedesäätiö on tutkinut tulevaisuuden megatrendejä, joilla on vaikutusta terveystalveluihin. Tutkimuksessa yhdeksi megatrendeiksi nousee muun muassa terveydenhuollon digitalisaatio ja muutokset hoitomalleissa kuten viestintävälineiden käytön lisääntymisessä ja innovatiivisten hoitomallien kehittämisessä. Digitalisaation megatrendiin liittyy useita hoitoon vaikuttavia

muutoksia, kuten digitaalisten viestintätyökalujen kehityksen seurauksena tulleet uudet tavat palvelutarjoajan ja asiakkaan välillä. (Deml ym., 2022.)

3.3 Ongelmanratkaisuosaaaminen

Digitalisaation nopea kasvu ja kehitys vaativat eri tilanteisiin sopivia uusia ratkaisuja. Digitaliset muutokset vaativat ihmiseltä kykyä luovaan ajatteluun sekä monimutkaiseen ongelmanratkaisuun. Työssä tuottavuus perustuu nykyään toiston sijaan enemmän luovaan vuorovaikutteiseen ongelmanratkaisuun sekä tilannekohtaisuuteen. Epärutiininomainen työ määrä on lisääntynyt, mikä tarkoittaa, ettei työssä ole tarjolla valmiita ohjeistuksi työn suorittamiseen vaan työntekijän tulee pystyä soveltamaan informaatiota ja tietotaitojaan tilanteeseen sopivalla tavalla. (Saarikivi & Kilpi, 2018.)

Ongelmanratkaisuosaaaminen koetaan digitaalisessa ympäristössä kyvyksi nähdä ja ratkaista työtä sekä elämää koskevia asioita digitaalisia viestintävälineitä ja verkostoja hyödyntäen (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2018).

3.4 Kehittämisosaaaminen

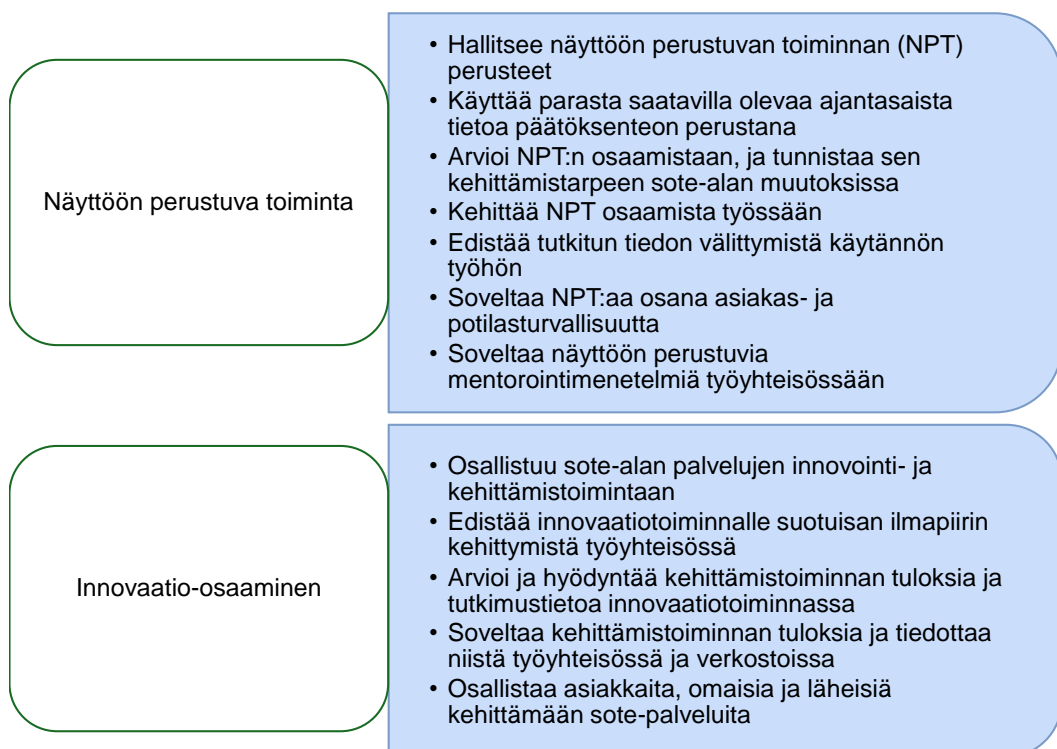
Kangasniemi (2018) mukaan jokaisen sote alan ammattilaisen tulisi omata osaamista tutkimiseen ja kehittämiseen. Digitaaliset terveyspalvelut muuttavat osaamistarpeita digi palveluiden käytön sekä muuttuvan vuorovaikutuksen vuoksi. Kehittämisosaaaminen on välttämätöntä sillä ilman sitä ei toimintaa pystytä arvioida ja kehittää eikä miettiä uusia innovatiivisia ratkaisuja ja palveluita. Kehittämisosaaaminen muodostuu taidosta osata tunnistaa kehittämistarpeita ja kohteita sekä taidosta kehittää omaa ja työyhteisön työtä ja toteuttaa kehittämistä tietoon perustuen. (Kangasniemi, ym., 2018.)

Kehittämisosaaaminen on osa sosiaali- ja terveysalan ydin osaamista. Kehittämistä ja tutkimusosaaminen koostuu näyttöön perustuvasta toiminnasta sekä innovaatio osaamisesta. Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisen tulee osata tehdä

päätöksiä sekä on osattava ratkaista ongelmia näyttöön perustuvan ajan tasaisen tiedon avulla. Hänen odotetaan myös osaavan innovoida sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita, sillä he osallistuvat tutkimus- ja kehittämisosaamisen kehittämiseen. (Sotetie, 2021.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon mukaan digitalisaatio osaaminen muodostuu sote-palveluiden kehittämis- ja hyödyntämisaamisesta, asiakkaiden digiohjaamisesta, tiedon arviointi- ja analysointiosaamisesta, digitalisaation käyttöön liittyvistä tietoturvaosaamisesta ja etiikasta sekä käyttäjälähtöisestä kehittämisosaamisesta. (Sotetie, 2021.)

Kansallinen tutkintojen viitekehys (National Qualifications Framework) NQF 7 kuvaa kehittämisosaamista, joka saavutetaan ylemmällä korkeakoulututkinnolla (Sotetie, 2021).



Kuvio 4. Osaaminen NQF 7- tasolla (mukaillen Sotetie, 2021).

3.5 Tunneälyosaaminen

Tunteet ovat tietoisuuden perusta ja voidaan sanoa, että mitä paremmin ihminen tiedostaa omia tunteitaan, sitä paremmin hän osaa kohdata haasteita (Salonen 2017, 141–142). Tunteiden hallinta auttaa esihenkilöitä päätöksenteossa sekä toiminnassaan. Positiivisten tunteiden on myös osoitettu lisäävän työpaikan yhteistyökykyä sekä vähentävän konflikteja. Esihenkilön tulee osata säädellä omia tunteitaan ja esihenkilötyössä korostuu oman ajattelun ja tunnetilojen tietoisempi ohjaus. (Saarinen & AaltoSetälä, 2007, 64–65.)

Tunteiden tiedostaminen parantaa hoitotyön johtajia orientoitumaan tuleviin tilanteisiin sekä kohtaamaan tunne- ja käyttäytymisreaktioita. Esihenkilöiden ymmärrys ja osaaminen tunteista ja tunteiden tulkinnasta auttaa heitä havainnoimaan työntekijöitä sekä hahmottamaan, minkälaiset asiat saavat ihmiset innostumaan ja motivoitumaan. Positiivinen vuorovaikutus sekä positiivinen suhde hoitotyön johtajan ja työntekijän välillä lisää työntekijöiden hyvinvointia. (Saarinen & AaltoSetälä, 2007, 68–69.)

George (2000) on tutkimuksessaan yhdistellyt eri tutkimuksista esiin tulleita tehokkaan johtamisen osatekijöitä tunneälykäsiin. Hän tuo esiin viisi tehokkaan johtamisen käsitettä, jotka ovat yhteisten tavoitteiden ja päämäärien kehittäminen, työn arvostuksen ja merkityksen tärkeys, luoda ja ylläpitää innostusta, uskoa, optimismia, yhteistyötä ja luottamusta, joustavuuteen kannustaminen muutoksissa ja päätöksenteossa sekä organisaation merkityksellisen identiteetin luominen ja ylläpitäminen. Yhteisten tavoitteiden ja päämäärien kehittämistä auttaa esihenkilön positiivisten tunteiden käyttäminen, sillä henkilö, jolla on positiivinen asenne, pystyy visioimaan yrityksen toimintaa. Positiivinen suhde työntekijän ja esihenkilön välillä edesauttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamista yhdessä. Työn arvostuksen ja merkityksen tärkeys syntyy esihenkilön positiivisella luottamuksella ja arvostuksella työntekijöihin. Käsite innostuksen, uskon, optimismin, yhteistyön ja luottamuksen toteuttamiseen esihenkilön on osattava tulkita työntekijöiden tunteita ja ymmärrettävä, miten eri tunteet voivat vaikuttaa heihin. Joustavuuteen kannustaminen muutoksissa ja päätöksenteossa osioon tarvitaan esihenkilön osaamista priorisoida ongelmat tärkeysjärjestykseen. Tunneälykyys

helpottaa päätöksentekoa, ongelmien lähestymistä sekä antaa työkaluja vaihtoehtoihin ratkaisuihin. Organisaation merkityksellisen identiteetin luominen ja ylläpitäminen syntyy esimiehen aikaan saamasta työskentelykulttuurista. Yrityksen kulttuurin hallinta on myös tunteiden hallintaa ja vaatii esihenkilöiltä kykyä omaksua sääntöjä ja arvoja, mitkä tukevat positiivisia tunteita.

4 TARKOITUS JA TAVOITE

Opinnäytetyössä on tarkoituksena tuottaa tietoa digitaalisissa terveyspalveluissa työskentelevien hoitotyön johtajien johtamisosaamisen osa-alueista sekä tutkia, millaista johtamisosaamista nykyään hoitotyön johtajilta vaaditaan.

Tavoitteena on selvittää millaiset johtamisosaamisen osa-alueet tukevat hoitotyön johtajia johdettaessa digitaalisia terveyspalveluita sekä lisätä ymmärrystä hoitotyön johtajien johtamisosaamisesta digitaalisessa kontekstissa. Yritykset voivat hyödyntää opinnäytetyön tuloksia hoitotyön johtajien johtamisosaamisen kehittämisessä.

Tutkimuskysymykset:

1. Minkälaista johtamisosaamista digitaalisten terveyspalveluiden hoitotyön johtajilla tulisi olla
2. Mitkä johtamisosaamisen osa-alueet tukevat hoitotyön johtajien digitaalista johtajuutta?

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö on laadullinen ja siinä pyritään kuvailemaan osaamista, mitä hoitotyön johtajat tarvitsevat johdettaessa hoitajia, jotka työskentelevät digitaalisten terveyspalveluiden parissa. Aineistonkeruumenetelmänä toimi teemahaastattelu, mikä on yksi yleisimmistä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä. Teemahaastattelua käytetään, kun tahdotaan selvittää tutkittavien omia kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoituksena vastata tutkimuskysymykseen kokonaisvaltaisesti teemahaastattelun sekä teoreettisen viitekehyksen avulla. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 83; Tuulaniemi, 2011, s.143.)

Opinnäytetyön aineistonhankinta menetelmänä toimi puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelua ohjaavat eri teemat ja niihin liittyvät tarkentavat kysymykset. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87.) Teemahaastattelun teemat ovat suunniteltu Kakeman (2020) seitsemän ydinjohtamisen ja johtamisen osaamisen sekä digiosaamisen mukaan. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa haastateltavalla oli mahdollisuus vastata kysymyksiin avoimesti. Haastattelun etuna oli joustavuus, jossa haastattelijalla oli mahdollisuus toistaa kysymyksiä, oikaista väärinkäsityksiä, selventää kysymyksiä sekä käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Teemahaastattelussa haastatteliija pystyi myös esittämään kysymykset haluamassa järjestyksessä, jos haastatteliija katsoi sen olevan aiheellista. (Hirsjärvi & Hurme, 2022; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.87–89.)

Teemahaastattelun tarkoituksena oli saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastateltavat saivat halutessaan ennakkoon teemahaastattelun kysymykset. Ajatuksena oli, että haastateltava voi tutustua kysymyksiin ja teemoihin etukäteen ja näin ollen valmistautua haastatteluun. Se on myös eettisesti perusteltua, että haastateltava tietää, mitä aihetta haastattelu koskee. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 84–86.)

Teemahaastattelun teemat perustuvat opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen, tutkimuksen tarkoitukseen sekä tutkimuskysymykseen (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Microsoft Teams-sovelluksen avulla. Haastattelut nauhoitettiin Microsoft Teamsin omalla tallennustyökalulla, jonka jälkeen materiaali tallennettiin tutkijan kaksivaiheisella salasanalla suojattuun OneDriveen, johon vain tutkijalla oli pääsyoikeus. Materiaali säilytetään kesään 2024 asti. Etäyhteys on valittu tutkimukseen haastateltavien sijaintien vuoksi, sillä välimatkat ovat pitkiä. Paikan päällä haastattelemisen tulisi taloudellisesti kalliiksi ja olisi paljon aikaa vievää.

Teams on Microsoftin tiimityöskentelyyn suunnattu työkalu, mikä toimii Microsoftin Office 365 pilviympäristössä (Microsoft Office, i.a.). Microsoftilla on vankka osaaminen tietojenhallintaohjelmista ja he noudattavat eettisiä sääntöjä sekä turvallisuus- ja tietosuojavaatimuksia. Microsoftin Teams ohjelma täyttää tietoturvallisuuden hallinnan ISO 27001 -standardin, jolla suojataan asianmukaisesti henkilötiedot. Microsoft noudattaa EU:n, USA:n, Sveitsin ja Yhdysvaltojen Privacy Shield Frameworks- periaatteita, jotka sisältyvät Online Services Data Protection Addendumiin. (Microsoft corporation, 2020.) Microsoft vakuuttaa, että se ei välitä tai myy palvelimilleen talletettuja henkilötietoja eteenpäin (Microsoft corporation, 2020). Teams haastattelussa haastattelijalla ei kysynyt tutkittavalta henkilötietoja eikä tutkittava saisi itse päättää käyttääkö haastattelun aikana kameraa vai ei, joten yksityisyydensuoja säilytettiin haastattelun ajan. Opinnäytetyön työelämäkumppanina toimiva yksityinen lääkäriaseman on antanut tutkimusluvan yhteydessä luvan Microsoft teamsin käytölle.

5.2 Tutkimusympäristö ja aineiston keruu

Digitaaliset terveystalvet koostuvat hoitotyöntekijöiden etävastaanotosta, joita toteutetaan puhelin-, chat- ja videovastaanotoina. Hoitajavastaanotolle voidaan tarvittaessa lisätä mukaan myös lääkäri. Etävastaanoton lisäksi digitaalisesti toteutetaan etäkonsultaatioita, jotka mahdollistavat reaaliaikaisen ja kiireettömän viestinnän ammattilaisten välillä. Etänä hoitotyöntekijät toteuttavat myös hoidon tarpeen arvioita, joiden avulla asiakas ohjataan oikeaan hoitopaikkaan oikea-aikaisesti. Etävastaanotto on asiakkaille nykyaikainen tapa hoitaa asioita sekä se mahdollistaa hoidon saannin nopeasti ja se ei ole paikka sidonnaista. (Reponen ym., 2021.)

Työelämä- ja yhteistyökumppanina toimi yksityinen terveys- ja hyvinvointipalveluita tuottava lääkäriasema. Tutkimuslupa haettiin elokuussa 2023 ja tutkimuslupa myönnettiin saman kuun aikana. Opinnäytetyön tekijä vastasi tutkimukseen osallistuvien työntekijöiden rekrytoinnista yhdessä yksityisen terveystalveluyrityksen terveystalveluiden lähiesihenkilön kanssa. Opinnäytetyöntekijä sai lähiesihenkilöltä listan digiterveystalveluissa työskentelevistä hoitotyön johtajista, joihin opinnäytetyön tekijä otti itse yhteyttä. Opinnäytetyöntekijä kutsui hoitotyön johtajia haastatteluun lähettämällä heille sähköpostilla kutsun opinnäytetyön teemahaastatteluun. Kutsussa opinnäytetyön tekijä esitteli itsensä, kertoi opinnäytetyön aiheesta sekä lähetti suostumusasiakirjat.

Osoittautui haasteelliseksi saada osallistujia opinnäytetyön teemahaastatteluun. Kutsu haastatteluun lähetettiin yhdelletoista digiterveystalveluissa työskentelevälle hoitotyön lähiesihenkilölle, johtajalle ja vastaavalle. Muistutusviesti lähetettiin kolmesta neljään kertaan. Päädyin laajentamaan haastateltavien valintaa heikon osallistujia määrän vuoksi. Pyysin kontakti henkilöltäni eli tiimiesihenkilöltä lisää sopivia henkilöitä, jotka vastaisivat opinnäytetyötäni. Sain neljä uutta yhteystietoa, mutta he eivät työskennelleen digiterveystalveluissa, mutta heidän työnsä sisälsi etävastaanottojen johtamista. Neljästä uudesta kontaktista sain yhden osallistumaan haastatteluun. Vaikka yksi haastateltavista ei työskentele digiterveystalveluissa, sisältyy hänen työkuvaansa silti työntekijöiden digitaalisten etävastaanottojen johtamista. Samaa teemahaastattelurunkoa pystyttiin

käyttämään ja saamaan vastauksia tutkimuskysymykseen. Tällainen harkinnanvarainen päätös on perusteltua silloin, kun pyritään saamaan enemmän tietoa tutkittavasta aiheesta (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Lopulta haastatteluun saatiin osallistumaan neljä hoitotyön lähiesihenkilöä. Haastateltavien valinnalla on suuri merkitys tutkimustuloksiin.

Haastateltaville lähetettiin kutsun jälkeen sähköpostilla kiitosviesti haastatteluun osallistumisesta ja pyydettiin heitä ehdottamaan heille sopivaa Teams haastattelu ajankohtaa. Viestissä kerrottiin tarkemmin, että haastattelu on kestoltaan noin 30 minuuttia. Sain sovittua jokaisen haastateltavan kanssa heille sopivan ajan ja haastattelut järjestyivät nopeasti. Haastattelut toteutin omassa kodissa erillisessä rauhallisessa työhuoneessani. Koin, että haastattelut pysyivät rauhallisina ja minulla ei ollut häiriötekijöitä. Haastattelut etenivät teemahaastattelu rungon mukaisesti (liite 1).

5.3 Aineiston analyysi

Teemahaastatteluita oli yhteensä neljä, mihin meni aikaa yhteensä 2 tuntia ja 28 minuuttia. Litteroitua tekstiä muodostui yhteensä 32 sivua. Haastatteluiden keskeisiin vaikuttivat haastateltavien puheliaisuus sekä aiheesta kiinnostuneisuus.

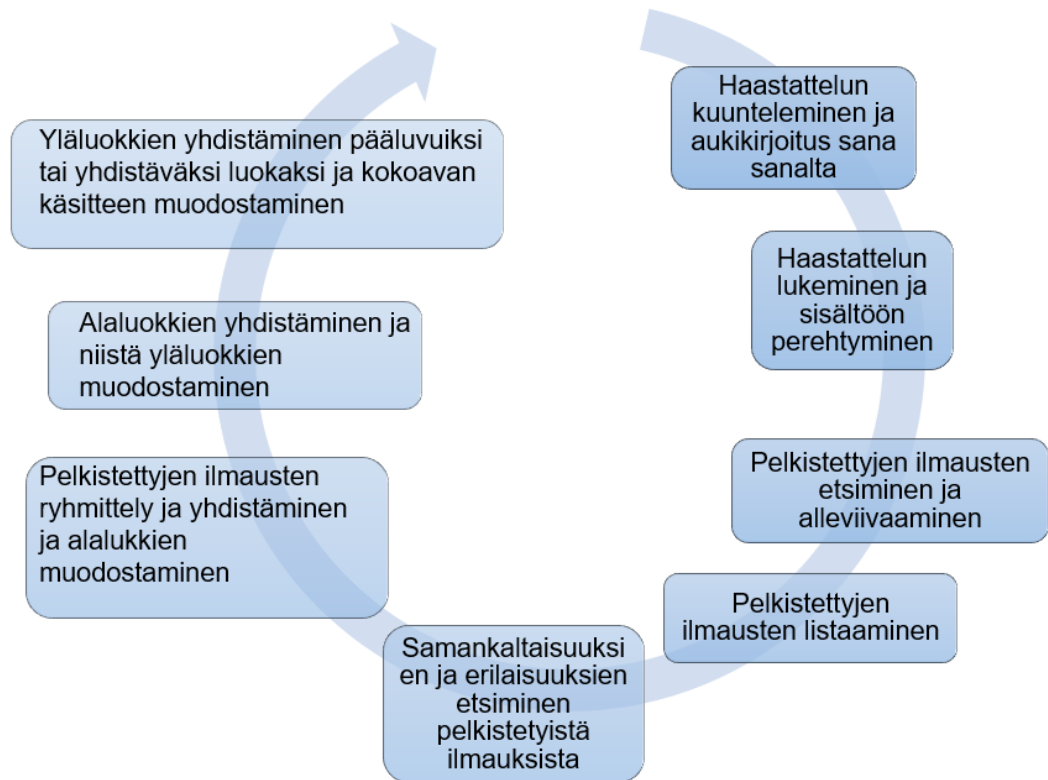
Taulukko 2 Teemahaastattelut

Teemahaastattelut			
Haastattelu	Kesto minuutteina	Litteroidun tekstin pituus sivuina	Fontti Calibri koko ja riviväli
1	52	14	koko 12 riviväli 1,15
2	35	7	koko 12 riviväli 1,15
3	21	5	koko 12 riviväli 1,15
4	29	6	koko 12 riviväli 1,15

Teemahaastattelun aineisto analysoitiin sisällönanalyysimenetelmällä, koska tarkoituksena oli saada laaja mutta tiivistetty kuvaus tutkittavasta aiheesta. Sisällönanalyysin avulla aineistot tiivistetään sellaiseen muotoon, että tutkittavaa aihetta voidaan tiivistetysti kuvata ja tutkittavan aiheen välisiä suhteita saada selville. Tutkimuksessa analyysi tehtiin induktiivisella menetelmällä, joka tarkoittaa etenemistä yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.107; 117–118.)

Aineiston analysoinnin avulla tähdättiin informaation lisäämiseen sekä luotiin selkeä informaatio tutkittavasta aiheesta. Sisällönanalyysin avulla etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroja niin, että lopputulokseksi saatiin sanallisesti tehty tiivistetty kuvaus tutkittavasta aiheesta sekä sen avulla määriteltiin siihen kuuluvat keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.103, 117–119,122, 138–140.)

Opinnäytetyön aineistolähtöinen sisällönanalyysi tehtiin vaiheittain, johon kuului aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Redusoinnilla tiivistettiin ja selkeytettiin haastattelu materiaali, klusteroinnilla ryhmiteltiin aineisto etsien siitä eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä sekä yhdistettiin ja ryhmiteltiin käsitteet luokiksi. Abstrahoinnilla eli käsitteellistämällä oli tarkoituksena muodostaa teoreettisia käsitteitä tutkimuksen kannalta olennaisten ja valikoidun tiedon perusteella. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.122–127.) Alla olevassa kuvassa (kuvio 5) esitetään opinnäytetyön aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen.



Kuvio 5. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen

Teemahaastattelu aineisto litteroitiin, jonka jälkeen aineistosta etsittiin tutkimuskysymyksiin liittyvät vastaukset. Alkuperäiset ilmaukset listattiin ja muutettiin pelkistetyiksi ilmauksiksi. Alkuperäisistä ja pelkistetyistä ilmauksista syntyi kahdeksan sivua pitkä taulukko, missä fonttina on Arial, tekstin kokona 11 ja riviväli 1. Alapuolella näyte kuinka alkuperäiset ilmaukset ovat pelkistetty.

Taulukko 3 Alkuperäisen ilmaisuuden pelkistäminen

Alkuperäinen ilmaisuus	Pelkistetty ilmaisuus
<p>Jos vaikka ajattelee näitä meidän kaikkia digitaalisia työkaluja mitä on niin totta niitähän on aika paljon plus, että koko ajan tulee päivityksiä ja uusia versioita sovelluksiin ja näin että kyllä sitä ongelmanratkaisuosaa tarvitaan ja kaikki ei aina toimi niin kun on suunniteltu, niin sitten siinäkin tarvitaan välillä semmoista luovimmistaitoa, että hei, miten tästä nyt mennään eteenpäin kun ei tää toimikkaan tähän.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Digitaalisia työkaluja on paljon • Digitaliset sovellukset päivittyvät koko ajan • Digitaalisiin sovelluksiin tulee uusia versioita koko ajan • Tarvitaan ongelmanratkaisuosaa • Kaikki ei toimi niin kuin on suunniteltu • Tarvitaan luovimmistaitoa

Teemahaastattelut analysoitiin sisällönanalyysillä kategorioiden avulla tuloksia alkuperäisten ilmausten perusteella ala- ja yläluokiksi muodostaen niistä pääluokan.

Taulukko 4 Aineiston luokittelu

Pelkistetty ilmaisuus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Hyvät digitaaliset taidot	Digitaaliset taidot	Digitaalisten sovellusten käyttö ja käyttöönotto osaaminen	Digitaalinen johtamisosaaaminen
Tietotekniset taidot ovat edellytys työlle			
Digitaalinen työskentely osa arkipäivää			
Pitää osata hallita isoja kokonaisuuksia			
Monenlaisia digitaalisia taitoja tarvitaan			
Digipalveluiden ymmärtäminen			
Eri hallintajärjestelmien käyttö sujuu	Hallintajärjestelmien käyttöosaaminen		
Tietokantoja tulee hallita			
Hoidontarpeiden arviointia pitää osata hallita			
Työ vaatii järjestelmän hallintaa			
Järjestelmien käyttöönotto sujuu			

Tiedonhaku tulee hallita			
Hoidontarpeenarvioita pitää osata hallita			
Puhelinjärjestelmä tulee hallita			
Digitaalisten sovellusten käyttöönotto osaaminen tärkeätä			
Ohjelmien käyttö sujuu hyvin	Ohjelmistojen käyttöosaaminen		
Exelin käyttöosaamista voisi parantaa			
Office ohjelmat sujuvat			
Ohjelmiston hallintataidot tulee olla hyvät			
Chattia on osattava käyttää			
Pitää osata käyttää ohjelmia oikeassa paikassa			
Täytyy rohkeasti kokeilla uusia sovelluksia			
Ei välttämättä tiedetä kaikkien ohjelmistojen olemassaoloa			
Työssä joutuu käyttämään erittäin paljon eri ohjelmistoja			
potilastietojärjestelmä tulee hallita			
Teamsia on osattava käyttää			

Haastatteluaineistosta (taulukko 4) muodostui yhteensä viisi yläluokkaa. Tulokset on esitetty ala- ja yläluokittain muodostaen niistä pääluokan digitaalinen johtamisosaaminen.



Kuvio 6. Digitaalinen johtamisaosaaminen

6 TULOKSET

6.1 Digitaalisten sovellusten käyttö ja käyttöönotto osaaminen

Jokainen teemahaastatteluun osallistunut hoitotyön johtaja kertoi työnsä sisältävän paljon erilaisia digitaalisia sovelluksia. Digiterveyspalveluiden johtamisessa hoitotyön johtajat käyttävät eniten Microsoft Teams sovellusta, mikä on yhtenäinen viestintä- ja yhteistyöalusta, jossa voidaan käydä jatkuvaa keskustelua, pikaviestintää, videotapaamisia sekä jakaa ja tallentaa tiedostoja. Teamsin ohella hoitotyön johtajat käyttävät paljon yksityisen terveyspalvelu yrityksen omaa chat- viestintäkanavaa. Teamsin ja chatin lisäksi viestinnän välineenä toimii WhatsApp- sovellus ja sähköposti. Viestintä sovellusten lisäksi hoitotyön johtajien tulee hallita potilastietojärjestelmä, puhelinjärjestelmä sekä hoidon tarpeen arviointi järjestelmä. Yksi hoitotyön johtajista mainitsi teemahaastattelussa, että digitaalinen johtaminen tarvitsee myös hyvät perustaidot Microsoftin työkalujen ja sovellusten käytöstä kuten Word, Excel ja Powerpoint.

Työ vaatii järjestelmän hallintaa, koska meillä on työvälineitä paljon kuten puhelinjärjestelmä, potilastietojärjestelmä, chat- alusta, erilaisia tietokantoja ja tavallaan tiedonhaku juttuja mitä me käytetään ja mitä me ollaan itse kehitetty, esimerkiksi hoidon tarpeen arviota, niin näitten kaikkien semmoinen hallinta ja se virheiden analysointi ja raportoiminen eteenpäin on tärkeitä.

Digitaalisten sovellusten käyttäminen ja hallinta vaativat hoitotyön johtajien mukaan hyvää digitaalitekniikkaa sekä teknologian hallintaa. Hoitotyön johtajat kokivat omat digitaaliset taidot hyviksi mutta, kertoivat vaatimustason olevan korkea digitaalitekniikan osalta.

On kyllä huomannut, että se vaatimustaso on aika kova, niin kun tavallaan semmoiselle keskiverto työntekijälle tällä hetkellä näissä palveluissa.

Työssä joutuu niin paljon käyttämään eri ohjelmistoja, että sä et välttämättä edes tiedä, että mitä vaihtoehtoja sulla on käytössä.

Hoitotyön johtajat kertoivat digitalitekniikan vaativan johtajalta rohkeutta ja omaaloitteisuutta tutustua uusiin sovelluksiin. Työn kehittäminen vaatii erilaisten uusien digitaalisten sovellusten testaamista. Hoitotyön johtajien mukaan digitaaliset taidot sisältävät erilaisten digitaalisten alustojen ja datan käytön sekä ymmärryksen digitaalisista systeemeistä.

6.2 Viestintäosaaminen

Viestintäosaaminen pitää sisällään hoitotyön johtajien mukaan viestintävälineiden käyttöosaamisen, viestintävälineet sekä viestintävälineiden ominaisuuksien hallinnan, teknologiavälitteisen vuorovaikutusosaamisen sekä monilukutaidon. Digitaalinen viestintä ja vuorovaikutustaidot koettiin erittäin tärkeiksi hyvän johtajan osaamisalueiksi.

Kaikkein paras ja nopein tavoitettavuus koettiin saavutettavan Teamsin ja Chatin avulla. Tärkeänä koettiin, että viestintäväline on helppokäyttöinen, nopea ja säävuttaa monta ihmistä samaan aikaan. Viestinnän avulla rakennetaan ja ylläpidetään suhteita työntekijöihin ja ollaan vuorovaikutuksessa toisiin. Viestinnän avulla tulee osata rakentaa luottamus työntekijöihin sekä osattava ylläpitää sitä. Digitaalista kommunikaatio osaamista tarvitaan työntekijöiden johtamiseen.

Hyvä viestintä ja sen toteuttaminen vaativat johtajien mukaan johtajalta hyvää viestintä- ja teknologia osaamista. Viestintävälineiden käytön lisäksi johtajan tulee hallita monilukutaito, koska viesti voi olla sanallisten, kuvallisten, audiivisten, numeeristen ja symbolijärjestelmien sekä näiden yhdistelmien avulla ilmaistua tietoa. Moniluku taidon lisäksi johtajan tulee osata tulkita viestien sisältöjä.

Johtajana joudut tulkitsemaan viestejä ja yrität saada syvyyttä työntekijöiden viestinnästä.

No kyllä pitää olla hyvät sosiaaliset taidot ja tietenkin digitaaliset välineet haastavat siinä, että kun kirjoitetaan paljon asioita niin se, että se sun ulosanti on semmoista, että sitä ymmärretään.

Hoitotyön johtajat kokivat, että viestinnän määrä on valtavaa ja aikaa vievää. Viestintä koettiin myös kuormittavaksi sen suuruuden vuoksi ja siksi että, osa viesteistä saattaa olla sellaisia, mitkä eivät vaadi hoitotyön johtajan reagointia. Viestintä välineitä on useampia ja aikaa kuluu viestien lukemiseen, tulkitsemiseen ja vastaamiseen. Hoitotyön johtajat tarvitsevat taitoa hallita ja tulkita tietoa. Johtajan tulee olla jatkuvasti tavoitettavissa ja reagoitava nopeasti viesteihin.

Viestinnän merkitys on vahva. Täytyy osata käyttää eri viestintä sovelluksia ja olla hyvä tulkitsija ja kirjoittaja.

Tietoteknologinen osaaminen sisältää hoitotyön johtajien mukaan teknologia- ja monilukutaito osaamisen sekä tietoteknologisen osaamisen. Tietoteknologisena osaamisena pidettiin taitoa pysyä ajan tasalla, hallita nykyisiä ja uusia sovelluksia ja järjestelmiä, taitona osata jakaa ja opettaa tietoa digitaalisesti etänä sekä tiedonhallintataidot. Tietoteknologista osaamista johtajat kokivat tarvitsevansa hoitotyön johtajien mukaan tiedon etsinnässä ja sen hallinnassa sekä integraalissa ajattelutavassa eli tavassa nähdä kokonaisuuksia ja ymmärtää asioiden yhteydet.

Tarvitaan taitoa, että osaa hallita viestintä välineitä ja karsia ylimääräisiä viestejä, mitkä eivät kosketa itseään.

Hyvät tietotekniset taidot ovat edellytys johtajan työlle.

Hoitotyön johtajat kertoivat tarvitsevansa myös kykyä hallita ja tulkita tietoa. Monilukutaito korostuu taitona hankkia, yhdistää, muokata, tuottaa, esittää ja arvioida tietoa eri muodoissa, eri ympäristöissä ja tilanteissa sekä erilaisten välineiden avulla.

Informaatiota pitää osata hallita, lajitella ja suodattaa sekä pitää pystyä seuraamaan useampaa tiedotuskanavaa.

6.3 Ongelmanratkaisuosaaaminen

Ongelmanratkaisu osaamista tarvitaan hoitotyön johtajien mielestä sosiaalisten, kognitiivisten, terveydellisten ja digitaalisten ongelmien ratkaisuihin sekä ajanhallinnassa, stressinhallinnassa ja työskentelytavoissa. Ongelmanratkaisu osaaminen sisälsi hoitotyön johtajien mukaan kyvyn osata ratkaista kognitiivisia, terveydellisiä ja sosiaalisia ongelmia. Kognitiivinen ongelmanratkaisu osaaminen piti hoitotyön johtajien mukaan sisällään taidon osata puuttua ongelmiin, taidon ratkaista eri asioita sekä analysoida asioita. Terveydellisiksi ongelmanratkaisu osaamisiksi kerrottiin kuuluvan työntekijöiden etätöihin liittyviin haasteisiin puuttuminen. Hoitotyön johtajat kertoivat kokevansa olevansa vastuussa työntekijöiden hyvinvoinnista ja kertoivat työntekijöiden työergonomian olevan vaihtelevaa kotioloissa. Sosiaalisiksi ongelmanratkaisu osaamiseksi muodostui hoitotyön johtajien osaaminen tukea työntekijöitä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa etänä. Hoitotyön johtajat kertoivat työn olevan välillä hyvin yksinäistä ja ovat joskus huolissaan yksin asuvien puolesta. Tällaisiin tilanteisiin pyrittiin vaikuttamaan etäkahvitauoilla ja muilla videotapaamisilla, mitkä eivät liittyneet itse työhön.

Johtajan tulee osata seurata työntekijöiden hyvinvointia ja se on tärkeää koska, jotkut saattavat työskennellä huonoissa työoloissa, ergonomia voi olla huonoa, saattavat asua yksin ja kokea yksinäisyyttä, psyykkisen terveydentilan seuranta.

Kaikki johtajat kertoivat ongelmanratkaisuosaaamisen sisältävän myös digitaalisia ongelmia. Ongelmanratkaisuosaaaminen oli hoitotyön johtajien mielestä osa päätelykykyä ja oma-aloitteisuutta. Päätelykyvyllä viitattiin viestintään ja kykyyn tulkita ja ymmärtää viestit. Ongelmanratkaisukykyä tarvitaan monilukutaidossa, kun johtaja tulkitsee ja arvottaa viestien sisältöjä ja luo laaja-alaisia käsityksiä. Johtaja tarvitsee kriittisen ajattelun osaamista. Ongelmanratkaisuosaaamista koettiin tarvitsevan myös digitaalisten sovellusten käytössä ja hallinnassa. Digitaaliset sovellukset ja niiden ajoittainen toimimattomuus lisäävät ongelmanratkaisu osaamisen tarvetta.

Jos vaikka ajattelee näitä meidän kaikkia digitaalisia työkaluja mitä on niin, totta nitähän on aika paljon plus, että koko ajan tulee päivityksiä ja uusia versioita sovelluksiin ja näin, että kyllä sitä ongelmanratkaisuosaaamista tarvitaan ja kaikki ei aina toimi niin kun on suunniteltu, niin sitten siinäkin tarvitaan välillä semmoista luovimmistataitoa, että hei, miten tästä nyt mennään eteenpäin, kun ei tää toimikaan tähän.

Itsensä johtamisosaamisessa hoitotyön johtajat korostivat ajanhallinnan taitoja. Ajanhallinnassa tuotiin esille yrityksen sisäisen viestinnän määrä ja taito priorisoida viestejä. Hoitotyön johtajat kertoivat oman työn ja asioiden organisoinnin olevan tärkeä osa johtajan osaamista. Hyvät itsensä johtamisen taidot koettiin merkityksellisiksi ajanhallinnan vuoksi.

Johtajalta vaaditaan hyvää ajanhallintaa. Kalenterin hallinta ja asioiden aikatauluttaminen on tärkeä taito ja semmoinen asioiden organisointikyky.

Viestinnän määrä on kasvanut tietysti ihan selkeästi ja se tiedon määrä on niin valtavaa nykyään, että se vaatii hyvää ajanhallintaa.

Itsensä johtamisosaaminen koostui ajanhallinnan lisäksi hoitotyön johtajien mukaan johtajien tavoista työskennellä. Työ vaatii itsenäistä työskentelyotetta sekä täytyy olla osaamista johtaa omaa työtään. Hyvänä työskentelytapana pidettiin osallistavaa johtajuutta, jossa työntekijöitä osallistetaan työhön mahdollisimman hyvin. Osallistava johtajuus toteutuu hoitotyön johtajien mukaan ongelmitta digitaalisesti mutta tarvitaan osaamista osata johtaa osallistavasti.

6.4 Kehittämisaosaaminen

Palveluiden, järjestelmien ja työn kehittämisosaaminen pitää hoitotyön johtajien mukaan sisällään osaamisen kehittämisen omaa työkuvausta, työympäristöä, työprosesseja sekä viestinnän kehittämisen. Kehittäminen vaatii innovatiivista ajattelua ja digitalisaation ymmärrystä. Kaikki johtajat kokivat, että tekoälystä olisi apua heidän työssään ja kaksi johtajaa kertoivat kehitelleen tekoälytoimintaa oman työn tueksi.

Tekoälystä olisi paljon apua esimerkiksi viestinnässä ja informaation etsinnässä ja suodattamisessa.

Huomaan toistavan itseäni usein viesteissä, että samoja kysymyksiä tulee ja ne toistuvat ne samat jutut, että jos siinä toimisi tekoäly ja sillä olisi vielä ihmisvarmistus niin en näkisi yhtään mahdottomana tekoälyn käytön etäjohtamisen apuna.

Hoitotyön johtajat kokivat kehittävänsä jatkuvasti omaa työkuvaansa ja etäjohtamisen olevan vielä osittaisessa murrosvaiheessa. Oman työkuvan kehittäminen nähtiin kykynä testilla erilaisia työtapoja sekä sovelluksia. Johtajan työhön kuului myös eri sovellusten toimivuuden arvioiminen käytännötyössä. Työnkuvan kehittäminen vaatii myös ideointia ja innovatiivista otetta digitalisaatioon.

Nyt tarvitaan vielä paljon sitä semmoista tukitoiminnan työtä johtajalta eli työkalujen toimivuuden varmistamista ja kaikkea käytänteistä päättämistä.

Omaa työtä ja työkuvaava tulee jatkuvasti kehitettyä ja itse hybridijohtajuutta.

Meillä ei ole valmiita käytänteitä. Tähän tulee menemään vielä vuosia, että saadaan semmoiset parhaat käytännöt. Ne mitä ollaan alussa suunniteltu niin ovat jo muuttuneet, kehitys on niin nopeata ja muuttuvaa.

6.5 Tunneälyosaaminen

Hoitotyön johtajat kertoivat tarvitsevansa tunneälyosaamista, mikä pitää sisällään luottamuksen rakentamisen ja ylläpitämisen osaamisen, luonteenpiirteet sekä toimintatavat. Emotionaalinen eli tunneälyosaaminen koostui osaamisesta aistia asioita ja ihmisiä sekä kohdella työntekijöitä tasa-arvoisesti.

Hyvää johtajuutta on se, että osaa aistia niitä asioita, vaikka ne ei tulisi heti esille ja tavallaan hyvällä johtajalla pitää olla tietyllä tavalla ne tuntosarvet aina, että pystyy puuttumaan eri asioihin.

Mä pyrin, että kaikki tulisi aina kuulluksi ja kun eihän tavallaan asioissa ole aina oikeata ja väärää vastausta ja jos me ollaan eri mieltä niin me ollaan eri mieltä niistä asioista yleensä ja sitten pyritään keskustelemaan ne asiat auki, että kyllä se korostuu se semmoinen tietty herkkyyks siinä, että pystyy aistia, että hei nyt mä näen, että olet eri mieltä.

Kaikki johtajat kokivat johtajan tarvitsevan työssään erilaisia persoonallisuudenpiirteitä ja tapoja työskennellä. Persoonallisuudenpiirteet sisälsivät johtajan asenteita, arvoja ja luonteenpiirteitä. Kaikki johtajat mainitsivat tarvitsevansa myönteistä asennetta digitalisaation sekä oma-aloitteisuutta tutustua digitalisaation tarjoamiin erilaisiin työkaluihin. Asenteen lisäksi mainittiin positiivisuus, rehellisyys, avoimuus ja rauhallisuus. Työssä koettiin tarvitsevan hyvää paineensieto-kykyä. Johtajat kokivat myös tarvitsevansa etäjohtamisessa aktiivista työtettä sekä johtajan tulee olla tehokas.

Pitää olla hyvät hermot ja rauhallinen, että kun tulee haastavia tilanteita, niin pystyy pysymään rauhallisena. Ja sit tietty semmoinen positiivinen asenne myös on hyvä noin niin omata siihen tekemiseen.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Euroopan komission (2021) ja opetushallituksen (2019) raportissa nousi esiin tärkeimmiksi osaamistarpeiksi vuonna 2035 muun muassa etä- ja virtuaalipalveluiden hallinta, tiedon arviointi taidot, digitaalisten ratkaisujen hyödyntämisaaminen, digitaalisten toimintojen tutkimus- ja kehittämisosaaminen, monialaisten verkostojen johtamisaaminen, mobiilisovellusten hallinta ja hyödyntäminen sekä digitaalisten toimintojen hallinta- ja ohjaustaidot. Haastattelu tulosten mukaan hoitotyön johtajat kokivat digitaaliset taitonsa hyväksi ja olivat sitä mieltä, että pärjäävät hyvin työtehtävissään tämänhetkisillä digitaalisilla taidoilla.

Opinnäytetyö tutkimuksesta saatiin tuloksena viisi johtamisaamisen eri osa-alueita, mitkä ovat digitaalisten sovellusten käyttö ja käyttöönotto osaaminen, ongelmanratkaisuosaaaminen, kehittämisosaaminen, tunneälyosaaminen ja viestintäosaaminen. Haastatteluista saatujen tulosten mukaan jokainen hoitotyön esihenkilö toi esille digitaalisen osaamisen merkityksen digihoitaja palveluita. Esiin tuotiin, että työ on digitalisaation osalta vaativaa. Digitaaliset taidot pitävät sisälleen taidon käyttää erilaisia digitaalisia alustoja, kyvyn ymmärtää digitaalisia systeemejä, kyvyn hallita etä- ja virtuaalipalveluita, digitaalisten ratkaisujen hyödyntämisaamisen sekä digitaalisten toimintojen tutkimus- ja kehittämisosaamisen (Opetushallitus, 2019; Dondi ym., 2021).

Uudenlaista osaamista ja työtapoja tarvitaan etäjohtajuuden työkuvan kehittämisosaamisessa (Kangasniemi ym., 2018, s.12). Hoitotyönjohtajien työkuvaan sisältyi haastattelu tulosten mukaan oman työkuvan ja toimintamallien kehittämistä. Digiterveyspalveluiden johtaminen vaatii johtajalta kehittämisosaamista kehittää omaa johtajuuttaan ja se vaatii alakohtaista tietoutta etäjohtamisesta. Tiedon avulla pystytään arvioimaan, hahmottamaan ja ymmärtämään omaa työkuvaan sekä ymmärtämään erilaisia työtilanteita. (Kangasniemi ym., 2018, s.12.)

Digitalisaatio muuttaa kaikenlaista työtä ja muutoksen myötä työssä pystytään keskittymään toimintoihin, jotka parantavat työn laatua. Digitaalinen muutos vaatii kuitenkin lähiesihenkilöiltä oman osaamisen kehittämistä, jotta teknologian

käyttö pystytään sisäistämään ja hyödyntämään. (Häyrinen, 2020,87.) Haastattelu tulosten mukaan lähiesihenkilöt kertoivat johtamisosaamisen sisältävän kehittämisosaamista, johon he kertoivat kuuluvan työkuvan kehittämisen. Työkuvan kehittäminen piti heidän mukaansa sisällään hybridijohtamisen ja etäjohtamisen työkuvan kehittämisen. Työkuvan kehittämisen lisäksi kehittämisosaaminen piti sisällään viestinnän kehittämisen, työprosessin ja käytänteiden kehittämisen sekä tekoälyn. Haastattelu tuloksista ei käynyt ilmi, että oman osaamisen kehittämistä olisi sellaisenaan mainittu. Oman osaamisen kehittäminen on omien taitojen ja valmiuksien kehittämistä, mikä edistää työntekijää tyouralla ja parantaa yrityksen palveluiden laatua. (Häyrinen, 2020,87; Opetushallitus, 2023.) Lähiesihenkilöt näkivät oman osaamisen kehittämisen olevan uusien sovellusten käyttöönottamista ja hallintaa sekä taitoa kehittää omaa työkuvaansa. Oman osaamisen kehittäminen sisältää muun muassa itseopiskelua, valmennusta, mentoointia, koulutusta, perehdytystä, opiskelua, kehittämisohjelmia, webinaareja, konsultointi sekä monia muita toimintoja. (Opetushallitus, 2023.)

Haastateltavat olivat miettineet kehitysideoita sekä ratkaisuja viestinnän kuormittavuuden vähentämiseksi. Digitaalinen kehittäminen vaatii johtajalta innovatiivista ajattelukykyä sekä hoitotyön lähijohtajien tulisi osata käyttää strategista ajattelua olemassa olevien ja uusien digitaalisten ratkaisuiden kehittämiseen (Hammarén ym., 2022).

Viestinnän kasvaessa johto- ja asiantuntijatehtävien osaamistarpeet muuttuvat. Tarvitaan osaamista viestinnän hallinnassa, tiedon arviointitaidoissa, digitaalisten ratkaisuiden hyödyntämisaamisessa sekä viestinnän kehittämisosaamisessa. (Opetushallitus, 2019, s. 43; Deml ym., 2022.) Viestintä on yksi tärkeimmistä johtamisosaamisen osa-alueista, sillä se on työyhteisön ja organisaation toiminnan edellytys (Marjamäki ym. 2021). Viestintä tuotiin monessa asiayhteydessä esille. Viestintäosaaminen koostui viestintävälineistä, viestintävälineiden käyttöosaamisesta ja ominaisuuksien tunnistamisesta ja hallinnasta, teknologiavälitteisestä vuorovaikutusosaamisesta, monilukutaidosta sekä informaatioosaamisesta. Hoitotyön johtajat kokivat viestinnän kuormittavan heitä sekä tarvitsevänsä osaamista viestien analysoimiseen, tulkintaan, informaation suodattamiseen sekä ajanhallinta osaamista viestintään käytettävään aikaan.

Digitalisaatio ja digitaaliset terveystalvet vaikuttavat vuorovaikutukseen, joka tapahtuu virtuaalisesti erilaisten teknologisten laitteiden ja sovellusten avulla (Isotalus & Rajalahti, 2017). Osa lähiesihenkilöistä koki vuorovaikutuksen haasteelliseksi, koska teknologiavälitteinen vuorovaikutus on vähemmän informatiivista kuin kasvotusten tapahtuva keskustelu (Hertel ym., 2005). Vuorovaikutus on sanallisen kommunikoinnin lisäksi sanatonta viestintää kuten kuuntelemista ja läsnäoloa. Vuorovaikutus on jatkuvasti muuttuvaa ja siksi vuorovaikutuksessa seurataan ilmeitä, katseita, eleitä ja olemusta. Näiden avulla kertoja ja kuulia voivat tulkita, että ymmärsivätkö he toistensa sanoman ja oliko henkilö kiinnostunut asiasta. (Isotalus & Rajalahti 2017.) Esihenkilöt kokivat videovälitteisen vuorovaikutuksen toimivan, jos henkilöt käyttävät kameraa. Kameran käyttö ei ole kumminkaan pakollista ja lähiesihenkilöt kertoivat, etteivät ole täysin varmoja voidaanko sitä edellyttää työntekijöiltä.

Teoreettisenviitekehyksen ja teemahaastatteluiden tutkimus tulosten pohjalta voidaan sanoa, että digitaalinen viestintäosaaminen korostuu digitaalisia terveystalvetta johdettaessa. Digitaalinen viestintäosaaminen on haastattelu tulosten mukaan eri viestintäsovellusten ja digitaalisen vuorovaikutuksen yhteisosaamista. Johtajalta vaaditaan kykyä lähettää ja vastaanottaa informaatiota sekä taitoa kehittää viestintäosaamista. Hyvä viestintä vahvistaa organisaation työntekijöiden välistä luottamusta ja toimii voimaannuttavana ja inspiroivana voimavarana. (Niiranen ym., 2014; Marjamäki ym. 2021.) Kommunikointitaidon puute voi johtaa haasteisiin alaisten kanssa ja se on hyvin merkittävä tekijä, mikä erottaa keskiverto ja hyvän esihenkilön toisistaan (Goleman, 2021).

Mielenkiintoisin ja muista johtamisosaamisen osa-alueista poikkeavin tulos oli tunneälyosaaminen. Hoitotyön johtajat pitivät tunneälytaitoja merkittävinä ja kertoivat niiden edesauttavan hyvän johtamisen toteutumisessa. Tunneälyosaaminen saattaa korostua etä- ja virtuaalisyössä, jossa digitaalisen vuorovaikutuksen keinoin hoitotyön johtajan tulee tehdä huomioita työntekijöistä. Hoitotyön johtajat kertoivat kasvokkain tapahtuvan fyysisen vuorovaikutuksen olevan helpompaa kuin digitaalisen ja, että tunteita on vaikeampi tulkita virtuaalisesti.

Tunneälyyn yhdistettiin emotionaalinen osaaminen, stressinhallinta sekä luottamus. Esihenkilöiden positiiviset tunteet ja asenteet koettiin tärkeiksi hyvän johtamisen työkaluiksi. Esihenkilön tunneälytaidot edesauttavat toteuttamaan positiivista työtettä (Goleman, 2012). Yksilön persoonanpiirteet muodostuivat positiivisista luonteenpiirteistä sekä yksilön toimintatavoista. Luonteenpiirteet ovat mentaalisia ominaisuuksia ja koostuvat yksilön henkilökohtaisista mielen sisäisiin tapahtumiin liittyvistä ominaisuuksista (Finto, 2023). Haastattelu aineistosta nousi esiin, että positiivinen asenne auttaa hoitotyön johtajaa pärjäämään työssään paremmin.

Hoitotyön johtajat kokivat, että johtajalla pitää olla osaamista hallita tunteita sekä toimia emotionaalisesti. Tunneäly on kykyä tunnistaa, hallita ja havainnoida tunteita itsensä ja muiden kanssa (Saarinen & Aalto-Setälä, 2007, 45). Luottamus koettiin erittäin tärkeäksi asiaksi, mikä syntyy haastattelu aineiston mukaan tunneälyosaamisesta. Tunneäly vaikuttaa työyhteisön toimintaan, sillä luottamus, avoimuus ja työntekijöiden arvostus parantavat työyhteisön hyvinvointia ja tehokkuutta. Tunneällyn avulla voidaan vaikuttaa parempiin työsuorituksiin, yrityksen menestymiseen sekä työn tehokkuuteen ja mielekkyyteen. (Goleman, 2012.)

Tunneälyosaaminen voidaan nähdä kuuluvan henkilöstöjohtamisen osaamiseen, johon kuuluu persoonallinen-, arvo- ja sosiaalinen osaaminen, mitkä ovat erityisosaamista. Tunneälyosaaminen voidaan nähdä kuuluvaksi myös Ihmissuhde, kommunikaatio ominaisuuksiin sekä suhteiden hallinta osaamiseen. Tunneälyosaamista ei kuitenkaan erikseen mainita omana osaamisalueena opinnäytetyöhön valikoituneissa tutkimuksissa ja artikkeleissa. (Kakeman, 2020; Kantanen, 2017.)

Haastatteluissa hoitotyön johtajat pitivät positiivista asennetta ja mieltä tärkeänä mutta eivät avanneet sen merkitystä sen enempää osana johtamisosaamista. Hoitotyön johtajat saattavat käyttää työssään paljonkin tunneälyä mutta sen käyttö on tiedostamatonta (Saarinen & Aalto-Setälä, 2007). Esihenkilöiden hyvät suhteet alaisiinsa on tutkitusti todettu olevan eduksi yritykselle, esihenkilölle sekä muille työntekijöille (George, 2000, 1041–1042). Opinnäytetyön haastattelu

tulosten mukaan digitaalisen osaamisen rinnalla tarvitaan inhimillistä johtamisosaamista.

Hoitotyö on ihmisläheistä työtä, jossa ollaan tekemisissä asiakkaiden, omaisten, työntekijöiden sekä muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Hoitotyön johtajalta vaaditaan myös erittäin hyviä sosiaalisia yhteistyötaitoja sekä ihmistuntemusta, joihin uskon hoitotyön johtaja saavan tukea hyvästä tunneälyosaamisesta. Työn toimintaa ohjaa eettisyys, moraalinen ja inhimillisyys. Näiden toimintojen toteuttamiseen ja osaamiseen tarvitaan tunteita. Kun digitaaliset terveystalvet ja automaattiset chat robotit vastaajat lisääntyvät niin tarvitaan vastapainoksi inhimillistä osaamista ja niistä haastavin digitaalisesti on toteuttaa tunteet.

Ollilan (2006) väitöskirja tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveysalan johtaminen perustuu vahvasti arvoihin ja johtamisosaamisessa on otettava huomioon työn eettisyys, tehtävien inhimillisyys sekä asiakasorientaatio. Sosiaali- ja terveysalan johtajien työn keskeisiä elementtejä ovat henkilöstö, asiakkaat, sidosryhmät sekä työn vahva inhimillinen ja sosiaalinen ulottuvuus. Johtajien työtä ohjaavat palveluiden tuottaminen asiakaslähtöisesti ja laadukas hoitotyö. Hoitotyön johtajien tunneälyosaaminen tukee työn eettistä toimintaa. Opinnäytetyön haastattelu tuloksista nousi esiin myös johtajien roolit innostajana, uudistajana, kehittäjänä sekä tuottajana. Tämä ilmiö kuvastaa sosiaali- ja terveysalan jatkuvaa muutosta sekä sosiaali- ja terveysalan asemaa yritysmaailmassa. (Ollila, 2006.)

8 EETTISET NÄKÖKOHDAT JA LUOTETTAVUUS

8.1 Eettisyys

Opinnäytetyössä on noudatettu tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2023, s1) asetuksia hyvästä tieteellisestä käytännöstä siten, että opinnäytetyössä on käytetty eettisesti hyväksytyjä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Opinnäytetyössä on pyritty noudattamaan TENK:n ohjeistuksia luotettavuudesta, rehellisyydestä, arvostuksesta sekä vastuunkannosta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023, s.1.) Opinnäytetyölle haettiin tutkimuslupa elokuun alussa 2023 ja tutkimusluvan myönsi yksityisen terveystaluyrityksen toimitusjohtaja elokuun lopussa 2023.

Opinnäytetyössä tutkimusetiikalla tarkoitetaan eettisesti oikeiden ja vastuullisten toimintatapojen noudattamista sekä tieteeseen kohdistuvien loukkausten ja epärehellisyden torjumista ja tunnistamista (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 150). Eettisen toiminnan lähtökohtana on haastattelututkimuksessa haastatteluun osallistuvien henkilöiden informaatio siitä, mistä tutkimuksessa on kyse, mihin ja mitä tietoja käytetään, miten tietoa säilytetään, suostumukset sekä vapaaehtoisuudesta ja oikeuksista kertominen (TENK, 2023). Lähetin haastateltaville sähköisesti kutsun haastatteluun, mikä sisälsi tutkittavan informaatio- ja tutkittavan suostumuslomakkeen sekä teemahaastattelun kysymykset. Tutkijana toimin avoimesti ja kerroin tutkimustiedotteessa sekä haastattelun alussa osallistujille tutkimuksen menetelmät, tavoitteet ja tarkoituksen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 150). Haastatteluun osallistujat saivat itse päättää haastattelu ajankohdan. Tutkimuslupa sisälsi opinnäytetyösuunnitelman sekä tutkimusaineistoa varten vaadittavat tutkittavien suostumukset. Haastateltavat antoivat sähköisesti kirjallisen luvan tutkimukseen osallistumiseksi.

Tutkimuksessa on huomioitu tietosuojalain asetukset henkilötietojen käsittelystä ja noudatettu asetuksen ohjeita, joiden tarkoituksena on henkilötietojen ja muiden henkilön luottamuksellisten tai arkaluonteisten tietojen suojaaminen. Henkilötiedot ovat säilytetty salasanalla suojatulla tietokoneella. Henkilötiedot

poistettiin litteroinnin yhteydessä. Tietosuojalain mukaan opinnäytetyössä saa käsitellä henkilötietoja, jos ne ovat tarpeen tieteellisen tutkimuksen vuoksi. (L2018/1050.) Tässä tutkimuksessa haastateltavien henkilötietoja olivat sähköpostiosoite ja ammattinimike.

Haastateltavat saivat itse päättää haluavatko käyttää Microsoft Teams haastattelussa kameraa päällä vai ei. Jokainen haastatteluun osallistunut käytti kameraa. Teams haastattelusta aineistoksi kerättiin vain äänitetty haastattelu, joka litteroitiin tekstimuotoon. Tutkittavan ääni oli myös kerättävää henkilötietoa, joten ne säilytettiin niin, ettei muut kuin opinnäytetyöntekijä päässyt niitä kuuntelemaan. Haastattelut tallennettiin Microsoft Teamsin käyttämään OneDrive -palveluun, mikä on suojattu henkilökohtaisilla salasanoilla, joissa on kaksivaiheinen tunnistus. Haastattelun jälkeen tallenteet litteroitiin niin, että haastateltavista käytettiin numerotunnisteita, joten haastateltavat pysyvät anonyminä. Sisällön analyysin jälkeen tallenteet poistetaan. Tutkittavien henkilötietoja käytetään vain opinnäytetyötä varten ja ne hävitetään välittömästi tutkimuksen valmistuttua viimeistään kesällä 2024. (Tietosuoja, i.a.) Haastateltava antoivat luvan kyseisten henkilötietojen käyttöön tutkittavan suostumus lomakkeella.

Tutkimusaineisto tallennettiin pilvipalvelun OneDriveen, jossa käyttöoikeudet ovat rajattu vain tutkijalle. Tutkimus varmuuskopioidaan tutkijan henkilökohtaiselle tietokoneen verkkolevyllä, mikä on suojattu salasanalla. Tutkimuksessa käytetään varmuuskopiointia, niin ettei tutkijan itse tarvitse muistaa tehdä sitä itse, näin poistetaan aineiston katoamisen riski. Tutkimusaineisto säilytetään kesään 2024 asti, kunnes opinnäytetyö on hyväksytty, jonka jälkeen aineisto poistetaan opinnäytetyöntekijän verkkolevyllä, OneDrivestä sekä roskakorista.

8.2 Luotettavuus

Lincolnin ja Cuban (1985) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida uskottavuudella (credibility), siirrettävyydellä (transferability), seuraamuksellisuudella (dependability) ja todeksi vahvistettavuudella (confirmability). Uskottavuus rakentui opinnäytetyössä hyvin kerrotun tutkimusprosessin kuvauksen, perusteluiden, tutkimusmenetelmän ja analyysin avulla. Tutkimuksessa pyrin siihen, että tutkimuksen kohdehenkilöt, tiedeyhteisö sekä yksityinen terveyspalveluyritys saadaan vakuutettua siitä, että tutkimuksen tulokset ovat tosi, tutkimus on laadukas ja toteutettu asianmukaisesti ja tieteellistä käytäntöä noudattaen. (Puusa & Juuti, 2020 s.859–861; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 160.) Tärkeätä on, että opinnäytetyössä avataan ja kuvataan tarkasti tutkimuksen tarkoitus ja kohde, tutkimuksen merkitys, tutkittavan aineiston tutkimusmenetelmä ja analyysi sekä haastateltavien valinta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 164).

Tutkimuksen validiteetin avulla on tarkoitus tarkastella sitä, että onko opinnäytetyössä tutkittu niitä asioita, mitä on luvattu tutkia sekä toimivatko opinnäytetyöhön valitut tutkimusmenetelmät mittareina tutkittavaan asiaan (Hirsjärvi ym., 2013, 231–232). Validiteettiin vaikutetaan opinnäytetyössä sillä, että tutkimuskysymys on mietitty niin, että se vastaa tutkimusta, tutkimuskysymys on selkeä sekä tutkija on tietoinen siitä mitä on tutkimassa ja miksi. Opinnäytetyössä osoitan yhteyden tulosten ja aineiston välillä sisällönanalyysin avulla. Kuvaan tarkasti analyysin etenemisen ja kategoriat liittämällä opinnäytetyöhön kuvioita, joissa aineistosta esiin nousseet kategoriat tulevat esille. Opinnäytetyössä on käytetty myös autenttisia lainauksia haastatteluista. (Lincoln & Cuba, 1985.) Opinnäyte-työntekijänä tulen osoittamaan, kuinka olen tehnyt havaintoja kuvausten ja lainausten avulla (Stenfors ym., 2020).

Luotettavuutta vahvistaa opinnäytetyössä teoreettisenviitekehyksen teossa käytetty kirjallisuus. Kirjallisuuteen valitaan laadukasta kansallista ja kansainvälistä aineistoa, mikä on vertaisarvioitua sekä on tieteellinen tutkimus tai väitöskirja. Voi olla, ettei tietohaku ole kaikesta huolimatta tavoittanut kaikkia aihepiiriin liittyviä laadukkaita tutkimuksia, jonka vuoksi on mahdollista, että osa laadukkaista tutkimuksista on jäänyt opinnäytetyön ulkopuolelle.

Opinnäytetyön siirrettävyyteen, toistettavuuteen sekä seuraamuksellisuuteen vaikutetaan reliabiliteetin avulla. Toistettavuuteen vaikutetaan opinnäytetyössä sillä, että tutkimuksen pystyy toistamaan opinnäytetyön ulkopuolinen henkilö niin, että se antaa silti saman tuloksen kuin alkuperäinen ja näin ollen vakuutetaan tutkimuksen reliabiliteetin olevan hyvä, sillä tutkimuksen tulos ei tule olemaan sattumanvarainen. Tutkimuksen analyysin eteneminen kuvataan opinnäytetyössä kuvion avulla, josta lukija pystyy katsomaan, miten tutkimuksen tulokset on saavutettu. Seuraamuksellisuudella pyritään mahdollistamaan, että lukijan on mahdollista saada tuotettua samanlaisia tulkintoja kuin opinnäytetyöntekijä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 160; Hiltunen, 2009.) Reliabiliteettia tuodaan opinnäytetyössä esiin aineistonkeruun ja siinä käytetyn menetelmän tarkalla ja avoimella kuvauksella, koska valitut menetelmät vaikuttavat vastauksiin, joita tutkimuskysymys määrittelee. Voi myös olla, että aineisto ja analyysi eivät kohtaa tai tulokset eivät vastaa tutkimuskysymykseen mutta tällainen tilanne on korjattavissa ennen virallisen raportin kirjoittamista. Tutkimusaineisto voidaan analysoida sisällönanalyysillä useampaan kertaan, jos opinnäytetyöntekijästä tuntuu, ettei aineisto pelkisty ja selkiydy ensimmäisellä analyysi kerralla riittäväksi kokonaisuudeksi. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 146.) Opinnäytetyössä haastatteluaineistoa analysoitiin sisällönanalyysillä useampaan kertaan, jotta saatiin muodostettua haastatteluaineistoa vastaavat ala- ja yläluokat.

Todeksi vahvistettavuudella ja sen tarkastelulla kuvataan opinnäytetyöntekijän suhtautumista aineistoon. Tutkimuksen luotettavuutta lisään omalla objektiivisuudella, jossa pyrin erottautumaan tutkittavasta siten, ettei minun omat oletukseni, tietoni ja toimenpiteet vaikuta tutkimuskohteen ominaisuuksiin ja tutkimustuloksiin. Myös tutkittavan ja tutkijan välinen suhde vaikuttaa uskottavuuteen sillä, miten heidän suhteensa toimii. Luottamuksellisen suhteen pyrin saamaan sillä, että tunnen tutkittavien työskulttuurin, mitä tutkittavat edustavat. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s.164.) Opinnäytetyön tekijänä pyrin myös kiinnittämään huomiota asenteisiini ja pyrin toimimaan puolueettomasti eli pyrin ymmärtämään ja kuulemaan haastateltavia itseään enkä antanut kertomuksen suodattua oman kehyseseni läpi. Laadullisissa tutkimuksissa tätä kuitenkin tapahtuu, sillä tutkija on tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija mutta se on laadullisessa tutkimuksessa sallittua. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s.164.)

Teemahaastatteluja en ollut aikaisemmin tehnyt, joten haastattelutilanteet jännittivät hieman. Valmistauduin haastatteluihin käymällä haastatteluteemoja ja kysymyksiä ääneen läpi itseni kanssa. Ennen haastattelua varmistin Teams yhteyden ja äänet hyvissä ajoin. Haastattelemani henkilöt suhtautuivat haastatteluun positiivisesti ja olivat kiinnostuneita opinnäytetyöni aiheesta. Haastateltavat vaikuttivat luottavan minuun ja tämä helpotti jännitystäni sekä vahvisti minun ja haastateltavan suhdetta. Hyvällä ilmapiirillä ja vuorovaikutuksella sain nopeasti muodostettua luottavan suhteen minun ja haastateltavan välille. Koin haastattelutilanteiden sujuvat luontevasti. Osa haastatteluista oli hyvin keskustelunomaisia. Haastattelun keskustelunomaisuus toi haasteita, koska koin tarpeen kommentoida haastateltavaa ja tahdoin osoittaa läsnäolevuuttani muun muassa täytesanoilla, mutta tämä hankaloitti myöhemmin litterointia. Yksi haastateltavista oli lyhytpuheinen ja siksi yritin lisäkysymyksillä saada vastauksista laajempia. Huomasin kuitenkin litterointi vaiheessa, että osa lisäkysymyksistä olivat olleet hieman johdattelevia. Riittävä tiedonsaanti on osa hyvää tieteellistä käytäntöä (Puusa ym., 2020). Asian johdattelevuus sen sijaan ei kuulu laadukkaaseen tieteelliseen tutkimukseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Yksityisellä terveystalvolyrytyksellä, jonne opinnäytetyö tehtiin, toimii digihoitajapalveluissa lähiesihenkilöitä vain muutama. Digiterveyspalveluiden lähiesihenkilöiden määrä tuli minulle yllätyksenä opinnäytetyötä tehtäessä, tähän olisi pitänyt perehtyä paremmin opinnäytetyösuunnitelma vaiheessa. Kutsu opinnäytetyö haastatteluun lähetettiin yhdelletoista hoitotyön johtajalle. Kutsuun osallistumattomille lähetettiin uusinta kutsu kolmesta neljään kertaa neljän kuukauden aikana. Heikon osallistujia määrän vuoksi kutsu haastatteluun lähetettiin myös neljälle saman yrityksen lähiesihenkilölle, jotka eivät työskentele digiterveyspalveluissa mutta he johtavat osittain etänä työntekijöitään ja hoitohenkilöstön työkuvaan sisältyy etävastaanottoja. Haastatteluihin saatiin osallistumaan kolme digihoitaja-palveluissa toimivaa lähiesihenkilöä, johtajaa ja palveluvastaavaa sekä yksi vastaava lähiesihenkilö digiterveyspalveluiden ulkopuolelta.

Kaikissa neljässä haastattelussa tuli esille muutamia samoja yhteneväisiä vastauksia toisten kesken. Voi siis olla, että jos haastatteluita olisi ollut enemmän olisi ne silti saattaneet alkaa saturoitua voimakkaammin. Laadullinen tutkimus mahdollisti minulle pienen otantamäärän, sillä tarvitsin haastatteluaineistoa sen

verran, että sain vastauksia kaikilta haastateltavilta tutkimuskysymykseen. Viimeinen haastattelu ei tuottanut tutkimuskysymyksen kannalta enää uutta tietoa. Vaikka haastateltavia oli neljä koin, että haastatteluaineistoa oli monipuolisesti ja tutkimuskysymystä oli käsitelty laajasti. Sisällönanalyysiä tein useamman kerran aineistolle ja huomasin aineiston monipuolisuuden, ja aineistosta nousi jokaisella kerralla uusia teemoja ja luokkia. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018.)

9 YHTEENVETO JA AMMATILLISENOSAAMISEN KEHITTYMINEN

9.1 Yhteenveto

Opinnäytetyössä tarkasteltiin hoitotyön johtajien johtamisosaamista Kakemanin (2017) ja Kantasen (2020) hoitotyön johtajien johtamisosaamisen osa-alueiden avulla sekä teknologiavälitteisen ihmisen johtamisen teoreettisen viitekehyksen avulla. Haastatteluaineistosta nousi esiin viisi yläluokkaa, jotka ovat digitaalisten sovellusten käyttö ja käyttöönotto osaaminen, viestintäosaaminen, ongelmanratkaisu osaaminen, kehittämisosaaminen ja tunneälyosaaminen.

Kansallisen tutkintojen viitekehystä sekä opetushallituksen raportin (2019) osaamistarpeita vuonna 2035 ja Dondi ym. (2021) tutkimuksesta huomattiin, että jokaisessa nousi esille digitaalisten palveluiden käyttäjälähtöinen kehittämisosaaminen, etä- ja virtuaalipalveluiden hallinta, erilaisten digitaalisten sovellusten käyttöosaaminen, kehittämisosaaminen sekä digitaalisten toimintojen hallinta ja ymmärrys digitalisista systeemeistä. Myös opinnäytetyön teemahaastattelun tuloksissa nousi esille digitaalisten sovellusten käyttö ja käyttöönotto osaaminen sekä kehittämisosaaminen. Teemahaastattelun tuloksissa nousi esille myös viestintäosaaminen, ongelmanratkaisuosaaaminen ja tunneälyosaaminen, joita ei mainittu opetushallituksen raportissa (2019) osaamistarpeet vuonna 35, kansallisten tutkintojen viitekehyksessä, eikä Dondi ym. (2021) tutkimuksessa.

Kantasen (2017) ja Kakemanin (2020) hoitotyön johtamisosaamisen osaamismalleissa nousi esiin samoja osaamisen alueita kuten opinnäytetyöni

tutkimuksessa. Toiminnan johtamisen osaamiseen kuuluu digitaalisten sovellusten käyttö ja käyttöönotto osaaminen sekä viestintäosaaminen, mitkä kuuluvat yleiseen osaamiseen. Kehittämisosaaminen ja ongelmanratkaisu osaaminen nähdään kuuluvan erityisosaamiseen. Tunneälyosaaminen, mikä nousi opinnäytetyössäni esille ei mainittu sellaisenaan Kantasen eikä Kakemanin tutkimuksissa. (Kake-man, 2020; Kantanen, 2017.)

9.2 Ammatillisen osaamisen kehittyminen ja vahvistuminen

Opinnäytetyön aihetta valitessani olin kiinnostunut hoitotyön johtamisesta, sillä olen itse kahdentoista vuoden sairaanhoitaja urani aikana törmännyt hyvin erilaisiin hoitotyön johtajiin ja huomannut hoitotyön johtamisen merkityksen työyhteisöön sekä hoitotyön laatuun. Valitsin laadullisen tutkimuksen, sillä halusin saada tietoa johtamisosaamisesta hoitotyön johtajilta itseltään ja päästä kuulemaan tutkimuskysymysten avulla heidän ajatuksiansa hoitotyön johtamisosaamisesta. Työskentelen itse yksikön johtajana yksityisellä terveystalvolyrityksellä, ja ajatukseni oli vahvistaa osaamistani opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten ja laadullisen tutkimuksen avulla. Työni yksikön johtajana sisältää paljon henkilöstön lähijohtamista ja siksi suurimman osan työpäivistäni vietän fyysisesti työpaikalla. Olen itse kokenut etätyöpäivinä henkilöstöjohtamisen haasteelliseksi ja siksi tahdoin lisätä tietoutta johtamisosaamisen osa-alueista, joita etänä johdettaessa tarvitaan. Digitaalisia terveystalvolyrityitä johdetaan täysin etänä ja koin saavani sieltä eniten tietoa aiheesta.

Opinnäytetyön teoreettista viitekehystä tehdessäni ammatillinen osaamiseni vahvistui. Hoitotyön johtamisosaamisesta on saatavilla kattavasti niin kansallista kuin kansainvälistä tietoa ja tutkimuksia. Opinnäytetyö oli myös tutkimusmatka omaan hoitotyön johtamisosaamiseen. Analysoin paljon omaa osaamistani hoitotyön johtajana ja pohdin millaisia haasteita digitaalisten terveystalvolyrityiden johtamisessa, on verrattuna minun työhöni, jota johdan läheltä. Teemahaastatteluja ja analyysiä tehdessäni huomasin, kuinka teoreettinen tietoisuus johtamisosaamisesta tukee omaa johtamisosaamista. Tarvitaan tietoa siitä, mitä johtamisosaamisen tulisi sisältää, jotta voimme toimia ja kehittyä hyväiksi hoitotyön johtajiksi.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut pitkä ja vaativa prosessi. Opinnäytetyön tekeminen on vaatinut minulta pitkäjänteisyyttä, taitoa etsiä luotettavaa kansallista ja kansainvälistä tietoa, keskittymistä perehtyä tutkimuksiin, harjaantumista tieteellisessä kirjoittamisessa sekä vastaanottaa opinnäytetyön ohjaajilta kritiikkiä ja kannustusta sekä lopulta tehdä omat päätökset. Kokonaisuudessaan opinnäytetyö on kehittänyt minua reflektoinnissa ja akateemisen ja tieteellisen tiedon tuottamisessa.

9.3 Jatkotutkimusehdotuksia

Opinnäytetyön tutkimusaineisto oli runsas ja monipuolinen, josta nousi esille erilaisia hoitotyön johtamisosaamisen taitoja sekä ajatuksia johtamisosaamisesta. Tutkimustuloksen kulkivat hyvin teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Hoitotyön johtamisosaamisen osa-alueista nousi esiin tunneälyosaaminen, johon en ollut törmännyt tehdessäni teoreettista viitekehystä. Tämä sai minut kiinnostumaan asiasta ja refleктоimaan sitä omaan hoitotyön johtamisosaamiseen.

Tulevaisuudessa voitaisiin tutkia tarkemmin tunneälyosaamisen merkitystä hoitotyön johtamisessa ja sitä, kuinka tunneälyosaaminen näkyy digitaalisia terveyspalveluiden johdettaessa. Jatkotutkimukseen voisi osallistua hoitohenkilökuntaa ja voitaisiin tutkia heidän näkökulmastaan sitä, mikä merkitys tunneälyosaamisella on hoitotyön johtamiseen. Tutkimalla johtamisosaamisen osa-alueita voidaan vahvistaa johtajuutta ja sen avulla parantaa hoitotyön ja palveluiden laatua.

LÄHTEET

- Ammenwerth E. Gräber, S., Herrmann, G., Bruckle, T. & König, J. (2003). *Evaluation of health information systems – problems and challenges. International journal of medical informatics.* <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/14519405/>.
- Contreras, F.; Baykal, E. & Abid, G. (11.12.2020). *E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. Frontiers in psychology.* <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.590271/full>
- Deml, M., Tabea Jungo, K., Maessen, M., Martani, A., & Ulyte, A. (22.11.2022). Megatrends in Healthcare: Review for the Swiss National Science Foundation’s National Research Programme 74 (NRP74) “Smarter Health Care”. <https://www.ssph-journal.org/articles/10.3389/phrs.2022.1604434/full>
- Dondi, M., Klier, J. & Schubert, J. (2021). *Defining the skills citizens will need in the future world of work. Public & Social Sector>Our Insights. McKinsey & Company.* <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-world-of-work>
- Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, R., Koivisto, T. & Myllyoja, J. (2017). Kohti jaettava ymmärrystä työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston kanslia. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 33/2017. https://vnk.fi/documents/10616/3866814/33_kohti-jaettava-ymmarrysta-tyon-tulevaisuudesta.pdf/61a65884-3d8e-46ae-adcedba625067df5/33_kohti-jaettava-ymmarrysta-tyon-tulevaisuudesta.pdf?version=1.0&t=1488521003000
- Elo. (2021). Tietoa ja ohjeita työpaikalle: Työkykyjohtamisen käsikirja esihenkilölle. Elon työkykyjohtamisen palvelut.
- Euroopan komissio. (2021). *Digital Economy and Society Index (DESI) 2021 Finland.* file:///C:/Users/Sami%20Soratie/Downloads/DESI_2021_Finland_eng_nJqcVR0ozw0EWdqavMfmWiKkXo_80484.pdf
- Finto.(21.9.2023). *Suomalainen asiansanasto ja ontologiapalvelu.* <https://finto.fi/yso/fi/page/p115>

- George, J. M. (2000). *Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence*. Human relations
<https://www.proquest.com/docview/231437575/fulltextPDF/D8502A0647E44FDFPQ/1?accountid=27436>
- Hawker, S., Payne, S., Kerr, C., Hardey, M. & Powell, J. (2002). *Appraising the evidence: reviewing disparate data systematically*. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12448672/>
- Hammaren, M., Laukka, E., Pölkki, T & Kanste, O. (20.5.2022). *Hospital nurse leaders' experiences with digital technologies: A qualitative descriptive study*. <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfi-fe2023022828959.pdf>
- Heinen, M., Oostveen, C., Peters, J., Vermeulen, H. & Huis, A. (2019). *An integrative review of leadership competencies and attributes in advanced nursing practice*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1111/jan.14092>
- Heikkinen, H. (i.a.). *Digitalisaation pikakurssi: hyödyt ja haasteet yrityksille*. <https://talentree.fi/softa/digitalisaation-pikakurssi/>
- Hertel, G., Geister, S. & Konradt, U. (2005). *Managing virtual teams: A review of current empirical research*. Human resource management review
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482205000033>
- Hiltunen, L. (18.2.2009). *Validiteetti ja reliabiliteetti*. http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*.
- Hotus: *Hoitotyön tutkimussäätiö*. (i.a.). *Tutkimustiedon hakeminen*. <https://www.hotus.fi/tutkimustiedon-hakeminen/>
- Hotus: *Hoitotyön tutkimussäätiö*. (i.a.). *Tutkimustiedon laadun arviointi*. <https://www.hotus.fi/tutkimustiedon-laadun-arvioiminen/>
- Häyrinen, K. (2020). *Digitalisaatio – mahdollisuus omalle osaamiselle, yrityksille ja palvelujen kehittämiseksi*. Finnish Journal of eHealth and eWelfare: terveys- ja sosiaalialan sähköisen tiedonhallinnan erikoislehti Vol. 12. No 2, 87. <https://journal.fi/finjehew/article/view/95626>
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. (2017). *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Helsinki: Alma Talent.

- Jarva, E., Hammaren, M., Mikkonen, K., Parkkila, T., Tuomikoski, A-M., Aalto, M., Lankila, J., Kääriäinen, M., Kaste, O. & Kurttila, J. (9.11.2022). *"Erehdytään yhdessä, opitaan yhdessä"- sosiaali- ja terveysalan digiosaamisen kehittäminen edellyttää matalan kynnyksen menetelmiä.*
- Johnson & Smith. (2018). Preparing nursing professional development practitioners in their leadership role. *Management and Leadership Skills. Journal for Nurses in Professional Development*
- Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen* (Täysin uud. laitos.).
- Kakeman, E., Liang, Z., Janati, A., Arab-Zozani, M., Mohaghegh, B. & Gholizadeh, M. (3.6.2020). *Leadership and Management Competencies for Hospital Managers: A Systematic Review and Best-Fit Framework Synthesis.* <https://www.dovepress.com/leadership-and-management-competencies-for-hospital-managers-a-systematic-peer-reviewed-fulltext-article-JHL>
- Kangasniemi, M., Hipp, K., Häggman-Laitila, A., Kallio, H., Karki, S., Kinnunen, P., & Waldén, A. (2018). *Optimoitu sote-ammattilaisten koulutus- ja osaamisuudistus.* Valtioneuvoston kanslia. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160883/39-2018-Optimoitu%20sote-osaaminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kantanen, K. (2017). *Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaminen ja sen muutos.* <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100509/978-952-03-0341-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Konttila, J., Siira, H., Kyngäs, H., Lahtinen, M., Elo, S., Kääriäinen, M., Kaakinen, P., Oikarinen, A., Yamakawa, M., Fukui, S., Utsumi, M., Higami, Y., Higuchi, A. & Mikkonen, K. (2018). *Healthcare professionals' competence in digitalisation: a systematic review.* *Journal of clinical Nursing.*
- Koivisto, T., Koroma, J. & Ruusuvuori J. (2019). Teknologian hyödyntäminen ja etäpalvelut työterveyshuollossa – ammattilaisen näkökulma. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare* 2019.

- Työterveyslaitos. https://www.researchgate.net/publication/332914015_Teknologian_hyodyntaminen_ja_etapalvelut_tyoterveyshuollossa_-_ammattilaisten_nakokulma.
- Koski, A., Sihvo, P. (2020). (toim.) *Eettinen toimintamalli. Osaamista tulevaisuuden koulutukseen ja sote-alan työhön*. Karelia-ammattikorkeakoulu. <https://docplayer.fi/202425079-Eettinen-toimintamalli.html>
- Kukkola, E. (16.06.2019). *Johtaja! Digitalisaatio vaikuttaa johtamiseen ja johtajuuteen*. <https://peruspelijaiohtaja.com/2019/06/16/johtaja-digitalisaatio-vaikuttaa-johtamiseen-ja-johtajuuteen/>
- L 1050/2018. Tietosuojalaki. (5.12.2018/1050). <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050>
- L 1301/2014. Sosiaalihuoltolaki. (30.12.2014). <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301>
- L 2016/1301 Sosiaalihuoltolaki. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301>
- Laukka, E., Hammaren, M., Pölkki, T. & Kanste, O. (27.10.2022). *Hospital nurse leaders` experience with digital technologies: A qualitative descriptive study*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/jan.15481>
- Laukka, E. (10.2.2023) *Leadership in the context of digital health service: A hypothetical model*. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526235967.pdf>
- Liira, P., Kopteff, M., Elomäki, M. & Hellström, J. 2017. *Kokeileva organisaatio kukoistaa kompleksissa maailmassa*. Teoksessa F. Martela & K. Järnenko (toim.) *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa*. Helsinki: Alma Talent.
- Luoma, M. (2005). *Näkökulmia johdon osaamiseen ja sen kehittämiseen*. Teoksessa Juuti, P. (Toim.) *Osa ja innovoi – Osaaja innovoi*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Marjamäki & Vuorio. (2021). *Viestinnän johtaminen*. Alma Talent.
- Meretoja R., Leino-Kilpi H. & Kaira A. (2004) *Comparison of nurse competence in different hospital work environments*. *Journal of Nursing Management* 12(5), 329-336.
- Microsoft. (i.a.). *Kuka voi käyttää tietojasi ja millä ehdoilla?* <https://www.microsoft.com/fi-fi/trust-center/privacy/data-access>

- Microsoft corporation. (2020). *How does Microsoft handle your data in the cloud? Sub processors and data privacy*. <https://www.microsoft.com/fi-fi/trust-center/privacy/data-access>
- Mintzberg, H. (2007). *Managerial Work: Analysis from Observation, Informa* McGill University, *Management Science*, Vol. 18, No. 2, Application Series. (Oct. 1971), pp. B97-B110. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=f0e951f8024bdd6630a4fdef4d9302f69e0f5aff>
- Neittaanmäki P., Lehto M. & Savonen M. (2021). *Yhteiskunnan digimurros*. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/75328/Yhteiskunnan%20digimurros.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, M. & Kerkkänen, M. (2014). Johtajana muutoksissa. *Acta* 253. Kuntaliitto. Helsinki, 109–120. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2014/1617-johtajana-muutoksissa-acta-nro-253>
- Odone, A., Buttigieg, S., Ricciardi, W., Azzopardi-Muscat, N. & Staines, A. (2019). Public health digitalization in Europe. *European journal of public health* Vol. 29. No Supplement_3, 28–35. https://academic.oup.com/eurpub/article/29/Supplement_3/28/5628048
- Ollila, S. (2006). Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa : johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/7778>
- Opetushallitus. (2019). *Osaaminen 2035*. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf
- Opetushallitus. (2023). *Oman osaamisen kehittäminen tarjoaa mahdollisuuksia työelämässä*. <https://www.oph.fi/fi/oman-osaamisen-kehittaminen-tarjoaa-mahdollisuuksia-tyoelamassa>
- Pihlainen, V., Kivinen, T. & Lammintakanen, J. (2019). *Perceptions of future hospital management in Finland*. *Journal of Health Organization and Management* Vol. 33 (5), 530– 546. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31483204/>

- Pennanen, P., Jansson, M., Torkki, P., Harjumaa, M., Pajari, I., Laukka, E., Lakoma, S., Härkönen, H., Verho, A., Martikainen, S., Kouvonen, A & Leskelä, R. (2023). *Digitaalisten palvelujen vaikutukset sosiaali- ja terveydenhuollossa*. Valtioneuvostaselvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2023:52. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165147/VNTEAS_2023_52.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pihlainen, V. (2020). *Asiantuntijoiden käsityksiä johtamisosaamisen nykytilasta ja tulevaisuuden suunnista suomalaisissa sairaaloissa 2030*. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/22263/urn_isbn_978-952-61-3378-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät.
- Rintala, A., Hakala, S., Lahtio, H., Heinonen, A., Piirainen, A., Sjögren, T. (2017). *Digitalisaatio sosiaali- ja terveydenhuollossa*.
- Rintala, A., Hakala, S., Sjögren T. (i.a.) *Etäteknologian vaikuttavuus liikunnallisessa kuntoutuksessa. Järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi*. Helsinki: Kela. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/180932/Tutkimuksia145.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Reponen, J., Keränen, N., Ruotanen, T., Haverinen, J & Kangas, M. (2021). *Tieto- ja viestintäteknologian käyttö terveydenhuollossa 2020: Tilanne ja kehityksen suunta*. <https://www.julkari.fi/handle/10024/143508>
- Reponen, J., Kangas, M., Hämäläinen, P., Keränen, N. & Haverinen J. (2017). *Tieto- ja viestintäteknologian käyttö terveydenhuollossa vuonna 2017. Tilanne ja kehityksen suunta*. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136278/URN_ISBN_978-952-343-%20108-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. (2009). *Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperusteisessa organisaatiossa*. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/22478/9789513937591.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Saarinen, M. & Aalto-Setälä, P. (2007). *Perkele!: Tunneosaamisen kirja esihenkilöille*. Kirjapaja. Helsinki.

- Salojärvi, S. (2013). *Osaamisen kehittäminen ja johtaminen*. Teoksessa Helsilä M. & Salojärvi, S. (toim.) 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Salonen, E. 2017. *Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä*. Alma Talent. Helsinki.
- Saranto, K., Kinnunen, U-M., Jylhä, V. & Kivekäs, E. (2020). *Digitalisaatio ja sähköiset palvelut uudistuvassa sosiaali- ja terveydenhuollossa*. Tampere University Press, 179–212. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/124058/saranto_ym_digitaalisaatio_ja_sahkoiset_palvelut.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Sharp, T., Lovelace, K., Cowan, L. & Baker, D. (22.8.2019). *Perspectives of nurse managers on information communication technology and e-Leadership*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jonm.12845>
- Sharma. M. & Shilpa, J. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories, Research India Publications, Global Journal of Management and Business Studies. Volume 3, Number 3. https://www.ri-publication.com/gimbs_spl/gimbsv3n3spl_14.pdf
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2016). *Digitalisaatio terveyden ja hyvinvoinnin tukena. Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjaukset 2025*. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75526/JUL2016-5-hallinnonalan-ditalisaation-linjaukset-2025.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Sotetie. (2021). *Palveluiden ja työn kehittämisosaaminen*. <https://sotetie.fi/yhteiset-osaamiset/palveluiden-ja-tyon-kehittamisosaaminen/>
- Suomen sairaanhoitajaliitto. (2021). *Sairaanhoitajaliiton digitaalisten sosiaali- ja terveyspalveluiden strategia*. <https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2021/05/E-health-1.pdf>
- STM = Sosiaali- ja terveysministeriö (2016). STM:n tiedote 127/2016. Valtiovarainministeriö 2.9.2016. Helsinki.
- Sydänmaalakka, P. (2004). *Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa*. Talentum Media Oy, Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy
- Syväjärvi, A & Pietiläinen, V. (2016). *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*.

- https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syva-jarvi_%26_Pietilainen_OA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Syrjänen, T. & Tolonen, A. (2017). *Tanssia kaaoksen veitsenterällä – Itseohjautuvuus käytännössä*. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.) *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa*. Helsinki: Alma Talent
- Tays. (9.9.2020). *Digitaalisten sote-palveluiden kehittäminen vaatii muutoksen esteiden ylittämistä ja laajoja näkökulmia*. [https://www.tays.fi/fi-FI/Tutkimus_ja_kehittaminen/Kehitys_ja_innovaatiopalvelut/Kehyshanke/Digitaalisten_sotepalveluiden_kehittamin\(111858\)](https://www.tays.fi/fi-FI/Tutkimus_ja_kehittaminen/Kehitys_ja_innovaatiopalvelut/Kehyshanke/Digitaalisten_sotepalveluiden_kehittamin(111858))
- Tehy. (2019). *Esimiehen koulutusvaatimukset*. <https://www.tehy.fi/fi/apua/koulutus-ja-osaaminen/esimiehen-koulutusvaatimukset.5.3.2019>.
- Tieto hyvinvoinnin ja uudistuvien palvelujen Tukena sote-tieto hyötykäyttöön -strategia. (2020). Valtioneuvoston julkaisu. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/70321>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi. Helsinki
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Tuulaniemi, J. (2011). *Palvelumuotoilu*. (4. uud. p.). Talentum Media Oy.
- Valtioneuvosto 2022. *Sote-uudistus. Uudistus lyhyesti*. <https://soteuudistus.fi/uu-distus-lyhyesti->
- Valtioneuvosto. (2023). <https://valtioneuvosto.fi/-/1410829/yhteiskunnan-uudistamisen-ministerityoryhma-aloitti-tyonsa>
- Vehko, T., Hyppönen, H., Ryhänen-Tompuri, M., Heponiemi, T. (2019). *Miten tietojärjestelmät palvelevat terveydenhuollon ammattilaisten työtä? Vaikutukset työhön ja työhyvinvointiin*. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL). *Digityö ja stressi -hankkeen loppuraportti*. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137659/URN_ISBN_978-952-343-279-%206.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pennanen, P., Jansson, M., Torkki, P., Harjumaa, M., Pajari, I., Laukka, E., Lakkoma, S., Härkönen, H., Verho, A., Martikainen, S., Kouvonen, A & Leskelä, R. (2023). *Digitaalisten palvelujen vaikutukset sosiaali- ja*

terveydenhuollossa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165147/VNTEAS_2023_52.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Privacy Shield framework. (i.a.). <https://www.privacyshield.gov/welcome>

Pölkki, T. Laukka, E & Kanste, O. (9.8.2022). *Leadership in the context of digital health services: A concept analysis*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jonm.13763>

West, M. & West, T. (2015). *Leadership in Healthcare: A Review of the evidence*. *HealthManagement*, Volume 15 . <https://healthmanagement.org/c/healthmanagement/issuearticle/leadership-in-healthcare-a-review-of-the-evidence>

LIITE 1. TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

TEEMAHAASTATTELU JOHTAMISOSAAMINEN

Taustatiedot:

Johtamiskoulutus kyllä _____ ei _____

Haastattelu teema 1. Johtamisosaaminen

- Millaista johtamisosaamista työ vaatii sinulta?
- Minkälaista uutta osaamista tarvittaisiin digiterveyspalveluiden johtamisessa?
- Minkälainen on hyvä johtaja, joka johtaa sähköisesti hoitajia?

Haastattelu teema 2. Digiterveyspalvelut

- Millaisia digitaalisia taitoja digitaalisten terveyspalveluiden johtaminen sinulta vaatii?
- Mitä johtamisosaamista digiterveyspalvelut vaativat sinulta johtajana?
- Minkälaisissa digitaalisissa taidoissa koet tarvitsevasi lisäkoulutusta?

Haastattelu teema 3. Muut asiat

- Mitä haluaisit lisätä

LIITE 2. ANALYYSITÄULUKKO

Pelkistettyilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Hyvät digitaaliset taidot	Digitaaliset taidot	Digitaalisten sovellusten käyttö ja käyttöönotto osaaminen	Digitaalinen johtamisosaaminen
Tietotekniset taidot ovat edellytys työlle			
Digitaalinen työskentely osa arkipäivää			
Pitää osata hallita isoja kokonaisuuksia			
Monenlaisia digitaalisia taitoja tarvitaan			
Digipalveluiden ymmärtäminen			
Eri hallintajärjestelmien käyttö sujuu	Hallintajärjestelmien käyttöosaaminen		
Tietokantoja tulee hallita			
Hoidontarpeenarvointia pitää osata hallita			
Työ vaatii järjestelmän hallintaa			
Järjestelmien käyttöönotto sujuu			
Tiedonhaku tulee hallita			
Hoidontarpeenarvointia pitää osata hallita			
Puhelinjärjestelmä tulee hallita			
Digitaalisten sovellusten käyttöönotto osaaminen tärkeätä	Ohjelmistojen käyttöosaaminen		
Ohjelmien käyttö sujuu hyvin			
Exelin käyttöosaamista voisi parantaa			
Office ohjelmat sujuvat			
Ohjelmiston hallintataidot tulee olla hyvät			
Chattia on osattava käyttää			
Pitää osata käyttää ohjelmia oikeassa paikassa			
Täytyy rohkeasti kokeilla uusia sovelluksia			

Ei välttämättä tiedetä kaikkien ohjelmistojen olemassaoloa			
Työssä joutuu käyttämään erittäin paljon eri ohjelmistoja			
potilastietojärjestelmä tulee hallita			
Teamsia on osattava käyttää			
Etäjohtaminen ei onnistu ilman eri digitaalisia viestinnän kanavia	Viestintävälineiden käyttäosaaminen	Viestintäosaaminen	
Viestintävälineitä tulee osata käyttää			
Viestintävälineet tulee hallita			
chat alusta tulee hallita			
Pitää osata seurata useampaa tiedotuskanavaa			
Viestintävälineiden tulee olla helppokäyttöisiä	Viestintävälineiden ominaisuudet		
Viestintävälineiden tulee olla nopeita käyttää			
Viestintävälineiden tulee saavuttaa monta ihmistä samaan aikaan			
Viestintävälineet saattavat joskus häiritä keskittymistä			
Teams on hyvä etäjohtamisen väline	Viestintävälineet		
Chat on hyvä etäjohtamisen väline			
Whatsappin käyttö viestinnässä			
Pitää osata kommunikoida etänä	Teknologiavälitteinen vuorovaikutus		
Pitää osata olla läsnä			
Pitää olla hyvät vuorovaikutustaidot			
Yhteisöllisyyden rakentaminen etänä on haastavaa			
Työntekijöiden huomioiminen etänä on vaikeampaa			
Pitää osata ilmaista itseään etänä			
Täytyy olla tavoitettavissa			
Pitää olla läsnä			

Luottamuksen luominen on tärkeätä Luottamuksen synnyttäminen on tärkeätä			
Pitää kuunnella aktiivisesti			
Pitää olla läsnä etänä			
Täytyy olla läsnä oleva			
Täytyy osata tulkita viestejä	Monilukutaito		
Viestejä saattaa tulkita väärin			
Johtaja joutuu tulkitsemaan viestejä			
Johtaja koittaa saada selvyyttä työntekijöiden viestinnästä			
Aikaa kuluu viestien tulkintaan			
Pitää osata lukea rivien välistä			
Viestien tulkitseminen on iso osa työtä			
Tulee osata tulkita viestejä			
Kirjoittamistaidot ovat tärkeitä			
Täytyy osata karsia viestejä	Informaatioosaaminen		
Viestinnän määrä kuormittaa			
Informaatiota pitää osata hallita			
Informaatiota pitää osata lajitella			
Tiedon määrä on valtavaa			
Informaatiota pitää osata suodattaa			
Täytyy pystyä seuraamaan useampaa tiedotuskanavaa			
Viestejä on paljon			
Informaatio suodattamisen taito pitää olla			
Tiedon etsiminen sähköposteista on aikaa vievää			
Viestien filterointiin menee paljon aikaa			
Viestien katsomiseen menee aikaa			
Viestintä vaatii hyvää ajanhallintaa			
Työntekijät saattavat asua yksin	Sosiaalisten ongelmien ratkaisu	Ongelmanratkaisuosaaaminen	

Työ voi olla todella yksinäistä			
Työntekijät saattavat kokea yksinäisyyttä			
Tarvitsee itsenäistä työskentelyotetta			
Pitää osata seurata työntekijöiden hyvinvointia	Terveydellisten ongelmien ratkaisu		
Työntekijät voivat työskennellä huonoissa työoloissa			
Työntekijöillä voi olla huono ergonomia			
Pitää seurata psyykkistä terveydentilaa			
Asioita pitää osata selvittää	Kognitiivisten ongelmien ratkaisu		
Pitää osata analysoida virheitä			
Johtajan tulee pystyä puuttumaan eri asioihin			
Pitää osata käyttää ohjelmia oikeassa paikassa	Digitaalisten ongelmien ratkaisu		
Pitää osata käyttää ohjelmia oikeaan aikaan			
Täytyy pystyä seuraamaan useampaa tiedotuskanavaa			
Pitää osata analysoida virheitä			
Informaatiota pitää osata lajitella			
Osallistaminen on tärkeä taito	Työskentelytavat		
Osallistamisen avulla saadaan ihmiset tekemään yhteistyötä.			
Pitää pysyä rauhallisena			
Itseohjautuvuus			
Osallistamisen avulla saadaan ihmiset puhaltamaan samaan hiileen.			
Pidän valmentavasta työotteesta			
Johtaja varmistaa käytänteistä päättämistä			
Pitää olla muutosvalmiutta			
Oman työn johtamisaaminen			
Sinä koordinoit työtä			
Sinä johdat työtä			

Sinä johdat toimintaa				
Pitää pysyä rauhallisena	Stressinhallinta			
Stressiä pitää osata hallita				
Pitää olla hyvät hermot				
Pitää olla positiivinen asenne				
Asiat täytyy osata aikatauluttaa		Ajanhallinta		
Johtajalta vaaditaan hyvää ajanhallintaa				
Tulee osata hallita aikaa				
Viestien filterointiin menee paljon aikaa				
Etätöiden johtamisessa luottamus on tärkeä asia	Luottamus	Tunneälyosaaminen		
Esihenkilö luottaa, että työ sujuu				
tiimin työntekijä luottaa, että työ sujuu				
Pitää pysyä rauhallisena	Luonteenpiirteet			
Empaattisuutta on vaikeampi etänä tuoda esiin				
Tulee osata aistia asioita				
Johtajalla tulee olla tuntosarvet				
Pitää olla avoin omasta persoonasta				
Pitää olla rehellinen				
Pitää olla positiivinen asenne				
Minä koen, että asenteella pärjää pitkälle				
Työkuvaa tulee jatkuvasti kehitettyä		Työkuvankehittäminen	Kehittämisaosaaminen	
Hybridijohtajuutta tulee kehitettyä				
Hybridijohtajuus on vielä prosessointia				
Hybridijohtajuutta kehitetään vielä				
Uuden työkuvan opettelu haastavaa				
Kehittely kuuluu päivittäiseen työhön				
Kehität johtajuutta koko ajan				
Matalan kynnyksen viestinnän kanava olisi hyvä	Viestinnänkehittäminen			
Osaan viesteistä ei tarvitse reagoida				

Tekoälystä olisi paljon apua viestinnässä			
Tekoälystä olisi paljon apua informaation etsinnässä			
Tekoälystä olisi paljon apua informaation suodattamisessa			
Tiedon etsiminen sähköposteista on hankalaa	Työympäristönkehittäminen		
Ratkaisuja pitää osata kehittää itse			
Ei ole valmiita käytänteitä	Työprosessinkehittäminen		
Tulee menemään vuosia, että saadaan parhaat käytännöt			
Alussa suunnitellut käytännöt ovat jo menneet uusiksi			
Kehitys on nopeaa			
Kehitys on muuttuvaa			
Työvälineissä on puutteita			
Johtaja varmistaa työkalujen toimivuutta			