

Anni Rytivaara

**SOSIAALI- JA TERVEYSALAN LÄHIJOHTAJIEN KOKEMUKSIA JOHTAMI-
SESTA COVID-19-PANDEMIAN AIKANA**

**SOSIAALI- JA TERVEYSALAN LÄHIJOHTAJIEN KOKEMUKSIA JOHTAMI-
SESTA COVID-19-PANDEMIAN AIKANA**

Anni Rytivaara
Opinnäytetyö
Kevät 2022
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen, Ylempi ammattikorkeakoulu

Tekijä: Anni Rytivaara

Opinnäytetyön nimi: Sosiaali- ja terveysalan lähijohtajien kokemuksia johtamisesta COVID-19-pandemian aikana

Työn ohjaajat: Liisa Kiviniemi & Jaana Hoffren

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: kevät 2022

Sivumäärä: 58 + 3 liitettä

COVID-19-pandemia on jatkunut pian kahden vuoden ajan, ja sen aiheuttama poikkeuksellinen aika on muuttanut johtamista sosiaali- ja terveysalalla. Opinnäytetyön tietoperustassa on käsitelty useampia kriisijohtamisen malleja sekä napakasti tunneälyn määritelmää työn taustoituksen tueksi.

Tutkimuksellisenä kehittämistyönä toteutetun opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata sosiaali- ja terveysalan lähijohtajien kokemuksia johtamisesta ja tunneälytaitojen merkityksestä johtamisessa COVID-19-pandemian aiheuttamana poikkeuksellisena aikana. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa sosiaali- ja terveysalan lähijohtajien johtamiskokemuksista ja tunneälytaitojen merkityksestä johtamisessa COVID-19-pandemian aiheuttamana poikkeuksellisena aikana sekä tuottaa tietoa johtamisosaamisen kehittämistarpeista poikkeuksellisena aikana johtamisen tueksi. Tavoitteena oli lisäksi saada selville, miten lähijohtajat ovat kokeneet johtamisen muuttuneen COVID-19-pandemian aikana sekä millaisia johtamisosaamisen taitoja lähijohtajat kokevat tarvitsevänsä varauduttaessa seuraaviin poikkeuksellisiin aikoihin.

Tutkimusvaihe toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa aineisto kerättiin fokusryhmähaastattelulla. Koska laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on saada tutkijaa kiinnostava mahdollisimman laaja aineisto, hyväksyttiin tutkimukseen haastattelumuodoksi lisäksi yksilöhaastattelu, joita lopulta toteutui yksi. Haastatteluihin osallistuneita lähijohtajia oli kymmenen. Kehittämisvaiheessa hyödynnettiin tutkimusvaiheessa saatuja tuloksia. Kehittämisvaihe toteutettiin kehittämispäivässä yhteistoiminnallisen kehittämisen menetelmin Oulun kaupungin hyvinvointipalveluiden palveluesimiesten (lähijohtajien) sekä palvelupäälliköiden kanssa. Kehittämispäivässä pohdittiin ratkaisuja tutkimuksen pohjalta nousseisiin kehittämistarpeisiin, mistä opinnäytetyön tekijä koosti raportin lähijohtajien ja heidän esihenkilöidensä hyödynnettäväksi työyhteisössä.

Tunneälytaitojen osaaminen korostui poikkeuksellisena aikana menestyksessä johtamisessa. Lähijohtajien on pitänyt hallita omia tunteitaan, kyetä vastaanottamaan työntekijöiden monenlaisia tunteita sekä kyetä johtamaan työyhteisöä haastavissa päivittäisissä tilanteissa, joissa ohjeistus on muuttunut jatkuvasti. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla vertaileva tutkimus johtamisen kokemuksista pandemian päätyttyä tai kokemuksia etäjohtamisesta kartoittava tutkimus, sillä etäjohtamisen käytännöt ja haasteet nousivat tässä tutkimuksessa esille tulevaisuuteen varautumisen kehittämistarpeina.

Asiasanat: lähijohtaja, johtaminen, kokemus, tunneälytaidot

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Management of Social and Health Care

Author: Anni Rytivaara

Title of thesis: Leadership experiences from managers in social and healthcare during COVID-19 pandemic

Supervisors: Liisa Kiviniemi & Jaana Hoffren

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2022 Number of pages: 58 + 3 appendices

As COVID-19 pandemic still continues it has caused multiple changes to leadership management in social and health care. This thesis introduces multiple models of crisis management in its knowledge base as evidence in support of results and conclusions been made.

The aim of this thesis was to describe the leadership experiences of immediate managers and significance of emotional intelligence skills in a leadership position. It was done as a research and development project. Thesis objectives were as follows: to increase knowledge of leadership and management experiences from immediate managers in social and healthcare, to produce information about development needs to support management in these exceptional times, to discover how immediate managers have felt and experienced the changes in leadership and management and to map which kind of leadership and management skills are needed by immediate managers in preparation of possible exceptional times in the future.

Research phase of the thesis was executed as qualitative research and material was collected through focus group interviews. In the interest of collecting comprehensive and interesting research material individual interviews were added as a possibility of which a single interview was realized in the end. There were ten participants in total taking part in the interviews. The results of research were utilized during the development phase. Development phase was executed as an intensive workshop during a single day using collaborative development methods. It was participated by City of Oulu wellbeing centers immediate managers and their supervisors. In the workshop many solutions were discussed based on the development needs described in the research results. A summative report was created by the thesis worker to be taken back into the workplaces of the participants for further use.

Use of emotional intelligence skills during exceptional times were emphasized in the leadership success stories. Managers have had to control their emotions to be able to accept the diverse emotions of their employees for them to show leadership amidst daily challenges in the workplace, even in the face of rapid continual changes of instructions from above. Further research topics could be comparative research on leadership experiences comparing situation after the pandemic to situation currently or research on experiences of remote work leadership. Challenges related to remote work leadership were prominently highlighted as future development needs.

Keywords: leadership, manager, experience, emotional intelligence

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	JOHTAMINEN POIKKEUKSELLISESSA TILANTEESSA	8
2.1	Tiedonhakustrategian kuvaus.....	8
2.2	Johtamisosaamisen elementtejä	10
2.3	Poikkeuksellisen tilanteen johtaminen	11
2.4	Kriisijohtamisen eri malleja.....	12
2.5	Kriisinhallinta	14
3	TUNNEÄLYTAITOJEN VAIKUTUS JOHTAMISEEN	16
3.1	Tunneälyteoria.....	16
3.2	Tunneälytaitojen vaikutus johtamiseen.....	17
4	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TAVOITTEET	19
5	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN.....	20
5.1	Laadullinen tutkimus.....	20
5.2	Tutkimus- ja kehittämisvaiheen eri vaiheiden kuvaus.....	21
5.3	Tutkimuseettiset kysymykset.....	24
5.4	Opinnäytetyön toimijat ja tehtävät	25
5.5	Tutkimustulosten hyödyntäminen	26
5.6	Tulosten julkaiseminen	26
6	TULOKSET.....	27
6.1	Tunnistetut muutokset työssä ja lähijohtajien kokemuksia muutoksista	27
6.1.1	Reagoiva toiminta	30
6.1.2	Lähijohtajan työn tukeminen	31
6.1.3	Työn muodon muuttuminen	31
6.1.4	Työmäärän lisääntyminen	32
6.1.5	Työssä tunnistetut voimavarat	32
6.1.6	Työn kuormitus	33
6.2	Johtamisosaaminen COVID-19-pandemian aiheuttamana poikkeuksellisen aikana.....	34
6.2.1	Lähijohtajan taidot ”tekemisessä”	36
6.2.2	Lähijohtajan tunneälytaidot	36

6.3	Lähijohtajien tunnistamat kehittämistarpeet COVID-19-pandemian aiheuttamana poikkeuksellisena aikana.....	38
6.3.1	Varautuminen tulevaan	40
6.3.2	Työn rauhoittaminen	41
6.3.3	Etäjohtaminen	41
6.3.4	Palaute.....	42
6.3.5	Tiedottamisen kehittäminen	42
6.3.6	Kuormituksen huomioiminen.....	42
6.4	Kehittämispäivän tulokset.....	43
6.4.1	Varautuminen tulevaan	43
6.4.2	Etäjohtaminen	44
6.4.3	Palaute.....	45
6.4.4	Tiedottamisen kehittäminen	46
6.4.5	Kuormituksen huomioiminen.....	47
7	TULOSTEN TARKASTELU	48
8	POHDINTA	52
	LÄHTEET.....	55
	LIITTEET	59

1 JOHDANTO

COVID-19-pandemia on pakottanut lukuisat toimialat muuttamaan käytäntöjään työelämässä. COVID-19-pandemia on voinut pakottaa myös sosiaali- ja terveysalan (myöhemmin tekstissä sote-ala) lähijohtajia miettimään uusia toimintatapoja työyhteisöissä. Lähijohtajilla on tärkeä rooli työyhteisöjen käytännön johtamisessa (Dirani ym. 2020, 383), ja he ovat pandemian aikana työskennelleet valtavan paineen alla. Usein heillä ei ole välttämättä ollut yhtään enempää tietoa asioista kuin työntekijöillä. Diranin ym. mukaan työntekijät ovat silti odottaneet lähijohtajiltaan selkeitä toimintaohjeita. Päätöksiä on pitänyt tehdä nopeasti ja mahdollisesti puutteellisen tiedon valossa. (Dirani ym. 2020, 382–85.)

Pandemialla tarkoitetaan eri maanosiin nopeasti leviävää suureen osaan väestöstä tarttuvaa kulikutautia. Se jakaa määritelmän epidemian kanssa, mutta erona on sen erittäin laaja levinneisyys maailmanlaajuisesti. (Kelly 2011, 540.) COVID-19-pandemia on kurittanut koko maailmaa jo lähes kahden vuoden ajan ja on osoittanut, että kriisi voi yllättää koko yhteiskunnan ja globaalin maailman. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata sote-alan lähijohtajien kokemuksia johtamisen osaamisesta ja tunneälytaitojen merkityksestä johtamisessa COVID-19-pandemian aiheuttamana poikkeuksellisena aikana. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat Oulun kaupungin hyvinvointipalveluiden palveluesimiehet (lähijohtajat). Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, koska COVID-19-pandemian aiheuttama poikkeuksellinen aika on edelleen meneillään ja se on aiheuttanut lukuisia muutoksia lähijohtajien työssä ja johtamisessa.

2 JOHTAMINEN POIKKEUKSELLISESSA TILANTEESSA

Tietoperustan alussa käydään läpi tiedonhakustrategiaa ja tiedonhaussa käytettyjä hakusanoja. Tiedonhakustrategian jälkeen esitellään johtamisosaamiseen liittyviä elementtejä, jotka ovat kyöksissä tämän työn tavoitteisiin. Seuraavaksi käydään läpi kriisin määritelmää ja kriisijohtamisen perinteisiä malleja. Tietoperusta päättyy tunneälyteorioiden tarkasteluun sekä niiden osaamisen vaikutuksista johtamiseen.

2.1 Tiedonhakustrategian kuvaus

Ennen tiedonhaun toteuttamista ideoitiin asiasanoja, jotka liittyvät keskeisesti opinnäytetyön teemaan. Asiasanoja mietittiin kolmessa eri kategoriassa: kriiseissä tai poikkeustilanteissa johtaminen, tunneälykäs johtaminen ja pirulliset ongelmat. Asiasanoiksi pohdittiin: kriisijohtaminen, kriisinhallinta, kriisitutkimus, häiriötilanne, poikkeustilanne, pandemia, COVID-19, johtaminen, esimies, esihenkilö, tunneäly, ”pirullinen ongelma”. Yleensä hakusanojen yhdistelyyn käytetään Boolean operaattoreita OR, AND ja NOT (Oulun yliopisto 2020). Tietoperustan teoriatietoon perehtyminen aloitettiin tutustumalla erilaisiin kriisejä, kriisijohtamista ja poikkeuksellisia tilanteita tai olosuhteita käsitteleviin raportteihin, tutkimuksiin ja väitöskirjoihin. Ko. teksteissä toistuivat usein viittaukset tiettyihin lähteisiin esimerkiksi kriisijohtamisen eri malleista. Tiedonhakua on toteutettu kahdella eri tavalla. Tietoa on haettu erikseen sekä suomenkielisistä tietokannoista että kansainvälisistä tietokannoista englannin kielellä. Haut on tehty seuraavilla hakusanoilla.

- Kriiseissä tai poikkeustilanteissa johtaminen
 - (kriisijohta* OR kriisinhalli* OR kriisitutk*) OR ((kriisijohta* OR kriisinhalli* OR kriisitutk* OR häiriötil* OR poikkeustil* OR pandemi* OR covid*) AND (johta* OR esimie* OR esihenkil*))
 - (strategi* OR kompetens* OR osaami*) AND (kriisijohta* OR kriisihalli*)
 - (cris* OR disrupt* OR exception* OR shock* OR pandemic* OR covid*) AND (lead* OR manage* OR govern*)
 - "crisis management" OR "managing crises" AND (strateg* OR competenc*)
- Tunneälykäs johtaminen
 - tunneäl* AND (johta* OR esimie* OR esihenkil*)

- Pirullinen ongelma
 - "wicked problem" AND cris*

Englanninkielisten hakujen tarkoituksena oli etsiä enemmän kriisinhallintaan, kriisijohtamiseen ja kriisien määrittelyyn liittyviä (miehellään vertaisarvioituja) tutkimuksia ja teoksia, joihin löytyisi myös mahdollisesti viittaus suomenkielisistä aineistoista. Näiden lisäksi tiedonhaussa on hyödynnetty valtioneuvoston COVID-19-tutkimuskatsauksia, joihin on koostettu uusimpia kansainvälisiä ja kansallisia tutkimuksia. Aineisto löytyy osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/julkaisut> ja hakusanaksi voi laittaa "covid-19 tutkimuskatsaus". Tiedonhakuun käytettiin seuraavia tietokantoja, joihin on pääsy OAMK-tunnuksilla. Hakutuloksista pyrittiin valikoimaan aineistoa, joka oli eniten siteerattua tai tarjosi omaa näkökulmaani tukevia malleja.

- Ebsco
- Finna
- Google Scholar (viittausmäärät)
- Medic
- Pubmed
- Science Direct (Elsevier)

Hakuja suoritettiin vapaamuotoisemmin myös Google Scholaria vasten, koska haluttiin hakea yleisesti valittuihin teemoihin sisältyvää aineistoa. Tällä haluttiin varmistua siitä, että käytetyt aineistot kuuluvat yleisesti siteerattujen aineistojen joukkoon. Tarkoituksena ei ollut luoda kaiken kattavaa kirjallisuuskatsausta aihepiiristä, vaan tukea opinnäytetyössä esitettyjen näkökulmien tutkimista. Google Scholar -haut suoritettiin vapaan lähdekoodin työkalulla, jonka avulla pystyttiin järjestämään hakutulokset siteerausten määrien mukaan. Työkalu löytyy osoitteesta <https://github.com/WittmannF/sort-google-scholar>. Tähän tietoperustaan valittiin tarkasteltavaksi tutkimuksia vuosilta 1995–2020, koska tiedonhaun pohjalta havaittiin, että useammat kriisijohtamisen malleihin liittyvistä tutkimuksista sekä Golemanin ja Mayerin & Saloveyn tunneälymallit ovat 90-luvulla kirjoitettuja, eivätkä ole olennaisesti muuttuneet sen jälkeen.

2.2 Johtamisosaamisen elementtejä

Johtamisen tiettyjä elementtejä on tunnistettu olevan kaikilla johtajilla johtamisen alasta riippumatta. Näiksi yleisen osaamisen elementeiksi voidaan luetella näyttöön perustuva johtaminen, sosiaaliset taidot, palveluiden ja toiminnan uudistaminen sekä henkilökohtainen kasvu johtajaksi. Ilman näitä elementtejä johtaja ei voi suoriutua työstään. Johtajan tulee hallita ihmissuhdetaitoja viestinnän, kuuntelun sekä konfliktien ratkaisun osalta. (Kantanen 2017, 23–24.) Näihin asioihin painottuvat osaltaan myös esimerkiksi Golemanin tunneälyteoriaan perustuvat tunneälytaidot, joihin syvennytään seuraavassa pääkappaleessa. Johtamistilanteet edellyttävät aina vuorovaikutusta johtajan ja työntekijän välillä (Kantanen 2017, 24). Johtajan tapaan toimia eri tilanteissa vaikuttavat hänen aikaisempien kokemustensa merkitykset, jotka ovat muokanneet johtajan ajattelutapaa (Viitanen ym. 2007, 28). Tässä tutkimuksessa johtamisosaamisella tarkoitetaan yleisiä osaamisen elementtejä, eikä mennä syvemmälle johtamisen erityisosaamiseen, joka riippuu johtajan työskentelyympäristöstä ja johon vaikuttavat myös mm. johtajan työura ja aiempi koulutus.

Monet arvostetut tahot tiedeyhteisöistä finanssijulkaisuihin ovat julkaisseet vuoden 2020 aikana useita kirjoituksia, joissa keskitytään johtajuuden tärkeyteen poikkeuksellisen tilanteen keskellä ja korostetaan johtajilta vaadittavia taitoja ja osaamista. Koehn kirjoittaa arvostetussa Harvard Business Review:ssä johtajien kriisissä tarvittavista kompetensseista (Koehn 2020), jotka Dirani ym. tutkimuksessaan tunnistavat kuuluvan kahdeksaan selvästi erottuvaan johtamisen osa-alueeseen. Nämä osa-alueet voidaan jakaa kahteen ryhmään niiden kohteen mukaan. Ensimmäinen ryhmä koostuu johtamisen osa-alueista, jotka keskittyvät johtajan toimenpiteisiin ja tunteisiin. (Dirani ym. 2020, 385.) Näihin kompetensseihin kuuluvat oman pelon myöntäminen ja alaisten pelon ymmärtäminen, tarkoituksen ja merkityksen tarjoaminen ja roolien kuvaaminen, oppimiseen keskittyminen ja johdettavien tunteisiin ja tekemiseen keskittyminen (Koehn 2020). Toiseen ryhmään johtamisen osa-alueita kuuluu enemmän työntekijöihin keskittyviä näkökulmia (Dirani ym. 2020, 385). Schwantes listaa seuraavat asiat, joihin johtajan tulee keskittyä: tilan ja joustavuuden mahdollistaminen, tunteiden huomioiminen kaikessa, yhteyden aktiivinen ylläpitäminen ja mielipiteiden kuuleminen (Schwantes 2020).

2.3 Poikkeuksellisen tilanteen johtaminen

COVID-19-pandemiasta on puhuttu viimeisen kahden vuoden aikana niin kriisinä kuin myös pitkäkestoisena poikkeuksellisenä tilanteena. Oikeastaan se voi olla molempia riippuen siitä mistä näkökulmasta asiaa tarkastellaan. Kriisin määritelmää se ei täytä, kun tauti on hallinnassa, mutta nopean leviämisen vaiheessa ja siitä johtuvan terveydenhuollon kuormittumisen sekä yhteiskunnallisten rajoitusten takia tilanne voi kriisiytyä nopeasti kuten monissa maissa on jo todettu. Varsinkin pandemian alussa keväällä 2020 valtiot lähtivät erilaisilla strategioilla liikkeelle pandemian rajoittamiseksi. Nyt voidaan jo sanoa, että ne maat, jotka toteuttivat kriisijohtamisen periaatteita, jossa nopeus, läpinäkyvyys ja sopeutumiskyky ovat keskiössä, ovat paremmin selviytyneiden joukossa. Voidaan siis todeta, että pandemian luomat poikkeukselliset olosuhteet ovat jo nyt synnyttäneet monenlaisia kriisejä. Pandemian pitkäkestoiset vaikutukset ovat vielä hämärän peitossa ja pinnan alla kyteneet asiat voivat kriisiytyä yllättäen. Vaikka tilanteen takia varmasti osaammekin odottaa tulevia kriisejä, emme voi tietää milloin tai missä järjestyksessä ne tapahtuvat. Perustuen COVID-19-pandemian muuntuvaan luonteeseen tässä opinnäytetyössä käsitellään lähdeaineistona kriisijohtamista ja johtamisosaamista yhdistellen niiden antia lähteisiin koskien häiriötilanteita ja poikkeuksellisia tilanteita. Häätätilanteiden johtaminen on kuitenkin rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle, koska se on selvästi määritelty alue eikä liity aiheeseen. Johtamisen kannalta ei ole nykyaikaista tutkimustietoa ja teoriaa vastaavanlaisesta tilanteesta (Seijts & Milani 2020, 3), jolloin pitääkin kytkeä aiempia teorioita ja malleja yhteen ja tarkastella niiden soveltuvuutta uudessa tilanteessa. Kriisijohtamisen määritelmää ja malleja käsitellään seuraavissa kappaleissa järjestyksessä uusimmasta vanhimpaan, ja näille haettiin vahvistusta siteerausten määrien perusteella kuten haekustrategia-kappaleessa mainittiin.

OECD:n eri alojen tutkijat ovat Future Global Shocks -raportissa pohtineet viittä eri potentiaalista kriisin riskiä, joista pandemiaa pidettiin yhtenä riskeistä. Raportissa arvioitiin, että kriisien vaikutukset tulevat olemaan vieläkin syvempiä talouden ja sosiaalisuuden osalta, sillä maailma on entistä globaalimpi. (OECD 2011, 2,6.) **Kriisin** vakiintuneeksi yhteiskunnalliseksi määritelmäksi on kehittynyt sosiologi Fritzin määritelmä kriisistä tapahtumana, jolla on suuri merkitys koko yhteiskunnalle tai asuinalueelle ja käsitys todellisesta uhasta. Tällöin yhteiskunnan kriittiset toiminnot ovat estyneet. Kriisin määrittelyssä on olennaista aina myös havainnoida, kenen näkökulmasta sana määritellään. Kriisien seurauksena aiheutuu siis yhteiskunnallisia, poliittisia ja taloudellisia ja jopa ihmishenkien menetyksiä sekä sosiaalisia muutoksia. (Hakala 2011, 71–72.) Kriisijohtaminen mää-

ritellään toiminnaksi, jolla ehkäistään tai pyritään vähentämään kriisistä aiheutuvia negatiivisia seurauksia ja pyritään näin ollen suojautumaan lisävahingoilta (Seeck 2009). COVID-19-pandemian aiheuttamaan poikkeukselliseen aikaan on tunnistettavissa kriisille tyypillisiä piirteitä.

2.4 Kriisijohtamisen eri malleja

Kriisijohtamisen määritelmä on tarkentunut, mutta samalla laajentunut ajan saatossa. **Van Wart & Kapucu** määrittelevät kriisijohtamisen muutosjohtamisen erikoistapaukseksi, jossa muutos on tyyppisesti yllättävä, laaja-alainen, aikakriittinen ja seuraamuksiltaan vakava sen sijaan, että se olisi ollut ennakoitavissa ja kriisin aikainen toiminta suunniteltavissa. Kriisijohtamista ei tule kuitenkaan sekoittaa hätätilanteiden johtamiseen ja hallintaan, koska ne perustuvat ennakointiin, varautumiseen ja suunnitteluun, vaikka erittäin suurista hätätilanteista saatetaankin käyttää esim. termiä katastrofi. Kriisijohtaminen täydentää hätätilanteiden johtamista tarjoamalla toimintaa sovitettuna valikoiden kriisiin sopivaksi. (Wart & Kapucu 2011, 496–97.) Kriisijohtaminen on aina pohjimmiltaan jotakin yllättävää ja se sisältää suuren määrän epävarmuutta.

Perinteiset kriisijohtamisen mallit ovat olleet keskusjohtoisia, joissa organisaation johto on ollut keskiössä. Mallit ovat hierakkisia ja toimivaltasuhteita painottavia. Linearisessa kriisijohtamismallissa nähdään kolme vaihetta: varautuminen, kriisitilanne ja kriisin jälkihoito, joista jokaiseen osaan liittyy myös vahvasti viestintä. Nykyään media on kaikkialla läsnä, joten organisaatioiden on otettava kaikissa asioissa median vaikutus huomioon. Onko mahdollista, että eri organisaatiot lähtevät kriisitilanteessa jopa toimimaan median ehdoilla? (Hakala 2011, 76.)

Burnettin mallissa tunnistetaan kriisi ja sen johtaminen ensisijaisesti strategisena toimintana, jossa organisaatio suorittaa nopeutetussa aikataulussa kolme päävaihetta: kriisin tunnistamisen, kriisin kohtaamisen ja uudelleenjärjestäytymisen kriisin ympärille sen taltuttamiseksi. Malli noudattaa tyypillisiä strategian suunnittelun vaiheita, joita ovat tavoitteen asettaminen, ympäristön analyysi, strategian muodostaminen, arviointi ja toteuttaminen sekä sen hallinta. Erona kuitenkin normaaliin strategiaprosessiin kriisitilanne nostaa esille neljä rajoitusta, jotka pyrkivät estämään strategisia toimintamahdollisuuksia. Nämä neljä asiaa ovat rajallinen vasteaika, hallittavuusongelmat, kriisin vakavuusaste ja vaihtoehtoisten ratkaisumallien vähyys. Burnettin malli tarjoaa kriisin luokittelumatriisin strategisena työkaluna näiden rajoitusten kanssa työskentelyyn, jotta ratkaisumallit vastaisivat kriisin aiheuttamiin tarpeisiin mahdollisimman hyvin. (Burnett 1998.) Burnettin mallista on helppo huomata yhtäläisyydet Van Wartin & Kapucun määritelmään kriisistä, vaikkakaan heidän

määritelmänsä ei korosta strategista toimintaa. Kysymys siitä onko kriisin hallinta sitten strategista toimintaa vai ei voi tuntua turhalta hiuksien halkomiselta, kun ollaan jo kriisissä. Kriisin vaikutus on yleensä jotain niin suurta, että puhutaan jo esim. organisaation selviytymistaistelusta, jolloin keskustelu jostain muusta kuin suunnitelmallisesta selviytymisestä on aivan samantekevää. Kuitenkin kriiseihin varautuminen on selvästi strategista toimintaa.

Pearsonin and Clairin malli eroaa aikaisemmin kuvatuista malleista siten, että se ottaa kantaa hyvin kokonaisvaltaisesti kriisin määritelmään, sen syihin ja jälkivaikutuksiin. Se yhdistelee ja täydentää aiempia tutkimuksia muodostaen moniulotteisen käsityksen kriisistä kokonaisuutena ja sen systemaattisesta hallinnasta. Siinä missä esimerkiksi Burnettin malli näki kriisin vaiheet strategisen toiminnan viitekehyksessä ja organisaation tasolla, niin Pearsonin ja Clairin malli lähestyy kriisiä monesta tulokulmasta ja eri tasoilla, joista organisaation taso on vain yksi. Se esittelee kolme päänäkökulmaa, jonka kautta kriisiä tutkitaan ja hallitaan: psykologisen, sosiopoliittisen ja teknologisen rakenteellisen näkökulman. Seuraavaksi kuvataan kriisin määritelmä Pearsonin ja Clairin mukaan.

Organisaation kriisi on pienen todennäköisyyden, mutta suuren vaikuttavuuden tapahtuma, joka sidosryhmissä todetaan vaarantavan organisaation elinkelpoisuuden ja koetaan yksilöiden tasolla henkilökohtaisesti ja sosiaalisesti uhkaavaksi. Epäselvyys kriisin syistä, sen vaikutuksista ja selviytymiskeinoista johtavat yhteisen tarkoituksen menettämiseen sekä yhteisinä pidettyjen uskomusten ja arvojen, että yksilöiden perusolettamusten järkkymiseen. Kriisinaikaista päätöksentekoa varjostavat ajattelun rajoitteet ja tuntemus kiireestä sekä ajan vähyydestä. Kriisin vaiheet ovat kuitenkin Burnettin mallin kanssa melkein samanlaiset, mutta mahdollisten riskien ennaltaehkäisy kriisiä edeltävänä aikana on sisällytetty lisäksi mukaan. Toimenpiteet kriisin tunnistamisen jälkeen keskittyvät kriisin järjeistämiseen, yhteisen tarkoituksen muodostamiseen eri sidosryhmien välille ja uudelleen organisoitumiseen kriisin ympärille sen voittamiseksi. Nämä toimet vaativat perusolettamusten uudelleenarviointia niin henkilökohtaisella kuin organisaationkin tasolla kuin myös tunnereaktioiden ja käyttäytymismallien uudelleenjärjestelyjä tavoitteena ohjata ja keskittää toiminta kriisistä elpymiseen. (Pearson & Clair 1998, 59–76.) Kriisijohtamisen kolme eri mallia on kuvattu alla olevassa kuviossa (kuvio 1). Pearsonin ja Clairin malli ottaa kantaa myös tunnereaktioihin sekä käyttäytymismalleihin, joten se kytkeytyy luontevasti Golemanin tunneälyteoriaan sekä tunneälyllä johtamiseen.



KUVIO 1 Kolmen kriisijohtamisen mallin ydinkohdat

2.5 Kriisinhallinta

Kriisi paljastaa johtajan oikean luonteen ja mittaa hänen kykynsä johtaa (Seijts & Milani 2020; livari 2011, 61). Päätöksentekijä kriisitilanteessa on organisaatiolle tärkeä, sillä kriisin seuraukset voivat olla vakavia, mutta yhtä vakavana voidaan pitää myös päättämättä jättämistä tai vääriä päätöksiä. Kriisitilanteessa tehdyillä päätöksillä on voimakas vaikutus ja niitä on tehtävä nopeasti olematta kuitenkaan varma siitä mihin suuntaan päätökset lopulta vaikuttavat. (livari 2011, 61.) Onnistuakseen päätöksenteko vaatii kuitenkin johtajalta osaamista eikä vain arvauksia. Vaikka intuitiolla on vahva vaikutus, päätökset tulee tehdä uskottavien neuvojen ja asiantuntijoiden kanssa yhteistyössä (Ahern & Loh 2020, 2). Poikkeukselliset olosuhteet kuitenkin asettavat erilaisia haasteita johtajan kyvyille hankkia tietoa organisaatiosta ja muodostaa tilannekuva. On tärkeää hakea jatkuvasti lisää tietoa kriisin suunnasta ja vaikutuksista asiantuntijoilta, mutta ammentaa tietoa myös jaettujen kokemusten ja erilaisten verkostojen kautta (Ahern & Loh 2020, 2). Strategisten päätösten tekeminen saattaa hautautua tulipalojen ja taktisten päätösten alle, jos johto ei toimi vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa aktiivisesti ja pysty ottamaan etäisyyttä ongelmiin. Seeck toteaa, että kriisin aikana organisaation todellinen johtamiskulttuuri paljastuu usein paremmin kuin missään muussa tilanteessa. Kriisin keskellä palataan perusasioihin ja kriisi paljastaa ihmiset haavoittuvimmillaan. Kriisi paljastaa ihmisistä luonteenpiirteitä, jotka normaalitilanteessa halutaan tai pystytään pitämään piilossa. Kriisinhallinnan avaintekijöinä pidetään yhtäältä toimijuutta ja toisaalta ihmisten kohtaamista. Kriisinajan johtaminen perustuu pohjimmiltaan organisaation normaaliajan johtamiskulttuuriin, mutta silti kriisitilanteessa tarvitaan uudenlaisia menettelytapoja. Niin Burnettin kuin Pearsonin ja Clairin kriisijohtamisen mallissa normaaliin johtamiskulttuuriin kuuluu erilaisiin krii-

siskenaarioihin varautuminen osana normaalia toimintaa, jolloin organisaatio on jo alun alkaen paremmassa asemassa suhteessa mahdolliseen kriisiin. (Seeck 2009, 6.) On olennaista huomata, että mikäli organisaation jäsenet eivät kykene muuttamaan asenteitaan tai toimintatapojaan, samat virheet toistetaan helposti seuraavassa kriisissä.

3 TUNNEÄLYTAITOJEN VAIKUTUS JOHTAMISEEN

Aikaisemmin tekstissä on viitattu jo useamman kerran tunneälyyn ja muihin ns. ”pehmeän johtajuuden” taitoihin, jotka korostavat sosiaalisia suhteita ja vuorovaikutustaitoja. Moderniin johtajuuteen lasketaan nykyään kuuluvaksi tunneälytaitojen hyödyntäminen (Fredriksson & Saarivirta 2015, 10,17). Normaalissa tilanteessa tunneälykäs johtaja mahdollistaa ja vahvistaa organisaation kykyä oppia ja kasvaa (Fredriksson & Saarivirta 2015, 15), mutta poikkeuksellisessa tilanteessa samat taidot parantavat organisaation resilienssiä (Barton ym. 2020, 118) ja sitä kautta edistävät organisaation mahdollisuuksia sopeutua, uudistua ja selviytyä. Seuraavaksi tehdään pikainen katsaus Daniel Golemanin tunnetuksi tekemään tunneälyteoriaan. Hänen tulkintansa aihepiiristä ei ole ainoa, mutta se on ehkä tunnetuin.

3.1 Tunneälyteoria

Daniel Golemanin mukaan tunneälytaitoihin kuuluu itsensä motivointi, sinnikkyys vaikeissa tilanteissa, kyky siirtää omien tarpeidensa tyydytystä myöhempään ajankohtaan ja hallita omia mielen-tilojaan. Näiden lisäksi Golemanin mukaan tunneälytaitoisella ihmisellä on kyky ajatella selkeästi kaikissa tilanteissa ja tuntee empatiaa ja toivoa. (Goleman 1997, 55.) Omien tunteiden tiedostaminen on Golemanin mukaan tunneälytaitojen lähtökohta. Tunneälytaitoinen ihminen tunnistaa myös muiden ihmisten tunteiden vaihtelut ja kykenee kohtaamaan niitä.

Tunneälyä ei voi kuitenkaan Golemanin mallin pohjalta näin helposti yleistää, jos haluaa sen kestävän tieteellistä tarkastelua. ”Golemanin saaman julkisuuden kautta tunneälystä tuli laaja kulttuurillinen, intellektuaalinen ja intohimoinen ilmiö, eräänlainen zeitgeist, missä merkityksessä suurin osa ihmisistä sen yhä tuntee. Ikävä kyllä tässä laajimmalle levinneessä merkityksessään tunneäly ei täytä tieteelliselle käsitteelle ja tutkimukselle asetettuja vaatimuksia.”(Saarinen 2007, 45.) Yksi syy Golemanin tunneälyn kuvauksen menestykseen on varmasti sen helppo lähestyttävyyys ja suuri vaikutus johtamisen malleihin.

Vastineena Golemanin epätieteelliselle mallille tunneälystä löytyy myös tieteellisempää tutkimusta Mayerin ja Saloveyn tekemänä 90-luvun alusta. Nämä tutkimukset toimivat myös Golemanin ensimmäisen tunneälyä käsittelevän teoksen innoituksena. Joskin hän otti suuria vapauksia tehdä

omaa tulkintaa ja johtopäätöksiä ilman tieteellistä tutkimusta. Mayer ja Salovey jalostivat omaa tutkimustaan, koska eivät halunneet tehdä suoraa korrelaatiota tunneälykkyyden ja persoonallisuuden piirteiden välille (Saarinen 2007, 47). Ei voi kuitenkaan kiistää sitä, että ilman Golemanin kyvykkyyttä kirjoittaa aiheesta kansantajuisesti ja vetoavasti, tunneäly konseptina olisi saattanut jäädä vain akateemiseksi kuriositeetiksi, eikä olisi muuntautunut yhdeksi modernia johtajuutta määrittäväksi tekijäksi.

3.2 Tunneälytaitojen vaikutus johtamiseen

COVID-19-pandemian aiheuttama epävarmuus ja pandemian tason vaihtelu luo hyvin samanlaisia olosuhteita kuin mitä on kriisitilanteissa. Edellisellä viikolla asiat voivat olla hallussa ja seuraavalla viikolla tilanne on aivan toinen. Esimerkiksi kun rajoitukset mahdollistavat terveydenhuollon toiminnan ilman ylikuormittumista, niin toisaalla talous kriisiytyy, koska liiketoiminta ja kaupankäynti on estynyt ja taloudellinen romahdus on todellinen riski. Kyseessä on tyypillinen kompleksinen ja paljon tuntemattomia tekijöitä sisältävä pirullinen ongelma (Schieflor 2021). Tässä opinäytetyssä emme kuitenkaan sukella ongelmakenttään kompleksisuusteorian näkökulmasta, vaan tarkastelemme johtajuutta enemmän käytännön tasolla, jossa pandemian kompleksiset vaikutukset muodostavat kriisipesäkkeitä niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. Ihmisten tunnereaktiot eivät ole ehkä tässä poikkeuksellisessa tilanteessa yhtä voimakkaita kuin perinteisemmässä kriisitilanteessa, mutta pinnan alla samanlaiset pelot ja ajatuksenjuoksut ovat vallalla. Työntekijät odottavat johtajilta neuvoja, esimerkkiä ja selkeää johtamista. On myös hyvä huomata, että kriisin eri vaiheissa tarvitaan erilaista johtamista (Seeck 2009, 8). Tähän kyvykäs johtaja osaa yhtenä osana hyödyntää tunneälytaitoja.

Kriisitilanne aiheuttaa yleensä yksilön tasolla reaktiona vahvoja tunteita (Pearson & Clair 1998, 6), joita tulisi kuitenkin harjoitella säätelemään. Kriisitilanteessa manteliumake, joka käsittelee tunnereaktioita, pyrkii dominoimaan ajattelua johtaen ”pakene tai taistele” reaktioon (Goleman 1997, 35). Tämä taas näkyy rationaalisen ajattelun tasolla ns. putkinäköinä eli näennäisten vaihtoehtojen vähyytenä. Golemanin tunneälyteorian mukaan itsetuntemus ja itsehillintä edesauttavat hyvää ja tehokasta sosiaalista kanssakäymistä sekä ymmärrystä muiden ihmisten mielentilasta (Goleman 1997, 69–72, 145–147). Kriisitilanteissa tämä tarkoittaa kyvykkyyttä rationaaliseen ajatteluun aivokuoren etuosalla, jolloin kyetään loogiseen päättelyyn (Goleman 1997, 45) ja sitä kautta vaihtoehtojen kartoittamiseen. Menestyksenkäs kriisijohtaja kykenee säätelemään omia tunnereaktioitaan ja pyrkii omalla toiminnallaan vaikuttamaan myös muiden tunnereaktioihin. Tällöin

järjelliselle ajattelulle jää tilaa, jotta kriisistä selvittää organisaationa yhdessä ja kunnialla. (Pearson & Clair 1998, 10.) Toisten mielentilan huomioivaa johtamista kutsutaan tunneälyllä johtamiseksi.

Opinnäytetyöni yksi tutkimuskysymyksistä pyrkii selvittämään miten sote-alan lähijohtajat ovat kokeneet tunneälytaitojen osaamisen vaikuttaneen johtamiseen. Tunneäly tuntuu olevan yksi modernin johtajuuden kulmakivi, jota ilman johtajuus ei voi saavuttaa täyttä potentiaalia. Tunteet korostuvat varsinkin poikkeuksellisina aikoina, jolloin työyhteisön arjen tutut ja normaalit rutiinit ovat uhattuina. Näissä tilanteissa tunteiden tunnistaminen ja niiden hyödyntäminen on viisasta. Oikeat sanat johtajalta työntekijälle, mutta vastaanotettuna väärässä mielentilassa eivät saavuta tavoiteltua vaikutusta. Viestin tulkinta on aina vastaanottajan oikeus ja tunneälykäs lähijohtaja tunnistaa sen ja osaa hyödyntää tilanteen tarkoituksenmukaisesti.

Tässä poikkeuksellisessa ajassa lähijohtajan on ollut pystyttävä saamaan tietynlaisella johtamisella työntekijänsä toimimaan kiireessä ja nopeasti muuttuvissa tilanteissa tai aikatauluissa. Tukevilla johtamistilanteissa työntekijän tunteita ja reagoimalla tilanteisiin sopivalla tavalla lähijohtaja on voinut edesauttaa työntekijän parasta mahdollista suoriutumista paineen alla. Tunnistaakseen tilanteet ja osatakseen toimia niissä tarkoituksenmukaisimmalla tavalla lähijohtajalla on oltava hyvät tunneälytaidot. (Simström 2009, 96.) Lohdullista on kuitenkin havaita, että tunneälytaitoja on mahdollista kehittää (Simström 2009, 99; Kolari 2010, 48).

4 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TAVOITTEET

Tutkimuksellisenä kehittämistyönä toteutettavan opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata sosiaali- ja terveysalan lähijohtajien kokemuksia johtamisesta ja tunneälytaitojen merkityksestä johtamisessa COVID-19-pandemian aiheuttamana poikkeuksellisena aikana.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- 1. Miten sosiaali- ja terveysalan lähijohtajat ovat kokeneet johtamisen muuttuneen COVID-19-pandemian aiheuttamana poikkeuksellisena aikana?**
- 2. Millaista osaamista ja/tai valmiuksia sosiaali- ja terveysalan lähijohtajilla on ollut COVID-19-pandemian aikana johtamiseen?**
- 3. Millaista johtamisen osaamista sosiaali- ja terveysalan lähijohtajat kokevat tarvitsevänsä tuleviin poikkeuksellisiin tilanteisiin?**
- 4. Miten sosiaali- ja terveysalan lähijohtajat ovat kokeneet tunneälytaitojen osaamisen merkityksen johtamiseen COVID-19-pandemian aiheuttamana poikkeuksellisena aikana?**

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa sosiaali- ja terveysalan lähijohtajien johtamiskokemuksista ja tunneälytaitojen merkityksestä johtamisessa COVID-19-pandemian aiheuttamana poikkeuksellisena aikana sekä tuottaa tietoa johtamisosaamisen kehittymistarpeista poikkeuksellisena aikana johtamisen tueksi. Tavoitteena on lisäksi saada selville, miten lähijohtajat ovat kokeneet johtamisen muuttuneen COVID-19-pandemian aikana sekä millaisia johtamisosaamisen taitoja lähijohtajat kokevat tarvitsevänsä varauduttaessa seuraaviin poikkeuksellisiin aikoihin. Kehittämisympäristössä hyödynnetään tutkimusvaiheessa saatuja tuloksia. Kehittämisympäristö toteutetaan kehittämispäivässä yhteistoiminnallisen kehittämisen menetelmin Oulun kaupungin hyvinvointipalveluiden palveluesimien (lähijohtajien) sekä palvelupäälliköiden kanssa.

5 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta tähtää työelämän konkreettiseen kehittämiseen. Tutkimuksellisen kehittämistyön aiheen tulee aidosti nousta työelämän kehittämistarpeista. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluvat sekä tutkimuksellinen osuus, jossa korostuvat tutkimusmenetelmien käyttö ja tulosten analysointi, että kehittämisen osuus, jonka prosessin myötä työelämästä nousset kehittämistarve saadaan ratkaistua. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu.) Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan ainoana tarkoituksena ei kuitenkaan ole pelkästään ratkaista työelämän konkreettista ongelmaa, vaan toiminnalla pyritään tuottamaan tutkimuksellista tietoa myös laajempaan keskusteluun (Toikko & Rantanen 2009, 22).

5.1 Laadullinen tutkimus

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen osa on laadullinen tutkimus. Tutkimusmenetelmän valintaa ohjaavat tutkijaa kiinnostavat tutkimuskysymykset. Laadullisen tutkimusmenetelmän valinnan perusteluna ovat lähijohtajien kokemukset, joista tutkija on kiinnostunut. Tutkimusmenetelmä vastaa siihen, miten tutkimusaineistoa hankitaan ja analysoidaan. (Jyväskylän yliopisto 2020.) Laadullisen tutkimuksen toteuttamiseen on monia eri menetelmiä. Laadullisen tutkimuksen käsitteet ja aineistot ovat luokittelu- ja vertailuasteikkolaisia. (Tuomivaara 2005, 28.)

Tutkimusmenetelmien valintaa ohjaa myös tutkimusstrategia (Jyväskylän yliopisto, 2014). Laadulliseen tutkimukseen on haastavaa löytää yhtä metodologiaa. Tutkimukseen valittua metodologiaa voisi kuvata siten, että tutkittavat kertovat omista kokemuksistaan, joita ovat eläneet. Omista kokemuksista kerrotaan erilaisia variaatioita riippuen ajasta, tilanteesta ja paikasta. Edellä mainittua metodologiaa voidaan kuvata kriittisen realismin ontologian ja sosiaalisen epistemologian yhdistämisenä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81–82.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskysymykset ovat väljiä, niiden määrä on pieni ja ne ovat muunneltavia. Tutkimustehtäviä voidaan täsmentää ja muuttaa prosessin aikana. (Päätalo, 2019.)

5.2 Tutkimus- ja kehittämisvaiheen eri vaiheiden kuvaus

Tämä opinnäytetyönä toteutettava tutkimuksellinen kehittämistyö on jaettu tutkimus- ja kehittämisvaiheeseen. **Tutkimusvaihe** on jaettu vielä pienempiin osavaiheisiin eli tehtäviin. Tutkimusvaiheen tehtäviä ovat olleet tutkimuksen suunnittelu, toteutus sekä raportointi. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa on tarkennettu tutkittavaa aihetta ja tavoitteita, rakennettu teoreettinen viitekehys eli tietoperusta, valittu tarkoituksenmukainen tutkimusmenetelmä sekä laadittu tutkimussuunnitelma. Tutkimuslupa on anottu Oulun kaupungilta ja yhteistyösopimus on kirjoitettu työelämän edustajan palvelupäällikkö Kirsi Kivelän kanssa tutkimussuunnitelman hyväksymisen jälkeen keväällä 2021. Tutkimuksen toteutusvaiheen tehtäviin on kuulunut aineiston keruu ja sen analysointi sekä tutkimuksessa saatujen tulosten tarkastelu. Kehittämisosiossa on hyödynnetty tutkimusvaiheessa saatuja tuloksia.

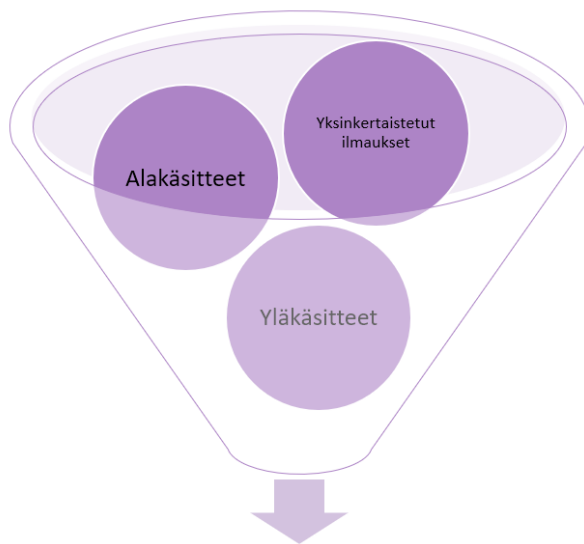
Aineiston hankintamenetelmänä on ollut fokusryhmähaastattelu. Fokusryhmähaastattelulla tarkoitetaan ryhmäkeskustelua, jossa on yleensä 4–10 osallistujaa. Fokusryhmähaastattelut on toteutettu COVID-19-pandemiasta johtuen etänä Microsoft Teams -ohjelman välityksellä ja ne on nauhoitettu litterointia varten. Fokusryhmähaastattelua varten on laadittu tietyt tutkimuskysymyksistä nostetut teemat, jotka ovat ohjanneet väljästi haastattelun kulkua eteenpäin (LIITE 1). Fokusryhmähaastattelun tarkoituksena kuitenkin on ollut, että haastateltavien kokemukset ovat päässeet aidosti esille. Tällöin liian tiukka kysymyspatteristo ei ole ollut tarkoituksenmukainen. Haastattelija on ohjannut keskustelua ja pyytänyt haastateltavia tarkentamaan kertomiaan kokemuksia. Haastattelijan rooli on kuitenkin ollut mahdollisimman objektiivinen.

Fokusryhmähaastattelulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä (Mäntyranta ja Kaila 2008). Fokusryhmähaastattelun tavoitteena on tietyn ihmisryhmän kuunteleminen ja tiedon jakaminen tiettyyn aiheeseen liittyvistä asioista kuten asenteista, motiiveista ja uskomuksista. Fokusryhmähaastattelussa osallistujat esittävät toisilleen kysymyksiä ja vastaavat niihin yhteisessä keskustelussa. Menetelmä sijoittuu strukturoidun yksilöhaastattelun, osallistuvan havainnoinnin ja luonnollisen ryhmätilanteen tarkkailun välimaastoon. Fokusryhmähaastattelu on lähempänä arkielämää kuin yksilöllinen haastattelu. (Salonen ym. 2017, 85.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavan kohderyhmän valinta on tärkeässä roolissa. Luotettavan tutkimustuloksen saavuttamiseksi on tärkeää valita kohderyhmä niin, että tutkittavasta asiasta saadaan mahdollisimman paljon tietoa. Tutkittavilla tulisi olla tarpeeksi kokemusta tutkittavasta asiasta,

jotta aineistosta saadaan tutkittavan ilmiön kannalta kattava. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.) Opin-
näytetyön tekijää kiinnostaa tässä tapauksessa nimenomaisesti julkisen sektorin lähijohtajien ko-
kemukset johtamisesta COVID-19-pandemian aiheuttamana poikkeuksellisena aikana Oulun kau-
pungin kokoisessa organisaatiossa. Koska tämä tutkimus on yhden opiskelijan tekemä opinnäyte-
työ, on ollut tarpeen miettiä tarkkaan tutkittavan kohderyhmän rajausta. Fokusryhmähaastatteluihin
on osallistunut yhdeksän Oulun kaupungin hyvinvointipalveluissa työskentelevää lähijohtajaa (pal-
veluesimiestä) touko-kesäkuussa 2021. Tutkimustuloksen luotettavuuden lisäämiseksi ja monipuol-
listen kokemusten esille saamiseksi on hyväksytty fokusryhmähaastatteluiden lisäksi haastattelu-
muodoksi myös yksilöhaastattelu. Fokusryhmähaastatteluiden lisäksi toteutui lopulta yksi yksilö-
haastattelu. Tämä osoittautui hyväksi järjestelyksi ja lisäsi merkityksellistä sisältöä tutkimukseen
fokusryhmähaastatteluiden lisäksi.

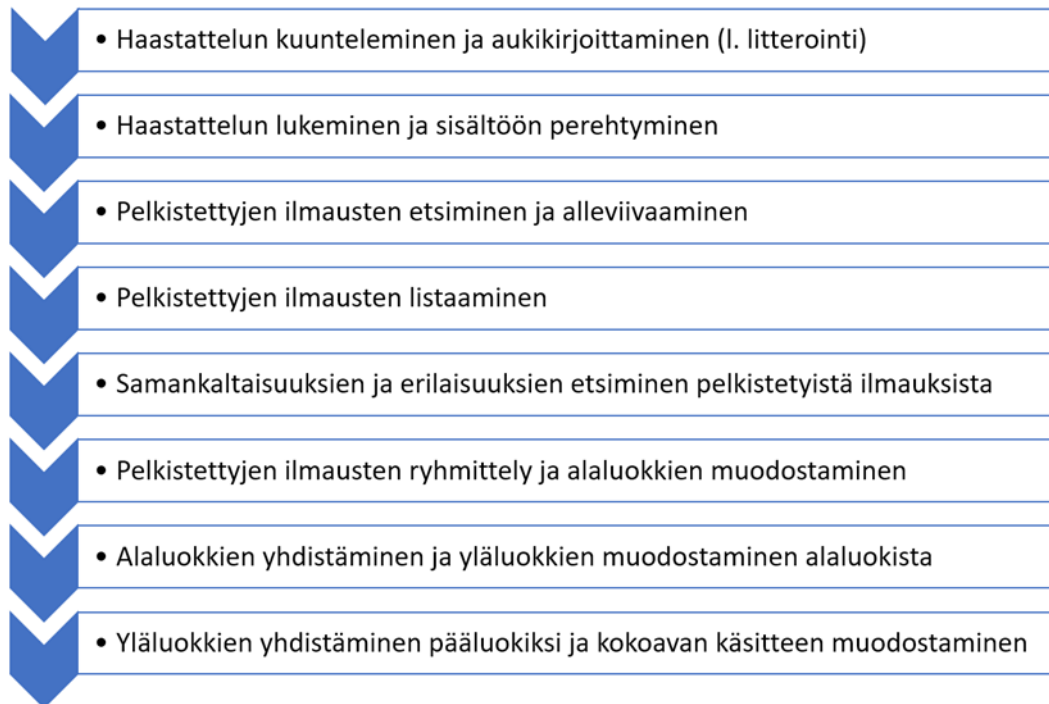
Aineiston analyysimenetelmänä on käytetty sisällönanalyysiä, jota pidetään perusanalyysimenetel-
mänä. Analyysin lähtökohtana on aineisto, joka hajotetaan aluksi yksinkertaistetuiksi ilmaisuiksi.
Yksinkertaistetut ilmaukset kootaan ensin alakäsitteiksi, yläkäsitteiksi ja lopulta kaiken kokoaviksi
käsitteiksi (KUVA 1). (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 142.) Lähestymistapana on ollut aineistolähtöinen
analyysi. Litterointi ja sisällönanalyysi on tehty kesä-elokuussa 2021.



Kaiken kokoavat käsitteet

KUVA 1 Sisällönanalyysin eteneminen

Laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy aina useita kiinnostavia asioita, mutta sisällönanalyysissä (KUVA 2) tutkijan on aina ensimmäisenä tehtävä päätös siitä, mikä häntä kiinnostaa kyseisessä aineistossa. Päätöksen jälkeen käydään läpi aineisto ja merkitään ne asiat, jotka sisältyvät tutkijan kiinnostukseen. Nämä asiat luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitellään ja niistä kirjoitetaan yhteenveto. Tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymysten tulee olla linjassa kiinnostuksen kohteesta tehdyn yhteenvedon kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104–105.)



KUVA 2 Sisällönanalyysi mukailten Tuomi ja Sarajärvi 2018

Kehittämisvaiheessa on hyödynnetty tutkimusvaiheessa saatuja tuloksia. Kehittämisen vaihe on toteutettu suunniteltua myöhemmin marraskuussa 2021 Oulun kaupungin hyvinvointipalveluiden palveluesimiesten ja palvelupäälliköiden kanssa järjestettävässä yhteistoiminnallisessa kehittämispäivässä. Tutkimustulokset ovat ohjanneet kehittämispäivän sisällön suunnittelua. Kehittämispäivä toteutettiin etänä pandemiatilanteesta johtuen. Yhteistoiminnallisen kehittämisen tukena käytettiin Microsoft Teams – ja Padlet-ohjelmia. Menetelminä käytettiin 3-6-5-menetelmää ja ”Learning cafe” -tyyppistä työskentelyä. Kehittämispäivän jälkeen opinnäytetyön tekijä on koostanut kehittämispäivän tuloksista raportin, joka on sovitun mukaisesti toimitettu Oulun kaupungin edustajalle.

Yhteistoiminnallisen kehittämistavan vahvuutena on erilaisten toimijoiden vahvuuksien yhdistäminen. Jokainen heistä tuo kehitettävään asiaan oman näkökulmansa ja osaamisensa, jolloin loppu-

tuloksesta saadaan kattava ja moniulotteinen. On hyvä huomata, että yhteistoiminnallisessa kehittämisessä osallistujat ovat rinnakkaisessa suhteessa toisiinsa hierarkkisuuden sijaan. Kaikki yhteistoiminnalliseen kehittämiseen osallistuvat kehittävät samaa kohdetta, mutta vievät lopputulokset kukin omaan yksikköönsä tai työskentely-ympäristöönsä. (Toikko & Rantanen 2009, 91–92.) Yhteistoiminnallisessa kehittämisessä annetaan tilaa erilaisille tulkinnoille ja toiminta on joustavaa (Toikko & Rantanen 2009, 46).

5.3 Tutkimuseettiset kysymykset

Tutkimus tehdään hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen, jotta tutkimuksesta tulee eettisesti hyväksyttävä, luotettava ja tutkimuksen tuloksista tulee uskottavia. Ihmisten tutkimiseen liittyvistä eettisistä kysymyksistä tulee tärkeimpinä ottaa huomioon tutkittavan suostumus sekä odotettavissa olevien haittojen tai riskien suhde tutkimuksesta saatavaan hyötyyn. (TENK ym. 2006, 3.) Tutkimuksen peruslähtökohtana on tutkijan ja tutkittavan luottamuksellinen suhde, joka säilyy ainoastaan ihmisarvon ja oikeuksien kunnioittamisella. Tutkittavalla on oikeus osallistua tutkimukseen vapaaehtoisesti tai jättää osallistumatta, keskeyttää osallistumisensa missä tahansa tutkimuksen vaiheessa, peruuttaa suostumuksensa tutkimukseen osallistumisesta ja saada riittävästi tietoa tutkimuksesta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8–9.)

On hyvä muistaa, että ensisijainen vastuu oman tutkimuksensa eettisyydestä on aina tutkijalla. Tutkimussuunnitelmassa pohditaan tutkimuksen eettisiä riskejä ja käsitellään suunnitellut toimintatavat riippumatta siitä, tehdäänkö tutkimukselle ennakoarvointi ihmistieteiden eettisessä toimikunnassa. Opinnäytetyön ohjaaja on hyväksynyt tutkimuksen aiheen ennen tutkimussuunnitelman aloittamista. Eettisyyteen kuuluu myös tutkimusluvan anominen tutkimuksen kohteena olevasta organisaatiosta. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) ja suomalainen tiedeyhteisö ovat julkaisseet HTK-ohjeen eli hyvän tieteellisen käytännön ohjeen, jonka mukaiseen toimintaan myös Oulun ammattikorkeakoulu on sitoutunut (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 4). Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen ennakoarvointia ei tarvita, koska tutkimukseen osallistumisessa ei tulla poikkeamaan tietoon perustuvan suostumuksen periaatteesta, tutkimuksessa ei puututa tutkittavien fyysiseen koskemattomuuteen, tutkimuksessa ei ole riskinä aiheuttaa tutkittaville arkielämän normaalin rajat ylittävää henkistä haittaa eikä esitetä poikkeuksellisen voimakkaita ärsykeitä. Tutkimukseen osallistuvat ovat myös täysi-ikäisiä eikä ole odotettavissa, että tutkimuksesta aiheutuisi turvallisuushakaa. Tutkijalla ei ole tutkimuksen tekemiseen vaikuttavia sidonnaisuuksia. Täysin ob-

jektivistä tutkimusta on kuitenkin mahdotonta toteuttaa, koska tutkimuksen tekemiseen ja tutkimusasetelmasta päättämiseen vaikuttaa väistämättä tutkijan oma elämäkatsomus ja kokemus. Tutkimuksen tekijän on hyvä tiedostaa tämä asia ja kuvata tutkimuksen kulku ja tutkimuksessa tehdyt asiat mahdollisimman tarkasti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 25.)

Henkilötiedot kerätään tiettyä, nimenomaista ja laillista tarkoitusta varten (Tieteellinen tutkimus ja tietosuojaja.), tässä tapauksessa kertatutkimuksena toteutettavaa opinnäytetyötä varten. Haastattelukutsussa (LIITE 2) on tiedotettu haastatteluun osallistuvia tutkittavien oikeuksista, ja he ovat täytäneet kirjallisen suostumuslomakkeen tutkimukseen osallistumisesta. Suostumuslomakkeet säilytetään siihen asti, kunnes opinnäytetyö julkaistaan Theseuksessa. Julkaisemisen jälkeen suostumuslomakkeet tuhoaan silppuamalla. Tässä tutkimuksessa on haastateltu tutkittavia fokusryhmähaastattelun (ja yksilöhaastattelun) avulla. Haastattelut on nauhoitettu. Nauhoitteissa ei ole mainittu henkilötietoja, vaan ennen nauhoitusta jokaiselle tutkittavalle on annettu tunnistenumero litterointivaiheen työstämisen helpottamista varten. Tunnistenumeroa on ollut mahdollisuus hyödyntää myös siinä tapauksessa, mikäli joku tutkittavista olisi halunnut keskeyttää osallistumisensa tutkimukseen tutkimusprosessin aikana. Tunnistenumeroinnin avulla keskeyttävän tutkittavan materiaali olisi ollut mahdollista saada poistettua äänitteestä. Myös tunnistenumerot säilytetään lukollisessa säilytystilassa julkaisuun asti. Tunnistenumeroiden käyttö on pseudonymisaatiota ja sitä käytetään ehkäisemään henkilötietosuojan rikkoutumista.

5.4 Opinnäytetyön toimijat ja tehtävät

Opinnäytetyön aihepiiri on liittynyt valtakunnalliseen FOKUS työhyvinvoinnin johtamiseen -hankkeeseen, jolloin hanke on toiminut tämän opinnäytetyön taustatoimijana. FOKUS-hankkeessa on mukana kahdeksan korkeakoulua ja sen tarkoituksena on tuottaa yrityksille konkreettista välineistöä työhyvinvoinnin johtamiseen. FOKUS-hanke on alkanut maaliskuussa 2020 ja jatkuu aina helmikuuhun 2023 saakka. Hanke on saanut valtakunnallista STM:n myöntämää ESR-rahoitusta (80 % hankkeen budjetista). (Vaasan yliopisto 2020.)

Työelämän edustajana opinnäytetyössä toimii Oulun kaupunki, jonka yhteyshenkilönä on palvelupäällikkö Kirsi Kivelä. Oulun ammattikorkeakoulu osallistuu opinnäytetyön tekemiseen ohjauksellisesta näkökulmasta. Ammattikorkeakoulun tehtävänä on nimittää opinnäytetyölle ensimmäinen ja toinen ohjaaja, hyväksyä opinnäytetyön aihe ja suunnitelma, ohjata opinnäytetyön tekijän oppimisprosessia sovituissa ohjauskeskusteluissa sekä lopuksi arvioida opinnäytetyö ja kypsyysnäyte.

Opiskelija sitoutuu tekemään opinnäytetyön Oulun ammattikorkeakoulun julkistamien opinnäytetyön ohjeiden mukaisesti, laatii aikataulun ja opinnäytetyön suunnitelman, raportoi ja viestii opinnäytetyönsä etenemisestä sovitulla tavalla sekä lopuksi lataa työnsä Theseukseen ja antaa kypsyysnäytteen. Opiskelija myös vastaa oman opinnäytetyönsä tuloksista. (Oulun ammattikorkeakoulu.)

5.5 Tutkimustulosten hyödyntäminen

Opinnäytetyössä paneudutaan vahvasti työelämän kehittämiseen. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden jo lähtökohtana on olla hyvin työelämälähtöisiä ja tulosten tulisi olla hyödynnettävissä työelämän tarpeisiin. (Oulun ammattikorkeakoulu.) Vaikka laadullisen tutkimuksen tulokset eivät useinkaan ole yleistettäviä, voidaan tutkimustulosten perusteella kuitenkin nostaa esille havaintoja ja tutkittavien kokemuksia. Tutkijan mielestä tällainen tutkimustyyppi sopii erityisen hyvin toteuttavaksi osana hanketta, koska hankkeeseen voidaan tuottaa useita toisiaan sivuavia tutkimuksia, jolloin aiheesta saadaan kokonaisuutena laajempia tutkimustuloksia. Tämä tutkimus tuo tietyn näkökulman kokemukset aiheesta esille ja ne voivat olla hyödynnettävissä seuraavissa tutkimuksissa.

5.6 Tulosten julkaiseminen

Tutkintoon johtaneet julkisissa oppilaitoksissa laaditut opinnäytetyöt ovat julkisuuslain nojalla julkisia, ellei muuta ole säädetty. Opinnäytetyöt voidaan siis asettaa tieteen julkisuusperiaatteen perusteella kaikkien haluavien nähtäville sekä alistamaan työn julkisen kritiikin kohteeksi. (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2010, 2–3.) Hyväksytty opinnäytetyö tullaan julkaisemaan ja tallentamaan Theseukseen, jossa se on kaikkien vapaasti luettavissa. Opinnäytetyön tuloksia voidaan julkaista myös FOKUS työhyvinvoinnin johtamiseen -hankkeen nettisivuilla esim. blogitekstin muodossa. Tutkimuksen valmistuttua lähetetään linkki tutkimuksen sijaintitietoihin myös Oulun kaupungin kirjaamoon, koska Oulun kaupunki kokoaa listaa valmistuneista tutkimuksista Oulun kaupungin sisäisiin työtiloihin työntekijöiden hyödynnettäviksi (Tutkimusluvut 2018).

6 TULOKSET

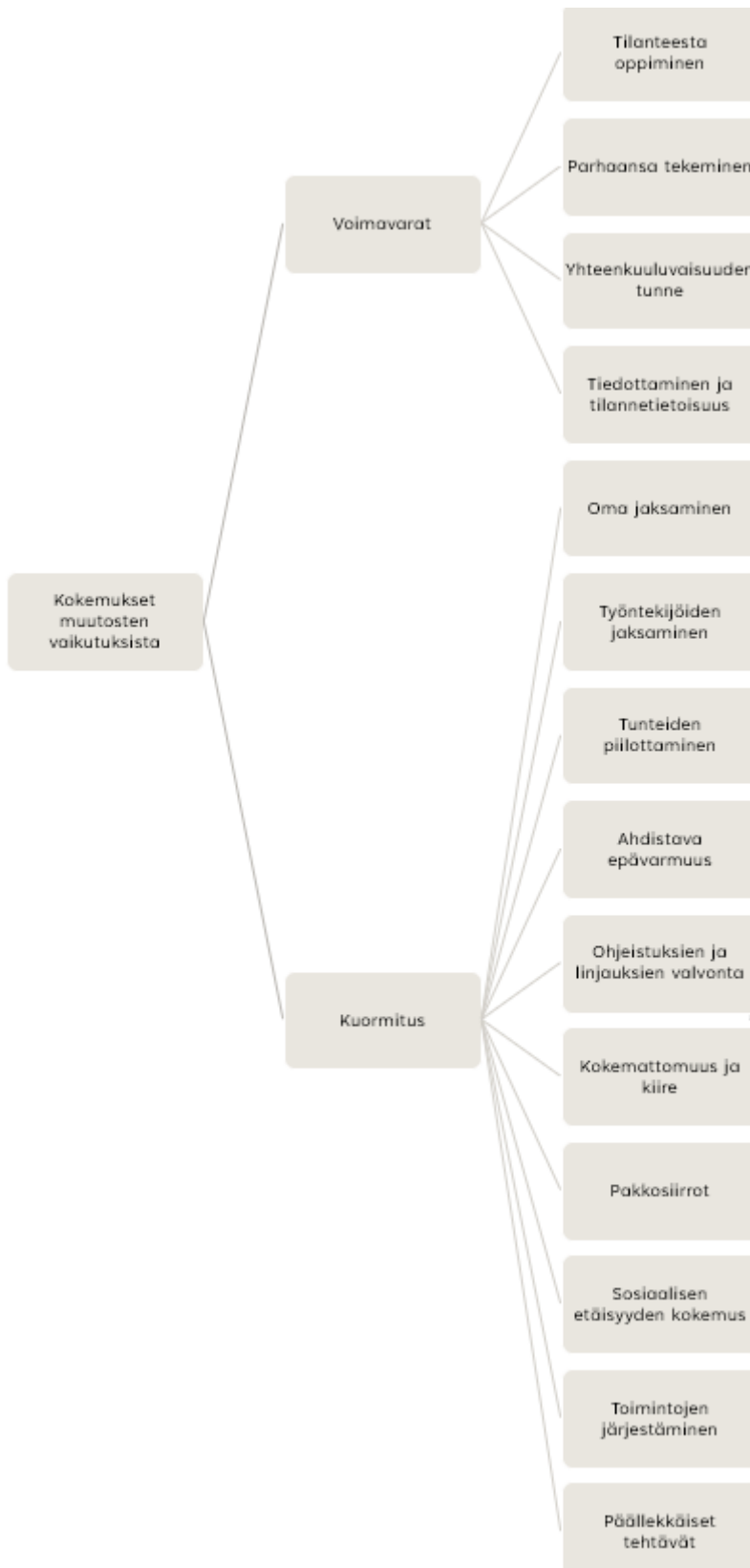
Tässä luvussa esitellään tulokset lähijohtajien kokemuksista poikkeuksellisen ajan tuomista muutoksista lähijohtajien työssä ja siitä, miten lähijohtajat ovat kokeneet nämä muutokset työssään sekä tarkastellaan kokemuksia poikkeuksellisena aikana tarvitusta johtamisosaamisesta esimerkiksi tunneälytaitojen merkityksestä johtamiseen. Näiden lisäksi tuodaan esille lähijohtajien tunnistamia kehittymistarpeita varauduttaessa tulevaisuuteen ja mahdolliseen seuraavaan poikkeukselliseen aikaan.

6.1 Tunnistetut muutokset työssä ja lähijohtajien kokemuksia muutoksista

Seuraavissa kuvioissa on kuvattu COVID-19-pandemian aiheuttaman poikkeuksellisen ajan vaikutuksesta tulleet lähijohtajan työn muutokset sekä kokemukset näistä työn muutoksista. Lähijohtajat ovat kokeneet COVID-19-pandemian aiheuttaman poikkeuksellisen ajan lisänneen työmäärää ja reagoivaa toimintaa työssä, työn muodon muuttumista, sekä ovat tunnistaneet omaa työtään tukevia tekijöitä (KUVIO 2). Nämä muutokset työssä ovat lähijohtajien mukaan lisänneet kuormittumista työssä, mutta sen lisäksi lähijohtajat ovat tunnistaneet omasta työstään myös voimavaroja lisääviä tekijöitä (KUVIO 3).



KUVIO 2 Kokemukset muutoksista lähijohtajan työssä



KUVIO 3 Kokemukset muutosten vaikutuksista lähijohtajan työssä

6.1.1 Reagoiva toiminta

COVID-19-pandemia on haastanut hyvinvointipalveluiden toimintatapoja ja näihin haasteisiin vastaaminen on pitänyt lähijohtajien mukaan aloittaa lähes tyhjästä. Lähijohtajat toivat esille esimerkiksi ns. puhtaan ja likaisen puolen toiminnan suunnittelun ja käynnistämisen, joka on täysin uusi toiminto. Hyvinvointipalveluissa on otettu käyttöön ns. likainen puoli, jossa on hoidettu infektioista kärsiviä asiakkaita. Lähijohtajien kokemuksen mukaan COVID-19-pandemia on ohjannut sekä työn priorisointia että työn resurssointia eli henkilöstöön on tullut muutoksia sairastuneiden ja/tai altistuneiden myötä ja työntekijöitä on myös jouduttu siirtämään eri tehtäviin. COVID-19-pandemiaan liittyvät työtehtävät on priorisoitu kaiken muun tekemisen edelle ja muista työtehtävistä on jouduttu karsimaan. Alkuvaiheessa haastetta on aiheuttanut erityisesti työtehtävien karsimisen suunnittelu eli mitkä työtehtävät siirretään myöhemmin toteutettaviksi. COVID-19-pandemian aiheuttamat nopean aikajänteen muutokset ovat vaatineet lähijohtajilta välitöntä reagointia, joustavuutta ja kykyä muovautua. Lähijohtajien kokemuksen mukaan työn suunnitelmallisuus on pandemian aiheuttamana poikkeuksellisena aikana vähentynyt ja suunnitelmallisuuden puuttuminen on myös yksi tunnistettu asia, joka lähijohtajien mukaan on ollut haasteellista perustella työntekijöille.

”Terveysthuollossa me yleensä niin kuin pyritään semmoiseen työn suunnitelmallisuuteen ja se oli työntekijöilläkin alussa vaikea ymmärtää, että nyt kun olemme korona-ajassa, niin sitä työtä ei voi suunnitella, vaan siellä pitää olla vapaana vaikka joku ihminen aina ja aamulla katsotaan mihin se menee”.

COVID-19-pandemia on aiheuttanut haasteita viestintään, koska tieto on muuttunut valtavalla vauhdilla ja uusia ohjeistuksia on tullut jatkuvasti. Lähijohtajien kokemuksen mukaan uusi tieto pitäisi jollain tavalla olla mahdollista saada sisäistettyä ensin itse, ennen kuin se on mahdollista viedä henkilöstölle. Tähän ei kuitenkaan välttämättä ole ollut tilaisuutta COVID-19-pandemian aiheuttamana poikkeuksellisena aikana, koska uutta tietoa on tullut taukoamatta. Tämän lisäksi etätyökentely ja kokoontumisrajoitukset ovat aiheuttaneet etäisyyden ja kasvottomuuden kokemusta, joka myös osaltaan on aiheuttanut painetta viestintään ja korostanut onnistuneen viestinnän merkitystä. Lähijohtaja kuvaa seuraavasti kokemusta vuorovaikutuksen ja tiedon taukoamattoman muuttumisen aiheuttamaa haastetta.

”Kun ne tulee meille... ..kymmenen uutta asiaa, jotka meidän pitäisi syöttää meidän henkilökunnalle, omaksua ensinnäkin ne itse plus sitten jotenkin saada syötettyä ne meidän porukoille ja kun

sinä et hirveästi pysty edes olemaan semmoisessa kunnan vuorovaikutuksessa sen väen kanssa, niin minä uskon, että se on semmonen aika iso haaste ollut kaikille”.

6.1.2 Lähijohtajan työn tukeminen

Sen lisäksi, että työn tekemisen muoto on muuttunut ja työmäärä on lisääntynyt sekä reagoiva toiminta työssä COVID-19-pandemian aiheuttamana poikkeuksellisena aikana, ovat lähijohtajat tunnistaneet myös omaa työtään tukevia tekijöitä. Tarvittavan tuen saaminen on ollut yksi lähijohtajan työtä tukeva tekijä. Lähijohtajat ovat kokeneet saaneensa tukea erityisesti kollegoiltaan COVID-19-pandemian aikana. Lähijohtaja kuvaa kollegalta saamaansa tukea seuraavasti:

”Sitten jotenkin se yhteenkuuluvaisuus ja yhdessä hoidetaan niitä juttuja ja autetaan toisia, niin sekin on minusta tosi tärkeää tällaisessa tilanteessa”.

Yhteenkuuluvaisuuden tunne, asioiden tekeminen yhdessä ja toisten auttaminen sekä toisilta avun saaminen ovat lähijohtajien kokemuksen mukaan auttaneet jaksamaan paineisessa tilanteessa. Lähijohtajat ovat kokeneet, että asioista yhdessä ääneen puhuminen on mahdollistanut oppimista COVID-19-pandemian aiheuttamana poikkeuksellisena aikana. Lähijohtajat ovat myös mahdollisuuksien mukaan jakaneet työtehtäviä keskenään. Lähijohtaja kuvaa työnjakoa seuraavasti:

”Että jaetaan työt eli minä tein, me tehtiin tällönnen työnjako, että minä ohjeistin ja tuin henkilökuntaa ja sitten toinen hoiti miehityksen, koska se miehityskin on semmoinen paletti, että sinä et kykene itse tässä selviytymään ihan varmasti”.

6.1.3 Työn muodon muuttuminen

Haastateltujen lähijohtajien mukaan COVID-19-pandemia on aiheuttanut useita muutoksia lähijohtajien työhön. Kaikki lähijohtajat nostivat merkittävänä muutoksena esille etätöy. Etätöy tekeminen on lisääntynyt kaikilla lähijohtajilla ja se on aiheuttanut sosiaalisen etäisyyden kasvua, mutta antanut myös mahdollisuuksia. Etänä järjestetyt koulutukset esim. Esimiespassi ja työntekijöiden osittainen etätöy on koettu toimivina asioina.

6.1.4 Työmäärän lisääntyminen

COVID-19-pandemian aiheuttama poikkeuksellinen aika on lisännyt lähijohtajien työmäärää. Lähijohtajien työpäivät ovat venyneet ja ylitöitä on kertynyt, eikä niitä ole lähijohtajien mukaan pystynyt tasaamaan yhtä hyvin kuin ennen pandemiaa. Lähijohtajien kokemuksen mukaan uusia työntekijöiden rekrytointeja on tullut paljon, minkä takia perehdyttämiseen on mennyt runsaasti työaika. Uusien työntekijöiden rekrytointiin ja perehdyttämiseen liittyviä asioita on tehty enemmän etänä kuin ennen COVID-19-pandemiaa. Lähijohtajat ovat tavanneet osan uusista työntekijöistä ainoastaan Teamsin välityksellä. Lähijohtajien kokemuksen mukaan myös työstä irrottautuminen on ollut COVID-19-pandemian aiheuttamana poikkeuksellisena aikana vaikeampaa ja lähijohtajat ovatkin kertoneet pitäneensä työpuhelinta esillä myös viikonloppuisin.

6.1.5 Työssä tunnistetut voimavarat

Vaikka lähijohtajien työmäärä on lisääntynyt ja lähijohtajat ovat joutuneet työskentelemään kasvaneen paineen alaisena, lähijohtajat ovat tunnistaneet asioita, jotka ovat lisänneet voimavaroja jaksaessa työssä COVID-19-pandemian aiheuttamana poikkeuksellisena aikana. Lähijohtajien mukaan voimavaroja lisäävinä asioina on koettu ”parhaansa tekeminen” vaikeana aikana, uusista tilanteista oppiminen, yhteenkuuluvaisuuden tunne työyhteisössä sekä ylpeys henkilöstön suoriutumisesta työtehtävistään poikkeuksellisena aikana. Lähijohtajien kokemuksen mukaan lähijohtajat itse ovat tehneet parhaansa niiden tietojen ja taitojen avulla, joita heillä sen hetkisissä tilanteissa on ollut. Lähijohtaja on kuvaillut seuraavasti sitä valtavaa oppimista mitä on tapahtunut poikkeuksellisena aikana.

”Jos nyt päästäs kattoon sitä aikaa sinne vuoden taa nii ollaan me kyllä opittu ihan älyttömästi, vaikka tuntuuki, että ollaan tarvottu toisaalta tässä samassa tilanteessa näin pitkään”.

Lähijohtajat ovat kokeneet saaneensa vaikeassa tilanteessa tukea kollegoiltaan ja se on lisännyt työssä jaksamista kuten on tarkemmin kerrottu aiemmin 5.1.2 kappaleessa lähijohtajan työn tukeminen. Lähijohtajien mukaan heidän voimavaranaan on ollut myös ylpeyden tunne siitä, miten heidän työntekijänsä ovat selviytyneet työtehtävistään poikkeuksellisena aikana ja työyhteisön on kuvailtu hitsautuneen yhteen.

6.1.6 Työn kuormitus

Kuormituksen työssä on lähes poikkeuksetta koettu lisääntyneen COVID-19-pandemian aiheuttamana poikkeuksellisena aikana. Alkuvaiheessa epätoivoa ja huolta selviytymisestä on aiheuttanut paine kaikkien toimintojen suunnittelusta alusta alkaen esim. koronavastaanotot ja rokotusten suunnittelu. Kuormitusta on lähijohtajien mukaan lisännyt epävarmuuden aiheuttama ahdistus siitä, että lähijohtajat ovat itsekin odottaneet ohjeita siitä mitä seuraavaksi tapahtuu. Tästä huolimatta heidän on odotettu tukevan työntekijöitä, vaikka he eivät itsekään ole tietäneet mitä tapahtuu. Epämiellyttävää tai inhottavaa tunnetta on aiheuttanut se, että lähijohtaja ei ole aina pystynyt perustelemaan työntekijöille miksi tietty asia tehdään kuten lähijohtaja kuvaa seuraavassa:

”Me ei olla tämmösessä pandemiatilanteessa niin ku ihan hetkeen oltu, niin tuota se on näkyny varmasti tässä johtamisessakin myöskin, että yhtäläillä kun me itsekin tavallaan ei aina tietä miten meidän pitäis toimia tai tunnetaan tai se on semmonen epämiellyttävä tunne tai inhottava tunne ku joutuu ihmisiä määrällään eikä pysty aina perustelleen”.

Jatkuvasti muuttuvien ohjeistusten ja linjausten valvonta kuten suojainten oikeaoppisen käytön valvominen on lisännyt lähijohtajien kuormitusta. Lähijohtajat ovat kokeneet ikävänä työntekijöiden määräämisen eri tehtäviin (esim. Kaupunginsairaalaan), kun työntekijöiden osaaminen ei välttämättä ole joka tilanteessa kohdannut tarvetta. Työnkuva on voinut olla erilainen työntekijän normaalissa työtehtävässä kuin COVID-19-pandemian aiheuttamassa väliaikaisessa työtehtävässä. Näistä asioista huolimatta työntekijöitä on pitänyt saada siirrettyä tekemään joko kokonaan uusia toimintoja tai paikkaamaan sairastunutta ja/tai altistunutta henkilökuntaa. Lähijohtajan kokemuksen mukaan työntekijällä on voinut olla konkreettista osaamisvajetta työkuviin erilaisuudesta johtuen, kuten alla kuvataan.

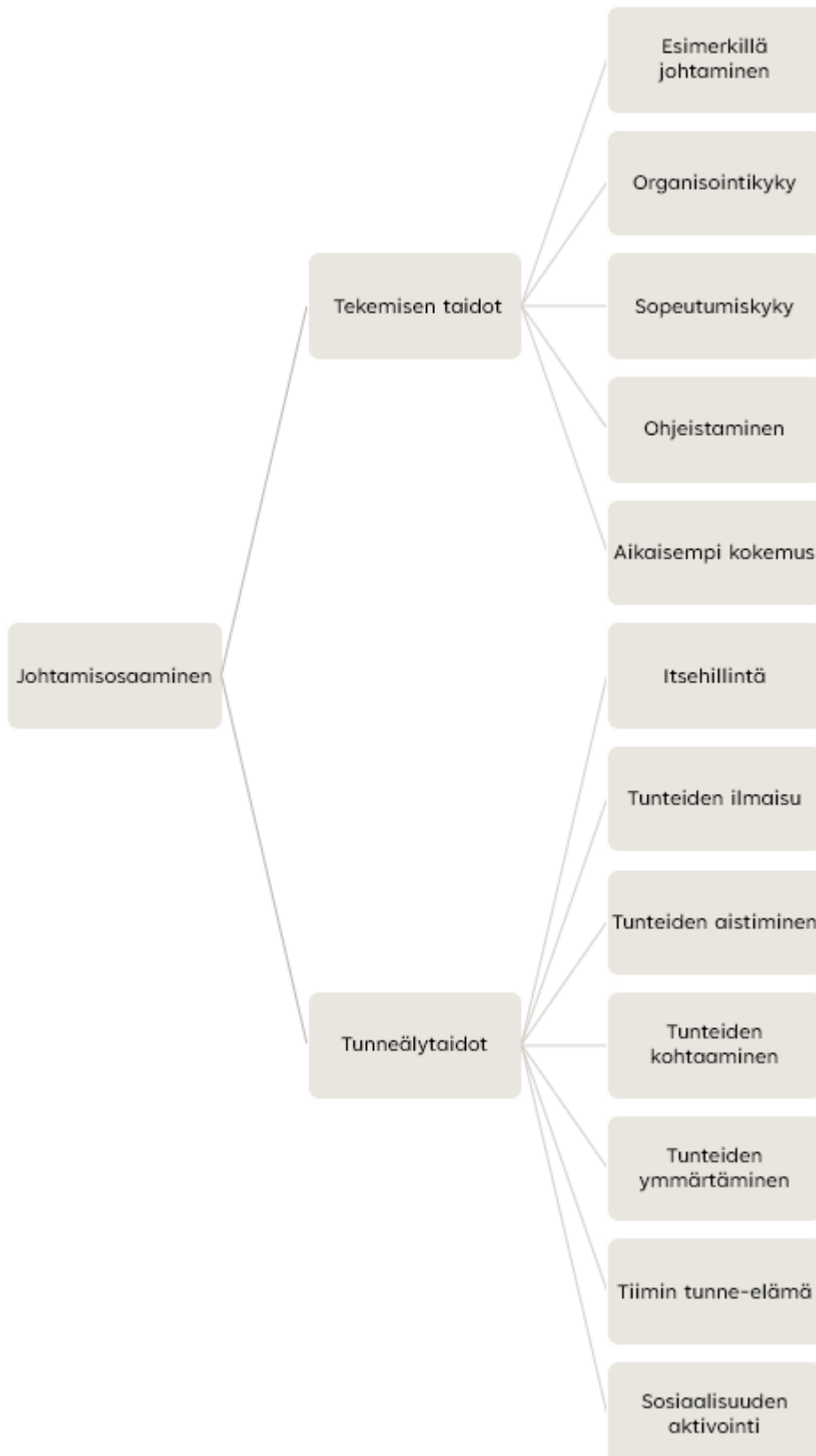
”Eivät ole sitä työtä tehneet pitkään, pitkään aikaan ja ei ole oikeasti sitä lääkeosaamista eikä muuta semmosta sitten siihen tilanteeseen”.

Osa lähijohtajista on kokenut COVID-19-pandemian seurauksena kasvaneen etätöiden lisänsen yksinäisyyttä. Lähijohtajat eivät ole nähneet osaa työntekijöistään tai kollegoistaan kasvokkain pitkään aikaan, koska kokoontumisia on jouduttu rajoittamaan. Lähijohtajat pohtivat työyhteisön merkitystä ja lähijohtaja kuvaakin etänä tehtyjen asioiden aiheuttaneen kasvottomuuden tunnetta.

”Mulla tulee taas vaan mieleen semmonen kasvoton johtaminen, että yksittäisiä ihmisiä tapaa ja voi muutamaa tavata, mutta että kuitenkin, ku se työyhteisö ei oo siinä nii emmää tiä kuvaako se, mutta mulla vaan tulee heti se kasvoton johtaminen”.

6.2 Johtamisosaaminen COVID-19-pandemian aiheuttamana poikkeuksellisena aikana

Seuraavassa kuviossa (KUVIO 4) esitellään lähijohtajien kokemuksia tarvittavasta johtamisosaamisesta COVID-19-pandemian aiheuttamana poikkeuksellisena aikana. Johtamisosaamista käsitellään kahdessa eri kategoriassa, jotka ovat tekemiseen liittyvä johtamisosaaminen ja tunteisiin liittyvä osaaminen eli tunneälytaidot.



KUVIO 4 Johtamisosaaminen poikkeuksellisena aikana

6.2.1 Lähijohtajan taidot ”tekemisessä”

Lähijohtajat ovat kokeneet hyödyllisinä asioina esimerkiksi johtamisen, pitkän johtamiskokemuksen tuoman yleisen varmuuden henkilöstön johtamisessa, uteliaan, asioista selvää ottavan asenteen, organisointi- ja sopeutumiskyvyn sekä ohjeistamistaidot. Tärkeänä on koettu, että lähijohtaja näyttää esimerkkiä niin töissä kuin vapaa-ajallaan. Esimerkillä johtamiseen on liittynyt lähijohtajien mukaan myös omien työntekijöiden tsemppaus vaikeassa tilanteessa. Pitkä kokemus johtamisesta yleisesti ottaen on ollut hyödyksi myös poikkeuksellisena aikana johtamiseen. Omasta mielenkiinnosta tartuntatauteihin ja aktiivisesta asioiden selvää ottamisesta ns. ”epävirallisesta kouluttautumisesta” on ollut lähijohtajien mukaan hyötyä. Lähijohtajat kuvaavat, että poikkeuksellisena aikana johtamisessa tilanteet ja asiat on hoidettu yksi kerrallaan, pilkottu asiat pienemmiksi ja näin päästy vaikeassa tilanteessa eteenpäin. Lähijohtajat ovatkin kuvanneet organisointikykyä seuraavasti:

”Kaikki vaan lähtee rullaamaan, että se on käsittämätön se organisointikyky mitä tällä porukalla on. Sitä mää aina ihailen”.

”Meillä kaikilla varmasti on se paineensietokyky huipussaan, että ei me ihan vähästä kaajuta ja just niinku semmonen niinku X:ki puhu tuosta organisointikyvystä, että ne vaan pittää lokeroija ne asiat ja palastella pienemmiksi ja sitä kautta lähtä viemään sitte etteenpäin.

Sopeutumiskyvyllä lähijohtajat tarkoittavat joustavaa kykyä muuttaa omaa toimintaansa ja sitä kautta saada myös henkilöstö muuttamaan ripeästi omia toimintatapojaan. Ohjeistamisen suhteen lähijohtajat ovat kokeneet tärkeänä kyvyn perustella asiat, jolloin työntekijät ovat suhtautuneet usein lempeämmin tuleviin muutoksiin. Aina perustelu ei ole kuitenkaan ollut mahdollista ja sen lähijohtajat ovat kokeneet ikävänä ja ahdistusta aiheuttavana asiana. Lähijohtajien kokemuksen mukaan osaamisen kannalta olennaisena on pidetty myös kykyä toimia jämäkästi ja tarvittaessa ”olla tiukkana” esimerkiksi ohjeistuksien valvontaan liittyvissä tilanteissa.

6.2.2 Lähijohtajan tunneälytaidot

Lähijohtajat ovat kokeneet tärkeinä omien tunteiden hallitsemisen, työntekijöiden tunteiden aistimisen sekä niiden ymmärtämisen ja työntekijöiden tunteiden aidon kohtaamisen COVID-19-pandemian aiheuttamana poikkeuksellisena aikana. Lähijohtajien omien tunteiden hallitsemiseen liittyy

kyky pystyä toimimaan erilaisissa ja osittain hyvin haastavissakin vuorovaikutustilanteissa provosoitumatta itse. Kun lähijohtajat kokevat pystyvänsä hallitsemaan tunteitaan, omat tunteet eivät hämmennä johtamista ja mahdollisten ristiriitojen ratkominen on lähijohtajien mukaan ollut helpompaa. Lähijohtajien mukaan se, että hallitsee omat tunteensa, on helpottanut työntekijöiden tunteiden vastaanottamista. Lähijohtajat kertoivat, että omia ikäviä tunteita on pystynyt purkamaan sitten myöhemmin kollegoiden kesken kuten lähijohtaja kuvaa seuraavasti:

...”niin sitte on voitu yhesä näistä asioista puhua, että jos on vaikka sitte pikkusen pänniny ja ottanu päähä, niin tota on senki saanu sitte ääneen sanua”.

Tärkeänä on koettu myös kyky rauhoittaa itsensä kaaoksen keskellä, jolloin rauhallisuus on levinnyt myös työntekijöihin ja tilanteita on saatu rauhoitettua. Lähijohtajat toivovat, että työyhteisössä olisi ilmapiiri, jossa saa ja uskaltaa puhua tunteista. COVID-19-pandemian aikana työyhteisössä on vallinnut yksinäisyys, pelko ja ahdistus. Huumori ja työyhteisön vahvuuksista ja hyvistä asioista puhuminen on kuitenkin helpottanut negatiivisia tunteita. Lähijohtajat ovat kokeneet, että kyky aistia työntekijöiden tunteita on kehittynyt COVID-19-pandemian aikana. Lähijohtajien mukaan työntekijöiden tunteita pystyy aistimaan entistä paremmin myös suojavarustuksen läpi eleitä ja työntekijän asentoja tarkkailemalla.

”Itelle on ainaki kehittynyt semmonen, että aika nopsaa huomaa kyllä, että nyt joku niinkö, se voi olla henkilön kropan asento, pää miten mennee... ..vaistoa ja näkkee niitä niinkö ihmisen, henkilökunnanki tunteita, vaikka ois minkälainen varustus päällä”.

Lähijohtajat ovat kokeneet tärkeänä taidon pystyä havaitsemaan työntekijän käytöksen takana olevia tunteita ja pystyä ymmärtämään sitä erilaisuutta, että osa työntekijöistä kertoo tunteistaan avoimemmin kuin toiset.

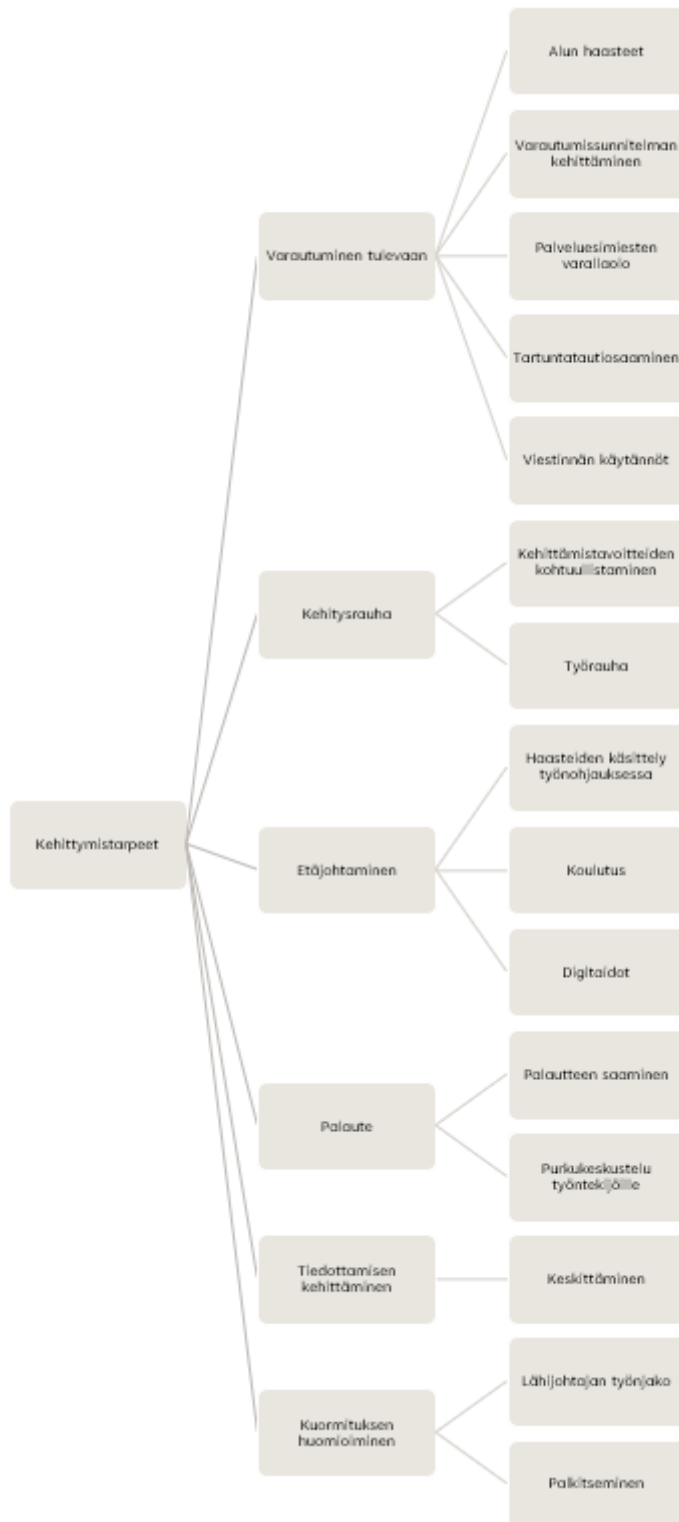
”Kyllä se on niinku siis aina tärkeä asia aistia ja sillai niinku niitä ihmisten fiilliksiä, mut eritoten tälläsena aikana, ku on näitä pelottavia asioita”.

Työntekijöiden tunteiden aitoa kohtaamista, johon liittyy eri tilanteissa työntekijän aito kohtaaminen, rohkea vuorovaikutus, kuuntelu ja tsemppaaminen on pidetty tärkeänä. Lähijohtajien mukaan COVID-19-pandemian aikana osan työntekijöiden sosiaaliset kontaktit ovat voineet tulla ainoastaan työyhteisöstä, jolloin asioista puhumisen tärkeys on korostunut entisestään.

”Toinen asia mitä mä oon kans aika paljo funtsinu, josta me ollaan aika nyt sitte keskusteltuki, kun tää korona-aikana tämmönen yksinäisyys korostuu ja se korostuu myös henkilökunnalle, kaikki ei oo perheellisiä”.

6.3 Lähijohtajien tunnistamat kehittämistarpeet COVID-19-pandemian aiheuttamana poikkeuksellisena aikana

Lähijohtajat ovat tunnistaneet useita kehittämistä vaativia kohteita COVID-19-pandemian aiheuttamana poikkeuksellisena aikana (KUVIO 5). Lähijohtajien kokemusten mukaan huomiota olisi hyvä kiinnittää valmistautumiseen tulevia poikkeuksellisia aikoja varten, työn rauhoittamiseen poikkeuksellisen ajan keskellä, etäjohtamiseen, palautteeseen, tiedottamisen kehittämiseen sekä henkilöstön kuormituksen huomioimiseen. Nämä tunnistetut kehittämistarpeet on tarkemmin avattu seuraavissa kappaleissa.



KUVIO 5 Tunnistetut kehittymistarpeet

6.3.1 Varautuminen tulevaan

Pandemian alussa haasteita ovat aiheuttaneet pula suojaamisesta ja työntekijöiden työtehtävien priorisointi. Varautumissuunnitelma pandemian varalle vaatii lähijohtajien mukaan kehittämistä erityisesti henkilöstöhierarkian suhteen, mitkä tehtävät kuuluvat ylemmälle johdolle ja mitkä lähijohtajille esim. viestinnän suhteen.

”Välillä on ollut semmosta tunnetta, että ois toivonut, että se ois ylempää tullu se tieto ihan näille meidän työntekijöille, hoitajille, että ite on vaan ollut semmosena vähä niin ku välikätenä, viestinviejänä”.

Lähijohtajat pohtivat erillisen pandemiayksikön merkitystä pandemian hoidossa. Tämän COVID-19-pandemian aiheuttaman poikkeuksellisen ajan takia aloitetut uudet toiminnot hajautettiin, jolloin lähijohtajien mukaan kuormitus kaikissa yksiköissä oli kovaa. Olisiko tältä kovalta kuormitukselta vältytty, mikäli heti aluksi olisi perustettu keskitetty pandemiayksikkö, jossa olisi hoidettu kaikki COVID-19-pandemiaan liittyvät toiminnot?

”Sehän vois olla jo suoraan joku pandemiayksikkö, joka perustettaisiin, että siihen ei niinkö sekoiteta kaikkia tavallaan sitte tähän hommaan, et semmosia kaikkia ajatuksia on tässä päässä pyöriny... ..joku yksikkö tai sitte ihan erillinen, että vähän niin ku nyt on tää rokotusyksikkö, mun mielestä tää on ollut tosi hyvä ja kätevä systeemi tähän rokottamiseen”.

COVID-19-pandemian aiheuttamana poikkeuksellisena aikana lähijohtajat ovat pitäneet usein työpuhelinta varalta käytössä myös iltaisin ja/tai viikonloppuisin, mikä on lisännyt lähijohtajien kuormitusta kuten on aikaisemmin mainittu kappaleessa 5.1.4 työmäärän lisääntyminen. Suunnitelmaa lähijohtajien varallaoloon on tehty osittain. Lähijohtajat pitävät tärkeänä tartuntatautien osaamisen kehittämistä esimerkiksi palkkaamalla kokopäiväisen tartuntatautihoitajan, jonka tehtäviin kuuluisi huolehtia myös asiaankuuluvien koulutusten organisoinnista. Kehittämistä vaativana kohteena nostettiin esille myös yhteistyö Kaupunginsairaalan kanssa. Henkilöstöpulan vuoksi työntekijöitä on ollut pakko siirtää Kaupunginsairaalaan työvuoroihin.

”...tosiaan kun on rekrytty uutta henkilökuntaa, mutta olemme joutuneet myös siirtämään ihmisiä uusiin eli kaikki on varmaan tämän Oulun kaupunginsairaalan tilanteen niin kuin kuullut niin sinne on jouduttu miettimään, että kuka lähtee ja ne on ollut aika haasteellisia tilanteita ja ne on aika

äkkiäkin se ilmoitus, että nyt sinne on pakko saada joku ihminen, jonkun teidän henkilökunnasta on lähdettävä”.

Siirrot ovat lähijohtajien mukaan olleet kiireestä ja nopeasta aikataulusta johtuen olleen paniikkiratkaisuja ilman suunnitelmallisuutta.

”Eikä meillä varmaan hirveen hyvä suunnitelmakaan ollut, vaan se oli semmoinen paniikkiratkaisu, että nyt on sinne siirrettävä ihmisiä töihin”.

6.3.2 Työn rauhoittaminen

Lähijohtajat olisivat toivoneet työn rauhoittamista COVID-19-pandemian aiheuttamana poikkeuksellisenä aikana. Lähijohtajien mukaan kehittämiskohteita on paljon ja tavoitteet ovat olleet tiukat ja niiden toteutumista on valvottu COVID-19-pandemian aiheuttamasta poikkeuksellisesta ajasta huolimatta. Omaa työtä on pitänyt kehittää rinnalla koko ajan, vaikka COVID-19-pandemia on lisännyt jokaisen työmäärää valtavasti. Lähijohtajat ovat kokeneet ahdistusta siitä, että kehittämistä on vaadittu ”pakotetusti”, vaikka meneillään on pitkään ollut erikoistilanne. Lähijohtaja on kuvannut tilannetta seuraavasti:

”Tuommoisista johtamiseen liittyvistä asioista mitä ehkä meidän organisaatiossa olisi voitu harkita, niin on tämä kun meillä on niin paljon näitä kehittämisalueita ja kehittämiskohteita, että sitä olisi pikkuisen voinut tässä pandemian aikana panna jarruja päälle, että minä luulen että se on semmoinen yksi ainakin esimiesten ja osan työntekijöistäkin semmoinen ahdistuksen aihe, että kun tulee niin hirveästi koko ajan kaikkia uutta ja kehitä, kehitä”.

6.3.3 Etäjohtaminen

Etäjohtamisen käytäntöihin ja poikkeustilanteiden johtamiseen toivotaan koulutusta esimerkiksi Esimiespassi-koulutuksen jatkokurssin merkeissä. Etäjohtamisen tuomien haasteiden käsittely voisi lähijohtajien mukaan olla myös yksi työnhjauksen aihe. Digitaitojen kehittäminen koettiin tarpeelliseksi etenkin etäjohtamisen yleistyttyä, jolloin myös etätyöskentelymenetelmien hyödyntäminen onnistuisi tehokkaammin. Lähijohtajat kaipaavat keinoja oman henkilöstön tukemiseen, vuorovaikutuksellisuuden lisäämiseen ja lähestymisen helpottamiseen, kun toimitaan etänä.

"Eli tuota ainakin tämä on ollut tämä etä, niin kuin nyt tehdään esimerkiksi tätäkin haastattelua etänä, että hirveän paljon on joutunut opettelemaan tällaisista niin kuin johtamista tämän Teamsin ja tällaisien, että ei näe niitä ihmisiä välttämättä aina, että se on aika iso juttu eikä pystytäkään pitämään yhteisiä palavereita, jossa kaikki olisi läsnä siellä."

6.3.4 Palaute

Lähijohtajat ovat kokeneet, että palautteen saaminen oman johtamisen arvioinnin tueksi olisi tärkeää. Lähijohtajien mukaan oman toiminnan arvioiminen itse on haastavaa. Lähijohtajat kokisivat "purkukeskustelun" työntekijöiden kanssa hyödylliseksi poikkeuksellisen ajan jälkeen. "Purkukeskustelun" avulla saataisiin työntekijöiden kokemukset ja poikkeuksellisen ajan mahdolliset kuormittavat tekijät esiin ja sitä kautta olisi mahdollisuus toiminnan kehittämiseen. "Purkukeskustelu" toisi lähijohtajalle mahdollisuuden palautteen saamiseen. Lähijohtaja kuvaa palautteen saamisen tärkeyttä seuraavasti:

"Kyllä minä ajattelen, että se palaute olisi siinä aika tärkeää, että jotenki koin ainakin itse, että on vähän jäävi itseään arvioimaan".

6.3.5 Tiedottamisen kehittäminen

Viestintäkäytäntöihin kaivataan edelleen tarkkuutta ja nopeutta. Vaikka viestintää on ollut paljon, tieto ei siltikään ole tavoittanut kaikkia ajoissa. Sähköpostiketjuja ei kaiken kaikkiaan ole koettu hyvänä tiedotuskanavana. Mikäli ketjusta on puuttunut yksikin henkilö, osa henkilöstöstä jää väistämättä tiedon ulkopuolelle. Ratkaisuksi on pohdittu viestinnän keskittämistä yhteen kanavaan sen sijaan, että nyt ohjeita on tullut sähköpostilla, Teamsin välityksellä sekä sisäiseen intraan. Lähijohtajat ovat kaivanneet varmuutta siihen, että heillä olisi varmasti tiedossa ja saatavilla nopeasti viimeisimmät ohjeet.

6.3.6 Kuormituksen huomioiminen

COVID-19-pandemian aiheuttaman poikkeuksellisen ajan aiempaa suurempi kuormitus työssä on jatkunut jo pitkään. Virkistyspäiviäkin on jouduttu perumaan ja osa henkilöstöstä on voinut työsken-

nellä pitkäänkin etänä. Lähijohtajien toiveena on, että työnantaja jollakin tavalla huomioisi työntekijöiden joustamisen ja venymisen tämän poikkeuksellisen ajan jälkeen, jotta kuormituksesta pysyttäisiin palautumaan ns. normaalitasolle. Lähijohtaja kommentoi kuormitusta seuraavasti:

"minä en ole ikinä tehnyt niin paljon ylitöitä mitä minä nyt tällä hetkellä... että tämä kevät on kyllä mennyt semmoisella vauhdilla, että minulla ei ole ikinä mennyt näin nopeasti kevät tässä, että aika ääri rajoilla on käyty, mutta selvitty on kuitenkin joka tapauksessa ja tuo henkilökunnalle ja meille kaikille ketkä ollaan oltu osallisina niin kyllä minä toivoisin, että Oulun kaupunki jotenkin muistaisi sitten kun tämä joskus on ohi tämä asia.

6.4 Kehittämispäivän tulokset

Kehittämispäivän rakenne oli suunniteltu tutkimuksen tuloksia hyödyntäen. Kehittämispäivän tarkoituksena oli keskittyä tuottamaan ideoita ja kehittämään toimintaa, jotka vastaisivat tutkimuksen tuloksissa listattuihin kehittämistarpeisiin. Koko kehittämispäivä oli yhteistoiminnallisesti toteutettu, jossa itse suunnittelutyö tehtiin pienryhmissä, mutta ideat ja suunnitelmat esiteltiin kukin vuorollaan kaikille osallistujille yhteisesti ja haettiin sitä kautta lisää syventymistä kehittämistarpeisiin. Suurin osa kehittämispäivän ideoista keskittyi suoraan vastaamaan tutkimuksessa esitettyihin kehittämistarpeisiin, mutta osa ideoista oli vain epäsuorasti kytköksissä kehittämistarpeisiin, joko sen takia, että kehittämispäivässä oli noussut keskustelun kautta uusia näkökulmia tai kehittämistarpeen taakaa oli löydetty jonkinlainen juurisyy. Seuraavissa kappaleissa on esiteltyä kehittämispäivän ideoinnit kehittämistarpeisiin.

6.4.1 Varautuminen tulevaan

Jotta tulevaisuudessa varautumisen aste olisi parempi, pitää varautumiseen liittyviä asioita kehittää ns. normaalina aikana. Keskittäminen, vastuunjako ja resurssointi olivat keskeisiä teemoja etäkehittämispäivän keskusteluissa. Yhtenä selvänä tarpeena nähtiin erillisen työryhmän perustaminen tulevaisuuteen varautumista varten. COVID-19-pandemian aiheuttamasta poikkeuksellisesta ajasta tulee ottaa oppia ja työryhmän perustaminen tukisi sitä. Tutkimuksen pohjalta tunnistettujen aiheiden eteenpäin vieminen ja etäkehittämispäivän ideoinnin jatkokehittäminen kuuluisivat työryhmälle. Työryhmä olisi kuitenkin väliaikainen rakenne ajamaan asioita eikä välttämättä pysyvä organisaation osa.

Keskitetyn tartuntatautiyksikön perustamista uuden (tartuntatauti)pandemian varalta pidettiin tärkeänä. Tulisiko tartuntatautiyksikön perustaminen kyseeseen jo ns. normaalina aikana, jolloin sitä voitaisiin hyödyntää jo paikallisemmissa epidemioissa vai vasta uuden pandemian alkaessa? Tarvitaan myös päätöksiä, miten jatkossa hoidetaan ns. puhtaan, likaisen, kiireettömän ja kiireellisen vastaanottoilojen toiminta. Kuuluisiko tartuntatautiyksikölle keskitetysti esimerkiksi myös suojava-rusteiden hankinta?

Henkilöstön mahdollisia siirtotarpeita on järkevää miettiä etukäteen valmiiksi poikkeuksellista aikaa varten. Työnkiertoa tulee miettiä jo normaalina aikana, jotta työntekijöiden kynnys siirtyä toisiin tehtäviin olisi matalampi, kun tilanne on todellinen. Työnkierto voisi tukea myös tarvittavaa osaamisen vahvistumista siirtoja ajatellen. Siirtojen järjestys tulee kirjoittaa auki, miten siirrot toisiin tehtäviin käytännössä toteutetaan. Työntekijöitä pitää pystyä irrottamaan eri tehtäviin tarvittaessa. Miten siitä varmistutaan? Resurssointi tulee ottaa huomioon varautumisessa, että henkilöstön saatavuus on varmistettu poikkeuksellisena aikana.

Kehittämispäivässä nousi esille yksityisen ja julkisen sektorin käytännöt COVID-19-pandemian aikana. Pohdittiin myös sitä, että olisi hyvä, jos käytännöt olisivat samanlaiset sekä yksityisellä sektorilla että kuntapuolella. Onko tähän realistisesti mahdollisuutta? Tulevaan varauduttaessa myös tietoteknilliset asiat pitää ottaa huomioon. Kuka vastaa tietotekniikkaan liittyvistä asioista? Pitäisikö työryhmässä olla edustus myös IT-palveluiden puolelta?

Työryhmän perustamisen lisäksi tarvitaan yksikkökohtaiset varautumissuunnitelmat, koska toiminnassa on eroja. Varautumissuunnitelman olisi hyvä sisältää ainakin seuraavat asiat. Suunnitelmassa pitää olla kuvaus siitä millaisia toimenpiteitä tarvitaan, kun mahdolliset valtakunnalliset tai alueelliset rajoitukset astuvat voimaan. Suunnitelmassa täytyy olla nimetyt henkilöt, jotka ovat vastuussa eri osa-alueista, mikäli poikkeusolot tulevat voimaan. Suunnitelmassa pitää lisäksi olla kuvattuna, miten kuntalaisten tiedottaminen hoidetaan sekä toimintamalli etätyöskentelyyn siirtymisestä.

6.4.2 Etäjohtaminen

Etätyöskentely on sosiaali- ja terveysalalla uusi työskentelyn muoto. Lähijohtajat tarvitsevat etätyöskentelyn johtamiseen koulutusta ja selkeän toimintamallin. Etätyöskentelyn haasteina on ko-

ettu mm. työn hektisyyden lisääntyminen. Etätyöskentelyssä siirrytään suoraan kokouksesta toiseen vaihtamalla linkkiä. Fyysiset paikasta toiseen siirtymisten mahdollistamat aivojen lepotauot ovat vähentyneet. Sihteerin rooli etäkokouksissa on koettu haastavampana kuin perinteisissä kokouksissa. Sihteerin pitäisi pystyä samaan aikaan seuraamaan näytöltään jaettavaa materiaalia, kirjaamaan muistiinpanoja ja kuuntelemaan kokoukseen osallistujien puheenvuoroja sekä mahdollisesti myös seuraamaan chattia. Etäjohtamisen etuina taas on koettu nopea saavutettavuus ja tiedonkulku. Aikaa säästyy, kun ei tarvitse liikkua paikasta toiseen ja näin työajan käyttö tehostuu. Etäjohtamisen keinoin on mahdollisuus tavoittaa suuri joukko työntekijöitä kerralla. Etätyöskentelyssä keskinäisen vuorovaikutuksen on koettu jäävän vähäisemmäksi. Henkilöstön ilmeiden ja eleiden havainnointi jää vähäisemmäksi kuin ollessa läsnä, varsinkin jos kameran käyttöön ei ole mahdollisuutta. Osa henkilöstöstä on ollut haluttomampia työskentelemään etänä ja on kokenut etäyhteydenpidon hankalana. Lähijohtajien on pystyttävä arvioimaan missä tilanteissa etäjohtamista on järkevää käyttää. Sekä etätyöskentelyyn että etäjohtamiseen ja henkilöstön tukemiseen etänä tarvitaan selkeät toimintamallit. Lähijohtajat tarvitsevat etäjohtamiseen kokonaisvaltaisen koulutuspaketin. Koulutuspaketin tulee sisältää työskentelyvälineisiin, ergonomiaan, tietoturvaan, eri ohjelmistojen tehokkaaseen käyttöön, riskien ennakointiin ja pohtimiseen sekä etäjohtamisen ”etikettiin” liittyvät asiat. Myös itse etätyön tekemiseen tarvitaan selkeät ohjeet. Ohjeita pitää päivittää säännöllisesti ja tulee nimetä henkilö, joka on vastuussa etätyöskentelyn ohjeiden päivittämisestä.

6.4.3 Palaute

Lähijohtajien kokemuksen mukaan oman toiminnan arvioiminen itse on haastavaa. Palautteen saaminen oman johtamisen arvioinnin tueksi olisi tärkeää. Henkilöstöltä on jo tullut palautetta työskentelystä COVID-19-pandemian aiheuttamana poikkeuksellisena aikana. Henkilöstö on kaivannut fyysistä kohtaamista. Henkilöstön kokemuksen mukaan Teams-palavereiden myötä jäävät kokonaan pois työntekijöiden väliset spontaanit kohtaamiset. Henkilöstö haluaisi palautetta mieluummin suullisesti kuin kirjallisesti. Suullisen palautteen antaminen koetaan rakentavampana, sillä kirjoitettu palaute voidaan lukea ja käsittää väärin helpommin kuin suullinen palaute. Suullista palautetta on helpompi välittömästi tarvittaessa tarkentaa. Henkilöstön kokemuksen mukaan sähköposti on ollut liian kuormittava ja sekava tiedottamiseen poikkeuksellisena aikana. Esimerkiksi koronarokotuksiin liittyviä muutoksia ohjeisiin on tullut yhteiskunnan tasolta jatkuvasti. Tarvitaan yksi paikka mistä löytyy aina uusien tietojen ja siihen on pystyttävä luottamaan. Yhteinen alusta kaikille COVID-19-pandemiaan liittyville asioille (esim. ohjeet koronarokotuksista, puhelinohjeet) koettaisiin järkevänä

ratkaisuna. Henkilöstö on kokenut raskaana työskentelyn suojautuneena oireilevien asiakkaiden luona. Henkilöstön mukaan jatkuva varautuminen mahdolliseen koronatartuntaan on kuormittanut henkisesti. Muuttuvat ja lisääntyvät työtehtävät ja toisaalta ajankäyttö omaan perustehtävään kuuluville töille on aiheuttanut henkilöstölle stressiä ja lisännyt kuormittumista jo ennestään hektisessä työssä.

Hyvinvointipalveluissa tullaan järjestämään henkilöstökysely poikkeuksellisen ajan aiheuttamasta kuormituksesta. Henkilöstökyselyssä kartoitetaan myös henkilöstön kokemuksia poikkeuksellisen ajan johtamisesta. Henkilöstökyselyn jälkeen varataan erillinen aika kokemusten suullista purkua varten. Henkilöstön kanssa pidettävän purkukeskustelun avulla esihenkilöt saavat arvokasta tietoa henkilöstön kokemuksista tulevia poikkeuksellisia aikoja varten. Kaiken kaikkiaan on kaivattu enemmän yhteistä asioiden pohdintaa ja palaverreja. Purkukeskustelu antaisi jokaiselle tilaisuuden tuoda omat kokemuksensa esille.

6.4.4 Tiedottamisen kehittäminen

Tiedottamisen keskittämistä on kaivattu COVID-19-pandemian aiheuttamana poikkeuksellisena aikana. COVID-19-pandemian aikana ohjeita on tullut useista eri suunnista, jolloin ongelmana on ollut tunnistaa uusin noudatettava ohje. Jatkoa varten tarvitaan suunnitelma, jossa on määritelty henkilö, jolta noudatettavat ohjeet tulevat. Jatkossa tulee myös kiinnittää huomiota siihen, että kaikki ammattiryhmät huomioidaan tiedottamisessa tasapuolisesti. Miten tästä varmistutaan? Tiedottamisen keskittämistä työyhteisön sisäiseen intraan, Akkunaan pidetään järkevänä. Jokaisella työntekijällä on sieltä mahdollisuus saada ajantasaisin tieto ja näin välttyään pitkiltä sähköpostiketjuilta. Sähköpostiin voisi tulla heräte Akkunaan lisätystä uudesta tiedotteesta. Tärkeänä pidetään myös sitä, että Akkunassa on vain uusin tieto näkyvillä ja vanhat tiedotteet on arkistoitu ja versioitu mahdollista myöhempää vertailua varten. Tarvitaan suunnitelma siitä kuka Akkunaa päivittää. Tieto pitää olla saatavilla riittävän ajoissa ja tiedon olisi tärkeää tavoittaa henkilöstö ennen tiedotusvälineitä. Henkilöstö on kokenut kiusallisena tilanteet, joissa asiakkailla on ollut tiedotusvälineistä saatu uusin tieto ennen henkilöstöä. Tämä on korostunut esim. puhelinpalvelussa, jossa työntekijän on täytynyt alkaa selvittää asiaa, ja asiakkaat ovat joutuneet odottamaan linjoilla.

6.4.5 Kuormituksen huomioiminen

Sekä lähijohtajat että työntekijät ovat kokeneet COVID-19-pandemian aikana erityisen kovaa henkistä ja fyysistä kuormitusta. Seuraavassa esitellään etäkehittämispäivässä esiin tulleita lähijohtajan työnjakoon ja henkilöstön palkitsemiseen liittyviä asioita. Päällikkötason työnjakoa miettiessä poikkeuksellisenä aikana tulisi heti aluksi nimetä ”vastaava” esimerkiksi koronapäällikkö, joka olisi vapautettu kaikista muista työtehtävistä ja hän keskittyisi hoitamaan ainoastaan kyseiseen asiaan liittyviä tehtäviä. Vastaavalla olisi kokonaiskäsiyys asiasta. Muut päälliköt pystyisivät näin tukemaan paremmin omia palveluesimiehiään (lähijohtajiaan), kun poikkeukselliseen aikaan liittyvät erityistehtävät olisi keskitetty yhdelle henkilölle.

Poikkeuksellisenä aikana yksiköiden kehittämistoiminta pitäisi olla mahdollista jättää sivuun ja keskittyä hoitamaan kriittiset tehtävät. Kehittämistoimintaan kuuluu olennaisena osana positiivinen ”draivi”, joka katoaa silloin, kun kaikki energia on laitettava kriittisimpien toimintojen turvaamiseen. Lähijohtajien toimivana työnjakona on koettu työparityöskentely. Lähijohtajat ovat keskenään sopineet työnjaosta esim. tehostetun palveluasumisen yksiköiden viikonloppujen päivystys poikkeuksellisenä aikana. Jos lähijohtajien työparityöskentelyä ei ole mahdollisuutta toteuttaa, vaihtoehtona on tiimivastaavan tai useamman saaminen työpariksi lähijohtajalle jakamaan työkuormaa. Poikkeuksellisenä aikana on korostunut lähijohtajien välinen vuorovaikutus, kollegoiden tukeminen ja yhteistyö. COVID:iin liittyvien uusien tehtävien (esim. rokotukset, näytteenotto, jäljitys) vastuuttaminen nimetyille henkilöille on toimiva ratkaisu. Tehtävänjako selkiintyy, kun jokaiseen tehtävään on nimetty vastuhenkilö. Näin tiedetään myös, keneen otetaan yhteys ongelmatilanteissa. COVID-19-pandemian aiheuttamana poikkeuksellisenä aikana jokainen työntekijä on joutunut venymään ja joustamaan. Henkilöstö kaipaa konkreettista huomionosoitusta raskaasta ajasta selviytymisestä. Kehittämispäivään osallistuneiden mukaan henkilöstön joustaminen ja ylimääräinen ponnistelu selviytymiseksi voitaisiin huomioida esim. Smartum-edulla, tarjoamalla henkilöstölle jouluateria ja/tai antamalla palkitseminen rahana tai palkallisena vapaapäivänä kiitoksena ”koronaurakoinnista”. Henkilöstön palkitseminen palkallisella vapaapäivällä voisi lisätä työhyvinvointia ja mahdollisesti ehkäistä jopa sairauslomia.

7 TULOSTEN TARKASTELU

Sosiaali- ja terveysalan lähijohtajat ovat kokeneet johtamisen muuttuneen COVID-19-pandemian aiheuttamana poikkeuksellisena aikana seuraavasti. Pandemia on muuttanut toimintaa selvästi reagoivaan suuntaan, jossa arjen päätökset johtamisessa eivät ole enää suunniteltuja tai edes välttämättä yhdessä mietittyjä eri yksiköiden välillä. Varsinkin resurssoinnin ja priorisoinnin suunnittelu ovat kärsineet ja päätöksiä on tehty pakon edessä ja ihanteellista ratkaisua ei ole aika-tilapaineiden takia edes voitu hakea. Pandemiaan liittyvä toiminta on pitänyt priorisoida kaiken normaalin toiminnan yli ja lähijohtajien on pitänyt johtaa työntekijöitään tekemään töitä alueilla, joista heillä ei ole edes välttämättä kokemusta. Tämä on lisännyt epävarmuuden tunnetta niin henkilöstön kuin lähijohtajien osalta. Työn muuttuminen etänä tehtäväksi on aiheuttanut ongelmia jakamisessa ja työt ovatkin saattaneet seurata kotiin asti. On koettu tarvetta olla saavutettavissa koko ajan sen lisäksi, että oikeaa ylityötäkin on joutunut tekemään paljon. Aikaa itselle ja rauhoittumiselle ei ole ollut niin paljon kuin ennen pandemiaa. Kuitenkin vahva vertaisten verkosto ja kyky oppia ovat luoneet edellytykset jatkuvalla oppimiselle ja tekemisen jäsentämiselle. Vahva yhteenkuuluvuuden tunne, yhdessä tekeminen ja töiden jakaminen kollegoiden kesken ovat olleet ratkaisevassa asemassa lähijohtajien työtä tukemassa.

Maailma on jo nyt muuttunut pysyvästi ja merkittävästi tämän pandemian aikana. Tämä on korostanut tarvetta aktiiviseen valmistautumiseen. Seuraava vastaavanlainen poikkeuksellinen tapahtuma ei tule olemaan enää niinkään kriisijohtamista, vaan hätätilanteiden johtamista, mikäli tilanteeseen on varauduttu tarpeeksi huolellisesti etukäteen. Pandemian ollessa vielä meneillään on mahdollisuus yhdistää kriisijohtamista ja hätätilanteiden johtamista ehkä uudelleenlaiseksi johtamiseksi ns. pitkäkestoisessa hätätilanteessa, koska kriisijohtaminen täydentää hätätilanteiden johtamista tarjoamalla toimintaa sovitettuna, valikoiden kriisiin sopivaksi (Wart & Kapucu 2011, 496-497).

Strateginen suhtautuminen vastaavanlaisiin tilanteisiin on suotavaa organisaatioiden selviytymiseksi, ja sitä kautta johtamista voidaan toteuttaa tilanteiden ratkaisemiseksi. Burnettin mallin mukainen kriisien luokittelu (Burnett 1998) voidaankin muuntaa ehkä enemmänkin riskienhallintaan sopivaksi ja sitä kautta ennakoivaksi ja ehkäiseväksi toiminnaksi. Kuitenkin Burnettin korostama strateginen ulottuvuus on tärkeä ymmärtää, koska organisaatioiden elinkelpoisuus nykyisessä nopeasti muuttuvassa maailmassa on uhan alla jo ilman poikkeuksellisia tilanteitakin.

Sosiaali- ja terveysalan lähijohtajilla on ollut COVID-19-pandemian aikana johtamiseen seuraavanlaista osaamista ja valmiuksia. Osaamisen hyödyntämisessä on korostunut selvästi tunteiden kohtaaminen työntekijöiden kanssa ja samalla oman tunneilmaisun rajoittaminen, että tilanteita on voinut käsitellä hillityllä ja rauhoittavalla tavalla epävarmuustekijöistä riippumatta. Täytyy muistaa, että lähijohtaja kuitenkin edustaa työnantajaansa ja hän on voinut joutua hankalaan välikiteen ja ohjeistamaan työntekijäänsä toimimaan epämukavuusalueella ylempää tulleiden ohjeiden vaatimana. Tilanteeseen ei ole välttämättä edes ollut selvää oikeaa ratkaisua, joka olisi ollut tunnetasolla tilanteen kannalta tyydyttävä, koska ristiriita on ollut niin ilmeinen ja toiminta pakon sanelemaa. Ilman lähijohtajan kykyä irrottautua tunnetasolla tietyistä hankalista päätöksistä, organisaation kyky toimia olisi voinut merkittävästi rampautua. Nopeasti muuttuvat tilanteet ja epävarmuus tulevasta ovat vaatineet toiminnan tasolla organisointia, sopeutumista ja paljon esimerkiksi johtamista. Aikaisempi kokemus on auttanut selviytymään tilanteista kuitenkin jollakin tavalla tunnetien hallitsevansa tilanteen. Varsinkin ne henkilöt, jotka aloittivat lähijohtajana toimimisen oikeastaan juuri ennen pandemiaa tai jopa sen aikana ovat voineet kokea olevansa jotenkin tuuliajolla, kun katsotaan organisaation toimintaa korkealta tasolta. Toisaalta se on auttanut fokusoimaan toimintaa vain siihen, mikä on tarpeellista ja korostanut omaa ajattelua, koska ei ole kokemusta siitä mitä organisaatio voisi tarjota, jos tilanne olisi toisenlainen.

Jatkuva ohjeistaminen paineen alla ja jaettavan tiedon oikeellisuuden varmistus, kun lähteitä on monia, on pakottanut lähijohtajat erittäin nopeatahtiseen viestintään, joka vielä on tapahtunut pääosin etänä mahdollisesti vaikeuttaen viestin ymmärrettävyyttä. Uudenlainen viestintä ja toiminta etänä koettiin isoksi haasteeksi ja nämä kaiken kaikkiaan vaativat kehittämistä jatkossa. Tilannekuvan muodostaminen tulee olemaan haaste johtamiselle ja organisaatioille (Ahern & Loh 2020, 2), jotka muuntautuvat enemmän verkostoiksi hierarkkisuuuden sijaan. Tämä muutos ei koske pelkästään poikkeuksellisessa ajassa johtamista, vaan johtamista yleensäkin. Vertikaalisen hierarkian tuoma hitaus viestintään poistuu, mutta samaan aikaan sen tuoma selkeys muuntuu verkostomaiseksi. Tiedon levittäminen ja yhteisten suuntien luominen vaatii aktiivista yhteistyötä ja parannettuja viestintäkäytäntöjä, että oikeat päätökset saavuttavat oikeat ihmiset oikeaan aikaan. Tiedon mukana pitäisi itsessään kulkea tieto siitä, kuinka ajantasaista ja oikeaa tieto on ja mistä suunnasta se on tullut.

Sosiaali- ja terveysalan lähijohtajat kokevat tarvitsevänsä seuraavanlaista johtamisosaamista tulevia poikkeuksellisia aikoja varten. Henkilökohtaisia taitoja tulisi kehittää ainakin etä-

johtamiseen ja työntekijöiden etänä tukemiseen liittyen. Monien digitaidot ovat kehittyneet luonnollisesti pandemian aikana tarpeen niin vaatiessa, mutta hyvää yhdenmukaista tietopohjaa ei ole systemaattisesti synnytetty asian tiimoilta, vaan yksilöt ovat löytäneet omat tapansa toteuttaa etäjohtamista. Erityisesti kaivattiin muodollista koulutusta etäjohtamiseen sekä etäjohtamisen haasteiden että koko pandemian aiheuttamien haasteiden ja vaikeiden tilanteiden käsittelyä työnohjauksessa. Organisaation tasoista johtamista sekä vastuuhenkilöiden selkeämpää nimeämistä kaivattiin tulevaan varautumisen osalta. On syytä huomata, että tämä ei varsinaisesti ole lähijohtajan osaamiseen liittyvää, mutta on tullut useissa yhteyksissä voimakkaasti esille, joten mainittakoon se tässä yhteydessä. Lähijohtajat olisivat itse valmiita osallistumaan ja omalta osaltaan johtamaan varautumisen suunnittelua. Myös palautteen johtaminen purkukeskustelujen kautta on nähty tärkeäksi ja siihen täytyy myös jatkossa kiinnittää huomiota. Vuorovaikutuksen tärkeys tulee tulevaisuudessa korostumaan digitaalisuuden lisääntyessä. Vuorovaikutusta ei tapahdu enää ns. spontaanisti, koska ei olla samassa tilassa. Johtamisessa täytyy tietoisesti kiinnittää huomiota vuorovaikutukseen (Kantanen 2017, 24), kun työskennellään etäyhteyksien välityksellä.

Sosiaali- ja terveysalan lähijohtajat ovat kokeneet tunneälytaitojen osaamisen merkityksen johtamiseen COVID-19-pandemian aiheuttamana poikkeuksellisena aikana seuraavasti.

Tunneälytaitojen osaaminen ja niiden hyödyntäminen on ollut korostuneessa roolissa poikkeuksellisen ajan takia. Tunteet ovat yhtä aikaa olleet pinnalla monessa kiperässä tilanteessa, mutta samaan aikaan maskit ovat piilottaneet eleet ja ilmeet tunteiden ilmentymänä. Tunteiden ilmaisua on pitänyt hakea pelkästään puheen ja kehon asennon perusteella, pahimmillaan etäyhteyden yli ja vain ehkä äänensävyä perusteella ilman videokuvaa. Empaattinen suhtautuminen on auttanut ymmärtämään paremmin keskustelun toista osapuolta. Itsehillintää ja tunteiden siirtämistä parempaan ajankohtaan on tarvittu monesti, jotta johtamista on ylipäättänsä voitu tehdä arjen hektisessä pyörittämisessä. Jokaiseen muutokseen tunteella reagoiminen ei ole edes ollut mahdollista. Johtaminen etänä on kasvattanut sosiaalista etäisyyttä ja luottamuksen sekä turvallisuuden tunteen luominen, jota tunteiden ilmaiseminen tarvitsee, on ollut haastavampaa ja vaatinut aktiivista otetta niin lähijohtajilta kuin heidän työntekijöiltänsä yhteyden säilyttämiseksi.

Tutkimuksen pohjalta on helppo yhtyä Diranin ym. havaintoihin, joita osaltaan käytiin läpi tietoperustassa. Voidaankin sanoa, että johtaminen on kokenut universaaleja haasteita toimialasta ja maanosasta riippumatta COVID-19-pandemian vuoksi. COVID-19-pandemia-aikaa tullaan käyttämään varmasti tulevaisuudessa referenssipisteenä monessa tutkimuksessa sen globaalisti koetun

ja jaetun luonteen vuoksi. Positiivisena huomiona voidaan sanoa, että harvoin tulee eteen tapahtumia, jotka ovat maailmanlaajuisesti näin suuria yhteisiä kokemuksia. Pandemia on pakottanut monesti suunnitelmallisuuteen nojaavat toimialat reaktiiviseen toimintatapaan, joka on haastanut niin organisaation perustehtäviä kuin niiden johtamistakin. Varautuminen nähdäänkin korostuneessa roolissa tulevaisuuden toiminnan lähtökohtana, mutta se tulee vaatimaan ponnisteluja, jotta se voidaan toteuttaa järkevillä resursseilla.

Johtamisessa on pandemian edetessä siirrytty ja edelleen siirrytään kohti ennakoitua ja varautumista, pois siis tietoperustassa esitellyistä kriisijohtamisen opeista kohti enemmän hallittuun hätätilanteiden johtamiseen. Tämä on linjassa yleisen viestinnän kanssa, jossa puhutaan ”uudesta normaalista” eli paluuta vanhaan eli ole, vaan varautuminen tulevaisuuden varalle tulee olemaan jatkossa osa arkea. Jos vastaavanlainen kriisi yllättää meidät jatkossakin, on syytä kysyä mitä opimme COVID-19-pandemian aiheuttamasta pitkittyneestä kriisitilanteesta. Pearsonin ja Clairin kriisijohtamisen mallin mukainen ”musta joutsen” tyyppinen tapahtuma on edelleen mahdollista, mutta tulisi ainakin turvata ja eliminoida mahdollisuus samankaltaiseen ”mustaan joutseneen”, niin pitkälle kuin mahdollista. Tämä tarkoittaa erilaista lähestymistä myös yleiseen johtamiskoulutukseen ja lähijohtajien opastukseen ja valintaan. Jos on todennäköistä, että tällaiset tapahtumat ovat tulevaisuudessa yleistymässä pitää lähijohtajia tukea enemmän nopean vasteen suunnittelutyössä ja viestinnässä. Aikaa suunnittelulle on edelleen, mutta sopeutumiskyky muutoksiin ratkaisee enemmän kuin puhtasoppinen suunnitelmallisuus. Kuten virus, joka tämän pandemian aiheutti, muuntautuu pitää johtamisen ja sitä mahdollistavien organisaatioiden myös muuntautua eri tarpeiden ristipaineessa. Muutoskykyinen, nopeasti oppiva ja opittuja asioita hyödyntävä organisaatio johtajineen tulee olemaan kilpailukykyinen ja innostava työnantaja tulevaisuudessa.

8 POHDINTA

Opinnäytetyön aihe on ollut ajankohtainen ja kehittämisosuuden toteutus on vaatinut luovuutta, sillä pandemian ollessa edelleen meneillään, kehittämissävyä toteutettiin etänä etätyöskentelyn työkaluja hyödyntäen. Oulun kaupungin hyvinvointipalveluiden lähijohtajat ja heidän esihenkilönsä ovat saaneet opinnäytetyönä tehdyn tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksista tietoa johtamiseen liittyvistä kokemuksista COVID-19-pandemian aikana. Väillisesti opinnäytetyön tuloksista hyötyvät myös koko Oulun kaupungin hyvinvointipalveluiden työntekijät, mikäli opinnäytetyön tutkimuksessa nousseita kehittämisideoita lähdetään aidosti viemään työyhteisössä eteenpäin.

Opinnäytetyönä toteutettavaan tutkimukselliseen kehittämistyöhön sisältyy aina huolellinen eettisyyteen liittyvä pohdinta. Etenkin, kun opinnäytetyötä tehdään yksin, ilman toisen tutkijan näkökulmaa, on eettisiä asioita pohdittava tarkasti. Eettisyyteen liittyviä asioita on pohdittu erikseen jokaisessa opinnäytetyöprosessin vaiheessa, tutkimussuunnitelmaa laadittaessa, itse tutkimusta suunniteltaessa, etenkin, kun COVID-19-pandemiatilanteen johdosta tutkimukseen liittyvät haastattelut jouduttiin toteuttamaan etänä sekä vielä erikseen kehittämisosiossa, joka sekin toteutettiin vallitsevan tilanteen takia etänä. Kehittämisosiossa jouduttiin pohtimaan tarkkaan minkälaiset työkalut ovat soveltuvia etänä tapahtuvaan kehittämiseen esimerkiksi tietoturvan osalta. Kriittinen suhtautuminen on ollut tärkeää tulosten paikkaansa pitävyyden sekä niiden merkittävyyden tarkastelussa tutkimus- ja kehittämisosiossa. Luotettavuuden lisäämiseksi opinnäytetyön eri vaiheet on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti, jotta lukijan on mahdollista muodostaa kattava käsitys asioista mitä opinnäytetyön kussakin vaiheessa on tehty. Näiden lisäksi on säännöllisesti verrattu jo kaista opinnäytetyön vaihetta asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Eettisyyden lisäksi on ollut tarpeenmukaista tarkastella opinnäytetyöprosessin etenemiseen liittyviä mahdollisia riskejä (Liite 3).

Opinnäytetyön tekijä on tehnyt itsearviointia ja pohtinut kriittisesti onnistumisestaan opinnäytetyöprosessin eri vaiheissa. Opinnäytetyön ohjaajat ovat arvioineet tavoitteiden saavuttamista eri vaiheissa ja ovat ohjanneet opinnäytetyön tekijää prosessissa eteenpäin. Opinnäytetyön tekijä on omalta osaltaan huolehtinut siitä, että sekä ohjaaja että työelämän edustaja ovat olleet ajan tasalla tutkimuksen etenemisestä. Opinnäytetyön tekijä on tiedottanut asioista esimerkiksi sähköpostin välityksellä ja laittanut opinnäytetyön ohjauspalavereiden jälkeen palaverimuistiot asianosaisille. Opinnäytetyön ohjaajan lisäksi työelämän edustajalla on ollut mahdollisuus kommentoida opinnäytetyön etenemistä eri vaiheissa. Koska opinnäytetyö on tehty osana hanketta, opiskelijalla on ollut

mahdollisuus esitellä opinnäytetyöprosessin etenemistä ja vaiheita hankkeen yhteisissä palaverissa ja saada sitä kautta palautetta onnistumisesta tai mahdollisia jatkokehitysehdotuksia. Oman asiantuntijuuden kehittymistä prosessin aikana on voitu arvioida oppimispäiväkirjalla ja omilla muistiinpanoilla sekä keskustelemalla prosessista puolison ja opiskelijakollegoiden kanssa.

Fokusryhmähaastattelun optimaalinen toteutus olisi läsnäolo, mutta tässä pandemiatilanteessa koontuminen ei ole ollut mahdollista. Fokusryhmähaastattelun tavoitteena on aidon keskustelun aikaansaaminen ja että haastateltavat esittävät toisilleen kysymyksiä. Tämä onnistui hyvin myös etänä ja saadun aineiston perusteella voidaan olettaa, että lähijohtajat ovat pystyneet kertomaan haastavista ja kipeistäkin kokemuksista etäyhteyden välityksellä.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että johtaminen sosiaali- ja terveysalalla on muuttunut COVID-19-pandemian myötä. Sote-alan johtaminen tulee tulevaisuudessa siirtymään myös osin digitalisaation vaikutuksesta yhä enemmän etäjohtamiseen ja tähän tarvitaan systemaattista koulutusta. Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyspalveluiden tulee olla yhä enemmän asiakkaiden eri tarpeisiin muuntautuvia, jolloin tunneälytaitojen merkitys johtamisessa kasvaa. Organisaatiot, joissa toteutetaan tunneälyllä johtamista, kykenevät muuntautumaan ja oppimaan nopeammin, sillä tunneälyjohtamisen on todettu mm. vaikuttavan työntekijöiden pysyvyyteen ja motivaatioon.

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen muuttunee ylhäältä alaspäin johtamisen sijaan enemmän rinnalla kulkemiseksi. Johtaja ikään kuin kulkee työntekijän kanssa yhteistä matkaa ja näkee työntekijän omatoimisena asiantuntijana auktoriteetin korostamisen sijaan. Johtamiskulttuurista tulee yhä enemmän palvelevaa tai osallistavaa johtamista, johon COVID-19-pandemia on antanut sysäyksen. Sote-alan perimmäinen lähtökohta on tuottaa asiakkaille laadukkaita palveluita asiakkaan terveyden ja hyvinvoinnin tueksi. Tunneälykäs johtaminen lisää työntekijöiden hyvinvointia ja pystyvyyden tunnetta, joka taas välittyy eteenpäin asiakkaille parempilaatuisena asiakaspalveluna. Työhönsä tyytyväiset työntekijät pystyvät palvelemaan asiakkaita paremmin ja tehokkaammin, ja johtamiskulttuurilla pystytään vaikuttamaan tähän merkittävästi.

Tässä opinnäytetyössä kokemuksia kartoitettiin sosiaali- ja terveysalan lähijohtajilta COVID-19-pandemian ollessa vielä meneillään. Hyödyllisenä jatkotutkimusaiheena voisi olla vastaavanlainen kokemuksia kartoittava tutkimus siinä vaiheessa, kun pandemia on ohi. Tutkimuksissa esiin tulleita lähijohtajien kokemuksia voisi siten verrata pandemian keskellä olleeseen aikaan verrattuna pandemian jälkeen. Tietynlainen hybridimalli läsnä- ja etätöskentelyyn tulee todennäköisesti jäämään

työelämään, myös sosiaali- ja terveysalalle, koska digitalisaatio on tulossa koko ajan vahvempana myös sote-alalle ja se mahdollistaa ainakin osittaisen etätyön tekemisen. Kehittämispäivässä tulikin esille useita kehittämistä vaativia kohteita, myös etäjohtamiseen liittyen. Jatkotutkimusaiheena olisi hyödyllistä tarkastella esimerkiksi tulevaisuudessa etäjohtamiseen saadun koulutuksen vaikutusta lähijohtajien kokemukseen etäjohtamisesta.

LÄHTEET

Ahern, Susannah & Loh, Erwin 2020. Leadership during the COVID-19 Pandemic: Building and Sustaining Trust in Times of Uncertainty. *BMJ Leader*, syyskuuta. Hakupäivä 2.2.2021. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000271>.

Barton, Michelle A, Christianson, Marlys, Myers, Christopher G & Sutcliffe, Kathleen 2020. Resilience in Action: Leading for Resilience in Response to COVID-19. *BMJ Leader* 4 (3): 117–119. Hakupäivä 2.2.2021. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000260>.

Burnett, John J. 1998. A Strategic Approach to Managing Crises. *Public Relations Review* 24 (4): 475–488. Hakupäivä 27.11.2020. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(99\)80112-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(99)80112-X).

Dirani, Khalil M., Abadi, Mehrangiz, Alizadeh, Amin, Barhate, Bhagyashree, Garza, Rosemary Capuchino, Gunasekara, Noeline, Ibrahim, Ghassan & Majzun, Zachery 2020. Leadership Competencies and the Essential Role of Human Resource Development in Times of Crisis: A Response to Covid-19 Pandemic. *Human Resource Development International* 23 (4): 380–394. Hakupäivä 1.2.2021. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>.

Fredriksson, Marika & Saarivirta, Toni 2015. Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja, Ajankohtaista ammattikasvatuksesta*, 17 (1): 7–20. Hakupäivä 7.2.2021. <https://journal.fi/akakk/issue/view/5790>.

Goleman, Daniel 1997. *Tunneäly : lahjakkuuden koko kuva.* (toim. Daniel Goleman). Helsingissä: Otava.

Hakala, Salli 2011. Kriisien maailma - analyttinen katsaus kriisitutkimukseen. *Media & Viestintä* 34 (2): 68–81. Hakupäivä 31.10.2020. <https://journal.fi/mediaviestinta-issue/view/4411>.

Iivari, Pekka 2011. Yrityksen kriisi ja sen hallinta – Kriisin hallinta osana turvallisuusjohtamista matkailuyrityksessä. 8/2011. *Sisäinen turvallisuus. Sisäasiainministeriön julkaisuja*. Hakupäivä 7.2.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-491-648-6>.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu ei pvm. *Opinnäytetyö - Tutkimuksellinen kehittämistyö. Avoimet oppimateriaalit (blog)*. Hakupäivä 1.2.2021. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/opinnaytetyo/toteutustavat-ja-rakenne/tutkimuksellinen-kehittamistyo/>.

Jyväskylän yliopisto 2020. *Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot. Jyväskylän yliopiston Koppa*. Hakupäivä 31.1.2021. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/kirjasto/kirjastotuutoriaihaku-tutkimusprosessissa/menetelmatietoa-ja-palveluja>.

Kantanen, Kati 2017. Kunta-alan hoitotyön johtajien johtamisosaamisen muutos. (toim. Kati Kantanen, Marja Kaunonen, Mika Helminen ja Tarja Suominen). Tutkiva hoitotyö, nro 1: 26–37. Hakupäivä 20.1.2021. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100509/978-952-03-0341-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Kantanen, Kati 2017. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos. Tampere: Tampere University Press / Väitöskirja. Hakupäivä 22.1.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0341-9>.

Kelly, Heath 2011. The Classical Definition of a Pandemic Is Not Elusive. *Bulletin of the World Health Organization* 89 (7): 540–541. Hakupäivä 21.2.2021. <https://doi.org/10.2471/BLT.11.088815>.

Koehn, Nancy 2020. Real Leaders Are Forged in Crisis. *Harvard Business Review*, 3.4.2020. Hakupäivä 2.2.2021. <https://hbr.org/2020/04/real-leaders-are-forged-in-crisis>.

Kolari, Pirjo 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Tampere: Tampereen yliopisto / Väitöskirja. Hakupäivä 20.1.2021. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8039-3>.

OECD 2011. *Future Global Shocks: Improving Risks Governance*. Hakupäivä 31.10.2020. <https://www.oecd-ilibrary.org/content/publication/9789264114586-en>.

Oulun yliopisto 2020. Tieteellisen tiedonhankinnan opas: Boolean operaattorit OR, AND ja NOT. Hakupäivä 31.10.2020. <https://libguides oulu.fi/tieteellinentiedonhankinta>.

Pearson, Christine & Clair, Judith 1998. Reframing crisis management. *Academy of Management Review* 23 (1). Hakupäivä 28.11.2020. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj3--CNi6btAhUGllsKHRfwBcoQFjAFegQIKhAC&url=http%3A%2F%2Fcite-seerx.ist.psu.edu%2Fviewdoc%2Fdownload%3Fdoi%3D10.1.1.460.7005%26rep%3Drep1%26type%3Dpdf&usg=AOv-Vaw3sCNPb80LjttgIB127gWo3>.

Saarinen, Mikael 2007. Tunneälykäs esimiestyö : esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen. Helsinki University of Technology. Hakupäivä 3.12.2020. <https://aaltodoc.aalto.fi:443/handle/123456789/2839>.

Salonen, Kari, Eloranta, Sini, Hautala, Tiina & Kinos, Sirppa 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. 108. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Hakupäivä 4.10.2020. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>.

Schiefloe, Per Morten 2021. The Corona Crisis: A Wicked Problem. *Scandinavian Journal of Public Health* 49 (1): 5–8. Hakupäivä 4.2.2021. <https://doi.org/10.1177/1403494820970767>.

Schwantes, Marcel 2020. 4 Signs to Instantly Identify a Great Leader During Crisis. Inc.Com. Viitattu 2.2.2021. <https://www.inc.com/marcel-schwantes/great-leader-time-of-crisis.html>.

Seeck, Hannele 2009. Kriisit ja työyhteisöt: kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena. 37. Työ ja ihminen. Suomi: Työterveyslaitos. Hakupäivä 30.10.2020. <http://eprints.lse.ac.uk/49812/>.

Seijts, Gerard & Milani, Kimberley Young 2020. The Myriad Ways in Which COVID-19 Revealed Character. *Organizational Dynamics*, toukokuuta, 100765. Hakupäivä 31.1.2021. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100765>.

Simström, Hannu 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. (toim. Kasvatustieteiden laitos-Department of Education, Kasvatustieteiden tiedekunta-Faculty of Education ja University of Tampere). Tampere University Press. Hakupäivä 10.12.2021. <http://www.urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7742-3>.

TENK, ETENE, TUKIJA, KYTÖ, BTNK, GTLK & GTLK 2006. Tutkimuksen eettinen arviointi suomessa. Suomen Akatemia. Hakupäivä 29.9.2020. <https://www.aka.fi/globalassets/awanhat/documents/tiedostot/julkaisut/tutkimuksen-eettinen-arviointi-suomessa.pdf>.

Tieteellinen tutkimus ja tietosuoja ei pvm. Tietosuojavaltuutetun toimisto. Hakupäivä 8.11.2020. <https://tietosuoja.fi/tieteellinen-tutkimus>.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. p. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Hakupäivä 1.10.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-7732-4>.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomivaara, Timo 2005. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Hakupäivä 31.1.2021. <https://www.mv.helsinki.fi/home/ttuomiva/Y125luku6.pdf>.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa, Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja, , nro 3/2019. Hakupäivä 10.9.2020. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf.

Tutkimusluvut 2018. Oulun kaupunki - www.ouka.fi. Hakupäivä 30.1.2021. <https://www.ouka.fi/fi/oulu/sosiaali-ja-terveyspalvelut/tutkimusluvut>.

Viitanen, Elina, Kokkinen, Lauri, Konu, Anne, Simonen, Outi, Virtanen, Juha V. & Lehto, Juhani 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa - PDF Free Download. Hakupäivä 2.2.2021. <https://docplayer.fi/2091174-Johtajana-sosiaali-ja-terveydenhuollossa.html>.

Wart, Montgomery Van & Kapucu, Naim 2011. Crisis Management Competencies. Public Management Review 13 (4): 489–511. Hakupäivä 22.1.2022. <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2010.525034>.

LIITTEET

Fokusryhmähaastattelun teemat

Liite 1

- Johtamisen muuttuminen

- Miten lähijohtaja on kokenut johtamisen muuttuneen COVID-19-pandemian aiheuttamassa poikkeuksellisessa tilanteessa?
- Mitkä asiat johtamisessa ovat muuttuneet poikkeuksellisen tilanteen aikana?
- Onko työyhteisössä tullut COVID-19-pandemian aikana esiin johtamiseen liittyviä tilanteita, joissa olisi ollut tarkoituksenmukaisempaa toimia toisin, kuin tilanteessa toimittiin?

- Osaaminen

- Millaista osaamista lähijohtajalla on ollut COVID-19-pandemian aiheuttaman poikkeuksellisen tilanteen johtamiseen?
- Millaista koulutusta lähijohtaja on saanut poikkeuksellisessa tilanteessa johtamiseen?
- Onko lähijohtaja saanut konkreettisia johtamisohjeita omalta esihenkilöltään COVID-19-pandemian aikana? Millaisia?
- Millaista johtamiseen liittyvää osaamista lähijohtaja ajattelee tarvitsevänsä seuraavia poikkeuksellisia tilanteita varten? Millaisia kehittymistarpeita lähijohtajalla on liittyen johtamiseen poikkeuksellisessa tilanteessa?

- Tunneälytaidot

- Miltä lähijohtaja kokee poikkeuksellisessa tilanteessa johtamisen tuntuneen?
- Miten lähijohtaja on kokenut tunneälytaitojen vaikuttaneen johtamiseen COVID-19-pandemian aiheuttamassa poikkeuksellisessa tilanteessa?

Tervehdys Arvoisa tutkimukseen kutsuttava!

Opiskelen Oulun ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa sosiaali- ja terveysalan johtamisen koulutusohjelmassa. Teen YAMK-opinnäytetyötä aiheesta ”Sosiaali- ja terveysalan lähijohtajien kokemuksia johtamisesta COVID-19-pandemian aikana”. Tässä YAMK-opinnäytetyössä tutkitaan Oulun kaupungin sosiaali- ja terveysalan lähijohtajien (palveluesimiesten) kokemuksia fokusryhmähaastattelun avulla. Työni tulee olemaan tutkimuksellinen kehittämis-työ eli työ jakautuu tutkimukselliseen osioon ja kehittämisosioon. Tutkimuksessa saatuja tietoja hyödynnetään yhteistoiminnallisessa kehittämisessä, joka toteutuu kehittämispäivänä syksyllä 2021.

Fokusryhmähaastattelussa jokaiselle osallistujalle annetaan ”tunnistenumero”, jota osallistuja käyttää aina aloittaessaan puheenvuoronsa. Osallistujien lisäksi vain tutkimuksen tekijällä on tieto siitä ketä osallistujaa mikäkin tunnistenumero vastaa. Tunnistenumeroihin liittyvät tiedot sekä suostumuslomakkeet säilytetään lukollisessa säilytystilassa. Näin tutkimusaineistosta voidaan poistaa tiettyä tutkittavaa koskeva materiaali, mikäli hän haluaa myöhemmin peruuttaa osallistumisensa tutkimukseen tutkimusprosessin aikana. Tutkimuksen valmistumisen jälkeen tiedot hävitetään silppuamalla. Haastatteluaineisto säilytetään salasanalla suojatulla tietokoneella ja tiedot poistetaan tutkimuksen tekijän tietokoneelta YAMK-opinnäytetyön julkaisemisen jälkeen.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja sen voi keskeyttää milloin tahansa, eikä keskeyttämisen syytä tarvitse ilmoittaa. Tutkimus tulee olemaan kertatutkimus ja tutkimuksessa saatuja tietoja hyödynnetään vain tähän YAMK-opinnäytetyöhön. Tutkimuksessa saatuja tietoja ei luovuteta ulkopuolisille. Tutkimustuloksia esittäessä ja julkaistaessa tutkittavan henkilötietoja ei missään vaiheessa paljasteta. Tutkittaville ei makseta korvausta tutkimukseen osallistumisesta. Tutkimukseen osallistumiseksi pyydän Sinua täyttämään kirjallisen suostumuslomakkeen, jonka allekirjoittamalla annat tietoisesti suostumuksen osallistua tutkimukseeni.

Mikäli Sinulla herää kysymyksiä tutkimukseen liittyen vastaan niihin mielelläni joko sähköpostitse tai puhelimitse.

Innostunein terveisin

Anni Rytivaara, c0ryan00@students.oamk.fi, p. 0400 *****

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen YAMK-opiskelija

SUOSTUMUS TIETEELLISEEN TUTKIMUKSEEN

Minua on pyydetty osallistumaan ”Sosiaali- ja terveysalan lähijohtajien kokemuksia johtamisesta COVID-19-pandemian aikana” -tutkimukseen.

Olen perehtynyt tutkimusta koskevaan tiedotteeseen ja olen saanut mielestäni riittävästi tietoa tutkimuksesta.

Ymmärrän, että tähän tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Voin keskeyttää tutkimukseen osallistumisen missä vaiheessa tahansa tai peruuttaa suostumukseni tutkimukseen eikä em. asioista tule minulle seuraamuksia (syytä ei tarvitse ilmoittaa).

Allekirjoittamalla tämän suostumuslomakkeen hyväksyn tietojeni käytön tiedotteessa kuvattuun tutkimukseen ”Sosiaali- ja terveysalan lähijohtajien kokemuksia johtamisesta COVID-19-pandemian aikana.

Allekirjoituksella vahvistan, että osallistun tutkimukseen ja suostun vapaaehtoisesti tutkittavaksi.

Tutkittava täyttää:

Paikka ja aika

Allekirjoitus

Nimenselvennys

Suostumuksen vastaanottaja täyttää:

Suostumus vastaanotettu (pvm.)

Allekirjoitus ja nimenselvennys

Riski	Todennäköisyys	Vakavuus	Kategoria	Vaikutukset	Varautuminen	Luokittelu
Tekniset ongelmat ja laiterikot	2	3	Tekninen	Töitä ei saada tehtyä, pahimmillaan joudutaan aloittamaan alusta	Vaihtoehtoisten menetelmien mietintä, varmuuskopioinnit	6
Haastateltavien vähyys	2	3	Luotettavuus	Tutkimuksen luotettavuus kärsii	Hyvä ennakkotiedotus tutkimuksesta	6
Tutkijan estyminen työskentelyyn (sairastuminen tms.)	1	3	Suunnittelu	YAMK-opinnäytetyön valmistuminen viivästyy	Terveelliset elämäntavat, COVID-19 tartunnan välttäminen	3
Yhteensopimattomat aikataulut	2	1	Suunnittelu	Eri vaiheet eivät toteudu ajallaan, eri vaiheiden aikatauluttaminen uudelleen	Aikatauluihin on suunniteltu riittävästi väljyyttä	2
Tekninen tietämättömyys	1	1	Osaaminen	Virheet, väärät päätökset, tehoton työskentely	Asiantuntijoihin turvautuminen ja tiedon hakeminen, ohjelmien käytön opettelu	1
Aikataulun viivästyminen	1	1	Suunnittelu	Eri vaiheet eivät toteudu ajallaan, YAMK-opinnäytetyön valmistuminen viivästyy	Eri vaiheiden kuvaaminen suunnitelmassa mahdollisimman tarkasti	1