



Sanna-Maija Tuomi

Lähijohtaminen etänä sosiaali- ja terveysalalla

Edellytykset ja ongelmatilanteet - Scoping katsaus

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Röntgenhoitaja YAMK

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen

Opinnäytetyö

13.5.2022

Tekijä	Sanna-Maija Tuomi
Otsikko	Lähijohtaminen etänä sosiaali- ja terveysalalla
Sivumäärä	52 sivua + 1 Liite
Aika	13.5.20222
Tutkinto	Röntgenhoitaja YAMK
Tutkinto-ohjelma	Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen
Ohjaajat	Dosentti, FT, RH, Yliopettaja Eija Metsälä

Keväällä 2020 puhjennut COVID-19 pandemian vuoksi asetettiin etätyösuositus, jonka myötä Suomessa 59 % työntekijöistä siirtyi työpaikoiltaan etätöihin. Myös sosiaali- ja terveysalalla osassa työtehtäviä, kuten hallinnossa ja esimiestasolla siirryttiin paikoin työskentelemään erilleen tiimistään, joko erillisiin työtiloihin tai työskentelemään kotoa käsin. Sosiaali- ja terveysalalla on ennen pandemiaa työskennelty etänä vain harvoin ja etäjohtaminen tässä kontekstissa on huonosti tunnettu käsite. Opinnäytetyön tavoitteena oli etsiä tietoa etäjohtamisesta sosiaali- ja terveysalalla. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa lähijohtajan etätöiden onnistumisen edellytyksiä sekä selvittää etätöiden onnistumisen haasteita sosiaali- ja terveysalan lähijohtajille. Tutkimuskysymykset olivat 1) Mitkä ovat esimiehen etätöiden onnistumisen edellytykset? 2) Mitkä ovat etätöiden haasteet esimiestyössä sosiaali- ja terveysalalla?

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui scoping katsaus. Aineistonhaku tehtiin terveydenhuollon tietokannoissa (Cinahl, PubMed, Science Direct, Ovid & Medic): ja hakusanoina käytettiin suomenkielisiä avainsanoja kuten esimiestyö, etätö ja sosiaali- ja terveysala sekä englanninkielisiä hakusanoja kuten nurse leaders, remote work ja health care. Mukaan valittiin vuonna 2019 ja sen jälkeen julkaistu aineisto, jonka sisältö vastasi tutkimuskysymyksiin. Aineisto koostui seitsemästä julkaisusta, joista kolme oli tutkimusraportteja ja neljä asiantuntija-artikkelia. Yhden asiantuntija-artikkelin liitteenä on koulutusmateriaali etäjohtamisesta. Valitulle aineistolle tehtiin laadunarvio JBI-arviointikriteeristön mukaisesti. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällön analyysillä.

Aineiston analyysin perusteella etätöiden haasteista ja onnistumisen edellytyksistä muodostui kolme pääluokkaa; viestintätaidot, etäjohtamistaidot ja hyvä työympäristö. Tulosten perusteella voidaan todeta lähiesimiesten etätöiden onnistumisen keskeisimmiksi tekijöiksi monipuoliset viestintä- ja vuorovaikutustaidot, hyvät yhteistyötaidot sekä esimiehen luotettavuus, empaattisuus ja helposti lähestyttävyyttä. Etäjohtamisen haasteiksi tunnistettiin puutteet teknisessä osaamisessa, viestintätaidoissa, sekä organisaation yhteisissä viestintä- ja etätöiden käytännöissä.

Saatujen tulosten avulla etätöitä tekevät lähiesimiehet voivat saada työkaluja etäviestintään, työympäristöjärjestelyihin ja omaan johtamisosaamiseensa. Organisaatiotasolla voidaan tarkastella onnistuneen etäjohtamisen edellytyksiä ja pyrkiä luomaan työympäristö mahdollisimman toimivaksi etätöskentelyyn sosiaali- ja terveysalan lähiesimiehille.

Avainsanat	Tiiminvetäjä, lähiesimies, osastonhoitaja, etäjohtaminen, etätö, sosiaali- ja terveysala, sote-ala
------------	--

Author	Sanna-Maija Tuomi
Title	Team leader work practiced as a remote work in health care
Number of Pages	52 pages + 1 appendices
Date	13 May 2022
Degree	Master of Health Care (Radiographer)
Degree Programme	Master's Degree Programme in Service and Business Management in Health Care and Social Services
Instructors	Eija Metsälä, PhD Principal Lecture
<p>During the COVID-19 pandemic outbreak in the early 2020 the recommendation for remote working was set by the Finish government. Due to the recommendation 59% of all employees in Finland started to work remotely. Among this group there were also team leaders and administrative employees in healthcare sector. Before 2020 remote working was not common form of working especially in health care industry. Concept of remote leadership was also not very familiar before and the target of this thesis was to find information about it in the health care sector. The aim of this thesis was to recognize possibilities for successful remote leadership and to find challenges in remote work of team leaders in health care industry through the following questions: 1) what are the requirements for a successful remote leadership and 2) what are the challenges in remote team leader work in health care?</p> <p>The thesis was conducted as a scoping review. The database research was carried out in health care databases Cinahl, PubMed, Science Direct, Ovid & Medic with keywords in Finnish "<i>esimiestyö</i>", "<i>etätyö</i>" and "<i>sosiaali- ja terveysala</i>" and in English "<i>nurse leaders</i>", "<i>remote work</i>" and "<i>health care</i>". Studies included in this research were published in 2019 or later and were selected by answering to research questions mentioned above. The material in this thesis included studies comprised of seven publications including three qualitative research articles and four expert opinion articles. One expert opinion article included educational material: a roadmap to successful remote leadership. A quality assessment was conducted on all included studies based on JBI critical appraisal tool. The included studies were analyzed using inductive content analysis.</p> <p>Based on the studies included three main categories of challenges and conditions for successful team leader remote work were established: communication skills, remote leadership skills and good work environment. Based on the results it may be concluded that a successful remote team leader is reliable, empathic and approachable person with comprehensive communication and interaction skills and also has excellent cooperation skills. Lack of technical skills and poor communication skills of a leader may be recognized as a challenge as well as weak capabilities in organizations' common communication and remote working practices.</p> <p>As a result of the research this thesis provides tools for team leaders to work better remotely: tools with which they may improve distant communication, work environment arrangements and leadership skills. On organizational level requirements for successful remote leadership can also be identified and changed for better by trying to make the remote working capabilities as successful as possible.</p>	
Keywords	Health care leaders, Nursing leaders, team leaders, remote Leadership, remote work, remote leadership, health care, health care system

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Teoreettiset lähtökohdat	3
2.1	Sosiaali- ja terveysalan lähijohtaminen	3
2.2	Etätyö	5
2.3	Etätyö sosiaali- ja terveysalalla	6
2.4	Etäjohtaminen	7
3	Työn tavoite, tarkoitus ja tutkimusongelmat	10
4	Opinnäytetyön menetelmät	10
4.1	Scoping katsaus	10
4.2	Hakuprosessi	11
4.2.1	Sisäänotto ja poissulkukriteerit	11
4.2.2	Hakustrategia ja hakusanat	12
4.3	Aineiston valinta	14
4.4	Aineiston laadunarviointi	15
4.5	Aineiston analysointi	16
5	Tulokset	17
5.1	Kuvaus valitusta aineistosta	17
5.2	Lähijohtaminen etänä sosiaali- ja terveysalalla	18
5.3	Esimiehen etätyön onnistumisen edellytykset	19
5.3.1	Viestintätaidot	19
5.3.2	Etäjohtamistaidot	21
5.3.3	Hyvä työympäristö	24
5.4	Etätyön haasteet esimiestyössä sosiaali- ja terveysalalla	26
5.4.1	Viestinnän haasteet	26
5.4.2	Etäjohtamisen haasteet	28
5.4.3	Työympäristön haasteet	30
6	Pohdinta	32
6.1	Tulosten tarkastelu	32
6.1.1	Mitkä ovat esimiehen etätyön onnistumisen edellytykset?	33
6.1.2	Mitkä ovat etätyön haasteet esimiestyössä sosiaali- ja terveysalalla?	35
6.2	Oppimiskokemus	37

6.3	Eettisyys ja luotettavuus	38
6.3.1	Eettisyyteen liittyvät näkökulmat opinnäytetyössä	38
6.3.2	Luotettavuuteen liittyvät näkökulmat opinnäytetyössä.	39
7	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	40
	Lähteet	42

Liite 1. Artikkeleiden kuvaus

1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella sosiaali- ja terveysalan lähiesimiestyön edellytyksiä ja ongelmakohtia silloin kun työ tehdään etänä. Keväällä 2020 puhjenneen koronapandemian (COVID-19) myötä, EU:n tekemän selvityksen mukaan, Suomessa 59 % työntekijöistä siirtyi työpaikoiltaan etätöihin (Hietala & Hurmalainen & Kaivanto 2020: 25). Haapakoski & Niemelä & Yrjölä (2020) mukaan poikkeustila muutti työelämää pysyvästi. Kauppalehti (2020) julkaisi etäjohtamisen nousseen päivässä vuoden 2020 suosituimmaksi johtamisen trendiksi (Kauppalehti 2020). Valtioneuvoston (2020) suosituksesta kaikki valtion hallinnon alat siirtyivät etätöihin. Etäpalveluiden käyttöönotto mahdollisti etätöiden myös osassa sosiaali- ja terveysalan työtehtäviä, muun muassa lähiesimiesten viikkokokouksia voitiin siirtää etäyhteyksien kautta toteutettavaksi, jotta henkilömäärä samassa tilassa pysyi kohtuullisena (Valtioneuvosto 2020; Tuimala & Näsänen 2021). COVID-19 pandemiasta on opittu, että monenlaisia muutoksia on luvassa. Etäjohtaminen ja etätö tulevat haastamaan jatkossa työyhteisöjä ja niiden hyvinvointia sekä edellyttämään esimiehiltä uudenlaisia johtamisen taitoja. (Elomaa-Krapu & Oksava 2021: 13.)

Sosiaali- ja terveysalan uudistuksen myötä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla on muuttumassa; lähiesimiehet loittonevat etäjohtajiksi ja fyysinen läsnäolo vähenee, tilalle tulevat virtuaaliset tapaamiset sekä erilaiset sähköiset viestintäkanavat. Esimiestyön tarjoaminen etänä vaatii uudenlaisia taitoja (Angervo & Laitinen & Romppanen & Ruuth & Kukurainen 2019; Tuimala & Näsänen 2021). Kiljunen & Laukka & Koskela & Kantse (2022) ja Terkamo-Moisio & Karki & Kangasniemi & Lammintakanen & Häggman-Laitilan (2022) mukaan sosiaali- ja terveysalan etäjohtamisesta ei olla tehty vielä kattavaa tutkimusta ja siitä syystä myös tässä opinnäytetyössä esitetään havaintoja terveydenhuollon etäjohtamisesta vain yleisellä tasolla. (Kiljunen ym. 2022; Terkamo-Moisio ym. 2022.)

Tämän opinnäytetyön aihe on ajankohtainen COVID-19 pandemian myötä muuttuneen työelämän ja sosiaali- ja terveysalalla lisääntyneiden etätöiden sekä etäjohtamisen osamisvaatimuksien vuoksi. Aihe valikoitui tarpeeseen koota tietoa johtamisesta etänä sosiaali- ja terveysalalla, selvittää etäjohtamisen edellytyksiä sekä kartoittaa aiempaa tietopohjaa etätöiden haasteista. Opinnäytetyön tavoitteena on etsiä tietoa etäjohtamisesta

sosiaali- ja terveysalalla etätyöhön siirtyneiden tiimiesimiesten näkökulmasta. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa lähijohtajan etätyön onnistumisen edellytyksiä sekä selvittää etätyön onnistumisen haasteita sosiaali- ja terveysalan lähiesimiestyössä. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää tiimiesimiesten etäjohtamisessa menestymiseen.

2 Teoreettiset lähtökohdat

2.1 Sosiaali- ja terveysalan lähijohtaminen

Lähijohtamisella sosiaali- ja terveysalla (sote) tarkoitetaan osastonhoitajan, apulaisosastonhoitajan, lähiesihenkilön tai tiimivetäjän työtä, sote-alan ammattilaisten ja asiantuntijoiden päivittäisjohtamista. Lähijohtajan tiimissä on tyypillisesti muutamasta muutamaan kymmeneen tiimiläistä. Lähijohtajan vastaa oman yksikkönsä strategisten linjausten jalkauttamisesta käytännön työhön, muttei ole yksin vastuussa strategian suunnittelusta. (Laaksonen & Ollila 2017: 19.) Rousun (2021: 19) mukaan johtaminen on tavoitesuuntautunutta, vuorovaikutteista sosiaalista toimintaa, jonka ytimessä on pyrkimys saada tiimi toimimaan tehokkaasti ja tehdä tuloksia yhdessä sekä tiiminjäsenten panoksen avulla (Rousu 2021: 19).

Nurmekselan (2021: 92, 107) väitöskirjan tulokset osoittavat osastonhoitajan työn koostuvan hoitotyön johtamisen tehtävistä kuten yhteistyöstä, henkilöstöjohtamisesta sekä päivittäisen työn organisoinnista. Osastonhoitajan tehtäviin kuuluu työaikataulujen laatiminen, toteutumien vahvistaminen sekä suunnittelun jälkeen tapahtuneiden muutosten järjestely sekä organisaation hallinnolliset tehtävät, kuten erilaiset kokoukset ja palaverit. Väitöskirjan perusteella henkilöstöjohtamisen rooli osastonhoitajan työssä kasvaa tulevaisuudessa. Henkilöstön rekrytointiin, perehdyttämiseen, työssä kasvamiseen, työhyvinvointiin sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen panostetaan alan vetovoimaisuuden lisäämiseksi. (Nurmekselä 2021: 97.)

Niiranen & Joensuu & Lammintakanen & Kerkkänen (2014: 49) mukaan lähijohtajan työhön liittyy asiakasrajapintaa lähinnä olevat asiat, kuten työntekijöiden osaamisen johtaminen, työntekijöiden toiminnan tukeminen, viestintä keskijohdolta ja ylimmältä johdolta tulevista asioista sekä vuorovaikutus työntekijöiden kanssa. Lähijohtajan toimenkuvaan kuuluu myös palveluiden sisällöllinen kehittäminen ja prosessien johtaminen. Niiranen ym. (2014: 52) mukaan, lähiesimies voi toimia myös kaksoisroolissa, eli kuulua myös keskijohtoon tai ylempään johtoon. (Niiranen ym. 2014: 49, 52.)

Rousu (2021: 35) tiivistää sosiaalialan nykyaikaisen lähijohtamisen keskeisimpiä piirteitä. Lähijohtajan lisäksi strateginen ajattelu, strategian toteuttaminen ja säännöllinen tulevaisuuden ennakointi voidaan jakaa koko tiimille. Tehokkuuden parantamiseksi, am-

mattitaitoinen tiimi voi toimia myös autonomisesti (itseohjautuva tiimi). Prosessien johtaminen, toiminnanvapaus ja päätösvalta voidaan myös jakaa tiimille. Ammattitaitoisissa tiimeissä, joissa on oman työn kannalta tarpeellinen tietotaito, voidaan tehdä itseohjautuvuuden myötä uusia oivalluksia ja innovaatioita työn tehostamiseksi. (Rousu 2021a: 35.) Lanne-Eriksson (2021a: 109–110) mukaan itseohjautuvien tiimien edellytyksenä on valmentava johtaminen, joka mahdollistaa työntekijän oivaltamisen ja antaa hänelle tilaa ajatella ja kokeilla erilaisia ratkaisuja työssään (Lanne-Eriksson 2021a:109–110). Ketterä kokeilukulttuuri työyhteisössä parantaa arjen toimintatapoja. Siellä missä työ toteutetaan, on parhaat mahdollisuudet oppia ja kehittää toimintaa. Nykyjohtamisessa toiminnan takana tulisi aina olla tiedolla johtaminen, oppiva organisaatio luo, hankkii ja siirtää tietoa, sekä muuttaa toimintaansa uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaan. (Rousu 2021a: 35–38; Rousu 2021b: 218–219.)

Itsensä johtaminen on trendikäsite, joka tulee olemaan tulevaisuuden johtamislajeista yksi tärkeimmistä. Alun perin itsensä johtamisesta puhuttiin johtajien kontekstissa mutta sittemmin käsite on laajentunut koskemaan ketä tahansa työelämässä olevaa, joka haluaa hyödyntää omaa potentiaaliaan kehittymällä oman työnsä hallinnassa. Itsensä johtaminen ei liity vain työelämään, sitä tarvitaan myös yksityiselämän tavoitteiden saavuttamisessa. (Viitala & Jylhä 2019.)

Kuittisen & Pystysen (2017: 301) mukaan, jotta itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus olisi mahdollista, työympäristön on muovauduttava ”kaikille samaa” -mallista - ”jokaiselle mitä hän tarvitsee” -malliin. Edellytyksenä on työntekijän itseohjautuva kyky ymmärtää pyytää sitä mitä tarvitsee. Itsensä johtamisen tavoitteena on oman työn kehittäminen ja hallinta sekä itsensä kehittäminen itsereflektion ja harjoittelun kautta. Itsensä johtaminen on omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista. Itsenäisyyden lisääntyessä työntekijän on mahdollista ottaa myös enemmän vastuuta, mikäli osaaminen ja kokemus riittävät. (Kuittinen & Pystynen 2017: 301.)

Kiminki (2017: 318) ja Martelan & Jarenko (2015: 182) mukaan työelämä vaatii nykytyöntekijältä enemmän itsensä johtamiseen ja itseohjautuvuuden taitoja kuin aiemmin. Jotta ihmisillä olisi työkaluja onnistumiseen tulisi yhteiskunnan tarjota tukea ja valmennusta itsensä johtamisen taidoissa koulutuksen myötä. (Kiminki 2017: 318; Martela & Jarenko 2015: 182.) Etätyötä tekeväille työntekijälle siirtyy osa johtamisen haasteista, kuten mm. työn edistymisen ja tavoitteiden saavuttamisen seuraaminen, jonka menestyksekkäs hoitaminen edellyttää itsensä johtamisen taitoja (Vilkman 2016a).

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Itseohjautuvuus edellyttää kykyä itsemotivoitua, sekä hahmottaa päämäärät ja työn tavoitteet. Osaaminen on itseohjautuvuuden kulmakivi, jos taidot puuttuvat, ei itseohjautuvuus toteudu. Itseohjautuvuus lisää työelämän vaativuutta lisäämällä yksilöltä vaadittuja elämönhallintataitoja. Kontrolloinnin ja johtamisen puuttuessa vastuu toiminnasta jää työntekijälle. Itsensä kontrollointi, itsenäinen päätöksenteko ja oman työajan määrittäminen tuovat joustavuutta työhön, mutta lisäävät myös työn kuormittavuutta. (Hamel 2017: 12.)

Itseohjautuvalla tiimillä tarkoitetaan tiimiä, jossa jokainen työntekijä on vastuussa tiimin toiminnasta. Johtamisen eri osa-alueet on jaettu ja tiimin kesken ollaan vastuussa muille. Myös yhteistä toimintaa arvioidaan tiimin kesken. Itseohjautuvalle tiimille on annettu organisaatiotasolta vastuuta ja vapautta. (Rousu 2021a, 29.) Martelan & Jarenkon (2015: 179) mukaan työskentely itseohjautuvassa tiimissä edellyttää kykyä asettaa itselleen tavoitteita sekä taitoa suunnitella ja valvoa oman työn etenemistä asetettuja tavoitteita kohti. Itseohjautuvassa tiimissä tulee huolehtia omasta oppimisesta ja kehittämisestä, omasta ajankäytöstä sekä jaksamisesta. Työntekijän pitää olla kiinnostunut itsensä ja työpaikkansa kehittämisestä sekä ottaa vastuu omasta toiminnastaan pärjätäkseen. Martelan & Jarenkon (2015: 179) mukaan itseohjautuvuuden lisääntyessä myös koulutusjärjestelmässä tulisi opettaa aktiivisesti erilaisia itseohjautuvuuden taitoja, kuten itsenäisten päätösten tekoa, vastuunottoa sekä ajankäytön, projektihallinnan ja tekemisen suunnittelua. (Martela & Jarenko 2015:179.)

2.2 Etätyö

Etätyö on määritelmä työskentelystä, jota tehdään työpaikan ulkopuolella, pääasiassa kotoa käsin, ja jossa työnantajan, työtovereiden ja asiakkaiden kanssa kommunikoidaan sähköpostin, internetin ja puhelimen tai videoyhteyden välityksellä. Etätyössä käytetään työnantajan koneita ja laitteita. (Akava 2019; Rauramo 2018; Dale 2021: 13–18.)

Dalen (2021: 13–18) mukaan etätyö (remote work) – joustava työ (flexible working) on kuvaus kaikesta sellaisesta työstä, jota tehdään organisaation normaalista kaavasta poiketen. Etätyö tehdään normaalin työpisteen ulkopuolella, useimmiten kotona, ja työntekijä käy fyysisesti harvoin työpaikalla. Etätyötä johdetaan myös etänä. Joustavassa työssä työntekijä voi olla osittain tai kokonaisuudessaan vastuussa omasta työnteos-

taan, ajankohdasta, työtuntien määrästä ja sijainnista. Dalen (2021: 13–18) mukaan käytännön tasolla etätöiden järjestelyt voivat erota paljon toisistaan. Toisaalta työnteko voi olla hyvinkin joustavaa, kun taas joissain organisaatioissa etätöiden suorittamiseen voi olla myös hyvin tarkkaan määriteltäviä ohjeistuksia. Etätöitä voidaan tehdä rajattu määrä viikossa tai kuukaudessa, tai sen määrä voi vaihdella tarpeen mukaan. Työntekijä voi myös päättää etätöiden määrän itsenäisesti. (Dale 2021: 13–18.)

Rauramo (2017), Työterveyslaitos (2020) ja Työsuojeluhallinto (2020) määrittelevät etätöiden työntekemisen malliksi, jossa työtä tehdään joustavasti, osin tai kokonaan irrallaan kiinteästä työpaikasta tai työajasta. Digitalisaation myötä työnteko on mahdollista järjestää entistä joustavammin suhteessa aikaan ja paikkaan. Etätöistä puhutaan monesti myös joustavana työaikana, liikkuvana työnä tai monipaikkaisena työnä. (Rauramo 2017; Lanne-Eriksson 2021b: 269–270; Työterveyslaitos 2020; Työsuojeluhallinto 2020) Akavan (2019) mukaan etätöitä ei kuitenkaan ole kaikki sellainen työ, jota suoritetaan muualla kuin työnantajan tiloissa. Esimerkiksi työ tietyömaalla, rakennuksella tai kodinhoitajana ei ole etätöitä, vaikka työnantaja ei ole koko ajan läsnä valvomassa ja johtamassa työtä. (Akava 2019). Työaikalaisissa (5.7.2019/872: §12–§ 3) etätöistä puhutaan liukuvasta työajasta, sekä joustotyöajasta (Työaikalaki 5.7.2019/872: § 12 ja § 13).

2.3 Etätö sosiaali- ja terveysalalla

Etätöiden tekeminen sosiaali- ja terveysalalla ei ole samalla tavalla mahdollista kaikissa palveluissa, kuten muilla aloilla. Etätöitä tekevien määrä on kuitenkin noussut myös sote-alalla verrattuna aikaan ennen COVID-19 pandemiaa. (TEM 2021: 2:2; Miettinen 2020.) Työterveyslaitoksen (2021) mukaan, syksyllä 2020 tehdyn *Mitä kuuluu?* -työhyvinvointi kyselyn (n=22500) perusteella Suomessa vain seitsemän prosenttia sosiaali- ja terveysalan työntekijöistä siirtyi etätöihin COVID-19 pandemian takia. Vaikka etätö on varmasti mahdollista jatkossa yhä useammassa sote-alankin ammatissa, on läsnä toteutettava työ kuitenkin hoitotyötä leimaava piirre, eikä etänä tuotettu sote-palvelu sovi kaikkiin hoitoketjun vaiheisiin tai kaikille asiakkaille. (TEM 2021: 2, 12, 74; Työterveyslaitos 2021.)

Kliinisten työntekijöiden on mahdollista työskennellä myös etänä tietyin edellytyksin. Virtuaaliset työkalut, kuten videoyhteydet, chat-yhteydet ja puhelut sekä etäseuranta mahdollistavat perusterveydenhuollon työt etänä, kuten esimerkiksi lääkärin vastaanoton tai kuntoutuksen. (Leek 2021; TEM 2021: 2: 16; Kela 2020.) Etätöiden tekeminen on tyypillistä

esimerkiksi avohuollon tehtävissä, kuten kotipalveluissa ja kotisairaanhoidossa, joissa työntekijät tekevät liikkuvat kentällä asiakkaiden kodeissa (Lanne-Eriksson 2021b: 270; Hujala & Taskinen 2020: 218–219).

Terveydenhuollossa on lisäksi myös muun muassa markkinointi-, HR- ja IT-osastot, joissa työskentelevät henkilöt voivat suorittaa työtehtävänsä etänä. Panostamalla etätyöratkaisuihin, terveydenhuollon organisaatiot varautuvat myös seuraavaan terveydenhuollon kriisiin sekä voivat erilaisilla työnteon hybridimalleilla parantaa taloudellista kannattavuutta. (Leek 2021.)

2.4 Etäjohtaminen

Vilkman (2016a) mukaan etäjohtaminen ei ole johtamisen uusi trendi vaan se on pikkuhiljaa hiipinyt osaksi työnteon arkea monessa yrityksessä (Vilkman 2016a). Liikkuvan työn, joustotyön sekä etätyön yleistyessä myös johtaminen ja esihenkilötyö muuttuu. Lähesimiestyöstä tulee etäesimiestyötä, lähijohtamisesta etäjohtamista. (Rousu ym. 2021: 270–271.) On hyvä kuitenkin muistaa, että kaikki etänä johdettavat työntekijät kuitenkin tee etätyötä (Laaksonen & Sinkkonen & Wallin 2020: 218). Etäjohtamisessa on ennen kaikkea kyse yhteistyön mahdollistamisesta ja itseohjautuvuuden tukemisesta (Rauramo 2018).

Rauramo (2018) ja Vilkman (2016a) määrittelevät etäjohtamiseksi asetelman, jossa työntekijä ja esimies eivät näe toisiaan päivittäin, kuten lähijohtamisessa. Tiimin jäsenet voivat työskennellä jopa eri puolilla maailmaa, ja näin ollen perinteisen esimiestyön sijaan yhteisöä johdetaan etäältä (Rauramo 2018; Vilkman 2016a). Etäjohtajan ja työyhteisön välinen vuorovaikutus tapahtuu osin tai kokonaan virtuaalityökalujen välityksellä, kuten sähköpostilla, puhelimella, pikaviestimillä, videoneuvotteluilla ja sähköisillä keskustelufoorumeilla (Rauramo 2018; Vilkman 2016a). Teknologian avulla kasvotusten tapaaminen voidaan mahdollistaa videoyhteyden avulla. Tämä kuitenkin edellyttää teknisiä valmiuksia, sekä luottamuksen rakentamista ja avointa keskustelua koko työyhteisöltä. (Angervo ym. 2019.)

Etäjohtamisessa esimiehen tavoittamisen tärkeys korostuu, sillä työntekijä ei voi kävellä esimiehen työpöydän viereen hakemaan vastauksia tai tukea ja näin ollen yhteydenpito on riippuvainen siitä, vastaako esimies puhelimeen, sähköpostiin tai muuhun yhteyden-

ottoon (Vilkman 2016a). Rauramon (2018) mukaan etäjohtamisessa korostuvat suhteiden luominen, luottamus, yhteisöllisyys, vuorovaikutus sekä tiedon jakamiseen liittyvät käytännöt. Etäjohtajan tehtävät voi tiivistää karkeasti kolmeen rooliin; suunnan näyttäminen, yhteistyön kehittäminen ja toiminnan koordinointi. (Rauramo 2018.)

Etäjohtaminen on ennen kaikkea ihmisten johtamista ja siinä mielessä osa modernia johtamiskäsitystä. Teknologia mahdollistaa työn tekemisen joustavasti mistä ja milloin tahansa, mutta käytännössä lähijohtamisen toimintamallit eivät sovellu etäjohtamiseen, ilman uusia käytäntöjä ja toimintamalleja. (Vilkman 2016b.) Sähköinen työyhteisöviestintä on etätyössä ja etäjohtamisessa keskeinen työkalu. Virtuaalinen yhteydenpito hoidetaan kiireettömissä tilanteissa sähköpostilla, reaaliaikaiset ja nopeat keskustelut voidaan käydä vapaamuotoisesti pikaviestimillä, kuten WhatsApp tai Teams-keskustelualustoilla. Reaaliaikaiset tapaamiset ja keskustelut hoidetaan videokokouksissa viestintäkanavissa kuten Teams, Meetings, Zoom tai vastaava. Laajemman ryhmän yhteydenpito, osaamisen jakaminen, osallistaminen ja ideointi voidaan tehdä sosiaalisessa mediassa. (Rauramo 2018.)

Vilkmanin (2016b) mukaan useimmat esimiehet yrittävät siirtää perinteisen johtamisen käytännöt etäjohtamiseen, mikä nostaa esiin useita erilaisia haasteita. Esimiehen oma kontrollintarve tuo vastaan ongelmatilanteita mm. työsuoritusten seuraamisessa. Vilkmanin (2016b) mukaan tulosten mittaaminen onnistuu parhaiten, kun työlle on ennalta sovittu selkeät aikataulut ja tavoitteet. Etäjohtajan on haastavaa seurata työntekijän edistymistä ja tavoitteiden saavuttamista, minkä vuoksi etäjohtajan tiimissä työntekijän itsensä johtamisen taidot astuvat tärkeään rooliin. Esimiehen on kuitenkin hyvä pysyä kartalla, että työntekijät eivät jää tehtäviensä kanssa liiaksi yksin. Myös työntekijän stressin määrää voi olla vaikeaa arvioida. Yksilölliset erot työntekotavoissa, omissa taidoissa suunnitella ja priorisoida työtä sekä keskittyä olennaiseen, vaikuttavat työssä jaksamiseen. Vilkman (2016b) korostaa tiedon jakamisen tärkeyttä etäjohtamisessa. Tiedon kulku ja asioista viestiminen on haaste kaikissa organisaatioissa. Etäjohtamisessa tiedon kulkuun on tärkeää kiinnittää huomiota, sillä spontaania keskustelua työpaikan käytävillä ei pystytä käymään ja tiedon saaminen tiimin jäsenten saataville on teknisten ratkaisujen varassa. (Vilkman 2016b.)

Psykososiaalisesti turvallinen työympäristö on työturvallisuuskeskuksen mukaan työympäristön osa, joka muodostuu työn johtamisesta, työn organisoinnista, yhteis-

työstä, viestinnästä ja vuorovaikutuksesta sekä yksilöllisestä käyttäytymisestä työyhteisössä (Työturvallisuuskeskus). Yli-Kaitalan & Toivasen (2021) mukaan psykologisesti turvallisessa työyhteisössä ilmapiiri on avoin ja hyväksyvä, jokainen voi ottaa riskejä ja olla oma itsensä, tuoda esiin ideoita ja keskeneräisiä ajatuksia sekä nostaa esiin huolia ja pyytää apua ilman että tulee vähäteltyksi, nolatuksi tai rangaistuksi. Psykologisen turvallisuuden tunnusmerkkejä ovat avoin vuorovaikutus, lempeä suhtautuminen virheisiin ja epäonnistumisiin, suvaitsevainen suhtautuminen erilaisuuteen ja sujuva yhteistyö. Yli-Kaitalan & Toivasen (2021) mukaan etättyö ja verkon välityksellä tapahtuva vuorovaikutus haastaa psykologisen turvallisuuden työympäristössä ja etättyötilanteessa työympäristö psykologiseen turvallisuuteen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Kasvokkain tapaamisiin liittyvät ei-sanallisen viestinnän tunneviestinnän puuttuessa sujuva yhteistyö hankaloituu. Hyvän ja osallistavan ilmapiirin luomisen katsotaan usein kuuluvan esihenkilön vastuulle, kuitenkin etättyötilanteessa kaikki työntekijät voivat edistää sitä olemalla etäviestintätilanteissa läsnä ja kiinnostuneita muiden ajatuksista, ylläpitämällä kontakteja työtovereihin ja pyytämällä palautetta omasta työstään ja kannustamalla muita. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021.)

3 Työn tavoite, tarkoitus ja tutkimusongelmat

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuoda esiin ajankohtaista tietoa etäjohtamisesta ja etätyön käytännöistä sosiaali- ja terveysalalla toimivien ja etätyöhön siirtyneiden tiimi-esimiesten muuttuneiden työolosuhteiden tueksi. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa etätyön onnistumisen edellytyksiä sekä selvittää etätyön onnistumisen haasteita sosiaali- ja terveysalan esimiestyön näkökulmasta. Tuloksia voidaan hyödyntää tiimi-esimiestyön päivittäisten tehtävien suunnittelussa ja toteutuksessa.

Tutkimuskysymykset:

1. Mitkä ovat esimiehen etätyön onnistumisen edellytykset?
2. Mitkä ovat etätyön haasteet esimiestyössä sosiaali- ja terveysalalla?

4 Opinnäytetyön menetelmät

Tämän opinnäytetyön aihepiiriin alkukartoituksessa totesin opinnäytetyön aiheesta löytyvän hyvin niukasti tutkimustietoa systemoidun kirjallisuuskatsauksen aineistoksi. Opinnäytetyön tavoitteen ollessa ajankohtainen katsaus etäjohtamisesta sosiaali- ja terveysalalla, ja koska tavoitteena oli kartoittaa etäjohtamisen käsitteitä käytännön työn tueksi, tutkimusmenetelmäksi valikoitui luontevasti scoping katsaus. Toteutuksessa sovelsin scoping katsauksen viitekehystä, jonka Joanna Briggs Instituutin työryhmä on laatinut (Peters ym. 2020a).

4.1 Scoping katsaus

Petersin ym. (2020a), Munnin & Sternin & Aromatariksen & Lockwoodin & Jordanin (2018a) ja Arksey & O'Malley (2005) mukaan scoping katsaus on menetelmänä soveltuva sellaiselle tutkimukselle, jossa halutaan kartoittaa tutkittavasta aihepiiristä olevia julkaisuja laajemmalla lähestymistavalla (Peters ym. 2020a; Munn ym. 2018a; Arksey & O'Malley 2005). Grantin & Boothin (2009) mukaan scoping katsauksen avulla voidaan selvittää alustavasti aihepiiristä löytyvien tutkimusten määrää (Grant & Booth 2009). Munnin & Petersin & Sternin & Tufanarun & McArthurin & Aromatariksen (2018b) mu-

kaan scoping katsaus voi toimia pohjana tai esiselvityksenä systemaattiselle kirjallisuuskatsaukselle. Lisäksi scoping katsauksella voidaan tunnistaa halutun aihepiirin keskeisimmät käsitteet ja analysoida aihepiiristä löytävää tietoa sekä tiedonpuutteita. Munnin ym.(2018b) mukaan scoping katsauksen tekijän on tärkeää ilmaista selkeästi, miksi tutkimusmenetelmäksi on valittu scoping katsaus. Tärkein näkökohta lienee se, millaiseen käyttöön katsauksen tekijä haluaa tuloksia käyttää. (Munn ym. 2018b.) O'Brienin & Colquhoun & Levacin (2010) mukaan scoping katsauksessa ei niinkään pyritä arvioimaan julkaisujen laatua vaan kartoittaa laajalti olemassa olevien tutkimusten ja julkaisujen kirjoja (O'Brien ym. 2010). Arksey & O'Malley (2005) mukaan scoping katsaukseen voidaan valita mukaan sellaisia tutkimuksia, jotka sisällöltään sopivat vastaamaan tutkimuskysymyksiin, vaikka tutkimuksia ei olisikaan tehty samalla metodilla (Arksey & O'Malley 2005).

4.2 Hakuprosessi

Opinnäytetyön prosessi eteni Arksey & O'Malley (2005) mukaan, toistuvana, jolloin katsausta tehdessä palattiin työn eri vaiheisiin ja määriteltiin hakutermejä, sisäänotto- ja poissulkukriteerejä tarvittaessa uudelleen, kunnes sopiva tutkimusaineisto löytyi ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastattua kattavasti (Arksey & O'Malley 2005: 8, 14). Ensimmäisellä aineistohakukerralla pyrin etsimään 2011 vuoden jälkeen julkaistua aineistoa, kuitenkin aineistohakujen tulosten ja ajankohtaisen etätyöaikakauden myötä päädyin lopulta rajaamaan aineiston tiukemmin ja valitsemaan vuonna 2019 ja sen jälkeen julkaistuja artikkeleita ja tutkimuksia.

Opinnäytetyön aineistohaku aloitettiin tammikuussa 2021 systemaattisella tiedonhaualla tutkimussuunnitelman mukaisesti. Tiedonhaussa todettiin tietoa löytyvän verrattain niukasti. Hakustrategiaa päivitettiin, ja sisäänotto- ja poissulkukriteereitä muutettiin. Tiedonhaku uusittiin marraskuussa 2021, jolloin hakutulosten määrä ja laatu olivat selvästi paremmat. Systemaattisen tiedonhaun jälkeen keväällä 2022 valittiin mukaan kaksi manuaalisella haualla löytynyttä vasta julkaistua keskeistä tutkimusta.

4.2.1 Sisäänotto ja poissulkukriteerit

Koska opinnäytetyön tavoitteena on laatia ajankohtainen katsaus opinnäytetyön aiheesta ja löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuskysymyksiin, päädyin valitsemaan

vuoden 2019 jälkeen julkaistua kirjallisuutta. Ennen vuotta 2019 julkaistu aineisto hylättiin. Tavoitteena oli myös löytää aineisto sosiaali- ja terveysalan kontekstista, joten kontekstin ulkopuolelle jäävä aineisto hylättiin. Myös aineisto, joka ei liittynyt joko etätyöhön tai etäjohtamiseen rajattiin pois opinnäytetyöhön valittavasta aineistosta. Aineistoa haettiin sekä suomenkielisenä että englanninkielisenä. Artikkelit valittiin, mikäli ne vastasivat tutkimuskysymykseen.

4.2.2 Hakustrategia ja hakusanat

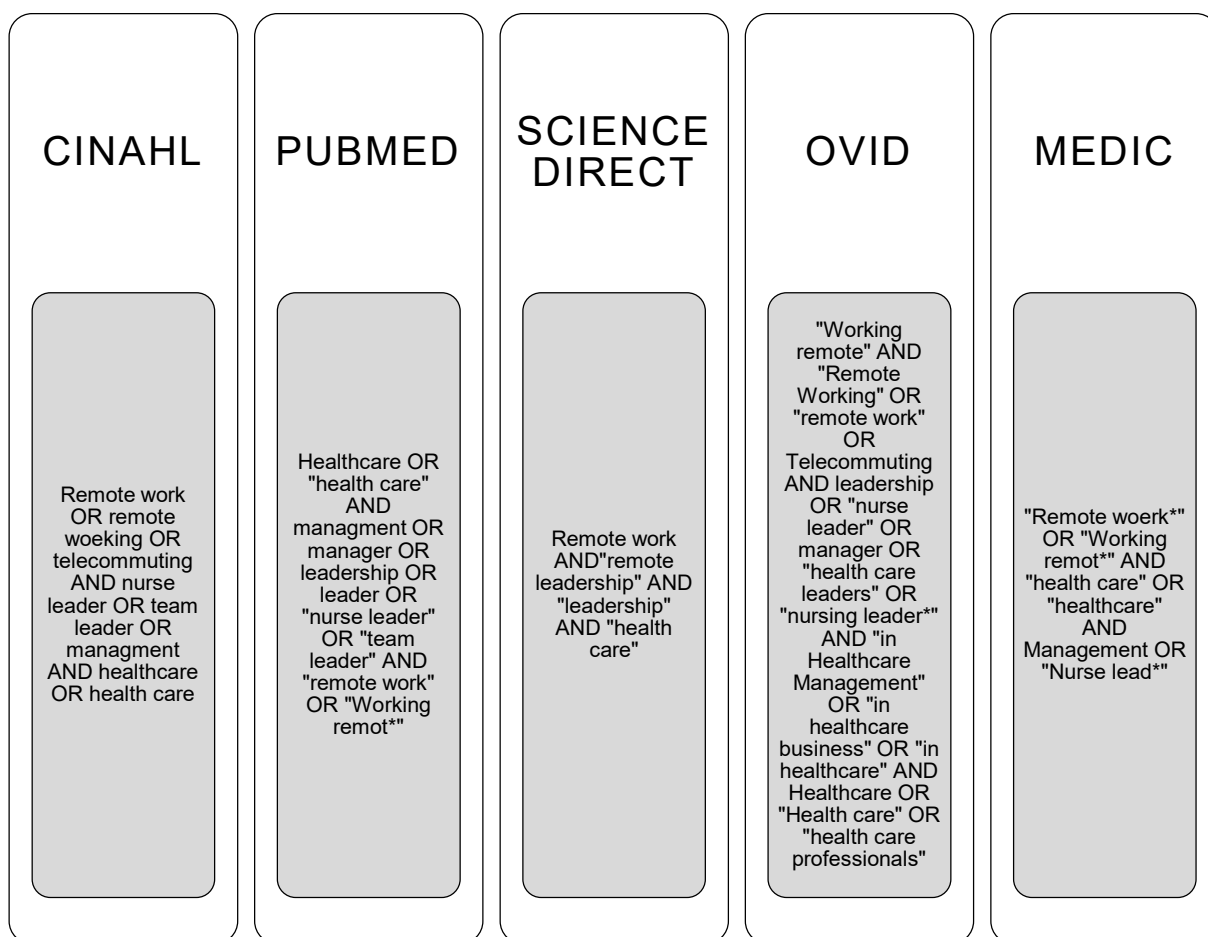
Tämän opinnäytetyön aineistonhaku aloitettiin määrittelemällä avainsanat (Hoitotyön tutkimussäätiö. a) sekä Petersin ym (2020b) mukaan laatimalla tutkimuskysymysten pohjalta avainsanat PCC-menetelmää (kartoittava haku) käyttäen. Opinnäytetyön otsikosta poimittiin kohderyhmä (population), käsite (concept) ja konteksti (context), jonka jälkeen luokiteltiin aihetta parhaiten kuvailevat avainsanat (Taulukko 1). (Hoitotyön tutkimussäätiö. a; Peters ym. 2020b.) Englanninkielisiä avainsanoja haettiin aiheeseen sopivista tutkimusartikkeleista. PCC-menetelmää ja hakusanoja testattiin koehauilla ja käytettiin tämän opinnäytetyön tietokantahauissa. Tiedonhakuja ennen järjestettiin tapaaminen informaation kanssa, jossa käytiin läpi opinnäytetyön aiheeseen sopivia tietokantoja sekä menetelmiä onnistuneeseen tiedonhakuun ja tehtiin kymmeniä koehakuja erilaisilla hakulausekkeilla.

Taulukko 1. PCC-menetelmä ja avainsanat

	P=POPULATION	C=CONCEPT	C=CONTEXT
	Tiimiesimiehet	Etäjohtaminen	Sosiaali- ja terveysala
AVAINSANAT	Esimiestyö, tiimiesimies, esimies, tiiminvetäjä, vuoro-esimies, lähiesimies, osastonhoitaja	Etätyö, työskentely etänä, etäjohtaminen	sosiaali- ja terveysala, SOTE-ala, sosiaali- ja terveydenhuolto

AVAINSANAT ENGLANNIKSI	Health care leaders, Nursing leaders, team leader, leadership, man- agement	Remote work, working remotely, working re- mote, working from home, telecommuting	healthcare, health care, Health Professionals, Health care system, Healthcare business, Healthcare management
---------------------------	--	--	---

Tietokantahaut tehtiin seuraavissa tietokannoissa; CINAHL, PubMed, Science Direct, Ovid, Medic & Taylor & Francis Online. Tietokantahakujen lisäksi aineistoa haettiin manuaalisella haulla käymällä läpi myös sopivien artikkelien ”citing articles” sekä aihepii-riä sivuavista julkaisuista kuten YAMK opinnäytetöistä, ProGraduista ja hankeraporttien ja artikkelien lähdeluetteloista.

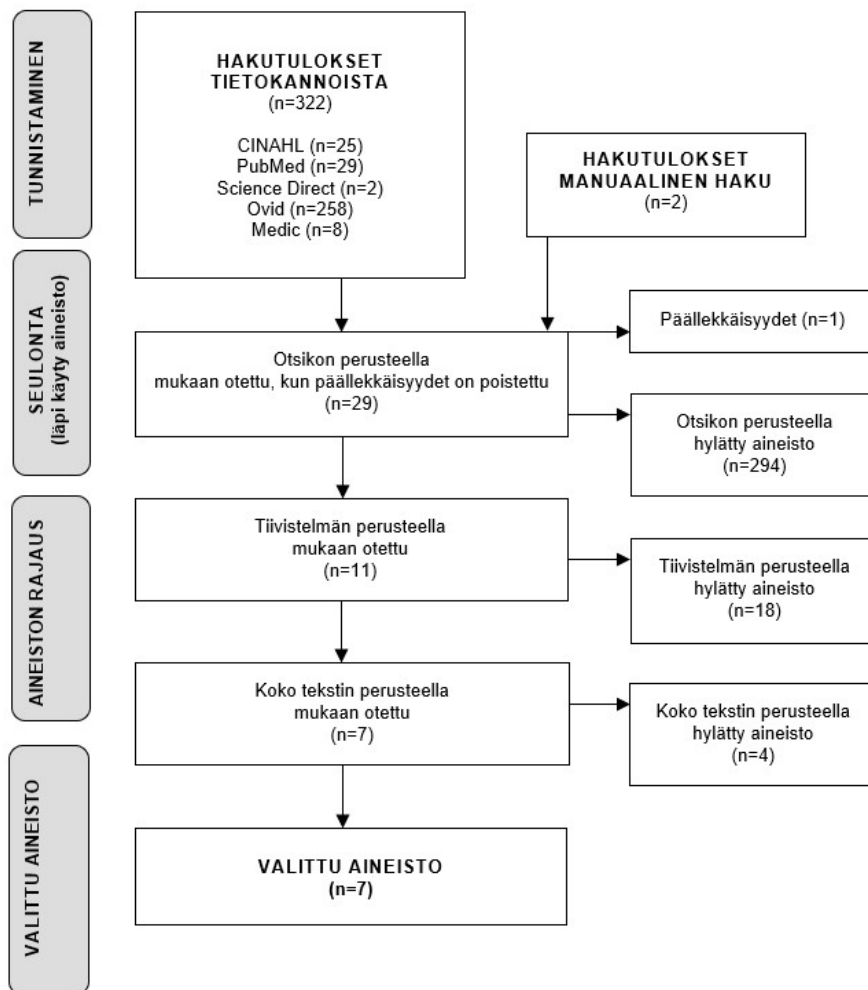


Kuvio 1: Opinnäytetyön aineistohaussa käytetyt tietokannat ja hakulausekkeet

Hakulausekkeissa käytettiin erilaisia yhdistelmiä avainsanoista ”health care”, ”working remote”, ”nurse leaders”, leadership, ”team leader” ”Health care management”. Avainsanoja yhdistelemällä fraaseiksi, sekä lisäämällä hakulausekkeeseen AND ja OR rajauksia. Hakutulosten yhteenveto esitetään taulukoituna Taulukko 2 - aineiston kuvaus (Liite 1).

4.3 Aineiston valinta

Aineiston valintaprosessi kuvataan Moher & Liberati & Tetzlaff & Altman (2009) mukailleen Prisma diagrammissa (Kuvio 2). Kuviossa esitetään Scoping katsauksen aineistonhaku ja valintaprosessi vaiheittain. Tietokantahaun tulokset oli tavoiteltua suppeammat, jonka vuoksi tietokantahakua täydennettiin manuaalisella haulla sopivien tutkimusten lähdeluetteloista ja lainatuista artikkeleista (citing articles) sekä aihealueen keskeisistä tieteellisistä lehdistä ja julkaisuista (Moher ym. 2009.)

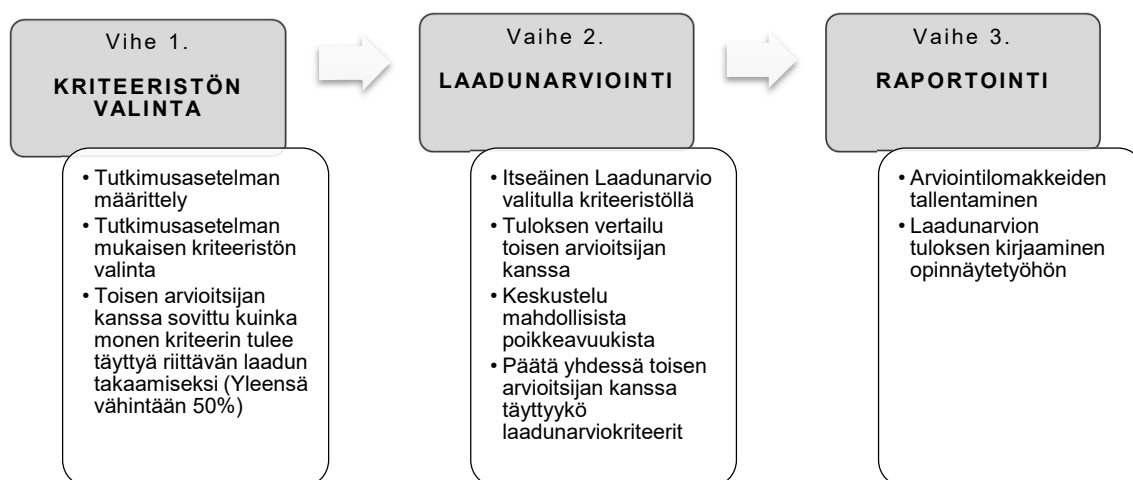


Kuvio 2. Prisma Diagrammi (Moher ym. 2009 mukailleen).

Hakutulokset käytiin ensimmäisessä seulontavaiheessa läpi otsikkotasolla ja mukaan valittiin aineisto, joka sopi opinnäytetyön aiheeseen. Otsikkojen perusteella valitusta aineistosta luettiin tiivistelmät ja johtopäätelmät, jonka jälkeen mukaan valittiin aineisto, joka sopi vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Lopuksi aineisto rajattiin koko tekstin perusteella, mukaan valittiin aineisto, joka täytti ennalta määritellyt sisäänottokriteerit. Aineistoista hylättiin sosiaali- ja terveysalan johtamisen kontekstin ulkopuolelle jäävä aineisto sekä aineisto, jossa ei käsitelty johtamista ja etätyötä, tai josta ei löytynyt vastauksia tutkimuskysymyksiin. Valittu aineisto kuvataan Taulukossa 2 – artikkeleiden kuvaus (Liite 1).

4.4 Aineiston laadunarviointi

Levac ym. (2010) mukaan scoping katsauksen laadun ja luotettavuuden parantamiseksi suositellaan vähintään kahden tutkijan tiimiä (Levac ym. 2010: 5–6.) Opinnäytetyön laadun parantamiseksi tässä opinnäytetyössä päädyin tekemään opinnäytetyöprosessia yhteistyössä toisen Metropolia ammattikorkeakoulu YAMK opiskelijan kanssa. Peurosen (2022) opinnäytetyö Etäjohtaminen sosiaali- ja terveysalalla: scoping katsaus, on samasta kontekstista, konsepti on eri näkökulmasta. Tietokantahaut sekä aineiston laadunarvio tehtiin yhteistyössä, opinnäytetöiden laadun ja luotettavuuden parantamiseksi. Molemmat opinnäytetyöntekijät arvioivat tiedonhaussa valitut aineistot itsenäisesti Joanna Briggs Instituutin arviointikriteeristön, Peters ym. (2020a) mukaisesti, käyttäen kuhunkin aineistoon sopivaa yhdessä sovittua arviointikriteeristöä. Laadunarviointiprosessi on kuvattu kuviossa 3. mukailen Hoitotyön tutkimussäätiö kaaviota laadunarviointiprosessista. (Hoitotyön tutkimussäätiö. b; Peters ym. 2020a.)

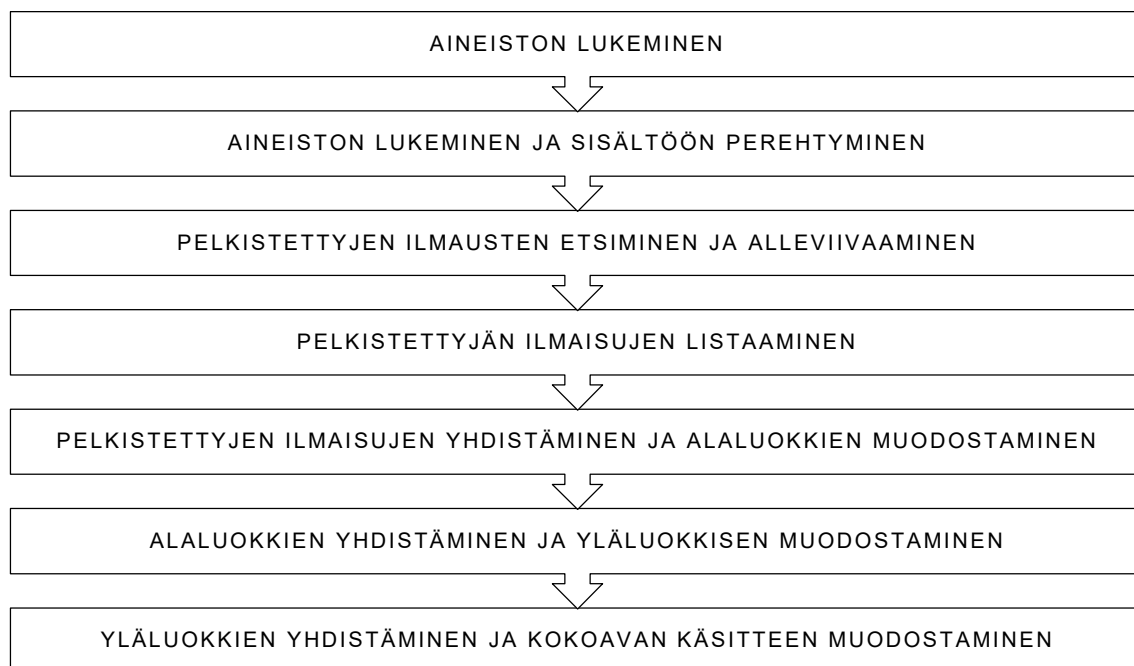


Kuvio 3. Laadunarviointiprosessi (Hoitotyön tutkimussäätiö. b mukailen).

4.5 Aineiston analysointi

Petersin ym. (2020a) mukaan scoping katsauksen analysoinnissa on tärkeää ylläpitää avointa ja läpinäkyvää lähestymistapaa, sillä scoping katsauksella pyritään tunnistamaan nimenomaan keskeisiä käsitteitä, teorioita ja tutkimusaukkoja sen sijaan, että tarkoituksena olisi luoda aineistosta synteesi tilastollisilla menetelmillä. Scoping katsauksen analysointimenetelmä valitaan katsauksen tarkoituksen ja tekijän oman harkinnan mukaan. (Peters ym. 2020a.) Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen (2013: 166–168) mukaan induktiivinen sisällönanalyysi perustuu tutkimuskysymyksen perusteella ohjautuvaan induktiiviseen päättelyyn, jossa pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus tutkimusaineistosta ilman että analyysiä ohjaa aikaisemmat havainnot, tiedot tai teorit. Induktiivisessä sisällönanalyysissä raportointi on aineistolähtöistä (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013: 166–168). Tuomen & Sarajärven (2009: 112) mukaan aineistolähtöinen sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn. Käsitteiden yhdistelyn avulla saadaan vastaukset tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi (2009: 112.)

Tämän opinnäytetyön aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti, laadullisen eli induktiivisen aineiston analyysillä, Tuomi & Sarajärvi (2009: 108–110) mukaan. Analysointiprosessi on kuvattu vaiheittain (Kuvio 4) mukailleen Tuomen & Sarajärven (2009: 109) aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemistä.



Kuvio 4. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2009: 109 mukailleen).

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi alkoi perusteellisella aineistoon perehtymisellä, jonka jälkeen alkoi analysointiprosessi aineiston pelkistämällä. Aineistosta alleviivattiin ilmaiset ja termit, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin. Pelkistetyt ilmaukset listattiin alaluokiksi, jonka jälkeen aineisto ryhmiteltiin alkuperäisilmauksen mukaan ryhmittelemällä samaa asiaa tarkoittavat käsitteet yhdeksi yläluokaksi, joka nimettiin sisältöä kuvaavasti. Lopuksi aineisto abstrahoitettiin eli käsitteellistettiin yhdistelemällä luokituksia pääluokiksi, joiden perusteella saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 109–113; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013: 167–168.)

5 Tulokset

5.1 Kuvaus valitusta aineistosta

Tämä scoping katsaus sisältää seitsemän kontekstiin soveltuvaa julkaisua, jotka täyttivät asetetut sisääntokriteerit. Mukaan valikoitui kolme tutkimusartikkelia ja neljä asiantuntija-artikkelia, joista yhden artikkelin liitteenä oli kirjallisuuskatsauksella koottu koulutusmateriaali etäjohtamisesta. Valitusta aineistosta kaksi aineistoa on julkaistu vuonna 2022, kaksi aineistoa 2021 ja kolme aineistoa 2020. Julkaisut ovat peräisin Yhdysvalloista (n=4) ja Suomesta (n=3). Yksi aineisto on kirjoitettu suomeksi ja kaikki muut (n=6) englanniksi.

Aineisto kuvasi etätyön ja viestinnän vaikutusta sosiaali- ja terveysalan johtamiseen, sekä onnistuneen etäjohtamisen vinkkejä sosiaali- ja terveysalan kontekstissa. Yksi keskeinen näkökulma kolmessa asiantuntija-artikkelissa oli COVID-19 pandemia ja sen vaikutukset työskentelyolosuhteisiin ja etätyöhön siirtymiseen. Kaksi aineistoa kartoitti aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia etäjohtamisesta sosiaali- ja terveysalalla. Valitun aineiston kuvaus on Taulukossa 2 – artikkeleiden kuvaus (liite 1), johon on taulukoitu artikkeleiden tekijät, julkaisuvuosi ja -maa, tutkimuksen tarkoitus, tutkimusasetelma sekä tulokset ja johtopäätökset.

Tämän opinnäytetyön aineiston analyysin perusteella etätyön haasteista ja onnistumisen edellytyksistä muodostui kolme selvää pääluokkaa; viestintätaidot, etäjohtamistaidot ja työympäristö. Aineiston analyysin tulokset on jaettu vastaamaan kysymyksiin: Mitkä ovat esimiehen etätyön onnistumisen edellytykset? Ja mitkä ovat etätyön haasteet esimiestyössä sosiaali- ja terveysalalla? Tulokset esitetään kuudessa taulukossa, kappaleet on otsikoitu pääluokkien mukaan.

5.2 Lähijohtaminen etänä sosiaali- ja terveysalalla

Ristolaisen & Maijalan & Elorannan (2020) mukaan etäjohtamisen taitoa tarvitaan yhä useammassa terveydenhuollon yksikössä. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että terveydenhuollon organisaatioissa etäjohtamisen ja siihen liittyvän viestinnän toimintatavat eivät ole vielä muotoutuneet (Ristolainen ym. 2020). Kiljusen ym. (2022) mukaan nykyaikainen terveydenhuolto kohtaa monimuotoisia haasteita. Erityisesti vuoden 2020 COVID-19 pandemia on ollut yksi globaaleista työelämän haasteista, mikä on johtanut historian suurimpaan työolosuhdekokeiluun. Terveydenhuollossa etätyö ja etäjohtaminen ei ole ollut kovin yleistä, vaikka viimeaikaiset uudistukset, teknologiaan panostaminen ja organisaatioiden hajauttaminen on yleistynyt. Etälääketiede on otettu käyttöön jo 1990-luvulla, kuitenkin käyttöönotto on ollut hidasta terveydenhuollon palveluntarjoajien keskuudessa. Pandemian myötä etätyö on lisääntynyt kuten myös johtamisosaamisen tarve, mikä pitää sisällään tietoteknisiä taitoja ja kykyä rakentaa luottamusta muuttuneen työdynamiikan ja etätyöympäristön myötä (Kiljunen ym. 2022).

Kacik (2020) kuvaa COVID-19 pandemian aiheuttamaa työympäristön ja työskentelyolosuhteiden äkillistä muutosta artikkelissaan työpaikan IT-infrastruktuurin, viestintästrategian ja henkilöstön resilienssin testaamiseksi. Työntekijät lähetettiin maaliskuussa 2020 kotiin ja testattiin kuinka nopeasti työnantajat ja työntekijät pystyivät rakentamaan uudenlaisen työskentelykulttuurin. Kacik (2020) nostaa esiin etätyön odottamattomia etuja. Terveydenhuollon organisaatioiden opittua toimimaan uudenlaisessa työympäristössä, huomattiin etätyöskentelyn laajentaneen työyhteisön osaamista ja henkilöstön saatauvuutta (Kacik 2020.)

COVID-19 on ollut suuri oppitunti joustavuudesta ja empatiasta. Vietän enemmän aikaa auttamalla johtajia olemaan empaattisempia, tietäen että jokaisella työntekijällä on ainutlaatuiset olosuhteet. Henkilöstöpolitiikassa on siirrytty avoimempaan lähestymistapaan esimerkiksi työtuntien suhteen. Jos kommunikoimme selkeästi ja osoitamme empatiaa sekä annamme työntekijöille mahdollisuuden työskennellä haluamallaan tavalla, on työ tuottavampaa kuin antamalla työntekijöille valmiit protokollat, joiden mukaan toimia (Kacik 2020).

Työntekijöitä on helpompi löytää, kun maantieteellinen alue on laajempi. Ihmiset eivät halua käyttää aikaa työmatkoihin, enkä syytä heitä. Työntekijät arvostavat työn ja yksityiselämän tasapainoa, ja etätyöskentelyn myötä kustannuksia voidaan vähentää. Monet terveydenhuollon organisaatiot harkitsevat toimistotilojen pienentämistä, yhä useamman työntekijän siirryttyä työskentelemään kotoa käsin (Kacik 2020).

Urban (2020) mukaan harvoilla osastonhoitajilla, terveystalon johtajilla ja kouluttajilla on riittävästi koulutusta tai kokemusta etäjohtamisesta, onnistuakseen johtamaan etätiimejä (Urban 2020). Kacik (2020) kirjoittaa, että COVID-19 pandemian myötä sosiaali- ja terveystalon organisaatiot ovat joutuneet kehittämään ja optimoimaan etätöiden dynamiikan toimivaksi kotoa käsin työskentelyyn. Tämä on edellyttänyt uuden työskentelytyylin, kommunikaatiosysteemin ja yhteistyöympäristön rakentamista (Kacik 2020.) Terkamo-Moisio ym. (2022) mukaan digitaalinen teknologian edistyminen on mahdollistanut johtajien ja tiimien etävuorovaikutuksen erilaisten viestintäkanavien välityksellä, ja niitä on käytetty jo laajalti terveydenhuollossa, mahdollistamassa yhteistyötä pitkien etäisyyksien yli. Kehittyvä digitalisaatio ja organisaatioiden hajauttaminen edesauttavat etätöiden mahdollisuuksia myös terveydenhuollossa (Terkamo-Moisio ym. 2022.)

5.3 Esimiehen etätöiden onnistumisen edellytykset

5.3.1 Viestintätaidot

Viestintätaidot pääluokka muodostui yläluokista tehokkaat kommunikaatiokäytännöt, eriaikainen viestintä ja samanaikainen viestintä (Taulukko 2). Onnistuneen etätöiden kiistaton avaintekijä on jatkuva, selkeä kommunikaatio moninaisten viestintäkanavien välityksellä (Ristolainen ym. 2020; Terkamo-Moisio ym. 2022; Kiljunen ym. 2022; Prestia 2021; Urban 2020; Caban Alizondo 2021; Kacik 2020). Terkamo-Moisio ym. (2022), Urban (2021) ja Ristolainen ym. (2020) mukaan oikean viestintävälineen valinta on keskeisessä roolissa halutun lopputuloksen saavuttamiseksi (Terkamo-Moisio ym. 2022; Urban 2021; Ristolainen ym. 2020.)

Etätö edellyttää teknologian käyttämistä kommunikointi- ja työtekovälineinä. Saatavilla olevat työkalut ja tapa, jolla niitä käytetään, vaikuttaa siihen, miten me luomme ja vaalimme luottamusta (Urban & VanOrsdale & Ward 2020).

Osastonhoitajien käytössä on pääsääntöisesti perinteiset yhteydenpitovälineet, kuten puhelut, tekstiviestit ja sähköposti (Ristolainen ym. 2020.)

Taulukko 2. Luokittelu viestinnän onnistumisen edellytyksistä

2.ALALUOKKA	1.ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
	Jatkuva kommunikaatio	TEHOKKAAT-KOMMUNIKAA-TIOKÄYTÄNNÖT (Effective communication policies)	
	Avoin kommunikaatio		
	Vastavuoroinen luottamus		
	Psykologisesti turvallinen työympäristö		
	Säännöllinen tiedottaminen		
	Selkeät kommunikaatiokäytännöt		
	Oikean viestintävälineen valinta		
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Sähköposti ◦ Yhteiset tiedostot (Sharepoint) ◦ Videotallenteet 	Eriaikaiset viestintävälineet	ERIAIKAINEN VIESTINTÄ (Asynchronous communication)	VIESTINTÄ-TAIDOT (Communication skills)
	Inspiroivat viestit		
	Utiskirjeet/tiedotteet		
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Puhelin ◦ Tekstiviestit ◦ Pikaviestimet ◦ Videopuhelut 	Samanaikaiset viestintävälineet	SAMANAIKAINEN VIESTINTÄ (Synchronous communication)	
	Etäkokoukset		
	Kasvokkain tapaaminen (FTF-tapaamiset)		

Urban ym. (2020) jakaa viestinnän eriaikaiseen viestintään (asynchronous communication) ja samanaikaiseen viestintään (synchronous communication) (Urban ym. 2020). Urban (2021) mukaan eri kommunikaatiossa tärkeää huomioida ensisijaisesti vastaanottajalle parhaiten sopivat tavat, sen sijaan että valitsee omien henkilökohtaisten mieltymysten mukaan. Käyttämällä monipuolisesti erin tyyppisiä viestintä- ja vuorovaikutusvälineitä maksimoi myös viestinnän vaikuttavuuden. Asynkroninen viestintä, eli viestintä, jossa ihmisten välinen vuorovaikutus ei tapahdu samanaikaisesti, voidaan hoitaa sähköpostilla, videotallenteilla, uutiskirjeillä tai jaetuilla tiedostoilla kuten Sharepoint. Synkroninen viestintä on vuorovaikutusta, jossa kahden tai useamman henkilön välillä käydään vuoropuhelua reaaliajassa, kuten puhelimen, pikaviestimien, tekstiviestimien, videopuheluiden tai videokokousten muodossa (Urban 2021.) Myös kasvotusten (FTF) tapaaminen on synkronoitua viestintää ja yksi viestinnän keskeisin muoto. (Urban 2021; Ristolainen ym. 2020; Caban Alizondo 2021; Terkamo-Moisio 2022.) Terkamo-Moision ym.

(2022), Ristolaisen ym. 2020 ja Kiljusen ym. (2022) mukaan hyvistä virtuaalisista kommunikaatiotyökaluista huolimatta etäjohtaminen vaatii kasvotusten (FTF) tapaamisia (Terkamo-Moisio ym. 2022; Ristolainen ym. 2020; Kiljunen ym. 2022). Ristolaisen ym. (2020) mukaan esimiestehtävää voidaan hoitaa myös etäyhteydellä, kunhan erityisesti esimies-alaisuuden perusta luodaan kasvokkain (Kiljunen ym. 2020).

Urban ym. (2020), Urban (2021), Terkamo-Moisio ym. (2022) ja Kiljunen ym. (2022) mukaan organisaation sisäiset selkeät kommunikaatiosäännöt ja eri kommunikointitarkoitukseen osoitetut työkalut ovat onnistuneen etätyön edellytyksiä. Oikean viestintävälineen valinnan on katsottu parantavan viestintää. Kiljunen ym. (2022) mukaan johtajat ovat avainasemassa organisaation digitaalisen kulttuurin kehittämisessä. Terkamo-Moisio ym. (2022) mukaan selkeät kommunikaatiokäytännöt parantavat myös johtaja-alainen suhdetta etätyössä. Urban (2020), Ristolainen ym. (2020), Terkamo-Moisio ym. (2022) ja Kiljunen-Laukka ym. (2022) mukaan avoin kommunikaatio luo psykologisesti turvallisen työympäristön sekä rakentaa luottamusta osapuolten välillä. Ristolainen ym. (2020) ja Terkamo-Moisio ym. (2022) mukaan yhteisten pelisääntöjen luominen etäviestintään koettiin tärkeäksi onnistumisen edellytykseksi etätyössä.

Inspiroivilla viesteillä, jotka heijastavat välittäviä arvoja, voi vaikuttaa henkilöstöön ja tarjota välittämistä ja huolenpitoa myös etätyön aikana (Prestia 2021.)

Kun siirretään ihmiset työskentelemään etänä ja heität mukaan vielä pandemian se vaikuttaa kaikkiin, joten meidän piti kohdata ihmiset siellä missä he olivat. Käyttämällä useita medioita ja työkaluja pitääksemme yhteyttä ihmisiin on onnistuttu löytämään uusi rytmi työhön (Kacik 2020.)

Kommunikoi. Tämä on todennäköisesti kaikkein kriittisin komponentti hyvässä johtamisessa ja odotukseni niiltä, joiden kanssa työskentelen. Etunani on organisaatio, joka on usein uusien käytäntöjen edelläkävijä, joten jaoin tiedotteita ja päivityksiä usein henkilökunnan kanssa. Huomasin, että epävarmoina aikoina osa viestintähaastetta on jakaa täsmällistä, oikea-aikaista tietoa mahdollisimman paljon (Caban Alizondo 2021.)

5.3.2 Etäjohtamistaidot

Aineiston yksi keskeisin pääluokka muodostui etäjohtamiseen liittyvistä ilmaisuista. Etäjohtamistaidot (Taulukko 3) pääluokka muodostui yläluokista johtamistaidot ja menestyneen etäjohtajan ominaisuudet. Terkamo-Moision ym. (2022) mukaan etäjohtamisen tarve on kasvanut useiden rinnakkaisten ja progressiivisten muutosten vuoksi, kuten

kustannustehokkuus ja palvelujen kysynnän lisääntyminen, sekä henkilöstöpula erityisesti maaseudulla (Terkamo-Moisio 2022.)

Etäjohtajuuteen siirtymisen aikataulua on nopeuttanut vuoden 2020 globaali pandemia. Lisäksi digitalisaation edistyminen viime vuosikymmenten aikana on muuttanut yksilöiden käsityksiä ja odotuksia työstä, mukaan lukien onnistuneeseen etätöympäristöön liittyvät erilaiset uudet osaamisalueet (Terkamo-Moisio ym. 2022.)

Taulukko 3. Luokittelu etäjohtamisen onnistumisen edellytyksistä

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Läpinäkyvyys	JOHTAMISTAITOT (Management skills)	ETÄJOHTAMISTAITOT (Remote leadership skills)
Yhteistyötaidot		
Raportointitaidot		
Kommunikaatiotaidot		
Viestintätaidot		
Palautteen antamisen taito		
Palautteen pyytämisen taito		
Motivaatiotaito		
Taito asettaa tavoitteita		
Päätöksentekokyky		
Tiimin työtehtävien osaaminen		
Mukautuva johtamistyyli	MENESTYNEEN ETÄJOHTAJAN OMINAISUUDET (Characteristics of a successful remote leader)	
Avoimuus		
Helposti lähestyttävyyys		
Kuuntelutaito		
Tuki/rohkaisu		
Empatia/välittäminen		
Tavoitettavuus		
Resilienssi		
Positiivinen maine		
Luottamuksellisten ihmissuhteiden luominen		

Urban ym. (2020) mukaan johtamistaidot eivät muutu etäympäristössä, vaan osaaminen pysyy samana. Tehokas kommunikaatio sekä yhteistyö tiimin kanssa on tärkeää. Onnistuakseen etäjohtajan tehtävässä tulee johtajan rakentaa luottamuksellinen ihmissuhde jokaisen tiimin jäsenen kanssa. Luottamuksen rakentamisessa säännöllinen palautteen pyytäminen ja antaminen sekä työntekijöiden kuunteleminen ovat tärkeässä asemassa. Lisäksi tulee ottaa huomioon työntekijöiden omat toiveet, miten esimiehen kanssa halutaan työskennellä, kuinka usein pitää yhteyttä ja minkä viestintävälineiden kautta (Urban

ym. 2020.) Urbanin (2021) mukaan etäjohtamisessa onnistuakseen vaaditaan vahvaa ymmärrystä tiimin työtehtävistä ja ajatuksista, sekä vahvuutta asettaa tavoitteita sekä motivoida henkilökuntaa.

Etänä työskentelevän henkilöstön johtamisessa viestintä on kaikki kaikessa. Älä anna etäisyyden johtaa työntekijän eristäytymiseen ja irtautumiseen. Pysy yhteydessä jokaisen työntekijän kanssa. Vuorovaikutuksen personointi tiimin jäsenten kanssa edistää yhteydentunnetta (Urban ym. 2020).

Ole läpinäkyvä, rakentaaksesi luottamusta etätyöympäristössä. Delekoij tehtäviä ja suunnittele tehtäviä tiimin yhteisissä tapaamisissa. Tämä lisää läpinäkyvyyttä ja antaa tiimin jäsenille mahdollisuuden tutustua, työskennellä ja rakentaa luottamusta toisiinsa (Urban ym. 2020).

Aseta selkeät tavoitteet etukäteen, raportointi ja keskustele säännöllisesti (viikkopalaverit, kasvokkain tapaamiset yms.). Keskustele, jotta huomaat kokevatko ihmiset työnsä olevan oikealla uralla (Urban 2021).

Motivoi ja sitouta työntekijöitä tunnustamalla yksilön ja tiimin saavutukset, sekä ammatilliset virstanpylväät, syntymäpäivät ja tärkeimmät perhepahtumat (Urban ym. 2020).

Juhli saavutettuja tavoitteita (Urban 2021).

Terkamo-Moisio ym. (2022) katsauksessa nousee esiin menestyneen etäjohtajan piirteitä, joista tärkeimmiksi luokitellaan luottamus ja kommunikaatio etäympäristössä. Etäjohtajan johtamistyyli, vahvat johtamistaidot ja henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten avoimuus, helposti lähestyttävyyys, kuuntelutaito ja positiivinen maine on nostettu esiin tärkeinä luonteenpiirteinä (Terkamo-Moisio ym. 2022.) Kiljunen ym. (2022) mukaan etäjohtajan roolin tärkeimmät ominaisuudet ovat henkilöstön vaihtuvuuden minimointi ja sitouttaminen työhön (Kiljunen ym. 2022). Kacik (2020), Prestia (2021) sekä Terkamo-Moisio ym. (2022) lisäävät myös henkilökohtaisiin ominaisuuksiin resilienssin, sekä pehmeät arvot kuten empatian ja välittämisen (Kacik 2020; Prestia 2021; Terkamo-Moisio ym. 2022).

Menestyksenkäs johtaminen edellyttää ymmärrystä siitä, mitä ihmiset ajattelevat, ei vain siitä mitä he tekevät. Se miten sitoutamme toiset digitaaliseen yhteydenpitoon, vaikuttaa merkittävästi siihen saavutamme tavoitteemme ja miten stressaavaa se tulee olemaan matkan varrella (Urban ym. 2020.)

Kiljusen ym. (2022) scoping katsauksessa on koottu yhteen käytännön johtajan osaamisen edellytyksiä etätyössä. Toivotuimmiksi etäjohtajan ominaisuuksiksi luettiin tavoitettavuus, henkilökohtaiset yhteydet sekä helposti lähestyttävyyys. Esiin nousi myös tarve esimiehen työntekijöille antamalle tuelle ja palautteelle, sekä tuen ja palautteen merkitys työtoverisuhteessa ja työntekijä – esimiehuhteessa (Kiljunen ym. 2022). Terkamo-Moisio ym. (2022) mukaan työntekijät arvostavat johtajan halua jakaa vastuuta työntekijöille, sekä antaa tilaa itsenäisille ja nopeille päätöksille (Terkamo-Moisio 2022).

Angela S. Prestia (2021) kirjoittaa artikkelissaan ”The Remote Influence of nursing Leadership”, COVID-19 pandemian aikana henkilökunnalleen lähettämistä maanantain aamuviesteistä. Prestian (2021) mukaan yhteyttä työntekijän ja johtajan välillä voidaan parantaa haastavasta työympäristöstä huolimatta luomalla luottamuksellinen suhde hoitajien ja esimiesten välille. Prestian kokemuksen mukaan inspiroiva kommunikaatio henkilöstön kanssa, lisäsi henkilöstön sitoutuneisuutta, tuki tavoitteiden saavuttamista ja ylläpiti sekä työn merkityksellisyyden tunnetta että antoi toivoa (Prestia 2021).

Inspiroivat osastonhoitajat ovat emotionaalisesti jalat maassa, tunnistavat henkilöstön tunnetiloja, luottavat näkemäänsä ja puhuvat aidosti totta. Viikkoviestin kirjoittaminen vie aikaa, joka siihen kannattaa kuitenkin käyttää. Inspiroiva esimies voi olla läsnä, ohjata kannustaa ja tukea henkilöstöä, vaikkei näe heitä (Prestia 2021).

5.3.3 Hyvä työympäristö

Hyvään työympäristöön liittyvät keskeiset etäjohtamisessa onnistumisen edellytykset on kuvattu Taulukko 4: Luokittelu hyvän työympäristön edellytyksistä. Pääluokka muodostui yläluokista hyvinvoiva työyhteisö, toimiva organisaatiokulttuuri ja hyvät työskentelyolosuhteet. Kiljunen ym. (2022) katsauksen mukaan etäjohtamisen konseptissa työympäristö on laaja käsite, mikä pitää sisällään muun muassa psykososiaalisia työympäristötekijöitä, kuten työhön sitoutumisen, henkilöstön pysyvyyden ja organisaation kokonaisrakenteet (Kiljunen ym. 2022). Urbanin ym. (2020) mukaan luottamuksen rakentaminen työyhteisössä on tärkeä tehtävä, joka ei tapahdu itsestään. Korkean luottamuksen on todettu vaikuttavan hyvään suorituskyykyyn, tuottavuuteen ja parempaan työtyytyväisyyteen (Urban ym. 2020).

Taulukko 4. Luokittelu hyvän työympäristön edellytyksistä

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Luottamus	HYVINVOIVA TYÖYHTEISÖ (Work community well-being)	HYVÄ TYÖYMPÄRISTÖ (Good work environment)
Työtovereiden tuki		
Resilienssi		
Työhön sitoutuneisuus		
Henkilöstön pysyvyys (/vaihtuvuus)		
Psykologisesti turvallinen työympäristö		
Positiivinen yhteishenki		
Johtaminen	TOIMIVA ORGANISAATIO- KULTTUURI (Good organization culture)	
Yhteiset pelisäännöt (Code of collaboration)		
Avoin kommunikaatio		
Ketterä toimintakulttuuri		
Työn koordinointi		
Itseohjautuvuus/autonomia	HYVÄT TYÖSKEN- TELYOLOSUHTEET (Good work circumstances)	
Kulttuuritietoinen toiminta		
Toimivat ohjelmistot		
Toimivat etätyökalut		
Tietotekniset taidot		
Työympäristö		

Terkamo-Moisio ym. (2022) tutkimuksessa on todettu, että etäjohtajien tulisi toimia mentoreina ja fasilitaattoreina, vahvistaakseen henkilöstön ihmissuhteita ja yhteishenkeä. Etäjohtajien keinot parantaa tiimihenkeä etätyökonseptissa ovat sopivien työympäristöjen varmistaminen, työntekijöiden autonomian lisääminen ja kulttuuritietoinen toiminta (Terkamo-Moisio ym. 2022).

Johtavat tiimit, joissa on ketteryden, jakamisen/positiivisuuden kulttuuri on tunnistettu onnistuneen etäjohtamisen ominaisuudeksi (Terkamo-Moisio ym. 2022).

Tiimikulttuuri kuvaa työntekijäryhmän rooleja, taitoja, asenteita ja ajattelutapaa. Esimerkiksi ketterässä tiimikulttuurissa painotetaan jatkuvaa kehittymistä ja tiimityötä (Terkamo-Moisio ym. 2022).

Monet työtehtävät sopivat etätyöympäristöön; joissain tapauksissa tuottavuus paranee ilman työpaikan häiriötekijöitä. Se on suuri oppimiskokemus – mielestäni etätyö on tullut jäädäkseen (Kacik 2020).

Terkamo-Moisio ym. (2022) mukaan positiivinen yhteishenki on yhdistetty henkilöstön luovuuteen, parempiin työtuloksiin sekä konfliktien minimointiin (Terkamo-moisio ym.

2022.) Urbanin ym. (2020) mukaan onnistuneen etäjohtamisen taustalla on työympäristön ”yhteistyökoodi”, eli työyhteisön yhteiset pelisäännöt etäkommunikaatioon, joita noudattamalla parannetaan yhteishenkeä sekä mahdollistetaan onnistunut työkuultuuri. Yhteisten pelisääntöjen laatiminen tulee ihannelilanteessa tehdä jo tiimin muodostamisvaiheessa yhdessä tiimin jäsenten kanssa. Tarkoituksena on sopia käyttäytymissäännöt, jotka koskevat kaikkia ja joiden avulla pyritään tehokkaaseen etäyhteistyöhön. Yhteisillä pelisäännöillä ennakoidaan ja minimoidaan ongelmia. (Urban 2020.)

Yhteistyökoodiin voidaan kirjata mm. tapaamisten fasilitointivastuita kuten kokouspöytäkirjan ylläpitäjän roolin kierto, kokousten esivalmistelukäytännöt, sähköposteihin reagoinnin aikataulu, ammattimaiset kokouskäytännöt (valmistelu, täsmällisyys, ammattimaisuus) (Urban ym. 2020.)

Luo yhteistyösäännöt, huomio että työyhteisö on entistä liikkuvampaa, opi sopeutumaan uusiin työtovereihin tiimeihin ja esimiehiin. Huolehdi, että käytössä on oikeat työkalut ja opasta työkalujen käyttöön (Urban 2021).

5.4 Etätyön haasteet esimiestyössä sosiaali- ja terveysalalla

5.4.1 Viestinnän haasteet

Viestinnän haasteet (Taulukko 5) muodostuivat yläluokista puutteet organisaation toimintatavoissa ja teknologiset haasteet. Ristolaisen ym. (2020) tutkimuksen mukaan osastonhoitajien vastaukset kertovat etäviestinnän haasteena olevan asioiden käsitteilyyn ja arkeen osallistumisen liittyviä tekijöitä, kuten toiminnan organisointi ja kehittäminen etänä. Viestinnässä esiintyviä haasteita etäjohtamisen näkökulmasta olivat koulutuksen ja organisaation tuen puute, riittämätön tiedottaminen ja puutteelliset viestinnän ohjeistukset sekä tiimi- että organisaatiotasolla. (Ristolainen ym. 2020.) Terkamo-Moisio ym. (2022) mukaan etäjohtajien tulee ymmärtää, että työntekijät odottavat johtajien aloittavan sekä muodollisen että epävirallisen viestinnän. Säännöllisen viestinnän ja selkeän viestintäpolitiikan on raportoitu parantavan johtaja-alaissuhdetta etätyöskentelyssä. Väärinkäsitysten ja väärintulkintojen välttämiseksi etäjohtajien tulee olla tietoisia erilaisista kulttuurisista olettamuksista ja luoda työyhteisölle selkeät säännöt viestintäkäytännöistä (Teramo-Moisio ym. 2022). Kiljusen ym. (2022) tutkimuksessa on tunnistettu teknologisten haasteiden takana olevan vaihtelevat taidot ICT-ratkaisujen käytössä (Kiljunen ym. 2022).

Taulukko 5. Luokittelu viestinnän haasteista

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Koulutuksen puute	PUUTTEET ORGANISAATION VIESTINTÄKÄYTÄNNÖISSÄ (Lack of organizational communication policies)	HAASTEET VIESTINNÄSSÄ (Challenges in communication)
Riittämätön tiedottaminen		
Puutteelliset viestinnän ohjeistukset		
Riittämätön viestintä		
Ajan puute/Kiire viestinnässä		
Tietotulva		
Vuorovaikutuksen vähäisyys		
FTF-tapaamisten puute		
Puutteet organisoinnissa		
Haasteet toiminnan kehittämisessä		
Kynnys ottaa yhteyttä		
Haasteet tavoitettavuudessa		
Teknisen osaamisen puute	TEKNOLOGISET HAASTEET (Technology challenges)	
Haasteet sovellusten toimivuudessa		
Haasteet laitteiden toimivuudessa		
Älypuhelinien saatavuusongelmat		
IT-tuen puute		

Ristolaisen ym. (2020) mukaan riittämätön viestintä, ajan puute ja kiire viestimässä sekä tietotulva ovat onnistuneen viestinnän esteenä. Vuorovaikutuksen vähäisyyden todettiin estävän esimiehiä tuntemasta yksikön käytännön arkea riittävän hyvin. Tutkimuksessa todettiin, että kynnys ottaa yhteyttä etäällä työskentelevään esimieheen on korkeampi kuin lähiesimiestyössä. Teknologian puutteet, kuten älypuhelimien saatavuusongelmat ja laitteiden toimivuus vaikuttavat tavoitettavuuteen. Erilaisten välineiden ja sovellusten käytön osaamisen todettiin olevan henkilösidonnaista sekä toimivuudessa oli puutteita (Ristolainen ym. 2020.)

Ristolaisen ym. (2020) ja Kiljusen ym. (2022) mukaan haasteena oli teknologisen osaamisen heikkous. Erilaisia teknologiaan liittyviä ongelmia esiintyy, eikä ammattilaisten teknologiavalmiuksia olla riittävästi resursoitu. Huonojen ohjeistusten takia teknologisessa osaamisessa on vaihtelua ja sitä myötä ongelmia virtuaalisten työkalujen ja viestintäkanavien käytössä on päivittäin (Ristolainen ym. 2020; Kiljunen ym. 2022). Ristolainen ym. (2020) mukaan myös terveydenhuollon esimiesten olisi tärkeää saada koulutusta, mentorointia ja tukea teknologian hyödyntämiseen parantaakseen viestinnän haasteita (Ristolainen ym. 2020).

5.4.2 Etäjohtamisen haasteet

Etäjohtamisen haasteet (Taulukko 6) muodostuivat yläluokista Aikatauluhaasteet, puutteet osaamisessa sekä teknologiset haasteet. Terkamo-Moisio ym. (2022) mukaan koti-toimistolta käsin tapahtuva etäjohtaminen aiheuttaa epätasapainoa työn ja yksityiselämän välillä. Etätöitä tekevän esimiehen työajan ja vapaa-ajan välinen ero hämärtyy ja samalla etäjohtajat kokevat loputtoman työmäärään sotkeutuvan sosiaalisen ja perhelämän kanssa. Etänä tehtävälle työlle ei ole määritelty tarkkaa sijaintia tai aikataulua ja työtä voidaan tehdä missä ja milloin vain. Jatkuva työnteko lisää etäjohtajan työuupumuksen riskiä (Terkamo-Moisio ym. 2022).

Taulukko 6. Luokittelu etäjohtamisen haasteista

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Resurssipula	AIKATAULU- HAASTEET (Resource challenges)	ETÄJOHTAMISEN HAASTEET (Challenges of Remote leadership)
Pitkät työpäivät		
Jatkuva työaika		
Epätasapaino työn ja vapaa-ajan välillä		
Työuupumus		
Joustamisen puute	VUOROVAIKUTUS- HAASTEET (Communication challenges)	
Palautteen puute		
Vuorovaikutuksen vähäisyys		
Luottamuspula		
Konfliktit ryhmadynamiikassa	PUUTTEET OSAA- MISESSA (Lack of competences)	
Koulutuksen puute		
Organisaation tuen ja ymmärryksen puute		
Liialliset odotukset		
Puutteelliset johtamistaidot		
Tunneälyn puute		
Työpaikan eristäytyneisyys		
Itseluottamuksen puute	TEKNOLOGISET HAASTEET (Technological challenges)	
Puutteet virtuaalisten työkalujen käyttö- taidoissa		
Puutteet työvälineissä		
Puutteet ohjelmistoissa		
Puutteelliset etäviestintävälineet		

Kiljusen ym. (2022) mukaan on huomattu, että selkeistä työympäristöeroista huolimatta etä- ja lähijohtajat kohtaavat samanlaisia haasteita työssään. Katsauksessa on todettu, että henkilöstön vaihtuvuus ja työhön sitoutuneisuus liittyvät organisaation tuen puutte-

seen. Jopa viidesosan terveydenhuollon henkilökunnasta, joka osallistui kyselytutkimukseen, kerrottiin harkitsevan työpaikan jättämistä johtamiskäytäntöjen ja organisaatiotuen puuttumisen vuoksi (Kiljunen ym. 2022). Terkamo-Moisio ym. (2022) mukaan menestyneeseen etäjohtamiseen vaadittavat resurssit, osaaminen, laitteet ja koulutus sekä työn vaatima joustavuus ei välttämättä ole organisaation tiedossa. Puuttuva organisaation tuki, ymmärryksen puute sekä puutteet organisaatiotasoisissa ohjeistuksissa haastaa esimiehen etätyössä menestymisen (Terkamo-Moisio ym. 2022).

Ristolaisen ym. (2020) mukaan johtaminen vaikeutuu, kun johtaminen tapahtuu etäällä tiimistä. Osa työntekijöistä myös koki, ettei osastonhoitajalla ole riittävän hyvää kokonaiskuvaa työyhteisön asioista ja työn sisällöstä. Etätyötä tekevään esimieheen koettiin vaikeuksia ottaa yhteyttä ja tutkimuksen mukaan jotkut työntekijöistä eivät myöskään käyttäneet etäviestintää tai odottivat osastonhoitajan kasvokkain tapaamista, koska ilmapiiirin ei uskottu välittyvän osastonhoitajalle etäälle. On myös todettu, että yhteydenpidon vähentyessä palautteen antaminen vähenee (Ristolainen ym. 2020). Kiljunen ym. (2022) mukaan etäjohtajat pitivät pitkiä maantieteellisiä välimatkoja esteenä päivittäiselle yhteistyölle. Johtajat kokivat ulkopuolisuuden tunnetta yrittäessään ylläpitää yhteyttä kahden eri maailman välillä. Virtuaalisen läsnäolon luomisen koettiin helpottavan etäisyyden kanssa (Kiljunen ym. 2022). Kacikin (2020) mukaan on tärkeää kohdata ihmiset ymmärtäväisesti, jatkuvan vuorovaikutuksen haasteena on työntekijöiden ylikuormitus (Kacik 2020).

Olimme varovaisia, ettemme liioittele kommunikaatiota, koska ihmiset eivät halua tuntea, että heillä on aina joku olkapäällään tarkkailemassa. Pyrimme tekemään viestinnästä henkilökohtaista, kysymällä työntekijöiden perheistä. Meidän oli tehtävä selväksi, että kyse oli yhteydenpitämisestä ei mikromanageroinnista (Kack 2020).

Kiljusen ym. (2022) havaintojen mukaan hoitajien pysyvyydellä ja toimimattomalla johtamisella on negatiivinen korrelaatio. Huonot johtamistaidot, liialliset odotukset, haasteet viestinnässä ja johtajien tunneällyn puute vaikuttivat työntekijöiden sitoutuneisuuteen (Kiljunen ym. 2022.). Terkamo-Moisio ym. (2022) mukaan työpaikan eristäytyneisyyden on tunnistettu vaikuttavan työntekijöiden vaihtuvuusaikomuksiin. Ihmisten välisen luottamuspujan ja työntekijän ammatillisen itseluottamuksen puute lisää työpaikan eristäytyneisyyttä. (Terkamo-Moisio ym. 2020.) Terkamo-Moisio ym. (2022) mukaan ryhmädynamiikkaan vaikuttavat haasteet korostuvat etäympäristössä. Suhdekonfliktit ja henkilökohtaiset riita-asiat, kuten mielipide-erot, kielelliset vaikeudet tai teknologiset ongelmat pahentuvat etäympäristössä. Erilaiset väärinkäsitykset voivat kärjistyä tilanteissa, joissa

henkilöt eivät vastaa sähköposteihin tai vastaa puhelimeen. Tällaisia konfliktitilanteita pidetään etäjohtamisen haastavimpana osa-alueena (Terkamo-Moisio 2022).

5.4.3 Työympäristön haasteet

Työympäristön haasteet (Taulukko 7), muodostui yläluokista haasteet yhteistyössä ja haasteet etätyön organisoinnissa. Urban (2021) mukaan etätiimien haasteiksi on todettu teknologia, teknisen tuen ja organisaation tuen puute, tiimiyhteistyön ja luottamuksen rakentamisen haasteet (Urban 2021). Urban ym. (2020) korostaa yhteisten pelisääntöjen tärkeyttä yhteistyön rakentamisessa. Puuttuvat ohjeistukset tai puutteet ohjeistuksissa aiheuttaa tutkitusti konflikteja ja epäluottamusta työyhteisössä. Konfliktien myötä työtehtäviin asetetut määräajat ylittyvät ja mikro-ongelmista tulee makro-ongelmia (Urban ym. 2020).

Taulukko 7. Luokittelu työympäristön haasteista

2. ALALUOKKA	1.ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Konfliktit ◦ Epäluottamus ◦ Myöhästyneet määräajat ◦ Puutteellinen viestintä 	Yhteisten pelisääntöjen puute	<p style="text-align: center;">HAASTEET YHTEISTYÖSSÄ</p> <p style="text-align: center;">(Collaboration challenges)</p>	<p>TYÖYMPÄRISTÖN HAASTEET</p> <p>(Work environment challenges)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Puutteet teknisessä osaamisessa ◦ läsnäolon kokemuksen puute ◦ Haasteet esimiehen tavoitettavuudessa ◦ Puutteet palautteen antamisessa 	Etäkommunikaatio haasteet		
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Kiire ◦ Vuorotyö ◦ Aikavyöhyke-erot 	Haasteet aikatauluissa	<p style="text-align: center;">HAASTEET ETÄTYÖN ORGANISOINNISSA</p> <p style="text-align: center;">(Work-from-home arrangements)</p>	
	Organisaation tuen puute		
	Kasvotusten tapaamisten puute		
	Etätyöympäristö		
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Puutteet työvälineissä ◦ Puutteet teknisessä osaamisessa 	Teknologiset haasteet		

Ristolaisen ym. (2022) mukaan virtuaalisessa ympäristössä tarvitaan enemmän luottamusta kuin työpaikoilla ja sen rakentaminen on tärkeää. Vuorovaikutus edellyttää läsnäolon tunnetta ja tärkeää on olla läsnä etänäkin. Pienetkin etäisyydet on havaittu vaikuttavan myös palautteen määrään. (Ristolainen ym. 2020.) Terkamo-Moision ym. (2022) mukaan etätiimien FTF-tapaamisten puute, varsinkin yhteistyön alussa on havaittu vaikuttavan vastavuoroiseen luottamuspulaan ja vaikuttavan tiimin suorituskykyyn (Terkamo-Moisio ym. 2022).

Terkamo-Moision ym. (2022) mukaan puutteellinen etäkommunikaatio altistaa väärinymmärryksille ja väärintulkinnolle työyhteisössä (Terkamo-Moisio ym. 2022). Ristolaisen ym. (2020) mukaan riittävän viestinnän ja oikea-aikaisuuden ongelmiksi mainittiin osastonhoitajien vastausten viipyminen tai vastaamatta jättäminen sekä pelisääntöjen ja toimintatapojen puute. Työntekijöiden mukaan olisi tarpeellista tietää milloin osastonhoitaja olisi parhaiten tavoitettavissa etätyöympäristössä. Tapaamisten vähyyden taustalla todettiin olevan aikatauluhaasteet sekä pitkät välimatkat. (Ristolainen ym. 2020.) Urbanin (2021) mukaan haasteet aikatauluissa voivat estää koko tiimin osallistumista yhtäaikaaisesti etätapaamisiin ja vaikeuttavan kommunikaatiota työyhteisössä. Aikataulliset haasteet liittyvät kiireeseen, vuorotyöhön ja aikavyöhyke-eroihin (Urban 2021).

Caban Alizondon (2021) ja Kacikin (2020) mukaan etätyöympäristöön siirryttäessä vaadittavien etätyökalujen järjestäminen työntekijöille on haastavaa. Etätyösuosituksen myötä havaittiin, ettei esimerkiksi kannettavia tietokoneita ollut tarpeeksi. Työntekijät veivät pöytätietokoneensa kotiin ja esimiehet autoivat heidän etätyöpisteidensä järjestyssä toimittamalla ylimääräisiä näyttöjä ja IT-tukea. (Caban Alizondo 2021; Kacik 2020.) Ristolainen ym. (2020) tutkimuksen mukaan osastonhoitajien keskuudessa on puutteita erilaisten etätyökalujen ja laitteiden käyttötaidoissa sekä ohjelmistojen luontevassa käytössä. Terveystuollon esimiesten olisi tärkeää saada koulutusta ja tukea teknologian hyödyntämiseen. Sähköisissä viestintävälineissä ja -kanavissa on paljon uusia mahdollisuuksia, joita organisaatiot eivät vielä riittävästi hyödynnä. (Ristolainen ym. 2020.)

6 Pohdinta

6.1 Tulosten tarkastelu

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa ajankohtaista tietoa etäjohtamisesta ja etätyön käytännöistä sosiaali- ja terveysalalla toimivien tiimiesimiesten etätyön tueksi. Scoping katsaus osoittautui menetelmänä sopivaksi aihepiiriin, sillä COVID-19 pandemian myötä etäjohtaminen ja etätyö ovat nousseet yhdeksi suosituimmaksi 2020-luvun johtamisen trendiksi. Tutkimussuunnitelma-vaiheessa tuli selväksi, ettei kirjallisuudesta löydy kattavasti tietoa etätyöstä tai etäjohtamisesta sosiaali- ja terveysalalla. Myös tiedonhakuja tehdessä kävi nopeasti ilmi, että etätyö ja etäjohtaminen sosiaali- ja terveysalan kontekstissa on harvoin tutkittu aihe, ja lisätutkimuksen tarve on kiistaton. Myös Kiljunen ym. (2022) ja Terkamo-Moisio ym. (2022) ovat todenneet omissa katsauksissaan etäjohtamisen sosiaali- ja terveysalalla kaipaavan lisää huomiota ja systemaattista tutkimusta. Systemaattinen tiedonhaku tuotti odotettua vähemmän sopivia hakutuloksia ensimmäisellä hakukerralla ja haku uusittiin 10 kuukautta myöhemmin. Vaikka COVID-19 pandemian alusta oli kulunut aikaa lähes vuosi ja hakutulokset olivat tuolloin ensimmäistä hakuja kattavammat, silti lopullinen valitun aineiston määrä oli toivottua suppeampi. On hyvä ottaa huomioon tietokantaussa ilmi tulleen sote-alan etätyön/etäjohtamisen tietoauppo ja tarkastella tuloksia yleisellä tasolla. Lisää tutkimusta aiheesta selvästi kaivataan ja tähän palataan jatkotutkimusehdotuksissa (Kiljunen ym. 2022; Terkamo-Moisio ym. 2022).

Opinnäytetyön aineistonkeruu ja aineiston laadunarvio tehtiin yhteistyössä Peurosen (2022) opinnäytetyöntekijän kanssa. Molemmat tekivät itsenäisesti omat tietokantahakunsa ja laadunarviot tehtiin itsenäisesti sekä omasta että yhteistyötahon aineistosta, jonka jälkeen laadunarviot käytiin läpi yhdessä ja keskusteltiin esiin nousseista eroavaisuuksista. Mielenkiintoista oli huomata, että vaikka molemmilla tekijöillä oli omat, toisistaan eroavat aineistot, aineiston analyysissä päästiin samoihin pääluokkiin etäjohtamisen edellytyksistä ja haasteista. Opinnäytetyöprosessin aikana oli mielenkiintoista seurata uutisointia etätyöstä ja etäjohtamisesta. Aiheen ajankohtaisuus näkyi uutisissa ja blogeissa vuorotellen esiin nousseissa aihepiireissä, jotka olin jo teoreettisia lähtökohtia kootessani yhdistänyt opinnäytetyöhöni. Omassa työyhteisössä esimiestasolla työskentelevien etätyö ja etätyössä menestyminen herätti myös kiinnostusta tutustua aiheeseen suunnitelmaa enemmän. Aikatauluhaasteiden vuoksi kuitenkin työn laajentamiseen ei jäänyt mahdollisuutta.

Opinnäytetyön tulosten perusteella voi olettaa, ettei sosiaali- ja terveysalalla työskentelevien lähiesimiesten etäjohtaminen merkittävästi eroa muiden alojen etäjohtamisesta. Tämän opinnäytetyön koko aineisto oli sosiaali- ja terveysalan kontekstista, mutta Terkamo-Moisio ym. (2022) ja Kiljusen ym. (2022) katsauksissa oli käytetty myös tutkimuksia, jotka oli tehty kontekstin ulkopuolella. Esimiehen etätyön onnistumisen edellytykset tämän opinnäytetyön tulosten mukaan ovat viestintätaidot, etäjohtamistaidot ja hyvä työympäristö. Opinnäytetyöhön kootut teoreettiset lähtökohdat tukivat scoping katsauksen tuloksia. Jälkikäteen teoreettista viitekehystä ja opinnäytetyön tuloksia tarkastellessani suhteessa toisiinsa, käy ilmi, ettei pääluokiksi nousseet otsikot korostuneet teoreettisessa viitekehyksessä yhtä merkittävästi kuin tuloksissa. Etätyön suorittamisen kannalta olennaiset viestintävälitteet ja johtamistaidot sekä työympäristötekijät tulivat kirjallisuudessa esiin merkityksellisinä etäjohtamisen teemoina, kuitenkin aihepiirien alaluokat ja pääluokat toistuivat kaikkien aihepiirien kohdalla läpi aineiston analyysin (Terkamo-Moisio ym. 2022; Kiljunen ym. 2022; Rauramo 2018, Leek 2021; Vilkmán 2016a; Vilkmán 2016b).

Aineiston analyysissä esiin tulleiden etäjohtamisen onnistumisen edellytykset ja haasteet kulkivat rinta rinnan kaikissa aihepiireissä. Samat tekijät tulivat esiin kaikissa pääluokissa. Viestintätaitojen alaluokat toistuivat etäjohtamisosaamisen alaluokissa, mitkä taas sopivat hyvän työympäristön ominaisuuksiin. Haasteet viestinnässä toistuivat sekä työympäristön että etäjohtamisen haasteissa, samoin puutteet etäjohtamistaidoissa löytyivät viestintähaasteiden ja työympäristöhaasteiden alaluokista. Myös hyvä työympäristö ja etäjohtamistaidot linkittyvät toisiinsa edellyttäen organisaatitasoisia yhteisiä työskentely ja viestintäkäytäntöjä. Monimuotoinen etätyön ”pyhä kolminaisuus”, viestintä – johtaminen – työympäristö, vaikuttaa olevan edellytys kaikkien osa-alueiden onnistumisen kannalta, puutteet tällä alueella aiheuttavat myös haasteita kaikkiin osa-alueisiin.

6.1.1 Mitkä ovat esimiehen etätyön onnistumisen edellytykset?

Tulosten perusteella johtamisosaaminen ei muutu, vaikka esimies siirtyy työpaikalta etätyöhön (Urban 2020). Teoreettisessa viitekehyksessä sosiaali- ja terveysalan lähijohtamisen tunnusmerkit toistuvat myös opinnäytetyön tuloksissa etäjohtamisesta puhuttaessa (työn koordinointi ja sisällön kehittäminen, prosessien johtaminen, koulutusten järjestäminen, tiedottaminen ja työyhteisöviestinnän ylläpitäminen) (Rousu 2021: 19; Nurmeksela 2029: 97; Niiranen ym. 2014: 49, 52). Teoreettisessa viitekehyksessä ja tulok-

sisä nousee esiin viestintä erilaisine kommunikaatiokäytäntöineen ja viestinnän muotoineen (eriaikainen- ja samanaikainen viestintä) sekä erilaiset viestintätyökalut ja niiden käyttöön vaikuttavat seikat (Akava 2019; Rauramo 2018; Dale 2021: 13–18; Terkamo-Moisio ym. 2022; Ristolainen ym. 2020; Urban 2021;). Kuitenkaan viestinnän tai etätyötä tukevan työympäristötekijöiden merkitys ei mielestäni korostunut samassa määrin teoreettisessa viitekehyksessä kuin aineiston analyysissä. Tuloksissa keskeisiksi onnistumisen edellytyksiksi nousivat jatkuva kommunikaatio, tiedon jakaminen ja oikea-aikainen viestintä kuten myös työympäristötekijöiden avoin kommunikaatio ja yhteishengen liittyvä psykologisesti turvallinen työympäristö, keskinäinen luottamus sekä työtovereiden tuki (Ristolainen ym. 2020; Terkamo-Moisio ym. 2022; Kiljunen ym. 2022; Prestia 2021; Urban 2020; Kacik 2020).

Tuloksia tarkastellessa erityisesti Terkamo-Moision ym. (2022) ja Kiljusen ym. (2022) scoping katsauksessa ja systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa organisaatiokulttuurin alaluokissa nousee esiin itseohjautuvuus/autonomia. Etäjohtamiseen liittyvään kirjallisuuteen perustuen, itseohjautuvuus, itseohjautuvat tiimit sekä itsensä johtaminen nousevat etäjohtamisen rinnalla työyhteisön osaamisvaatimuksiksi (Viitala & Jylhä 2019; Kuittinen & Pystynen 2017: 301; Kiminki 2017: 318; Martela & Jarenko 2015: 182). Tulosten perusteella esimiehen etätyön onnistumisen edellytyksissä ei nouse esiin työyhteisön osaamisvaatimukset siinä määrin, mitä teoreettinen viitekehys antaa olettaa. Tämän yhteyden puuttuminen voi kuitenkin johtua myös opinnäytetyön johtamisen näkökulmasta ja näkökulmaa laajentamalla myös tiimin itseohjautuvuuteen liittyvät tekijät olisivat nousseet esiin paremmin.

Sekä teoreettisessa viitekehyksessä että tämän opinnäytetyön tuloksissa monessa asiayhteydessä pidetään tärkeänä riittävää koulutusta ja yhteisiä käytäntöjä/pelissäääntöjä. Onnistuneen etäjohtamisen edellytyksenä on koko työyhteisön tiedossa olevat, yhdessä sovitut pelissäännöt (code of collaboration) ja organisaation sisäiset selkeät ohjeistukset viestintään ja etätyöskentelyn järjestelyyn (Prestia 2021; Terkamo-Moisio ym. 2022; Ristolainen ym. 2020; Kiljunen ym. 2022; Urban 2020; Urban ym. 2020). Nopean digiloikan jälkeen, työympäristön sopeuduttua uudelleenlaiseen työskentelykulttuuriin etäjohtamisen ja etätyöskentelyn muodossa, tuloksissa todettiin myös työyhteisön osaamisen laajentuneen (Kacik 2020). En voi olla pohtimatta mihin tulevaisuuden työelämä tulee kehittymään. Etätyöskentely tuo mukanaan monia positiivisia vaikutuksia työelämään. Työmatkoihin kuluva aika vähenee, organisaatioiden kustannustehokkuus ja henkilöstön saata-

vuus paranevat kuten Kacik (2020) totesi, maantieteellisen alueen laajentuessa työntekijöitä on helpompi löytää. Esimiehen etäännyessä etäjohtajaksi edellytetään kuitenkin uudenlaista osaamista kaikilta organisaation tasoilta. Perehdytys, ohjeistus, digitaaliset työvälineet, yhteydet ja organisaatiokulttuuri sekä tiimin ammatillinen osaaminen ja työhön sitoutuneisuus tulee pitää ajan tasalla, jotta päivittäinen työ ei hankaloidu esimiehen työympäristön siirtyessä pois tiimin lähetyviltä (Kacik 2020).

Etäjohtamisessa johtamistaidot avattiin tuloksissa teoreettista viitekehystä kattavammin. Johtamistaidot ja etäjohtajan yksilölliset ominaisuudet nousivat esiin jossain määrin kaikessa mukaan otetussa aineistossa. Tuloksia tarkastellessani ajatuksia herätti etäjohtajan ominaisuuksissa esiin nousseet pehmeät ominaisuudet, kuten empatia, välittäminen, kuuntelutaito, rohkaisu ja tuki (Terkamo-Moisio ym. 2022; Caban Alizondo 2021; Prestia 2021; Kacik 2020). Etäjohtamisessa luottamuksen rakentaminen nousi lähiesimiestyötä merkittävämmiin esiin ja luottamuksen rakentumisen edellytyksiksi nousi esimiehen yksilölliset ominaisuudet ja luonteenpiirteet (Terkamo-Moisio 2022). Tuloksien mukaan etäympäristössä henkilökohtaisen yhteyden ja helposti lähestyttävyyden todettiin vaikuttavan positiivisesti koko työympäristöön ja henkilökunnan sitoutuneisuuteen. Toimivan työympäristön edellytykseksi määritelty yhteishenki taas peilaa menestyksekkään etäjohtajan ominaisuuksia. Yhteishengen luomisessa keskinäinen luottamus, työtovereiden tuki ja työhön sitoutuneisuus sekä henkilöstön pysyvyys koettiin avaintekijöiksi. (Kiljunen ym. 2022; Prestia 2021; Ristolainen ym. 2020.) Teoreettisessa viitekehyksessä ei edellä mainitut ominaisuudet nousseet yhtä merkityksellisinä esiin. Lähes kaikki tuloksissa esiin nousseet esimiehen etätönnön onnistumisen edellytykset löytyvät myös psykologisesti turvallisen työympäristön kuvauksesta (Yli-Kaitala & Toivanen 2021). Se herättää pohtimaan olisiko etäjohtamistaidoissa ja esimiehen etätönnössä menestymisen keskeisin tekijä yksinkertaisuudessaan psykologisesti turvallinen työympäristö?

6.1.2 Mitkä ovat etätönnön haasteet esimiestyössä sosiaali- ja terveysalalla?

Tuloksissa esitettyjä viestinnän, etäjohtamisen ja työympäristön haasteita on peilattu aiemmissa kappaleissa etäjohtamisen onnistumisen edellytyksiä pohdittaessa (Ristolainen ym. 2020; Terkamo-Moisio ym. 2022; Urban 2020). Teoreettisessa viitekehyksessä etätönnön ja etäjohtamisessa koettuja haasteita ei juurikaan esitetty. Vilkmän (2016b) mukaan etäjohtamisen haasteet liittyvät johtaja-alaisuuteeseen, pääosin työn edistymisen seurantaan (Vilkman 2016b). Jälkikäteen tarkastelleen lisää esimiehen etätönnön haasteita

voi löytää teoreettisesta viitekehuksesta peilaamalla edellä mainittuja edellytyksiä vastaan kohtiin (Lanne-Eriksson 2021a: 109–10; Rousu 2021a: 35). Lienee tavanomaista, ettei tietopohjaa luodessa tule valittua kirjoitukselle negatiivista lähestymistapaa ja tarkastele lähtökohtaisesti ongelma-alueita. Kiljunen ym. (2020) mukaan viestinnässä ja johtamisessa on samat, haasteet tehtiinpä työtä etänä tai työpaikalta käsin. Omat päätelmäni tuloksia ja teoreettista viitekehystä verratessani ovat samankaltaiset (Kiljunen ym. 2020).

Vuorovaikutuksen merkitys korostuu tarkastellessa viestinnän haasteita. Etäviestinnän haasteet kulminoituvat tulosten mukaan puutteisiin organisaation viestintäkäytännöissä. Puutteet on havaittu Ristolaisen ym. (2020) mukaan koulutuksessa, ohjeistuksessa ja organisoinnissa. Riittämätön viestintä ja toisaalta tietotulva voivat aiheuttaa väärinkäsityksiä ja väärintulkintoja. Viestinnän haasteisiin on tärkeää kiinnittää huomiota ja pyrkiä ratkaisemaan olemassa olevia ongelmia, jotta haasteet eivät pääse vaikuttamaan psykologiseen turvallisuuteen työpaikalla. Ristolainen ym. (2020) johdattelemana korostan tuloksissani terveydenhuollon esimiesten viestintä- ja teknologisten haasteiden voittamista riittävällä tuella ja koulutuksella (Ristolainen ym. 2020).

Vaikka opinnäytetyön aihe on lähiesimiehen etätyö, tuloksissa nousi esiin yllättävä etäjohtamisen haaste. Kasvokkain tapaaminen esimiehen ja tiimin, sekä esimiehen ja alaisen välillä nousi esiin sekä etäjohtamisen onnistumisen edellytyksenä kuten myös kasvokkain tapaamisten puute etäjohtamisen haasteena (Ristolainen ym. 2020; Terkamo-Moisio ym. 2022; Kiljunen ym. 2022). FTF-tapaamisten merkityksellisyys ei noussut esiin teoreettisessa viitekehyksessä, mutta sopii vastaamaan tulosten perusteella hyvin etäjohtamisen haasteisiin. Kiljunen ym. (2020) mukaan ihmissuhteet luodaan tapaamalla kasvokkain, tuttuus työntekijän ja esimiehen välillä helpottaa myös etäkommunikaatiota. Loogista on, että kasvokkain tapaamisten puute lisää epäluottamusta ja ongelmia sekä viestinnässä sekä etätyöympäristössä (Kiljunen ym. 2020).

Etäjohtamisessa ja etätyössä ylipäättäänkin on erilainen työtahti kuin työpaikalla. Työajan ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan hankaloituu varsinkin silloin, kun työpiste on kotona. Tuloksien mukaan aikatauluhaasteet, kuten pitkät työpäivät ja jatkuva työaika lisäävät epätasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä, mikä saattaa tutkimusten mukaan lisätä riskiä työuupumukseen (Terkamo-Moisio ym. 2022). Esimiesten etätyönteon muuttuessa tavanomaisemmaksi työnteon tavaksi tulisi kiinnittää huomiota esimiestyötä tekevien työhyvinvointiin. Teoreettisen viitekehysten mukaan etäjohtamisen mahdollistaa teknologiset ratkaisut, joiden avulla ylläpidetään yhteyttä tiimin kanssa (Rauramo 2018; Vilkmán

2016a; Angervo ym. 2019). Tulosten perusteella etäjohtamisen haastaa puutteet teknologiassa (Ristolainen ym. 2020). Ristolainen ym. (2020) on tehnyt tutkimuksen viestinnästä terveydenhuollon etäjohtamisessa: Tutkimuksen mukaan osastonhoitajien kokeemat teknologiset haasteet, kuten työvälineiden ja ohjelmistojen puutteet, tekevät etäjohtamisesta hankalaa. Tutkimustulosten mukaan muun muassa todettiin, ettei viestintään tarvittavia älypuhelimia ole kaikkien käytössä tai osaamista erilaisten sovellusten käyttöön ei ole. Tämänkin haasteen tulosten mukaan voi voittaa organisaation yhteisillä käytännöillä, työn suunnittelulla ja koulutuksella (Ristolainen ym. 2020).

Tulevaisuudessa etätöiden lisääntyessä myös johtamisosaamista pitää kehittää. Tulevaisuuden etäjohtajat tarvitsevat työssään menestyäkseen teknisen osaamisen ja erilaisten etätökalujen tuntemuksen, sekä pelisilmää että henkilöstöjohtamistaitoja. Tulosten mukaan huonot esimiestaidot korreloivat vaihtuvuuden kanssa (Kiljunen ym. 2022). Puutteelliset taidot luottamuksen rakentamisessa, palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa sekä tunneälyn ja empatian puute tekevät etäjohtamisen haastavaksi ja kärjistyessään aiheuttaa liiallista vaihtuvuutta työpaikoille (Kiljunen ym. 2022; Terkamo-Moisio ym. 2022). Kokemukset COVID-19 pandemian aikaisesta nopeasta etätöihin siirtymisestä on tuonut esiin organisaatiolähtöisten yhteisten toimintatapojen ja viestintäkäytäntöjen merkityksellisyyden (Kacik 2020). Digitaalinen teknologia työn menestyksekkääseen hoitamiseen on jo olemassa. Kuitenkin tutkimuksen mukaan on todettu, ettei terveydenhuoltoalan johtajilla ole riittävästi koulutusta ja kokemusta etäjohtamisesta (Ristolainen ym. 2022). Ristolaisen ym. (2020) mukaan sähköisissä viestintävälineissä ja viestintäkanavissa on paljon mahdollisuuksia etätöiden tekemiseen, joita ei terveydenhuollon organisaatioissa riittävästi hyödynnetä. Etätö ja etäjohtamisen lisääntyminen sosiaali- ja terveysalalla on toteutettavissa sosiaali- ja terveysalan uudistuksen myötä sillä edellytyksellä, että etätöskentelyn organisointi, työskentelyvälineet ja organisaation tuki on etätöitä tekevän esimiehen saatavilla (Ristolainen ym. 2020).

6.2 Oppimiskokemus

Tämän opinnäytetyön valmistuminen kesti odotettua kauemmin. Opinnäytetyöprosessi aloitettiin syksyllä 2019 täysin erilaisen tutkimussuunnitelman kanssa. COVID-19 pandemian vuoksi alkuperäisen opinnäytetyön työelämäyhteys katkesi opinnäytetyön aiheen muuttuessa tarpeettomaksi COVID-19 rajoitteiden myötä. Opinnäytetyöprosessi aloitettiin uudelta pohjalta. Inspiraatio tämän opinnäytetyön aiheeseen tuli lähiesimie-

heltä, joka oli yksi lukuisista esimiehistä, jotka siirtyivät yhdessä yössä suosituksen mukaisesti etätyöhön ilman perehdytystä tai aikaisempaa kokemusta etäjohtamisesta. Ensimmäisellä aineistohakukierroksella tammikuussa 2021 kävi ilmi, ettei lähiesimiehen etätyöstä löydy toivottua määrää aineistoa. Haku uusittiin marraskuussa 2021 paremilla tuloksilla. Kuitenkin keskeisimmät aineistot etäjohtamisesta sosiaali- ja terveysalla löytyivät vasta manuaalisella haulla tammikuussa 2022. Opinnäytetyön prosessin venyminen alkuperäisestä aikataulusta kahden vuoden mittaiseksi, voi olla opinnäytetyön valmistumisen aikaan kiitollinen, sillä opinnäytetyön tuloksissa olisi varmasti ollut merkittävä ero, jos sitä olisi lähdetty tekemään ensimmäisen hakukerran aineistolla.

Opinnäytetyöprosessi on opettanut tekijälleen pitkäjänteisyyttä, taitoa lukea tieteellistä tekstiä sekä tutkimusmetodiikkaa. Prosessin aikana etätyö ja etäjohtaminen, sekä teeman seuraaminen uutisoinnissa on herättänyt paljon oivalluksia ja lisännyt ymmärrystä ihmisiä kohtaan, jotka kansallisen suosituksen mukaan siirrettiin etätyöhön. Parhaimmat oivallukset prosessin aikana liittyvät opitun tiedon hyödyntämiseen ja oivalluksiin työn edistyessä. Opinnäytetyön tulosten analysointi oli monimutkainen ja pitkä prosessi, joka päättyi pohdinnan ja johtopäätösten kanssa työskentelyyn. Oppimiskokemus opinnäytetyöprosessista kokoaa yhteen sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtamisen koulutusohjelman aikana kerätyn tietotaidon. Opinnäytetyön loppuvaiheen pohdinta oli inspiroivaa ja täynnä uuden oivaltamista. Kaiken opitun jälkeen olen huomannut parhaiden oivalluksien ja oppimisen tapahtuvan toistuvana prosessina, jossa jo tehtyyn työvaiheeseen ja kirjoitukseen palataan uudestaan niin monesti, kunnes lopullinen tulos on valmis.

6.3 Eettisyys ja luotettavuus

6.3.1 Eettisyyteen liittyvät näkökulmat opinnäytetyössä

Ammattikorkeakoulut ovat sitoutuneet noudattamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan - Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa - ohjetta. Tähän ohjeistukseen on nojattu läpi opinnäytetyöprosessin, noudattaen rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta kaikissa opinnäytetyön eri vaiheissa. Lisäksi Opinnäytetyön jokaisessa vaiheessa on toimittu ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä suosituksia noudattaen, ottaen huomioon hyvän tieteellisen käytännön ja käytäntöön liittyvät tutkijan vastuut (TENK 2012: 6–7; Arene 2019; 5.)

Tutkimuksen eettisyys on kaiken tieteellisen tutkimuksen toiminnan ydin, näin ollen Kankkusta ja Vehviläinen-Julkusta (2013: 212) mukaillen, tämän opinnäytetyöprosessin ajan on noudatettu tutkimuksen ja tieteen eettisiä käytäntöjä. Opinnäytetyön aihe on opinnäytetyöntekijän aidon kiinnostuksen mukaan valittu, pyrkien hankkimaan uutta informaatiota aihepiiristä. Opinnäytetyöntekijä on tunnollisesti paneutunut aiheeseen, jotta hän on pystynyt hankkimaan niin luotettavaa informaatiota kuin mahdollista, ja pyrkii tietoa jakamalla edistämään ammatillista osaamista. Kaikissa työn vaiheissa on noudatettu rehellisyyttä, ihmisarvon kunnioittamista ja sosiaalista vastuuta. Opinnäytetyön aikana on muihin tutkijoihin suhtauduttu arvostavasti. Tutkimusetiikan perusedellytys on, ettei tutkimusaineistoa, tai tutkimustuloksia luoda tyhjästä tai väärennetä. Tässä opinnäytetyössä aineisto kerättiin rehellisesti ja opinnäytetyössä koottua aineistoa tullaan antamaan lähiesimiesten käyttöön (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013: 211–212.)

6.3.2 Luotettavuuteen liittyvät näkökulmat opinnäytetyössä.

Aineiston valintaprosessissa tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan etenemällä Moher ym. (2009) laatiman PRISMA-protokollan mukaisesti ja sen vaiheet kuvattiin työssä tarkasti. Aineiston valintaa ohjasivat tutkimuskysymykset sekä mukaanotto- ja poissulkukriteerit. Tehdyt valinnat perusteltiin, jotta lukijalle ilmenisi syy tutkimuksen mukaanotolle tai poissululle ja päätöksentekoprosessi olisi mahdollisimman läpinäkyvää ja objektiivista (Moher ym. 2009.) Niela-Vilénia & Hamaria (2016: 26) mukaillen opinnäytetyön luotettavuutta pyrittiin parantamaan valitsemalla mukaan pääsääntöisesti vertaisarvioituja tutkimuksia, kirjallisuuskatsauksia ja asiantuntija-artikkeleita.

Arksey & O'Malley (2005: 22–23) mukaan scoping katsauksessa ei edellytetä valitun aineiston systemaattista laadunarviointia. Levac ym. (2010: 5–6) suosittelevat kuitenkin luotettavuuden parantamiseksi katsauksen tekemistä vähintään kahden tutkijan tiimissä. Koska tämä opinnäytetyö on tehty yhden YAMK opiskelijan toimesta, opinnäytetyön ohjaajan suosituksesta, opinnäytetyön luotettavuuden parantamiseksi valitulle aineistolle tehtiin (Peters ym. (2020a) mukaillen JBI arviointikriteeristön mukainen laadunarvio, yhteistyössä Peuronen (2022) opinnäytetyön tekijän kanssa. (Peters ym. 2020a.) Opinnäytetyön luotettavuutta heikentää toivottua suppeammaksi jäänyt systemaattisen tiedonhaun tulos. Vaikka aineisto on sisäänottokriteerien mukainen, ei aineiston sisältö vastaa täysin etäjohtamista sosiaali- ja terveysalla, vaan etäjohtamista tarkastellaan yleisemmällä tasolla.

Kankkusta & Vehviläinen-Julkusta (2013: 197) mukailleen tämän opinnäytetyön eri vaiheissa on pyritty parantamaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta riittävällä kriittisyydellä työn kaikissa eri vaiheissa, jotta riski vihreäpäättelystä ei toteutuisi. Opinnäytetyön uskottavuutta on pyritty ylläpitämään, kuvaamalla opinnäytetyöprosessi seikkaperäisesti ja taulukoita käyttäen, jotta lukija ymmärtää miten analyysi on tehty ja miten tuloksiin ja johtopäätöksiin on päästy (Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen 2013: 197–198). Opinnäytetyön alkuperä on tarkistettu Turnit-järjestelmällä.

7 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän scoping-katsauksen perusteella voidaan todeta lähiesimiesten tarvitsevan hyvin monipuolisia taitoja menestyäkseen etäjohtamisen tehtävissä. Sosiaali- ja terveysalalla etätyön tekeminen on ollut aikaisemmin muihin aloihin verrattuna vähäisempää ja kirjallisuuden perusteella voidaan todeta puutteita viestintätaidoissa, johtamistaidoissa sekä etätyöympäristön järjestelyssä. Organisaatiotasoisessa ohjeistuksessa, työn tukemisessa ja yhteisten pelisääntöjen laatimisessa on aineiston perusteella puutteita ja onnistuakseen etäjohtamisessa lähiesimiesten tulisi saada ohjeistus ja tuki ylemmältä organisaatiolta sekä sopia yhteiset viestintäkäytännöt oman tiiminsä kanssa. Keskeisenä johtopäätöksenä aineiston perusteella voidaan todeta koulutuksen ja yhdessä sovittujen toimintatapojen merkityksellisyys.

Etäjohtamisen onnistumisen edellytyksiksi tunnistettiin hyvät ja monipuoliset viestintä- ja vuorovaikutustaidot, työympäristön edellyttämät yhteistyötaidot sekä esimiehen ammatillinen osaaminen ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Etätyö ja etäjohtaminen tulevat pysymään tulevaisuudessa yhtenä työnteon muotona. Jotta pystytään vastaamaan tulevaisuuden tarpeisiin, on hyvä tunnistaa etätyön haasteet ja pyrkiä korjaamaan ongelmakohtia ja puutteita ennakoivasti. Yhteenvedon avulla voidaan todeta sosiaali- ja terveysalan konseptissa olevan selkeä tarve henkilöstön ja esimiesten perehdyttämiselle ja avoimelle kommunikaatiolle. Myös tarkkaan suunniteltu etäviestintä ja toimivat viestintätyökalut edistävät etätyössä onnistumista.

Etätyötä tekevä lähiesimies voi hyödyntää tästä scoping katsauksesta saatuja tuloksia omassa työssään, viestinnässään ja työympäristöjärjestelyissä. Tulosten avulla lähiesimiehen on mahdollista tunnistaa oman viestinnän vahvuuksia ja heikkouksia, sekä saada työkaluja onnistuneen etäjohtajana toimimiseen. Tuloksia voidaan hyödyntää

myös organisaatiotasoisesti vertaamalla tuloksia organisaation vahvuuksiin ja heikkouksiin sekä luomalla tai korjaamalla yhteisiä käytäntöjä ja ohjeistuksia viestintään ja etätyöskentelyyn sekä etäjohtamiseen.

Etätyö ja etäjohtaminen sosiaali- ja terveysalalla ei ole ollut yleinen työnteon muoto. COVID-19 pandemian myötä etätyöskentely osassa sote-alan työtehtäviä on kuitenkin noussut uudeksi käytännöksi. Työelämän kehittyessä ja esimiesten etätyöskentelyn lisääntyessä olisi tarpeellista lisätä aikaisemmin niukasti tutkittua etätyötä ja etäjohtamista sosiaali- ja terveysalan kontekstissa, määritellä etäjohtamisen käytäntöjä ja termejä sekä kerätä lisää tietoa etäjohtamisesta sosiaali- ja terveysalalla. Aihe on laaja ja tutkimustyötä on paljon.

Tämän opinnäytetyön jatkotutkimusehdotuksia ovat:

1. Selvittää miten etäjohtaminen sosiaali- ja terveysalalla poikkeaa muista toimialoista ja miten sote-alan etäjohtamista voitaisiin parantaa.
2. Kyselytutkimus sosiaali- ja terveysalan lähiesimiehille etätyöskentelyn kokemuksesta COVID-19 pandemian aikana, sekä koota tietoa organisaatioiden etäjohtamisen ohjeistuksesta ja yhteisistä käytännöistä
3. Toimintatutkimus etäjohtamisosaamisesta. Koulutus henkilöstölle ja etäjohtajille itseohjautuvuudesta ja onnistuneen etäjohtamisen käytännöistä.
4. Kyselytutkimus sosiaali- ja terveysalan etätyötä tekeville esimiehille viestinnästä. Käytössä olevista etäviestinnän muodoista ja etäviestinnän toteutumisen kokemuksista.

Lähteet

Akava 2019. Etätyö. < <https://akava.fi/tietoa-tyosta/etatyo/>>. Viitattu 1.11.2020.

Angervo, Katja & Laitinen, Kristiina & Romppanen, Sonja & Ruuth, Enni & Kukkurainen, Marja-Leena 2019. Etäjohtaminen ja läsnäolon kokemus. <<http://www.lamkpub.fi/2019/01/08/etajohtaminen-ja-lasnaolon-kokemus/>>. Viitattu 12.5.2020.

ARENE 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. <AMMATTIKORKEAKOULUJEN OPINNÄYTETÖIDEN EETTISET SUOSITUKSET 2020.pdf (arene.fi)>. Viitattu 4.5.2022.

Arksey, Hillary & O'Malley, Lisa 2005. Scoping studies: towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology* 8 (1). 19-32. Viitattu 20.1.2021

Caban Alizondo, Maria 2021. Leadership Reflections from the Pandemic. *Journal of AHIMA (J AHIMA)*, 19.3.2021;2-2. (1p). <<https://search.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/login.aspx?direct=true&db=ccm&AN=151858165&site=ehost-live>>. Viitattu 13.4.2022.

Dale, Gemma 2021. Flexible working. How to implement flexibility in the workplace to improve employee and business performance. New York: Kogan Page. Viitattu 20.1.2021

Elomaa-Krapu, Minna & Oksava, Annakaisa 2021. Johtamisosaamisen perusta rakennetaan opintojen aikana. Teoksessa Rousu, Sinikka & Lanne-Eriksson, Minna (toim.). Lähijohtaminen sosiaalialalla. *Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja OIVA-sarja 39*. E-kirja. Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulu. 10–16.

Grant, Maria & Booth, Andrew 2009. A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information and Libraries Journal* 26 (2). 91–108. < <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>>. Viitattu 20.1.2021

Haapakoski, Kati & Niemelä, Anna & Yrjölä, Elina 2020. Läsnä etänä – Seitsemän opituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Hamel, Gary 2017. Mistä itseohjautuvuudessa on kyse? Teoksessa Martela Frank & Jarenko, Karoliina (toim.). Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. 12–18.

Hietala, Harri & Hurmalainen, Mikko & Kaivanto, Keijo 2020. Työaika – työaikajärjestelyt ja sopimusmallit. Alma Talent Oy

Kacik, Alex 2020. COVID-19 tests remote work capacity. *Modern Healthcare (MOD HEALTHC)*, 12.10.2020;50(37):S004-S004. (1p). <<https://search.ebscohost->

com.ezproxy.metropolia.fi/login.aspx?direct=true&db=ccm&AN=146465500&site=ehost-live> Viitattu 20.4.2022.

Kankkunen, Päivi & Vehviläinen-Julkunen, Katri 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kauppalehti 2020. Etäjohtaminen on lopulta yksinkertaista - tässä reseptin viisi ainesosaa. Susanna Rantanen. <<https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/etajohtaminen-on-lopulta-yksinkertaista-tassa-reseptin-viisi-aineosaa>>. Viitattu 12.5.2020.

Kela 2020. Lehdistötiedote.23.4.2020. Kuntoutukseen voi jatkossa osallistua entistä useammin kotoa käsin. <https://www.kela.fi/lehdistotiedotteet/-/asset_publisher/S3Q9IK5MESIT/content/kuntoutukseen-voi-jatkossa-osallistua-entista-useammin-kotoa-kasin>. Viitattu 20.1.2021.

Kiljunen, Mari & Laukka, Elina & Koskela, Tarja K. & Kantse Outi 2022. Remote leadership in health care: a scoping review. <<https://www.emerald-com.ezproxy.metropolia.fi/insight/content/doi/10.1108/LHS-06-2021-0059/full/pdf?title=remote-leadership-in-health-care-a-scoping-review>>. Viitattu 21.1.2022.

Kiminki, Joonas 2017. Itseohjautuvuuden sietämätön vaatimus. Teoksessa Martela Frank & Jarenko, Karoliina (toim.). Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. 318.

Kuittinen, Mikko & Pystynen, Johanna 2017. Itsensä johtaminen keskiössä. Teoksessa Martela Frank & Jarenko, Karoliina (toim.). Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. 301–302.

Laaksonen, Hannele & Ollila, Seija 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3. Uudistettu painos. Keuruu: Edita.

Laaksonen, Hannele & Sinkkonen Merja & Wallin Outi 2020. Palveluiden ja henkilöstönjohtaminen. Teoksessa Laaksonen, Hannele & Laitinen, Heleena & Hiilamo, Heikki (toim.). Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä. Helsinki: Sanoma Pro Oy. 203-255.

Lanne-Eriksson, Minna 2021a. Ihmislähtöinen johtaminen. Teoksessa Rousu, Sinikka & Lanne-Eriksson, Minna (toim.). Lähijohtaminen sosiaalialalla. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja OIVA-sarja 39. E-kirja. Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulu.102–126.

Lanne-Eriksson, Minna 2021b. Yhteistyön kulttuuri. Teoksessa Rousu, Sinikka & Lanne-Eriksson, Minna (toim.). Lähijohtaminen sosiaalialalla. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja OIVA-sarja 39. E-kirja. Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulu.264-275.

Leek, Dustin 2021. What to Expect with continuing remote work in healthcare. Health Tech 2.9.2021. <<https://healthtechmagazine.net/article/2021/09/what-expect-continuing-remote-work-healthcare>>. Viitattu 20.1.2022.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2015. Draivi – voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Alma Talent Oy.

Miettinen, Joonas 2020. Koronapandemia ja akavalaisten työelämä syksyllä 2020. Kyselyn tulokset. <<https://akavaworks.fi/wp-content/uploads/sites/2/2020/11/Koronaselvitys-2020-Koronapandemia-muutti-tyon-tapoja-ja-kuormitusta-v2.pdf>>. Akava Works. Viitattu 31.3.2021.

Moher, David & Liberati, Alessandro & Tetzlaff, Jennifer & Altman, Douglas G. 2009. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA Statement. <[https://www.jclinepi.com/article/S0895-4356\(09\)00179-6/fulltext](https://www.jclinepi.com/article/S0895-4356(09)00179-6/fulltext)>. Viitattu 13.10.2021

Munn, Zachary & Peters, Micah D.J & Stern, Cindy & Tufanaru, Catalin & McArthur, Alexa & Aromataris, Edoardo 2018a. Systematic review or scoping review? Guidance for authors when choosing between a systematic or scoping review approach. <<https://bmcmmedresmethodol.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12874-018-0611-x>>. Viitattu 13.10.2021.

Munn, Zachary & Stern, Cindy & Aromataris, Edoardo & Lockwood, Craig & Jordan, Zoe 2018b. What kind of systematic review should I conduct? A proposed typology and guidance for systematic reviewers in the medical and health sciences. <<https://bmcmmedresmethodol.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12874-017-0468-4>>. Viitattu 13.10.2021.

Niela-Vilén, Hannakaisa & Hamari, Lotta 2016. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksessa Stolt, Minna & Axelin, Anna & Suhonen, Riitta (toim.). Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turku: Juvenes Print.

Niiranen, Vuokko & Joensuu, Minna & Lammintakanen, Johanna & Kerkkänen, Mervi (toim.) 2014. Johtajana Muutoksessa. Helsinki: Kuntaliitto.

Nurmeksela, Anu 2021. Osastonhoitajan johtamistoiminta ja sen yhteys hoitotyön tuloksiin erikoissairaanhoidossa. Väitöskirja. Itäsuomen Yliopisto. <<https://erepo.uef.fi/handle/123456789/25957>>. Viitattu 14.1.2022.

O'Brien, Kelly & Colquhoun, Heather & Levac, Danielle 2010. Scoping studies: advancing the methodology. <<https://implementationscience.biomedcentral.com/articles/10.1186/1748-5908-5-69>>. Viitattu 13.10.2021.

Peters, Micah D.J. & Marnie, Casey & Tricco, Andrea & Pollock, Danielle & Munn, Zachary & Alexander, Lyndsay & McInerney, Patricia & Godfrey, Christina M. & Khalil, Hanan 2020b. Updated methodological guidance for the conduct of scoping reviews, JBI Evidence Synthesis: Volume 18 - Issue 10 - p 2119-2126. <doi: 10.11124/JBIES-20-00167>. Viitattu 22.4.2022

Peters, Micah DJ & Godfrey, Christina & McInerney, Patricia & Munn, Zachary & Tricco, Andrea C & Khalil, Hanan 2020a. Chapter 11: Scoping Reviews. Teoksessa: Aromataris E, Munn Z (toim.). JBI Manual for Evidence Synthesis, JBI,

2020. <https://journals.lww.com/jbisrir/Fulltext/2020/10000/Updated_methodological_guidance_for_the_conduct_of.4.aspx>. Viitattu 12.10.2021.

Peuronen, Emilia 2022. Etäjohtaminen sosiaali- ja terveysalalla: scoping katsaus. Mitkä ovat onnistumisen edellytykset ja haasteet? YAMK opinnäytetyö. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan liiketoiminnan ja palvelujen johtamisen koulutusohjelma.

Prestia, Angela S. 2020. The Remote Influence of Nursing Leadership. Nurse leader 4.2021. <<https://doi.org/10.1016/j.mnl.2020.06.005>>. Viitattu 20.4.2022.

Rauramo, Päivi 2017. Etätyössä turvallisesti. Työturvallisuuskeskus. <https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti>. Viitattu 1.11.2020.

Rauramo, Päivi 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. <https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa>. Viitattu 22.1.2022.

Ristolainen, Mari & Maijala, Riikka & Eloranta, Sini 2020. Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. Finnish Journal of eHealth an eWelfare 12 (3): 180. <<https://doi.org/10.23996/fjhw.95051>>. Viitattu 20.4.2022.

Rousu, Sinikka 2021a. Mitä johtaminen on. Teoksessa Rousu, Sinikka & Lanne-Eriksson, Minna (toim.). Lähijohtaminen sosiaalialalla. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisu OIVA-sarja 39. E-kirja. Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulu. 18–39.

Rousu, Sinikka 2021b. Talouden ja kustannusvaikuttavuuden johtaminen. Teoksessa Rousu, Sinikka & Lanne-Eriksson, Minna (toim.). Lähijohtaminen sosiaalialalla. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisu OIVA-sarja 39. E-kirja. Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulu. 219–237.

TEM 2021:2. Toimialaraportit – Katsaus sote-alan työvoimaan. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM_2021_02_t.pdf>. Viitattu 20.1.2022.

TENK 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. <https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf>. Viitattu 4.5.2022.

Terkamo-Moisio, Anja & Karki, Suyen & Kangasniemi, Mari & Lammintakanen, Johanna & Häggman-Laitila, Arja 2022. Towards remote leadership in health care: Lessons learned from an integrative review. Journal of Advanced Nursing 2022;78:595-608. <<http://dx.doi.org/10.1108/LHS-06-2021-0059>>. Viitattu 13.3.2022.

Tuimala, Aija & Näsänen, Jaana 2021. Koronakriisin vaikutuksia kuntatyöhön. Kuntaliiton julkaisusarja, Uutta kunnissa 4/21. <2103-Koronakriisin-vaikutuksia-kuntatyohon-2021.pdf>. Viitattu 3.12.2021.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Tammi.

Tutkimustiedon hakeminen. Hoitotyön tutkimussäätiö. a <<https://www.hotus.fi/tutkimustiedon-hakeminen/>>. Viitattu 28.10.2020

Tutkimustiedon laadun arvioiminen. Hoitotyön tutkimussäätiö. b <<https://www.hotus.fi/tutkimustiedon-laadun-arvioiminen/>>. Viitattu 21.3.2022

Työaikalaki 5.7.2019/872. Annettu Helsingissä 5.7.2019. §12-§13.<<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872>>. Viitattu 1.11.2020.

Työsuojeluhallinto 2020. Etätyö. <<https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/eta-tyo>>. Viitattu 1.11.2020.

Työterveyslaitos 2020. Etätyö haastaa johtamisen ja yhteisöllisyyden. <<https://hyvaytyo.ttl.fi/tyoelaman-selviytymistarinoita/artikkelit/et%C3%A4ty%C3%B6-haastaa-johtamisen-ja-yhteis%C3%B6llisyyden>>. Viitattu 1.1.2020.

Työterveyslaitos 2021. Koronan kahdet kasvot sote-alalla. Blogipostaus 31.3.2021. <<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/koronan-kahdet-kasvot-sote-alalla>>. Viitattu 20.1.2022.

Työturvallisuuskeskus. Psykososiaalinen työympäristö ja kuormittuminen. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/toimialakohtaista_tietoa/asiantuntija_ja_toimistoty/psykososiaalinen_tyoymparisto_ja_kuormittuminen#c8fd9776>. Viitattu 9.5.2022

Urban, Lisa & VanOrsdale, Beth & Ward, Lynn 2020. A Roadmap to successful remote leadership. Southern New Hampshire University. Viitattu 26.4.2020.

Urban, Lisa 2020. Long-Distance Leadership: Tips for Managing Remote Teams. Maryland Nurse (MD NURSE), Nov2020;21(5):5-5.(1/4p). <<https://search-ebshost-com.ezproxy.metropolia.fi/login.aspx?direct=true&db=ccm&AN=147223742&site=ehost-live>>. Viitattu 20.4.2022.

Urban, Lisa 2021. Working with remote team members: Best practices to meet project goals. National student nurses' association 69th annual convention. April 5-10-2021. Viitattu 26.4.2022.

Valtioneuvosto 2020. Hallitus päätti suosituksista koronaviruksen leviämisen hillitsemiseksi. Sosiaali- ja terveysministeriö, Valtioneuvoston viestintäosasto tiedote. 12.3.2020. <<https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-paatti-suosituksesta-koronaviruksen-leviamisen-hillitsemiseksi>>. Viitattu 6.11.2020.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy. Luku 1 Johtaminen tieteenalana, toimintana ja taitona.

Vilkman Ulla 2016a. Etäjohtaminen - Tulosta joustavalla työllä. E-kirja. Helsinki: Talentum pro.

Vilkman, Ulla 2016b. Etätöön hyödyt ja haasteet johtamisen näkökulmasta. Blogipostaus 16.2.2016. <<https://etajohtaminen.fi/etatyohon-siirtyminen-johtamisen-nakokulmasta/>>. Viitattu 3.12.2021.

Yli-Kaitala, Kirsi & Toivanen, Minna 2021. Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Työterveyslaitos. Oppimateriaali. <<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>> Viitattu 9.5.2022

Taulukko 2 - artikkeleiden kuvaus

<u>LÄHDE</u>	<u>MAA</u>	<u>TAVOITE JA TARKOITUS</u>	<u>TUTKIMUS- TYYPPI/TUTKIMUS- ASETELMA</u>	<u>AINEISTO JA MENETELMÄ</u>	<u>TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET</u>	<u>LAADUN- ARVIO</u>
Urban, Lisa (PhD, MSN, RN) (2020). Long-Distance Leadership: Tips for Managing Remote Teams. Urban, Lisa (2020) Maryland Nurses Association's 117th Annual Convention (Virtual), October 1-2. & Roadmap to Successful Remote Leadership, PDF document & Working with remote team members: Best practices to meet project goals, PDF document.	USA	Tavoitteena avata etäjohtamisen malleja, joita käytetään etätyötä tekevien tiimien johtamisessa. Etätyön viestinnän työkaluihin tutustuminen. Tiimin yhteistyön ja luottamuksen rakentamisen keinoista keskustelu.	Artikkeli - Asiantuntijan teksti, sekä kirjallisuuskatsauksella koottu koulutusmateriaali.	Koulutusmateriaali parhaista käytännöistä etäjohtamisen onnistumiseen.	Etäjohtajan parhaat käytännön vinkit; luottamuksen rakentaminen jokaisen tiimin jäsenen kanssa. Viestintätekniikoiden hyödyntäminen ja tarkoituksenmukaisuus virtuaalisessa läsnäolossa. Jokaisen työntekijän yksilöllisten tarpeiden huomiointi vuorovaikutuksessa ja viestinnässä, yhteydentuntteen ylläpitämiseksi ja yksilöllisten tarpeiden huomioimiseksi. Teknologia-työkalujen käyttö vuorovaikutukseen ja oikea-aikaiseen palautteen jakamiseen. Palautteen pyytäminen ja vastaanottaminen.	4/6 (1 ei voitu soveltaa)
Caban Alizondo, Maria (PhD, RHIT, FAHIMA) (2021). Leadership Reflections from the Pandemic. Journal of AHIMA, 10605487, 3/18/2021;2-2.	USA	Artikkelissa kirjoittaja käsittelee omia kokemuksiaan COVID-19 pandemian aikana optiimista johtamisen taidoista Yhdysvalloissa, terveydenhuollon tietohallinnon johtajana.	Artikkeli - anekdootti, asiantuntijan teksti. (Vertaisarvointu)	UCLA Terveystietojen hallintapalveluiden johtajan, 97 työntekijän tiimi ja työvälineet siirrettiin etäympäristöihin COVID-19 pandemian ja liittovaltion hallituksen etätyö suosituksen myötä. Työntekijät lähetettiin kotiin ja kehitettiin virtuaalinen HIMS-osasto (vHIMS) jonka avulla ylläpidettiin puhelinkeskusta, jossa toimi potilasasiakaspalvelu. Johtajan vastuulle jäi pohtia, miten palvelu tiimiään, ja mitä kotona työskentelevä henkilökunta tarvitsee häneltä menestyäkseen.	Etätyöskentelyn kolme keskeistä komponenttia ovat turvallisuus, viestintä ja yhteistyö. Tiimin etätyöskentelyssä menestymisen perussääntö on toimiva kommunikointi kollegoiden ja esimiesten kanssa. Etäjohtamisen onnistumisen edellytykset, viestintätyökaluja hyödyntäen ovat; Kuuntelu, jotta tiimin jäsenen ideat tulee kuulluksi. Vaikuttavuus, jolla kirjoittaja tarkoittaa läsnäoloa ja osallistumista, organisaation toimintatapojen kehittämistä uusien toimintamallien löytämiseksi. Kommunikointi; joka on hyvän johtamisen kriittisin osa. Tiedon jakamista oikea-aikaisesti ja mahdollisimman kattavasti sekä perustellusti. Kehittyminen; pandemian aikana nähtiin merkittävää sopeutumista ja kasvua uusien haasteiden edessä, niin johtajan, kuin tiimin työskentelyssä. Pandemian aikana esiin tulleet haasteet liittyvät epävarmuuteen ja epäselvyyksiin.	4/6
Kacic, Alex (2020). COVID-19 tests remote work capacity. Modern Healthcare, 01607480, 10/12/2020, Vol. 50, Issue 37	USA	Artikkelissa käsitellään etätyödynamiikan optimointi terveydenhuollon organisaatioissa, joissa siirryttiin pysyvään etätyö järjestelyyn. Artikkelissa kuvataan etätyön esteitä, joihin tulisi puuttua, sekä viestinnän tärkeyttä ja etätyön eduista.	Artikkeli - Asiantuntijan teksti.	Artikkelissa käsitellään Advocate Aurora Healthin hallinnon työntekijöiden (10 000) siirtymistä etätyöhön COVID-19 pandemian aikana. Terveyspalveluiden organisaation tuli määrittää etätyön dynamiikkaa ja järjestelyjä kotona suoritettavaan työhön sopivaksi jokaiselle yksilölle. Artikkelisiin on haastateltu Terveysdenhuollon organisaatioiden johtajia.	Terveysdenhuollon yritysten piti rakentaa uusi työskentelykulttuuri ja viestintäkäytäntö yhteistyön ylläpitämiseksi. Käytännön ongelmaksi todettiin muun muassa riittämätön kannettavien tietokoneiden määrä. Esimiehet huolehtivat työympäristön järjestelystä kotona, hankkimalla työntekijöille tietokoneet, näytöt ja tarvittavan IT-tuen. Huomattiin, että monet työtehtävät voidaan suorittaa kotoa käsin. Etätyössä työtoveruus ja sen tuoma yhteisöllisyys kärsi, sitä parannettiin työyhteisön kesken järjestetyillä "yhteishengen parantamisviikolla". CCM Health, terveysasemalla todettiin päivittäisviestinnän johdon ja hoitohenkilökunnan välillä olevan erityisen tärkeässä roolissa etätyötä tekevien keskuudessa. Esimiesten yhteydenpito työntekijöiden kanssa todettiin tärkeäksi. Todettiin, että työntekijöitä tulee kohdella ymmärtäväisesti, pyrkiä pitämään yhteyttä riittävästi, välttämällä työntekijän kokemaa "selän takana seisomista" ja mikromanageeraamista.	3/6

<u>LÄHDE</u>	<u>MAA</u>	<u>TAVOITE JA TARKOITUS</u>	<u>TUTKIMUS- TYYPPI/TUTKIMUS- ASETELMA</u>	<u>AINEISTO JA MENETELMÄ</u>	<u>TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET</u>	<u>LAADUN- ARVIO</u>
Angela S Prestia (PhD, RN, NE-BC) (2020). The Remote Influence of Nursing Leadership. Nurse leader 15.7.2020.	USA	Artikkeli kertoo COVID-19 pandemian aikana yhden osastonhoitajan lähettämien "maanantai aamuviestien" merkitystä tiimin viestinnässä, yhdistääkseen ja inspiroidakseen henkilökuntaa kriisin aikana.	Artikkeli - Asiantuntijan teksti	Trustbridgen saattohoidon ja palliatiivisen hoidon yksikössä, Browardin ja Palm Beachin piirikunnissa, Etelä-Floridassa yli 75 esimiestyössä, sairaanhoitajan, avustajan, pappien ja sosiaalityöntekijöiden sekä lääkäreiden ja hallinnollisten tukihenkilöiden tiimi siirtyi työskentelemään etänä. Artikkelissa käsitellään johdon ja henkilöstön yhteydenpitoa poikkeustilanteessa. Perustuen lähdekirjallisuuteen.	keskinäisen luottamuksen rakentaminen ja työyhteisön tiimityminen, nousivat esiin avainelementteinä. Covid-19 on ollut iso opetus joustavuuden ja empatian saralla. Selkeä kommunikaatio ja vastuun antaminen työntekijöille on osoittautunut paremmaksi toimintamalliksi kuin valmiiksi määriteltyjen työskentelymallien jakaminen.	3/6
Ristolainen, Marika & Maijala, Riikka & Eloranta, Sini (2020). Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. DOI:10.23996/fjhw.95051	Suomi	Etäjohtamisen taitoa tarvitaan yhä useammassa terveydenhuollon yksikössä, mikä haastaa alan johtamisen ja viestinnän. Tämän tutkimuksen tarkoitus oli arvioida etäjohtamisen viestinnän nykytilaa ja sen kehittämistarpeita terveydenhuollossa. Tutkimus toteutettiin sähköisellä kyselyllä Turun yliopistollisen keskussairaalan psykiatrian avohoidon osastonhoitajille (n=15) sekä työntekijöille (n=120) keväällä 2019. Aineisto analysoitiin tilastollisilla menetelmillä ja sisällön erittelyllä.	Tutkimusartikkeli (vertaisarvioitu)	Kyselytutkimus TYKS psykiatrian avohoidon osastonhoitajille (n=15) sekä työntekijöille N=120, Analysoitu tilastollisilla menetelmillä ja sisällön erittelyllä.	Tulosten mukaan osastonhoitajien ja työntekijöiden arviot etäjohtamisen viestinnän nykytilasta olivat samansuuntaisia. Etäjohtamisen viestintään ei ollut luotu yhteisiä organisaatiolähtöisiä toimintatapoja. Käytössä oli perinteiset yhteydenpitovälineet, kuten puhelut, tekstiviestit ja sähköposti. Välineiden ja sovellusten käytön osaaminen oli henkilösidoista ja niiden käytössä oli puutteita saatavuudessa ja toimivuudessa. Tuttu henkilöstö ja luottamus liittyivät luontevaan etäyhteydenpitoon. Säännöllisiä kasvotusten toteutuvia palaverieja pidettiin edelleen tärkeinä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että etäjohtamisen ja sen viestinnän onnistumiseksi tulisi yhdessä keskustellen sopia toimintatavat organisaation etäviestintään. Lisäksi etäjohtamisen viestinnän monipuolisten välineiden käyttämiseen tulisi tarjota riittävää tukea ja koulutusta.	7/9

<u>LÄHDE</u>	<u>MAA</u>	<u>TAVOITE JA TARKOITUS</u>	<u>TUTKIMUS- TYYPPI/TUTKIMUS- ASETELMA</u>	<u>AINEISTO JA MENETelmä</u>	<u>TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET</u>	<u>LAADUN- ARVIO</u>
Kiljunen, Mari & Laukka, Elina & Koskela Tarja K. & Kantse Outi Ilona (2022). Remote leadership in health care: a scoping review. DOI 10.1108/LHS-06-2021-0059	Suomi	Etätyö terveydenhuoltoalalla on yleistynyt, mutta etäjohtamista terveydenhuollon konseptissa ei kuitenkaan olla systemaattisesti tutkittu. Tämän scoping katsauksen tarkoituksena on kartoittaa olemassa olevaa kirjallisuutta ja tutkimusta etäjohtamisesta terveydenhuollossa ja tunnistaa puutteita tutkimuksessa.	Tutkimusartikkeli	Scoping katsaus. Aineiston analyysi toteutettiin narratiivisella synteesillä.	Katsauksessa kävi ilmi, että etäjohtamisen onnistumisen edellytyksiin kuuluvat; viestintä, ihmissuhteet, kommunikointi, palaute, kuuntelu, luottamus ja tiedon jakaminen. Etäjohtamisessa puutteita havaittiin johtavien tavoitettavuudessa ja tuen saamisessa esimiehiltä. Tuloksissa huomattiin työntekijöiden, jotka tekivät tiivistä yhteistyötä työtovereidensa ja johtajien kanssa, arvioivan työtään positiivisemmin, kuin työntekijät, jotka tekivät etätyötä yksin kaukana johtajistaan. Yhteenvertona todetaan, että terveydenhuollon etäjohtajuutta käsittelevää kirjallisuutta on rajallisesti, se on hajanaista ja käsitteiden määritelmiä ei olla yleisesti sovittu. Kattavampaa tutkimusta johtamiskäytännöistä terveydenhuollon konseptissa tarvitaan.	8/11 (3 ei voitu soveltaa)
Terkamo-Moisio, Anja & Karki, Suyen & Kangasniemi, Mari & Lamintakanen, Johanna & Häggman-Laitila, Arja (2022). Towards remote leadership in health care: Lesson learned from an integrative review. DOI:10.1111/jan.15028	Suomi	Koota yhteen etäjohtajuudesta tarjottavaa tietoa, jota voidaan käyttää etäjohtamisen kehittämiseen terveydenhuollossa.	Tutkimusartikkeli (vertaisarvioitu)	Integroiva kirjallisuuskatsaus	Onnistuneen etäjohtamisen ominaisuuksiksi tunnistettiin; johtajan ja työntekijän välisen suhteen parantaminen. Säännöllisten kasvokkain pidettävien tapaamisten tärkeys, sekä selkeää viestintäpolitiikka. Eäjohtamisen haasteiksi tunnistettiin luottamus, viestintä ja tiimikulttuurin johtaminen, sekä todettiin johtajan ominaisuuksien olevan keskeisessä asemassa etäjohtamisessa. Kirjallisuuskatsaukseen ei ollut löydetty terveydenhuollon konseptissa olevia tutkimuksia etäjohtamisesta, todettiin että tulevaisuudessa tällaiselle tutkimukselle olisi tarve.	10/11