

Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa

Mari Ristolainen¹, Riikka Maijala², Sini Eloranta³

¹ Tyks psykiatria, VSSHP, Uusikaupunki; ² Tyks Vakka-Suomen sairaala, Uusikaupunki; ³ Turun ammattikorkeakoulu, Turku

Mari Ristolainen, osastonhoitaja, sairaanhoitaja (YAMK), Tyks psykiatria, VSSHP, PL 12, 23501 Uusikaupunki, FINLAND. Sähköposti: mari.ristolainen@tyks.fi

Tiivistelmä

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.

Tulosten mukaan osastonhoitajien ja työntekijöiden arviot etäjohtamisen viestinnän nykytilasta olivat samansuuntaisia. Etäjohtamisen viestintään ei ollut luotu yhteisiä organisaatiolähtöisiä toimintatapoja. Käytössä oli pääsääntöisesti perinteiset yhteydenpitovälineet, kuten puhelut, tekstiviestit ja sähköposti. Välineiden ja sovellusten käytön osaaminen oli henkilösidonnaista ja niiden käytössä oli puutteita saatavuudessa ja toimivuudessa. Henkilöstön tutuus ja luottamus liittyivät luontevaan etäyhteydenpitoon. Säännöllisiä kasvotusten toteutuvia palavereja 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.

Avainsanat: etäjohtaminen, viestintä, terveydenhuolto

Abstract

Remote management skills are needed increasingly in health care. This challenges leadership and communication. The purpose of this study was to find out and describe the current state of communication in remote management and its development needs in healthcare. The study was conducted with an electronic questionnaire for the head nurses (n = 15) and employees (n = 120) of the psychiatric outpatient care of Turku University Hospital in spring 2019. The data was analysed by statistical methods and content breakdown.

According to the results, the head nurses' and employees' assessments of the current state of communication in remote management were similar. No common organizational approaches had been created for remote management communication. Mainly traditional methods of communication, such as calls, text messages and emails were used. The tools and applications lacked availability, functionality and expertise and the skills of using them

Published under a CC BY-NC-ND 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

dependent on the person using them. Familiarity and trust in between the personnel were related to a natural remote communication. Regular face-to-face meetings were still considered important.

In conclusion, for successful remote management and communication, the operating methods should be agreed through discussion. In addition, adequate support and training should be provided for the use of a wide range of remote communication tools.

Keywords: remote management, communication, health care

Johdanto

Yhteiskunnan nopea digitaalinen muutos on vaikuttanut vahvasti terveydenhuollon kehitykseen. Digitalisoituva toimintaympäristö haastaa alan johtamisen ja viestinnän. Etäjohtaminen on kasvava trendi ja yhä enemmän on myös terveydenhuollon organisaatioita, joissa pienemmät yksiköt yhdistyvät suuremmiksi yksiköiksi ja joiden työtä johdetaan etänä eri paikkakunnalta. Alan perinteinen lähiesimiestyö on muuttumassa etäesimiestyöksi, mikä haastaa työyhteisöjä. [1-3]. Etäältä johdetaan etätyötä, hajautettua työtä, liikkuvaa työtä tai ajasta ja paikasta riippumatonta työtä. Etäjohtaja näkee kasvotusten työntekijöitään harvoin [4] ja on keskeinen toimija uudenlaisen digitaalisen kulttuurin kehittämisessä [5].

Etäjohtamisen taitoa tarvitsee yhä useampi esimies [1,4,6,7]. Etäältä johtamisen onnistumisen edellytyksenä nähdään muun muassa hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot [6-10]. Vuorovaikutuksen muodot muuttuvat digitalisoitumisen myötä ja on tiedettävä, miten viestiä ymmärrettävästi ja kiinnostavasti tai miten herättää muut reagoimaan. Virtuaaliseen läsnäoloon siirtyminen edellyttää luottamuksen syntymistä ihmisten välillä ja avointa vuorovaikutusta yhteisistä tavoitteista. Vaikka teknologia mahdollistaa vuorovaikutuksen, ei vuorovaikutuksellista yhteyttä välttämättä synny. Vuorovaikutus edellyttää läsnäolon tunnetta [11,12] ja tärkeää on olla läsnä etäältäkin [13,14].

Aikaisempien tutkimusten mukaan etäviestinnässä olennaista ei näyttäisi olevan millä menetelmillä viestitään, vaan miten johdonmukaista ja säännöllistä viestintä on [15,16]. Esimies on avainasemassa viestien välittämisessä [7,16]. Virtuaalisessa ympäristössä tarvitaan enemmän luottamusta ja sen rakentaminen on tärkeää

[1,10,17]. Hajautetun työn onnistuminen vaatii yhdessä luotuja toimintatapoja etäviestinnälle [1,8]. Etäisyydellä on todettu olevan vaikutusta palautteen antamiseen [18].

Hajautetun organisaation johtaminen vaatii terveydenhuollossa työntekijöiden välistä hyvää yhteishenkeä, sitoutumista sekä luottamusta ja arvostusta työntekijän ja esimiehen välillä. Esimiehen odotetaan olevan tavoitettavissa, mutta hänen ei kuitenkaan tarvitse näkyä arjessa. Työntekijöiltä taas edellytetään itseohjautuvuutta, ongelmanratkaisukykyä ja rohkeutta. Hajautetussa organisaatiossa vuorovaikutus ja viestintä tapahtuu pääasiallisesti sähköisesti, mutta työntekijät haluavat myös säännöllisiä kasvotusten tapahtuvia tapaamisia ja vuosittaisen kehityskeskustelun. [19] Hajautettu organisaatio luo haasteensa vuorovaikutukselle [20]. Etäältä viestiessä esiintyy erilaisia teknologiaan liittyviä ongelmia ja ammattilaisten teknologiavalmiuksissa on havaittu puutteita. [3,21].

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli arvioida etäjohtamisen viestinnän nykytilaa ja sen kehittämistarpeita terveydenhuollossa osastonhoitajien sekä heidän alaisuudessaan työskentelevien työntekijöiden näkökulmasta. Tavoitteena oli tunnistaa etäjohtamisen viestinnän kehittämiskohteita.

Aineisto ja menetelmät

Tutkimuksen kohteena oli Turun yliopistollisen keskussairaalan psykiatrian toimialueen (Tyks psykiatria) avohoidon osastonhoitajat ja heidän alaisuudessaan työskentelevät työntekijät. Vastausprosentti oli osastonhoitajien osalta 83 % (n=15) ja työntekijöiden osalta 58 % (n=120). Tyks psykiatrian

organisaatiomuutoksen (1.1.2018 alkaen) myötä osastonhoitajille tuli uutena johtamisen osa-alueena etäjohtaminen, jolloin alaisia voi olla useissa yksiköissä ja paikakunnilla. Tähän tutkimukseen osallistuneilla osastonhoitajilla oli johdettavia työntekijöitä suurimmiin yhdeksässä eri paikassa. Työntekijöistä neljäsosalla oli työhuone fyysisesti samassa paikassa osastonhoitajan kanssa. Osastonhoitajat eivät kuitenkaan olleet päivittäin johdettaviensa kanssa samassa paikassa.

Tutkimus toteutettiin sähköisellä kyselyllä keväällä 2019. Kyselylomake laadittiin tätä tutkimusta varten aikaisempaan etäviestintään perustuvaan kirjallisuuteen pohjautuen [mm. 1,4,7,8,10,22]. Kysely koostui strukturoiduista ja avoimista kysymyksistä. Lomakkeessa oli yhteensä 17 kysymystä, joista kaksi oli avoimia. Strukturoiduissa kysymyksissä yhdessätoista oli lisäksi mahdollisuus kirjoittaa tarkennusta vastaukseen.

Taustatietoina kartoitettiin vastuualue, sijaitseeko osastonhoitajan työhuone samassa fyysisessä tilassa työntekijän kanssa tai montako etäjohdettavaa yksikköä osastonhoitajalla on sekä onko yksikön viestintään yhteisesti sovittuja toimintatapoja tai pelisääntöjä. Kyselyssä kartoitettiin käytettävät viestintävälineet, viestintään tyytyväisyys yleisesti, etäältä lähestymisen helppoudesta ja aloitteentekijästä, viestinnän riittävydestä, kasvokkain tapaamisesta, palautteen annosta, epämuodollisesta kommunikoinnista, viestinnän oikea-aikaisuudesta, virtuaaliviestinnän menetelmistä ja välineistä sekä etäviestinnän toimivuudesta yleisesti. Taustamuuttujia lukuun

ottamatta osastonhoitajien ja työntekijöiden lomakkeet olivat saman sisältöisiä vertailtavuuden mahdollistamiseksi.

Kyselylomake testattiin ennen varsinaista aineiston keruuta. Seitsemän työntekijää antoi palautteen lomakkeen toimivuudesta ja ymmärrettävyydestä. Palautteiden pohjalta tehtiin lomakkeeseen täsmennyksiä. Aineisto kerättiin Webropol -sovelluksella. Aineiston keruulle haettiin ja saatiin lupa organisaatiolta.

Aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin ja tunnuslukuina käytettiin frekvenssejä ja prosentteja [23]. Kahden ryhmän, osastonhoitajien ja työntekijöiden vastausten samankaltaisuutta ja eroavaisuutta tarkasteltiin frekvenssi- ja prosenttiosuuksia vertailemalla. Lisäksi tarkasteltiin erikseen eripaikkaisten työntekijöiden vastauksia niistä vastaajista, joilla oli työhuone osastonhoitajan kanssa samassa paikassa. Avoimet vastaukset eriteltiin ja luokiteltiin sisällön mukaan ja esitettiin sanallisesti [24].

Tulokset

Käytössä olevat etäviestinnän välineet ja niiden toimivuus

Etäviestinnässä käytössä oli useimmin puhelin, tekstiviesti ja sähköposti. Osastonhoitajista (87%, n=13) ja työntekijöistä (81%, n= 96) valtaosa piti etäviestinnän välineitä toimivina ja helposti käytettävänä. (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Käytössä olevat etäviestinnän välineet ja osastonhoitajien ja työntekijöiden arviot niiden toimivuudesta.

	Osastonhoitaja (N=15) < n (%)	Työntekijä (N=120) < n (%)
Puhelin	15 (100 %)	106 (88 %)
Tekstiviesti	15 (100 %)	81 (68 %)
Sähköposti	15 (100 %)	119 (99 %)
Pikaviesti (Skype)	10 (67 %)	47 (39 %)
Videoneuvottelut	5 (33 %)	17 (14 %)
Sähköiset infokirjeet	5 (33 %)	16 (13 %)
Virtuaalitiimipalaverit	1 (7 %)	2 (2 %)
Jokin muu	1 (7 %)	14 (12 %)
Etäviestinnän välineet ovat toimivia ja helposti käytettäviä	13 (87 %)	96 (81 %)

Etäviestinnän toteutuminen

Osastonhoitajista valtaosa (73%, n=11) koki helpoksi lähestyä etäällä olevaa työntekijää, samoin kuin valtaosa työntekijöistä koki, että osastonhoitajaa on helppo lähestyä etäältä (74%, n=88). Työntekijät (60%, n=71) olivat etäviestinnän riittävyyteen jonkin verran osastonhoitajia (47%, n=7) tyytyväisempiä. Työntekijät kokivat saavansa enemmän palautetta (65%, n=76) kuin osastonhoitajat uskoivat sitä antavansa etäälle (40%, n=6). (Taulukko 2.)

Työntekijöiden vastauksissa oli osittain eroavaisuutta riippuen siitä, työskentelikö tämä etäällä vai pääsääntöisesti samassa paikassa osastonhoitajan kanssa. Eripaikkaisen työntekijät tapasivat merkittävästi harvemmin

tarpeeksi usein osastonhoitajaa verrattuna samapaikkaisiin. Samoin viestinnän riittävyydessä koettiin eroa, riippuen siitä työskenteleekö osastonhoitajan kanssa pääsääntöisesti samapaikkaisesti kuin eripaikkaisena. Samoin oikea-aikaisuudessa oli jonkin verran eroavaisuutta eripaikkaisuuteen liittyen. Epämuodollinen kommunikointi toteutui etäältä eripaikkaisilta useammin kuin samapaikkaisilta. (Taulukko 3.)

Sekä työntekijät että osastonhoitajat valitsivat tärkeimmiksi etäjohtamisen viestinnän toteutumisessa säännölliset palaverit, tiedon siitä miten osastonhoitaja on tavoitettavissa ja nopean vastaamisen sähköpostiin. Molemmissa ryhmissä valittiin vähiten tärkeäksi osastonhoitajan säännöllinen puhelinaika.

Taulukko 2. Osastonhoitajien ja työntekijöiden kokemukset etäältä lähestymisen helppoudesta, tapaamisten riittävyydestä, etäviestinnän oikea-aikaisuudesta, palautteen saannista/annosta ja epämuodollisen kommunikoinnin toteutumisesta.

	Osastonhoitaja (N=15) n (%)	Työntekijä (N=120) n (%)
Osastonhoitajan on helppo lähestyä työntekijää etäälle	11 (73 %)	
Työntekijän on helppo lähestyä osastonhoitajaa etäälle		88 (74 %)
Etäviestintä on riittävää	7 (47 %)	71 (60 %)
Kasvokkain tapaamisia on riittävän usein	2 (13 %)	58 (49 %)
Etäviestintä toteutuu oikea-aikaisesti	9 (64 %)	71 (60 %)
Etäviestinnässä saadaan ja annetaan palautetta riittävästi	6 (40 %)	76 (65 %)
Epämuodollinen kommunikointi toteutuu etäältä	3 (20 %)	32 (27 %)

Taulukko 3. Eripaikkaisten ja samapaikkaisten työntekijöiden kokemukset tapaamisten ja etäviestinnän riittävyydestä, etäviestinnän oikea-aikaisuudesta sekä epämuodollisen kommunikoinnin toteutumisesta.

	Eripaikkainen työntekijä (N=91) n (%)	Samapaikkainen työntekijä (N=29) n (%)
Kasvokkain tapaamisia on riittävän usein	34 (38 %)	24 (83 %)
Etäviestintä on riittävää	49 (54 %)	21 (72 %)
Etäviestintä toteutuu oikea-aikaisesti	51 (56 %)	20 (69 %)
Epämuodollinen kommunikointi toteutuu etäältä	24 (27%)	8 (28%)

Etäviestinnässä toimiviksi ja tärkeiksi todettuja asioita

Avoimissa vastauksissa toimivaksi etäjohtamisen viestinnässä ilmeni osastonhoitajien arvioimana sähköposteihin vastaaminen, palvelusuhdeasioiden hoitaminen etänä eri ohjelmilla, etäkokoukset ja tiiviit infot sähköpostitse. Osastonhoitajien vastauksissa viestinnän samanaikaisuus oli positiivista, joskin henkilökohtaisen tapaamisen mainittiin olevan parasta.

Työntekijöiden arvioimana etäviestinnässä toimivaa oli sähköpostin käyttö ja kiireessä hyödynnettiin puhelinta. Erityisesti kaikille lähetettävät saman sisältöiset sähköpostiviestit toimivat. Työntekijät mainitsivat myös, ettei etänä olo korvaa läsnäoloa ja usein odotettiin osastonhoitajan tulevan paikalle. Molemmat vastaajaryhmät kuvasivat etäältä lähestymistä helpottavan luottamukselliset ja tutut välit tai moninaiset välineet ja yhteydet, jotka mahdollistavat sen. Myös molempien ryhmien arvioimana sairauspoissaolojen ilmoittaminen hoitui etäältä ja säännöllisiä kokouksia pidettiin tärkeänä.

Etäviestinnän haasteet

Avoimissa vastauksissa osastonhoitajat arvioivat asioiden käsittelyn ja arkeen osallistumisen etäältä olevan vajaan, samoin kuin toiminnan kehittäminen ja organisointi tuntui joistain mahdottomalta. Heidän vastauksissansa todettiin, ettei kaikilla ole samoja taitoja yhteydenpitoon eivätkä ilmapiiriin liittyvät asiat välity etäälle tai arveltiin olevan korkea kynnyksensä ottaa yhteyttä etäältä. Osastonhoitajat mainitsivat laitteiden saatavuuden puutteelliseksi esimerkiksi älypuhelimien osalta ja laitteiden toimivuudessa oli ongelmia. Tavoitettavuudessa heillä oli ongelmia potilastyön tai työntekijän osanaikaisuuden takia. Skype ei ollut kaikilla luontevassa käytössä tai se ei toiminut kaikissa koneissa. Osastonhoitajat mainitsivat, ettei ole aikaa etsiä tietoa etäviestinnän mahdollisuuksista ja osaamisvajetta oli välineiden käyttöön liittyen. Etäviestinnän mainittiin olevan sattumanvaraista. Sekä osastonhoitajien että työntekijöiden vastauksissa ilmeni, ettei organisaatio ei ollut määritellyt käytettäviä viestintämenetelmiä, vaan ne olivat muotoutuneet yksikkökohtaisesti. Osastonhoitajat kokivat viestinnän usein tiedottamiseksi, josta vuorovaikutus

puuttui. Työntekijän aktiivisuus mainittiin vaikuttavan miten paljon huomiota osastonhoitajalta etäältä saa.

Työntekijöiden kokemana tiedonkulkuun liittyi kiire, vaikeus poimia oleellinen suuresta infotulvasta, hitaus, epätasaisuus tai jopa että tieto ei kulkenut ollenkaan. Osastonhoitajan ei koettu olevan riittävästi tavoitettavissa tai tämä ei aina vastannut viesteihin. Työn ja johtamisen ajateltiin vaikeutuvan etäältä ja osa työntekijöistä koki, ettei osastonhoitajalla ole riittävän hyvää kokonaiskuvaa työyhteisön asioista tai työn sisällöstä. Tästä syystä osa koki osastonhoitajalle puhumisen jopa haastavaksi. Osa työntekijöistä koki kynnyksen ottaa yhteyttä korkeaksi ja etäältä viestiminen karsi asioita, joita kasvatusten ottaisi herkemmin puheeksi. Jotkut työntekijöistä myös jätti etäviestinnän ja odotti, että osastonhoitaja oli paikalla. Ilmapiiriin ei uskottu välittyvän osastonhoitajalle etäälle eikä tuttuutta syntynyt. Moni työntekijöistä koki etäviestinnän muodolliseksi, josta vastavuoroisuus puuttui. Työntekijät vastasivat haasteita olevan välineiden toimivuudessa tai niiden puuttumisessa.

Pohdinta ja johtopäätökset

Tulosten pohdinta

Osastonhoitajien ja työntekijöiden arviot etäjohtamisen viestinnän nykytilasta olivat samansuuntaisia. Etäjohtamisen viestintään ei ollut yhteisiä organisaatiolähtöisiä toimintatapoja. Morgan ja tutkimuskumppanit [15] ovat osoittaneet viestinnän ja tiimin tehokkuuden suhdetta tutkiessaan, että siihen vaikuttavia tekijöitä ovat viestinnän johdonmukaisuus ja säännöllisyys. Samoin on todettu hajautetun työn tasalaatuisuuden ja menestymisen vaativan yhteisiä toimintatapoja ja -malleja [1,8]. Etäjohtamisen ja sen viestinnän onnistumiseksi olisi tärkeää yhdessä keskustellen sopia toimintatavat organisaation etäviestintään.

Tulosten mukaan terveydenhuollon organisaatiossa oli käytössä lähinnä perinteiset yhteydenpitovälineet, kuten puhelin ja sähköposti. Erialaisten välineiden ja sovelusten käytön osaaminen oli henkilösidonnaista ja niiden saatavuudessa sekä toimivuudessa oli puutteita. Aikaisemmissa tutkimuksissa on myös havaittu, että

etäviestinnässä perinteisten menetelmien käyttö on tavanomaista [7,22] ja siihen liittyy erilaisia teknologiaan liittyviä ongelmia eikä ammattilaisten teknologiavalmiuksien ylläpitämiseen ole riittävästi resursoitu [3,21]. Myös terveydenhuollon esimiesten olisi tärkeää saada koulutusta, mentorointia ja tukea teknologian hyödyntämiseen [3]. Sähköisissä viestintävälineissä ja -kanavissa olisi paljon uusia mahdollisuuksia, joita organisaatiot eivät vielä riittävästi hyödynnä [16]. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat näitä havaintoja. Etäjohtamisen viestinnän monipuolisten välineiden käyttämiseen tulisi tarjota tukea ja koulutusta.

Valtaosa työntekijöistä koki lähestymisen osastonhoitajaan etäältä helpoksi. Siihen vaikuttavia tekijöitä oli muun muassa nopea vastaaminen, tuttuus ja luottamukselliset välit. Aikaisemmat tutkimukset [7,10,17,19] osoittavat, että luottamus on tärkeä piirre etäjohtamisessa. Luottamuksen muodostumisessa tärkeää on sanottu olevan yhteisesti sovitut ja käyttöön otetut viestintätavat, jatkuva työtehtäviin liittyvä yhteydenpito, nopea reagointi ja esimiehen rooli [1]. Avoimissa vastauksissa mainittiin, että osalla työntekijöistä oli pitkä yhteinen työhistoria osastonhoitajan kanssa, jolloin luottamus oli muodostunut jo aiemmin. Tämä vaikuttaa positiivisesti etäyhteydenpitoon. Vaikka lähestyminen koettiin useimmiten molemmin puolin helpoksi, avoimissa vastauksissa mainittiin, että osastonhoitajaa monesti odotettiin mieluummin paikalle kuin asioita hoidettiin etäälle.

Etäisyydellä näyttäisi olevan vaikutusta viestinnän riittävyyteen ja oikea-aikaisuuteen. Vastauksissa oli eroa eripaikkaisten ja samapaikkaisten välillä. Ongelmina mainittiin osastonhoitajan vastausten viipyminen tai vastaamatta jääminen. Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että hajautettu organisaatio tuo haasteensa vuorovaikutukselle [20]. Pelisääntöjen ja toimintatapojen sopimattomuus näkyi tässä tutkimuksessa esimerkiksi siten, että työntekijöiden mukaan osastonhoitajat käyvät jossain paikoissa kerran viikossa, joissain noin kerran kuukaudessa ja jossain taas ei ollut käytettävissä tietoa, koska osastonhoitaja seuraavaksi tulee. Osastonhoitajat olivat niin ikään samaa mieltä, että työntekijöitä ei tavattu riittävän usein johtuen aikatauluhaasteista tai etäpisteiden välisistä matkoista. Aiemmat

tutkimustulokset osoittavat esimiehen ja työntekijän säännöllisten tapaamisten olevan tärkeitä ja haasteena olevan nimenomaan tapaamisten vähyyttä [7]. Toisaalta Hyppäsen [10] tutkimus osoittaa, että esimiestehtävää voidaan hoitaa myös etäyhteydellä, kunhan erityisesti esimies-alaisuuteen perusta luodaan kasvokkain. Joka tapauksessa tärkeää on olla läsnä etäältäkin [13,14]. Esimerkiksi rutiininomainen tai vakioitu ajananto etäyhteyksiin ja läsnäolopäivien lisääminen niissä yksiköissä, joissa tapaamisia on kovin harvoin, todennäköisesti lisääisi tyytyväisyyttä. Myös erilaisten etäyhteydenpidon säännöllisten ja tasapuolisten menetelmien käyttöönotto voisivat edes auttaa.

Osastohoitajat arvioivat antavansa palautetta työntekijöille riittämättömästi. Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että pienetkin etäisyydet vaikuttavat palautteen antamiseen [8,18]. On todettu, että vuorovaikutuksen vähäisyyden takia esimies ei tunne yksikön käytännön arkea, jolloin palautteen anto vähenee [18]. Säännölliset ja tarpeeksi usein tapahtuvat osastonhoitajan läsnäolopäivät yksikössä voisivat toimia ratkaisuna tähän. Etäältä yhteyttä voisi pitää henkilökohtaisin ja säännöllisin etäkeskusteluin ja myös virtuaaliitiimipalaverit voisivat tuoda esimiehelle tietoa etäällä olevien yksiköiden arjesta. Tämän kyselyn mukaan tapaamiset hoidettiin pääsääntöisesti kasvokkain. Näissä haittana mainittiin aikapula.

Etäjohtamisen viestinnässä tärkeimpinä asioina koettiin molemmissa ryhmissä säännölliset palaverit, tieto osastonhoitajan tavoitettavuudesta ja sähköpostin nopea reagointi. Aiemman tiedon mukaan esimerkiksi nopea sähköposteihin reagointi edesauttaa luottamuksen muodostumista [1]. Etäviestinnän kehittämisessä tärkeää olisi panostaa siihen, että työntekijöillä olisi tieto, milloin osastohoitaja olisi parhaiten tavoitettavissa. Lisäksi olisi tärkeää luoda yhteiset pelisäännöt sähköpostiviesteihin vastaamisesta.

Luotettavuuden pohdinta ja tulosten käytännön merkitys

Tutkimuksen luotettavuuskysymykset liittyvät erityisesti käytettyyn kyselylomakkeeseen, aineistonkeruutapaan ja otokseen. Tutkimuksen aineisto kerättiin itse laaditulla, aikaisempaan kirjallisuuteen perustuvalla sähköisellä kyselylomakkeella. Lomakkeessa oli strukturoitujen kysymysten lisäksi avoimia kysymyksiä, joihin vastaaja pystyi täydentämään vastausvalintaansa. Luotettavuuden parantamiseksi lomake esitettiin [25]. Lomakkeeseen tehtiin testauksen perusteella pieniä muutoksia, jotka tarkensivat kysymyksiä selkeimmiksi. Kuitenkin osa vastaajista kommentoi varsinaisessa aineiston keruussa, että olisivat kaivanneet joidenkin termien avaamista ja esimerkiksi pelisäännöistä kysyttäessä ohjeistuksen olisi pitänyt olla tarkempi. Tämä on huomioitava tuloksia yleistettäessä.

Aineisto kerättiin yhden sairaanhoitopiirin kaikilta psykiatrian avohoidon etäälle johtavilta osastonhoitajilta ja heidän alaisuudessaan työskenteleviltä työntekijöiltä vuonna 2019. Vastausprosentti oli hyvä (osastonhoitajat 83 % / työntekijät 58 %) [25]. Kahden ryhmän, osastonhoitajien ja työntekijöiden vastausten samankaltaisuutta ja eroavaisuutta tarkasteltiin frekvenssi- ja prosenttisuuksia vertailemalla. Ryhmien välisiä tilastollisesti

Lähteet

- [1] Työturvallisuuskeskus. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisöissä. Työturvallisuuskeskus; 2018 [Viitattu 21.5.2020]. Saatavilla: https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa.
- [2] Cheney C. Healthcare's consolidation landscape. *HealthLeaders* 2017;20(16–18):20–26.
- [3] Sharpp TJ, Lovelace K, Cowan LD, Baker D. Perspectives of nurse managers on information communication technology and e-Leadership. *J Nurs Manag.* 2019 Oct;27(7):1554-1562. <https://doi.org/10.1111/jonm.12845>

merkitseviä eroja ei arvioitu. Tilastollinen analyysi olisi vahvistanut tulosten luotettavuutta. Yhden sairaanhoitopiirin otos antaa kuvaa etäviestinnän nykytilasta ja kehittämistarpeista, mutta tulokset eivät ole yleistettävissä.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että terveydenhuollon organisaatiossa etäjohtamisen ja siihen liittyvän viestinnän toimintatavat eivät olleet vielä muotoutuneet. Käytännön kehittämiseksi etäjohtamisen ja sen viestinnän onnistumiseksi tulisi yhdessä keskustellen sopia toimintatavat organisaation etäviestintään. Lisäksi etäjohtamisen viestinnän monipuolisten välineiden käyttämiseen tulisi tarjota henkilöstölle riittävää tukea ja koulutusta.

Vastuualueet ja kiitokset

Kiitämme kaikkia kyselyyn vastanneita. MR, RM ja SE ovat osallistuneet tutkimusasetelman laatimiseen, kyselylomakkeen luomiseen ja käsikirjoituksen kirjoittamiseen sekä sen kommentointiin.

Sidonnaisuudet

Kirjoittajilla ei ole sidonnaisuuksia.

[4] Vilkmann U. Etäjohtaminen – tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum; 2016.

[5] Cortellazzo L, Bruni E, Zampieri R. The role of leadership in a digitalized world: a review. *Front Psychol* 2019; 10:1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>

[6] Aspara M. Johtaminen murroksessa – esimies-alaisusuhde ja johtajuus virtuaalisessa ympäristössä, case OP Keski-Suomi. Pro gradu –työ. Lappeenranta: Lappeenranta teknillinen yliopisto; 2017 [Viitattu 21.5.2020]. Saatavilla: <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/135144>.

[7] Pihlaja L. Johtaminen ja viestintä hajautuneessa työympäristössä. Pro gradu -työ. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto; 2018 [Viitattu 21.5.2020]. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201806283378>

- [8] Vartiainen M, Kokko N, Hakonen M. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino; 2004.
- [9] Koivisto S, Vartiainen M. Mitä rooleja tarvitaan hajautetun työn johtamisessa? Laadullinen tutkimus virtuaali-tiimien vetäjien rooleista. *Psykologia* 2008;43(1):27-43. [Viitattu 21.5.2020] Saatavilla: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1423356>
- [10] Hyppänen R. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy; 2015.
- [11] Isotalus P, Rajalahti H. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent; 2017.
- [12] Kerfoot KM. Listening to See: The Key to Virtual Leadership. *Nurs Econ.* Mar-Apr 2010;28(2):114-5, 118.
- [13] Cascio WF, Shurygailo S. E-Leadership and Virtual Teams. *Organizational Dynamics* 2003;31(4):362–376. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00130-4](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00130-4)
- [14] Stranius H. Virtuaalijohtaminen vaatii esimieheltä systemaattisuutta ja kommunikaatiotaitoja. Taitocase 7.10.2013. [Viitattu 21.5.2020]. Saatavilla: <https://amicase.fi/2158/virtuaalijohtaminen-vaatii-esimiehelta-systemaattisuutta-ja-kommunikaatiotaitoja/>.
- [15] Morgan L, Paucar-Caceres A, Wright G. Leading effective global virtual teams: The consequences of methods of communication. *Syst Pract Action Res* 2014;27(6):607-624. <https://doi.org/10.1007/s11213-014-9315-2>
- [16] Tanhua S. Sähköiset viestintävälineet ja -kanavat osana johtamisviestintää. Suomalaisten johtajien näkemyksiä. Pro Gradu -työ. Liiketaloustiede. Pori: Turun kauppakorkeakoulu; 2015 [Viitattu 21.5.2020]. Saatavilla: http://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/117363/Gradu_Tanhua_2015.pdf?sequence=2.
- [17] Cowan L. E-Leadership: Leading in a Virtual Environment - Guiding Principles For Nurse Leaders. *Nurs Econ.* Nov-Dec 2014;32(6):312-9, 322.
- [18] Honkanen H. ”Esimies oli sinä päivänä täällä käymässä”: henkilöstön kokemuksia esimiestyöstä hajautetussa organisaatiossa. Pro Gradu -työ. Rovaniemi: Lapin yliopisto; 2015 [Viitattu 21.5.2020]. Saatavilla: <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/61955>.
- [19] Lainas P. Henkilöstön kokemuksia hajautetusta johtamisesta julkisessa terveydenhuollon organisaatiossa. Pro gradu -työ. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto; 2015 [Viitattu 21.5.2020]. Saatavilla: http://publications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20160309/urn_nbn_fi_uef-20160309.pdf.
- [20] Mäntysalo AL. ”Kaikessa ollaan matkalla, koko ajan.” Johtajuus ja työyhteisö varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa. Pro gradu -työ. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tampere: Tampereen yliopisto; 2018 [Viitattu 21.5.2020]. Saatavilla: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/103903/1530267672.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- [21] Koivisto TA, Koroma J, Ruusuvoori J. Teknologian hyödyntäminen ja etäpalvelut työterveyshuollossa - ammattilaisten näkökulma. *FinJeHeW.* 2019;11(3):183-197. <https://doi.org/10.23996/fjhw.77370>
- [22] Virolainen H. ”Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin” – virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu Sarja A-8:2010. Turku: Uniprint; 2010. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-953-249-113-8>
- [23] Alastalo M, Borg S. Numerolukutaito. *KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovaranto; 2010 [Viitattu 21.5.2020]. Saatavilla: https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/numerolukutaito/numerolukutaito_tiedonkeruu.html
- [24] Rissanen R. Fenomenografia, Luku 5.1. Kokonaisuudesta: Saaranen-Kauppinen A, Puusniekka A. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovaranto; 2006 [Viitattu 21.5.2020]. Saatavilla: https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/kvali/L5_1.html
- [25] Vehkalahti K. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura; 2014.