



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Sirpa Pajula

## **”Kanssakulkemista, myötäelämistä, ongelmien ratkaisemista, sellaista mahdollistamista”**

Narratiivinen tutkimus ammatillisten oppilaitosten koulutus- ja opetusalanpäälliköiden toteuttamasta henkilöstöjohtamisesta COVID-19-pandemian kontekstissa

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Sosiaali- ja terveyshallintotieteen  
pro gradu -tutkielma  
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2022

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Sirpa Pajula		
<b>Tutkielman nimi:</b>	”Kanssakulkemista, myötäelämistä, ongelmien ratkaisemista, sel- laista mahdollistamista”: Narratiivinen tutkimus ammatillisten oppi- laitosten koulutus- ja opetusalapäälliköiden toteuttamasta henki- löstöjohtamisesta COVID-19-pandemian kontekstissa		
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Harri Raisio		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2022	<b>Sivumäärä:</b>	108

---

**TIIVISTELMÄ :**

Ammatillisten oppilaitosten koulutus- ja opetusalapäälliköiden toteuttama henkilöstöjohtaminen muuttui COVID-19-pandemian seurauksena, kun Suomeen julistettiin poikkeusolot 16.3.2020. Oppilaitosten siirtyessä etäopetukseen, myös opiskelijat ja henkilöstö siirtyivät etätyöskentelyyn. Tämä johti uudenlaisten johtamiskäytänteiden käyttöönottoon organisaatioissa. Ammatilliset oppilaitokset ovat koulutus- ja asiantuntijaorganisaatioita, joiden henkilöstöjohtamista ohjaavat arvot ja etiikka samoin kuin lait, asetukset sekä julkisten organisaatioiden velvoitteet.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu henkilöstöjohtamiseen, fokuoituen kriisikon-  
tekstiin. Tutkimuksen havainnot kohdistuvat ammatillisissa oppilaitoksissa työskentelevien kou-  
lutus- ja opetusalapäälliköiden kokemuksiin. Tutkielman tarkoituksena oli selvittää, miten kou-  
lutus- ja opetusalapäälliköt toteuttavat henkilöstöjohtamista ammatillisissa oppilaitoksissa sekä  
miten COVID-19-pandemia vaikutti heidän työhönsä. Lisäksi tutkielmassa tarkasteltiin, miten  
pitkäaikaisen kriisin odotetaan vaikuttavan ammatillisen oppilaitoksen sekä koulutus- ja opetus-  
alapäälliköiden toimintaan tulevaisuudessa. Tutkimus toteutettiin laadullisena aineistolähtöi-  
senä (induktiivisena) sisältöanalyysinä. Aineisto koostuu koulutus- ja opetusalapäälliköiden (n =  
13) narratiivisista haastatteluista. Haastateltavat edustavat kolmea eri ammatillista oppilaitosta  
Suomessa. Narratiivisten haastattelujen tarkoituksena oli nostaa haastateltavien henkilökohtai-  
set kokemukset tutkimuksen keskiöön.

Saadut tutkimustulokset osoittivat, että koulutus- ja opetusalapäälliköiden toteuttama henkilös-  
töjohtaminen on laaja-alaista lähiesimiestyötä, eikä ammatillisissa oppilaitoksissa oltu täysin va-  
rauduttu etätyöhön tai etäjohtamiseen. COVID-19-pandemia pakotti uusien toimintamallien no-  
peaan käyttöönottoon organisaatioissa, esimerkiksi viestinnässä, kriisiryhmien perustamisessa  
sekä henkilöstön koulutuksessa. Koulutus- ja opetusalapäälliköt ottivat käyttöön etäjohtamisen  
käytänteet ja osa hyödynsi myös kriisijohtamisen mallia. COVID-19-pandemia vaikutti heidän  
työkuormaansa lisäämällä sähköisten kokousten määrää, vähentämällä matkustamista sekä li-  
säämällä huolta henkilöstön ja opiskelijoiden jaksamisesta. Haastateltavat näkivät sähköisten  
kokousten jäävän osaksi tulevaisuuden työelämää, samoin kuin työn ja toimintojen tehostumi-  
sen sekä etätyömahdollisuuden. He uskoivat myös esimerkiksi työpaikka-arviointien ja ohjau-  
sten jatkuvan sähköisenä ja opiskelijoiden verkkomateriaalien kehittyvän vielä tulevaisuudessa.  
Tuloksissa korostui myös kriisivarautumisen tärkeys tulevaisuudessa. Moni haastateltava toivoi,  
että COVID-19-pandemian oppeja hyödynnetään selkeiden käytänteiden ja ohjeiden luomisessa  
tulevaisuuden varalle.

---

**AVAINSANAT:** Ammatillinen oppilaitos, COVID-19, henkilöstöjohtaminen, kriisi, kriisijohtami-  
nen, lähiesimies.

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta	6
1.2	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuskysymykset	8
1.3	Tutkimuksen rakenne	10
2	Henkilöstöjohtaminen oppilaitoskontekstissa	12
2.1	Henkilöstöjohtamisen teoreettinen tausta	13
2.1.1	Kova ja pehmeä henkilöstöjohtaminen	15
2.1.2	Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus ja neljän päätehtävän rooli	16
2.1.3	Keski- ja lähijohto	17
2.1.4	Etäjohtaminen	21
2.2	Oppilaitoksen henkilöstöjohtamisen erityispiirteet	24
2.3	Oppilaitokset koulutus- ja asiantuntijaorganisaatioina	28
3	Henkilöstöjohtaminen kriisikontekstissa	31
3.1	Kriisin käsite	31
3.2	Pandemian vaikutus henkilöstöjohtamiseen	33
3.3	Oppilaitosten kriisijohtaminen COVID-19-pandemian aikana	35
4	Aineisto ja menetelmät	43
4.1	Tutkimuksen lähestymistapa	43
4.2	Narratiivinen tutkimusote	44
4.3	Tutkimusaineiston hankinta	47
4.4	Tutkimusaineiston analyysi	50
5	Tutkimuksen tulokset	54
5.1	Koulutus- ja opetusalan päälliköiden toteuttama henkilöstöjohtaminen	54
5.1.1	Koulutus ja opetusalan päälliköiden tehtävät	55
5.1.2	Johtamismallit	57
5.1.3	Organisaatio	58
5.2	COVID-19-pandemian vaikutukset	59
5.2.1.	Itsensä johtaminen ja ajankäyttö	60

5.2.2. COVID-19-pandemian kokemuksia	61
5.2.3. Erityispiirteet pandemian aikana	62
5.2.4. Työkuorma pandemian aikana	63
5.2.5. Sähköiset alustat ja niiden hyödyntäminen	64
5.2.6. Etäjohtaminen	66
5.2.7. Huoli henkilöstöstä	67
5.2.8. Havaittuja ongelmatilanteita ja niihin puuttuminen	68
5.2.9. Koulutus- ja opetusalapäälliköiden saama tuki ja organisaatio	70
5.3 Pandemian opit	72
5.3.1. Verkkokokoukset	73
5.3.2. Etätyö	74
5.3.3. Etäopetus ja etätapahtumat	74
5.3.4. Henkilöstön jaksamisen tukeminen	75
5.3.5. Varautuminen	76
5.3.6. Mitä olisi voinut tehdä toisin	78
6 Pohdinta ja johtopäätökset	80
6.1 Koulutus- ja opetusalapäälliköiden toteuttama henkilöstöjohtaminen ammattillisessa oppilaitoksessa	80
6.2 COVID-19-pandemian vaikutukset	84
6.3 Pitkäaikaisen kriisin vaikutukset tulevaisuuteen	87
6.4 Tutkimuksen rajoitukset	90
6.5 Tulevaisuuden tutkimusehdotuksia	91
Lähteet	94
Liitteet	107
Liite 1. Saate	107
Liite 2. Haastattelun taustakysymykset ja apukysymykset	108

## Kuviot

<b>Kuvio 1.</b> Koulujen yleisimmät kriisiluokittelut (mukaillen: Smith & Riley, 2012, s. 59 – 60).	37
<b>Kuvio 2.</b> Kriisinhallinnan elinkaari (mukaillen Grissom ja Condon, 2021, s. 316).	37
<b>Kuvio 3.</b> Aineiston analysointiprosessin vaiheet.	50
<b>Kuvio 4.</b> Pääluokat	53
<b>Kuvio 5.</b> Yhteenveto koulutus- ja opetusalan päälliköiden toteuttamasta henkilöstöjohtamisesta koulutus- ja asiantuntijaorganisaatioissa.	83
<b>Kuvio 6.</b> Yhteenveto COVID-19-pandemian vaikutuksista.	88
<b>Kuvio 7.</b> Yhteenveto pitkäaikaisen kriisin vaikutuksesta.	89

## Taulukot

<b>Taulukko 1.</b> Lähijohtajien tekemää henkilöstöjohtamista (mukaillen: Viitala & Koivunen, 2014, s. 151 – 152).	19
<b>Taulukko 2.</b> Johtajuuskulttuuri asiantuntijavirastossa (mukaillen: Mäki, 2017, s. 136 - 138).	29
<b>Taulukko 2.</b> Lähetetyt haastattelupyynnöt oppilaitoksille 2021.	48
<b>Taulukko 3.</b> Analyysitaulukko lopullisessa muodossa.	51

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Pandemioilla on kautta aikojen ollut väistämättömiä vaikutuksia yhteiskuntaan, ja ne ovatkin merkittävä osa historiallisen muutoksen ”suurta kuvaa”. Mittaamattomien kärsimysten lisäksi pandemioissa saattoi nähdä myös kekseliäisyyden ja mielikuvituksen elementtejä, jopa uuden aikakauden alkua ihmiskunnan historiassa. (Rose, 2020.) 16.3.2020 Suomeen julistettiin poikkeusolot, joiden tavoitteena oli väestön suojaaminen sekä talouselämän ja yhteiskunnan turvaaminen (Valtioneuvosto, 2020). COVID-19-pandemia aiheutti toimintojen muuttumisen lisäksi laajoja taloudellisia, sosiaalisia ja poliittisia vaikutuksia Suomessa ja ympäri maailmaa hyvin nopealla aikataululla (ks. Tilastokeskus, 2020). Esimerkiksi vastaavaa maailmanlaajuista taloudellista syöksyä ei ole koettu sitten 1930-luvun suuren laman jälkeen (Rose, 2020).

Larry Smith ja Dan Riley (2012) ovat havainneet, että koulujen johtajuudesta kriisien aikana on olemassa vain vähän kirjallisuutta ja tutkimusta, mikä heidän mukaansa voi johtua siitä, että kriisit ovat aina ainutlaatuisia ja vaativat johtajuudelta omien ominaisuuksien tuomista kriisitilanteisiin (Smith & Riley, 2012, s. 65). Myös Melissa Tuytens ja muut (2021) ovat havainneet, että koulujen ja ammatillisten oppilaitosten strategisesta henkilöstöhallinnosta on tehty vähän tutkimusta (Tuytens ja muut, 2021, s. 1). COVID-19-pandemiakriisin vuoksi oppilaitosorganisaatiot joutuivat ottamaan uudet käytänteet ja toimintatavat käyttöön lähes yhdessä yössä. Oppilaitoksissa opiskelijat siirtyivät etäopetukseen ja henkilöstön työt ja tehtävät toteutettiin etänä (ks. Grissom & Condon, 2021). Pandemia pakotti myös perinteisten johtamismallien rinnalle uusia käytänteitä ja toimintatapoja, joihin organisaatioissa ei oltu osattu välttämättä varautua riittävästi. Pandemian aiheuttamat vaikutukset voivat tehtyjen tutkimusten mukaan näkyä organisaatiossa pitkälle tulevaisuuteen, esimerkiksi nopeuttaen käynnissä olevaa teknologista murrosta (ks. Linturi, 2020, s. 60; Työturvallisuuskeskus, 2020). Tätä kehitystä voi jarruttaa pandemian vaatimat yhteiskunnan taloudelliset panostukset, jotka ajavat valtiot

säästötilaan. Tämä voi johtaa vanhojen tapojen säilyttämiseen oppilaitosorganisaatioissa ja vähentää koulutusten edistymistä. (Sahlberg, 2021, s. 17.)

Henkilöstöjohtamisella on keskeinen merkitys organisaation menestymiseen ja työntekijöiden hyvinvointiin. Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on varmistaa organisaation osaava, sitoutunut ja hyvinvoiva henkilöstö, jolla organisaatio kykenee toteuttamaan strategisen tavoitteensa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että henkilöstöjohtamiseen on aina sisältynyt myös ristiriitaisia odotuksia sekä monimuotoisten ongelmien ja tilanteiden ratkaisukykyä. (Viitala & Jylhä, 2019.) Oppilaitoksissa koulutus- ja opetusalan päälliköiden henkilöstöjohtaminen on perinteisesti ollut lähityönä tehtävää työtä, jonka COVID-19-pandemia muutti etäjohtamiseksi. Pandemia näyttää luoneen peruuttamattoman tarpeen etätyöskentelylle ja etäjohtamiselle. Työntekijöiden paikasta riippumaton sijoittautuminen ja viestinnän tapahtuminen digitaalisesti tulee koulutus- ja opetusalan päälliköiden toteuttaman henkilöstöjohtamisen näkökulmasta vaatimaan uudenlaista koulutusta ja ohjeistusta (Linturi, 2020, 63). Myös Riitta Viitalan (2020) tutkimus nostaa esille koulutuksen ja ohjeistuksen tarpeen, kuten myös tarpeen uudenlaisten ergonomia- ja tietoturvaluokkujen kehittämiseen tulevaisuudessa (Viitala, 2020, s. 255). Tulevaisuudessa onkin tärkeää pohtia organisaatioissa, missä tehtävissä työntekijöiden fyysinen läsnäolo on työnteon näkökulmasta välttämätöntä, vai onko kyseessä vanha totuttu tapa, joka ei salli etätyöskentelyä (Haapakoski ja muut, 2020, s. 128).

Kiinnostukseni ammatillisten oppilaitosten koulutus- ja opetusalan päälliköiden toteuttamaa henkilöstöjohtamista kohtaan heräsi COVID-19-pandemian seurauksena. COVID-19-pandemian tutkimusta on sen ilmaantumisen jälkeen tehty paljon eri konteksteista. Myös oppilaitosympäristössä on tehty jonkin verran COVID-19-pandemiaan liittyvää tutkimusta, mutta painotus on ollut eri kontekstissa, kuten etätyössä (ks. Pekkola ja muut, 2021; Tanskanen ja muut, 2021), työn kuormittavuudessa (ks. Kunta- ja hyvinvointialue-työnantajat, 2021; Tikkanen ja muut, 2017), opetushenkilöstössä (ks. Kim & Asbury, 2020) tai opiskelijoissa (ks. Sahlberg, 2021). Perehtyessäni johtamisen kirjallisuuteen, havaitsin, että johtamisesta on tehty paljon tutkimusta. Myös henkilöstöjohtamisesta löytyi paljon

tutkittua tietoa jo pelkästään Suomen mittakaavassa. Kuitenkin esimerkiksi Andrew Grove havaitsi jo vuonna 1985, että kunnallisissa organisaatioissa keskijohto tai lähiesimiehet eivät ole tyypillisimpiä tutkimuskohteita (Grove & Annala, 1985, s. 7). Myös Melissa Tuytens ja muut (2021) huomasivat Belgian peruskoulujen ja toisen asteen oppilaitosten strategista henkilöstöjohtamista tutkiessaan, että oppilaitosympäristöstä on tehty henkilöstöjohtamisen näkökulmasta vain vähän tutkimusta (Tuytens ja muut, 2021, s. 1).

## **1.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuskysymykset**

Tutkielmassani tarkastelen opetusala- ja koulutusalapäälliköitä, jotka toimivat ammatillisissa oppilaitoksissa opettajien esimiehinä. Tarkoitukseni on tutkielmani avulla lisätä ymmärrystä koulutus- ja opetusalapäälliköiden toteuttamasta henkilöstöjohtamisesta COVID-19-pandemian aikana.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jonka aineisto kerättiin ammatillisten oppilaitosten koulutus- ja opetusalapäälliköiden narratiivisten haastattelujen avulla. Laadullisen aineiston tehtävänä ei ole löytää tutkimuksesta yleistettävyyttä vaan pyrkiä nostamaan aineistosta merkittävät ja toistuvat ilmiöt yleisemmälle tasolle. Narratiivisen eli kerronnallisen tutkimustavan pyrkimys on tuottaa tietoa esimerkiksi henkilön omasta elämästä, kuten jostakin hänen elämänsä merkityksellisestä tapahtumasta tai tapahtuman ymmärtämisestä. (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 177, 213.)

Tutkimus tarkastelee, millaisia asioita koulutus- ja opetusalapäälliköt nostavat esiin narratiivisissa haastatteluissa heidän työhönsä ja COVID-19-pandemiaan liittyen. Tutkimuksen keskiössä ovat koulutus- ja opetusalapäälliköt, jolloin rajaan tutkimukseni ulkopuolelle henkilöstöjohtamisen ammattilaiset, kuten henkilöstöjohtajat, - suunnittelijat ja -assistentit sekä laajan henkilöstöjohtamisen teoreettisen tutkimuksen. Koulutus- ja opetusalapäälliköt ovat ammatillisissa oppilaitoksissa lähiesimiesasemassa työskenteleviä henkilöitä. Koulutus- ja opetusalapäälliköiden tehtävät kuuluvat organisaatiossa



keskijohtotason hallinnollisiin tehtäviin, joilla ei ole opetusvastuuta vaan tehtävät jakautuvat kunkin organisaation tarpeiden mukaisesti. Eri ammattioppilaitoksissa on käytössä eri ammattinimikeitä ja vastuut ja tehtäväkentät muodostuvat ammatillisen oppilaitoksen tarpeiden mukaisesti. Työssäni käsittelen henkilöstöjohtamista osana keskijohdon työtä.

Tutkielmani tarkoituksena on antaa lisäymmärrystä siitä, mitä koulutus- ja opetusalan päälliköiden toteuttama henkilöstöjohtaminen ammatillisissa oppilaitoksissa on, ja miten he selvisivät kriisin aiheuttamasta tilanteesta. Lisäksi tavoitteena on tarkastella, miten koulutus- ja opetusalan päälliköt kokivat COVID-19-pandemian, ja millaisia käytänteitä siitä mahdollisesti jää myös tulevaisuuteen. Näiden tavoitteiden pohjalta asetin tutkielmalle seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Millaista koulutus- ja opetusalan päälliköiden toteuttama henkilöstöjohtaminen on oppilaitostoimintaympäristössä?
2. Miten koulutus- ja opetusalan päälliköt kokivat COVID-19-pandemian?
3. Miten laaja-alainen ja pitkään jatkuva kriisi haastaa koulutus- ja opetusalan päälliköiden toteuttaman henkilöstöjohtamisen ammatillisissa oppilaitoksissa?

Tutkimus toteutettiin narratiivisena tutkimuksena, tarkemmin aineistolähtöisenä (induktiivisena) narratiivien analyysinä. Narratiivinen tutkimus on laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta, jonka aineiston keräämisessä voidaan käyttää erilaisia keinoja kuten tarinoita, elämänkertoja tai esimerkiksi dokumentteja (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 212 - 213). Tutkimuksen aineisto on kerätty kolmesta suomalaisesta ammatillisesta oppilaitoksesta narratiivisten haastattelututkimusten avulla. Haastateltavia oli kolmelta haastattelutoteutettiin syksyn 2021 aikana Teams-haastatteluina. Narratiivisen tutkimuksen tarkoituksena on nostaa kertomuksista haastateltavien kokemukset tutkimuksen keskiöön.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Toisessa luvussa tarkastellaan, mitä henkilöstöjohtaminen on ja millaista tutkimusta henkilöstöjohtamisesta on tehty. Koulutus- ja opetusalan päälliköiden toteuttama henkilöstöjohtaminen ammatillisissa oppilaitoksissa on perinteisesti lähijohtamista, mutta pandemian vaikutuksesta koulutus- ja opetusalojohtajien henkilöstöjohtaminen muuttui etäjohtamiseksi. Tarkastelen luvussa kaksi etäjohtamisesta tehtyjä tutkimuksia, jotta kykenemme vertaamaan saatuja tuloksia aiempiin tutkimuksiin. Lisäksi tarkastellaan, onko oppilaitoksen koulutus- ja opetusalojohtajien toteuttamassa henkilöstöjohtamisessa erityispiirteitä ja -tarpeita. Tavoitteena on ymmärtää paremmin, millaista koulutus- ja opetusalan päälliköiden toteuttama henkilöstöjohtaminen on oppilaitosorganisaatiossa, jonka katsotaan kuuluvan sekä koulutus-, asiantuntija- että palveluorganisaatioon (Rekola ym. 2008, s. 145-149).

Kolmannessa luvussa tarkastellaan kriisin teoreettisen näkökulman lisäksi pandemiasta tehtyjä tutkimuksia, jotka koskevat esimerkiksi henkilöstöjohtamista tai oppilaitostointaympäristöä. Luvun tarkoituksena on analysoida, mitä kriisi tarkoittaa, miten kriisi vaikuttaa henkilöstöjohtamiseen sekä oppilaitostointaympäristöön varsinkin nyt, kun voimme tarkastella pandemiaa jo kahden vuoden kokemuksella.

Kappaleessa neljä käydään läpi tutkimuksen aineisto ja menetelmät. Perehdytään tutkimuksen lähestymistapaan sekä aineiston hankintaan. Tutkimukseni lähestymistavaksi valitsin narratiivisen tutkimusmenetelmän. Narratiivinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa yksilöiden omakohtaiset kertomukset, jotka avaavat heidän näkökulmansa ja kokemuksensa tutkimuksen keskiöön, nostaten kertojan voimakkaimmat kokemukset tarinasta esille (Koskinen ja muut, 2005, s. 193). Lisäksi kappaleessa neljä tarkastellaan, mitä narratiivinen tutkimus tarkoittaa, ja millaista hyötyä tutkimusmenetelmä tarjoaa tutkimukseen sekä millaista kritiikkiä narratiivisesta tutkimusmenetelmästä on annettu.

Koulutus- ja opetusalojohtajien omia kokemuksia COVID-19-pandemiasta käsitellään kappaleessa viisi. Millaisia valmiuksia heillä oli kohdata pandemian kaltainen kriisitilanne,

kuinka organisaatioissa oli varauduttu etäjohtamiseen, ja millaisia käytänteitä ja kokeuksia pandemiasta on saatu? Tutkielmassani haluan myös tarkastella koulutus- ja opetusalan päälliköiden näkemyksiä siitä, mitä opittavaa meillä on tulevaisuudessa COVID-19-pandemiasta.

Luvussa kuusi käydään läpi tutkimuksen aineistosta johdettuja havaintoja ja johtopäätöksiä, joita verrataan aikaisempiin tutkimustuloksiin. Pohdinnan tehtävänä on aiempien tutkimusten ja saatujen tutkimustulosten analyttinen pohdinta (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 257 – 258). Lisäksi luvun tarkoituksena on avata tutkimuksen rajoituksia sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Tutkimuksesta saatuja tuloksia oppilaitosten koulutus- ja opetusalan päälliköiden toteuttamasta henkilöstöjohtamisesta voidaan hyödyntää tulevaisuudessa oppilaitostoimintaympäristössä, koska tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa elementtejä, jotka auttoivat oppilaitokset kriisivaiheen yli. Tuloksia voidaan käyttää myös ammatillisissa oppilaitoksissa esimerkiksi havaitsemaan oppilaitosten kehityskohteita tai mahdollisia puutteita, joita COVID-19-pandemia nosti esille koulutus- ja opetusalan päälliköiden henkilöstöjohtamisesta tai organisaation toiminnasta.

## 2 Henkilöstöjohtaminen oppilaitoskontekstissa

Johtajuus on aina kontekstisidonnaista ja siihen vaikuttaa toimintaympäristön lisäksi myös johtamisen historia (Viitala, 2015, s. 40 – 41). Henkilöstöjohtamiseen vaikuttavat organisaatioiden rakenteiden lisäksi henkilöstöjohtamisen tehtävien jako organisaatiossa samoin kuin henkilöstöjohtamisen yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Erilaiset henkilöstöjohtamisen perustehtävät asettavat haasteita ja vaatimuksia toiminnalle. Henkilöstöjohtajalta odotetaan vahvaa oman potentiaalinsa käyttöä tehtävien hoitamiseen. Heiltä odotetaan myös kykyä toimia tehokkaasti ja pitkäjänteisesti osaavan henkilöstön palkkaamisessa sekä henkilöstön kehittämisessä ja seurannassa. Lisäksi henkilöstöjohtaminen vaatii oikeudenmukaista käyttäytymistä ja kykyä objektiiviseen arviointiin. (Kurowica, 2019, s. 1218 – 1219.)

Hyvä henkilöstöjohtaminen edistää yrityksen menestymisen kannalta välttämättömien henkilöiden mahdollisuutta toteuttaa ydintehtäväänsä. Henkilöstöjohtajat nähdäänkin enemmän mahdollistajina kuin suurten linjavetojen toteuttajina organisaatiossa (Järström & Luoma, 2014, s. 50; Viitala & Koivunen, 2014, s. 167). Ydintehtäviä toteuttavat ihmiset ovat organisaation voimavara, joiden erilaiset resurssit hyödyntävät organisaation toimintaa (Viitala, 2020, s. 14). Usein kuitenkin henkilöstöjohtajan aika menee toisijaisiin hallinnollisiin tehtäviin ja henkilöstöjohtamisen tehtäville jää liian vähän aikaa (Viitala & Koivunen, 2014, s. 167).

Tässä luvussa tarkastelemme oppilaitosten henkilöstöjohtamista. Oppilaitokset kuuluvat julkisen sektorin organisaatioihin ja ne ovat voittoa tavoittelemattomia. Oppilaitosten toiminta perustuu auktoriteettiin, julkiseen rahoitukseen ja omistajuuteen sekä julkisiin arvoihin. (Knies ja Leisink, 2017, s. 1 – 2.) Tästä johtuen myös oppilaitosten henkilöstöjohtamisessa on erityispiirteitä, jotka tekevät henkilöstöjohtamisesta yksityissektoria monimutkaisempaa (Knies ja muut, 2018).

## 2.1 Henkilöstöjohtamisen teoreettinen tausta

Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on organisaation päämäärien toteuttaminen riittävällä ja osaavalla henkilöstöllä. Henkilöstöjohtamiseen vaikuttavat monet eri tieteenalat, eikä siitä ole löydettävissä yhtä selittävää teoriaa. Se sisältää vaikutteita mm. käyttäytymistieteiden työpsykologiasta ja organisaatiopsykologiasta samoin kuin liiketaloustieteeseen kuuluvista johtajuuden, organisaatiokäyttämisen ja henkilöstöjohtamisen tieteenaloista. (Viitala, 2015, s. 40 - 41.) Henkilöstöjohtamisen suuntaukset ovat voimakkaasti sidoksissa niin yhteiskunnan toimintatapoihin kuin yritysmaailman kehitykseen. Ne muokkaavat samalla myös ihmiskäsitystä. Esimerkiksi aiemmin vallalla olleen näkemyksen laiskoista ja vastuuttomista työntekijöistä on nykyisin korvannut näkemys työntekijästä yrityksen tärkeimpänä menestyksen tekijänä. (Viitala, 2015, s. 30.)

Henkilöstöjohtamisella on keskeinen rooli organisaation toiminnassa. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on huolehtia siitä, että yrityksillä on käytettävissä riittävästi osaavaa, hyvinvoivaa ja motivoitunutta henkilöstä yrityksen toiminnan ylläpitämiseksi. (Viitala & Jylhä, 2019; Viitala, 2015, s. 20.) Dave Ulrich (1997) nostaakin henkilöstöjohtajan tehtäväksi vaatimusten ja voimavarojen välisen tasapainon löytämisen. Hänen mukaansa tasapaino voidaan löytää asettamalla riittävän haastavia tavoitteita työntekijöille samalla, kun tarjotaan tarvittavat voimavarat ja keinot niiden saavuttamiseksi (Ulrich, 1997, s. 188).

Melissa Tuytens ja muut (2021) toteavat tutkimuksessaan henkilöstöjohtamisen ja strategisen henkilöstöjohtamisen keskeiseksi eroksi sen, että jälkimmäinen pyrkii suunniteltujen henkilöstöressurssien avulla saamaan työntekijät toimimaan niin, että organisaation tavoitteet saavutetaan ja organisaatio menestyy. Strateginen henkilöstöjohtaminen korostaakin työntekijöiden tehokkuutta, organisaation tuottavuuden kasvua ja sitä, miten henkilöstöjohtamisella voidaan edistää organisaation tuloksellisuutta. Tällä he viittaavat Wrightin ja McMahanin (1992), Boxallin ja Purcellin (2000) sekä Kniesin ja muiden (2018) tekemiin tutkimuksiin strategisesta henkilöstöjohtamisesta. (Tuytens ja muut, 2021, s. 1 – 2).

Johtamisen näkeminen strategisten johtamistavoitteiden saavuttajana todistaa Diego Montanon ja muiden (2016) mukaan sen, että johtajuus on myös tärkeä työterveystekijä. Johtajan käyttäytyminen ja työntekijäsuhteet toimivat sekä mielenterveyttä edistävänä tekijänä kuin myös sen riskitekijänä (mielialaoireita, uupumusta, stressiä, hyvinvointia sekä psyykkistä- ja fyysistä toimintakykyä). Näillä tekijöillä on suora vaikutus organisaatioiden suorituskykyyn ja tuottavuuteen. Tulosten mukaan korkealaatuinen ihmissuhde ja tehtävälähtöinen johtamiskäyttäytyminen lisää positiivista mielenterveyttä. (Montano ja muut, 2016.) Myös Felicitas Stuber ja muut (2021) ovat samalla linjalla ja näkevät, että johtajien merkitystä henkilöstön mielenterveyttä ylläpitävänä ja edistävänä tekijänä on aliarvioitu. Heidän tutkimuksensa mukaan työntekijöiden mielenterveyden edistämisessä korostuvat erityisesti johtajien suhdekompetenssi (taito / pätevyys) ja relaatio- ja viestintätaitojen tärkeys. (Stuber ja muut, 2021.)

Tutkielmassani käytän käsitteitä henkilöstöjohtaminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen synonyyminä. Tämän päivän kaltaisen henkilöstövoimavarojen johtamisen juuret löytyvät 1800-luvun puolivälistä (Viitala, 2015, s. 31). Max Weberin byrokratiateorian ja Fredrick W. Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon sekä ihmissuhdekoulukunnan nähdään vieläkin vaikuttavan johtamiseen, vaikka ajat ja johtamisen identiteetti ovat muuttuneet (Niiranen ja muut, 2010, s. 61, 68; Viitala & Jylhä, 2019). Vasta 1960- ja 1970-luvulla johtamisen teorian kehitys ja tutkimus nousivat tieteellisenä johtamistutkimuksena. Samoihin aikoihin myös suomalaisiin yrityksiin tulivat omat selkeät toimintamallit henkilöstöasioiden hoitamiseen. (Viitala, 2015, 32.) Tiina Koivuniemi (2004) pohti väitöskirjassaan Weberin inhimillistä näkökulmaa, koska inhimillinen näkökulma on ristiriidassa muun Weberin byrokratiateorian kanssa. Weberin inhimillisen näkökulman mukaan ”kaikki se, mitä ihminen ei voi tehdä syvästi tuntien, intohimoisesti, ei itse asiassa ole ihmiselle arvokasta”. Koivuniemi havaitsi byrokratiateorian ja Weberin ideamaailman toimivan edelleen kuntaorganisaatioissa varsinkin, kun siihen liitettiin Weberin inhimillinen ulottuvuus. Osaamisen ja oppimisen merkityksen korostaminen sekä joustavuuden lisääminen organisaatioissa nostivat byrokraattisen organisaation toimivaksi vielä 2000-luvulla. (Koivuniemi, 2004, s. 39, 197 – 199).

### 2.1.1 Kova ja pehmeä henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisesta on kehitetty ajan saatossa monia erilaisia malleja, mutta yksi yleisemmistä malleista on jakaa henkilöstövoimavarojen johtaminen pehmeään ja kovaan henkilöstöjohtamiseen. Pehmeään henkilöstöjohtamisen kehitti Michiganin koulukunta vuonna 1984, johon kuuluivat Fombrun, Tichy ja Devanna. Samana vuonna Harvardin koulukunta kehitti Beerin, Spectorin, Lawrencen, Quinnin Millsin ja Waltonin avulla kovan henkilöstöjohtamisen. (Viitala, 2020, s. 24 – 25.)

Pehmeä malli korostaa nimensä mukaisesti pehmeää johtamista, inhimillisyyttä, henkilöstön arvoa organisaatiolle ja sen sitoutumista sekä motivoituneisuutta. Pehmeään henkilöstöjohtamisen taustalla on näkemys työntekijöistä yrityksen voimavarana. Näkemyksen mukaan ihmiset, joilla on vapaus toteuttaa ja vaikuttaa työhönsä, kokevat työn inostavaksi ja haluavat kehittyä työssään. Pehmeään henkilöstöjohtamisen pyrkimyksenä on, että henkilöstö tuottaa yritykselle sen tarvitsemaa kilpailuetua, mikä puolestaan johtaa yrityksen menestymiseen. (Truss ja muut, 1997, s. 53; Viitala, 2020, s. 24 – 25; Viitala ja muut, 2014, s. 3 - 4.)

Kova henkilöstöjohtaminen korostaa henkilöstöä resurssina. Siinä korostuvat tehokkuus ja kustannusnäkökulma kuten myös tiukka strateginen valvonta. Kovassa mallissa henkilöstö nähdään enemmän yrityksen kulueränä. Sen taustalla on näkemys, että kannustaminen ja kontrolli ovat keinoja ohjata ihmisen tehokkuutta organisaation tuloksen saavuttamiseksi. (Truss ja muut, 1997, s. 53; Viitala, 2020, s. 24 – 25; Viitala ja muut, 2014, s. 3 - 4.)

Tutkimuksissa on havaittu, että pehmeässä henkilöstöpolitiikassakin organisaation edut menevät aina kuitenkin yksilön etujen edelle, joten organisaatioissa on usein sekoitus sekä pehmeää että kovaa henkilöstöpolitiikkaa (Truss ja muut, 1997, s. 70). Riitta Viitala (2020) on samalla linjalla ja huomauttaa tutkimuksessaan, että myös yrityksen sisällä painotukset voivat olla erilaisia eri tahojen välillä. Viitalan mukaan esimerkiksi organisaation ylin johto voi toteuttaa kovaa henkilöstöjohtamista, kun taas organisaation

henkilöstöjohto voi puolestaan toteuttaa pehmeää henkilöstöjohtamista (Viitala 2020, s. 24 – 25.) Pitkällä aikavälillä tarkasteltaessa tällainen kovan ja pehmeän henkilöstöjohtamisen yhdistämisen on nähty tuovan organisaatiolle parhaat mahdollisuudet menestyä (Jolkkonen & Järström 2014, s. 39).

### **2.1.2 Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus ja neljän päätehtävän rooli**

Dave Ulrichin (1997) kaksi keskeisintä ajatusta ovat henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus ja henkilöstöjohtamisen neljän päätehtävän roolit. Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden vaatimus tarkoittaa Ulrichin mukaan liiketoiminnan ja organisaation kytkemistä toisiaan hyödyntäväksi kokonaisuudeksi niin, että henkilöstöjohtaminen tuottaa lisäarvoa yritykselle. (Ulrich, 1997, s. 9.) Tähän ajatukseen perustuu myös strateginen henkilöstöjohtaminen, jonka mukaan hyvä henkilöstöjohtaminen sekä organisaation kokonaisuuden nestys ovat yhteydessä toisiinsa (Järström & Luoma, 2014, s. 49).

Toinen Dave Ulrichin keskeinen ajatus on henkilöstöjohtamisen päätehtävien jakaminen neljään rooliin. Ensimmäinen rooli on strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen, jossa henkilöstöjohtajan tehtävänä on henkilöstö- ja liiketoimintastrategian yhteensovittaminen ja strategioiden toteuttaminen. Toinen rooli on yrityksen perusrakenteiden johtaminen, jossa henkilöstöjohtajan tehtävänä on organisaatioprosessien uudelleensuunnittelu tehokkaiksi toimintamalleiksi. Kolmas rooli on henkilöstön osaamisen kasvattaminen, ohjaus ja sitouttaminen, jossa henkilöstöjohtajan tehtävänä on henkilöstön kuuleminen ja tarpeiden täyttäminen niin, että henkilöstö sitoutuu organisaation toimintaan. Viimeinen neljäs rooli on muutoksen ja uudistumisen johtaminen, jossa henkilöstöjohtajan tehtävänä on varmistaa henkilöstön muutoskyky. Siinä pyrkimyksenä on saada vietyä organisaatiossa toteutettavat muutokset mahdollisimman joustavasti läpi alentamalla jo ennakkoon mahdollista muutosvastarintaa. (Ulrich, 1997, s. 9, 47, 74 – 75, 341.) Myös Andrew Grove (1985) nosti keskijohdon ja lähijohtajuuden merkittävään rooliin muutosta edistävinä tai sitä estävinä tekijöinä (Grove & Annala, 1985, s. 61 – 63).



Henkilöstöjohtamisessa tulosten aikaansaamisen vastuu sekä yhteisen sitoutumisen rakentaminen johtaa henkilöstöjohtamisen ristiriitaiseen asemaan yrityksen sisällä (Ulrich, 1997, s. 75; Viitala, 2015, s. 33). Henkilöstöjohtaminen vaatii jatkuvaa tasapainoilua työvoiman joustavuuden ja sen sitoutuneisuuden välillä, palkkakustannusten karsimisen ja työntekijöiden hyvinvoinnin ylläpitämisen välillä, sekä suoritustehokkuuden ja motivoinnin säilyttämisen välillä (Viitala ja muut, 2014, s. 6 – 7). Siitä, miten henkilöstöjohtamisella parannetaan suorituskykyä, ei ole yhtenäistä näkemystä tutkimuksista huolimatta (Viitala & Uotila, 2014 a, s. 63). Riitta Viitalan (2004) mukaan hyvän henkilöstötilinpäätöksen avulla kyetään omaehtoisen kehittämishalukkuuden kasvuun mm. johtamisessa, jos henkilöstötilinpäätökseen osallistuu koko organisaatio. Viitala toteaa tutkimuksessaan, että ”henkilöstötilinpäätös osoittaa johtamisen ja esimiestyön tason organisaatiossa”, kuten työkyvyn, osaamisen tai työilmapiirin. (Viitala, 2004, s. 198 – 199.)

Yhdeksi vastuullisen johtamisen kulmakiveksi on nostettu kestävä osaamisen johtaminen. Liiallisen tuloksellisuuden korostamisen sijaan on hyvä pohtia, että uusien asioiden sisäistämiseen annetaan riittävästi aikaa ilman tulospaineita. Tällöin osaamisen kautta syntyy hyötyä (psykologista ja taloudellista) niin organisaatiolle kuin yksilöille. (Viitala & Uotila, 2014 b, s. 111 – 112.) Myös Järnlström ja Vanhala (2014) nostavat tuloksellisen henkilöstöjohtamisen rinnalle eettisyyden ja vastuullisuuden henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstöjohtaminen linkittyy silloin voimakkaasti työntekijälähtöiseen henkilöstöjohtamiseen, korostaen mm. osallistuvaa, vuorovaikutteista, työntekijälähtöistä, tasapuolista ja kannustavaa johtamista. Työntekijälähtöisen henkilöstöjohtamisen riskinä on heidän mukaansa henkilöstön liiallinen kuormittuminen ja sen kautta syntyvä uhka työhyvinvoinnille. (Järnlström & Vanhala, 2014, s. 237.)

### **2.1.3 Keski- ja lähijohto**

Organisaation laadun kannalta lähijohtajien mittava panos henkilöstöjohtamiseen on erittäin merkittävää, kuten myös lähijohtajien vaikutus organisaatiossa koettuun henkilöstöjohtamisen laatuun. (Viitala & Koivunen, 2014, s. 151). Myöskään johtajuuden, niin

ylemmän johdon, keskijohdon kuin lähijohtajien, tarvetta ei ole kyseenalaistettu, eikä myöskään organisaatioiden hierarkkista toimintamallia tai sen toimivuutta (Gemmill & Oakleyn, 1992, s. 113).

Keskijohdon määritelmää lähestytään Andrew Groven (1985) käsitteen mukaisesti. Hänen mukaansa organisaatioiden rakennetta voidaan ajatella kaksoisjohtajuuden kautta. Kaksoisjohtajuudella hän tarkoittaa sitä, että organisaatioissa toimii koko organisaatiosta vastaava henkilö sekä keskijohto, joka toteuttaa yksiköiden johtamistehtävää sekä organisaation strategioiden ja visioiden toteuttamistehtävää. Keskijohdolla on hänen mukaansa keskeinen merkitys organisaatiossa ja hän näkeekin keskijohdon olevan koko organisaation tukiranka. (Grove & Annala, 1985, s. 120 – 122.)

Eri organisaatioissa on käytössä erilaisia johtamisen ammattirooleja, joissa jokaisessa tarvitaan spesifiä tietoa ja taitoa tehtävästä riippuen. Tästä syystä julkisia organisaatioita ei voida ajatella kokonaisuutena, vaan niiden rakenteet ja organisaatiokulttuurit vaihtelevat aivan yhtä paljon kuin eri toimialojen yrityksillä. (Viitala & Jylhä, 2019.) Kuitenkin tutkimuksissa on havaittu tiettyjä ominaispiirteitä johtajissa, jotka edesauttavat myös keski- ja lähijohtajuutta. Näitä ovat esimerkiksi yksilön ongelmanratkaisukyky (kognitiivisilla taidoilla) ja sitkeys sekä periksiantamattomuus (ei-kognitiivisilla taidoilla). Näillä on havaittu olevan voimakas vaikutus johtajuuteen, varsinkin jos johtajalla on valvonnassaan useampia työntekijöitä (Tong ja muut, 2019).

Mäen (2017) mukaan keskijohto voi kokea osattomuuden tunnetta, mikäli heillä ei ole riittävää näkemystä organisaation isosta kuvasta tai mahdollisuutta ohjata alaisiaan kontrollin keinoin. Ison kuvan puute ja kontrollikeinojen vähyys voivat herättää keskijohdon kyseenalaistamaan oman työnsä merkityksen ja tärkeyden. Se voi herättää keskijohdossa kysymyksen siitä, minkälaista lisäarvoa keskijohto tuottaa organisaation toiminnalle sekä johdettavilleen. (Mäki, 2017, s. 237.)

Henkilöstöjohdollisten tehtävien määrä lähiesimiestyössä on kattava ja heidän toteuttamallaan henkilöstöjohtamisellansa on merkittävä vaikutus koko organisaation kokemaan työhyvinvointiin. Lähijohtajat huolehtivat esimerkiksi riittävästä työvoimasta, henkilöstön työn ja lomien suunnittelusta, ongelmatilanteiden ratkomisesta sekä motivoinnista. Lähijohtajien tekemien henkilöstöjohdollisten töiden osuuksilla voi olla hyvinkin merkittäviä eroja niin organisaatio- kuin tehtäväkohtaisesti. Lähiesimiehiltä, varsinkin asiantuntija-lähijohtajilta, vaaditaan henkilöstöjohtamista vaativien töiden lisäksi omien työkokonaisuuksien hoitamista, jotka voivat olla hyvinkin vaativia ja laajoja. Taulukkoon 1 on koottu Riitta Viitalan ja Niina Koivusen (2014) nostamia esimerkkejä lähijohtajien tekemistä henkilöstöjohtamisen töistä, joita lähijohtajat voivat toteuttaa oman tehtävänsä lisäksi. (Viitalan ja Koivunen, 2014, s. 151 – 152, 169).

**Taulukko 1.** Lähijohtajien tekemää henkilöstöjohtamista (mukaillen: Viitala & Koivunen, 2014, s. 151 – 152).

<b>Koulutus- ja opetusalan päälliköiden tekemiä henkilöstöjohtamisen töitä</b>
Huolehtivat organisaation pelisääntöjen noudattamisesta
Työhyvinvoinnista ja työturvallisuudesta huolehtiminen
Vuosisuunnittelu ja budjetointi
Henkilöstökustannusten seuranta, palkitsemisen ajantasaisuus
Työvoimatarpeen suunnittelu, rekrytointi ja työsopimukset
Sijaisten hankinta ja perehdytys
Työajan kohdentaminen ja seuranta sekä työntekijöiden tehtäväkuvat
Osaamisen arviointi / kehityskeskustelut
Alaisten suoriutumisen arviointi
Alaisten osaamisen kehittäminen
Tavoitteiden määrittely
Matkalaskujen hyväksyntä, työvälintilaukset
Työntekijöiden / -yhteisön ongelmien ratkonta
Poissaoloilmoitukset, sanktioiden asettaminen, irtisanomiset
Varhaisen välittämisen / puuttumisen malli

Riitta Viitalan ja Niina Koivusen (2014) tekemän tutkimuksen mukaan lähijohtajuudelle on voimakas tarve organisaatioissa. He esittävät tutkimuksensa perusteella viisi suositusta lähijohtamiseen. Ensinnäkin esimiestyölle tulisi olla enemmän aikaa, jota voitaisiin saada delegoimalla toissijaisia hallinnollisia tehtäviä muille organisaatioissa. Toiseksi lähijohtajien tulisi saada tukea työssä nousseiden ristiriitojen ja paradoksien ratkomiseen esimerkiksi yhdessä muiden lähijohtajien kanssa. Kolmanneksi varsinkin asiantuntijaorganisaatioiden näkymättömät johtajuuskäytännöt tulisi tehdä näkyväksi, koska asiantuntijaorganisaatioissa valta ja vastuu ovat yhdessä kannettavia, eikä autoritääriinen johtajuus organisaatioissa enää toimi. Neljäntenä suosituksena on, että lähijohtajien tulisi keskittyä asiantuntijoiden kuuntelemiseen ja dialogisiin eli vuoropuhelun taitoihin, koska asiantuntijat kokevat kuulemisen ja nähdyksi tulemisen tärkeänä. Viimeisenä, viidentenä suosituksena, he nostavat kohtuullisuuden ilmapiirin korostamisen, mikä lisää työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Viitala ja Koivunen (2014) havaitsivat, että varsinkin ne lähijohtajat, joiden toiminnassa korostuu rationaalisuutta ja ennustettavuutta vaativa maailmankuva, voivat kokea työssään enemmän kaoottisuutta ja epävarmuudesta aiheutuvaa stressiä. (Viitala & Koivunen, 2014, 167 - 169.)

Organisaatioiden eettinen kulttuuri määräytyy sen pohjalta, kuinka organisaatioissa edistetään eettistä käyttäytymistä, ja kuinka organisaatioissa estetään epäeettistä käyttäytymistä (Kaptein, 2009). Keskijohtajat kohtaavat eettisiä ongelmia lähes päivittäin, kuten esimerkiksi työntekijöiden vastuuttomuutta työnteosta, ihmissuhdeongelmia, oman edun tavoittelua sekä konflikteja ja niiden hallintaa. Organisaation alhainen eettisten hyveiden taso voi rajoittaa keskijohtajien kykyä moraalisen tahdonvapauden käyttämiseen, joka puolestaan lisää entisestään esimerkiksi moraalisia konflikteja, kynnisyttä ja itsetuottamuksen puutetta organisaatioissa. Organisaation eettisen kulttuurin hyveiden nähdään luovan keskijohtajille mahdollisuuden toimia tehokkaina moraalisin toimijoina eettisiä ongelmia kohdatessaan. (Tanskanen ja muut, 2018, s. 159 - 160).

#### 2.1.4 Etäjohtaminen

Johtamisen teorit ovat klassisten teorioiden jälkeen kehittyneet ja muuttuneet vuosien saatossa, tuoden johtaminen–sanan eteen erilaisia etuliitteitä, kuten esimerkiksi strateginen-, tieto- tai muutosjohtaminen. Suurin osa johtamisen teorioista lähtee kuitenkin ajatuksesta, että johtaja ja alainen työskentelevät yrityksessä ja toimivat sieltä käsin yrityksen päämäärän saavuttamiseksi. Seuraavaksi käsitellään henkilöstöjohtamista toisesta näkökulmasta, etäjohtamisen näkökulmasta, jota pidetäänkin yhtenä henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden megatrendeistä (Viitala, 2020, s. 254).

Termin etätyö (telework) kehitti Jack Nilles vuonna 1975. Digiaikakauden tuomien mahdollisuuksien myötä paikasta riippumatonta esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta on alettu hyödyntää. Henkilökohtaisesta valvonnasta on siirrytty etähallintaan, televiestintään ja virtuaaliseen ryhmätyöhön. Tähän johtivat aikoinaan 1980–luvun lama ja tarve yritysten kustannusten leikkaamiseen, liikenneuhkat sekä halu säilyttää huippuasiantuntijat yritysten palveluksessa. Etäjohtamisen mallissa etä- ja lähijohtaminen vuorottelivat, koska osa työstä tehtiin kotona ja osa ns. 'hotellissa'. Hotellilla tarkoitetaan yrityksessä kaikkien käytössä olevia yhteisiä tiloja, koska katsottiin, että etätyötä tekeillä ei ollut enää tarvetta omiin huoneisiin ja toimipisteisiin. (Kurland & Bailey, 1999, s. 53, 63.) Tämän jälkeen etätyö-termi on ollut tieteellisessä tutkimuksessa yleisesti käytetty. Maria Charalampouden ja muiden (2019) tekemän tutkimuksen mukaan etätyö määritellään yleisesti työpaikan ulkopuolella tehtäväksi työksi, jossa tietoteknisiä laitteita hyödyntäen pidetään yhteys yrityksen ja työntekijän välillä. Perinteisen kotona tehtävän etätyön rinnalle on viime vuosina noussut useammassa kuin yhdessä paikassa tehtävä työ. (Charalampous ja muut, 2019, s. 52.)

Henkilöstöjohtaminen etätyötä tekevän henkilöstön kanssa muuttuu etäjohtamiseksi, joka vaatii johtajuuden uudelleen tarkastelua (Vilkman, 2016, s. 13). Ulla Vilkman (2016) näkee etäjohtamisen koostuvan kuudesta kulmakivestä, jotta etäjohtaminen onnistuu ja työntekijät kokevat etäjohtamisen tukevan heidän toimintaansa. Perustan kaikelle toiminnalle luovat kolme ensimmäistä kulmakiveä, jotka ovat luottamus, arvostus ja

avoimuus. Kun perusasiat ovat kunnossa, nousevat seuraavat kulmakivet, eli pelisäännöt, jatkuva dialogia ja yhteisöllisyys, tärkeäksi kokonaisuudeksi. Tieto- ja viestintäteknologian hyvä ja monipuolinen käyttö sekä ihmisten johtamisen hyvä taito ovatkin etäjohtamisen onnistumisen edellytykset. (Vilkman, 2016, s. 15, 26.)

Etäjohtamisessa on koettu olevan paljon haasteita. Esimerkiksi työntekijöiden etähallinta, työntekijöiden välisen kommunikaation väheneminen ja heidän ohjaamisensa on koettu haasteelliseksi. (Kurland & Bailey, 1999, s. 53, 63.) Montgomery Van Wart ja muut (2019) kokosivat tutkimuksessaan etäjohtajuudessa havaittuja ongelmia, jotka heikensivät etäjohtajuuden onnistumista. He löysivät viisitoista ongelmaa, jotka koskivat ensinnäkin etäjohtamisen viestinnässä havaittuja ongelmia. Viestinnän ongelmiksi nousivat esimerkiksi viestinnän monimutkaisuus sekä väärä tai väärin ymmärrettävä viestintä. Toinen havaittu ongelma-alue koski tietoteknisiä ongelmia, kuten erilaisten ohjelmien heikkoa hallintaa sekä tietoturvallisuudessa havaittuja puutteita. Kolmas havaittu ongelma-alue koski johtajuutta. Johtajilta ei koettu saatavan riittävästi tukea tai tunnustusta ja luottamus heihin oli heikkoa. Johtajilla koettiin olevan heikko työprosessien hallinta tai epärealistiset odotukset työn toteuttamisesta. Van Wart ja muut havaitsivat esimerkiksi, että etätyössä saatu vähäinen tuki johtajalta voi johtaa pahimmillaan eristäytymiseen, yksinäisyyteen ja heikentyneisiin tuloksiin tehtävien suorittamisessa. (Van Wart ja muut, 2019, 89 - 90.)

Ihmiset ovat fyysisiä olentoja, joilla kuitenkin on tarve sosiaalisten verkostojen ylläpitoon sekä tarve läheisyyteen ja läsnäoloon. Tästä syystä pandemian ei uskota muuttavan töitä vielä kokonaan etätyöksi ennen kuin virtuaalitekniologia on kehittynyt vieläkin pidemmälle. Myös sitoutumisen ja luottamuksen rakentaminen ovat etäjohtamisen haasteena. Ilman sitoutumista, motivaatio oman asiantuntemuksen jakamiseen on vähäisempää. Suomessa etätyötä tukevia asioita on havaittu olevan esimerkiksi suuret asuntojen paikkakunnalliset kustannuserot. Myös tekoälyn voimakas kehittyminen voi tulevaisuudessa vaikuttaa etätyöskentelyyn. (Haapakoski ja muut, 2020, s. 31 – 33.) Myös Tanja Lehto (2020) havaitsi tutkimuksessaan, että etäjohtamisessa henkilöstöjohtajalta odotetaan

yhteyden pitämistä henkilöstöönsä sekä organisoinnin, viestinnän, vuorovaikutuksen ja yhteistyön taitoja. Tämä korostuu etäjohtamisessa, jossa sosiaalisen pääoman (yhteiset tapaamiset) ja ihmissuhteiden vaaliminen sekä luottamuksen luominen on erityisen haastavaa (Lehto, 2020, s. 2). Henkilöstöjohtajan onkin hyvä tarkkailla työyhteisöä ja seurata, miten sen keskinäinen dynamiikka muuttuu etätyöskentelyssä. Vaikuttaako esimerkiksi etätyöskentely työntekijöiden tekemään työpanokseen (lisäten tai vähentäen) ja voidaanko normaalioloihin ottaa oppeja esimerkiksi kuluneesta pandemiasta. (Haapakoski ja muut, 2020, s. 139.)

Työturvallisuuslaki (738/2002, 8 §) velvoittaa työntajaa huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Epäselvyydet etätyön työnjohdollisesta oikeudesta ja vastuu- ja vakuutusturvakysymyksistä ovat esimerkkejä asioista, joita tulisi tulevaisuudessa selkeyttää, ja joihin tulisi löytää ratkaisut valtakunnallisella tasolla. Myös perinteisen työn ja etätyön oikeuksista ja velvoitteista tulisi käydä keskustelua. Samoin tietoturvakysymyksiin (varsinkin valtion ja kunnan) tulisi olla yhteinen ohjeistus esimerkiksi kyberturvakeskukselta sen sijaan, että kukin organisaatio tekee itse oman ratkaisunsa. (Linturi, 2020, s. 63.) Michael Rachel ja Smith Scott (2015) nostivat jo vuonna 2015 tehdyssä tutkimuksessaan esille, että yritysten tulisi pohtia pelisäännöt etätyön ergonomian järjestämisestä, koska etätyön terveydellisyyteen ja turvallisuuteen vaikuttavista tekijöistä ei ollut voimassa olevia säännöksiä (Rachel & Scott, 2015, s. 12 – 13).

Senja Häggblomin (2020) tekemän tutkimuksen mukaan COVID-19-pandemian aikaisessa etätyöskentelyssä viestinnällä katsottiin olevan esimiehen ja alaisen suhdetta vahvistava vaikutus. Tämän nähtiin johtuvan siitä, että yhteydenpitoa oli enemmän ja keskustelut sisälsivät myös muita kuin työhön liittyviä asioita, mikä edesauttoi molemminpuolisesti parempaan tuntemiseen. Vastaavasti muilla tekijöillä, kuten motivaatiolla, urakehityksellä tai työn suorituskyvyllä, ei havaittu vastaavaa vaikutusta. Selitykseksi nähtiin aikaisempi kokemus etätyöskentelystä sekä asiantuntijatason työskentely (esim. projektityö). (Häggblom, 2020, s. 101.) Maureen Mackenzien (2010) tutkimuksessa korostuu huoli viestinnästä ja siitä, että viesti voidaan ymmärtää väärin, kun non-

verbaaliset viestit katoavat. Tutkimuksessa nähtiin kasvokkaisen viestinnän olevan paras keino luottamuksen rakentamisessa, samoin kuuntelulla, oikeudenmukaisuudella, rehellisyydellä ja palkitsemisella oli vaikutusta luottamuksen rakentamiseen. Tutkimus osoitti myös, että vaikka johtajat tietävät, mitä heidän pitäisi tehdä, tiedon muuttamisessa käytännön toiminnaksi oli puutteita. (Mackenzie, 2010, s. 537.)

Maria Charalampouden ja muiden (2019) tekemän tutkimuksen mukaan etätyön myönteisistä vaikutuksista oli suurempi yksimielisyys kuin etätyön kielteisistä vaikutuksista. Etätyön nähdään lisäävän työhyvinvointia, kun työntekijät voivat työskennellä sähköisesti etänä. Työntekijät kokevat olevansa tyytyväisempiä työhönsä ja sitoutuneempia organisaatioon samalla, kun he kokevat vähemmän stressiä. Stressin pienenemiseen vaikuttavat esimerkiksi toimiston ja työmatkan päivittäisten vaatimusten poistuminen. Etätyöskentelyn haittoina korostuvat esimerkiksi sosiaalinen eristäytyminen, työpäivien pituus (työstä irtautuminen) sekä yksilön terveyteen vaikuttavat tekijät (ergonomia, liikunnan väheneminen, ruokailutottumukset ja tauot). (Charalampous ja muut, 2019, 52 – 53, 67, 69.) Jussi Tanskanen ja muiden (2021) tekemässä tutkimuksessa ei nähty etätyön positiivisten vaikutusten olevan niin selkeitä ja yksimielisiä. Heidän tutkimuksensa korostaa etätyön positiivisten ja negatiivisten vaikutusten vaihtelevuutta. Lisääntynyt vapaa-aika, vapaus ja ammatillisen osaamisen lisääntyminen nähtiin etätyön positiivisina puolina, kun taas yksinäisyys ja sosiaalisten kontaktien puute nousivat etätyön negatiivisiksi piirteiksi (Tanskanen ja muut, 2021, s. 29 – 30).

## **2.2 Oppilaitoksen henkilöstöjohtamisen erityispiirteet**

Keski- ja lähijohtajien toteuttamassa henkilöstöjohtamisessa eri organisaatioissa on havaittavissa paljon yhtäläisyyksiä. Kuitenkin julkisen ja yksityisen sektorin johtamisessa on havaittavissa myös selkeitä eroja, joista merkittävin liittyy julkisen sektorin yhteiskunnallisen perustehtävän toteuttamiseen, ilman voiton tavoitetta. Oppilaitosten toiminta rahoitetaan verorahoin ja organisaation toimintaa valvovat ammatillisissa oppilaitoksissa poliittisin perustein valittu yhtymähallitus. Muita eroja, jotka korostuvat julkisen sektorin



organisaatioissa, ovat mm. poliittisten päätösten vaikutusvalta organisaation toimintaan, julkisen hallinnon avoimuusvaade ja toiminnan läpinäkyvyys sekä lainsäädännöllinen toiminnan ohjaus. (Viitala & Jylhä, 2019.) Myös Eva Knies ja Peter Leisink (2017) ovat samalla linjalla korostaen kuitenkin ajatusta, että juuri henkilöstöjohtaminen tekee julkisista organisaatioista erilaisia verrattuna yksityisiin organisaatioihin. Heidän mukaansa tähän vaikuttaa osaltaan organisaatioihin kohdistuvat ristiriitaiset julkiset tavoitteet ja odotukset, joilla on vaikutuksensa oppilaitoksissa toteutettavaan henkilöstöjohtamiseen. (Knies ja Leisink, 2017, s. 16 – 17.) Eva Knies ja muut (2018) näkevät, että sidosryhmillä (politikoilla ja ammattiliitoilla) on huomattavasti enemmän vaikutusvaltaa julkisen sektorin toimintaan, kuin yksityisellä sektorilla (Knies ja muut, 2018).

Eva Kniesin ja muiden (2022) mukaan julkisen ja yksityisen organisaation henkilöstöjohtamisen toimintatavat ovat lähentymässä toisiaan vaikkakin organisaatioilla on edelleen myös merkittäviä eroja. Heidän mukaansa varsinkin pehmeä henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat lähentyneet julkisilla ja yksityisillä organisaatioilla. Knies ja muut (2022) havaitsivat tutkimuksessaan julkisen sektorin investoivan edelleen työntekijöiden hyvinvointiin yksityistä sektoria enemmän. Varsinkin yhtäläisiin mahdollisuuksiin tähtäävä toimintatapa on edelleen enemmän käytössä julkisissa organisaatioissa. Myös kehitys- ja urakehityskäytännöt sekä arviointijärjestelmät ovat lähentyneet yksityisen sektorin käytänteitä. Puolestaan kovan henkilöstöjohtamisen käytänteiden lähentyminen ei ole yhtä selkeää. Yksityisen sektorin maksamat ylimääräiset korvaukset ja edut nähdään olevan julkisella sektorilla vähemmän hyödynnettyjä henkilöstöjohtamisen keinoja. Samoin arviointijärjestelmät, joita hyödynnetään palkanmaksussa, urahallinnassa, koulutuksessa ja kehityksessä eivät ole henkilöstöjohtamisen toimintatapojen näkökulmasta lähentyneet yksityisellä ja julkisella sektorilla. (Knies ja muut, 2022, s. 1 - 2, 21 - 22.)

Andrew Groven (1985) mukaan keskijohdolla on merkittävä asema julkisen hallinnon päätöksentekoprosessissa, koska organisaatiot ovat asiantuntijaorganisaatioita ja keskijohdolla on kokemusta sekä uusinta tietoa päätettävistä asioista (Grove & Annala, 1985, s. 91 – 92). Myös organisaation julkinen tehtävänluonne asettaa henkilöstöjohdolle

erityispiirteitä johtamiseen, samoin kuin esimerkiksi esimiesten harkintavallan rajoitukset (hallinnon oikeusperiaate, HL 6 §) ja heidän käsityksensä byrokratiasta, kuten myös työntekijöiden motivaatio toteuttaa julkista palvelutehtäväänsä (Knies ja Leisink, 2017, s. 16).

Julkisten organisaatioiden keskeinen henkilöstöjohtamisen tavoite on tehtävän saavuttaminen, kun taas yksityisellä sektorilla pyritään voiton maksimointiin (Knies ja muut, 2018). Ewelina Kurowickan (2019) mukaan koulut tarvitsevat tehokasta johtamista juuri tavoitteiden saavuttamiseen. Hänen mukaansa varsinkin rehtorit ovat keskeisessä asemassa peruskoulujen johtajina. Johtamisen tuloksena työntekijöiden sitoutuminen ja tyytyväisyys organisaatioon kasvaa ja henkilöstöressurssista saadaan maksimaalinen hyöty organisaatiolle, mikä puolestaan heijastuu tarjotun palvelun korkeampana laatuna. (Kurowicka, 2019, s. 1213, 1217.) Opettajilla on keskeinen vaikutus oppilaitosorganisaatioiden tehokkuuteen ja tätä kautta tehtävän saavuttamiseen (Hattie, 2003, s. 15 – 16). Varsinkin opettajien autonominen asema opetuksen toteuttamisessa nähdään tekijänä, joka vahvistaa opiskelijoiden oppimista ja tätä kautta parantaa opiskelijoiden valmistumista, mikä puolestaan auttaa organisaatiota sen tavoitteen saavuttamisessa. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen suunnittelu, joka edistää työntekijöiden kykyjen (A), motivaation (M) ja mahdollisuuksien (O) hyödyntämistä (AMO teoria), on havaittu tukevan oppilaitosorganisaation etuja. (Knies ja Leisink, 2017, s. 3, 12).

Myös Piety Runhaar (2017) nostaa tutkimuksessaan henkilöstöjohtamisen tärkeään rooliin oppilaitosorganisaatioissa. Ensinnäkin hän näkee henkilöstöjohtamisen tärkeänä tehtävänä motivoida opettajia oppilaitosten tavoitteiden saavuttamisessa, koska opettajien pätevyydellä ja ponnisteluilla on suora vaikutus oppilaitosten tavoitteiden saavuttamisessa. Toiseksi Runhaar mainitsee henkilöstöjohtamisen mahdollistajana. Henkilöstöjohtaminen tarjoaa opettajille mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen ja sen ylläpitämiseen, koska oppilaitokset ovat uusien näkemysten ja uudistuvan pedagogisen tiedon keskuksia. Kolmas henkilöstöjohtamisen tärkeä tehtävä on auttaa oppilaitoksia olemaan tarpeeksi houkuttelevia korkeasti koulutettujen opettajien rekrytointiin ja heidän

pitämiseensä organisaatiossa. (Runhaar, 2017, s. 639 – 640.) John Hattie (2003) nostaa esille opettajien palkitsemisen tärkeyden. Hänen mukaansa olisi tärkeää tunnistaa erinomaiset opettajat ja kannustaa ja palkita heitä, sekä hylätä ensisijaisesti käytössä oleva tasa-arvoinen kokemuksellisen osaamisen palkitsemisen perinne. (Hattie, 2003, s. 15.)

Riitta Viitalan (2004) mukaan henkilöstöjohtamisen erot julkisen ja yksityisen sektorin välillä näkyvät esimerkiksi kannustavassa johtamisessa, osaamisen johtamisessa ja työkyvyn johtamisessa (Viitala, 2004, s. 199). Kirsi Lahden (2020) tekemässä tutkimuksessa oppilaitosten arvot ja etiikka ohjaavatkin hyvin vahvasti toimintaa. Johtajat kokivat tärkeänä oikeudenmukaisen, tasapuolisen ja avoimen toiminnan organisaatiossa. Luottamukseen työyhteisössä vaikuttavat avoin tiedottaminen ja päätöksenteko (arvoihin perustuva), keskusteleva ilmapiiri, yhteisymmärrys sekä epäeettiseen toimintaa puuttuminen. Riittävien faktojen, taloudellisten asioiden sekä lakien hallinnan nähtiin olevan tärkeä osa päätöksentekoa, samoin kuin dialogi päätettävistä asioista muiden johtajien ja asiantuntijoiden kanssa. Johtajat tunnistavat myös hyvin omien puheidensa ja tekojensa merkityksen ja tiedostivat ristiriitaisen viestinnän vievän uskottavuuden toiminnaltaan ja sanoiltaan. (Lahti, 2020, s. 52 - 55.)

Juho Jokisen ja muiden (2018) tekemä tutkimus ammatillisten peruskoulujen johtamiskäytännöistä koostui 73 oppilaitoksen johtajasta. Tutkimuksen mukaan johtamiskäytäntöjen laatu ammatillisissa oppilaitoksissa oli korkea, 3,15 (arvosteluasteikolla 1-5). Kuitenkin myös merkittäviä eroja oppilaitosten välillä oli havaittavissa. Keskiarvoa suuremman pistemäärän (>3,5) sai 27,4 % oppilaitoksista, ja huomattavasti keskiarvoa pienemmän pistemäärän (>2,5) sai 12,3 % oppilaitoksista. Vahvuuksina nousivat erityisesti opetuksen ja oppimisen monipuoliset käytänteet. Henkilöstöjohtamisen osalta oli puolestaan havaittavissa ongelmia, kuten esimerkiksi suoriutumisperusteisten palkitsemis- ja ylenemisjärjestelmien puuttuminen sekä henkilöstöjohtajien rajallinen mahdollisuus vaikuttaa henkilöstöön, kuten henkilöstön määrään, henkilöstön pysymiseen organisaatiossa tai mahdollisuuteen puuttua työntekijän heikkoon suoriutumiseen. (Jokinen ja muut, 2018, s. 180 – 182, 188 - 189.)

## 2.3 Oppilaitokset koulutus- ja asiantuntijaorganisaatioina

Yhä useammat organisaatiot, samoin kuin ammatilliset oppilaitokset, nähdään koulutus- ja asiantuntijaorganisaatioina, joissa moniammatillinen asiantuntijayhteisö toimii yhteistyössä. Asiantuntijalta odotetaan ammattitaidon lisäksi luovuutta, innovatiivisuutta, hyviä vuorovaikutustaitoja, kykyä kriittiseen ajatteluun, halua kehittyä ja oppia, sekä kykyä siirtää ja jakaa osaamistaan ja hiljaista tietoa eteenpäin. (Rekola ym. 2008, s. 145 - 149.) Asiantuntijaura nähdään elinikäisenä sitoutumisena oman ammatti- tai erikoisalan tietotaitojen kehittämiseen. Asiantuntijalle mahdollistetaan oman alan kehittyminen lisäämällä heidän liikkumavaraansa ja autonomiaansa organisaatiossa. (Brousseau ja muut, 1996, s. 57.)

Ammatillisen koulutuksen reformi tammikuussa 2018 uudisti ammatillisen koulutuksen toimintatapoja osaamisperusteisiksi ja asiakaslähtöisiksi (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2021). Tämä laaja uudistus tiesi uudenlaisten oppimisympäristöjen käyttöönottoa ja kehittämistä. Marika Koramon ja muiden (2018) tekemän tutkimuksen mukaan oppilaitosjohdon nähtiin kannustavan ja mahdollistavan digitaalisten oppimisympäristöjen kehitystyöhön. Digitaalisten oppimisympäristöjen kehittäminen koettiin tarpeelliseksi, koska suurimpien muutosten katsottiin olevan vielä lähitulevaisuudessa. (Koramo ja muut, 2018, s. 68.) Shirley Van Nulandin ja muiden (2020) tutkimuksessa verkkokurssien kehittäminen nähtiin haasteellisena, koska pelkän luentomateriaalin lisääminen verkkosivuille ei riitä, vaan verkko-opetus vaatii uusien korvaavien käytänteiden käyttöönottoa, samoin kuin kurssiarvioinnin uudelleen ajattelua (Van Nuland ja muut, 2020.)

Annastiina Mäen (2017) tutkimuksessa asiantuntijaorganisaatioissa työntekijät odottavat työskentelyn olevan varsin itsenäistä ja autonomista, ja heillä on tarve saada vaikuttaa omaan työhönsä. Kuitenkin he odottavat johtajilta selkeää suunnannäyttämistä ja toimeksiantoja, jopa kontrollia, minkä voidaan puolestaan nähdä olevan ristiriidassa heidän omiin odotuksiinsa työskentelystä. Johdon nähdään luovan johtajuuskulttuurin asiantuntijaorganisaatiossa, jota keskijohto välittää eteenpäin. Johtajuuskulttuuriin vaikuttavat sisäisten tekijöiden lisäksi myös ulkoiset tekijät, kuten hallinnonala ohjaava

ministeriö. Taulukkoon 2 on koottu Mäen (2017) väitöskirjassa tekemiä havaintoja, joissa selkeästi nousevat esiin asiantuntijaorganisaation johtajuuskulttuuriin kohdistuvat ristiriitaisuudet. Tutkimuksessa nousi esiin myös keskijohdon kokemus vaikutusmahdollisuuksien puuttumisesta, koska päätökset tulevat ylemmältä johdolta alas toteutettavaksi. Keskijohto koki tämän vuoksi turhautuneisuutta sekä työmotivaation vähenemistä. Lisäksi vastuunjaon epäselvyys ja selkeän vision puute nähtiin esimiestyön haasteena. (Mäki, 2017, s. 10, 136 – 138, 143.)

**Taulukko 2.** Johtajuuskulttuuri asiantuntijavirastossa (mukaillen: Mäki, 2017, s. 136 - 138).

<b>Johtajuuskulttuurin</b>	<b>Ominaispiirteet / havainnot</b>
<b>Tunnusmerkit</b>	Keskusteltavuus Osallisuuden tärkeys Kehittämishalukkuus Päätöksenteon epäselvyys Autonomia Yhteistyön tärkeys ja esteet Projektiryhmät Kytkös sidosryhmiin epämääräistä Ylimmän johdon ja erityisesti pääjohtajan keskeinen rooli
<b>Näyttäytyminen</b>	Organisaation sisäinen yhteistyö Kasvokkaiset kohtaamiset: -hankkeiden ryhmätilanteissa -yksikkö- ja tiimipalavereissa -kahdenvälisissä keskusteluissa -johdon keskustelufoorumissa
<b>Tarkoituksellinen kehittäminen</b>	Erialaisten näkemysten esittämisen mahdollisuus Kokeilujen mahdollisuus Mahdollisuus myös virheisiin Keskeinen luottamus

Johtajuuskulttuurin	Ominaispiirteet / havainnot
	Arvostus Yhteiset foorumit Kyky yhteiseen tahtotilaan
<b>Johtajuuden ristiriitaisuus</b>	Keskusteltavuus vs. selkeys Työn autonomia vs. kontrolli Iso kuva vs. siilot Johdon osallisuus vs. keskijohdon osattomuus

### 3 Henkilöstöjohtaminen kriisikontekstissa

Henkilöstöjohtaminen, ilman kriisiäkin, on monimuotoista toimintaa, jossa tasapainoiluaan niin johdon asetettujen tavoitteiden kuin työntekijöiden motivoinnin ja ohjauksen välimaastossa. Tämän lisäksi, kun organisaation toiminta kohtaa kriisin, joka kohdistuu ihmisten perustarpeisiin, voi sillä olla henkilöstöjohtamisen näkökulmasta myös suuria vaikutuksia (Ozkayran ja muut, 2020, s. 205).

Ennakoimattomat tilanteet rasittavat mieltämme ja kehoamme samalla, kun kamppaillemme selviytyäksemme toimintakykyisinä muuttuvassa tilanteessa. Tässä aivojen ja kehon poikkeustilanteessa meidän tunnemekanismillamme on merkittävä osuus selviytymisessä. Pitkittynyt kriisi kuormittaa aivojamme ja elimistöämme sekä muokkaa ajatteluaamme ja tunteitamme. Näistä syistä kriisin päätyttyä voimme tuntea itsemme hyvin voimattomiksi ja uupuneiksi. Tärkein korjaava ja parantava voimavara kriisin keskellä on muiden ihmisten tuki. (Nummenmaa, 2013, s. 284, 294, 296 - 297.)

#### 3.1 Kriisin käsite

Kielitoimiston sanakirja (2020) määrittelee kriisin olevan ”kärjistynyt, vaarallinen tilanne, käänne(kohta), murros”. Muita turvallisuuskäsitteistöön kuuluvia lähikäsitteitä ovat katastrofi, onnettomuus, riski ja vaara, jotka kuitenkin jokainen muodostaa oman itsenäisen lähestymistapansa ja määrittelynsä (Hanén, 2017, s. 46). Secil Ozkayran ja muut (2020, s. 205) määrittelevät kriisin ihmisten elämään tai instituutioon kohdistuvana äkillisenä vaikeutena. Jason Grissom ja Lara Condon (2021) ovat samoilla linjoilla korostaen lisäksi kriisin olevan perustavanlaatuinen häiriötila, joka vaikuttaa myös organisaation maineeseen ja sidosryhmiin. Robert Ulmer ja muut (2007) muistuttavat, että kriisi ei ole kuitenkaan pelkästään negatiivinen termi, vaan se voidaan ymmärtää myös ”vaarallisena mahdollisuutena”. Tällä he tarkoittavat, että kriisi voi myös tarjota mahdollisuuden johonkin uuteen toimintamalliin ja ehkä jopa parempiin menetelmiin. (Ulmeri ja muut, 2007, s. 4.) Kriisi voidaan siis nähdä uutena, ennen kokemattomana tilanteena, johon ei

ole olemassa valmiita ratkaisuja, ja josta yritämme selviytyä parhaan kykymme mukaan. Samalla se kuitenkin tarjoaa mahdollisuuden uudistumiseen.

Kriiseihin varautuminen onkin tärkeää, koska maailmaa ovat koetelleet hyvin monet erilaiset kriisit, joista pandemiat ovat vain yksi osa. Peter Rosen (2020) mukaan COVID-19-pandemia ei ollut satunnainen tapahtuma, vaan kautta aikojen on ollut pandemioita, kuten esimerkiksi Musta surma, paiserutto, kolera, malaria, tuberkuloosi, HIV ja SARS jne. Tällä Rose viittaa Frank Snowdenin (2020) teokseen, jonka mukaan pandemiat olivat ”2000-luvun kenraaliharjoituksia”, joiden johdosta nyt koettu pandemia oli jopa ennalta-arvattava. Tästä osoituksena on esimerkiksi vuonna 2019 Maailman terveysjärjestön julkaisema raportti ”Maailma vaarassa”. (Rose, 2020.) Vaikka olemme kokeneet useampia pandemian kaltaisia kriisejä lähimenneisyydessä, ei kaikkeen voida koskaan varautua eikä kaikkeen ole järkevä varautua. Kuitenkin yhteiskunnan tulisi olla sopeutumiskykyinen/joustava ja on hyvä tarkastella eri kehityssuuntia aika ajoin. (Haapakoski ja muut, 2020, s. 37.)

Nassim Taleb (2010) nimeää erittäin epätodennäköiset ja vaikeasti ennustettavat tapahtumat, joilla on suuri vaikutus, Mustiksi Joutseniksi. Mustien Joutsenten yleistymisen syyksi hän näkee maailman globalisaation voimakaana kehittymisen. Hänen mukaansa meillä on enemmän taipumus uskoa epävarmuutta mittaaviin tuloksiin, koska mielämme vaivaa läpinäkymättömyyden kolmio. Tämä läpinäkymättömyyden kolmio sisältää Talebin mukaan kolme ihmisiä koskevaa vaivaa: 1) ymmärtämisen illuusio, joka tarkoittaa, että luulemme tietävämmme aina enemmän, kuin todellisuudessa tiedämme, 2) retrospektiivinen vääristymä, joka tarkoittaa jälkiviisautta, eli asioiden tapahduttua osaamme vasta arvioida ne, ja 3) tosiasiatiedon yliarvostus, kuten auktoriteettien ja opineiden yliarvostus (Talebin mukaan heidän todellisuutensa voi olla hyvinkin kapeakatseista). Syitä siihen, miksi emme halua nähdä Mustia Joutsenia, on Talebin mukaan useita, kuten esimerkiksi vahvistusharha (aiemman teorian/luokittelun vahvistamisen tarve), narratiivinen harha (tarinoiden, syiden ja syy-seuraus-suhteen ymmärtämisen tarve) tai Musta Joutsen -sokeuden hulluus (ääripoikkeamien aliarviointi, emme halua



uskoa todellisen uhkan vaaraan). (Taleb, 2010, s. 16 - 17, 38 – 39, 93 – 94, 99 – 100, 185 - 186.)

Mustan Joutsenen vaikutus johtamiseen kriisitilanteessa on se, että niihin varautuminen on lähes mahdotonta, ja niillä on laajat vaikutukset, mikä lisää haavoittuvuutta organisaatiossa (Hanén, 2017, s. 141). Tom Hanén (2017) on nimennyt turvallisuuden kaksoisvaikutukseksi ilmiön, jonka vaikutukset johtuvat kriisitilanteisiin (kuten Mustaan Joutseen) varautumattomuudesta ja siitä, että voimme itse tietämättämme pahentaa tai lieventää kriisin vaikutusta. Koska emme usko kriisitilanteiden todennäköisyyteen, voimme vähentää tietämättämme irrallisilla teoilla sietokykyä niitä vastaan. Hanén mukaan vasta yllättävän katastrofin tapahduttua paljastuu katastrofin kokonaisuus, josta näemme, mitkä erilliset toimet vaikuttavat loppujen lopuksi kokonaisuuteen. (Hanén, 2017, s. 141, 182 - 183.)

Jari Saramäen (2013) mukaan maailmanlaajuisten verkostojen kasvu on lisännyt mm. virusten ja kulkutautien mahdollisuutta siihen, että niistä aiheutuva kriisi voi levitä räjähdysmäisesti maailmanlaajuisesti ongelmaksi. Verkostojen kartoittaminen, teoreettisten mallien luominen ja ilmiöiden simulointi ovat keinoja, joilla tutkijat ovat pyrkineet ehkäisemään mahdollisia verkostojen välityksellä tulevia ongelmia. Saramäen mukaan pandemioiden alkuvaiheen perusteella kyetään nykyisin ennustamaan jo pandemian leviämisen nopeus maissa ja maanosien välillä hyvin liikenneverkostojen avulla. (Saramäki, 2013, s. 157 – 158.)

### **3.2 Pandemian vaikutus henkilöstöjohtamiseen**

Vaarallisissa epidemioissa ja maailmanlaajuisissa pandemioissa, kuten COVID-19-pandemiassa, on kyse terveydelle vaarallisesta tartunnasta, joka leviää herkästi ihmisestä toiseen (Naumanen ja muut, 2020, s. 4). Asioiden jälkiviisaus kuuluu oleellisena osana asioiden käsittelyyn ja tapaamme yksinkertaistaa tapahtumia ajan kuluessa ja tilanteen helpotuttua. Kaikki tapahtumat voivat jopa tuntua selkeiltä tapahtuman jälkeen.

(Lundström & Mäenpää, 2017, s. 1360.) Tämä sopii hyvin myös kriisijohtamiseen, sillä jälkikäteen kykenemme arvioimaan toimintaamme eri lailla, kun näemme kokonaisuu-  
den ja tiedämme kriisin aiheuttamat vahingot ja tapahtumat.

Työterveyslaitoksen (2021) tekemän tutkimuksen mukaan COVID-19-pandemia aiheutti 52,9 %:lle kunta-alan johtaja- ja esimiesasemassa oleville työntekijöille työjärjestelyihin muutosta, joko siirtymisenä etätyöskentelyyn (39 %), toisiin tehtäviin (7,3 %) tai muiden syiden vuoksi (6,6 %). Etätyötä tekevät kokivat saavansa hyvin tukea niin lähiesimiehiltään kuin työyhteisöltä, samoin etätyö koettiin mielekkäänä. (Työterveyslaitos, 2021.) Myös työn kuormittavuudessa on havaittu eroja pandemian aikana. Korkeasti koulutetut henkilöt, jotka kykenivät tekemään etätyötä, kokivat työn kognitiivisen kuormittavuuden (mm. kiireen, päällekkäisten töiden teon, keskeytykset) vähenevän, mutta samalla sosiaalisten vuorovaikutusten vähäisyys koettiin kuormittavana. (Miettinen, 2020.) Eline Moensin ja muiden (2021) tutkimuksessa työntekijät näkivät etätyön ja digineuvottelujen säilyvän useiden yritysten toimintamallina myös COVID-19-pandemian jälkeen (Moens ja muut, 2021, s. 13 – 15). Tämän seurauksena myös etäjohtaminen tulisi lisääntymään tulevaisuudessa.

Suomen Kuntaliiton (2020) julkaisussa todetaan, että kunnan johtajien kriisiviestinnän keskeiset tavoitteet ovat tilanteen haltuun ottaminen, huolten hälventäminen, korvaavista palveluista tiedottaminen sekä väärän tiedon ja lisävahinkojen estäminen. Luotettavan, nopean ja riittävän tiedon välittäminen organisaation sisällä turvaa työntekijöiden keskittymisen omaan työhönsä sekä estää huhujen paisumisen ja leviämisen. (Suomen Kuntaliitto, 2020, s. 6, 17.) Pandemia luo uusia haasteita viestintään, koska tuntematonta uhkaa on vaikea hahmottaa, ja se voi mahdollisesti lisätä kokemaamme pelon tunnetta. Tutkimuksen mukaan johtajat voivat virheellisellä viestinnällä jopa aiheuttaa kriisejä, sillä heillä on keskeinen rooli edustaa yritystä ja sen arvoja. Johtajat ovat tärkeä voimavara kriisin voittamisessa ja kriisin jälkeisen organisaation uudistamisessa, missä he tarvitsevat sidosryhmien ja työntekijöiden tukea. Johtajan vahvuus, maine ja visio ovat

tekijöitä, joiden avulla kriisinjälkeinen uudistaminen on mahdollista. (Ulmer ja muut, 2007, s. 132 – 133.)

Ylimmän johdon tulee tarjota lähijohtajille tuen (työnopastuksen, perehdytyksen, tms.) lisäksi jatkuvasti ajantasaista tietoa, selkeät ohjeet toimintatavoista sekä henkilöstön turvallisuudentunteen vahvistamisen periaatteet (Naumanen ja muut, 2020, s. 28). Alexander Bartikin ja muiden (2020) tekemässä tutkimuksessa nähtiin, että etäjohtaminen vaikuttaa tulevaisuudessa organisaation toimintaan, sekä työntekijöihin ja poliittisiin päättäjiin. Tutkimuksessa COVID-19-pandemia nähtiin testinä siitä, miten joustavia organisaatiot ovat, ja miten ne kykenevät sopeutumaan nopeisiin muutoksiin. (Bartik ja muut, 2020, s. 14 – 15.)

### **3.3 Oppilaitosten kriisijohtaminen COVID-19-pandemian aikana**

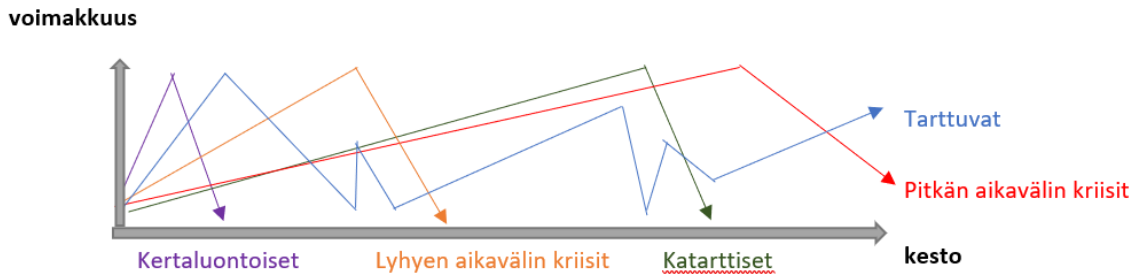
COVID-19-pandemia on vaikuttanut koulutusjärjestelmiin maailmanlaajuisesti. Pandemian vaikutukset erityisesti haavoittuvimpiin opiskelijoihin ovat merkittävät. Pandemia on myös nostanut maailmanlaajusten koulutusjärjestelmien eriarvoisuuden voimakkaasti esille. Eriarvoisuus näkyy erityisesti digitaalisten laitteiden ja tietoverkkojen puutteena, mikä on haitannut varsinkin etäopiskelujen järjestämistä. (Unesco.)

Suomi on ennalta varautunut moniin häiriötiloihin sekä poikkeusolojen käyttöönoton valmiuslailla (2011/1552). WHO julisti 11.3.2020 COVID-19-epidemian pandemiaksi ja Suomeen julistettiin poikkeusolot 16.3. – 16.6.2020 väliselle ajalle (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2021). Tämä aiheutti mm. ammatillisen koulutuksen järjestämisen etäopiskeluna digitaalisten oppimisympäristöjen ja itsenäisen opiskelun keinoin (Valtioneuvosto, 2020). Poikkeusolojen alettua oppilaitokset siirtyivät kriisijohtamiseen, suoraviivaiseen johtamismalliin. Kriisijohtamisen avulla organisaation toiminnassa keskityttiin oleelliseen, pyrkien näin vähentämään organisaation suorituspainetta. Opetuksessa rajoitettiin koulupäivien pituuksia, pyrittiin rutiinien säilyttämiseen ja opetussuunnitelman mukaisen opetuksen turvaamiseen mahdollisimman hyvin. (Haapakoski ja muut, 2020, s. 124

– 125.) Poikkeusolojen päätyttyä Suomessa on jatkunut erinäisiä rajoituksia ja suosituksia, joiden vaikutus näkyy vielä tänä päivänäkin niin oppilaitoksissa kuin muussa ihmisten välisessä toiminnassa (Valtioneuvosto, 2020).

Yhteisöt ja perheet ovat aina luottaneet kriisitilanteissa oppilaitosorganisaatioiden va-  
kauden edistämiseen (Potter ja muut, 2021, s. 96; Ramos-Pla ja muut, 2021). Koulujen  
kriisivalmiussuunnitelmat ovat lähtöisin 1990-luvun alkupuolelta ja niiden suunnitteluun  
osallistuvat tänä päivänä yleensä paikalliset kriisivalmiusryhmät ja kouluterveyden-  
huolto (Opetushallitus, 2021a). Sisäisen turvallisuuden strategia (2017) on valtiovarain-  
ministeriön ohjelma oppilaitosten turvallisuuden vahvistamiseen sekä turvallisuustieto-  
jen ja -taitojen kehittämiseen. Sen mukaan vastuu työyhteisön ja oppilaitosten tervey-  
destä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista katsotaan olevan esimiehillä ja johtajilla, jotka  
ovat työnantajan ja opetuksen järjestäjän edustajia. (Opetushallitus, 2021b). Jason Gris-  
som ja Lara Condon (2021) tekemän tutkimuksen mukaan koulujen johtajien tulisi vähin-  
tään varmistaa, että kriisiajan prosessit organisaatiossa ovat ajantasaiset, ja että kriisin-  
hallintasuunnitelmat ja viestintäjärjestelmät ovat sellaiset, että ne toimivat kriisitilan-  
teissa (Grissom & Condon, 2021, s. 321).

Larry Smithin ja Dan Rileyn (2012) mukaan oppilaitosorganisaatioissa kriisinä voidaan  
pitää kiireellistä tilannetta, joka vaatii koulun johdolta ja henkilöstöjohtamiselta nopeita  
ja päättäväisiä toimia. He tunnistavat oppilaitoksissa viisi erilaista kriisiluokittelua (kuvio  
1). Kertaluontoiset kriisit ovat nopeita ja nopeasti ratkaistavissa. Lyhyen aikavälin kriisit  
syntyvät nopeasti ja niiden ratkaiseminen on nopeaa. Katarttiset kriisit syntyvät hitaasti,  
mutta niiden ratkaisu on nopeaa. Pitkän aikavälin kriisit kehittyvät hitaasti ja jäävät vaille  
selkeää ratkaisua. Kriisiluokittelussa viidentenä ovat tarttuvan kriisit, jotka syntyvät ja ne  
voidaan ratkaista nopeasti, mutta kriisit jättävät jälkeensä paljon muita kysymyksiä ja kä-  
siteltäviä asioita, jotka muodostuvat ajan saatossa erillisiksi omiksi kriiseikseen. (Smith  
& Riley, 2012, s. 58 - 60).



**Kuvio 1.** Koulujen yleisimmät kriisiluokittelut (mukaillen: Smith & Riley, 2012, s. 59 – 60).

Jason Grissomin ja Lara Condonin (2021) tutkimuksessa todetaan oppilaitosorganisaatioiden kriisinhallinnan elinkaarissa olevan viisi vaihetta (kuvio 2), jolla he viittaavat Wootenin ja Jamesin (2008) tekemään tutkimukseen. Ensimmäinen on hillitseminen ja ehkäisy, joka tarkoittaa organisaatioiden vaaratilanteiden ja kriisitilanteiden arviointia ja ennakoitua. Ennakoinnin tarkoituksena on riskien minimoiminen ja vähentäminen. Toinen vaihe on kriisiin varautuminen, johon kuuluvat organisaatioiden laatimat kriisinhallintasuunnitelmat ja toimintamallit. Kolmas vaihe on reagointi, joka edellyttää kriisinhallintasuunnitelman käyttöönottoa ja välittömiin nopeisiin toimiin ja päätöksiin ryhtymistä kriisitilanteen hoitamiseksi ja kriisin kielteisten vaikutusten minimoimiseksi. Kriisinhallinnan neljäs vaihe on elpyminen. Akuutin kriisin hellittäessä organisaatio pyritään palauttamaan mahdollisimman hyvin rutiineihin, koska rutiinit ja säännöllinen toiminta voivat antaa yhteisön jäsenille turvallisuuden tunnetta. Elpymisen kaksi tärkeää painopistettä ovat yhteisön tarpeiden seuranta ja niihin reagointi sekä jatkuva tiedottaminen. Viimeinen viides vaihe on kriisistä ja organisaation kriisikokemuksesta oppiminen. Kriisinhallinnan vaiheiden aikana kerätyt tiedot kriisiä lieventävistä ja pahentavista tekijöistä, kriisinhallintasuunnitelman toimivuudesta, samoin kuin johtamisen päätöksenteon- ja viestintäkäytänteiden toimivuudesta antavat arvokasta tietoa tulevaisuuteen. (Grissom & Condon, 2021, s. 316 – 318.)



**Kuvio 2.** Kriisinhallinnan elinkaari (mukaillen Grissom ja Condon, 2021, s. 316).

Larry Smith ja Dan Riley (2012) näkevät koulujen johtamisessa olevan keskeisesti kyse ihmisten johtamisesta, koska oppilaitokset pyrkivät vaikuttamaan muiden ajatteluun, tunteisiin ja käyttäytymiseen. Heidän mukaansa koulujen kriisinajan johtamisominaisuudet poikkeavat normaalista johtajuudesta siinä, että kriisiaikoina johtajuudessa on kyse tapahtumien, tunteiden ja kriisin seurausten käsittelystä niin, että ne minimoisivat mahdollisimman tehokkaasti niin henkilökohtaiset kuin organisaation haitat. Tutkimuksessaan Smith ja Riley (2021) toteavat, että kriisitilanteessa tulisi unohtaa normaalit säännöt, koska normaalit säännöt on tehty normaalioloja varten. Heidän mukaansa kriisissä tulisi tehdä mahdollisimman nopeasti kaikki tarvittava, vaikka se merkitsisi normaalien sääntöjen rikkomista. (Smith & Riley, 2012, s. 57, 64.) Ramos-Pla ja muut (2021) havaitsivat tutkimuksessaan, että rehtoreiden tuli pandemian aikana olla ennakoivampia ja kyettävä tarjoamaan vastauksia omien henkilökohtaisten ja emotionaalisten ponnistelujensa kustannuksella. Lisäksi he havaitsivat, että pandemia aiheutti rehtoreiden johtamiskäytäntöiden muuttuvan samankaltaisiksi eivätkä esimerkiksi iän, kokemuksen ja koulutuksen tuomat vaikutukset antaneet lisäarvoa pandemia-ajan johtamiseen, vaikka normaaleina aikoina nämä ominaisuudet tukivat rehtoreiden kehitystä. He havaitsivat lisäksi, että myös psykologiset resurssit (optimismi, itsetehokkuus, proaktiivisuus) laskivat kriisin aikana, millä on havaittu olevan positiivinen vaikutus asianmukaisessa ja tehokkaassa johtamisessa. (Ramos-Pla ja muut, 2021, s. 6 – 7, 9.)

Oppilaitosympäristössä, koulutus- ja opetusalan päälliköiden henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, suurin ammattikunta ovat opettajat, jotka pitävät koulutusjärjestelmää toiminnassa. COVID-19-pandemia kasvatti opettajakunnassa epävarmuutta ja stressiä, joka johtui mm. muuttuneista toimintaympäristöistä ja uudenlaisten työmallien luomisen tarpeesta. Lisäksi opettajat kokivat lisääntyntä huolta opiskelijoiden selviytymisestä ja tukemisesta pandemian aikana. Myös luotujen suhteiden merkitys korostui etäopetuksessa. Luotujen suhteiden merkitys voi tulevaisuudessa jopa vaikuttaa opettajan ammatillisen identiteetin muuttumiseen. (Kim & Asbury, 2020.) Myös Joonas Miettinen (2020) oli tutkimuksessaan samalla linjalla, todeten COVID-19-pandemian muuttaneen työn tapoja ja sen kuormitusta työpaikoilla. Hänen mukaansa työn kuormittavuutta lisäsi

erityisesti etätyössä esimerkiksi työn fyysisen kuormituksen kasvaminen sekä vuorovai-  
kutuksen vähäisyys, kun taas kognitiivisen (kiire, yhtäaikaisten töiden tekeminen) kuor-  
mittavuuden koettiin pandemian aikana vähenevän. (Miettinen, 2020.)

Secil Ozkayran ja muut (2020) toteavat, että organisaation menestystä ja tavoitteita uh-  
kaavaa tilannetta voidaan kutsua kriisiksi. Tällaiset äkilliset vaikeudet, joihin voidaan lu-  
kea myös koulutuksessa tapahtuvat negatiiviset ja spontaanit kehitykset, vaikuttavat  
kielteisesti kouluun ja sen ympäristöön. (Ozkayran ja muut, 2020, s. 205, 2015 – 216.)  
Larry Smithin ja Dan Rileyn (2012) mukaan kriisit edellyttävät demokraattista organi-  
saatiokulttuuria, koska vastuu kriisitilanteissa voi olla henkilöillä, joilla on kriisin ratkai-  
semisen kannalta keskeiset edellytykset. Heidän mukaansa byrokraattinen rakenne tu-  
lisi muuttaa järjestelmäajattelua ja joustavaa päätöksentekoa tukevaksi organisaatioksi  
kriisitilanteessa. (Smith & Riley, 2012, s. 66 – 67.)

Kriisiaikoina johtaminen ei ole samanlaista kuin normaaliaikana eikä ikä, kokemus ja kou-  
lutyyppi vaikuta tuloksiin (Ranis-Pla ja muut, 2021, s. 9). Phillip Potterin ja muiden (2021)  
näkemyksen mukaan oppilaitosten johtamisen näkökulmasta kriisi vaatii tehokasta kom-  
munkointia, nopeiden päätösten tekemistä (operatiivisista, johtoa ja logistiikkaa koske-  
vista päätöksistä), kykyä työskennellä paineen alaisena ja kykyä arvioida organisaation,  
henkilöstön, opiskelijoiden sekä perheiden tarpeet (Potter ja muut, 2021, s. 105). Jason  
Grissomin ja Lara Condonin (2021) mukaan kriisijohtamista ei riittävästi huomioida op-  
pilaitoksissa. Heidän mukaansa kriisijohtaminen ei täysin eroa oppilaitoksen normaalista  
johtamisesta, mutta he näkevät kriisijohtamisessa olevan omia erityispiirteitä. Heidän  
mukaansa varsinkin tietoinen valmistautuminen sekä ennako- ja täydennyskoulutus tu-  
kisivat kriisiajan johtajuutta oppilaitosorganisaatioissa. (Grissom & Condon, 2021, s.  
315).

COVID-19–pandemian on havaittu aiheuttaneen työyhteisöissä paljon epävarmuutta,  
mikä aiheuttaa työhyvinvoinnin laskua ja sen myötä taloudellisia tappioita (Tilastokeskus,  
2020). Alexander Bartikin ja muiden (2020, s. 14) tekemän tutkimuksen mukaan

toimialoilla, jolla työskentelee enemmän koulutettuja työntekijöitä, etätöyön taso oli korkeampi sekä tuottavuuden menetykset pienempiä. Kriisin jälkeinen uudistaminen saattaa kuitenkin julkisilla organisaatiolla olla yksityisiä organisaatiota vaikeampaa. Yhdeksi syyksi tähän on nähty yksityisomistajien yrittäjähenkisyys, suurempi autonomia ja käytettävissä olevat resurssit jälleenrakentamiseen verrattuna oppilaitosympäristöihin. (Ulmer ja muut, 2007, s. 133.)

Pasi Sahlberg (2021) toteaa tutkimuksessaan, että Suomella oli kaksi erityispiirrettä, jotka auttoivat nopeaan siirtymiseen etäopetuksessa. Ensinnäkin kolmella neljäosalla opettajista oli jo käytettävissä digitaalisia opetus- ja oppimismahdollisuuksia, vaikka niiden käyttäminen opetuksessa oli vielä vaihdellut. Toinen keskeinen seikka oli opetussuunnitelma, jonka painotus oli jo itseohjautuvassa oppimisessä projektien ja tosielämän ongelmanratkaisun kautta. Kuitenkin Sahlberg (2021) havaitsi COVID-19-pandemian paljastaneen etäopetuksessa ongelmia useammassa maassa. Sahlberg pohti, kuinka etäopetusta tulisi painottaa. Tulisiko panostaa ydinaineisiin (luku- ja laskutaito), jolloin etäopetus valmistaa näiden kokeisiin, vai painotetaanko kokonaisvaltaista oppimista sekä sosiaalista ja emotionaalista hyvinvointia. (Sahlberg, 2021, s. 14, 16 - 17.)

Kati Haapakosken ja muiden (2020) teoksessa Tapio Lahtero keräsi johtajille etäkoulun oppeja pandemiasta. Hänen neljä keskeistä huomiotaan olivat: 1) Määrittele olennainen, jonka mukaan asiat priorisoidaan ja keskitytään tärkeimpiin tehtäviin. 2) Valmistaudu, eli emme kykene hetkessä rakentamaan uutta, jollemme ole tehneet tarvittavia pohjatöitä etukäteen. 3) Lähes kaiken voi siirtää verkkoon, kunhan opimme uudet toimintamallit ja sen tuomat mahdollisuudet sekä valmistaudumme tilanteisiin riittävällä huolellisuudella. 4) Yhteydenpito työntekijöihin on erityisen tärkeää, koska sen avulla edistetään työntekijöiden jaksamista ja työhyvinvointia. (Haapakoski ja muut, 2020, s. 126.)

Myös Larry Smith ja Dan Ridley (2012) ovat linjanneet viisi vaihetta oppilaitosten kriisiin vastaamiseen. Ensimmäisenä on faktatieto, jossa keskeistä on tiedon määrä, merkityksellisyys, laatu ja luotettavuus. Toisena on valmiussuunnitelman päivitys ja



avainhenkilöiden tietoisuus siitä, mitä toimenpiteitä on tehtävä, ja kuka tehtävän hoitaa. Kolmanneksi nousee päättäväinen päätöksenteko. Koska rajallisen tiedon varassa on tehtävä nopeita päätöksiä, on oleellista luoda kuva, että asiat ovat hallinnassa. Neljänneksi avoimen ja aidon huolen osoittaminen vahvistaa johdon ja työntekijöiden keskinäisiä siteitä kriisitilanteessa, millä on merkityksensä kriisin ratkaisemisessa. Viimeisenä mainitaan viestinnän selkeys, avoimuus ja oikea-aikaisuus, jolla estetään hämmennyksen, huhujen ja väärän tiedon leviäminen organisaatiossa. (Smith & Ridley, 2012, s. 63 – 64.)

Jussi Tanskasen ja muiden (2021) tutkimustulosten mukaan ammattioppilaitoksen henkilöstöjohtajien pandemian aikaiseen etätyöskentelyyn oltiin melko tyytyväisiä arvostamalla 3,49 (asteikolla 1 - 5). Tyytyväisiä oltiin varsinkin saadusta tuesta, tiedonkulusta, selkeästä ja kannustavasta viestinnästä, luottamuksesta sekä kannustamisesta työntekijöiden hyvinvoinnin ylläpitämiseen. Kehitettäväksi asioiksi nousivat varsinkin yksilölliset virtuaaliset kohtaamiset ja kuulumisten kysely. (Tanskanen ja muut 2021, s. 32, 35.)

Elias Pekkolan ja muiden (2021) tekemän kyselytutkimuksen perusteella COVID-19-pandemia hoidettiin rehtoreiden, vararehtoreiden ja dekaanien mukaan suomalaisissa yliopistoissa varsin tehokkaasti. Tehdyn kyselyn mukaan heikoimmat arvostamat annettiin yliopistojen kansainvälisestä toiminnasta (arvosana 3,3 asteikolla 1-5), tutkimustoiminnan jatkuvuudesta (3,8) sekä yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta ja yhteistyöstä (3,7). Keskeisenä johtamisen haasteena nähtiin viranomaisten ohjauksen ja yhteistyön epäselvyys ja tulkinnanvaraisuus. Yhteistyöhön toivottiinkin avoimempaa asioiden käsittelyä ja yhteistyötä eri organisaatioiden välillä. Johtamisen kannalta keskeisiksi kriisinhallinnan haasteiksi yliopistoissa nousivat seuraavat viisi asiaa: sähköpostien määrän kasvu, töiden ylikuormittuminen, tutkijoiden suorituskyvyn ja työhyvinvoinnin seurannan vaikeus, viestinnän vähäisyys (varsinkin kahvikeskustelujen puuttuminen ja verkkokokoukset) sekä koettu stressi siitä, että jokin tärkeä asia jäisi huomioimatta. Myös positiivisia vaikutuksia havaittiin. Ensinnäkin verkkotyökalut toimivat hyvin, osa koki saaneensa enemmän aikaa tutkimukseensa ja työkyvyssä havaittiin paranemista. Toiseksi kriisi pakotti kaikki digiloikan ottamiseen. Myös kokoukset olivat lyhyempiä, tehokkaampia,

täsmällisempiä ja niihin oli paremmin valmistauduttu. Lisäksi koettiin, että töiden delegointi oli helpompaa sekä päätöksenteko nopeampaa. (Pekkola ja muut, 2021.)

## 4 Aineisto ja menetelmät

### 4.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Tieteelle ei ole yhtä yhtenäistä kriteeriä vaan yleisluonteisesti tieteen tehtävänä on pyrkimys ymmärtää ja selittää todellisuutta ja ilmiöitä. Siihen vaaditaan tiedon puolueetonta tarkastelua, perustelua, kriittisyyttä ja järjestelmällisyyttä. (Puusa ja muut, 2020.) Tutkielmani toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa on hyödynnetty narratiivista menetelmää. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu oppilaitostoimintaympäristöä, henkilöstöjohtamista, kriisiä sekä COVID-19-pandemiaa käsitteleviin tutkimuksiin sekä tieteelliseen kirjallisuuteen.

Anu Puusan ja Pauli Juutin (2020) mukaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus korostaa todellisuutta, jossa keskeistä on saadun tiedon subjektiivinen luonne. Kvalitatiivisen lähestymistavan kohteena ovat henkilöt ja heidän subjektiiviset kokemuksensa, ajatukset ja tunteensa. Laadullinen tutkimus voi olla induktiivista (aineistolähtöistä), deduktiivista (teorialähtöistä) tai abduktiivista (teoriasidonnaista). Induktiivisen analyysin tavoite on koota aineistosta nousseita yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia ja näiden avulla nostaa aineiston keskeiset elementit tutkimuksen keskiöön. Laadullinen tutkimus pyrkii tuottamaan ilmiöstä rikasta ja yksityiskohtaista tietoa eri näkökulmista. Tutkimuksessa tulee myös pyrkiä tunnistamaan ja ymmärtämään tulkinnan (haastateltavan ja haastattelijan) eroavaisuuksia ja merkityksiä samoin kuin tiedostaa, että tulkinta on koko tutkimuksen mittainen prosessi. (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 131 – 135; Latvala & Vanhanen-Nuutinen, 2003, s. 23.) Kvalitatiivinen tutkimus sopii ilmiöiden tutkimiseen. Varsinkin sellaisten ilmiöiden, joiden perusta on asian tai tapahtuman ymmärtämisessä tai ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Myös haastateltavien käyttämää kieltä tai haastatteluissa nousseita sanoja ja ilmaisuja analysoitaessa kvalitatiivinen tutkimus nähdään toimivana menetelmänä. (Puusa & Juuti, 2020.)

Laadullista tutkimusta on kritisoitu sen luotettavuudesta, samoin kuin tiedon uskottavuudesta, koska kvantitatiiviseen (määrälliseen) tutkimukseen nähden otannat ovat

pieniä ja tutkimuksen toistettavuus (reliabiliteetti) samanlaisena on kvantitatiivista tutkimusta vaikeampaa. Kvalitatiivisessa soveltavassa tutkimusotteessa tavoitteena on tuotetun tiedon hyödyntämisen sekä tiedon soveltamisen mahdollisuus. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden osoittamiseksi tutkijan tulee kuvata mahdollisimman tarkasti tutkimuksen toteutus, aineiston keruu sekä henkilöt ja heidän taustansa (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 227).

## 4.2 Narratiivinen tutkimusote

Kautta aikojen olemme kertoneet tarinoita ja halunneet jakaa kokemuksiamme ja tietoa eteenpäin kerronnan avulla (Heikkinen, 2015, s. 149). Tarinoiden avulla ihmiset ymmärtävät itseään paremmin, sekä hahmottavat asioita ja näiden yhteyksiä toisiinsa (Squiren, 2008). Toiseksi tarinoilla on usein voimakas vaikutus kuulijaan, ja ne lisäävät kuulijan uskoa tarinan aitouteen. Kolmanneksi niistä on tehty johtamisvälineitä, joilla esimerkiksi muokataan yrityskuvaa. (Koskinen ja muut, 2005, s. 193). tarinat koostuvat alusta, keskikohdasta ja lopusta, jolloin voimme tutkia esimerkiksi tiettyä tapahtumaa tai aikajaksoa ja sen tunne- ja arvolatauksia, mahdollisia syy-seuraussuhteita tai vaikkapa sattuman vaikutuksia (Hänninen, 2015, s. 170). Narratiivinen aineisto syntyy näin tutkijan ja haastateltavan yhteisvaikutuksesta. Eräs narratiivisen aineiston eettisistä kysymyksistä koskee sitä, kuka omistaa saadun aineiston ja kenellä on oikeus tulkita saatua aineistoa. (Smythe & Murray, 2000, s. 321.)

Narratiivisuudella voidaan viitata neljään eri asiaan, jotka ovat tietämisen tapa ja tiedon luonne, kerätty tutkimusaineisto, analyysitavat sekä käytännöllinen merkitys. Keskeistä narratiiviselle ajattelulle on sen ajallinen luonne, eli tarinoiden tapahtumaketjut, jotka voivat olla menneessä, mutta samalla niiden avulla voidaan ennakoida tulevaa. (Puusa ja muut, 2020.)

Narratiivista tutkimusta voidaan tarkastella joko kertomusten tuottamana materiaalina tai maailmaa kertomuksien kautta, jonka tärkein käsite on tarina. Tarina vastaa

kysymykseen, mitä on tapahtunut, ja jokaisella on oma tapansa esittää tarina sekä käyttää erilaisia kerronnallisia keinoja, vaikka tarina olisi sama. Tarina kuvaa tapahtuman, joka sisältää tarkoitukselliset teot sekä sattumukset sekä olevaiset, joita ovat henkilöt ja tapahtumapaikat. (Heikkinen, 2015, s. 151 – 155.)

Narratiivinen tutkimusote voidaan jakaa elämäkerralliseen, narratologiseen ja narratiiviseen diskurssiin. Elämäkerrallinen tutkimusote juontaa juurensa klassiseen tiedekäsitykseen ja realistiseen paradigmaan. Elämäkerrallinen tutkimusote on kiinnostunut siitä, mitä todella tapahtui, mitä tehtiin ja miksi. Toinen narratologinen tutkimusote on kielitieteellinen suuntaus, jonka avulla tutkitaan erilaisia kertomuksia ja tekstejä sekä ollaan kiinnostuneita kieliopillisesta näkökulmasta. Kolmas kerronnallinen diskurssi on kiinnostunut, miten sosiaalista todellisuutta rakennetaan huomioiden myös ajallisen näkökulman. Diskurssi on tietyssä kontekstissa esitetty kielellinen esitystapa, joka ajan mittaan muuttaa muotoaan, kuten kerronnan tyyliä ja juonirakenteita. (Heikkinen, 2015, s. 151 – 155.)

Kokemuksiemme kautta hahmottuvat kertomukset ovat pohja analyysin tekemiseen. Narratiivinen tutkimus voidaan jakaa narratiiviseen analyysiin sekä narratiivien analyysiin, joiden analyysitavat ovat erilaisia narratiivisen tutkimuksen lähestymistapoja. Narratiivinen analyysi tuottaa saatujen aineistojen pohjalta uuden tai uusia tarinoita tai kertomuksia (esimerkiksi elämänkerroista, historiallisista tapahtumista tai tapaustutkimuksista). Narratiivien analyysin tiedot koostuvat kertomuksista tai tarinoista, ja joiden analyysi tuottaa luokkia tai kategorioita (Heikkinen, 2015; Polkinghornen 1995, s. 5-6). Narratiivisen analyysin tehtävänä on synteessin luominen, eli uusien näkökulmien ja kokonaiskuvien luominen kerätystä aineistosta. Kerätty aineisto puretaan ensin osiin, jonka jälkeen se luokitellaan ja luokat yhdistetään. Synteessissä pyritään uusien kokonaisuuksien, tulkintojen ja uuden ilmiön teoreettisen kokonaiskuvan luomiseen. (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 224 – 225.) Ian Dey (1993) näkee analyysin jatkuvana prosessina kuvailun, luokittelun ja yhdistelyn välillä. Kuvailu on analyysin perusta, jossa kartoitetaan aineiston ominaisuuksia ja piirteitä (Dey, 1993, s. 30 – 31).

Narratiivisen tutkimuksen yksi lähikäsitteistä on fenomenologihermeneuttinen metodi. Fenomenologian taustalla ovat kielifilosofia, joka tutkii kieltä ja sen rakennetta, sekä hermeneutiikka, joka viittaa tekstin tulkintataitoon, hermeneuttiseen kehään. Hermeneuttinen kehä tarkoittaa tutkijan käymää dialogia aineiston esiyymmärryksestä kohti perusteltua tulkintaa (eli ymmärtämään ja oppimaan tavoitettuja merkityssuhteita) ja näiden kautta uuden tiedon tulkintaan. (Puusa ja muut, 2020.) Fenomenologi-hermeneuttisen metodin mukaan ihmisten kokemukset syntyvät merkityksistä, kuten esimerkiksi oppimisesta syntynyt kokemus. Tällöin kokemus voi olla henkilökohtainen ja vaikeasti toisille ilmaistava. Toinen keskeinen fenomenologinen merkitysteorian ajatus koskee ihmisten yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyden mukaan merkitykset ovat intersubjektiivisiä eli ihmisiä yhdistäviä. Keskeistä fenomenologialle on pyrkimys ymmärtää yksilön tai valitun kohde-ryhmän merkitysmaailmaa tai toimintakulttuuria. (Laine, 2015.)

Narratiivinen tutkimus on saanut osakseen kritiikkiä varsinkin siitä, että tarinoista tehdään liian voimakkaita tulkintoja ja yleistyksiä. Myös tarinoiden pelkistäminen ja luokittelu voivat johtaa monisyisten tarinoiden muuttumiseen, mikä puolestaan johtaa tulkintojen muuttumiseen ja tarinoiden vääristymiseen. Lisäksi narratiivista tutkimusta on arvosteltu siitä, että tutkijan tekemät tarinat ja tulkinnat jäävät liian kevyiksi ja pintapuoliksi, jolloin analyttinen tulkinta aineistosta jää aineiston pintaraapaisuksi. (Laine, 2015.) Galen Strawson (2004) on myös esittänyt voimakasta kritiikkiä narratiivista tutkimusta kohtaan. Hänen mukaansa on olemassa ei-narratiivisia ihmisiä, jotka pyrkivät vääristämään kertomuksia tavalla tai toisella pyrkien näin hyödyntämään ajatusta narratiivisuuden tärkeydestä hyvän elämän kannalta. Strawson näkeekin ajatuksen narratiivisuuden merkityksestä hyvän elämän kannalta syrjivänä. (Hänninen, 2015; Strawson, 2004, s. 429 - 450).

Myös Fenomenologi-hermeneuttinen tutkimusmenetelmä on saanut osakseen kritiikkiä. Nähdään, että esimerkiksi retoriikassa (puhetaidossa) on kyse järkevästä viestinnän välineestä, eikä siitä pidä etsiä yleistettävyyttä, koska yksittäistapauksissa on kyse ainutkertaisuudesta ja ainutlaatuisuudesta. Retorista päättelyä pidetään näin järjen

manipulointina, jossa on vaarana tunteiden, kiintymyksen ja suostuttelun vaikutus tuloksiin. (Lawn & Keane, 2011, s. 100 – 101.) Myös Anu Puusa ja muut (2020) ovat samalla linjalla todeten tiedon ja kokijan olevan fenomenologisen näkökulman mukaan aina toisiinsa sijoittuneita. Heidän mukaansa eri henkilöillä on jokaisella oma kokemuksensa tilanteesta ja nämä henkilöiden kokemukset voivat poiketa hyvinkin paljon toisistaan. Heidän mukaansa syy tähän on se, että ”kokonaisuus vaikuttaa yksityiskohtiin ja jokainen yksityiskohta liittyy muihin yksityiskohtiin.” (Puusa ja muut, 2020.)

### 4.3 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimukseen valitsin kymmenen Suomen suurimman ammatillisen oppilaitoksen joukosta kolme. Tavoitteenani oli valita eri puolella Suomea olevia oppilaitoksia, jotka olivat oppilas- ja/tai henkilöstökooltaan mahdollisimman samansuuruisia. Pyrin saamaan kustakin oppilaitoksesta riittävän määrän haastateltavia, mikä mahdollistaisi myös mahdollisten paikkakuntaerojen näkymisen tutkimuksessa. Opetushenkilöstön lähiesimiehenä toimii näissä organisaatioissa koulutuspäällikkö tai opetusalanpäällikkö. Koulutus- ja opetusalanpäälliköt toimivat organisaatiossa keskijohdollisissa tehtävissä lähijohtajina, joiden vastuualueena on esimerkiksi ammatillisen koulutustarjonnan eri kokonaisuuksien kokonaisvaltainen vastuu, tai vastuu tietyistä henkilöstöryhmästä, kuten esimerkiksi suunnittelijoista. Koulutus- ja opetusalanpäällikköiden esimiehinä toimivat organisaation rakenteen mukaisesti esimerkiksi vararehtorit.

Aluksi olin valittujen organisaatioiden tietosuojavastaavaan yhteydessä tutkimuskäytännön varmistamiseksi. Tämän jälkeen toimitin tutkimuslupahakemuksen sekä tutkimussuunnitelman rehtorille ja pyydetyille yhteyshenkilöille. Sain tutkimusluvut valittujen organisaatioiden rehtoreilta 24.8. - 7.9.2021 välisenä aikana. Organisaatioista luvan saatuani valitsin harkinnanvaraisena otantana molemmat sukupuolet huomioiden viisi henkilöä kustakin organisaatiosta, ja lähetin heille haastattelupyynnön. Mikäli ne eivät jostaneet haastatteluun, lähetin haastattelupyynnön seuraaville organisaation edustajille, kuitenkin niin, että organisaatiota kohden lähetin enintään 15 pyyntöä.

Haastattelupyynnöt lähetin sähköpostitse, tiedustellen halukkuutta osallistua tutkimukseeni. Toimitin haastateltaville tietosuojailmoituksen/suostumuslomakkeen sekä taustakysymyslomakkeen ennen haastattelua. Tietosuojailmoituksella/suostumuslomakkeella haastateltava antoi suostumuksensa tutkimukseen osallistumisesta ja aineiston käyttämisestä pro gradu -tutkielmassa ja mahdollista jatkotutkimusta varten. Lomakkeet sisälsivät myös tiedon tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta sekä mahdollisuudesta keskeyttää tutkimukseen osallistuminen, mikäli haastateltava näin haluaa. Vilma Hännisen (2008) mukaan suostumuksen saaminen tutkittavalta kuuluu tutkimuseettisiin perussääntöihin, jotka sisältävät myös luottamuksellisuuden vaateen, anonyymien suojan sekä pyrkimyksen siihen, ettei tutkija tuota tarkoituksellisesti vahinkoa tutkimukseen osallistujalle (Hänninen, 2008, s. 123). William Smythe ja Maureen Murry (2000) näkevät, että narratiivisessa tutkimuksessa tutkijalla on kaksoisrooli. Toisaalta tutkija on kuuntelija ja ymmärtäjä, ja toisaalta tutkijan positiossa hänen tehtävänä on yksilöllisen näkökulman sijaan löytää aineistosta yleistettävyyksiä sekä analysoida erilaisia ja yhteisiä piirteitä. (Smythe & Murry, 2000, s. 322 – 323.)

Lähetin kaiken kaikkiaan 28 haastattelupyynnötä, joista 13 (n=6 naista, n=7 miestä) johti haastatteluun (taulukko 3). Keskimääräinen organisaatioiden osallistumisprosentti oli 17,1 % (vaihteluväli 8,6 – 27,8 %). Haastateltavien keski-ikä oli 55,8 vuotta (vaihteluväli 43 – 63 vuotta) ja koulutustausta vaihteli alemmasta korkeakoulututkinnosta (n=4) ylemmän korkeakoulututkintoon (n=9). Alaisten määrän keskiarvo oli 25,8 (vaihteluväli 15 – 39) ja työvuosien keskiarvo oli 11,6 vuotta (vaihteluväli 2,8 – 25).

**Taulukko 3.** Lähetetyt haastattelupyynnöt oppilaitoksille 2021.

Lähetetyt haastattelupyynnöt elo-lokakuun aikana	Oppilaitos 1	Oppilaitos 2	Oppilaitos 3	yhteensä
Lähetettyjä haastattelupyynn- töjä	5	15	8	28
Hyväksytyt haastattelupyynn- töjä	5	3	5	13



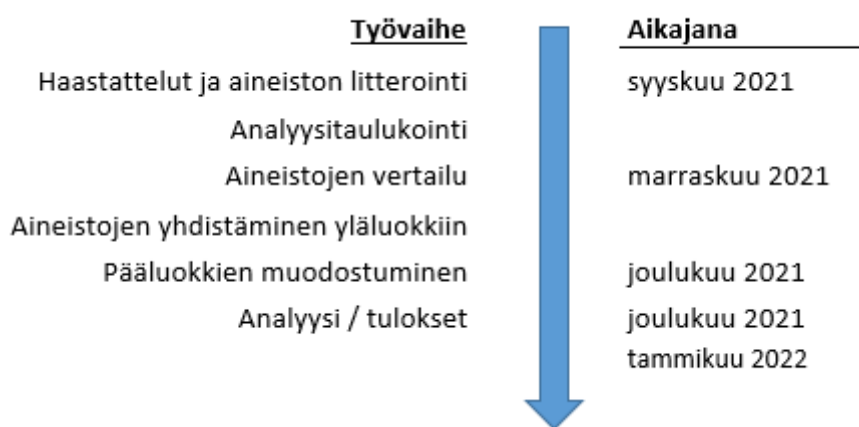
Lähetetyt haastattelupyynnöt elo-lokakuun aikana	Oppilaitos 1	Oppilaitos 2	Oppilaitos 3	yhteensä
Ei halunnut osallistua/ei vastannut	0	8	2	10
Suostumus ei johtanut haastatteluun	0	2	1	3
Ei työskennellyt / vasta aloittanut koulutus- tai opetusala-päällikkönä	0	2	0	2

Haastattelut suoritin yksilöllisenä narratiivisena haastatteluna Microsoft Teamsin avulla. Haastattelut olivat vapaaehtoisia ja nauhoitin haastattelut haastateltavien luvalla. Aluksi esitin haastateltaville pyynnön: ”Kerro COVID-19-pandemian vaikutuksista koulutus-/opetusala-päälliköiden henkilöstöjohtamiseen oppilaitoksessanne, varsinkin kaikki tärkeäksi kokemasi käytänteet ja opit, joita pandemiavuosi antoi.” Haastateltavilla oli mahdollisuus aloittaa kertomansa juuri siitä kohdasta, kun he itse halusivat, ja heillä oli mahdollisuus käyttää kerrontaan juuri sen verran aikaa, kuin he kokivat tarvitsevänsä. Kerronnallisen osuuden jälkeen esitin haastateltaville täydennyskysymyksiä hänen kertomukseensa liittyen sekä käyttäen valmiiksi pohdittuja apukysymyksiä, jotka pohjautuivat tutkimuskysymyksiin (liite 4).

Tehtyjen haastattelujen kokonaiskesto oli 9 h 54 min 15 s (vaihteluväli 27 min 23 s ja 1 h 27 min 15 s välillä). Litteroin, eli puhtaaksikirjoitin haastattelut. Kaiken kaikkiaan eri tekniikoilla litteroitua tekstiä muodostui 169 sivua (fonttikoko 12, riviväli 1,5). Ohjeistukset litteroinnin tarkkuudesta eivät ole yksiselitteiset ja litteroinnissa voidaankin käyttää joko sanatarkkaa litterointia tai valikoiden aineistosta litteroitavat tekstit esimerkiksi teemoittain (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 217). Litteroinnin apuna käytin sanatarkkaa litterointia. Haastattelut, jotka alkoivat tuottaa samaa materiaalia, litteroitiin suoraan analyysitaulukkoon (taulukko 4).

#### 4.4 Tutkimusaineiston analyysi

Narratiiviseen tutkimukseen ei ole selkeitä ohjeita, vaan tutkijalla on käytösssänsä ainoastaan käsitteellisiä viitekehyksiä, joita tutkija voi lähestyä monella tavalla (Squire, 2008). Tutkimusaineiston analyysitapana käytin narratiivin (aineistolähtöisen aineiston) analyysiä. Analyysin tarkoituksena on etsiä yhteisiä teemoja tai piirteitä aineistosta ja analysoida saatuja tuloksia tämän kautta. (ks. Heikkinen, 2015; Polkinghornen 1995, s. 5-6.)



**Kuvio 3.** Aineiston analysointiprosessin vaiheet.

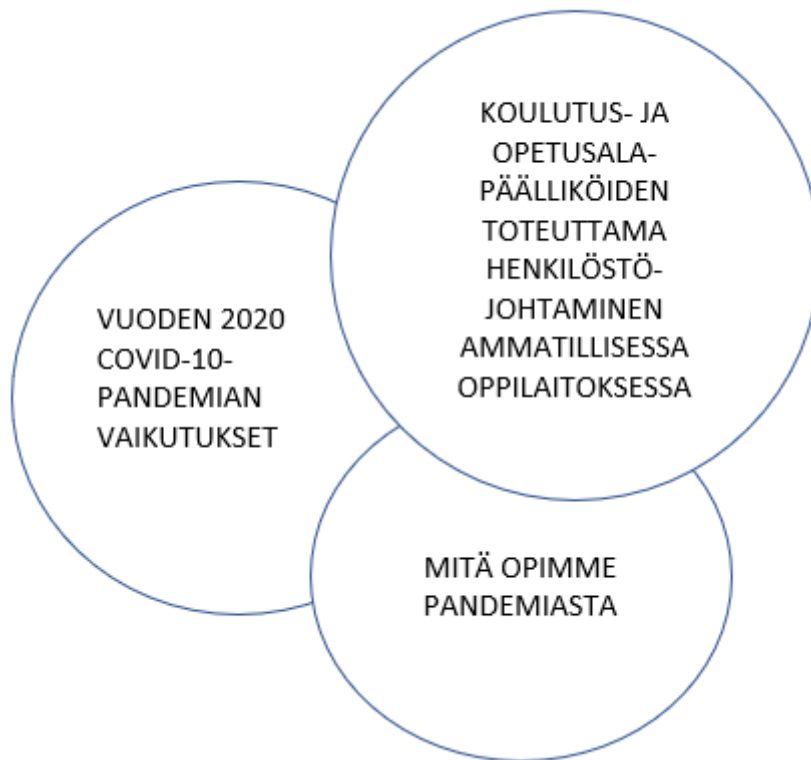
Aineiston analysointiprosessi eteni vaiheittain haastattelujen jälkeen (kuvio 3). Aluksi luin litteroidun aineiston erilaisia lukutapoja hyödyntäen ja kuuntelin haastattelut useampaan kertaan. Tämän jälkeen aloin koota aineistoa alustavaan analyysitaulukkoon (taulukko 4) ja ajoittain palasin niin haastattelumateriaaliin kuin litteroituun tekstiin. Alustavan analyysitaulukon runkona käytin apukysymyksiä. Täydensin alustavaan analyysitaulukkoon haastatteluista nousseita asioita ja täytin jokaisesta haastattelusta oman sarakkeen. Muutin ja laajensin alustavaa analyysitaulukkoa haastattelujen ja uusien asioiden ilmaantuessa koko prosessin ajan. Analyysin tarkoituksena on kerätä esimerkiksi aineistosta nousseita yhteyksiä ja tapahtumien tarkoituksia sekä tapahtumien seurauksia tai vaikutuksia (Latvala & Vanhanen-Nuutinen, 2003, s. 23).

**Taulukko 4.** Analyysitaulukko lopullisessa muodossa.

<b>Pääaiheet</b>	<b>Teemat ja apukysymykset</b>
Kerro COVID-19-pandemian vaikutuksista koulutus- ja opetuslapäälliköiden henkilöstöjohtamiseen oppilaitoksessanne, varsinkin kaikki tärkeäksi kokemasi käytänteet ja opit, joita pandemiavuosi antoi.	Uudessa tilanteessa Huoli henkilöstöstä Koulutus- ja opetuslapäälliköiden antama tuki Henkilöstön osaamisen varmistaminen Havaittuja ongelmia Koulutus- ja opetuslapäälliköiden saama tuki Itsensä johtaminen ja ajankäyttö Työkuorma pandemian aikana
Koulutus- ja opetuslapäälliköiden toteuttama henkilöstöjohtaminen ammatillisessa oppilaitoksessa.	Millaista koet koulutus- ja opetuslapäälliköiden toteuttaman henkilöstöjohtamisen olevan ammatillisessa oppilaitoksessa?
Vuoden 2020 COVID-19-pandemian vaikutukset.	Miten kriisiajan johtaminen eroaa normaaliajan johtamisesta? Kerro ensireaktio pandemiasta. Kerro kuinka olit varautunut pandemiaan. Millaista tukea sait työhösi/etätyöhön? Millaista informaatiota/viestintää?
Mitä opimme pandemiasta?	Mitkä käytänteet haluaisit säilyttää tulevaisuudessa? Mitkä käytänteet haluaisit säilyttää tulevaisuudessa? Kun katsot pandemia-aikaa taaksepäin, niin mitä tekisit nyt toisin? Jos olisin tiennyt tämän ennen pandemiaa niin...
Onko jotain, mitä vielä haluaisit sanoa lopuksi?	
Lausahduksia / omia huomioita	

Alustavan analyysitaulukon tarkoituksena oli tiivistää ja kerätä keskeinen tieto yksittäisistä haastatteluista. Taulukon avulla kykenin erottelamaan erilaisuuksia ja samankaltaisuuksia haastateltavien kertomuksista. Lainaukset kirjoitin ilman murretta, tiivistäen niin, että tekstistä poistettiin toistoja, joita tulee normaalissa pohdiskelevassa puheessa. Näiden tarkoituksena oli selkeyttää virkkeen keskeistä sanomaa ja sen ymmärrettävyyttä sekä samalla turvata haastateltavan anonymiteetti. En käyttänyt haastateltavien satunnaista numerointia lainauksissa, koska useassa haastattelussa korostettiin toivetta siitä, että henkilöllisyys ei paljastu millään tavalla. Numeroinnin poisjättämisen tarkoituksena on, ettei tutkimuksessa kyetä yhdistämään haastateltavien antamaa palautetta edes tutkimalla tietyn numeron omaavia lauseita. Corinne Squiren (2008) mukaan narratiivisessa tutkimuksessa anonymiteetin suojaaminen on erityisen tärkeää, koska narratiivisen tutkimuksen aineiston kertomismuoto ja aineiston laajuus tuovat tähän haastetta (Squiren, 2008). Myös Vilma Hänninen (2015) on samalla linjalla tutkimuksen anonymiteetin suojaamisessa. Vaikka nimet ja muut henkilöllisyyden paljastavat tekijät on poistettu tarinoista, tarinoissa voi hänen mukaansa olla kuitenkin kohtia, jotka voivat paljastaa haastateltavan henkilöllisyyden, mikäli tähän ei kiinnitetä riittävää huomiota. (Hänninen, 2015, s. 133 – 134.)

Haastattelujen ja analyysitaulukkoon viemisen jälkeen vertailin aineistoa keskenään ja aloin koota aineistoa pääluokkiin. Hyödynsin alkuperäistä haastatteluaineistoa ja litteroitua tekstiä prosessin aikana useampaan kertaan ajatusten kirkastamiseksi sekä asioiden analysoimiseksi. Kuvio 4 esittää pääluokat, joihin sijoitin kootut aineistot. Pääluokat olin johtanut esille nousseista asioista sekä tutkimuskysymyksistä.



**Kuvio 4.** Pääluokat

Tulkitsin saatuja tuloksia ja kokosin niistä synteetit, joiden pohjalta muodostuivat tutkimuksen pohdinta ja johtopäätös. Sirkka Hirsjärven ja muiden (2008) mukaan tulosten tulkinnalla on analyysivaiheen jälkeen tärkeä rooli. Tulkinnan tehtävänä on selkeyttää ja pohtia saatua aineistoa, koska jokainen haastateltava, tutkija ja lukija tulkitsevat materiaalin omalla tavallaan. Empiirisessä (kokemusperäisessä) tutkimuksessa tämä tarkoittaa tutkimuksen validiteettia eli tutkiiko tutkimus sitä, mikä tutkimuksen perimmäinen tehtävä on. Hirsjärven ja muiden (2008) mukaan tuloksista tulisi myös laatia synteesejä, joiden tehtävänä on koota tuloksista pääseikat ja antaa vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Näiden synteisien avulla tutkija laatii tutkimuksen lopulliset johtopäätökset. (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 224 – 225.)

## 5 Tutkimuksen tulokset

### 5.1 Koulutus- ja opetusalapäälliköiden toteuttama henkilöstöjohtaminen

Haastateltavat kertoivat haastattelussa koulutus- ja opetusalapäällikön työstä hyvin laajasti, analyttisesti ja monipuolisesti. Lisäksi haastateltavien joukossa oli henkilöitä, jotka opetus- tai koulutuspäällikön työn lisäksi toimivat muissa organisaation tehtävissä, joten näin myös laajempaa näkemystä organisaation toimintaan.

Koulutus- ja opetusalapäälliköt tunnistivat oppilaitostoimintaympäristön asiantuntijaorganisaatioksi. Asiantuntijaorganisaation ominaispiirteiksi nousivat varsinkin opettajien asiantuntijuus ja heidän toimintansa autonomia. Asiantuntijaorganisaation nähtiin edesauttavan keskustelevaa ja osallistavaa organisaatiota sekä toimintaa kehittävänä mahdollisuutena organisaatiossa. Keskeistä koulutus- ja asiantuntijaorganisaatiossa nähdään olevan luottamus, avoin viestintä, keskusteleva ilmapiiri sekä arvostus. Haastatteluissa ammatillisen oppilaitoksen koulutus- ja opetusalapäälliköiden toteuttama henkilöstöjohtaminen nähtiin asiantuntijaorganisaation johtamisena. Samoin kaikki tiedostivat koulutus- ja opetusalapäälliköiden toteuttaman henkilöstöjohtamisen olevan erilaista ammatillisessa organisaatiossa kuin esimerkiksi yksityisellä sektorilla, vaikka monella ei ollutkaan kokemusta yksityisellä puolella työskentelystä. Opettajien toiminnan asiantuntijuus ja toiminnan autonomia olivat hyvin tiedossa sekä niiden tuomat mahdollisuudet ja haasteet työnjohdollisesti. Koulutus- ja opetusalapäälliköt kuvasivat opettajia muun muassa vastuuntuntoisiksi, kehitysmyönteisiksi ja pedanteiksi. Haastatteluissa nousikin voimakkaana esille opettajien asiantuntijuuden arvostus ja heidän huomioimisensa ja kuunteleminen asioita päätettäessä. Samalla tunnistettiin henkilöstöjohtamisen peruseriäisten kuten kuuntelemisen, kunnioittamisen, palautteen antamisen jne. olevan aivan samanlaisia kuin muissakin organisaatioissa.

Asiantuntijoiden johtamisessa nähtiin myös paljon haasteita. Koulutus- ja opetusalapäälliköiden toteuttaman henkilöstöjohtamisen näkökulmasta haasteina nähtiin mm. päätösten perustelemisen ja asioiden neuvottelemisen tarve, yksityiskohtaisen

ohjeistamisen haasteet sekä tasapainottelu tasa-arvon ja omien periaatteiden välillä. Koulutus- ja opetusalan päälliköiden toteuttamaa henkilöstöjohtamista kuvattiin esimerkiksi ”veitsenterällä” olemiseksi, jolla tarkoitettiin tasapainottelua oman toimintakulttuurin, oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvoisuuden välillä. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta isona haasteena nähtiin myös opettajan osaamisen tai osaamattomuuden käsittely, koska helposti asia viedään ylemmälle taholle. Haastatteluissa koulutus- ja opetusalan päälliköiden toteuttama henkilöstöjohtaminen koulutus- ja asiantuntijaorganisaatioissa herättikin todella paljon keskustelua.

*”Opettajat on kuitenkin asiantuntijoita siinä omassaan, niin (heitä) pitää myöskin hyödyntää. Kuunnella opettajien ajatuksia ja sitä, mitä mieltä he ovat asioista ja huomioida heidän ideoitansa ja ajatuksia. Minä pyrin osallistamaan henkilöstöä toiminnan suunnitteluun.”*

*”Vaikka (opettajat) ovatkin asiantuntijoita, nekin kaipaavat semmoista läsnä olevaa henkilöstöjohtamista, ja että heidän kanssaan keskustellaan ja muuta.”*

*”Tiukka johtaminen on täällä vähän mahdottomuus. Toinen asia on se, että kun tässä koko ajan mennään niin, että jos sinulla sitten joku henkilöstön jäsen on poissa, niin sen vaikutus on kertaa 20. Tavallaan tässä esimiestyössä joutuu, sanoisinko näin, että välillä joudut joustamaan aika vahvastikin niistä omista periaatteista.”*

### **5.1.1 Koulutus ja opetusalan päälliköiden tehtävät**

Koulutus- ja opetusalan päälliköt kuvaavat haastatteluissa tehtäväkenttensä erittäin laajana. Isojen kokonaisuuksien hallintaa ja ennakointia, mielellään jopa viiden vuoden päähän, pidetään erittäin tärkeänä. Tehtävää kuvattiin esimerkiksi ”puun ja kuoren” väisssä olemiseksi. Heidän mukaansa työ vaatii nopeita ratkaisuja, uusien asioiden haltuunottoa sekä hyviä sosiaalisia taitoja. Työkenttä koetaan myös sirpaleisena sekä päätösten saanti

hitaana, minkä koetaan haittaavan arjen työtä. Haastatteluisissa nousi esille myös jatkuva muutos ja kehityspaine sekä uusien asioiden sovittaminen toimintaan. Perustehtävälle, henkilöstöjohtamiselle, koettiin yleisesti olevan liian vähän aikaa. Koettiin myös, että on tärkeää osata delegoida tehtäviä ja kehittää organisaatiota ja henkilöstön osaamista. Myös omaa jaksamista arvostettiin sekä kykyä oman ajankäytön hallintaan ja sitä, että osaa olla itselleen armollinen. Omasta jaksamisesta huolehtiminen koettiin tärkeänä, koska monelta suunnalta tulee toiveita, tehtäviä ja vaateita työn teolle. Lisäksi muutosten ja uusien hankkeiden määrä, asioiden keskeneräisyys ja valmistelemattomuus lisäävät työn vaateita.

*”Tehtäväkenttä on niin sirpaleinen ja laaja. (Koulutus- ja opetusalan päälliköt ovat) sellainen porras, jolle aika paljon tulee monesta suunnasta sitä toivetta ja tehtävää.”*

*”Tämä (ammatillisen oppilaitoksen) maailma on täysin erilainen johtamisen näkökulmasta (kuin yksityinen), mutta se asia on ihan samalla lailla, sinä olet tässä puun ja kuoren välissä. Riskinotto, mitä tehdään yrityksissä, niin se on vähän vieraampaa tällä puolella. Toinen, mikä poikkeaa johtamisen näkökulmasta, niin täällä mennään reaaliaikaisessa seurannassa koko ajan. Johtamisen kannalta pitää tietenkin analysoida sitä mennyttä.”*

*”Koulutuspuolella on paljon sellaista, varmaan yrityksissäkin, että pitää olla mukana, mutta sitten asiat jäävät kesken. (Lisäksi hämärtyy) mikä on se tavoite... Että jos puhutaan vaikka hanketyöstä, niin mehän saamme rahoitusta hankkeisiin ja ollaan innolla mukana niissä, että me kehitämme omaa toimintaa. Mutta sitten taas siinä se, että mikä on se tavoite. Hankkeessa kehitetty asia, palveleeko se meidän toimintaamme? Se näyttäytyy ehkä jonkin verran sellaisena, että meillä jää asiat kesken ja se on vähän semmoinen hankala asia.”*



*”Isoin haaste sitten se itse henkilöstön johtaminen, ettei siihen ole tarpeeksi aikaa. Se on oikeastaan suurin huolenaihe.”*

### **5.1.2 Johtamismallit**

Useat haastateltavat puhuvat sosiaalisen johtamisen puolesta, esimerkiksi sosiaalisesta kanssakäymisestä, hetkessä elämisestä ja tunnelman aistimisesta. Halusta henkilöstön hyvinvoinnin tukemiseen niin fyysisesti kun henkisesti, sekä henkilöstön osallistamisesta toimintaan ja heidän innovaatioidensa huomioimista. Opettajia myös puolustetaan ja pyritään turvaamaan heille mahdollisuus heidän ydintehtävänsä, opetuksen, suorittamiseen. Julkisen puolen henkilöstöpolitiikka nähtiin vakaampana, turvallisempana ja pehmeämpänä verrattuna yksityisiin organisaatioihin. Yksityisen puolen kovuutta kuvattiin toteamalla vain panosten ratkaisevan, tai kuten eräs haastateltava kuvasi, ”tulos tai ulos”-periaatteella.

*”Minä puhun tällaisen sosiaalisen johtamisen puolesta. Eli tavallaan se sosiaalinen kanssakäyminen opettajien kanssa tuottaa huomattavan paljon enemmän tuloksia, kuin joku dialogi taikka monologi.”*

*”Minä lupaan (opettajille), että me ei lähdetä mihinkään muuhun hankkeeseen mukaan. Ei mitään muuta, että olkaa rauhassa, tehdään näitä. Jotenkin se rauhoittaa opettajia, kun ne tietävät, ettei koko ajan tule sivusta ja takaa jotain uusia haasteita.”*

*”Sanon niitä harmaaksi alueeksi, että täällä on hirveän paljon semmoisia aukkoja, joita sinä et voi ennakoida etkä täyttää, vaikka kuinka hyvin suunnittelet. Tämä on huomattavan paljon nopeatempoisempaa (kuin yksityinen sektori). Elikkä sinulle tulee semmoisia asioita päivässä, jota et voi millään tavalla ennakoida ja sinun pitää heti tehdä se ratkaisut, mitä teet.”*

### 5.1.3 Organisaatio

Haastatteluissa nousi esille ammatillisen oppilaitoksen julkinen tehtävä ja velvollisuus. Toiminnan läpinäkyvyys ja laillisuus ohjaavat organisaation toimintaa voimakkaasti. Ammatillisen oppilaitoksen organisaatio nähtiin haastatteluissa kankeana, byrokraattisena ja hitaana, jossa joudutaan odottamaan ohjeita ja päätöksiä ehkä turhankin kauan. Päätöstenteon hitauteen vaikuttavia syitä nähtiin olevan lainsäädännössä, omassa organisaatiossa, Opetushallituksen hitaudessa ja ministeriön toiminnassa. Esimerkiksi rekrytointi koettiin pitkäkestoisena prosesseina, jonka nähtiin haittaavan arjen työtä, kun päätöksiä joudutaan odottamaan. Osa haastateltavista koki, että organisaation toiminnassa korona-aikana oli havaittavissa tiettyjen prosessien nopeutumista, joka koettiin erityisen hyväksi.

*”Ammatillisessa oppilaitoksessa, niin minä väittäisin, että henkilöstöjohtaminen on haasteellisempaa, koska yritysmaailmalla on tunnusluvut ja mittarit. Ne (mittarit ja tunnusluvut) ovat ihan arkipäivää ja tavoitteet, minkä eteen tehdään työtä. (Ammatillinen koulutus) elää vähän sen (mukaan), mitä Opetushallituksesta tulee, ja millä tavalla valmisteltuna.”*

Haastatteluissa myös pohdittiin organisaation vallan jakautumista. Toiset näkivätkin, ettei valtaa ole haluttu organisaatiossa jakaa, vaan valta on haluttu keskittää ammatillisen organisaation ylemmälle taholle. Myös historian nähtiin vaikuttavan organisaation vallan jakautumiseen ja käyttöön vielä tänä päivänä. Vallan keskittämisen ylemmälle organisaatiotasolle katsottiin johtavan siihen, että päätösten teko hidastuu. Lisäksi ammatillisten koulujen tekemien päätösten nähtiin vaikuttavan laajasti myös organisaation ulkopuolella. Haastateltavat näkivät myös, että ammatillisissa oppilaitoksissa muutoksien määrä on ollut viime vuosina nopeaa.

*”Kunnalliset pelisäännöt rekrytoinnista ja opiskelijaksi ottamisesta lähtien. Kaikki nehen ovat hyvin strukturoituja ja virkamiespäätöksiä tehdään, eli hyvin tarkkaa ja hierarkkista.”*

*”Meidän tavoitteemme ja päämäärä eivät ole selkeitä, koska siinä on koukeroita ja polkuja matkan varrella, niin päämäärä välillä häviää ja ollaan ihan sivuraiteilla.”*

*”Minusta on aika hurjaa se kehitysvauhti, mikä on tällä julkisella puolella tällä hetkellä. Niin paljon tullut muutoksia toimintatapoihin. Minä luulen, että sitä on jopa enemmän, kun tuolla yksityisellä puolella. Sitten meillä on niitä kaikkia lakeja ja sääntöjä ja ohjeita, mitkä vaikuttavat, kun veronmaksajan rahoilla ollaan täällä töissä. Niin siinä suhteessa sitä joutuu aina paljon pohtimaan myös, että OK, loistava idea kehittää, ja niihin sitten katsotaan, mitkä säännöt ja rajoitukset tähän on.”*

## **5.2 COVID-19-pandemian vaikutukset**

COVID-19-pandemiasta saatu haastatteluaineisto oli erittäin kattava. Koulutus- ja opetusalan päälliköt kuvailivat toimintaansa hyvin avoimesti ja monipuolisesti. Haastattelut toivat esille koulutus- ja opetusalan päälliköiden vastuun ja huolen henkilöstönsä jaksamisesta ja osaamisesta pandemian aikana. Lisäksi korostui, että he tukivat kaikin mahdollisin tavoin ammatillisen oppilaitoksen toiminnan ylläpitämistä tänä poikkeuksellisena aikana. Monissa kertomuksissa nousi selkeästi esille myös heidän kokemansa hämmennys ja tilanteen ristiriitaisuus. Tunnistettiin ammatillisen koulutuksen hyvät puolet pandemian hoidossa samalla, kun analysoitiin myös vähän kriittisemmin toimintaa. Haastatteluissa nousi esille myös ymmärrys siitä, kuinka suuri yhteiskunnallinen vaikutus heidän päätöksillään on, sekä vastuu tehdyistä päätöksistä. Päätökset eivät vaikuttaneet vain opettajiin ja opiskelijoihin, vaan laajemmin koko organisaatioon ja opiskelijoiden koteihin. Myös tämä ammatillisen oppilaitoksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus nousi esille useammassa tarinassa.

*”Sillä tavalla ajatellen, että miten tällainen koulumaailma, niin miten moneen yhteiskunnan sektoriin se vaikuttaa.”*

*”Totta kai ilman muuta kaikkeni tein työnantajan eteen, että pysytään kehityksessä mukana.”*

*”Toiminnan seuraaminen muuttui intensiiviseksi alkuvaiheessa. Sitä kautta rauha, että hommat pyörivät ihan kivasti.”*

### **5.2.1. Itsensä johtaminen ja ajankäyttö**

Työtä kuvattiin yksin tehtäväksi työksi, jossa esimies jää helpolla yksin päätösten kanssa. Kertomuksissa nousi voimakkaana esille ajankäytön hallinnan muutos. Myös matkustamisen ja sen ympäristövaikutukselliset tekijät nousivat kertomuksissa esille. Uusia itsensä johtamisen tapoja nousi osalla haastateltavista esille, tarve oman ajankäytön uudelleen hallintaan, esimerkiksi kalentereihin lounastauot merkiten tai valikoiden tarpeelliset kokoukset. Osa haastateltavista koki myös, ettei heillä ollut riittävästi osaamista etätöiden johtamiseen eivätkä näin kokeneet kykenevänsä osallistuttamaan henkilöstöä esimerkiksi Teams-kokouksessa riittävästi, vaan henkilöstölle pidetyt Teamsit jäivät yksinpuheluksi. Myös talousasioiden seurannan ja erilaisten raporttien hyödyntämisen tarve nousivat esille haastateltavien kertomuksissa. Lisäksi opintojen järjestämisen ja opiskelijoiden, varsinkin erityisopiskelijoiden, opinnot nousivat huolena kertomuksissa.

*”Teams-kokoukset räjähtivät silmille. Vaikutti esimiesten jaksamiseen, (kun) esimerkiksi kokoukset lisääntyivät ihan älyttömästi tukiorganisaatiosta. Tajusin ettei kaikkiiin Teamseihin ole tarpeen osallistua, (koska siihen käytetty aika on) pois siitä perustyöstä: Oman tiimin johtamisesta, pedagogin kehittämisestä ja työelämäyhteistyön turvaamisesta.”*

*”Todella raskasta aikaa myös johtamisen näkökulmasta.”*

*”Ihan samalla tavalla kuin opetushenkilöstölle on tullut stressiä ja työssäjaksamisen ongelmaa, ihan sama on myöskin keskijohdolla.”*

*”Henkilöstöjohtamisessa oli luotava selkeät pelisäännöt ja linjat, miten toimitaan ja noudatetaan. Sääntöjen luominen ja niiden noudattaminen vaikutti henkilöstön stressinsietoon ja opiskelijoiden oppimiseen.”*

### **5.2.2. COVID-19-pandemian kokemuksia**

COVID-19-pandemian kokemuksista löytyi tutkimuksessa paljon yhtäläisyyksiä eri organisaatioiden välillä, ja COVID-19-pandemian vaikutukset koskettivat jokaista organisaatiota lähes samankaltaisesti. Haastatellut koulutus- ja opetusalapäälliköt kokivat alun hämmentävänä ja sekavana. Se koettiin tilanteena, johon ei ollut valmistauduttu, varauduttu, tai osattu ennalta suunnitella. Se, että pandemia oli ennenkokematon oppilaitosten sulkujen ja koulutus- ja opetusalapäälliköiden toteuttaman henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, näkyi lähes jokaisen koulutus- ja opetusalapäällikön kertomuksessa.

*”Isoin asia oli ylipäätään sen viruksen ymmärtäminen. Se oli sellainen tuntematon uhka ulkopuolelta.”*

*”Päällimmäisenä oli vähän semmoinen hämmennys tästä esimiestyöstäkin, että miten sitä sitten ruvetaan pyörittämään.”*

*”Joutui tilanteeseen, jossa joutui oman osaamisensa ja kapasiteettinsa ottamaan uudenlaiseen käyttöön.”*

Kuitenkin koulutus- ja opetusalapäälliköt ottivat uuden tilanteen nopeasti haltuun, joko kriisijohtamismallilla tai omaan johtajakokemukseen luottaen. Toisaalta johtajuus nähtiin sanelevampana, ja toisaalta johtajuus oli enemmän yhdessä tekemistä ja osallistavaa. Haastateltavat kokivat itse olevansa kuitenkin samassa asemassa muiden kanssa, saman tiedon varassa eivätkä sen tietävämpänä tai vastauksia antavampana kuin kukaan muukaan. Alettiin kartoittaa kriisipisteitä ja pohtimaan asioita, jotka täytyy saada heti hoidettua, kuten huolehtia opetusvälineiden saatavuudesta, uusien toimintamallien

luomisesta sekä henkilöstön rauhoittelusta, kuuntelusta ja tukemisesta. Osa haastateltavista kertoi halunneensa olla henkilöstönsä saavutettavissa, ja he pysyivät työpaikalla koko pandemian ajan. Koulutus- ja opetusalan päälliköiden kertomuksista nousi esille henkilöstöltä tulleet kysymykset ja henkilöstön tarve keskustella. Pyrittiin rauhoittamaan ja pitämään henkilöstö oleellisessa asiassa, etteivät asiat ”lähde laukalle”, kuten eräs haastateltava asiaa kuvasi. Kertomuksissa nousi esille myös se, että hyvin monet koulutus- ja opetusalan päälliköt kokivat onnistuneensa muutostilanteessa. Koettiin, että tilanne saatiin toimimaan nopeasti ja johdonmukaisesti. Lisäksi haastateltavat kokivat, että kaikki, mitä piti saada aikaiseksi ja tehtyä, saatiin tehtyä.

*”Piti pystyä organisoimaan tosi nopeasti. Suurin osa oli sellaisia kysymyksiä, joihin minäkään en tiennyt vastauksia.”*

*”Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta samalla viivalla uhkan todentumisessa, etkä sen viisaampi tai vastausta antavampi kuin muut. Alku oli epätietoisuudessa johtamista.”*

*”Henkilöstöjohtaminen varmaan siinä alkuvaiheessa oli sellaista kanssakulke- mista, myötäelämistä, ongelmien ratkaisemista, sellaista mahdollistamista.”*

*”Se lähti hyvin johdonmukaisesti ja tiukasti ja koordinoitusti se muutos tai opetuksen muuttaminen tähän etäopetukseen.”*

### **5.2.3. Erityispiirteet pandemian aikana**

Kysyttäessä, millaisia erityispiirteitä pandemia aiheutti koulutus- ja opetusalan päälliköiden toteuttamaan henkilöstöjohtamiseen, tai huomioitiinko johtamisessa jotenkin erityisesti kriisijohtaminen, haastateltavilta tuli hyvin erisuuntaisia vastauksia. Noin neljännes haastateltavista korosti kriisijohtamisen mallin tarpeellisuutta COVID-19-pandemian aikana, kun taas muut kokivat johtamisen noudattaneen lähes normaalia käytössä olevaa

johtamismallia. Kriisijohtamisessa nähtiin, että oli hyvä pitää ohjeistus lyhyenä ja selkeänä, toimia itse rauhallisesti sekä panostaa oikea-aikaiseen ja riittävään tiedottamiseen. Lisäksi koettiin, että kriisijohtamiseen tarvittaisiin enemmän aikaa, varsinkin kuuntelulle ja keskustelulle. Haastateltavat kokivat myös, että kriisiaikana tulisi keskittyä vain tärkeimpien perustehtävien hoitamiseen.

*”Johti kriisijohtamisen käyttöönottoon. Opetti määrätietoisuutta ja totuudessa / realismissa pysymistä. Kriisissä käskyt ja ohjeet lyhyinä ja tehdään se olennainen siinä kohtaa, mikä pystytään tekemään asialle. Samalla aletaan sitä omaa valmiutta huomaamaan tai katsomaan, että tehdään asioita turvallisesti. Kriisijohtamisessa pitäisi aikaa olla selkeästi enemmän, koska opettajat (ovat) aivan yksin Teamsissa.”*

*”Informaatio on minusta se ykkösjuttu. Ja sisäisen semmoisen pelon tai möykyn tai semmoisen pahan olon purkaminen. Se on varmaan se yksi kriisissä tärkein ja sitten oma rauhallisuus. Ei kannata hermostua mistään asiasta, että se on kuin sotarintamalla tai laivassa kapteenina, joka poistuu viimeisenä. Sen ymmärtäminen, että meillä on työ ja sitten meillä on vapaa-aika, koska se hämärtyy helposti.”*

*”Itseasiassa en juuri (muuttanut henkilöstöjohtamisen mallia). Esimiestoiminnan kannalta ehkä tiheämpinä kokousrytmejä. Raportointijärjestelmiä tuli ehkä tiuhemmin katettua. Itse koin, että se saatu ohjeistus riitti (luomaan omalle toiminnalle reunaehdot).”*

#### **5.2.4. Työkuorma pandemian aikana**

Työkuorman koulutus- ja opetusalapäälliköt kokivat hyvinkin erilaisina. Tässä osuudessa esiintyikin eniten paikkakohtaisia eroja. Suurin osa koki työkuormansa kasvaneen pandemian aikana tai ainakin muuttuneen raskaammaksi. Syitä tähän oli Teams-kokousten valtava määrä, eri informaatiokanavien jatkuva seuranta ja varsinkin huoli siitä, että

opetus saadaan toteutumaan ja opettajat jaksavat. Nämä aiheuttivat taukojen puuttumista, työpäivien venymistä ja keskittymisvaikeuksia, minkä lisäksi koettiin työn ja vapaa-ajan hämartymistä. Myös hyvin vastakkaisia vastauksia saatiin siihen, miten koulutus- ja opetusalapäälliköt kokivat pandemia-ajan johtamisen. Osa koulutus- ja opetusalapäälliköistä koki, ettei johtaminen kriisiaikana aiheuttanut heille ylimääräistä stressiä, ja osa koki jopa, että he pystyivät keskittymään työntekoon paljon paremmin. Syyksi nähtiin se, että häiriötekijöitä oli vähemmän ja rytmi sopi heille paremmin. Lisäksi työmatkojen jääminen pois vähensi työnteon kuormittavuutta, jolloin jäi enemmän vapaa-aikaan ja liikumiseen.

*”Enemmän se meni siihen, että kun tuli kysymyksiä, niin niihin pyrki vaan löytämään vastauksia. Se oli tilanteena semmoinen, että eihän siinä pysty muuta kuin sopeutumaan.”*

*”Ne, jotka on oppinut selkeää viestintää ja ohjeiden antamista (armeijan käyneet), niin niillä on varmaan paremmat valmiudet tällaisessa kriisitilanteessa toimia, mutta itse näen kyllä, että minä pystyn aika hyvin ohjeistamaan.”*

### **5.2.5. Sähköiset alustat ja niiden hyödyntäminen**

Koulutus- ja opetusalapäälliköiden toteuttama henkilöstöjohtaminen sähköisillä alustoilla herätti myös erisuuntaisia vastauksia. Löytyi koulutus- ja opetusalapäälliköitä, jotka kokivat, että heidän yksikkönsä sähköiset taidot olivat hyvällä mallilla ja näiden oppimiseen ja käyttöön oli panostettu jo ennen pandemiaa. Mutta useammassa organisaatiossa sähköisten alustojen käyttö oli vielä vähäistä niin johtamisessa kuin opetuksessa. Varsinkin johtamiseen sähköisten alustojen kautta ei koettu olevan valmiutta.

Teams-taidot olivat pääsääntöisesti hyvät koulutus- ja opetusalapäälliköillä ja ne olivat jo aiemmin olleet ainakin jossain määrin käytössä. Useammassa organisaatiossa Teams oli kuitenkin ollut vain vähäisessä käytössä tai ei ollenkaan käytössä, joten johtamisen ja



opetuksen näkökulmasta Teamsin käyttöön ei ollut riittävästi valmiuksia. Kokousten siirtyminen kokonaan sähköisille alustoille, aiheutti työn kuormittavuutta, koska kokousten määrä kasvoi valtavasti. Samoin kokouksissa oma aktiivinen rooli koettiin raskaana. Teams-kokouskäytännöistä löydettiin paljon hyvää, koska kokoukset olivat tehokkaampia, paremmin valmisteltuja ja niiden koettiin säästävän aikaa. Myös henkilökohtaisten sähköisten kokousten järjestämisen koettiin olevan nopeaa ja helppoa. Henkilökohtaisten keskustelujen tarve nähtiin henkilöstöjohtamisen näkökulmasta erityisen tärkeänä pandemian aikana. Sähköisten kokousten hyvänä puolena pidettiin myös sitä, että kokoukset eivät veny ja asiat käsitellään napakammin. Myös päälle puhuminen ja huutelu väheni sähköisten kokousten myötä. Sähköiset kokoukset vähensivät myös huomattavasti liikkuamista ja säästivät aikaa muuhun toimintaan. Myös sähköisten kokousten ekologinen näkökulma nousi haastatteluissa esille.

*”Henkilökohtaisia keskusteluja, koska ne pelot ja epätietoisuus aiheesta (olivat) erilaisia tai jokainen koki sen vähän erilaisena. Mitä tässä nyt tapahtuu, että käydään sitä keskustelua heidän kanssaan läpi, että hei, ei tässä ole mikään hätä.”*

*”Tarve kahdenkeskiselle keskustelulle, kun normaalisti kuulee henkilökohtaisia mielipiteitä ja ajatuksia. Koen tärkeänä, että ollaan fyysisesti läsnä.”*

Toisaalta haastateltavat puhuivat myös Teams-kokousten valtavasta määrästä ja asiaa kuvattiin jopa ”Teams-helvetiksi”. Kerrottiin kahdeksan tunnin päivistä, jotka täyttyivät kokouksista ilman taukoja. Kokoukset aiheuttivat myös työpäivän venymistä, koska kokouksi-asiat oli vielä hoidettava työpäivän jälkeen. Teams-kokoukset koettiin erittäin raskaina, kun kokouksia oli paljon ja niiden kesto oli pitkä. Haastateltavien mukaan huonoja puolia olivat myös taukojen puuttuminen ja se, ettei itse voi määritellä omaa ajankäyttöään, kun toisten on helppo sijoittaa kokous tyhjään ajankohtaan kalenterissa.

*”Ei ollut valmistauduttu uuteen käytäntöön johtamisen näkökulmasta.”*

*”Se tuntui pahalta (kalenterien täyttyminen). Pohti, eikö tämä jo riitä.”*

*”Todella raskasta. Paljon palavereja, jotka vaativat jatkuvaa aktiivisuutta, asioiden edelläkävijänä olemista. Syyt niskoihin, jos asia ei hoitunut tai jos ei välttämättä aina osannut vastata. Opettajat olivat väsyneitä ja siksi tuskastuneita.”*

### **5.2.6. Etäjohtaminen**

Etäjohtaminen ammatillisessa oppilaitoksessa oli kaikille uusi tilanne. Jotkut kertoivat, että tähän olisi ollut mahdollisuus myös ennen pandemiaa, mutta sitä ei oltu otettu käyttöön. Tämä uusi tilanne näkyi voimakkaasti haastatteluissa. Uuden johtamismallin, etäjohtamisen, käyttöönotto koettiin haastavaksi, vaikka koettiin, että se kyettiin ottamaan nopeasti haltuun. Koettiin, ettei etäjohtamiseen ollut selkeitä ja yksiselitteisiä ohjeita ja sääntöjä, mikä aiheutti työkuorman kasvamista sekä työpäivien venymistä. Etäjohtamisen hyvinä puolina nähtiin, että opettajien ei tarvinnut siirtyä paikasta toiseen ja kyettiin helposti järjestämään myös henkilökohtaisia keskusteluja. Etäjohtamisesta nousi voimakas huoli henkilöstöltä saadusta palautteesta. Palauteen kuvattiin olevan ohutta ja hiljaiset meinasivat jäädä äänekkäiden varjoon isoissa kokouksissa ja tiimeissä. Tämä herätti erittäin paljon huolta usean koulutus- ja opetusalapäällikön toiminnassa. Tämä johti erilaisten yhteydenpitotapojen järjestämiseen. Järjestettiin pienempiä tiimikohtaisia kokouksia sekä aivan henkilökohtaisia kohtaamisia henkilöstön kanssa. Haastatteluissa nousikin esille tarve etäjohtamisen sääntöjen selkeyttämiseen ja halu kehittää omia etäjohtamistaitoja. Haastateltavat toivoivat etätyöjohtamisen koulutusta sekä mahdollisuutta punnita ja katsoa taaksepäin etäjohtamisesta ja korona-ajasta saatuja oppeja. Kuitenkin toisaalta etäjohtamista vierastetaan ja koulutus- ja opetusalapäälliköiden toteuttaman henkilöstöjohtamisen koetaan olevan lähijohtamista, jota tulee tehdä paikan päällä. Etäjohtaminen herättikin paljon pohdintoja ja ajatuksia haastatteluissa.

*”Hyvä taito, (että) sinä tunnet ihmiset, käyttäytymisen, persoonallisuuden ja tavat toimia. Se auttaa johtamisessa myöskin verkon kautta, se on kuitenkin ihmisten johtamista suurimmaksi osaksi ja sitä (töiden ja toiminnan) markkinointia.”*

*”Se on mielenkiintoista nähdä, miten sitten esimiehiä valmennetaan etätyön johtamiseen. Minun toiveissani on, että esimies ei jää yksin siinä etätyön johtamisessa. Meillä ei ollut sitä selkeää kuvaa (etätyön johtamisesta), sitä ei pystytty linjaamaan eikä puhumaan auki. Siinä ihmiset alkoivat käyttäytymään niin, että tuli näitä erivapauksia.”*

*”Etäjohtamisesta jonkunlaisen sabluunan tai semmoisen koulutuksen puute näkyy päälliköissä. Nyt tulevaisuutta varten olisi hyvä, (että) meidän kaikki esimiehet koulutettaisiin etäjohtamiseen. Työn uudelleenajattelua voisi vielä petrata.”*

*”Kun miettii, ehkä ei olla organisaatiossa tarpeeksi purtu vielä sitä, että mitä se etäjohtaminen on.”*

### **5.2.7. Huoli henkilöstöstä**

Haastatteluissa korostui koulutus- ja opetusalapäälliköiden huoli myös opettajien jaksamisesta. Useat kuvasivat, ettei henkilöstöön saanut otetta pandemian aikana eikä henkilöstön jaksamista voinut havainnoida verkon välityksellä niin hyvin, kun olisi tarvittu/haluttu. Koulutus- ja opetusalapäälliköiden toteuttaman henkilöstöjohtamisen katsottiin toimivan hyvin, kun perusasiat ovat kunnossa esimiehen ja alaisen välillä. Se on vaatinut luottamusta, vuorovaikutusta ja läsnä olevaa esimiestä. Tämä työ oli pitänyt tehdä jo ennen korona-aikaa. Haastateltavat kertoivat jo aiemmin rakennetun hyvän luottamuksen lisänneen luottamusta omaan johtamiseen, henkilöstöön ja siihen, että myös tästä selvitään. Aiemmin rakennetun luottamuksen katsottiin kantaneen COVID-19-pandemian yli ja toisaalta osa kertoi jopa luottamuksensa kasvaneen pandemian aikana. Toiset kokivat taas, että kun huomasi asioiden sujuvan, se lisäsi koulutus- ja opetusalapäälliköiden luottamuksen ja rauhallisuuden tunnetta. Kertomuksissa nousi myös erittäin suuri huoli opiskelijoista, varsinkin erityisopiskelijoiden pärjäämisestä kannettiin suurta huolta ja todettiin, että kertyneen oppimisvajeen paikkaamista joudutaan tekemään vielä paljon.

*”En tiedä, kuinka veitsenterällä sitä oltiin joidenkin yksilöiden kanssa, niin kuin jaksamisen suhteen. Veikkaan, että aika veitsenterällä.”*

*”Se huoli siitä, että pärjääkö ne (opettajat) nyt sitten, että miten tämä opetus toteutuu.”*

*”Ne (opettajat) ymmärtää, että tästä voi seurata seuraavia katastrofeja. Semmoisten rauhoittelu oli aika tärkeää.”*

#### **5.2.8. Havaittuja ongelmatilanteita ja niihin puuttuminen**

Etätyökäytänteet eivät olleet yleisesti käytössä ammatillisissa oppilaitoksissa ennen pandemiaa. Tästä voi johtua, että koulutus- ja opetusalan päälliköt eivät voineet tiedostaa eivätkä huomata henkilöstönsä osaamisvajeita, koska työyhteisössä kollegat ja organisaatio ovat normaalioloissa tukeneet toisiaan oppimisympäristössä. Pandemia myös avasi mahdollisuuden uudelleen näkökulmaan arvioida henkilöstön osaamista ja osaamattomuutta, joka tuli selkeämmin esille organisaation tuen puuttuessa henkilöstöltä. Koulutus- ja opetusalan päälliköillä oli tarve tukea henkilöstönsä jaksamista tässä uudessa tilanteessa sekä tarve varmistaa uudenlaisten oppimisympäristöjen ja opetusmenetelmien käyttöönotto. Tunnistettiin ja nähtiin opettajien työkuorman kasvaneen uudenlaisten opettamistapojen ja toimintatapojen myötä. Haastateltavat kertoivat myös henkilöstön koulutuksesta opetuksen järjestämisestä verkkoympäristössä, materiaalin luonnissa verkkoympäristöön sekä osallistumisesta opetukseen. Opettajia työllistivät myös opiskelijoiden etsintä ja huoli opiskelijoiden putoamisesta opetuksesta. Tässä koulutus- ja opetusalan päälliköillä oli keskeinen rooli.

*”Vierailin Teamsissa tervehtimässä opiskelijoita ja kertomassa omaa näkökulmaa ja kannustamassa opiskelijoita. Samalla tuin opettajaa siinä tilanteessa.”*

*”Minä rupesin kouluttamaan opettajia verkkopedagogiikkaan. Hankittiin sähköiset kirjat, luotiin Teamsit ja tein Teamseihin ohjeet opettajille. Loin materiaalia opettajille (opetuksen) tueksi. Tietoteknisessä osaamisessa oli vajetta, sen täyttö oli ensimmäinen työ. Piti varmistua, että kaikilla on mahdollisuus toteuttaa samanlailla verkko-opetusta. Muutamat opettajat halusivat, että minä tulen heidän verkkokursseillensa opiskelijaksi. He halusivat tietää opiskelijan näkökulmasta (minkä tasoista opetus oli) ja halusivat vähän feedbackia.”*

Pandemian aikana koulutus- ja opetusalan päälliköt havaitsivat myös henkilöstöjohtamisessa ongelmia ja pohtivat, miten ja milloin ongelmiin on syytä puuttua. Pandemia-ajan tiedettiin kuormittavan opettajia, mutta toisaalta haluttiin yhdenmukaiset pelisäännöt ja toimintamallit kaikille. Henkilöstön jaksamisen kannalta koettiin, ettei kaikkeen toimintaan voinut puuttua kuitenkaan samalla lailla kuin normaalioloissa olisi puututtu, vaan asioita piti tarkastella toisella tavalla. Koulutus- ja opetusalan päälliköt havaitsivat myös henkilöstöllä olevan erilaisia työmoraleja, joista osa johti myös henkilöstön kurinpalautukseen esimerkiksi työajoista.

*”Jos kaikki havaitsemani asiat olisin tuonut esille epäkohtana ja vaatinut korjausta, niin se olisi ollut liikaa. Minä veikkaan, että minun opettajani olisivat uupuneet saman tien.”*

*”Pandemia-aika on tuonut toimintatavoista ja henkilöstön osaamisesta niin sanottu kakan pintaan.”*

*”Viestii tietoteknisistä ongelmista alkoi tulla. En tiedä, saimmeko me Teams-ohjeistusta tai lisäkoulutusta organisaatiolta. Jälkeenpäin valkeni, ettei kaikki opettajat pystyntykään Teamsia käyttämään. Minulle (se) näyttäytyy eriarvoisena kohteluna opiskelijoita kohtaan.”*

### 5.2.9. Koulutus- ja opetusalapäälliköiden saama tuki ja organisaatio

Organisaation, johdon, kollegoiden ja oman esimiehen tuen tärkeys koulutus- ja opetusalapäälliköille korostui myös kertomuksissa. Haastatteluissa nousi esille hyvin erilaisia kokemuksia koulutus- ja opetusalapäälliköiden tuen tarpeesta. Tuloksissa ei kuitenkaan ollut havaittavissa organisaatioiden välisiä suuria eroja siinä, minkä verran organisaatiot tukivat koulutus- ja opetusalapäälliköiden toimintaa. Koulutus- ja opetusalapäälliköiden itse saama tuki organisaatiosta koettiin aika vähäiseksi. Useat kertoivat tiedottamisen ja informaation olevan lähes ainut tuki, jota he kokivat saaneensa organisaatiolta. Organisaatioissa oli suuria eroja sen suhteen, mistä ja kuinka nopeasti koulutus- ja opetusalapäälliköt saivat tukea mieltä askarruttaviin kysymyksiin. Kerrottiin tukipalvelusta, joka toimi erittäin hyvin ja nopeasti, ja WhatsApp-ryhmistä, sekä tukipalveluista, joiden vastauksia joutui odottelemaan. Toiset korostivat kollegoilta saadun tuen tärkeyttä työnsä kannalta, vaikka toisaalta nousi esille myös se, että korona-aika vähensi yhteistyötä kollegoiden kanssa. Osa koulutus- ja opetusalapäälliköistä koki saamansa tuen hyväksi joko organisaatiotasolta ja/tai kollegoiltaan. Organisaation oheistus oli toisten haastateltavien mielestä selkeää, riittävää ja johdonmukaista, eivätkä he kaivanneet yksityiskohtaisempia ohjeita.

*”Meillä oli tosi hyvä tiedottaminen ja se on kaiken a ja o. Mitään täysin aukotonta ohjeistustahan siihen ei pystynyt antamaan, koska asiat ja paikkakunnat (ovat) niin erilaisia.”*

*”Tietysti ympäriltä alkoi tulemaan kollegoilta ja ystäviltä ja muilta etäopetukseen liittyviä vinkkejä ja käytänteitä.”*

*”Me henkilöstöjohtajat keskenään pidettiin Teamseja ja kokoonnuttiin ja nähtiin kyllä toisiamme, se oli jotenkin ihan hyvä asia.”*

*”Kollegiaalinen yhteistyö on ollut tosi suuri tuki.”*

Samalla esille nousi myös kriittisempää näkemystä koulutus- ja opetusalan päälliköiden saamasta tuesta. Osa koki, että organisaatiolta tullut tuki oli vähäistä. Noin puolet haastateltavista koki organisaation viestinnän olleen todella hyvää, vastaavasti puolet koki ohjeistuksessa tulkinnanvaraisuutta ja puutteita. Myös viestintä koettiin ristiriitaisena eikä riittävän yksiselitteisiä ohjeistuksia saatu, mikä johti ohjeistusten erilaiseen tulkintaan ja erivapauksiin organisaatiossa. Varsinkin oikeanlaisen ja ajankohtaisen tiedon saanti koettiin haastavaksi. Oli myös koulutus- ja opetusalan päälliköitä, jotka kokivat, että olisi ollut tarpeellista saada toiminnalle huomattavasti selkeämmät reunaehdot, jotta organisaatiossa ei olisi esiintynyt eriarvoisia käytänteitä ja ohjeistuksia. Haastatteluissa nousi esille myös julkisuudessa ollut viestintä / tiedottaminen. Julkisuudessa käyty viestintää ja sen sensaatiohakuisuutta arvosteltiin voimakkaasti, koska viestinnän nähtiin lisäävän ahdistusta ja pelkoa sekä lietsovan hysteriaan.

*”Minä en usko, että ikinä ymmärretään, minkälaisen duunin opettajat ja henkilöstöjohtajat on tämän covidin aikana tehnyt. Se ei näy missään.”*

*”Yhteiset henkilöstön infot. Kyllä me saatiin nopeasti tietoa, mutta että ehkä näin jälkepäin ajateltuna, niin sellainen selkeä kuka on se, joka tiedottaa asiasta eteenpäin ylemmän johdon tasolta. Eli niin sanottu koronavastaava, joka olisi ollut tämän asian päällä, että tieto lähtee oikeanlaisena. Jotenkin se oli ehkä vähän sirpaleista.”*

*”Me eletään sen tiedon mukaan, mitä saadaan. Luotetaan viestintään. Media (on) myynyt koronan avulla paljon.”*

*”Ohjeistukset vähän ristiriitaisia ja joutui huonoista vaihtoehdoista valitsemaan sen paremman.”*

Organisaation toiminnasta nousi keskusteluun myös muita asioita. Organisaatio sai kiihosta toiminnan organisoinnista, ja siitä, että yksityisten yritysten kaltaisiin yt-

neuvotteluihin ei jouduttu. Nostettiin esille myös erittäin positiivisena asiana organisaatioiden järjestämät koulutukset sähköisten palvelujen käyttöönottoon heti koronan alettua. Muutamat haastateltavat nostivat esille mielenkiintoisen näkemyksen tukiorganisaatioiden työskentelystä ja tuesta, jonka nähtiin vievän aikaa perustehtävän hoitamiselta. He puhuivat ”aikavarkaasta” ja tukitoimintojen aiheuttamasta paineesta kriisitilanteessa. Osa koki myös, ettei organisaatio osannut satsata oikeisiin asioihin ja organisaation toiminnan nähtiin lisätyöllistävän jo muutenkin kuormittunutta perustyötä.

*”Saatiin sitä tukea, mitä tarvittiin, ja tavallaan itsestään se on kiinni. Ei se aina ole, että ulkoa joku antaa jotain, että kyllä meidän pitää itsekin toimia. Ja sitten minusta meitä kuunnellaan hyvin. En osaa muuta kuin sanoa, että minusta se oli hirmu hyvin johdettu ja se kyllä näkyi.”*

*”Kyllä just se koulutus oli tosi tarpeen siinä.”*

*”Ei haluttu tai ei osattu satsata. Esimerkiksi organisaatiossa olisi voitu jakaa tukea opettajille.”*

*”Heille (tukiorganisaatiolle) varmaan tuli tyhjiö, jolloin alkoi tule-maan ihan järjestön paine sieltä. Yleensä tällaisessa tapahtuu se, että alkaa tippumaan sellaisia tehtäviä tänne operatiiviselle puolelle, mitkä ei ole millään lailla olennaisia asioita siinä tilanteessa. Meillä tavallaan levisi äärimmäisen paljon se ymmärrys siitä, mitä arjessa tapahtuu.”*

### **5.3 Pandemian opit**

Moni haastateltavista koki, että alamme vasta kerätä pandemian ajan oppeja, ja monella heräsi myös toive siitä, että näitä oppeja kerätään, niistä opitaan ja niitä hyödynnetään tulevaisuudessa. Toisaalta heräsi huoli siitä, että pandemia-aika unohdetaan liian helposti, eikä asiaa käsitellä tarpeeksi, vaan halutaan jatkaa nopeasti eteenpäin ilman



muutosta. Myös omat havainnot organisaation käyttäytymisestä herättivät pohdintaa ja mielenkiittoa asian analysoimiseen tarkemmin.

*”Tästä kannattaa painaa mieleen ne hyvät opit, mitä tästä opittiin. Kokousviestintää ja turvallisuudentunteen luomista on ne, mitä pitää jatkossakin arki johtamisessa tarkistaa. Ja iloita siitä, että olemme oppineet uusia taitoja selviytyä.”*

*”Semmoinen selkeä havainto, mitä pitäisi ehkä tutkiakin enemmän, että tukeeko organisaatio kriisissä olevaa toimintaa omalla tekemisellään, vai tukahduttaako se sitä kriisinhallintaa.”*

### **5.3.1. Verkkokokoukset**

Verkkokokoukset nähtiin tärkeimpänä käytänteenä säilyttää tulevaisuudessa. Kuitenkin osa haastateltavista nosti esille myös sen, ettei kaikkia voi tai tule pitää verkossa, koska henkilöstön sitoutumisen ja yhteishengen näkökulmasta yhteiset tapaamiset ja kokoukset ovat tärkeä osa toimintaa. Osa näki kokoontumisten, näkemisten ja toisten työntekijöiden arvostuksen jopa kasvaneen pandemia-aikana. Kuitenkin kokousten tehokkuuden ja ajansäästön katsottiin tuovan toimintaan niin paljon lisäarvoa, että verkkokokousten katsottiin olevan toimiva käytäntö myös tulevaisuudessa, varsinkin jos kyse oli informatiivisista kokouksista.

*”Kokouskäytännöt tulee muuttumaan ja osa kokouksista Teamsissä. (Mutta) tiettytyyppiset kokoukset haluan pitää livenä. Ja työyhteisön merkitys on muuttunut, että millä tavalla tehdään yhteistyötä ja käytetään niitä vahvuuksia, mitä siellä työyhteisössä on. Luulen, että työkaveria arvostetaan vähän enemmän ja ne kohtaamiset ovat tosi tärkeitä.”*

### 5.3.2. Etätyö

Etätyön arvostus oli pandemian aikana muuttunut ja koettiin, että myös asenteet etätyötä kohtaan olivat muuttuneet. Etätyö nähdään yhtä arvokkaana ja jopa tehokkaampana kuin lähityönä tehtävä työ. Osa kokeekin, että etätyön mahdollisuus sopii jatkossakin sellaisille henkilöstöryhmille, jotka pystyvät tekemään työtään etänä. Myös opettajille etätyönmahdollisuuden katsottiin olevan toiminnan kannalta hyvä, vaikka tunnustettiin, ettei se sovi jatkuvaksi toimintamalliksi opettamiseen. Kuitenkin etätyöhön kaivattiin selkeitä sääntöjä organisaatiosta. Työtilojen uudelleenajattelu ja niiden hyötykäyttö sekä jaetut työtilat nähdään järkevänä ratkaisuna etäkäytänteiden selkeydyttyä. Kuitenkin moni koulutus- ja opetusalan päällikkö puhuu lähijohtamisen puolesta.

*”Miettii, kuinka nopeasti se muutos tapahtui ihmisten mielessä ja asenteissa siihen (etätyöhön). Etänä tehtävä työ on ihan yhtä arvokasta ja jopa tehokkaampaa kuin lähityönä tehtävä työ. Annetaan se mahdollisuus esimerkiksi sellaisille henkilöstöryhmille, jotka pystyvät tekemään osan työstään etänä.”*

*”Että opettajatkin pystyvät tarvittaessa joissain tilanteissa tekemään työtä etänä.”*

### 5.3.3. Etäopetus ja etätapahtumat

Etäopetuksen käyttämien jatkossa herätti paljon keskustelua puolin ja toisin. Jotta etäopetusta voitaisiin jatkossa käyttää, haastateltavat kokivat pedagogisten ratkaisujen ja uudenlaisten oppimisympäristöjen vahvan kehittämisen olevan tarpeen. Näiden kehitystä tulee jatkaa, jotta kyetään todella tarjoamaan laadukasta opetusta verkon kautta. Osa haastateltavista koki myös, ettei etäopetus kuulu opetukseen eikä oppimista kyetä tarjoamaan samanarvoisena verkossa kuin lähiopetuksessa. Osa puhui digiloikasta pandemian aikana, kun taas osa näki, ettei se vielä mikään digiloikka ole, jos ”Teamsissä pystyy Powerpointia esittämään”, kuten eräs haastateltava kuvasi. Kuitenkin useat haastateltavat kokivat, että sähköisissä palveluissa kehityttiin valtavasti ja niiden

hyödyntäminen tulee ehdottomasti säilyttää ja kehittää edelleen vielä tulevaisuudessa. Osa puolusti hybridimallin käyttöä opetuksessa samoin kuin pienryhmäopetuksen, vaikka tunnustettiin sen lisäävän opettajan työtaakkaa. Tulevaisuuteen haluttiin säilyttää myös tapahtumien Live Stream, YouTube ja näyttöjen arvioinnit sähköisten alustojen välityksellä. Sähköisten palvelujen laajemman käytön katsottiin tulleen jäädäkseen.

*”Arviointiin liittyvät puhelinvideot ja näytöt palaverissa Teamsin kautta onnistuvat ihan hyvin. Aika siirtymisistä jää pois muuhun työhön.”*

*”Digitalisaatiohan nousi ihan eri tasolle.”*

*”Tällainen pedagoginen pelastussuunnitelma pitää tehdä.”*

*”Meidän keskeinen asiamme on kädentaidot täällä toisella asteella. Jos me rupeamme viidestätoista kahdeksaantoista ikävuodelle lataamaan digioppimista, niin minkälaisia päivärytmiä me silloin edustamme opiskelijalle. Onko se semmoinen, mitä ne sitten oikeasti tuolla ammatissaan tarvitsee.”*

#### **5.3.4. Henkilöstön jaksamisen tukeminen**

Pandemian nähtiin kehittäneen myös uusia säilyttämisen arvoisia toimintamalleja henkilöstön jaksamisen kannalta. Nähtiin, että olemme oppineet paljon ja osaamme paremmin varautua muutoksiin. Esimerkiksi Teamsin kautta pidettävät aamukahvit ja kävelypalaverit koettiin hyvinä ja säilyttämisen arvoisena, koska irrottautumisen tutusta ympäristöstä koettiin tarjoavan paremmat puitteet uusien ajatusten syntyyn. Osa koki pandemian tuoneen jopa enemmän yhteisöllisyyttä, koska opettajakunta voi olla hyvinkin hajallaan normaalioloissa.

*”Luulen henkilöstön tästä oppineen ja olevan varautuneempia ja valmiimpia erinäköisiin vaihtoehtoihin. Varmasti valmiimpia tällaisiin isoihin muutoksiin, tosin myös väsyneempiä.”*

*”Siitä on kyllä kuitenkin jäänyt käytäntöön semmoisia järkeviä asioita, jotka ehkä muuten olisivat jääneet ottamatta käyttöön, jos olisi ollut ihan normitilanne.”*

Toiset haastateltavista kertoivat pandemian aikana koonneensa opettajille keskeiset asiat organisaation kotisivuilta, ja tämä oli saanut positiivista palautetta henkilöstöltä. Käytännettä aiotaan myös jatkossakin käyttää. Haastatteluissa nousi myös huomio siitä, että hygieniaan ja aseptiikkaan liittyvä tietoisuus kasvoi valtavasti pandemian aikana.

*”Minä kokosin meidän kokouksiimme ydinasiat koulun sisäisestä intranetistä. Opettajat kokivat sen kauhean hyvänä.”*

*”Tiedotuksen pitäminen kaikesta asiasta myös jatkossa joka suuntaan.”*

### **5.3.5. Varautuminen**

Suurin osa haastateltavista näki varautumisen olevan erittäin tärkeää organisaatiossa. Kuitenkin nousi myös pohdintaa siitä, että on aivan mahdotonta varautua kaikkeen, koska ei voi etukäteen tietää, mitä ja millainen kriisitilanne on tulossa. Erittäin tärkeänä nähtiin säilyttää jo nyt organisaatiossa olevien turvaryhmien olemassaolo, henkilökunnan valmiuksien ylläpitäminen (esimerkiksi tulityö- ja hätäensiapukoulutus) sekä puheliemeen asetetut hälytysjärjestelmät hätätilanteita varten. Hyvänä on koettu myös esimerkiksi poliisivoimien kanssa tehtävä yhteistyö.

*”Kaikissa pitää olla se turvaryhmä ja sitten pitää myös olla mahdollisuus harjoitella esimerkiksi hätäensiapua sammutuspeitteen avulla. Näihin on panostettu (samoin kuin) turvanumeroon.”*

*”(Organisaation) viestintä oli minusta hirveän hyvää. Meillä oli turvanumero ja siihen vastattiin muutaman minuutin sisällä ja se siirtyi ketjussa eteenpäin.”*

*”Meillähän oli tämmöinen turvallisuusjohtamisen johtoryhmä, joka ohjeisti viikoittain. Ei ollut mitään semmoista nopeankysymysten muotoja (vaan) sähköpostilla tai Teamsin kautta.”*

*”Ammatillisessa koulutuksessa ei pärjätä pelkästään sillä, että opetetaan sitä teoriaa tai jotain simulointijuttuja. Työelämä liittyy niin konkreettisesti siihen, että ilman sitä meidän ei kannata hirveän pitkäkestoisia etätoteutuksia miettiä.”*

Toiset kaipasivatkin parempaa varautumista kriisitilanteisiin ja kriisijohtamisen toimintamallia ja koettiin, ettei varautuminen ole tällä hetkellä riittävää. Nähtiin, että kriisijohtamisen mallin tulee lähteä ylemmältä johdolta ja viedä läpi organisaation. Keskiöön nostettiin myös esimiesten koulutus, jota kaivattiin enemmän. Myös kyberturvallisuuden nähtiin olevan alue, johon olisi hyvä tulevaisuudessa panostaa. Nyt koettu sähköpostien valtava määrä, informaatiokanavien lisääntyminen ja tarve erilaisten kanavien seuraamiseen nosti myös viestinnän ja informaation keskeiseksi asiaksi varautumisessa.

*”Kriisitoimintamalli on keskeinen, koska kriisi kuin kriisi, niin periaatteet ovat samanlaiset.”*

*”Pitää olla turvallisuuden johtoryhmä, mikä kriisitilanteessa pystyy toimenpiteitä linjaamaan. Siihen liitettynä tehokas viestintä ja keskijohdon erittäin tiivis ottaminen siihen kylkeen.”*

*”Organisaatiotasolla hyvä pohtia sellaiset askeleet, miten tarvittaessa mennään, ellei sitä jo ole tehtykin.”*

*”Uhkakuvia ei oteta tosissaan eikä varauduta. Työtä ei pidä luoda uhkakuvien vaaraan, mutta pitäisi oikeasti miettiä, mikä on se porukka, miten tähän uhkakuvaan vastataan. Ja mikä on se kriisiryhmä. Tietoisuuden ylläpitäminen hyvä, että tällaista voi tapahtua.*

Ammatillisen oppilaitoksen varautuminen herätti laajalti ajatuksia ja pohdintaa myös siitä, että COVID-19-tilannetta kannattaisi käydä vielä organisaatiossa läpi ja kerätä hyvin toimineita asioita sekä niitä asioita, joihin olisi jatkossa hyvä vielä varautua, ja joita tulisi korjata.

*”Minä puhun aina sen jälkilaskennan nimeen. Tästäkin pitäisi tehdä se jälkilaskenta, että miten me onnistuimme tässä ja pystymmekö me tätä millä tavalla tekemään. Jonkinnäköistä strategialinjausta siihen, että jos tulee joku kriisi. Tällainen pedagoginen pelastussuunnitelma pitää tehdä.”*

*”Tämä ei ole ollenkaan vielä taputeltu tämä kriisi. Pitäisi nyt vielä analysoida tarkasti.”*

*”Me ei käytetä hyödyksi tätä kokemusta nyt. Tätä ei viedä loppuun asti, että missä me onnistuimme, missä me epäonnistuimme, mitä meidän pitää kehittää. Tämöhän on ollut niin opettavainen ajanjakso meidän työurallamme monellekin, että meillä on paljon varmasti sellaista jaettavaa tästä asiasta.”*

### **5.3.6. Mitä olisi voinut tehdä toisin**

Haastateltavia pyydettiin pohtimaan pandemia-aikaa taaksepäin: mitä koulutus- ja opetusalan päälliköt olisivat tehneet toisin, jos heillä olisi ollut tämä tieto, mikä heillä nyt on pandemiasta. Useat olisivat satsanneet henkilöstönsä tietoteknisten taitojen ja verkkoalustojen kehittämiseen huomattavasti enemmän. Olisi huolehdittu siitä, että kaikilla on tietotekniset perustaidot olemassa. Nyt tilanne näytti yllättäneen osan haastateltavista

ja jatkossa tähän jo suunniteltiin toimenpiteitä, joilla varmistetaan henkilöstölle tietty taitotasovaatimus. Myös opettajien jaksamiseen olisi kiinnitetty enemmän huomiota. Pohdittiin, että työpäiviä olisi ehkä voinut vieläkin lyhentää tai opettajien työskentelemistä työpäivittäin jossakin muodossa lisätä, koska opettajan työ on niin yksinäistä. Myös henkilökohtaisia yhteydenottoja ja keskusteluja opettajien kanssa olisi haluttu pitää enemmän. Yhteydenottoihin olisi raivattu aikaa omasta kalenterista jättämällä epäolennaisemmat asiat väliin. Pohdittiin myös, olisiko voinut reagoida vieläkin nopeammin poissaoleviin opiskelijoihin ja tukea heitä enemmän. Nyt osaamisvajeen korjaamistyötä tehdään organisaatioissa.

Koulutus- ja opetusalan päälliköt kokivat, että he olisivat itse voineet varautua jotenkin etäjohtamiseen, esimerkiksi kouluttautumalla lisää ja täydentämällä omaa osaamisvajettaan. Katsottiin myös, että pitäisi olla perustoimintataso kohdata kriisitilanne, jolla pysyttäisiin kriisitilanteen alkuvaiheen joutokäyntiä tehostamaan ja takaamaan turvallisuuden tunne henkilöstölle.

*"Ehkä vielä voimakkaammin kouluttaa opettajia tietoteknisten järjestelmien käyttämiseen."*

*"Ei pitäisi murehtia eikä huolehtia (niin paljon vaan) luottaa siihen, että yhdessä näitä ongelmia ratkotaan."*

*"Olisi pitänyt olla enemmän (läsnä), että henkilöstölle olisi tullut tunne, että he voivat tulla siihen ja kertoa huolensa... Järkeviä yksilöllisiä tapaamisia etäyhteyksillä."*

*"Oman osaamisen kehittäminen. Erinäköisten työkalujen käyttäminen, niin onhan se mennyt erehdys-oivallus-oppimalla tässä."*

## 6 Pohdinta ja johtopäätökset

Tämän Pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli tutkia, millaista on ammatillisen oppilaitoksen koulutus- ja opetusalapäälliköiden toteuttama henkilöstöjohtaminen. Lisäksi tarkoituksena oli analysoida, millaisia kokemuksia ja haasteita koulutus- ja opetusalapäälliköiden toteuttamassa henkilöstöjohtamisessa koettiin COVID-19-pandemian aikana. Tutkimuskysymykset olivat:

1. Millaista koulutus- ja opetusalapäälliköiden toteuttama henkilöstöjohtaminen on oppilaitostoimintaympäristössä?
2. Miten koulutus- ja opetusalapäälliköt kokivat COVID-19-pandemian?
3. Miten laaja-alainen ja pitkään jatkuva kriisi haastaa koulutus- ja opetusalapäälliköiden toteuttaman henkilöstöjohtamisen ammatillisessa oppilaitoksessa?

Apukysymysten (liite 2) tarkoituksena oli täydentää kerrottuja narratiiveja siinä tapauksessa, että asiat eivät tulleet tarinoissa esille.

### 6.1 Koulutus- ja opetusalapäälliköiden toteuttama henkilöstöjohtaminen ammatillisessa oppilaitoksessa

Tulokset vahvistavat yleistä käsitystä siitä, että ammatillinen oppilaitos on koulutus- ja asiantuntijaorganisaatio (ks. Lahti, 2020; Mäki, 2017), jossa toteutetaan tiimityöskentelyä. Ammatillisissa oppilaitoksissa työskentelee suuri määrä eri alan asiantuntijoita, joiden osaamisen nähtiin olevan merkittävä voimavara organisaatiolle (ks. Lahti, 2020). Ammatillisissa oppilaitoksissa asiantuntijoiden työurien nähtiin olevan pitkiä. Pitkä työura vahvistaa asiantuntijan erikoisosaamista (ks. Brousseau ja muut 1996), mikäli henkilöstö oli valmis kehittämään omaa ammattitaitoaan (ks. Runhaar, 2017). Koulutus- ja opetusalapäälliköt arvostivat yksilön osaamista ja hänen tuomaansa arvoa työyhteisöön (ks. Lahti, 2020, s. 52). Kuitenkaan haastatteluissa ei noussut esille koulutus- ja opetusalapäälliköiden mahdolliset henkilöstön palkitsemiskäytännöt työn kannustimina, mikä



puolestaan tukee Viitalan ja Koivun (2014, s. 166) havaintoa, että palkitsemiskäytänteisiin kiinnitetään vähän huomiota lähijohtajuudessa. Saatujen tulosten mukaan suurimman osan opettajista nähtiin olevan vastuuntuntoisia, kehitysmuoniteisiä ja pedantteja. Kuitenkin tutkimuksessa nousi selkeästi esille myös asiantuntijoiden autonomisen aseman (ks. Lahti, 2020) ja asiantuntijoiden ohjauksen haasteet henkilöstöjohtamisessa (ks. Knies & Leisink, 2017). Haasteita toivat varsinkin päätösten perustelu ja neuvottelutarve, ohjeistus sekä tasapainottelu tasa-arvon ja omien periaatteiden välillä. Tutkimuksessa nousi organisaation haasteena esiin myös yksityisten organisaatioiden asiantuntijoiden sopeutuminen/sopeutumattomuus julkiselle puolelle. Tämä havainto osaltaan voi vahvistaa näkemystä ammatillisen ja yksityisen organisaation toiminnallisesta kulttuurierosta (ks. Knies ja muut, 2022; Knies ja Leisink, 2017; Runhaar, 2017; Viitala, 2004).

Tutkimuksessa saaduissa tuloksissa korostui organisaation tavoitteiden saavuttamisen tärkeys (ks. Knies ja muut, 2018). Tutkimuksessa koulutus- ja opetusalapääälliköt, joilla oli kokemusta myös muista organisaatiomalleista, näkivät organisaatiossa pyrkimystä kehittyä lähemmäksi yksityistä organisaatiokulttuuria. He kuitenkin näkivät vielä paljon kehittämisen tarvetta, esimerkiksi vallan ja vastuun jaossa (ks. Viitala & Koivunen, 2014), tavoitteiden ja strategian selkeyttämisessä (ks. Mäki, 2017), ja jälkilaskennassa sekä tulosten mitattavuudessa (ks. Mäki, 2017). Haastattelujen mukaan organisaation selkeiden ja yksiselitteisten ohjeiden puutos saattoi johtaa koulutus- ja opetusalapääälliköiden kokemukseen siitä, että he jäävät yksin päätösten kanssa (ks. Mäki, 2017). Lisäksi he voivat kokea, että heidän uskottavuutensa henkilöstön silmissä horjuu, mikäli johto ei tue yhteisiä/koulutus- ja opetusalapääälliköiden päätöksiä. Saadut tulokset tukevat Annastiina Mäen (2017) tutkimusta, jonka mukaan johtajuuskulttuuri näyttäytyy asioiden yhteenkietoutumisena (kompleksisena) ja kontekstisidonnaisena, ja siihen kohdistuu ristiriitaisia odotuksia. Hänen mukaansa keskeistä organisaation johtajuuskulttuurille on organisaation tavoitteiden selkeys ja mitattavuus, päätöksentekoon liittyvien vastuiden selkeä ja toimiva jako, johtajuusodotusten tunnistaminen johtajatasoilla (millaista johtamista odotetaan esimieheltä) ja organisaatiotasolla, keskusteltavuus, pelisääntöjen

kirkastaminen (jotka luovat raamit toimijoiden autonomialle ja kokeiluille) sekä muutos- ja kriisitilanteiden hyödyntäminen. (Grissom & Condon, 2021; Mäki, 2017, s. 1–2, 242 - 244.)

Johtajuudessa rehellisyyden, keskustelevan ilmapiirin ja oikeudenmukaisuuden nähtiin lisäävän luottamusta, samoin kun tunnistettiin henkilöstöjohtamisen perusperiaatteiden olevan samanlaiset kuin muissakin organisaatioissa (kunnioitus, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus jne.). Haraldin ja muiden (2017, s. 724) mukaan oikeudenmukainen ja keskusteleva ilmapiiri tukee puolestaan työntekijöiden kehitystä ja lisääntyvää vastuunkantoa. Myös Piety Runhaarin (2017) tutkimus tukee saatuja tuloksia, jonka mukaan johdonmukaisella ja avoimella kulttuurilla parannetaan opettajien suorituskkyä (Runhaar, 2017, s. 639). Koulutus- ja opetusalapäälliköiden toteuttama henkilöstöjohtajuus nähdään lähi-johtajuutena, joka vaatii monipuoliset ja hyvät ihmissuhdetaidot (ks. Tong ja muut, 2019). Tutkimuksen mukaan koulutus- ja opetusalapäälliköitä ohjaa vahvasti lainsäädäntö, taloudellinen vastuu, sekä vastuu henkilöstöstä (ks. Lahti 2020; Mäki 2017). Koulutus- ja opetusalapäälliköiden työ nähdään laaja-alaisena työkenttänä, jossa on kyettävä visioimaan tulevaisuuteen ja pystyttävä mukautumaan jatkuvaan muutokseen ja uusiin ohjeistuksiin (ks. Viitala & Koivunen, 2014). Työ nähdään itsenäisenä ja vastuullisena, josta ollaan valmiita kantamaan vastuu, vaikka tuloksissa nousi esille voimakkaasti myös organisaation ristiriitaiset odotukset (työskentely puun ja kuoren välissä) koulutus- ja opetusalapäällikön työtä kohtaan. Tutkimuksessa korostui myös, että organisaatiolta odotetaan selkeitä ja yhtenäisiä linjoja ja rajoja toiminnalle koko organisaation tasolla, mikä mahdollistaisi tasa-arvoisen toiminnan ja kohtelun organisaatiossa. (ks. Mäki, 2017; Lahti, 2020.) Tätä tukee myös tutkimus, jonka mukaan töiden ennakoitavuus ja rajojen asettaminen ovat työstressiä vähentäviä tekijöitä (ks. Tikkanen ja muut, 2017). Kuitenkin suomalaisen koulutusjärjestelmän joustavat vastuurakenteet (kts. Tikkanen ja muut, 2017) voivat mahdollistaa ylemmän organisaation vastuiden siirtämisen keskijohdolle ja näin lisätä keskijohdon kokemaa työstressiä.

Kuvioon 5 on koottu tutkimuksen keskeiset tulokset ammatillisen oppilaitoksen koulutus- ja asiantuntijaorganisaatiosta, sen erityispiirteistä sekä koulutus- ja opetusalapäälliköiden toteuttamalta henkilöstöjohtamiselta vaadittavista ominaispiirteistä ja työn haasteista.

#### KOULUTUS- JA ASIANTUNTIJAORGANISAATIO:

Ammatillinen oppilaitos on koulutus- ja asiantuntijaorganisaatio, joka koostuu korkeakoulutetusta henkilöstöstä. Ominaispiirteitä ovat opettajan työn autonomia, keskusteleva, osallistava ja toimintaa kehittävä toimintaympäristö. Keskinäinen luottamus, arvostus, kunnioitus ja tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu sekä palautteen tärkeys.

#### ERITYISPIIRTEET:

Asiantuntijoiden pitkät työurat. Nopea muutos- /kehitysvauhti, poliittisten päätösten vaikutus, julkisen hallinnon avoimuuden vaade sekä historian vaikutus toimintakulttuuriin ja vallanjakoon (keskitetympi valta, byrokraattisuus, prosessien hitaus/tehottomuus).

#### HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA SEN HAASTEET:

Henkilöstöjohtajalta vaaditaan nopeita päätöksiä, isojen kokonaisuuksien ja laajan tehtäväkentän hallintaa, kykyä delegoida tehtäviä ja näkemystä 5 vuoden päähän. Henkilöstöjohtajan työ on yksin tehtävä työtä ja hän vastaa yksin päätöksistään. Henkilöstöjohtaminen vaatii neuvottelevaa ilmapiiriä, perusteluja, vuorovaikutuksellista viestintää ja tasapainottelua omien periaatteiden kanssa. Asiantuntijoille kehittämisalueiden nostaminen haasteellista, suora käskyttäminen mahdotonta ja asiantuntijoilla voimakas tietoisuus omista oikeuksista. Asiantuntijoiden työ enenevässä määrin tiimi työskentelyä - vaatii uudenlaista ajattelua ja työn organisointia.

**Kuvio 5.** Yhteenveto koulutus- ja opetusalapäälliköiden toteuttamasta henkilöstöjohtamisesta koulutus- ja asiantuntijaorganisaatioissa.

## 6.2 COVID-19-pandemian vaikutukset

Pelastus-, työturvallisuus- ja koululainsäädäntö velvoittavat kouluja turvallisuuden edistämiseen sekä varautumaan vaaratilanteisiin (Sisäasianministeriö, 2010, s. 14). Vaikka ammatilliset oppilaitokset ovat aina huolehtineet lain vaatimusten toteutumisesta, COVID-19-pandemia aiheutti esimerkiksi OPH:n ja valtion lisäohjeistuksia ammatillisen opetuksen järjestämiseen (ks. Opetushallitus, 2021 c; Valtiovarainministeriö, 2021). COVID-19-pandemian kokemuksista keskeiseksi nousi tilanteen yllättävyys ja nopeus. Se oli tilanne, johon ei osattu varautua. Kokemus tukee tehtyjä kriisiajan tutkimuksia ja niistä saatuja kokemuksia (ks. Haapakoski ja muut, 2020; Hanén, 2017; Taleb, 2010). Tämä uusi tilanne käynnisti organisaatiotasolla eritasoisia viestintä- ja informaatiotilaisuuksia. Saatu tulos tukee osaltaan Hanén (2017, s. 116) tekemää tutkimusta, jonka mukaan organisaatioilla on tavanomaista tukeutua kokemushistoriaansa toimintamalleissa ja tiedonvälityksessä uudentilanteissa ja määrittelemättömissä tilanteissa. Haastatteluissa toiset kertoivat organisaatioiden järjestäneen henkilöstön koulutusta verkkopedagogiikkaan sekä neuvontaa ja tukea koulutus- ja opetusalan päälliköille. Johdolta saadusta tuesta, viestinnästä ja ohjeistuksesta nousi tuloksissa esille hyvin erilaisia kokemuksia asiasta (ks. Mäki, 2017). Osa haastateltavista koki organisaation selvinneen hyvin kriisiajan johtamisesta, kuten tiedottamisesta, ohjeista ja tukemisesta, kun taas osa näki puutteita organisaation toiminnassa. Tuloksista on havaittavissa Tom Hanén (2017) näkemys, että organisaation turvallisuustyö on kokonaisuus, jolloin ei ole järkevää panostaa vain yksittäisen epätodennäköisen tapahtuman ennaltaehkäisyyn. Tähän syynä on se, että on erittäin pieni todennäköisyys siihen, että vastaava kriisi toistuisi aivan samankaltaisena. Lisäksi Hanén mukaan yksittäiseen tapahtumaan panostaminen olisi myös pois muista turvallisuustöistä. (Hanén, 2017, s. 85, 160.) Organisaatioiden toiminnassa kriisitilanteessa ei ollut havaittavissa selkeitä organisaatioiden välisiä eroja, vaikkakin henkilöiden kokemuksissa oli havaittavissa eroja. Joiltakin haastateltavilta nousikin toive organisaatiolle, että pandemian aikainen toiminta käytäisiin vielä läpi ja siitä kerättäisiin oppeja tulevaisuuden varalle. Saadut tulokset tukevat Jason Grissomin ja Lara Condonin (2021) kriisinhallinnan viimeistä vaihetta, oppimisen tärkeyttä kriisistä. Heidän mukaansa oppimisen

kautta olemme tulevaisuudessa valmiimpia kriiseihin, ja organisaation toiminnan muuttaminen kriisitilanteisiin olisi helpompaa. (Grissom & Condon, 2021, s. 320.)

Saaduissa tuloksissa korostuivat erityisesti koulutus- ja opetusalan päälliköiden henkilöstöjohtolliset tehtävät, kuten työturvallisuudesta huolehtiminen, työntekijöiden ongelmien ratkaiseminen, työhyvinvoinnista ja osaamisesta huolehtiminen sekä osaamisen arvioinnin tärkeys pandemian aikana. Saadut tulokset tukevat perustarpeiden tukemisen tärkeyttä kriisitilanteissa (ks. Ozkayran ja muut, 2020), ja Larry Smithin ja Dan Rileyn (2012) näkemystä siitä, että koulujen johtaminen kriisitilanteessa on ihmisten johtamista. Myös Abraham Maslowin tarvehierarkian mukaan ihmisen perustarpeista turvallisuuden tunne on toiseksi tärkein perustarpeemme heti fysiologisten tarpeiden jälkeen (hengittäminen, nälkä, jano). Maslowin mukaan ihmisen perustarpeiden, varsinkin turvallisuuden tarpeen, ollessa uhattuna, aiheuttaa se heissä hätäreaktion, jonka vaikutukset voivat olla hyvinkin erilaiset eri ihmisillä. (Maslow, 1970, s. 35 – 47.) Seuraavana korostuivat työsuunnittelu (rekrytoinnit, työvoimatarpeen ja työajan suunnittelu), työvälinetilaukset sekä organisaation pelisääntöjen noudattaminen ja tavoitteiden määrittely pandemian ajalle. Tehtävät koostuvat toimista, jotka mahdollistavat toiminnan jatkumisen kriisiajalla sekä nopean reagoinnin tarpeisiin (ks. Grissom & Condon, 2021; Potter ja muut, 2021). Huomiota tutkimuksessa saivat myös pandemia-ajan aikainen työajan seuranta, työntekijöiden sanktiot ja taloudellinen seuranta, vaikka näiden tehtävien nostaminen kertomuksiin oli jonkin verran vähäisempää. Tähän voi olla syynä se, että koulutus- ja opetusalan päälliköiden aika kului organisaation ydintehtävän mahdollistamiseen (ks. Järllström & Luoma, 2014; Viitala & Koivunen, 2014). Pandemia-aikaisten tehtävien painotus voi osaltaan vahvistaa näkemystä siitä, että johtajuus on tärkeä työterveystekijä organisaatossa (Montanon ja muut, 2016).

Koulutus- ja opetusalan päälliköt kertoivat alkuvaiheen nopeaa toimintaa vaativien tehtävien ja koetun epävarmuuden jälkeen tilanteen selkeytyneen johtamisen näkökulmasta. Omaa osaamista, saatua kokemusta ja koulutusta hyödynnettiin uudessa tilanteessa. Kuitenkin etäjohtaminen oli aivan uudenlainen tilanne koulutus- ja

opetusalan päälliköiden toteuttaman henkilöstöjohtamisen näkökulmasta (ks. Bartik ja muut, 2020). Etäjohtamisen ja kokouskäytänteiden ohjeistuksen puute (ks. Van Wart ja muut, 2019) näkyivät verkkokokousten määrän kasvuna (ks. Pekkola ja muut, 2021). Verkkokokousten nähtiin vähentävän aikaa perustyöltä, henkilöstöjohtamiselta. Verkkokokouksissa nähtiin kuitenkin paljon hyvää, ne olivat tehokkaita, tiiviitä ja paremmin valmisteltuja (ks. Pekkola ja muut, 2021). Osa haastateltavista koki etäjohtamisen positiivisena, koska heidän mukaansa työhön sai keskittyä paremmin, samoin nähtiin olevan enemmän aikaa henkilöstön kanssa keskustelulle. Kuitenkin työ verkossa koettiin pääsääntöisesti kuormittavaksi, samoin oman työn ja ajankäytön hallinta hämärtyi (ks. Kurland & Bailey, 1999; Pekkola ja muut, 2021; Van Wart ja muut, 2019). Paula Naumasen ja muiden (2020) tekemä tutkimus tukee myös koulutus- ja opetusalan päälliköiden kokemuksia. Heidän mukaansa organisaatiossa lähijohtajat ovatkin avainasemassa kriisien hallinnassa ja heiltä odotetaan tiedottamista, läsnäoloa (mm. keskusteluja, kuuntelemista ja tukemista), henkilöstön fyysisen ja henkisen jaksamisen seuranta sekä tarvittaessa yhteydenpitoa terveydenhuoltoon. (Naumanen ja muut, 2020, s. 4, 28 - 29.)

Noin neljännes haastateltavista korosti kriisijohtamisen-mallin tarpeellisuutta COVID-19-pandemian aikana. Nähtiin, että oli hyvä pitää ohjeistukset lyhyinä ja selkeinä, toimia itse rauhallisesti, sekä panostaa oikea-aikaiseen ja riittävään tiedottamiseen (ks. Haapakoski ja muut, 2020). Koettiin, että kriisijohtamiseen tarvittaisiin enemmän aikaa, varsinkin kuuntelulle ja keskustelulle, samoin kun koettiin, että kriisiajalla tulisi keskittyä vain perustehtävien hoitamiseen. Tom Hanén (2017, s. 160) korostaa turvallisuudentunteen korostamisen tärkeyttä ihmisille heidän turvallisuudentunnettaan järkyttävien tai traumaattisten tapahtumien jälkeen. Haastatteluissa nousi myös esille tukiorganisaation kriisiaikainen toiminta. Tukiorganisaatio nähtiin aikavarkaana, joka vei aikaa koulutus- ja opetusalan päälliköiden perustehtävän hoitamisesta kriisitilanteesta. Lilly Korpiola (2011, s. 92 - 93) on samalla linjalla ja näkee, että toiminnan lamaantumisen estämiseksi tarvitaan selkeää johtajuutta, joka auttaa poikkeustilanteissa jäsentämään perustoiminnot tarjoamalla selkeitä ohjeita ja tietoja tilanteesta mahdollisimman paljon.

Kuviossa 6 on esitetty keskeisimpiä tuloksia COVID-19-pandemian vaikutuksesta sekä organisaation toimintaan että koulutus- ja opetuslapäälliköiden toteuttamaan henkilöstöjohtamiseen. Kuvio ei ota kantaa siihen, koettiin asia myönteisenä vai kielteisenä.

#### COVID-19-PANDEMIA:

Koettiin yllättävänä ja hämmentävänä koko organisaatiolle. Tilanne oli sekavana, johon ei ollut valmiuksia eikä vastauksia. Kokouskäytänteet ja opetus verkkoympäristöön. Tapahtumien peruutukset. Digiloikka / digitaalisten välineiden käyttöönotto.

#### ORGANISAATION TOIMINTA JA VAIKUTUKSET:

Johdon tuki ja luottamus. Organisaation viestintä ja ohjeistukset, turvaryhmät ja puhelimet, henkilöstölle järjestettävä koulutus ja tarvittavat välineet etäopetukseen. Etäohjeistusten ja kokouskäytänteiden puute. Tukiorganisaation rooli kriisitilanteessa. KV-toiminta, opiskelijoiden valinnat ja opettajien palkkaamisen haasteet.

#### HENKILÖSTÖJOHTAMINEN:

Etäjohtamisen / kriisijohtamisen käyttöönotto. Henkilöstöön ei otetta, huoli henkilöstöstä ja opiskelijoista. Oman ajankäytön hallinta vaikeutui, töistä irtautuminen ja uudenlainen työ kuormitti. Perustehtävään / kriisijohtamiseen jäi liian vähän aikaa.

**Kuvio 6.** Yhteenveto COVID-19-pandemian vaikutuksista.

### **6.3 Pitkäaikaisen kriisin vaikutukset tulevaisuuteen**

Pandemia voidaan nähdä mustana joutsenena, jolloin epätodennäköinen tapahtuma voidaan jälkikäteen nähdä helpommin selitettävänä (Taleb, 2010). Tuloksissa nousi esille halu pandemia-ajan läpikäyntiin, jotta voisimme nähdä, missä asioissa onnistuttiin, mitä voisi tulevaisuudessa kehittää, ja miten voisimme tulevaisuudessa varautua.

Valtioneuvoston (2017) mukaan turvallisuustilanteiden muuttuminen on tulevaisuudessa entistä todennäköisempää ja niihin varautuminen vaikeampaa. Siksi uhkien ennakointi, kartoitus ja kriisitilanteesta oppiminen ovat erityisen tärkeitä. Varsinkin valtioneuvosto suosittaa turvallisuusosaamisen tukemista ja vahvistamista lasten ja nuorten kanssa työskenteleville. (Valtioneuvosto, 2017, s. 28 – 29, 42.) Samaa tukevat myös saadut tulokset (ks. Grissom & Condon, 2021; Hanén, 2017), joissa korostuvat kriisitilanteisiin varautumisen tärkeys organisaatiossa sekä kriisitilanteen oppien ja opittavien asioiden hyödyntäminen COVID-19-pandemiasta. Tuloksista nousi tärkeänä seikkana esille myös yhteistyö muiden viranomaisten kanssa, samoin kuin organisaatiossa jo toiminnassa olevat turvajärjestelmät, kuten turvapuhelimet.

Etätyöskentelystä saatujen kokemusten sekä digitaalisten välineiden ja oppimisympäristöjen käyttö ja kehitys nousivat keskeisiksi säilyttämisen arvoisiksi asioiksi tulevaisuudessa. Samalla nostettiin esille myös verkkomateriaalien sekä verkkopedagogiikan kehityksen tarve (ks. Nuland ja muut 2020). Lisäksi sähköiset kokouskäytänteet nähtiin tehokkaina, aikaa ja matkustamista säästävinä toimintamalleina, samoin kuin opiskelijoiden ohjaukset ja näytöt sähköisesti, sekä tapahtumien verkkojulkaisut. Kuitenkin Robert Ulmerin ja muiden (2007) mukaan resurssien puute julkisissa organisaatioissa voi hidastaa kriisinjälkeistä uudistusta ja uusien toimintamallien käyttöönottoa. Myös etäjohtamisesta opittiin paljon ja haastateltavat alkoivat hyödyntää erilaisia henkilöstön hyvinvointia lisääviä toimia, esimerkiksi kävelypalavereja, virtuaalikalveja sekä osallistavia käytänteitä sähköisiin kokouksiin (ks. Kauhanen, 2016). Johtajuuden uudelleenajattelun tärkeys korostuukin etäjohtamisessa (ks. Vilkmán, 2016), samoin työntekijöiden työhyvinvointiin tuli kiinnittää erityistä huomiota (ks. Kauhanen, 2016). Kritiikkiä nousi selkeiden ohjeistusten puuttumisesta niin verkkopalavereista kuin etätyöskentelystä. Myös Risto Linturi (2020) katsoo etätyökäytänteiden, ohjeistusten ja vastuukysymysten tarvitsevan vielä enemmän selkeyttä tulevaisuudessa.

Opettajilla on keskeinen rooli koulutusjärjestelmässä, minkä vuoksi heidän toimintakykynsä suojaaminen koettiin kriisitilanteessa erityisen tärkeänä (Kim & Asbury, 2020).



Myös nyt pandemia-aikaa taaksepäin katsottaessa, tuloksissa korostui erityisesti opettajien tukemisen ja jaksamisen tärkeys ja toive, että olisi ollut enemmän aikaa tukemiseen. Lisäksi olisi haluttu ennakoida verkkojärjestelmien käyttöönottoa ja siihen olisi panostettu jo aiemmin, jos olisimme tienneet pandemiasta sen, minkä tiedämme nyt. Opettajien tukemisena nähtiin myös selkeä viestintä tulevaisuuden suunnitelmista niin organisaation kuin valtion tasolla (Kim & Asbury, 2020). Samoin nousi pohdintaa, olisiko pandemia-aikainen opetus voitu toteuttaa toisin, eikä pyrkiä perinteistä opetusta vain siirtämään etäopetuksiksi.

Kuvioon 7 on kerätty keskeisiä tuloksia kriisistä saaduista opeista koulutus- ja opetusala-päälliköiden toteuttaman henkilöstöjohtamisen ja organisaation näkökulmasta. Kolmannessa laatikossa ovat asiat, joita nousi esille, kun pohdittiin mitä olisi voitu tehdä toisin.

#### MITEN PITÄISI VARAUTUA TULEVAISUUDESSA

Saadut opit tulisi nyt kerätä kriisitilanteesta ja hyödyntää niitä. Tulevaisuuden joryhmä nähdään tärkeänä kriisitilanteissa. Selkeät käytänteet, viestintä ja ohjeet kriisitilanteeseen. Keskijohto mukaan kriisitilanteen päätöksentekoon. Viranomaisten kanssa tiivistä yhteistyötä ja sisäisen 24/7 kanavan kehittäminen. Tehävä suunnitelma toiminnan muuttamiseen kriisitilanteita varten.

#### PANDEMIASTA JÄÄNNEET KÄYTÄNTEET

Henkilöstöjohtamisessa tullut paljon tehostamista, sähköiset kokoukset jääneet, matkustaminen vähentynyt, omat koulutukset myös verkossa, lisännyt kaikkien valmiutta muutokseen ja kehittänyt sähköisiä materiaaleja ja opetusta. Verkko-opetus valmius, näyttöjen ja TOP-ohjauksen valvonta sähköisesti, tapahtumat myös verkkoon. Kävelypalaverit, yksikönjohtajan infot, virtuaalikalaverit.

### MITÄ OLISIN TEHNYT TOISIN

Olisin kouluttautunut etäjohtajuuteen, poistanut enemmän kokouksia kalenteristani, oman toiminnan pitkäjänteisempää suunnittelua, huolehtinut omasta ergonomiasta ja opettajien jaksamisesta paremmin. Olisin vaatinut kameran käyttöä kaikille heti alusta lähtien. Huolehtinut, että sähköiset valmiudet olisivat olleet kunnossa ja olisimme tehneet verkkomateriaalit yhteiskäyttöön jo aikaisemmin. Pohtinut opetuksen aivan uudenlaista toteuttamista etäopetuksessa. Valmentanut opiskelijoita verkko-opetukseen.

**Kuvio 7.** Yhteenveto pitkäaikaisen kriisin vaikutuksesta.

## **6.4 Tutkimuksen rajoitukset**

Laadullisen tutkimuksen otanta on yleisesti ottaen kvantitatiivista tutkimusaineesta huomattavasti pienempi. Tästä johtuen, myös tämän tutkimuksen otanta on pieni, eikä näin anna kokonaiskuvaa koulutus- ja opetusalan päälliköiden kokemuksista. Myös paikkakunnalliset erot COVID-19-pandemiasta jäivät arvioitua vähäisemmäksi. Osittain syynä voi olla otannan koko, osittain valitut organisaatiot. Kuitenkin haastateltujen henkilöiden yksilöllisten kokemusten väliset erot olivat suuremmat, kuin paikkakuntakohtaiset erot. Tätä eroa voi selittää valittu narratiivinen tutkimusmenetelmä. Narratiivinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa henkilön omakohtaisten kokemusten nousemisen tutkimuksen keskiöön. Narratiivinen menetelmä tuotti myös paljon aineistoa, jonka ydin ei ollut henkilöstöjohtamisessa tai COVID-19-pandemian vaikutuksissa. Valittu narratiivinen tutkimusmenetelmä on voinut myös rajoittaa tutkimukseen osallistuvien määrää.

Vastaavaa tutkimusta ammatillisen koulutuksen koulutus- ja opetusalan päälliköille en kirjallisuuteen tutustuessani löytänyt, mikä puolestaan johti siihen, että aineiston vertailua jouduttiin tekemään muuhun vertailukelpoiseen aineistoon. Varsinkin kansainväliset erilaiset koulutusjärjestelmät haastoivat aineiston vertailua kansainvälisesti.

Haastattelun ajankohta voi myös vaikuttaa tutkimuksen tulokseen. Haastattelut toteutettiin syksyllä 2021, jolloin pandemian puhkeamisesta oli kulunut jo lähes kaksi vuotta. Asioiden tarkastelu näin pitkän ajan päästä voi vaikuttaa myös jonkin verran tutkimuksen tulokseen. Toisaalta, kuten osa haastateltavistakin totesi, pandemia ei ole vielä ohi ja pandemian vaikutukset voivat vielä muuntua hyvinkin paljon. Tästä syystä nyt nousseet asiat voivat näyttäytyä esimerkiksi vuoden päästä aivan erilaisina kuin nyt saadut tulokset. Näin ollen tuloksista ei voida tehdä liian suuria yleistyksiä. On myös liian aikaista arvioida COVID-19-pandemian todellisia vaikutuksia ammatilliseen oppilaitokseen, koska muutos on vasta käynnissä uusien toimintatapojen käyttöön ottamiseksi.

Myös oma positioni voi vaikuttaa osaltaan tutkimukseen. Olen työskennellyt ammatillisessa oppilaitoksessa yli kymmenen vuotta niin sanotussa tukiorganisaatiossa. Koska organisaatio ja sen toimintakulttuuri on itselleni läheinen, on se voinut vaikuttaa siihen, miten asioita käsittelen. Tämän seurauksena olen voinut jättää nostamatta tai nostaa esille aiheita, jotka olisivat olleet organisaatiota vähemmän tuntevalle keskeistä tietoa.

## **6.5 Tulevaisuuden tutkimusehdotuksia**

Kirjallisuuteen ja tutkimuksiin perehtyessäni havaitsin, että ammatillisesta koulutuksesta on tehty vain vähän tutkimuksia Suomessa. Varsinkin koulutus- ja opetusalan päälliköiden sekä organisaation johdon näkökulmasta olisi tulevaisuudessa hyvä tehdä laajempaa tutkimusta. Tulevaisuudessa olisi hyvä tutkia laajemmin tässä tutkimuksessa esiin nousseita koulutus- ja opetusalan päälliköiden henkilöstöjohtamisen haasteita sekä etäjohtamisen näkökulmaa. Uudet etätyönkäytännön vaikutukset ammatillisissa oppilaitoksissa ovat vasta käynnistyneet ja murros niin johtamisen kuin työntekijöidenkin näkökulmasta olisi tulevaisuudessa erityisen mielenkiintoinen tutkimuskohde. Lisäksi COVID-19-pandemian vaikutuksista ammatillisiin oppilaitoksiin olisi hyvä saada koko Suomen kattavaa vertailukelpoista aineistoa. COVID-19-pandemian oppeja aletaan vasta kerätä ammatillisissa oppilaitoksissa, mistä syystä vasta tulevaisuudessa tiedämme, millaisia muutoksia pandemia lopulta toi ammatillisiin oppilaitoksiin ja sen organisaatioon tai toimintaan.

Varsinkin tämän hetken näkemyksen mukaan pandemiaa ei olla vielä ohitettu, vaan tilanne on jälleen ajautumassa pahenevaan pandemiavaiheeseen ja mahdollisesti jopa ammatillisten oppilaitosten uudelleensiirtymiseen etäopetukseen. Myös opetuksen näkökulmasta olisi hyvä tutkia, voisiko myös perinteistä ammatillista opetusta ajatella toisin, ja miten opetus tulevaisuudessa tulisi järjestää, mikäli opetusta joudutaan tekemään etänä. Myös organisaation kriisivalmiuden tarkastelu sekä tukiorganisaation valmiudet toimia ammatillisessa oppilaitoksessa kriisitilanteessa herättivät mielenkiintoa tutkimuksen aikana. Tutkimuksessa vain harvat haastateltavat puhuivat pandemiasta kriisinä, vaikka Suomi oli sotien jälkeen ensimmäistä kertaa poikkeustilassa. Ammatillisilla oppilaitoksilla on kuitenkin keskeinen merkitys Suomen koulutusjärjestelmässä ja olisi myös hyvä tulevaisuudessa tutkia, miksi ammatilliset oppilaitokset jäävät usein sen ansaitsemaa arvostusta ja huomiota vaille esimerkiksi julkisessa mediassa. Uudet tutkimukset ammatillisista oppilaitoksista nostaisivat ammatillisten oppilaitosten arvostusta samalla, kun se laajentaisi ymmärrystämme ammatillisen koulutuksen moninaisuudesta ja sen haasteista. Monipuoliset tutkimukset tulevaisuudessa pystyisivät tarjoamaan paremman vertailutiedon ja yleistettävyyden ammatillisten oppilaitosten koulutus- ja opetusala-päälliköiden sekä koko organisaation toiminnasta.

*"This global pandemic has shown that school is more than a place of knowledge acquisition. School is part of the social fabric that has reciprocal relationships with social, health, cultural and economic aspects of life. Making education systems more equitable requires a better understanding of the complexity of schooling as part of our increasingly fragile societies."*

(Sahlberg, 2021, s. 17.)

## Lähteet

- Charalampous, M., Grant, C., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach., *European journal of work and organizational psychology*, 2019-01-02, Vol.28 (1), p.51 - 73. DOI <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/1359432X.2018.1541886>
- Bartik, A., Cullen, Z., Glaeser, E., Luca, M. & Stanton, C. (2020). What jobs are being done at home during the COVID-19 crisis? Evidence from firm-level surveys. Noudettu 7.12.2021 osoitteesta [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w27422/w27422.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w27422/w27422.pdf)
- Brousseau, K., Driver, M., Eneroth, K. & Larsson, R. (1996). Career pandemonium: Realigning organizations and individuals. *Academy of Management Executive*, 1996 Vol. 10, No. 4. Noudettu 7.12.2021 osoitteesta <https://web-s-ebSCOhost-com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=8871e440-75c7-4f24-aaca-afa8fafd40ba%40redis>
- Dey, I. (1993). *Qualitative data analysis. A user-friendly guide for social scientists*. Ian Dey. Routledge Taylor & Francis Group. London and New York. ISBN 0-203-41249-4. Noudettu 7.12.2021 osoitteesta [https://curSA.iHmc.us/rid=1MM2ZZG0Y-1332XGL-2YSY/Qualitative\\_data\\_analysis.pdf](https://curSA.iHmc.us/rid=1MM2ZZG0Y-1332XGL-2YSY/Qualitative_data_analysis.pdf)
- Gemmill, G. & Oakley, J. (1992). Leadership: An Alienating Social Myth? *Human relations* (New York) 1992-02, Vol.45 (2), p. 113 - 129. Noudettu 11.2.2022 osoitteesta <https://www.proquest.com/docview/231417220?accountid=14797>
- Grissom, J. & Condon, L. (2021). Leading Schools and Districts in Times of Crisis. *Educational Researcher* 2021-06, Vol. 50 (5), p. 315 – 324. DOI <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.3102/0013189X211023112>
- Grove, A. & Annala, K. (1985) *Huippusuorituksiin johtamisessa. Kuinka keskijohto ja ylin johto voivat parantaa ratkaisevasti johtamissuoritustaan*. Oy Rastor Ab. Rastor-julkaisut. Management sarja 11. Helsinki. ISBN 951-9103-58-9

- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. (2020). *Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. ISBN 978-952-14-4268-1. Alma Talent Oy.
- Hanén, T. (2017). *Yllätysten edessä. Kompleksisuusteoreettinen tulkinta yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisesta*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Julkaisusarja 1: Tutkimuksia nro 11. URN <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-25-2870-7>
- Harald, L., Ergas, O., Alpert, B. & Ariav, T. (2017). Rethinking teacher education in a VUCA world: student teachers' social-emotional competencies during the Covid-19 crisis. *European Journal of Teacher Education*. 2020-08-07, Vol.43 (4), p.573 – 586. DOI <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/02619768.2020.1807513>
- Hattie, J. (2003). *Teachers make a difference, what is the research evidence?* Australian Council for Educational Research (ACER). University of Auckland. Noudettu 17.2.2022 osoitteesta [https://research.acer.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1003&context=research\\_conference\\_2003](https://research.acer.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1003&context=research_conference_2003)
- Heikkinen, H. (2015). *Kerronnallinen tutkimus*. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (2015). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-Kustannus. 4. uudistettu painos.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2008). *Tutki ja kirjoita*. Tammi 13. - 14., osin uudistettu painos. ISBN 978-951-26-5635-6
- Häggbloom, S. (2020). *A rapid shift to remote work during Covid-19 The role of leader and the factors affecting the superior-subordinate relationship in remote work*. Vaasan yliopisto, School of management. URN <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020111189974>
- Hänninen, V. (2015). *Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä*. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (2015). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-Kustannus. 4. uudistettu painos.
- Jokinen, J., Sieppi, A. & Maliranta, M. (2018). *Johtamiskäytäntöjen laatu Suomen ammatillisessa peruskoulutuksessa*. Jyväskylän yliopisto. *Kansantaloudellinen aikakauskirja* 114. vsk. 2/2018. Noudettu 7.2.2022 osoitteesta

- <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59843/kak22018web1023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jolkkonen, K. & Järnlström, M. (2014). Henkilöstöfunktion kehittyvät roolit. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) (2014). Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisaatiot. URN <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-538-1>
- Järnlström, M. & Luoma, M. (2014). Henkilöstöjohtamisen strategisuus – retoriikkaa vai reaalityodellisuutta? Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) (2014). Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisaatiot. URN <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-538-1>
- Järnlström, M. & Vanhala, S. (2014). Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) (2014). Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisaatiot. URN <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-538-1>
- Kaptein, M. (2009). Ethics Programs and Ethical Culture: A Next Step in Unraveling Their Multi-Faceted Relationship. *Journal of Business Ethics: JBE*, Dordrech VOL. 89, Iss. 2, (Oct 2009): 261-281. Noudettu 13.2.2022 osoitteesta <https://www.proquest.com/docview/198098564?accountid=14797>
- Kauhanen, J. (2016). Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämissuunnitelman laatiminen. Noudettu 4.11.2021 osoitteesta [https://kauppakamaritieto.fi.proxy.uwasa.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-organisaation-menestystekijana#kohta:Ty\(\(f6\)hyvinvointi\(\(20\)organisaation\(\(20\)menestystekij\(\(e4\)n\(\(e4](https://kauppakamaritieto.fi.proxy.uwasa.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-organisaation-menestystekijana#kohta:Ty((f6)hyvinvointi((20)organisaation((20)menestystekij((e4)n((e4)
- Kielitoimiston sanakirja. (2020). Kriisi. Noudettu 4.3.2021 osoitteesta <https://www.kielitoimistonanakirja.fi/#/kriisi?searchMode=all>
- Kim, L. & Asbury, K. (2020). 'Like a rug had been pulled from under you': The impact of COVID-19 on teachers in England during the first six weeks of the UK lockdown.



British Journal of Educational Psychology. DOI

<https://doi.org/10.1111/bjep.12381>

- Knies, E. & Leisink, P. (2017). People management in the public sector. Julkaisussa: Brewster, C. & Cerdin J-L. (toim.) Not for the money: People management in mission driven organizations. Utrecht University School of Governance. Noudettu 17.2.2022 osoitteesta [https://www.researchgate.net/profile/Eva-Knies/publication/320355359\\_People\\_Management\\_in\\_the\\_Public\\_Sector/links/5a33ec7baca27247eddc0c3f/People-Management-in-the-Public-Sector.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Eva-Knies/publication/320355359_People_Management_in_the_Public_Sector/links/5a33ec7baca27247eddc0c3f/People-Management-in-the-Public-Sector.pdf)
- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J. & Vandenabeele, W. (2018). Strategic human resource management and public sector performance: context matters. International journal of human resource management 2018-01, p.1-13. DOI <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1080/09585192.2017.1407088>
- Knies, E., Borst, R., Leisink, P. & Farndale, E. (2022). The distinctiveness of public sector HRM: A four-wave trend analysis. Human resource management journal 2022, p. 1-27. DOI <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12440>
- Koivuniemi, T. (2004). Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla – Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Tampereen yliopistopaino, kasvatustieteiden laitos. Oy Juvenes Print. URN <http://urn.fi/urn:isbn:951-44-5943-1>
- Koramo, M., Brauer, S. & Jauhola, L. (2018). Digitalisaatio ammatillisessa koulutuksessa. Opetushallitus Raportit ja selvitykset 2018:9. Noudettu 14.3.2021 osoitteesta [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/191033\\_digitalisaatio\\_ammattillisessa\\_koulutuksessa.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/191033_digitalisaatio_ammattillisessa_koulutuksessa.pdf)
- Korpiola, L. (2011). Kriisiviestintä digitaalisessa julkisuudessa. [Helsinki]: Infor 2011. ISBN 978-952-5928-10-5
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino 2005, Tampere. ISBN 951-768-175-5
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat, KT (11.3.2021). Henkilöstö arvioi kunta-alan onnistuneen hyvin korona-aikana. Noudettu 14.3.2021 osoitteesta

- <https://www.kt.fi/uutiset-ja-tiedotteet/2021/henkilosto-arvioi-kunta-alan-onnistuneen-hyvin-korona-aikana>
- Kurowicka, E. (2019). The process of human resources management in educational institutions. *Journal of education, health, and sport* 2019-09-01, Vol. 9(9). pp. 121 - 1221. Noudettu 4.3.2021 osoitteesta <http://www.ojs.ukw.edu.pl/index.php/johs/article/view/7565/9239>
- Kurland, N. & Bailey, D. (1999). Telework. The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. Julkaisussa: *Organizational dynamics* 1999-09-22, p.53. Noudettu 10.3.2021 osoitteesta <http://web.b.ebscohost.com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=93b29815-e659-4247-8a32-f8955151032f%40sessionmgr102>
- Laine, T. (2015). Miten kokemuksia voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksesta: Valli, R. & Aaltola, J. (2015). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 4. uudistettu painos. PS-kustannus.
- Lahti, K. (2020). Ammatillisten oppilaitosten johtajien kokemuksia organisaatioetiikasta ja eettisestä päätöksenteosta. Noudettu 15.5.2021 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/70958/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-202006295144.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. (2003). Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, S. & Nikkonen, M. (toim.) *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*. WSOY
- Lawn, C. & Keane, N. (2011). *Gadamer Dictionary*. London Bloomsbury Publishing Plc 2011. Noudettu 17.12.2021 osoitteesta <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=686914#>
- Lehto, T. (2020). Johtaminen, yhteisöllisyys ja työhyvinvointi etätyössä. Vaasan yliopisto. Johtamisen yksikkö. URN <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020101383963>
- Linturi, R. (2020). Pandemiateknologiat. Teknologian rooli koronapandemian aikana ja koronapandemian vaikutus teknologian kehitykseen. Eduskunnan

- tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 4/2020. Noudettu 29.3.2021 osoitteesta [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_4+2020.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_4+2020.pdf)
- Lundström, N. & Mäenpää, A. (2017). Wicked game of smart specialization: a player's handbook. *European Planning Studies*. Volume 25(8), 2017 Pages 1357 – 1374. Noudettu 29.3.2021 osoitteesta <https://www.tandfonline.com.proxy.uwasa.fi/doi/full/10.1080/09654313.2017.1307328>
- Mackenzie, M. (2010). Manager communication and workplace trust: Understanding manager and employee perceptions in the e-world. DOI <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.04.001>
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality*. Second edition. Harper & Row, Publishers, New York, Evanston, and London.
- Miettinen, J. (2020). Koronapandemia ja akavalaisten työelämä syksyllä 2020. Selvityksen tulokset. Akava Works. Haettu 2.11.2020 osoitteesta <https://akavaworks.fi/wp-content/uploads/sites/2/2020/11/Koronaselvitys-2020-Koronapandemia-muutti-tyon-tapoja-ja-kuormitusta-v2.pdf>
- Moens, E., Lippens, L., Sterkens, P., Weytjens, J. & Baert, S. (2021). The COVID-19 Crisis and Telework: A Research Survey on Experiences, Expectations and Hopes. Noudettu 7.12.2021 osoitteesta <https://www.econs-tor.eu/bitstream/10419/223671/1/dp13229.pdf>
- Montano, D., Feeske, A., Franke, F. & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of organizational behavior*, 2017-03, Vol.38 (3), p.327 – 350. DOI <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1002/job.2124>
- Mäki, A. (2017). Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa. *Acta Wasaensia* 371. Liiketaloustiede. Vaasan yliopisto. URN <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-730-9>

- Naumanen, P., Viitala, R., Isoaho, J., Kiiveri, K., Liesvuori, J., Hyrkkänen, U., Karppi, M., Pietiläinen, V., Rusko, R., Lemmetty, S., Riivari, E., Haapakoski, M., Janhunen, E., Lindholm, M., Reiman, A. & Kiviniemi, L. (2020). FOKUS kriisien hallintaan. Tarvuntavaarat, onnettomuudet, kyberturvaongelmat, henkilökriisit, liiketoimintamuutokset. FOKUS-hanke. URN <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-936-5>
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. (2010). Johtaminen sosiaalialalla. Gaudeamus Oy. ISBN 978-952-495-142-5
- Nummenmaa, L. (2013). Tunteva mieli kriisin keskellä. Teoksessa Hämeen-Anttila, J.; Kataja, K.; Sihvola, A. & Hetemäki, I. (2013) Kaikki syntyy kriisistä. Gaudeamus Oy. ISBN: 978-952-495-286-6
- Opetushallitus, OPH, (2021a). Kriiseihin varautuminen. Noudettu 27.3.2021 osoitteesta <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/kriiseihin-varautuminen>
- Opetushallitus, OPH, (2021b). Turvallisuuden johtaminen. Noudettu 27.3.2021 osoitteesta <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/turvallisuuden-johtaminen>
- Opetushallitus, OPH, (2021c). Opetustoimi, kansainväliset ohjelmat ja koronavirus. Noudettu 15.12.2021 osoitteesta <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/opetustoimi-ja-koronavirus>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö, OKM, (2021). Ammatillisen koulutuksen reformi. Noudettu 14.3.2021 osoitteesta <https://minedu.fi/amisreformi>
- Ozkayran, S., Abali, A. & Abali, A (2020). The opinions of teachers on crisis management in guidance services. Educational process: international journal 2020, Vol.9 (4) p. 205 – 220. DOI 10.22521/edupij.2020.94.2
- Pekkola, E., Siekkinen, T., Kujala, E-N., Kanniainen, J-P. & Laihonon, H. (2021). An assessment of COVID-19's impact on Finnish University Leadership. Knowledge Management Research & Practice. Latest Articles. DOI <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1906773>
- Polkinghorne, D. (1995). Narrative configuration in qualitative analysis. In Hatch, J. & Wisniewski, R. (Eds.). Life history and narrative. The Falmer press, London. ISBN 0-203-48634-x. Noudettu 10.2.2022 osoitteesta <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=167247>

- Potter, P., Pavlakis, A. & Roberts, J. (2021). Calming the storm: Natural disasters, crisis management, and school leadership. *Journal of cases in educational leadership* 2021-06, Vol. 24 (2), p. 96 - 111. DOI <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/1555458920973695>
- Puusa, A & Juuti, P. (2020) Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. *Gaudeamus*. Noudettu 23.2.2022 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. *Gaudeamus*. Noudettu 29.7.2021 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>
- Rachel, M. & Scott, S. (2015). Building ergonomics into remote work policies. *Risk Management* 2015-11-01, Vol.62 (9), p. 12. [Rajattu pääsy] Noudettu 9.12.2021 osoitteesta <https://search-proquestcom.proxy.uwasa.fi/docview/1732565750>
- Ramos-Pla, A., Tintoré, M. & del Arco, I. (2021). Leadership in times of crisis. School principals facing COVID-19. *Heliyon* 2021-11, Vol.7 (11), p.e08443-e08443. DOI <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08443>
- Rekola, L., Isoherranen, K. & Nurminen, R. (2008). Enemmän yhdessä –moniammatillinen yhteistyö. WSOY Oppimateriaalit Oy 1. painos.
- Rose, P. (2020). Frank M. Snowden. *Epidemics and society: from the black death to the present*. New Haven: Yale University Press, 2020. 608 pp. \$22.00. ISBN: 978-0300256390. Noudettu 25.4.2021 osoitteesta <https://link.springer.com/article/10.1007/s12115-020-00517-z>
- Runhaar, P. (2017). How can schools and teachers benefit from human resources management? Conceptualising HRM from content and process perspectives. *Educational management, administration & leadership*. 2017, Vol. 45 (4), p. 639 – 656. DOI <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/1741143215623786>
- Sahlberg, P. (2021). Does the pandemic help us make education more equitable? *Educational Research for Policy and Practice* 20, 11-18 (2021). Noudettu 9.3.2021

- osoitteesta <https://link-springer-com.proxy.uwasa.fi/article/10.1007/s10671-020-09284-4>
- Saramäki, J. (2013). Järjestelmä kriisejä verkostoituneessa maailmassa. Teoksessa Hämeen-Anttila, J., Kataja, K., Sihvola, A. & Hetemäki, I. (2013) Kaikki syntyy kriisistä. Gaudeamus Oy. ISBN: 978-952-495-286-6
- Sisäasianministeriö (2010). Oppilaitosten turvallisuus. Työryhmän raportti. Sisäinen turvallisuus. Sisäasianministeriön julkaisuja 40/2009. Noudettu 8.11.2021 osoitteesta [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79733/sm\\_402009.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79733/sm_402009.pdf)
- Smith, L. & Riley, D. (2012). School leadership in times of crisis. *School leadership & management* 2012-02-01, Vol. 32 (1), p.57 - 71. DOI <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/13632434.2011.614941>
- Smythe, W. & Maureen, M. (2000). Owing the Story: Ethical Considerations in Narrative Research. *Ethics & behavior* 2000-10-01, Vol. 10 (4), p.311 - 336. DOI [https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1207/S15327019EB1004\\_1](https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1207/S15327019EB1004_1)
- Snowden, F. (2020). *Epidemics and society: from the black death to the present*. New Haven Connecticut: Yale University Press [2019]. ISBN 9780300192216
- Sosiaali- ja terveysministeriö, STM (2021). Varautuminen koronavirukseen. Noudettu 11.3.2021 osoitteesta <https://stm.fi/varautuminen-koronavirukseen>
- Squire, C. (2008). Experience-centered and culturally-oriented approaches to narrative. Teoksessa Andrews, M., Squire, C. & Tamboukou, M. *Doing narrative research*. London Sage Publications Ltd 2008. DOI <https://dx.doi.org/10.4135/9780857024992>
- Strawson, G. (2004). Against narrativity. *Ratio (Oxford)* 2004-12, Vol. 17 (4), p. 428 - 452. DOI <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/j.1467-9329.2004.00264.x>
- Stuber, F., Seifried-Dübon, T., Rieger, M., Gündel, H., Ruhle, S., Zipfel, S. & Junne, F. (2021). The effectiveness of health-oriented leadership interventions for the improvement of mental health of employees in the health care sector: a systematic review. *International archives of occupational and environmental health* 2020-10-

- 04, Vol. 94 (2), p. 203 – 220. Noudettu 16.9.2021 osoitteesta <https://link-springer-com.proxy.uwasa.fi/article/10.1007/s00420-020-01583-w>
- Suomen Kuntaliitto (2020). Opas kunnan viestintää kriisi- ja erityistilanteissa. Maaliskuu 2020. Noudettu 27.3.2021 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Opas%20kunnan%20viestint%C3%A4%20kriisi-%20ja%20erityistilanteissa.pdf>
- Taleb, N. (2010) Musta joutsen: erittäin epätodennäköisen vaikutus. 2. laajennettu laitos. Kirjoittaja: Pietiläinen Kimmo, kääntäjä: Terra Cognita Oy. ISBN 978-952-5697-37-7
- Tanskanen, J., Mäkelä, L. & Viitala, R. (2018). Linking managerial coaching and leader-member exchange on work engagement and performance. *Journal of happiness studies* 2018-06-12, Vol. 20 (4), 1217 - 1240. Noudettu 10.2.2022 osoitteesta <https://search-ebsohost-com.proxy.uwasa.fi/login.aspx?direct=true&db=afh&AN=135797448&site=ehost-live>
- Tanskanen, J., Kempainen, S., Mäkelä, L., Kangas, H. & Pensar, H. (2021). Opetusalan ammattilaisten kokemuksia etätyöhön siirtymisestä COVID-19-pandemian vuoksi. Vaasan yliopiston raportteja 19. URN <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-939-6>
- Tikkanen, L., Pyhältö, K., Pietarinen, J. & Soini, T. (2017). Interrelations between principals' risk of burnout profiles and proactive self-regulation strategies. *Social psychology of education* June 2017-05-30, Vol. 20 (2), p.259 – 274. Noudettu 25.4.2021 osoitteesta <https://link-springer-com.proxy.uwasa.fi/content/pdf/10.1007/s11218-017-9379-9.pdf>
- Tilastokeskus (2020). Talouden tilannekuva. Noudettu 20.10.2020 osoitteesta <http://www.stat.fi/ajk/koronavirus/koronavirus-ajankohtaista-tilastotietoa/miten-vaikutukset-nakyvat-tilastoissa/talouden-tilannekuva>
- Tong, T., Li, H. & Greiff, S. (2019). Human capital and leadership: the impact of cognitive and noncognitive abilities. *Applied economics* 2019-11-14, Vol. 51 (53), p. 5741 - 5752. DOI <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/00036846.2019.1619022>

- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P. & Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human resource management: a reappraisal. DOI <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1111/1467-6486.00042>
- Tuytens, M., Vekeman, E. & Devos, G. (2021). Strategic human resource management in primary and secondary schools. An explorative study in Flanders (Belgium). *Educational management, administration & leadership* 2021-03-17, p.174114322199870. DOI <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1177/1741143221998706>
- Työterveyslaitos (2021). Kunta-alan työ ja koronan vaikutus työjärjestelyihin. Noudettu 13.2.2021 osoitteesta <https://www.tyoelamatieto.fi/#/fi/dashboards/kunta10-ja-covid19>
- Työturvallisuuskeskus (2020). Psykososiaalinen kuormitus. Noudettu 13.2.2021 osoitteesta [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen\\_kuormitus](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus)
- Työturvallisuuslaki (738/2002). Finlex. Noudettu 14.1.2021 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Ulmer, R., Sellnow, T. & Seeger, M. (2007). Post-crisis communication and renewal: Expanding the parameters of post-crisis discourse. *Public relations review* 2007, Vol. 33 (2), p. 130 - 134. DOI <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.11.015>
- Ulrich, D. (1997). Henkilöstöjohtamisella huipulle. Englanninkielinen alkuteos: *Human Resource Champions. (1997) by the President and Fellows of Harvard College*. Talentum Media Oy, Helsinki 2007. ISBN 978-952-14-1185-4
- UNESCO. Education: From disruption to recovery. Noudettu 21.2.2022 osoitteesta <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse>
- Valtioneuvosto (2017). Hyvä elämä - turvallinen arki. Valtioneuvoston periaatepäätös sisäisen turvallisuuden strategiasta 5.10.2017. Noudettu 17.12.2021 osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80782/sisaisen-turvallisuuden-strategia-verkko.pdf>
- Valtioneuvosto (2020). Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi. Noudettu



- 11.3.2021 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi>
- Valtiovarainministeriö (2021). Ohjeet, määräykset ja suositukset. Noudettu 15.12.2021 osoitteesta <https://vm.fi/valtio-tyonantajana/virka-ja-tyoehdot-henkilostohallinnon-asiakirjat/henkilostohallinnon-asiakirjat/ohjeet-maaraykset-ja-suositukset>
- Van Nuland, S., Mandzuk, E., Tucker, P. & Cooper, T. (2020) COVID-19 and its effects on teacher education in Ontario: a complex adaptive systems perspective. *Journal of education for teaching: JET* 2020-08-07, Vol. 46 (4), p. 442 – 451. DOI <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/02607476.2020.1803050>
- Van Wart, M.V., Roman, A., Wang, X. & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *Julkaisussa: International review of administrative sciences* 2019-03, Vol. 85 (1), p. 80 – 97. DOI <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0020852316681446>
- Viitala, R. (2004). *Esimiehet osaamisen johtajina: tilastollinen tarkastelu esimiesten käyttäytymisestä osaamisen johtajina esimiesten itsensä ja heidän alaistensa arvioimana*. Vaasan yliopisto. URN <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018062026230>
- Viitala, R. (2015). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. 4.-5. painos. Edita Publishing Oy. ISBN 978-951-37-6358-9
- Viitala, R. (2020). *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. 1. painos. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu. ISBN 978-951-37-7838-5
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita, Helsinki. Noudettu 17.11.2020 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513776077>
- Viitala, R., Järnlström, M. & Uotila, T-P. (2014). *Henkilöstöjohtamisen työkenttä*. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) (2014). *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopiston julkaisuja tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisaatiot. URN <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-538-1>

- Viitala, R. & Koivunen, N. (2014). Lähijohtaja henkilöstötyössä. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) (2014). Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisaatiot. URN <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-538-1>
- Viitala, R. & Uotila, T-P. (2014), a. Henkilöstöjohtamisella tuloksiin. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) (2014). Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisaatiot. URN <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-538-1>
- Viitala, R. & Uotila, T-P. (2014), b. Osaamisen uhkana tehokkuusajattelu. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) (2014). Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisaatiot. URN <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-538-1>
- Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Talentum Media Oy. ISBN 978-952-2841-8

## Liitteet

### Liite 1. Saate

Hei xxx,

Lähestyn Sinua haastattelupyynnöllä koskien pro gradu -tutkielmaani ”*Narratiivinen tutkimus ammatillisten oppilaitosten koulutus- ja opetusalapäälliköiden henkilöstöjohtamisesta COVID-19-pandemian aikana*”. Tutkielmani tarkoituksena on selvittää koulutus- ja opetusalapäälliköiden omakohtaisia kokemuksia henkilöstöjohtamisesta, miten he selvisivät COVID-19-pandemian aiheuttamasta tilanteesta, ja mitä siitä opimme sekä millaisia uusia käytänteitä siitä jää mahdollisesti myös tulevaan. Tutkielma toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, johon haastatellaan syksyn 2021 aikana noin 15 koulutus- ja opetusalapäällikköä kolmesta eri ammatillisesta oppilaitoksesta. Narratiiviset (kerronnalliset) haastattelut toteutetaan Teams-sovelluksen välityksellä ja voit käyttää juuri sen verran aikaa, kun tarvitset.

Olisi hienoa saada näkemyksesi mukaan tähän tutkimukseen, koska jokaisen henkilökohtaiset kokemukset ovat erityisen tärkeitä tutkimusta varten. Arvostaisinkin haastattelumahdollisuutta erittäin paljon ja toivon, että annat suostumuksesi haastattelulle. Liitän oheen tietosuojailmoituksen/suostumuslomakkeen sekä tutkimusta varten kerättävät taustakysymykset. Voit täyttää ne sähköisesti ja palauttaa minulle niin olen Sinuun yhteydessä haastatteluajan sopimiseksi.

Annan mielelläni lisätietoja tutkimuksesta, myös tutkielman ohjaaja, dosentti Harri Raisio Vaasan yliopistosta ([harri.raisio@uWasa.fi](mailto:harri.raisio@uWasa.fi)) on lupautunut antamaan lisätietoja tarvittaessa.

Aurinkoista syksyä  
t. Sirpa Pajula  
puh 050 5122 089  
[sirpa.pajula@student.uwasa.fi](mailto:sirpa.pajula@student.uwasa.fi)

Liitteet: Taustakysymykset  
Tietosuojailmoitus ja suostumuslomake

## Liite 2. Haastattelun taustakysymykset ja apukysymykset

### 1. Haastateltavilta kerättävät taustatiedot

- ikä \_\_\_
- korkein suoritettu tutkinto
  - o toisen asteen koulutus
  - o alempi korkeakoulututkinto
  - o ylempi korkeakoulututkinto
  - o lisensiaatti tai tohtori
- alaisten lukumäärä \_\_\_
- työvuosien määrä koulutus-/opetusalapäällikkönä oppilaitoksessa \_\_\_\_
- työvuosien määrä esimiestyössä \_\_\_\_

### 2. Haasteltavalle esitettävä kysymys haastattelussa

Kerro COVID-19-pandemian vaikutuksista koulutus- ja opetusalapäälliköiden henkilöstöjohtamiseen oppilaitoksessanne, varsinkin kaikki tärkeäksi kokemasi käytänteet ja opit, joita pandemiavuosi antoi. Voit aloittaa mistä haluat, ja käyttää juuri sen verran aikaa, kun tarvitset.

### 3. Mahdollisia apukysymyksistä:

#### 3.1 Henkilöstöjohtaminen ammatillisessa oppilaitoksessa

- Millaista koet henkilöstöjohtamisen olevan ammatillisessa oppilaitoksessa....

#### 3.2 Vuoden 2020 COVID-19–pandemian vaikutukset henkilöstöjohtamiseen

- millaisia erityispiirteitä tämä oppilaitoskonteksti on asettanut henkilöstöjohtamiselle koronapandemian aikana.
- Kerro ensireaktio pandemiasta
- Kerro kuinka olit varautunut pandemiaan
- Millaista tukea sait työhösi ...
- Millaista mielestäsi etäjohtaminen on...

#### 3.3 Mitä opimme pandemiasta

- Mitkä käytänteet haluaisit säilyttää tulevaisuudessa...
- Mihin mielestäsi olisi hyvä varautua tulevaisuudessa...
- Kun katsot pandemia-aikaa taaksepäin, niin mitä tekisit nyt toisin...
- Jos olisin tiennyt tämän ennen pandemiaa niin...

#### 3.4 Onko jotain, mitä vielä haluaisit sanoa lopuksi ....