

Terveys- ja sosiaalityön päivät 2022

Johtamista etänä ja hybridisti

Hannele Laaksonen, HTT
Terveystieteiden johtamisen yliopettaja
Työelämävalmentaja
TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU

Etänä
Enemmän

– sote-työ uudistuu



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Valtakunnallinen Etänä Enemmän –sote-työ uudistuu –hanke 2019-2022

Hankkeen **kokonaistavoitteena** on lisätä sote- alan henkilöstön työhyvinvointia, työn hallintaa sekä tuottavuutta.

Hankekonsortio:

- ***Tampereen ammattikorkeakoulu (TAMK), koordinaattori**
- ***Itä-Suomen Yliopisto,**
- ***Satakunnan ammattikorkeakoulu (SAMK),**
- ***Lapin yo**

Tämän tutkimuksen aineisto ja tulokset liittyvät hankkeen tarkennettuun tavoitteeseen:

>Kehittää sosiaali- ja terveysalan hajautettujen organisaatioiden henkilöstölle soveltuva etäjohtamisen toimintamalli ja vahvistaa tähän liittyvää osaamista

Taustaa

- Etäältä johdettaessa esihenkilö työskentelee eri paikassa kuin hänen johdettavansa, jolloin etä- ja lähijohtamisen määrä voi vaihdella esihenkilön työstä ja tarpeesta riippuen (Laaksonen & Bäckström 2022.)
- Pandemiasta johtuvassa etätyöoloikassa vuonna 2020 noin miljoona suomalaista siirtyi etätyöhön, mutta jo ennen pandemiaa oli etätyön tekeminen lisääntynyt digitalisaation, asennemuutoksen ja myönteisten etätyökokemusten ansiosta (Ruohomäki 2020).
- Etäjohtaminen on pandemian aikana tarkoittanut digitaaliseen työkuultuuriin siirtymistä, mikä on edellyttänyt johtajilta muutosvalmiutta, oman työn luonteen muutosta ja muutoksen johtamista omalla vastuualueellaan. (Ravelin, ym. 2021.)
- Digitaalisuus on muuttanut erityisesti keskinäistä kanssakäymistä, mikä muokkaa esihenkilöiden tapoja ylläpitää suhteita työntekijöihin ja tukea heitä menossa olevassa työkuultuurin muutoksessa. (Ravelin, ym. 2021.)
- Etä- ja hybridijohtamisessa ovat tärkeitä tekijöitä suhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen, vuorovaikutus ja viestintä sekä työyhteisö tuottavuuden mahdollistaminen (Laaksonen & Bäckström 2022)

Esihenkilöiden haasteelliset tehtävät

- **Kesyt ongelmat** ovat stabiileja ja selkeitä. Niiden lähtökohdat ja sisältö on melko helppo ymmärtää ja eritellä. Usein niiden ratkaisemiseen on olemassa selkeitä malleja ja toimintatapoja. Joiltakin osin kesyt ongelmat ovat jopa rutiininomaisia. (Rittel & Webber 1973).
- **Sotkuiset ongelmat** ovat edellisiä vaativampia sekä ymmärtämisen että ratkaisemisen suhteen. Ne eivät ole yksittäisiä ongelmia tai ilmiöitä, vaan tilanteita, joihin liittyy erilaisten systeemien yhteen kietoutumiseen. (ks. King 1993, alun perin Ackoff 1974).
- **Pirullisten ongelmien** ja ilmiöiden ratkaiseminen on edellisiä vaativampaa. Sanotaankin, että pirullisia ongelmia ei voi ratkaista, mutta niistä voi selviytyä. Tärkeätä on ymmärtää, että ratkaisupyrkimykset ovat eläviä ja monitulkintaisia prosesseja, jossa asiat kietoutuvat toisiinsa erilaisten kompleksisten riippuvuussuhteiden kautta. (Vartiainen, Raisio, & Lundström 2016.)

Tutkimuksen toteutus

TUTKIMUSKYSYMYKSET:

- Minkälaiset tehtävät vastaajat kokevat haasteellisiksi esihenkilön tehtäviksi?
- Miten esihenkilön haasteelliset tehtävät sijoittuvat lähi- ja etäjohtamisen välillä?
- Laadullinen tutkimusaineisto kerättiin keväällä 2022 (n=32) alan ammattilaisilta, joista runsaalla kolmasosalla oli kokemusta esihenkilötehtävistä ja 2/3-osaa toimi työntekijöinä
- Aineisto muodostui kirjallisesta materiaalista, joka kerättiin vastaajilta sähköisesti
- Vastaajia pyydettiin kirjaamaan valmiiseen taulukkoon esihenkilön kesyjä, sotkuisia ja pirullisia haasteita sekä määrittelemään, missä kontekstissa tehtävät olisi parasta toteuttaa (lähitapaaminen, videotapaaminen, muu tapaaminen)
- Aineisto analysoitiin sisällön erittelyllä sekä teemoittelulla ja induktiivisella sisällönanalyysillä.

Kesyt, sotkuisten ja pirullisten esihenkilön haasteellisten tehtävien määrät aineistossa

	Lähi- kohtaaminen %	Video- kohtaaminen %	Muu kohtaaminen %	Yhteensä %
Kesyt esihenkilön haasteet (f=111)	33	24	43	100
Sotkuiset esihenkilön haasteet (f=117)	38	26	36	100
Pirulliset esihenkilön haasteet (f=85)	54	28	18	100

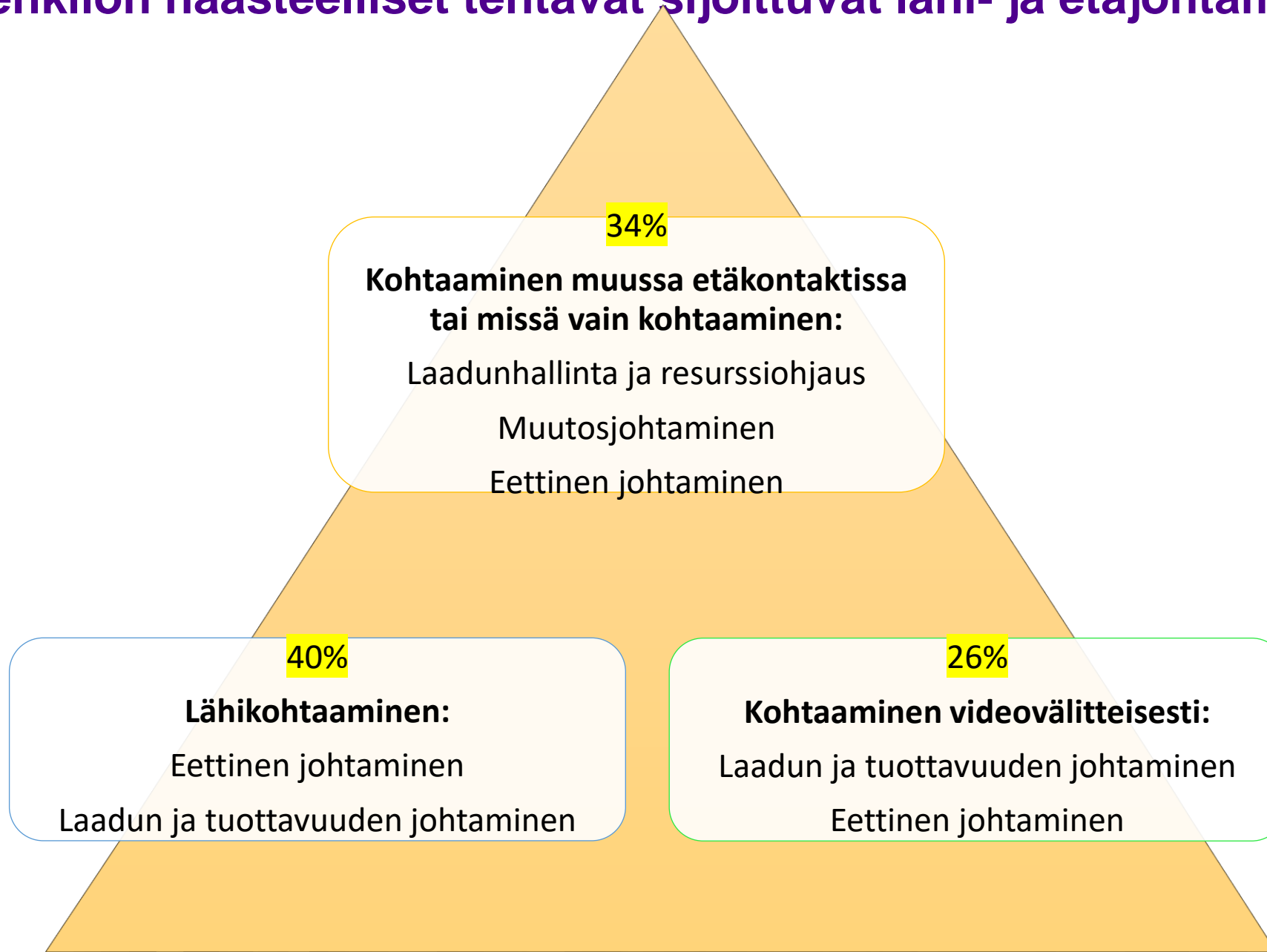
Eettisen johtamisen haasteet ja toiminnan kehittämisen haasteet

	Kesyt haasteet (f=111) %	Sotkuiset haasteet (f=117) %	Pirulliset haasteet (f=85) %
Eettisen johtamisen haasteet - työyhteisöongelmat, työhyvinvoinnin haasteet, työtehtävien vastuukysymykset	53	40	62
Toiminnan kehittämisen haasteet - tuottavuus, toiminnan kehittäminen, laadunhallinta, resurssiohjaus	47	60	38

Eettisen johtamisen ja toiminnan kehittämisen haasteiden määrät lähi- ja videokohtaamisessa sekä muussa kohtaamisessa

	Lähi- Kohtaami- nen %	Video- Kohtaami- nen %	Muu kohtaaminen %
Eettisen johtamisen haasteet (f=156) - työyhteisöongelmat, työhyvinvoinnin haasteet, työtehtävien vastuukysymykset	68	21	11
Toiminnan kehittämisen haasteet (f=157) - tuottavuus, toiminnan yleinen kehittäminen, laadunhallinta, resurssiohjaus	13	32	55

Miten esihenkilön haasteelliset tehtävät sijoittuvat lähi- ja etäjohtamisen välillä?



Kohtaamisten sisältöjen erittelyä

- Lähikohtaamisessa käsitellään sellaisia johtamisen haasteellisia eettisen johtamisen tehtäviä, jotka ovat akuutteja ja kiireellisiä sekä uhkaavat työhyvinvointia yksilö- tai työyhteisötasolla. Lisäksi lähikontaktissa puututaan sellaiseen työntekijöiden käyttäytymiseen, mikä osoittaa työtehtävien vakavaa laiminlyöntiä. Lähitapaamisia järjestetään myös laadun ja tuottavuuden haasteissa, mutta niiden osuus on vain noin neljäsosa.
- Videotapaamisissa käsitellään enemmän laadunhallinnan ja tuottavuuden haasteita, joiden osuus on noin 75 % käsiteltävistä haasteista.
- Muussa kohtaamisessa sisältöaiheet nousevat yleisemmälle tasolle koskettamaan laajempia teemoja. Myöskin laadunhallinnan haasteissa aiheet ovat laajempia kokonaisuuksia. Selkeästi uutena teemana nousee esille resurssiohjauksen haasteet, joita ei aikaisemmissa lähi- ja videokohtaamisissa ole mainittu. Sisällöllisesti resurssiohjauksen haasteet eivät kohdistu suoraan yksilöihin vaan ovat myös laajemmalla tasolla työstettäviä haasteita, kuten myös muutosjohtamisen haasteet.

Johtopäätöksiä

- Koko aineistossa esille nostetuista **eettisistä johtamisen haasteita** noin 90% halutaan selvittää lähi- ja videokohtaamisissa, mikä osoittaa selvästi vastaajien ymmärryksen eettisen johtamisen haastavuudesta.
- Toiminnan kehittämiseen liittyvistä haasteista yli puolet halutaan ratkaista muussa kohtaamisessa ja kolmasosa videokohtaamiseen.
- Pirullisten haasteiden osuus on vajaa kolmannes kaikista haasteista, mitä voidaan pitää hyvänä tuloksena johtamisen onnistumisen näkökulmasta. Koska pirulliset ongelmat ovat monisyisempiä ja niitä on vaikeampi tunnistaa sekä ratkaista (Rittel & Webber 1973, Xiang 2013), ovat tulokset perusteltuja.
- Pirullisten haasteiden kohdalla ovat lähi- ja videokohtaamiset kannatettavampia, sillä muu kohtaaminen saattaa pitkittää ja mutkistaa haastetta entisestään eikä asioissa päästä eteenpäin.
- Mikäli kesyjä haasteita saadaan käsiteltyä tapausten vaatimalla tavalla, niin sotkuisten haasteiden määrää voidaan saada pienemmäksi. Toisaalta myös pirullisten haasteiden määrää voidaan saada laskemaan, mikäli sotkuisia haasteita käsitellään niiden luonteen mukaisesti, esimerkiksi yhdessä asianosaisten kanssa. (esim. Vartiainen, Ollila, Raisio, Lindell 2013, 36-37).

Johtopäätöksiä

- **Tulokset johtavat haasteellisten tehtävien osalta 60% etäjohtamiseen,** mitä voidaan pitää realistisena ottaen huomioon pandemian aikainen etäjohtamisen toteutus ja siinä kehittyminen.
- Tulosten perusteella näyttäisi siltä, että vastaajat ovat ymmärtäneet kategoriat suhteellisen samalla tavalla.
- Etenkin pirullisten haasteiden tunnistamisessa voi esihenkilöillä olla vaikeuksia (Kuikka 2020).
- **Esihenkilön olisi hyvä haasteen kohdatessaan pohtia ensin, kumpaan ryhmään haaste kuuluu** eettisiin vai toiminnan kehittämisen haasteisiin. Mikäli kyseessä on eettisen johtamisen haaste, esihenkilö valitsee lähikohtaamisen asian käsittelyyn. Mikäli kyseessä on toiminnan kehittämisen haaste, esihenkilö voi valita etäkohtaamisen tai muun kohtaamisen.

Lähteet

- Ackoff, R.L. (1974). Redesigning the Future. New York: John Wiley & Sons.
- King, J.B. (1993). Learning to Solve the Right Problems: The Case of Nuclear Power in America. Journal of Business Ethics, Vol. 12, No 2, s. 105-116.
- Laaksonen, H. & Bäckström, T. (2022). Finnish Remote Leadership in Home Care during the Pandemic. Athens Journal of Social Sciences 2022, Vol. 9, 2. 1-16.
- Ravelin, A., Laukka, E., Heponiemi, T., Kaihlanen, A. & Kanste O. 2021. Perusterveydenhuollon johtajien kokemuksia koronaviruspandemian vaikutuksista digitaaliseen työkuultuuriin ja sen johtamiseen. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 2021: 58, 220-234.
- Rittel, H.W.J. & Webber, M.M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. Policy Sciences 4, s. 155-169.
- Ruohomäki, V. (2020). Etätyöoloikka ja hyvinvointi koronakriisin alussa. Työpoliittinen aikakauskirja 2/2020, s. 21-28.
- Vartiainen, P., Raisio, H. & Lundström, N. (2016). Kompleksisuuden johtaminen – kohti uutta ymmärrystä. Teoksessa Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveystoiminta, toim. A. Syväjärvi & V. Pietilä, s. 227-268. Tampere University Press,.

Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu

Hannele Laaksonen, etunimi.sukunimi@tuni.fi

Kiitos!

Etänä
Enemmän

– sote-työ uudistuu



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Tampereen
ammattikorkeakoulu



UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND



samk



Kunta-
työnantajat