

# Etänä Enemmän – muuttuvaa sote-työtä kehittämässä



Toim. Tarja Heinonen & Annina Korpela

**Etänä Enemmän –  
muuttuvaa sote-työtä  
kehittämässä**

*Toim. Tarja Heinonen & Annina Korpela*

## **Etänä Enemmän – muuttuvaa sote-työtä kehittämässä**

© Tekijät ja Tampereen ammattikorkeakoulu

Taitto: Minna Nissilä

Kannen kuva: Shutterstock

Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja

Sarja B. Raportteja 141.

ISSN 2736-8459 (verkkojulkaisu)

ISBN 978-952-7266-73-1(PDF)

Tampere 2022

# Sisällysluettelo

Kirjoittajakuvaukset.....	6
Lukijalle.....	8
Etätyöllä työhyvinvointia, työn hallintaa ja tuottavuutta?.....	11
ETÄ- JA HYBRIDIJOHTAMISEN TOIMINTAMALLI JA HYVÄT KÄYTÄNNÖT.....	19
Mitä etäjohtamisesta tiedetään aikaisemman tutkimuksen perusteella?.....	20
Johtamista etänä ja hybridisti.....	26
Yksilölliset motivaatiotekijät etäjohtamisen tukena.....	37
Toimintamalli etäjohtamisen kehittämiseen.....	48
ETÄTYÖNOHJAUKSEN JA -VERTAISTUEN TOIMINTAMALLIT JA HYVÄT KÄYTÄNNÖT.....	60
Hoitotyön kollegiaalinen hybridivertaistuki.....	61
Työnohjausta etäältä.....	70
MUUTOKSEN JA OSALLISUUDEN TUKEMINEN.....	82
Esihenkilö johtaa muutosta luottamuksen avulla.....	83
Empatialla Etänäkin enemmän – osallisuuden kokemusta etsimässä.....	93

ETÄTYÖ JA LUOTTAMUS SOTE-ALALLA .....	103
Etäkotihoitotyön sisältö ja kuormittavuus sekä mahdollisuudet työurien pidentäjänä .....	104
Esihenkilövalmennuksilla kotihoitoa kehittämässä .....	116
Luottamus työkuulttuurin murroksessa .....	126
TYÖHYVINVOINTI JA TUOTTAVUUS KORONA-AIKANA: .....	138
Työhyvinvointi tuottavuutta tukemassa .....	139
Työhyvinvointi ja johtaminen pandemian aikana .....	153
HANKKEEN ARVIOINTIA .....	163
Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hankkeen laadullista kokonaisarviointia .....	164
Kyselytuloksista noussutta: Henkilöstön osallistaminen ja vaikutusmahdollisuudet tärkeää muutoksissa .....	170



# Kirjoittajakuvaukset

**Tarja Heinonen**, TtM, tohtoriopiskelija (terveystieteet), AmO, toimii kehittämispäällikkönä TAMKin TKI-palveluissa, ja hänellä on yli 20 vuoden kokemus TKI-hankkeista. Asiantuntijuus- ja tutkimusalueena Tarjalla on digitalisoitunut sote-työ, erityisesti etäkotihoito. Hankkeessa hän on toiminut projektipäällikkönä.

**Arja Häggman-Laitila**, TtT, työskentelee Itä-Suomen yliopistolla hoitotieteen laitoksella hoitotyön johtamisesta vastaavana professorina. Hän hoitaa myös professuuriin liittyvää sivutehtävää Helsingin sosiaali- ja terveystoimialalla ylihoitajan nimikkeellä. Arja on vastannut hankkeen toteutuksen laadullisesta arvioinnista ja etäjohtamisen kehittämisestä.

**Kimmo Kallama**, KTM, on opetuspäällikkö ja johtamisen lehtori Satakunnan ammattikorkeakoulussa. Hankkeessa hän on toiminut muutosjohtamisen asiantuntijana ja osatoteutuksen projektivastaavana.

**Pirkko Kivinen**, TtM ja työnohjaaja, on työskennellyt terveysalan lehtorina ja työnohjaajien vastuukouluttajana TAMKissa. Hankkeessa hän on toiminut työnohjauksen, kriisityön ja työhyvinvoinnin asiantuntijana.

**Anu Kylmänen**, TaM, työskentelee Lapin yliopiston taiteiden tiedekunnassa vaatetussuunnittelun yliopisto-opettajana. Hankkeessa hän on toiminut taideperustaisten ja empatiaa korostavien muotoilun menetelmien ja tutkimuksen asiantuntijana, erityisinä vastuualueina henkilöstön osallisuuden ja rakenteiden kehittäminen etätyöskentelyn aikana.

**Hannele Laaksonen**, HTT, on terveysalan johtamisen yliopettaja TAMKissa. Hankkeessa hän on toiminut etäjohtamisen ja -vertaistuen sekä työhyvinvoinnin asiantuntijana. Laakosella on pitkä sote-alan johtamiskokemus sekä hanke- ja tutkijakokemus korkeakoulusektorilta.

**Harri Laihonen**, FT, KTM, on sosiaali- ja terveyshallintotieteen professori Itä-Suomen yliopistossa. Harrin osaamisalueita ovat tietojohdaminen sekä suorituskyvyn mittaaminen ja johtaminen. Hankkeessa hän on toiminut ohjausryhmän jäsenenä.

**Johanna Lammintakanen**, FT, on terveyshallintotieteen professori Itä-Suomen yliopistossa sosiaali- ja terveysjohtamisen laitoksella. Hankkeessa Johanna on toiminut etäjohtamisen asiantuntijana ja kehittäjänä. Lisäksi hän on osallistunut laadullisen arvioinnin toteuttamiseen.

**Päivi Mayor**, KTT, on johtamisen yliopettaja TAMKin liiketalous ja media -yksikön International Business -tiimissä. Hankkeessa hän on toiminut erityisesti motivoivan ja työhyvinvointia tukevan johtamisen asiantuntijana ja valmentajana.

**Sirpa Nokkonen**, KTM, toimii johtamisen lehtorina SAMKin palveluliiketoiminnan osaamisalueella. Hankkeessa hän on toiminut projektiasiantuntijan roolin lisäksi muutosjohtamisen valmentajana.

**Johanna Oksanen**, FT, työskentelee Lapin yliopiston taiteiden tiedekunnassa muodin ja vaateasu suunnittelun yliopistonlehtorina. Hankkeessa hän on vastannut taideperustaisten menetelmien kokeiluista sekä palvelumuotoilun työpajojen toteuttamisesta.

**Elsa Paronen**, FT, tutkimuspäällikkö, on sosiaali- ja terveysjohtamisen laitoksen johtaja ja Vaikuttavuuden talon koordinaattori Itä-Suomen yliopistossa. Hankkeessa hän on toiminut Itä-Suomen yliopiston tutkijaryhmässä tilastollisten menetelmien asiantuntijana.

**Heidi Pietarinen**, professori, TaT, on tekstiilialan professori Lapin yliopiston taiteiden tiedekunnassa muodin, tekstiilitaiteen ja materiaalitutkimuksen koulutusohjelmassa. Hankkeessa hän on toiminut taidelähtöisen tutkimuksen ja taidelähtöisten menetelmien asiantuntijana ja valmentajana.

**Jussi Savolainen**, Sh (ylempi AMK), AmO, on mielenterveys- ja päihdehoitotyön lehtori sekä korkeakouluasiamies TAMKissa. Jussi on työskennellyt mielen- ja työhyvinvoinnin valmentajana sekä kehittäjänä eri organisaatioiden kanssa vuodesta 2013. Hankkeessa hän on toiminut työhyvinvoinnin asiantuntijana ja valmentajana.

**Anja Terkamo-Moisio**, TtT, AmO, on yliopistonlehtori Itä-Suomen yliopiston hoitotieteen laitoksella. Hankkeessa Anja on toiminut tutkijana toteuttaen sekä focus group -haastattelut että etäjohtamisen käsikirjan laadintaan johtaneet työpajat. Lisäksi hän on osallistunut hankkeen laadulliseen kokonaisarviointiin.

**Outi Wallin**, YTT, on työnohjaaja ja tunnetaitovalmentaja. Outi on työskennellyt osaamispäällikkönä TAMKin sosionomikoulutuksessa. Hankkeessa hän on toiminut työnohjaajana sekä työhyvinvoinnin ja johtamisen asiantuntijana.



# Lukijalle

Sote-työ on ollut muutoksessa jo pidempään. Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hanketta valmisteltiin vuonna 2017 vastaamaan sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen muutokseen. Kun hanke käynnistyi vuoden 2019 alussa, emme osanneet edes kuvitella, miten ajankohtaiseksi ja merkitykselliseksi pandemia muuttaisi sen sisältöjä. Sote-palvelurakenteen uudistaminen ja siihen tiiviisti kytkeytyvä digitalisaatio ja sähköistyvät palvelut ovat muuttaneet sote-työtä. Lisäksi koronapandemia pakotti sote-alaa siirtymään yhä enemmän työskentelyyn etänä ja hajautetusti, jolloin korostui tarve etäjohtamiselle ja etäjohtamisen osaamiselle. Etänä Enemmän -hankkeessa vastattiin sote-työn muutokseen juuri etäjohtamista, etätyönohjausta, etävertaistukea, muutosjohtamista sekä etätyötä kehittämällä sekä näihin liittyvää osaamista vahvistamalla. Hankkeen kokonaistavoitteena oli lisätä sote-alan henkilöstön työhyvinvointia, työn hallintaa sekä tuottavuutta.

Olemme saaneet kulkea neljä vuotta uudistuvan sote-alan matkassa. Kokemus on ollut ainutkertainen, jopa historiallinen. Tähän loppujulkaisuun on koottu asiantuntija-artikkeleita hankkeen keskeisistä tuloksista ja ilmiöistä sekä kehitetyistä toimintamalleista. Julkaisussa vastataan muun muassa seuraaviin kysymyksiin: Mitkä ovat onnistuneen etäjohtamisen elementit? Miten etätyönohjausta tulisi toteuttaa? Miten luottamus rakentuu sote-alan etätyössä ja etäjohtamisessa? Miten johdan muutosta? Miten yksilölliset motivaatiotekijät tukevat etäjohtamista? Lisäksi julkaisussa pureudutaan kuvaamaan keinoja osallisuuden edistämiseksi sekä sote-henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseksi pandemian aikana. Julkaisun artikkelissa tarkastellaan myös, voisiko digitalisoitunut sote-työ olla eräs keino työurien pidentämiseksi. Kyseessä on ajankohtainen ja käytännönläheinen artikkelijulkaisu, jossa kirjoittajina ovat toimineet asiantuntijat valtakunnallisen hankkeen toteuttajaorganisaatioista ja ohjausryhmästä.

Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hanketta koordinoi Tampereen ammattikorkeakoulu, ja osatoteuttajina olivat Itä-Suomen yliopisto, Lapin yliopisto ja Satakunnan ammattikorkeakoulu. KT Kuntatyönantajat oli osatoteuttajana ns. korona-lisätyöpaketin ajan. Hanketta rahoittivat sosiaali- ja terveysministeriö (STM) ja Euroopan sosiaalirahasto. Valtakunnallisen hankkeen pilottimaakuntina ja -kohteina olivat Pirkanmaa, Satakunta, Ylä-Savo ja Lappi sekä Helsingin etähoito. Hanke on ollut aidosti valtakunnallinen, sillä sen tarjoamiin webinaareihin, valmennuksiin ja kehittämistoimiin on osallistunut noin 450 sote-alan ammattilaista yli sadasta eri sote-alan organisaatiois-



ta eri puolelta Suomea. Vaikuttavuudesta ja levittämisestä kertoo se, että hankkeesta on valmistunut yli 150 erityyppistä julkaisua, aina tieteellisistä artikkeleista käytännönläheisiin blogiteksteihin ja asiantuntijavideoihin asti. Hankkeessa tuotetut julkaisut ja materiaalit on koottu hankkeen kotisivuille etanaenemman.fi.

Hanke on huomioitu myös Euroopan komissiossa. Vuonna 2021 hanke valittiin menestystarinaksi ESR-hankkeiden joukossa ja perusteluina olivat juurikin hankkeen ajankohtaisuus pandemian ja digitaalisuuden kehittämisen näkökulmasta.

Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma TYÖ2030 tähtää toimintatapojen uudistamiseen ja teknologian tehokkaaseen hyödyntämiseen työpaikoilla sekä työelämäinnovaatioiden luomiseen (TEM 2022). Tavoitteena on, että vuoteen 2030 mennessä Suomi on johtava työelämäinnovaatioiden kehittäjä ja Suomessa on maailman paras työhyvinvointi. Etänä Enemmän -hankkeen osalta olemme olleet mukana kehittämässä ennakoivien ja innovatiivisesti suomalaista sote-työtä. Paljon on vielä tehtävää, mutta uskon, että kehittämällä sote-alan johtamista voimme uudistaa sote-työtä, tukea henkilöstön hyvinvointia sekä siten myös työn tuottavuutta. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää myös jokaisen ammattilaisen omaa panosta työnsä kehittämisessä sekä meiltä kaikilta sote-työn houkuttelevuuden ja imagon kirkastamista.

Sosiaali- ja terveysala on historiansa suurimmassa muutoksessa, kun palveluiden järjestämisvastuu siirtyy kunnilta hyvinvointialueille vuoden 2023 alussa. Samaan aikaan ala painii henkilöstön veto- ja pitovoimahaasteiden äärellä. Toivon, että tähän julkaisuun kootut toimintamallit ja hyvät käytännöt tulevat hyödynnettyä ja aktiiviseen käyttöön uusilla hyvinvointialueilla. Tämän päivän työelämässä työnantajien tulee olla valmiita elämään ajassa kyetäkseen kilpailemaan työvoimasta. Henkilöstöjohtamisen kannalta työhyvinvoinnin tukeminen voidaan nähdä myös tulevaisuuden kilpailuvalttina.

Haluan kiittää lämpimästi kaikkia teitä, jotka annoitte panoksenne hankkeen onnistuneeseen toteutukseen. Kiitos hankepartnerit Itä-Suomen yliopisto, Lapin yliopisto, Satakunnan ammattikorkeakoulu ja KT Kuntatyöntantajat. Yhteistyö kanssanne on ollut hedelmällistä, jatkukoon se tulevaisuudessakin. Etänä Enemmän -hanke on ollut todellinen menestystarina. TAMKIn hanketiimiä haluan kiittää erityisesti siitä rohkeudesta ja ennakoivasta otteesta, jolla valtakunnallista hanketta lähdimme koordinaattorina toteuttamaan vuonna 2019. Näihin neljään vuoteen on mahtunut sote-alan suurin organisaatiomuutos sekä pandemian tuomat poikkeusolot. Kaikki tämä on vaatinut myös meiltä hanketoteuttajilta, asiantuntijoilta sekä valmentajilta joustoa ja luovuutta – Kiitos siitä koko hankeconsortiolle. Haluan myös kiittää aktiivista oh-

jausryhmää, jonka tuella opimme näkemään hankkeen helmet. Kiitos STM:lle, joka mahdollisti rahoituksen ja on osaltaan edistänyt hankkeen tuotosten leviättämistä. Suurin kiitos kuuluu kuitenkin itse sote-henkilöstölle, jonka kanssa Etänä Enemmän -tarinaa pääsimme yhdessä kokemaan ja kirjoittamaan.

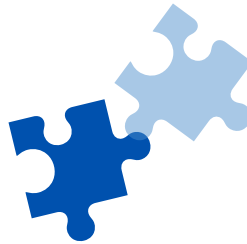
Hyvät lukijat, toivon teille antoisia ja samalla ajatuksia herättäviä hetkiä loppujulkaisumme äärellä – Etänä on Enemmän.

Tampereella 12.10.2022

*Projektipäällikkö Tarja Heinonen*

## Lähteet

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM). 2022. Työolobarometri 2021. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:46.



# Etätyöllä työhyvinvointia, työn hallintaa ja tuottavuutta?

*Harri Laihonen*

## Johdanto

Viimeisen kahden vuoden aikana on puhuttu paljon etätyöstä. Osalle etätyö on näyttäytynyt uutena ja mullistavana tapana työskennellä, osalle taas siinä ei ole juurikaan mitään uutta. Vielä muutamia vuosia sitten monella työpaikalla suhtauduttiin etätyöhön varauksin, ja se oli sallittua vain harvoille ja valituille – heillekin usein eri luvalla ja tiukoin säännöin. Kokemukset ja mielihiteet jakautuvat: toiset nauttivat mahdollisuudesta, toiset kokevat jäävänsä yksin. Näiden psykologisten ja sosiaalisten kokemusten vaikutukset työhyvinvointiin, työn hallittavuuteen ja työnteon tehokkuuteen ovat ilmeiset niin kuin ovat myös fyysisen työympäristön vaikutukset. Toisilla on kotona rauhallinen soppa pyhitettynä työnteolle, ja lisäksi työskentelyä tukemassa on tarvittava teknologia sähköpöytineen ja ergonomisine tuoleineen. Toisilla työtila on kaikkea muuta kuin rauhallinen ja välineistökin vähän mitä sattuu.

Etätyökeskustelussa on korostunut yksilön näkökulma ja tekijät, jotka ovat mahdollistaneet etätöihin siirtymisen ja etätöissä selviämisen. Etätyön vaikutuksia tarkasteltaessa puhutaan usein työhyvinvoinnista ja jaksamisesta. On kuitenkin tärkeää tiedostaa ja pitää mielessä, että työnteon tavalla on vaikutusta myös työn tuottavuuteen. Määritelmällisesti tuottavuus tarkoittaa toiminnan tuotosten ja niiden aikaansaamiseksi käytettyjen panosten välistä suhdetta (Uusi-Rauva 1997), ja se on paitsi työntekijän ja työnantajan myös yhteiskunnan kannalta tärkeä kysymys. Tilastokeskuksen (2021) mukaan etätyö kaksinkertaistui vuonna 2020, mutta toimialakohtaiset ja alueelliset vaihtelut olivat suuria. Vaikka suurin osa työllisistä ei ole tehnyt etätyötä lainkaan, on arvioitu, että etätyöstä ja hybridityöstä on tulossa osa myös koronan jälkeistä työelämää (Tilastokeskus 2022).

Tässä artikkelissa tarkastellaan etätyötä erityisesti tuottavuuden kautta. Sosiaali- ja terveyspalveluiden tapauksessa tuottavuus on tiiviisti kytköksissä asiakas- ja työntekijäkokemukseen ja sen kehittämistä on tarkasteltava suhteessa palveluiden laatuun ja vaikuttavuuteen. Artikkelin tavoitteena on osoittaa, että etätyö ei ole irrallinen, yksinomaan pandemian esiin nostama ilmiö, vaan osa pidempiaikaista teknologian mahdollistamaa ja yhteiskunnallisen kehityksen ajamaa muutosta, ja muutoksen yhtenä ajurina toimii tarve tuottavuuden kehittämiseksi. Samalla tarkoitus on palauttaa lukijan mieleen

muutamia tärkeitä tuottavuuden kehittämisen ohjenuoria, jotka on hyvä pitää mielessä myös puhuttaessa etätyöstä ja sen johtamisesta sosiaali- ja terveyspalveluissa.

## Tietotyön tuottavuus tarkastelukehystenä

Johtamisguru Peter Drucker (1999) nimesi tietotyön ja tietotyöläisen tuottavuuden kehittämisen 2000-luvun tärkeimmäksi johtamisen tehtäväksi. Druckerin mukaan (1999) tietotyöntekijän tuottavuutta määrittää kuusi tekijää. Ensin pitää ymmärtää tehtävä, jota tietotyöläinen on suorittamassa. Drucker (1999) esitti, että tietotyöläinen itse tietää parhaiten, mitä on tekemässä ja miksi, ja että tähän tehtävään keskittyminen mahdollistaa tuottavuuden lisäämisen; tietotyöläinen on itse vastuussa ja tilivelvollinen niin määrällisestä kuin laadullisesta tuloksesta sekä käytetyistä resursseista. Edellisen mukaisesti tietotyöläiselle on sallittava autonomia, joka tuo mukanaan vastuun jatkuvasta oppimisesta ja kehittymisestä. Druckerin (1999) mukaan tietotyöläistä tulee kohdella kilpailuvalttina eikä kustannuksena. Nämä ajatukset resonoiivat hyvin tänä päivänä vallitsevan johtamisajattelun kanssa ja antavat tärkeitä viitteitä myös etätyön johtamiseen. Yleisemmällä tasolla Druckerin (1999) esittämät tuottavuusopit ovat kytkettävissä keskusteluihin hoitotyön arvostuksesta ja johtamisesta.

Druckerin (1999) esittämien ajatusten jälkeen on tapahtunut paljon. Teknologian nopea kehittyminen on mahdollistanut toistuvien työtehtävien automatisoinnin. Digitaalisella murroksella on ollut iso vaikutus työn tuottavuuteen erityisesti teollisessa tuotannossa. Palvelusektorilla tuottavuuden kehitys ei ole ollut samaa luokkaa kuin teollisissa palveluissa (esim. Lönnqvist ym. 2010), ja tämän vuoksi palvelutuottavuus on ollut tutkijoiden runsaan mielenkiinnon kohteena (esim. Brax 2007). Palveluiden tuottavuuden kehittäminen edellyttää uusia toimintatapoja, prosessimuutoksia ja uuden teknologian hyödyntämistä (Castrén ym. 2013). Myös sote-palveluissa digitalisaation varaan on laskettu paljon. Palvelujen tuottavuusmallit (esim. Grönroos & Ojasalo 2004) laajentavat perinteistä tuottavuusajattelua korostaen erityisesti palvelukapasiteetin hyödyntämistä ja asiakkaan roolia. Tuotosten osalta asiakkaan kokemaa palvelun laatua on avainasemassa palveluiden tuottavuutta tarkasteltaessa. Palveluprosessin tuottavuus rakentuu asiakaskohtaamisissa ja kytkeytyy näin työntöön ja organisoimisen tapoihin ja siten myös etätyöhön. Panosten osalta niiden määrällisen riittävyyden ohella työntekijöiden osaaminen ja organisaation valmiudet hyödyntää teknologiaa vaikuttavat merkittävästi tuotoksen ja käytettyjen panosten väliseen suhteeseen.

## Otteita kotimaisesta tuottavuuskeskustelusta

Suomessa on 2000-luvulla keskusteltu paljon yhteiskunnan palveluvaltaistumisesta ja tietointensiivisyyden kasvusta (esim. Kemppilä & Mettänen 2004). Samalla tarve palvelujen tuottavuuden tutkimukselle ja kehittämiselle on noussut tärkeäksi yhteiskunnallisen keskustelun kohteeksi (Käpylä ym. 2008).

Vuosina 1993–2003 Suomessa toteutettiin Kansallinen tuottavuusohjelma, joka Käpylän ym. (2008) mukaan alkoi kapeammalla fokuksella, mutta laajeni kattamaan muun muassa tiimityön ja palkitsemisen osa-alueita. Vuonna 2003 käynnistyi valtion tuottavuusohjelma, jonka seurauksena valtiolta vähennettiin työpaikkoja, mutta jonka vaikutus tuottavuuteen jäi heikoksi (VTV 2010). Vuosina 2004–2009 toimineen työelämän kehittämisohjelman avulla pyrittiin parantamaan tuottavuutta ja työelämän laatua. Ohjelmassa korostettiin lisäksi toimijoiden välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Merkittävä tuottavuuskeskustelun edistäjä oli vuonna 2007 perustettu Tuottavuuden pyöreäksi pöydäksi kutsuttu työmarkkinakeskusjärjestöjen korkean tason elin. Tämän tarkoituksena oli tuottavuuden, työelämän laadun ja tuottavuusyhteistyön edistäminen ja näkyväksi tekeminen. Tuottavuuden pyöreän pöydän pyrkimyksenä oli haastaa työpaikat, henkilöstön ja työnantajan edustajat, poliittiset päättäjät sekä palkansaaja- ja työnantajajärjestöt yhteisiin talkoisiin edistämään tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaista kehittämistä (Tuottavuustyö 2022). Työ kantoi aina Kataisen hallitusohjelmaan (Valtioneuvoston kanslia 2011), johon sisältyi työelämän kehittämisstrategia. Tavoitteena oli parantaa työllisyysastetta, työelämän laatua, työhyvinvointia ja työn tuottavuutta. Kotimaisessa tuottavuuskeskustelussa on siis jo pitkään vallinnut vahva kytkös työelämän laadun ja tuottavuuden kehittämisen kesken.

Työelämän kehittämisstrategiaa seurasi Työelämä 2020 -hanke, jonka visiona oli nostaa Suomen työelämä Euroopan parhaaksi vuoteen 2020 mennessä vahvistamalla tuottavuutta ja työelämän laatua työpaikoilla (TEM 2011; 2017). Hankkeen loppuraportissa hankkeen todetaan ylläpitäneen ja vahvistaneen työelämän kehittämisen painoarvoa ja merkitystä kuluvalla vuosikymmenellä sekä koonneen hajallaan olevia kansallisia työelämän kehittämisen voimavaroja ja resursseja (Valtakari & Nyman 2019). Tätä tekstiä kirjoitettaessa käynnissä on TYÖ2030 – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma, joka tähtää toimintatapojen uudistamiseen ja teknologian tehokkaaseen hyödyntämiseen työpaikoilla sekä työelämäinnovaatioiden luomiseen (STM 2022). Tavoitteena on, että vuoteen 2030 mennessä Suomi on johtava työelämäinnovaatioiden kehittäjä ja Suomessa on maailman paras työhyvinvointi.

## Etätyö tuottavuuskehityksessä

Etätyö kytkeytyy tiiviisti tietoyhteiskunnan tuottavuustarkasteluun, koska yhtenä keskeisenä tietotyön ominaisuutena on pidetty mahdollisuutta aika- ja paikkariippumattomaan työskentelyyn. Tässä kontekstissa Druckerin (1999) peräänkuuluttama jatkuva kehittymisen ja oppimisen vaade liittyy myös työnteon tapoihin. Tuottavuuden nimissä tehtävät työnteon tapoja muuttavat interventiot kohdistuvat tyypillisesti panostekijöihin tai juuri työnteon tapoihin (Laihonen ym. 2012). Tulosuuttajassa, kuten tuottavuudessa, tapahtuvien muutosten arviointi edellyttää ennen–jälkeen-asetelmaa, jotta uusien työnteon tapojen vaikutusta voidaan arvioida. Tämän jälkeen tulee tarkastella sitä, missä määrin havaittu vaikutus (muutos tuottavuudessa) johtui juuri toteutetusta interventiosta (etätöihin siirtymisestä). Vaikutusten mittaamisen kannalta onkin tärkeää erottaa vaikutukset ja niiden saavuttamiseksi tehty interventio: syy ja seuraus. Aikaisempi kirjallisuus korostaa subjektiivisen kokemuksen ja subjektiivisten mittareiden käyttöä erityisesti tietotyön tuottavuuden tapauksessa. Lisäksi on syytä huomioida, että tietotyön kontekstit vaihtelevat ja tällä on vaikutusta mittauskäytäntöihin (esim. Vuolle 2010).

Edelliset mittaamisen kysymykset ovat tärkeitä, koska ilman niiden pohtimista ei ole mahdollista arvioida sitä, onko etätyö (tai muu muutos työtavoissa) lopulta eduksi vai haitaksi. Arvioinnissa joudutaan ottamaan kantaa myös siihen, miten erilaisia vaikutuksia painotetaan. Työympäristöä tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti psykologisena, fyysisenä, digitaalisena ja sosiaalisena ympäristönä (Vartiainen 2009; Peltoniemi ym. 2017). Peltoniemi ym. (2017) ovat tarkastelleet tietotyön tuottavuutta autonomian, vuorovaikutuksen, uudistumisen, hyvinvoinnin ja aikaansaamisen funktiona sekä kehittäneet uudenlaisia tapoja mitata tietotyön tuottavuutta. Etätyön tapauksessa perinteisten työn tuottavuuden kysymysten rinnalle voivat nousta esimerkiksi matkustamisen kustannukset, tilankäytön tehokkuus ja ympäristövaikutukset (Ruostela ym. 2015).

Etätyön johtamisen osalta tuore kirjallisuustutkimus nostaa etäjohtajan ominaisuudet, luottamuksen ja kommunikaation sekä tiimihenkeä edistävän kulttuurin etäjohtamisen menestystekijöiksi (Terkamo-Moisio ym. 2021). Kaikki nämä tekijät kytkeytyvät Druckerin (1999) ajatukseen siitä, että tietotyöläiseen on suhtauduttava kilpailuvalttina ja hänen kykynsä soveltaa työtä parhaiten tukevia työskentelytapoja tulee luottaa. Tätä kautta keskusteluun nousee tietotyön kontekstuaalinen ja henkilökohtainen luonne. Mittaus- ja arviointimenetelmien tulisi huomioida se, että tietotyöläiset työskentelevät eri tavoin ja myös erilaiset tehtävät vaikuttavat tilanteeseen sopivaan työ-

ympäristöön. Erityisesti sote-palveluissa kontekstin ja tilanteen ymmärrys nousevat keskeisiksi kysymyksiksi niin työhyvinvoinnin, työn hallinnan kokemuksen kuin myös tuottavuuden osalta. Tuottavuuden johtaminen edellyttää siis palvelutuotannon ja kulloisenkin kontekstin ymmärtämistä. Fyysisten tilojen osalta tietotyön vaihtelevia tehtäviä on pyritty huomioimaan monitilaratkaisuissa, jotka tarjoavat erilaisia tiloja erilaisiin tarpeisiin. Fyysistä ja virtuaalista tilaa yhdistelevät työympäristöt edellyttävät uudenlaisia johtamisen malleja ja välineitä. Palvalin (2019) esittelee yhden työkalun työympäristömuutosten vaikutusten arviointiin. Kyselyyn perustuva työkalu mittaa tietotyöläisen subjektiivista kokemusta työympäristömuutoksen (fyysinen, sosiaalinen ja virtuaalinen) vaikutuksista työteon tapoihin, työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Vastaavaa tiedonkeruuta ja tutkimusta kaivattaisiin myös sote-kentässä.

Etätyö kytkeytyy tiiviisti käynnissä olevaan digitaaliseen muutokseen (Alasoini 2019). Alasoini ym. (2022) toteavat, että uudet teknologiat edistävät pitkällä aikavälillä tuottavuutta ja hyvinvointia, mutta niiden kokeilemiseen ja käyttöönottoon liittyvät murrosvaiheet synnyttävät usein ristiriitoja ja lisäävät yhteiskunnallista eriarvoisuutta. Kirjoittajien mukaan tämänhetkinen älyteknologioiden kehittymiseen perustuva murros on johtanut niin sanottuihin digikuiluihin, jotka ilmenevät eroina ihmisten mahdollisuuksissa, kyvyissä ja motivaatiossa käyttää ja hyödyntää digitaalisia sovelluksia, välineitä ja palveluja. Onkin esitetty, että alustatalous haastaa perinteiset organisaatorakenteet sekä tuo mukanaan globaalit työmahdollisuudet ja keikkatyöt (Kokkinen 2020). Taustalla on paitsi työn tuottavuuden lisääminen myös työvoiman liikkuvuuteen ja kohtaantoon liittyvät tavoitteet. Ei ole syytä unohtaa myöskään yksilön valinnanvapauden näkökulmaa – verkko on täynnä blogeja erilaisten toimistonomadien, freelancereiden ja läppäryöläisten sadunomaisista seikkailuista ympäri maailman. Tämä työn muutos tuo mukanaan tarpeen pohtia myös johtamisen käytäntöjä ja välineitä. Viime aikoina on nähty, että myös sote-työläiset liikkuvat yhä enemmän myös rajojen yli.

Etätyökeskusteluun on hyvä kytkeä vielä henkilöstötuottavuuden näkökulma (Aura ym. 2018) sekä työhyvinvoinnin ja erityisesti työn imu -keskustelu (ks. esim. Hakanen 2004; 2009). Nämä lähestymistavat ovat osoittaneet, että hyvinvoiva työntekijä on usein myös tuottava ja että johtamisella on vaikutusta organisaation menestykseen myös taloudellisesta näkökulmasta. Henkilöstöön ja johtamiseen kannattaa siis panostaa.

## Yhteenveto – etätyöstä, työhyvinvoinnista ja tuottavuudesta

Tämän artikkelin tavoitteena oli asettaa etätyö tuottavuuden kehittämisen kehykseen ja palauttaa lukijan mieleen muutamia tärkeitä tuottavuuden kehittämisen ohjenuoria, jotka on hyvä pitää mielessä myös puhuttaessa etätyöstä ja sen johtamisesta sosiaali- ja terveyspalveluissa. Yleisellä tasolla nämä ohjenuorat ovat tiivistettävissä seuraavasti: Työntekijä on arvokas resurssi ja hyvinvoiva työntekijä on usein myös tuottava. Etätyö tuo vapautta, mutta edellyttää myös vahvaa vastuunkantoa. Palvelutuotannon tuottavuus määrittyy ja kehittyy asiakkaan ja palveluntarjoajan yhteistyön tuloksena.

Hieman spesifimmin on tärkeää muistaa, että työympäristöä tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti psykologisena, fyysisenä, digitaalisena ja sosiaalisena ympäristönä. Tämä on huomioitava erityisesti etätyön vaikutuksia arvioitaessa. Myös ajallinen perspektiivi on tärkeä. Kaikki etätyön palveluiden laatuun, vaikuttavuuteen tai työhyvinvointiin syntyvät vaikutukset eivät ole välttämättä vielä täysin havaittavissa. Lisäksi on huomioitava, että työnteon tapojen ja tuottavuuden kehitykseen vaikuttavat samanaikaisesti monet tekijät. Etätyöhön siirtymisen tuottavuusvaikutuksia voi olla vaikea erottaa esimerkiksi yleisen digitaalisen muutoksen, soite-uudistuksen tai johtamiskulttuurin ja yhteiskunnallisen ilmapiirin aiheuttamista vaikutuksista.

Lopuksi muistellaan vielä vanhoja. Saku Tuominen puhui noin kymmenen vuotta sitten työelämän uudelleen suunnittelusta (Redesignin Nine To Five) ja julkaisi yhdessä Pekka Pohjakallion kanssa työkirjan, jossa he tarjoilevat ratkaisuja työelämän pahimpiin ongelmiin, joiksi he listasivat seuraavat: työltä puuttuu tarkoitus; työn ilo on kadoksissa; toimenkuvat ovat epämääräisiä; työtävät ovat tehottomia; toimistolla roikutaan turhaan; pomo huudetaan apuun herkästi; elämän tasapaino on hukassa (Pohjakallio & Tuominen 2013). Nämä ongelmat tuntuvat olevan läsnä edelleen, oltiin sitten etätöissä tai toimistolla. Työaika tuntuu palavan Teams-helvetissä, ei ole aikaa ajatella eikä fokus tunnu säilyvän oleellisessa. Näiden seurauksena saattaa työn ilo hukkaa ja joskus on omalla kohdallakin noussut mieleen, onko tämä todellakin sitä, mihin tietotyöläisen kannattaa aikaansa käyttää. Mihin unohtuikaan se lupaus, että automatisaatio, digitalisaatio ja robotisaatio vapauttavat aikaa mielekkäämpien, haastavampien ja motivoivampien tehtävien suorittamiseen. Tämän vuoksi niin etätyön kuin kaikkien muidenkin uusien työnteon muotojen osalta tulisi jatkuvasti miettiä, mihin ongelmaan kyseinen työnteon muoto on ratkaisu. Vain tätä kautta löydämme polun kohti mielekästä, tuottavaa ja kestävää työelämää.



## Lähteet

- Alasoini, T. 2019. Askelmerkkejä työelämän todelliseen digiloikkaan. Työpoliittinen aikakauskirja 1, 11–19.
- Alasoini, T., Ala-Laurinaho, A., Kansälä, M., Saari, E. & Seppänen, L. 2022. Työelämän digikuilujen yli: digitalisaatio kaikkien kaveriksi. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2018. Henkilöstötuottavuuden johtaminen 2018. Helsinki.
- Brax, S. 2007. Palvelut ja tuottavuus. Teknologia katsaus 204. Tekes. Helsinki.
- Castrén, L., Kauhanen, A., Kulvik M., Kulvik-Laine, S., Lönnqvist A., Maijanen, S., Martikainen, O., Palvalin, M., Peltonen, I. Ranta, P., Vuolle, M. & Zhan, Y. 2013. ICT ja palvelut. Näkökulmia tuottavuuden kehittämiseen. ETLA B 259. Helsinki.
- Drucker, P. F. 1999. Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California Management Review*, 41(2), 79–94.
- Grönroos, C. & Ojasalo, K. 2004. Service productivity Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. *Journal of Business Research*, 57, 414–423.
- Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen tutkimusraportti, 27. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? - kohti laadukasta työelämää. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Kemppilä, S. & Mettänen, P. 2004. Tietointensiiviset palveluyritykset: tutkimuksen nykytila. Helsinki: Sitra.
- Kokkinen, L. (toim.) 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Käpylä, J., Jääskeläinen, A., Seppänen, S. K., Vuolle, M. & Lönnqvist, A. 2008. Tuottavuuden kehittäminen Suomessa: haasteet ja tutkimustarpeet. Työsuojelurahaston selvityksiä 1. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Laihonen, H., Jääskeläinen, A., Lönnqvist, A. & Ruostela, J. 2012. Measuring the productivity impacts of new ways of working, *Journal of Facilities Management*, 10(2), 102–113.
- Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Tallinna: Tietosanoma.
- Palvalin, M. 2019. Knowledge Work Performance Measurement in the New Ways of Working Context. Tampere: Tampere University Dissertations, 47.
- Peltoniemi, S., Poutanen, J., Vuolle, M., Vartiainen, M., Ahtinen, A., Horstia, J., Palomäki, E., Salonius, H., Sivunen, A. & Väänänen, K. 2017. POP UP – Kehittämismalli tuottavaan tietotyöhön. Tampere University of Technology. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3947-3>
- Pohjakallio, P. & Tuominen, S. 2013. The Workbook: Redesigning 925. CreateSpace Independent Publishing Platform.

Ruostela, J., Lönnqvist, A., Palvalin, M., Vuolle, M., Patjas, M. & Rajj, A-L. 2015. New Ways of Working' as a tool for improving the performance of a knowledge-intensive company. Knowledge Management Research & Practice, 13(4), 382–390.

Tilastokeskus. 2021. Etätö yleisty eniten aloilla ja alueilla, joilla sitä ennen tehtiin vähiten. Viitattu 20.6.2022. Saatavana: <https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/etatyo-yleisty-eniten-aloilla-ja-alueilla-joilla-sita-ennen-tehtiin-vahiten/>

Tilastokeskus. 2022. Etätö lisääntyi useimmilla toimialoilla, maakunnissa palattiin lähityöhön. Viitattu 20.6.2022. Saatavana: <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2022/etatyo-lisaantyi-useimmilla-toimialoilla-maakunnissa-palattiin-lahityohon/>

Tuottavuustyö. 2022. Tuottavuuden pyöreä pöytä. Viitattu 21.6.2022. [http://www.tuottavuustyö.fi/luottamus\\_ja\\_yhteistyö/tuottavuuden\\_pyorean\\_poydan\\_sihteeristö](http://www.tuottavuustyö.fi/luottamus_ja_yhteistyö/tuottavuuden_pyorean_poydan_sihteeristö)

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM). 2011. Työelämän kansallinen yhteistyöhanke, Työelämä 2020 -hanke. Viitattu 27.6.2022. <https://tem.fi/hanke?tunnus=TEM009:00/2017>

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM). 2017. Työelämä 2020 -hanke, Kansallisen yhteistyöhanke (2013–2016) jatkokausi (2016–2019). Viitattu 27.6.2022. <https://tem.fi/hanke?tunnus=TEM009:00/2017>

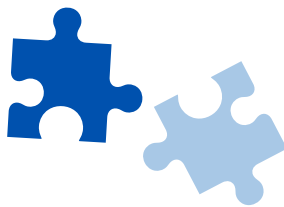
Uusi-Rauva, E. (toim.) 1997. Tuottavuus – mittaa ja menesty. 2. painos. Helsinki, Kaup-pakaari Oy.

Valtakari, M. & Nyman J. 2019. Työelämä 2020 -hankkeen loppuarviointi. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 33.

Valtioneuvoston kanslia. 2011. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma. Helsinki.

Valtion tarkastusvirasto (VTV). 2010. Tuottavuusohjelman valmistelu ja johtaminen. Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomukset 207. Helsinki.

Vuolle, M. 2010. Productivity impacts of mobile office service. International Journal of Services Technology and Management, 14(4), 326–342.



# Etä- ja hybridijohtamisen toimintamalli ja hyvät käytännöt

# Mitä etäjohtamisesta tiedetään aikaisemman tutkimuksen perusteella?

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

Tämä artikkeli tiivistää vuonna 2021 julkaistun tieteellisen artikkelin (Terkamo-Moisio ym. 2021) keskeiset tulokset. Alkuperäisen artikkelin tavoitteena oli koota yhteen aikaisempi tutkimustieto etäjohtamisesta terveydenhuollossa. Tutkimus toteutettiin osana Etänä Enemmän – sotetyö uudistuu -hanketta, ja sen metodologisena lähtökohtana oli integroiva kirjallisuuskatsaus. Katsaukseen valittiin 21 tutkimusartikkelia hakustrategiassa määriteltujen rajausten mukaisesti. Tutkimus osoitti, että aikaisempaa tutkimustietoa etäjohtamisesta oli vielä vähän. Huomionarvoista oli myös se, että sote-alaan liittyviä tutkimuksia ei löytynyt, vaan kirjallisuuskatsaukseen sisällytetyt tutkimukset kuvasivat etäjohtamisen kysymyksiä muun muassa IT-alalla ja kansainvälisissä yrityksissä. Aikaisempien tutkimusten tulosten pohjalta oli kuitenkin mahdollista tiivistää myös sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen näkökulmasta olennaisia havaintoja.

## Etäjohtamisen yleistyminen sosiaali- ja terveyspalveluissa

Etäjohtamisen yleistymiseen sosiaali- ja terveyspalveluissa ovat vaikuttaneet useat tekijät. Digitalisaatio ja yleinen tietotekninen kehitys yhteiskunnassa ovat mahdollistaneet erilaisia tapoja tehdä ja johtaa työtä. Samalla asiakkaiden odotukset ovat lisääntyneet digitaalisia palveluja kohtaan. Työolobarometrin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022) mukaan palkansaajat tekevät etätyötä yhä enemmän ja lähes kaikki olivat tyytyväisiä etätyön sujumiseen koronapandemian aikana. Myös vuorovaikutukseen liittyvien digitaalisten välineiden käyttö on nopeasti yleistynyt.

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot ovat muutoksessa. Vuoden 2023 alussa vastuu sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisestä siirtyy suuremmille kokonaisuuksille eli hyvinvointialueille, mutta samanaikaisesti hyvinvointialueiden on tarpeen turvata palvelut myös harvaanasutuilla alueilla. Henkilöstön saatavuudessa on alueellisia ja alakohtaisia ongelmia, ja näitä ongelmia on pyritty ratkaisemaan muun muassa etäkonsultaatiomahdollisuuksilla. Myös työntekijöiden odotukset työnteosta ovat muuttuneet. Kaikki

edellä mainitut tekijät edellyttävät johtamisen ja johtamisjärjestelmien muuttamista, mutta luovat myös mahdollisuuksia etäjohtamisen yleistymiselle.

Koronapandemia on vauhdittanut digitalisaation tuomia muutoksia myös sosiaali- ja terveystaloudissa. Ravelinin ja tutkijaryhmän (2021) tutkimuksessa todettiin, että digitaaliset mahdollisuudet ja etätö ovat muuttaneet suomalaisia perusterveydenhuollon organisaatioita pysyvästi. Tämä ilmenee sekä tehtävässä työssä, organisaatorakenteissa että asiakkaille annettavissa palveluissa. Erityisesti muutos näkyi digitaalisen kommunikaation lisääntymisenä. Tilanne voi aiheuttaa osalle työntekijöistä stressiä, ja siksi tarvitaan niin organisaation kuin johdon tukea. Sekä johtajien että työntekijöiden tekniseen osaamiseen ja koulutukseen on syytä kiinnittää huomiota. Digitaalisia työvälineitä käyttävien johtajien tulisi huolehtia suhteiden ja luottamuksen säilyttämisestä työntekijöiden kanssa.

## Etäjohtamisen keskeiset piirteet

Etäjohtamista voi luonnehtia kolmen keskeisen ominaisuuden avulla, jotka tavalla tai toisella muuttavat johtamista. Näitä ovat 1) työntekeksen paikkojen moninaistuminen, 2) työntekijä ja johtaja eivät enää ole aina fyysisesti samassa tilassa, samalla paikkakunnalla tai välttämättä edes samassa maassa ja 3) vuorovaikutus tapahtuu jonkin digitaalisen välineen mahdollistamana (esim. sähköposti, puhelin, pikaviestit, videoneuvottelut, sähköiset keskustelufoorumit). Sinänsä johtamisen peruseriaatteen tai -tehtävien ei tarvitse muuttua. Etäjohtamisessakin on ennen kaikkea kyse yhteistyön mahdollistamisesta, itseohjautuvuuden tukemisesta ja samalla yhteisten, organisaatioille asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Päämääränä on laadukkaiden palvelujen tuottaminen asiakkaille. Etäjohtamiseen liittyvissä kansainvälisissä artikkeleissa korostetaan valmentavan johtamisotteen, itseohjautuvuuden ja kommunikaation tärkeyttä. (esim. De Paoli 2015, Torre & Sarti 2020.)

Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että johtajan keskeisin taito digitalisoituvassa työympäristössä ja etäjohtamisessa on luottamuksen rakentaminen. Digitalisoituvassa työympäristössä johtamistyö muuttuu kohti jaettavaa johtajuutta ja luottamus lähijohtajan ja työntekijän välillä korostuu (Savolainen 2014). Luottamuksen rakentaminen ei kuitenkaan ole yksisuuntaista, vaan siihen osallistuvat sekä johtajat että työntekijät yhdessä. Etäjohtamisen on todettu olevan aikaa säästävää ja kustannustehokas tapa johtaa. Kriittisiä näkökulmia on tuotu esiin muun muassa siksi, etteivät virtuaaliset kommunikointivälineet korvaa kasvokkain tapahtuvaa kohtaamista, ja siksi niitä tarvitaan myös etäjohtamisen kontekstissa. Lisäksi etäjohtamisen toimintatavat johtajien ja työntekijöiden välillä on syytä sopia etukäteen. (esim. DePaoli 2015.)

## ETÄJOHTAMISEN KIVIJALAT – KIRJALLISUUSKATSAUKSEN KESKEISET TULOKSET

Kirjallisuuskatsaus (Terkamo-Moisio ym. 2021) tiivistä aikaisemman tutkimuksen tulokset kolmeen pääteemaan. Etäjohtamisen onnistumisen edellytyksiä, johtaja-työntekijäsuhteen vahvistamista ja tunnistettuja etäjohtamisen haasteita käsitellään seuraavaksi tarkemmin.

### Etäjohtamisen onnistumisen edellytykset

Kirjallisuuskatsauksen mukaan onnistunut etäjohtaminen muodostuu kolmesta tekijästä: 1) etäjohtajan ominaisuudet 2) johtajan ja työntekijän välinen luottamus ja kommunikaatio ja 3) tiimikulttuurin johtaminen etätyössä. Etäjohtajan ominaisuuksista johtamistyyli, persoonallisuuden piirteet ja osaaminen olivat yhteydessä etäjohtamisen onnistumiseen. Johtajan odotettiin olevan empaattinen, helposti lähestyttävä ja kiinnostunut työntekijöistään fyysisestä välimatkasta huolimatta. Transformationaalinen johtamistyyli tunnistettiin etäjohtamisessa toimivaksi johtamisen tyyliksi, joskin katsaukseen sisältyneissä tutkimuksissa tuotiin myös esille se, että johtajan olisi tarpeen myös yhdistellä erilaisia johtamistyyliä tilanteen mukaan. Johtajan keskeisinä osaamisalueina korostuivat päätöksentekokyky, tavoitteiden asettaminen ja yhteisen vision luominen. Johtajan on tarpeen myös ottaa roolinsa johtajana. Lisäksi johtajan on hyvä tunnistaa ja tiedostaa työntekijöidensä työskentelyolosuhteet ja asiantuntijuus, sillä heidän pitää pystyä itsenäiseen ja itseohjautuvaan työskentelyyn etäkontekstissa. Johtajalta odotetaan myös jatkuvaa kehittymistä johtajana ja teknologiamyönteistä suhtautumista.

Johtajan ja työntekijän välinen luottamus ja kommunikaatio ovat ehdottomia edellytyksiä etäjohtamisen onnistumiselle. Niiden merkitys on jopa suurempi etäjohtamisessa kuin kasvokkain tapahtuvassa johtamistyössä. Luottamus rakentuu vuorovaikutuksessa. Luottamuksen rakentaminen etäkontekstissa on kuitenkin vaikeaa, ja siihen on tarpeen käyttää runsaasti aikaa, sillä luottamuksen puute ei mahdollista työntekijöille parhaan työsuorituksen tekemistä.

Etäjohtamisessa on tarpeen kiinnittää huomiota myös tiedon kulkuun ja jakamiseen, jotka vahvistavat työhön sitoutumista, luottamusta ja työn tuottavuutta. Tiedon jakamisessa on hyvä hyödyntää erilaisia kommunikatiivälineitä monipuolisesti yhdessä sovittujen periaatteiden mukaisesti. Tämä edellyttää työyksiköissä ja organisaatioissa myös yhteistä sopimista siitä, missä tilanteissa mitään välinettä käytetään. Johtajan tärkeä taito on myös kuulla työntekijöitä, siksi pelkkä yksipuolinen tiedon jakaminen ei riitä.

Tiimikulttuurin edistäminen ja sen johtaminen etätyökontekstissa on tärkeää. Johtajan tärkeä tehtävä on varmistaa, että tiimin jäsenillä on yhteisesti jaetut

tavoitteet ja strateginen ymmärrys perustehtävästä. On hyvä myös pitää huoli siitä, että tiimit toimivat itseohjautuvasti. Tämä edellyttää niin yksittäisten tiimin jäsenten roolien joustavuutta kuin sitä, että tiimillä on tarvittava tieto ja osaaminen käytössään.

## Johtaja-työntekijäsuhteen vahvistaminen etäjohtamisessa

Kirjallisuuskatsauksessa tunnistettiin kolme käytännön keinoa, joilla voidaan vahvistaa johtaja-työntekijäsuhdetta etäjohtamisen kontekstissa. Nämä ovat: 1) säännöllisten kasvokkaisten tapaamisten järjestäminen, 2) säännöllinen kommunikaatio ja selkeä viestintäpolitiikka sekä 3) positiivisen tiimihengen rakentaminen. Siitäkin huolimatta, että johtaminen tapahtuu yhä useammin etäkontekstissa, katsauksessa nousi esiin tarve järjestää muodollisia ja epämuodollisia kasvokkaisia tapaamisia mahdollisuuksien mukaan. Kasvokkaiset tapaamiset vahvistavat työntekijöiden keskinäisiä ja työntekijä-johtajasuhteita ja samalla rakentavat luottamusta. Kasvokkain on myös helpompi tehdä esimerkiksi havaintoja työntekijöiden työhyvinvoinnista.

Säännöllinen kommunikaatio ja selkeä viestintäpolitiikka vahvistavat myös luottamuksellisia suhteita työntekijöiden ja johtajan välillä. Viestinnän onnistumiseksi ja väärin tulkintojen välttämiseksi on tarpeen luoda viestinnälle yhteiset pelisäännöt, esimerkiksi eri viestintäkanavien käyttämiselle. Johtajan kannattaa hyödyntää useita eri kanavia yhden kanavan sijaan. Vaikka viestintä on kaksisuuntaista, työntekijät usein odottavat johtajan olevan aloitteellinen viestimisessä työntekijöiden suuntaan ja tekevän sitä säännöllisesti. Avoin vuorovaikutus luo myös psykologista turvallisuutta työntekijöille.

Positiivisen tiimihengen tukeminen lisää innovatiivisuutta, työn tuloksellisuutta ja edesauttaa konfliktien välttämistä. Työntekijät, jotka kokevat etäkontekstissa toimimisen oppimiskokemuksena, ovat sitoutuneempia työhönsä. Johtajalta edellytetään mentoroivaa ja mahdollistavaa johtamistyyliä.

## Tunnistetut etäjohtamisen haasteet

Etäjohtamisen haasteet liittyivät etäjohtajaan ja työntekijään. Etäjohtajan näkökulmasta mahdolliseksi ongelmaksi muodostuu organisaation ja/tai oman johtajan tuen puute. Myös organisaation tarjoamat resurssit (esim. työvälineet, ohjelmistot), organisaation yhteinen ja/tai johtajan henkilökohtainen ymmärrys etäjohtamisesta voivat olla puutteelliset. Etäjohtaja tarvitsee toimivat välineet, riittävät resurssit, ajantasaista osaamista sekä yhteistyö- ja vertaisverkostot voidakseen johtaa onnistuneesti etänä. Lisäksi haasteeksi voi muodostua kotona työskentely, jolloin rajat henkilökohtaisen tilan ja julkisen roolin sekä työn ja vapaa-ajan välillä hämärtyvät.

Työntekijöiden näkökulmasta etäjohtamisen haasteeksi voi muodostua se, että työolosuhteet etäkontekstissa ovat heikommät kuin läsnä olevilla työntekijöillä. Etätyössä olevat voivat kokea myös eristäytymisen tai sivuun jäämisen tunnetta ja epäoikeudenmukaisuutta, joilla on vaikutusta työhyvinvointiin ja työssä pysymiseen.

## LOPUKSI

Etäjohtaminen on tullut osaksi sosiaali- ja terveydenhuollon johtamista muun muassa yhteiskunnallisesta digitalisaatiokehityksestä, maailmanlaajuisesta pandemiasta ja alan sisäisistä muutoksista johtuen. Etäjohtaminen edellyttää uudenlaisia tapoja toimia niin johtajilta, työntekijöiltä kuin organisaatioil-takin. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa on tarpeen huomioi-da, että organisaatioissa on etäjohtamisen osaamista riittävästi, soveltuvat välineet ovat käytössä sekä yhteiset toimintatavat ja -mallit on sovittu (ks. Häggman-Laitila ym. tässä julkaisussa).

Yksittäisen etäjohtajan on tarpeen tunnistaa häneen kohdistuvia odotuk-sia. Siksi on hyvä miettiä omaa rooliaan johtajana, sillä johtajan on otettava roolinsa myös etäkontekstissa. Roolia voi pohtia esimerkiksi johtamisiden-titeetin näkökulmasta seuraavasti: kuka minä olen ja kuka minä haluan olla etäjohtajana. Samanlainen pohdinta on tarpeen myös työntekijöiden näkökulmasta. Johtaja-työntekijäsuhteessa on syytä kiinnittää huomiota vuorovaikutuksen toimivuuteen etäkontekstissa, sillä sen avulla rakennetaan luottamuksellista suhdetta ja tähän tarvitaan molempia osapuolia. Johtajan saavutettavuuteen liittyvät pulmat nousevat usein yhdeksi etäjohtamista vaikeuttavaksi tekijäksi. Toinen, usein esiintuotu pulma liittyy tiedon jakami-seen ja tiedon saatavuuteen. Myös tämä on yhteinen asia ja siten molempien johtamisen osapuolten vastuulla.

Etäjohtamisen muutosprosessi ja vaikutukset näyttävät olevan kaikkein suu-rimmat lähijohtamisen tasolla. Sen tueksi tarvitaan myös laajemmin johtami-sen, johtamistyön ja siihen liittyvien prosessien uudelleen ajattelua ja siitä so-pimista, miten organisaatiossa näihin vastataan. On hyvä myös muistaa, että organisaatioiden muutosprosessit ovat hitaita. Tässä artikkelissa tiivistettyjä kirjallisuuskatsauksen tuloksia voi hyödyntää etäjohtamisen kehittämisessä niin yksittäisissä sote-toimintayksiköissä kuin laajemmin hyvinvointialueilla. Ne tarjoavat hyvän lähtökohdan keskustella siitä, mitä etäjohtaminen tarkoit-taa meidän yhteisössämme ja millaisia yhteisiä periaatteita voimme etäjohta-miselle luoda.



## Lähteet

De Paoli, D. 2015. Virtual organizations: a call for new leadership. Teoksessa Ropo, A., Salovaara, P., Sauer, E. & De Paoli, D. (toim.) *Leadership in spaces and places*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 109–125.

Ravelin, A., Laukka, E., Heponiemi, T., Kaihlanen, A. & Kanste, O. 2021. Perusterveydenhuollon johtajien kokemuksia koronaviruspandemian vaikutuksista digitaaliseen työ-  
kulttuuriin ja sen johtamiseen. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 58(3), 220–234.

Savolainen, T. 2014. Trust-building in e-leadership: A case study of leaders' challenges and skills in technology-mediated interaction. *Journal of Global Business Issues* 8(2), 45–56.

Terkamo-Moisio, A., Karki, S., Kangasniemi, M., Lammintakanen, J. & Häggman-Laitila, A. 2022. Towards remote leadership in health care: Lessons learned from an integrative review. *Journal of Advanced Nursing* 78(3), 595–608.

Torre, T. & Sarti, D. 2020. The “way” toward e-leadership: Some evidence from the field. *Frontiers in Psychology* 11, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.554253>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2022. Työolobarometri 2021. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:46.



# Johtamista etänä ja hybridisti

*Hannele Laaksonen*

## Johdanto

Etäjohtamisesta on tullut päivän sana viimeisten vuosien aikana olosuhteiden pakosta. Vaikka pandemiatilanne onkin helpottunut, on etäjohtaminen vakiintunut yhdeksi työnteon muodoksi, ja siksi nyt tulisikin analysoida sekä eritellä kaikki pandemian aikana saatu oppi selkeäksi etä- ja hybridijohtamisen malliksi. Opittuja hyviä käytäntöjä tulisi hyödyntää järkevällä tavalla päivittäisessä johtamisessa. Etäjohtamisessa on kyse johtamismallista, jossa esihenkilö työskentelee pääosin muualla kuin hänen työntekijänsä. Hybridijohtamisessa sen sijaan esihenkilö vuorottelee etä- ja lähityöskentelyä sopivaksi katsomallaan tavalla käyttäen apuna monipuolisia virtuaalisia alustoja ja viestintävälineitä.

Etäältä johdettaessa esihenkilö tarvitseekin monipuolista kielellistä ja teknologista osaamista sekä halukkuutta oppia uusia etätaitoja (Liu ym. 2018). Esihenkilön tehtävässä tarvitaan myös vahvaa itseohjautuvuutta, etenemistä määrätietoisesti tavoitteiden suuntaisesti ja aktiivista vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. (Laaksonen 2022, 85.) Etäjohtaminen edellyttää molemminpuolista luottamusta sekä luottamuksen jatkuvaa uusintamista virtuaalisten kohtaamisten, vuorovaikutuksen, viestinnän ja lähikohtaamisten kautta. Suhteen luomisessa esihenkilö on aidosti kiinnostunut jokaisesta työntekijästään, ja hän on myös selvillä työntekijän vahvuuksista ja kyvyistä sekä tämän työnkuvasta ja työskentelyolosuhteista. (Savolainen 2016.)

Mahdollisuus olla esihenkilönä etätyössä vaihtelee eri organisaatioissa ja työtehtävissä, sillä sosiaali- ja terveydenhuollossa osa lähijohtajista työskentelee myös operatiivisissa tehtävissä kentällä. Jokaisen esihenkilön tuleekin itse pohtia järkevä suhde kotitoimistossa työskentelylle ottaen huomioon työn tavoitteet ja tuottavuuden sekä työntekijöiden tarpeet. Tarkoituksenmukainen etäjohtamisen määrä saattaa lähijohtajilla vaihdella esimerkiksi 20 ja 60 prosentin välillä. Keskijohdossa ja ylemmässä johdossa etäjohtamisen määrä saattaa olla vielä korkeampi. (Laaksonen & Bäckström 2022.) Tässä artikkelissa tarkastellaan ensin Tampereen kaupungin kotihoidon esihenkilöille toteutetun tutkimuksen keskeisiä tuloksia etäjohtamisen toteutumisesta pandemian aikana ja sen jälkeen esitetään hybridijohtamisen tutkimuksen tulokset. Lopuksi pohditaan etä- ja hybridijohtamisen suhdetta ja johtamisen sisältöjä. Artikkelin tavoitteena on mallintaa sosiaali- ja terveysalan lähijohtamisen haasteelliset tehtävät hybridijohtamisen malliksi.

## Etäjohtamisen kokemuksia kotihoidossa

Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hanke käynnistyi vuoden 2019 tammiukuussa. Vielä silloin ei osattu aavistaa, että hankkeen yhdelle keskeiselle teemalle, etäjohtamiselle, tulisi ennennäkemätön tarve jo vuonna 2020, jolloin koronapandemia alkoi. Etäjohtamista on pandemian aikana tutkittu todella paljon sekä Suomessa että globaalisti. Etänä Enemmän -hankkeen aikana etäjohtamista tutkittiin kotihoidossa (Bäckström 2021) haastatteleamalla yhdeksää kotihoidon esihenkilöä ja analysoimalla hankkeessa tuotettuja välitehtäviä sekä valmennusten muistioita (f=17). Ryhmähaastattelut toteutettiin 6–9 kuukauden kuluttua pandemian alkamisesta, joten haastatelluilla esihenkilöillä oli kaikilla konkreettinen käsitys etäjohtamisen todellisuudesta omassa työssään. (Bäckström & Laaksonen 2021; Laaksonen & Bäckström 2022.)

Etäjohtamisen keskeisissä positiivisissa vaikutuksissa nousivat esille kokoon-tumisten ja viestinnän helppous, ajan ja kustannusten säästöt sekä tiedon jakamisen nopeus ja reaaliaikaisuus. Esihenkilöt näkivät etäjohtamisen kautta toiminnan jopa tehostuneen ja tuottavuuden parantuneen sekä päällekkäisen työn vähentyneen. Merkillepantavaa oli, että esihenkilöiden mukaan työntekijät ilmaisivat itseään ja mielipiteitään rohkeammin etätapaamisissa kuin lähitapaamisissa. (Bäckström & Laaksonen 2021.)

Etäjohtamisen toimivuuteen vaikutti moni tekijä, kuten työntekijän yksilölliset tekijät, työyhteisön yhteistyön toimivuus, vallitseva luottamus, tiimin itseohjautuvuus ja esihenkilön kyky motivoida työntekijöitään sekä esihenkilön oma teknologiaosaaminen ja kiinnostus. Esihenkilöt kokivat, että työntekijöiden yksilölliset tekijät – kuten ikä, asenne ja osaamisen taso – tulisi ottaa aina huomioon etäjohtamisessa. (Laaksonen & Bäckström 2022.)

Keskeisinä etäjohtamisen haasteina nousivat tutkimuksessa esille muun muassa työntekijöiden kyky johtaa itseään, työsuoritusten mittaaminen, työntekijöiden stressin määrän seuraaminen, teknologiset haasteet, perehdytysten puutteet ja ohjeistukset sekä osaamattomuus etäkokouskäytännöissä. Etäjohtamisen kehittämistarpeena mainittiin etenkin parempi perehdytys ja tuki digitaalisten ohjelmien sekä alustojen käyttöön. Etäjohtamisen pelisääntöjä tulisi selkeyttää ja etäjohtamisen kulttuuria jalkauttaa paremmin käytäntöön. Myös kokouskäytäntöjen selkeyttäminen edistäisi hyvää etäjohtamista. Hybridijohtamisen toteuttamisen aikataulun selkeyttämistä kaivattiin. (Bäckström & Laaksonen 2021; Laaksonen & Bäckström 2022.)

## Hybridijohtamisen mallintaminen

Hankkeen aikana etäjohtamisesta löydettiin uusia oivalluksia, kun kotihoidon esihenkilöille tehdyn tutkimuksen myötä alkoi hahmottua (Laaksonen & Bäckström 2022), että käytännön tasolla etäjohtaminen toteutuu hybridisti eikä vain etänä. Hybridijohtamisen mallintamiseen hankittiin aineistoa sosiaali- ja terveysalan johtamisen yamk-tutkinnon opiskelijoilta keväällä 2022. Tutkimuksessa lähdettiin tarkastelemaan esihenkilön työtä haasteellisten johtamistehtävien näkökulmasta. Tutkimuskysymykset olivat: Minkälaisia tehtäviä vastaajat kokevat haasteellisiksi esihenkilön tehtäviksi? Miten esihenkilön haasteelliset tehtävät sijoittuvat lähi- ja etäjohtamisen välillä?

Johtamisen opiskelijoita (n=32) pyydettiin nimeämään haastavia esihenkilön tehtäviä ja numeroimaan tehtävät sen perusteella, tulisiko tehtävät toteuttaa 1) lähikohtaamisessa, 2) missä vain, 3) etäkohtaamisessa videoneuvottelun avulla kamera päällä vai 4) muussa etäkohtaamisessa. Opiskelijat toteuttivat tehtävän johtamisen opintojakson yhteydessä ennakkotehtävänä, joka organisoitiin tiimityöksi. Kuudelta tiimiltä saatiin vastauksia yhteensä 313 kappaletta, joista lähikohtaamiseen sijoittui vastauksista 40 %, videotapaamiseen 26 % ja muuhun etäyhteyteen sekä missä vain -kontaktiin 34 %. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä (Tuomi & Sarajarvi 2018).

## Lähijohtamisessa korostuu eettinen johtaminen

Johtaminen näyttäytyy lähikontekstissa pääosin eettisenä johtamisena, jonka yläluokiksi hahmottuivat työtehtävien vastuukysymykset, työyhteisöongelmat ja työhyvinvoinnin haasteet. Työtehtävien vastuukysymyksissä nousi alaluokissa esille tahallisia työaikapoikkeamia, työtehtävien ja pelisääntöjen laiminlyöntejä sekä vastuiden epäselvyyttä (taulukko 1).

Työyhteisöongelmissa teemoitettiin alaluokiksi työyhteisöristiriidat, hoitonojaukset, häirintä, työsuhteen purkuun ja päättämiseen liittyvät haasteet, huono johtaminen, sivusta johtaminen, kurinpidollisia toimia ja erilaisia väärinkäytöksiä. Työhyvinvoinnin haasteissa nousivat esille työssä jaksaminen, sairaslomien selvittäminen, tasa-arvoinen kohtelu, poissaolot ja työkuntoisuus, työkyky, esihenkilön hyvinvointi ja huono työilmapiiri (taulukko 1).

**TAULUKKO 1. Esihenkilön haasteellisten tehtävien sisältö lähikohtaamisissa**

<b>PÄÄLUOKKA</b>	<b>YLÄLUOKKA</b>	<b>ALALUOKKA</b>
		Tahalliset työaikapoikkeamat
	Työtehtävien laiminlyönti	Työtehtävien ja pelisääntöjen laiminlyönti
		Vastuiden epäselvyydet
		Työyhteisöristiriidat ja häirintä
		Hoitoonohjaukset
	Työyhteisöongelmat	Työsuhteen purku/päättäminen
		Kurinpäällölliset toimet ja väärinkäytökset
		Huono johtaminen
Eettinen johtaminen		Sivusta johtaminen
		Työssä jaksaminen
		Poissaolot ja sairaslomien selvittäminen
		Työkyky ja -kuntoisuus
	Työhyvinvoinnin haasteet	Tasa-arvoinen kohtelu
		Huono työilmapiiri
		Esihenkilön hyvinvointi
		Korjaava palaute
		Tehottomat toimintatavat
		Muutosvastarinta ja -haasteet
Laadun ja tuottavuuden johtaminen	Laadun ja tuottavuuden haasteet	Osaamisvajeet
		Organisaation toimintakulttuuri
		Laatupoikkeamat ja asiakaspalautteet

Laadun ja tuottavuuden johtamisessa nostettiin esille tehottomat toimintatavat, muutosvastarinta ja -haasteet, osaamisvajeet, laatupoikkeamat ja organisaation toimintakulttuurin kehittäminen (taulukko 1).

## Laadun ja tuottavuuden haasteet esille videokohtaamisissa

Videotapaamisissa johtamisen pääpaino näyttää aineiston perusteella siirtyvän enemmän laadunhallinnan ja tuottavuuden johtamisen haasteisiin. Laadunhallinnan haasteissa tarkastellaan osaamisvajeita, haittatapahtumia sekä henkilökunnalle annettavaa korjaavaa palautetta ja työntekijöiden palautekeskusteluja. Lisäksi asiakkaiden ja opiskelijoiden palautekeskustelut käydään videoneuvotteluissa. Myöskin työtilojen ja -välineiden kehittämisen haasteista voidaan keskustella videovälitteisesti (taulukko 2).

Videotapaamisten kautta toteutettavassa etäjohtamisessa nousee aineistosta edelleen jonkin verran esille eettinen johtaminen työyhteisöongelmien ja työhyvinvoinnin haasteiden näkökulmasta. Työyhteisöongelmissa painottuu häirintä, työvuoro-ongelmat ja rekrytoinnin haasteet. Työhyvinvoinnin haasteissa muodostui alaluokiksi poissaolojen selvittäminen, työssä jaksamisen tukeminen, työilmapiiri, pitkittynyt työkuormitus sekä yhteistyöneuvottelut ja -sopimukset. Myös etäjohtamisessa ja -vuorovaikutuksessa on työhyvinvointia edistäviä kehittämisen tarpeita, joista voidaan keskustella videovälitteisesti (taulukko 2).

Tuottavuuden haasteissa nostettiin tarkasteluun johtamisen heikkous, hoitokäytäntöjen näkemyserot, toimintamallien uudistamisen tarve sekä muutoksen läpiviennin ja yhteistyön haasteet. Näkemyseroja löytyy myös johdon ja esihenkilön välillä, mikä vaikuttaa tuottavuuteen. Heikot veto- ja pitovoimatekijät nostetaan esiin haasteena sekä työnkuvien ja -jakoperusteiden selkeyttämisen tarpeet. Talouden ja toiminnan sopeuttaminen uusiin tilanteisiin on haasteellista, mutta myös tehokkuuden ja tulostavoitteiden saavuttaminen (taulukko 2).

**TAULUKKO 2. Esihenkilön haasteellisten tehtävien sisältö videokohtaamisissa**

<b>PÄÄLUOKKA</b>	<b>YLÄLUOKKA</b>	<b>ALALUOKKA</b>
Eettinen johtaminen		Häirintä
	Työyhteisöongelmat	Työvuoro-ongelmat
		Rekrytointi
		Poissaolojen selvittäminen
	Työhyvinvoinnin haasteet	Työssä jaksamisen tukeminen
		Yhteistyöneuvottelut ja sopimusasiat
		Työilmapiiri
		Pitkittänyt työkuormitus
		Etäjohtamisen ja -vuoro-vaikutuksen kehittäminen
		Osaamisvajeet
Laadunhallinta ja tuottavuuden johtaminen	Laadunhallinnan haasteet	Haittatapahtumat
		Asiakas- ja opiskelijapalautteet
		Työtilojen ja välineiden kehittäminen
		Korjaava palaute ja palautekeskustelut
		Näkemysero hoitokäytännöistä
		Johdon ja esihenkilön näkemyserot
		Heikot veto- ja pitovoimatekijät
	Tuottavuuden haasteet	Talouden ja toiminnan sopeuttamisen haasteet
		Tehokkuuden ja tulostavoitteiden saavuttaminen
		Työnkuvien ja -jakoperusteiden selkeyttäminen
	Toimintamallien uudistamisen tarve	
	Muutoksen läpivieminen	
	Johtamisen heikkous	
	Yhteistyön haasteet	

## Resurssiohjauksen näkökulma valokeilaan

Muussa etäkontaktissa tai missä vain tapahtuvassa kohtaamisessa näyttävät esihenkilön johtamisen haasteet muuttuvan enemmän yleiselle ja laajemmalle johtamisen tasolle, eivätkä ne pääasiassa kohdistu keneenkään henkilöön yksilöllisellä tasolla. Resurssiohjaus nousee näissä haasteissa selkeästi laajempaan alueeseen esille pitäen sisällään sekä henkilöstöön että talouteen ja myös sopimukseen liittyvää resurssiohjausta (taulukko 3).

Resurssiohjauksessa nostetaan esille työvuoro- ja lomasuunnittelut sekä sijaisjärjestelyt, henkilöstön riittävyteen ja saatavuuteen liittyvät haasteet, erilaiset säästötoimet, talous- ja henkilöstöresurssit sekä työtehtävien jakaminen (taulukko 3).

Laadunhallinnan haasteissa tarkastellaan riskien arviointia ja potilasturvallisuutta, asiakaspalautteita, vaikuttavuuden kehittämistä, tiloja ja välineitä sekä tietoturvaa ja tiedonkulkua. Eettinen johtaminen sisältää edelleen sekä työyhteisöongelmia että työhyvinvoinnin haasteita, mutta näissäkin tarkastellaan asioita laajemmasta näkökulmasta. Luottamuspuola, pelisääntöjen noudattaminen ja sopimusten hallinta sisältyvät työyhteisöongelmiin. Työhyvinvoinnin haasteissa tarkastellaan tyhy-toimintaa (työhyvinvointia edistävä toiminta), työhyvinvointia ja työssä jaksamista sekä työsuojelun haasteita (taulukko 3).



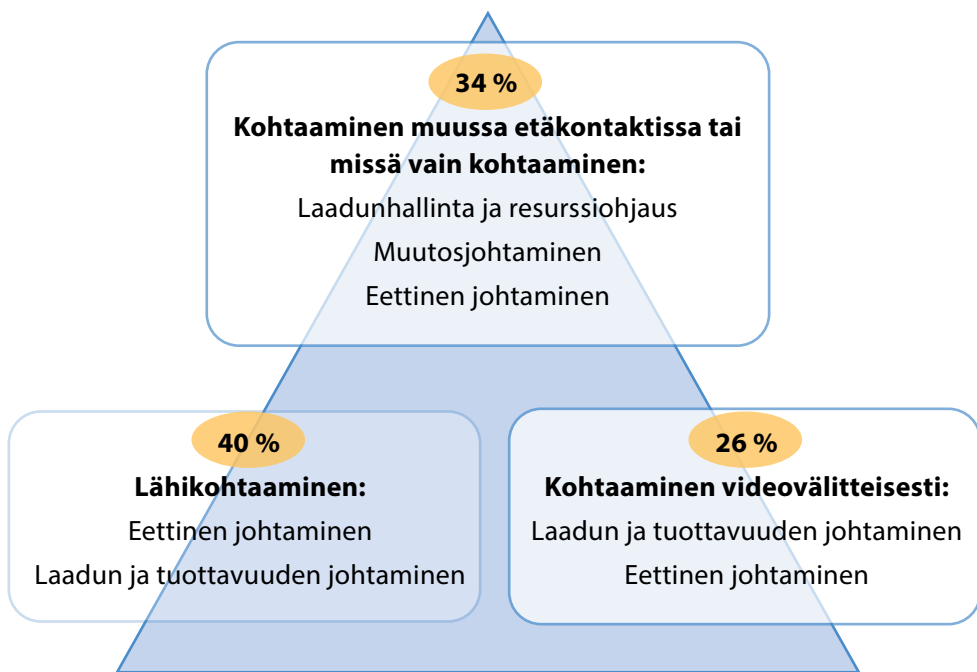
**TAULUKKO 3. Esihenkilön haasteellisten tehtävien sisältö muussa etäkohtaamisessa tai missä vain kohtaamisessa**

PÄÄLUOKKA	YLÄLUOKKA	ALALUOKKA
		Sopimusten hallinta ja noudattaminen
	Työyhteisöongelmat	Pelissäntöjen noudattaminen
Eettinen johtaminen		Luottamuspula
	Työhyvinvoinnin haasteet	Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen
		Tyhy-toiminta
		Työsuojelu
		Riskien arviointi ja potilasturvallisuus
	Laadunhallinnan haasteet	Laadunhallinta ja asiakaspalautteet
		Laadun ja vaikuttavuuden kehittäminen
		Tilojen ja välineiden puute, terveellisyys
Laadunhallinta ja resurssiohjaus		Tietoturva ja tiedonkulku
	Resurssiohjauksen haasteet	Työvuoro- ja lomasuunnittelu sekä sijaisjärjestely
		Henkilöstön riittävyys ja saatavuus
		Säästötoimet Työtehtävien jakaminen
		Talous- ja henkilöstöresurssit
Muutosjohtaminen	Muutoshaasteet	Muutokset toimintaympäristössä ja uhat
		Muutokset toimintalinjoissa
		Muutosten johtaminen ja haasteet

Muutosjohtamisessa on myöskin kyse laajemmasta kontekstista ja haasteista kuten muutosten toimintaympäristöistä ja uhista, muutosten toimintalinjoista sekä muutosten johtamisesta ja haasteista (taulukko 3).

## Johtopäätökset

Hybridijohtamisesta on puhuttu yleisellä tasolla globaalin pandemian aikana, mutta konkreettisia hybridijohtamisen malleja ei ole vielä esitetty. Tämän artikkelin tavoitteena oli mallintaa sosiaali- ja terveysalan lähijohtamisen haasteelliset tehtävät hybridijohtamisen malliksi. Edellä esitettyjen tulosten perusteella voidaan tehdä selkeät havainnot siitä, minkälaiset tehtävät korostuvat lähi- ja videotaapamisissa sekä muissa kohtaamisissa (kuvio 1).



KUVIO 1. Hybridijohtamisen mallinnus

Lähikohtaamisessa käsitellään sellaisia johtamisen haasteellisia eettisen johtamisen tehtäviä, jotka ovat akuutteja ja kiireellisiä sekä uhkaavat työhyvinvointia yksilö- tai työyhteisötasolla. Lisäksi lähikontaktissa puututaan sellaiseen työntekijöiden käyttäytymiseen, mikä osoittaa työtehtävien vakavaa laiminlyöntiä. Lähikohtaamisessa tavataan kasvojen yksilön, ryhmän tai työyhteisön kanssa vakavissa työyhteisöongelmissa, mutta myös työhyvinvoinnin haasteissa, joissa painottuu osaltaan hätä ja huoli työntekijän työhy-

vinvoinnista, sairauslomista, työkyvystä ja työssä jaksamisesta. Lähitapaamisia järjestetään myös laadun ja tuottavuuden haasteissa, mutta niiden osuus on vain noin neljäsosa.

Videotapaamiset kamerayhteydellä ovat lähes lähitapaamiseen rinnastettavissa, mikäli laitteet toimivat kunnolla. Eettisen johtamisen haasteiden määrä ja laatu vähenevät huomattavasti siirryttäessä videotapaamisiin (taulukko 2). Videotapaamisissa käsitellään enemmän laadunhallinnan ja tuottavuuden haasteita, joiden osuus on noin 75 % käsiteltävistä haasteista. Kun siirrytään muuhun kohtaamiseen (taulukko 3), eettisen johtamisen osio supistuu vielä jonkin verran ja sisältöaiheet nousevat yleisemmälle tasolle koskettamaan laajempia teemoja. Myöskin laadunhallinnan haasteissa aiheet ovat laajempia kokonaisuuksia. Selkeästi uutena teemana nousee esille resurssiohjauksen haasteet, joita ei aikaisemmissa lähi- ja videokohtaamisissa ole ilmoitettu. Sisällöllisesti resurssiohjauksen haasteet eivät kohdistu suoraan yksilöihin vaan ovat myös laajemmalla tasolla työstettäviä haasteita, kuten myös muutosjohtamisen haasteet.

Hill ja Bartol (2018) ovat todenneet tutkimuksessaan, että arkaluonteisten, luottamuksellisten ja kurinpidollisten asioiden puheeksi ottaminen on suositeltavaa toteuttaa kasvotusten soveltuvassa paikassa. Laaksosen (2022) mukaan hybridisti johtavan henkilön on hyvä suunnitella työnsä niin, että voi lähityönsä aikana hoitaa sensitiivisiä asioita ja esimerkiksi pelisääntöjen työstämistä ja sääntöjen päivityksiä sekä konflikti- ja riitatilanteita, jolloin etäältä voi sitten työstää enemmän rutiiniasioita.

Eettisten asioiden käsittelyssä kasvotusten on kyse myös siitä, että molemmat osapuolet näkevät toistensa ilmeet ja eleet sekä äänenpainot paremmin kuin videoneuvottelussa tai puhelimesta. On hyvä myös pohtia, miten esihenkilö osoittaa arvostusta työntekijöilleen lähikohtaamisten kautta ja niiden avulla. Arkaluonteisten asioiden käsittelyssä on tärkeää myös tietoturvasuus, viestinnän laatu ja psykologiset tekijät kuten työntekijöiden kannustaminen ja rohkaisu.

Kuten kuviosta 1 käy ilmi, lähikohtaamisten ja videovälitteisten kohtaamisten osuus esihenkilön haastavien tehtävien käsittelystä on yhteensä 66 %, mitä voisi pohtia myös etä- ja lähityön ajallisen määrän näkökulmasta. Mitä suuremman ajan työajastaan esihenkilö työskentelee etäältä, on hänen tarpeellista tehdä itselleen suunnitelma siitä, mitä asioita hän hoitaa etäältä ja mitä lähitapaamisissa. Myös Maduka ym. (2017) ja Liu ym. (2018) ovat todenneet, että etäjohtaminen edellyttää esihenkilöltä enemmän suunnitelmallisuutta kuin lähijohtaminen.

Tämä rakennettu malli on uusi avaus hybridijohtamisen määrittelyssä, jota esihenkilöt voivat hyödyntää työssään. Malli ei sovellu täydelliseen etäjohtamiseen, koska tässä mallissa on lähtökohtana hybriditoteutus. Jokaisen esihenkilön on omassa työssään pohdittava etä- ja lähityön osuuksien suhde olosuhteiden ja mahdollisuuksien sekä henkilöstön tarpeiden mukaan.

## Lähteet

Bäckström, T. 2021. Johtaminen etänä – kokemuksia ja oivalluksia. Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hanke. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Bäckström, T. & Laaksonen, H. 2021. Etäjohtamisen kokemuksia kotihoidossa. Teos 2/21, 13–18.

Hill, N. S. & Bartol, K. M. 2018. Five Ways to Improve Communication in Virtual Teams. MIT Sloan Management Review. Viitattu 22.6.2021: <https://mitsmr.com/2CHPPg4>

Laaksonen, H. 2022. Hyvän e-johtamisen rakennusaineet. Teoksessa Henkilöstöjohtamisen moninaisuus, ajateltua, koettua, tutkittua. Hannele Laaksonen ja Seija Ollila (toim.), 75–86. Oppian: Helsinki.

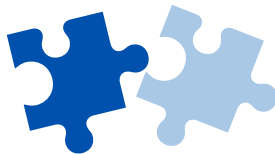
Laaksonen, H. & Bäckström, T. 2022. Finnish Remote Leadership in Home Care during the Pandemic. Athens Journal of Social Sciences 2022, 9: 1–16. <https://doi.org/10.30958/ajss.X-Y-Z>

Liu, C., Ready, D., Roman, A., Van Wart, M., Wang, X., McCarthy, A. & Kim, S. 2018. E-leadership: an empirical study of organizational leaders' virtual communication adoption. Leadership & Organization Development Journal Vol. 39 No. 7, 2018.

Maduka, N. S., Edwards, H., Greenwood, D., Osborne, A. & Babatunde, S. O. 2017. Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations. Benchmarking: An International Journal Vol. 25 No. 2, 2018 pp. 696–712.

Savolainen, T. 2016. Luottamus – digijohtamisen voimavara ja taitohaaste. RATKES 1, 23–30.

Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.



# Yksilölliset motivaatiotekijät etäjohtamisen tukena

*Päivi Mayor*

Hyvän etäjohtamisen kulmakivet ovat Vilkmanin (2016) mukaan luottamus, arvostus, avoimuus, pelisäännöt, jatkuva vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Johtajat ovat kokeneet etätyössä erityisen haastaviksi työsuoritusten mittaamisen, sitouttamisen, työntekijän stressinhallinnan ja itsensä johtamisen, piilevien ongelmien näkemisen ja tiimin monimuotoisuuden vahvistamisen.

Tässä artikkelissa käsitellään etäjohtamisen kulmakiviä, johtamisen haasteita sekä hyvän johtamisen elementtejä Steven Reissin 16 elämän perustarpeen teorian ja Reiss Motivaatioprofilin (RMP)-työkalun näkökulmasta. Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hankkeessa 49 sotealan esihenkilöä sai motivaatioprofilin. Profiliin tulokset purettiin henkilökohtaisissa keskusteluissa tai ryhmässä yhdessä kollegoiden kanssa. Artikkelin tavoitteena on kuvata yksilöllisten motivaatiotekijöiden hyödyntämistä etäjohtamisessa sen pohjalta, mitä hankkeessa on opittu asiasta sekä teoriassa että käytännössä.

## Yksilölliset motiivit

Psykologian ja psykiatrian professori Steven Reiss teki tutkimusryhmineen vuosina 1995–1998 empiirisiä, tuhansia ihmisiä käsittäneitä tieteellisiä tutkimuksia siitä, mikä ihmisiä motivoi sisäisesti. Tuloksena oli 16 elämän perustarpeen tai motiivin teoria. Kaikkia ihmisiä yhdistää tarve tai halu saada näitä asioita, mutta niiden priorisointi on yksilöllistä (Reiss & Havercamp 1998, Reiss 2004, Reiss 2008). Yksilöllisiä motivaatiotekijöitä voidaan mitata standardoidulla ja luotettavalla itsearviointitestillä, Reiss Motivaatioprofililla eli RMP:llä. Testissä on 128 väittämää, ja tuloksena on jokaiselle yksilöllinen motivaatioprofilin. Hankkeessa käytetyssä motivaatioprofilissa (ns. business-versio) olevat elämän perusmotiivit eli tarpeet ovat (mm. Reiss 2013, Mayor & Risku 2015):

1. valta – tarve vaikuttaa, päättää ja johtaa
2. riippumattomuus – tarve olla itsenäinen ja vapaa
3. uteliaisuus – tarve ymmärtää, kerätä tietoa ja oppia uutta
4. hyväksyntä – tarve saada hyväksyntää ja kuulua joukkoon

5. järjestys – tarve rakenteeseen, järjestykseen ja siisteyteen
6. säästäminen/kerääminen – tarve kerätä ja säilyttää tavaraa ja omaisuutta
7. kunnia – tarve noudattaa yleisesti hyväksytyjä periaatteita ja olla lojaali
8. idealismi – tarve lisätä sosiaalista oikeudenmukaisuutta ja parantaa maailmaa
9. sosiaaliset kontaktit – tarve olla ystävien kanssa ja tutustua uusiin ihmisiin
10. perhe – tarve kasvattaa lapsia, hoivata ja viettää aikaa perheen kanssa
11. status – tarve hyvään asemaan, arvostukseen ja laatuun
12. kosto/voittaminen – tarve voittaa, puolustautua ja saada hyvitystä
13. esteettisyys – tarve kauneuteen ja esteettisyyteen
14. syöminen – tarve nauttia ruoasta ja syömisestä
15. fyysinen aktiivisuus – tarve liikkua ja olla hyvässä kunnossa
16. mielenrauha – tarve olla vapaa ahdistuksesta ja kivusta, tarve rentoutua.

Reissin motivaatioteorian mukaiset elämän perustarpeet ovat sisäisesti motivoivia ja suhteellisen pysyviä läpi koko elämän. Ne ovat siten melko lähellä Suomessa tunnetumpaa temperamenttikäsitettä (ks. esim. Keltikangas 2017).

Reiss Motivaatioprofilin avulla voi tunnistaa ns. "self-huggingin" eli omien arvojen yliarvostamisen riskin. Jos henkilöllä on esimerkiksi vahva vallan ja vaikuttamisen tarve, voi hänen olla vaikea tunnetasolla ymmärtää niitä, jotka eivät halua samalla tavalla vaikuttaa asioihin. Jos henkilöllä on vahva fyysisen aktiivisuuden tarve, voi olla vaikea ymmärtää niitä, joilla on heikko sisäinen tarve liikkua ja jotka eivät liiku samalla tavalla kuin henkilö itse. Pahimmillaan tästä voi seurata arvotyranmaa ja huonoa johtamista, jos esihenkilö ei tiedosta omien tarpeidensa erilaisuutta muihin verrattuna ja pyrkii arvottamaan muita huonommaksi näistä eroista johtuen (Reiss 2008, Mayor & Risku 2015).

## Luottamus

Luottamus on Etänä Enemmän -hankkeen löydösten mukaan erittäin tärkeä tekijä hyvän etäjohtamisen toteutumisessa (mm. Etäjohtamisen käsikirja 2021). Samanlaiseen lopputulokseen ovat tulleet myös monet muut aikaisemmin etätyöskentelyä ja virtuaalisia tiimejä tarkastelleet tutkijat (mm. Pirinen 2000; Jarvenpaa, Shaw & Staples 2004). Aikaisempaan kokemukseen perustuva luottamus on vahvempaa kuin vain rooli odotuksiin perustuva. Tällaista luottamuksen tasoa kuvaavat mm. Kelley & Kelloway (2012). Aiempi tietämys johtajasta ja hänen maineestaan tarjoaa pohjan luottamukselle myös etänä toimittaessa. Toisaalta, jos alun perin oletus johtajasta ja tämän johtamisesta on negatiivinen, johdettavan käsityksen muuttaminen etänä on monin verroin vaikeampaa kuin lähikontaktissa. Siksi etäjohtajan on erittäin tärkeää lähteä heti työskentelysuhteen alussa rakentamaan ja vahvistamaan luottamusta oman tiiminsä jäseniin.

Toisten ihmisten arvojen, tavoitteiden ja toimintatapojen ymmärtäminen on avainroolissa luottamuksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Kun ymmärtää, miksi joku käyttäytyy kuten käyttäytyy, häneen on helpompi luottaa silloinkin, kun kaikki ei mene suunnitelmien mukaan. Juuri tähän Reiss Motivaatioprofilin antaa vastauksia. Esihenkilö voi kertoa omista motiiveistaan ja tarpeistaan muille, mikä auttaa tiimiä ymmärtämään esihenkilöä paremmin. Voidaan järjestää ryhmäsessio, jossa kukin voi samaan tapaan antaa muille ”käyttöohjeet itseensä” avaamalla omia elämän perustarpeitaan. Kun kukin ymmärtää paremmin, mikä toisia innostaa ja motivoi, tämä luo syvän ja kestävä pohjan keskinäiselle luottamukselle.

Esihenkilö, joka tiedostaa, kuinka paljon häntä motivoivat mitkäkin asiat ja mistä positiiviset ja negatiiviset tunteet kumpuavat, tuntee itsensä hyvin ja voi vähentää ”vahingossa huonoa johtamista”. Vahingossa huonolla johtamisella tarkoitetaan tilanteita, joissa esihenkilö on pyrkinyt hyvään, mutta jossa johtaminen koetaan huonona. Myös transformationaalinen johtaminen (Bass & Avolio 1994) edellyttää vahvaa itsetuntemusta. Se on monen tutkimuksen mukaan tehokas johtamistyyli, sillä se tukee sekä yksilöiden että tiimien jatkuvaa kehittymistä mm. inspiroivan motiivoinnin, älyllisen stimuloinnin ja yksilöllisen huomioinnin avulla. Näitä transformationaalisen johtamisen elementtejä on helpompi toteuttaa käytännössä, kun johtaja tuntee tiimiläistensä yksilölliset motiivit.

## Vuorovaikutus ja pelisäännöt

Etäällä toimittaessa olennainen ero lähijohtamiseen on kasvokkain tapahtuvan kommunikoinnin puuttuminen tai vähäisyys. Kelleyn ja Kellowayn (2012) tutkimuksen mukaan ne johtajat, joilla on ennestään ollut paljon lähijohtamista ja viestintää kasvokkain, viestivät enemmän myös etänä. Myös ns. suunnittelematon eli spontaani viestintä vahvistaa johdettavien käsitystä siitä, että heidän johtajansa toimii transformationaalisesti. Johdettavalle tulee sellainen käsitys, että hän on johtajalle tärkeä.

Luottamusta vahvistaa jatkuvan vuorovaikutuksen lisäksi etukäteen suunniteltujen kohtaamisten, kokousten ja muun viestinnän toteutuminen sovitun mukaisesti. Pelisäännöt ja niiden noudattaminen ovat olennaisen tärkeitä onnistuneessa etäjohtamisessa. On yhdessä sovittava, miten ja milloin tehdään etätöitä, milloin on oltava saavutettavissa, miten työ jaetaan ja mitä viestintäkanavia käytetään (Vilkman 2016). Myös Kalishin ja Lurian (2021) tutkimuksen mukaan etäjohtajassa arvostetaan aluksi tyypillisesti hyvään johtajaan liitetyjä ominaisuuksia, kuten miellyttävää ulkonäköä ja ulospäinsuuntautuneisuutta, mutta ajan kuluessa alkaakin painottua enemmän tunnollisuuden arvostaminen.

Esihenkilöiden tulisi soittaa, lähettää sähköpostia tai vieraila johdettavien luona säännöllisesti, ei vain silloin, kun on jokin ongelma ratkaistavana. Näiden vuorovaikutustilanteiden säännöllisyys ja ennakoitavuus on tärkeää. Lisäksi on tärkeää pyrkiä näkemään johdettavia myös kasvokkain (Kelley & Kelloway 2012, Etäjohtamisen käsikirja 2021).

Millaisten ihmisten on luontaisesti helpompaa viestiä paljon, säännöllisesti ja ennakoitavasti? Tällaista käyttäytymistä saattavat motivoida mm. seuraavat elämän perustarpeet:

1. Vahva järjestyksen tarve: Suunnitellaan vuorovaikutus- ja kohtaamistilanteet ja pidetään sovitusta ajoista ja tavoista kiinni.
2. Vahva kunnian tarve: Pidetään lupaukset ja tehdään "oikein". Kiinnitetään erityistä huomiota omaan rooliin ja siihen liittyviin odotuksiin.
3. Vahva sosiaalisten kontaktien tarve: Halutaan olla yhteydessä muihin, kaivataan muiden seuraa, mennään luokse, järjestetään kasvokkaisia kohtaamisia.
4. Heikko riippumattomuuden tarve: Halutaan kokea läheisyyttä, auttaa muita, tulla autetuksi ja järjestetään ryhmätöitä.



Jos etäjohtajalla on sen sijaan matala järjestyksen, kunnian ja sosiaalisten kontaktien tarve sekä vahva riippumattomuuden tarve, hänet saatetaan hänen luontaisen toimintansa takia kokea etäisenä, mikä puolestaan kasvattaa helposti tunnetta, että johtaja ei välitä. Mikään motiivi tai niiden kombinaatio ei kuitenkaan edes vahvimmillaan pakota käyttäytymään tietyllä tavalla. Tunnistaessaan itsessään motiiveja, joiden toteuttaminen ei tue hyvää etäjohtamista, johtaja voi tietoisesti käyttäytyä eri tavoin tiedostaessaan asian tärkeyden. Mahdollisesti muut hänen motiivinsa auttavat tässä asiassa.

## Arvostus ja positiivinen palaute

Arvostus on yksi mainituista etäjohtamisen kulmakivistä. Vilkmanin (2016) mukaan arvostusta voidaan osoittaa mm. tervehtimällä, kuuntelemalla, kysymällä mielipidettä, olemalla läsnä, kohtelemalla kaikkia tasapuolisesti sekä antamalla rehellistä palautetta. Kaikki nämä vahvistavat ihmisen omaa kuvaa itsestään ja lisäävät onnistumisen ja hyväksynnän tunteita.

Etätyöskentelyssä on erityinen vaara, että ihminen kokee arvostuksen puutetta. Spontaanisti lähikontaktissa tapahtuva arvostuksen osoittaminen esimerkiksi hymyilemällä, tervehtimällä tai kysymällä kuulumisia jää vähemmälle tai kokonaan pois. Työtehtävistä riippuen voi myös käydä niin, että johtajan on vaikeampi nähdä tiimiläistensä työsuorituksia. Onkin tyypillistä, että etäällä toimiessa positiivista palautetta koetaan saatavan aikaisempaa vähemmän. Jos esihenkilöllä itsellään on matala hyväksynnän tarve, hän saattaa itse arvostaa enemmän kriittistä, suoraa, korjaavaa palautetta kuin kiitosta, kannustamista tai kehumista. Voiko silloin käydä niin, että vähäisemmän kontaktin takia suurin osa palautteesta keskittyy korjaavaan palautteeseen?

Arvostuksen kokeminen on erityisen tärkeää henkilöille, joilla on vahva hyväksynnän tarve. Tämä, kuten moni muukaan motiivi, ei välttämättä näy päällepäin. Joillakin se ilmenee poikkeuksellisen huippusuorittamisena ja perfektionismina (Mayor & Risku 2015), toisilla taas haluna välttää haastavia tehtäviä epäonnistumisen pelossa (Reiss 2013). Jos esihenkilö ei tiedä, kuinka vahva toisen henkilön hyväksynnän tarve on, on parempi olettaa se vahvaksi ja maksimoida positiivisen palautteen määrä.

## Avoimuus ja piilevien ongelmien näkeminen

Avoimuus tarkoittaa mm. sitä, että viestintä ja päätöksenteko ovat avointa ja kaikkien saatavilla. Pohjalla on oltava vahva keskinäinen luottamus ja psykologinen turvallisuuden tunne (mm. Edmondson 2019), jotta ei ole tarpeen piilottaa muilta virheitä tai ongelmia. Etäjohtamisessa tämä korostuu entistä enemmän, koska muiden tunnetiloja voi olla ruudun välityksellä tai kirjallisessa viestinnässä haastavaa huomata.

Näkykö tällainen kyky erilaisten tunnetilojen huomioimiseen henkilön motivaatioprofiilissa? Saattaa olla, että henkilöt, joilla on vähemmän äärimmäisen vahvoja tai heikkoja tarpeita, eli joiden motiivien intensiteetti on samankaltainen muiden ihmisten kanssa keskimäärin, voivat helpommin ymmärtää tunnetasolla muiden ihmisten tunteita. Heille saattaa olla muita helpompaa nähdä, jos jotakin on pielessä. Heidän käyttäytymisensä, johon harvemmin liittyy hyvin vahvoja, pysyviä tunteita ja joiden pohjalla on joustavia arvoja, saattaa olla myös vähemmän ”pelottavaa” muiden mielestä. Sen sijaan henkilö, jolla on hyvin matala hyväksynnän tai hyvin vahva riippumattomuuden tarve, saattaa luontaisesti kiinnittää vähän huomiota muiden tarpeisiin, tunteisiin ja toiveisiin.

Avoimuutta ja luottamusta lisää johtajan oma viestintä omista työtehtävistään. Johtajien tulisi keskittyä tekemään johtamisesta näkyvämpää ja kertoa avoimemmin asioista, joiden parissa he työskentelevät (Huovila 2021). Joillakin ihmisillä esimerkiksi matala statuksen tarve saattaa vähentää johtajan luontaista halua kertoa omista tehtävistään, tavoitteistaan ja saavutuksistaan, kun taas henkilöt, joilla on vahva statuksen tarve saattavat olla näkyvämpiä muille.

Etätyössä mahdolliset ongelmat ja konfliktit jäävät helpommin piiloon kuin lähikontaktissa. Monen konfliktin taustalla on väärät tulkinnot toisen henkilön käyttäytymisen syistä tai tavoitteista. Kun tiimissä tunnetaan kunkin tiimin jäsenen yksilölliset motiivit eli syyt käyttäytymisen taustalla etukäteen, tämä saattaa vähentää tällaisten virhetulkintojen ja siten konfliktien syntyä. Myös jo olemassa olevien konfliktien ratkaisemisessa saattaa auttaa motivaatio-tietouden hyödyntäminen.

## Yhteisöllisyys ja tiimin monimuotoisuuden vahvistaminen

Ihmisellä on luontainen tarve kuulua joukkoon, mutta etäjohtamisessa tämä on erityisen haastavaa (Vilkman 2016). Joillakin ihmisillä on vahvempi tarve tuntea olevansa osa joukkoa kuin toisilla. Henkilöt, joilla on matala riippumattomuuden tarve eli vahva keskinäisriippuvaisuuden tarve, toivovat etäällä toimiessaankin säännöllistä apua ja tukea kollegoilta. He saattavat olla ensimmäisiä, jotka kärsivät yksin tekemisestä ja etätyöstä. Muiden seuran tarvetta vahvistaa myös vahva sosiaalisten kontaktien tarve ja vahva hyväksynnän tarve. Toisaalta henkilöt, joilla on vahva riippumattomuuden tarve ja matala sosiaalisten kontaktien tarve, saattavat nauttia itsenäisestä etätyöstä todella paljon, eivätkä he samalla tavalla kaipaa yhteisöllisyyttä. Todennäköistä on, että tiimistä löytyy näitä molempia tapauksia. Miten silloin etäjohtaja voi toimia, jotta yhteisöllisyys ei kärsi ja silti toimia kaikille motivoivalla tavalla?

Yksi toimintatapa on keskustella avoimesti näistä eri toiveista ja tarpeista tiimikokouksessa ja tuoda esille, että tavoitteena on löytää toimintatapoja ja pelisääntöjä, jotka tukevat kaikkia. Mahdollinen ratkaisu voi olla, että ne, jotka tarvitsevat enemmän muiden tukea ja läsnäoloa, tapaavat toisiaan säännöllisesti useammin etänä tai läsnä kuin toiset. Sen lisäksi on hyvä olla säännöllisiä, mutta hiukan harvemmin järjestettäviä kokouksia, joihin kaikki osallistuvat. Olennaista on ymmärtää, että tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus eivät tarkoita sitä, että kaikkien pitäisi osallistua kaikkeen. On tasapuolista mahdollistaa yksilöllisten motivaatiotekijöiden toteutuminen kaikille. Tällainen joustava ja motivoiva johtaminen vahvistaa myös tiimin monimuotoisuutta ja erilaisuuden hyväksymistä ja hyödyntämistä.

## Työsuoritusten mittaaminen

Työsuoritusten mittaaminen on koettu erityisen haastavaksi etäjohtamisessa (Vilkman 2016). Huovila (2021) tutki etäjohtamista ammatillisen koulutuksen kontekstissa. Hänen mukaansa huomiota on kiinnitettävä erityisesti tiedottamiseen siitä, millaisia tuloksia työntekijöiltä odotetaan. Etäjohtamisessa on erityisen tärkeää sisällyttää visio, tavoitteet ja odotukset sekä näiden saavuttaminen olennaisiksi aiheiksi kokouksia. Yhteiset tavoitteet ja niihin sitoutuminen ovat tiimien menestyksen kannalta hyvin tärkeitä (Katzenbach & Smith 2005). Mielenkiintoinen teema on, miten jatkossa voitaisiin enemmän hyödyntää 16 elämän perustarvetta motivoivan ja toimivan työsuoritusten mittaamisen apuna. Jos etäjohtajalla on itsellään vahva vallan ja vaikuttamisen tarve, tämä mahdollisesti vaikuttaa myös siihen, millaisia tavoitteita ja kuinka paljon hän asettaa sekä itselleen että organisaatiolleen. Tämä motiivi voi myös näyttäytyä kontrolloivana käyttäytymisenä, kun kyse on työsuorituksista ja niiden mittaamisesta. Tällainen toiminta voi sopia joillekin, mutta on myös niitä, joita mittaaminen ja kontrollointi eivät motivoi.

## Työntekijän stressinhallinnan ja itsensä johtamisen tukeminen

Yksilölliset motivaatiotekijät vaikuttavat siihen, kuinka paljon he kokevat stressiä missäkin tilanteessa. Seuraavassa taulukossa on kuvattu motiivikohtaisia tyypillisiä stressin lähteitä sekä mahdollisia keinoja etäjohtajalle tukea työntekijää stressinhallinnassa ja itsensä johtamisessa (mm. Mayor & Risku 2015, Mayor 2015).

**TAULUKKO 1. Yksilölliset motivaatiotekijät, stressin lähteitä ja etäjohtajan tukikeinoja**

Elämän perusmotiivi	Tarpeen intensiteetti	Mahdollisia stressin lähteitä etätyössä	Etäjohtajan tukikeinoja
Valta	Vahva	Tekee liikaa töitä, ei osaa rajata työ- ja vapaa-aikaa	Tavoitteiden tarkentaminen, säännöllinen yhteydenpito ja riittävän suorituksen kommunikointi
	Heikko	Saattaa priorisoida muuta kuin työtä	
Riippumattomuus	Vahva	Tekee työtä omalla tavallaan, yrittää selvittää liikaa itse eri tilanteista, eristäytyy liikaa; stressata voi myös muiden odotukset tiiviimpään yhteisöllisyyteen	Yhteisten työtapojen kirkastaminen, yhteiskokousten järjestäminen ja niihin tulemisen kannustaminen; oman rauhan ja omien tapojen hyväksyminen
	Heikko	Kaipaava yhteisöllisyyttä, kärsii paljosta yksinäisyydestä ja avun puutteesta etätyössä; auttaa mahdollisesti liikaakin muita eikä pidä omia rajoja	Yhteisöllisyyden tukeminen ja samankaltaisten ihmisten ”mätsääminen” yhteistoimintaan, epävirallisten kahvihetkien yms. järjestäminen; työkuormasta keskustelu
Hyväksyntä	Vahva	Ei saa riittävästi arvostusta ja positiivista palautetta ja hyväksyntää; epävarma, mikä on riittävästi ja riittävän hyvää, saattaa tehdä liikaa töitä	Säännöllinen positiivisen palautteen antaminen, kiittäminen ja kehuminen, tiimissä palautesessoiden järjestäminen; riittävän hyvän työsuorituksen kommunikointi
	Heikko	Kommunikointi voi vaikuttaa muille ”kovalta”, mikä voi heikentää muiden hyvinvointia ja aiheuttaa konflikteja. Voi kaivata enemmän haastetta ja palautetta, miten voi kehittyä.	Palautteen antaminen, jos vaikutus tiimiin on negatiivinen. Työsuoritusten mittaaminen ja kommunikointi tärkeää; haastavien tavoitteiden asettaminen voi lisätä sitoutumista.
Uteliaisuus	Vahva	Etäpalavereissa ei keskustella riittävän syvällisesti asioista, voi turhautua mahdollisesti lisääntyneisiin rutiineihin. Voi kokea, ettei tiedä asioista riittävästi.	Erilaisten kokousten järjestäminen, joissa toisissa myös aikaa keskusteluille. Rungas tiedon jakaminen sovitussa kanavissa.
	Heikko	Konkreettisten tavoitteiden ja tulosten näkeminen voi vaikeutua etätyössä. Monista kanavista tuleva tiedon määrä saattaa turhauttaa.	Erilaisten kokousten järjestäminen, joissa toisissa keskitytään myös konkreettisiin saavutettuihin tuloksiin ja mikä toimii käytännössä. Tärkeimpien asioiden selkeä ja napakka kommunikointi sovitussa kanavissa, jotta kognitiivinen kuorma ei kasva korkeaksi.
Järjestys	Vahva	Sovittujen ja suunniteltujen kokousten ja muiden asioiden jatkuva muuttuminen.	Sovittujen kokousten pitäminen aina sovittuna aikana, agendat ja niiden noudattaminen systemaattisesti. Ylimääräisten muutosten välttäminen.
	Heikko	Vaihtelun ja muutosten puuttuminen työpäivästä.	Työroolin tarkistaminen siten, että se edellyttää joustavuutta ja improvisointia.
Kunnia	Vahva	Joutuu itse toimimaan tai muut toimivat vastoin sovittuja sääntöjä, lakeja, tai yleisesti hyväksytyjä moraalisia ja eettisiä periaatteita. Säännöt ovat epäselvät.	Yhteisten arvojen ja pelisääntöjen kirkastaminen ja selkeä kommunikointi. Näiden sääntöjen kontrollointi ja näistä keskustelu esim. etäkokouksissa.
	Heikko	Tavoitteet ovat epäselvät tai ne eivät ole henkilön mukaan järkevät ja hyödylliset. Toiminta voi vaikuttaa muiden mielestä epäluotettavalta tai väärältä, mikä voi heikentää muiden hyvinvointia ja aiheuttaa konflikteja.	Tavoitteiden kirkastaminen ja kommunikointi; myös sen pohtiminen, mitä hyötyä työntekijöille itselleen on tavoitteiden saavuttamisesta. Minimissään vaadittavien ja noudatettavien sääntöjen ja periaatteiden kommunikointi ja valvonta.
Idealismi	Vahva	Työ ei tunnu merkitykselliseltä, jos vaikutus yhteiskunnan heikompiosaisten auttamiseen ei ole ilmeinen. Saattaa myös tehdä uhrautumiseen asti töitä, jos voi siten auttaa muita. Saattaa turhautua muiden välinpitämättömyydestä.	Työn vaikutusten ja merkityksen kirkastaminen. Työkuorman monitorointi ja riittävän suorituksen kontrollointi. Motiivin erilaisuuden ymmärtämisen vahvistaminen voi auttaa hyväksymään muiden ”välinpitämättömyyttä”.
	Heikko	Ei välttämättä koe itse stressiä tämän motiivin osalta. Saattaa turhauttaa muita (ks. yllä).	Työrooli, jossa ei edellytetä jatkuvaa ja vahvaa idealistista (altruistista) käyttäytymistä. Huom! Muiden auttamista voi motivoida moni muukin motiivi.

<b>Elämän perusmotiivi</b>	<b>Tarpeen intensiteetti</b>	<b>Mahdollisia stressin lähteitä etätyössä</b>	<b>Etäjohtajan tukikeinoja</b>
Sosiaaliset kontaktit	Vahva	Yksinäisyys ja liiallinen etäisyys työkavereista, asiakkaista ja muista ihmisistä.	Yhteiset tapaamiset kasvokkain, jos mahdollista. Säännölliset viralliset ja epäviralliset etäkokoukset. Kannustaminen sosiaalisiin kontakteihin myös vapaa-ajalla.
	Heikko	Ei välttämättä koe stressiä etätyöstä, vaan nauttii siitä enemmän kuin aikaisemmin. Saattaa eristäytyä liikaa, mikä vähentää yhteisöllisyyden tunnetta.	Oman työrauhan ja etätyön maksimaalinen mahdollistaminen. Yhteisöllisyyden tukeminen joidenkin etäkokousten järjestämisessä.
Perhe	Vahva	Työn ja perhe-elämän rajaaminen saattaa olla etätyössä haastavampaa kuin aikaisemmin. Toisaalta saattaa nauttia lisääntyneestä joustavuudesta.	Työajan oman suunnittelu ja mahdollistaminen. Rauhallisten työtilojen tarjoaminen sitä tarvitseville. Perhe-motiivin huomioiminen mm. lomien suunnittelussa (hyvä sopia tiimissä avoimesti ja yhteisesti tasapuolisuuden vuoksi)
	Heikko	Saattaa tehdä työtä enemmän ja ”normaalien” työaikaisten ulkopuolella useammin etätyössä.	Joustavuuden mahdollistaminen. Kannattaa huomioida, millä keinoin henkilö irrottautuu ja palautuu työstä.
Status	Vahva	Voi kokea näkyvyyden ja arvostuksen laskua, mikä saattaa heikentää sitoutumista ja motivaatiota.	Säännölliset kahdenkeskiset palaverit. Kysy mielipidettä kokouksissa ja varmista palaute esim. asiakkailta.
	Heikko	Eriarvoisuuden kokemukset esim. siinä, kuka saa tehdä etätyötä.	Kaikkien tasapuolinen kohtelu ja avoin kommunikointi.
Kosto/voittaminen	Vahva	Mahdollinen kilpailullisten tilanteiden väheneminen työssä etätyön takia.	Voittamisen tarpeen toteutumisesta keskustelu työssä.
	Heikko	Mahdollinen kilpailullisten lisääntyminen työssä etätyön takia. Konfliktien lisääntyminen ja niiden sovittelun heikentyminen lähikontaktien vähentymisen takia.	Piilossa olevien konfliktien näkeminen ja konfliktien nopea selvittäminen.
Esteettisyys	Vahva	Työympäristö ei ole esteettisesti miellyttävä.	Työympäristön esteettisen parantamisen tukeminen.
	Heikko	Ympäristöllä ei ole vaikutusta motivaatioon.	Työroolitus vastaamaan tätä tarvetta.
Syöminen	Vahva	Ruokailuun tarvittavien taukojen vähäisyys; hyvän ruoan itse järjestäminen ja siihen vaadittava aika.	Etäkokousten ja -tapaamisten järjestäminen muutoin kuin lounasaikaan (ja riittävästi taukoja).
	Heikko	Ruoalla ja syömisellä ei ole vaikutusta motivaatioon, mutta muistaako pitää ruokataukoja?	Etäkokousten ja -tapaamisten järjestäminen siten, että on riittävästi taukoja.
Fyysisen aktiivisuus	Vahva	Liikkumiseen tarvittavien taukojen vähäisyys, tietokoneen ääressä istuminen, työhön liittyvän liikkumisen mahdollinen vähäisyys.	Etäkokousten ja -tapaamisten järjestäminen siten, että on riittävästi taukoja. Liikkumisen mahdollistaminen.
	Heikko	Liikkumisella ei ole vaikutusta motivaatioon, mutta muistaako liikkua riittävästi?	Etäkokousten ja -tapaamisten järjestäminen siten, että on riittävästi taukoja. Liikkumaan kannustaminen.
Mielenrauha	Vahva	Epävarmuus, muutokset ja yllätykset ahdistavat ja pelottavat. Voi olla vaikea rentoutua ja säilyttää mielenrauhaa.	Vakauden, pysyvyyden ja turvallisuuden tunteen vahvistaminen. Säännöllinen, positiivinen ja optimistinen viestintä. Yllättävien tai toistuvien muutosten välttäminen, tukeminen uuden oppimiseen pikkuhiljaa ja pienin askelin. Huolihetkien järjestäminen.
	Heikko	Työ ja elämä tuntuvat tylsiltä, tapahtuu liian vähän, ei ole yllätyksiä, jännityksiä tai seikkailua. Tylsistyminen rutiineihin ja ”samaa vanhaan”.	Työroolin tuunaaminen siten, että työssä on riittävästi vaihtelua ja uutta. Totuttujen tapojen rikkominen, yllätysten järjestäminen tällaiselle henkilölle.

Kuten taulukosta 1 huomataan, jotkin etäjohtajalle ehdotetut tukikeinot saattavat tuntua vastakkaisilta silloin, kun tiimissä on henkilöitä, joilla on hyvin erilaiset motivaatiotekijät. Käytännössä kuitenkin suurin osa ihmisistä kokee monet elämän perustarpeet tasapuolisina eli heidän motivaationsa joustaa tilanteen mukaan. Näin etäjohtajan ja tiimin on käytännössä mahdollista luoda yhteisiä toimintatapoja ja pelisääntöjä, joihin kaikki voivat sitoutua ja jotka riittävässä määrin motivoivat ja sitouttavat jokaista. Lisäksi on tärkeää, että kukin tiimin jäsen tunnistaa omat tarpeensa ja pystyy omalla ajattelullaan ja toiminnallaan ”tuunaamaan” omaa elämänsä, työ mukaan lukien, paremmin omien tarpeidensa mukaiseksi. Kun jokainen tietää myös työkavereidensa tärkeimmät tarpeet, se voi auttaa kollegoita myös auttamaan toisia ja koko tiimiä onnistumaan hyvinvoivan etätyöelämän rakentamisessa. Tämä auttaa myös etäjohtajaa, jonka päätehtäväksi jää sellaisten olosuhteiden luominen, joissa jokainen voi auttaa toista onnistumaan.

## Lähteet

- Bass, B. M. & Avolio, B. J. 1994. Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Thousand Oaks: Sage.
- Edmondson, A. C. 2019. The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. 1st edition. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Etäjohtamisen käsikirja. 2021. Itä-Suomen yliopisto. Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hankkeen julkaisu. Viitattu 17.6.2022. [a19cb59a-etajohdus-kasikirja\\_uf\\_2021.pdf\(eta-naenemman.fi\)](https://www.uta.fi/etajohdus/eta-na-enemman-fi)
- Huovila, T. 2021. Leadership in Exceptional Times. A Case Study of Remote Leadership in a Vocational College. Master's Thesis 2021. Master of Business Administration, Educational Leadership. TAMK. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202104255714>
- Kalish, Y. & Luria, G. 2021. Traits and time in leadership emergence: A longitudinal study. The Leadership Quarterly. Vol 32, issue 21. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101443>
- Jarvenpaa, S. L, Shaw, T. R. & Staples, D.S. 2004. Toward Contextualized Theories of Trust: The Role of Trust in Global Virtual Teams. Information systems research 15.3 (2004): 250–267. [https:// DOI: 10.1287/isre.1040.0028](https://doi.org/10.1287/isre.1040.0028)
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 2005. The wisdom of teams: creating the high-performance organization. London: McGraw-Hill.
- Kelley, E. & Kelloway, E. K. 2012. Context Matters: Testing a Model of Remote Leadership. Journal of leadership & organizational studies. 19.4. 437–449.
- Keltikangas-Järvinen, L. 2017. Temperamentti, stressi ja elämäntilanne. Toinen, tarkistettu painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Mayor, P. 2015. Leadership in Times of Uncertainty. Some Practical Tips from Motivation Psychology. TAMK Journal. Viitattu 17.6.2022. <https://sites.tuni.fi/tamk-pub/business/leadership-in-times-of-uncertainty-some-practical-tips-from-motivation-psychology>
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Talentum: Helsinki.

Pirinen, P. 2000. Enabling Conditions for Organisational Knowledge Creation. A Case Study of a Transnational Organization. Dissertation of the University of St. Gallen, Nr 2426. Difo-Druck: Germany.

Reiss, S. & Havercamp, S. M. 1998. Toward a Comprehensive Assessment of Fundamental Motivation: Factor Structure of the Reiss Profiles. *Psychological Assessment*, 10 (2), 97–106. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.10.2.97>

Reiss, S. 2004. Multifaceted Nature of Intrinsic Motivation: The Theory of 16 Basic Desires. *Review of General Psychology*. 8 (3), 179-193. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.8.3.179>

Reiss, S. 2007. *The Normal Personality: A New Way of Thinking about People*. Cambridge University Press.

Reiss, S. 2013. *Reiss Motivation Profile®. Mikä sinua motivoi? Suom. Riitta Pulkkinen. (The Reiss Motivation Profile®. What Motivates You?)* Helsinki: Suomen Motivaatiotalo Oy.

Vilkman, U. 2016. *Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä*. 1. painos. Helsinki: Alma Talent.



# Toimintamalli etäjohtamisen kehittämiseen

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

## Johdanto

Etäjohtamisen toimintamalli kehitettiin Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hankkeen työpajoissa, joita hanketoimijat järjestivät yhteensä 37 vuosina 2019–2021 kolmen maakunnan alueella sekä julkisen, kolmannen ja yksityisen sektorin organisaatioissa. Työpajoihin osallistui kaikkiaan 142 sekä johtamis- että asiakas- ja potilastyössä toimivaa henkilöä. Tavoitteena oli tunnistaa etäjohtamisen kehittämiskohteita ja löytää yhteisiä käytäntöjä sen toteutukselle sekä arvioida käytäntöjen mahdollisia vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin, työn tuottavuuteen, työn hallintaan ja osallisuuteen. Aiempaa tutkimusta ei ollut aiheesta saatavilla sosiaali- ja terveysalalta (Terkamo-Moisio ym. 2022), ja tämä erityisesti perusteli työpajatoiminnoissa tuotetun tiedon tärkeyttä. Työpajatoiminta käynnistyi jo ennen koronapandemiaa, ja sitä toteutettiin myös pandemian aikana. Koronapandemian aikana etäjohtamisen tarkastelu työpajoissa konkretisoitui organisaatioiden mahdollistaessa nopeasti etätyön toteutusta. Tässä esiteltävä etäjohtamisen toimintamalli perustuu työpajoihin osallistuneiden näkemyksiin ja kokemuksiin ja on synteesi kolmen maakunnan työpajoista. Se on tuotettu soveltamalla Donabedianin RPT-mallia (Donabedian 2003). Tässä kuvataan ensin toimintamallin eri tasoilla havaitut rakenteelliset haasteet etäjohtamiselle ja työpajoihin osallistuneiden ehdotukset etäjohtamisen prosessien kehittämiseksi ja lopuksi työpajoihin osallistuneiden näkemykset etätyön seurauksista ja etäjohtamisen toimintamallin ennakoituista hyödyistä.

## Työpajat kehittämismenetelmänä

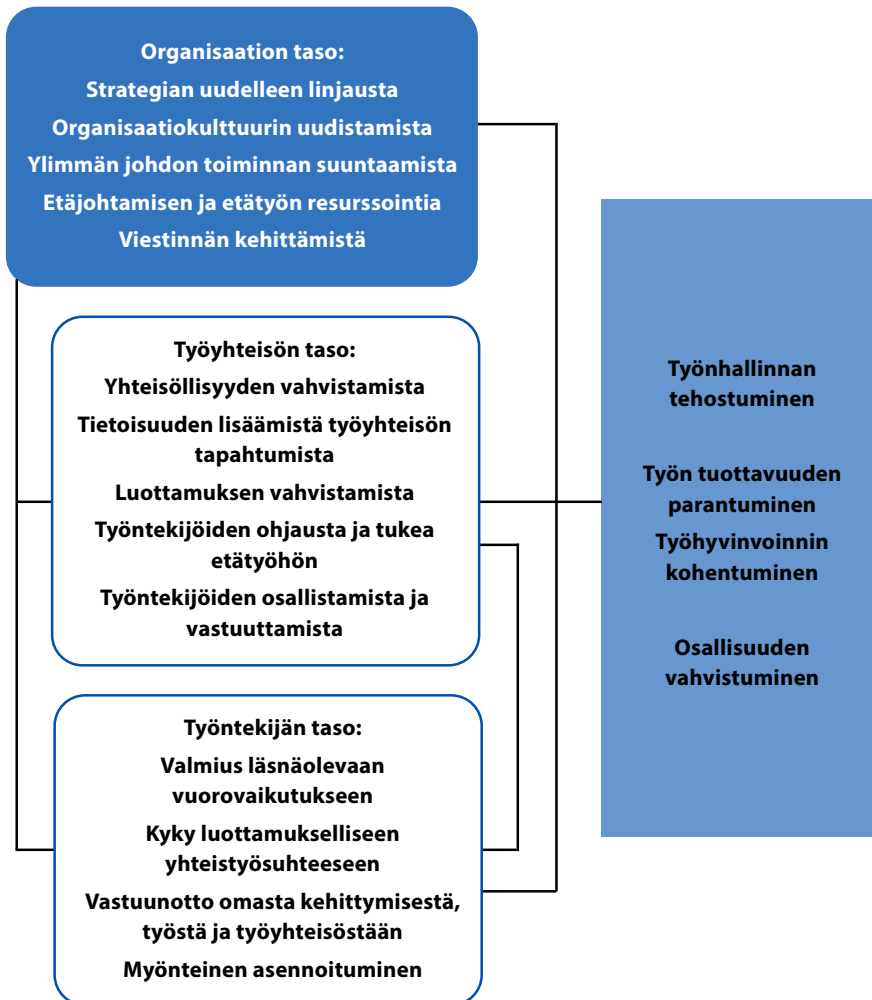
Esimerkkinä työpajatoiminnasta kehittämismenetelmänä kuvataan tässä Ylä-Savon sosiaali- ja terveystoimialalla (Terkamo-Moisio 2021) toteutettua prosessia, johon osallistui kaikkiaan 35 esihenkilöinä ja potilas- ja/tai asiakastyössä toimivaa työntekijää. Ryhmiä muodostettiin neljä ja niissä oli jokaisessa 12 henkilöä. Jokaisella ryhmällä oli viisi tapaamista, joista kaksi toteutettiin lähitaapaamisina ja kolme etäyhteydellä. Ryhmissä hyödynnettiin dialogisia ja osallistavia menetelmiä. Osallistujat täsmensivät ryhmätapaamisten välitehtävissä etäjohtamisen kehittämiskohteita ja täydensivät muodostettuja käytänteitä. Keskeiseksi etäjohtamisen kehittämiskohteeksi tunnistettiin luottamusta ja läsnäoloa vahvistava vuorovaikutus, sitä tukeva kommunikaatio ja viestintä sekä



etäjohtajuustaidot ja etäjohdettavana olevan työntekijätaidot. Toisessa työpajassa nimettiin yhteiset etäkokouskäytännöt ja kolmannen työpajan jälkeen voitiin jo luoda alustava käsikirja etäjohtamisesta, joka toimitettiin osallistujille tutustumista varten. Sitä tarkennettiin ja konkretisoitiin neljännessä työpajassa muun muassa viestintäkanavien osalta ja laatimalla työkalu etäjohtamisen käytänteiden suunnittelun tueksi. Viidennessä työpajassa käsikirja viimeisteltiin. Sen jälkeen se esiteltiin johtoryhmälle, joka hyväksyi sen käyttöön otettavaksi. Käsikirjaa on hyödynnetty hyvinvointialueen johtamistyön kehittämisessä.

## Etäjohtamisen toimintamalli

Etäjohtamisen kehittämisen toimintamalli koostuu kolmesta toisiinsa linkittyvästä tasosta luoden edellytyksiä työn hallinnan, tuottavuuden ja työhyvinvoinnin sekä osallisuuden tehostumiseen (kuvio 1).



KUVIO 1. Toimintamalli etäjohtamisen kehittämiseen

## Organisaatiotason rakenteelliset tekijät ja prosessit

Organisaatiotasolla etäjohtamisen toimintamallin kehittäminen ja käyttöönotto tarkoittaa uusia linjauksia strategiaan, uusia painotuksia organisaatiokulttuuriin, ylimmän johdon toiminnan suuntaamista, etätyön ja etäjohtamisen resurssointia ja viestinnän kehittämistä (kuvio 1).

Työpajoihin osallistuneiden mukaan organisaatioiden strategian tulee perustua yhteiseen ymmärrykseen etätyön, etäjohtamisen ja lähijohtamisen määritelmästä, ja niiden tulee sisältyä organisaation visioon. Organisaatioissa tarvitaan strategisen tason ohjeistus etätyön tekemisestä ja etäjohtamisesta sekä yhteisesti sovitut selkeät päämäärät ja tavoitteet niille. Työpajoihin osallistuneiden mukaan nämä puuttuivat organisaatioista. Työntekijöillä ei ollut kokonaiskuvaa siitä, mitä etäkontekstiin siirtyminen tai siellä työskentelyn painottuminen merkitsi organisaation perustehtävän toteuttamiselle.

Ylimmän johdon odotettiin muuttavan organisaatiokulttuuria etätyötä ja etäjohtamista tukevaksi ja yhtenäistävän sitä. Tärkeänä pidettiin myönteisen asennoitumisen vahvistamista etäjohtettavana ja etäjohtajana olemiseen sekä organisaation toiminnan avoimuuden ja läpinäkyvyyden korostamista. Esimerkkeinä mainittiin vastuualueiden ja työnkuvien näkyvyyden lisääminen ja toisen työn kunnioittaminen. Työpajoihin osallistuneiden mukaan organisaatioiden toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys vaihtelivat jo entuudestaan ja etätyöskentelyn arveltiin vielä lisäävän niitä. Työpajoihin osallistuneet kokivat etätyöhön ja etäjohtamiseen siirtymisen oppimisprosessina, joka edellytti erilaisten oppijoiden, ammattiryhmien ja työsuhteiden eli työyhteisöjen monimuotoisuuden huomioon ottamista suvaitsevassa ilmapiirissä ja työntekijöiden innostamista. Tärkeänä pidettiin kokeilevaa ja kehittävää toimintakulttuuria. Organisaatiohierarkiaa ehdotettiin madallettavaksi, jotta etäjohtamista voisi toteuttaa helpommin. Ylimmältä johdolta toivottiin vastuunottoa etätyön ja etäjohtamisen suunnan näytössä ja eri tasoilla toimivien johtajien ohjausta siinä. Kanavien kehittämistä ehdotettiin ylimmän johdon näkyvyyden ja tavoitettavuuden lisäämiseksi. Esimerkkeinä näistä mainittiin intraan blogeja ja viikkokatsauksia tai paneelikeskusteluja etävälainein.

Etätyön ja etäjohtamisen resursoinnissa nostettiin esiin asianmukaisten työvälineiden ja ohjelmistojen hankinta ja tuki, koulutus, mentorointi, vertaistuki ja ajan varaaminen. Työpajojen käynnistymisvaiheessa etätyötä ja etäjohtamista haastoivat useat tietotekniikkaan liittyvät asiat. Kaikilla ei ollut etätyötä ja sen johtamista mahdollistavia välineitä tai ohjelmistojen käyttöoikeuksia. Esimerkiksi Teams oli vasta tulossa päivittäiseen käyttöön organisaatioissa. Ongelmia oli tietotekniikan toimivuudessa, käyttöjärjestelmien synkronoinnissa ja käyttötuesta. Esihenkilöiden ja työntekijöiden osaaminen laitteiden

ja ohjelmistojen käytössä ja heidän myönteinen asennoitumisensa sekä vertaistuen hyödyntäminen käytön oppimisessa vaihtelivat suuresti. Etätyö ja etäjohtaminen edellyttivät asianmukaisten työvälineiden ja ohjelmistojen hankkimista kaikille sekä heidän kouluttamistaan niiden käyttöön. Koulutusta todettiin tarvittavan myös etäkontekstissa tapahtuvaan viestintään ja vuorovaikutukseen, kuunteluun ja dialogiin, uusiin työmenetelmiin, alaitaitoihin ja itseohjautuvuuteen. Johtajien todettiin tarvitsevan koulutusta, mentorointia ja vertaistukea etäjohtamiseen. Heillä koulutuksen painoalueina pidettiin työntekijöiden etätyön ohjausta, motivoivaa johtamista, kykyä työnjakoon, toiminnan ennakointiin ja suunnitelmallisuuteen sekä työntekijöiden luokse jalkautumista ja reilua ja jämäkkää työotetta. Johtajien odotettiin mahdollistavan työntekijöiden kouluttautuminen ja priorisoivan ajankäyttönsä yhteistyösuhteen ja luottamuksen rakentamista. Koulutusta suositeltiin myös uusien työtapojen vastaanottokyvyn vahvistamiseen ja ratkaisukeskeisyyteen.

Viestinnän suhteen työpajoissa koettiin tärkeäksi panostaa viestintästrategiaan, yhteisiin pelisääntöihin ja ohjeistuksiin viestinnästä ja viestintäkanavien käytöstä, viestintävästuihin, rooleihin ja rajoihin. Onnistumisen edellytyksinä pidettiin viestinnän oikea-aikaisuutta, säännöllisyyttä, asiallisuutta, läpinäkyvyyttä ja selkeyttä sekä monikanavaisuutta. Anonyymiä viestintää tai sähköpostien lähettämistä piilokopioina ei suosittu. Viestintävälineiden toivottiin olevan mielenkiintoa herättäviä sekä helppokäyttöisiä, ja niissä tulisi olla tila, johon voi kirjata joko työyhteisön tai esimiehen kannanottoa vaativia asioita. Teamsia ehdotettiin reaaliaikaiseen keskusteluun. Viestintävälineiden käyttöönoton todettiin edellyttävän kannustusta sekä sitoutumista ja käytön seurantaakin esihenkilöiden kuin työntekijöidenkin osalta.

Tyypillisin etäjohtamiseen liittyvä viestintäkanava oli sähköposti, jota käytettiin monenlaiseen viestintään, toisinaan ylimitoitettulla jakelulla ja ruuhkautuneena, jolloin tärkeät viestit saattoivat hävitä massaansa. Työpajoihin osallistuvat halusivat rajata sähköpostin lähinnä ilmoitusten vastaanottamiseen. Puhelimessa osallistujien mukaan tulisi hoitaa kiireelliset sekä henkilökohtaiset asiat. Riskinä tunnistettiin puhelun unohtaminen, mikäli siihen ei pysty soittohetkellä vastaamaan. Tekstiviestien käyttöä toivottiin soittopyyntöihin, kiireellisiin yhteydenottopyyntöihin ja nopeasti tiedotettaviin asioihin. Epätietoisuutta ilmeni esimerkiksi WhatsApp-sovelluksen luvallisuudesta viestinnässä. Pikaviestipalvelut nähtiin kuitenkin kustannustehokkaana keinona kiireellisten viestien välittämiseksi tai tiettyjen asiakasryhmien viestinnässä (esimerkiksi oppilashuolto). Työntekijöiden ja johtajien viestinnän ja tiedon priorisoinnin taitojen todettiin vaihtelevan. Epäselvyyttä oli siitä, mistä mikin tieto löytyy ja milloin kukakin on tavoitettavissa. Osa kokee, ettei saa riittä-

västi tietoa työtään varten ja osa, että palavereita pidetään myös turhaan. Ihmisen kyky ottaa vastaan tietoa perehdytys- ja viestintätilanteissa on rajallinen, ja tämä oli aiheuttanut etätapaamisten opettelua. Kuvayhteyden puuttuessa ilmeiden ja eleiden poisjäänti viestinnästä oli aiheuttanut asiasisällön ymmärtämisen haasteita. Työpajoissa korostettiin etäkokouksiin liittyvien yhtenäisten ohjeiden merkitystä.

## Työyhteisötason rakenteelliset tekijät ja prosessit

Työyhteisöjen tasolla etäjohtamisen toimintamallin kehittäminen edellytti yhteisöllisyyden vahvistamista ja tietoisuuden lisäämistä työyhteisön taustatiedoista, luottamuksen vahvistamista, työntekijöiden ohjausta ja tukea etätöihin sekä heidän osallistamistaan ja vastuuttamistaan (kuviot 1).

Yhteisöllisyyden vahvistamista etäkontekstissa haastoi työpajoihin osallistuneiden mukaan vaihtelevat käsitykset yhteishengestä, yhteisöllisyydestä ja työyhteisöön sitoutumisesta sekä yhteisen työtilan puuttuminen. Myös muutosvalmius ja asenteet etäjohtamiseen ja etäjohtettavana olemiseen vaihtelivat. Työpaikkakokouksia ei pidetty enää yhtä säännöllisesti eikä niissä käytetty kameraa, jolloin etäkohtaamisesta jäi puuttumaan kuvan kautta välittyvä inhimillisuus. Johtajien ja työntekijöiden kyvyt olla vuorovaikutuksessa ja dialogissa vaihtelivat, ja tämä vaikutti kokemuksiin työyhteisön avoimuudesta. Vuorovaikutustaidoissa kuten tervehtimisessä, palautteenannossa ja onnistumisten huomioinnissa oli havaittu jopa taantumista, kun koronan vuoksi jäätiin äkillisesti etätöihin ja yhteydenpito väheni. Isoissa palavereissa haasteena oli hiljaisten äänen kuuluville saanti. Myös yhteydenpidot Skypellä ja puhelimitse koettiin aluksi työtä häiritsevänä tekijänä.

Yhteisöllisyyden vahvistaminen etäkontekstissa edellytti yhteisiä pelisääntöjä koskien kuvayhteyttä, keskustelua ja esimerkiksi 'virtuaalikalpeja' sekä muita yhteydenpitotapoja ja pelisääntöistä kiinni pitämistä, niiden kunnioittamista ja arvostamista. Työpajoihin osallistujien mukaan on tärkeää, että yhteydenottoihin vastataan riittävän nopeasti ja kuitataan lähetetyt viestit vastaanotetuiksi, vaikka niihin ei heti pystytäkään reagoimaan. Etäkontekstissa työskentely edellyttää yhteistä työtilaa, jossa työntekijät voivat tavata ja johon työtä koskevat ohjeet voidaan laittaa. Tämän katsottiin vähentävän sähköpostiruhkaa. Viikoittaisia tai muutoin säännöllisiä yhteisiä etähetkiä, joissa johtaja on aidosti läsnä, pidettiin tärkeinä. Tilanteissa haluttiin, että työasioiden lisäksi kysellään kuulumisia ja jutellaan epävirallisesti positiivisessa ilmapiirissä. Vaikka etäkokoukset muun muassa säästävät aikaa, epämuodollista kommunikaatiota koettiin tarvittavan työilmapiiriin sekä vastavuoroisen tutustumisen vuoksi. Etäkontekstissa tapahtuvaan kanssakäymiseen haluttiin valmistautua pohtimalla yhdessä läsnäolon ilmaisemista ja vahvistamalla

yhdessä tekemisen ja toiminnan muuttamisen taitoja sekä harjoittelemalla yhdessä etäkokouksia.

Etätapaamisissa pidettiin tärkeänä toisten tervehtimistä, käsiteltäviin asioihin pysähtymistä, aitoa kiinnostusta, kuuntelua, toisten huomiointia ja dialogia, tiedon perille menon varmistamista ja palautteen antoa. Myös etätapaamisissa on opittava ja rohkaistuttava kysymään tarkennuksia väärinymmärryksen välttämiseksi ja neuvoja sekä hakemaan apua epäselvissä tilanteissa. Johtajien tulee huolehtia, että hiljaisten mielipidettä asioista kysytään. Yhteisöllisyys vaatii myös yhteiset pelisäännöt tavoitettavuuteen eli säännöllisten etätapaamisten lisäksi sovitaan organisaation tarpeiden mukaan muodollisia ja epämuodollisia lähitapaamisia sekä ryhmä- että yksilötasoilla. Tärkeinä lähitapaamisten aiheina pidettiin kehityskeskusteluja, kehitysprojekteja, palautteen antamista sekä henkilökohtaisia työhön ja työsuhteeseen liittyviä asioita. Lähitapaamiset mahdollistavat epämuodollisen vuorovaikutuksen toteutumisen etäkokouksia paremmin. Yhteisöllisyys edellyttää myös tiettyä joustavuutta eli työskentelyolosuhteiden kehittämistä siten, että jokainen voi vaikuttaa työn toteuttamistapaan ja sisältöön, ja tähän voidaan päästä selkiyttämällä yhtenäiset keinot ja mallit, joiden avulla päätehtävää toteutetaan. Yhteisöllisyyttä myös vahvistaa kunkin vastuualueiden ja työnkuvien näkyväksi tekeminen, ja siihen keinoksi esitettiin esimerkiksi työnkiertoa.

Etäkontekstiin siirtyminen vähentää tietoisuutta työyhteisön tapahtumista, ja sen lisäämiseksi pidettiin tärkeänä, että johtajat kuuntelevat herkällä korvalla työntekijöitään heitä kunnioittaen ja arvostaen ja ottavat mahdolliset ongelmat heti puheeksi työyhteisössä. Johtajan tulee puuttua ajoissa tiedoksi saamiinsa ongelmatilanteisiin ja toimia niissä puolueettomasti ja objektiivisesti. Johtajan toivotaan seisovan sanojensa takana eli kantavan vastuunsa. Hänen tulee olla myös määrätietoinen, selkeä ja osoittaa tarvittaessa vahvaa johtamisotetta, mutta olla myös työntekijöitä osallistava vaikeissakin tilanteissa. Hyvä johtaja reflektoi omaa toimintaansa ja pyrkii kehittämään sitä sekä kannustaa, tukee ja luottaa työntekijöihinsä. Ongelmien ja ristiriitojen ohella huomiota tulee kiinnittää kiittämiseen sekä kannustavaan ja rakentavaan palautteeseen koko työyhteisön tasolla. Työyhteisöjen turvallinen ilmapiiri sekä sananvapaus vaikuttavat positiivisesti vuorovaikutukseen sen kaikissa muodoissa. Vaikka jokaisella on osaltaan vastuu työyhteisön ilmapiiristä, johtajaa pidettiin aktiivisen vuorovaikuttajan esimerkkinä.

Luottamuksella todettiin olevan keskeinen ja perinteistä lähijohtamista korostuneempi asema etäjohtamisen kontekstissa, sen vaikuttaessa kaikkiin johtamisen osa-alueisiin. Vastavuoroisen luottamuksen rakentamiseen sekä ylläpitoon tulisikin tietoisesti kiinnittää huomiota päivittäisessä toiminnassa organisaation kaikilla tasoilla. Luottamuksen rakentuminen etäjohtamisessa

edellyttää työpajoihin osallistuneiden mukaan organisaation kokonaisuuden ja strategian yhteistä ymmärrystä, yhteistä arvopohjaa, avoimuutta, puolueettomuutta sekä erilaisten ihmisten ja näkemysten hyväksyntää ja kunnioitusta. Luottamuksen rakentumista ja läsnäoloa vahvistavat erilaisten tehtävänkuvien tunteminen ja organisaation oikeudenmukaiset ja läpinäkyvät henkilöstöperiaatteet sekä kyky vastuun jakamiseen. Myös esihenkilön tavalla suhtautua alaisiinsa on osallistujien mukaan suuri merkitys. Esihenkilön osoittama välittäminen ja arvostus sekä tunne siitä, että esihenkilö on työntekijöidensä puolella vahvistavat luottamuksen kokemusta. Yksinkertaisesti luottamusta vahvistavat muun muassa sopimukset yhteydenotoista etäjohtajaan kiireellisissä ja ei-kiireellisissä tilanteissa, sopimukset siitä, miten työntekijä ilmaisee kiireellisyyden ja millä tavoin johtaja niihin reagoi sekä sähköisen kalenterin ajan tasalle saattaminen ja henkilöstön tapaamisten ajankohdista kiinni pitäminen. Myös tunne asioiden hoitumisesta ja tehtävien täyttymisestä välimatkasta huolimatta vahvistavat luottamusta. Tämä vaatii konkreettisten tavoitteiden asettamista toiminnalle, tavoitteiden saavuttamisen ja resurssoinnin tarkastelua vastavuoroisesti ja säännöllisesti johtajien ja työntekijöiden kesken organisaation eri tasoilla. Luottamuksen rakentuminen vaatii uusien työntekijöiden ja johtajien kohdalla riittävästi aikaa henkilökohtaiselle tutustumiselle. Etäjohtajille tulisi järjestää säännöllisesti vapaamuotoisia tapaamisia vertaistuen ja verkostoitumisen mahdollistamiseksi sekä hyvien etäjohtamisen käytänteiden levittämiseksi organisaation sisällä.

Työntekijät tarvitsevat ohjausta ja tukea etätyöhönsä ja palautetta etätyöstään esihenkilöiltään. Se vahvistaa myönteistä asennetta etäjohtamiselle ja etäjohtettavana olemiselle. Tämä edellyttää johtajilta itseltään myönteistä asennetta kehitystoimintaa kohtaan, samoin kuin muutosagenttina toimimista. Esihenkilöiden tulee ohjata työntekijöitään rajaamaan työaikansa työpäivän pituiseksi ja aikatauluttamaan ja tauottamaan työn tekeminen myös etänä. Johtajien on hyvä myös muistuttaa työntekijöitään siitä, että he huolehtivat vapaa-ajalla palautumisestaan. Yksilöllisen ohjauksen ja tuen sekä palautteenannon mahdollistaa, jos johtaja on opetellut tuntemaan työntekijänsä, heidän kiinnostuksensa kohteet, osaamisen, tapansa tehdä työtä, heidän vastualueensa ja työn optimaalisen jakautumisen. Tällöin johtajan on helpompi keskustella työntekijöiden kanssa myös työkuormituksesta ja työhön liittyvistä tunteista ja osoittaa empatiaa etänäkin. Etänä toimivat työntekijät tarvitsevat varmuutta töiden jatkuvuudesta, merkityksellisyyden kokemuksia ja monipuolista työnkuvaa sekä turvallisuutta luovia rutiineja.

Palautteen antaminen sekä vastaanottaminen mahdollistavat arvostuksen kokemuksia. Etenkin positiivinen ja rakentava palaute motivoi ja vahvistaa ammatillista itsetuntoa. Tämän johdosta palautetta tulisi antaa sekä pyytää

säännöllisesti. Palautteen antamista sekä vastaanottamista tulee kuitenkin työpajoihin osallistuneiden mukaan harjoitella, koska ne ovat osoittautuneet haasteellisiksi tehtäviksi. Keskeistä osallistujien mielestä on muistaa myös palautteen positiivisuus, rakentavuus sekä ratkaisukeskeisyys ja oikea-aikaisuus ja oikea kohdentaminen. Palautteen tulee olla asiakeskeistä ja kohdistua seikkoihin, joihin työntekijänä tai työyhteisönä voi vaikuttaa. Tärkeää on myös antaa palaute oikeassa ympäristössä. Toisinaan se voidaan kirjata koko työyhteisön näkyville ja käydä säännöllisesti läpi, kun taas toisinaan kahdenkeskinen palaute tavoittaa kohteensa paremmin. Etenkin negatiivinen palaute tulisi antaa joko puhelimitse tai lähitapaamisen yhteydessä. Oikea ympäristö on sidoksissa sekä palautteen vastaanottajaan että sen sisältöön. Työpajoihin osallistuneiden mukaan esimerkiksi asiakkaiden viralliset muistutukset toiminnasta tulisi aina käsitellä lähitapaamisessa, jossa voidaan varmistaa tilanteen selkeyttäminen sekä työntekijän tarvitsema tuki. Palautteen antamista ja vastaanottamista tukevat työyhteisön kannustava ilmapiiri sekä eri toimijoiden luottamuksenarvoinen toiminta. Myönteisinä seurauksina onnistuneesta palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta ovat aineettoman palkitsemisen sekä työmotivaation lisääntyminen työyhteisössä. On hyvä muistaa, että työyhteisön lähijohto tarvitsee myös säännöllisesti rehellistä palautetta.

Työpajoihin osallistuneiden mukaan työntekijöiden osallistamista ja vastuuttamista etäkontekstissa haastoivat vaihtelut työntekijöiden ja esihenkilöiden substanssiosaamisessa, priorisointikyvyssä, kehittämishalukkuudessa, kyvyssä ottaa vastaan uusia työtapoja, joustavuudessa, itseohjautuvuudessa ja motivaatiossa osallistua. Kirjavuutta todettiin myös olevan päätehtävän tiedostamisessa ja työntekijätaidoissa kuten muun muassa ymmärryksessä omasta vastuusta, sitoutumisesta organisaatioon ja velvollisuudessa tuoda ajatuksiaan ilmi yhteisistä asioista keskusteltaessa. Kyky saattaa epäkohdat johtajan tietoon vaihteli myös, eikä tietoa aina jaettu ylöspäin esimerkiksi työyhteisön tilanteesta. Tehtäväkuvien ja niihin liittyvien osaamisten osittaiset epäselvyydet sekä vastuualueiden epätasainen jakautuminen ja tehtävien delegoinnin ongelmat vaikeuttivat myös osallistamista ja vastuuttamista etäkontekstissa. Työpajoihin osallistuneet totesivat, että vastuualueet kasaantuvat liikaa, jolloin osaaminen ja sen kehittyminen keskittyvät vain muutamille henkilöille. Osallistamista ja vastuuttamista hankaloittavaksi tekijäksi myös tunnistettiin epätasaiset mahdollisuudet vaikuttaa työn sisältöön tai sen toteuttamistapaan ja johtajan puutteelliset tiedot työntekijöistään ja heidän työtavastaan.

Työpajoihin osallistuneiden mukaan työntekijöiden osallistamista ja vastuuttamista etäkontekstissa voidaan vahvistaa työntekijätaitoja, substanssiosaamista, itseohjautuvuutta ja etätöitäitoja vahvistavan koulutuksen lisäksi

kirkastamalla organisaation päätehtävää ja sen toteutusta ja edistämällä kunkin työntekijän vastuualueiden ja tehtävänkuvien näkyvyyttä. Työntekijöitä on myös hyvä kannustaa huolehtimaan itse ammattitaitonsa kehittämistä ja uusien työtapojen opettelusta. Työntekijät kannattaa ottaa mukaan muutoksen suunnitteluun ja muutokseen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja mahdollistaa heille avoin keskustelu ja vuorovaikutus muutoksesta. Muutoksia tulee tarkastella avoimesti ja realistisesti niitä perustellen ja erilaiset näkökannat niihin huomioiden. Näin voidaan antaa tilaa hitaammin muutoksiin syttyville tai niiden vastustajille. Työntekijöiden osallistaminen edellyttää heidän vastuuttamistaan ja sitouttamistaan esimerkiksi pelisääntöjen ja yhteisten käytänteiden laadintaan. Osallistaminen myös edellyttää sitä, että yhdessä työyhteisönä opetellaan sanomaan oma mielipide ääneen ja sovitaan, miten epäkohdat otetaan puheeksi ja miten annetaan rakentavasti palautetta. Samoin esihenkilön vastuu laadukkaasta perehdytyksestä ja etätyöhön ohjaamisesta tunnistettiin työpajoissa. Perehdytyksen aikana esihenkilö voi osaltaan varmistaa toiminnan yhtenäisyyden organisaation strategian ja ohjeiden kanssa, sekä vahvistaa työntekijän arvostuksen tunnetta.

## Työntekijätason rakenteelliset tekijät ja prosessit

Etäjohtajuuden kehittäminen organisaation ja työyhteisön tasoilla edellä kuvatuin prosessein mahdollistaa myös työntekijätaitojen uudelleen tarkastelun ja niiden kehittymisen. Työntekijätaidoilla ja työntekijätasolla tarkoitetaan tässä etäjohdettavana ja etäjohtajana olemista. Tässä kuvataan vielä niitä rakenteellisia seikkoja ja prosesseja, joita työpajoissa kohdistettiin työntekijätasolle. Työntekijätaidoissa korostettiin työntekijän kykyä läsnä olevaan vuorovaikutukseen, kykyä luottamukselliseen yhteistyösuhteeseen ja kykyä ottaa vastuuta omasta kehittymisestään, työstään ja työyhteisöstään sekä myönteistä asennoitumista etätyöhön (kuviot 1).

Työpajoihin osallistuneet totesivat haasteeksi johtajan tavoitettavuuden kuten sähköisten kalentereiden ajantasaisuuden ja lähestyttävyyden sekä valmiuden työntekijöiden tukemiseen ja etäjohtamiseen. Etäjohtaminen ja etäjohdettavana oleminen olivat uusia asioita, joita kaikki opettelivat. Motivaatio oppimiseen ja asennoituminen etätyöhön vaihtelivat. Myös ihmissuhde- ja läsnäolon taidot vaihtelivat ja nämä vaikuttivat johtajan ja työntekijän yhteistyösuhteeseen. Luottamuksen luominen etäkontekstissa todettiin haasteelliseksi luottamuksen tason muutenkin vaihdellessa työntekijätasolla. Etäkontekstissa työskentelyä haastoi myös työkuormitus. Töitä ja keskeneräisiä prosesseja oli paljon. Työntekijöiden tuli hallita laajoja kokonaisuuksia, olla perillä kaikesta ja hoitaa samanaikaisesti monia asioita. Tämä edellytti hyvää itseohjautuvuutta, johon valmiudet koettiin puutteellisiksi.



Läsnä olevaa vuorovaikutusta työntekijätasolla voi työpajoihin osallistuneiden mukaan edistää sopimalla yhteiset pelisäännöt tavoitettavuuteen ja yhteydenottoihin reagoimiseen, johtajan säännöllisillä vastaanottoajoilla ja säännöllisillä henkilökohtaisilla tapaamisilla yksittäisten työntekijöiden kanssa sekä kuuntelulla ja aidolla dialogilla. Johtajan odotetaan keskittyvän aidosti kahdenkeskisessä kanssakäymisessään työntekijään ja hänen asiaansa, huomioivan häntä yksilöllisesti ja olevan oikeudenmukainen. Hetkeen keskittymistä ja aitoutta odotettiin sekä johtajalta että työntekijältä. Tämä ei työpajoihin osallistuneiden mukaan aina edellyttä fyysistä läsnäoloa, kuvayhteyttä etäkontekstissa kylläkin. Johtaja voi ilmaista läsnäoloa arjessa pikaviestipalvelulla, tihennetyillä kokousten pitämisväleillä, tiedottamisella ja soittamalla henkilökohtaisesti työntekijälleen. Dialogissa tulee huomioida, miten asioita sanotaan ja millä äänenpainolla, miten annetaan ja vastaanotetaan palautetta ja miten palkitaan ja kannustetaan toista jaksamaan työssään. Johtaja toimii esimerkkinä myös kahdenkeskisissä tapaamisissa. Positiivisen, kiireettömän ja kannustavan ilmapiirin ylläpito on hänen vastuullaan. Läsnä oleva vuorovaikutus on työntekijätasolla avain luottamukselliseen yhteistyösuhteeseen.

Työntekijöiltä eli sekä johtajilta että heidän työntekijöiltään odotetaan etäkontekstissa vastuunottoa kehittymistarpeidensa tunnistamisesta ja omasta kehittämisestään esimerkiksi koulutuksiin hakeutumisesta ja tiedon hankinnasta ja jakamisesta sekä positiivisten että negatiivisten asioiden puheeksi otosta. Työntekijän pitää myös itse pitää huoli siitä, että hän pääsee vaikuttamaan etätöitä koskeviin pelisääntöihin ja yhteisten käytäntöjen kehittämiseen ja että hänen mielipiteensä tulevat kuulluiksi. Työntekijöiltä odotetaan myös vastuunottoa omien arvojen peilaamisesta suhteessa organisaation arvoihin ja muutוסmyönteisyyttä. Itseohjautuvuuden kohentamisessa korostettiin itsensä johtamisen merkitystä, joka edellyttää työpajoihin osallistujien mukaan oman työn merkityksen ja vastuualueiden ymmärtämistä ja sisäistämistä organisaation kokonaiskuvassa.

## Etätööhön siirtymisen seuraukset ja etäjohtamisen toimintamallin ennakoitavat hyödyt

Vähäinen aiempi kokemus etätöystä johti siihen, että työn ja vapaa-ajan ero hävisi etätööhön äkillisesti siirryttäessä koronapandemiassa. Vastuulliset työntekijät ja johtajat tekivät töitä vuorokaudessa enemmän kuin aiemmin, ja tämä heikensi heidän työhyvinvointiaan. Työhyvinvointia haittasi myös työskentely kotiympäristössä keskellä omia arjen haasteita ja erilaisia elämäntilanteita. Tukea ei saanut samaan tapaan kuin aiemmin vapaamuotoisesta keskustelusta työtovereiden ja esihenkilöiden kanssa. Työpajoihin osallistu-

neet olivat kokeneet myös turvattomuutta etäällä työskennellessään. Sitä aiheuttivat yhteydenpidon väheneminen esihenkilöön ja puutteelliset ja epäselvät ohjeistukset. Työpajoihin osallistuneiden mukaan etäjohtamiseen siirtyminen oli vaikuttanut luottamuksen tasoon ja sen osoittamiseen heikentävästi luoden turvattomuutta. Kontaktien toteutuessa usein etänä ja kasvokkaisen kommunikoinnin puuttuessa, johtajatkään eivät aina tienneet työyhteisön tapahtumista eivätkä kyenneet reagoimaan luottamuksen asteen vaihteluihin. Luottamuksen puutteen koettiin estävän ongelmien esiin tuomisen ja vastuun annon työntekijöille. Poikkeusoloja seuranneen digiloikan työpajoihin osallistuneet olivat kuitenkin kokeneet kokonaisuutena ajan säästönä, esimerkiksi kokousmatkojen vähentymisen myötä. Se lisäsi työn tuottavuutta, sillä kesken päivää tapahtuvien siirtymisten jäädessä pois päivään mahtui useampi neuvottelu. Siitä tosin seurasi riittämätön työpäivien tauotus, mikä heikensi työhyvinvointia. Esihenkilöasemassa olevat kokivat etätyöhön siirtymisen myös rauhoittaneen työtahtia lisäten työhyvinvoinnin ja työn hallinnan kokemuksia ja mahdollistaneen paremman keskittymisen esimerkiksi suunnittelutehtäviin, mikä puolestaan lisäsi työn tuottavuutta.

Etäjohtamisen kehittämisen tässä esitetyn toimintamallin mukaan ennakoitiin vaikuttavan myönteisesti työn hallintaan ja tuottavuuteen, työhyvinvointiin ja osallisuuteen. Myönteiset seuraukset välittyvät kehittämistoimenpiteiden kautta, joten niiden samanaikaisen toteuttamisen voidaan olettaa vahvistavan toistensa vaikutuksia johtaen suurempaan kokonaisuhyötyyn. Toimenpiteiden kuvattiin vaikuttavan myönteisesti muun muassa seuraavilla tavoilla: Organisaation tasolla etätyötä ja etäjohtamista koskevien tavoitteiden ja pelisääntöjen kirkastaminen, viestinnän tehostaminen ja etätyön ja etäjohtamisen resursointi parantavat työn hallintaa ja tuottavuutta. Työyhteisön tasolla työpajoihin osallistuneet yhdistivät luottamuksen positiivisesti henkilöstön sitoutumiseen, yksikön toiminnan tehostumiseen sekä vastuiden jakautumiseen. Luottamus vahvistaa osaltaan esihenkilön ja työntekijöiden yhteistyösuhdetta ja sen laatua sekä lisää työn hallinnan tunnetta ja merkityksellisyyttä johtaen työhyvinvoinnin kohentumiseen. Luottamukseen yhteydessä olevan psykologisen turvallisuuden tunteen koettiin vahvistavan yhteisöllisyyttä, osallisuutta sekä innovatiivista ja sallivaa toiminta- ja organisaatiokulttuuria, johtaen samaten työhyvinvoinnin parantumiseen. Vuorovaikutuksen myönteisinä seurauksina nähtiin osallisuuden sekä sitoutumisen vahvistuminen sekä tuen saanti. Osallistujat kokivat toimivan vuorovaikutuksen vaikuttavan positiivisesti yksikön toimintakykyyn lisäten tuottavuutta ja työyhteisön työhyvinvointia. Mahdollisten epäkohtien tuomista esihenkilön tietouteen pidettiin etäjohtamisen kontekstissa tärkeänä, koska se mahdollistaa varhaisen puuttumisen edistäen työyhteisön työhyvinvointia sekä positiiv-

vista ilmapiiriä. Työntekijän tasolla itsensä johtamisen todettiin edesauttavan oman työn suunnittelua ja organisointia sekä ajankäytön hallintaa, mikä on työn hallinnan ja työhyvinvoinnin kannalta keskeistä.

## Lopuksi

Etäjohtamisen kehittäminen edellyttää organisaation johtamisen uudelleen tarkastelua kaikilla sen eri tasoilla, kehittämiskohteiden tunnistamista ja kehittämistoimenpiteistä sopimista. Työpajatoiminta osoitti, että esihenkilöiden ja työntekijöiden yhteistyöskentelyllä voidaan monipuolisesti edistää etäjohtamisen kehittämistä ja samalla saavuttaa kehittämistä koskeva yhteinen ymmärrys, joka on ehdoton edellytys etäjohtamisen onnistumiselle. Kuten työpajoissa todettiin, etäjohtamisen tuloksia voi vain ennakoida. Etäjohtamisen tulosten varmentaminen vaatii seurantaorganisaation eri tasoilla ja vaikuttavuustutkimusta. Tutkimusta tarvitaan myös siitä, millaisissa tilanteissa etä- ja lähijohtaminen tuottavat parhaimmat tulokset.

## Lähteet

Donabedian, A. 2003. An introduction to Quality Assurance in Health Care. Oxford: University Press.

Terkamo-Moisio, A., Karki, S., Kangasniemi, M., Lammintakanen, J. & Häggman-Laitila, A. 2022. Towards remote leadership in health care: Lessons learned from an integrative review. *Journal of Advanced Nursing* Vol 78, No 3, s. 595–608.

Terkamo-Moisio, A. 2022. Etäjohtamisen käsikirja työpajatoiminnan tuloksena. TAMK-blogi. Saatavana: <https://blogs.tuni.fi/tamkblogi/hanketoiminta/etajohtamisen-kasikirja-tyopajatoiminnan-tuloksena/>

# Etätyönohjauksen ja -vertaistuen toimintamallit ja hyvät käytännöt



# Hoitotyön kollegiaalinen hybridivertautuki

*Hannele Laaksonen ja Pirkko Kivinen*

## Johdanto

Vuonna 2020 suuri osa maailman väestöstä siirtyi etätöihin koronapandemian takia. Suomessa etätöskentely kaksinkertaistui vuonna 2020. Etätöskentely on toteutunut etenkin esihenkilötasolla, mutta myös soveltuvin osin työntekijöillä sellaisissa ammateissa, joissa se on pystytty järjestämään. Muutunut tilanne edellyttää vuorovaikutuksen ja viestinnän pohtimista uudella tavalla, koska lähikontaktit ja epäviralliset käytävätapaamiset ovat vähissä tai puuttuvat lähes kokonaan.

Etätöissä saattaa raja työn ja vapaa-ajan välillä hämärtyä ja sosiaaliset suhteet kaventua rajoittumaan vain omaan perheeseen (Grant, Wallace & Surgeon 2013). Sosiaalisten suhteiden kaventuminen heikentää myös kollegiaalista vertaistukea, jota usein annetaan ja vastaanotetaan oman työtiimin jäsenten kesken arjen normaaleissa tilanteissa kuten kahvi- ja ruokatauoilla sekä käytäväkeskusteluissa. Etänä vertaistuen toteuttaminen edellyttää teknologisten välineiden käyttömahdollisuutta ja käytön osaamista. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020.)

Tässä artikkelissa tarkastellaan Pirkanmaan alueella työskentelevien kotihoiton työntekijöiden kokemuksia kollegiaalisesta vertaistuesta pandemian aikana. Tulosten perusteella rakennetaan hoitotyön kollegiaalisen hybridivertautuen malli.

## Kollegiaalisen vertaistuen tarpeita, käytäntöjä ja hyötyjä

Vertaistuen antaminen ja saaminen edellyttää sitä, että kollegat ovat vuorovaikutuksessa keskenään joko etä- tai lähikontaktissa (Noguchi-Watanabe ym. 2016). Vertaistuki edellyttää luottamusta (Kuipers ym. 2013), kannustavaa työpaikkakulttuuria ja organisaation tukea (Elmiri ym. 2017). Osa Billingsein ym. (2021) tutkimukseen osallistuneista halusi mieluummin ikätoverin vertaistukea. Uran alkuvaiheessa tukea tulisi saada nopeasti. Yhtenä vaihtoehtona nousee esille nopea ja helppo online-vertaistuki, johon voi osallistua anonyymisti (Jenkins ym. 2021).

Yleisellä tasolla kollegiaalista vertaistukea tarvitaan työkokemusten jakamiseen ja monenlaisten tunteiden käsittelyyn. Tukea tarvitaan etenkin

ahdistukseen (Ventovaara ym. 2021; Taylor ym. 2021), eettisiin kysymyksiin ja suhteiden hoitoon työyhteisössä sekä konfliktitilanteisiin (Riley & Weiss 2015). Kaikki haastavat tilanteet työssä nostavat esiin vertaistuen tarpeen (Rodrigues ym. 2021). Kollegiaalista vertaistukea voidaan kaihtaa siksi, että pelätään leimautumista epäpäteväksi (Emerson & Bursch 2018) tai siksi, että ei haluta rasittaa työkaveria, jolla on jo tarpeeksi tekemistä omassa raskaassa työssään (Billings ym. 2021).

Vertaistukea haetaan kriisiin (Siddiqui ym. 2021; Elmir ym. 2017), stressiin (Johnson ym. 2019) ja omien virheiden sekä läheltä piti -tapahtumien käsittelyyn (Foster ym. 2021; Finney ym. 2021). Uran alkuvaiheessa olevat kaipaavat kollegiaalista tukea uuden roolin omaksumiseen (Mercieca & Kelly 2018; McDermid ym. 2016) ja myös ahdistuksen ja ylikuormittuneisuuden purkamiseen (Jenkins ym. 2021). Vertaistuen tarpeissa nousee esille myös anonyymi osallistuminen teknologiavälitteisiin ryhmiin (Jenkins ym. 2021).

Kollegiaalista vertaistukea annetaan pääsääntöisesti kasvokkain lähikontaktissa yksilöltä toiselle arkipäivän työtilanteissa. Uudempana toimintana nousi esille virtuaalinen yksilö- ja ryhmävertaistuki, joka voi olla non-stop-periaatteella toimiva virtuaalinen kahvihuone (Mercieca & Kelly 2018) ja suljettu Facebook-ryhmä (Billings ym. 2021). Näissä tuloksissa nousee siis vahvasti esille yksilövertaistuen rinnalle myös vertaistukiryhmien toiminta, jossa ryhmän koko ja osallistujat saattoivat vaihtua tilanteesta ja päivästä riippuen.

Enemmän organisoidummin on kehitetty yksilöllisiä vertaistukiohjelmaa lääkäreille (Slykerman ym. 2019), moniammatillisia ja -tieteisiä vertaistukiryhmiä terveydenhuollon ammattilaisille (Kuipers ym. 2013) sekä mallinnettu vertaistukikeskustelun prosessi (Shapiro & Galowitz 2016). Näissä tutkimuksissa suunnitellut vertaistukiohjelmat ovat olleet organisaatiokohtaisia, mutta virtuaaliset ryhmät ja tapaamiset mahdollistaisivat myös organisaatorajat ylittävät ryhmät.

Kollegiaalinen vertaistuki voi edistää työssä jatkamista (Noguchi-Watanabe ym. 2016; Elmir ym. 2017), henkilöstön pysyvyyttä ja hyvinvointia (Jenkins ym. 2021), yksilöiden osaamista ja kyvykkyyttä (McDermid ym. 2016; Noguchi-Watanabe ym. 2016) sekä suorituskykyä ja luovuutta (Zaitouni & Ouakouak 2018). Vertaistuen avulla voi yhteenkuuluvuuden tunne vahvistua työyhteisössä (Lampinen ym. 2018) ja tällainen positiivinen suhde toisten kanssa auttaa kohtaamaan työn haasteita (McDermid ym. 2016). Vahva kollegiaalinen tuki lisää myös ammatissa toimivien joukkovoimaa (Swedberg ym. 2013).

## Tutkimus kotihoidon työntekijöille

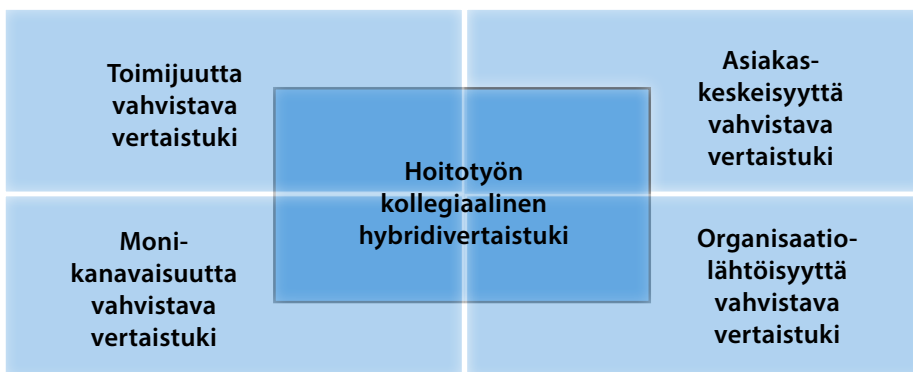
Tutkimus toteutettiin osana valtakunnallista Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hanketta (2019–2022). Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa Pirkanmaan sosiaali- ja terveysalalla toimivien kotihoidon työntekijöiden vertaistuen kokemuksia ja tarpeita sekä kehittämisaikajatkua. Tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa kollegiaalisesta etä- ja lähivertaistuksesta, jota voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveysalalla sekä levittää valtakunnallisesti ja kansainvälisesti. Hankkeessa toteutettiin kotihoidon hoitajien (n=15) teemahaastattelut ryhmähaastatteluina Teams-alustalla syksyllä 2020 (Boundy & Järvinen 2021). Teemahaastattelujen teemat rakennettiin teoreettisen tarkastelun pohjalta. Keskeiset tutkimuskysymykset olivat, minkälaista on työntekijöiden kollegiaalinen vertaistuki ja miten kollegiaalista vertaistukea voisi kehittää. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Opiskelijoiden opinnäytetyö käsitti vertaistuen lisäksi työyhteisötaitojen ja työhyvinvoinnin ilmiöt, jotka on rajattu tämän artikkelin ulkopuolelle.

Tampereen ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoaan opiskelleet Anne Boundy ja Kirsi Järvinen toteuttivat opinnäytetyönsä hankkeessa laadullisena tutkimuksena haastatellen kotihoidon työntekijöitä. Yksi ryhmähaastattelu kesti noin 45 minuuttia Teams-alustalla. Haastatteluissa käytettiin myös chat-kanavaa, koska kaikilla osallistujilla ei ollut tietokoneessaan kameraa eikä mikrofonia. Joissakin haastatteluissa saattoi yhdellä tietokoneella olla useampi hoitaja mukana. (Boundy & Järvinen 2021.)

Hankkeen koordinaattorina Tampereen ammattikorkeakoulun tavoitteena oli mallintaa aineiston pohjalta hoitotyön kollegiaalinen hybridivertaistuki. Hankkeen valmentajat, yliopettaja Hannele Laaksonen ja lehtori Pirkko Kivinen, syvensivät aineiston analysointia ja nostivat aineiston pohjalta käsitteelliselle tasolle oleelliset kollegiaalisesta hybridivertaistuen elementit, joita tarkastellaan seuraavaksi.

## Kollegiaalisesta vertaistuen mallinnuksen keskeiset tulokset

Kotihoidon hoitajien keskinäinen, kollegiaalinen vertaistuki näyttäytyy työntekijöiden toimijuutta ja asiakaskeskeisyyttä sekä monikanavaisuutta ja organisaatiolähtöisyyttä vahvistavana vertaistukena. Tämän tutkimuksen kautta on hoitotyön kollegiaalinen vertaistuki tehty näkyväksi ja mallinnettu uudelle käsitteelliselle tasolle (kuviokuva 1.) Kollegiaalisessa vertaistuksessa painotui keskustelu ja asioiden käsittely yhdessä kollegojen kanssa kuten myös Elmirin ym. (2017) tutkimuksessa todettiin. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kotihoidon vertaistuki ei ole mitenkään organisoitua vaan pikemminkin spontaania ja välitöntä, työpäivän aikana erilaisissa tilanteissa tapahtuvaa.



**KUVIO 1. Hoitotyön kollegiaalinen hybridivertaistuki**

Toimijuutta vahvistavassa vertaistuksessa korostuu keskinäinen luottamus ja vastavuoroisuus, sekä työhyvinvoinnin ja reflektointikyvyn vahvistaminen. Toimijuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä henkilöä, joka tiedostaa omat toimintamahdollisuutensa, haluaa kantaa vastuuta toiminnastaan ja vaikuttaa niihin asioihin, joihin hän pystyy vaikuttamaan (Ruutu & Salmimies 2021, 17). Myös Kuipersin ym. (2013) nostavat tutkimuksessaan esille luottamuksen merkityksen vertaistuen perustana, jota myös kotihoidon hoitajat painottivat. Kotihoidon hoitajien kokemuksissa ei noussut esille pelkoa siitä, että avun pyytäminen leimaisi heidät jotenkin epäpäteviksi tai heikoiksi, mikä nousi esille Emersonin ja Burschin (2018) tutkimuksessa. Billingsin ym. (2021) tutkimuksessa esille noussut tulos välttää kollegiaalista vertaistukea siitä syystä, että työntekijä ei halua rasittaa työkavereita, ei noussut esille tässä tutkimuksessa.

Kotihoidon työyhteisöissä käytetään runsaasti vertaistukea ja kaikki osallistuvat siihen antamalla ja saamalla tukea. Vertaistuki auttoi vahvistamaan myös työhyvinvointia esimerkiksi ristiriitatilanteessa, kuten myös Jenkinsin ym. (2021) tutkimuksessa todettiin. Toimijuus vahvistui hoitajilla, kun he saivat kollegialta tukea omiin hoitotyön valintoihinsa ja reflektointeihin. Kokemusten jakamisen kautta hoitajat kokivat oppivansa uutta ja myös työn laatu kohentui. Samanlaisia tuloksia ovat saaneet myös Noguchi-Watanabe ym. (2016). Lampisen ym. (2018) mukaan toinen toisiaan tukevassa työskentelyssä halutaan tarjota käytännön tukea ja myös helpottaa toisen työkuormaa. Kollegiaalisella vertaistuellla voidaan lisätä myös yhteenkuuluvuuden tunnetta (Lampinen ym. 2018). Tämä tunne on havaittavissa myös kotihoidon henkilöstön vastauksissa.



Kotihoidoin hoitajien kollegiaalisessa vertaistuessa ei havaittu anonyymiä vertaistuen tarvetta (Mercieca & Kelly 2018). Tähän on syynä ehkä se, että kotihoidossa toteutetaan tiimityötä ja tiimit ovat suhteellisen pieniä, ja niissä voidaan jakaa aktiivisesti työkokemuksia myös kasvotusten. Jossain määrin vastauksista nousi esille haluttomuus käyttää etävertaistukea ja videovälitteinen vuorovaikutus koettiin hankalaksi. Siddiquin ym. (2021) tutkimuksessa havaittiin työntekijöiden ahdistus pandemian johdosta, mitä ei esiintynyt kotihoidon henkilöstön vastauksissa.

Asiakaskeskeisyyttä tukeva vertaistuki nostaa esiin vaativat hoitotilanteet, asiakaskeskeisten palvelujen sekä tarpeellisten ja oikea-aikaisten palvelujen turvaamisen. Tukea koettiin tarvittavan esimerkiksi vaikeisiin asiakastapaamiin, toimintatapojen valintaan, palvelujen aloittamiseen tai siirtämiseen sekä asiakkaan kohtaamiseen. Myös Rodriguesin ym. (2021) tutkimuksessa hoitajat tarvitsivat vertaistukea asioiden jakamiseen erilaisten akuuttien hoitotilanteiden jälkeen. Johnsonin ym. (2019) ja Finneyn ym. (2021) tutkimuksissa vertaistukea haettiin lääketieteellisten virheiden tai läheltä piti -tapatumien jälkeen.

Rileyn ja Weissin (2015) tutkimuksessa vaikeat ja haastavat tilanteet nostattivat hoitajilla pintaan erilaisia tunteita, joiden käsittelyyn he tarvitsivat vertaistukea. Tässä tutkimuksessa kotihoidon hoitajien kohdalla ei varsinaisesti nostettu sanallisesti esille tunteita, mutta heidän esittämänsä hankalat ja vaativat hoitotilanteet osoittavat sen, että tilanteet aiheuttivat tunteita. Myöskään kotihoidon työntekijöiden vastauksissa ei kerrottu työhön liittyvää moraalista ahdistuksesta, mitä esiintyi Ventovaaran ym. (2021) tutkimustuloksissa.

Monikanavaisuutta tukevassa vertaistuessa nousee esille sekä etä- että lähituki. Kasvokkain ja puhelimitse vertaistuen antaminen ja saaminen oli tutumpaa ja siksi suositumpaa. Videovälitteinen vertaistuki oli ennen pandemiakriisiä hyvin vierasta, mutta hankkeen aikana ja pandemian edelleen pitkittyessä tuli osallistujille tutuksi myös Teamsin kautta järjestetyt videotaapaamiset. Osa tutkimukseen osallistuneista hoitajista ei nähnyt tarpeellisuutta videovälitteistä vertaistukea siitä syystä, että se oli vierasta ja toisaalta heiltä puuttui pandemian alussa myös teknologisia välineitä olla yhteydessä toisiinsa. Osa hoitajista vastasi, että Teams-alusta toimii eikä ole ongelmia. Jenkinsin ym. (2021) sekä Merciecan ja Kellyn (2018) tutkimuksissa todettiin kuitenkin, että online-vertaistuki mahdollistaa nopean ja helpon tuen saamisen. Pandemia-aika onkin lisännyt teknologiaosaamista ja edistänyt myös etävertaistuen käyttöä, kuten kotihoidon hoitajat ovat raportoineet.

Organisaatiolähtöinen vertaistuki edellyttää esihenkilöitä kehittämään vertaistukea sekä henkilöstökoulutusta ja työpajoja vertaistuen oppimiseen. Osa hoitajista koki, että vuorovaikutustaitoja pitäisi kehittää työyhteisössä. Haastatteluihin osallistuneet olivat kiinnostuneita kehittämään vertaistukea, ja he näkivät erittäin tärkeänä esihenkilöiden mukanaolon ja vetovastuun. Kuten edellä on todettu, kansainvälisesti on jo kehitetty vertaistukiohjelmia (Slykerman ym. 2019; Jenkins ym. 2021; Shapiro & Galowitz 2016), joista voitaisiin Suomessakin ottaa oppia. Kollegiaalinen vertaistuki voi edistää hoitajien työssä pysymistä, kuten todettiin Jenkinsin ym. (2021) ja Noguchi-Watanaben ym. (2016) tutkimuksissa.

## Pohdinta

Kirjallisuuskatsauksesta nousseiden, monien vertaistuen hyötyjen ja tämän tutkimuksen tulosten pohjalta on syytä miettiä, miten Suomessa voitaisiin kehittää kollegiaalista vertaistukea järjestelmällisesti vastaamaan omalta osaltaan pito- ja vetovoiman ylläpitämiseen sekä työhyvinvoinnin lisäämiseen sosiaali- ja terveystieteiden organisaatioissa.

Vertaistuen käsitettä on jo pitkään käytetty sote-alalla potilas- ja asiakasryhmien vertaistuesta sekä kokemusasiantuntijuudesta puhuttaessa. Sote-alan ammattilaisten välinen kollegiaalinen vertaistuki vaatii siksi selvennystä ja myös uutta tutkimusta sen tarjoamista mahdollisuuksista ja vaikuttavuudesta.

Tämän tutkimuksen tuloksissa esiinnousut organisaatiolähtöinen vertaistuki tarjoaa tärkeän näkökulman sote-alan kasvavaan työvoimavajeeseen. Työhyvinvoinnin merkitys henkilöstön työssä viihtymiseen on merkittävä, kuten mm. Ylitörmänen (2021) on tutkimuksessaan todennut. Yhteistyö lisää sairaanhoitajien työtyytyväisyyttä, jolloin organisaatioissa tulisi tunnistaa ja edistää tekijöitä, jotka tukevat hoitohenkilökunnan välistä yhteistyötä (Ylitörmänen 2021).

Sote-alan pitkään jatkunut henkilöstövaje on tuonut työpaikoille yhä enemmän vaihtuvaa työvoimaa, kuten henkilöstövuokrauksen tai osa-aikaisten työntekijöiden muodossa. Lyhyet ja vaihtuvat työsuhteet eivät mahdollista tiiviiden työtiimien muodostumista, jolloin myös työn pitovaikutukset jäävät heikommiksi. Kollegioihin ei ehditä tutustua syvemmin eikä luottamuksellinen kollegiaalinen vertaistuki pääse kehittymään parhaalla mahdollisella tavalla. Tilanne haastaa organisaatiot miettimään tarkemmin, miten ammatillista vertaistukea tuetaan työpaikoilla esimerkiksi yhdessä sovittujen perehdyttämisohjelmien ja työkäytänteiden avulla.

Sote-alan uudistusten myötä lisääntyvä etätyöskentely sekä monipaikkainen työympäristö haastavat organisaatioita ja henkilöstöä pohtimaan kollegiaalisen vertaistuen mahdollisuuksia. Etäyhteydet kollegoihin edellyttävät monipuolisia ja toimivia välineitä sekä niiden käyttöominaisuuksien hallintaa. Toimijuuden vahvistaminen yhdessä kollegojen kanssa rakentuu molemminpuoliseen luottamukseen sekä kollegoiden välillä että johtamistyötä tekevien kanssa. Kollegiaalinen vertaistuki mahdollistaa sekä jaettua että laajapohjais- ta vastuuta arkisessa potilas- ja asiakastyössä. Asiakaskeskeinen vertaistuki tukee myös henkilöstön toimijuuden vahvistamista.

## Lähteet

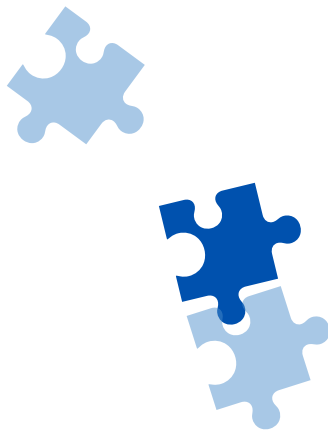
- Billings, J., Seif, N. A., Hegarty, S., Ondruskova, T., Soulios, E., Bloomfield, M. & Greene, T. 2021. What support do frontline workers want? A qualitative study of health and social care workers' experiences and views of psychosocial support during the COVID-19 pandemic. *PLoS ONE* 16(9): e0256454. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0256454>
- Boundy, A. & Järvinen, K. 2021. Työyhteisötaitoja ja vertaistukea – lähellä ja etänä: toimiva vertaistuki työntekijöiden näkökulmasta. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Elmir, R., Pangas, J., Dahlen, H. & Schmied, V. 2017. A meta-ethnographic synthesis of midwives' and nurses' experiences of adverse labour and birth events. *J Clin Nurs*. 26: 4184–4200. <https://doi.org/10.1111/jocn.13965>
- Emerson, N. D. & Bursch, B. 2018. Enhancing healthcare professional peer support and resilience with reflective narrative panel: Innovative workshop for impacting medical setting culture. *Medical Case Reports and Reviews*, 1(1), 1–4. <https://doi.org/10.15761/mcrr.1000106>
- Finney, R. E., Torbenson, V. E., Riggan, K. A., Weaver, A. L., Long, M. E., Allyse, M. A. & Rivera-Chiauzzi, E. Y. 2021. Second victim experiences of nurses in obstetrics and gynaecology: A Second Victim Experience and Support Tool. *J Nurs Manag*. 29:642–652. <https://doi.org/10.1111/jonm.13198>
- Foster, K., Roche, M., Giandinoto, J-A., Platania-Phung, C. & Furness, T. 2021. Mental health matters: A cross-sectional study of mental health nurses' health-related quality of life and work-related stressors. *International Journal of Mental Health Nursing* (2021) 30, 618–628. <https://doi.org/10.1111/inm.12823>
- Grant, A., Wallace, L. M. & Surgeon P. C. 2013. An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations* 35(5), 527–546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Jenkins, C., Oyebode, J., Bicknell, S., Webster, N., Bentham, P. & Smythe, A. 2021. Exploring newly qualified nurses' experiences of support and perceptions of peer support online: A qualitative study. *J Clin Nurs*. 30:2924–2934. <https://doi.org/10.1111/jocn.15798>

- Johnson, J., Ford, E., Yu, J., Buckley, C., Fogh, S. & Evans, S. B. .2019. Peer support: A needs assessment for social support from trained peers in response to stress among medical physicists. *Journal of Applied Clinical Medical Physics* 20(9), 157–162. <https://doi.org/10.1002/acm2.12675>
- Kuipers, P., Pager, S., Bell, K., Hall, F. & Kendall, M. 2013. Do structured arrangements for multidisciplinary peer group supervision make a difference for allied health professional outcomes? *Journal of Multidisciplinary Healthcare* 2013:6 391–397. <https://doi.org/10.2147/JMDH.S51339>
- Lampinen, M-S., Konu A., Kettunen, T. & Suutala, E. 2018. Factors that foster or prevent sense of belonging among social and health care managers. *Leadership in Health Services* 31(4), 468-480. <https://doi.org/10.1108/LHS-09-2017-0054>
- McDermid, F., Peters, K., Daly, J. & Jackson, D. (2016). Developing resilience: Stories from novice nurse academics. *Nurse Education Today* 38, 29–35. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2016.01.002>
- Mercieca, B. & Kelly, N. 2018. Early career teacher peer support through private groups in social media. *ASIA-PACIFIC JOURNAL OF TEACHER EDUCATION*, 46(1), 61–77. <https://doi.org/10.1080/1359866X.2017.1312282>
- Noguchi-Watanabe, M., Yamamoto-Mitani, N. & Takai, Y. 2016. How does collegial support increase retention of registered nurses in homecare nursing agencies? *BMC Nursing*, 1–8. <https://doi.org/10.1177/1074840717743247>
- Riley, R. & Weiss, M. C. (2015). A qualitative thematic review: emotional labour in healthcare settings. *JAN* 2015, 6-17. <https://doi.org/10.1111/jan.12738>
- Rodrigues, N. C., Ham, E., Kirsh, B., Seto, M. C. & Hilton, Z. (2021). Mental health workers' experiences of support and helpseeking following workplace violence: A qualitative study. *Nurs Health Sci.* 23:381–388. <https://doi.org/10.1111/nhs.12816>
- Ruutu, S. & Salmimies, R. 2021. Työnohjaajan opas. Valmentava ja ratkaisukeskeinen ote. Helsinki: Alma Talent.
- Shapiro, J. & Galowitz, P. 2016. Peer Support for Clinicians: A Programmatic Approach. *Academic Medicine*, 91(9), 1200-4. <https://doi.org/10.1097/acm.0000000000001297>
- Siddiqui, I., Aurelio, M., Gupta, A., Blythe, J. & Khanji, M. 2021. COVID-19: Causes of anxiety and wellbeing support needs of healthcare professionals in the UK: A cross-sectional survey. *Clin Med (Lond)*. 2021 Jan;21(1):66-72. <https://doi.org/10.7861/clinmed.2020-0502>
- Slykerman1, G., Wiemers, M.J. & Wyssusek, K.H. 2019. Peer support in anaesthesia: Development and implementation of a peer-support programme within the Royal Brisbane and Women's Hospital Department of Anaesthesia and Perioperative Medicine. *Anaesthesia and Intensive Care* 47(6), 497–502. <https://doi.org/10.1177/0310057X19878450>
- Swedberg, L., Chiriac, E. H., Törnkvist, L. & Hylander, I. 2013. From risky to safer home care: health care assistants striving to overcome a lack of training, supervision, and support. *Int J Qualitative Stud Health Well-being* 8. <https://doi.org/10.3402/qhw.v8i0.20758>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. EU.

Ventovaara, P., af Sandeberg, M., Räsänen, J. & Pergert, P. 2021. Ethical climate and moral distress in paediatric oncology nursing. *Nursing Ethics*, 1–12. <https://doi.org/10.1177/0969733021994169>

Ylitörmänen, T. 2021. Nurse–nurse collaboration and job satisfaction – a mixed method study of Finnish and Norwegian nurses’ perceptions. *Dissertations in Health Sciences Number 617*. Kuopio: University of Eastern Finland.

Zaitouni, M. & Ouakouak, M. L. 2018. The impacts of leadership support and coworker support on employee creative behavior. *International Journal of Productivity and Performance Management* 67(9), 1745-1763. <https://doi.org/10.1108/ijppm-10-2017-0264>



# Työnohjausta etäältä

*Pirkko Kivinen ja Outi Wallin*

Artikkelissa nostetaan esille niitä keskeisiä ja käytännönläheisiä elementtejä, joita etä-, hybridi- ja monipaikkaista työnohjausta antavan työnohjaajan on syytä huomioida. Toinen tärkeä näkökulma on antaa sote-alan päättäjille, esihenkilötason toimijoille ja henkilöstölle tietoa siitä, miten järjestää etänä annettavaa työnohjausta ja miten mahdollistaa sen toteutumisen parhaalla mahdollisella tavalla.

Etätyönohjauksella tarkoitetaan tässä artikkelissa työnohjausta, jossa ohjaaja ja ohjattavat ovat digivälitteisesti yhteydessä toisiinsa. Hybridityönohjauksella tarkoitetaan lähi- ja etätyönohjausistuntojen vuorottelua sovitulla rytmillä. Monipaikkaisella työnohjauksella tarkoitetaan istuntoa, jossa osa ohjattavista voi olla lähikontaktissa keskenään ja osa etäyhteyden päässä, työnohjaaja voi osallistua läsnä tai etänä.

## Työnohjaus digiajan muutoksissa

Työnohjaus on määritelty työhön, työyhteisöön ja omaan työhön liittyvien kysymysten, kokemusten ja tunteiden tarkasteluksi koulutetun työnohjaajan avulla (Suomen Työnohjaajat Ry 2022). Vanne (2021) kiteyttää, että työnohjauksessa on aina kyse oman työn tutkimisesta ja tarkastelusta ohjatusti. Työnohjaus on perinteisesti toteutunut lähikontaktissa ja kasvotusten, joten etäyhteyksin järjestettävä työnohjaus monipuolistaa tarjontaa, mutta samalla haastaa niin ohjattavat kuin työnohjaajat omaksumaan uudenlaisia toimintatapoja.

Informaatioteknologian rantaautuminen sote-alalle tarkoittaa, että koko henkilöstö on joutunut ottamaan teknologiaa mukaan jokapäiväiseen työskentelyynsä. Myös työn monipaikkaistuminen on edellyttänyt henkilöstöltä keskinäisten yhteyksien pitämistä yhä enemmän digiavusteisesti ja etänä työskennellen. Selander, Alasoini ja Hakonen (2022) kartoittivat työnantajien mielipiteitä lisääntyneen etätyöskentelyn jatkamisesta vielä koronapandemian jälkeenkä. Tutkimuksen mukaan suurin osa organisaatioiden johtohenkilöistä oli sitä mieltä, että etätyötä tullaan jatkamaan työn sallimien mahdollisuuksien rajoissa ja työntekijöiden mielipiteitä kuunnellen.

Meneillään oleva sote-uudistus tarkoittaa digipalveluiden lisäämistä ja digiosaamisen vaateiden kasvua sekä henkilöstölle että palveluiden käyttäjille (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2022). Myös globaalit kriisit ja ympäristöstä tulevat paineet sekä paheneva työvoimapula vaikuttavat henkilöstön jaksamiseen ja työkykyyn. Työpaikan tarjoama työnohjaus voi ratkaisevasti vahvistaa henkilöstön ja johtotason työhön hakeutumista ja sitoutumista.

## Etätyönohjauksen mallintaminen

Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hankkeen yhtenä tavoitteena oli mallintaa etätyönohjauksen käytäntöjä. Mallintaminen on tapahtunut hankkeessa toteutuneiden etätyönohjausten, aiheeseen liittyvien tutkimusten, artikkeleiden sekä kertyneen kokemustiedon avulla. Maria Käkelän (2020) mukaan malli on toiminnan yksinkertaistettu ja selkeä kiteytys, joka tuo lisäarvoa käyttäjälleen.

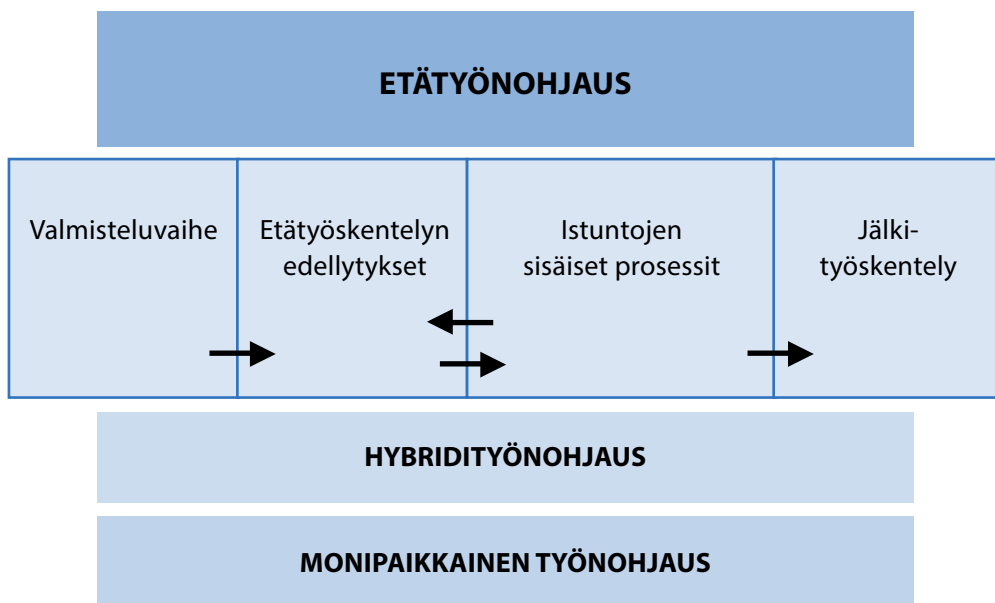
Hankkeen aikana toimi yhdeksän (9) noin vuoden kestävää hybridityönohjausryhmää ja neljä (4) lyhytkestoisempaa ja pelkästään etänä toimivaa työnohjausryhmää. Ryhmiin osallistui sote-alalla toimivaa henkilöstöä ja johdotason toimijoita. Ryhmiä ohjasi viisi (5) koulutettua työnohjaajaa. Kaikilta ryhmiltä ja työnohjaajilta kerättiin palautetta sekä tapaamisten annista että etätyöskentelyyn liittyvistä kokemuksista. Vastaukset teemoitettiin ja aineistoa analysoitiin etätyöskentelyä haastavien ja sitä tukevien ilmiöiden kautta.

Hankkeessa toteutettiin myös kaksi etätyönohjaukseen liittyvää ylemmän amk-tutkinnon opinnäytetyötä. Kemppaisen ja Nurmisen (2019) haastattelututkimuksessa nousi esiin esihenkilöiden tarve saada tukea liiallisen työtaakan aiheuttaman kiireen ja kuormituksen hallintaan sekä pirstaleisen työnkuvan selkiyttämiseen. Etätyönohjaus nähtiin myös mahdollisuutena saada nopeasti tukea vaikeissa työtilanteissa. Mikkosen ja Kalliokosken (2021) tutkimuksessa etätyönohjausta saaneiden kokemuksissa korostui ryhmän sisäisen luottamuksen ja sitoutumisen merkitys. Työnohjattavien kokemuksista rakennettiin ns. etätyönohjauksen palvelupolku, josta tulee esille mm. digiosaamisen, selkeän ohjeistuksen ja vapaamuotoisen keskustelun tarve.

Tässä artikkelissa kuvattu etä-, hybridi- ja monipaikkaisen työnohjauksen prosessimalli on rakennettu täydentäen ja muokaten Mikkosen ja Kalliokosken (2021) etätyönohjauksen palvelupolkua hankkeessa toimineiden työnohjaajien ja ohjattavien kokemusten ja etätyöskentelystä tehtyjen tutkimusten ja artikkeleiden pohjalta.

## Etä-, hybridi- ja monipaikkaisen työnohjauksen prosessimalli

Kuvaamme etä-, hybridi- ja monipaikkaisen työnohjauksen prosessimallia neljän eri vaiheen kautta. On syytä korostaa, että tämä malli nostaa esille erityisesti etäyhteyksillä toteutettujen työnohjausten erityispiirteitä ja -edellytyksiä. Työnohjaus on syvä ja luottamuksellinen vuorovaikutusprosessi, johon digityöskentely tuo väistämättä mukaan tiettyjä huomioitavia elementtejä.



KUVIO 1. Etä-, hybridi- ja monipaikkaisen työnohjauksen prosessimalli

## Vaihe 1: Valmisteluvaihe

### Työnohjaajan etäosaaminen

Suomen Työnohjaajat Ry:n (2022) uudet koulutussuositukset edellyttävät, että uusien työnohjaajakoulutusten tulee sisältää myös etätyönohjaukseen liittyviä sisältöasioita. Erilaisten digialustojen ja -ohjelmien turvallinen ja monipuolinen käyttö vaatii ohjaajalta niihin perehtymistä ja myös ennakkoluulotonta kokeilemistä jo ennen maksullisia ohjauksetoimia. Oman tietokoneen tietoturva on myös syytä huolehtia tarvittaessa ammattilaisten avustuksella.

Työnohjauksen markkinoinnissa ja omien työtapojen esittelyssä kannattaa selkeästi tuoda esille valmius tarjota työnohjausta myös etäyhteyksillä. Etätyöskentelyyn kannattaa valmistautua huolella, mutta myös tekemällä oppii, kuten muissakin taidoissa. Oman käyttöteorian selkeyttäminen sekä itselle että tilaajalle on hyvä pohja etäyhteyksien käytännön ratkaisuille, kuten kameran käytölle tai työnohjaajan roolille etätapaamisissa.

### Työnohjaussopimus

Tilaajaorganisaation kanssa tehdystä työnohjaussopimuksessa on tärkeää mainita kaikki ne asiat ja sitoumukset, jotka mahdollistavat hyvän etäyhteyksillä toteutuvan työnohjauksen. Kirjallisen työnohjaussopimuksen tarkoituksena on määrittää työnohjauksen toteutuksen tapa, tarvittavat käytännön



edellytykset ja turvata molempien osapuolten edut (Alhainen ym. 2011). Alla mainitut asiat koskevat ja korostavat vain etäyhteyksien luomista, joten ne eivät korvaa muita sopimussisältöjä.

Yleistavoitteen määrittely on tulevan ohjaustoiminnan kannalta merkityksellistä. Kun työnohjaus tukee organisaation strategisia tavoitteita, kuten henkilöstön digiosaamisen tai työhyvinvoinnin lisäämistä, työnohjaus on helpompi mieltää osaksi organisaation ja myös henkilöstön toimintaa. Myöhemmin työnohjauksen alkaessa ohjattavat tarkentavat tavoitteensa juuri omien tarpeidensa mukaisiksi, mikä ei tietenkään poista mahdollisuutta käsitellä myös yllättäen esiin tulevia työtilanteita.

Myös ohjattavien oikeus käyttää työaika ennalta sovittuihin työnohjausintuntoihin on syytä sopia etukäteen, jolloin välttyään esimerkiksi päällekkäisiltä työtehtäviltä tai työvuoro-ongelmilta. On myös huomattu, että lisäantyneiden etätyöskentelyn, etäkokousten ja -koulutusten myötä sovitusta etätilaisuuksista jäädyään herkemmin pois kuin lähikontaktissa toteutuvista tilaisuuksista (Haapakoski ym. 2020). Etänä toteutuva työnohjaus vähentää matkustukseen tai siirtymiseen kuluva aikaa sekä ohjattavilta että ohjaajalta. Etänä tai monipaikkaisena toteutettu työnohjaus vaatii kuitenkin ohjaajalta usein enemmän valmistelutyötä, vaikka toisaalta matkoihin kuluva aika voi vähentyä. Nämä näkökohdat on syytä huomioida työnohjauksen kuluista tai mahdollisista keskeytyksistä sopiessa.

Etäyhteyksiin tarvittavien tietokoneiden tai muiden digilaitteiden saatavuus, käyttöoikeudet ja käyttövarmuus tulisi varmistaa ja kirjata etukäteen (ks. lisää Vaihe 2).

Etäyhteyksiin käytettävä videoneuvotteluohjelma (esim. Teams, Zoom) ja kyseisen ohjelman haltija on myös syytä määritellä etukäteen. Jos tietoturvasyistä käytetään esimerkiksi tilaajaorganisaation ohjelmaa, on hyvä sopia tapaamiskertojen kokoonkutsuja jo valmiiksi (ks. lisää Vaihe 2). Laitteiden ja ohjelmien käyttöosaaminen voidaan varmistaa etukäteen joko tilaajan järjestämän ohjauksen tai työnohjaajan antaman tuen avulla.

## Vaihe 2: Etätyönohjauksen edellytykset

Kuten valmisteluvaiheessa tuli esille, etätyönohjauksessa käytettävien laitteiden ja ohjelmien sekä niiden käyttöosaaminen ovat tärkeitä tekijöitä etätaapaamisen onnistumiseksi. Sote-alan henkilöstöllä saattaa olla käytössään vain yhteiskäytössä oleva tietokone, mikä hankaloittaa etätyönohjaukseen osallistumista. Siksi on syytä varmistaa etukäteen, että riittävät digivälineet ja lisätarvikkeet, kuten kamera ja kuulokkeet, ovat saatavilla.

Etänä tapahtuvassa työnohjauksessa on keskeistä, että digiyhteydet toimivat. Ennen ohjaustilanteen alkua on syytä tarkistaa, että kaikilla osallistujilla on kutsu- ja nettilinkki toimivassa valmiudessa. Sujuva aloitus tukee rauhoittumista tilanteeseen ja edesauttaa yhteisen hetken etenemistä. Toisaalta on hyvä olla valmiudessa myös siihen, että digiyhteys voi pätkiä tai että jokin digitointi ei käynnisty tai toimi. Näistä tilanteista on hyvä keskustella etukäteen ohjattavien kanssa, sillä keskeytykset tai epävarmuudet digiyhteyksissä ovat osa etäohjausta. Ne ikään kuin kuuluvat asiaan, eivätkä ”pilaa” ohjaustilannetta.

Jos työnohjaukset toteutuvat monipaikkaisesti, lähikontaktissa olevilla ohjattavilla tulisi olla tila ja laitteet, joissa mahdollistuu kaikkien läsnä olevien kuvassa oleminen yhtä aikaa, sekä tietokonenäytön näkyminen kaikille. Äänentoistossa auttaa esimerkiksi pöytämikrofoni, joka mahdollistaa jokaisen äänen kuulumisen myös etäyhteyksillä oleville. Jos tilassa on useampi tietokone käytössä samanaikaisesti, ääni alkaa herkästi kiertämään. It-tuen käyttö on perusteltua sopivan työskentelytilan suunnitteluun ja varmistamiseen.

Useat tutkimuslähteet korostavat, että avoimen etäkommunikoinnin edellytys on toimiva näköyhteys tarpeeksi korkeatasoisen kameran avulla (Mikkonen & Kallioikoski 2021; Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020; Martin, Kumar & Lixarondo 2017). Tietokoneeseen sisäänrakennettu kamera tarjoaa useimmiten tarpeeksi selkeää kuvaa, mutta erillisen kameran liittäminen laitteeseen onnistuu myös helposti. Oman kasvokuvan näkeminen näyttöruudulla saattaa tuntua aluksi hämmentävältä ja ahdistavalta. Kun olemme fyysisesti läsnä muiden kanssa, näemme vain muiden kasvot ja olemuksen, joten omien kasvojen näkeminen ruudulla voi viedä huomion pois muiden kohtaamiselta. Monessa ohjelmassa on mahdollista poistaa oman kameran tuottama kasvokuva omalta näytöltä, joten se voi auttaa tähän hämmennykseen. Jos heikkojen etäyhteyksien vuoksi joudutaan sulkemaan kameroita, on hyvä laittaa ne päälle ainakin aloitus- ja lopetusvaiheissa sekä aina omien puheenvuorojen ajaksi.

Ennen istunnon aloitusta on syytä tarkistaa kuvan laatu ja asemointi. Onko valaistus sopiva? Kuinka lähellä tai mistä kulmasta kamera kuvaa? Minkälainen tausta tai mitä tavaroita kuvassa on näkyvissä? Jos käyttää valmista tausta- tai maisemakuvaa, kamera saattaa tunnistaa vain kasvot ja esimerkiksi esineiden tai omien paperille tehtyjen piirustusten näyttäminen muille ei onnistukaan. Jos asettautuu hieman etäämmälle kamerasta, voi viestiä kokonaisvaltaisemmin hyödyntäen esimerkiksi käsien ja kehon liikkeitä. Väliillä voi jopa nousta seisomaan ja liikkua tilassa.

Kuulokkeiden käyttö lisää luottamuksellisuuden ilmapiiriä, jos on mahdollista, että äänet saattavat kuulua ympäristöön. Kuulokkeiden käyttöä on syytä

harkita aina tapauskohtaisesti. Kuuleminen on kuuntelun perusedellytys (Murphy 2020).

Etäyhteyksiin tarvittavien ohjelmien turvallisuuteen on syytä kiinnittää huomiota. Työnohjaajan oman tietokoneen suojausohjelmat tulee tietysti pitää päivitettyinä ja ajantasaistettuna. Videopuheluissa voidaan käyttää myös organisaatioiden omia ohjelmia, jotka on suojattu riittävästi. Tällöin ohjattavat voivat sovitusti laittaa kutsut tapaamisiin kaikille ryhmän jäsenille. Silloin on kuitenkin hyvä huomioida ohjelmien omat asetukset ja 'vieraan' statuksella olevan työnohjaajan oikeudet hallinnoida erilaisia toimintoja kuten pienryhmiin jakoa.

Luottamuksellisuuden ja salassapitovaatimuksien vuoksi pelkkä tietokoneyhteys ei ole riittävä, vaan myös tilan, jossa keskustelut tapahtuvat, tulee olla riittävästi äänieristetty ja rauhoitettu vain ohjattavan käyttöön. Ohjattavan oma työhuone ei ole aina paras mahdollinen ympäristö, sillä silloin saattaa olla vaikeaa rauhoittua työkiireistä ja ottaa tarvittavaa etäisyyttä akuutteihin, mieltä askarruttaviin työasioihin. Joka tapauksessa on syytä poistaa sähköpostin ilmoitukset tietokoneen näytöltä ja laittaa hiljennetty puhelin pois työpöydältä. Lähikontaktissa toteutuvassa työnohjauksessa tilanteeseen rauhoittuminen käy luontevammin, kun ohjaustilanne tapahtuu muualla kuin omassa työhuoneessa tai -tilassa. Jos muut osallistujat huomaavat, että tilassa liikkuu muitakin ihmisiä tai ohjattava tekee samalla joitain työtehtäviä, luottamuksen ilmapiiri suorastaan rapisee murusiksi.

Etäyhteyksin toteutettu työnohjaus vaatii työnohjaajalta aktiivisempaa roolia ja osallistujilta enemmän keskittymistä ja oman ja toisten osallisuuden huomioimista kuin lähikontaktissa toteutettu istunto. Siksi ryhmän koko on syytä rajata korkeintaan 5–6 osallistujaan. Jos ryhmän koko on syystä tai toisesta suurempi, on tärkeää käyttää erilaisia ohjelman tarjoamia pienryhmiin jakoja tai vuorokeskustelun menetelmiä.

Tasavertaisen dialogin toteutuminen etäyhteyksillä edellyttää yhdessä sovitut keskustelun pelisääntöjä, joiden tulee kuitenkin erota selkeästi napa-koista kokouskäytännöistä. Dialogi vaatii erityisen herkkää kuuntelemista ja reagoimista toisen ajatuksiin. Työnohjaajan on syytä huolehtia, että kaikki pääsevät mukaan keskusteluun. Äänentoiston pieni viive lisää mahdollisuutta samaan aikaan puhumiseen, joten keskustelun rytmin pysyminen rauhallisena on kaikkien vastuulla. Hybridi-mallissa päästään aina välillä kommunikoimaan lähikontaktissa, jolloin viestintä on kokonaisvaltaisempaa ja vapaampaa. Monipaikkaisessa työnohjauksessa ohjaajalta vaaditaan erityisen selkeää ohjeistusta ja erilaisia aktiivisia menetelmiä keskustelun pitämiseksi tasapuolisena ja tavoitteellisena.

Etätyöskentelyn ja etäkokousten voimakas lisääntyminen on tiivistänyt työpäivien intensiteettiä huomattavasti, jolloin tarpeellinen tauotus saatetaan järjestää vain jonkin tapaamisen tai kokouksen väliin jättämisenä. Toisaalta, jos etätapaaminen on hankala järjestää laitteiden tai asiallisen tilan puutteen vuoksi, sovittu etätyönohjaus voi jäädä muiden työtehtävien alle. Jalava (2020) korostaa, että yhteisöllisyyden rakentaminen ja ylläpito vaatii etäyhteyksillä erityishuomiota. Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin ja toimintatapoihin rakentuu tiiviistä vuorovaikutuksesta ryhmän sisällä, mutta kyse on myös työpaikan viestintä- ja työskentelykulttuurin siirtymisestä työnohjaustilanteisiin. Työnohjaajan lähettämät muistutusviestit lähestyvistä tapaamiskerrasta voivat vahvistaa osallistumisaktiivisuutta ja valmistautumista tapaamiseen kiireisen työpäivän lomassa.

### Vaihe 3: Istuntojen sisäiset prosessit

Useat tutkimukset ja raportit (Mikkonen & Kalliokoski 2021, Heinonen 2007, Keski-Luopa 2018) korostavat luottamuksen tärkeyttä työnohjauksen onnistumisessa. Samoin etä-, hybridi- ja monipaikkaisessa työnohjauksessa on erityisen tärkeää rakentaa luottamusta koko ohjauksen ajan jo heti etätyönohjauksen alussa. Esimerkiksi ensimmäinen tapaaminen lähikontaktissa voi hyvin luoda pohjan luottamukselle ja tavoitteelliselle toiminnalle. Luottamuksellisen ilmapiiirin ja jatkuvan motivoinnin kautta ohjattaville käynnistyy henkilökohtaisia ja yhteisöllisiä sisäisiä prosesseja oman työn tutkimiseen ja kehittämiseen.

Luottamusta rakennetaan muun muassa siten, että työnohjaaja tutustuu ohjattaviin sekä heidän näkökulmiinsa ja tarpeisiinsa. Dialogisessa vuorovaikutuksessa voi tutustua ohjattaviin siinä määrin kuin he haluavat itsestään kertoa. Esimerkiksi esihenkilöitä ohjattaessa henkilöt ovat saaneet haluamassaan istunnossa kertoa näkemyksensä johtamisen ja esihenkilönä toimimisen vaiheestaan. Tutustuminen ohjattaviin antaa ohjaajalle merkityksellistä tietoa kehittämisprosessien eteenpäinviemistä varten (Toikko & Rantanen 2009).

Keskeistä myös etäohjauksessa on selvittää ohjattavien toimintaympäristön tilannetta. Organisaation tilanteeseen voivat vaikuttaa oman organisaation ilmiöiden lisäksi niin valtakunnalliset kuin myös globaalit ilmiöt. Näiden merkityksiä toiminnalle ja tapahtuneelle on syytä pohtia. Tämän ”ison kuvan, big picturen” luomisen jälkeen työnohjaaja pääsee suunnittelemaan, kuinka hän voi jäsentää, tukea ja mahdollistaa ohjauksen tavoitteisiin pääsyä ja ohjattavien sisäisten prosessien etenemistä.

Etätyönohjauksessa digitaalisuuden tuomia tapoja voi rohkeasti opetella ja kokeilla. ”Opetellaan yhdessä näitä digitaalisia välineitä ja katsotaan, kuinka ne toimivat”-lause voi käynnistää uudenlaisen ohjaustilanteen ja tuoda tur-

vallisuutta kaikille osapuolille etäohjaukseen. Se osoittaa, että myös työnohjaaja voi vielä harjoitella digitaalisia työvälineitä. Työnohjaus mahdollistaa näin ollen yhteisöllisen digitaalisuuden oppimisen.

## Toimintakäytäntöjen sopiminen

Työnohjauksessa on tärkeää tavoitteellisuus ja toimintakäytäntöjen sopiminen. Ohjattavat voivat tavoitteiden asettamisen kautta ennakoida tulevia teemoja ja ohjaaja voi suunnitella sisäisiä prosesseja tukevia käytänteitä, teknisiä toteutuksia, sekä sitä, kuinka tavoitteisiin päästään ja kuinka niiden toteutumista ja tarkoituksenmukaisuutta arvioidaan.

Yksi paljon käytetty orientaatio työnohjauksessa on ns. tutkiva ja kehittävä työote (esim. Heinonen 2007; Saurama ym. 2007; Toikko & Rantanen 2009). Siinä keskiössä ovat oman alan käsitteet, teoreettinen tieto, systemaattinen tiedon sekä kokemuksen hankinta käsiteltävästä asiasta, oman työn ja toimintatapojen kriittinen tarkastelu ja innovatiiviset ratkaisut. Tutkiva työote on näin ollen kehittämisen väline ja edellyttää dialogisuutta, reflektiota sekä asioiden syvällistä pohtimista ja jäsentämistä. Etäohjauksessa digitaalisia tapoja asioiden jäsentämiseen ovat esim. Polls-kyselyt, Howspace-kommunikointi ja breakout rooms -keskustelut. Näillä digitaalisilla tavoilla ja yhteiskeskustelulla voidaan sanoittaa asioiden ja toimintatapojen merkityksiä ja niiden välisiä suhteita ja luoda aihioita uusiin toimintatapoihin. Tutkiva työote merkitsee työnohjauksessa vahvaa vuorovaikutusta ja sen ylläpitoa sekä rytmitettäviä väli- ja pohdintatehtäviä istuntojen aikana ja välissä. Työnohjaajan tehtäväksi on usein muotoutunutkin ylläpitää tätä vuorovaikutusta myös ohjattavien omassa työyhteisöissä ja löytää pohdintatehtävien kautta merkityksiä ja ratkaisuja.

Etäohjauksessa korostuu kunkin ohjaustilanteen aloittaminen ja siirtyminen työnohjauksen moodiin. Etätyöskentelyn on havaittu mahdollistavan niin sanotun ”multitaskaamisen” eli usean tehtävän tekemisen samaan aikaan (Pulli 2021). Monen asian työstäminen yhtä aikaa estää keskittymisen ja pysähtymisen ohjauksessa pohdittaviin teemoihin. Ollessamme työtietokoneella ja omassa työhuoneessa työnohjauksen aikana, emme välttämättä saa riittävästi etäisyyttä oman työn pohdintaan ja jäsentämiseen.

Etäohjaukseen tarvitaan pelisääntöjä ja tiettyjä, usein toistuvia rituaaleja, jotka auttavat pysähtymään ja saattelevat ohjattavat keskittymään pohdittavaan asiaan. Alkurituaali voi olla jo läsnäolijoiden toteaminen ja lyhyt kierros päivän ajankohtaisesta olotilasta, asiasta, uutisesta tai yllätyksestä vaikkapa chatin kautta. Myös hengitysharjoitukset, pelikortit ja mieluisat pienet, yhdessä toteutettavat tehtävät luovat seesteisen ja turvallisen ilmapiirin ja saattelevat osallistujat työnohjaukseen. Rituaalien avulla ylläpidetään yhteisöllisyyttä ja sisäistä motivaatiota.

Rituaaleja kannattaa käyttää koko etätyönohjauksen prosessin ajan. Ne voivat myös liittyä ohjausprosessin etenemisen varmistamiseen ja toiminnan jatkuvaan arviointiin. Innostavat ja ohjattavien kanssa yhdessä sovitut välitehtävät istuntojen välissä pitävät rytmiä ja motivaatiota yllä ja auttavat pääsemään tavoitteita kohti. Jatkuvan arvioinnin toimintatapojen sopiminen yhdessä takaa ohjausprosessin tavoitteiden toteutumista.

Mikkosen ja Kalliokosken (2021) tutkimuksessa tuli esille, että etätyönohjausistunnon jälkeen kaivattiin samantyyppistä rupatteluhetkeä kuin lähitapaamisenkin jälkeen. Etäkokous loppuu tyypillisesti nopeasti 'punaisen luurin' painamiseen, jolloin jokainen jää yksin koneelleen omien ajatustensa ja tunteidensa kanssa. Siksi onkin tärkeää jättää hetki aikaa myös työnohjaustilanteesta irrottautumiseen ja yhdessä arkisiin asioihin palaamiseen.

## Toiminnallisuus etäyhteyksillä

Ihmisten tottuessa enenemissä määrin digivälitteisiin kommunikaatiomuotoihin, vuorovaikutustilanteet rikastuvat ja normalisoituvat ja pelkän puheen rinnalle tulevat myös nonverbaaliset viestintämuodot. Korostuneet ilmeet sekä kehollisuus laajemminkin saavat näyttöruudulla vähitellen enemmän tilaa ja luontevuutta. Tietokonenäytön edestä voidaan liikkua kauemmaksi ja osoittaa kehollisesti esimerkiksi tunnetiloja tai esittää menneitä tapahtumia.

Teknologia tarjoaa myös monia välineitä, joilla voidaan jakaa erilaisia tiedostoja, käyttää yhteistä kirjoitus- ja piirustustilaa, äänestää, käyttää tunnekortteja, valokuvia jne. Yleisimmät videoperustaiset ohjelmat sisältävät jo itsessään erilaisia toimintoja, joita hyödyntämällä kommunikointitapoja voi rikastuttaa. Esimerkiksi chatin käyttö avaa puheen rinnalle toisenlaisen kommunikointiväylän ilman ohjelmasta poistumista. Toisen puhetta voi 'peukuttaa' käyttämällä saatavilla olevia reaktioemojeja. Näillä voidaan osittain korvata niitä nonverbaalisia viestintämuotoja, jotka jäävät vajaiksi verrattuna lähikontaktissa tapahtuvaan spontaanimpaan vuorovaikutukseen.

Työnohjauksessa on perinteisesti käytetty erilaisia toiminnallisia työtapoja, kuten symbolityöskentelyä, roolin vaihtoja ja erilaisten aktivointi- ja tunnekortteja. Etäyhteyksillä näiden työtapojen käyttö vaatii usein menetelmän muokkausta tietokonetyöskentelyyn sopivaksi. On tärkeää varata aikaa menetelmän selkeään ohjeistukseen myös kirjallisena. Menetelmät kannattaa suunnitella tarkkaan ja harjoitella niiden käyttöä jo etukäteen, jotta tilanteet sujuisivat joustavasti. On hyvä muistaa, että etäyhteydellä spontaanisuus on usein säädellympää kuin lähikontaktissa ollessa, joten tehtävien selkeä ohjeistus ja perustelut niiden käytöstä auttavat ohjattavia osallistumaan niihin turvallisesti mielin. Heittäytyminen luoviin tilanteisiin uudessa digi-toimintaympäristössä

voi tuntua aluksi vieraalta ajatukselta, mutta jo tilanteen seuraaminen avoimin mielin voi avata uusia näkökulmia käsiteltäviin asioihin (Kivinen & Silván 2019).

Jos kyseessä on monipaikkainen työnohjausistunto, ohjaajan on hyvä antaa erityyppiset ja selkeät ohjeet sekä lähikontaktissa että etäyhteydellä oleville osallistujille. Tilanteiden purku edellyttää usein myös yhteistä keskustelua, jolloin osallistujilla voi olla hyvinkin erilaisia kokemuksia samasta harjoituksesta. Monipaikkainen työskentely saattaa olla haastava tilanne sekä ohjaajalle että ohjattaville, mutta samalla se voi tarjota rikastuttavan kokemuksen erilaisten kommunikaatiomuotojen luonteesta ja mahdollisuuksista.

## Vaihe 4: Työskentelyn jälkivaihe

Aktiivisen työskentelyjakson päätyttyä on tärkeää pysähtyä vielä arvioimaan koko prosessin kulkua. Kun ryhmän toiminta on ollut eteenpäin vievää ja voimauttavaa, on hyvä pohtia myös ryhmän mahdollista toiminnan jatkumista ehkä jossain toisessa muodossa. Hyvä verkosto on perusteltua pitää yllä.

Työnohjauksen sisäistä arviointia tehdään sovitusti koko työskentelyprosessin ajan ja loppuarvioinnit muotoillaan viimeisillä tapaamiskerroilla. Ohjattavien kanssa voidaan sopia vielä ns. jälkiarvioinnista, joka voidaan toteuttaa esimerkiksi sähköpostikyselyllä, yhteisellä digialustalla (esim. Flinga) tai soittoringillä muutaman viikon tai kuukauden kuluttua työnohjauksen loppumisesta. Silloin voi todennäköisesti jo paremmin havaita työnohjauksen pitkäaikaisvaikutuksia omiin työtapoihin ja työyksikön kehittämiskohteisiin. Samalla voidaan yhdessä arvioida työnohjauksen etätoteutusten toimivuutta ja intensiteettiä sekä käytettyjen ohjausmenetelmien toimivuutta. Näin työnohjaaja saa tärkeää palautetta etätyöskentelyn toteutuksesta ja avaimia toiminnan jatkuvaan kehittämiseen.

Monipaikkaisen työnohjauksen toteutuksissa on tärkeää saada erillistä palautetta sekä itsekseen etänä osallistuneilta henkilöiltä että niiltä, jotka kokoontuivat yhteen istunnon ajaksi. Miten saada etänä osallistuvat tuntemaan olevansa osa lähiryhmää, ja päinvastoin? Rakentuuko luottamus, vaikka osa puheesta voi häipyä isommassa tilassa? Miten varmistaa, että kaikilla on tasavertainen mahdollisuus dialogiseen keskusteluun? Voiko osallistua työnohjaukseen vain kuuntelijana, jos ei käytössä ole asianmukaisia tai toimivia digilaitteita? Mitä lisäosaamista tarvitaan, jotta työnohjaus etänä toimisi yhtä hyvin tai paremmin kuin lähikontaktissa?

Itsereflektion ja saadun palautteen perusteella työnohjaaja voi laatia itselleen kehittämisen- ja kehitymissuunnitelman. Digiohjelmat ja -laitteet kehittyvät koko ajan, samoin tietotaito etäyhteyksillä rakennetun vuorovaikutuksen erityispiirteistä.

Työnohjauksen tilaajalle annettava kooste tai raportti toteutuneesta työnohjauksesta kannattaa aina laatia ohjattavien kanssa yhdessä, jolloin luottamuksellisuus jatkuu vielä istuntojen jälkeenkin. Raporttiin on luontevaa liittää myös kiittävää ja/tai rakentavaa palautetta käytössä olleiden digilaitteiden toimivuudesta ja ohjattavien mahdollisista digiosaamistarpeista tai -toiveista.

## Mahdollistava etätyönohjaus

Etänä toteutuva työnohjaus on tullut jäädäkseen perinteisen lähityönohjauksen rinnalle. Työskentely-ympäristön muutos lähikontaktista tietokoneen äärelle tarkoittaa paljon muutakin kuin vain toimivia digivälineitä ja rauhallista työtilaa. Fyysinen ympäristö on toki edellytys luottamukselliselle ja keskittymistä vaativalle osallistumiselle, mutta se ei yksin riitä. Näköyhteyden rajoittuminen lähinnä kasvojen ja käsien liikealueelle rajoittaa nonverbaalien viestien välittymistä kokonaisvaltaisesti. Myös ääniyhteyksien tietty viive aiheuttaa usein hämmennystä ja puheenvuorot menevät herkästi päällekkäisiksi. Digivälitteinen kommunikointi vaatii uudenlaisia vuorovaikutustaitoja ja kokouskäytäntöjä sekä työnohjaajalta että ohjattavilta.

Artikkelissa esitetty etä-, hybridi- ja monipaikkaisen työnohjauksen prosessimalli korostaa etänä toteutetun työnohjauksen erityispiirteitä. Prosessimallin mukaan on keskeistä 1) valmistautua hyvin etäohjaukseen, 2) huomioida, mitkä ovat hyvät edellytykset onnistuneelle etäohjaukselle, 3) käynnistää ja ylläpitää ohjattavien sisäisiä prosesseja sekä 4) jälkityöskentelyn vaiheessa arvioida ja jalkauttaa tehtyä toimintaa. Kullakin etäohjauksen vaiheella on tärkeä ohjauksellinen ja toiminnallinen merkitys sekä etätyönohjauksen tekniselle onnistumiselle että yhteiselle reflektiolle ja oppimiselle.

Etätyönohjaus on mahdollisuus perinteisen työnohjauksen rinnalla monimuotoistaa, sujuvoittaa ja rikastuttaa työnohjauksen käytäntöjä nykyisessä digitalisoituvassa toimintaympäristössämme. Työnohjaaja voi tällöin paremmin huomioida ohjattavien ja organisaatioiden tarpeita ja joustavia työnohjauksen toteutustapoja.

Taito olla aidosti ja vastavuoroisesti läsnä digitaalisissa työnohjaustilanteissa on yksi tulevaisuuden osaamisen haasteista. Näitä etäkommunikoinnin muotoja on mahdollista oppia käytännön digitaalisten toteutusten ja kokeilujen kautta.

## Lähteet

Alhainen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Hämeenlinna: Tammi.

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä: seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 18.04.2021. E-kirja luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/BAXBXATHBCEE#-kohta:L\(\(e4\)sn\(\(e4\)\)\(\(20\)et\(\(e4\)n\(\(e4\)\)\)](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/BAXBXATHBCEE#-kohta:L((e4)sn((e4))((20)et((e4)n((e4))))



- Heinonen, H. 2007. Kohti syvempää ymmärrystä sosiaalityössä – Tutkiva ja arvioiva ote sosiaalityöntekijöiden jäsentämänä. WWW-julkaisu. <https://www.sosnet.fi/loader.aspx?id=ca0840f2-fdf4-4bd2-910e-2298a3af21c4>
- Jalava, T. 2020. Virtuaalikonkarin kydyissä. Teoksessa: Läsna etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä, 58–79. Toim. Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. Helsinki: Alma Talent.
- Kempainen, A. & Nurminen, J. 2019. Työnohjauksen ja vertaistuen tarve Pirkanmaan sote-alan esimiestyössä. Opinnäytetyö YAMK. Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Keski-Luopa, L. 2018. Kohti kokonaisvaltaista työnohjauksen teoriaa. Työnohjaus intersubjektiiivisena kehitysprosessina. Väitöstutkimus. Oulu: Metanoia Instituutti.
- Kivinen, P. 2018. Työnohjaus työyhteisöjen tukena. Teoksessa Laaksonen, H. (toim.) Työn ilolla! – dialogia ja yhteistoiminnallista kehittämistä. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisu, 53–60.
- Kivinen, P. & Silván, A. 2019. Uskallatko heittäytyä. Teoksessa Laaksonen, H. & Salin, S. (toim.) Iloa ja intoa johtamiseen. Käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön. Helsinki: Oppian, 119–127.
- Käkelä, M. 2020. Miksi mallintaa uutta toimintaa ja miten malli juurtuu? OPH. Viitattu 23.5.2022. <https://www.oph.fi/fi/blogi/miksi-mallintaa-uutta-toimintaa-ja-miten-malli-juurtuu>
- Martin, P., Kumar, S. & Lixarondo, L. 2017. Effective use of technology in clinical supervision. *Internet Interventions* 8; 35–39.
- Mikkonen, P. & Kallioikoski, S. 2021. Oltiin kaikki aidosti läsnä, vaikka oltiinkin etänä. Työnohjattavien kokemuksia etä- ja lähityönohjauksesta. Opinnäytetyö YAMK. Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Murphy, K. 2020. Et taida kuunnella. Miksi kuunteleminen on tärkeää ja miten se muuttaa meitä. Helsinki: WSOY.
- Pulli, K. 2021. Vähennetään yhdessä multitaskaamista – avaimia parempiin kokouksiin ja ajankäyttöön. Viitattu 10.9.2022. <https://www.hel.fi/uutiset/fi/tyoterveys/vahennetaan-yhdessa-multitaskaamista?pd=v>
- Saurama, E., Hällman, H., Nousiainen, K. & Seppälä, U. 2007. Kohti syvempää ymmärrystä sosiaalityössä – tutkiva ja arvioiva työote sosiaalityöntekijöiden jäsentämänä.
- Selander, K., Alasoini, T. & Hakonen, N. 2022. Työnantajien näkemyksiä etätyöstä. Kuinka etätöistä päätetään koronapandemian jälkeen? Työ2030. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Suomen Työnohjaajat Ry. 2022. Viitattu 19.8.2022. <https://www.suomentyonohjaajat.fi/mita-tyonohjaus-on/>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2022. Digiosallisuuden edistäminen. Viitattu 19.8.2022. <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/heikoimmassa-asemassa-olevien-osallisuus/osallisuuden-edistamisen-mallit/digiosallisuuden-edistaminen>
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Vanne, T. 2021. Ratkaisukeskeinen ryhmätyönohjaus esimiesten ja asiantuntijoiden kokemuksellisen oppimisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen menetelmänä. Tampereen yliopiston väitöskirjat 483. Tampereen yliopisto.

# Muutoksen ja osallisuuden tukeminen

# Esihenkilö johtaa muutosta luottamuksen avulla

*Kimmo Kallama ja Sirpa Nokkonen*

Luottamuksen rakentaminen esihenkilön ja muun organisaation välille on kaiken perusta toimivassa työyhteisössä. Luottamuksen ylläpito muutostilanteissa on keskeinen esihenkilön tehtävä, ja se vaatii jatkuvaa huomiota. Viestintää ja vuorovaikutusta tarvitaan, jotta kaikille osallisille syntyy yhteinen käsitys muutoksesta ja sen vaikutuksista. Ilman luottamusta keskustelu jää yksipuoliseksi, eikä yhteisiä tavoitteita todellisuudessa ole.

## Luottamuksen ytimessä avoin ja tasapuolinen viestintä

Esihenkilötyössä luottamuksen rakentamisen olennaisia piirteitä ovat oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja johdonmukaisuus. Näitä toiminnan tunnusmerkkejä tulisi jokaisen esihenkilön tarkastella omassa toiminnassaan. Sama pätee organisaatioiden väliseen toimintaan.

Luottamus syntyy tekojen kautta ja tärkeimmät esihenkilön työkalut ovat viestintä ja vuorovaikutus. Esihenkilön tulee viestiä jatkuvasti, johdonmukaisesti ja tasapuolisesti. Oikeudenmukaisista päätöksistään hänen tulee kertoa avoimesti. On sanottu, että ”johtaminen on jännittävää jankuttamista”. Se tarkoittaa asioiden toistamista eri tavoin ilmaistuna niin monta kertaa, että jokainen varmasti ymmärtää asiat samalla tavoin.

## Luottamuksen osatekijät

Luottamus luo psykologista turvallisuutta ja organisaation kannalta tärkeää sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma kuvaa avointa viestintää ja tasavertaista yhteisöllisyyttä. Sosiaalisen pääoman ilmentymät, luottamus ja vuorovaikutus, edistävät tiedon välittymistä ja lisäävät merkityksellisyyden ja yhteisen tulevaisuuskuvan syntymistä ja ylläpitoa.

Luottamus on yksilöiden välinen ilmiö, ja se voidaan määritellä myös tunteeksi, joka kohdistuu toiseen ihmiseen. Se voi olla positiivista luottamusta, negatiivista epäluottamusta tai neutraalia tunnetta. Luottamus tuntuu ja näkyy, vaikka aina ei osattaisikaan pukea sitä sanoiksi. Luottamus ilmenee puheen ohella käyttäytymisessä, ilmeissä ja eleissä.

Luottamusta lisäävät:

1. avoimuus ja jakaminen: tieto, ideat, ajatukset, tunteet
2. hyväksyntä: arvostus, vahvuuksien tunnustaminen, kannustava palaute
3. tuki: sosiaalinen tuki, konkreettinen apu
4. yhteistyöhalun osoittaminen.

Luottamusta vähentävät:

1. torjunta, reagoimattomuus
2. dominoiva käytös
3. kielteisyys
4. epäasiallisuus. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

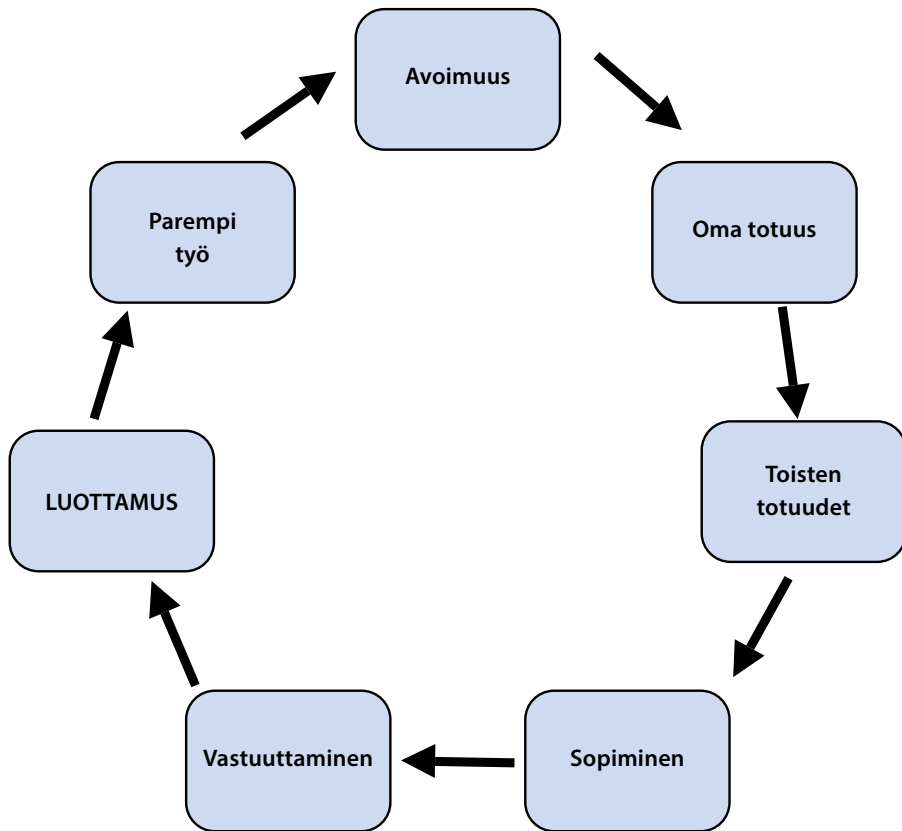
Organisaatiokulttuurissa luottamus tai sen poissaolo näkyy paitsi työkuultuurissa, myös toimintatavoissa, työn sujuvuudessa, työn laadussa sekä asiakaskokemuksessa.

## Luottamuksen ketju

Luottamuksen vuorovaikutusketjun (kuvio 1) mukaisesti toimiminen johtaa luottamuksen vahvistumiseen, vaikka oltaisiin eri mieltä käsiteltävistä asioista. Ketjun alkupisteessä osapuolet ilmaisevat mielipiteensä avoimesti, mutta myös kuuntelevat toisen mielipiteet ja hyväksyvät ne yhtä arvokkaiksi ja oikeiksi kuin omatkin mielipiteensä.

Sen jälkeen sovitaan asiasta. Sopiminen voi tapahtua kompromissin löytämisenä, yhteisestä sopimuksesta jonkin alkuperäisen mielipiteen mukaan etenemisenä tai kokonaan uuden idean löytämisenä. Vastuuttaminen tarkoittaa sitä, että osapuolet toimivat sopimuksen mukaisesti. Mikäli huomataan osapuolen toimivan vastoin sovittua, otetaan asia puheeksi rakentavalla tavalla.

Toimimalla tämän ketjun mukaisesti vuorovaikutustilanteissa on mahdollista lisätä yhteisön luottamuspääomaa pieni hippunen kerrallaan. Luottamuspääoman kasvamisella taas on paljon tutkittuja vaikutuksia.



KUVA 1. Luottamuksen ketju (Työturvallisuuskeskus 2017)

### Muistilista viestintään ja vuorovaikutukseen

1. Kirkasta muutostavoite ja varmista, että kaikki jakavat sen.
2. Tiedota, tiedota, tiedota.
3. Kuuntele, osoita kuullesi.
4. Perustele päätöksesi, tarvittaessa useampaan kertaan.
5. Huolehdi, ettei kukaan tai mikään osa organisaatiota jää vuorovaikutuksen ulkopuolelle.
6. Tee kaikki osalliseksi muutoksesta ja kerro, mihin he voivat vaikuttaa ja mihin eivät.

KUVA 2. Viestinnän ja vuorovaikutuksen muistilista (mukaillen Työturvallisuuskeskus 2017)

## MUUTOSJOHTAMISEN ULOTTUVUUDET

Kaikki johtaminen on jonkin muutoksen johtamista; onhan tavoitteena saada aikaan jotakin lähtötilanteesta poikkeavaa, saavuttaa jokin tavoite. Erilaiset tilanteet ja tavoitteet edellyttävät erilaisia johtamisrooleja ja erilaista muutoksen johtamisen osaamista. Muutoksen kohteesta ja laajuudesta riippumatta on kiinnitettävä huomiota ainakin seuraaviin seikkoihin: prosessin suunnittelu, tavoitteen ja perustelujen määrittely, ihmisten sitouttaminen, avoin viestintä ja vuorovaikutus sekä turvallisuuden tunteen ja luottamuksen ylläpitäminen.

### **Muutoksen johtamisessa voidaan tunnistaa seuraavat kolme ulottuvuutta:**

- tarinan ja matkan johtaminen
- ihmisten ja asioiden johtaminen
- tunteiden johtaminen. (Kallama & Nokkonen 2021.)

## Ihmisten ja asioiden johtaminen

Organisaatiossa eivät asiat tee toisia asioita, ihmiset tekevät ne – tai jättävät tekemättä. Erityisesti muutostilanteessa korostuu ihmisten johtamisen osaaminen. Silti tavoitteena ja suunnitelmassa olevat asiat on pidettävä selkeästi keskiössä, sillä muutostilanne on omiaan hämärtämään tehtäviä ja asioita sekä aiheuttamaan erilaisia ei-toivottuja ilmiöitä.

Muutoksen johtamisen vaiheet ja esihenkilön rooli painottuvat eri tavoin riippuen siitä, millaisesta muutoksesta on kyse ja miten laajasti se vaikuttaa organisaatiossa. Merkitystä on myös sillä, onko muutos lähtöisin omista, sisäisistä muutostarpeista vai reaktio johonkin ulkopuoliseen impulssiin. Yleisesti muutoksen vaiheet voidaan Kotterin & Tillmanin (1996) mukaan määrittellä seuraavasti:

### *1. Muutosvision määrittäminen*

Kerro selvästi ja tarpeeksi monella eri tavoin, mikä on tavoite ja miksi se on tärkeä. Kerro, mitä tavoite tarkoittaa organisaation eri tasoilla ja sidosryhmien kannalta. Muistuta, että kaikkien mukana olo on tärkeää ja kaikkia tarvitaan.

### *2. Muutoksen kohderyhmien ja vaikutusten tunnistaminen*

Kuuntele ja ota huomioon saamasi viestit siitä, keiden tulisi olla mukana muutoksen suunnittelussa ja toteutuksen eri vaiheissa. Huolehdi siitä, että eri ryhmien kanssa vuorovaikuttaminen suunnitellaan ja että eri osa-alueiden osalta määritellään selkeät vastuut ja valtuudet.

### *3. Muutoksen projektointi ja suunnittelu*

Huolehdi siitä, että muutokseen osallistuvat pääsevät ilmaisemaan kantansa muutokseen ja määrittelemään omaa rooliaan siinä. Huolehdi tarvittavasta osaamisesta ja taloudellisista resursseista. Varaa riittävästi suunnittelu-aikaa sekä organisaatiolle että esihenkilöille. Ole realistinen, mutta muistuta tavoitteen ulkoisista aikatauluista.

### *4. Organisaation rakenteiden muuttaminen tukemaan muutosta ja osaamisen varmistaminen*

Ota suunnittelussa huomioon muutosprosessin edellyttämä ajankäyttö ja osaamistarpeet. Suuntaa muutosprosessin vaatimat resurssit oikein ja huolehdi tarvittavista muutoksista organisaatiossa. Kouluta tarvittaessa johtajia ja esihenkilöitä, jotta heidän johtamisosaamisensa olisi muutosprosessin edellyttämällä tasolla. Älä uskottele itsellesi ja muille, että kaikki muu jatkuu kuten ennen, ja samalla voidaan huolehtia käsillä olevasta muutoksesta omien toimien ohella!

### *5. Organisaatio- ja johtamiskulttuurin rakentaminen*

Myös johtamisen käytäntöjen on useimmiten muututtava muutosprosessin onnistumisen varmistamiseksi. Huomaa, että jo valmiiksi täystyöllistetty ei voi enää tehdä lisää, vaan pitää tehdä asioita eri tavalla ja joskus muuttaa tehtävänkuvia vähintäänkin tilapäisesti. Huolehdi tarvittavien johtamistyökalujen ajanmukaisuudesta (johtamisosaaminen, vuorovaikutusvälineet, ajankäytön suunnittelutyökalut, tiedolla johtamisen työkalut).

### *6. Dialogin aikaansaaminen ja viestintä*

Huolehdi siitä, että johdon ja organisaation eri tasojen vuorovaikutus on laadukasta, runsasta ja monenkeskeistä heti muutosprosessin alusta alkaen. Varmista, että kaikilla on osaaminen ja pääsy vuorovaikutustilaisuuksiin ja järjestelmiin. Ota huomioon eri kulttuuritaustat. Organisaation organisaatiokulttuurit voivat poiketa toisistaan paljonkin saman organisaation sisällä, varsinkin jos toimitaan laajalla maantieteellisellä alueella.

Muokkaa vuorovaikutuksen sisältöä ja tapoja tarvittaessa kohderyhmän mukaan. Toista asiat riittävän monta kertaa ja riittävän monella eri tavalla, jotta kaikilla on samanlainen käsitys tavoitteesta ja siihen pyrkimisen tavoista.

### *7. Muutoksen etenemisen ja vaikutusten mittaaminen*

Huolehdi alusta alkaen siitä, että tavoitteelle määritellään osatekijät, joissa on onnistuttava ennen tavoitteen toteutumista. Määrittele jokaiselle osatekijälle

mittarit, joita seuraamalla todella voidaan saada tietoa juuri tuon osatekijän toteutumisesta. Kuuntele muutoksen tekijöitä, jotta kaikki vaikuttavat ja mitattavat tekijät tulevat huomioonotetuiksi. Huomioi sekä määrälliset että laadulliset mittarit.

Määrittele toimenpiteet, joihin mittaritiedon perusteella ryhdytään ja kuka niistä on vastuussa. Huolehdi seuranta- ja päätösvastuiden vastaavuudesta. Huolehdi siitä, että mittaritieto on viipymättä niiden käytössä, joiden työhön tieto vaikuttaa. Määrittele selkeät kronologiset ja laadulliset tavoitepisteet, joissa tarkastellaan koko muutosprosessin etenemisen tilaa ja tehdään tarvittaessa päätökset sen uudelleensuuntaamisesta. (Kotter & Tillman 1996, 14–19.)

## **Huoneentaulu muutosjohtamisen tueksi**

### **1. MITÄ TAVOITTELEMME?**

Vision ja tavoitteiden määrittelyminen ja viestintä

### **2. MIKSI MUUTOS TARVITAAN?**

Perustelujen määrittelyminen ja esittäminen

### **3. MUUTOKSEN VAIKUTUKSET**

Arvioidaan mitkä asiat muuttuvat ja miten muutokset vaikuttavat ihmisiin

### **4. MITEN MUUTOS TOTEUTETAAN?**

Muutosprosessin suunnittelu ja organisointi

### **5. VUOROVAIKUTUS**

Avoin, jatkuva ja systemaattinen viestintä sekä vuorovaikutus

### **6. SEURANTA**

Menestystekijöiden ja mittareiden määrittely ja seuranta

### **7. LUOTTAMUS**

Turvallisuuden tunteen ja luottamuksen ylläpitäminen

### **8. TUNTEET**

Tunteiden huomioiminen muutosprosessin aikana

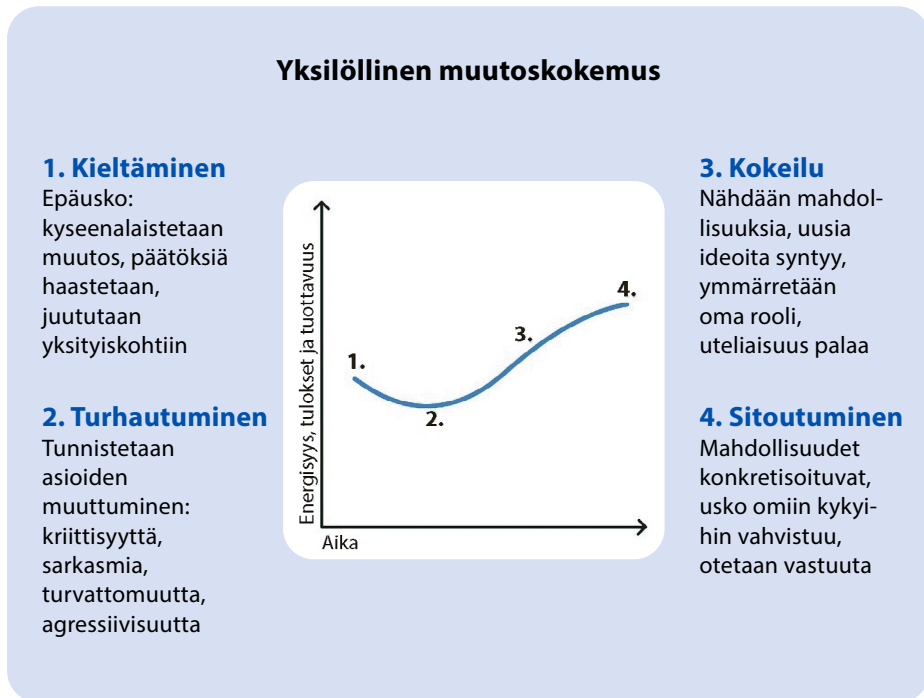
**KUVA 3. Huoneentaulu muutosjohtamiseen (mukaiillen Kotter 1996; Kallankari 2019)**



Esihenkilön on tärkeää tiedostaa, että muutos koetaan aina eri tavoin ja että jokainen yksilöllinen muutuskokemus on kokijalleen todellinen, siis tosiasia, joka on otettava huomioon. Kauniiksi kiillotettu väite muutoksen vaikutuksista ei ole uskottava, jos koetut tosiasiat kertovat toista.

Ota pelot mukaan muutospuheseen ja mahdollista keskustelu huolista ja uhkakuvista. Keskustelkaa siitä, mitä kaikkien tulisi tehdä, jotta uhkakuvat eivät toteutuisi. Rauhoittele, mutta älä maalaile yltiöpositiivista kuvaa silloin, kun sellaista ei ole nähtävissä. Hanki tukea niille, jotka sitä tarvitsevat.

Yksilöllistä muutuskokemusta voidaan kuvata kuvassa 4 olevan kuvion mukaan seuraavasti:



KUVA 4. Yksilöllinen muutuskokemus (mukaillen Kübler-Ross & Kessler 2014)

*Kerro, miksi muutos on tärkeä.* Kieltämismuutoksen (1) esihenkilön tulee keskittyä viestimään tosiasioista uudelleen ja uudelleen sekä avaamaan muutoksen taustatekijöitä mahdollisimman syvällisesti. On myös kerrottava, jos joistakin asioista ei voi avoimesti kertoa. Mahdolliset muutoksen negatiiviset vaikutukset on tuotava avoimesti esiin ja niistä on keskusteltava. Muutoksen kohteena oleville tulee antaa aikaa kohdata tilanne ja heitä tulee rohkaista ilmaisemaan tunteensa ja reaktionsa. On järjestettävä riittävä määrä tilanteita, joissa näitä tunteita voidaan käsitellä sekä yhtenä joukkona että henkilökohtaisesti.

*Ota mukaan vaikuttamaan!* Turhautumisvaiheessa (2) esihenkilön tulee tarjota tukeaan ja olla läsnä. Muutoksen kohteena olevia tulee kuunnella ja esihenkilön tulee myös osoittaa kuuntelevansa – tarvittaessa paneutumalla yksilötasolla koettuun. Esihenkilöltä edellytetään empatiakykyä ja empatian osoittamista, mutta samalla on pidettävä koko ajan selkeästi esillä muutoksen tavoitetta. Tarvittaessa tavoite on purettava pieniin, kutakin työntekijää lähinnä koskeviin osiin. Havaitut osaamisen puutteet on korjattava koulutuksella ja valmennuksella.

*Varmista tuki ja osaaminen toimia uudessa tilanteessa!* Kokeiluvaiheessa (3) on edelleen tärkeää korostaa tavoitetta, jotta kokeilut ja ideat eivät lähde sivuraiteille. Onnistuneita ”boksin ulkopuolelta” -ideoita tulee nostaa esille ja rohkaista edelleen sellaisiin. Katse on pidettävä vahvasti tulevassa ja tulevaisuudessa hyödyissä.

*Kannusta, palkitse ja puutu!* Sitoutumisvaiheessa (4) oleva kaipaa tunnustusta toimiessaan tavoitteiden mukaisesti. On tärkeää mahdollistaa onnistuminen vastuuta kantamalla ja itsenäisiä ratkaisuja tekemällä. Jatkuva vuoropuhelu, palaute ja tuen tunteen synnyttäminen ovat esihenkilön tärkeitä prioriteetteja.

## Tunteiden johtaminen

Ihmisiä johdetaan vaikuttamalla heidän ajatuksiinsa ja tunteisiinsa; niiden kautta voidaan johtaa heidän käyttäytymistään. Tunteiden johtaminen on vaikuttavampaa kuin ajatusten johtaminen ja ilman otollista tunneilmastoa johtamisesta tulee hyvin hankalaa. Luottamuksen synnyttäminen ja ylläpitäminen on johtamista tukevan tunneilmaston kannalta oleellisin tekijä. Tunnepitoista pohdintaa henkilöstössä synnyttävät esimerkiksi seuraavat kysymykset: Miten tulevaisuus on ennakoitavissa? Voinko vaikuttaa omaan tilanteeseeni? Onko toiminta reilua? Nouseeko vai laskeeko statukseni? Tunteiden johtamisen näkökulmasta esihenkilöiden toiminnassa korostuu erityisesti turvallisuuden tunteen ja luottamuksen ylläpitäminen sekä avoin vuorovaikutus. Yllättävä ja ennakoimaton muutos haastaa tunteiden johtamista vielä entistä vaativammalla tasolla.

## **Esihenkilön huoneentaulu kriisimuutoksessa**

### **Hyväksy tosiasiat ja tunnista asiat, joihin voit vaikuttaa.**

Hahmota ja arvioi kokonaistilanne laajemmasta perspektiivistä.

Mikä muuttuu ja millaisia toimia tarvitaan?

### **Luo selkeyttä tekemiseen.**

Konkretisoi muutos ja sen vaikutukset. Tee muutoksen sisältö ja toimintatapa näkyväksi.

### **Rakenna luottamusta ja luo turvallisuuden tunnetta.**

Kuuntele, keskustele, tiedota, ole läsnä, kannusta ja anna palautetta. Muista avoimuus, rehellisyys, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus.

### **Osallista.**

Työntekijöillä on tarve tulla kuulluksi ja vaikuttaa. Hyödynnä henkilöstön osaaminen ja asiantuntijuus. Osallistaminen edistää muutokseen sitoutumista ja vähentää muutoksen vastustusta.

### **Tuplaa arjen vuorovaikutus ja viestintä.**

Muutoksessa viestinnän tarve kasvaa. Vuorovaikutuksella rakennetaan luottamusta. Pyri dialogiin. Tiedota täsmällisesti, oikea-aikaisesti ja kerta toisensa jälkeen.

### **Mukauta johtamista tarpeen mukaan eri tilanteisiin.**

Sovella johtajuutta eri tilanteissa ja erilaisille ihmisille soveltuvalla tavalla. Kriisitilanteissa johtamisessa korostuu rauhallisuus, selkeys, systemaattisuus ja päätöksentekokyky.

### **Huolehdi itsestäsi.**

Jaksava esimies pystyy toimimaan joustavasti ja ratkaisukeskeisesti.

**KUVA 5. Esihenkilön huoneentaulu kriisimuutokseen (mukaillen Hökkä, Rääkkönen, Ikävalko, Paloniemi & Vähäsantanen 2020, 113).**

Muutosjohtamisen tukipilareina toimivat siis luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden ilmapiiri. Erityisesti henkilöstön kokemaa psykologinen turvallisuus nousee keskiöön. Työyhteisön toimintakykyä koetellaan muutoksessa, koska henkilöstön suoritushaaste perustehtävän hoitamiseen yhdessä muutostointerventioiden kanssa on tavanomaista kuormittavampaa. Luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden ilmapiirin vaaliminen arkipäivän esihenkilötyössä antaa turvaa kohdata vaikeita muutoksia sekä lisää henkilöstön muutoskyvykkyyttä.

## Lähteet

Hökkä, P., Räikkönen, E., Ikävalko, H., Paloniemi, S. & Vähäsantanen, K. 2020. Tunnetoimijuus ja mittari sen tutkimiseen työssä. Teoksessa Hökkä, P., Ikävalko, H., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K. & Nordling, A. (toim.) Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä. Jyväskylän yliopiston julkaisut.

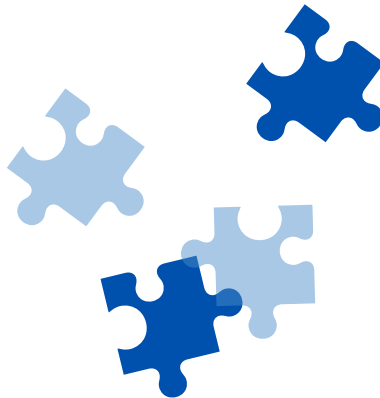
Kallama, K. & Nokkonen, S. 2021. Esimies johtaa muutosta luottamuksen avulla. Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hankkeen www-sivut. Viitattu 15.5.2022. <https://www.etanaenemman.fi/2-muutosjohtamisen-ulottuvuudet/>

Kallankari, S. 2019. Muutoksen johtaminen arjessa – opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Duodecim.

Kotter, John P. & Tillman, M. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Rastor.

Kübler-Ross, E. & Kessler, D. 2014. On grief & grieving: finding the meaning of grief through the five stages of loss. Scribner Book Company.

Työturvallisuuskeskus TTK. 2017. Laine, K. & Rauramo, P. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. Viitattu 28.3.2022. [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/luottamuksen\\_rakentaminen\\_tyoyhteison\\_vuorovaikutuksessa](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/luottamuksen_rakentaminen_tyoyhteison_vuorovaikutuksessa)



# Empatialla Etänäkin enemmän – osallisuuden kokemusta etsimässä

*Anu Kylmänen ja Johanna Oksanen*

## Johdanto

Valtakunnallisen Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hankkeen kokonais-tavoitteena oli sote-alan henkilöstön työhyvinvoinnin, työn hallinnan sekä tuottavuuden lisääminen. Lapin yliopiston taiteiden tiedekunnan tehtävänä hankkeessa oli luoda, pilotoida ja levittää muutosta tukevaa yhteiskehittämi-sen kulttuuria ja osallisuuden rakenteita hyödyntävää toimintamallia sosiaali- ja terveysalan kontekstiin palvelumuotoilun taideperustaisilla menetelmillä.

Tämä artikkeli perustuu Lapin yliopiston Etänä Enemmän -hankkeen alkuvai-heessa toteutetusta *Huoleton huone* -pilotista kerättyyn aineistoon. Pilotissa tutkittiin osallistamisen keinoja, yhteiskehittämisen kulttuuria, osallisuuden kokemuksen ja työhyvinvoinnin lisäämistä taiteen keinoin etätyömenetelmillä. Piloti toteutettiin vuosina 2020–2021 taiteen ja muotoilun opiskelijoille ja hen-kilökunnalle ja sen tarkoituksena oli testata sosiaali- ja terveysalojen esimie-hille ja työntekijöille sovellettavia taideperustaisia menetelmiä, ennen niiden varsinaista käyttöönottoa hankkeen työpajoissa. Pilotissa testattuja työskente-lymenetelmiä tuotettiin Tampereen ammattikorkeakoulun kanssa yhteistyönä järjestettyihin sote-alalle suunnattuihin työpajoihin soveltuvin osin.

Muotoilijan näkökulma sosiaali- ja terveysalalle suunnattujen työpajojen taustana Muotoilijan työn ytimenä voidaan nähdä nykyisten ja tulevien materiaalien ja immateriaalien haasteiden ja kriisitilanteiden ratkominen (Laamanen & Känkänen 2020, 61–62). Muotoilijan ammattitaito perustuu yleistiedon, tiedonhankintamenetelmien, tiedonhallinnan ja tiedonkäsitte-lyn sekä usean eri näkökulman yhdistämisen taitoon, oli kyse perinteisestä tuotemuotoilijan tai palvelumuotoilijan työkentästä. Muotoilijalle ominaista on olla utelias ja avoin; hänellä on kyky katsella, kuunnella, kokeilla, kysellä ja kyseenalaistaa. Muotoilualalle onkin syntynyt menetelmiä ja ajattelutapo-ja, joita sovelletaan perinteisistä kohteista uusiin konteksteihin (Laxström, Kylmänen, Oksanen & Nuutinen 2021, 37). Muotoilun menetelmiä sovelletaan muun muassa sosiaalisten haasteiden ratkaisemiseen (Ramoğlu & Coşkun 2017, 4504). Perusolemukseltaan monialaisen muotoilun pysyvänä lähtö-kohtana voidaan yleensä nähdä ihmisten fyysisten ja psyykkisten elinolosuh-

teiden parantaminen (ks. esim. Anttila 1992; 1996; Miettinen 2011, 78–79). Muotoiluprosesseissa tulee usein esiin ilmiöitä, joiden olemassaoloa ei aina myönnetä, kuten empatia ja intuitio (ks. esim. Raami 2015), mutta joita muotoilijat kuitenkin usein käyttävät osana Tampereen ammattikorkeakoulun muotoilumenetelmiään. Ammattitaidon karttuessa muotoilijalle kehittyä kyky huomata asioita, joita muut eivät huomaa sekä sisäinen tarve kyseenalaistaa rajoituksia ja tarttua haasteisiin (Miettinen 2011; Brown 2008). Näitä muotoilualojen erityispiirteitä soveltaen kehitettiin *Huoleton huone* -pilotti, jossa Lapin yliopiston kolmentoista monialaisen opiskelijan ryhmä tutki ja testasi erilaisia taiteeseen perustuvia yhteiskehittämisen ja osallistamisen menetelmiä. Näitä menetelmiä testattiin ja kehitettiin eteenpäin Tampereen ammattikorkeakoulun johdolla maakunnallisissa, monialaisissa ja yhteistoi-minnallisissa työpajoissa sosiaali- ja terveystieteiden esihenkilöiden ja työntekijöiden kanssa.

## Empatialla enemmän eli empatiaan ja moniaistisiin vuorovaikutustaitoihin perustuvia taideperustaisia menetelmiä

Muotoilun näkökulmasta empaattista, osallistavaa kohtaamista voidaan hyödyntää kohderyhmän tuntemusten ja kokemusten kartoittamiseen, jolloin muotoiltavan tuotteen, palvelun tai työskentelymenetelmän käyttäjät otetaan huomioon ja osallistetaan prosessiin jo suunnittelun alkuvaiheessa. Tässä artikkelissa asiakkaana nähdään *Huoleton huone* -pilotin osallistujat, joiden lähtökohtiin ja näkökulmiin työpajojen toteutuneet sisällöt perustuivat.

Empatia tarkoittaa muiden ihmisten ymmärtämistä ja mielenliikkeiden huomioimista. Toisen ihmisen tuntemusten kohtaaminen itsessä on eräänlainen jaettu kokemustila, joka herättää myötätuntoa toista ihmistä kohtaan. Empatian kokeminen auttaa hahmottamaan sitä, miltä toisesta tuntuu. Sillä on merkittävä vaikutus sosiaaliseen kommunikointiin ja se voi auttaa myös toisten ihmisten tunteiden ennakoimisessa. (Nummenmaa 2010, 132–133.)

Huolettoman huoneen työpajoissa sovellettiin ja testattiin erilaisia visuaalisointiin ja tarinallistamiseen perustuvia tutkimusmenetelmiä, joiden keskiössä on kokemusmaailman kokonaisvaltainen huomioon ottaminen, tunteiden ilmaiseminen ja etätyöskentelyvälineiden avulla käytävä vuorovaikutus. Menetelmäkokeilujen avulla kehitettiin yhteiskehittämisen kulttuurista tukevaa osallistamisen toimintamallia. Tutkimusaineisto perustuu pilotin aikana järjestetyissä työpajoissa ja taidenäyttelyssä kerättyyn monipuoliseen aineistoon. Toimintamallia sovellettiin Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hankkeessa Lapin yliopiston osatoteuttamissa työpajoissa, joista enemmän tämän julkaisun artikkelissa Luottamus työkuultuurin murroksessa.

## Tutkimusmenetelmät ja aineisto

*Huoleton huone* -pilotin työpajojen sisällöissä yhteisenä piirteenä korostui ihmisyteen ja ihmisenä olemiseen liittyvien moninaisten ilmiöiden tutkiminen, visuaaliseen ja kielelliseen ilmaisuun sekä tarkoituksiin ja merkityksiin liittyvät näkökulmat.

Palvelumuotoilun prosesseissa ei turvauduta oletuksiin tai mielikuviin, vaan toiminnan painopiste on kehityskohteena olevan aidon tilanteen tai olosuhteiden tulkinnoissa. Tietoa voidaan kerätä useilla tavoilla; voidaan hyödyntää esimerkiksi osallisuuden kokemusta lisäävää yhteiskehittämistä, johon sovelletaan erilaisia taideperustaisia menetelmiä. Toiminnan tavoitteena on tuottaa yhdessä tietoa, jonka avulla voidaan esittää mahdollisia ja erilaisiin tilanteisiin soveltuvia ratkaisumalleja. Palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntävän toiminnan päämääränä voidaan nähdä uusien tulokulmien tuominen olemassa oleviin toimintakulttuureihin. Keskeisenä ajatuksena on eri osapuolten osallistaminen toimintakulttuurin kehittämisessä. (Tuulaniemi 2011, 10.)

Yhteiskehittämisen keskiössä on ihminen tai ihmisryhmä, joka on oman elämänsä ja toimintansa asiantuntija. Parhaimmillaan palvelumuotoilu antaa keinoja ja välineitä itseilmaisuun, luovan ongelmanratkaisukyvyyn vahvistamiseen, sekä toimintatapoja vuorovaikutukseen, yhteistyöhön ja menetelmiä kommunikointiin. (Tuulaniemi 2011, 12.) Tämän artikkelin esimerkkitapauksessa yhteiskehittämisen keinoina käytettiin tarinallistamisen ja visualisoinnin menetelmiä, jotka tuottavat suoraa haastattelua ja kysymistä varmemmin syvällistä tietoa ihmisen tarpeista ja odotuksista. Ihmisen toimintaa tutkivalta saadaan esille arjesta ja toiminnasta nousevat arvot ja motiivit, tiedostetut ja tiedostamattomat tarpeet (Tuulaniemi 2011, 73 & 116–117).

Tarinallistamisen menetelmässä ihmisten toiminnan ja ilmiöiden merkitykset nähdään rakentuvan erilaisissa kertomuksissa. Kiinnostuksen kohteena on se, millaisia kertomuksia tutkimuskohteesta kerrotaan tai millaisena kertomuksena tutkimuskohde on olemassa kulttuurissa tai yhteiskunnassa. (Ks. esim. Kosonen 2018, 11.) Havainnointien ja tallenteiden avulla voidaan tulkita, miten työpajaan osallistuja kertoo esimerkiksi tunteistaan ja miten tunteet näyttäytyvät ja ilmenevät. Tarinoita kontekstisidonnaisesti tulkittamalla päästään syvemmälle kuin pelkkiä tarinan sisältöjä lukemalla. Aineistoanalyysin tuloksena syntyy monipuolinen kokonaisuus. Haasteena nähtiin etämenetelmien avulla tehdyt tulkinnat tilanteista, kertojan eleistä, ilmeistä ja taustoista, jotka edistäisivät ymmärrystä aiheesta ja olisivat apuna merkityksien analysoimisessa.

Taiteeseen perustuvia tutkimusmenetelmiä kartoitettiin kirjallisuuden ja aikaisempien monialaisten oppimis- ja opetuskokemusten kautta. Tavoitteena oli löytää menetelmiä, jotka kokoaisivat tehokkaasti eri ikäiset ja eri taustoista tulevat opiskelijat saman aiheen ääreen etänä. Pääosin testattiin työskentelytapoja, jotka toteutettiin jo olemassa olevien, nopeasti ja helposti haltuun otettavien etätyöskentelyyn tarkoitettujen digitaalisten yhteistyöalustojen avulla rajallisen aikataulun vuoksi. Ei haluttu myöskään unohtaa onnistumisen kokemuksen saavuttamista, sillä se motivoisi osallistavaan työpajaan sitoutumista. Lisäksi menetelmien piti toimia etänä, joten esimerkiksi pelkät havainnointimenetelmät eivät olleet mahdollisia, koska ei voitu olettaa, että kaikilla olisi videokamera käytössään. Työpajojen sarja aloitettiin tarinallistamisen menetelmällä. Sen käytöstä oli saatu aikaisemmin useampia rohkaisevia tuloksia uuden aiheen ja ryhmän osallistamisessa. Tarinankerronta on perustavanlaatuisen tapa ilmaista itseämme, yhdistää ihmisiä ja luoda merkityksiä. tarinat ovat olennainen osa kommunikaatiota. (Kosonen 2018, 30.)



KUVA 1. Veeti Tukiaisen visuaaliset luentomuistiinpanot 26.10.2020 (Kylmänen 2020)



Tutkimusaineisto perustuu *Huoleton huone* -pilotin aikana järjestettyihin työpajoihin ja taidenäyttelyyn. Kerätty aineisto sisältää työpajojen osallistujien ja näyttelyn kävijöiden vastaukset kirjallisiin kyselyihin, työpajojen aikana tehtyjä havaintoja, visualisointeja, jotka kuvaavat osallistujien työpajojen aikaisia tunteita, luentomuistiinpanojen visualisointeja (kuva 1) sekä työpajojen aikana chat-alustojen kautta kerättyjä kommentteja. Pilotoinnin aikana selvitettiin taideperustaisten, yhteistoiminnallisten ja osallisuuden kokemusta lisäävien menetelmien toimivuutta sekä ennakoitiin Etänä Enemmän -hankkeessa sosiaali- ja terveysalan esimiehille ja työntekijöille järjestettävissä varsinaisissa työpajoissa mahdollisesti esiin tulevia odotuksia ja teemoja.

## Osallisuuden kokemuksen luominen taiteeseen perustuvilla menetelmillä

*Huoleton huone* -pilotti kartoitti erilaisia taiteeseen perustuvia yhteiskehittämisen ja osallistamisen menetelmiä, joita soveltuisivat sote-alan kontekstiin. Samanaikaisesti pilotilla edistettiin yliopistoyhteisön työhyvinvointia. Ensimmäinen vaihe pilotista aloitettiin perehdytyksellä. Työskentelykulttuuri, -menetelmät ja -välineet sekä pilotin taustalla vaikuttavat arvot selvitettiin ryhmälle perusteellisesti. Työryhmä tutustui toisiinsa Teams-yhteistyöalustan välityksellä kirjoittaen ja keskustellen. Alussa esiteltiin pilotin aikataulu, työpajojen sisältöjen etukäteen suunniteltu runko sekä käytössä olevat yhteistyöalustat. Ryhmän vahvuuksia kartoitettiin eri tavoin kirjoittamalla ja visualisoiden yhdessä ja erikseen.

Työpajan aiheen ideointi käynnistettiin tarinankerronnan avulla. Tarina toimi kehityskohteen lähtökohtana. Erityisesti kiinnitettiin huomiota empatian ja ajallisuuden erityispiirteisiin, kun ryhdyttiin kehittämään yhteisen tarinan päähenkilöä. Päähenkilön tiedostettuja ja tiedostamattomia ongelmia ratkomalla osallistajat voisivat selvittää myös muita haastavia elämäntilanteita. Työryhmä piirsi visuaaliselle Miro-yhteistyöalustalle kuvan Sarasta (kuva 2). Koko ryhmä oli mukana ideoimassa hahmoa. Ryhmän havainnot, ideat, mielikuvitus ja todelliset omat kokemukset muodostivat yhden moniulotteisen tarinan Saran elämästä. Tarinan avulla päästiin käsiksi siihen, miten muuttuvat elämäntilanteet vaikuttivat hänen tarpeisiinsa, arvoihinsa, ympäristöönsä, ystäväpiiriinsä ja toiveisiinsa. Seuraavassa vaiheessa lähdettiin kartoittamaan kehitysideoita, joilla Saran elämäntilanne ja hyvinvointi paranisivat sekä millaisilla toimenpiteillä Sara voisi välttää haasteellisen elämäntilanteen tulevaisuudessa.

Ideoinnissa keskityttiin Saran nykyisiin toimintatapoihin ja tilanteisiin – ja mahdollisiin parannusehdotuksiin. Tarinankerronnan tuloksena, yksityiskohtaisten ideoiden sijaan, löytyi tilanteita, joissa ympäristö ja ihminen kohtasivat ja joissa esimerkiksi taideperustaiset menetelmät voisivat toimia ratkaisevana tekijänä.



KUVA 2. Saran piirretty hahmo, työryhmän näkemys (Kylmänen 2020)

Ryhmän toiminta perustui empaattisesti koettuihin ajatuksiin opiskelijoiden henkilökohtaisista hyvinvointikokemuksista ja hyvinvointia tuottavan toiminnan kehittämistä etätyöskentelyn yhteydessä. Mukana oli eri alojen asiantuntijoita, kuten kuraattoreja ja muita ohjaajia. Yhdessä luotu tarina toimi työkaluna, jolla vaikeimmistakin aiheista saatiin keskusteltua. Keskusteluja konkretisoitiin myös tekstin tai kuvien muodossa. Kuvitteellinen hahmo Sara johdatti ryhmän jäsenet luontevasti kohti aiheita, joita heidän mielestään oli tarpeen käsitellä.

Ohjattujen tehtävien keskustelualustana toimi Adobe Connect ja ideat tallennettiin visuaaliseen yhteistyöalusta Miroon. Lisäksi *Huoleton huone* –pilotin työryhmäryhmä kokoontui ohjattujen tapaamisten lisäksi pikaviestintäsovellus WhatsAppin kautta. Turvallinen ilmapiiri ryhmän jäsenten välille luotiin toimimalla aluksi nimettömänä online-chatissa. Keskustelua elävöitti emoji- käyttö. Emojit visualisoivat ryhmän jäsenten tunnelmia tai tunnetiloja. Keskusteluja jatkettiin ennalta laadittujen kysymysten avulla. Vastaukset kerättiin Miro-yhteistyöalustalle kirjoittamalla ja piirtämällä. Niitä sai halutessaan tarkentaa keskustelemalla. Tehtävä vapautti ryhmän keskustelemaan avoimesti tunteistaan. Alkuvaiheen keskusteluissa oli tilaa laajentaa ajattelua myös aiheen ulkopuolelle, jotta kaikki mahdolliset ideat saatiin mukaan keskusteluun. Aika-ajoin ohjaaja kokosi keskustelutilanteen, teki yhteenvedon keskustelun visualisoinnista ja palautti ryhmän keskustelemaan jälleen päivän aiheiden mukaan. Näin käydyt keskustelut saatiin kierros kierrokselta tiivistettyä muutamaan ydinsanaan, jotka nousivat keskusteluissa eniten esille. Saran tarina kiteytyi *Huolettoman huoneen* ydinkonsepteiksi: turvallisuus, ennalta-

ehkäisy, vertaistuki, yhteisöllisyys ja tunneilmaisuus. Näiden konseptien ympärille suunniteltiin kaksi Huoleton huone työpajaa, joissa tunteita tutkittiin ja purettiin turvallisessa ilmapiirissä.

## Osallisuuden ja empatian ilmentymiä Huolettomassa huoneessa

Pilotointivaiheen alussa kartoitettiin kohderyhmien osallisuuden rakenteita, toimintakäytäntöjä sekä erilaisia organisaatiokulttuureita. Lisäksi kartoitettiin jo käytössä olevia osallisuuden hyviä toimintamalleja, digitaalisia alustoja ja ohjelmistoja sekä eri organisaatioiden viestintä- ja vuorovaikutuskäytäntöjä. Pilotoinnin myötä pystyttiin keskittymään varsinaisissa Etänä Enemmän -hankkeessa toteutettavissa työpajoissa sisällön tuottamiseen ja aineiston keräämiseen teknologian kokeilemisen ja menetelmien testaamisen sijaan. Pilottityöpajojen aikana tehty tiedon visualisointi ja kumuloituminen herätti syvällistä keskustelua ja motivoi osallistujia mukaan kehittämään työpajojen sisältöjä yhdessä ohjaajan kanssa.

Ensimmäinen opiskelijoiden keskustelujen sisältöjen perusteella ideoitu *Huoleton huone* -työpaja (8.2.2021) pidettiin pilottityöryhmän kesken. Työpajassa suunniteltiin ja toteutettiin multisensorinen seinä, jossa jokainen osallistuja valmisti yhden tai useamman aistilaatan kooltaan 40 cm x 40 cm valitsemallaan tekniikalla. Lopullinen yhteisteos koostui kahdestatoista laatasta, jotka oli tehty kuvaamaan tekijänsä tunteita. Laatat valmistettiin erilaisista materiaaleista, ja jokainen sai vapaasti ilmaista tunnetilojaan omassa osuudessaan. Yksi multisensorisen seinälaatan tekijöistä kirjoitti työstään seuraavaa:

*Tekstiilityössä tavoitteenani oli heijastaa erilaisia tunnetiloja. Tumman pohjakankaan musta pitsikuvio heijastaa maailman pandemiatilanteeseen liittyvää pelkoa. Toisaalta teoksen valkoiset kukat kertovat tarinan toivosta. Kukat ovat kuin unelma paremmasta huomisesta, jossa ystävien halaaaminen on taas sallittua ja koronakaranteenikin on vain kaukainen muisto. Vaaleanpunaiset Dior-ruusut tuovat lempeyttä työhön. Ne muistuttavat meitä siitä, kuinka tärkeää on kohdella muita ihmisiä empatialla, unohtamatta armoa myös itseään kohtaan. Mustan pitsin sideharsomaiset ruusukkeet jättävät suruperhosten työhön jälkensä, joka saattaa joskus jäädä mieleen. Kultaiset, runsaat röyhelöt ovat kuin odotuksella itää ideoita, kevätauringon valoa ja lämpöä: Tumman sävyisen pohjan alla kasvaa jotain uutta ja kaunista. Kokonaisuutena tarkasteltuna teos muistuttaa synkkää ajatusten virtaa, jossa unelmat ja hiljaiset toiveet kukkivat. Multisensorinen seinä edustaa yhdessä muiden ryhmätöiden kanssa koko tunteiden kirjoa. (Huoleton huone -pilotin 2021 osallistuja 1.)*

Tunneseinä-nimisen multisensorisen yhteisteoksen tarkoituksena oli luoda tila ja sopiva olosuhde nykyhetkeen keskittymiselle. Tässä tapauksessa tuntoaistin rooli oli erityisen tärkeä. Tunneseinä oli moniaistinen kokemus, joka sai katsojat näkemään, kokemaan ja koskettamaan. Kun käsissä on erilaisia tuntemuksia, mielen on helpompi keskittyä nykyhetkeen.

Toinen pilottityöpaja avattiin Lapin yliopiston koko yhteisölle. Työpaja nimettiin Savipajaksi (15.2.2021), jonka tarkoituksena oli tarjota osallistujille mahdollisuus kokeilla taiteen tekemistä keinona lievittää esimerkiksi stressiä. Työpajan aikana jokainen osallistuja sai palan savea muotoillakseen omia tunteitaan kuvaavan veistoksen. Monet ryhmän jäsenet olivat kokeneet, että stressiä voi lievittää harjoittamalla tietoista läsnäoloa, aktivoimalla erilaisia aisteja ja tekemällä taidetta. Erityisesti tuntoaistia aktivoimalla on mahdollista päästä eroon stressistä, olipa kyseessä tekstiilitaide tai keramiikka. Työpajaan oli mahdollisuus osallistua myös etänä, seuraamalla videokameran avulla luovaa työskentelyä.

## Osallisuuden tunneilmaisuja ja vuorovaikutusta etämenetelmillä

Savipajassa yhdessä toimimalla ja keskustelemalla saatiin aikaiseksi turvallinen ja hyväksyvä vuorovaikutustila, joka optimoi jokaisen osallistujan mahdollisuuden reagoida uuteen tilanteeseen omasta näkökulmastaan. *Huoleton huone* -pilotti rakensi yhteisötaidenäyttelyn Lapin yliopiston Galleria Kopioon 2.–18.3.2021. Talven 2020–21 Teams-yhteyden aikana visioidut ideat kiteytyivät näyttelyssä konkreettiseen muotoon. Tunneseinän ja savipajassa tehtyjen teosten lisäksi esillä oli myös ryhmän jäsenten henkilökohtaisia taideteoksia (ks. Instagram @huoletonhuone2021). Näyttelyllä Huoleton huone loi empaattisen tilan, jossa jokaisella oli mahdollisuus saada vertaistukea tunteilleen taiteilijan tunneilmaisun kautta.

Ryhmän ohjaajan aito, empaattinen ja aktiivinen ote työpajaan osallistuvia kohtaan ja hänen selkeä roolinsa yhtenä tiimin jäsenenä nähdään tärkeänä lähestymistapana taiteeseen perustuvissa menetelmissä. Huoleton huone -pilotin tavoitteena oli kannustaa kaikkia osallistujia löytämään omat vahvuutensa ja innostaa näkemään tuttuja asioita uusista näkökulmista. Erityisesti korostettiin oman mielipiteen ilmaisemisen vapautta, mutta myös rohkeutta tehdä virheitä. Toistuvien, positiivisten tunnekokemusten nähtiin olevan yhteydessä ihmisten yleiseen hyvinvointiin (ks. esim. Lyubomirsky ym. 2005). *Huoleton huone* -pilotin työryhmä koki, että omien vahvuuksien tunnistaminen toi voimaa ryhmässä toimimiseen sekä lisäsi motivaatiota ja itsetuntoa kaikenlaiseen tekemiseen. Asiantuntijoiden haastattelut vahvistivat omaa ajattelua ja rohkaisivat ideoimaan ja kertomaan omista havainnoista tiimin

työskentelyn tueksi. Palautteesta selvisi, että turvallisuudentunne kertoa vaikeistakin asioista vallitsi läpi pilotin. Osallistujien täyttämän kyselyn mukaan työpajassa yleisimpiä tunteita olivat rauhallisuus ja helpotus. Tämän tyyppinen palaute viittasi siihen, että menetelmä toimisi ja soveltuisi muillekin aloille työpajojen antaessa osallistujille mahdollisuuden käsitellä tunteitaan konkreettisella tavalla.

*Taide tarjosi keinot ilmaista tunteita: missä sanat loppuvat, taiteelliset mahdollisuudet vasta alkavat. Käsien tekeminen mahdollisti myös konkreettisen lähestymistavan tunteiden käsittelyyn. Yhdessä tekeminen lisäsi merkityksellisyyden ja yhteisöllisyyden tunnetta. (Huoleton huone -pilotin 2021 osallistuja 2.)*

Tässä artikkelissa kuvattuja yhteisöllisiä, taideperustaisia menetelmiä soveltavia työpajoja voidaan tulevaisuudessakin hyödyntää osallisuuden kokemukseen ja työhyvinvointiin tähtäävissä hankkeissa. *Huoleton huone* -pilotissa testattua tarinallistamiseen ja visualisoimiseen perustuvaa empaattista ajattelua hyödyntävää, osallistavaa menetelmää voidaan soveltaa useille aloille myös etänä toimittaessa, kuten sote-alalle suunnatuissa työpajoissa tehtiin. Sote-työpajojen sisällöstä, kulusta ja palautteesta voi lukea lisää artikkelista ”Luottamus työkuultuurin murroksessa”. Tässä artikkelissa kuvatuista työpajoista ei suoraan pystytä rakentamaan kaikille organisaatiolle soveltuvaa toimintamallia, mutta esiteltyjä työskentelymenetelmiä voidaan testata ottamalla huomioon eri organisaatioiden toimintakulttuurit ja erityispiirteet. Työryhmän sisäinen dynamiikka ratkaisee, miten työpaja tai webinaari etenee ja toteutuu. Onnistumisen edellytys on saada luotua luottamuksen ilmapiiri alusta lähtien.

## Lähteet

Anttila, P. 1992. Käsityön ja muotoilun teoreettiset perusteet. Kuopion käsi- ja taideteollisuusakatemia.

Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta – Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. Helsinki: Akatiimi.

Bardt, C. 2019. Material and mind. The MIT Press.

Brown, T. 2008. Design Thinking. Harvard Business Review June 2008, s.1–10. [Haettu 2.9.2021: <<https://readings.design/PDF/Tim%20Brown%Design%20Thinking.pdf>>]

Clarke, R. I. 2020. Design Thinking. ALA Neal-Schuman.

Instagram @huoletonhuone2021

Kosonen, K. 2018. Finding one's own way in design. Reflections on narrative professional identity. Doctoral dissertation. Aalto university. Finding One's Own Way in Design – Reflections on Narrative Professional Identity (aalto.fi)

- Laamanen, T-K. & Känkänen, A. 2020. Tulevaisuuden muotoilukohteet ja osaaminen. LAB-ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 13. LAB-ammattikorkeakoulu. Lahti.
- Laxström, K., Kylmänen, A., Oksanen, J. & Nuutinen, A. 2021. Olosuhdeperustainen suunnittelu. Futura 4/2021. Kriisitietoisuus ja tulevaisuusresilienssi. Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry. s. 36–44.
- Ljubomirsky, S., Kuningas, L. & Diener, E. 2005. Usein positiivisen vaikutuksen edut: Johtaako onnellisuus menestykseen? Psykologinen tiedote, 131(6), 803.
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Nummenmaa, L. 2010. Tunteiden psykologia. 2. painos. Helsinki: Tammi.
- Raami, A. 2015. Älykäs intuitio ja miten käytämme sitä. Helsinki: Kustantamo S&S.
- Ramoğlu, M. & Coşkun, A. 2017. Scientific Craftsmanship: The Changing Role of Product Designers in the Digital Era. The Design Journal 20(1), s. 4497–4508.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Oyj.



# Etätyö ja luottamus sote-alalla



# Etäkotihoitotyön sisältö ja kuormittavuus sekä mahdollisuudet työurien pidentäjänä

*Tarja Heinonen*

## Johdanto

Väestön nopean ikääntymisen myötä sosiaali- ja terveyspalvelujen tarve on kasvanut ja jatkaa kasvuaan Suomessa (Trydegård 2012, 120; STM 2017, 10–17; Suomen virallinen tilasto 2018). Yksi keskeinen ja kriittinen haaste kasvavan palvelutarpeen turvaamisessa on ammattitaitoisen henkilökunnan riittävyys vanhuspalveluissa, kuten kotihoidossa (Trydegård 2012, 120). Hoitajia siirtyy pois työelämästä eläköitymisen vuoksi enemmän kuin heitä ehditään kouluttaa tilalle, ja esimerkiksi lähes puolet työssä olevista sairaanhoitajista eläköityy vuoteen 2030 mennessä (Hahtela 2019). Yhtenä ratkaisuna kasvavaan hoitajapulaan vanhuspalveluissa on esitetty kotihoidon palveluiden digitalisaatiota ja erityisesti etäkotihoitoidon lisäämistä perinteisen kotihoidon rinnalle. Digitaalisiin sosiaali- ja terveydenhuollon palveluihin kohdistetaan paljon odotuksia valtionhallinnon ja ministeriöiden strategioissa ja visioissa (esim. STM 2016). Parhaimmillaan niiden katsotaan mahdollistavan palvelujen laajemman tarjonnan ja tavoitettavuuden myös syrjäseuduilla (Paakki & Varila 2019) sekä luovan paremmat ja luotettavimmat palvelut hyvään elämään ihmisten eri elämänvaiheissa (Valtiovarainministeriö 2019).

Tarve digitaalisten palveluiden ja erityisesti etäkotihoitoidon lisäämiselle kytkeytyy myös meneillään olevaan vanhuspalveluiden rakennemuutokseen. Hoito- ja palvelujärjestelmän keskeinen tavoite on kotona asumisen tukeminen mahdollisimman pitkään (STM 2008). Digitalisaatio on otettu toimintamalliksi kotihoitoon niin sanottuna etäkotihoitona täydentämään palvelutarjontaa. Se merkitsee myös huomattavaa muutosta työn tekemisen tavoissa, organisoinnissa ja työkuultuurissa. Hammarin ja kumppaneiden (2018) mukaan etä- ja virtuaalihoitoiden käyttöönotossa on suuria vaihteluja maakuntien välillä. Etä- ja/tai virtuaalihoitoiden on ottanut käyttöön 41 prosenttia maakunnista. Edistyneimpiä etä- ja virtuaalihoitoiden käyttöönotossa ovat Etelä-Karjala, Lappi, Pohjois-Savo, Päijät-Häme ja Uusimaa. Työelämän muutoksiin sosiaali- ja terveysalalla kytkeytyy digitalisaation ja palvelurakenteen uudistuksen lisäksi pyrkimys kannustaa työntekijöitä jaksamaan työelämässä pidempään



(European Commission 2010; Eläketurvakeskus 2013; OECD 2017). Työurien pidentäminen on keskeinen tavoite eliniänodotteen yhä noustessa.

Etähoito on jo vakiintumassa osaksi vanhuspalveluiden kotihoidon palvelurakennetta. Suomalaisessa kotihoidossa systemaattisesti ja pisimpään etäkotihoitoa on toteutettu Helsingin kaupungin Palvelukeskuksessa, vuodesta 2014 lähtien. Kotihoidossa etähoito on tabletilla tapahtuvaa kuva- ja äänivälitteistä hoivapalvelua, jossa terveydenhuollon ammattilainen ottaa asiakkaaseen etäyhteyden etukäteen sovittuina ajankohtina. Asiakas voi muodostaa yhteyden tarvittaessa myös omatoimisesti. Palvelu on aina asiakkaan tarpeista lähtevää ja hoitosuunnitelman mukaista. Etähoidolla autetaan asiakasta päivittäisissä arjen asioissa, kuten lääkkeiden ottamisessa tai verensokerin mittauksessa, tai toteutetaan jumppa- ja yhteisruokailuhetkiä. Palvelukeskus tuottaa etähoidon yhteistyössä Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialan kotihoidon kanssa. Etähoito täydentää kotihoidon fyysisiä käyntejä. (Helsingin kaupungin etähoito 2020.)

Tämä artikkeli pohjaa Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hankkeessa tehtyyn tutkimukseen Helsingin kaupungin Palvelukeskuksen etähoidossa vuosina 2019 ja 2020. Tutkimuksesta on julkaistu tieteellinen artikkeli Gerontologia-lehdessä kesäkuussa 2022 (Heinonen ym. 2022). Tähän artikkeliin on koottu keskeisiä tuloksia, pohdintaa ja johtopäätöksiä kyseisestä tutkimuksesta.

## Vanhus- ja kotihoitotyön kuormitus

Vanhushoivatyöhön liittyy monenlaisia kuormitustekijöitä, kuten vastuu asiakkaista, asiakkaiden moniongelmaisuus, väkivallan uhka sekä työn fyysinen kuormittavuus. Vanhusten hoivassa esiintyy usein vaikeita ja epämukavia työasentoja, raskaita nostamisia ja toistuvia, yksipuolisia liikkeitä. Kuormitustekijöistä huolimatta työntekijät ovat yleensä tyytyväisiä työhönsä. Tyytyväisyyttä tuottavat etenkin asiakastyön palkitsevuus ja mielihyvän saaminen onnistuneesta työstä. (Laine & Kokkinen 2013, 203.)

Tutkimusten mukaan työn kuormittavuutta lisäävät vanhushoivatyön asiakasmäärät; varsinkin vaativaa hoivaa tarvitsevien asiakkaiden määrät ovat kasvaneet voimakkaasti erityisesti kotihoidossa. Samalla on kasvanut työntekijöihin kohdistuva työpaine. Mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ovat vähentyneet, samoin lähijohtajien tarjoama tuki. Hoitajat kokevat työhönsä kohdistuvan kontrollin ja työhön kuulumattomien tehtävien lisääntyneen ja välittömään hoivatyöhön jäävän ajan vähentyneen. (Kröger ym. 2018.)

Krögerin ym. (2018) mukaan vanhushoivatyön kuormittuneisuus on kasvanut selvästi etenkin kotihoidossa. Vuonna 2005 kotihoidon työntekijöistä 57 prosenttia koki itsensä usein fyysisesti väsyneeksi työpäivän jälkeen. Vuonna 2015 osuus oli 66 prosenttia. Työpäivän jälkeisistä selkävivusta usein kärsivien osuus

puolestaan kasvoi 21 prosentista 39 prosenttiin ja henkistä uupumusta usein kokevien osuus 40 prosentista 48 prosenttiin. Ympäri vuorokautisessa hoivassa (mm. laitoksissa ja tehostetussa palveluasumisessa) työpäivän jälkeinen fyysinen väsymys oli vielä yleisempää kuin kotihoidossa: hoitajista 74 prosenttia koki fyysistä väsymystä vuonna 2005, ja osuus oli yhtä korkea vuonna 2015. Usein itsensä henkisesti uupuneeksi kokevien osuus kasvoi 43 prosentista 52 prosenttiin, ja myös selkävivusta usein kärsivien osuus kasvoi kymmenessä vuodessa noin kymmenellä prosenttiyksiköllä.

Digitalisoituvien palvelujen avulla voidaan monimuotoistaa sote-alan työntekijöiden työnkuvaa. On saatu myös lupaavia kokemuksia siitä, että digitaalisen etätönn, kuten etäkotihoiton, avulla on voitu pidentää sellaisten henkilöiden työuria, jotka eivät kykene fyysisesti kuormittavaan työhön. Alustavien kokemusten mukaan selkäongelmista kärsivät hoitajat ovat voineet jatkaa työtään virtuaalikotihoitossa. (Alakoski 2017.)

## Tutkimuksen tarkoitus ja toteutus

Tutkimuksen tavoitteena oli analysoida etäkotihoitotyötä työn muutoksen ja työntekijöiden kokeman työn kuormituksen näkökulmasta. Lisäksi tarkasteltiin työrajoitteisten työntekijöiden kokemuksia etäkotihoitotyöstä työurien pidentämisen näkökulmasta.

Tutkimusaineiston muodostivat Helsingin etähoitossa työskentelevät hoitajat (n=14), joista seitsemän työskenteli niin sanotusti uudelleensijoitettuna Palvelukeskus Helsingin etähoitossa. Uudelleensijoitetut työntekijät olivat työskennelleet aiemmin perinteisen hoitotyön tai kotihoiton puolella, mutta työtapaturman tai muiden fyysisten rajoitteiden tai sairauden takia eivät enää pystyneet työskentelemään usein fyysisesti raskaassa hoitotyössä. Kyseiset työntekijät oli uudelleensijoitettu etähoiton työtehtäviin. Uudelleensijoittamisen prosessi oli käyty läpi yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Nämä haastattelut tehtiin elokuukuussa 2019. Työntekijöiden esihenkilö rekrytoi haastateltavat etähoitajat.

Tutkimusaineistoon haluttiin saada mukaan myös iältään nuorempia hoitajia, joilla ei ollut fyysisiä rajoitteita, joten haastateltavien joukkoa täydennettiin helmikuussa 2020 seitsemän etähoitajan haastattelulla. Näin haastateltavien otos edusti kattavasti Palvelukeskus Helsingin etähoitossa työskentelevää henkilöstöä, jonka kokonaismäärä haastatteluiden ajankohtana oli noin 50 työntekijää. Haastattelut olivat iältään 22–59-vuotiaita.

Tutkimusaineistossa mukana olleiden etähoiton työntekijöiden ammattinimike oli palveluneuvoja (11 haastateltavaa) tai vastaava palveluneuvoja (3). Yhdellätoista haastateltavalla oli lähahoitajakoulutus ja kolmella sairaanhoitajan koulutus. Kaikki tutkimukseen osallistuneet olivat naisia. Neljällä etähoitajalla

oli ulkomaalaistausta. Tutkimukseen osallistuneille oli kertynyt työkokemusta etähoidossa noin puolestaotoista kuukaudesta viiteen vuoteen. Tätä ennen he olivat työskennelleet perinteisen hoitotyön tai kotihoidon puolella 1–25 vuotta.

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, joka toteutettiin Skype for business -videopuheluyhteydellä. Haastattelut kestivät 30–50 minuuttia, ja ne toteutettiin haastateltavien työajalla. Haastattelut äänitettiin ja myöhemmin litteroitiin sanasta sanaan. Litteroinnit myös anonymisoitiin. Haastatteluaineiston analyysissä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia tutkimuskysymysten ohjaamana (Tuomi & Sarajarvi 2018).

## Tulokset

### *Etäkotihoitotyön sisällöt*

Haastatteluun osallistuneet hoitajat kuvasivat normaalia työpäiväänsä etähoidossa vaihtelevaksi ja työnkuvaltaan moninaiseksi. Työvuoron aluksi työntekijä tarkistaa työlistaltaan oman vastualueensa ja työtehtävät kyseisenä päivänä. Pääosin työ on videovälitteisesti ääni-kuvayhteydellä toteutettuja tarkistus- ja muistutuspuheluja, yksilö- ja ryhmäohjauksia sekä opastuksia kotihoidon asiakkaiden kanssa. Taulukossa 2 on kuvattu etähoidon keskeisiä työtehtäviä ja työn sisältöjä. Työ tapahtuu näyttöpäätteellä pääosin istuen tai ajoittain seisten.

**TAULUKKO 2. Työn keskeiset sisällöt etäkotihoitossa työntekijöiden kuvaamina.**

<b>Etäkotihoitotyö Palvelukeskus Helsingissä</b>
950 asiakasta (tilanne 10/2019). 60–80 asiakassoittoa päivässä / etähoitaja. 1–6 soittoa työvuoron aikana samalle asiakkaalle. Soiton kesto 3–5 min/asiakas.
<b>Työajat:</b> Kolmivuorotyö (klo 7–15, klo 13.30–21.30/22, yövuoro turvapuhelinpuolella klo 20.45–07 TAI kaksivuorotyö (pelkkä etähoito).
<b>Työn keskeinen sisältö, työtehtävät:</b> Muistutus- ja tarkastussoitot (esim. lääkkeet, ruokailu), voiminnan seuranta, yksilö- ja ryhmäjumppat, ryhmäruokailut, tietovisat, etälääkehoito = valvottu lääkkeenjako, uudet asiakkuudet sekä asennukset ja opastukset, kotihoidon sekä asiakkaiden ja omaisten puheluihin vastaaminen. Hoitajilla tietokoneen järjestelmässä ja näytöllä soittolista (asiakkaan nimi ja kellonaika), jolloin soiton tulisi tapahtua.
<b>Tyypilliset asiakkaat:</b> Ikäänntyneet ja muistisairaavat isoin ryhmä, myös nuoria ja lapsia, mielenterveysasiakkaita, kehitysvammaisia.

## *Hoitosuhteen uudet ulottuvuudet ja luottamus hoitajan ja asiakkaan välillä*

Kaikilla haastatelluilla etähoitajilla oli aiempaa työkokemusta perinteisen kotihoiton tai hoitotyön puolelta, joten he osasivat kuvata myös eroja nykyisen etähoitotyön ja kotihoitotyön välillä. Keskeiseksi eroksi perinteisen hoitotyön ja etähoidon välillä kuvattiin kosketuksen ja fyysisen kontaktin puuttuminen sekä rajattu mahdollisuus havainnoida asiakkaan toimintaa ja kodin olosuhteita sekä avustaa asiakasta konkreettisesti. Näitä muutoksia hoitosuhteen keskeisissä elementeissä ja laadussa voidaan tulkita luottamuksen käsitteen avulla. Se esiintyi usean hoitajan puheessa ja tarkoitti pohdintaa siitä, voiko hoitaja luottaa, että asiakas tekee kuten häntä etänä ohjeistetaan. Koska hoitaja ei ole paikan päällä, hän ei voi tarkistaa, onko asiakas esimerkiksi ottanut lääkkeensä tai tehnyt asioita annetun ohjeen mukaisesti. Digitaalisessa hoitosuhteessa luottamus rakentuu sen varaan, mitä videovälitteisesti ja rajallisesti voidaan nähdä ja mitä asiakas kertoo. Tämänkaltaista digitaaliseen hoitokontaktiin ja -suhteeseen liittyvää luottamuksen murtumista ja epävarmuuden lisääntymistä hoitajat pyrkivät ratkomaan kiinnittämällä erityistä huomiota siihen, millaisia kysymyksiä asiakkaalle pitää esittää, jotta tarvittavat tiedot saadaan selville. Hoitajat myös arvioivat kehittyneensä näissä vuorovaikutustaidoissa ja oikeanlaisten kysymysten esittämisessä.

Ahon ja kumppaneiden (2017) mukaan luottamuksen syntyminen on tärkein etätyön edellytys sen mahdollistavien teknologisten ratkaisujen lisäksi. Luottamuksen ja yhteisöllisyyden syntyyn liittyy keskeisesti kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus. Etätyössä luottamuksen rakentumista ja ylläpysymistä haastaa samassa tilassa tapahtuvan vuorovaikutuksen puuttuminen tai vähäisyys. Vuorovaikutusta ei etätyössä pidetä yhtä luonnollisena kuin lähityöskentelyssä, ja myös kokemukset tuen saamisesta voivat olla erilaiset. (Vilkman 2016.)

### *Digitaalinen vastuu ja vuorovaikutus*

Luottamuksen puutetta ja epävarmuutta hoitajat ratkoivat myös *digitaalisen vastuun* ottamisen kautta. Sanallisen ohjauksen lisäksi työtehtävien dokumentointi ja tehtyjen asioiden kirjaaminen koettiin tärkeäksi. Seikkaperäisen kirjaamisen koettiin vahvistavan myös työntekijän oikeusturvaa tilanteessa, jossa ei voi olla täysin varma, onko asiakas oikeasti ottanut lääkkeensä, vaikka näyttääkin tyhjää dosettia.

Digitaalisen hoitotyön työskentelytapoihin ja asiakassuhteeseen tuomista muutoksista huolimatta hoitotyö koettiin perustaltaan samanlaisena asiakkaiden *kohtaamisena ja vuorovaikutuksena* kuin perinteinen hoitotyö. Kun kontakti asiakkaaseen rakentuu digitaalisesti, korostuu sanallisen vuorovaikutuksen merkitys entisestään. Hoitajan koettiin olevan hoitaja etäkotihoitosakin, vaikka kontakti on digitaalinen.

Kaikki haastatellut pitivät siirtymistä perinteisestä hoitotyöstä etähoitotyöhön suhteellisen helppona, vaikka etukäteen he myös pelkäsivät sitä, miten suoriutuvat teknisten laitteiden kanssa. Itse tekniikan haltuunotto ja laitteiden käyttö osoittautuivat kuitenkin melko helpoksi. Ruudun kautta tapahtuva asiakaskontakti saattoi tuntua aluksi vieraalta, mutta kokemuksen lisääntyessä etähoito ja sen digitaalinen toteutustapa alettiin mieltää aidoksi *hoitotyöksi, jossa välitetään ihmisestä.*

### *Oikea asiakasvalinta*

Asiakasvalinta eli se, minkälaiselle asiakkaalle etäkotihoitopalvelu sopii, nousi keskeiseksi puheenaiheeksi työn sisällöstä keskusteltaessa. Haastatellut etähoitajat kokivat etähoidon soveltuvan parhaiten asiakkaalle, joka suhtautuu avoimesti ja myönteisesti etähoitopalveluun ja jolla on teknisiä valmiuksia laitteen käyttöönottoon. Asiakkaan korkean iän ei koettu olevan este: vanhimmat käyttäjät olivat olleet yli satavuotiaita. Ihanteelliseksi kuvattiin asiakas, jolla on liikunta- tai toimintakyvyn rajoitteita mutta jonka kognitio yhä toimii. Tyytyväisiä etähoitopalvelujen asiakkaita ovat myös ne, jotka eivät halua, että heidän luonaan käy toistuvasti kotihoidon työntekijöitä.

Kaikille etähoito ei kuitenkaan välttämättä sovellu. Esimerkiksi mielenterveysasiakkaalle laite oli aiheuttanut lisää ahdistusta tai epäluuloisuutta. Myös muistisairaiden kohdalla oli tullut eteen haastavia tilanteita, kun henkilö ei ollut enää kyennyt ymmärtämään ruudun kautta sanallisesti tulevia ohjeita tai toimimaan niiden mukaisesti. Tällaisten tilanteiden yhteydessä etähoitajat puhuivat myös *eettisyyden rajoista ja inhimillisyydestä.* Asiakasvalinnan onnistumiseksi yhteistyö kotihoidon kanssa ja jatkuva arviointi etähoitopalvelun soveltuvuudesta juuri kyseiselle asiakkaalle koettiin tärkeäksi.

### *Työn fyysinen ja psyykkinen kuormittavuus*

Siirtyminen etäkotihoitoon perinteisestä kotihoitotyöstä muutti olennaisesti työn tekemisen tapaa ja fyysistä kuormitusta. Perinteiseen kotihoitoon sisältyy liikkumista ja siirtymistä paikasta toiseen sekä asiakkaan avustamista päivittäisissä askareissa. Etähoitotyö puolestaan on pitkälti näyttöpäätetyötä, joka tapahtuu istuen tai mahdollisesti myös osan aikaa seisten. Haastateltavien ikä sekä aiempi sairaushistoria vaikuttivat siihen, millaiseksi työn muuttuminen paikallaanoloa vaativaksi koettiin. Kaikilla seitsemällä uudelleen sijoitetulla etähoitajalla oli entuudestaan tuki- ja liikuntaelinperäisiä ongelmia tai muita fyysisiä rajoitteita, joten siirtymä istumatyöhön koettiin fyysisesti kuormittavana. Istumatyön aiheuttama yksipuolinen kuormitus oli työpaikalla tunnustettu, ja sitä oli pyritty korjaamaan ottamalla käyttöön erilaisia ergonomisia keinoja, kuten sähköpöydät ja rannetuet.

lältään nuoremmat etähoidon työntekijät, joilla ei myöskään ollut työhistoriassaan aiempia tuki- ja liikuntaelimiin liittyviä ongelmia, kokivat työn fyysisen kuormittavuuden pienemmäksi kuin vanhemmat työntekijät. lältään vanhemmat kuuluivatkin fyysisten rajoitteiden vuoksi uudelleen sijoitettujen etähoitajien ryhmään. Tästä huolimatta he kaipasivat perinteisestä kotihoitotyöstä juuri liikkumista ja kävelyä työpäivän aikana. Joidenkin haastateltujen toimenkuvassa yhdistyivät etäkotihoito ja asiakkaan kotona käynnit turvahuelpalvelun kautta, ja tämä toi kaivattua fyysistä aktiivisuutta ja vaihtelua staattisen istumatyön rinnalle.

Näyttöpäätetyön fyysisestä kuormituksesta huolimatta kaikki haastatellut etähoitajat kokivat työn kuormituksen olevan kuitenkin enemmän *psykkistä kuormitusta*, jonka syynä oli kiire tai kasaantuneet työt. Asiakkaiden lisääntynt määrä suhteessa työntekijöiden määrään oli yksi kiirettä ja stressiä aiheuttava tekijä. Ennalta määrätty kellonajat soitoille ja asiakaskontakteille jättävät vain vähän joustonvaraa aikatauluihin ja työtehtävien rytmittämiseen, mikä myös lisää stressin ja kiireen kokemusta. Kun asiakaskontaktien aikataulussa pysyminen ei onnistu, joutuvat hoitajat usein tinkimään omasta ruokatauostaan. Etäkotihoitoa tehdään itsenäisesti ja kuulokkeet korvilla, joten keskustelut työkavereiden kanssa jäävät vähäisiksi. Etäkotihoito koettiin melko yksinäiseksi, vaikka toinen etähoitaja oli fyysisesti lähellä avokonttoritilassa. Myös tekniset ongelmat ja laitteiden toimimattomuus kuormittivat työpäivää ja aiheuttivat ylimääräistä työtä sekä vaikeuksia pysyä suunnitellussa aikataulussa.

Voimavaratekijöiksi haastatellut etähoitajat kokivat asiakkailta saadun myönteisen palautteen, kiitoksen ja arvostuksen. Ne tuottavat iloa ja jaksamista etähoitotyössä. Asiakkaat antavat positiivista palautetta kohtaamisesta ja vuorovaikutuksesta sekä asioiden jakamisesta hoitajan kanssa. Asiakkaan tyytyväisyys ja hoitajan kokemus siitä, että kontakti on sujunut onnistuneesti ja suunnittelut asiat on saatu toteutettua, on merkittävä voimavaratekijä. Kaikki haastatellut hoitajat nauttivat siitä, että saivat olla tekemisissä erilaisien ihmisten kanssa. Myös mukavat työkaverit ja työyhteisö mainittiin iloa tuottavina asioina.

## Etähoidossa vaadittava osaaminen ja valmiudet

Kaikilla haastatelluilla etähoitajilla oli kokemusta perinteisen hoitotyön tai kotihoidon puolelta, lyhimmillään yhden vuoden ja enimmillään 25 vuoden ajalta. Jokainen haastateltu piti aikaisempaa kokemusta merkittävänä etuna tai jopa edellytyksenä etähoitotyön tekemiselle. Työkokemus auttoi hahmottamaan kotihoitoa kokonaisuutena ja ymmärtämään, mitä kaikkea siihen sisältyy. Aiemman hoitotyön kokemuksen koettiin myös lisäävän valmiuksia ohjata ja neuvoa asiakasta sanallisesti.

Erityisinä etähoitotyön osaamisina ja valmiuksina korostuivat vahvat vuorovaikutustaidot, kärsivällisyys ja rauhallisuus sekä selkeys asiakasohjauksessa. Lisäksi korostui hyvä tarkkailu- ja havainnointikyky, koska johtopäätökset asiakkaan tilanteesta tai voinnista perustuvat videovälitteiseen sanalliseen ja sanattomaan vuorovaikutukseen. Uudenlaisina valmiuksina mainittiin tietotekninen osaaminen sekä kyky asioiden nopeaan kirjaamiseen. Myös kykyä kuvata kirjallisesti ja tarkasti asiakkaan tilaa tai siinä tapahtuneita muutoksia pidettiin yhtenä tärkeänä osaamisalueena.

## Etäkotihoitotyö ja työuran pidentäminen

Kaikki seitsemän uudelleen sijoitettua etähoitajaa kokivat, että työskentely etähoidossa on mahdollistanut heidän työuransa jatkumisen. Muutamalle heistä etähoitotyöhön siirtyminen oli ainoa tarjolla oleva mahdollisuus jatkaa hoitajana työelämässä sairaseläkkeelle siirtymisen sijaan. Etäkotihoitotyö tarjoaa mahdollisuuden työuran jatkamiseen hoitotyössä silloinkin, kun työntekijän oma liikkumis- ja toimintakyky on huomattavasti rajoittunut ja liikkumisen tueksi tarvitaan apuvälinettä.

Etäkotihoitotyöhön siirtyneille hoitajille merkittävää oli, että he pystyivät näin säilyttämään ammatti-identiteettinsä. Työssä viihtymisen ja ammatti-identiteetin näkökulmasta oli tärkeää, että työrajoitteista huolimatta haastatellut saivat jatkaa työtään juuri hoitoalalla, jolle olivat kouluttautuneet. Työuran jatkaminen ei vaatinut uudelleen kouluttautumista eikä ammatti-identiteetin ja osaamisen rakentamista uudelleen.

Vaikka hoitotyöhön kuuluneet nostot ja muut raskaat työvaiheet olivat jääneet pois, tilalle oli tullut uusia työssä jaksamisen haasteita. Jokainen haastatteluun osallistunut kertoi näyttöpäätte- ja istumatyön tuomista kuormitustekijöistä. Istumatyö ja paikallaan olo aiheuttivat uusia haasteita työssä selviytymiseen, mikä on ymmärrettävää, kun lähes kaikilla uudelleen sijoituksen syynä olivat tuki- ja liikuntaelimiin liittyvät ongelmat. Työergonomiaan oli jo pyritty löytämään helpotusta apuvälineistä, kuten ranne- ja selkätuista, sekä työasennon muutoksista. Moni etähoitaja kaipasi perinteisen kotihoitotyön sisältämää liikkumista ja hetkittäistä ulkona oloa paikallaan olon ja sisätyön sijaan.

## Pohdinta

Etäkotihoitotyö koettiin työnkuvaltaan moninaiseksi. Tältä osin tutkimus vahvisti aiempia tuloksia siitä, että teknologian ja etäpalveluiden käyttö voivat rikastuttaa työnkuvia (esim. Koivisto ym. 2019). Hoitajat kokevat olevansa hoitajia etähoidossakin, vaikka fyysinen kontakti asiakkaaseen jää pois. Hoitotyön keskeiset elementit, kuten hyvä vuorovaikutus ja asiakkaan auttaminen, toteutuvat myös videoyhteyden välityksellä.

Asiakassuhdetta määrittä keskeisesti luottamus: voiko työntekijä luottaa siihen, että asiakas on toiminut kuten kertoo toimineensa? Onko hän esimerkiksi ottanut lääkkeitä tai toiminut saamiensa suullisten ohjeiden mukaan? Jos näin ei tapahdu, hoitotapahtuman tavoitteet eivät täyty. Tulos vahvistaa aiempia tutkimustuloksia luottamuksen keskeisyydestä digitaalisen asiakassuhteen erityispiirteitä.

Etäkotihoitossa olisi suositeltavaa tukea oma-asiakkuutta, jolloin jokaisella hoitajalla olisi omat, tutut asiakkaat. Näin voitaisiin varmistaa luottamuksellisen ja toimivan asiakassuhteen rakentuminen. Tutkimuksessa organisaatiossa haasteeksi koettiin henkilöstön vaihtuvuus, joka murentaa luottamuksellisen ja pitkäkestoisen asiakassuhteen rakentumista.

Hybridimalli, jossa hoitaja tapaisi asiakasta fyysisesti ainakin joitakin kertoja, saattaisi edistää palvelu- ja hoitosuhteen laatua. Tutkimuksessa tuli esiin, että tiivis yhteistyö kotihoitoon, jossa hoitaja käy asiakkaan luona, on etäkotihoitotyössä ja -palvelussa tärkeää. Näin etäkotihoito parhaimmillaan täydentää kotihoitopalveluita. Asiakkaiden määrän kasvaessa on sekä yhteiskunnallisesti että inhimillisesti arvokasta kehittää asiakasvalintaa entisestään siten, että etäkotihoitosta eniten hyötyvät ja siihen soveltuvat asiakkaat ohjautuvat palvelun piiriin.

Etäkotihoitotyössä korostuvat tietyt valmiudet ja kyvyt. Erityisinä osaamistarpeina ja valmiuksina tulivat tutkimuksessa esiin vahvat vuorovaikutustaidot, kärsivällisyys ja rauhallisuus sekä selkeys asiakasohjauksessa. Lisäksi työntekijältä edellytetään hyvää tarkkailu- ja havainnointikykyä, jotta hän voi tehdä ruudun kautta johtopäätöksiä asiakkaan tilanteesta tai voinnista. Esiin nousivat myös tietotekninen osaaminen sekä kyky kirjata huomioita ja hoidettuja työtehtäviä nopeasti. Näitä valmiuksia toki edellytetään muutoinkin hoitotyössä. Aiemmasta hoitotyön kokemuksesta koettiin olevan hyötyä etähoitossa: se lisää työntekijän valmiuksia ohjata ja neuvoa asiakasta sanallisesti.

Tutkimus ja sen haastattelut ajoittuivat koronapandemian leviämistä edeltäneeseen aikaan. Tulokset olisivat saattaneet olla erilaisia, mikäli haastattelut olisivat osuneet pandemian aikaan. Tutkimuksessa nytkin esiin nousseet psyykinen kuormitus ja koettu kiire olisivat voineet korostua vielä enemmän, sillä pandemian myötä asiakasmäärä etäkotihoitossa on kasvanut nopeasti. Maaliskuussa 2020 alkanut pandemia on luonut kasvavaa painetta etähoitopalvelujen ja etähoitotyön kehittämiseen.

Tutkimuksessa havaittiin yhdeksi haasteeksi henkilöstön suuri vaihtuvuus, mikä on todettu muissakin hoitoalan ja vanhustyön tutkimuksissa (esim.



Olakivi ym. 2021). Henkilöstön vaihtuvuus luo osaltaan kiirettä ja aikapainetta työhön. Haastatellut kokivat tämän psyykkisenä kuormituksena, joka heikentää työssä viihtymistä ja lisää henkilöstön vaihtuvuutta entisestään. Työhön perehdytykseen tulee kiinnittää huomiota, ja tätä ollaankin kehittämässä Palvelukeskus Helsingin etähoidossa. Vanhustyön houkuttelevuus on merkittävä yhteiskunnallinen haaste, johon kietoutuu niin työn arvostukseen kuin palkkaukseen liittyviä kysymyksiä.

Tutkimus tuotti kannustavia tuloksia, joiden mukaan etäkotihoitotyö tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden jatkaa työuraa hoitoalalla fyysisistä työ- ja toimintakyvyn rajoitteista huolimatta. Alakoski (2017) on raportoinut samansuuntaisista kokemuksista. Kaikki uudelleen sijoitetut haastatellut kokivat etäkotihoitotyön mahdollistavan työuransa jatkumisen, kun hoitotyöhön kuuluneet nostot ja muut raskaat työvaiheet olivat jääneet pois. Tilalle oli kuitenkin tullut uusia työssä jaksamisen haasteita. Istumatyö ja paikallaan olo aiheuttivat uusia haasteita, mikä on ymmärrettävää, koska lähes kaikilla uudelleen sijoituksen syynä olivat tuki- ja liikuntaelimiin liittyvät ongelmat. Moni etäkotihoitotyön työntekijä kaipasi perinteiseen kotihoitotyöhön kuulunutta liikettä ja liikkumista.

## Johtopäätökset

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työntekijöiden kokemusten mukaan etäkotihoito täydentää ja monimuotoistaa hyvin sekä kotihoitotyötä että palveluntarjontaa. Hoitotyön keskeiset elementit, kuten hyvä vuorovaikutus sekä asiakkaan auttaminen ja kohtaaminen, toteutuvat myös videoyhteyden välityksellä. Digitaalisessa asiakassuhteessa korostuvat vuorovaikutus ja asiakkaan oikeanlainen ohjaus sekä luottamus siihen, mitä asiakas kertoo. Ääni-kuvayhteyden kautta tapahtuva kotihoitotyö on muuttanut sekä työn sisältöjä että työssä tarvittavia valmiuksia.

Kiire ja asiakassoittojen aikataulupaine aiheuttavat työntekijöille psyykkistä kuormitusta. Fyysisesti raskaat asiakassasiirrot ja -nostot ovat jääneet pois, mutta tilalle ovat tulleet istumatyölle ja näyttöpäätetyölle tyypilliset yläraajojen ja hartiaseudun rasitustilat. Kaikki haastatellut uudelleensijoitetut työntekijät kokivat joka tapauksessa, että etähoitotyö oli mahdollistanut heidän työuransa jatkuvuuden. Työergonomiaan ja elpymisliikkeisiin tulee jatkossa kiinnittää etäkotihoitotyössä erityistä huomiota ja kehittää näihin uusia keinoja.

Etäkotihoitotyö ei sovellu automaattisesti kaikille – kuten ei etäkotihoitopalvelukaan – vaan ratkaisevaa on työntekijä- ja asiakasvalinta. Kaikilla tutkimukseen osallistuneilla etäkotihoitotyön työntekijöillä oli myönteinen asenne

teknologiaan, ja sitä videovälitteinen etäkotihoitotyö edellyttääkin. Aiempien tutkimusten mukaan teknologian käyttöönotto onnistuu paremmin, jos työyksikön koko henkilöstö ottaa sen käyttöön samanaikaisesti (esim. Turja 2019). Nyt tutkimuksen kohteena olleessa etäkotihoiton organisaatiossa kaikki työntekijät käyttivät samoja digitaalisia työvälineitä.

Etänä ja digitaalisesti tapahtuvassa hoidossa on tärkeää huomioida sekä työntekijöiden että asiakkaiden yksilölliset valmiudet ja asenteet. Etähoito tulee yleistymään, mikä edellyttää etätöiden ja sen johtamisen kehittämistä. Pandemia on pakottanut sote-organisaatioita siirtymään etätöihin niiltä osin kuin se on ollut mahdollista. Palvelukeskus Helsingissä tämä on merkinnyt aivan uudenlaista asetelmaa, jossa osa etäkotihoitoa tekevästä hoitajista työskentelee kotoa käsin ja esimiehet johtavat heitä etänä. Henkilöstöltä edellytetään tällöin sekä etäjohtamisen osaamista että kykyä olla johdettavana etänä.

## Lähteet

Aho, T., Höykinpuro, T., Kähärä, E., Lehtoranta, E. & Sipilä, R. 2017. Etätöissä turvallisesti. Työturvallisuuskeskus.

Alakoski, R. 2017. Virtuaalinen kotihoito yllätti suosiollaan. *Terveys ja talous* 2017; 80(3):22–4.

Eläketurvakeskus. 2013. Suomen eläketurvajärjestelmän sopeutuminen eliniän pitenemiseen. Eläkekysymysten asiantuntijaraportti. Helsinki.

Etänä Enemmän – sote-töiden uudistuu -hanke. Hankkeen verkkosivusto. Viitattu 26.6.2020. <https://www.etanaenemman.fi>

European Commission. 2010. Progress and key challenges in the delivery of adequate and sustainable pensions in Europe. Bryssels: European Commission.

Hahtela, N. 2019. Sairaanhoidtajien työolobarometri 2018. Pdf-dokumentti. Viitattu 26.6.2020. [https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2020/01/tyoolobarometri\\_2018\\_web-1.pdf](https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2020/01/tyoolobarometri_2018_web-1.pdf)

Hammar, T., Mielikäinen, L. & Alastalo, H. 2018. Teknologia tukee kotihoidon asiakkaan omatoimisuutta ja turvallisuutta – eroja käyttöönotossa maakuntien välillä. *Terveysten ja hyvinvoinnin laitos, Tutkimuksesta tiiviisti* 44/2018.

Heinonen, T., Lindfors, P. & Nygård, C-H. 2022. Etäkotihoitotyön sisältö ja kuormittavuus sekä mahdollisuudet työurien pidentäjänä. *Gerontologia* 2022(2): 128–142. <https://doi.org/10.23989/gerontologia.109921>

Helsingin kaupungin etähoito. 2020. Verkkosivu. Viitattu 26.6.2020. <https://www.hel.fi/palvelukeskus/fi/kotiin-tuotettavat-palvelut/Etahoito/>

Koivisto, T., Koroma, J. & Ruusuvaara, J. 2019. Teknologian hyödyntäminen ja etäpalvelut työterveyshuollossa – ammattilaisten näkökulma. *FinJeHeW* 2019;11(3):183–197. <http://dx.doi.org/10.23996/fjhw.77370>

- Kröger, T., van Aerschot, L. & Puthenparambil, JM. 2018. Hoivatyö muutoksessa: suomalaisen vanhustyö pohjoismaisessa vertailussa. Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7372-8>
- Kröger, T., van Aerschot, L. & Puthenparambil, JM. 2019. Ikääntyneiden hoivaköyhyys. *Yhteiskuntapolitiikka* 2019;84(2):124–34. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019041011854>
- Laine, M. & Kokkinen, L. 2013. Terveys- ja sosiaalipalvelut. Teoksessa Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuskulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. (toim.) *Työ ja terveys Suomessa 2012: seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Helsinki: Työterveyslaitos, 202–7. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-302-8>
- OECD. 2017. OECD recommends Finland to do more to help older people stay in work. 2017. Verkkosivu. 26.6.2020. <https://www.oecd.org/finland/oecdrecommendsfinland-todomoretohelpolderpeoplestayinwork.htm>
- Olakivi, A., van Aerschot, L., Puthenparambil, JM. & Kröger, T. 2021. Ylikuormitusta, lähijohtajan tuen puutetta vai vääränlaisia tehtäviä: miksi yhä useammat vanhustyöntekijät harkitsevat työnsä lopettamista? *Yhteiskuntapolitiikka* 2021;86(2):141–54. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021041510496>
- Paakki, T. & Varila, R. 2019. Osatyökykyisen hoitohenkilökunnan kokemus etähoivan merkityksestä työtyytyväisyyteen. Teoksessa Kunnari, M. (toim.) *Etätyön monet mahdollisuudet*. Rovaniemi: Lapin ammattikorkeakoulu. Verkkosivu. Viitattu 26.6.2020. <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=870c85a8-19ae-4d30-90a1-70ea8f26b649>
- STM. 2008. Ikäihmisten palvelujen laatusuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2008:3.
- STM. 2017. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2017–2019. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2017:6.
- STM. 2016. Digitalisaatio terveyden ja hyvinvoinnin tukena. Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjaukset 2025. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Pdf-dokumentti. Viitattu 26.6.2020. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75526/JUL2016-5-hallinnonalan-ditalisaation-linjaukset-2025.pdf>
- Suomen virallinen tilasto. 2018. Vanheneva väestö ja alhainen työllisyys korkean huoltosuhteen taustalla. Verkkosivu. Viitattu 12.10.2020. <http://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2016/vanheneva-vaesto-ja-alhainen-tyollisyys-korkean-huoltosuhteen-taustalla/>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Turja, T. 2019. Accepting robots as assistants: a social, personal and principled matter. *Tampere University Dissertations* 174. Tampere. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1351-7>
- Trydegård, GB. 2012. Care work in changing welfare states: Nordic care workers' experiences. *European Journal of Ageing* 2012;9:119–29. <https://doi.org/10.1007/s10433-012-0219-7>
- Valtiovarainministeriö. 2019. Julkisen hallinnon digitalisaatio. Verkkosivu. Viitattu 15.9.2019. <https://vm.fi/digitalisaatio>
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum.

# Esihenkilövalmennuksilla kotihoitoa kehittämässä

*Jussi Savolainen ja Päivi Mayor*

Kotipalvelua ja -hoitoa tarvitsevien määrä on kasvussa. Nykyisin ikäihmiset kotiutuvat sairaalahoidosta entistä nopeammin, ja samalla kotihoidolta edellytetään vaativampia hoitotoimenpiteitä. Väestön ikääntymisen ja aiempaa monisairaampien kotona asuvien määrän lisääntyminen luovat tulevaisuudelle kasvunäkymiä entisestään. Kotipalvelun asiakkaat ovat aiempaa vahvempaa tukea ja raskaampaa hoitoa tarvitsevia. (Hautsalo ym. 2016; Vellonen ym. 2019; Kehusmaa ym. 2020.) Yli puolet kotihoidon asiakkaista tarvitsee tukea päivittäisessä arjessaan ja yli 40 prosenttia asiakkaista on paljon palveluja käyttäviä (Saukkonen, Mölläri & Puroharju 2021). Tämän takia kotihoidossa työskenteleminen vaatii hyvin monipuolista osaamista.

Mielikuva sosiaali- ja terveysalasta, tai kotihoidosta, ei nykyisellään tue veto- ja pitovoiman kehittymistä. Alalla jo työskentelevien työtyytyttömyys on kasvussa (Hahtela & Karhe 2021). Kotihoito koetaan kiireellisemmäksi verrattuna terveyskeskuksessa tai palveluasumisen piirissä työskentelyyn. Kotihoidon työntekijöillä on rasitusoireita (stressi, arvio selviytymisestä työssä eläkeikään saakka, nukkumisongelmat) enemmän kuin muualla vanhuspalveluissa työskentelevillä. (Vehko, Sinervo & Josefsson 2017.)

Alan vetovoiman säilyttämisen ja alalle tulevien rekrytoinnin lisäksi myös jo työssä olevien pitovoimaan on olennaista panostaa. Pidemmän työkokemuksen omaavat hoitajat ovat tärkeä resurssi organisaatiolle. Kertynyt ammattitaito mahdollistaa laadukkaan ja tehokkaan hoitotyön suorittamisen ja voi kasvattaa näin myös organisaation tuloksellisuutta. (Siew ym. 2011.) Kokeneita hoitajia tarvitaan sekä uusien hoitajien mentorointiin että antamaan tukea työyhteisölleen (Hahtela & Karhe 2021). Erityisesti käynnissä olevassa sosiaali- ja terveyspalvelujen muutoksessa kokeneiden hoitajien rooli korostuu. Kokeneilla vanhustyön työntekijöillä on käytettävänä paljon potentiaalia laajan ammattitaitonsa, kokemuksensa ja erilaisten näkemystensä vuoksi sekä työn että uusien toimintatapojen kehittämässä (Bordi 2019).

Kotihoito on luonteeltaan liikkuvaa työtä. Tyypillisesti työntekijät kokoontuvat työpäivän aluksi ja lopuksi työpaikalle, mutta muuten arki sujuu asiakkaiden luona vieraillessa varsin itsenäisesti. Tämä asettaa omat haasteensa myös johtamiselle ja esihenkilötyölle. Työyhteisön psykologinen turvallisuus ja luottamus, vastuiden, velvollisuuksien ja työn vapausasteiden selkeys sekä työn tavoitteita tukevat toimintatavat mahdollistavat osaltaan johtamis- ja esihenkilötyön onnistumista.

## Etänä Enemmän -hankkeen valmennukset Helsingin kotihoidossa

Helsingin kotihoito vastaa vuosittain säännöllisesti lähes kuuden tuhannen asiakkaan palvelutarpeeseen vastaamisesta. Helsingin kotihoidossa työskentelee vakituisesti yli 1700 hoitotyöntekijää. Suurin osa hoitotyötä tekevistä on lähihoitajia, sillä sairaan- tai terveydenhoitajien osuus hoitohenkilökunnasta on 19 % (vuonna 2021). Kotihoitoa tuotetaan pääsääntöisesti ns. perinteisesti asiakkaan kotona, mutta etähoitoa saavien asiakkaiden osuus on kasvussa. Tällä hetkellä etähoitoa saa yli 800 asiakasta (14,5 %). (Helsingin kaupungin tarkastuslautakunta 2021.)

Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hankkeessa toteutettiin johtamista ja esihenkilötyötä tukeva valmennuskokonaisuus Helsingin kotihoidon yksiköille. Helsingissä kotihoitoa tuottaa kahdeksan alueellista kotihoitoyksikköä sekä Palvelukeskus Helsinki, joka vastaa kotihoidon etähoidosta. Kotihoidon yksiköistä hankkeen valmennuskokonaisuuteen osallistuivat Palvelukeskus Helsinki sekä Koillinen ja Pohjoinen kotihoitoyksikkö.

Yksiköiden esihenkilöille järjestettiin yhteensä seitsemän eriteemaista valmennusta, joissa pureuduttiin johtamiseen ja esihenkilötyöhön. Yksittäisten valmennuskertojen kesto oli noin neljä tuntia. Valmennusten teemat suunniteltiin yhdessä kotihoitoalueiden johdon kanssa, ja ne olivat: itsensä johtaminen, motivaatio, psykososiaalinen kuormitus, eettinen kuormitus, arvot, luottamus sekä osaamisen kehittymisen tukeminen. Valmennuksia edeltävästi tavattiin osallistuvien yksiköiden johtoa ja keskusteltiin heidän kanssaan heidän näkemyksistään nykytilanteesta sekä tuentarpeesta, johon valmennuksella toivottiin tukea. Taustamateriaalina käytettiin myös Kunta10 -tuloksia (Työterveyslaitos 2020) Helsingin osalta.

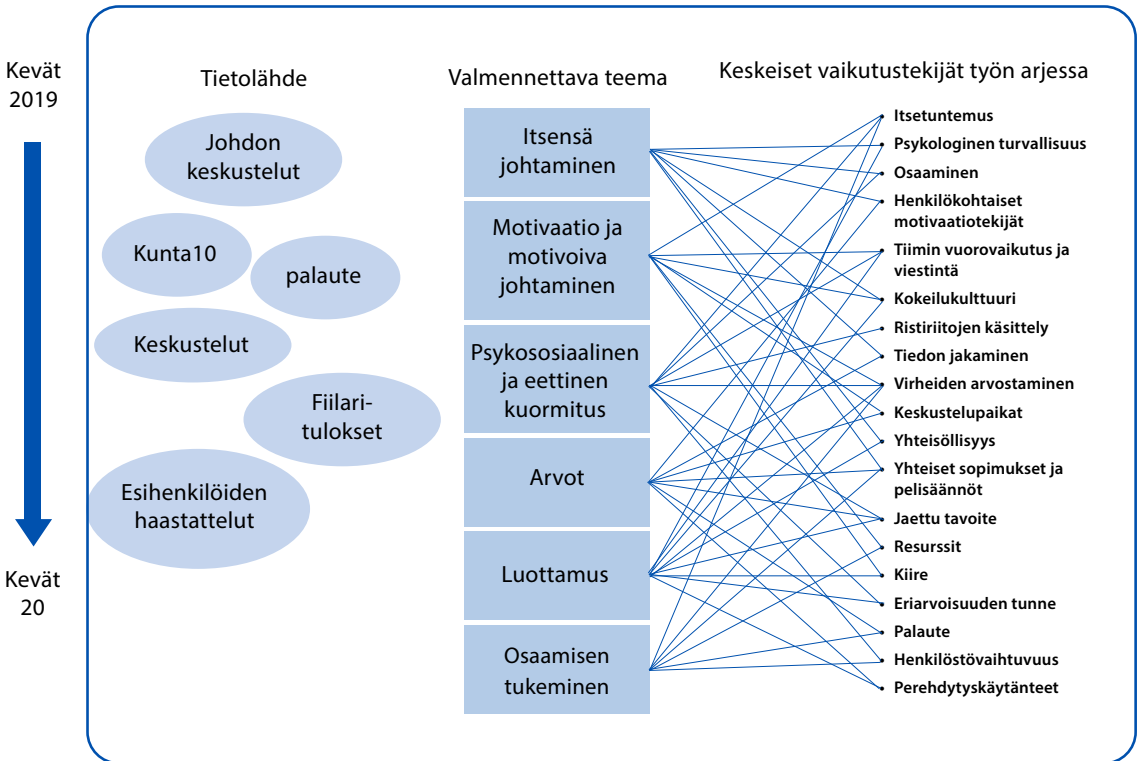
Valmennuksia toteutettiin kotihoitoaluekohtaisesti siten, että aina kunkin alueen esihenkilöt ja johto osallistuivat kerrallaan valmennukseen. Näin saatiin osallistujamäärät pysyttelemään noin 10–20 henkilössä, jolloin valmentajien ja osallistujien tutustuminen ja luottamuksen rakentuminen oli helpompaa kuin suuremmissa ryhmissä. Pienemmät ryhmäkoot mahdollistivat myös teemoihin syventymistä ja keskusteluiden runsautta. Valmennusryhmät pysyivät samoina koko kokonaisuuden ajan. Kukin alue kävi yläteemaltaan samankaltaiset valmennukset, mutta kutakin valmennuskertaa räätälöitiin juuri kyseiselle alueelle sopivaksi. Räätälöinnissä hyödynnettiin kotihoitoalueiden johdon kanssa keskusteluja, ja jokaista valmennuskertaa pyrittiin kohdentamaan osallistujat ja heidän tilanteensa huomioiden. Lisäksi valmennuksien toteutuksessa hyödynnettiin osallistujien kokemuksia ja palautteita.

Kevään 2022 valmennuksia kyettiin suunnittelemaan ja kohdentamaan aiempia tarkemmin, sillä valmentajat saivat suunnittelunsa tueksi kotihoidoalueilla toteutetun työhyvinvointimittauksen (Fiilari-mittari) tulokset sekä mahdollisuuden haastatella kotihoidoalueiden eri yksiköiden esihenkilöitä. Kyseisissä valmennuksissa teemana oli esihenkilön tuki työyhteisön kehittämiseen ja onnistumiseen, ja tavoitteena oli paneutua etenkin erilaisiin toimiviin käytäntöihin. Haastateltavat esihenkilöt valittiin yksiköistä, joiden Fiilari-tuloksista oli nähtävissä jonkin osa-alueen tai osa-alueiden muita korkeammat arviot.

## Työhyvinvoinnin suunnitelmallinen kehittäminen

Organisaatioiden menestymisen perusta sosiaali- ja terveysalalla on ennen kaikkea inhimilliset voimavarat. Osaavat työntekijät, heidän asiantuntemuksensa arjen perustyöstä sekä heidän motivaationsa toimia työssään tavoitteellisesti mahdollistavat palvelujen tuottamisen laadukkaasti ja kustannustehokkaasti. Menestyksekkään ja vetovoimaisen organisaation luomisen taustavoimia ovat onnistunut henkilöstöjohtaminen ja toimiva moniammatillinen yhteistyö. Hyviksi koetut työskentelyolosuhteet sekä hallintokäytännöt ja johtaminen sitouttavat työntekijöitä ja lisäävät työhyvinvointikokemusta. Organisaation omien pito- ja vetovoimatekijöiden selvittäminen ja niiden ylläpitäminen ja tukeminen mahdollistavat osaltaan rekrytointia ja työntekijöiden saatavuutta. Työhyvinvointia tulee ylläpitää ja kehittää suunnitelmallisesti ja prosessinomaisesti. Tuloksekkaan kehittämisen pohjaksi tarvitaan tietoa nykytilanteesta sekä siihen vaikuttavista tekijöistä.

Seuraavassa kuvataan lyhyesti, millainen oli Helsingin kotihoidon Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hankkeen tukema kehittämisprosessi kronologisesti lokakuusta 2019 kevääseen 2022 asti, mitä kussakin vaiheessa tapahtui ja lopuksi, mitä kehittämisprosessista opittiin. Kuviossa 1 esitetään keskeisiä tietolähteitä ja vaikutustekijöitä, joita on käytetty valmennuskokouksien suunnittelussa.



**KUVIO 1. Valmennuskokonaisuuden eteneminen, teemat ja niihin keskeisesti vaikuttavat tekijät**

## Lokakuu 2019 - Itsensä johtaminen, motivaatio ja etätyön orjasta sen hallitsijaksi

Ensimmäinen työpaja alkoi keskustelulla siitä, mitä etäjohtaminen on, mitkä ovat etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman 2016) ja millaisia haasteita etäjohtamiseen liittyy. Pienryhmissä pohdittiin sitä, miten tyypillisiä etäjohtamisen haasteita voitaisiin ratkaista käytännön toimenpiteillä. Seuraavaksi esiteltiin Steven Reissin motivaatioteoria ja 16 elämän perustarvetta (Reiss 2004; Mayor & Risku 2015) sekä miten nämä motiivit näkyvät erityisesti etäjohtamisessa. Luottamus nousi keskeiseksi keskustelun aiheeksi, ja ryhmässä pohdittiin sitä, mitkä asiat rapauttavat luottamusta kotihoidon arjessa. Kiire ja yhteisen ajan vähyyks, kuormittavat työolosuhteet, työntekijöiden vaihtuvuus sekä haasteet työn valvonnassa ja seuraamisessa vaikeuttivat luottamuksen syntymistä työntekijöihin ja itseohjautuvuuden juurruttamista.

Ratkaisujakin löytyi. Osallistujat nostivat esiin erityisesti selkeät, yhdessä rakennetut pelisäännöt ja tavat toimia sekä yhteisen tavoitteen. Myös kasvokkainen yhteydenpito ja esihenkilöiden jalkautuminen kentälle sekä strukturoitu yhteydenpito eri viestintäkanavien kautta korostuivat. Motivaatiota ja sitoutumista voi parantaa muun muassa osallisuudella, vastuiden ja velvollisuuksien hyvällä jakamisella kiinnostuksen mukaan ja perehdytykseen panostamisella. Osallistujat keskustelivat vielä toimenpiteistä, jotka on tehty muualla terveydenhoitoalalla ja mitä tekijöitä niistä voisi vielä lähteä kokeilemaan omassa työyhteisössä.

Seuraavaksi valmennuksessa keskusteltiin palautumisesta ja sen huomaamisesta, mihin voi itse vaikuttaa ja mistä asioista voi päättää. Osallistujat jakautuivat pienempiin ryhmiin pohtimaan, mitkä asiat ovat omaa jaksamista tukevia ja mitä asioita olisi hyvä muuttaa tai säilyttää omassa elämässä työn vastapainoksi. Lopuksi pelattiin Jussi Savolaisen kehittämää työhyvinvointipeliä, jossa on kortteihin kuvattu erilaisia haastavia, hyvinvointia kuormittavia tekijöitä. Pelissä kukin pelaaja laittaa vuorollaan yhden kortin pöydälle ja lukee kysymyksen ääneen ja vastaa siihen. Pelin tarkoituksena on toimia tukena ajatusten ja kokemusten jakamiselle tavoista, jotka parantavat työhyvinvointia käytännössä.

## Tammikuu, helmikuu ja lokakuu 2020 – Motivaatio ja motivoiva johtaminen

Helsingin kotihoidon esihenkilöt olivat kiinnostuneita tutustumaan tarkemmin omiin motivaatiotekijöihinsä ja kukin halukas, yhteensä 19 henkilöä, täytti sähköisen kyselyn saadakseen oman Reiss Motivaatioprofilin (RMP:n). Päivi Mayor purki tulokset henkilökohtaisissa keskusteluissa jokaisen osallistujan kanssa. Purkukeskusteluissa käytiin yksityiskohtaisesti läpi motivaatioprofilin ja keskusteltiin siitä, miten mikin motiivi näkyy henkilön arjessa, työssä ja vapaa-ajalla, ja miten hyvin mikin tarve toteutuu. Mitä paremmin tarpeet toteutuvat, sitä energisempi ja motivoituneempi ihminen yleensä on. Keskusteluissa pohdittiin sitä, mitä kukin voi tehdä ”tuunatakseen” omaa työtään paremmin omia motivaatiotekijöitä vastaaviksi jaksamisen parantamiseksi ja stressin vähentämiseksi.

Motivaatioteemaa syvennettiin yhteisessä työpajassa helmikuussa. Pareittain ja pienryhmissä jaettiin kokemuksia siitä, miten motiivit ilmenevät käytännössä ja vaikuttavat sekä itsensä että muiden johtamiseen. Kollegojen hyvinkin erilaisten motivaatioprofilien näkeminen lisäsi oivallusta omista ja muiden tarpeista. Puhuttiin tarkemmin myös siitä, miten motiivitietoa voi käyttää tehokkaamassa itsensä johtamisessa hyväksi. Vahva itsetuntemus ja omien motiivien tunteminen on lähes edellytys muiden hyvälle johtamiselle.



Ryhmätasolla kotihoidon esihenkilöitä motivoi erityisesti matala riippumattomuuden tarve eli vahva tarve tehdä läheistä yhteistyötä toisten kanssa, matala hyväksynnän tarve eli vahva luottamus omaan itseensä ja omiin ratkaisuihin sekä matala keräämisen tarve, joka voi näkyä esimerkiksi kykyä käyttää resursseja. Yksilölliset vaihtelut olivat kuitenkin suuria, eli hyvin moninainen joukko motiivien näkökulmasta oli tässäkin ryhmässä kyseessä.

Lokakuussa 2020 jatkotyöpaja motivoivasta johtamisesta pidettiin koronan takia etänä Teamsillä. Valmennuksen alussa pohdittiin sitä, mitä konkreettisia oivalluksia motivaatioprofilin on tuonut. Joku tunnisti, että oma uteliaisuuden tarve auttaa siinä, että haluaa oppia uusia asioita ja suhtautuu positiivisesti muutoksiin. Vastaavasti matala uteliaisuuden tarve tuntui pitkästyksenä etäkokouksissa. Monet motiivit vaikuttivat siihen, kuinka itselleen sopivana kukin koki etätyöskentelyn. Vahva liikkumisen tarve liittyi turhautumiseen etätyössä, jolloin ruutu-aikaa oli paljon. Matalan sosiaalisten kontaktien tarpeen omaavat nauttivat lisääntyneestä omasta rauhasta, kun taas korkean sosiaalisten kontaktien tarpeen henkilöt kaipasivat jo kovasti lähikontaktia kollegoihin. Työpajassa syvennyttiin motivoivan johtamisen periaatteisiin motiivien näkökulmasta ja pohdittiin, mitä erityisesti muuttuneessa ja entistä kuormittavammassa tilanteessa esihenkilön kannattaa tehdä ja sanoa, jotta työntekijöiden motivaatio pysyy yllä.

## Syksy 2021 – Eettinen kuormitus, arvot ja luottamus

Helsingin kotihoito kävi läpi suuria muutoksia valmennusprosessin aikana. Kotihoidon koko henkilöstöä kuormittivat pelko koronaan sairastumisesta, koronan leviämisestä, rokotusten kartoittaminen ja organisointi ja jatkuva pula sekä kesätyöntekijöistä että sijaisista. Koettiin, että resurssit olivat todella tiukalla. Lisäksi suuri osa Helsingin sote-alueesta siirtyi käyttämään Apotti-järjestelmää keväällä 2021. Uuden järjestelmän käyttöönoton koettiin olevan työläs ja aikaa vievä. Eettisen kuormituksen koettiin kasvaneen työntekijöiden vaihtuvuuden ja sijaisten määrän kasvun johdosta, kun vastuunkantaminen jäi yhä harvemmille. Esihenkilöitä haastoivat lisääntyneet vaatimukset ja priorisoinnin vaikeutuminen. Se, että jotkut saivat tehdä etätyötä ja toiset eivät, lisäsi jossain määrin myös eriarvoisuuden tuntua.

Marraskuussa pidettiin kaksi erillistä työpajaa Pohjoisen ja Koillisen kotihoidon esihenkilöille. Tavoitteena oli tarttua edeltävien kuukausien haasteisiin ja löytää motivoivia ja toimivia käytäntöjä, jotka auttaisivat jatkossa esihenkilöitä heidän työssään monet muutokset huomioiden. Työpajat toteutettiin etänä Teamsillä, ja niissä keskusteltiin eettisten kuormitustekijöiden tunnistamisesta ja vähentämisestä sekä arvoista käytännön toiminnassa. Arvojen kirkastamisen ja yhteisten tavoitteiden selkeyttämisen ajateltiin tukevan

tilanteessa, jossa on paljon muutoksia ja epävarmuuksia. Tärkeää oli myös avoimesti tunnustaa ja tunnistaa, mitkä kaikki tekijät ovat psykososiaalisesti kuormittavia. Innostusta herätti lyhyt tuokio, jossa kukin antoi toisilleen kirjallista positiivista palautetta ja jokainen sai mukaansa paperin, jossa nämä hyvät asiat lukivat. Osallistujat tekivät eettisten kuormitustekijöiden itsearviointitestin ja arvoharjoituksen, jonka avulla luotiin viisi keskeistä arvoa, joihin kaikki sitoutuvat. Systemaattinen harjoitus lähti liikkeelle pitkästä listasta arvoja, jotka priorisoitiin ja joista keskusteltiin. Yhteisöllisyydestä ja samaan hiileen puhaltamisesta oli hyvänä merkinä se, että molemmat tiimit saivat itsenäisesti aikaan lähes saman arvolistan Helsingin kotihoidon toiminnan tueksi.

## Kevät 2022 – Hyvät käytänteet kaikkien käyttöön

Seuraavassa kehittämissivaiheessa päätettiin keskittyä hyvien käytänteiden huomaamiseen ja jakamiseen organisaatiossa. Vaikka kokonaistilanne oli jatkunut haastavana jo pitkään, tiimeistä löytyi iso joukko hyviä toimintatapoja, jotka olivat auttaneet sekä jaksamisessa että johtamisessa. Näitä Jussi Savolainen kartoitti kolmen keskijohdossa olevan esihenkilön haastatteluisa toukokuussa 2022. Haastatteluissa viitattiin myös Helsingin kaupungin henkilöstökysely Fiilarista syys-lokakuussa 2021 saatuihin tuloksiin ja osa-alueisiin, jotka olivat oma työ, työyhteisö, johtaminen ja tulevaisuus.

Haastattelujen pohjalta löytyi monia toimivia johtamisen käytäntöjä. Toimivat käytännöt vaikuttivat esimerkiksi työtyytyväisyyteen ja henkilöstön vähäiseen vaihtuvuuteen, jota tukivat oman työn kokeminen mielekkääksi, työn ja työnantajan suosittelu ja rekrytoinnin onnistuminen. Haastatteluiden perusteella nousi toimivista käytänteistä esiin etenkin kolme teemaa, jotka nimettiin: Esihenkilön toiminta, Viestintä ja vuorovaikutus sekä Työn järjestäminen ja työyhteisö. Toimivia käytänteitä havainnollistetaan alla olevassa taulukossa (taulukko 1).

**TAULUKKO 1. Esihenkilöiden haastatteluiden pohjalta löydetty, työhyvinvointia tukevat ja toimivat käytänteet**

<b>Esihenkilön toiminta:</b>	<b>Viestintä ja vuorovaikutus:</b>	<b>Työn järjestäminen ja työyhteisö:</b>
Esihenkilö paikalla taukotilassa ruokatunnilla.	Palautteen antotavat ovat merkityksellisiä: "Kissa nostetaan pöydälle", asioista puhutaan suoraan.	Työn hallinta ja itsenäisyys: autonominen työsuunnittelu lisää työhön vaikutusmahdollisuuden kokemusta.
Esihenkilön ovi on aina auki ja henkilöstö tietää, että esihenkilö on tavattavissa. Tosin keskusteliin myös siitä, että hyödyllistä on rajata jokin tietty aika tätä varten: erityisesti iltapäivisin, kun vuoro vaihtuu.	Työyhteisön asiakaslähtöisyyteen panostetaan. Asiakkaista keskustellaan yhdessä työyhteisön kanssa. Jokaisella työntekijällä on vastuualueensa ja asiakkaansa. Hankalissa tilanteissa voi asiakkuuksia vaihtaa matalalla kynnyksellä.	Työsuunnittelijan rooli suhteessa työyhteisöön ja tiimiin sekä työsuunnittelun onnistuminen. Työsuunnittelijan ollessa osa tiimiä kokemukset suunnittelun onnistumisesta lisääntyvät.
Kehumiskulttuuri: keuhataan jopa päivittäin, aina löydetään jokin hyvä asia, joka nostetaan esihenkilön toimesta esiin.	Yhteiselle keskustelulle, viralliselle ja epävirallisemmalle, on varattu aikaa säännöllisesti	Lean-menetelmän käyttö (esim. "aamulakana"); kaikkea ei tarvitse muistaa.
Työyhteisö tietää esihenkilön roolin ja vaikutusmahdollisuuksien rajat.	Yhteinen keskustelu tiimipalaverissa kerran viikossa, kerran kuussa laajemman alueen asiat.	Yksikköjen välinen auttaminen on vastavuoroista ja sen koetaan kuuluvan työhön.
Esihenkilö kiinnittää huomiota siihen, että kuuntelee ja pyrkii ymmärtämään työntekijöiden kokemusta: asioihin, joihin voidaan vaikuttaa, puututaan ja niistä keskustellaan avoimesti.	Yhteinen ymmärrys siitä, että usein omaisten "negatiivisen" palautteen taustalla on luottamuspulaa ja epätietoisuutta.	Yhteiset "Pelisäännöt" kaikkien tiedossa, yhteinen jaettu tavoite.
Esimies tukee sitä, että yhteisössä on nollatoleranssi häirintään.	Osalla yksiköistä on Teams-kanava käytössään viestinnän tukena.	Perehdyttämiseen panostetaan, selkeä ohjelma ja käytänteet, koko työyhteisö ottaa uudet työntekijät vastaan. Uutta työntekijää kannustetaan ihmettelemään ja kyseenalaistamaan.
Turhiin asioihin ei puututa johtamisessa, huomio kokonaisuudessa ja työn tavoitteissa.	Esihenkilö ei ole kaikissa viikkokokouksissa paikalla, jotta henkilöstöllä on myös vapaampi mahdollisuus keskustella.	Suhtaudutaan positiivisesti myös niihin, jotka miettivät toisen työntekijän palvelukseen siirtymistä. Useimmat olivat palanneet, jolloin oli saatu hyötyä uusista näkökulmista.
Työntekijöille pyritään luomaan tunne, että he ovat itsessään ihmisinä tärkeitä, eivät pelkästään työntekijöinä. Keskusteluissa huomioidaan myös muu elämä.		Häiriökäyttäytymisen vähyys, työyhteisön yhteishenki, työ ymmärretään merkitykselliseksi.
Työntekijä saa varata valmistautumisaikaa sekä valita ajankohdan onnistumiskeskusteluun.		Koulutuksiin suhtaudutaan lähtökohtaisesti myönteisesti.

Valmennuksen työpajassa näiden hyvien käytäntöjen jakamisessa käytettiin kahta interaktiivista menetelmää, ”Pulistetta” ja ”Esihenkilöpeliä”. ”Puliste” on Leading Partners Oy:n kehittämä työkalu, johon kuuluu iso värikäs piirretty kuva hyvän ja huonon johtamisen tilanteista sekä dialogiohjeet eli kysymyksiä keskustelun pohjaksi. Kysymyslista oli laadittu niin, että yllä olevia hyviä käytänteitä tarkasteltiin sekä kuvan eri tilanteiden kautta että omien kokemusten valossa, pohtien myös sitä, miten ideoita saataisiin osaksi omaa työtä. ”Esihenkilöpeli” on Jussi Savolaisen kehittämä peli, johon on kuvattu yllä olevia hyviä käytäntöjä. Pelin ideana on, että pelaajat liikkuvat pelilaudalla nopan avulla ja päästyään nopan osoittamaan ruutuun lukevat kyseisen käytännön ja pohtivat, toimivatko jo kyseisellä tavalla ja mitä voisivat tehdä oman ja muiden jaksamisen ja työskentelyn parantamiseksi. Työpajassa pyrittiin maksimoimaan keskustelu ja toisilta oppiminen, mikä osallistujien palautteen mukaan onnistuikin hyvin.

## Yhteenveto ja opit prosessista

Tässä artikkelissa on kuvattu Etänä Enemmän -hankkeessa toteutettua kehitysprosessia ja niihin liittyviä toimenpiteitä Helsingin kotihoidon esihenkilöiden tukemisessa. Prosessi alkoi syksyllä 2019 ja päättyi keväällä 2022. Tähän aikajaksoon osui monta kotihoidon työtä entisestään vaikeuttavaa muutosta ja epävarmuustekijää, kuten koronapandemia ja Apotti-järjestelmän käyttöönotto. Siitä huolimatta hankkeeseen osallistuneet alueet ja esihenkilöt olivat erittäin motivoituneita jatkamaan kehitystyötä ja ottamaan hankkeesta paljon irti. Työpajoissa käytiin avointa ja vilkasta keskustelua sekä luotiin konkreettisia toimenpiteitä oman ja muiden työn tukemiseksi.

Osallistujat antoivat kokonaisuudesta hyvää palautetta. Monet valmennuksen teemat olivat osallistuneille sinällään tuttuja, mutta niiden kohdentaminen juuri omaan työhön ja niistä keskusteleminen vertaisryhmässä toivat esiin uudenlaisia näkökulmia ja auttoivat syventymään niiden aiheisiin. Valmennuksen muutaman tunnin mittaisia työpajoja pidettiin sopivan kestoisina. Aika riitti aiheeseen paneutumiseen, eikä tuntunut liian pitkältä mahdollistaen aiheeseen keskittymisen. Valmentajat koettiin asiantuntevina ja työpajojen järjestelyt toimiviksi. Valmennuksen koettiin myös auttaneen oman toiminnan analysoinnissa ja rohkaisevan uudenlaisten toimintatapojen kokeilemiseen. Erityisesti erilaiset pienryhmissä toteutetut harjoitteet ja keskustelut koettiin mielenkiintoisiksi, ajatuksia herättäviksi ja hyödyllisiksi. Toimintaa ohjaavista apuvälineistä, kuten erilaisista peleistä ja ”Pulisteesta” sekä valmennuksen aikana toteutetuista mittauksista analysointeineen pidettiin ja niiden koettiin helpottavan aiheisiin paneutumista sekä toisaalta lisäävän itsetuntemusta.

Me artikkelin kirjoittajat, Jussi ja Päivi, opimme myös paljon. Kotihoidon työ ja sen johtaminen on vaativaa työtä sekä läsnä että etänä, ja tapaamiemme

henkilöiden sinnikkyys, sitoutuminen, osaaminen ja positiivisuus tekivät meihin suuren vaikutuksen. Tapaamamme esihenkilöt olivat rohkeita ja empaattisia, jollaisia sote-alalla ehdottomasti tarvitaan. Moni oli myös jo löytänyt hyviä käytäntöjä oman jaksamisen ja stressinhallinnan tukemiseen, mitä oma syventynyt ymmärrys motivaatiotekijöistä saattaa vielä vahvistaa.

## Lähteet

Bordi, L. 2019. Hyvinvointi digitalisoituvassa vanhustyössä. Tampereen yliopisto, johtamisen ja talouden tiedekunta. Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä. Tampere: Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ja Tampereen yliopisto.

Hahtela, N. & Karhe, L. 2021. Sairaanhoidajaliiton selvitys sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuudesta ja työhyvinvoinnista. Sairaanhoidajien työolobarometri 2020. Sairaanhoidajaliitto. Viitattu 13.8.2022: [https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2021/01/TYO%CC%88OLOBAROMETRI\\_2020\\_NETTI.pdf](https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2021/01/TYO%CC%88OLOBAROMETRI_2020_NETTI.pdf)

Hautsalo, K., Rantanen, A., Kaunonen, M. & Åstedt-Kurki, P. 2016. Asiakkaiden ja heidän läheistensä kokemukset kotihoidosta. Tutkiva hoitotyö 14(1), 4–12. Helsinki: Suomen sairaanhoidajaliitto.

Helsingin kaupungin tarkastuslautakunta. Arviointikertomus 2021. Viitattu 1.9.2022: <https://www.arviointikertomus.fi/fi/arviointikertomus-2021>

Kehusmaa, S., Hammar, T., Borodulin, K., Luoma, M-L. & Väyrynen, R. Iäkkäiden hyvinvointi ja palvelut. Raportissa L. Kestilä, V. Härmä & P. Rissanen (toim.) Covid-19-epidemian vaikutukset hyvinvointiin, palvelujärjestelmään ja kansantalouteen: Asiantuntija-arvio, syksy 2020, 119–124. THL Raportti 2020;14/2020.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Talentum.

Reiss, Steven (2004) Multifaceted nature of intrinsic motivation: The theory of 16 basic desires. *Review of General Psychology*, 8, 179–193.

Saukkonen, S-M., Mölläri, K. & Puroharju, T. 2021. Kotihoito 2020. Tilastoraportti 27/2021. Viitattu 13.8.2022: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/142999/TR27\\_2021\\_.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/142999/TR27_2021_.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Siew, PL & Chitpakdee, B. & Chontawan, R. 2011. Factors Predicting Organizational Commitment among Nurses in State Hospitals, Malaysia. *The International Medical Journal Malaysia* 10 (2). 21–28.

Työterveyslaitos 2020. Kunta 10 -tutkimus. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/kunta-ja-hyvinvointialan-henkiloston-seurantatutkimus-fps>

Vehko, T., Sinervo, T. & Josefsson, K. 2017. Henkilöstön hyvinvointi vanhuspalveluissa -kotihoidon kehitys huolestuttava. Tutkimuksesta tiiviisti 11. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 3.9.2022: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134678/URN\\_ISBN\\_978-952-302-876-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134678/URN_ISBN_978-952-302-876-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vellonen, M., Kaunonen, M. & Suominen, T. 2019. Kotihoidon lääkehoidon vaaratapah-  
tumien – Integraatiivinen kirjallisuuskatsaus. *Hoitotiede* 31 (3), 191–204.

Vilkman U. 2016. Etäjohtaminen, Tulosta joustavalla työllä. Talentum pro.

# Luottamus työkuultuurin murroksessa

*Anu Kylmänen, Sirpa Nokkonen, Johanna Oksanen, Kimmo Kallama ja Heidi Pietarinen*

## Johdanto

Tämä artikkeli on Satakunnan ammattikorkeakoulun (SAMK) ja Lapin yliopiston (LAY) yhteisartikkeli, jossa esitellään vuosina 2019–22 toteutetuissa Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hankkeen työpajoissa, webinaareissa ja niitä edeltävissä pilotoinneissa käytettyjä menetelmiä. Tarkastelussa on palvelumuotoilulle ominaisia taideperusteisia tutkimusmenetelmiä ja Learning Camp -valmennusten toimintaperiaatteita. Niiden avulla saadut tulokset kertovat omaa tarinaansa tämän hetken sote-alan työkuultuurista muun muassa työyhteisössä saavutettavan luottamuksen merkityksen näkökulmasta.

Etänä Enemmän -hankkeessa on kehitetty etätöön osallisuutta ja henkilöstöä tukevia digiperustaisia työvälineitä ja menetelmiä sote-työyhteisölle. Tarkastelun kohteena on ollut sosiaali- ja terveysalan työympäristö ja työhyvinvointi, työn hallinta sekä tuottavuus, joita varten on kehitetty ja toteutettu yhteistoiminnallista keskustelu- ja toimintakulttuuria tukevia menetelmiä. Hanke tuottaa uudenlaista kommunikointiosaamista, toimintamalleja sekä konkreettisia työkaluja muuttuvaan sote-toimintaympäristöön. (Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu 2022.)

Satakunnan ammattikorkeakoulun osatoteutuksen tarkoituksena oli edistää muutosjohtamisen ja muutoskyvykkyyden osaamista sosiaali- ja terveysalalla. Kohderyhmänä olivat ensisijaisesti sote-alan esihenkilöt. Lapin yliopiston tehtävänä oli hyödyntää palvelumuotoilun taideperusteisia osallistamisen menetelmiä etätökuultuurin kehittämisessä ja osaamisen vahvistamisessa. Tavoitteena oli luoda ja pilotoida muutosta tukevaa yhteiskehittämisen kulttuuria ja osallisuuden rakenteita hyödyntävää toimintamallia sosiaali- ja terveysalan kontekstiin. Molempien osatoteuttajien (SAMK ja LAY) aineistoissa korostuivat luottamuksen rakentumiseen sekä tunteiden ilmaisuun ja viestimiseen liittyvät teemat, jotka voidaan nähdä keskeisinä niin muutosjohtamiseen kuin osallisuuden kokemuksen saavuttamiseen liittyvissä prosesseissa. Käsittelemme tässä artikkelissa erityisesti luottamuksen muodostumisen sekä tunnelmaisun ja -hallinnan kehittymisen vaikutuksia organisaation toimintaan muutosjohtamisen näkökulmasta. Esiteltävien menetelmien keskiössä on sote-alan työntekijän kokemusmaailman kokonaisvaltainen huomioon ottaminen. Tässä artikkelissa esimerkkeinä esiteltävät työpajasisällöt pohjautuvat Satakunnan

ammattikorkeakoulun Think tank -oppimiseen perustuvaan toimintamalliin, Learning Camp -valmennusten toimintaperiaatteisiin sekä Lapin yliopiston palvelumuotoilulle ominaisiin taideperusteisiin tutkimusmenetelmiin.

## Learning Camp -valmennukset muutoksen johtamisosaamisen vahvistamiseksi

Satakunnan ammattikorkeakoulun tavoitteena hankkeen osatoteuttajana on ollut sote-alan esihenkilöiden muutoksen johtamisosaamisen ja muutoskyvykkyyden vahvistaminen hajautettujen organisaatioiden kontekstissa. Pilottivaiheessa muutosjohtamiseen liittyvien kyvykkyyksien tunnistamiseksi ja kehittämiseksi hyödynnettiin käytäntölähtöisesti yhteisöllistä, Think tank -oppimiseen perustuvaa toimintamallia. Työkaluna käytettiin jo aiemmin toimivaksi todettua Learning Camp -muutosten johtamisen työskentelymallia. Menetelmä soveltuu kontekstista riippumatta erityisen hyvin muun muassa strategisten muutosten johtamishaasteisiin, mitä sote-uudistuskin hyvin edustaa. (Think Tank 2016–2017, Tekes, Dnro 4317/31/2014; Lähde & Niemi 2018.)

Learning Camp -työskentelymalli perustuu yhteiseen kokemusten jakamiseen ja yhdessä oppimiseen. Mallin avulla saadaan osallistujat keskustelemaan avoimesti ja luottamuksellisesti keskenään. Kun ihmiset viedään pois tyypillisistä työympäristöistään sekä fyysisesti että henkisesti ja luodaan intensiivinen, herätteitä tarjoava luottamuksellinen ilmapiiri, luo se maaperää luovuudelle ja uusille oivalluksille. Vahvana johtoajatuksena on osallistujien vahva sitoutuminen, aktiivinen oma rooli, rauhallinen läsnäolo ja syvälinen pohdinta. Tilan merkitys on olennainen. Osallistujien vieminen pois arjen työympäristöstä rauhoittaa osallistujat avoimuuteen, olemaan läsnä ja vuorovaikuttamaan ilman normityöpäivään liittyviä jatkuvia häiriöitä. Kohteet, jotka sisältävät esimerkiksi luontoaktiviteetteja tai joissa voi inspiroitua esimerkiksi taiteesta, ovat oivallisia ympäristöjä Think tank -toimintamallin toteutumiseksi. Ei-tyypillinen tila tuottaa ainutlaatuisen yhteisöllisen kokemuksen, joka luo olosuhteet oppimiselle perinteistä koulutusta vaikuttavammalla tavalla. Keskeistä Campeissa onkin juuri se, että osallistujat tuottavat keskeiset oppimiskokemuksensa yhdessä eikä samaa kokemusta voi saada lukemalla, yhden organisaation sisällä tai yksinään pohtien. (Lepistö & Hytti 2015.)

Koska Learning Campin tarkoituksena on saada osallistujat yhteisen keskustelun ääreen vähintäänkin yhden kokonaisen päivän ajaksi, on heidän sitoutumisensa aktiiviseen työskentelyyn erittäin tärkeää. Osallistujien välinen vuorovaikutus saattaa olla varsin herkkää ja heidän välinen luottamuksensa voi säröillä, elleivät kaikki ole yhtä valmiita investoimaan kallisarvoista aikaansa yhteiseen tekemiseen ja pohdintaan. Luottamuksen rakentamisen näkökulmasta Learning Campiin osallistuvien määrän tuleekin luonnollisesti olla rajallinen.

Ennen Learning Campien toteutusta valmisteluvaiheen tiedonhankinta muodostui osallistuvien sote-organisaatioiden ja sote-yritysten alkuhaastattelusta. Niiden tavoitteena oli kartoittaa esihenkilöiden ja yrittäjien etä- ja muutosjohtamisen tämänhetkisiä käytänteitä ja toimintamalleja kohdeorganisaatioissa. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää etä- ja muutosjohtamisen osaamista sekä osaamistarpeita niihin liittyen. Learning Campien sisältö ja toteutus suunniteltiin pitkälti alkuhaastatteluihin pohjautuen. Pilottivaiheen tiedonkeruumenetelminä hyödynnettiin myös Campien palauteaineistoa sekä havainnointia. Osatoteuttajan edustaja havainnoi jokaisen Learning Camp -valmennuksen keskustelua ja ilmapiiriä sekä kirjoitti muistion päivän kulusta. Osallistujilta pyydettiin palaute kunkin Learning Campin jälkeen. Palaute toimi osittain myös seuraavan Learning Campin sisällönsuunnittelussa.

## Palvelumuotoilua ja taideperustaisia tutkimusmenetelmiä sovellettuna sote-kentälle

Palvelumuotoilun menetelmiä voidaan kuvata systemaattisiksi, analyttisiksi, mutta myös intuitiivisiksi. Yksiselitteisten menetelmien määrittely on haasteellista alituisessa muutoksessa olevien toimintaympäristöjen myötä. Palvelumuotoilun päämääränä voidaan nähdä uusien ajatusten ja tulokulmien tuominen olemassa oleviin toimintakulttuureihin. (Tuulaniemi 2011, 10 & 12.) Palvelumuotoilulle on ominaista toimintamalli, jossa edetään koko osallistujaryhmän voimin luovasti toimien ja keskustellen. Useiden näkökulmien esiin saamiseksi voidaan hyödyntää niin kutsuttua yhteiskehittämistä eli yhteistoiminnallisen työskentelyn periaatetta. Työskentelytavan tavoitteena voi olla esimerkiksi osallisuuden rakenteiden kehittäminen yhteistoiminnallisesti kohdeorganisaation henkilöstön kanssa. (Ks. Miettinen 2011.)

Palvelumuotoiluprosessi koostuu muotoiltavan toiminnan määrittelystä, tutkimisesta, suunnittelusta, toteuttamisesta ja arvioinnista. Tavoitteena on luoda ymmärrys organisaation tai henkilöstön tarpeista ja rakentaa yhteinen ymmärrys kehittämiskohteista toimintaympäristössä esimerkiksi haastatteluiden ja keskusteluiden avulla. Vaihtoehtoiset ideat konseptoidaan yhteistoiminnallisesti ratkaisuksi, joita testataan ja kehitetään tarpeen mukaan. Prosessin alkuvaiheessa on tärkeää määrittää oikeat ongelmat ja niihin liittyvät sisäiset tavoitteet, jotta kehitys- ja ratkaisuvaiheessa pystytään keskittymään esiin tulleiden keskeisten teemojen käsittelemiseen. Palvelun tai toiminnan kehittäminen on aina luonteeltaan uuden luomista ja sitä kautta ainutkertaista. Siksi palvelumuotoilun määrittelemisen ja kuvaamisen yhdenmukaiseksi ja tiettyyn muottiin meneväksi prosessiksi ei ole mahdollista; palvelumuotoilun eri menetelmiä voidaan soveltaa aina kulloinkin tarvittavaan kehitystyöhön. (Ks. esim. Tuulaniemi 2011, 126–128.)



## Menetelmien kehittäminen ja työpajojen toteutus

Hankkeen varsinaisten työpajojen ja webinaarien sisältöjä suunniteltiin ja testattiin pilotointien avulla. Pilotoinneissa selvitettiin kokeiltavien menetelmien toimivuutta ja ennakoitiin mahdollisia varsinaisissa työpajoissa esiin tulevia odotuksia ja teemoja. Toteutetuissa työpajoissa lähtökohtana olivat pilottivaiheen tulokset, vaikka menetelmien mukaisesti työpajojen sisällöt kehittyivätkin itsenäisesti omiksi kokonaisuuksikseen. Pilotointivaiheen alussa kartoitettiin kohderyhmien osallisuuden rakenteita, toimintakäytäntöjä sekä erilaisia organisaatiokulttuureita. Lisäksi kartoitettiin jo käytössä olevia digitaalisia alustoja ja ohjelmistoja sekä eri organisaatioiden viestintä- ja vuorovaikutuskäytäntöjä. Pilotoinnin myötä pystyttiin keskittymään varsinaisissa Etänä Enemmän -hankkeessa toteutetuissa työpajoissa sisällön tuottamiseen ja aineiston keräämiseen teknologian kokeilemisen ja menetelmien testaamisen sijaan. Työpajoissa tavoiteltiin luontevaa yhdessä tekemisen ja keskustelun kulttuuria.

Työpajoja ja webinaareja järjestettiin vuosina 2019–2021. Työpajoihin osallistui vaihtelevasti 9–100 henkilöä, jotka olivat sekä esihenkilöitä että muuta sote-alan henkilöstöä. Learning Campien osalta henkilömäärät olivat valmennuksen luonne huomioiden pieniä (9–13). Erityispiirteenä Campeissa oli myös se, että ne toimivat oppimisen ja kehittymisen jatkumona niin, että jo alkuhaastatteluissa valikoituneet esihenkilöt ja yrittäjät osallistuivat koko Campien sarjaan. Vaihtuvuutta ryhmissä ei ollut, mikä tuki hyvin luottamuksen rakentamisen ja yhteisöllisen oppimisen tavoitteita. Sisältöä ja toteutusta ohjasivat osallistuvien kohdeorganisaatioiden alkuhaastatteluissa esille nousseet toiveet ja tarpeet sekä Campien jälkeen saatu palaute. Keskeisiksi valmennusteemoiksi muodostuivat muutoksen johtamisosaaminen, etäjohtaminen hajautetuissa organisaatioissa sekä etäjohtamiseen liittyvä tekninen osaaminen. Jokaiseen Learning Campiin sisältyi myös luottamusta ja yhteisöllisyyttä edistävää yllätyksellisyyttä - valmistettiin yhteinen aamiainen tai käveltiin hiekkarannalla.

*Learning Camp* Ensimmäisten Learning Campien sisältö rakentui vahvasti osallistujien muutkokokemuksiin, esihenkilön rooliin muutoksessa, tunnejohtamiseen ja esihenkilön itsensä jaksamiseen muutoksessa. Keskustelu oli pitkälti käytäntöön sekä arjen johtamishaasteisiin ja ihmisten erilaisuuteen painottuvaa. Teemoja tarkasteltiin vahvasti oman toiminta-alueen ja työyhteyksien näkökulmasta. Vaikka vuorovaikutus oli runsasta, tiettyä varautuneisuutta avoimen keskustelun ja aidon pohdinnan osalta oli havaittavissa. Luonnollisesti keskinäisen luottamuksen rakentuminen oli vasta alkuvaiheessa. Yrittäjille järjestetyssä Campissa vuorovaikutus oli hyvinkin avointa ja rehellistä. Pienryhmätöiden lisäksi osallistujat saivat omaan esihenkilötyöhönsä

liittyvän kehittämistehtävän, jota oli tarkoitus työstää tulevien Learning Campien välillä. Irtoittoa arjen työkuviosta auttoi rauhassa keskittymään ja pohtimaan omaa roolia esihenkilönä sekä omia johtamishaasteita erityisesti muutokseen liittyen. Inspiroiva luontoympäristö ja yhteinen tekeminen edesauttoivat palautteiden mukaan myös avoimuutta näkökulmien jakamisessa.

*II Learning Camp* Seuraavassa Learning Campissa pureuduttiin syvemmin luottamuksen ja vuorovaikutuksen teemoihin esihenkilötyössä sekä niiden merkitykseen muutoksen läpiviennissä. Edellisen Campin keskustelujen pohjalta syvennettiin myös tarkastelua ihmisten erilaisuudesta Insights Discovery -persoonallisuusprofiilia työkaluna käyttäen. Vuoropuhelu erilaisien profiilien kautta synnytti oivalluttavia näkemyksiä ja pohdintoja persoonallisuuden merkityksestä vuorovaikutuksessa. Osallistujat toivat esille monia arkipäivän vuorovaikutukseen liittyviä haasteita työyhteisössään. Päivän teemana oli myös esihenkilön rooli motivoijana. Motivaation osatekijöitä käytiin läpi itseohjautuvuusteorian (Deci & Ryan 2000) kautta ja täydennettiin näkemystä Reissin Motivaatioprofilin (Reiss, 2018) avulla. Haettiin myös yhteistä näkemystä siihen, mitkä näistä perustarpeista voisivat työntekijäkontekstissa korostua ja miten niihin voisi omalla esihenkilötyöllään vaikuttaa. Omien persoonallisuusprofiilien jakaminen muille edesauttoi luottamuksen ja avoimen ilmapiirin kehittymistä. Myös vertaistuki ja vertaisoppiminen olivat vahvasti läsnä. Osallistujat kokivat saaneensa monia hyviä työkaluja omaan työhönsä, erityisesti vuorovaikutuksen ja palautteenannon osalta. Myös sen tiedostaminen, että viestintä on keskiössä niin päivittäisjohtamisessa kuin muutoksenkin läpiviennissä, vahvistui entisestään.

*III Learning Camp* Kolmannen Learning Campin tarkoituksena oli paneutua erityisesti muutoksesävykkyyteen sekä etäjohtamiseen ja vuorovaikutukseen hajautetussa organisaatiossa. Lisäksi teemana olivat digitaaliset työkalut etäjohtamisen tukena. Vilkkmanin (2016) Etäjohtamisen kulmakivet -viitekehys toimi yhteisen työskentelyn ja keskustelun pohjana. Malli avasi erilaisia etätöiden ja etäjohtamisen ulottuvuuksia yhteiseen tarkasteluun. Luottamuksen rooli nousi edelleen yhdeksi tärkeimmistä keskustelunaiheista. Etäjohtajuudessa sen merkitys nähtiin erityisen suurena. Ryhmätyöskentelyssä haettiin keinoja luottamuksen ylläpitämiseen ja kehittämiseen esihenkilön näkökulmasta. Vuorovaikutus osallistujien kesken oli tässä vaiheessa muodostunut varsin luontevaksi. Kaikki kokivat turvalliseksi esittää omia ajatuksiaan ja näkemyksiään – kuten myös omaa osaamattomuuttaan. Ilmapiiri oli huomattavan vapautunut. Voitiin havainnoida, että yhteinen, useamman Camp-valmennuksen prosessi oli tiivistänyt osallistujien välistä kollektiivista kokemusta ja oppimista. Vertaisoppiminen mainittiin myös palautteissa.

*IV Learning Camp* Pandemian vuoksi neljäs Learning Camp, jonka tarkoituksena oli yhdistää sekä julkisen sektorin toimijat että sote-alan yrittäjät yhteiseen keskusteluun asiakaslähtöisestä toiminnasta, toteutettiin webinaarina. Asiantuntijana toimi psykologi, FT Ville Ojanen alustuksellaan ”Muuta mieltä, muuta maailmaa”. Aihepiiri inspiroi osallistujia ja orientoi heitä aktiiviseen vuorovaikutukseen. Pohdintaa herättivät esimerkiksi kysymykset ”Miten mieli pysyy mukana kovassa muutosvauhdissa?” ja ”Miten helposti palaamme samaan ajatuskuviioon?” Vuorovaikutukseen liittyvässä teemassa Ojanen nosti keskiöön kolme elementtiä: arvostuksen, luottamuksen ja turvallisuuden, joita esihenkilön tulisi ylläpitää hyvän kommunikoinnin ja vuorovaikutussuhteiden kehittymiseksi. Webinaari-palautteet korostivat tilaisuuden herättäneen paljon ajatuksia, antaneen konkreettisia esimerkkejä työyhteisön arjen haasteista sekä tarjonneen käyttöön otettavissa olevia keinoja oman mielen muuttamiseen.

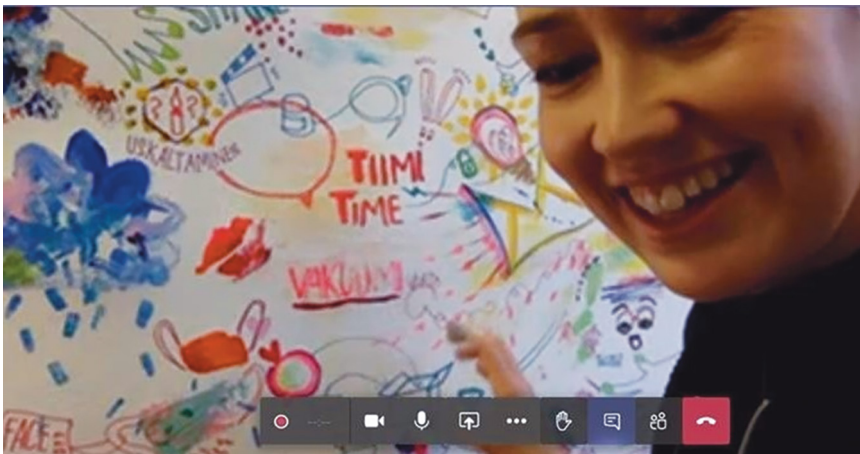
Toteutettujen Learning Campien tavoitteena oli sote-esihenkilöiden ja sote-yrittäjien muutoksen johtamisosaamisen ja muutoskyvykkyyden kehittäminen yhteisöllisen oppimisen ja vertaistuen keinoin. Luottamuksen rakentuminen ryhmän jäsenten välille toimi pohjana yhteiselle työskentelylle, kokemusten ja näkemysten avoimelle jakamiselle sekä myös kriittisten kysymysten esittämiselle. Kollektiivisten oppimiskokemusten luomisessa onnistuttiin osallistujapalautteiden mukaan hyvin.

Lapin yliopisto toteutti palvelumuotoilun alaan kuuluvain taideperustaisin menetelmin etätyöpajoja teemalla *Empatialla etänäkin enemmän I–IV*. Yksittäisinä aiheina yhteistoiminnallisissa työpajoissa olivat *I Tunteet ja roolit työssä*, *II Jaettu toimijuus ja jokaisen tekijyys – roolien ja rajojen rikkominen*, *III Jaettu toimijuus ja jokaisen tekijyys – tunteiden ja ilmapiirin kuvaaminen visuaalisin keinoin ja IV Pelko vs. Rohkeus*. Työpajojen sisällöt ja aihepiirivalinnat pohjautuivat Tampereen ammattikorkeakoulun (TAMK) aikaisemmin sote-alan esimiehille ja henkilöstölle järjestämien kokemustyöpajojen ja vertaisryhmien keskustelujen ja toteutettujen haastattelujen perusteella kerättyyn aineistoon. (Julkaisut ja artikkelit 2022.) Työpajoissa käydyt keskustelut ja toiminta vaikuttivat aina seuraavan työpajan aihepiiriin ja sen käsittelymenetelmiin. *I Tunteet ja roolit työssä* -työpajan aihepiiriä lähestyttiin mielikuvaharjoitusten ja ohjattujen keskustelujen kautta. Keskustelujen sisällöt käsittelivät muun muassa tunteiden ilmaisua ja niiden käsittelemistä esimerkiksi työyhteisön sisällä. *II Jaettu toimijuus ja jokaisen tekijyys – roolien ja rajojen rikkominen* -työpajassa kartoitettiin kohderyhmän työilmapiiriä ja työskentelyolosuhteita, joissa työyhteisöissä toimitaan. Yhteistoiminnallinen kehittäminen tapahtui osallisuuden kokemuksesta ja vertaisuutta korostavalla painotuksella. Työskentelymenetelmänä olivat mielikuvaharjoitukset ja keskustelut.



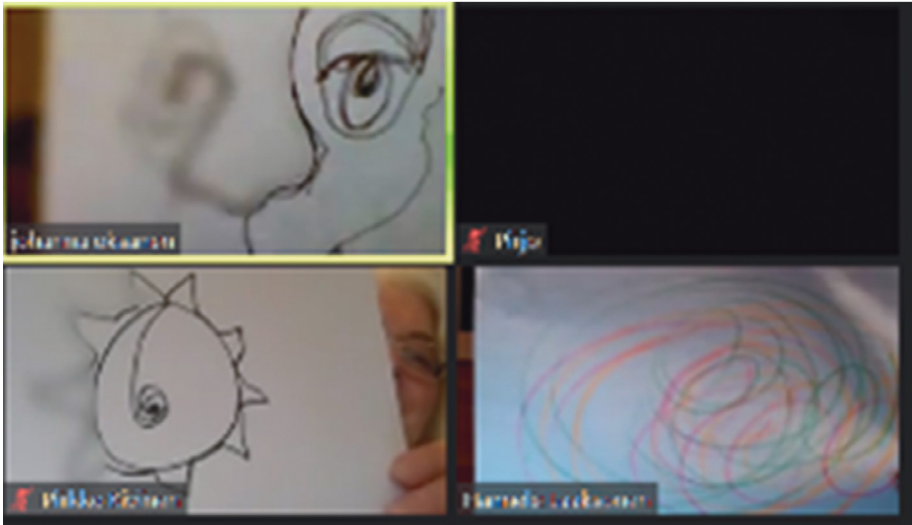
**KUVA 1. Flinga-taulu Jaettu toimijuus ja jokaisen tekijyys – roolien ja rajojen rikkominen –esimerkki työpajan visualisoinnista (Kylmänen 2022)**

*III Jaettu toimijuus ja jokaisen tekijyys – tunteiden ja ilmapiirin kuvaaminen visuaalisin keinoin* -työpajassa viritettiin kuvallista ajattelua ja kuvattiin yleisen ilmapiirin kehittymistä visuaalisin keinoin. Tarkoituksena oli luoda rauhallinen ja miellyttävä keskusteluilmapiiri. Keskustelua havainnollistettiin väreillä, viivoilla, muodoilla, rytmeillä ja toistoilla samanaikaisesti käynnissä olevan työpajakeskustelun kanssa.



**KUVA 2. Taiteilija visualisoimassa työpajan keskustelua (Pietarinen 2022)**

IV Pelko vs. Rohkeus -työpajassa keskityttiin kahden vastakkaiseksi koetun tunteen merkityksiin, kuvaamiseen ja ilmaisemiseen. Pelkoa käsiteltiin yksinkertaisen hahmosuunnittelun menetelmän avulla. Keskustelua johdatettiin kysymällä osallistujilta muun muassa, mitä pelko on ja mitä vaikutuksia sillä on työelämään ja ihmisen hyvinvointiin. *“Pelolla johtaminen voi johtaa myös eroamiseen työstä, vaikutus hyvinvointiin on suuri”* (työpajan osallistuja chatissa). Pelon käsittelystä siirryttiin rohkeuteen toteamalla, että ilman pelkoa ei voi olla rohkeutta. Rohkeuden tunne käsiteltiin osallistujien kanssa samaan tapaan kuin pelko. Työpajan lopuksi heräsi laaja keskustelu aiheesta *“Onko rohkeus tarpeen, jos on turvallinen työilmapiiri?”*. Pelko ja rohkeus teemana herättivät runsaasti avointa keskustelua sekä puheena että chatissa.



**KUVA 3.** Miltä Rohkeus näyttää: *“Piirrä rohkeus yhdellä viivalla ja näytä se kameralle”* (Kylmänen 2022). Kuva on epäselvä, jotta kuvaustilanteen luottamuksellisuus säilyy ja osallistujien tietoja ei näy.

Vaikka tässä esitellyt työpajojen sisältöä tuottavat menetelmät eroavat toimintamalliltaan, molempien menetelmien avulla kootussa aineistossa korostui vahvasti luottamuksen muodostumisen onnistumiset ja haasteet.

## Luottamuksen merkitys työhyvinvoinnin edistämisessä

Niin palvelumuotoilussa kuin Learning Camp -menetelmässä työpajoihin osallistuvilta vaaditaan sitoutumista, aktiivista roolia, uskallusta heittäytyä intensiiviseen tekemiseen sekä rohkeutta tuoda näkemyksiään yhteiseen tarkasteluun ja pohdintaan. Menetelmien luonteelle on tyypillistä, että valmiita vastauksia ja ratkaisuja ei ole tarjolla. Haastavinta on usein sellaisen vuorovaikutuksen saavuttamisen taso, jossa kyse ei enää ole vain mielipiteiden ja näkemysten esittämisestä, vaan aidosta tiedon jakamisesta ja luottamuksellisen toimintakulttuurin yhteisestä rakentamisesta työyhteisössä. Luottamus ja luottamuksen muodostaminen ovat avainasemassa myös työyhteisöjen työhyvinvoinnin parantamisessa ja työelämämurroksesta selviämiseen tähtäävissä toimenpiteissä.

Luottamuksen muodostamisen lisäksi tärkeitä tarkastelun kohteita olivat yksilön huomioiminen sekä sosiaalisuus, tasavertaisuus, osallistaminen ja osallisuuden kokemuksen luominen. Osallistamisen avulla luotiin muutosta tukevia yhteiskehittämisen ja osallisuuden toimintamalleja etätöskentelyn tueksi. Työpajoissa käytetyt menetelmät saattoivat osin varsinkin taideperustaisen menetelmien kohdalla tuntua osallistujista vieraalta, keskusteluunkin oli mahdollisesti vaikea päästä mukaan, eikä vuorovaikutus työpajoihin osallistujien kanssa välttämättä aina sujunut heti luontevasti. Taideperustaisen menetelmien käyttö ei ole vielä vakiintunut nykyiseen sote-alan toimintakulttuuriin, mutta niiden lähtökohtana olevan yhteistoiminnallisen, osallisuutta lisäämään pyrkivän ajattelutavan toivotaan tulevaisuudessa tuottavan työhyvinvointia lisääviä toimintamalleja. Esimerkiksi visuaalisen, kuvallisen ajattelun ilmaisun avulla omia henkilökohtaisia sekä työyhteisön yhteisiä tunteita voi olla helpompi lähestyä ja käsitellä. Visualisointi projisoi tunteet ihmisten itsensä ulkopuolelle, jolloin niitä on helpompi tarkastella objektiivisesti ja kriittisesti esimerkiksi työyhteisön toimintaan tai ilmapiiriin peilaten. Työpajan toimintakulttuurin kehittyminen suuntaan, jossa organisaation kehittäminen, päätöksenteko sekä erilaiset työprosessit koetaan kaikille työntekijöille yhteiseksi päämääräksi on ensimmäinen askel osallisuuden kokemuksen aikaansaamiseen ja luottamuksen lisäämiseen eri työntekijätasojen välillä.

Taideperustaisiin työpajoihin osallistuneiden ryhmissä haasteelliseksi koettiin avoimuutta ja rohkeaa puhetta tukevan ilmapiirin saavuttaminen. Avoimuus nähtiin luottamuksen saavuttamiseen nähden keskeisenä elementtinä. Työpajoissa käsiteltiin kokemuksia palautteen antamisen ja saamisen herättämistä tunteista, tunteiden sanallistamisesta ja muunlaisesta ilmaisemisesta mielikuvaharjoitusten ja keskustelujen kautta. Lisäksi käsiteltiin sanattoman viestinnän erilaisia muotoja ja keinoja. Osallistujat johdatettiin pohtimaan

menetelmiä, joilla he voisivat johtaa itseään, purkaa omia tunteitaan ja näin kommunikoida ympäristönsä kanssa vuorovaikutteisesti. Tässä tärkeää oli nimenomaan tunteiden turvallisen purkamisen keinojen jakaminen, ei niinkään tunteiden varsinainen käsittely työpajan aikana. Työpajaan osallistujille esitettiin sanallisen ja visuaalisen tunneilmaisun tapoja ja herätettiin keskustelua siitä, millä tavalla nämä ilmaisutavat voisivat sopia sote-alalla esiin tulevissa työelämätilanteissa. Tässä artikkelissa kuvattuja osallistavia taideperustaisia menetelmiä ei voida käyttää sellaisenaan, vaan jokaiselle työpaikalle tai organisaatiolle on sovellettava menetelmiä, jotka tukevat sille luontevaa toimintakulttuuria ja käsitteistöä. Erilaiset organisaatiot voivat hyödyntää kuvattuja menetelmiä oma-aloitteisesti ja omat erityispiirteensä huomioon ottaen. Yhteistoiminnallinen kehittäminen tapahtuu osallisuuden kokemusta ja vertaisuutta korostavalla painotuksella.

Learning Campien osalta keskeiset käsitteet muodostuivat työskentelyssä hyvin samansuuntaisiksi kuin Lapin yliopiston taideperusteisissa työpajoissa. Keskiössä olivat luottamus, osallistaminen, vuorovaikutus ja psykologinen turvallisuus, jotka kaikki ovat myös hyvän tunneilmaston luomisen elementtejä. Tärkeä havainto Campien suhteen oli luottamuksen kaksiulotteinen vaikutus toisaalta valmennuspäivien ilmapiiriin ja vuorovaikutukseen, mutta myös valmennusten pohjalta syntyneisiin tuotoksiin substanssissa. Toisaalta luottamuksen teema toistui läpileikkaavana ja vahvana myös keskeisissä valmennusteemoissa, erityisesti muutos- ja etäjohtamisen kontekstissa.

Osatoteuttajana SAMK:lla oli tavoitteena kehittää erityisesti sote-alan esihenkilöiden muutosjohtamisosaamista, mitä tarkoitusta Learning Camp -työskentelymalli tuki hyvin. Campeissa tapahtuvan keskustelun ja työskentelyn pohjalta syntyi muutosjohtamisen hyviä käytänteitä ja työkaluja sekä esihenkilön huoneentaulu kriisimuutoksessa. (Julkaisut ja artikkelit 2022.) Myöhemmin yhteistyössä muiden osatoteuttajien kanssa tuotettiin vielä Luottamuksen käsikirja. Vaikka pitkäkestoista vaikutusta Camp-osallistujien oppimiseen ja osaamisen kehittymiseen on vaikea arvioida, arvoa on kuitenkin sillä, että valmennusten kautta ajankohtaiseksi koettuja teemoja tuotiin yhteiseen tarkasteluun ja puntaroitavaksi. Campeissa lisättiin myös osallistujien yhteistyötä sekä tiedon ja kokemusten jakamista muutos- ja etäjohtamisen haasteista esihenkilön roolissa. Learning Camp -prosessi ja toimintamalli antavat osallistujille hyvät lähtökohdat toteuttaa sisäisiä kehittämishankkeita myös omissa organisaatioissaan juurikin esimerkiksi muutoksen läpiviennin tueksi.



**KUVA 4. Yhteinen tekeminen vahvistaa luottamuksen ilmapiiriä Learning Campissa (Kallama 2019)**

Työskentelyn perusteella voidaan todeta, että osallistujien aiemmasta kokemuspöiristä poikkeavillakin yhteisöllisillä ja osallistavilla menetelmillä voidaan rakentaa yhteistä ymmärrystä työelämän moniulotteisista tilanteista ja ilmiöistä. Totutuista työskentelytavoista poikkeaminen voi jopa toimia katalysaattorina, joka herkistää osallistujat aitoon osallistumiseen. Keskinäisen luottamuksen ilmapiiri rakentuu kuitenkin tekojen kautta ja edellyttää sitä, että osallistujille muodostuu riittävän pitkä kokemus yhdessä työskentelystä. Tuloksellinen työskentely kehittäminen vaatii siis tarvittaessa erikseen järjestettyjä tilaisuuksia yhdessä työskentelyyn sekä työskentelyn pitkäjänteistä, tavoitteellista johtamista.



## Lähteet

Deci, E. & Ryan, R. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Viitattu 3.5.2022. <https://users.ugent.be/~wbeyers/scripts2012/artikels/The-what-and-why-of-goal-pursuits.pdf>

Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu. 2022. Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hanke. Tampereen ammattikorkeakoulu. Verkkosivut. Viitattu 19.1.2022. <https://www.etanaenemman.fi/>

Julkaisut ja artikkelit. 2022. Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hanke. Tampereen ammattikorkeakoulu. Verkkosivut. 2022. Viitattu 20.4.2022. <https://www.etanaenemman.fi/julkaisutjaartikkelit/>

Kosonen, K. 2018. Finding one’s own way in design. Reflections on narrative professional identity. Doctoral dissertation. Aalto university. Finding One’s Own Way in Design – Reflections on Narrative Professional Identity (aalto.fi)

Lepistö, T. & Hytti U. 2015. Creating a learning community – Exploring an initiative between business developers, companies and universities. Viitattu 13.4.2022. <http://www.rent-research.org/conference-final-papers>

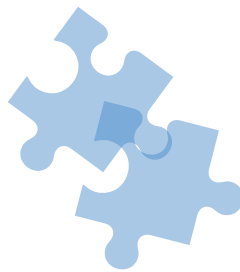
Lähde, M. & Niemi, J-P. 2018. Kollega sparraajana – työhyvinvoinnin johtamisen learning campit. Teoksessa Tuomi, J. & Tarnanen P. (toim.) Työtä työhyvinvoinnin edistämiseksi: Kuusi tulokulmaa. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 49–59.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Reiss, S. 2018. Reiss Motivation Profile: mikä sinua motivoi. Helsinki: Suomen Motivaatiotalo Oy.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Oyj.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä. Viitattu 6.4.2022. [https://verkkokirjahylly-almatalent.fi/lillukka.samk.fi/teos/DAEBIXCTEB#kohta:Sis\(\(e4\)llys\(\(20\)/piste:b18](https://verkkokirjahylly-almatalent.fi/lillukka.samk.fi/teos/DAEBIXCTEB#kohta:Sis((e4)llys((20)/piste:b18)



# Työhyvinvointi ja tuottavuus korona-aikana:

# Työhyvinvointi tuottavuutta tukemassa

*Jussi Savolainen*

Työhyvinvointi on teemana noussut viimeisten vuosikymmenten kuluessa esiin voimakkaasti yleiseen keskusteluun. Myös sosiaali- ja terveysalalla työhyvinvointi ja sen edistäminen ovat korostuneessa roolissa tavoitellessamme työurien pidentymistä, etsiessämme ratkaisuja työvoimapulaan ja vastatesamme työelämän murrokseen. Työhyvinvoinnilla on yhteys työn tuottavuuteen, siksi työhyvinvointiin kannattaa resursoida myös taloudellisten näkökulmien valossa. Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hankkeessa tuettiin organisaatioita ja yrityksiä kehittämään myös tuottavuuttaan. Keinoina tähän toimivat muun muassa työhyvinvointia tukevien ratkaisujen kehittäminen organisaatioissa sekä tietoisuuden lisääminen ja osaamisen syventäminen työhyvinvointia edistävästä tekijöistä.

Sosiaali- ja terveyspalvelut ovat ehkäpä historiansa suurimmassa muutoksessa palveluiden järjestäytyessä kunnilta hyvinvointialueille. Aiemmin palveluiden järjestämistä vastuuta kantoivat noin 200 kuntaa, kun jatkossa vastuu järjestämisestä siirtyy 21 hyvinvointialueelle. Uudet hyvinvointialueet ovat heti aloittaessaan tiukassa paikassa. Muutos on aina sekä mahdollisuus että haaste, johon organisaation työntekijät suhtautuvat yksilöllisesti. Muutokset organisaatiossa vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin (Aro 2002; Pahkin ym. 2011), vievät voimavaroja perustehtävältä ja vaativat onnistuakseen hyvää suunnittelua ja muutoksen hallintaa (Jalava & Uhinki 2007). Voisikin todeta, että muutostilanteissa työhyvinvoinnin merkitys korostuu.

Sosiaali- ja terveyspalveluissa erilaiset talouden tasapainotus- ja tuottavuusohjelmat ovat olleet arkea jo vuosia. Väestö ikääntyy, huoltosuhde vinoutuu ja kustannukset kasvavat. Samanaikaisesti alalla on henkilöstövajetta sekä rekrytointihaastetta. Kustannusten nousupaineeseen tulisi kyetä vastaamaan tavoilla, jotka huolehtivat ja ylläpitävät sitä, että asiakkaille on saatavilla riittävästi riittävän laadukasta palvelua. Samaan aikaan sote-työnantajien on kyettävä pitämään kiinni nykyisistä työntekijöistään ja huolehdittava vetovoi-  
mastaan tulevaisuudessa pärjätäkseen. Lisäksi pandemia-aika on vaikuttanut sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottavuuteen laajasti. Esimerkiksi sairaanhoito-  
piireissä jouduttiin siirtämään kiireettömiä aikoja ja varaamaan henkilöstöä sekä muita resursseja epidemiapotilaiden hoitoon. Nämä muutokset vaikuttivat palvelutuotannon kokonaisuuteen samalla kun kustannukset nousivat, joten tuottavuus laski. (Sairaaloiden tuottavuus 2020.)

Mielikuva sosiaali- ja terveysalasta ei tue parhaalla mahdollisella tavalla veto- ja pitovoiman kehittymistä. Alalla jo työskentelevien työtyytyttömyys on kasvussa (Hahtela & Karhe 2021). Tämän päivän työmarkkinaelämässä työnantajien on oltava valmiita elämään ajassa kyetäkseen kilpailemaan työvoimasta. Henkilöstöjohtamisen kannalta työhyvinvoinnin voi nähdä tulevaisuuden kilpailuvalttina. Se vähentää alalla tunnistettua ”pyöröviilmiötä”, jossa uudet työntekijät eivät kiinnity työhön ja työyhteisöön samalla tavalla kuin ennen. Työpaikkaa vaihdetaan helpommin, ja alan työvoimapula mahdollistaa todelliset työntekijän markkinat. Työelämän vaihtuvuus liittyy, kuten sairauspoissaolotkin, osaltaan työtyytyväisyyteen sekä organisaatioon sitoutumiseen (Mathis & Jackson 2008).

Työhyvinvointi on keskeinen tekijä hyvin menestyvien työntekijöiden ja yritysten ja organisaatioiden taustalla (Eskelinen, Ilmakunnas & Kuula 2022). Työhyvinvointi syntyy työn arjessa. Sen lähteenä toimii sujuva, turvallinen, palkitseva ja merkityksellinen työ, jonka kuormitus pysyy hallittavana. Panostamalla henkilöstön työhyvinvointiin suunnitelmallisesti voidaan parantaa alan veto- ja pitovoimaa sekä vaikuttaa positiivisesti alalla työskentelevien työiihtyvyyteen ja tuottavuuteen.

## Erot työhön suhtautumisessa ja sitoutumisessa eri sukupolvien välillä

Eri sukupolvia tarkastellaan yhteiskunnallisten ja siinä vaikuttavien kulttuuristen muutosten näkökulmasta. Ympäristö on eri sukupolvien aikana ollut erilainen ja vaikuttanut jokaisen ikäluokan tapaan toimia ja ajatella. (Alasoini 2012.) Luonnollisesti tällä on vaikutusta myös siihen, kuinka eri sukupolvet ajattelevat työstä, sen merkityksestä sekä millaisten tekijöiden koetaan vaikuttavan työhyvinvointiin.

Tällä hetkellä työelämässä vaikuttaa neljä sukupolvea: suuret ikäluokat (s. 1946–1964), X-sukupolvi (s. 1965–1976), Y-sukupolvi (s. 1977–1990-luku) sekä heidän jälkeen syntyneiden muodostama Z-sukupolvi (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014; Tienari & Piekkari 2011). Työn ja työn tekemisen laatu-tekijät ovat nyky-yhteiskunnassa entistä tärkeämpiä työhön sitoutumisen ja työntekijöiden pysyvyyden kannalta. Eri sukupolvia edustavat työntekijät arvostavat työpaikassaan ja työssään eri asioita, eri painotuksin. Raha ja palkkatulo eivät enää ole samanlaisessa ratkaisevassa asemassa työpaikan valinnassa, vaan palkkaa tärkeämmäksi on noussut työntekijälle sopivimman kokonaisuuden tarjoaminen (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010).

Suuria ikäluokkia (ns. Baby Boomerit) edustavat työntekijät näkevät työssä tärkeänä materiaalisen menestyksen sekä perinteiset arvot (Smola & Sutton

2002). Heidän työskentelyssään korostuu koulutukselliset erot muihin sukupolviin sekä korkea työmoraali (Purhonen, Hoikkala & Roos 2008) ja työtä itsessään pidetään arvokkaana (Pyöriä & Ojala 2016). Lähijohtamiselta tämä sukupolvi odottaa osaavaa johtamista, johon liittyy rehellisyys sekä huolenpito (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014). Työn tekemiseen liittyy lojaalius työnantajaa kohtaan, sillä työelämässä on ollut mahdollista edetä ja saada kunnioitusta hoitamalla velvollisuutensa (Benson & Brown 2011).

X-sukupolvi on saanut vaikutteita suomalaisen hyvinvointivaltion kehitymisestä. Yhteiskunta muuttui, mikä näkyi palveluissa sekä terveydenhuollon ja päiväkotijärjestelmän arkipäiväistymisessä sekä kaupungistumisena ja maataloustöiden suhteellisen vähenemisenä. Sukupolven syntyessä elettiin vaurauden aikaa, mutta 1990-luvun lama vaikutti aikuistumiseen ja työllistymiseen. Suurtyöttömyys sekä lyhyet työsuhteet tekivät työelämästä epävarmempaa. (Alestalo 2007.) X-sukupolvi on kyseenalaistanut lojaaliuden yhteen työhön tai työnantajaan, sillä se ei kokemusten mukaan turvannut pysyvyyttä. (Hobart & Sendek 2014.) X-sukupolvi sopeutuu kilpailuun, on valmis muutoksiin sekä monimuotoiseen työhön. Työhön ja työhyvinvointiin liittyen yksilölliset arvot menevät yhteisöllisyyden edelle. (Smola & Sutton 2002.)

Y- ja Z-sukupolvet poikkeavat aiemmista etenkin teknologisen kehityksen, globalisaation ja digitalisuuden kokemustensa osalta. Y-sukupolvi näkee oman roolinsa työn ja yhteiskunnan kehittäjänä tärkeänä, mutta ei halua elää työlle. Työltä ja vapaa-ajalta halutaan tasapainoa. (Hobart & Sendek 2014.) Vapaa-aikaa, rentoutumista ja tietyllä lailla hedonistista elämäntyyliä arvostetaan (Bencsik ym. 2016). Y-sukupolvi on sosiaalisesti aktiivista ja ilmaisee mielipiteensä. He kokevat työssä tärkeäksi työympäristön, työn merkityksellisyyden sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoon liittyvät käytännöt. (Smola & Sutton 2002.) Johtamisessa keskiöön on noussut luottamus ja sen kehittyminen (Bencsik ym. 2016).

Z-sukupolvi on kasvanut internetin sekä mobiili- ja medialaitteiden kehityksen mukana. Tälle sukupolvelle erityisen tärkeitä ovat erilaiset aktiviteetit, ja heille on tyypillistä etsiä jatkuvasti uusia virikkeitä. (Bencsik ym. 2016; Ozkan & Solmaz 2015.) Z-sukupolvelle tärkeää työssä on onnellisuus, eivätkä he ole valmiita tinkimään omasta hyvinvoinnistaan työssä. Työ mahdollistaa heille unelmien toteuttamisen, mutta työstä ollaan myös valmiimpia lähtemään, mikäli unelmia ei saavuteta (Ozkan & Solmaz 2015.)

Eri sukupolvien työhön sitoutumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä tutkittaessa on sitoutumista tukevista tekijöistä havaittu paljon yhtäläisyyksiä. Kuitenkin se, millaiseen tärkeys- tai merkitysjärjestykseen eri tekijät asetetaan, eroaa sukupolvien välillä. Y-sukupolvelle tärkeitä (tärkeysjärjestyksessä) sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat työn merkityksellisyys, tiimityö, itsensä toteuttamisen

mahdollisuudet, kiinnostavat työtehtävät, joustavat työskentelytavat sekä sopiva työmäärä. Myös vanhemmalle X-sukupolvelle tärkeimpänä tekijänä on työn merkityksellisyys, mutta he korostavat joustavien työskentelytapojen, sopivan työmäärän sekä autonomian korkeammalle kuin Y-sukupolven edustajat. Tiimityöskentely ja itsensä toteuttaminen eivät puolestaan nousseet X-sukupolvella yhtä tärkeiksi sitoutumista tukeviksi tekijöiksi kuin heitä nuoremmilla. (Horvathova ym. 2019.) Z-sukupolven edustajat tavoittelevat työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoa, jossa tarkastelun kohteeksi tulevat esimerkiksi työn ja työaikojen joustavuus sekä etätömahdollisuudet. Heille sitoutumisen kannalta on tärkeää organisaation arvomaailma ja sen sopiminen yhteen oman arvomaailman kanssa sekä työn uskottava tavoite. (Schilling, Thill & Brauch 2015.)

Työhyvinvointiin panostamisen tulee olla suunnitelmallista, jatkuvaa ja johdettua sekä siihen liittyvät interventiot riittävästi yksilöä ja yksilöllisyyttä huomioivaa. Ei siis välttämättä ole paras tapa tarjota ”samaa soppaa samalla kauhalla kaikille”, vaan tarjoilla tukea työhyvinvointiin suunnitelmallisesti tarpeen mukaan.

## Työhyvinvoinnin vaikutukset tuottavuuteen

Työhyvinvoinnin vaikutuksia tuottavuuteen on tutkittu laajemmin 1990-luvulta lähtien. Yhtä lailla on puhuttu työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välisestä suhteesta. Niiden välinen yhteys on kuitenkin monimutkainen ja vaikutusten määrällinen mittaaminen suoraan vaikeaa. Jaetuksi näkemykseksi näyttää kuitenkin muodostuvan, että työhyvinvoinnilla on keskeinen merkitys yksittäisten työntekijöiden sekä yritysten ja organisaatioiden menestymiseen (Kauhanen 2016; Eskelinen, Ilmakunnas & Kuula 2022). Alla olevassa kuviossa esitellään keskeisiä vaikutuksia, joita työhyvinvoinnilla on organisaation menestykseen.

**TAULUKKO 1. Työhyvinvoinnin vaikutukset organisaation menestykseen (mukaiillen Kauhanen 2016)**

	Vaikutus henkilöstöön	Välitön talousvaikutus	Välillinen talousvaikutus	Lopullinen talousvaikutus
Työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet	Motivoitunut	Sairaus ja tapaturmakulut vähenevät	Työn tuottavuus paranee	Kannattavuus lisääntyy
	Sitoutunut	Tehokas työaika lisääntyy	Työn laatu paranee	
	Innovatiivinen	Yksilön tuottavuus kasvaa	Innovaatiot lisääntyvät	
	Haluaa olla työssä		Työnantajakuva paranee	

Tuottavuus, jolla kuvataan tehokkuutta tuotosten ja sen synnyttämiseksi tarvittavien panostusten suhteena, on keskeinen taloudellisen kehityksen ja kilpailukyvyn mittari (Brax 2007). Tuottavuutta voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta. Tuotosten ja panosten välistä suhdetta painottaessa on kyse teknistaloudellisesta näkökulmasta. Sen mukaan yritys voi saada kilpailuetua valmistamalla tuotoksensa vähemmällä resursseilla, esimerkiksi teknologiaa tai koneita hyödyntämällä. Toinen näkökulma painottaa tuottavuutta tehokkuuden ja vaikuttavuuden yhdistelmänä. Tuottavuus parantuu tuotantoa tai valikoimaa uudistamalla, tavoitteena saada aikaan mahdollisimman vaikuttavia palveluja käytettävissä olevilla resursseilla, esimerkiksi hukkaa poistamalla, prosesseja tehostamalla ja palveluvalikoimaa kaventamalla. Kolmas näkökulma on laajin. Siinä tuottavuuden nähdään kattavan kaiken sen, joka saa organisaation toimimaan paremmin. (Pritchard 1995; Kesti & Leinonen 2014.)

## Sosiaali- ja terveystalouden tuottavuuden erityispiirteitä

Tuottavuuden mittaaminen sosiaali- ja terveysalalla on kimuranttia. Terveystalouden tuottavuutta tarkastellessa on tuottavuusnäkökulma, jossa tuottavuuden nähdään sisältävän kaiken organisaation toimintaa ja toimintaedellytyksiä parantavat tekijät, toimivien. Näkökulma tunnistaa myös työhyvinvoinnin merkityksen tuottavuutta edistävänä tekijänä. Tuottavuus ymmärretään ilmiönä, jossa siihen yhdistyvät ja limittyvät laatu, tuottavuuden mittaaminen sekä pyrkimys kaikkien tuottavuuteen vaikuttavien tekijöiden huomioonottamiseen. Näkökulman mukaan tuottavuuden kehittämisen tulee tapahtua kokonaisvaltaisesti, systemaattisesti ja käytännönläheisesti. (Kesti & Leinonen 2014.)

Inhimillinen, aineeton pääoma vaikuttaa osaltaan tuottavuuteen. Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan esimerkiksi työntekijöiden henkilökohtaista osaamista ja muita heidän omaamiaan kykyjä. Aineeton pääoma kattaa lisäksi muita, ei tilinpäätöksessä näkyviä, resursseja, esimerkiksi organisaation ja sen sidosryhmien väliset verkostot, organisaation brändin sekä organisaation toimintaan ja järjestelmiin sitoutuneen osaamisen. Inhimillinen pääoma tukee työhyvinvointia, uudistumiskykyä sekä tuottavuutta. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015.)

Sosiaali- ja terveystalouden suorituskyvyn mittaamista tarkasteltaessa suurin osa kirjallisuudesta painottuu terveystalouteen, sillä niitä on tutkittu huomattavasti enemmän. Samoja tekijöitä ja lainalaisuuksia on kuitenkin havaittavissa myös sosiaalitaloudessa. (Hännilä & Junnila 2012.)

Palvelutuottavuuden mittaamisen ja niihin soveltuvan, kattavan mittarin kehittäminen on osoittautunut haasteelliseksi. Yksi suurimmista haasteista

liittyy tuotoksen määrittämiseen. (Klemola 2015.) Sosiaali- ja terveyspalveluiden palvelutuotoksen mittaamiseen ei suora rahamääräinen (tuotot/kustannukset) laskentamalli sovellu parhaalla tavalla. (Lönngqvist ym. 2011; Klemola 2015.) Palvelutuotoksiksi voidaan sosiaali- ja terveysalalla tunnistaa välitön tuotos sekä epäsuora tai välillinen tuotos. Myös epäsuora tuotos liittyy olennaisesti vaikuttavuuteen. Ongelmallista on kuitenkin erottaa juuri palvelutuotannossa synnytyt vaikutukset muista ulkoisista tekijöistä ja niiden vaikutuksista. Hyötyjen ja vaikutusten mittaaminen objektiivisesti on vaikeaa, sillä sosiaali- ja terveyspalveluiden hyötyjen arvioiminen perustuu usein subjektiivisiin mittareihin. (Lönngqvist ym. 2011; Klemola 2015.)

Sosiaali- ja terveyspalveluissa tuotoksen mittaamista haastaa lisäksi se, että palvelusuoritteet vaihtelevat sisällöllisesti ja laadullisesti, joten niiden vertailu on vaikeaa. Palvelutuotteet ovat lisäksi osin luonteeltaan aineettomia, jolloin kokonaistuotoksen muodostavien komponenttien määrittäminen ei ole yksinkertaista. Myös palvelutuotteiden sisältö elää ajassa, joten suora tuottavuustrendin seuranta on vaikeaa. Asiakkaan rooli palvelutuotannossa, esimerkiksi itsepalveluissa ja omahoidon tuessa, on keskeinen. Palveluilla aikaansaa tu vaikutus näkyy usein lopullisesti vasta viiveellä. Asiakas arvostaa tuotosten hyödyllisyyttä, ja asiakkaan kokemuksella, toimintansa lisäksi, on vaikutusta lopputulokseen. (Lönngqvist ym. 2011; Klemola 2015.)

Julkisten palveluiden tuottavuuden mittaamisessa voikin olla hyödyllistä jakaa tuottavuuteen vaikuttavat tekijät kahteen: sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Ulkoisilla tekijöillä tarkoitetaan tässä yhteydessä sellaisia, joihin organisaatio tai sen johto ei voi vaikuttaa ja sisäiset sellaisia, joihin vaikutusmahdollisuuksia on. Panoksiin liittyvät sisäiset tekijät muodostuvat aineellisista (esim. työntekijät, aika, tila- ja laitteistokapasiteetti) ja aineettomista (esim. osaaminen, työtyytyväisyys, työilmapiiri) panostuksista ja niiden kustannuksista. Panosten ulkoiset tekijät sisältävät asiakkaan roolin ja oman toiminnan palveluiden käyttäjänä sekä palvelun kysynnän. Tuotoksiin liittyvät sisäiset tekijät kattavat määrälliset tuotokset (esim. asiakas- ja käyntimäärät) sekä teknisen laadun ja asiakkaan kokeman laadun. Ulkoisina tekijöinä tuotokselle voidaan puolestaan nähdä esimerkiksi lait ja asetukset sekä muut yhteiskunnassa ja ajassa tuotokseen liittyvät vaateet. (Jääskeläinen 2010.)

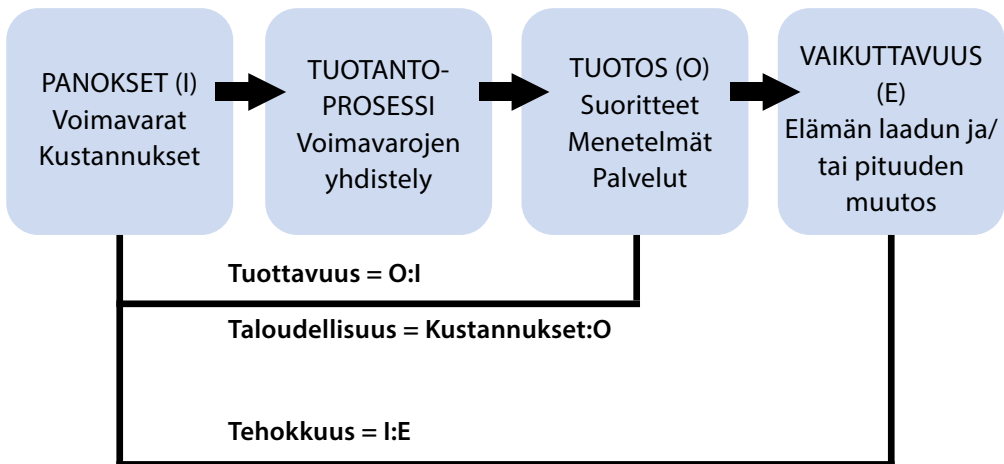
Tuottavuus ilman vaikuttavuutta ei sosiaali- ja terveyspalveluissa anna riittävää kuvaa kokonaistilanteesta. Palvelujen tarkoituksena on auttaa asiakkaita heidän hyvinvointiaan tukevalla ja ongelmia ennaltaehkäisevällä tavalla. Terveystaloustieteessä vaikuttavuuden on katsottu ennen kaikkea tarkoittavan terveyden lisäystä eli muutosta terveydentilassa (Sintonen & Pekurinen 2006; Rautava ym. 2009). Vaikuttavuutta voidaan ajatella siis olevan muutos



ihmisen todennettavissa olevassa tilassa (hyvinvoinnissa, terveydessä, toimintakyvyssä, elämänlaadussa) yhdistettynä subjektiivisempiin kokemuksiin (esim. ihmisen kokemana hyöty tai vaikutusten hyödyntämismahdollisuudet).

Tiedetään, että työhyvinvointi liittyy lisääntyneeseen tuottavuuteen ja tuottavuus vastaavasti lisääntyneeseen työhyvinvoinnin kokemukseen. (Aldana 2001; Chapman 2005; Baicker, Cultler & Song 2010.) Yksilötason tutkimuksissa on voitu osoittaa työsuoritteiden yhteys työn voimavaroihin. Osin epäselväksi on kuitenkin jäänyt sen todistaminen, johtuuko koettu työhyvinvointi yrityksen menestyksestä vai yrityksen menestyminen ja tuottavuus koetusta työhyvinvoinnista. Niin yksilö- kuin yritys- ja yhteisötasolla toteutettujen tutkimusten mukaan tehtävissään paremmin suoriutuvat ovat tyytyväisempiä työhönsä ja työoloihinsa kuin muut.

Tuottavuutta on perinteisesti mitattu toiminnan tuotoksen ja sen aikaansaamiseksi käytettyjen panosten suhteena. Kokonaistuottavuutta puolestaan mitataan huomioimalla kaikki toiminnassa käytetyt panokset suhteessa tuotokseen. Panoksina voidaan huomioida tuotoksen syntyprosessiin kuuluvien fyysisten yksiköiden avulla (esim. kappalemäärät, työpanokset, muut tuotannontekijäpanokset). Nämä panokset voidaan myös muuttaa rahaksi ja esittää yhteismitallisena, jolloin kokonaistuottavuus (O:I) ja taloudellisuus (Kustannukset:O) kuvaavat samaa asiaa toistensa käänteislukuna. (Sintonen & Pekurinen 2006.) Terveystuottavuuden tarkastelussa käytettävät keskeiset käsitteet suhteineen on havainnollistettu alla olevassa kuviossa.



**KUVIO 1. Terveystuottavuus ja keskeisten käsitteiden suhde (mukaillen Sintonen & Pekurinen 2006)**

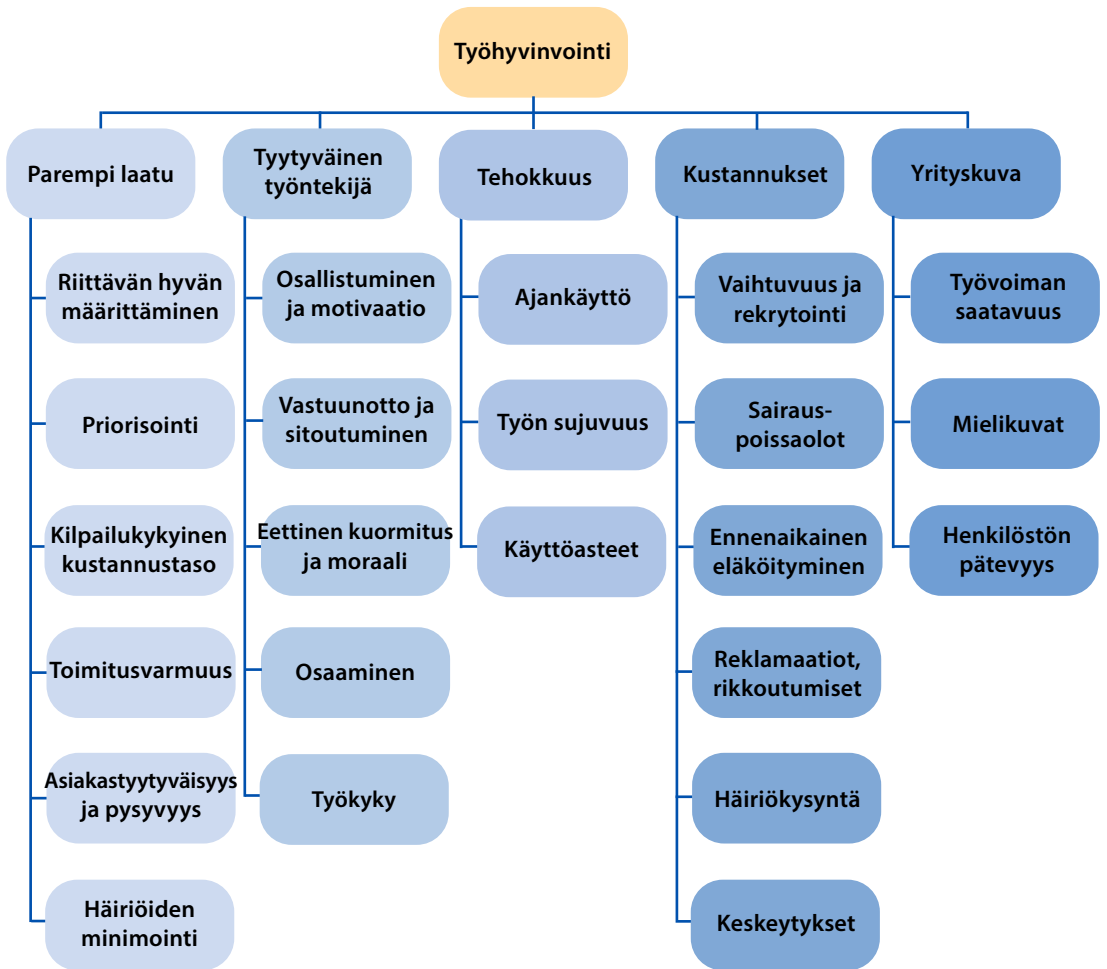
Tuottavuuden taustatekijät vaikuttavat toisiinsa muodostaen kokonaisuuden. Euroopan kansallisten tuottavuuskeskusten liiton (1999; 2016) mukaan tuottavuuden taustatekijöinä ovat: työmarkkinayhteistyö, talouskasvu, kilpailu ja laatu, innovatiivisuus ja teknologia, työllisyys, työn organisointi, terveys ja turvallisuus, osaaminen sekä ympäristön suojelu. Näistä useimpiin voidaan vaikuttaa työhyvinvointia kehittämällä.

Tuottavuuden kehittäminen on parhaimmillaan silloin, kun sillä tavoitellaan asioiden hoitamista paremmin, helpommin ja järkevämmin. Keskeistä on tunnistaa inhimillisen ja aineettoman pääoman vaikutus tuottavuuteen. Silloin huomiota kiinnitetään työhyvinvointiin ja sen osatekijöihin osana tuottavuutta. Osaamista ja motivaatiota pyritään kasvattamaan, voimavaroja ja resursseja allokoimaan ja kohdentamaan tehokkaammin sekä kehittämään työn laatua, työn prosesseja, tiedonkulkua sekä johtamista ja esimiestyötä. Voidaan puhua kestävästä tuottavuudesta, jolloin tavoitellaan toiminnan uudistamista ja työelämän laadun parantamista sekä organisaation ja sen työntekijöiden osaamisen ja innovatiivisuuden kasvua. (Kesti & Syväjärvi 2013; Virolainen 2012.)

Työhyvinvointi on työpaikan keskeinen menestystekijä (Virtanen & Sinokki 2014). Tutkimukset osoittavat, että työhyvinvoinnilla on merkittävä myönteinen yhteys yritysten tuottavuuteen (esim. Van De Voorde ym. 2012), voittoon, asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen, sairauspoissaoloihin ja tapaturmiin. (Valtari & Nyman 2019; Lehto & Viitala 2016). Lisäksi työhyvinvoinnilla on positiivisia vaikutuksia työssäjaksamiseen, poissaolojen hallintaan ja työuran pidentämiseen. Työhyvinvoivat työntekijät luovat ja edistävät myönteistä työnantajakuvaa, minkä myötä myös osaavan työvoiman saatavuus paranee. (Lehto & Viitala 2016.)

Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välisistä yhteyksistä hankkeen valmennuksissa työhyvinvointi kytkeytyy siis yrityksen tuottavuuteen monella tapaa. Etänä Enemmän – sote -työ uudistuu -hankkeen toimenpiteissä ja valmennuksissa käsiteltiin työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä monipuolisesti, ja näin edesautettiin osallistuvien yritysten ja organisaatioiden tuottavuuden suotuisaa kehitystä sekä toimintatapojen ja prosessien toimivuutta muuttuvassa toimintaympäristössä. Artikkelin kirjoittajan järjestämässä hankevalmennuksissa työhyvinvointi nähtiin tuottavuuden osatekijänä. Työhyvinvoinnin voidaan ajatella mahdollistavan parempaa laatua (Ojala-Ahonen 2003; Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012), tuottavan tyytyväisempiä työntekijöitä (Böckerman & Ilmakunnas 2020), vaikuttavan positiivisesti yrityskuvaan (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2016), parantavan tehokkuutta (Cooper & Bevan 2014; Marsden & Moriconi 2011) sekä pienentävän kustan-

nuksia. (Kesti 2014; Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2016.) Ajattelua työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyksistä Etänä Enemmän – sote-tyo uudistuu -hankkeen valmisteluissa on kuvattu alla olevassa kuviossa 2.



**KUVIO 2. Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kytköksiä**

Laadun parantumisen voidaan ajatella liittyvän riittävän hyvän eli optimaalisen laatutason lähestymiseen sekä onnistuneeseen priorisointiin. Laatu syntyy, kun resursseja ja tekemistä voidaan kohdentaa oikeisiin asioihin. Lisäksi laatu liittyy kilpailukykyiseen kustannustasoon, toimitusvarmuuteen, häiriöiden minimoimiseen ja asiakastyytyväisyyteen ja -pysyvyyteen.

Tyytyväinen työntekijä on tyytymättömiä sitoutuneempi, osallistuvampi ja kantaa vastuuta yhteisiin tavoitteisiin pääsemisestä (Taittonen ym. 2008; Pyöriä 2012; Saari 2014). Hän kantaa itsekkin vastuuta osaamisensa ylläpitämisestä ja työkyvystään ja kykenee käsittelemään eettistä kuormitusta yhdessä työyhteisön kanssa, jaettuun arvomaailmaan pohjautuen.

Tehokkuus ja työhyvinvointi liittyvät toisiinsa ennen kaikkea työn tekemisen sujuvuutena ja oikeiden, tavoitteiden mukaisten asioiden tekemisenä. Aikaa käytetään suunnitelmallisesti ja turhaa hukkaa sekä tyhjäkäyntiä pyritään poistamaan. Työssä koettu työn imu vahvistaa ja uupumus puolestaan heikentää tuottavuutta. Hyvinvoiva työntekijä voi olla jopa 25 % tuottavampi kuin uupumusta kokeva työntekijä (Ahola ym. 2018).

Kustannuksiin voidaan työhyvinvoinnilla vaikuttaa sairauspoissaolojen ja henkilöstövaihtuvuuden kautta sekä ennenaikaisia eläköitymisiä ehkäisten (Lehto & Viitala 2016). Yhdessä työyhteisössä käsitellyt työn tekemisen tavat ja toiminnan tavoitteet tukevat taloudellisuutta vähentämällä häiriökysyntää, keskeytyksiä ja reklamaatioita. Vaikutuksia tuetaan tiedonkulkua kehittämällä ja koko työyhteisölle yhteistä tilannekuvaa luomalla.

Yrityskuva vaikuttaa tuottavuuteen etenkin mielikuvien kautta. Yritys ei voi luoda omaa yrityskuvaansa, mutta sillä on mahdollisuuksia vaikuttaa siihen, millaiseksi se muodostuu. (Siukosaari 1999.) Mielikuvat vaikuttavat siihen, mitä yrityksestä yleisesti ajatellaan, niin asiakkaiden kuin työntekijöiden tai väestön keskuudessa. Yrityskuva on kytköksissä esimerkiksi ihmisten yritystä kohtaan tuntemaan luottamukseen (Nieminen 2004.) Hyvän yrityskuvan omaavan yrityksen on helpompaa saada työvoimaa ja toisaalta sen henkilöstön pysyvyys on parempaa.

Keinoina tuottavuuden lisäämiseksi on usein esitetty työhön liittyvien laatutekijöiden, esimerkiksi johtamisjärjestelmien ja työntekijöiden osallistumismahdollisuuksien, kehittämistä (Guest 2017). Tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittämisen perustaksi voidaan lähtökohtaisesti nimetä henkilöstön kuulluksi tuleminen, voimavarojen sekä kehittämiskohteiden ja toimenpiteiden tunnistaminen ja valitseminen sekä myös tehokas ajankäyttö (Kesti & Syväjärvi 2013).

Työlle omistautuminen, ja sitä kautta tuottavuus, korostuvat avoimissa ja luottamusta herättävissä organisaatioissa, joissa organisaation jäsenet voivat jakaa mielipiteitään ja vaikuttaa työhönsä (Schafeli & Bakker 2004). Esimerkiksi työntekijöiden sitoutuminen on yhteydessä organisaation turvallisuuden ja koettuun työhyvinvointiin (Horvathova ym. 2019). Myös osallistava johtaminen ja julkinen palvelumotivaatio vaikuttavat yhdessä positiivisesti

sitoutumiseen (Hansen & Kjeldsen 2017). Työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon ja sen tavoitteisiin ovat tärkeitä, sillä ne lisäävät toiminnan tuloksellisuutta ja työn tuottavuutta (Dailey 2017). Käytännössä tuottavuutta kannattaa lähteä parantamaan työn arjessa työhyvinvointia ja työelämän sujuvuutta tukevilla toimenpiteillä, joita suunnitellaan yhdessä työyhteisön kanssa.

## Lähteet

- Ahola, S., Eskelinen, J., Heikkilä-Tammi, K., Kuula, M., Larjovuori, R-L. & Nuutinen, S. 2018. Digisti työn imuun? - Tutkimus työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteydestä finanssialan palveluyrityksessä. Aalto-yliopiston julkaisusarja. Crossover 8. Unigrafia Oy: Helsinki.
- Ahonen, G., Hussi, T. & Pirinen, H. 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä - syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. Työpoliittinen aikakauskirja 53, 4, 23–32.
- Alasoini, T. 2012. Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 99–118.
- Aldana, S. G. 2001. Financial impact of health promotion programs: A comprehensive review of the literature. *American Journal of Health Promotion*, 15, 296–320.
- Alestalo, M. 2007. Rakennemuutokset ja sukupolvet. *yhteiskuntapolitiikka* 72: 2, 146–157.
- Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni: Työelämän muutokset ja työhyvinvointi. Helsinki: Edita.
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2016. Strateginen hyvinvointi 2016. tutkimusraportti. Ossi Aura Consulting Oy, Lahti.
- Baicker, K., Cutler, D. & Song, Z. 2010. Workplace Wellness Programs Can Generate Savings. *Health Affairs*, 2, 304–311.
- Bencsik, A., Juhasz, T. & Horvath-Csikos, G. 2016. Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness* 6:3, 90–106.
- Benson, J. & Brown, M. 2011. Generations at work: Are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management* 22(9):1843–1865.
- Brax, S. 2007. Palvelut ja tuottavuus. Teknologia katsaus 204/2007. Tekes. Helsinki. Viitattu 15.8.2022: [https://www.researchgate.net/profile/Saara-Brax/publication/242728467\\_Palvelut\\_ja\\_tuottavuus/links/5620ae0308aea35f267e1eff/Palvelut-ja-tuottavuus.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Saara-Brax/publication/242728467_Palvelut_ja_tuottavuus/links/5620ae0308aea35f267e1eff/Palvelut-ja-tuottavuus.pdf)
- Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. 2020. Työhyvinvointi kannattaa: työolot, työtyytyväisyys ja tuottavuus. Teollisuuden palkansaajat. Edistys, 5. Viitattu 1.8.2022: [https://www.tpry.fi/media/kuvat/digital\\_01\\_raportti\\_no5\\_2020.pdf](https://www.tpry.fi/media/kuvat/digital_01_raportti_no5_2020.pdf), download
- Chapman, D., Uggerslev, L. Carroll, S. & Piasentin, K. 2005. *Journal of Applied Psychology* 90(5):928–44. Viitattu 7.8.22: [https://www.researchgate.net/profile/Derek-Chapman/publication/7601004\\_Applicant\\_Attraction\\_to\\_Organizations\\_and\\_Job\\_Choice\\_A\\_Meta-Analytic\\_Review\\_of\\_the\\_Correlates\\_of\\_Recruiting\\_Outcomes/links/5567812308aeab77721ea9fa/Applicant-Attraction-to-Organizations-and-Job-Choice-A-Meta-Analytic-Review-of-the-Correlates-of-Recruiting-Outcomes.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Derek-Chapman/publication/7601004_Applicant_Attraction_to_Organizations_and_Job_Choice_A_Meta-Analytic_Review_of_the_Correlates_of_Recruiting_Outcomes/links/5567812308aeab77721ea9fa/Applicant-Attraction-to-Organizations-and-Job-Choice-A-Meta-Analytic-Review-of-the-Correlates-of-Recruiting-Outcomes.pdf)

- Cooper, C. & Bevan, S. 2014. Business benefits of a healthy workplace. Teoksessa Day, A., Kelloway, EK. & Hurrell, JJ (toim.) 2014. Workplace well-being: How to build psychologically healthy workplaces. Wiley: London.
- Dailey, D. M. 2017. Job satisfaction versus job engagement: A comparative analysis on perceptions of accountability and turnover. Viitattu 9.7.2022: <https://www-emeraldinsight-com.libproxy.tuni.fi/doi/pdfplus/10.1108/IJOTB-20-02-2017-B002>
- Eskelinen, J., Ilmakunnas, P. & Kuula, M. 2022. Työhyvinvoinnin tuottavuusvaikutukset tutkimuksen valossa. Artikkelin 1/22. Akava Works. Viitattu: 7.8.2022: [https://akavaworks.fi/tyohyvinvoinnin-tuottavuusvaikutukset-tutkimuksen-valossa-akava-works-artikkeli-1\\_2022/](https://akavaworks.fi/tyohyvinvoinnin-tuottavuusvaikutukset-tutkimuksen-valossa-akava-works-artikkeli-1_2022/)
- Euroopan kansallisten tuottavuuskeskusten liitto (EANPC) 1999. Tuottavuus, innovatiivisuus, työelämän laatu ja työllisyys. Muistio. Työsuojelurahasto, Helsinki. Viitattu 24.8.2022: <https://docplayer.fi/38452870-Tuottavuus-innovatiivisuus-tyoelaman-laatu-ja-tyollisyys.html>
- Euroopan kansallisten tuottavuuskeskusten liitto (EANPC). 2006. Tuottavuus, tie vaurauteen. Muistio. Työsuojelurahasto, Helsinki. Viitattu 27.6.2022: <https://docplayer.fi/9499032-Tuottavuus-tie-vaurauteen-muistio-euroopan-tuottavuuskeskusten-liitto-helsinki-lokakuu-2006-tuottavuus-tie-vaurauteen-eanpc-1.html>
- Guest, D. 2017. Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. Human Resource Management Journal 27, 1, 22–38.
- Hahtela, N. & Karhe, L. 2021. Sairaanhoidajien työolobarometri 2020. Sairaanhoidajaliiton selvitys sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuudesta ja työhyvinvoinnista. Sairaanhoidajaliitto. Viitattu 15.7.2022: [https://sairaanhoidajat.fi/wp-content/uploads/2021/01/TYO%CC%88OLOBAROMETRI\\_2020\\_NETTI.pdf](https://sairaanhoidajat.fi/wp-content/uploads/2021/01/TYO%CC%88OLOBAROMETRI_2020_NETTI.pdf)
- Hansen, J. R. & Kjeldsen, A. M. 2017. Comparing affective commitment in the public and private sectors: A comprehensive test of multiple mediation effects. International Public Management Journal, 21,4, 558–588.
- Hobart, B. & Sendek, H. 2014. Gen Y Now: Millennials and the Evolution of Leadership. 2. painos. Wiley.
- Horvathova, M. & Kashi, K. 2019. Evaluation of the employees' engagement factors importance methodology including generation Y. Economic Research. 32,1, 3895–3917.
- Hännilä, S. & Junnila, M. 2012. Vaikuttavatko politiikkatoimet? Sosiaali- ja terveydenhuolto vaikuttavuusarvioinnin kohteena. THL. Viitattu 13.7.2022: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90840/URN\\_ISBN\\_978-952-245-527-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90840/URN_ISBN_978-952-245-527-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Jalava, U. & Uhinki, A. 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Helsinki: Tammi.
- Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. (toim.) 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampereen yliopistopaino: Tampere.
- Jääskeläinen, A. 2010. Productivity Measurement and Management in Large Public Service Organizations. Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 1.8.2022: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ttty-201010121336>
- Kauhanen, A. 2013. Tuottavuuden kasvu ja sen mekanismit. Teoksessa ICT ja palvelut – Näkökulmia tuottavuuden kehittämiseen. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Helsinki: Taloustieto Oy, 28–47.

Kesti, M. & Leinonen, J. 2014. Kuntatuottavuuden analysointi henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiolla. Tutkimuspaperi Hallinnon tutkimuksen päiville.

Kesti, M. & Syväjärvi, A. 2013. Henkilöstötuottavuuden analysointi henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiolla. Teoksessa Virkajärvi, M. (toim.) Työelämän tutkimuspäivät 2013: työn tulevaisuus. Tampereen yliopisto: Tampere.

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Finva.

Klemola, K. 2015. Tuottavuuden, vaikuttavuuden ja kustannusvaikuttavuuden arviointi alueellisesti integroiduissa sosiaali- ja terveyspalveluissa – palvelujen käyttöön perustuva malli ja esimerkkejä. Väitöskirja. Lappeenranta University of Technology.

Larjovuori, R-L., Manka, M-L. & Nuutinen S. 2015. Inhimillinen pääoma – Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muis-tioita 2015:5. Viitattu 16.7.2022: [https://www.researchgate.net/publication/278390669\\_Inhimillinen\\_paaoma\\_-\\_Tyohyvinvointia\\_tuloksellisuutta\\_pidempia\\_tyouria](https://www.researchgate.net/publication/278390669_Inhimillinen_paaoma_-_Tyohyvinvointia_tuloksellisuutta_pidempia_tyouria)

Lehto, K. & Viitala, R. 2016. "Enemmän tulosta vähemmällä väellä"? Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilais-ten ja henkilöstön kokemana. Hallinnon tutkimuksen seura. Viitattu 11.8.2022: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjzL-PW1ef5AhXq-ioKHV6WBcMQFn0ECAsQAQ&url=https%3A%2F%2Fosuva.uwasa.fi%2Fbitstream%2Fhandle%2F10024%2F10400%2FOsuva\\_Lehto\\_Viitala\\_2016.pdf%3Fsequence%3D2%26isAllowed%3Dy&usg=AOvVaw2YB67qfQhMt08NtirqWM3g](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjzL-PW1ef5AhXq-ioKHV6WBcMQFn0ECAsQAQ&url=https%3A%2F%2Fosuva.uwasa.fi%2Fbitstream%2Fhandle%2F10024%2F10400%2FOsuva_Lehto_Viitala_2016.pdf%3Fsequence%3D2%26isAllowed%3Dy&usg=AOvVaw2YB67qfQhMt08NtirqWM3g)

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonon, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Tallinna: Tallinna Raamututrukikoda.

Manka, M.-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tulokselli-suus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Saatavilla ainoastaan sähköisenä: <https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>

Marsden, D. & Moriconi, S. 2011. The impact of employee well-being policies and sickness absence on workplace performance. *Advances in Industrial and Labor Relations*, 18, 115–152.

Mathis, R. L. & Jackson, J. H. 2008. *Human Resource Management: Essential Perspectives*. South-Western College Pub. 5. painos.

Nieminen, T. 2004. Visuaalinen markkinointi. WSOY: Helsinki.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksetkijänä. WSOY: Helsinki.

Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K; Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T. & Mockało, Z. 2011. Mielekäs muutos – kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Työterveyslaitoksen julkaisu. Luettavissa: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131745/Mielekas\\_muutos.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131745/Mielekas_muutos.pdf?sequence=1).

Pritchard, R. 1995. *Productivity measurement and improvement: Organizational case studies*. Praeger: London.

Purhonen, S., Hoikkala, T. & Roos, P. 2008. Kenen sukupolveen kuulut? Suurten ikä-luokkien tarina. Helsinki: Gaudeamus.

Pyöriä, P. & Ojala, S. 2016. Nuorten työasenteet puntarissa – eroaako Y-sukupolvi edel-täjistään? *Yhteiskuntapolitiikka*, 81,1, 31–42.

- Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.
- Rautava, P., Salanterä, S., Helenius, H. & Tofferi, H. 2009. Vaikuttavuuden mittaaminen ja palvelujärjestelmätutkimus. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri, Turun yliopisto ja Turun kliininen tutkimuskeskus. Viitattu 15.6.2022: [http://www.turkucrc.fi/files/163/vaikuttavuus\\_20090810.pdf](http://www.turkucrc.fi/files/163/vaikuttavuus_20090810.pdf)
- Saari, T. 2014. Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö.
- Sairaaloiden tuottavuus. 2020. Suomen virallinen tilasto. THL. Viitattu 7.8.2022: <https://thl.fi/fi/tilastot-ja-data/tilastot-aiheittain/sosiaali-ja-terveydenhuollon-resursit/sairaaloiden-tuottavuus>
- Schafeli, W. & Bakker, A. 2004. Job Demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Schilling, P., Thill, S. & Brauch, J. 2015. A New generation of employees and technology. How leadership needs to evolve to handle tomorrow's challenges. *Inside magazine*, 2,15. 1–6.
- Sintonen, H. & Pekurinen, M. 2006. Terveystaloustiede. Porvoo: WSOY.
- Siukosaari, A. 1999. Markkinointiviestinnän johtaminen. Porvoo: WSOY.
- Smola, K. & Sutton, C. 2002. Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior* 23,4, 363–382.
- Taittonen, M., Janhonen, M., Johansson, J.-E., Nikkilä, R. & Pirttilä, I. 2008. Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi työorganisaatioissa – Sosiaalisen pääoman ekspressiiviset ja instrumentaaliset ulottuvuudet. Työterveyslaitos ja Helsingin Yliopisto.
- Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Valtakari, M. & Nyman, J. 2019. Työelämä 2020 -hankkeen loppuraportti. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J. & Van Veldhoven, M. 2012. Employee wellbeing and the HRM – organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14, 4, 391–407.
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books of Demand.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä – Hyvinvoinnin perusta, kehittyminen ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.
- Özkan, M. & Solmaz, B. 2015. The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University Students). *Procedia Economics and Finance*. 26. 476–483.



# Työhyvinvointi ja johtaminen pandemian aikana

*Hannele Laaksonen*

## Johdanto

Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hankkeen (2019–2022) kokonaistavoitteena oli lisätä sote-alan henkilöstön työhyvinvointia, työn hallintaa sekä tuottavuutta. Hankkeen aikana on toteutettu alku-, väli- ja loppukyselyt hankkeeseen osallistuneille esihenkilöille ja työntekijöille. Tässä artikkelissa tarkastellaan edellä mainittujen kyselyjen tulosten osalta työhyvinvointia, työn kuorimittavuutta, ristiriitojen hallintaa ja johtamista pandemian aikana.

Hankkeen alkuvaiheessa esihenkilöille toteutetun haastattelututkimuksen (Kempainen, Nurminen & Laaksonen 2020) tulosten mukaan esihenkilöitä kuormittavat monet tekijät, joista selviämiseen he toivoisivat saavansa työn ohjausta ja vertaistukea. Keskeisesti nousi esille ”tulipalojen sammuttaminen”, vaatimusten ristipaine ja työn yksinäisyys. Työ koettiin niin kiireiseksi, että esihenkilöillä ei ollut aikaa ennakoida tulevia haasteita, ja siitä syystä työstä muodostui tulipalojen sammuttamisen kokemus, jossa nousivat pintaan ahdistuksen, voimattomuuden, riittämättömyyden ja uupumuksen tunteet. Esihenkilöille tuli vaatimuksia sekä ylemmältä esihenkilöltä että työntekijöiltä, mikä aiheutti väsymystä ja stressiä sekä henkistä kuormitusta. Työn yksinäisyyden kokemuksessa nousivat esille omien negatiivisten tunteiden ja myös onnistumisten jakamisen sekä kuulluksi tulemisen tarve. Erityisesti toivottiin tukea omalta esihenkilöltä. (Kempainen ym. 2020.)

Työn vaatimustason tulisi olla jokaisen yksikön kohdalla sellainen, että se vastaa henkilön kykyjä, sillä liian suuri kuormitus aiheuttaa stressiä ja voi altistaa pitkittyessään myös erilaisille sairauksille. Optimaalisessa työn kuormituksessa henkilö kokee, että hän hallitsee työnsä ja energiaa riittää myös työn kehittämiseen. (Karasek 1979, 288.) Kokemus siitä, että pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä lisää tutkimusten mukaan työtyytyväisyyttä (Persson, Lindström, Pettersson, Andersson & Blomqvist 2018, 5) sekä työhyvinvointia ja työssä jaksamista (Hankonen 2015).

Työpaikan negatiivinen ilmapiiri kuormittaa henkilöstöä ja heikentää työhyvinvointia (Pennonen 2021, 119) kuten myös keskinäiset ristiriidat ja konfliktit (Järvinen & Luhtaniemi 2013, 28, 43). Ristiriidat voivat syntyä muun muassa väärinymmärryksistä, puhumattomuudesta, vähäisestä vuorovaikutuksesta ja vääristä tulkinnoista (Pehrman 2011). Myöskin eri osapuolten erilaiset

tavoitteet ja ideat sekä tarpeet voivat olla ristiriidan lähteenä (Yeung, Fung & Chan 2014, 343). Mikäli ristiriitoja ei saada selvitettyä, voi konfliktista seurata työyhteisössä työhyvinvoinnin heikkenemistä, henkistä väkivaltaa ja työkyvyttömyyttä sekä tuottavuuden laskua. Esihenkilöllä onkin suuri vastuu puuttua ristiriitatilanteisiin mahdollisimman pian niitä havaitessaan. (Laaksonen 2021.)

Seuraavaksi tarkasteltavissa alku-, väli- ja loppukyselyn tuloksissa nostetaan esille keskeisiä havaintoja ja eri mittauksen tuloksia yleisellä tasolla. Keskeinen kysymys on, minkälaisina työhyvinvointi, ristiriitojen hallinta ja työn kuormittavuus sekä johtaminen näyttäytyvät eri vuosina. Sähköisissä kyselylomakkeissa käytettiin käsitettä esimies, joten sitä käytetään myös artikkelin taulukoissa, vaikka tekstissä käytetään nykymuotoista esihenkilö-käsitettä. Tulokset esitetään taulukkomuodossa frekvensseinä ja prosentteina. Eri vuosien tuloksia ei verrata toisiinsa tilastollisesti, koska vastaajat olivat eri henkilöitä eri vuosina.

## Hankkeen alku-, väli- ja loppukyselyyn vastanneiden taustatiedot

Hankkeen alkukysely lähetettiin keväällä 2019 Pirkanmaan kunnista hankkeeseen osallistuneille, joita oli siihen mennessä sitoutunut valmennukseen yhteensä 103 henkilöä (taulukko 1). Vastauksen palauttaneista (n=61) oli esihenkilöitä 51 % ja asiakas-/potilastyössä olevia 49 %. Suurin osa vastaajista työskenteli kotihoidon piirissä, ja heidän keski-ikänsä oli 47 vuotta. Vastaajilla oli keskimäärin 20 vuoden työkokemus sosiaali- ja terveydenhuollossa ja 36 % vastaajista oli työskennellyt nykyisessä organisaatiossaan yli 10 vuotta. 53 % kyselyyn vastanneista esihenkilöistä oli työskennellyt esimiestehtävissä alle 10 vuotta. Hallinnollisiin tehtäviin käytti esihenkilöistä koko työajan 55 %. (Nisula & Rintamäki 2020, 49.)

**TAULUKKO 1. Alku-, väli- ja loppukyselyjen määrät ja vastausprosentit**

	Lähetetyt f	Palautuneet f	Vastausprosentti %
Alkukysely, kevät 2019	103	61	59
Välilyksely, kevät 2021	301	113	38
Loppukysely, kevät 2022	376	89	24

Hankkeen välikysely toteutettiin keväällä 2021 kaikille hankkeeseen eri maakunnista osallistuneille sekä myös ns. lisätyöpakettiin osallistuneille (N=301), joista kyselyyn vastasi yhteensä 113 henkilöä (taulukko 1). Tähän kyselyyn saatiin vastauksia laajalti ympäri Suomea. Vastaajista 75 % ilmoitti toimivansa johtamistehtävissä, 11 % asiakaspalvelussa ja 14 % tukipalveluissa. Vastaajien keski-ikä oli 51 vuotta ja iän vaihteluväli 28–64 vuotta. Sote-alalla oli vastaajille kertynyt työkokemusta keskimäärin 22 vuotta ja nykyisessä organisaatiossa 12 vuotta. Päivätyötä teki vastaajista 92 %.

Hankkeen loppukysely toteutettiin keväällä 2022, jolloin kysely lähetettiin kaikille hankkeen 1.–6. työpaketteihin osallistuneille (N=367) ja vastauksia saatiin 89 kpl (taulukko 1). Vastauksia saapui Ylä-Savosta (39 %), Pirkanmaalta (16 %), Uudeltamaalta (6 %), Satakunnasta (6 %) ja Lapista (1 %). Tämän lisäksi vaihtoehdon ”Jokin muu” oli valinnut 29 % vastaajista. Loppukyselyyn osallistuneista toimi johtamistehtävissä 73 %, asiakastyössä 16 %, tukipalveluissa 7 % ja muussa työssä 4 %. Vastaajien keski-ikä oli 50 vuotta ja iän vaihteluväli oli 25–68 vuotta. Keskimääräinen työkokemus sosiaali- ja terveysalalla oli 23 vuotta ja nykyisessä organisaatiossa 13 vuotta. Vastaajista 90 % työskenteli päivätyössä.

## Työhyvinvointi ja työkuormitus

Alkukyselyn tulokset keväällä 2019 osoittavat, että työyksiköissä on naurua ja ymmärretään huumoria, ei esiinny seksuaalista häirintää, työyksiköissä autetaan ja tuetaan toinen toisia sekä ihmiset luottavat toisiinsa. Vastaajista 84 % on siitä täysin ja jokseenkin samaa mieltä, että hyväksytään erilaisuus, ollaan oikeudenmukaisia ja tasapuolisia eikä kiusaamista esiinny. Heikoin tulos on muuttujassa Työyksikössäni ei esiinny juoruilua eikä selän takana puhumista. (Taulukko 2.)

Välikyselyn tulokset keväällä 2021 osoittavat, että työyhteisöissä on naurua ja ymmärretään huumoria, tuetaan ja autetaan toinen toisia, ei esiinny seksuaalista häirintää ja hyväksytään erilaisuus. Vastaajista 81 % on täysin ja jokseenkin samaa mieltä siitä, että työyksikössä arvostetaan erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä ja ne sallitaan, vaalitaan hyviä ihmissuhteita, luotetaan toisiin sekä ollaan oikeudenmukaisia ja tasapuolisia. Heikoin tulos löytyy tämänkin kyselyn kohdalla muuttujassa Työyksikössäni ei esiinny juoruilua eikä selän takana puhumista. (Taulukko 2.)

Kevään 2022 loppukyselyyn vastanneista 95 % oli täysin ja jokseenkin samaa mieltä siitä, että työyksikössä ei esiinny seksuaalista häirintää. Työyksikössä oli myös naurua ja ymmärrettiin huumoria (94 %), luotettiin toisiin (87 %), hyväksyttiin erilaisuus (87 %) ja vaalittiin hyviä ihmissuhteita (86 %). Heikointa samanmielisyyttä on muuttujassa Työyksikössäni ei esiinny juoruilua eikä selän takana puhumista. (Taulukko 2.)

**TAULUKKO 2. Vastaajien kokemukset työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä**

Muuttujat	Kevät 2019 (n=61)	Kevät 2021 (n=113)	Kevät 2022 (n=89)
	Täysin ja jokseenkin samaa mieltä %	Täysin ja jokseenkin samaa mieltä %	Täysin ja jokseenkin samaa mieltä %
Työyksikössäni hyväksytään erilaisuus	84	87	87
Työyksikössäni arvostetaan erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä ja ne sallitaan	79	81	83
Työyksikössäni vaalitaan hyviä ihmissuhteita	82	81	86
Työyksikössäni tuemme ja autamme toinen toisiamme	87	90	93
Työyksikössäni luotamme toisiimme	87	81	87
Työyksikössäni ollaan oikeudenmukaisia ja tasapuolisia	84	81	83
Työyksikössäni työkavereillani on hyvät työyhteisötaidot	79	74	81
Työyksikössäni ilmapiiri on avoin	77	69	77
Työyksikössäni ilmapiiri on innostava	67	66	69
Työyksikössäni on myös naurua ja ymmärretään huumoria	95	91	94
Työyksikössäni ei esiinny juoruilua eikä selän takana puhumista	30	46	47
Työyksikössäni ei esiinny syrjintää	80	78	78
Työyksikössäni ei esiinny kiusaamista	84	75	79
Työyksikössäni ei esiinny seksuaalista häirintää	92	89	95
Työyksikössäni on työniloa ja tekemisestä huokuu työn ilo	73	66	79
<b>Keskiarvo %</b>	<b>79</b>	<b>77</b>	<b>81</b>

### TAULUKKO 3. Vastaajien kokemukset oman työn fyysisestä, henkisestä ja sosiaalisesta luonteesta

Muuttujat	Kevät 2019 (n=61) %	Kevät 2021 (n=113) %	Kevät 2022 (n=89) %
Työni on fyysisesti erittäin ja melko raskasta	25	7	4
Työni on henkisesti erittäin ja melko raskasta	79	85	83
Työni on sosiaalisesti erittäin ja melko raskasta	64	73	67

Alkukyselyyn osallistuneista 25 % arvioi työnsä fyysisesti erittäin ja melko raskaaksi. Tulos poikkeaa selkeästi väli- (7 %) ja loppukyselyn (4 %) tuloksista. Työn henkinen kuormittavuus oli suurinta välikyselyssä, sillä 85 % vastaajista arvioi työnsä henkisesti erittäin ja melko raskaaksi. Myös työn sosiaalinen kuormittavuus osoittautui suurimmaksi kevään 2021 välikyselyssä. Erot työn henkisen ja sosiaalisen kuormittavuuden kokemuksissa eri mittauksissa ovat kuitenkin marginaalisen pieniä. (Taulukko 3.)

### Ristiriitojen hallinta ja lähiesihenkilön johtaminen

Työhyvinvointiin liittyy läheisesti ristiriitojen hallinta. Alkukyselyn tulokset osoittavat, että vastaajista 82 % on sitä mieltä, että heidän työyksikössään halutaan yhdessä ratkoa ristiriitoja ja 71 %:n mielestä ristiriitojen määrä on vähäinen ja esihenkilö puuttuu ristiriitoihin heti ne havaittujaan tai niistä kuultuaan. Vastaajista noin puolet arvioi, että heidän työyksikössään ristiriitoihin puuttumisen periaatteita noudatetaan. Toiseksi heikon asia on ristiriitojen avoin kohtaaminen ja käsittely, jossa väittämän kanssa samaa meiltä oli 57 % vastaajista. (Taulukko 4.)

Välikyselyyn vastanneista 4/5 oli täysin ja samaa mieltä siitä, että Työyksikössäni ratkomme yhdessä ristiriitoja. 3/4 vastaajista arvioi, että omassa työyksikössä on sovittu ristiriitoihin puuttumisen periaatteista ja työyksikössä halutaan ratkoa ristiriitoja yhdessä. Vajaat 70 % vastaajista katsoi, että esihenkilö puuttuu ristiriitoihin heti ne havaittuaan, ristiriitojen määrä on vähäinen ja ristiriitoihin puuttumisen periaatteita noudatetaan. Heikoimpana samanmielisyytenä nousi tuloksista esille Työyksikössäni ristiriidat ja konfliktit kohdataan ja käsitellään avoimesti, jota kannatti 59 %. (Taulukko 4.)

**TAULUKKO 4. Vastaajien kokemukset ristiriitojen hallintaan liittyvistä tekijöistä**

Muuttujat	Kevät 2019 (n=61) Erittäin ja melko hyvin %	Kevät 2021 (n=113) Täysin ja jokseenkin samaa mieltä %	Kevät 2022 (n=89) Täysin ja jokseenkin samaa mieltä %
Työyksikössäni ristiriitojen määrä on vähäinen	71	68	82
Työyksikössämme haluamme yhdessä ratkoa ristiriitoja	82	73	80
Työyksikössäni on sovittu ristiriitoihin puuttumisen periaatteista	64	74	79
Työyksikössäni ratkomme yhdessä ristiriitoja	69	78	79
Työyksikössäni esimieheni puuttuu ristiriitoihin heti ne havaittuaan tai niistä kuultuaan	71	69	63
Työyksikössäni ristiriitoihin puuttumisen periaatteita noudatetaan	52	67	72
Työyksikössäni ristiriidat ja konfliktit kohdataan ja käsitellään avoimesti	57	59	69
<b>Keskiarvo %</b>	<b>67</b>	<b>70</b>	<b>75</b>

Loppukyselyssä havaittiin korkein positiivinen samanmielisyyss muuttujassa Työyksikössä ristiriitojen määrä on vähäinen (82 %). 4/5 vastaajista on samaa mieltä siitä, että työyksikössä halutaan ratkoa yhdessä ristiriitoja, on sovittu ristiriitoihin puuttumisen periaatteista ja ristiriitoja ratkotaan yhdessä. Noin 70 % vastaajista arvioi, että ristiriitoihin puuttumisen periaatteita noudatetaan ja ristiriidat sekä konfliktit kohdataan ja käsitellään avoimesti. Esihenkilön puuttuminen ristiriitoihin heti ne havaittuaan näyttää olevan loppukyselyn tuloksissa heikoimmalla toteutuksella. (Taulukko 4.)

Hankkeen alkukyselyyn vastanneista runsaat 4/5 arvioi toteutuvan erittäin ja melko hyvin lähiesihenkilön oikeudenmukaisuuden, tasapuolisuuden, työntekijöiden arvostamisen ja kuuntelemisen sekä tukemisen ja auttamisen. 3/4 vastaajista arvioi lähiesihenkilön rohkaisevan, innostavan ja kannustavan, olevan läsnä ja tavoitettavissa sekä mahdollistavan yksilölliset joustot

tai tehtävänkuvat niitä tarvitseville ja omaavan riittävän johtamisosaamisen. Lähiesimieheni luo aktiivisesti työntekijöille osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia osoittautui heikoimmin toteutuneeksi. Väli- ja loppukyselyn tuloksissa toistuvat alkukyselyn tulokset parhaiden ja heikoimpien tulosten osalta, tosin alhaisemmilla prosenttiosuuksilla. Alkukyselyn tulokset ovat siis jonkin verran parempia kuin väli- ja loppukyselyn tulokset tässä osiossa. (Taulukko 5.)

**TAULUKKO 5. Vastaaajien kokemukset lähiesimiehen johtamisesta**

<b>Muuttajat</b>	<b>Kevät 2019 (n=61) Erittäin ja melko hyvin %</b>	<b>Kevät 2021 (n=113) Erittäin ja melko hyvin %</b>	<b>Kevät 2022 (n=89) Erittäin ja melko hyvin %</b>
Lähiesimieheni on oikeudenmukainen	84	79	78
Lähiesimieheni on tasapuolinen	84	78	72
Lähiesimieheni arvostaa minua	87	81	77
Lähiesimieheni tukee ja auttaa minua	85	76	74
Lähiesimieheni rohkaisee, innostaa ja kannustaa minua	75	70	71
Lähiesimieheni on läsnä ja tavoitettavissa riittävästi	77	68	71
Lähiesimieheni kuuntelee minua	84	78	78
Lähiesimieheni mahdollistaa yksilölliset joustot tai tehtävänkuvat niitä tarvitseville	75	73	75
Lähiesimieheni luo aktiivisesti työntekijöille osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia	66	65	67
Lähiesimieheni omaa riittävät johtamisosaamisen	77	76	72
<b>Keskiarvo %</b>	<b>79</b>	<b>74</b>	<b>74</b>

## Pohdinta

Artikkelissa tarkasteltiin hankkeen alku-, väli- ja loppukyselyn tulosten valossa, minkälaisina työhyvinvointi, ristiriitojen hallinta ja työn kuormittavuus sekä johtaminen näyttäytyvät eri vuosina. Tuloksia arvioitaessa on hyvä ottaa huomioon se, että alkukyselyssä puolet vastaajista oli työntekijöitä, mutta väli- ja loppukyselyissä yli 70 % vastaajista oli esihenkilöitä.

Tulosten perusteella voidaan sanoa, että työhyvinvointi näyttää olevan kolmen eri mittauksen tulosten perusteella hyvällä tasolla, ja erot eri vuosien mittausten välillä ovat vähäisiä. Pandemian kielteinen vaikutus työhyvinvointiin on ollut vähäistä tai se ei ole vielä tullut esille tutkimuksissa mukana olleissa organisaatioissa.

Korkeimmat samanmielisyydet löytyvät kaikissa kolmessa mittauksessa muuttujissa "...ei esiinny seksuaalista häirintää", "...on myös naurua ja ymmärretään huumoria" sekä "... tuemme ja autamme toinen toisiamme". Aikaisemmissa tutkimuksissa huumorilla on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia terveyteen, uupumuksen vähenemiseen ja työssä selviytymiseen (Mesmer-Magnus, Glew & Viswesvaran 2012; Goswami, Nair, Beehr & Grossenbacher 2015). Tulokset osoittavat, että työhyvinvoinnissa heikoin lenkki on juoruilu ja selän takana puhuminen. Sanallinen kiusaaminen on terveydenhuoltoalalla fyysistä yleisempää (Häggman-Laitila 2013, 305). Työpaikkakiusaamiseen voivat altistaa jatkuvat muutokset, lisääntynyt työmäärä ja stressaava ympäristö (Laine & Virolainen 2014, 393.)

Työn kuormittavuuden tuloksissa havaitaan selkeästi, että alkukyselyssä työn fyysinen kuormitus on huomattavasti korkeampaa kuin väli- ja loppukyselyssä, johtuen todennäköisesti siitä, että vastaajista puolet oli työntekijöitä. Esihenkilöiden työ kuormittaa enemmän henkisesti ja sosiaalisesti kuin ruohonjuuritason asiakastyö (Nurminen ym. 2020). Tulokset osoittavat, että työyksiköissä näyttää löytyvän halua ja tahtoa ratkoa yhdessä ristiriitoja. Sen sijaan ristiriitoihin puuttumisen periaatteiden noudattamisessa ja esihenkilön puuttumisessa ristiriitoihin olisi kehitettävää. Ristiriitojen hallinnan tuloksissa ei ole suuria eroja eri mittausten välillä. Pehrmanin (2011) mukaan ristiriidat voivat muodostua pitkäkestoisiksi, ellei ole halua, tahtoa ja osaamista asian selvittämiseen puhumalla. Ristiriita tulisi ottaa työyhteisössä vastaan myönteisestä näkökulmasta oppimisen ja kehittämisen välineenä. Ristiriidan ratkaisussa voidaan käyttää myös ulkopuolista sovittelijaa, ellei asiaa saada ratkaistua sisäisesti. (Laaksonen 2021.)

Johtaminen näyttäytyy kaikkien kyselyjen tuloksissa hyvänä, sillä keskimäärin 3/4 vastaajista arvioi lähes kaikkien mitattujen johtamisen tekijöiden olevan



erittäin ja melko hyvin. Heikoimmin toteutuu lähiesihenkilön kyky luoda aktiivisesti työntekijöille osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisäämisellä voidaan kuitenkin parantaa heidän asenteitaan, hyvinvointiaan ja tehokkuuttaan (Ogbonnaya & Valizade 2015). Osallistumisen ja vaikuttamismahdollisuuksien antaminen ja lisääminen työntekijöille perustuu luottamukseen ja työntekijän arvostamiseen, koska hän on oman työnsä paras asiantuntija (Rämö 2015).

Edellä esitettyjen tulosten perusteella nostetaan työyhteisöille neljä selkeää kehittämiskohdetta:

1. Juoruiluun ja selän takana puhumiseen puuttuminen
2. Ristiriitoihin puuttumisen periaatteiden kertaaminen ja noudattamisen valvominen
3. Aktiivinen puuttuminen ristiriitoihin
4. Osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksien lisääminen työntekijöille.

## Lähteet

Goswami, A., Nair, P., Beehr, T. & Grossenbacher, M. 2015. The relationship of leaders' humor and employees' work engagement mediated by positive emotions Moderating effect of leaders' transformational leadership style. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 37 No. 8, 2016 pp. 1083–1099.

Hankonen, R. 2015. Esimies, huolehdi itsestäsi! *Tehy-lehti* 9/2011. Viitattu 18.6.2019. <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/esimies-huolehdi-itsestasi>

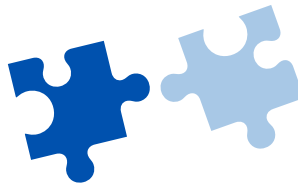
Häggman-Laitila, A. 2013. Hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työuupumus – Katsaus suomalaisten tieteellisten aikakauslehtien artikkeleihin. *Hallinnon tutkimus* 43 (4), 301–310.

Järvinen, I. & Luhtaniemi, T. 2013. Ratkaisukeskeinen työyhteisösovittelu. Viitattu 16.1.2021. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138234/TTL\\_978-952-261-068-3.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138234/TTL_978-952-261-068-3.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Karasek, R. 1979. Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job re-designing. *Administrative science quarterly* 24 (2), 285–308. Kempainen, A., Nurminen, J. & Laaksonen, H. 2020. Esimiehet tarvitsevat työnohjausta ja vertaistukea työssäjaksamisen tukemiseksi. *TAMKjournal*.

Kempainen, A., Nurminen, J. & Laaksonen, H. 2020. Esimiehet tarvitsevat työnohjausta ja vertaistukea työssäjaksamisen tukemiseksi. *TAMKJournal*. <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/terveys/esimiehet-tarvitsevat-tyonohjausta-ja-vertaistukea-tyossajak-samisen-tukemiseksi/>

- Laaksonen, H. 2021. Työyhteisökonflikti, sovittelu ja tunteet. TAMKjournal. <https://tamkjournal.tamk.fi/tyoyhteisokonflikti-sovittelu-ja-tunteet/>
- Laine, K. & Virolainen, H. 2014. Työpaikkakiusaaminen sairaanhoitopiirien erikoissairaanhoidossa hoitajakeskijohdon kuvaamana. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 4/14.
- Mesmer-Magnus, J., Glew D. J. & Viswesvaran, C. 2012. A meta-analysis of positive humor in the workplace. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 27 No. 2, 2012 pp. 155–190.
- Nisula, E. & Rintamäki, E. 2020. Työhyvinvointi ja työn hallinta Pirkanmaan sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöillä ja esimiehillä Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hanke. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen YAMK-tutkinto. Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Ogbonnaya, C. & Valizade, D. 2015. Participatory Workplace Activities, Employee-level Outcomes and the Mediating Role of Work Intensification. *Management Research Review* 38(5): 540–588.
- Pennonen, M. 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. Tallinna: Duodecim.
- Persson, S., Lindström, P., Pettersson, P., Andersson, I. & Blomqvist, K. 2018. Relationships between healthcare employees and managers as a resource for well-being at work. *Society, health and vulnerability* 9 (1), 1–9.
- Rämö, A. 2015. Yksinkertaista johtamista – arvostaen. Saarijärvi: Offset Oy.
- Yeung, D. Y., Fung, H. H. & Chan, D. 2014. Managing conflict at work: comparison between younger and older managerial employees. *International Journal of Conflict Management* 26 (3), 342–364.





# Hankkeen arviointia

# Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hankkeen laadullista kokonaisarviointia

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

Tässä artikkelissa tarkastellaan ja arvioidaan Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hankkeen toimintaa ja toiminnan tuloksia raportoimalla toteutettujen focus group -haastattelujen tulosten pohjalta, miten etäjohtaminen sekä etätyönohjaus ja -vertaistuki ovat kehittyneet ja muuttuneet hankkeen toteutusaikana. Haastattelut toteutettiin kahteen kertaan syyskuun 2019 ja tammikuun 2020 sekä tammikuun ja maaliskuun 2022 välisinä aikoina. Yhteensä haastatteluja toteutettiin 15, joista 11 oli ryhmä- ja neljä yksilöhaastatteluja. Näihin osallistui kolmen maakunnan alueelta yhteensä 45 henkilöä, joista 33 toimi eritasoisissa johtamistehtävissä ja 12 edusti henkilöstöä. Nauhoitettua aineistoa kertyi yhteensä 23 tuntia ja 34 minuuttia. Haastatteluiden tavoitteena oli kuvata, miten etäjohtamisen sekä etätyönohjauksen ja -vertaistuen teemat olivat kehittyneet tai muuttuneet hankkeen toteutusaikana. Ensimmäisen kierroksen (syyskuu 2019–tammikuu 2020) haastattelujen tulokset olivat etäjohtamisen osalta samankaltaiset kuin artikkelissa ”Toimintamalli etäjohtamisen kehittämiseen” on kuvattu, joten niitä ei tässä raportoida.

## Etäjohtaminen monitahoisena, kehittyvänä toimintana

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa oli osin toteutettu etäjohtamista jo ennen pandemiaa, esimerkiksi tilanteessa, jossa esihenkilö oli tilapäisesti työskennellyt etänä lapsen sairastuessa. Kuitenkin etäjohtamiseen sekä monipaikkatyöhön siirryttiin organisaatioissa vasta pandemian myötä. Huolimatta siitä, että osallistujat olivat toimineet etäjohtajina jo kaksi vuotta, he toivat toisella haastattelukerralla edelleen esiin yhtenäisten ohjeiden ja toimintamallien puutteen. Ohjeiden laadintaa oli haastateltavien mukaan vaikeuttanut etäjohtamisen vaiheittainen käyttöönotto, joka oli jättänyt esihenkilöiden omaan harkintaan sen, miten he työntekijöitään etänä johtivat. Tämä oli johtanut johtajakohtaisiin toimintatapoihin ja tilanteeseen, jossa johtajat olivat tietämättömiä omassa organisaatiossaan käytössä olevista, erilaisista toimintatavoista.

Haastateltavat kuvasivat kokemaansa epävarmuutta, joka kohdistui etäjohtamisessa tarvittavien ohjeiden kohteisiin ja raameihin. He olivat hyödyntäneet aiempaa osaamistaan sekä muokanneet ja soveltaneet etäjohtamista tilanteiden mukaan. Johtajien välillä oli sopimuksia muun muassa läsnäolon ja

etätyöskentelyn ajankohdista. Olemassa olevien johtamisen käytänteiden ja rakenteiden kuvattiin pysyneen ennallaan, joskin ne oli siirretty etäkontekstiin ja sähköiseen muotoon. Tämä oli johtajien mukaan tukenut myös henkilöstöä, jotka olivat voineet luottaa johtamisen rakenteiden pysyvyyteen.

Etätyöhön liittyvien ratkaisujen määrän kuvattiin kasvaneen, mikä on myös muuttanut käsityksiä työstä ja sen tekemisen tavoista. Tähän liittyi myös uudenlainen, työtä koskevien sopimusten laadinnan tarve. Osassa yksiköistä oli käytössä organisaatiotasolla laadittu muodollinen etätyösopimus pohja, johon kirjattiin, minkä verran etätyötä työntekijät tekevät. Esihenkilön ja työntekijän välillä sovellettiin etätyöohjeita ja johtajia koskevasta etätyöstä sovittiin henkilökohtaisesti. Johtajat arvioivat mahdollisuutensa etätyön tekemiseen asiakas- ja potilastyötä tekeviä paremmiksi. He toivoivat organisaatioilta kuitenkin etätyön reunaehtojen määritteleviä, mutta sisällöltään vapaamuotoisia etätyösopimuksia, joihin sisältyi valtuutus etänä johtamiseen.

Pandemiaan liittyvä työn ja johtamisen muutoksen äkillisyys nopeutti organisaatioiden digiloikkaa, mikä mahdollisti ja konkretisoi johtajien sekä henkilöstön nopean ja monipuolisen uusien asioiden oppimisen. Johtajat nostivat esiin vuorovaikutuksen muuttumisen etäkontekstissa, mikä oli vaatinut totuttelua. Teknologiyvälitteisen vuorovaikutuksen haasteina ilmenivät kommunikaation puute tai sen yksipuolisuus, mikä korostaa tietoteknisten taitojen ohella esiintymistäidon ja puheeksi oton merkitystä. Etäkokouksissa oli huolestuttanut hiljaisten ja vuorovaikutuksesta vetäytyvien osallistujien määrä ja heidän kuulluksi tulemisensa. Haastatteluissa nostettiin esiin myös saapuvan informaation kasvava määrä, joka haastaa tiedon yksityiskohtaisen omaksumisen. Tämä osoittaa, kuinka tärkeää johtajien on oppia hallitsemaan ja jäsentämään informaatiotulvaa. Edellisten lisäksi johtajat nostivat esiin etäjohtamisen eettisiä kysymyksiä ja näkökulmia, vaikka eivät sitä itse näin sanoittaneetkaan. Näihin lukeutuivat tietojärjestelmien haavoittuvuus, tietoturvakysymykset, vastavuoroisen luottamuksen rakentuminen sekä henkilöstön lisääntynyt konfliktiherkkyys, jonka johtajat liittivät sähköisten järjestelmien varaan jääneeseen vuorovaikutukseen. Johtajien kuvaaman oppimisprosessin voidaan nähdä ilmentävän niitä voimavaroja, joita organisaatioilla on käytössään ja osoittavan, että organisaatiot kykenevät nopeaan muutokseen.

Työn nopea muutos ja siirtyminen etäjohtajuuteen nostivat esiin myös työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä. Yksinäisen etätyön lisääntyessä läsnäoloa opittiin johtajien mukaan arvostamaan uudella tavalla. Kasvokkaisia tapaamisia kuvattiin vaihteluna etäyhteydenpitoon ja etenkin henkilöstön keskuudesta viestittiin tarvetta läsnäoloon. Muutoksen nopeuden ohella henkilöstöresurssien vähyyks kuormitti johtajia vaikuttaen kielteisesti heidän mahdollisuuksiinsa etäjohtamisen kehittämiseen. Etenkin keskijohdon kuvattiin olevan vaatimusten

ristipaineessa; toisaalta he huolehtivat henkilöstön jaksamisesta, mutta epäselvää oli, kuka huolehtii esihenkilöistä. Haastateltavat nostivat esiin vertaistuen, jonka he katsoivat olevan tärkeää tilanteessa, jossa johtajat kokivat jääneensä melko yksin johtamistyössään. Lisäksi he kokivat vertaistuen olevan merkittävää omien etäjohtamistaitojensa kehittymisessä. Etäjohtamisen kuvattiin tukevan myös henkilöstön autonomiaa luottamuksen sekä työhön liittyvän vapauden avulla. Johtajat kokivat heidän työntekijöilleen antaman arvostuksen sekä henkilöstön sitouttamisen työhön tärkeäksi autonomian tuen näkökulmasta.

## Työyhteisön sitoutuminen ja yhtenäiset toimintatavat tärkeitä etäjohtamisen onnistumisessa

Vaikka etäjohtaminen on kehittynyt huomattavasti hankkeen toteutusajankautana, ovat johtajat edelleen kohdanneet siihen kohdistuvaa kritiikkiä, jonka mukaan etäjohtaminen ei sovellu sosiaali- ja terveydenhuollon ympäristöön tai se soveltuu asiantuntija- ja johtotason, mutta ei henkilöstötason, johtamiseen tiimien ollessa suuria. Esitetty kritiikki korostaa osaltaan sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen uudelleen tarkastelun tarvetta ja merkitystä. Haastatellut johtajat kyseenalaistivat voimakkaasti vanhakantaiseksi kuvaa-mansa lähijohtamisen tavan ja kokivat, ettei henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen ja läsnäoloon perustuva johtaminen ole tulevaisuudessa enää mahdollista. Samoin heidän mielestään kontrolloivan johtamisen aikakausi on tullut päätökseensä, ja he arvioivat etäjohtamisen ja sen elementtien olevan keskeinen osa tulevaisuuden johtamistyötä. Etätyön kautta työntekijöiden osallistamisen tarve ja mahdollisuudet olivat konkretisoituneet uudella tavalla. Osa johtajista ilmaisikin pelkonsa siirtymisestä takaisin perinteiseen johtamistyyliin pandemian laannuttua ja kokivat, että näin toimittaessa menetettäisiin ne edut ja hyödyt, jotka viimeisten vuosien aikana on saavutettu. Ilmaistuaista peloista huolimatta kukaan haastatelluista ei pitänyt paluuta aiempaan johtamismalliin todennäköisenä, päinvastoin etäjohtamisen uskottiin yleistyvän entisestään hyvinvointialueille siirryttäessä.

Haastattelujen perusteella etäjohtamiseen siirtyminen ja sen kehittäminen edellyttävät organisaatioilta yhtenäisten toimintamallien laatimista sekä koko organisaation sitoutumista. Tästä näkökulmasta tutkimuksen kohdentaminen etäjohtamisen kontekstiin ja ajankohtaisen tiedon tuottaminen kehittämistyön tueksi ovat ensiarvoisen tärkeitä. Muuttuneet käsitykset työstä ja etätyön lisääntyminen edellyttävät organisaatiokohtaisia, yhteisiä etätyön ohjeita sekä sopimuksia. Samalla se tarjoaa organisaatioille mahdollisuuden tarkastella rakenteitaan ja toimintamallejaan muuttuneen työn ja sen mahdollistamisen näkökulmista. Etäjohtamiseen siirtyminen on edellyttänyt sekä johtajilta että henkilöstöltä monien uusien asioiden oppimista ja vahvistanut näin heidän ammatillista osaamistaan. Tähän tulisi kiinnittää huomiota myös

tulevaisuudessa ja tarjota henkilöstölle sekä johtajille mahdollisuuksia ammatilliseen kehitykseen esimerkiksi koulutuksen avulla. Koulutusorganisaatioiden tulisi osaltaan varmistaa tarjoamansa johtamiskoulutuksen sisältöjen kattavan myös etäjohtamisen kannalta keskeisiä teemoja, kuten vuorovaikutus, tietotekninen osaaminen sekä hyvinvoinnin johtaminen etäkontekstissa.

## Etäyönohjaus ja -vertaistuki ovat vieraampia mutta keskeisiä

Ensimmäisissä haastatteluissa etänä toteutuva työnohjaus näyttäytyi vieraana asiana. Haastateltavat kuvasivat työnohjaukseen liittyvän perinteisen käsityksen olevan, että työnohjaaja on samassa tilassa ohjattavien kanssa. Suurin osa toi esiin puuttuvan kokemuksen etänä toteutuvasta työnohjauksesta, minkä johdosta sen arviointi koettiin haasteelliseksi. Osa oli etsinyt työnohjaajaa ja huomionnut, että yhä useampi tarjoaa etäohjauksen mahdollisuutta. Yksi haastatelluista kuvasi osallistuneensa etäyönohjaukseen ja piti sitä siinä tilanteessa hyvänä vaihtoehtona.

Haastateltavat näkivät etäyönohjauksen kokeilemisen arvoisena asiana, joka voisi vaikuttaa positiivisesti osin haasteellisena ilmenevään työnohjauksen ja työnohjaajien saatavuuteen. Haastateltavien mukaan työntekijän motivaatio ja sitoutuminen ovat onnistuneen työnohjauksen edellytyksiä, ja he pohtivat etäyhteyden vaikutusta näihin. Samoin onnistumisen kannalta pidettiin keskeisenä työnohjaajan ja ohjattavien henkilökemioiden kohtaamista sekä turvallisen ilmapiirin luomista. Haastatteluissa tuotiinkin esiin ainakin yhden kasvokkaisen tapaamisen merkitys edellisten kannalta, ennen etäyhteyden välityksellä toteutuvaa työnohjausta.

Haastateltavien arvion mukaan perinteiseen käsitykseen perustuvat kielteiset asenteet etäyönohjausta kohtaan voivat muodostua esteeksi sen toteutukselle. He nostivat kuitenkin esiin positiivisten kokemusten merkityksen näiden asenteiden muutoksessa. Samoin he pohtivat etäyhteyden vaikutusta osallistujien keskittymiseen, etenkin mikäli kameroita ei pidetä päällä ohjauksen aikana, jolloin muiden tehtävien tekeminen mahdollistuu samanaikaisesti. Myös ihmisten eri tasoiset tietotekniset taidot tunnistettiin etäyönohjauksen mahdolliseksi esteeksi, mikä vaikuttaa myös osallistujan motivaatioon sekä työnohjaukseen sitoutumiseen. Haastateltavat miettivät myös, onko osallistujan helpompi jäädä pois sovitusta etätapaamisesta verrattuna lähitapaamiseen, jossa työnohjaaja on matkustanut paikan päälle. Esiin nostettiin myös työnohjauksen erilaiset menetelmät, joista kaikki eivät sovellu etäyhteyden välityksellä toteutettaviksi. Haastateltavat pohtivat myös työnohjauksen taustalla olevia tarpeita, jotka vaikuttavat siihen, mihin työnohjausta suunnataan ja toivat esiin, ettei etäyhteys heidän mielestään ole toimiva ratkaisu kaikissa tilanteissa.

Etätyönohjausta tukevana tekijänä nähtiin osallistumisen helppous sekä matkustamiseen kuluvan ajan poistuminen, minkä osallistujat arvioivat vaikuttavan positiivisesti myös henkilöstön motivaatioon osallistua työnohjaukseen. Haastateltavat kuvasivat puhumista haastavaksi tilanteissa, joihin liittyy voimakkaita tunteita tai joissa tunnelma on painostava, ja pohtivat, lisäksi etäyhteys rohkeutta kommunikaatioon työnohjauksessa. Etätyönohjauksen arvioitiin parantavan myös organisaatioiden sisäistä tasa-arvoa työnohjauksen saatavuudessa sekä sen merkityksen ymmärtämisessä.

Vertaistuki koettiin ensiarvoisen tärkeänä työn kuormittavuudesta ja osittaisesta yksinäisyydestä johtuen. Haastateltavat kuvasivat vertaistuen toteutuvan heidän itse luomiensa verkostojen avulla, ilman organisaatioiden tarjoamia rakenteita siihen. Näin ollen vertaistuen muodot vaihtelivat ja sisälsivät myös etävertaistukea. Organisaatio- ja kuntarajojen ylittävälle vertaistuelle kuvattiin olevan tarvetta. Sen nähtiin mahdollistavan kokemusten vaihdon sekä hyvien käytänteiden leviämisen. Samalla osallistuja arvioivat sen vahvistavan yhteisöllisyyden tunnetta sekä vaikuttavan positiivisesti sekä heidän ammatillisuuteensa että työssä jaksamiseen. Organisaatioiden toivottiinkin luovan kanavia sekä rakenteita, jotka mahdollistaisivat myös etävertaistuen käytänteiden luomisen ja toteutumisen.

Toisella haastattelukerralla haastateltavien kokemukset etätyönohjauksesta vaihtelivat: osalla ei ollut työnohjausta lainkaan, kun taas toiset kuvasivat työnohjauksen siirtyneen etäyhteyden välityksellä toteutuvaksi pandemian myötä. Kaikki haastateltavat kuvasivat työnohjauksen sekä vertaistuen tarpeen kasvaneen viimeisen kahden vuoden aikana johtuen osin pandemian aiheuttamasta kuormituksen kasvusta ja osin edessä olevista rakenteellisista muutoksista. Haastatteluissa nousi kuitenkin esiin, ettei työnohjauksen toteuttaminen ollut haastatteluhetkellä mahdollista kaikissa organisaatioissa työn kuormittavuuden ja puuttuvien aikaresurssien johdosta.

Toteutuneeseen etätyönohjaukseen sekä etävertaistukeen liittyvät kokemukset olivat sekä positiivisia että negatiivisia. Osa koki, ettei työnohjaus ollut edennyt kohti asetettuja tavoitteita vaan tapaamisten luonne oli muuttunut negatiiviseksi tai ne olivat alkaneet toistaa itseään. Samoin osallistujien osin kielteinen asenne virtuaalisia tapaamisia kohtaan oli vaikuttanut negatiivisesti etätyönohjauksen toteutumiseen haastateltavien kuvauksissa.

Osa kuvasi työnohjaajien saatavuuden parantuneen etätoteutusten myötä. Samoin osa yksiköistä, jotka aiemmin suhtautuivat kielteisesti etätyönohjaukseen, olivat aloittaneet työnohjauksen etänä. Positiivisena nousi esiin myös puheenvuorojen jakamisen tasapuolisuus sekä työnohjattavien mahdollisuus miettiä asiaa ennen kommentointia. Osa haastatelluista ilmaisi halunsa uskoa etätyönohjauksen olevan vaikuttavaa, joskin sen huomioitiin olevan sidoksissa



ihmisten yksilöllisyyteen. Haastateltavat kokivat, että etäyönohjaukseen tarvitaan vielä toistaiseksi uupuvat yhteiset käytännöt, jotka helpottaisivat sen toteutumista. He kokivat etäyönohjauksen soveltuvan henkilöstötasoa paremmin asiantuntija- ja johtamistasoille. Ensimmäisiä tapaamisia lähikontaktissa pidettiin tärkeinä myös näissä haastatteluissa tutustumisen ja luottamuksen rakentamisen näkökulmista, joiden koettiin olevan edellytys onnistuneelle etäyönohjaukselle.

Organisaatioissa ja yksiköissä oli luotu erilaisia virtuaalisia tapahtumia tai virtuaalikalpeja, joiden avulla pyrittiin pandemia-aikana mahdollistamaan henkilöstön vertaistuki sekä epämuodolliset keskustelut. Haastateltujen kuvauksissa nämä olivat toimineet pääsääntöisesti hyvin, joskin ennakoilmoittautumiset tai epämuodolliseksi tarkoitettu tilanteessa muodollisten asioiden käsittely oli koettu rajoittavana ja negatiivisena. Haastateltavat kuvasivat saavansa tarvitsemaansa vertaistukea omien verkostojensa kautta, joissa yhteydenpito toteutui pääasiassa puhelimen tai erilaisten viestintäsovellusten, kuten Teamsin, välityksellä. He nostivat esiin myös erilaiset hankkeet ja niiden yhteydessä järjestetyt tapahtumat, joissa vertaistuki ja omien verkostojen laajentuminen oli mahdollistunut. Haastateltavat toivoivat organisaatioiden luovan etävertaistuen mahdollistavia kanavia. Kuitenkin he korostivat vertaistuen edellyttävän henkilöiden välistä luottamusta, johon on vaikea ulkopuolelta vaikuttaa.

## Etäyönohjauksesta tärkeää kokemusta hankkeen aikana

Etäyönohjaus ja -vertaistuki olivat hankkeen alussa etäjohtamista vieraampia ilmiöitä, joihin liittyvä kokemus oli etenkin etäyönohjauksen osalta vähäistä. Sekä työnohjauksen että vertaistuen merkitys työhyvinvoinnin ja ammatillisen kehittymisen kannalta tunnistettiin laajasti, joskin etäyönohjauksen käyttöönottoa haastoivat siihen liitetyt perinteiset käsitykset. Hankkeen toteutuksen aikana etenkin etäyönohjaukseen liittyvä kokemus on kasvanut, mikä liitetiin voimakkaasti pandemiaan ja sen tuomiin rajoituksiin. Etäyönohjaukseen liitetään monia positiivisia tuloksia kuten työnohjaajien saatavuuden parantuminen, osallistumisen helpottuminen sekä työnohjauksen saatavuuden tasa-arvoistuminen organisaatioiden sisällä. Näiden tulosten todentaminen edellyttää kuitenkin ilmiön laajempaa tarkastelua tutkimuksen keinoin. Samoin on huomioitava, että organisaatioista uupuvat etäyönohjauksen ja etävertaistuen toimintamallit ja yhteiset käytännöt, joiden luominen on yksi esiin nousseista kehityskohteista. Vertaistuki toteutuu edelleen pääosin henkilökohtaisten verkostojen kautta puhelimen ja erilaisten viestintäalustojen välityksellä. Organisaatioilta toivotaan vertaistuen mahdollistavia kanavia, joskin ne eivät itsessään takaa tuen toteutumista, johtuen sen edellyttämästä luottamuksesta, jota rakennetaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tärkeänä nähdään myös kunta- sekä organisaatorajat ylittävän etävertaistuen mahdollistaminen, jonka toteutumisessa organisaatiot ovat avainasemassa.

# Kyselytuloksista noussutta: Henkilöstön osallistaminen ja vaikutusmahdollisuudet tärkeää muutoksissa

*Hannele Laaksonen*

## Johdanto

Jatkuva muutos ja kehittäminen ovat nykyään arkipäivää kaikissa sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa. Esihenkilöiltä edellytetään muutoksen johtamisen osaamista, jotta henkilöstö sitoutuisi muutokseen ja tavoitteet saavutetaisiin. Muutoksen tarpeen perustelu ja tilanteen selittäminen henkilöstölle ovat ensiarvoisen tärkeitä tekijöitä motivaation syntymisen näkökulmasta. Jokainen muutos ja kehitystoimenpide edellyttää tarpeen arviointia ja tavoitteiden asettamista sekä tarkkaa suunnittelua ja henkilöstön sitouttamista. Suunnitteluvaiheessa olisi pyrittävä ottamaan huomioon kaikki mahdolliset tekijät, jotka saattavat vaikuttaa muutoksen läpivientiin ja tavoitteiden saavuttamiseen. Realistinen aikataulu johtaa muutoksen etenemistä. (Kivelä, Unkila & Laaksonen 2019.)

Muutokset onnistuvat paremmin, jos työyhteisön perusrakenteet ovat kunnossa, kuten työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi (Järvinen 2008). Johtamisen ja toiminnan avoimuus, esihenkilöiden ja työntekijöiden molemminpuolinen vuorovaikutus, tiedonkulun tehokkuus, kannustava ilmapiiri ja palautteen runsas antaminen sekä johtamisen avoimuus ovat keskeisiä tekijöitä muutoksen hyvin kestävässä organisaatioissa. (Laaksonen & Ollila 2017, 120.)

Muutostyö edellyttää laajaa yhteistyötä ja kaikkien sitoutumista muutokseen. Esihenkilöt ovat vastuussa muutoksen johtamisesta, jossa tarvitaan jämyyttä, johdonmukaisuutta, päättäväisyyttä ja suunnitelmallisuutta sekä näkyvää läsnäoloa. (Myllymäki 2018, 9; Pirinen 2014, 61.) Kivelän ym. (2019) erikoissairaanhoidon liittyneessä tutkimuksessa todettiin nuorempien työntekijöiden olevan tyytyväisempiä muutoksen läpinäkyvyyteen, muutosviestintään ja mahdollisuuteen osallistua muutoksen suunnitteluun. Kaikkiaan tutkimuksen tulokset osoittivat, että eniten toivottiin keskustelumahdollisuuksia esihenkilön kanssa ja hänen tukeaan.

Laajoissa ja monimutkaisissa muutoksissa tarvitaan sekä asia- että ihmisjohtamista. Henkilöstön osallistaminen, motivoituminen ja mukaan saaminen muutokseen ovat oleellisen tärkeitä onnistumisen edellytyksiä. Muutoksessa korostuu jatkuva ja oikea-aikainen tiedottaminen, jolla luodaan pohjaa luottamukselle. (Kallankari 2019, 119–121.) Työntekijöiden sisäistä motivaatiota lisäävät kehittämis- ja vaikuttamismahdollisuudet, tärkeäksi koettu työ ja sen palkitsevuus, työn mielekkyys ja saatu palaute sekä työn itsenäisyys. Työnteon ja työhyvinvoinnin perusedellytysten sekä työntekijän oman elämän hallinnan tulisi olla kunnossa, jotta sisäinen motivaatio voisi kasvaa. Työssä onnistumiset sekä kehittymisen ja etenemisen mahdollisuudet lisäävät motivaatiota. (Kallankari 2019, 146–147; Maslow 1943, 370–396.)

Tässä artikkelissa tarkastellaan Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hankkeessa (2019–2022) kerättyjen alku- ja loppukyselyjen pohjalta muutoksen johtamisen edellytyksiä. Hankkeen yhtenä tavoitteena oli lisätä sote-alan henkilöstön työn hallintaa ja tuottavuutta, jotka nousevat työyhteisöissä esille etenkin muutoksissa. Tässä artikkelissa tarkastellaan edellä mainittujen kyselyjen tulosten osalta vastaajien työelämävalmiuksia ja vaikutusmahdollisuuksia sekä työyhteisöjen sisäistä toimintaa. Keskeisiä kysymyksiä ovat: Minkälaisiksi vastaajat arvioivat omat työelämävalmiutensa ja vaikuttamismahdollisuutensa? Minkälaisiksi vastaajat arvioivat työyhteisön perusrakenteiden toimivuuden? Miten vastaajien mielestä omassa työyhteisössä annetaan palautetta, palkitaan ja kannustetaan sekä miten palautetta hyödynnetään?

## Hankkeen alku- ja loppukyselyyn vastanneiden taustatiedot

Hankkeen alkukysely toteutettiin keväällä 2019 Pirkanmaalla ja suunnattiin valmennuspajoihin osallistuville, joita oli ilmoittautunut yhteensä 103 henkilöä (taulukko 1). Kyselyyn vastanneista (n=61) oli esihenkilötyössä 51 % ja asiakas-/potilastyössä 49 %. Suurin osa vastaajista työskenteli kotihoidossa. Vastaajien keski-ikä oli 47 vuotta, ja heillä oli keskimäärin 20 vuoden työkokemus sosiaali- ja terveydenhuollossa. 53 % kyselyyn vastanneista esihenkilöistä oli työskennellyt esimiestehtävissä alle 10 vuotta. (Nisula & Rintamäki 2020, 49.)

**TAULUKKO 1. Alku- ja loppukyselylomakkeiden määrät ja vastausprosentit**

	Lähetetyt f	Palautuneet f	Vastausprosentti %
Alkukysely, kevät 2019	103	61	59
Loppukysely, kevät 2022	376	89	24

Hankkeen loppukysely toteutettiin keväällä 2022, ja se lähetettiin kaikille hankkeen valmennuksiin, työpajoihin ja webinaareihin osallistuneille (N=367). (Taulukko 1). Vastauksia saapui eniten Ylä-Savosta (39 %) ja Pirkanmaalta (16 %). Vastaajien keski-ikä oli 50 vuotta, ja heistä toimi johtamistehtävissä 73 %, asiakastyössä 16 %, tukipalveluissa 7 % ja muussa työssä 4 %. Sosiaali- ja terveysalalla oli vastaajilla työkokemusta keskimäärin 23 vuotta ja nykyisessä organisaatiossa 13 vuotta. Vastaajista 73 % toimi johtamistehtävissä. Koska hankkeen alku- ja loppukyselyyn vastanneet ovat eri henkilöitä ja toisaalta myös esihenkilöiden määrä vaihtelee kyselyissä, ei vastausten eroja tutkita tilastollisesti vaan niitä tarkastellaan yleisellä tasolla.

## Työelämävalmiudet ja vaikutusmahdollisuudet muutoksen mahdollistajana

Alkukyselyyn vastanneista 62 % ja loppukyselyyn vastanneista 58 % arvioi senhetkisten työtehtävien vastaavan valmiuksiaan ja osaamistaan. Lisäkoulutuksen tarve oli molempien kyselyjen tuloksissa alle 8 prosentilla vastaajista. Alkukyselyyn vastanneista 31 % ja loppukyselyyn vastanneista 38 % katsoi, että itsellä olisi valmiuksia ja osaamista selviytyä vaativimmistakin tehtävistä. (Taulukko 2.)

**TAULUKKO 2. Vastaajien valmiudet toimia työssään**

Muuttujat	Kevät 2019 (n=61) %	Kevät 2022 (n=89) %
Työtehtävät vastaavat tämänhetkisiä valmiuksiani ja osaamistani	62	58
Minulla on valmiuksia ja osaamista selviytyä vaativammistakin tehtävistä	31	38
Tarvitsisin lisäkoulutusta selvittääkseni hyvin työtehtävistäni	7	3
<b>Yhteensä</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Molempien mittausten tulosten mukaan vastaajat voivat vaikuttaa eniten oman työnsä laatuun. Alkumittaukseen vastanneiden tuloksissa nousi toiseksi parhaimmaksi työaikoihin ja työmenetelmiin vaikuttamisen mahdollisuudet. Loppumittauksen osalta kolme neljästä vastaajasta koki omaavansa paljon ja melko paljon vaikuttamismahdollisuuksia työvälaineiden hankintaan ja työaikoihin. Molempien mittausten osalta heikoimmin voitiin vaikuttaa työmäärään sekä työtehtävien ja työmäärän jakautumiseen. Alkumittauksen osalta seuraavaksi heikoimmat vaikuttamismahdollisuudet olivat työyksikköä koskevissa päätöksissä ja omaa työtä koskevissa päätöksissä. Loppumittaukseen osallistuneista alle puolet pystyi vaikuttamaan omaa työtä koskeviin muutoksiin jo suunnitteluvaiheessa ja omaa työtä koskeviin päätöksiin. Loppumittauksen prosentuaalinen keskiarvo on 10 % korkeammalla alkumittaukseen verrattuna. (Taulukko 3.)

**TAULUKKO 3. Vastaajien mielipiteet omista vaikuttamismahdollisuuksistaan**

<b>Muuttujat</b>	<b>Kevät 2019 (n=61) Paljon ja melko paljon %</b>	<b>Kevät 2022 (n=89) Paljon ja melko paljon %</b>
Voin vaikuttaa työvälineiden hankintaan	43	75
Voin vaikuttaa työtehtäviini ja työn sisältöön	46	53
Voin vaikuttaa työaikoihini	57	62
Voin vaikuttaa tekemäni työn laatuun	90	89
Voin vaikuttaa työtahtiini	49	60
Voin vaikuttaa työmäärääni	25	22
Voin vaikuttaa työtehtävien ja työmäärän jakautumiseen	21	36
Voin vaikuttaa työmenetelmiin	57	53
Voin vaikuttaa oman työni muutoksiin jo suunnittelu- vaiheessa	44	47
Voin vaikuttaa työtäni koskeviin päätöksiin	34	47
Voin vaikuttaa työyksikköämme koskeviin päätöksiin	33	57
<b>Keskiarvo %</b>	<b>45</b>	<b>55</b>

## Työyhteisöjen sisäinen toiminta

Alku- ja loppukyselyjen tulokset osoittavat, että vastaajien työyksiköiden jäsenillä on yhteinen näkemys perustehtävästä ja työyksikössä toimitaan työpaikan arvojen mukaan. Alkumittauksen tulokset osoittavat, että vähintään 80 % vastaajista arvioi työntekijöiden välisen yhteistyön olevan sujuvaa ja työyksikön toimintaa käsitellään säännöllisesti yhdessä. Heikoimmin toteutuu alkumittauksen tulosten perusteella pelisääntöjen noudattaminen ja vastuun oikeudenmukaisen jakautuminen. Loppumittauksen osalta pelisääntöjen noudattamisessa on myöskin heikoin tulos (72 %), mutta kaikissa muissa vastauksissa samanmielisyys oli yli 80 %. Loppumittauksen prosentuaalinen keskiarvo on 10 % korkeammalla alkumittaukseen verrattuna. (Taulukko 4.)

Työyhteisön sisäiseen toimintaan kuuluvat myös palautteen anto ja vastaanottaminen, sekä palkitsemiseen ja kannustamiseen liittyvät tekijät. Sekä alku- että loppumittauksessa nousevat parhaimmin toteutuneiksi asioiksi työkavereilta, johdolta ja asiakkailta saadun palautteen hyödyntäminen sekä muille hyödyllisen palautteen antaminen liittyen työhön ja kehittymiseen. Kummankin mittauksen tulokset osoittavat, että heikoimmin arvostetaan työpaikan käyttämiä palkitsemisen ja kannustamisen tapoja. (Taulukko 5.)

**TAULUKKO 4. Vastaajien mielipiteet työyhteisön toiminnasta**

<b>Muuttujat</b>	<b>Kevät 2019 (n=61) Täysin ja jokseenkin samaa mieltä %</b>	<b>Kevät 2022 (n=89) Täysin ja jokseenkin samaa mieltä %</b>
Työyksikkömme jäsenillä on yhteinen näkemys perustehtävästä	90	94
Työyksikössämme toimitaan työpaikan arvojen mukaisesti	92	93
Työyksikkömme vastuusuhteet ovat selkeät	74	86
Työyksikössäni vastuut jakautuvat oikeudenmukaisesti	57	82
Työyksikössäni on selkeä työnjako	69	81
Työyksikössämme pelisäännöt laaditaan yhdessä ja myös minulla on ollut mahdollisuus osallistua niiden laatimiseen	77	83
Pelisääntöjä noudatetaan hyvin	56	72
Työyksikkömme toimintaa käsitellään säännöllisesti yhdessä	84	84
Työntekijöiden välinen yhteistyö on sujuvaa	80	88
<b>Keskiarvo %</b>	<b>75</b>	<b>85</b>

**TAULUKKO 5. Vastaajien mielipiteet palautteeseen, palkitsemiseen ja kannustamiseen liittyvistä piirteistä**

<b>Muuttujat</b>	<b>Kevät 2019 (n=61) Täysin ja jokseenkin samaa mieltä %</b>	<b>Kevät 2022 (n=89) Täysin ja jokseenkin samaa mieltä %</b>
Esihenkilöni antaa minulle työni ja kehittymiseni kannalta hyödyllistä palautetta	75	63
Annan aktiivisesti esihenkilölleni hyödyllistä palautetta	67	66
Saan työkavereilta työni ja kehittymiseni kannalta hyödyllistä palautetta	72	58
Annan muille heidän työtään ja kehittymistään palvelevaa palautetta	83	82
Hyödynnän työkavereilta, johdolta ja asiakkailta saamaani palautetta työssäni	97	91
Tiedän, millaisista asioista työpaikallamme palkitaan	49	62
Arvostan työpaikkamme käyttämiä palkitsemisen ja kannustamisen tapoja	31	49
<b>Keskiarvo %</b>	<b>68</b>	<b>67</b>

Suurimmat erot alku- ja loppumittausten välillä ovat muuttujissa Saan työka- vereiltani työni ja kehittymiseni kannalta hyödyllistä palautetta sekä Tiedän, millaisista asioista työpaikallani palkitaan. Prosentuaalinen kokonaiskeskiarvo on mittauksissa lähes sama, joten voidaan yleisesti sanoa, että esitettyihin asioihin on vastaajista tyytyväisiä noin kaksi kolmasosaa. (Taulukko 5.)

## Lopuksi

Muutoksessa tarvitaan kaikkien kyvykkyudet käyttöön (Kallankari 2019, 157). Alkukyselyyn vastanneista 31 % ja loppukyselyyn vastanneista 38 % katsoi, että itsellä olisi valmiuksia ja osaamista selviytyä vaativimmistakin tehtävistä. Tulosten pohjalta herää kysymys, miksi vastaajat eivät pysty käyttämään kaikkea osaamistaan omassa työssään. Tulos on jopa hälyttävä, sillä osaava henkilöstö voi hakeutua toisen työnantajan palvelukseen, mikäli oma työ on liian helppoa tai turhauttavaa. Esihenkilöiden tulisikin kartoittaa henkilöstönsä kyvykkyksiä ja valmiuksia, jotta heille voitaisiin muokata haasteellisempia tehtäviä.

Edellä esitetyt tulokset ovat samansuuntaisia Pirkanmaalla toteutetun Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hankkeen tulosten kanssa (Lehmuskoski 2018.) Sen sijaan laajassa Dinno-hankkeessa (Syvänen ym. 2015), johon osallistui eri alojen henkilöstöä ja noin 1700 sote-alan työntekijää ja esihenkilöä, vastaajista 81 % koki voivansa käyttää työssään monipuolisesti osaamistaan sekä tietoaan ja taitojaan.

Tutkimustuloksista nousi parhaimpana esille vaikutusmahdollisuus oman työn laatuun ja heikoimpana tuloksena mahdollisuus vaikuttaa omaan työmäärään. Vaikutusmahdollisuudet näyttäytyvät suhteellisen heikkoina molempien mittausten osalta. Loppumittauksen prosentuaalinen keskiarvo oli 10 % alkumittausta parempi, mikä todennäköisesti kertoo siitä, että esihenkilöillä on tehtävänsä puolesta paremmat vaikutusmahdollisuudet. Ihmisten johtamisen ydin muutoksessa on saada työntekijät toimimaan vapaaehtoisesti tavoitteiden suuntaisesti. Muutosjohtamisen näkökulmasta henkilöstön osallistaminen muutokseen ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen sekä vastuun antaminen ovat ensiarvoisen tärkeitä. (Kallankari 2019, 138–139.) Dialogin avulla esihenkilö luo henkilöstölle osallistamisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia ottamalla henkilöstön mukaan päätöksentekoon, kehittämiseen ja suunnitteluun (Laaksonen, Sinkkonen & Wallin 2020; Syvänen ym. 2015).

Tulokset osoittavat, että työyksiköissä on toiminnan toteutus hyvällä tasolla perustehtävän, arvojen, vastuiden, työnjaon, pelisääntöjen ja yhteistyön osalta, mikä luo hyvät edellytykset myös muutoksessa toimimiselle (vrt. Laaksonen & Ollila 2017). Pelisääntöjen puutteellinen noudattaminen nousi molempien kyselyjen heikoimmaksi lenkiksi. Tuloksissa tulee ottaa huomioon se, että alkumittaukseen osallistuneista oli puolet työntekijöitä, mutta loppumittaukseen osallistuneista oli kolme neljäsosaa esihenkilöitä. Useissa

johtamisen tutkimuksissa esihenkilöt ovat arvioineet asioita paremmiksi kuin työntekijät, mikä voi johtua osaltaan siitä, että he kokevat arvioivansa omaa toimintaansa tai mahdollisesti haluavat olla lojaaleja työnantajalleen.

Vastaajien mielipiteet palautteeseen, palkitsemiseen ja kannustamiseen liittyvistä piirteistä ovat prosentuaalisen keskiarvon osalta lähellä 70 prosenttia, mikä tarkoittaa sitä, että lähes 2/3 vastaajista on suhteellisen tyytyväisiä väittämien toteutumiseen. Heikointa on oman työpaikan käyttämien palkitsemisen ja kannustamisen tapojen arvostaminen. Palautteen avulla henkilö voi muuttaa toimintaansa ja kehittyä sekä suunnata toimintaansa kohti toivottua käyttäytymistä. Muutoksessa johtaja innostaa, antaa palautetta, motivoi, luo uskoa, herättää luottamusta sekä näyttää esimerkkiä ja antaa vastuuta. (Kallankari 2019, 156–157.)

### **Edellä esitettyjen tulosten perusteella nostetaan työyhteisöille seuraavat kehittämiskohteet:**

1. Kehityskeskusteluissa henkilöstön ammatillisten valmiuksien kartoittaminen ja mahdollisesti haasteellisempien toimenkuvien muotoilu.
2. Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisääminen; järjestetään henkilöstön kanssa työpajoja, joissa kartoitetaan vaikuttamisen tarpeita ja kehitetään vaikuttamisen muotoja.
3. Pelisääntöjen kertaaminen työyksikötasolla.
4. Organisaatioissa tulisi yhdessä henkilöstön kanssa kehittää uusia palkitsemisen ja kannustamisen tapoja.

## **Lähteet**

- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kallankari, S. 2019. Muutoksen johtaminen arjessa. Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Tallinna: Duodecim.
- Kivelä, L., Unkila, J. & Laaksonen, H. 2019. Henkilöstö psykiatristen yksiköiden muutosprosessissa. TAMKjournal: <http://tamkjournal.tamk.fi/henkilosto-psykiatristen-yksikoiden-muutosprosessissa/>
- Laaksonen, H., Sinkkonen, M. & Wallin, O. 2020. Palveluiden ja henkilöstön johtaminen. Teoksessa Laaksonen, H., Laitinen, H. & Hiilamo, H. (toim.) Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä. Helsinki: SanomaPro, 211–215.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Keuruu: Edita.
- Lehmuskoski, L. 2018. Osaamisen hyödyntäminen lisää työn iloa. Teoksessa Laaksonen, H. (toim.) Työn ilolla! – dialogia ja yhteistoiminnallista kehittämistä. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 41–51.
- Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi – muutosviestinnän opas. Tuusula: Ketterät kirjat Oy.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Tampere: Tampere University Press.



