

The Diak logo is rendered in a bold, green, sans-serif font. The background of the top half of the page features a large, light green abstract shape that resembles a stylized 'D' or a curved banner, with a white negative space in the center.

Mika Myllynen
Diakonia-ammattikorkeakoulu
Sairaanhoitaja (Yamk)
Opinnäytetyö, 2021

LÄHIESIMIESTEN KOKEMUKSIA ETÄJOHTAMISESTA



TIIVISTELMÄ

Mika Myllynen

Lähiesimiesten kokemuksia etäjohtamisesta

35 sivua, liitteitä 6

Aika (lukukausi, 2021)

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveystieteiden YAMK-tutkinto

Sairaanhoitaja (YAMK)

Johtamisen ja yhteiskunnallisesti vaikuttavan palvelutuotannon kehittäminen



Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää HUS Psykiatriassa työskentelevien lähiesimiesten kokemuksia etäjohtamisesta ja etätyöstä. Työ on osa tutkimushanketta, joka toteutetaan HUS Psykiatrian ja Turun yliopiston Hoitotieteen laitoksen Connected Health -tutkimusryhmän yhteistyönä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä tietoa siitä, miten lähiesimiehet ovat kokeneet etäjohtamisen ja etätyön. Saadun tiedon avulla voidaan kehittää etäjohtamista ja laatia kehittämisehdotuksia laadukkaasti toteuttamiseen HUS Psykiatriassa.

Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin fokusryhmähaastatteluilla, joihin osallistui yhteensä kahdeksan lähiesimiestyössä työskentelevää henkilöä. Aineisto analysoitiin temaattisella sisällönanalyysillä.

Etäjohtaminen koettiin tehokkaaksi tavaksi tehdä työtä ilman jatkuvia keskeytyksiä ja työn pirstaleisuutta. Etäyhteydellä järjestetyt kokoukset koettiin tehokkaammiksi, koska matkustamiseen ei mennyt työaikaa ja kokouksiin tultiin paremmin valmistautuneena. Organisaation hierarkian koettiin madaltuneen, koska etäyhteydet mahdollistivat ylemmän johdon osallistumisen kokouksiin. Esille nousi työntekijöiden työssä jaksaminen ja työhyvinvointi. Esimiehet kokivat, että alaisen kynnys ottaa kontaktia esimieheen kasvoi sekä nonverbaalisten viestien puute vaikeutti esimiesten kykyä arvioida työntekijöiden työssä jaksamista. Fyysinen läsnäolo koettiin tärkeäksi tekijäksi esimiestyössä ja johtamisdynamiikassa. Etätyön kuormittavuus jakoi mielipiteitä, pidempään etätyötä tehneet eivät kokeneet muutosta kuormitukseen tai työmäärään, juuri etäjohtamisen aloittaneet kokivat työmäärän ja kuormittavuuden lisääntyneen. Etänä tapahtuvan työn kuormitusta lisäsi työn tauotuksen ja ergonomian puute.

Keskeisinä johtopäätöksinä voidaan todeta, että lähiesimiestyötä ei pystytä laadukkaasti tekemään pelkästään etäyhteyksillä vaan tulevaisuudessa kaikista toimivien malli voisi olla hybridijohtaminen, jossa etätyö ja läsnäolo olisi yhdistetty. Jatkotutkimusehdotuksena on selvittää johdettavien kokemuksia etäjohtamisesta. Kehittämisehdotuksena on koulutuksen tarpeen arviointi tietoteknisen osaamisen lisäämiseksi henkilöstölle, organisaatiolle yhtenäiset ohjeet etätyöhön ja lähiesimiesten kokeman työn kuormituksen vähentäminen.

Asiasanat: etäjohtaminen, esimiestyö, lähijohtaminen

ABSTRACT

Mika Myllynen

Supervisors' experiences on remote management

35 pages, 6 appendices

Autumn 2021

Diaconia University of Applied Sciences

Master's Degree in the Development of Leadership and Socially

Effective Service Provision

Master of Social Services



The purpose of the thesis was to examine supervisors' experiences on remote management and telecommuting in HUS Psychiatry. The work was a part of the Connected Health project of the University of Turku and the Hospital District of Helsinki and Uusimaa, Finland.

The goal for the thesis was to increase knowledge on how supervisors have experienced remote management and telecommuting. The information obtained can be used to develop remote management and to make suggestions on how to implement quality supervisory work in HUS Psychiatry. The research material for the thesis was collected through focus group interviews, with a total of eight participants working as supervisors. The data was analysed using thematic content analysis.

Remote management was perceived as an effective way to work without constant interruptions and fragmentation of work. Meetings held remotely were perceived more effective because they did not require any travelling time and people came better prepared for the meetings. The organization was perceived to be less hierarchical because remote connections allowed senior managers to attend meetings. Employees' wellbeing and coping with work stood out. Supervisors felt that the threshold to contact the supervisor was higher and the lack of non-verbal communication made it difficult for the supervisor to evaluate how the employees were coping with the work. Presence was perceived as an important factor in supervisory work and management dynamics. The stress of telecommuting divided opinions. Those who had been telecommuting for a longer time did not experience a change in stress or workload but those who had just started telecommuting experienced increase in both the stress and workload. The stress of telecommuting was increased by the lack of work pauses and ergonomics.

As a key conclusion it can be stated that supervisory work cannot be done in a high-quality manner solely through remote connections. The most functional model for the future could be hybrid management, in which telecommuting and presence would be combined. A suggestion for further research would be to examine the experiences of employees on remote management. A development suggestion is to assess the need for training to increase the staff's information technology skills, to uniform the organization's guidelines for telecommuting and reducing the stress and workload experienced by supervisors.

Keywords: remote management, supervisory work, immediate leadership

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT JA KESKEISET KÄSITTEET	6
2.1 Tiedonhaku	6
2.2 Johtaminen terveydenhuollossa.....	6
2.3 Transformatiivinen johtaminen	8
2.4 Etätyö.....	9
2.5 Etäjohtaminen	9
2.5.1 Etäjohtamisen haasteet.....	10
3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	11
4 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ JA OPINNÄYTETYÖN AIHEEN VALINTA.....	12
5 TUTKIMUSMENETELMÄT	13
5.1 Laadullinen tutkimus	13
5.2 Aineiston keruu	15
5.3 Aineiston analyysi	17
6 TULOKSET	18
6.1 Etäjohtamisen tehokkuus.....	19
6.2 Etäjohtamisen haasteet.....	20
6.3 Ratkaisut nykyhetkessä	22
6.4 Laadun kehittäminen tulevaisuudessa	24
7 POHDINTA	26
7.1 Tulosten tarkastelu.....	26
7.2 Eettisyys ja luotettavuus.....	27
7.3 Johtopäätökset, suositukset ja jatkotutkimusehdotukset.....	30
7.4 Oma ammatillinen kehittyminen	33

LÄHTEET.....	34
LIITE 1. Tiedonhaku.....	36
LIITE 2. Tiedote tutkimuksesta.....	37
LIITE 3. Suostumuslomake.....	40
LIITE 4. Saatekirje.....	42
LIITE 5. Haastattelurunko.....	43
LIITE 6. Analysointitaulukko.....	44

1 JOHDANTO

Tulevaisuuden työyhteisöissä yhä suuremmissa määrin tullaan tekemään työtä etätöinä (Työterveyslaitos, 2020). Etätö on ansiotyötä, jota tehdään fyysisen työpaikan ulkopuolella, usein kotona. COVID-19 epidemiatilanne on lisännyt etätöitä koko terveydenhoitoalalla, fyysisiä kokouksia järjestetään tällä hetkellä vähän. Suurin osa kokouksista järjestetään etäyhteyksin. Lähiesimiehet ovat työssään uuden haasteen edessä, miten toteuttaa laadukasta johtamista, kun kokoukset ja alaisten kohtaaminen tapahtuu ilman henkilökohtaista läsnäoloa.

Etäjohtaminen ei ole minkäänlainen uusi ilmiö, vaan sitä on jo toteutettu aiemminkin eri organisaatioissa Suomessa ja muualla maailmassa. Esimiehet eivät ole välttämättä ymmärtäneet, että etänä tapahtuvassa johtamisessa olisi jotain erilaista kuin lähijohtamisessa ja uusiin johtamisen metodeihin on sopeuduttu vaihtelevasti. Vaikka etäjohtaminen on yleistynyt eri organisaatioissa, niin siltikään läheskään kaikissa ei ole määritelty, millaista osaamista ja koulutusta etänä tapahtuva johtaminen edellyttää. (Vilkman 2016, s.8.)

COVID-19 epidemia muutti erikoissairaanhoidon työn luonnetta psykiatrian avo- ja osastohoidon osalta merkittävästi keväällä 2020. Suurin osa avohoidon työntekijöistä siirtyi tekemään etätöitä ja samalla lähijohtaminen muuttui yhä enemmän etänä toteutettavaksi. Työterveyslaitoksen mukaan on mahdollista, että tulevaisuudessa osa työntekijöistä siirtyy niin kutsuttuun hybridityömalliin, jossa lähi- ja etätö vuorottelevat. (Työterveyslaitos, 2020). Tutkimusta aiheesta suomalaisessa sairaanhoidossa on kuitenkin vielä saatavilla vähän. Psykiatrian uudet hoitomuodot ja digitaaliset työvälineet (kuten etävastaanotot ja internet-pohjaiset terapiat) mahdollistavat työn suorittamisen etäyhteyksin, jolloin paikkasidonnaisuus tehtävässä työssä vähenee. Samalla myös työn johtaminen muuttuu.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää HUS Psykiatriassa työskentelevien lähesimpien kokemuksia etätyöstä ja etäjohtamisesta. Opinnäytetyöni on osa tutkimushanketta, joka toteutetaan HUS Psykiatrian ja Turun yliopiston Hoitotieteen laitoksen Connected Health -tutkimusryhmän yhteistyönä ja opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa etäjohtamisen kokemuksista.

Tutkimushankkeen käytännön toteutuksesta vastaavat osin ylemmän korkeakoulun opiskelijat, jotka tekevät opinnäytetöitä osana tutkimushanketta. Tutkimushankkeen eri vaiheissa selvitetään potilaiden hoitoon osallistuvien ammattilaisten ja potilaiden kokemuksia etäyhteyksin toteutetusta hoidosta sekä lähijohdon ja potilastyötä tekevien ammattilaisten kokemuksia etätyöstä. Kyseisen tutkimushankkeen tarkoituksena on tuottaa tietoa etätyö-, -vastaanotto ja -johtamisesta COVID-19 epidemian ajalta ja koota tietoa tulevaisuuden monimuotoisten palvelujen suunnittelun taustaksi sekä kehittää hoitotyön etäjohtamista. Hanke toteutetaan HUS Psykiatrian ja Turun yliopiston Hoitotieteen laitoksen Connected Health -tutkimusryhmän yhteistyönä vuosina 2021–2024

Olen työskennellyt psykiatrian erikoissairaanhoidossa vuosia ja nähnyt hyvinkin erilaisia johtamisen malleja, hyvää ja huonoa johtamista. Asiaan perehtymisen myötä ymmärtänyt johtamisen olevan keskeisessä roolissa työyhteisön hyvinvoinnissa ja henkilöstön työssä jaksamisessa. Etäjohtaminen on uusi toimintatapa terveydenhuollossa ja HUS Psykiatriassa ja se vaatii tulevaisuuden esimiehiltä erilaista osaamista verrattuna perinteisiin johtamisen malleihin.

2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT JA KESKEISET KÄSITTEET

2.1 Tiedonhaku

Toteutin tiedonhaku suunnitelmavaihetta varten Medic ja Diakonia ammattikorkeakoulujen kirjaston tietojärjestelmästä loka -marraskuussa 2020 (Diak Finna). Hakusanoina käytin etäjohtaminen, etätyö, remote leadership ja remote management. Lisäksi hain tutkimuksia Pubmed tietokannasta hakusanalla e-leadership, joista mukaan otin aiheeseen tiivistelmän perusteella soveltuvat tutkimukset. Soveltuvia hakutuloksia löytyi otsikon perusteella lähinnä Diakin ammattikorkeakoulun kirjaston aineistosta ilman aikarajausta, joista valitsin tarkastelun jälkeen mielestäni tutkimukset, jotka vastasivat opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteen aihepiiriin. Lisäksi tutustuin Google scholar tietokannasta hakusanalla etäjohtaminen aiheesta aiemmin tehtyihin tutkimuksiin, joita erikoissairaanhoidossa tehtyjä ei juurikaan löytynyt. Vähäiset soveltuvat hakutulokset selittynevät myös sillä, että terveydenhoitoalalle soveltuvaa tutkimusta tässä kontekstissa ole vielä juurikaan tehty. (Terkamo-Moisio, ym. 2021, s.10).

Raportointivaiheessa elokuussa 2021 hain CINAHL tietokannasta tutkimuksia hakusanoilla remote leadership or virtual leadership or digital leadership, joista hakutuloksia tuli 120 kpl, joista kokoteksti oli saatavilla 32 kpl. Hakusanalla transformational leadership hakutuloksia tuli rajauksineen 200 kpl, joista otsikkotasoisesti sopivia löytyi 7 kpl. Tiedonhaku on täydennetty manuaalisella haulla koko opinnäytetyöprosessin ajan. Taulukko tiedonhausta on liitteenä (Liite 1).

2.2 Johtaminen terveydenhuollossa

Suomessa valmisteltavana oleva sote-uudistus muuttaa hoitotyön johtamista. Erikoissairaanhoidon muuttuu avohoitopainotteiseksi ja potilaiden hoitoajat lyhenevät. Hoitotyön osaavalla johtamisella on iso vaikutus palvelujen laatuun, hoidon tuloksiin sekä sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaiskustannuksiin. Hoitohenkilökunnan henkilöstöresurssien johtamisella on vaikutusta potilasturvallisuuteen ja

hoitoaikojen pituuksiin. Johtamistyyllillä on vaikutusta hoitajien työtyytyväisyyteen, työn kuormittavuuden kokemiseen sekä potilasturvallisuuteen. Hoitotyössä työskentelevien johtajien ymmärrys omasta johtamistyylistä on vähäistä. Hoitotyön lähijohtajien työn sisältö on pääasiassa henkilöstöjohtamista, vuorovaikutusta, toiminnan ja talouden johtamista sekä klinisen hoitotyön johtamista. Hoitotyön johtajien ja lähijohtajien työtä on kuvattu pirstaleiseksi erilaisten toimintojen ja keskeytysten vuoksi. Työ painottuu päivittäisjohtamiseen, jolloin strategiseen johtamiseen, suunnitteluun ja hoitotyön kehittämiseen jäävä aika on vähäistä. Tämä aiheuttaa haasteita kokonaisvaltaiselle johtamistyölle. (Madsen, ym. 2020, s.75–77.)

Lähiesimies on vastuussa oman työyksikkönsä käytäntöjen ja toimintojen koordinoimisesta ja erityisen tärkeää on hoitohenkilöstön toimintaan sitouttaminen. Yksikön toiminnan tulisi olla suunnitelmallista, jonka päämäärä on potilaiden hyvä hoito. Työn suunnittelua ohjaavat organisaatiosta tulevat toiminta- ja menettelyohjeet, joita lähiesimies jalkauttaa johtamaansa yksikköön. Lähiesimiehen tavoite työssään on, että yksikön työilmapiiri oli hyvä, työtehtävät oli jaettu tasapuolisesti ja tarkoituksenmukaisesti sekä toiminnan tulisi olla tehokasta. Lähiesimiehen työhön kuuluu myös hallinnollisia tehtäviä, kuten erilaisten toimintaa kuvaavien tilastojen seuraaminen ja hänen tulee seurata budjetissa pysymistä ja varmistaa osastoilla riittävät henkilöstöresurssit. (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 146–148.)

Johtaminen voidaan nähdä tietyinä asemana organisaatioissa, johon kuuluu vastuuta ja valtaa. Johtaminen voidaan määritellä vallankäyttönä, vaikkakin nykyisissä organisaatioissa johtaja pystyy harvemmin tekemään yksin päätöksiä asioista. Lähiesimiehen valta jaetaan sopimuksiin perustuvaan valtaan, lakeihin ja käskyvaltaan. Valtaan terminä liitetään usein negatiivisia mielikuvia, kuten ihmisten toiminnan rajoittaminen ja luovuuden tukahduttaminen. Lähiesimies on kuitenkin alaiensa näkökulmasta esimiesasemassa oleva auktoriteetti, jonka työnkuvaan vallankäyttö liittyy. Auktoriteetin avulla lähiesimies muodostaa parhaiten toimivan ja tuloksellisen yksikön. (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 140–142.)

2.3 Transformatiivinen johtaminen

Transformatiivisen johtamisen eli muutosjohtamisen malli on HUSin magneettisairaalamallin tavoitteena ja siitä johtuen valittu tämän opinnäytetyön johtamismalliksi. Magneettisairaalan mallissa painopisteinä ovat potilasturvallisuus, hoidon korkea laatu ja hoitavan henkilöstön työtyytyväisyys. Transformatiivisen johtamisen malli pyritään juurruttamaan käytäntöön ja johtotyössä olevat henkilöt koulutetaan mallin käyttöön. Muutosjohtamista kuvataan prosessina, jonka avulla johtajat vaikuttavat toisiinsa muuttamalla heidän käsitystään tärkeästä päämäärästä. (Marshall & Broome, 2017, s.14–16.) Transformationaaliset johtajat ovat kannustavia, auttavat ja osallistavat työntekijöitä itse tunnistamaan ja ratkaisemaan ongelmia. Työntekijöiden motivoinnin ja sitä kautta työhön sitoutumisen kasvaessa työtyytyväisyys paranee ja ehkäisee työssä uupumista. (Weberg, 2010, s.246.)

Transformationalisen johtajuuden havaittiin lisäävän työhyvinvointia ja vähentävän työssä uupumista, kun taas muut johtamistyyli vaikuttivat työtyytyväisyyteen heikentävästi. Transformationaalinen johtajuus tarjoaa konkreettisen ratkaisun luoda terveitä työyhteisöjä, lisätä henkilökunnan sitoutumista työhön ja keskittyvät henkilökunnan voimaannuttamiseen, virheistä oppimiseen ja innovaatioihin, joita tarvitaan terveydenhuollossa. (Weberg, 2010, s.256–257.)

Transformatiivisen johtamisen keskeisiä elementtejä ovat yhdessä tekeminen, joka lisää työmoraalia ja motivaatiota työyhteisössä. Johtaja tunnistaa alaisensa yksilöllisiä tarpeita, motivaatiota ja odotuksia sekä kannustavat ja rohkaisevat alaisiaan kohti yhteistä tavoitetta ja osallistuvat myös itse tavoitteiden saavuttamiseen. Johtaja pystyy vaikuttamaan siihen, jos alaiset haluavat kehittää itseään ja mahdollistaa alaisensa henkilökohtaisen kasvun, joka näkyy heidän työsuorituksensa vahvistumisena ja lisääntyneenä vastuunottamisena. Transformatiivinen johtaja lisää alaisensa ymmärrystä työn merkityksestä ja tavoitteesta ja tällä tavoin edistää toivotun päämäärän saavuttamisessa. (Kempainen, 2018, s.29–31.)

2.4 Etätyö

Etätyön määritelmänä on ansiotyö, jota tehdään työpaikan ulkopuolella. Työ on kuitenkin sisällöltään samanlaista, jota voitaisiin tehdä myös omalla työpaikalla. Tietotekniikan käyttö on etätyölle tyypillistä. Etätyötä tehdään Suomessa entistä enemmän ja yrityksissä on otettu käyttöön erilaisia joustavan työn ja etätyön toimintamalleja. Virtuaaliset tiimit ja etätyö ovat jo käytössä useissa erilaisissa organisaatioissa. (Vilkman, 2016, s.11–12.)

Työturvallisuuskeskuksen (2020) mukaan virtuaalinen työympäristö sisältää teknologiaratkaisuja, sovelluksia ja välineitä, joiden avulla työtä tehdään organisaatioissa, jotka ovat maantieteellisesti hajaantuneita. Iso osa työstä tehdään sähköisillä kommunikointivälineillä, kuten puhelimella, sähköpostilla ja videoneuvotteluilla. Työtä tehdään erilaisissa paikoissa, kotona, työnantajan tai asiakkaan tiloissa.

Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin 2020 mukaan etätyö on yleistynyt jo vuodesta 2019 lähtien. Vuonna 2020 kaikista työntekijöistä lähes puolet (48 %) oli tehnyt etätyötä useammin kuin aikaisemmin ja heistä suurin osa (92 %) oli etätyöhön ja sen sujuvuuteen tyytyväisiä.

2.5 Etäjohtaminen

Etäjohtaminen voidaan ajatella innovaationa, joka mahdollistaa osaamisen ja tiedon hyödyntämisen uudella ja yhteiskunnallisesti merkittävällä toimintatavalla. (Humala, 2007, s.13). Etäjohtamisen laadukas toteuttaminen vaatii tieto- ja viestintätekniiikan osaamista ja hyvää ihmisten johtamisen taitoa. Etäjohtamisessa johtamiskäytäntöjä ja toimintamalleja joudutaan arvioimaan uudelleen, vanhat lähijohtamisen käytännöt eivät automaattisesti toimi, vaikka johtamisen perusasiat pysyvät ennallaan. (Vilkman 2016, s.13–16.) HUSin 2019 vuoden yhtenä kehittämishankkeena on ollut päivittäisjohtamisen ja lähijohtamisen kehittäminen, joka jatkuu edelleen. Transformatiivinen johtaminen on HUSissa käyttöön tuleva johtamismalli tulevaisuudessa. Oikeanlaisella osaamisella varmistetaan

organisaation kyky toimia ja toiminnan jatkuvuus nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta tämä tukee motivaatiota ja työhyvinvointia.

Laadukkaan etäjohtamisen periaatteita ovat luottamus, avoimuus, arvostus, avoin vuorovaikutus, yhteisöllisyys ja yhdessä sovitut säännöt. (Vilkman, 2016, s.16.) Cowanin (2014, s.314) mukaan hyvän esimiehen tulisi olla tietoinen kolmesta etätyöskentelyyn vaikuttavasta tekijästä; virtuaalinen yhteistyökyky, virtuaaliset kommunikaatiotaidot ja sosiaaliset valmiudet.

Virtuaalinen yhteistyökyky käsittää työryhmän taidon jakaa ideoita rakentavasti, luoda yksimielisyyttä työryhmän kesken ja luoda interaktiivinen työskentelyasiakirja, jota voidaan hyödyntää työn etenemisen seuraamisessa. Virtuaalisiin kommunikaatiotaitoihin kuuluu riittävän nopea vastaaminen sähköposteihin, tehokkaan ja onnistuneen kommunikaation varmistaminen ja viestien saamisen tiedostaminen. Sosiaaliset valmiudet arvioivat työryhmän kykyä tehokkaasti vastaanottaa ja antaa palautetta vertaisilleen, valmiutta ottaa vapaaehtoisesti lisää vastuuta ja jakaa henkilökohtaista informaatiota sopivasti. (Cowan, 2014, s.314.)

Työntekijältä etäjohtaminen vaatii oman työn organisoimisen taitoa. Millaisia työn tavoitteita työntekijä itselleen asettaa ja miten tavoitteiden toteutumista seurataan, koska kaikki työssä tehtävät päätökset eivät välttämättä tule etäjohtajan tietoon, koska etäjohtettavan työ muuttuu itsenäisemmäksi. (Vilka, 2016, s.29.)

2.5.1 Etäjohtamisen haasteet

Etäjohtamisen haasteita on monenlaisia. Yksi niistä on esimiehen tavoitettavuus. Jos työntekijä ei tavoita esimiestään ja saa tarvitsemaansa tukea tai vastauksia, niin työmotivaatio voi heiketä ja työ saattaa alkaa tuntua kuormittavalta. Lisäksi yhteydenpidon laatu voi kärsiä, työntekijä ei välttämättä luontevasti osaa ottaa hankalia asioita esille silloin, jos esimies ei ole fyysisesti läsnä. Esimiehen tulisi

olla helposti lähestyttävä kaikilla erilaisilla viestintätavoilla ja sillä tavoin luoda avoin ilmapiiri työntekijöiden kanssa. (Vilkman, 2016, s.32.)

Negatiivisista ja henkilökohtaisista asioista puhuttaessa, esimiehen on syytä kiinnittää erityistä huomiota vuorovaikutukseen, jos asioiden käsittely ei tapahdu kasvokkain. Negatiivinen palaute tulisi aina antaa henkilökohtaisesti tai vähintäänkin puhelimen välityksellä, sähköpostin käyttöä tällaisissa asioissa tulisi välttää. (Humala, 2007, s.47.) Virtuaalisesti tapahtuvan työntekijän kohtaamisen ongelmina on myös nonverbaalisen viestien puuttuminen, jolloin asioiden väärin ymmärtämisen riski kasvaa. (Saarinen, 2016, s.26). Säännöllistä etätöitä tekevällä esimiehellä voi olla hankalaa arvioida työntekijöiden todellista työn määrää ja liiallisen työmäärän aiheuttamaa stressiä. Lisäksi esimiehen voi olla vaikea havaita, esimerkiksi työntekijöiden välisiä ristiriitoja tai kiusaamista. (Vilkman, 2016, s.30.) Greenin & Robertsin (2010, s.51) tutkimuksessa tunnistettiin viisi mahdollista ongelmaa virtuaalisissa työryhmissä. Epävarmuus kokousten ajankohdista, työhön vaikuttavan ajankohtaisen informaation saaminen, vuorossa työskentelevien jatkapäiväisten haasteiden ymmärtäminen, kokousten hankalat aikataulut ja tietoteknisten sovellusten käyttöön liittyvien ongelmien ratkaiseminen.

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää HUS Psykiatriassa työskentelevien lähiesimiesten kokemuksia etäjohtamisesta ja etätyöstä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä tietoa siitä, miten lähiesimiehet ovat kokeneet etäjohtamisen ja etätyön. Saadun tiedon avulla voidaan kehittää etäjohtamista ja laatia kehittämisohjeita laadukkaaseen esimiestyön toteuttamiseen HUS psykiatriassa.

Tutkimuskysymyksiä on neljä:

- Miten lähiesimiehet ovat kokeneet etätyön ja etäjohtamisen?
- Millaisia haasteita etäjohtaminen on aiheuttanut?
- Millaisia nykyhetken ratkaisuja lähijohtajat ovat löytäneet?
- Miten etäjohtamisen laatua voitaisiin kehittää tulevaisuudessa?

4 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ JA OPINNÄYTETYÖN AIHEEN VALINTA

Tutkimuksen työelämäkumppanina on Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri ja opinnäytetyöni on osa isompaa tutkimushanketta, jossa tutkitaan kokemuksia etävastaanotoista ja etätyöstä koronaepidemian aikana HUS Psykiatriassa. Tutkimushanke tehdään yhteistyössä Turun yliopiston Connected Health tutkimusohjelman kanssa, jossa päämääränä on tukea ja edistää digitaalisten menetelmien ja informaatioteknologian käyttöä terveydenhuollossa. Tutkimusohjelman yksi pääteemoista on johtaminen ja tiedon hallinta älykkään teknologian avulla. (Turun yliopisto i.a.). Tutkimusympäristönä tässä opinnäytetyössä on HUS Psykiatria ja kohderyhmänä siellä työskentelevät lähiesimiehet, joihin kuuluu osastonhoitajia, apulaisosastonhoitajia, esimiestyössä työskenteleviä lääkäreitä ja erityistyöntekijöiden esimiehiä.

HUS Psykiatria vastaa koko sairaanhoitopiirin psykiatrian erikoissairaanhoidosta, lukuun ottamatta HUS Lastenpsykiatriaa ja Helsingin kaupungin aikuispsykiatriaa. HUS Psykiatrialla on ERVA- ja valtakunnallisia vastuita. ERVA alueella tarkoitetaan alueellisen erikoissairaanhoidon järjestämistä terveydenhuoltolain (L1326/2010) mukaisesti. Sen tavoitteena on parantaa mielenterveyshäiriöitä sairastavien potilaiden palveluita uudistamalla ja tehostamalla palveluitaan ja integroitumalla perustason palveluihin. HUS Psykiatria koordinoi alueen mielenterveystyötä muun muassa mielenterveystalo.fi portaalin ja erilaisten alueellisten hankkeiden kautta. Toiminta on organisoitu pääosin potilasryhmittäin. Johtamiseen ja kehittämiseen osallistuvat kunkin linjan vastuuprofessorit, kliiniset asiantuntijat, esimiehet ja kokemusasiantuntijat yhdessä henkilöstön kanssa.

Psykiatrian tulosityksikköön kuuluu myös neljä alueellista aikuispsykiatrian linjaa: Psykoosi- ja oikeuspsykiatria, mielialahäiriöt, gero-, neuro-, ja päihdepsykiatria ja akuutti- ja konsultaatiopsykiatrian linja sekä psykososiaalisten hoitojen ja IT-kehittämisen linja. Valtaosa kliinisestä toiminnasta on avohoitoa ja toteutuu suurpoliklinikoilla. (HUS Psykiatrian toimintakertomus 2019.)

Opinnäytetyön aiheen valinta tulee ensisijaisesti työelämän yhteistyökumppanin toiveesta. Etätyö ja etänä tapahtuva johtaminen ovat tämänhetkisessä pandemiatilanteessa välttämätön osa työtä, koska sairaanhoitopiirillä on tehty ohjeistus kokousrajoituksista, jossa suositellaan järjestämään kokoukset etäyhteydellä.

Työterveyslaitoksen mukaan on mahdollista, että tulevaisuudessa osa työntekijöistä siirtyy niin kutsuttuun hybridityömalliin, jossa lähi- ja etätyö vuorottelevat (Työterveyslaitos, 2020). Tämä tuo uusia mahdollisuuksia ja haasteita sekä työntekijälle että esimiehille. Tutkimusta aiheesta suomalaisessa erikoissairaanhoidossa on kuitenkin vielä niukasta saatavilla. (Terkamo-Moisio, ym. 2021, s.10).

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tarkastellaan merkityksiä, joiden suhteet muodostavat merkityskokonaisuuksia. Nämä ilmenevät ajatuksina, toimintana ja erilaisten päämäärien asettamisina. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tuoda esiin ihmisten kokemuksia koetusta todellisuudesta. Laadulliseen tutkimukseen liittyy aina tutkimuskysymys, mitä tutkimuksessa halutaan selvittää. (Vilka, 2015, s.75.)

Laadullisen tutkimuksen käyttö on vakiinnuttanut asemansa hoitotieteessä kuten muissakin ihmistieteissä. Aiemmin hoitotieteessä on käytetty paljon

kvantitatiivisia eli määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Laadullista tutkimusta käyttämällä voidaan kuvata uusia tutkimuskohteita, joista on edeltävästi vähän tai ei ole ollenkaan aiempaa tutkimustietoa. Laadullinen tutkimus soveltuu myös jo aiemmin tutkittuihin tutkimusalueisiin, jos niitä halutaan tutkia tarkemmin, saada lisää uusia näkökulmia tai kyseenalaistaa aiempaa tutkimustietoa. Laadullisella tutkimuksella ei yritetä saavuttaa tulosten yleistettävyyttä, toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa ja tästä johtuen tutkimuksen kohderyhmä ei ole satunnainen vaan siihen otetaan henkilöitä, joiden ajatellaan edustavan tutkittavaa ilmiötä monipuolisesti. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2018, s.65–67.) Tässä tutkimuksessa oli perusteltua valita laadullinen tutkimus, koska aiempaa tutkimustietoa asiasta löytyi vähän, eikä kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä tutkimuksia käsittelevän kirjallisuuden perusteella soveltunut tämän tyyppiseen tutkimukseen.

Fokusryhmähaastattelu on laadullinen tutkimusmenetelmä, joka toteutetaan ryhmähaastatteluna, jossa haastateltava kohderyhmä on valittu ja haastattelurunko on suunniteltu etukäteen. Tällä menetelmällä pyritään ymmärtämään ilmiötä, jota ollaan tutkimassa ja löytää siitä uutta tietoa. Haastattelun tarkoituksena on tuottaa kattava ja laaja aineisto useasta eri näkökulmasta. (Mäntyranta & Kaila 2008, s.1507.) Fokusryhmähaastattelun haasteena on se, ettei riittävää tutkimusaineiston kokoa voida tietää etukäteen. (Mäntyranta & Kaila 2008, s.1509). Haastattelurungon käyttäminen tutkimuksessa on suositeltavaa, koska siten voidaan varmistaa, ettei samoja asioita kysytä haastateltavalta useaan kertaan. (Vilka, 2015, s.108). Haastattelurungon kysymykset on laadittu aiheesta löydetyt teorian tiedon perusteella.

Fokusryhmähaastattelu on tutkimusmenetelmänä joustava verrattuna yksilöhaastatteluun. Tarkoituksena on saada haastateltavien välille mahdollisimman paljon keskustelua, jonka perusteella voidaan muodostaa tutkimusaineisto. (Mäntyranta & Kaila, 2008, s.1510.) Haastattelututkimuksen etuna on, että kun haastatteluluvasta on etukäteen sovittu, niin haastateltavat kieltäytyvät harvoin haastattelusta tai kieltävät haastatteluaineiston käytön tutkimuksessa. Haastattelutilanteessa haastattelijä voi toistaa kysymyksen, oikaista mahdollisia väärinymmärryksiä ja haastattelukysymykset on mahdollista esittää haastattelijan parhaaksi katsomassa järjestyksessä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, s.64–65.) Valitsin

tähän opinnäytetyöhön fokusryhmähaastattelun sen vuoksi, koska aiheesta erikoissairaanhoidossa oli vähän aiempaa tutkimusta. (Terkamo-Moisio, ym. 2021, s.10).

Haastateltaviksi valitaan joukko henkilöitä, joilta kerätään erilaisia mielipiteitä tutkittavaan asiaan. Haastattelijalla ei voi olla minkäänlaista riippuvuussuhdetta haastateltaviin, koska tämä voi vaikuttaa tulosten laatuun. (Mäntyranta & Kaila 2008, s.1509.) Tähän tutkimukseen osallistuneet henkilöt eivät työskennelleet haastattelijan esimiehenä eikä heillä ollut riippuvuussuhdetta haastattelijaan.

5.2 Aineistonkeruu

Aloitin haastateltavien etsimisen selvittämällä sopivan kohderyhmän, joille lähetettiin HUSin sisäisten sähköpostilistojen avulla pyyntö osallistua tutkimukseen. (Liite 2). Tutkimuksen kohderyhmä valittiin tutkimuksen sisällön mukaan eli lähiesimiestyössä HUS Psykiatriassa työskenteleville työntekijöille. Tässä tutkimuksessa mukana olleet lähiesimiehet työskentelivät osastonhoitajina, apulaisosastonhoitajina, lääkäreiden esimiehinä tai erityistyöntekijöiden esimiehenä. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavilla henkilöillä tulisi olla tietoa tai kokemusta tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s.73). Samansisältöinen sähköpostiviesti lähetettiin uudelleen kahden viikon kuluttua ja lisäksi HUS Psykiatrian sisäiseen verkkolehteen laitettiin tiedote tutkimuksesta. Haastattelukertoja saatiin sovittua kolme kappaletta, joihin jokaiseen oli ilmoittautunut kolme henkilöä, mutta yhdessä haastattelussa yksi osallistuja perui osallistumisensa sairastapauksen vuoksi. Kaikille osallistujille lähetettiin etukäteen saatekirje (Liite 4) ja suostumuslomake (Liite 3), jonka he palauttivat ennen haastatteluiden suorittamista. Haastatteluja sovittaessa otettiin huomioon, ettei samassa haastatteluryhmässä ollut suoria alaisuhteita eli kukaan vastaajista ei työskennellyt muiden vastaajien esimiehenä sekä kaikki samaan haastattelukertaan osallistuneet työskentelivät psykiatrian eri linjoilla tai toimipaikoissa, jotta välttyttiin suorilta esimies/alainen suhteilta, koska tämän olisi voinut vaikuttaa vastausten laatuun.

Tutkimusaineisto kerättiin huhtikuussa 2021 kolmella fokusryhmähaastattelulla, joihin osallistui yhteensä kahdeksan henkilöä (N=8) jotka työskentelivät HUS Psykiatriassa esimiestehtävissä. Kokemus esimiestehtävistä vaihteli 1–30 vuoden välillä. Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä Microsoft Teamsin välityksellä ja haastattelut tallennettiin Teamsin nauhoitustoiminnolla ja erillisellä sanelinlaitteella. Haastattelujen aluksi sovittiin haastattelun tallentamisesta ja kaikki osallistujat esittelivät itsensä ja yksikön, jossa työskentelivät. Haastattelija kertoi aiheen valinnan ja tutkimuksen tarkoituksen PowerPoint esityksellä sekä kerrottiin haastattelun kulusta ja aikataulusta. Kaikki haastateltavat pitivät tutkimuksen aihetta ajankohtaisena ja olivat motivoituneita osallistumaan tutkimukseen. Haastattelutilanteet toteutuivat suunnitelman mukaisesti ja haastattelurunko (Liite 5) oli etukäteen suunniteltu. Osallistujille esitettiin kysymyksiä, johon he vuorollaan vastasivat ja kommentoivat myös muiden osallistujien esittämiä mielipiteitä. Keskustelu vaikutti luontevalta ja kaikissa haastatteluissa kaikki osallistuivat aktiivisesti keskusteluun. Kysymykset ymmärrettiin hyvin ja niitä ei tarvinnut toistaa tai selittää vastaajille. Vastaajat saivat myös miettiä vastaustaan ja tarvittaessa palata siihen myöhemmin, jos jotain tuli vielä mieleen. Ilmapiiri haastatteluissa oli avoin ja päälle puhumista tai loukkaavaa puhetta ei esiintynyt. Keskusteluissa nousseita teemoja muut haastattelijat kommentoivat ja syntyi vaikutelma siitä, että kokemusten jakaminen vastaajien kesken vaikutti antoisalta. Haastattelut kestivät 40–75 minuuttia. Oma roolini haastattelijana oli tarkkailla sitä, että keskustelu oli asianmukaista, eikä ketään loukattu ja että kaikki saivat puheenvuoron ja riittävästi aikaa vastauksilleen.

Haastattelussa käytettiin apuna haastattelurunkoa, jossa oli avoimia kysymyksiä. Kysymyksillä pyritään selvittämään etäjohtamisen kokemuksia, etäjohtamisen haasteita ja hyviä jo olemassa olevia käytäntöjä sekä sitä, onko etäjohtaminen lisännyt lähiesimiesten työmäärää ja ovatko he saaneet riittävästi tukea sekä koulutusta etäjohtamisen laadukkaaseen toteuttamiseen (Liite 5). Haastattelukysymykset eivät olleet johdattelevia. Haastattelijan tulee myös osata reagoida mahdollisiin ongelmiin haastattelutilanteen aikana, kuten päälle puhumiseen ja tilanteisiin, jossa joku haastateltavista voi loukkaantua. (Mäntyranta & Kaila, 2008, s.1510).

5.3 Aineiston analyysi

Aineisto analysoitiin temaattisella sisällönanalyysillä, jolla aineistosta etsittiin merkityskokonaisuuksia sekä merkityssuhteita. Aineistosta saatavat tulokset esitetään sanallisesti ja aineisto ryhmitellään kokonaisuudeksi, jonka tutkimuskysymykset tiivistävät. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s.95.)

Saatu aineisto litteroitiin ja anonymisoitiin. Anonymisoimisella tarkoitetaan sitä, että yksittäisiä henkilöitä ei pystytä tietojen perusteella tai muihin tietoihin yhdistämällä tunnistamaan. Litteroitu aineisto analysoidaan temaattisella aineiston analyysimenetelmällä, jossa aineistosta tunnistetaan pää- ja alateemoja (Clarke & Braun, 2017, s.297–298; Braun & Clarke, 2006, s.90–91.) Menetelmä sopii hyvin pienten laadullisten aineistojen analyysiin (Clarke & Braun, 2017, s.298).

Temaattinen sisällönanalyysi on vähemmän tunnettu analyysimenetelmä, jolla on kuitenkin oikein tehtynä monia etuja. Se on joustava menetelmä, joka on helppo oppia ja toteuttaa. Analyysin tulokset ovat yleensä helposti ymmärrettävissä. (Braun & Clarke, 2006, s. 96–97.) Temaattinen analyysi on menetelmä, joka yksinkertaisimmillaan kuvaa, järjestää, ryhmittelee tutkimusaineistoa. Analyysin tavoitteena ei ole pelkästään aineiston tiivistäminen vaan mielenkiintoisten teemojen tai toistuvien kaavojen tunnistaminen haastatteluaineistosta. (Braun & Clarke, 2006, s.88–89.)

Haastatteluissa kerätty nauhoitettu aineisto luettiin aluksi useita kertoja riittävän kattavan kokonaiskuvan saamiseksi. Haastattelut kirjoitettiin tekstiksi sanatar-kasti. Litteroidun aineiston sisällöstä etsittiin toistuvia teemoja ja esiin nousevia asioita. Aineistosta nousseet teemat koodattiin ja näistä muodostettiin alateemoja ja alateemojen perusteella niistä etsittiin yhteneväisyyksiä ja näin saatiin muodostettua yläteemat. (Taulukko 1). Aineiston analyysi tapahtui yhteistyössä psykiatrian kliinisen asiantuntijan kanssa, joka vastasi hankeen koordinoinnista HUS Psykiatriassa. Molemmat tutkijat tekivät aineiston teemoittelun ja teemoista käytiin keskustelua siihen asti, että luokittelusta päästiin yksimielisyyteen. Molemmilla henkilöillä oli koko ajan pääsy kerättyyn aineistoon. Analysoinnin taulukko liitteenä. (Liite 7). Aineiston tulokset lähetettiin haastatteluihin osallistuneille

kommentoitavaksi tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi, mutta tuloksiin vaikuttavia kommentteja ei tullut.

Taulukko 1. Esimerkki ala- ja yläteemojen muodostamisesta

Yläteema	Alateema	Suora lainaus aineistosta
Tehokkuus	<ul style="list-style-type: none"> - matkustamiseen kulunut aika lyhentynyt - Työn tehokkuuden lisääntyminen - Keskeytykset vähentyneet -Päätöksenteon nopeutuminen 	<ul style="list-style-type: none"> -Pystyt suunnittelemaan etäaikana enemmän siihen työpäivään niitä toimintoja ja tehtäviä -Nopeuttaa tavallaan päätöksentekoa -Etänä saa aikaan enemmän, kun täällä paikalla täällä jatkuvine keskeytyksineen -Tässä on potentiaalia säästää aika paljon tässä etäyhteyksissä, ei mee aikaa matkustamiseen

6 TULOKSET

Haastateltavia tutkimuksessa oli yhteensä kahdeksan kappaletta (N=8). Kaikki haastateltavat olivat HUS psykiatriassa esimiestyössä työskenteleviä henkilöitä, joiden työkokemus vaihteli 1–30 vuoden välillä, keskiarvo vastaajien johtamiskokemuksesta oli 11,5 vuotta.

6.1 Etäjohtamisen tehokkuus

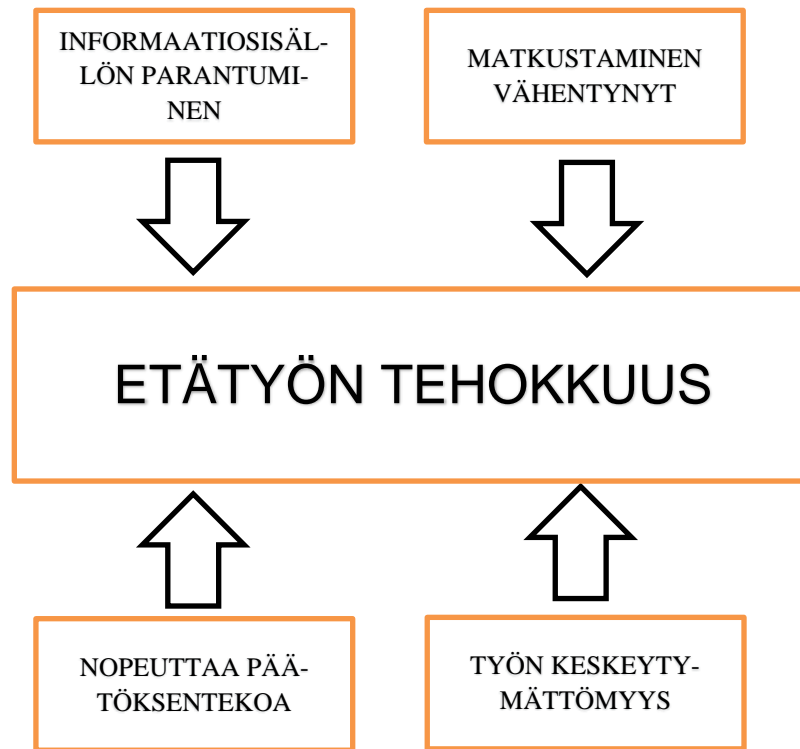
Haastateltavat kuvasivat etätöön olevan tehokkaampaa, informaatioyhteiskunnan koettiin parantuneen ja etätöön koettiin säästävän työaika. Johtaminen pandemian aikana oli lisännyt niin sanottua hybridijohtamista, jolla tarkoitetaan etäjohtamisen ja fyysisesti läsnä olevan johtamisen yhdistelmää. Esimiehille tuleva informaatio oli usein strukturoidumpaa ja paremmin jäsenneltyä, kun esimies oli etätöissä.

Etätö koettiin tehokkaammaksi tavaksi tehdä työtä, koska työpaikalla tapahtuvan työn yhtenä haasteena tuotiin esiin työn pirstaleisuus ja jatkuva keskeytyminen. Etätöpäivät koettiin olevan keskeytymätöntä työaika, jolloin työtehon koettiin parantuneen. Fyysisesti läsnä työskennellessä keskeytyksiä olisi tullut haastateltavien mielestä enemmän. Esimiehet kokivat, että he pystyivät keskittymään paremmin työhönsä ja saivat asioita enemmän hoidettua työpäivän aikana. Päätöksenteon koettiin nopeutuneen, koska kokouksissa osallistujat pystyivät äänestämään päätöksistä reaaliaikaisesti ja etäyhteyksin suurempi määrä osallistujia pystyi osallistumaan kokouksiin.

“Etänä saa aikaan enemmän, kun täällä paikalla täällä jatkuvine keskeytyksineen”

Etätöön koettiin säästävän työaika. Sairaanhoidopiirin eri kampuksilla tapahtuvat kokoukset koettiin helpottuneen etäyhteyksin, kun paikan päälle ei tarvinnut matkustaa. Kokouksiin matkustaminen koettiin turhaksi ja aikaa vieväksi. Etänä tapahtuvat kokoukset koettiin olevan sujuvampia ja kokoukseen osallistujien koettiin tulevan paremmin valmistautuneena kokouksiin. Tämän lisäksi koettiin, että etäyhteydet mahdollistivat osallistumisen erilaisiin projekteihin myös kansainvälisesti.

“Olen miettinyt, että miten on selvitty ennen työstä, kun on joutunut matkustaa palaveriinkin pitkin poikin”



Kuvio 1. Tehokkuus

6.2 Etäjohtamisen haasteet

Haastateltavat kuvasivat haasteiksi etäjohtamiseen liittyvän informaation puutteen, vähäisen kontaktin alaisiin, tietotekniset haasteet, puutteellisen ergonomian ja puutteelliset työtilat etätyöpaikalla, joka sijaitti yleensä kotona. Haastateltavat kuvasivat haasteena etänä tapahtuvassa johtamisessa sen, että alaisten koettiin ottavan yhteyttä esimiehiin suuremmalla kynnyksellä ja esimiehet kokivat, etteivät välttämättä saaneet tietoonsa kaikkea olennaista informaatiota.

“Kynnys yhteydenottoon puhelimitse tai millä tahansa välineellä on jotenki korkeampi”

Lisäksi haasteena koettiin vähäinen kontakti alaisiin ja fyysinen läsnäolo koettiin merkittäväksi osaksi työtä ja tärkeäksi asiaksi lähijohtamisessa. Esimiehet kokivat, että heidän perustehtävänsä on olla alaistensa tukena ja saavutettavissa.

“tätä työtä ei kyllä 100 prosenttisella etätyöllä voisi tehdä.”

Johdettavien tietotekniset taidot koettiin haasteeksi, koska etälaitteiston ja ohjelmistojen käytössä koettiin olevan haasteita, koska rutiini ohjelmien käytöstä puuttui ja osa haastateltavista toi esiin, että introvertit ja hiljaisemmat työntekijät saattoivat jäädä huomiotta, eivätkä välttämättä pystyneet osallistumaan palavereihin täysipainoisesti ja tähän osaltaan vaikutti kokemattomuus etälaitteiston ja etäohjelmien käytöstä.

“Ei kaikilla oo nää niinku tietotekniset taidot oo hyppysissä.”

Esimiehet kokivat, että etätyön tekemiseen käytettävä välineistö oli siihen soveltuva ja laitteet koettiin pääosin toimiviksi mutta yhteysongelmat koettiin haasteeksi etätyön tekemisessä. Osassa yksiköitä ei ollut haastatteluhetkellä riittävästi etätyökäyttöön soveltuvia välineitä.

Etätyön kuormittavuudesta löydettiin kahdenlaisia mielipiteitä. Etätyötä jo aiemminkin tehneet henkilöt kokivat, ettei heidän työnsä ole pandemia-aikana muuttunut millään tavalla tai työ olisi kuormittavampaa. Vasta etätyöhön siirtyneet kokivat työn kuormittavammaksi ja työmäärää lisääväksi. Työmäärän koettiin lisääntyneen, koska työpäivät usein suunniteltiin niin tiiviiksi, että palaverit alkoivat heti peräkkäin, eikä taukoihin ja palautumiseen jäänyt yhtään aikaa. Lisäksi haastateltavat toivat esiin, etteivät osanneet itse tauottaa työtään tarpeeksi ja tekivät palaverien ja kokousten ohella muitakin työtehtäviä samanaikaisesti eli niin sanottua ”*multitaskaamista*”. Tämän koettiin lisäävän työn aiheuttaman kuormituksen määrää.

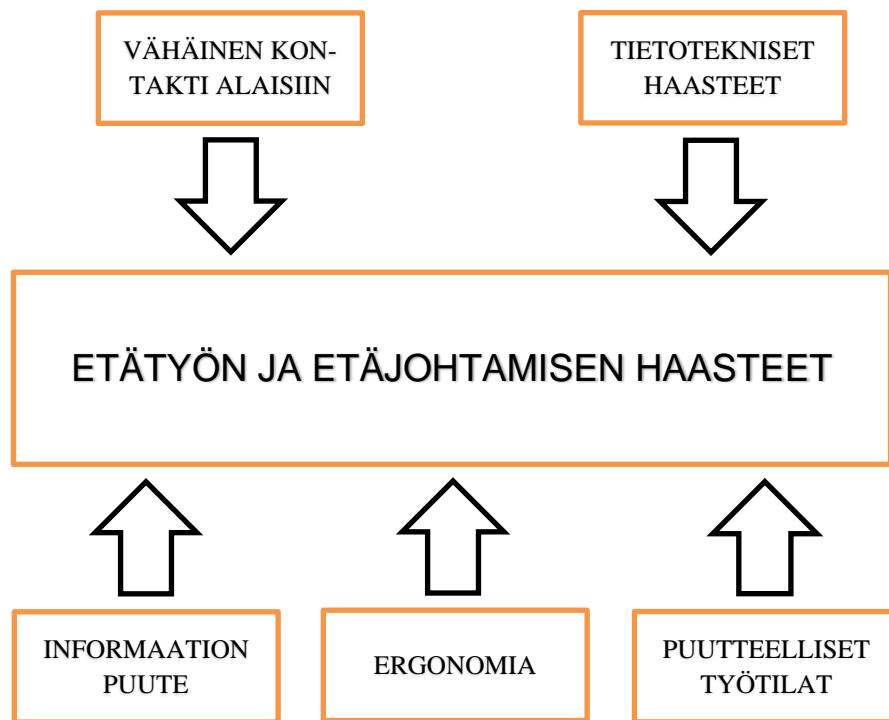
“Etätyöpäivät on välillä tosi raskaita sen takia, ettei osaa tauottaa sitä työtä”

Etätyössä isoksi haasteeksi koettiin puutteellinen ergonomia, koska etätyöpai-
kalla, joka oli usein työntekijän oma koti ei välttämättä ole asianmukaisia ja rau-
hallisia työtiloja ja ergonomiaa tukevia kalusteita.

” Meidän keittiön pöytä ei oo kovin hyvä työpisteenä”

Lisäksi esimiehillä oli huoli työntekijöiden työssäjaksamisesta, koska fyysinen ta-
paaminen puuttui. Osa vastaajista koki, ettei etänä tapahtuva kohtaaminen ei kor-
vaa fyysistä tapaamista ja kokemus oli, että osa informaatiosta ja työntekijän ti-
lanteesta sekä jaksamisesta jäi arvailujen varaan, koska nonverbaaliset viestit
puuttuivat vuorovaikutuksesta.

“Etäjohtamisessa jää pois niinku se näkeminen, et miten se työyhteisö voi”



Kuvio 2. Etätyön haasteet

6.3 Ratkaisut nykyhetkessä

Haastateltavat kuvasivat hyvinä ratkaisuinä etätössä olevan hyvät kommunikointivälineet, ylemmän johdon osallistumisen yksiköiden arkeen, etänä tapahtuvan sosiaalisen vuorovaikutuksen ja alustavan rekrytoinnin sujuneen tehokkaammin.

Microsoftin Teams sovellus koettiin hyödylliseksi kommunikointivälineeksi, vaikkakin kokouksissa koettiin, että kameroiden pitäminen päällä olisi parantanut vuorovaikutusta. Kokouksia pystyttiin johtaminen paremmin hyödyntäen puheenvuorojen jakoa ja chat-ominaisuutta koettiin työtä helpottavana ja nopeuttavan päätöksentekoa, esimerkiksi äänestettäessä jostain asiasta.

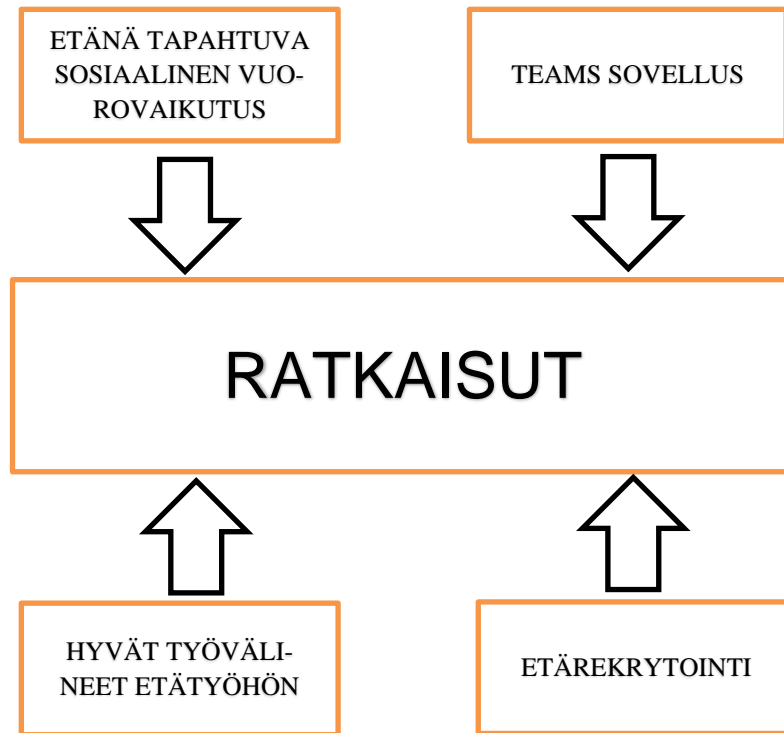
”Se teamskin on aivan mieletön työväline”

Haastatteluissa tuli myös toiveita lisätä etätöiden määrää ja osassa organisaatiota sitä oli pilotoitu, josta tulokset olivat olleet haastateltavien mukaan positiivisia.

Vapaamuotoisten sosiaalisten kontaktien puuttumiseen ratkaisuksi oli löydetty etälounaat ja etäyhteyksin toteutetut kahvitaumat, koska kokemuksen oli, että sosiaalinen vuorovaikutus on tärkeä osa työtä ja tuki myös työntekijöiden jaksamista.

”Täällä on ainaki semmonen teamsruokailu perustettu, että porukka voi syödä huoneessa ja pitää chattia samalla”

Uusien työntekijöiden perehdyttäminen koettiin hankalammaksi etäyhteydellä, mutta rekrytoinnissa alustavat haastattelut koettiin sujuneen tehokkaammin, mutta lopulliseen haastatteluun useimmat halusivat tavata työnhakijan henkilökohtaisesti. Haastatteluissa tuli esiin myös tiedottamisen tärkeys siitä, milloin esimies on työpaikalla ja milloin etäpäivällä. Yhdessä yksikössä oli otettu käyttöön etänä tapahtuva ylemmän johdon kyselytunti, jossa henkilöstö pystyi esittämään kysymyksiä suoraan ylemmälle johdolle.



Kuvio 3. Ratkaisut nykyhetkessä

6.4 Etäjohtamisen laadun kehittäminen tulevaisuudessa

Haastateltavien mielipiteet etätyön laadun kehittämiseksi olivat organisaation hierarkian madaltuminen, riittävien taukojen pitäminen etätyössä, alaisten koulutuksen tarve etätyövälineiden ja ohjelmien käyttöön. Lisäksi toivottiin yhteisiä ohjeistuksia organisaatiolta etätyön ja etäjohtamisen toteuttamiseen.

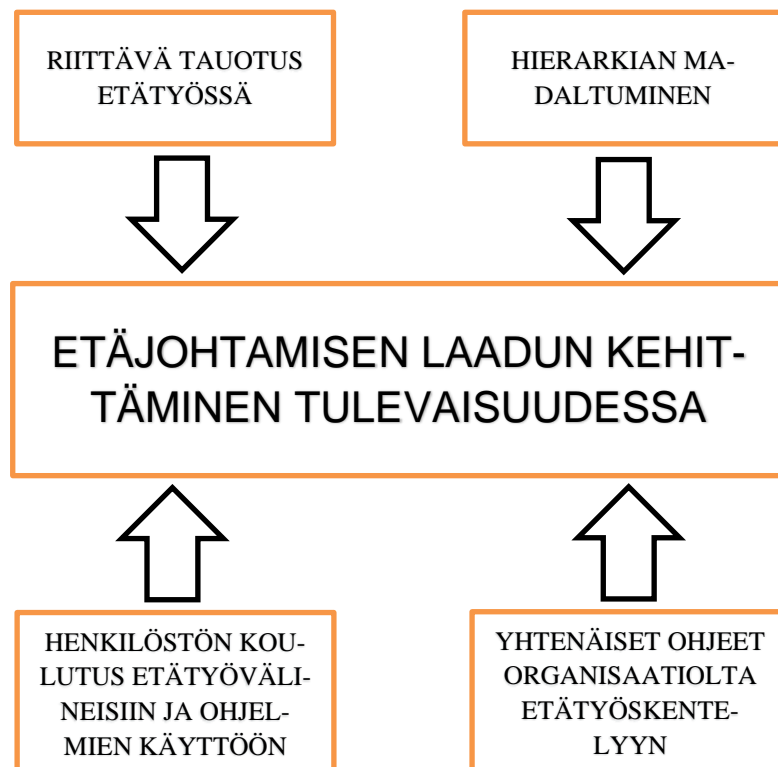
Haastatteluissa tuli esiin etäkokousten mahdollistama organisaation hierarkian madaltuminen maantieteellisesti laajassa organisaatiossa eli ylempi johto pystyi paremmin osallistumaan yksiköiden asioita käsitteleviin kokouksiin etäyhteyksillä ja tämän koettiin myös lisäävän informaation kulkua myös ylemmälle johdolle. Yhdessä yksikössä oli otettu käyttöön etänä tapahtuva ylemmän johdon kyselytunti, jossa henkilöstö pystyi esittämään kysymyksiä suoraan ylemmälle johdolle.

”Etäjohtamisessa on kyllä potentiaalia tuoda kaikki johtoportaat lähemmäksi sitä työtä”

Tauotuksen hallintaan koettiin olevan tarvetta kiinnittää huomiota tulevaisuudessa, jos etätyönä tapahtuvan esimiestyön määrä säilyy samanlaisena tai lisääntyy.

Useissa haastatteluissa tuli esiin henkilöstön koulutuksen tarve teknisten apuvälineiden ja sovellusten hallintaan. Esimiehet itse kokivat osaavansa käyttää etälaitteita ja etäohjelmia, mutta alaisten tietoteknisissä taidoissa oli koettu olevan haasteita. Haastatteluissa tuli esiin, ettei kaikkea etätyön tarjoamia mahdollisuuksia osattu hyödyntää henkilöstön puutteellisten tietoteknisten taitojen vuoksi ja näiden taitojen sujuvampi hallinta voisi lisätä informaation kulkua ja parantaa kommunikaation laatua.

Organisaatiolle toivottiin selkeitä ohjeistuksia ja yhteisiä sääntöjä etätyön toteuttamiseen. Palautetta etäjohtamisesta ei haastateltavat olleet saaneet. Organisaatiossa on käytössä monia erilaisia palautteen antamisen kyselyitä, kuten esimerkiksi johtamissyke, mutta suora palaute henkilöstöltä etäjohtamisesta puuttui.



Kuvio 4. Etäjohtamisen laadun kehittäminen tulevaisuudessa

7 POHDINTA

7.1 Tulosten tarkastelu

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää lähiesimiesten kokemuksia etätyöstä ja etäjohtamisesta. Työn tehokkuuden todettiin lisääntyneen etätyössä verrattuna perinteiseen lähijohtamiseen. Esimiehet kokivat etätyöpäivät tehokkaammaksi tavaksi tehdä töitä, kun työhön ei tullut jatkuvia keskeytyksiä kuten läsnä olevassa työssä. Tämän aiempi tutkimustieto vahvistaa. (Madsen, ym. 2020, s.75–77.) Lisäksi matkustamisen eri toimipisteissä tapahtuviin palavereihin koettiin aikaa vieväksi sekä työtehoa vähentäväksi ja etätyön todettiin olevan työaikaa ja kustannuksia säästävää. Tämän lisäksi koettiin, että etäyhteydet mahdollistivat osallistumisen erilaisiin projekteihin myös kansainvälisesti.

Etätyö toisaalta lisäsi esimiesten oman työn tehokkuutta mutta koettiin kuormittavammaksi ja työmäärää lisääväksi. Tässä vastaajien mielipiteissä oli eroa, pitkään etätyötä tehneet eivät kokeneet työn muuttuneen kuormittavammaksi. Tämä voisi selittyä sillä, että pidempään etätyötä tehneet osaavat paremmin hallita työn kuormittavuutta ja käytännöt ovat työssä jo vakiintuneet. Juuri etätyön aloittaneilla on työssä uudenlaisia haasteita, joihin ei ole vielä löytynyt vakiintunutta käytäntöä ja koska organisaatiolle ei ole hoitotyön lähijohtajille vielä yhteistä etätyön suorittamisen ohjeistusta.

Tutkimuksen tulosten mukaan etäjohtamiseen liittyviä haasteita, kuten yhteydenpidon laatu havaittiin puutteelliseksi etäjohtamisessa. Esimiehet kokivat, ettei kaikki olennainen informaatio tavoitaita heitä ja tärkeää työhön liittyvää tietoa saattoi jäädä saamatta, joka on samanlainen tulos kuin lähdekirjallisuudessa. (Vilkman 2016, s.32.; Green & Roberts 2010, s.51.) Vilkmanin 2016, s.32 toteaa, ettei informaatio, joka tulisi olla kaikkien käytössä ja tiedossa, tavoitaita koko henkilöstöä.

Esimiesten huoli henkilökunnan työssäjaksamisesta kuvattiin tutkimusaineistossa. Jos esimiehen ja työntekijän välisestä vuorovaikutuksesta puuttuvat non-verbaaliset viestit, niin esimiehen on vaikea arvioida työntekijän työssäjaksamista

sekä todellista työn määrää ja sen kuormittavuutta. Tämä vahvistaa aiempaa tutkimustietoa. (Saarinen, 2016, s.26.) Etätyössä olevan johtajan on lähes mahdotonta arvioida luotettavasti henkilöstön työn määrää ja sitä, kuin kuormittuneita työntekijät todellisuudessa ovat. (Vilkman 2016, s.32).

Vastaajat toivat esiin kokemusta siitä, että tauotus saattaa unohtua etätyöpäivän aikana sekä etätyössä, yleensä kotona, ergonomia oli heikompaa ja työtilat olivat usein puutteellisia. Etätyöhön käytettävien kommunikaatiovälineiden käyttö ja toimivuus koettiin esimiestasolla pääsääntöisesti hyväksi, mutta tässä esiintyi vaihtelua. Etäyhteyksin tapahtuvan työn yhteysongelmat koettiin haasteeksi.

Osa vastaajista oli vapaa-aikanaan etsinyt ohjeita ja vinkkejä ohjelmistojen sujuvampaan käyttöön. Green & Roberts havaitsivat tutkimuksessaan (2010, s.51.) että työntekijöiden ja alaisten tietoteknisten laitteiden ja sovellusten käyttö koettiin haasteeksi ja osaamista niiden käyttöön ei ollut riittävästi.

Yhtenä etänä tapahtuvan kommunikoinnin positiivisena puolena tuli esiin organisaatiohierarkian madaltuminen, kun ylempi johto pystyi osallistumaan paremmin työyhteisöjen arkeen ja tämän arveltiin parantaneen tiedon kulkua henkilöstön ja ylemmän johdon välillä. Organisaatioissa, joissa on matala hierakia, ovat johto ja esimiehet lähempänä työtä suorittavaa henkilöstöä ja tämän on tutkittu olevan työhyvinvointia lisäävä tekijä. (Jabe, 2017, s.255–256.)

Palautetta etäjohtamisesta ei ollut kukaan haastateltava saanut. Haastateltavat kuvasivat, että etäjohtamiseen liittyvän palautteen antamiseen soveltuva järjestelmä tai kysely puuttuivat. Palautteen antamiseen voisi olla oma kysely tai sen voisi liittää osaksi muita johtamisen laatuun liittyviä kyselyitä tai ottaa osaksi kehityskeskusteluja.

7.2 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyö suoritettiin tutkimuseettisten periaatteiden mukaan. Tälle opinnäytetyölle haettiin tutkimuslupa Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriltä. Tässä

opinnäytetyössä noudatettiin tiedeyhteisön tunnustamia toimintamalleja eli huolellisuutta, tarkkuutta ja rehellisyyttä tutkimuksen tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja arvioitaessa tuloksia. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2020). Haastateltavat henkilöt eivät olleet haastattelijan esimiehiä ja eikä heihin ollut minikäänlaista riippuvuussuhdetta oman työn kautta. (Mäntyranta & Kaila, 2008, s.1509.) Lisäksi haastateltavien välillä ei ollut suoria alaissuhteita ja kaikki haastatteluryhmän osallistujat olivat eri psykiatrian linjoilta tai toimipisteistä.

Tutkimuksen kohderyhmälle lähetettiin etukäteen tiedote tutkimuksesta (liite 2), jossa pyydettiin kohderyhmää osallistumaan tutkimukseen ja tiedotteessa kerrottiin kaikki tutkimukseen liittyvät tiedot. Tiedotteessa oli tutkijan ja tutkimuksen työelämän kumppanin yhteistiedot. Tutkimukseen osallistuvilla oli mahdollisuus ottaa yhteyttä tutkijaan ja riippumatta tutkimuksen vaiheesta ja heillä oli mahdollisuus kieltäytyä tutkimuksesta tai kieltää myöhemmin omien tietojen käyttö tutkimusaineistossa.

Tutkimukseen osallistuville lähetettiin saatekirje (liite 4) ja suostumuslomake (liite 3) etukäteen sähköpostin välityksellä. Saatekirjeessä pyydettiin haastateltavien suostumus tutkimusaineiston nauhoittamiseen ja tulosten julkaisemiseen.

Hankitut aineistot säilytettiin hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Tietokoneella nauhoitettu aineisto tallennettiin HUSin verkossa olevaan tallennuskansioon, jonne pääsyyn vaaditaan henkilökohtaiset kirjautumistunnukset ja salasana ja lisäksi käyttöoikeus nauhoitettuihin tiedostoihin, jotka olivat molemmilla analysointiin osallistuneilla tutkijoilla. Nauhoitettu aineisto tuhoetaan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa mainittakoon, että molemmat tutkimukseen osallistuneet tutkijat eli opinnäytetyön tekijä ja Psykiatrian kliininen asiantuntija olivat kohdeorganisaatiossa työsuhteessa. Kuitenkin tutkimuksen kohderyhmä eli esimiesasemassa olevien työnkuva ei vastaa kummankaan tutkijan työnkuvaa. Molemmat tutkijat tunsivat organisaation toiminnan jo entuudestaan, jonka voidaan katsoa lisäävän tutkimuksen luotettavuutta.

Tuomi & Sarajärvi, 2009, s.127–128 mainitsevat, että tutkijan roolilla yhteisön jäsenenä voi olla merkitystä tutkimuksessa tehtyihin tulkintoihin, koska tutkijat henkilökohtaiset arvot voivat vaikuttaa valintoihin, joita tutkimuksessa on tehty. Tutkimuksen voidaan ajatella olevan arvovapaata silloin, kun kaikki tutkimukseen liittyvät asiat ja tutkimuksen vaiheet on kuvattu selkeästi tutkimuksen raportoinnissa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta voidaan ajatella, että itse tutkija ja hänen oma rehellisyytensä on suurin luotettavuutta lisäävä tekijä. Tutkimuksen tekijän tulee arvioida kaikkien tekemiensä valintojen kohdalla oman tutkimuksensa luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s.126.) Tässä opinnäytetyössä tutkijan rooli yhteisön jäsenenä varmasti omalta osaltaan vaikutti osaltaan valintoihin, joita tutkimusprosessissa tehtiin, mutta omalta kohdaltani olen pyrkinyt raportoinnissa avoimuuteen ja kuvannut kaikki tutkimuksen vaiheet totuudenmukaisesti ja mahdollisimman läpinäkyvästi. Tämän lisäksi aineistoa oli analysoimassa kaksi tutkijaa, jolloin raportoinnin avoimuuden merkitys oli oleellinen.

Opinnäytetyön analysointivaiheessa nousseita tuloksia voidaan pitää luotettavina, koska useita samankaltaisuuksia löytyy työn teoriaosasta ja aihepiiriä käsittelevästä lähdekirjallisuudesta. Merkittävä uusi tulos oli kokemus organisaation hierarkian madaltumisesta, jota ei työn teorialähteissä missään mainittu. Näiden tulosten perusteella tutkimustulosta voidaan pitää luotettavana ja aineisto alkoi saturoimaan jo näinkin pienessä otannassa ja tarvetta lisähaastatteluihin ei nähty tarpeelliseksi. Lisähaastatteluiden toteuttaminen olisi muutenkin ollut haastavaa, ellei mahdotonta, koska vastaajia tähän tutkimukseen oli vaikea löytää. Haastateltavien hankintavaiheessa sain useita vastauksia, joissa kävi ilmi, etteivät läheskään kaikki lähiesimiehet olleet koskaan tehneet etättyötä ja siten eivät voineet osallistua tutkimukseen. Tästä johtuen tulososio tässä työssä olisi voinut olla suuremmalla vastaajamäärällä laajempi. Aineistosta nousseiden tulosten määrää oli mahdotonta arvioida etukäteen.

Etäjohtaminen oli suurelle osalle haastatelluista aivan uusi tapa tehdä työtä ja käytännöt sekä työn ohjeistus koettiin puutteelliseksi, niin tämä varmastikin myös vähensi kokemusten määrää ja näin ollen vaikutti tulososion kattavuuteen. Tulevaisuudessa, kun etänä tapahtuvaa johtamista on jo tehty pidemmän aikaa, käytännöt työssä ovat vakiintuneet ja työn suorittamiseen on saatu yhtenäinen

ohjeistus, niin tulokset vastaavanlaisessa tutkimuksessa olisivat todennäköisesti laajemmat.

Vain toinen tutkijoista suoritti aineistonkeruun, joka näkyi analyysivaiheessa tutkijoiden erilaisina tulkintoina teemoittelussa, mutta keskustelujen jälkeen niistä päästiin yksimielisyyteen. Toinen seikka, joka vaikutti erilaisiin tulkintoihin, oli opinnäytetyön tekijän aiemman kokemuksen puuttuminen tällaisesta tutkimuksesta. Aineistoa analysoitaessa vältettiin tekemästä tulkintoja ja tulosten raportoinnissa käytettiin suoria lainauksia litteroidusta materiaalista samalla kuitenkin huomioiden vastaajien anonymiteettiä. Aineistosta löydetyt tulokset lähetettiin kommentoiviksi kaikille haastatteluun osallistuneille, jonka voidaan katsoa lisäävän tutkimuksen luotettavuutta. Aineiston tuloksiin vaikuttavia kommentteja ei tullut.

Opinnäytetyön prosessi kesti ajallisesti yli vuoden. Opinnäytetyötä ja siinä tehtyjä valintoja sekä ratkaisuja on arvioitu säännöllisesti opinnäytetyöryhmässä muiden opiskelijoiden ja ohjauksesta vastaavien opettajien toimesta. Tämän voidaan katsoa lisäävän tutkimuksen luotettavuutta. Haastatteluaineisto vastasi mielestäni hyvin tutkimuksen tutkimuskysymyksiin.

7.3 Johtopäätökset, suositukset ja jatkotutkimusehdotukset

Koska kohderyhmänä tässä tutkimuksessa oli lähiesimiehet, joista kaikki kokivat tutkimuksen tekohetkellä, että kaikkea esimiestyötä ei pystytä tekemään etäyhteyksin vaan laadukkaan johtamisen toteuttaminen vaatii myös fyysistä läsnäoloa. Tulevaisuudessa, kunhan etäjohtamisen kokemukset ja selkeät etäjohtamiskäytännöt ovat vakiintuneet, voi olla, että fyysistä läsnäoloa ei pidetäkään enää yhtä tärkeänä. Fyysisen läsnäolon koettiin madaltavan kynnystä ottaa yhteyttä esimieheen ja esimiehet kokivat saaneensa paremmin tietoa käytännön asioista ja osa koki, että tärkeätäkin informaatiota saattoi jäädä tulematta etätyössä ollessaan.

Työn tehokkuuden etätyössä koettiin kasvaneen, koska matkustamiseen ei mennyt aikaa ja työssä oli vähemmän keskeytyksiä kuin läsnä ollessa. Lisäksi kokosten ja tiimipalaverien koettiin sujuvan paremmin etäyhteydellä, koska niihin tultiin usein paremmin valmistautuneina. Uusien työntekijöiden alustava rekrytointi koettiin toimivan myös etäyhteyksin, mutta osan vastaajien mielestä oli tärkeää tavata rekrytoitavat työntekijät myös fyysisesti. Työntekijöiden tunteminen ennalta koettiin olevan tärkeässä roolissa etätyön onnistumisessa. Läsnäolo koettiin pääsääntöisesti tärkeäksi osaksi esimiestyötä

Työn kuormittavuuden ja työmäärän koettiin pääsääntöisesti lisääntyneen, mutta osa koki työmäärän pysyneen ennallaan lisääntyneestä etätyöstä huolimatta. Tauotuksen puute etätyössä koettiin ongelmalliseksi, vastaajat kokivat, etteivät osanneet tauottaa etänä tehtävää työtä riittävästi ja tekivät montaa asiaa samanaikaisesti, jonka he kokivat kuormittavaksi. Etätyössä ergonomia koettiin puutteelliseksi, koska etätyöpaikalla, usein kotona ei välttämättä ollut työhön sopivia tiloja ja työvälineitä. Vapaamuotoinen kontakti alaisiin koettiin olevan tärkeä osa lähijohtamisesta, joka etätyössä jäi pois. Tiedonkulku koettiin haasteelliseksi, koska esimiehet kokivat, etteivät saaneet kaikkea työhön liittyvää informaatiota ollessaan etänä ja esimiehet kokivat, etteivät välttämättä saaneet informaatiota työntekijän työssä jaksamisesta, koska nonverbaaliset viestit puuttuivat vuorovaikutuksesta. Lisäksi johdettavien tietotekniset taidot koettiin vaihteleviksi. Työntekijöiden osallistaminen koettiin haasteelliseksi etäyhteyksin.

Johtamisen hybridimalli koettiin olevan tehokas tapa tehdä työtä. Teams-sovellus ja eri mahdollisuudet, kuten kokosten johtaminen hyödyntäen puheenvuorojen jakoa, chat-ominaisuutta ja äänestyksiä, jotka koettiin olevan tehokkaita ja nopeuttavan tiedonkulkua. Osa vastaajista oli itse etsinyt lisää tietoa sovelluksesta vapaa-aikanaan ja kokeneet sen myötä sovelluksen hyödyllisemmäksi. Vapaamuotoisten kontaktien puuttumiseen ratkaisuksi oli löydetty etälounaat ja etäyhteyksin toteutetut kahvitauot, koska kokemuksena oli, että vapaamuotoinen sosiaalinen vuorovaikutus on tärkeä osa työtä ja tuki myös työntekijöiden työssä jaksamista. Uusien työntekijöiden alustava rekrytointi suoritettiin etäyhteydellä, mutta lopulliseen haastatteluun useimmat halusivat tavata henkilökohtaisesti.

Muutos etänä tapahtuvaan työhön ja etäjohtamiseen on tapahtunut nopeasti pandemiatilanteesta johtuen ja etätyön käytännöt ovat organisaatiossa vielä kehittymättä ja organisaation olisi tärkeä kehittää yhteisten käytäntöjen luomista ja yhteisiä pelisääntöjä etätyöhön. Transformatiivisen johtamisen teorian näkökulmasta johtajat kokivat, että heidän perustehtävänsä oli olla alaistensa tukena ja saavutettavissa. Parhaiten tämä koettiin onnistuvan hybridijohtamisella, joka mahdollistaa tavoitettavuuden ja työn autonomisuuden lisääntymisen. Toinen transformatiivisen johtamisen näkökulma on, että johtajilla tulee olla kyky tukea työyhteisöä jatkuvaan muutokseen, joka tämänhetkisessä pandemiatilanteessa näyttäisi toteutuneen ainakin kohteena olleessa organisaatiossa.

Jatkotutkimusehdotuksena mielestäni tulisi selvittää henkilökunnan ja johdettavien kokemuksia etäjohtamisesta, koska tulevaisuudessa etätyö ja etäjohtaminen tulee lisääntymään suuremmassa osassa yrityksiä ja organisaatioita ja tutkimusaineiston perusteella vastaajat eivät olleet saaneet palautetta etäjohtamista alaisiltaan. Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan mielestäni hyödyntää laadukkaan esimiestyön kehittämisessä HUS Psykiatriassa ja muuallakin terveydenhuollossa.

Kehittämisehdotuksena mielestäni tulisi arvioida henkilöstön kouluttamisen tarvetta tietoteknisessä osaamisessa etätyöskentelyssä. Lisäksi organisaatiolta puuttuivat tämän työn tekohetkellä yhtenäiset ohjeistukset etäjohtamisen toteuttamiseen. Yhtenä kehittämisehdotuksena on lähiesimiesten kokeman työn kuormittavuuden vähentäminen, kuten ohjeistukset riittävään tauotukseen etätyössä ja esimiesten tulisi suunnitella taukoja palaverien välille.

Tämä opinnäytetyö on tarkoitus esitellä työelämän yhteistyökumppanille HUSin ja itäsuomen yliopiston järjestämässä Mielenterveys- ja hoitotiede verkoston seminaarissa joulukuussa 2021. Opinnäytetyö esitellään myös osastonhoitajien ja johtoryhmän kokouksissa sekä Diakonia-ammattikorkeakoulun opinnäytetyöseminaarissa marraskuussa 2021. Lisäksi opinnäytetyöstä on tarkoitus kirjoittaa julkaisu, jota tarjotaan julkaistavaksi Hoitotiede lehteen tai muihin ammatillisiin julkaisuihin. Valmis opinnäytetyö luovutetaan HUS Psykiatrian linjan vastaavalle ylihoitajalle sekä toiselle tutkijalle, joka on mukana Connected Health

hankkeessa ja tämän työn tulokset ovat hankkeen käytössä. Työn tulokset ja kehittämisehdotukset ovat Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin käytettävissä, kun arvioidaan etäjohtamisen ja etätöön käytäntöjä ja ohjeistuksia.

7.4 Oma ammatillinen kehittyminen

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan haastava ja aikaa vievä mutta samalla opettavainen sekä omaa tutkimusosaamista lisäävä. Opinnäytetyötä tehdessä sain tutustua laajaan teoriapohjaan johtajuudesta ja sen vaikutuksesta työntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä jaksamisen tukemiseen sekä muihin lähiesimiestyön piirteisiin, joka auttaa varmasti tulevaisuudessa omalta kohdaltani kehittämään hoitotyötä ja työyhteisöjen toimintaa. Opintojen perusteella sain hyvän teoriapohjan, jos hakeudun tulevaisuudessa esimiestehtäviin

Opinnäytetyön alkuvaiheessa hankaluuksia tuotti koko opinnäytetyön prosessin hahmottaminen. Alkuvaiheen jälkeen ymmärsin paremmin esimerkiksi oikeanlaisen tiedonhaun merkityksen opinnäytetyössä ja tutustuttuani useisiin erilaisiin tutkimuksiin sain tutkimuksen tekemisestä ja tutkimisen tärkeydestä laajemman kuvan, joka auttoi minua saamaan oman työni valmiiksi. Isona haasteena työssä oli löytää riittävä määrä vastaajia haastatteluun, vaikka aihe koettiin saamani suullisen palautteen perusteella ajankohtaiseksi ja tärkeäksi.

LÄHTEET

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2) 77–101. <http://dx.doi.org.anna.diak.fi:2048/10.1191/1478088706qp063>
- Clarke, V. Braun, V (2017) Thematic analysis, *The Journal of positive Psychology*, 12:3, 297-298, DOI: 10.1080/17439760.2016.1262613
- Cowan L. D. (2014). e-Leadership: Leading in a Virtual Environment--Guiding Principles For Nurse Leaders. *Nursing economic\$,* 32(6), 312–322.
- Elaine Sorensen Marshall & Marion Broome. (2017). *Transformational Leadership in Nursing, Second Edition: From Expert Clinician to Influential Leader*. Springer Publishing Company.
- Green, D. D. & Roberts, G. E. (2010). Personnel implications of public sector virtual organizations. *Public Personnel Management*, 39(1), 47–57. 10.1177/009102601003900103
- Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. (2019). Saatavilla 1.12.2020 <https://husinvuosi.fi/henkilosto/strategista-osaamisen-kehittamista/>
- Humala, I. (2007). Johda verkossa: Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Infor
- Jabe, M. (2017). *Erialaisten ihmisten johtaminen* (1. painos ed.). Kauppakamari.
- Kankkunen, P., & Vehviläinen-Julkunen, K. (2018). *Tutkimus hoitotieteessä* (3.–6. painos). Sanoma Pro Oy.
- Kemppainen, A., & Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. (2018). *Logoterapia työfilosofiana ja transformatiivinen johtajuus sen juurruttajana: tapaustutkimus sosiaali- ja hoivapalvelualan organisaation palveluyksiköistä*. Tampere University Press.
- Laaksonen, H., & Ollila, S. (2017). *Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa* (3., uudistettu painos ed.). Edita.
- Madsen, J. B., Kaila, A., Vehviläinen-Julkunen, K., & Miettinen, M. (2020). Hoitotyön johtajien ja lähijohtajien työn sisältö erikoissairaanhoidossa. *Hoitotiede*, 32(2), 75–85.
- Mäntyranta, T., & Kaila, M. (2008b). Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. *Duodecim: Lääketieteellinen*

- aikakauskirja, 124(13), 1507–1513. <https://finna.fi/Record/arto.013464201>
- Saarinen, J. (2016). Managing global virtual teams. Aalto University publication series doctoral dissertations 184/2016. Unigrafia oy Helsinki
- Terkamo-Moisio, A., Karki, S., Kangasniemi, M., Lammintakanen, J., & Häggman-Laitila, A. (2021). Towards remote leadership in health care: Lessons learned from an integrative review. *Journal of Advanced Nursing*, n/a <https://doi.org/10.1111/jan.15028>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (5., uud. laitos ed.). Tammi.
- Turun yliopisto. (2020). Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Tutkimus hoitotieteen laitoksella. Hoitotieteen tutkimusohjelma. Saatavilla 19.1.2021
<https://www.utu.fi/fi/yliopisto/laaketieteellinen-tiedekunta/hoitotieteenlaitos/tutkimus/tutkimusohjelma/digital>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2020) <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. Työolobarometri 2020. Saatavilla 29.9.2021
<https://tem.fi/-/tyoolobarometri-2020-koronapandemia-toi-etatyon-tekemiseen-kymmenen-vuoden-harppauksen-vuodessa>
- Työterveyslaitos. (2020) Saatavilla 19.1.2021 <https://www.ttl.fi/etatyohon-siirtyminen-on-sujunut-paasaantoisesti-hyvin/>
- Työturvallisuuskeskus. Saatavilla 19.1.2021 (2020) https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa
- Vilka, H. (2015). Tutki ja kehitä (4. uud. p. ed.). PS-kustannus.
- Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro.
- Weberg, D. (2010). Transformational leadership and staff retention: an evidence review with implications for healthcare systems. *Nursing Administration Quarterly*, 34(3), 246–258.
10.1097/NAQ.0b013e3181e70298

LIITE 1. Tiedonhaku

Medic tietokanta

Hakusana tai Hakusanat ja niiden rajaukset	Aineisto kpl ja mahdolliset lisärajaukset	Otsikkotasosten aineistojen sopivuus aiheeseen kpl
Etäjohtaminen	0	0
Etätyö	7	0

Pubmed tietokanta

Remote leadership 2010->	119	0
Remote management 2010-> Vain kokotekstit saatavilla Kielet Suomi, Englanti	848	1

Diak Finna

Hakusana tai Hakusanat ja niiden rajaukset	Aineisto kpl ja mahdolliset lisärajaukset	Otsikkotasosten aineistojen sopivuus aiheeseen kpl
Etäjohtaminen	28	6
Remote leadership	11	4
Remote management	28	5

Cinahl tietokanta

Hakusana tai Hakusanat ja niiden rajaukset	Aineisto kpl ja mahdolliset lisärajaukset	Otsikkotasosten aineistojen sopivuus aiheeseen kpl
remote leadership or virtual leadership or digital leadership	120 Kokoteksti saatavilla 32	14
Transformational leadership	1141 Kokoteksti saatavilla 251 Julkaisu vuosi 2010->, julkaisukieli Englanti 200	7

LIITE 2. Tiedote tutkimuksesta

TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

Tutkimuksen nimi Lähijohtajien kokemuksia etäjohtamisesta HUS Psykiatriassa COVID-19 pandemian aikana

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Pyydän sinua mukaan tutkimukseen, jossa selvitetään lähijohtajien kokemuksia etäjohtamisesta HUS Psykiatriassa COVID-19 pandemian aikana.

Lue rauhassa tämä tiedote. Jos sinulla on kysyttävää, voit olla yhteydessä tutkimuksesta vastaavaan henkilöön (tiedot löytyvät lomakkeen lopusta).

Jos päätät osallistua tutkimukseen, sinua pyydetään allekirjoittamaan erillinen suostumus.

Osallistumisen vapaaehtoisuus, keskeyttäminen ja suostumuksen peruuttaminen

Tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voit kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen, peruuttaa suostumuksesi tai keskeyttää osallistumisesi tähän tutkimukseen syytä ilmoittamatta. Halutessasi peruuttaa tutkimukseen osallistumisesi ota yhteyttä tutkimuksesta vastaavaan henkilöön Mika Myllyseen mika.myllynen@hus.fi tai ##### (#####@hus.fi).

Jos päätät peruuttaa suostumuksesi, sinusta kerättyjä tietoja ei käytetä osana tutkimusaineistoa, mikäli niiden poistaminen aineistosta on mahdollista.

Mitä tutkitaan ja miksi

Tutkimuksen tausta ja tarkoitus

Tämän terveystieteellisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää, lähijohtajien kokemuksia etäjohtamisesta COVID-19 epidemian aikana. Tutkimus on osa HUS Psykiatrian ja Turun yliopiston Hoitotieteen laitoksen Connected Health tutkimushanketta, jonka tarkoituksena on tuottaa tietoa etätyö-, -vastaanotto ja -johtamisesta kokemuksista COVID-19 epidemian ajalta ja koota tieto tulevaisuuden monimuotoisten palvelujen suunnittelun taustaksi.

Tutkimukseen pyydetään mukaan henkilöitä, jotka toimivat lähijohtajina HUS Psykiatriassa. Osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja haluun jakaa kokemuksia etäjohtamisesta.

Tutkimus toteutetaan HUS Psykiatriassa. Tutkimukseen osallistuu noin 9–15 lähijohtajaa.

Miten tutkitaan

Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutetaan fokusryhmähaastatteluin, joita täydennetään tarvittaessa yksilöhaastatteluin. Haastattelut tapahtuvat joko Teams-ympäristössä tai kasvotusten, riippuen ajankohtaisista suosituksista. Haastattelut äänitetään ja äänitteet hävitetään litteroinnin jälkeen. Litteroinnin yhteydessä aineisto anonymisoidaan eli kukaan tutkimukseen osallistuva ei ole tunnistettavissa. Haastattelut kestävät noin 45–75 minuuttia ja tapahtuvat työajalla. Tutkimukseen osallistujille annetaan vielä mahdollisuus kommentoida analyysin tuloksia sähköpostitse ennen lopullisten löydösten vahvistamista.

Tämän tutkimuksen toteuttavat kliininen asiantuntija ##### sekä Ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen opinnäytetyön tutkimuksessa toteuttava Mika Myllynen.

Tutkimuksen mahdolliset riskit ja hyödyt/ei hyötyä

Tutkimuksesta ei koidu teille välitöntä hyötyä tai haittaa. Tutkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää, organisaatiossa, kun kehitetään lähijohdon koulutusta ja valmiuksia onnistuneeseen etäjohtamiseen.

Tutkimuksen oikeusperusta (lyhyesti)

Tässä tutkimuksessa sovelletaan suomalaista tutkimus- ja henkilötietojen suojaa koskevaa lainsäädäntöä. Tutkijat ja muu tutkimushenkilöstö ovat sitoutuneet noudattamaan hyvää tutkimustapaa ja eettisiä ohjeita.

Tutkimuksessa kerättävät henkilötiedot sekä tietojen käsittelyn kuvaus (lyhyesti)

Tässä tutkimuksissa sinulta kerätään henkilötietoja suostumuslomakkeen muodossa. Tutkimuksessa tietojasi käsitellään seuraavasti: Suostumuslomakkeet arkistoidaan lukollisessa kaapissa HUS Psykiatrian hallinnon tilassa, jonne pääsy on vain tutkimusryhmän jäsenillä.

Tässä tutkimuksessa henkilötietojasi ei luovuteta muille tahoille.

Tietojen säilytysaika

Tietojesi säilytysaika sääntelee lainsäädäntö sekä hyvä eettinen tutkimustapa. Tietojasi säilytetään tietoturvalisessä ympäristössä ja hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Lisätiedot ja yhteyshenkilöt

Jos sinulla on kysyttävää tutkimuksesta, voit olla yhteydessä tutkimuksen päättökijään tai opinnäytetyön tekijään.

Yhteystiedot:

Päätutkijan titteli: Kliininen asiantuntija
Päätutkijan nimi: #####
Päätutkijan yksikkö/klinikka: HUS Psykiatria, hallinto
Päätutkijan suora puhelinnumero: #####
Päätutkijan sähköpostiosoite: #####@hus.fi
Opinnäytetyön tekijä: Mika Myllynen
Puhelinnumero: #####
Sähköpostiosoite: mika.myllynen@hus.fi

LIITE 3. Suostumuslomake

**TUTKITTAVAN SUOSTUMUS HUS PSYKIATRIAN LÄHIJOHTAJIEN KOKE-
MUKSIA ETÄJOHTAMISESTA COVID-19 PANDEMIAN AIKANA TUTKIMUK-
SEEN OSALLISTUMISEEN**

Minua _____ on pyydetty osallistumaan tutkimukseen Lähijohdon kokemuksia etäjohtamisesta COVID-19 pandemian aikana, jonka tarkoituksena on kuvata lähijohtajien kokemuksia etäjohtamisesta.

Olen perehtynyt edellä mainitun tutkimuksen tiedotteeseen ja annan suostumukseni sen mukaiseen tutkimukseen. Olen saanut riittävästi tietoa kyseisestä tutkimuksesta ja sen yhteydessä suoritettavasta tietojen keräämisestä, käsitte-lystä ja luovuttamisesta. Tutkimuksen sisältö on kerrottu minulle myös suulli- sesti ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyk- siini. Selvitykset antoi tutkimuksesta vastaava henkilö ##### tai opinnäytetyötä aiheesta tekevä Ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittava opiskelija Mika Myllynen.

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita tutkimukseen osallistumista. Olen saanut riittävät tiedot tutkimuksen tarkoituksesta ja sen toteutuksesta, tutkimuksen hyö- dyistä ja riskeistä sekä oikeuksistani. Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen.

Ymmärrän, että tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Olen myös tietoinen, että voin milloin tahansa tutkimuksen aikana keskeyttää tutki- mukseen osallistumiseni tai peruuttaa suostumukseni tähän tutkimukseen syytä ilmoittamatta. Olen myös tietoinen siitä, että peruutusilmoitukseen asti kerättyä tietoa voidaan hyödyntää tutkimuksessa.

Olen saanut tiedon oikeuksistani koskien omien tietojeni käyttöä ja tiedon siitä, kuinka voin näitä oikeuksia käyttää. Tiedän, että tietojani käsitellään luottamuk- sellisesti eikä niitä luovuteta sivullisille.

Tiedän, että tutkimukseen osallistumisesta mahdollisesti aiheutuneista kuluista ei makseta korvausta, tutkimukseen osallistuminen tapahtuu työajalla.

Allekirjoitus

Päiväys

Nimen selvennys
henkilötunnus

Syntymäaika tai

Osoite

Suostumus vastaanotettu

Tutkijan allekirjoitus

Päiväys

Nimen selvennys

Alkuperäinen allekirjoitettu asiakirja jää tutkijoiden arkistoon ja kopio annetaan tutkittavalle.

LIITE 4. Saatekirje

Hyvä HUS Psykiatrian lähijohtaja

Pyydämme sinua osallistumaan tutkimukseen, jossa selvitetään lähijohtajien kokemuksia etäjohtamisesta COVID-19 epidemian aikana vuonna 2020. Tarkoituksena on tutkia lähijohdon kokemuksia etäjohtamisesta ja näiden pohjalta kuvata tunnistettuja haasteita ja hyväksi tunnistettuja käytänteitä. Tulosten pohjalta voidaan tehdä kehittäjä ja tukea etäjohtamisen onnistunutta toteutumista. Tutkimus on osa laajempaa kokonaisuutta, jossa selvitetään etävastaanottojen ja etätyön mahdollisuuksia psykiatrisessa erikoissairaanhoidossa tulevaisuudessa.

Tutkimus on luonteeltaan kuvaileva ja aineisto muodostuu haastatteluaineistoista. Haastattelut tapahtuvat työajalla huhtikuussa ja ovat ryhmämuotoisia ja ne toteutetaan Microsoft Teams-sovelluksella. Yhteen haastatteluun osallistuu kolmesta viiteen henkilöä. Tarvittaessa aineistoa täydennetään yksilöhaastatteluin.

Mikäli olisit halukas osallistumaan tutkimukseen, pyydämme sinua olemaan yhteydessä tutkimuksessa Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä tekevään Mika Myllyseen: mika.myllynen@hus.fi

Ystävällisesti

Mika Myllynen

LIITE 5. Haastattelurunko

- Miten olet kokenut etätyönä tapahtuvan johtamisen?
- Miten olet kokenut etänä tapahtuvan johtamisen verrattuna lähijohtamiseen?
- Oletko kokenut etäjohtamisen kuormittavampana tai työmäärää lisäävänä tekijänä päivittäisjohtamisessa?
- Oletko mielestäsi saanut tukea, ohjausta tai koulutusta etänä tapahtuvaan johtamiseen?
- Millaisia haasteita etäjohtaminen on aiheuttanut?
- Millaista palautetta olet saanut johdettavilta etäjohtamisesta?
- Millaisia ratkaisuja lähijohtajat ovat löytäneet?
- Miten etäjohtamisen laatua voitaisiin kehittää?
- Miten etäjohtamisen laatua voisi mitata?
- Onko sinulla mielestäsi riittävät laitteistot etätyön toteuttamiseen?

LIITE 6. Analyysitaulukko

Yläteema	Alateema	Suora lainaus aineistosta
Tehokkuus	<ul style="list-style-type: none"> - matkustamiseen kulunut aika lyhentynyt - Työn tehokkuuden lisääntyminen - Keskeytykset vähentyneet -Päätöksenteon nopeutuminen 	<p>-Pystyt suunnittelemaan etäaikana enemmän siihen työpäivään niitä toimintoja ja tehtäviä</p> <p>-Nopeuttaa tavallaan päätöksentekoa</p> <p>-Etänä saa aikaan enemmän, kun täällä paikalla täällä jatkuvine keskeytyksineen</p> <p>-Tässä on potentiaalia säästää aika paljon tässä etäyhteyksissä, ei mee aikaa matkustamiseen</p>
Haasteet	<ul style="list-style-type: none"> -Taukojen puute -vapaamuotoisten kohtaamisten puute -ergonomia kotona työskennellessä. -multitaskaaminen ja sen kuormittavuus -Kokouksissa haluttomuus pitää kameroita päällä ja tämän haasteet vuorovaikutukselle - Kontaktoimiskynnys suurempi - Epävarmuus tiedon kulusta -Esihenkilöillä huoli johdettavien työssä jaksamisesta Johdettavien tietotekniset taidot osin puutteellisia 	<p>-Kynnys yhteydenottoon puhelimitse tai millä tahansa välineellä on jotenki korkeampi.</p> <p>-Aattelen eniten haittaavaksi, se että se kontakti jää niin vähäseks.</p> <p>-Sitten et jos etänä, et tuleks ne kaikki asiat mulle tietoon</p> <p>-Miten pidät huolta ihmisten kohtaamisesta ja yksilöllisestä huomioimisesta</p> <p>-Etätyöpäivät on välillä tosi raskaita sen takia, ettei osaa tauottaa sitä työtä</p> <p>-Miten pidät huolta ihmisten kohtaamisesta ja yksilöllisestä huomioimisesta</p>

	<p>-Yhteysongelmat koettiin vaikeuttavaksi tekijäksi etäjohtamisessa, laitteiden toimintaa oltiin pääosin tyytyväisiä</p>	<p>-Etäjohtamisessa jää pois niinku se näkeminen, et miten se työyhteisö voi ja niinku sen merkitys on ihan oleellinen.</p> <p>-Ainoa kuormittava tekijä on epävakaasti toimiva tekniikka.</p>
Ratkaisut nykyhetkessä	<ul style="list-style-type: none"> - Teams-sovellus ja eri mahdollisuudet (kokousten johtaminen hyödyntäen puheenvuorojen jakoa) - Etälounaat - Selkeä kuvaus siitä, milloin on itse paikalla - Rekrytoinneissa alustavat haastattelut etänä 	<p>-Siitä saa tosi nopeesti sellasen niinku hyvän tunnetuman siihen, että mitä henkilökunta on mieltä</p> <p>-Se teamskin on aivan mieletön työväline</p> <p>- täällä on ainaki semmonen teamsruokailu perustettu, että porukka voi syödä huoneessa ja pitää chattia samalla</p>
Laadun kehittäminen tulevaisuudessa	<p>-Yhteiset säännöt, toimiva tekniikka, koulutus teknisten ohjelmien haltuunottoon ja erilaisten sovellusten hyödyntämiseen.</p> <p>-Tauotuksen hallinta</p> <p>-Mahdollisuus madaltaa organisaation hierarkiaa, kun maantieteellisesti laajassa organisaatiossa myös ylempi johto voi osallistua yksiköiden arkea koskeviin kokouksiin</p>	<p>-Etäjohtamisessa on kyllä potentiaalia tuoda kaikki johtoportaat lähemmäksi sitä työtä</p> <p>- Alkuun oli niinku pelisääntöjen luomisessa, niin kuin vähän epätietoisuutta, kukaan ei ollut koskaan niinkun tällasta etätyötä johtanut</p>