Sote-työnantajien kokemuksia kriisi- ja etäjohtamisesta kootusti

Jaana Näsänen, kehittämispäällikkö, KT

jaana.nasanen(at)kt.fi

Miten koronakriisi haastoi johtamisen? Millaisia johtamistaitoja kriisissä kaivataan? Etäjohtaminen

Korona syrjäytti aluksi kaiken muun

- Tautitilanteesta riippumatta **varautuminen pahimman skenaarion mukaan**
  - Valtionhallinnon linjaukset toteutettiin (etätyöt, sulkemiset)
  - Pandemia-/poikkeusolojen-/häiriöolojen johtoryhmä
  - Henkilöstön saatavuuden ja soten toimintakyvyn turvaaminen
  - Työn ja sote-organisaatioiden nopeat uudelleen järjestelyt
  - Palvelussuhteisiin nopeasti muutoksia

- Osassa **maltillista** varautumista, (1. KVTES:n joustot, 2.poikkeusolojen lainsääd.)

- Merkittävät vaikutukset **talouteen**

- **Poikkihallinnollinen yhteistyö tehostui**, **uusia toimialoja** johtoryhmiin (puhtaanapito, ict, ruokapalvelut)

Yleiskuva: korona hallitsi kuntatyötä

Koko kaupunki toimi koronan ehdoilla

Kaikki joutuivat huomioimaan työssään koronan

Reagoitiin hieman liian nopeasti. Pelättiin suurta aaltoa ja kaikki oli oltava valmiina.

Olisiko Espoossa suostuttu laittamaan koulut kiinni, jos Kainuussa olisi ollut koronavirus?

Johtaminen ja esimiestyö koronakriisissä

Johtaminen ja esimiestyö kriisitilanteessa

Johtajan tärkein tehtävä on henkilöstön rauhoittelu.

Tuli selvästi näkyville, kuka pystyy toimimaan kriisissä.

Hyvät esimiehet olivat entistä parempia. Myös osaamattomuus korostui.

Henkilöstön luontaiset tavat vahvistuivat.

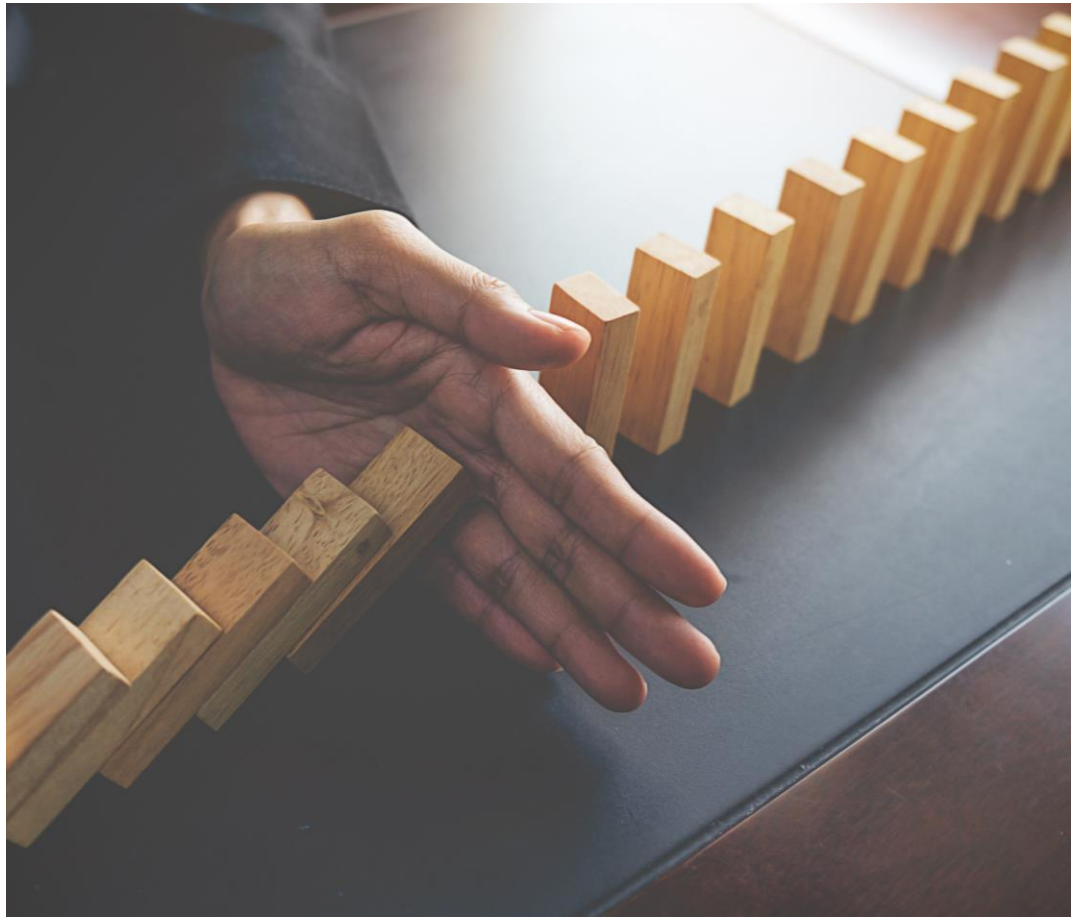
Johdon tehtäviä kriisissä

- **Johdon tärkeimpiä tehtäviä on henkilöstön rauhoittelu**
  - Terveyshuolet, huoli työstä
  - Tarve linjauksille (kuka määrittelee riskiryhmäläiset, kenellä oikeus lähiopetukseen)
- **Tiedottaminen, viestintä, ohjeistus oikeaa ja oikea-aikaista**
  - Odotettiin paljon kunta- ja HR-johdolta
  - Haasteena oli, miten jakaa tietoa, jota ei ole/ muuttuu nopeasti/ ristiriitaista (STM & THL)
- **Toimeenpanotahti, nopeat ja vaativat päätökset**
  - Toiminnan järjestelyt, karanteenitulkinnat, etätyö
  - Oli pakko toimia ennen kuin lain tulkinta selvä
  - Laaja näkymä eri toimialoihin

→ **Odotettiin vahvaa johtajuutta**

Esihenkilötyö kriisin aikana

1. Työntekijöiden huoli ja epävarmuus lisääntyi
2. Työnantajarooli korostui
3. Johtamisosaamisen polarisaatio korostui
4. Taloustaakka kasvaa
5. Etäjohtaminen uutena asiana



Etätöiden tilannetta ennen koronaa kuvattiin:

- Välineet olemassa, haasteet työkulttuurissa ja henkisissä esteissä (esim. uskomus, että asiakkaat eivät valmiita etävastaanottoihin)
- Mahdollisuus joustavaan etätyöhön harvinaista, max 1-2päivää/vko

  ”Poikkeus enemmän kuin sääntö”
- Ajatus “toisten saama etuisuus”, koska ei mahdollista kaikille
- Kirjoitus- tai muun yksintehtävän työn päivä; ei kokouspäivinä etätöissä
- Etätöistä sopimukset lähtökohtaisesti (mitä aiot tehdä etätöissä)

Pääsääntöisesti etätyöt sujuivat oikein hyvin

- Vahvisti **luottamusta:** työ ei perustu läsnäoloon vaan luottamukseen ja yhteiseen käsitykseen tavoitteista ja tekemisestä
- **Ylilyöntejä alkuvaiheessa**: töitä ei tehty, posteihin ei vastattu, *”meen etätöihin (ti), palataan perjantaina”*, vaihtelevia tasoja tehdä ja johtaa etätyötä
- **Onnistumisia**: asiakkaat löysivät sähköiset palvelukanavat , *”kuntatyöntekijät sitoutuneita ja motivoituneita”*

Tekniikan taso saatiin riittäväksi. Entäpä etätyön sisältö?

- **ICT-tuen tarve** korostui: puutteita taidoissa
- Älypuhelimet, kannettavat
- **Tietosuojakysymykset** kotityöskentelyssä
- **Tukea** tarjottu: valmennus, koulutus, opastus, säätelyn purku, hengennostatus viikkokirjeissä & somessa (etätyö eri toimialoilla, hyvät asiat)
- **Mitä etätyö oikein on?** Tarve edelleen etätyön ohjeille ja periaatteille

Etätyön toivottu tulevaisuus

- **Mahdollista laajentaa merkittävästi**
  - Onnistuu muukin kuin yksin tehtävä työ
  - Sallitaan jatkossa enemmän, säätelyä silti
  - Mitkä kokoukset parempia etänä ja mitkä kasvokkain?
  - Hybridijohtamista enemmän
- **Kiinnostus sähköisiin toimintoihin lisääntynyt**
  - Asiakkaat löytäneet sähköiset palvelukanavat
  - Mietitään uusien alojen etäpalveluita (esim. sote)
- **Toimistotilat tarkasteluun** (etätyö, säästöt)
- Poliittiset kokoukset kulttuuririippuvaisia
  - Hallituksen kokoukset sujuneet hyvin
  - Valtuuston kokouksissa hankalampaa (luottamus), myös sabotointi helpompaa etänä, joissakin paikoissa ei suostua etäkokouksiin
  - Sähköpostikokoukset vain hätätapauksiin

Huomioita etäjohtamiseen

- Perehdytys
  - ”tehkää töitä kotona” ei aina riitä
  - uudet tehtävät
  - etäpalvelut
- Itsensä johtaminen
- Mikä on kohtuullisen työsuorituksen odote?
  - Toiset ovat tuotteliaampia kotona kuin töissä ja myös toisinpäin.
  - Mitä keinoja voidaan käyttää, kun on pakosta etätöissä?
  - Kannustamisen tarve
- Vaarojen arviointi työnantajan vastuulla, mutta jääkö nyt työntekijälle itselleen (tauot, työpisteet)

Etätyö ennen, nyt ja tulevaisuudessa

Toisten saama etuisuus

Kuntatyöntekijät sitoutuneita ja motivoituneita

Menen etätöihin, palataan perjantaina

En palkkaisi ihmistä, joka on aina etätöissä

Kriisijohtamiseen varautuminen koronatilanteessa

- **Oman työn ja osaamisen analyysiä**
  - Kuka kestää painetta ja kriisiä?
  - Itsensä turvaaminen vrs. henkilöstön turvaaminen
  - Työturvallisuus- ja potilasturvallisuuden noudattaminen

- **Palvelussuhdeosaamisen vahvistaminen**
  - Tarvitaan rautalankainfoa, koska pykäläkieli ei aukea ilman laki-/hr-taustaa

- **Kuinka säilytetään työkierron hyödyt?** Uudelleen perehdyttäminen vai jatkuva perehdyttäminen? Perehdyttäminen etänä?

- **Muutosvalmiuden** ja **joustavuuden** säilyttäminen. **Tiedottamisen** runsauden säilyttäminen.

- Opit talteen työn ja rakenteiden organisoinnista & poikkeusolojen johtamisesta

  Kriisijohtaminen on ns. perusjohtamista, mutta asiat korostuvat

Kiitos!

Kuntatyönantajat
Toinen linja 14, 00530 Helsinki
Puhelin (vaihde) 09 7711
kt.fi