



Terveydenhuollon henkilöstön ja johtajien näkemyksiä etäjohtamisesta



Anja Terkamo-Moisio, Arja Häggman-Laitila,
Elsa Paronen & Johanna Lammintakanen

Tiivistelmä

Julkiseen johtamiseen sekä sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmään on kohdistunut monenlaisia, sekä ulkoisia että sisäisiä muutospaineita 2000-luvulla. Samaan aikaan hajautettujen organisaatioiden määrä on kasvanut, mikä on johtanut etäjohtamisen yleistymiseen myös terveydenhuollossa. Käytännön kokemuksesta huolimatta etäjohtamiseen kohdistuva tutkimustieto on toistaiseksi vähäistä. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata terveydenhuollon henkilöstön ja johtajien näkemyksiä etäjohtamisesta. Aineisto kerättiin ennen COVID-19 pandemian alkua, vuosien 2019–2020 vaihteessa, ryhmä- ja yksilöhaastatteluin, joihin osallistui yhteensä 33 henkilöä julkisista ja kolmannen sektorin organisaatioista. Aineiston analyysi toteutettiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Tulokset osoittivat etäjohtamisen käsitteen selkeän määrittelyn tarpeellisuuden. Organisaatioissa tarvitaan etäjohtamista tukevia rakenteita ja osaamista sekä työntekijöiltä että johtajilta. Haastateltavat tunnistivat etäjohtamisella olevan selkeitä etuja, joista hyötyvät myös palveluiden käyttäjät. Tulevaisuudessa etäjohtamisen vaikutuksia olisi tarpeen arvioida nykyistä systemaattisemmin. Tulokset konkretisoivat terveyspalveluita tuottavissa organisaatioissa vallinneen tilanteen juuri ennen COVID-19 pandemiaa. Tutkimus antaa edelleen ajankohtaisen ja selkeän perustan julkisen johtamisen kehittämiseksi sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmän muuttuessa.

Avainsanat:

etäjohtaminen, sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmä, haastattelututkimus

Abstract

In the 21st century, the number of decentralized organizations has increased, and remote leadership has become more common. Despite the practical experience, there is little research evidence about remote leadership. The purpose of the study is to describe the views of healthcare personnel and managers on remote leadership. The data was collected prior the COVID-19 pandemic, at the turn of 2019–2020, by interviews, in which a total of 33 people from public and third sector organizations participated. The data was analyzed by inductive content analysis. Results emphasized the necessity of clear definition of remote leadership and supporting organizational

structures. Remote leadership was associated with advantages beneficial to the service users. The effects of remote leadership should be systematically evaluated in the future. The results concretize the prevailed situation just before the COVID-19 pandemic in the social and health service system, providing a basis for the development of public management.

Keywords:

remote leadership, interview study, social and health service system

1 Johdanto

1.1 Terveydenhuollon muuttuva johtamisympäristö

Julkiseen johtamiseen on kohdistunut useita, sekä sisäisiä että ulkoisia muospaineita viimeisten vuosikymmenten aikana, jotka ovat tunnistettavissa myös terveydenhuollon johtamisessa (esim. Vistbacka 2019; Nurmeksela ym. 2020; Palomäki 2020). Muutostarpeiden taustalla vaikuttavat osaltaan asiakkaiden, henkilöstön ja organisaatioiden kasvavat odotukset terveydenhuollon ammattimaisesta johtamisesta, mutta myös uuden julkisjohtamisen paradigman mukanaan tuomat tehokkuuden, tuottavuuden ja vaikuttavuuden lisäämiseen liittyvät näkökulmat (esim. Pollitt 1986; Lähdesmäki 2003; Osborne 2007; Terkamo-Moisio ym. 2021; Paronen ym. 2022). Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioita on pidetty byrokraattisina ja jähmeinä kokonaisuuksina, jotka ovat hitaita muuttamaan ja reagoimaan ympäristön muutoksiin (esim. Vistbacka 2019; Huikko-Tarvainen ym. 2022). Johtamisen muutosta vauhdittaa kuitenkin sosiaali- ja terveydenhuollon globaali muutos, joka johtuu vallitsevista taloudellisista, sosiaalisista ja poliittisista olosuhteista sekä voimakkaasta yhteiskunnan digitalisaatiokehityksestä (Figuroa ym. 2019; Juujärvi ym. 2019; Palomäki 2020; Terkamo-Moisio ym. 2022).

Terveydenhuollon muuttuva toimintaympäristö edellyttää johtamisen muutosta. Nykyisin terveydenhuollon johtaminen painottuu päivittäisjohtamiseen (Bjerregård Madsen ym. 2016, 2020; Nurmeksela ym. 2020; Terkamo-Moisio ym. 2021) sisältäen henkilöstöjohtamista, toiminnan suunnittelua ja kehittämistä sekä viestintää ja yhteistyötä eri toimijoiden kanssa lyhyellä aikavälillä (Bjerregård Madsen 2016, 2020; Pihlainen 2020; Terkamo-Moisio ym. 2021). Johtajien toimintaa on kuvattu tilanteisiin reagoimisena, jolloin strateginen johtaminen sekä toiminnan ja talouden suunnitelmallinen, pitkän aikavälin johtaminen jäävät vähäisiksi (Bjerregård Madsen ym. 2020; Nurmeksela ym. 2021). Terveydenhuollon johtamista on lisäksi kritisoitu muun muassa pirstaleisuudesta (Bjerregård Madsen 2016, 2020), ammattikuntasidonnaisuudesta (esim. Vistbacka 2019; Pihlainen 2020) ja ylikuormittavuudesta (Adrianssens ym. 2017).

Myös johtamisosaamisen puutteita on tunnistettu aikaisemmassa tutkimuksessa. Etäjohtajilta odotetaan vahvaa johtamisosaamista sekä hyviä tietoteknisiä taitoja, joiden vaihteleva taso vaikeuttaa osaltaan etäjohtamisen toteutumista (Zitting ym. 2020; Kiljunen ym. 2022; Terkamo-Moisio ym. 2022). Erityisesti etäjohtamisen näkökulmasta olennainen terveydenhuollon johtajien ymmärrys sosiaali- ja terveydenhuollon digitalisaatiosta ja sen vaikutuksista johtamiseen on kuvattu riittämättömänä (esim. Palomäki 2020; Pihlainen 2020). Digitalisaatio ja sen kehittäminen ovat keskeisessä roolissa käynnissä olevassa sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteellisessa muutoksessa, mikä vahvistaa entisestään sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen tutkimuksen sekä kehittämisen merkitystä (Juujärvi ym. 2019; Valtioneuvosto n.d.). Lisäksi yhteiskunnalliset sekä globaalit olosuhteet, kuten COVID-19 pandemia, edellyttävät etäjohtamiseen liittyvää tutkimus- ja kehitystyötä sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa (Ravelin ym. 2021). Kuitenkin etäjohtamisen käytäntöjä on hyödynnetty melko vähäisesti terveydenhuollossa ja niiden käyttö

on yleistynyt vasta muutaman viime vuoden aikana, erityisesti COVID 19 -pandemian vauhdittamana (Torre & Santi 2020).

Sosiaali- ja terveystalvvelujärjestelmän muutos on Suomessa ollut erityisen voimakasta 2000-luvulta alkaen, jolloin mm. palveluiden järjestämisvastuuta on siirretty kunnilta laajemmille hallinnon tasoille (ks. esim. Juujärvi 2019). Vuonna 2019 kuntien muodostamat kuntayhtymät järjestivät ja tuottivat sosiaali- ja terveystalvveluita lähes puolessa Suomen maakunnista. (Juujärvi ym. 2019). Sosiaali- ja terveystalvvelujärjestelmän muutoksen seuraavassa vaiheessa sosiaali- ja terveystalvveluiden sekä pelastustoimen järjestämisvastuu siirtyy vuoden 2023 alusta 21 hyvinvointialueelle sekä Helsingin kaupungille (Valtioneuvosto n.d.). Edellä kuvattu kehitys on johtanut toisaalta organisaatioiden koon kasvattamiseen ja keskittämiseen, mutta myös hajautettujen ja verkostomaisten organisaatioiden lisääntymiseen (Juujärvi ym. 2019; Kiljunen ym. 2022; Terkamo-Moisio ym. 2022), jonka voidaan olettaa vahvistuvan järjestämisvastuun siirtyessä maantieteellisesti laajoille hyvinvointialueille. Kyse ei ole kuitenkaan vain rakenteellisesta muutoksesta, vaan se läpääsee hallinnon ja organisaatorakenteet sekä työyhteisön johtamis- ja toimintatavat ja organisaatiokulttuurien muutokset, vaikuttaen siten kaikkiin sote-alalla työskenteleviin henkilöihin.

Hajautetussa organisaatiossa henkilöstö työskentelee maantieteellisesti tarkasteltuna eri paikoissa, mahdollisesti myös eri aikoina (Juujärvi ym. 2019; Zitting ym. 2020; Terkamo-Moisio ym. 2022). Etäjohtajan ja etäjohtettavan roolit muuttuvat hajautetussa organisaatiossa työskennellessä, joka edellyttää yksilöiltä sopeutumista (Zitting ym. 2020). Hajauttamisella voidaan tarkoittaa sekä päätöksenteon että kommunikaation hajauttamista organisaatiossa (Vergne 2020). Tässä artikkelissa hajautetun organisaation käsite kattaa molemmat näkökulmat, jotka yhdistyvät etäjohtamisen tarkastelussa. Hajautettujen organisaatioiden yleistymisen sekä sosiaali- ja terveystalvvelujärjestelmän muutoksen etenemisen myötä, etäjohtamisen voidaan arvioida yleistyvän johtamisen tapana. Tätä kehitystä vahvistavat pandemia-aikana lisääntynyt etätöyön tekeminen ja työyön monimuotoistuminen myös sosiaali- ja terveystalvvelulla (Kiljunen ym. 2022).

1.2 Terveystalvveluhoillon etäjohtamisen käsitteellistä tarkastelua

Etäjohtamista on kuvattu ja määritelty aiemmassa tutkimuksessa monin eri tavoin (Terkamo-Moisio ym. 2022) ja siitä on käytetty erilaisia käsitteitä kuten e-johtaminen (Avolio ym. 2001, 2014), digitaalinen johtaminen (esim. Torre & Sarti 2020; Tigre ym. 2022) ja virtuaalinen johtaminen (esim. Hambley 2007). Määritelmiä ja käsitteitä usein yhdistävät tekijät ovat ajallinen tai/sekä maantieteellinen välimatka etäjohtajan sekä etäjohtettavan välillä, samoin kuin kommunikaation toteutuminen suurelta osin jatkuvasti kehittyvien tietoteknisten ratkaisuiden ja sovellusten välityksellä (Avolio ym. 2001, 2014; Cowan 2014; Juujärvi ym. 2019; Torre & Sarti 2020; Terkamo-Moisio ym. 2022). Määritelmät painottavat enemmänkin välineellistä ja teknologista näkökulmaa etäjohtamiseen johtamisen näkökulman jäädessä vähäisemmälle huomiolle. Etäjohtamisen käsitettä on käytetty myös kuvaamaan johtajia, jotka toteuttavat muun muassa henkilöstöjohtamisen prosesseja digitaalisia välineitä hyödyntäen (Tigre ym. 2022). Johtamisen näkökulmasta kuitenkin olennainen piirre etäjohtamisessa on työntekijöiden sekä työntekijöiden ja johtajien välisten suhteiden muutos. Johtamisen perustana olevat sosiaaliset suhteet muuttuvat ja niitä rakennetaan uudelleen etäkontekstissa kasvokkaisen tapaamisen sijaan. Tämä muuttaa johtamisen perustaa ja sen luonnetta. (Torre & Sarti 2020.)

Johtamis- ja organisaatioteorioiden näkökulmasta etäjohtamista on mahdollista lähestyä eri tavoin, sillä etäjohtamisen teoreettinen perusta on vielä osin jäsentymättä. Tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, etteivät perinteiset johtamisteoreettiset lähtökohdat huomio riittäväällä tavalla uutta digitalisoituvaa johtamisen ympäristöä ja henkilöiden välisten suhteiden uudelleen muotoutumista (esim. Cortellazzo ym. 2019; Torre & Santi 2020). Tutkijat ovat esittäneet hieman erilaisia teoreettisia jäsennyksiä tarkastellen etäjohtamista universaaleja, yleisiä ja kontingentteja, tilannesidonnaisia teorioita hyödyntäen tai mikro- (esim. johtamisaosaamisen ja virtuaalisten tiimien johtamisen) ja

makrotason (esim. digitaalisten työvälineiden sekä eettisten kysymysten) näkökulmista. Tigren ja kollegoiden (2022) analyysin mukaan etäjohtamisessa on olennaista tarkastella johtamista neljästä näkökulmasta: työntekijöihin liittyvät tekijät, johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet, työn tavoitteiden saavuttaminen sekä pitkän aikavälin tavoitteiden asettaminen. Nämä ulottuvuudet on mahdollista paaluttaa esimerkiksi henkilöstövoimavarojen johtamisen, johtamistyilien ja -piirteiden strategisen johtamisen sekä tuloksellisuuden johtamisen teoreettisiin lähtökohtiin (ks. esim. Seeck 2008). Kuitenkin johtamiskäytänteiden (ml. henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöt) on tarpeen muuttua digitaalisia työskentelytapoja tukeviksi, jotta organisaatioiden tuloksellisuus ja tuottavuus kehittyvät ja strategiset tavoitteet saavutetaan. Uudenlainen johtamisen ympäristö edellyttää siis monien johtamiseen liittyvien oletusten uudelleen pohdintaa (Torre & Santi 2020; Tigre ym. 2022).

Tässä artikkelissa etäjohtamisella tarkoitetaan maantieteellisen välimatkan päässä olevien tiimien tai yksiköiden johtamista, jossa johtaja tietoteknisiä ratkaisuja hyödyntäen tietoisesti huomioi sosio-emotionaalisia tekijöitä ja organisaation toimintaohjeita esimerkiksi kommunikation liittyen (Cowan 2014). Artikkelissa etäjohtamista lähestytään edistyneiden tietoteknisten välineiden avulla toteutuvana sosiaalisena prosessina, joka muuttaa yksilön asenteita, käyttäytymistä sekä suoritusta ja jossa johtamisen eri toiminnot ja käytännöt toteutuvat (Avolio ym. 2001, 2014). Näin ollen tarkastelemme etäjohtamista terveydenhuoltoon liittyvänä mikrotason kysymyksenä tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden näkemysten perusteella. Tämä on perusteltua siksi, että etäjohtaminen terveydenhuollon kontekstissa on laaja kokonaisuus, josta on toistaiseksi vain vähän tutkittua tietoa. Lisäksi tutkimustiedon on todettu olevan hajanaista (Cortellazzo ym. 2019; Ravelin ym. 2021; Kiljunen ym. 2022; Terkamo-Moisio ym. 2022; Tigre ym. 2022). Siten etäjohtamista on tarpeen lähestyä laadullisella tutkimusotteella. Tämä tutkimus vastaa osaltaan tähän tiedonaukkoon kuvaamalla etäjohtamisen ilmiötä terveydenhuollon kontekstissa terveydenhuollon henkilöstön ja johtajien näkemysten avulla. Kehittämisen- ja tutkimustyön tueksi tuotetun tiedon lisäksi tutkimus kuvaa tilannetta suomalaisessa terveydenhuollossa, josta siirryttiin pandemia-aikaan ja sen mukanaan tuomiin haasteisiin.

2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata terveydenhuollon henkilöstön ja johtajien näkemyksiä etäjohtamisesta. Tutkimukselle asetettiin seuraavat tutkimustehtävät:

- Kuvata, terveydenhuollon henkilöstön ja johtajien näkemyksiä etäjohtamisen edellytyksistä, eduista ja sitä tukevista tekijöistä
- Kuvata terveydenhuollon henkilöstön ja johtajien näkemyksiä etäjohtamisen esteistä

Tutkimus toteutettiin osana valtakunnallista Etänä Enemmän – Sotetyö uudistuu hanketta, jonka tavoitteena on lisätä sote-alan henkilöstön työhyvinvointia, työn hallintaa ja tuottavuutta. Tavoitteeseen vastataan kehittämällä etäjohtamista, etätönohjausta ja -vertaistukea sekä muutostojohtamista. Vuosien 2019–2022 aikana toteutettavaa, sosiaali- ja terveysministeriön rahoittamaa hanketta koordinoi Tampereen ammattikorkeakoulu, muita osatoteuttajia ovat Itä-Suomen ja Lapin yliopistot sekä Satakunnan ammattikorkeakoulu (Tampereen ammattikorkeakoulu n.d.).

2.1 Osallistujat ja rekrytointi

Laadullisen tutkimuksen metodologisia periaatteita noudattaen tutkimukseen rekrytoitiin henkilöitä, joilla oli aiheesta joko omakohtaista kokemusta tai jotka halusivat tuoda aiheeseen liittyviä näkemyksiään esiin (Eskola & Suoranta 2015). Tästä johtuen tutkimuksen kohderyhmän muodostivat sote-alan henkilöstö ja johtajat, jotka työskentelivät hankkeen yhteistyöorganisaatioissa

eri puolella Suomea. Osallistujille ei asetettu muita sisäänottokriteereitä. Heiltä ei esimerkiksi edellytetty omakohtaista kokemusta etäjohtamisesta, kiinnostus aiheeseen riitti sisäänottokriteeriksi. Hankkeen alueelliset osatoteuttajat tiedottivat kohderyhmälle tutkimuksesta kirjallisesti. Tutkimuksesta kiinnostuneita pyydettiin ilmaisemaan kiinnostuksensa hankkeen osatoteuttajille sekä sopimaan heille sopiva haastatteluajankohta. Haastattelujen toteuttamista varten laadittiin hankkeen tavoitteisiin perustuva haastattelurunko, joka lähetettiin osallistujille haastatteluajankohdan sopimisen jälkeen. Näin heillä oli mahdollisuus tutustua haastatteluteemoihin etukäteen.

Tutkimukseen osallistui yhteensä 33 henkilöä, jotka edustivat henkilöstöä (n=12), lähiesihenkilötasoa (n=6) sekä ylempää johtoa (n=15). Haastateltavat työskentelivät yhteensä yhdessätoista, joko kunnallisessa tai kolmannen sektorin organisaatiossa kolmen maakunnan alueella eri puolilla Suomea. Haastateltavat toimivat mm. perusterveydenhuollon, mielenterveyspalveluiden, kotihoidon, sosiaali- ja perhepalveluiden alueilla. Haastateltavien kokemus etäjohtamisesta vaihteli, mikä ilmeni vastausten kokemuksellisenä tai näkemyksellisenä painottumisena. Esimerkiksi osa haastateltavista toimi organisaatioiden sisäisten sijaisten esihenkilöinä tai työntekijöinä, ja siksi heillä oli vankka omakohtainen kokemus etäjohtamisesta. Haastateltavien anonymiteetin suojelemiseksi, heiltä ei kerätty organisaation sekä toimenkuvan lisäksi muita tunnistetietoja (TENK 2019).

2.2 Aineiston keruu

Aineisto kerättiin syyskuun 2019 ja tammikuun 2020 välisenä aikana puolistrukturoiduin haastatteluin, jotka noudattivat ennalta laadittua haastattelurunkoa. Haastattelurunko koostui neljästä pääteemasta; etäjohtaminen, etätyönohjaus ja -vertaistuki, muutosjohtaminen sekä osallisuuden rakenteet ja menetelmät. Tässä artikkelissa raportoidaan etäjohtamisen teemaan liittyvät tulokset. Etäjohtamisen teemasta haastateltaville esitettiin aiheeseen liittyviä kysymyksiä kuten ”Millaiset tekijät mielestäsi estävät tai edistävät etäjohtamisen toteutumista organisaatiossasi?”. Lisäksi heille esitettiin tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä, joiden tarkoituksena oli syventää heidän antamiaan vastauksia (ks. esim. Eskola & Suoranta 2015). Haastattelut nauhoitettiin osallistujien luvalla.

Saturaation saavuttanut aineisto kerättiin kahdeksan ryhmä- ja yhden yksilöhaastattelun avulla. Ryhmähaastatteluihin osallistui kahdesta viiteen haastateltavaa. Haastattelujen kesto vaihteli 57 ja 103 minuutin välillä, jolloin nauhoitettua materiaalia muodostui yhteensä 13 tuntia 33 minuuttia. Nauhoitettu aineisto litteroitiin sanasta sanaan ulkopuolisen yrityksen toimesta, jota sitoo vaitiolovelvollisuus. Etäjohtamista koskeva osuus litteroidusta aineistosta oli 92 sivua (fontti Times New Roman, 12pt, riviväli 1,5).

2.3 Aineiston analyysi

Aiemman tutkimustiedon vähäisyyden johdosta kerätty aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalysillä. Analyysiyksiköksi valittiin etäjohtamiseen liittyvät ilmaisut, jotka koostuivat joko useammista sanoista tai lauseista, analyysi kohdistettiin alkuperäisilmaisuiden ilmisisältöihin (Elo & Kyngäs 2008). Analyysi aloitettiin lukemalla litteroitu aineisto kokonaisuudessaan useaan kertaan kokonaiskuvan muodostamiseksi. Tämän jälkeen aineistosta merkittiin etäjohtamiseen liittyvät alkuperäisilmaisut (N= 437), jotka pelkistettiin. Seuraavaksi sisällöltään samankaltaiset pelkistykset ryhmiteltiin alaluokiksi, jotka nimettiin sisältöä kuvailevasti. Abstrahointia jatkettiin yhdistämällä sisällöltään yhteenkuuluvat alaluokat yläluokiksi, jotka nimettiin sisältölähtöisesti (Elo & Kyngäs 2008). Lopuksi yläluokat yhdistettiin yhdeksi pääluokaksi (Taulukko 1).

Taulukko 1. Esimerkki analyysin etenemisestä

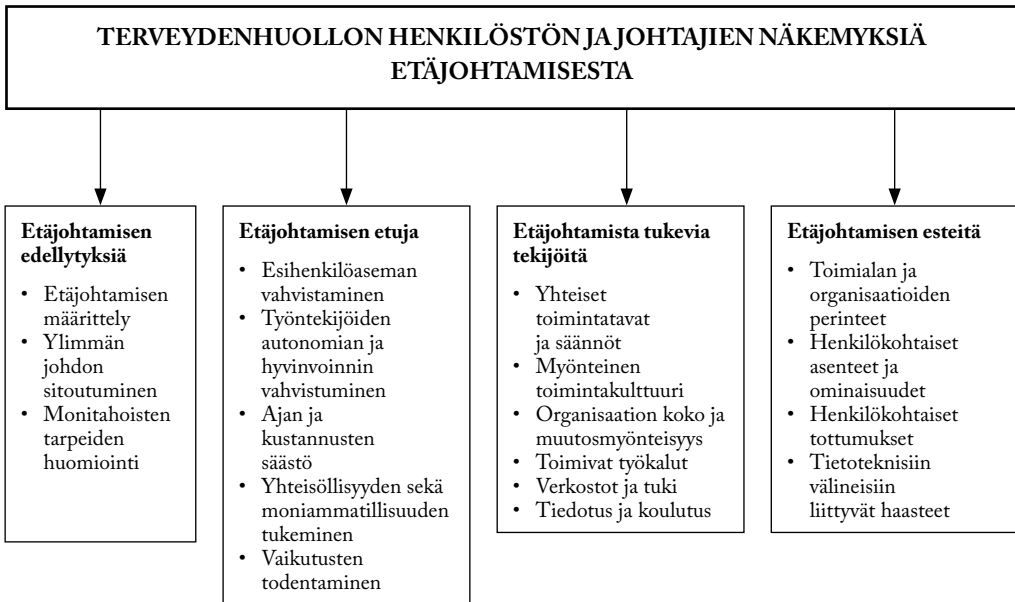
Alkuperäisilmaisu	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
"Et ihan jo pelkästään, että jos me puhutaan niinku etäjohtamisesta, niin varmaan niinku tulee eteen se, että täytyy käydä keskustelua myös määritelmistä, että mistä puhutaan, kun puhutaan etäjohtamisesta"	Täytyy käydä keskustelua siitä, mitä on etäjohtaminen	Etäjohtamisen määrittely	Etäjohtamisen edellytyksiä	Terveystieteiden henkilöstön ja johtajien näkemyksiä etäjohtamisesta
"Niin, se pitäis varmaan määritellä ensin, mitä se [etäjohtaminen] on"	Etäjohtaminen pitäisi määritellä			
"Että että voisko sitä ajatella sitä johtamista vähän eri tavalla."	Johtamista pitäisi ajatella eri tavalla			

2.4. Tutkimuseettiset näkökulmat

Tutkimukselle haettiin tutkimuslupa jokaisesta osallistuvasta organisaatiosta heidän käytänteidensä mukaisesti ja organisaatiot myönsivät luvat ennen haastatteluiden toteuttamista. Osallistuminen oli vapaaehtoista, eikä haastateltavat saaneet osallistumisestaan korvausta. Haastateltavilla oli mahdollisuus esittää tutkimukseen liittyviä tarkentavia kysymyksiä tutkijalle ennen osallistumispäätöksen tekoa. Osallistumisen peruutus tai keskeytys oli mahdollista tutkimuksen jokaisessa vaiheessa, jolloin siihen saakka kerätyt tiedot käsiteltiin osana haastatteluaineistoa (TENK 2019). Kukaan osallistujista ei keskeyttänyt tutkimusta. Osallistujien anonymiteetin suojelemiseksi heiltä ei kerätty taustatietoja tutkimustarkoituksiin. Tietoon perustuva suostumus kerättiin haastateltavilta kirjallisesti ennen haastattelujen toteuttamista.

3 Tulokset

Osallistujat kokivat etäjohtamisen luontevaksi ja kasvokkain toteutuvan johtamisen kanssa samanarvoiseksi toiminnaksi, joka ilmenee monessa eri tasossa. Haastateltavien näkemyksistä muodostui neljä yläluokkaa: *Etäjohtamisen edellytyksiä*, *etäjohtamisen etuja*, *etäjohtamista tukevia tekijöitä* ja *etäjohtamisen esteitä* (kuvio 1).



Kuvio 1. Terveydenhuollon henkilöstön ja johtajien näkemyksiä etäjohtamisesta

3.1 Etäjohtamisen edellytyksiä

Terveydenhuollon johtamisen kuvattiin muuttuneen, minkä johdosta *etäjohtamisen määrittely* nähtiin sen onnistuneen toteutumisen edellytyksenä. Haastateltavien näkemyksissä etäjohtaminen edellyttää johtamisen uudenlaista ajattelua sekä keskustelua siitä, mitä etäjohtaminen on ja mitä se tarkoittaa johtamisosaamisen näkökulmasta. Haastateltavien näkemysten mukaan sekä johtajien että henkilöstön asenteiden ja ajatusmaailman muutosta voidaan tukea etäjohtamiseen liittyvän tietoisuuden lisäämisellä ja toimintatapojen auki puhumisella

”Et ihan jo pelkästään, että jos me puhutaan niinku etäjohtamisesta, niin varmaan niinku tulee eteen se, että täytyy käydä keskusteluja myös määritelmistä, että mistä puhutaan, kun puhutaan etäjohtamisesta” H4P1 (Haastattelu 4, Puhuja 1)

”Niin, ja esimiestaitoja mä aattelen, että siinä on niinku se, se kans yks juttu, kun näihin mennään, niin me tarvitaan niinku mieltä, mitä se tarkoittaa niinku esimiestaitojen kannalta tämä homma, jos enemmän ja enemmän. Ihan koko sote-tasolla” H6P1

”Mut sehän se on, joka poikii sitä, mutta se vaatii sitä asennemuutosta niin siltä johtajalta, kun niiltä työntekijöiltäkin sitten, että.” H7P3

Organisaatioiden ja kuntien *ylimmän johdon sitoutuminen* nousi haastatteluissa esiin etäjohtamisen edellytyksenä. Haastateltavat kuvasivat kunnan ylimmän tason päätösten merkitystä uusien järjestelmien käyttöönotossa. He nostivat esiin myös etäjohtamisen näkyvyyden merkityksen organisaatioiden strategiassa, palveluprosessin sujuvuuden sekä kehittämistyön huomioimisen budjettisuunnittelussa.

”Kyl se [etäjohtaminen]strategiassa pitäis jotenki näkyä” H9P5

"Että tässä vaiheessa kyllä, että sitten pitää antaa meille kalustorahoja ja semmosia, ihan taloudelliset, niinku budjettisuunnittelustahan se lähtee sit myös" H6P1

"No ne palveluprosessithan täytyy sitten olla sujuvia ja sillä lailla, että se vaatis varmaan niin kun, ennen kuin tämmöseen etäjohtamiseen mennään, niin vaatis niitä sujuvia palveluprosesseja, että tavallaan se homma niin kun hoituu" H3P2

Samoin *monitahoisten tarpeiden huomiointi* nostettiin haastatteluissa esiin etäjohtamisen edellytyksenä. Esihenkilöiden perehdytystä pidettiin tärkeänä, samoin kuin heidän mahdollisuuttaan toteuttaa etäjohtamista käytännössä. Uudenlaisen johtamistavan ohella etäjohtamisen katsottiin haastatteluissa edellyttävän myös käytettävien tietoteknisten välineiden ja etäjohtamisen prosessien miettimistä.

"Tai et me tehdään niin ku samalla lailla sitä, mitä niin kun nyt tehdään vai voisko olla jotain muuta tai ihan uudenlaista tapaa tai uudenlaista välinettä tai opittas hyödyntään enemmän erilaisia välineitä, mitä joku ehkä käyttää taitavasti jo ja toisille se voi olla ihan hepreaa" H2P2

"Eli toki toki perehdy, perehdyttäminen on yks tietysti semmonen konkreettinen osa" H8P5

3.2. Etäjohtamisen etuja

Etäjohtamiseen etuina osallistujat nostivat esiin *esihenkilöaseman vahvistamisen*, sen mahdollistaessa määrätietoisien sekä suoraviivaisemman johtamisen. Osallistujat kuvasivat etäjohtamisen myös parantavan tasapuolisuutta.

"Niin kyllä se tuo etä sinänsä etäjohtaminen, vähä etäisyys siitä itse toiminnasta tuo myös mahdollisuuden niinku vähän tuota määrätietoisemmin ja ja suoraviivaisemmin edetä sinne kun se, että että on, on hyvin kasvokkain ja lähellä." H9P6

Työntekijöiden autonomian ja hyvinvoinnin vahvistumiseen haastateltavat yhdistivät vastuun ja itseohjautuvuuden lisääntymisen etäkontekstissa. Samoin etäjohtamisen nähtiin vapauttavan työntekijän toimintamahdollisuuksia, esihenkilön kontrollon vähentyessä.

Ajan ja kustannusten säästön nähtiin muodostuvan kokouksiin liittyvien matkojen poistuessa tai vähentyessä. Haastateltavat nostivat esiin myös sen, että henkilöstön ja johtajien ajansäästöä hyötyvät palveluiden käyttäjät.

"Ja on ne nyt kyllä, niinku hoitotyössä se tuolleen saahaan toimimaan ja se saahaan ihan toimintatavaksi meille, niin meillähän sitte asiakkaat ovat, jotka siitä hyötyy et ihan eniten. Että varsinkin sitä henkilöstöä saahaan sinne irrotettua, et sitä ei oo matkaa, matka-ajoja tai muita jouduta niinkään voimakkaasti ehkä niitä aikatauluksia tekemään. Et se, niihin ei tarvi varata, niin kyl mä nään vahvasti, et se on sitten kumminki se asiakas, joka myös hyötyy meidän niinku henkilökunnan ja johtajien ajansäästön vuoksi..." H7P1

Yhteisöllisyyden sekä ammatillisuuden tukeminen koettiin kuntien välisen seudullisuuden lisääntymisenä. Etäyhteyksien nähtiin mahdollistavan myös kouluttautumisen sekä moniammatillisuuden tukemisen. *Vaikutusten todentaminen* edellyttää haastateltavien mukaan erilaisten, toiminta-alueiden huomioivien mittareiden hyödyntämistä. Mittareiden osalta haastateltavat pitivät tärkeänä, että ne huomioivat työn suorituksen ohella myös työntekijät ihmisinä. Saatujen tulosten hyödyntämistä johtamistyössä pidettiin tärkeänä, koska osallistujien mukaan tällä hetkellä on paljon tietoa, jota ei välttämättä osata hyödyntää riittävästi.

”Niin ja et se näkyy sitten myös johtamisessa, et me tiedetään, et tääl on näin, ni täällä pitää tehdä näin, ettei se oo semmosta, et meil on kyllä paljon tietoo, et me oikein ei välttämättä sitte osata tehdä sille niinku mitään.” H9P1

3.3 Etäjohtamista tukevia tekijöitä

Haastateltavat kuvasivat *yhteisten toimintatapojen ja sääntöjen* tukevan etäjohtamista ja helpottavan esihenkilöiden arkea, mikä korostaa niiden tarvetta. Yhteisten periaatteiden nähtiin myös mahdollistavan etäjohtamisen toteutumisen arviointia. Osa haastatelluista kuvasi jo olemassa olevien toimintatapojen luovan hyvän pohjan etäjohtamiselle ja edistävän sen toteutumista.

”No siinäpä se, että tuohon ite kirjotinki, että tavallaan tämmönen etäjohtamisen periaatteet, toimintamallit, raamit ja rakenteet, yhtenäiset koko, niinku esimerkiksi meidän tälle sotellehan tarvittais” H6P1

Yksikön *myönteistä toimintakulttuuria* pidettiin myös etäjohtamista tukevana tekijänä. Haastateltavat kuvasivat esihenkilön innovatiivisuuden sekä työn kehittämistarpeiden tunnistamisen olevan tärkeitä. Samoin molemminpuolinen tehtävänkuvien tunteminen, hyvä yhteishenki sekä yhteinen näkemys palveluketjuajuksesta tukevat osallistujien näkemyksissä etäjohtamisen toteutumista. Säännölliset palaverit, työntekijöiden sitoutuminen sekä vaikutusmahdollisuuksien antaminen henkilöstölle koettiin keskeisinä etäjohtamista tukevana tekijöinä. Haastateltavat nostivat esiin itsenäistä työskentelyä tukevan toimintakulttuurin olevan positiivisesti yhteydessä johtamisen tapojen muokkaamiseen. Esihenkilön luottamus työntekijöidensä ammattitaitoon sekä työtehtävien suorittamiseen nähtiin samoin etäjohtamista tukevana, toisaalta myös esihenkilön mahdollisuus seurata etänä työntekijöidensä työskentelyä nousi esiin haastatteluissa.

”Mutta kyllähän siinä se se varmaan positiivista on, että sitten kun se esimies tuntee sen porukansa, oppii tuntee ne työntekijät, ne tietää tasan tarkkaan, että tää on kyllä semmonen, joka hoitaa tän.” H1P2

Organisaation koko ja muutosmyönteisyys nähtiin haastatteluissa etäjohtamista tukevana tekijöinä. Haastateltavat kuvasivat sopivan kokaisen organisaation omaavan kevyen hallinnon, joka ilmenee ketteryytenä. Lisäksi organisaation osallistuminen erilaisiin hankkeisiin, uusien toimintatapojen käyttöönotto sekä ylimmän johdon päätökset edistävät etäjohtamisen kehittämistä haastateltavien näkemyksissä. Myös rajapintojen hyödyntäminen nähtiin haastatteluissa tärkeänä, samoin kuin *toimivat työkalut*, joita tulisi pyrkiä hyödyntämään.

”...meiän varmaa semmosia vahvuuksia on se, että meillä on aika sopivan kokonen organisaatio. Meillä on kevyt hallinto. Elikkä meillä on tavallaan se aika ketterää niin kun... Me ollaan samalla ikään kuin viivalla kaikki, kun jotain tehdään. Et meillä ei oo semmonen kaubee por-por-taittainen se hallintojärjestelmä.” H1P3

Haastateltavat nostivat myös *verkostojen ja tuen* esiin kuvaten verkostojen ja toimivan yhteistyön tukevan etäjohtamista. He kokivat tutorohjelman sekä esihenkilöiden valmentajan tukevan etäjohtamisen toteutusta esimerkiksi kokouksiin ja vuorovaikutukseen liittyvissä asioissa. Myös etäjohtamisen käytäntöihin ja toimintamalleihin liittyvää *tiedotusta ja koulutusta* pidettiin etäjohtamista tukevana. Haastateltavien mukaan etäjohtamisen esittelyllä, toimintamallin sekä johtamisen muutoksen ja sisällön kuvauksella voidaan tukea sen toteutusta.

”Jospa sitä tiedottamista ja koulutusta, jotaki semmosta, että mitä se [etäjohtaminen] on ja mitä käytännös se tarkoittaa, ja...” H5P2

”Esitellä ainaki se [etäjohtamisen] malli, että he [henkilöstö] tietää niinkun mitä se tarkoittaa, että ei oo vaan silleen, että nyt on tämmönen malli käytössä.” H5P1

3.4 Etäjohtamisen esteitä

Haastateltavat kokivat *toimialan ja organisaatioiden perinteet* etäjohtamista estävinä tekijöinä. Heidän kuvauksissaan korostui sosiaali- ja terveydenhuollon vanhat konventiot sekä juurtuneet mallit, joista kiinni pitäminen estää etäjohtamisen käyttöönottoa. Haastatteluisa nostettiin esiin muutoksen hitaus, esimerkiksi työ- ja vuorovaikutuskulttuurien osalta. Toisaalta myös useat suuret toteutetut muutokset nähtiin esteenä niiden aiheuttaman muutosväsymyksen johdosta.

”Ja kun on totuttu tekemään töitä niinku tietyissä ympäristössä vaikka nyt vuodeosasto tai poliklinikka oli se kumpi tahansa niinku ni tota toimintamalli, niin siinä on niin vahvat perinteet, että semmonen ajatusmalli, että tätä voidaan tehdä myös jollain muulla tavalla esimerkiks virtuaalisesti, niin se vaatii pitkän ajan sulattelemisen sekä siellä johdon näkövinkkelistä että niinku ni tuota asiakastyötä tekevien henkilöiden näkökulmasta ja voin sanoa myös, että asiakkaille, että se muuttaa myös sitä asiakkaiden roolia ja tota noin ni se vaatii sopeutumista myös siellä puolella, että erikoissairaansairaanhoidon käyntikin voi olla virtuaalinen.” H4P1

Haastateltavat kuvasivat ihmisten *henkilökohtaisten asenteiden ja ominaisuuksien* olevan myös este etäjohtamisen toteutumiselle. Heidän mielestään asioiden kapea-alainen tai yksikkökeskeinen tarkastelu sekä esihenkilöiden muutosvastarinta estävät etäjohtamista. Haastateltavat nimesivät myös puutteellisen motivaation, sekä huonon tavoitettavuuden estävinä tekijöinä. Asenteiden ja ominaisuuksien ohella *henkilökohtaiset tottumukset* nähtiin etäjohtamista estävinä. Haastateltavat nimesivät puolesta tekemisen kulttuurin sekä esihenkilöiden ja työntekijöiden fyysiseen läsnäoloon sekä kokouksiin liittyvät tottumukset kielteisinä etäjohtamisen näkökulmasta, etenkin mikäli niistä ei haluta luopua.

”Siis meillähän on toimintakulttuuri ollu pitkään se, et esimiehet ovat tekeneet, tehneet puolesta, esimerkiks tätä henkilöstöhallinnon [nimi]-järjestelmä mikä meillä on käytössä, viedään sinne poissaolot ja kaikki, ja nyt ku osa heistä on sitten tullu [sisäisiksi sijaisiksi], niin sen näkee siinä, että miten paljo on tehty puolesta.” H8P5

”Mut onhan tää etäjohtaminen ni ainaki ku omalla tehtäväalueella kuuntelen, niin kaikista suurin este ollaan me ite esimiehet ja meidän ajatus siitä, että kyllä se pittää kuule kahen kesken nähä porukat, että ei sitä voi niinku muuttaa.” H9P4

Samoin *tietoteknisiin välineisiin liittyvät haasteet* nousivat esiin haastatteluisa. Haastateltavat kuvasivat etävälineisiin liittyvää tietämättömyyttä sekä niiden toimimattomuutta etäjohtamiseen liittyvinä esteinä. Heidän mukaansa kommunikaatiovälineitä ei hyödynnetä riittävästi, lisäksi tietotekniikan oppimiseen liittyvän haluttomuuden koettiin estävän esimerkiksi etäkokousten järjestämistä.

”No, ensinnäkin voi suoraan sanoa, että meillä on edelleenkin tekemistä näiden välineidenkin kanssa, et välineet ei ole tuttuja ja ne ei oo hyödynnettyjä tällä alueella” H4P1

”Ja on semmosta haluttomuutta lähtee kyllä oppimaan siis siihen maailmaan, jonku Skype-palaverien järjestämiseen tai muubun” H2P3

4 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata terveydenhuollon henkilöstön ja johtajien näkemyksiä etäjohtamisesta. Aineistonkeruun ajankohta juuri ennen COVID-19-epidemian alkamista mahdollistaa sen tilanteen kuvauksen, josta terveydenhuollossa etäjohtamiseen ja -työhön siirryttiin ja näin pystyttiin tutkimaan terveydenhuollon johtajien ja työntekijöiden senhetkisiä kokemuksia, valmiuksia, odotuksia ja näkemyksiä etäjohtamisesta. Tulokset vahvistavat osin aikaisemmassa tutkimuksessa esiintuotuja näkemyksiä etäjohtamisen eduista ja haitoista (esim. Kiljunen ym. 2022), mutta tuovat esiin myös uusia näkökulmia johtajien ja työntekijöiden osalta. Tulokset painottuvat melko vahvasti käytännön johtamistyön toteuttamisen edellytyksiin organisaatioiden mikrotasolla.

Tuloksissa korostui etäjohtamisen määrittelyn tarpeellisuus ja yhteisen ymmärryksen luomisen merkitys, mikä on keskeistä sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen kehittämisessä. Tältä osin tulokset ovat yhtenäiset esimerkiksi Torren ja Sartin (2020) sekä Tigren tutkijaryhmän (2022) havaintojen kanssa, vahvistaen myös terveydenhuollon johtamisen uudelleen tarkastelun merkitystä etäkontekstissa. Etäjohtamisen kirjallisuudessa esitetään erilaisia näkemyksiä siitä, mitä etäjohtaminen on ja miten se on kehittymässä. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan etäjohtamisen ymmärrys on vielä melko lailla ”välineen” ohjaamaa. Toisin sanoen, haastateltavat tarkastelivat etäjohtamisen teemaa keskittyen hyvin välittömiin muutoksiin päivittäisessä johtamistyössä. Tämä saattaa johtua siitä, ettei kaikilla ollut omakohtaista kokemusta etäjohtamisesta, mutta saattaa vahvistaa myös aiemmassa tutkimuksessa esiin tuotua näkökulmaa terveydenhuollon johtamisen reaktiivisuudesta (esim. Bjerregård Madsen ym. 2020; Nurmeksela ym. 2021).

Tulosta voi peilata myös aiemmassa kirjallisuudessa esiin tuotuun hajautetuissa organisaatioissa tai etäkontekstissa toimivien johtajien ja henkilöstön kuvaamaan sopeutumistarpeeseen sekä heidän rooliensa muutokseen, joka koskee sekä etäjohtajia että etäjohtettavia muuttaen heidän välisiä sosiaalisia suhteitaan (Kiljunen ym. 2020; Torre & Sarti 2020; Zitting ym. 2020; Ravelin ym. 2021). Huomionarvoista on se, että aiemmassa kirjallisuudessa esitetyt, etäjohtamisen edellyttämät ominaisuudet on kuvattu pitkälti johtajaan kohdistuvina (Cortellazzo 2019; Torre & Sarti 2020; Terkamo-Moisio ym. 2022; Zitting ym. 2020). Tulevaisuudessa etäjohtettavien rooliin tulisikin kiinnittää huomiota, sillä tulevaisuuden työntekijöiltä edellytetään organisaatioissa vahvan ammatillisen osaamisen lisäksi kykyä kehittää työtapoja, palveluja ja joustavaa siirtymistä uudensuuntaisiin toimintaympäristöihin fyysisen työyhteisöön sitoutumisen sijaan (Arola ym. 2018).

Yhtenevästi aiemman kirjallisuuden kanssa (Terkamo-Moisio ym. 2022) organisaation ylimmän johdon sitoutuminen etäjohtamiseen ja sen kehittämiseen nousi tässä tutkimuksessa keskeiseksi etäjohtamisen edellytykseksi. Toimintatapojen pysyvä muutos edellyttää organisaation tukea ja ylimmän johdon sitoutumista muutokseen. Lisäksi toimiva etäjohtajuus edellyttää riittäviä resursseja, aikaa sekä henkilöstön mahdollisuuksia uusien toimintatapojen oppimiseen ja omaksumiseen (Zitting ym. 2020), mikä tulisi huomioida etäjohtamista toteuttavien organisaatioiden strategiassa ja budjetoinnissa. Samanaikaisesti on huomioitava, että myös organisaatiot voivat olla eri kehittämisvaiheissa etäjohtamisessa. Organisaatioiden etäjohtajille osoittama puutteellinen tuki sekä ymmärrys etäjohtajuuden vaatimuksista on tunnistettu myös aiemmassa kirjallisuudessa (Ravelin ym. 2021; Terkamo-Moisio ym. 2022). Etäjohtamisen kehittäminen, kuten muukin kehittämistoiminta, on pitkäjänteistä ja edellyttää monimuotoista yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Organisaatioissa tulisikin tarkastella erilaisia yhteistyön mahdollisuuksia, kuten esimerkiksi hanketoimintaan osallistumista etäjohtamiseen liittyvän kehittämistyön alustana. Samoin tutkimustiedon, kansallisten verkostojen ja vertaistoiminnan hyödyntäminen kehittämistyössä todennäköisesti tukee asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

Sosiaali- ja terveysalalla tulisi tunnistetun muutostarpeen yhteydessä yleisemminkin tarkastella ja määrittellä tutkimuksellisesti uudelleen johtamisen sisältöjä, johtamisen toimintamalleja sekä osaamisvaatimuksia toimintaympäristön muuttuessa (esim. Nurmeksela 2020; Pihlainen 2020). Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, etteivät johtamis- ja organisaatioteoriat sellaisinaan sovellu kuvaamaan etäjohtamista, vaan tarvitaan myös johtamis- ja organisaatioteorioiden uudelleen tar-

kastelua siitäkin huolimatta, että johtamisen perusasiat säilyvät (esim. Torre & Sarti 2020). Tästä johtuen hajautettujen organisaatioiden, etätyön ja etäjohtamisen yleistessä, organisaatioissa tulisi pyrkiä yhteiseen ymmärrykseen siitä, mitä etäjohtaminen on ja millaisista tekijöistä se koostuu. Tämä edellyttää sosiaali- ja terveydenhuollon etäjohtamiseen kohdistuvaa tutkimustoimintaa, joka tuottaa tietoa yhteisen keskustelun tueksi.

Etäjohtamista tukevia ja estäviä tekijöitä tunnistettiin sekä organisaation että johtamisen käytännön tasoilla. Tuloksissa etäjohtamista tukevana tekijänä esiin nousivat organisaation koko sekä hallintorakenteiden ketteryys. Digitaalisten välineiden on todettu madaltavan organisaatioiden hallintorakenteita (Cortellazzo ym. 2019), minkä johdosta niiden hyödyntämiseen tulisi kiinnittää huomioita laajoilla hyvinvointialueilla. Lisäksi hyvinvointialueilla tulisi huomioida nykyisten hajautettujen organisaatioiden kokemuksia etäjohtamisesta, sekä hyödyntää olemassa olevia hyviä etäjohtamisen käytänteitä. Yhtenäiset toimintatavat ja periaatteet korostuivat myös tämän tutkimuksen tuloksissa etäjohtamista tukevana tekijöinä. Näiden luominen ilman yhteistä ymmärrystä ja määrittystä etäjohtamisesta eri toimijaryhmien välillä on vaikeaa, mikä osaltaan korostaa edellä mainitun tuloksen merkitystä. Organisaatioiden avoin keskustelu mahdollistaa myös perinteisten toimintatapojen sekä henkilökohtaisten asenteiden ja tottumusten tarkastelun (O'Donovan ym. 2018; Terkamo-Moisio ym. 2022), jotka nousivat esiin etäjohtamisen esteinä tässä tutkimuksessa.

Etäjohtamisessa toimivat työvälineet, eli tietotekniset välineet ja ohjelmistot nousivat esiin tuloksissa etäjohtamista tukevinä tekijöinä. Samaan aikaan niihin liittyvät puutteet puolestaan nähtiin sen esteinä. Etäjohtamisen kehittäminen edellyttää tietoteknisten järjestelmien ja sovellusten ajantasaisuutta (Terkamo-Moisio ym. 2022), samoin kuin henkilöstön positiivista asennetta niiden hyödyntämiseen. Tietoteknisen osaamisen tason sekä siihen liittyvän motivaation on todettu vaihtelevan (Kiljunen ym. 2020; Palomäki 2020; Pyykönen ym. 2022; Terkamo-Moisio ym. 2022). Tämän johdosta etäjohtamisen yleistessä organisaatioiden tulisi varmistaa sekä henkilöstön ja johtajien osaamisen taso, esimerkiksi täydennyskoulutusten avulla, samoin kuin heidän käytössään olevien laitteiden ja ohjelmistojen ajankohtaisuus sekä soveltuvuus. Osaamisen kehittämiseen liittyy myös vahvasti myönteinen asenne sekä halu kehittää omaa osaamistaan osana etäjohtamiseen liittyvää muutosta (Zitting ym. 2020).

Haastateltavat nostivat esiin etäjohtamisen moniulotteisemman ja pitkäaikaisemman vaikutusten arvioinnin tarpeen (ks. myös Paronen ym. 2022). Tässä tutkimuksessa etäjohtamisen etuina nähtiin ennen kaikkea ajan sekä resurssien säästö, josta hyötyvät myös palveluiden käyttäjät, mikä on uusi tulos aiempaan kirjallisuuteen suhteutettuna, jossa tämä näkökulma ei nouse esiin (Kiljunen ym. 2022). Tämän voidaan tulkita ilmentävän sosiaali- ja terveydenhuollon asiakaskeskeistä ajattelua ja toimintatapaa sekä tukevan toiminnan tuottavuuden lisääntymistä.

Maaliskuussa 2020 alkanut poikkeuksellinen ajanjakso COVID-19 pandemian johdosta, vaikutti myös sosiaali- ja terveydenhuollon palveluihin, pakottaen eri toimijat ja organisaatiot toteuttamaan jo kauan suunnitellun digiloikan. Samalla se muutti henkilöstön suhdetta työhön ja avasi etätyön ja -johtamisen mahdollisuuksia aloilla, jolla perinteisesti on toimittu paikallisesti lähikontaktissa asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa (Pyykönen ym. 2022). Nyt COVID-19 pandemian laantuessa on mahdollista palata, ainakin osin, takaisin entisiin johtamisen ja työnteon tapoihin, mikä mahdollistaa kuluneen ajan etäjohtamisen tarkastelun ja siitä oppimisen. Tällöin on erityisen tärkeää arvioida pandemia-ajan etäjohtamista sekä verrata sen aikaisia kokemuksia tilanteeseen ennen pandemian alkua, eri toimijoiden näkökulmista. Todennäköisesti COVID-19 pandemia on kuitenkin muuttanut sekä sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön että johtajien käsitystä ja suhtautumista työhön siinä määrin, ettei paluuta entiseen enää ole, vaan tulevaisuudessa organisaatioissa tulisi pohtia erilaisia paikkariippumattomia työn ja johtamisen muotoja (Pyykönen ym. 2022). Tältä osin huomiota tulisi kiinnittää ennen pandemiaa, mutta etenkin sen aikana, saatuihin myönteisiin kokemuksiin (esim. Pyykönen ym. 2022) sekä aiemmassa kirjallisuudessa esitettyyn pohdintaan, onko etäjohtaminen sellaisenaan kuitenkaan toimivin johtamistapa sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa (Zitting ym. 2020), vai olisiko esimerkiksi hybridijohtaminen tulevaisuuden suunta.

Tässä tutkimuksessa haastateltavien suhtautuminen etäjohtamiseen näyttäytyi pääosin myönteisenä, mikä saattaa osaltaan johtua puuttuvasta tai toisaalta myös pitkästä työkokemuksesta etäkontekstissa. Haastateltavat tarkastelivat etäjohtamista pääosin lyhyen aikavälillä keskittyen johtaja-työntekijäsuhteeseen. Sen sijaan esimerkiksi Tigren ym. (2022) esiin nostamat pitkän aikavälin ja tavoitteiden saavuttamisen näkökulmat jäivät tämän tutkimuksen tuloksissa vähäiselle huomiolle, joskin osallistujien näkemys potilaille saavutettavasta hyödystä voidaan tulkita pitkän aikavälin tarkasteluna. Olisi tärkeää tarkastella tilannetta pandemia-ajan jälkeen, kun etäjohtamisesta on tullut lähes pysyvä käytäntö. Mielenkiintoista olisi tietää, ovatko näkemykset edelleen positiivisia, millaisia vaikutuksia etäjohtamisella on ja miten etäjohtaminen ja sen ymmärrys on kehittynyt, kun kokemus etäjohtamisesta on lisääntynyt, esimerkiksi ovatko strategisen johtamisen näkökulmat ovat tulleet etäjohtamisen yhdeksi olennaiseksi osaksi.

4.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin koko tutkimusprosessin ajan uskottavuuden, varmuuden, siirrettävyyden sekä vahvistettavuuden näkökulmista (Elo ym. 2014). Tutkimuksen uskottavuutta vahvistaa osallistujien määrä sekä laajan aineiston monipuolisuus. Sisäänottokriteeriksi ei asetettu haastateltavan kokemusta etäjohtamisesta, minkä voidaan katsoa heikentävän tutkimuksen luotettavuutta. Tällä keinolla pyrittiin kuitenkin mahdollistamaan osallistuminen aiheesta kiinnostuneille, sekä vahvistamaan osallistujien heterogeenisyyttä, jotka osaltaan vahvistavat tutkimuksen tuloksia. Silti etäjohtamiseen liittyvät vahvat kriittiset tai etäjohtamista kyseenalaistavat näkökulmat eivät nousseet esiin. Aineiston keruussa hyödynnetyn haastattelurungon kysymykset laadittiin hanketoteuttajien välisessä yhteistyössä, niitä arvioitiin toistuvasti, jotta ne eivät ohjanneet haastateltavia vaan antoivat heille mahdollisuuden kuvata vapaasti näkemyksiään (Elo ym. 2014). Tutkimuksen varmuutta vahvistavat tutkimusryhmän konsensus aineiston analyysin lopputuloksesta. Aineiston keränneellä tutkijalla on kokemusta haastattelututkimuksen toteuttamisesta, mikä vahvistaa tutkimusta. Analyysi tuotti loogiset luokat, jotka muodostavat yhtenäisen kuvan haastateltujen sisällöstä. Aineiston keruun aikana ei havaittu ulkoisia, yhteiskunnallisia tekijöitä, joilla olisi arvioitu olevan vaikutusta aineiston sisältöön tai analyysin lopputulokseen. Siirrettävyyden vahvistamiseksi tutkimusprosessi sekä analyysi ovat kuvattu mahdollisimman tarkasti. Siirrettävyyttä olisi vahvistanut osallistujien taustatietojen tarkempi kuvaus, josta tässä tutkimuksessa pitäydettiin heidän anonymiteettinsä suojelemiseksi (TENK 2019). Monipuolisesta aineistosta sekä maantieteellisestä kattavuudesta huolimatta, tutkimustuloksia ei suoraan voida siirtää toiseen kontekstiin, mikä tulee huomioida niitä tulkittaessa. Lisäksi aiemman tutkimustuloksen vähäisyys heikentää tutkimuksen siirrettävyyttä sekä vahvistettavuutta, jota puolestaan tukevat tulososiossa esitetyt alkuperäislainaukset (Elo ym. 2014). Valtaosa haastatelluista edusti julkisen terveydenhuollon toimijoita, minkä vuoksi tulokset painottuvat terveydenhuollon toimijoiden näkemyksiin. Osallistujien näkemykset olivat kuitenkin yhtenäisiä huolimatta heidän kokemustaan, mikä vahvistaa sekä tämän tutkimuksen tuloksia että aiemmassa kirjallisuudessa kuvattuja etäjohtamisen yleisiä ominaisuuksia (Terkamo-Moisio ym. 2022).

5 Johtopäätökset

Hyvinvointialueiden aloittaessa vuoden 2023 alussa on tarpeen huomioida, että kyse ei ole vain laajasta rakenteellisesta muutoksesta, vaan myös organisaatioiden rakenteiden, työyhteisöjen toimintatapojen ja -kulttuurien sekä johtamisen muutoksesta, sisältäen myös etäjohtamisen vakiintumisen. Etäjohtamiseen siirtyminen edellyttää suunnitelmallista kehittämistyötä, yhteistä ymmärrystä, pelisääntöjä sekä kaikkien sote-alalla työskentelevien sitoutumista ja positiivista asennetta. Julkisen johtamisen näkökulmasta on keskeistä suunnitelmallisesti arvioida etäjohtamisen vaikutuksia eri näkökulmista (esim. palveluiden käyttäjät, henkilöstö, poliittiset päätöksenteki-

jät) myös pitkällä aikavälillä. Sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmän uudistamisen nykyvaiheessa tutkimustieto on tarpeen päätöksenteon tueksi ja pysyvien etäjohtamisen rakenteiden ja toimintamallien kehittämiseksi. Tutkimustietoa tarvitaan myös etäjohtamisen teoriaan liittyvän keskustelun vahvistamiseksi. Tämän tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää etäjohtamisen toimintamallien kehittämisessä. Tutkimusta tulisi kuitenkin kohdentaa etäjohtamiseen sosiaali- ja terveydenhuollossa, sen erityispiirteet huomioiden.

Tutkimus toteutettiin osana ESR rahoitteista Etänä enemmän – sotetyö uudistuu hanketta, jota rahoittaa STM.

Haluamme kiittää tutkimukseen osallistuneita henkilöitä, ilman heidän osallisuuttaan tutkimusta ei olisi voitu toteuttaa.

Lähteet

- Adriassens, Jef; Hamelink, Ambre & Van Bogaert, Peter (2017). Predictors of occupational stress and well-being in First-Line Nurse Managers: A cross-sectional survey study. *International Journal of Nursing Studies*, 73, 85–92.
- Arola, Marjut; Laulainen, Sanna & Pehkonen, Aini (2018) Sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden näkemyksiä organisaatiokansalaisuuden piirteistä. *Työelämän tutkimus* 16(1), 33–48.
- Avolio, Bruce J; Kahai, Surinder & Dodge, George (2001). E-leadership: Implications for theory, research and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668.
- Avolio, Bruce J; Sosik, John J; Kahai, Surinder S. & Baker, Bradford (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131.
- Bjerrgård Madsen, Johanna; Kaila, Arja; Vehviläinen-Julkunen, Katri & Miettinen, Merja (2016). Time allocation and temporal focus in nursing management: an integrative review. *Journal of Nursing Management*, 24(X), 983–993.
- Bjerrgård Madsen, Johanna; Kaila, Arja; Vehviläinen-Julkunen, Katri & Miettinen, Merja (2020). Hoitotyön johtajien ja lähijohtajien työn sisältö erikoissairaanhoidossa. *Hoitotiede*, 32(2), 75–85.
- Cortellazzo, Laura; Bruni, Elena & Zampieri, Rita (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*, 10:1938.
- Cowan, Lisa D. (2014). E-Leadership: Leading in a virtual environment-guiding principle for nurse leaders. *Nursing Economics*, 32(6), 312–319.
- Elo, Satu & Kyngäs, Helvi. (2008). The qualitative analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115.
- Elo, Satu; Kääriäinen, Minna; Kanste, Outi; Pölkki, Tarja; Utriainen, Katri & Kyngäs, Helvi. (2014). Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness. *SAGE Open*, 4(1), 1–10.
- Eskola, Jari & Suoranta Juha. (2015) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.
- Figueroa, Carah A; Harrison, Reema; Chauhan, Asfaq & Meyer, Lois. (2019). Priorities and challenges for health leadership and workforce management globally: a rapid review. *BMC Health Services Research*, 19:239.
- Hambley, Laura; O'Neill, Thomas & Kline, Theresa (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 1–20.
- Huikko-Tarvainen, Sari; Juuti, Pauli; Auvinen, Tommi & Sajasalo, Pasi (2022). Huono johtaminen lääkärinkontekstissa. *Hallinnon Tutkimus*, 41(2), 118–132
- Juujärvi, Soile; Sinervo, Timo; Laulainen, Sanna; Niiranen, Vuokko; Kujala, Sari; Heponiemi, Tarja & Keskimäki, Ilmo (2019). *Sote-ammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa*. Päätösten tueksi 3/2019. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki.
- Kiljunen, Mari; Laukka, Elina; Koskela, Tarja K. & Kanste, Outi I. (2022). Remote leadership in health care: a scoping review. *Leadership in Health Services*, 35(1), 98–115.
- Lähdesmäki, Kirsi (2003) *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen*. Julkaisusarja Acta Wasaensisa, Universitas Wasaensis 113.
- Nurmeksela, Anu; Kinnunen, Juha & Kvist, Tarja. (2020). Nurse managers' work content: development of the questionnaire and results of the pilot study. *Scandinavian Journal of Carin Sciences*, 34(4), 839–851.
- Nurmeksela, Anu; Zedreck Gonzales, Judith F; Kinnunen, Juha & Kvist, Tarja. (2021). Components of the Magnet® model provide structure for the future vision of nurse managers' work: A qualitative perspective of nurse managers. *Journal of Nursing Management*, 29(XX), 2028–2036.

- O'Donovan, Roisin; Ward, Marie; De Brún, Aoife & McAuliffe, Eilish. (2018). Safety culture in health care teams: A narrative review of the literature. *Journal of Nursing Management*, 27(2), 871–883.
- Osborne, Stephen P. (2007). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387.
- Palomäki, Riikka (2020). Julkisen hallinnon haasteita ja mahdollisuuksia digitaalisessa transformaatiassa. *Hallinnon tutkimus*, 39(3), 173–187.
- Paronen, Elsa; Mäki-Opas, Tomi & Lammintakanen, Johanna (2022). Vaikuttavuuden arviointi ja johtaminen julkisissa palveluissa. Teoksessa: Jäntti Anni, Kork Anna-Aurora, Kurkela Kaisa, Leponiemi Ulriika, Paananen Henna, Sinervo Lotta-Maria & Tuurnas Sanna (toim.) *Hallinnon tutkimuksen tulevaisuus*. Vastapaino.
- Pihlainen, Vuokko 2020. *Asiantuntijoiden käsityksiä johtamisaamisen nykytilasta ja tulevaisuuden suunnista suomalaisissa sairaaloissa 2030*. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies no 223. Grano Oy, Jyväskylä.
- Pollit, Christopher (1986) Beyond the managerial model: The case for broadening performance assessment in government and the public services. *Financial Accountability & Management*, 2(3), 155–170.
- Pyykönen, Anna-Maija; Lammintakanen, Johanna & Pehkonen, Aini (2022). *Syrjiikö digitalisointi ihmisiä sosiaalipalveluissa?* Kunnallisanalyyttisen tutkimuksen julkaisu 50. Luettu 15.8.2022 https://kaks.fi/wp-content/uploads/2022/05/syrjiiko_digitalisointi_ihmisiä_sosiaalipalveluissa.pdf
- Ravelin, Annika; Laukka, Elina; Heponiemi, Tarja; Kaihlanen, Anu & Kanste, Outi 2021. Perusterveydenhuollon johtajien kokemuksia koronaviruspandemian vaikutuksista digitaaliseen työkalutuuiriin ja sen johtamiseen. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 58(3), 220–234.
- Seeck, Hannele (2008). Johtamisopit Suomessa — Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus.
- Tampereen ammattikorkeakoulu. (n.d.) *Etänä Enemmän – Sotetyö uudistuu*. Luettavissa: <https://www.etanaenemman.fi/>
- Terkamo-Moisio, Anja; Leino-Kilpi, Helena; Kaakinen, Pirjo; Palonen, Mira; Peltonen, Laura-Maria; Vaartio-Rajalin, Heli & Häggman-Laitila, Arja. (2021) Hoitotyön johtamisen tehtäväkuvat ja johtamisaaminen jatkuvan oppimisen opintokokonaisuuteen osallistuvilla opiskelijoilla. *Hoitotiede*, 33(4), 220–230.
- 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*, 78(3), 595–608.
- Tigre, Fernanda Bethlem; Curadol Carla & Henriques Paulo Lopes (2022). Digital Leadership: A Bibliometric Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 31(1). DOI: 10.1177/15480518221123132
- Torre Teresina & Sarti Daria (2020). The "Way" Toward E-leadership. Some Evidence From the Field. *Frontiers in Psychology*, 11:554253.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Helsinki.
- Valtioneuvosto. (n.d.) *Sote-uudistus*. Luettavissa: <https://soteuudistus.fi/etusivu>
- Vergne JP (2020). Decentralized vs. Distributed Organization: Blockchain, Machine Learning and the Future of the Digital Platform. *Organization Theory*, 1(4), 1–26
- Vistbacka, Stiina (2019). *Työuran merkitykselliset tapahtumat ja kasvu johtajaksi sairaalaorganisaatiossa*. Acta Wasaensia 420. Vaasan yliopisto
- Zitting, Joakim; Niiranen, Vuokko & Laulainen Sanna. (2020). Hajautettu organisaatio työyhteisönä ja johdettava sosiaali- ja terveystieteissä. *Focus Localis*, 48(2), 64–80.