



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Susanna Ojala

Koronaviruspandemian aiheuttama muutos etätyöhön

Sosiaali- ja terveysalan koulutusalojohtajien kokemuksia äkillisestä
muutoksesta pandemian aikana

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

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Susanna Ojala		
Tutkielman nimi:	Koronaviruspandemian aiheuttama muutos etätyöhön: Sosiaali- ja terveysalan koulutusalojohtajien kokemuksia äkillisestä muutoksesta pandemian aikana.		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotieteet		
Työn ohjaaja:	Hanna-Kaisa Pernaa		
Valmistumisvuosi:	2021	Sivumäärä:	82

TIIVISTELMÄ:

Vuoden 2019 lopulla Kiinasta alkoi levitä ihmisille täysin uudentyyppinen koronavirus Covid- 19 epidemia. 11.3.2020 maailman terveysjärjestö WHO julisti koronavirusepidemian pandemiaksi. Tästä kolmen vuorokauden kuluttua Suomen hallitus laati linjaukset sekä suositukset yhdessä Työterveyslaitoksen kanssa organisaatioille etätyön suosimisesta työnteossa. Linjauksen vuoksi etätyöhön siirtyivät myös eri koulutusasteet. Tässä pro gradu- tutkielmassa selvitetään sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulujen koulutusalojohtajien kokemuksia nopeasta siirtymisestä etätyöhön sekä heidän kokemuksiaan koulutuspäälliköiden sekä opettajien tukemisesta tässä muutoksessa. Tutkimuksella pyritään selvittämään, mitä erityispiirteitä liittyy äkillisen muutoksen johtamiseen? Miten johtamisella voidaan tukea etätyöskentelyä? Miten johtaja voi tukea yhteisöllisyyttä etätyössä?

Aineisto on kerätty yksilöhaastatteluna kahdeksalta sosiaali- ja terveysalan koulutusalojohtajalta teemahaastattelun muodossa ja tulokset on saatu sisällönanalyyysilla. Tuloksista ilmeni, että muutosjohtaminen etätyöhön tapahtui vain muutaman vuorokauden aikana ja määräykset toiminnan muuttamisesta tuli valtion tasolta. Yksiköissä tehtiin paljon töitä, jotta opetus saatiin vietyä digitaalisille alustoille nopealla tahdilla. Muutoksessa onnistuminen on vaatinut yhteistyötä sekä säännöllistä ja monikanavaista informaatioviestintää. Tilanteen pitkittyminen sekä tietämättömyys tulevaisuudesta ovat kuormittaneet osaa työntekijöistä. Epävarman ja äkillisen muutoksen johtaminen on ollut tyyliltään reaktiivista, jonka vuoksi koulutusalojohtajien on täytynyt olla jatkuvasti valmiina muuttamaan suunnitelmiaan. Tilanteen epävarmuus on nostanut esiin työntekijöiden resilienssin, jolla viitataan ihmisen kykyyn sopeutua epävarmaan tilanteeseen.

Etätyömahdollisuus on koettu etuoikeutena, koska kaikilla aloilla se ei ole ollut mahdollista pandemian aikana. Lisäksi etätyön on koettu tuovan säästöjä vapaa-ajassa sekä työmatkakustannuksissa, koska organisaatioiden väliset siirtymiset ja työmatkat ovat jääneet pois. Koulutusalojohtajat kantavat huolta työntekijöiden jaksamisesta työpäivien täytyessä jo viikkojen päähän Teams-kokouksilla. Etätyönteossa on korostunut itsensä johtamisen taito.

Epävarmuus etätyön loppumisesta sekä pandemiasta johtuva sosiaalisten suhteiden minimaalisuus koetaan vaarana organisaatioiden yhteisöllisyydelle. Yhteisöllisyyden vaalimiseen toivotaan uusia digitaalisia keinoja. Yhteisöllisyyden katoaminen nähdään uhkana opiskelijoiden opintojen etenemiselle, opettajien motivaation säilyttämiselle sekä koko organisaation tulevaisuudelle, ammattikorkeakoulujen rahoituksen ollessa sidottuna osaltaan valmistuneiden määrään.

AVAINSANAT: Muutosjohtaminen, resilienssi, etätyö, etätyön johtaminen

Sisällys

1 Johdanto	6
1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat	7
2 Muutosjohtaminen	9
2.1 Muutosjohtamisen neljä näkökulmaa	10
2.2 John P. Kotterin muutosjohtamisen kahdeksan askelmaa	14
2.3 Kurt Lewinin muutoksenhallintamalli	18
2.4 Yllättävän muutoksen johtaminen	19
2.5 Resilienssi ja epävarmuus	22
3 Etätyö	25
3.1 Virtuaalisen työyhteisön vuorovaikutus	27
3.2 Etätyön johtaminen	28
3.3 Työnteon itseohjautuvuus	31
4 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	34
4.1 Teemahaastattelu aineiston keräämisessä	34
4.2 Haastattelujen sisällönanalyysi	35
4.2.1 Aineiston pelkistäminen	37
4.2.2 Aineiston ryhmittely	38
4.2.3 Aineiston teoreettisten käsitteiden luominen	39
5 Kokemuksia ennakoimattomasta muutoksesta	41
5.1 Arjen rikkoutuminen	41
5.1.1 Ennakoimaton muutos	41
5.1.2 Muutos vaatii yhteistyötä sekä joustamista	43
5.1.3 Vuorovaikutuksen merkitys	45
5.2 Epävarmuuden sietäminen	47
5.2.1 Tilanteen yllättävyys	48
5.2.2 Arkeen sopeutuminen	49
5.2.3 Huoli organisaation jäsenten jaksamisesta	51
5.3 Muutoksesta opittua	52
5.3.1 Ajatuksia vuoden jälkeen	53
5.3.2 Koko koulutuksen laajuinen muutos	54
6 Kokemuksia yllättävästä etätyöstä	56
6.1 Johtajan rooli etätyöhön siirryttäessä	56
6.1.1 Etätyöhön siirtyminen	56

6.1.2. Työntekijöiden tukeminen	57
6.2 Etätyön vaikutukset	59
6.2.1. Etätyön tuomat hyödyt	59
6.2.2 Etätyön negatiiviset vaikutukset	61
6.2.3 Heijasteet opiskelijoihin	63
6.3 Yhteisöllisyys ja etätyö	64
6.3.1 Yhteisöllisyyden vaarantuminen etätyössä	65
6.3.2 Yhteisöllisyyden turvaamisen keinot etätyöskentelyssä	66
7 Yhteenveto	69
7.1 Johtopäätökset	71
7.2 Tutkimuksen luotettavuus	73
Lähteet	75
Liitteet	81
Liite 1. Lähestymiskirje haastateltaville	81
Liite 2. Haastatteluteemat	82

Kuviot

Kuvio 1. Muutosjohtamisen neljä näkökulmaa. (mukaillen Pirinen, H. 2014, s. 22).	10
Kuvio 2. J.P. Kotterin muutosportaati.	15
Kuvio 3. K. Lewinin muutoksenhallinnan malli. (Mukaillen Prachi, J. 2020).	18
Kuvio 4. Esimerkki aineiston pelkistämisestä.	38
Kuvio 5. Esimerkki alaluokan muodostamisesta.....	39
Kuvio 6. Alaluokkien muodostaminen yläluokaksi sekä yläluokkien yhdistäminen pääluokaksi.	40

1 Johdanto

Nopeasti muuttuva työelämä vaatii työntekijöiltä yhä enemmän ketteryyttä ja taitoa sisäistää uutta tietoa. Tietoa ei ole suoraan saatavilla vaan työ vaatii yhä enemmän työntekijöiltä itseohjautuvuutta, jonka avulla ratkaista työelämän ongelmia. Entä kun tullaan tilanteeseen, jossa kaikki on erittäin uutta koko organisaatiolle ja sen toiminnalle? Organisaation johto on uuden edessä ja muutokset tulee tapahtua vain muutaman päivän aikana.

Vuonna 2019 joulukuussa Kiinassa käynnistyi uuden koronaviruksen aiheuttama COVID-19 tartuntatautiepideemia, joka levisi nopeasti myös Kiinan ulkopuolelle. Maaliskuun puoleenväliin mennessä tauti oli levinnyt jo 141 eri maahan ja todettuja tapauksia oli yli 150 000 ihmisellä. 11.3.2020 maailmanterveysjärjestö WHO julisti koronavirusepidemian maailmanlaajuiseksi pandemiaksi. (Eduskunta, HE 26/2020).

12.3.2020 Suomessa hallitus päätti epidemian hidastamiseksi uusista suosituksista ja varautumisista. Hallitus suositteli perumaan muun muassa suuret ja pienemmätkin yleisötilaisuudet. Lisäksi tapahtumien järjestäjien kehoitettiin harkitsevan tilaisuuksien järjestämistä riskiarvioiden perusteella. Epidemia-alueilta palaavien henkilöiden suositeltiin neuvottelemaan työnantajan kanssa työhön paluun ajankohdasta ja poissaolosta työstään kahden viikon ajaksi. Suositus annettiin myös vapaa-ajan ja työmatkailun perumisesta mahdollisuuksien mukaan. (Eduskunta, HE 26/2020).

Etätyösuosituksen tultua julki uuden tilanteen edessä oli myös ammattikunnat, jotka eivät ole aiemmin etätyötä tehneet. Tällaisia ammatteja olivat esimerkiksi opettajat, terapeutit, lääkärit, liikunnan ohjaajat ja valmentajat. Useat alat ovat kuitenkin myös sellaisia, jotka eivät tässä uudessa tilanteessa pystyneet siirtyä etätyön pariin. Koronatartuntojen ehkäisemiseksi Suomessa koulut ja oppilaitokset siirtyivät etäopetukseen maaliskuusta toukokuuhun saakka. Koronakriisin seurauksena useissa perheissä oltiin uuden edessä, kun kotona piti saada toimimaan niin etäopetus, etätyöskentely kuin iäkkäiden läheisten hoito turvallisesti. (Ruohomäki. 2020, s. 22).

Hallituksen 16.3.2020 laatimien linjauksien ja Työterveyslaitoksen antamien suositusten seurauksena useat organisaatiot siirtyivät kokonaan tai ainakin osittaiseen etätyöhön. Suomessa työajan ja etätyön kokonaismäärää seuraa reaaliajassa Nepton Oy. Jo kaksi viikkoa ennen hallituksen julkaisemaa etätyösuositusta etätyön määrä nousi 70 % normaalista tilanteesta. Viikolla 12 Suomessa otettiin käyttöön valmiuslaki ja sen seurauksena etätyön määrä nousi 541 % normaaliin viikkoon verrattuna. Viikolla 13 Uusimaa eristettiin ja viikolle 14 mentäessä ravintoloita sekä julkisia tiloja jouduttiin sulkemaan, jotka aiheuttivat edelleen etätyön määrän nousua 687 prosenttiin. Ruohomäki (2020, s.21–22).

COVID-19 tartuntatautiepidemian saavuttaessa Suomen keväällä 2020 myös sosiaali- ja terveysalan koulutus siirtyi etäopetukseen hyvin nopealla aikataululla. Koulujen opetus on pääsääntöisesti toteutettu lähiopetuksena, mutta vaihtoehtona on pystynyt valitsemaan myös monimuotokoulutuksen, joka pitää sisällään lähiopetusta. Monimuotokoulutuksen kautta osa virtuaalisista opetusympäristöistä oli tullut opettajille tutuksi, mutta ei kaikille. Äkillinen muutos opetusalalla koski johtajia, opettajia sekä oppilaita.

Tartuntatautiepidemian ja poikkeustilan julistaminen Suomessa ovat tilanteena niin ainutlaatuisia, että aiheesta ei vielä ole kovin paljoa uusia tutkimuksia saatavilla. Etätyötä ja muutosjohtamista on tutkittu aikaisemminkin, mutta näin nopeaa ja kattavaa muutosta ja sen johtamista, sekä vaikutusta työyhteisöön ei ole aiemmin tutkittu.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää sosiaali- ja terveysalan koulutusalojohtajien kokemuksia nopeasta etätyöhön siirtymisestä sekä heidän kokemuksiaan koulutuspäälliköiden sekä opettajien tukemiseen tässä muutoksessa. Tutkimuskysymyksiäni ovat:

- Mitä erityispiirteitä liittyy äkillisen muutoksen johtamiseen?

- Miten johtamisella voidaan tukea etätyöskentelyä?
- Miten johtaja voi tukea yhteisöllisyyttä etätyössä?

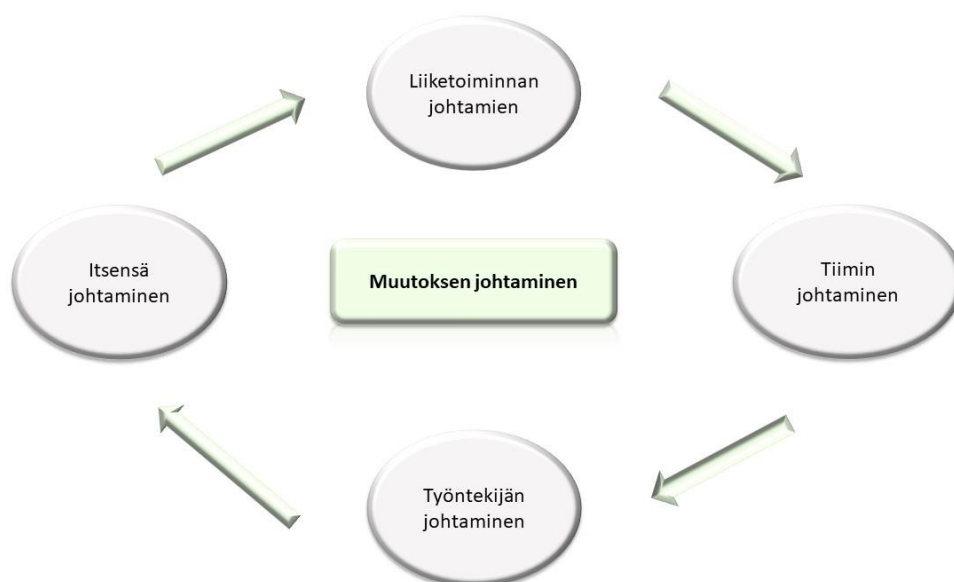
2 Muutosjohtaminen

Usein organisaatioiden muutostilanteet ovat ennalta suunniteltuja. Muutosjohtamisesta on useita erilaisia muutosjohtamisen teorioita, mutta vain hyvin vähän teorioita odottamattomiin ja lyhyen aikavälin muutoksiin. Pandemian ja poikkeustilan aiheuttama etäopetus oli pakotettu ulkoapäin tuleva muutostilanne. Kouluissa on käytetty verkko-opetusympäristöjä osassa kursseja, mutta nyt nämä digitaaliset alustat tulivat hyvinkin tarpeeseen.

Tässä luvussa käydään läpi neljä erilaista muutostilanteen kuvausta. 1) Pirinen (2014) käsittelee kirjassaan muutosjohtamista neljän näkökulman kautta yritysmaailmassa, mutta samat näkökulmat ovat sovellettavissa opetusalan muutoksessa etäopetukseen. 2) Kotterin kahdeksan askelmainen muutosjohtamisen teoria on klassikko, mutta edelleen käytetty lähinnä suunnitellussa muutoksessa. Teoria pitää sisällään hyviä näkökulmia ja useampia kohtia voi soveltaa myös tutkittavaan aiheeseen lähinnä kolmannelta portaalta eteenpäin nopeutetussa tahdissa. 3) Lewinin kolmen kohdan muutosteoria on alun piitän sosiaalipsykologiaan liitetty muutosteoria, mutta tutkimukseen sopiva; totuttu työskentelymalli täytyy pysäyttää, koska vaihtoehtona ei ole jatkaa opetusta paikan päällä. Koko henkilöstö täytyy saada muutokseen mukaan, jotta siinä voidaan onnistua. Muutosvaiheessa totutellaan etätyöskentelyyn ja pyritään saamaan opetus toimimaan. Uudelleen jäädyttämisen vaiheessa voidaan arvioida, miten paljon etäopetusta käytetään poikkeustilan loputtua. 4) Luvun viimeisessä osiossa käsitellään odottamatonta muutosjohtamista, jolloin aikaa ei ole toiminnan suunnitteluun, vaan tärkeintä on turvata arkipäiväiset toiminnot. Jokaisen, jota muutos koskee, täytyy sisäistää uudet tiedot ja pyrkiä pitämään toiminnot käynnissä. Tällöin saumaton vuorovaikutus ja työyhteisön tuki ovat korvaamattomia.

2.1 Muutosjohtamisen neljä näkökulmaa

Nykyorganisaatioissa muutos on jatkuvaa. Organisaatioiden ulkopuolisen maailman kehittyminen vaikuttaa organisaatiotoimijoiden odotuksiin sekä osaamiseen. Muutos- ja kriisitilanteet avaavat mahdollisuuksia uudentilaisille ratkaisuille sekä uudentilaiselle yhteisöllisyydelle. Muutos voi olla yhdistävä voima, mikäli sen pohjalta haetaan yhdessä ratkaisuja ja luodaan uutta yhteistä tilannekuvaa. Muutoksen edessä on pakko etsiä uusia toimintatapoja, koska vanhalla totutulla tavalla ei ole mahdollista jatkaa. Vaikka muutos aiheuttaa usein epävarmuutta ja turhautumista, niin samalla se tarjoaa mahdollisuuden tarkastella asioita uudesta näkökulmasta sekä löytää toimivampia käytäntöjä. Muutostilanteet on osattava hyödyntää kehittämisen voimavarana etsimällä sekä sopimalla uusista käytänteistä, koska organisaation muutos ei automaattisesti vie toimintoja kohti parempaa. Kehittämisen voimavarana muutoksen hyödyntäminen vaatii niin johdolta kuin muiltakin toimijoilta avointa ja uteliasta suhdetta ympäristöönsä. (Mäki, A. 2019. s. 141–142.) Pirinen (2014, s. 21–37) käsittelee jatkuvaa työelämän muutosta ja sen johtamista neljän muutosjohtamisen näkökulman kautta kuviossa 1. esitetyllä tavalla, jossa jokainen osa-alue vaikuttaa muutosjohtamisen onnistumiseen.



Kuvio 1. Muutosjohtamisen neljä näkökulmaa. (mukaillen Pirinen, H. 2014, s. 22).

Liiketoiminnan johtaminen on yksi iso osa-alue muutoksessa onnistumiseen. Akola (2020, s. 37) kirjoittaa, että organisaatiot joutuvat muutokseen, joko sisäsyntyisesti tai kriisin aikaansaamana. Kriisin laukaistaessa muutoksen, ymmärretään sen pakollisuus. Paine, joka muuttaa toimintatapoja tulee ulkoapäin. Muutos ei synny sisäisenä oivalluksena vaan katastrofin keskellä ja se saattaa koskettaa vain osaa henkilöstöstä. Teczkenin ja muiden (2017, s. 196) mukaan muutoksen hallinta onkin tällä hetkellä yksi mielenkiintoisimmista ja vaikeimmista osa-alueista johtamisen alalla ja se vaatii johtajalta ongelmanratkaisutaitoja. Muutos on kuitenkin pakollista yritysmailmassa, jossa markkinatilanne sekä maailmantalous ohjaavat hyvin paljon toimintaa. Viime vuosina muutoksen hallinnan helpottamiseksi on kehitelty erilaisia muutosmalleja, prosesseja ja suunnitelmia helpottamaan muutoksien vaikutusta organisaatioihin.

Pirisen (2014, s. 21–37) mukaan kilpailussa pärjätäkseen, yritysten tulee olla jatkuvassa edistystilassa tehden pieniä korjaavia liikkeitä, parantamalla jatkuvasti tekemisiään sekä edistymällä alallaan. Näiden pienten korjausliikkeiden avulla voidaan estää, ettei kaikki muutokset tulisi eteen yhdellä kertaa ja pienessä ajassa. Yrityksen kannalta pahin tilanne on se, ettei uskalleta muuttua silloin kun pitäisi. Teczken ja muut (2017, s. 198) nostavat tutkimuksessaan esille, että muutoksen aikana organisaation tulee turvata päivittäiset toiminnot normaaliin tapaan. Collin ja Keronen (2019, s. 319) huomauttavat, että muutoksissa ei saisi edetä liian nopeasti, koska monien eri asioiden yhtäaikainen muuttaminen voi kuormittaa työntekijöitä liikaa. Työyhteisön työhyvinvoinnin kannalta järkevä aikataulutus, maltti uusien asioiden haltuun ottamisessa sekä toteutuksessa, ovat ensiarvoisen tärkeitä etenkin avainhenkilöiden kohdalla. Jokaisen, jota muutos koskee, tulisikin muistaa huolehtia omasta hyvinvoinnistaan.

Tiimin johtaminen on hyvin oleellisessa keskiössä muutosjohtamisen onnistumisessa (kuviossa 1). Jotta kaaokseen joutuminen voitaisiin välttää, tulisi johtamisen olla erityisen hyvin organisoitua. Johtajien tulee tiedostaa täysin, miksi muutosta tarvitaan ja analysoida tarkasti siitä saatavat hyödyt toiminnalle. Samalla pitäisi tietää keneen muutok-

set tiimissä tulevat vaikuttamaan ja millä tavalla. Näiden asioiden tiedostaminen helpottaa esteiden voittamisen suunnittelussa, sekä vähentää tiimin muutosvastaisuutta. Tiedottaminen tiimiläisille on ensiarvoisen tärkeää, jotta epäluuloja voitaisiin vähentää mahdollisimman hyvin. (Woodruff, 1996). Teczen ja muut (2017, s. 200) nostavat esille muutoksen hallinnan lähestymistavat ikään kuin projektina tai jatkuvana tilana. Muutosta tarkasteltaessa projektina, oletuksena on, että muutos on kertaluonteinen toimi, jolle on määritelty aloitus- ja päättymispäivät selkeästi. Projektiluonteinen lähestymistapa on perusteltua silloin, kun muutokset ovat merkittäviä ja strategian vuoksi välttämättömiä. Projektimaisen muutosjohtamisen etuna on sen konkreettisuus ja keskittyminen tärkeisiin johtotehtäviin. Haittapuolena on lähestymistapaan sisältyvä muutoksen täytäntöönpanon tavoitteiden eroaminen strategian ja muutoksen hallitsemisen tavoitteiden välillä. Vaarana on myös, että projektin päättymisen jälkeen yritys palaa lähtötilanteeseen.

Toinen Teczenin ja muiden (2017, s.200) esiin tuoma vaihtoehto muutoksenhallinnassa on, että organisaatio pyrkii tietoisesti kehittämään muutoskykyään. Tätä muutostyötä tehdään jatkuvasti riippumatta siitä, onko kyseisellä hetkellä menossa erityistä muutos-hanketta. Prosessilla tavoitellaan yrityksen pitkäaikaista kehittämistä, eikä tavoitteena ole saada ratkaisua yksittäiseen erityisongelmaan. Sen sijaan tavoitteena on pitkän ajan investointi henkilöstöressurssien kehittämiseen. Suurin riski tässä muutostyössä on yhteyden menettäminen tiettyihin yrityksen perusongelmiin henkilöstön kykyjen kehittyessä, mutta muutosta ei kuitenkaan tapahdu haluttujen ongelmien poistamisessa. Savaspuro (2020, s. 104) tuokin esille, että kaikkein hankalimmaksi etätyössä osoittautuu kuitenkin yhteisöllisyyden sekä ryhmään kuulumisen tarpeen täyttäminen. Tilanteessa, jossa koko työyhteisö on etätöissä, tulisi johtajan keskittyäkin juuri yhteenkuuluvuuden tunteen tukemiseen.

Työntekijän johtaminen (kuvio 1.) Teczenin ja muiden (2017, s. 200) tutkimuksesta ilmenee, että muutos aiheuttaa usein työntekijöissä aluksi vastustelua. Woodruff (1996) sai tutkimuksessaan selville, että yleisemmin muutosvastarinta johtuu seuraavista

viidestä asiasta: ihmisten pelko tuntemattomasta, työryhmän hajoamisen pelko, taloudelliset huolenaiheet, tyytyväisyys nykyhetkeen sekä pelko henkilökohtaisista vaikutuksista. Pirisen (2014, s.32) mukaan on tärkeää juhlia työntekijöiden kanssa myös innostusta ja onnistumisen iloa. Luottamuksen ja turvallisuuden ilmapiirissä työntekijä voi luottaa, ettei epäonnistumista tarvitse pelätä. Lisäksi tiukoissa tilanteissa työntekijät voivat luottaa siihen, että johtaja auttaa ja tukee eteenpäin. Työntekijöiden ja johtajan välisen luottamuksen rakentumisessa tärkeimmät tekijät ovat avoimuus, ymmärrettävyys sekä ennustettavuus (Rubanovitsch, 2020, s. 226). Collin ja Keronen (2019, s. 317) puolestaan nostavat esille henkilöstölle tapahtuvan viestinnän tärkeyden muutoksen läpiviemisessä. Viestinnässä tulee hyödyntää avoimuutta ja säännöllisyyttä monissa eri kanavissa. Riittävä ja avoin viestintä luo työntekijöille turvallisuudentunteen, että johto osaa viedä muutoksen läpi omalla painollaan sujuvasti.

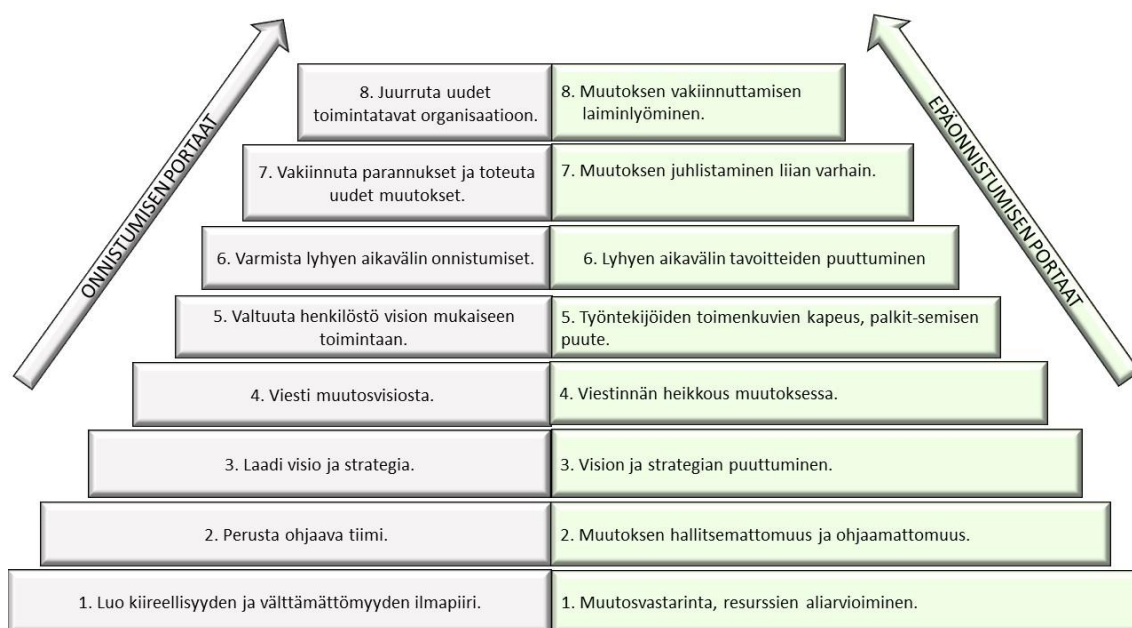
Itsensä johtaminen muutoksessa on kuviossa 1 esitetystä ympyrästä viimeisin. Rubanovitschin (2020, s. 242) mukaan itsensä johtaminen korostuu etenkin asiantuntijatyössä. Se on elämänhallintataito, joka perustuu valintoihin sekä tavoitteisiin ja jolla on olennainen osuus tietoiseen tekemättä jättämiseen sekä priorisointi kykyyn. Savaspuro (2020, s. 101, 104) tuo esiin, että itseohjautuvuudessa on kyse itsensä johtamisesta ja etätyö korostaa itsensä johtamista entisestään. Ollakseen itseohjautuva yhteisössä ihminen tarvitsee selkeät tavoitteet sekä reunaehdot. Esihenkilön tulee tukea alaisiaan, mutta silti etätyössä työntekijä on itsensä johtaja. Hänen tulee tauottaa, priorisoida sekä organisoida oma työnsä. Työntekijän vastuulla on myös ymmärtää oma tilanteensa, että milloin pärjää itsenäisesti ja milloin tulee kysyä apua. Etätyössä tekniset ongelmat saattavat jättää varjoonsa työntekijän taidot itse työssä. Tällainen tilanne vaatii sinnikkyyttä opetella uusia taitoja samaan aikaan, kun ylläpitää uskoaan yllä omiin taitoihin.

Pirinen (2014, s. 33–34) kirjoittaa, että esihenkilön näkökulmasta itsensä johtamisen ja jaksamisen tunnistamisen taidot vaikuttavat olennaisesti myös tiimin ja työntekijöiden hyvinvointiin ja suoriutumiseen muutoksessa. Hyvinvoiva, energinen sekä itsensä johta-

misen taidot omaava esihenkilö luo ympärilleen positiivisuutta ja antaa alaisilleen energiaa, jota tarvitaan muutoksessa paljon. Muutostilanteessa johtajan omat itsensä johtamisen taidot korostuvat asioiden priorisoimisen, rajojen tunnistamisen sekä avun pyytämisen osaamisessa. Ammattitaitoinen esihenkilö tunnistaa omat rajansa ja on itselleen rehellinen. Myös esihenkilöllä tulee olla rohkeutta myöntää, jos ei osaa jotakin asiaa ja taitoa pyytää siihen apua.

2.2 John P. Kotterin muutosjohtamisen kahdeksan askelmaa

Kotterin (2012, s. 2) mukaan muutosjohtamisessa onnistuneet organisaatiot ovat käyneet läpi kahdeksan vaiheisen prosessin, jossa jokaisessa kohdassa on mahdollisuus ongelmiin ja muutosyrityksen kaatumiseen. Hänen mukaansa suuret muutokset tarvitsevat aina alleen jonkin suuren trauman. Kotterin (2012, s. 3) mukaan muutosjohtamisessa ongelmia tuottaa se, että ihmiset sekoittavat johtamisen ja johtajuuden. Johtajat auttavat ihmisiä tekniikan kanssa olemaan mahdollisimman tehokkaita. Johtajuudessa puolestaan luodaan visioita ja pyritään ohjaamaan toimintaa niiden toteuttamiseksi. Johtaminen tuottaa vakautta, mutta johtajuus luo muutosta. Monissa organisaatioissa valitettavasti korostetaan liikaa hallinnon merkitystä ja silloin laiminlyödään johtajuutta, joka saattaa estää muutospyrkimystä.



Kuvio 2. J.P. Kotterin muutosportaati.

Kotter ja Rathgeber (2014, s. 125) käsittelevät kirjassaan muutoksen eri vaiheita portaitten muodossa (kuvio 2). Muutosportaiden ensimmäisellä askelmalla kuuluu luoda organisaatioon kiireellisyyden tuntu, jolloin tunnustetaan ja korostetaan mahdollisia tulevaisuuden uhkia ja seurauksia. Tavoitteena on tutkia ja keskustella organisaatiossa avoimesti erilaisista mahdollisuuksista, miten tilanteesta voitaisiin selviytyä (Prachi 2020). Prachin (2020) mukaan toisella portaalla neuvotaan perustamaan ohjaava tiimi, jonka kanssa yhdessä suunnitellaan konkreettisia tekoja. Tiimiin tulisi pyytää mukaan alan keskeisiä jäseniä sekä sidosryhmiä, joilla on vahva halu ja motivaatio saada muutos onnistumaan. Tiimiläisiltä tulisi löytyä myös vahvaa muutosjohtamisen taitoa ja sitoutuneisuutta toiminnalle.

Kolmannella portaalla Prachin (2020) mukaan muutosjohtamiselle tulee luoda selkeä visio ja strategia, jota kohti koko muutosjohtamisen tiimi kykenee toimimaan. Toiminta tulee olla myös helposti seurattavissa. Neljännellä askelmalla nousee esille muutosvision viestinnän tärkeys. Viestinnän tulee olla vakuuttavaa ja selkeää. Muutosvisio tulee huomioida kaikessa tekemisessä kuten koulutuksien suunnittelussa ja suorituskyvyn arvioin-

nissa. Lisäksi ihmisten esiin nostamat huolenaiheet tulee käsitellä organisaatiossa avoimesti ja rehellisesti. Viidennessä vaiheessa muutoksen läpiviennissä tulee kiinnittää huomiota mahdollisten esteiden poistamiseen. Organisaation prosessien sekä rakenteiden tulee olla sopusoinnussa organisaation yleisen näkemyksen kanssa. Muutosta ajavien henkilöiden tulee myös tarkkailla, ettei toiminnassa tai organisaatiossa ole muutosta vastustavia tahoja. Muutosprosessin esteiden poistamiseksi tulee toteuttaa ennakoivia toimia ja kannustaa palkkioiden avulla niitä henkilöitä, jotka tukevat ja hyväksyvät muutosprosessin toteuttamisen.

Prachin (2020) mukaan kuudennella portaalla tulee varmistaa lyhyen aikavälin onnistumiset. Lyhyen aikavälin tavoitteilla voi antaa voitontunteen jo muutoksen alkuvaiheilla. Useat lyhyen aikavälin tavoitteet ovat helpompia ja halvempia toteuttaa kuin yksi pitkän aikavälin tavoite. Tavoitteiden saavuttamisessa mukana olevien ihmisten työpanos tulisi muistaa myös palkita. Seitsemännellä portaalla saavutetut parannukset tulisi vakiinnuttaa osaksi organisaation toimintaa ja samalla jatkaa uusien muutoksien toteuttamista. Muutoksien vakiinnuttamisessa auttaa toiminnan jatkuva parannus ja keskustelu työntekijöiden kautta, jolloin voidaan parantaa jokaisen henkilökohtaisia kokemuksia muutoksen läpiviemisestä. Viimeisellä kahdeksannella portaalla saavutettu muutos tulee luojittaa osaksi organisaation arkea. Tässä onnistumiseen vaaditaan, että kaikki nykyiset ja uudetkin johtajat jatkavat toimintaa edelleen muutosta kohti. Johtajien tulee varmistaa, että muutoksesta tulee olennainen osa organisaation kulttuuria ja sen tulee näkyä jokaisella osa-alueella. (Prachi, 2020).

Kotterin (2012, s. 1–2) mukaan muutosjohtamisen portaissa on mukana myös kahdeksan vaaranpaikkaa (kuvassa 2. oikea puoli), joissa voi epäonnistua. Ensimmäinen kohta on ihmisten tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen. He eivät näe muutoksen tarvetta kokonaisvaltaisesti, ainoastaan muutoksesta johtuvat vaarat sekä mahdolliset riskit. Muutosvastarinta voi syntyä myös, mikäli resurssien tarve aliarvioidaan. Toinen kohta on johtajien ajautuminen liian kauas keskeisten toimijoiden luota, jolloin he eivät ole ohjaamassa ja hallitsemassa muutosta. Muutokseen tarvitaan mukaan koko organisaatio, ei ainoas-

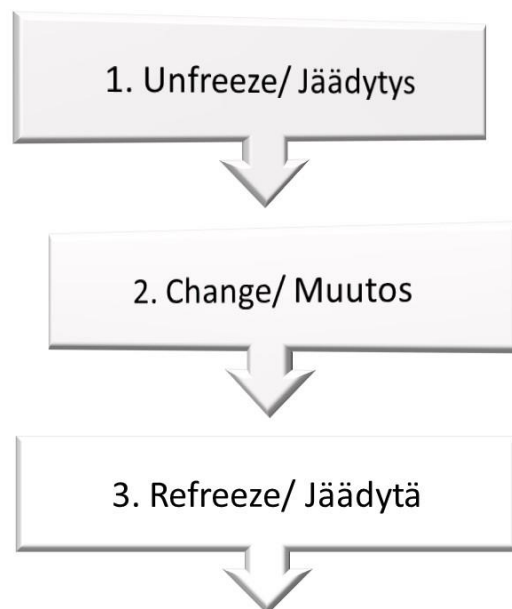
taan muutamia henkilöitä. Vision puuttuminen aiheuttaa myös epäonnistumisia muutosjohtamisessa. Ilman selkeää visiota ihmisiä ei voida ohjata toimimaan laaja-alaisesti. Tällöin myös jo aikaansaadut keskustelut kuihtuvat helposti kannattamattomina.

Neljäntenä Kotter (2012, s. 1–2) nostaa esiin visiosta alitiedottamisen. Työntekijöitä ei saada sitoutettua muutokseen, jos visiosta ei tiedoteta johdonmukaisesti ja toistuvasti. Mahdollisten esteiden ilmaantuminen tulisi hyväksyä heti muutoksen alussa. Viidennellä portaalla nousee esille työntekijöiden kapeat toimenkuvat, jotka saattavat pitää heidät siiloissaan. Sitoutuneemmin heidät voidaan saada mukaan muutokseen esimerkiksi palkitsemisen ja työntekijäkohtaisten tavoitteiden luomisen kautta. Kuudes epäonnistumisen vaara on lyhytaikaisten tavoitteiden puuttuminen muutoksessa. Ihmiset sitoutuvat paremmin, kun he näkevät konkreettisesti pääsevänsä johonkin pienempään tavoitteeseen. Seitsemäntenä vaaranpaikkana muutosjohtamisessa on voiton juhlistaminen liian varhaisessa vaiheessa. Pysyvän sekä suunnitellun muutoksen vakiinnuttaminen käytäntöön saattaa kestää seitsemästä kymmeneen vuotta. Mikäli saavutettuja tuloksia juhli-taan liian aikaisin, voi projekti jäädä kesken. Viimeisenä vaaranpaikkana on muutoksen vakiinnuttamisen laiminlyöminen. Aikaansaatu muutos voi vaarantua, mikäli mahdollisesti uusilla johtajilla ei ole uuden painopisteen mukaisia palkitsemis- ja ylennyskriteereitä.

Kotter ja Rathgeber (2014, s. 128) kirjoittavat, että muutosjohtamisen edellytyksenä on saada tiimissä aikaan ajattelutavan sekä tunteiden muuttuminen. Ajattelutavan muutos saattaa auttaa käytöksen muutoksessa ja johtaa sitä kautta parempiin tuloksiin. Tässä onnistuakseen tulisi ensin kerätä tilanteesta tietoa ja analysoida sitä. Tietoa tulisi esittää loogisesti, jotta ihmisen ajattelutapa voisi muuttua ja sitä kautta muuttaa koko käytöstä. Tunteiden muuttuminen saattaa muuttaa ihmisen käytöstä vieläkin enemmän, jolloin tuloksetkin voivat olla vieläkin paremmat. Tässä onnistuakseen tulisi luoda mahdollisuuksien mukaan yllättäviä, haastavia sekä visuaalisia kokemuksia, jotka muuttavat ihmisten tiettyyn tilanteeseen liittämiä tunteita. Onnistunut tunteiden muuttuminen voi johtaa merkittävään käytösmuutokseen.

2.3 Kurt Lewinin muutoksenhallintamalli

Yksi tunnetuimmista muutosjohtamisen teorioista on Kurt Lewinin 1950 –luvun alussa luoma Three-Stage Theory. Hänen mukaansa muutos on monivaiheinen niin työntekijöille kuin organisaatiollekin sisältäen useita siirtymävaiheita ja väärinkäsityksiä ennen tasapainoista ja vakaata lopputilannetta. Organisaation muutosprosessin kuvaamiseen hän käytti miellekuvaa jäälohkon muuttaessa muotoaan jääkartioksi uudelleen jäätyksen kautta. (Prachi, 2020). Ahokkaan (2001, s. 121) mukaan Lewin ajatteli ihmisen toiminnan vakiintuvan lähes tasapainoon omassa tutussa ryhmässään. Jos yksilössä halutaan saada aikaan pysyvä muutos, tulisi koko ryhmätilannetta muuttaa. Lewinin mukaan sekä yksilö, ryhmä, että tarvittaessa koko yhteiskunta on muutettavissa asenteita sulattamalla. Schellenberg (1988, s. 69) kirjoittaa, että Lewin ajatteli ihmisten hyväksyvän uudet normit todennäköisemmin, mikäli ne nähdään ryhmän päätöksien kautta syntyneiksi, eikä ulkopuolelta annetuiksi. Lisäksi nämä uudet normit otetaan luonnollisemmin käyttöön, jos kyseinen ryhmä on mukana seurannassa.



Kuvio 3. K. Lewinin muutoksenhallinnan malli. (Mukaiillen Prachi, J. 2020).

Prachin (2020) kirjoittaman lyhennelmän mukaan muutoksen ensimmäisessä vaiheessa (katso kuvio 3.) jää täytyy sulattaa. Samalla se on myös koko muutoksen kriittisin vaihe.

Sulattaminen pitää sisällään ihmisten valmiuden sekä halun muuttumiseen mukavuus-alueelta kohti haluttua tilaa. Vaihe pitää sisällään ihmisten tietouden muutoksen tarpeesta, jolloin heidän motivaationsa paranee uusien toimintatapojen hyväksymiseksi ja parempien tulosten saavuttamiseksi. Ihmisten muutoshalukkuutta voidaan edesauttaa tehokkaan viestinnän avulla, jotta koko tiimi saadaan sitoutumaan muutokseen.

Toista vaihetta voidaan pitää Prachin (2020) mukaan muutoksen siirtymävaiheena, joka pitää sisällään uusien toimintatapojen hyväksymisen. Tilanne vaatii huolellista suunnittelua, tehokasta viestintää sekä yksilöiden osallistumista muutokseen. Tilanne aiheuttaa ihmisissä usein epävarmuutta, koska seurauksia, joita muutoksen hyväksyminen aiheuttaa, ei vielä tiedetä tässä vaiheessa. Kolmannessa vaiheessa ihmiset ovat siirtymässä kohti vakaampaa tilaa, ja muutoksen kriittisin vaihe alkaa olemaan takanapäin. Tämä on lopullinen vaihe, jossa ihmiset hyväksyvät ja sisäistävät uudet muutos- ja työskentelytavat osana elämää. Saavutettujen muutos- ja toimintatapojen säilyttämiseksi työntekijöitä tulisi palkita ja vahvistaa myönteisesti, jotta tilanne jäisi pysyvästi käytäntöön.

2.4 Yllättävän muutoksen johtaminen

Covid-19 pandemian aiheuttamat muutokset vaikuttavat koko maailmaan edelleen vuoden 2021 alussa ja se koskettaa kaikkia johtajia yksityisyrittäjistä aina globaalille tasolle saakka. Jokaisella alueella toiminnat täytyy muuttaa vastaamaan tilannetta, ja pandemian tila elää koko ajan. Osa määräyksistä on tullut valtion tasolta, jolloin voidaan tehdä suosituksia tai jopa määräyksiä eri toimijoille. Esimerkiksi keväällä 2020 Suomen hallitus teki nopean käsittelyn poikkeuslain voimaantulosta, jolloin määräykset koskivat koko Suomea. Tällöin myös määrättiin kaikki koulut siirtymään etäopetukseen. Syksyllä 2020 ja keväällä 2021 hallitus on antanut vahvoja suosituksia toimijoille, mutta aluehallintovirastot ovat voineet alueillaan miettiä esimerkiksi koulujen suhteen, että onko etäkoulu tarpeellinen. Pandemian esiintymisessä on ollut suuria alueellisia eroja, jonka vuoksi tämän kaltainen järjestely on ollut toimiva.

Mäkelä ja muut (2020, s. 101–102) ovat tutkineet, miten Covid -19 pandemiasta johtuvassa muutoksessa on onnistuttu niin organisaatio kuin esihenkilö tasolla ja miten muutostenhallinta liittyi työntekijöiden fyysiseen, psykologiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Heidän tutkimuksessaan nousi selvästi esille, että pandemiasta aiheutunut muutosjohtaminen oli reaktiivista, koska tilannetta ei voinut ennakoida tai valmistella etukäteen. Esihenkilön roolilla ja muutoksenhallinnalla oli suuri merkitys työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemisessa tässä suuressa muutoksessa.

Lyngaard (2020, s. 39–40) ottaa tutkimusartikkelissaan kantaa johtajuuden muuttumiseen vain yhden yön aikana epidemian mullistaessa maailman. Hänen mukaansa johtajan toimenkuvaan oli tullut heti hyvin paljon etäohjausta, keskinäisen luottamuksen luomista sekä luottamuksen vahvistamista. Johtajan täytyi opetella ottamaan kantaa etänä mahdollisiin konflikteihin. Suurin haaste johtajilla on ollut kuitenkin opetella asioiden monimutkaisuutta, sietää epävarmuutta sekä taitoa olla myös etänä työntekijöiden lähellä. Myös työntekijöiltä on vaadittu paljon monimutkaisuuden sietämistä ja ennen kaikkea joustamista uudessa tilanteessa. Samaan aikaan, kun koko perhe on saattanut jäädä kotiin, työntekijä joutui sisäistämään uutta työnteon muotoa ja ehkä eri tietoteknisten ohjelmien käyttöä.

Tässä uudessa tilanteessa onnistumiseen vaaditaan Lyngaardin (2020, s. 40) mukaan ennen kaikkea uusia yhteisiä pelisääntöjä ja tiimin vision sekä strategian uudelleen miettimistä, joiden suunnittelu tulisi tapahtua yhdessä tiimin kanssa. Mihin organisaatio tähtää? Miten sinne voidaan päästä? Millaisia uusia rooleja työyhteisössä on? Lisäksi Lyngaard nostaa artikkelissaan esille viestinnän tärkeyden tässä muutosjohtamisessa. Tiimin jäsenillä on oltava tiedossa muun muassa, kuinka ottaa yhteyttä ongelmatilanteissa ja miten nopeasti viesteihin vastataan. Johtajan tulee pitää säännöllisesti yhteyttä jokaiseen työntekijään henkilökohtaisesti sekä yhdessä koko tiimiin säännöllisillä tiimipalaverilla.

Shi (2020, s. 47–48) kirjoittaa Covid-19 viruksen muutoksia käsittelevässä artikkelissaan, että tämä äkillinen ja uudenvuodenlainen tilanne vaatii täysin uudenlaisia muutosjohtamista. Shin mukaan johtajilta on vaadittu yhä enemmän luovuutta, koska epävarmuus on uusi normaali. Tilanteesta selviytymiseen vaaditaan yhteistyötä monien eri tahojen kanssa. Johtajat tarvitsevat joustavuutta hyväksyä tilanteen jatkuva muuttuminen sekä ymmärrystä, että tilanne aiheuttaa pelkoa myös työntekijöissä. Empatian avulla johtaja voi saada organisaation menestymään myös tämän vaikean tilanteen aikana. Toisaalta epidemia voi myös herätellä johtajia ymmärtämään yhä enemmän työntekijöiden tarpeita työssä jaksamiseen ja siinä tukemiseen. Myös teknologiset taidot ovat erittäin tärkeässä roolissa tässä uudenvuodenlaisessa johtamisen maailmassa. Johtajan tulee huolehtia omasta jaksamisestaan, sekä siitä, ettei työ ja vapaa-aika sekoitu keskenään. Tässä epävakaa tilanteessa johtajien on strategisoitava ja suunniteltava mahdollisia skenaarioita, mutta ennen kaikkea omaksuttava uusia haasteita sekä sopeuduttava nopeasti uusiin tilanteisiin.

Alam (2020) vertaa tutkimusartikkelissaan Covid-19 tartuntatauti-epidemiaa sekä uudenlaisen työnteon muutosta mustan joutsenen vertauskuvaan, jolle on ominaista tilanteen arvaamattomuus sekä laajat seuraukset. Musta joutsen on myös hyvin epätavallinen ja harvinainen tapahtuma, jolla on vakavia vaikutuksia. Covid-19 epidemian ja mustan joutsenen samankaltaisuuksia ovat taudin tuomat hyvin laajat seuraukset terveydellemme, yhteiskunnallemme sekä taloudellemme. Nyt koettu radikaali muutos työnteossa tuo esiin työntekijöiden epävarmuuden omista ja muiden työnteoista. Epävarmuuden jatkuminen voi aiheuttaa työntekijöille syrjäytymistä sekä eristäytyneisyyttä. Sekä Alam (2020) että Lyngaardin (2020, s.40) mukaan johtajan roolina tässä uudenvuodenlaisessa tilanteessa on ennen kaikkea yhteenkuuluvuuden tunteen kehittäminen, säännöllinen yhteydenpito työntekijöihin ja molemminpuolisen luottamuksen lisääminen.

Fabricatore ja muut (2020) puolestaan lähestyvät tutkimuksessaan Covid -19 pandemiasta johtuvaa muutosjohtamista pirullisten ongelmien kautta. Pirulliset ongelmat pitävät

sisällään monimutkaisia skenaarioita ympäristöstä, sosiaalisista sekä taloudellisista tekijöistä. Ne muuttuvat jatkuvasti hallitsemattomasti ja arvaamattomasti, jonka vuoksi vanhoja totuttuja tapoja ei voida käyttää niiden kesyttämiseksi. Tärkeää olisi kuitenkin edistää ongelmanhallintakykyä pyrkimällä sopeutumaan tilanteeseen parhaalla mahdollisella tavalla. Toiminnassa korostuu vuorovaikutuksen tärkeys kaikkien osallisten kesken, jolloin yhdessä suunnitellaan tulevaisuutta ja luodaan yhteisiä tavoitteita. Tärkeää on kuitenkin huomata, että pirullisiin ongelmiin ei ole olemassa yhtä ainoaa vastausta, eikä nyt aikaan saatu päätös ole pysyvä. Pirullisten ongelmien hallinta vaatii ennen kaikkea erityistä asennetta, tietoa sekä taitoa niiden hallintaan, eikä niitä voi oppia erityisesti yksittäisen koulutuksen kautta.

2.5 Resilienssi ja epävarmuus

Zhun ja Lin (2021, s. 1–2) mukaan useat yhtä aikaa tulevat epävarmuustekijät ovat tulossa normaaliksi arjeksi yhä useammalle organisaatiolle ja lähes jokainen työntekijä kokee jossakin vaiheessa työuraansa epävarmuutta ja odottamattomia vastoinkäymisiä. Koirikivi ja Benjamin (23.3.2020) avaavat artikkelissaan resilienssin käsitettä, joka on etenkin nyt korona-aikana tullut erityisen näkyväksi poikkeusolojen vaatiessa uusia ratkaisuja sekä ajatusmallien käyttöönottoa, toiveikkuutta ja ennen kaikkea joustavuutta. Zhun ja Lin (2021, s. 1–2) mukaan työntekijöiden reagointi tällaisiin tilanteisiin vaihtelee hyvin laajasti. Osa ihmisistä palautuu tilanteista nopeasti ja he oppivat niistä; toisille samat tilanteet ovat huomattavasti raskaampia. Työntekijöiden joustavuutta on pidetty suojaavana tekijänä, joka auttaa voittamaan haastavat olosuhteet. Zhun ja Lin mukaan aikaisemmissa tutkimuksissa on keskitytty enemmän organisaation ulkopuolelta tuleviin paineisiin kuten johtamiseen, oppimiskulttuuriin sekä työilmapiiriin, jotka vaikuttavat myös työntekijöiden sietokykyyn. Aiemmin on kiinnitetty vain vähän huomiota henkilön sisäisiin tekijöihin kuten persoonallisuuteen, jolla on suuri vaikutus johdonmukaiseen käyttäytymiseen ja työntekijän sietokykyyn muutostilanteissa.

Koirikiven ja Benjaminin (23.3.2020) mukaan resilienssillä tarkoitetaan henkistä kapasiteettia, jonka avulla henkilö kykenee usein tiedostamattomasti hyödyntämään niitä voimavaroja ja vahvuuksia, joilla hän ylläpitää hyvinvointiaan erityisesti yllättävissä ja vaikeissa tilanteissa. Tällaiset tilanteet haastavat ihmisten totutut ajatukset sekä toimintamallit, mutta joustavuuden avulla hän kykenee palautumaan kuormittavista tilanteista ja jatkamaan elämäänsä. Ihmisten erilaiset kyvyt hyödyntää ja tunnistaa omia voimavarojaan vaikuttavat niihin tulkintoihin, joita hän muodostaa erilaisissa tilanteissa ja siihen, millaisia valintoja hän elämässään tekee.

Koirikiven ja Benjaminin (23.3.2020) mukaan psykologisissa tutkimuksissa on kiinnitetty paljon huomiota geneettisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat henkilön ja ympäristön välisen vuorovaikutussuhteen merkitykseen. Näillä kahdella asialla on suuri vaikutus sisäisiin ja ulkoisiin voimavaroihin, jotka vaikuttavat koettuun resilienssiin. Sisäisillä voimavaroilla tarkoitetaan usein henkilön omia ominaisuuksia, jotka mahdollistavat pohjan ihmisen sosiaalisten ja kognitiivisten taitojen muodostumiseen. Ulkoisilla voimavaroilla tarkoitetaan puolestaan esimerkiksi lähipiiriä, sekä muita sosiaalisia suhteita, joilla on suuri vaikutus henkilön minäkuvan muodostumisessa. Näin ollen sisäiset ja ulkoiset resurssit ovat vuorovaikutuksessa ja hyvin keskeisessä roolissa henkilön kehityksen kannalta. Henkilön luontaisten ominaisuuksien sopiessa ympäristöön, jossa hän kasvaa ja elää auttavat saamaan positiivisia kokemuksia itsestään ja omasta pysyvyydestään silloin, kun henkilön taipumuksilla on voimakkaita ristiriitoja ympäristön odotuksien sekä vaatimusten välillä. Wangin ja muiden (2019, s. 3) tutkimus antaa myös tukea edellä olleelle huomiolle ihmisen selviytymiseen haasteiden keskellä. Heidän tutkimuksessaan nousi esille, että henkilöt, joilla on korkeampi psykologinen sietokyky suvaitsevat enemmän negatiivisia tunteita ja kokevat siltikin hallitsevan ympäristöään.

Pihlajamaan ja Virkkulan (2017) mukaan resilientti työyhteisö kykenee kohtaamaan erilaisia muutoksia säilyttäen yhtenäisyytensä, mutta tarvittaessa he pystyvät myös järjestäytymään itsenäisesti. Joustavan työyhteisön tunnusmerkkejä ovat oppimis- ja sopeu-

tumiskyky uusiin tilanteisiin. Lisäksi resilientti työyhteisö kykenee kohtaamaan ja käsittelemään myönteisesti laajoja yhteiskunnallisiin muutoksiin liittyviä kokonaisuuksia. Yhteisön resilienssin rakentumiseen kuuluu olennaisena osana yhteisön sosiaalisen pääoman kasvattaminen, mikä tarkoittaa eri ryhmien yhteistyötä ja vastavuoroisuutta tavoiteltaessa yhteistä päämäärää. Tavoitellessaan yhteistä päämäärää, saadaan samalla kasvatettua ryhmän keskinäistä luottamusta ja verkostoja. Zhu ja Li (2021, s. 6) saivat tutkimuksessaan selville, että työyhteisön sekä työntekijän henkilökohtaista resilienssiä voidaan kehittää. Erityisesti organisaation johtajien tulisi kiinnittää enemmän huomiota erilaisten koulutuksien tarjoamiseen henkilöstölle, jotta organisaatio kykenisi tulevaisuudessaakin vastaamaan dynaamisiin ja haastaviin tilanteisiin. Koirikivi ja Benjamin (2020) ovat myös artikkelissaan samaa mieltä, että ihmisen resilienssiä voidaan vahvistaa läpi elämän. Tutkimuksien mukaan olisi tärkeä löytää keinoja sellaisten tilanteiden ratkaisemiseksi, joissa yksilön luontaiset taipumukset ovat ristiriidassa ympäristön kanssa. Positiiviset kokemukset auttavat ihmistä ylläpitämään hyvinvointiaan tilanteissa, joissa vaaditaan joustamista ja sopeutumista. Etenkin vastoinkäymisistä selviäminen voivat auttaa resilienssin vahvistumisessa.

3 Etätyö

Pöyriä (2009, s. 35) kirjoittaa, että etätyön mahdollisuuksista on puhuttu jo useamman vuosikymmenen ajan. 1970-luvulla alkunsa saanut öljykriisi pakotti amerikkalaistutkijat yhteen miettimään, voisiko kotona työskentelyn ja etätyökeskusten avulla saada työmatkaliikennettä vähennettyä ja sitä kautta säästettyä rajallisia luonnonvaroja. Edes keskustelut ilmastonmuutoksesta ja nouseva tietoisuus ympäristöstä eivät ole palauttaneet uskoa siihen, että etätyö voisi mahdollistaa ekologisen jalanjälkemme pienemisen. Härmän ja Nupposen (2002, s. 24) tekemässä Sitran selvityksessä kerrotaan, että 1980– ja 1990-luvulla työelämän keskeisiä rakennepiirteitä oli siirtyminen teollisesta työstä palveluihin. Tieto- ja tietoliikenneteknologian käyttöönotto 1990-luvulla muutti ohjaus- ja tuotantjärjestelmiä tavalla, jolla informaation hallinta muodostui keskeiseksi inhimilliseksi vaatimukseksi. Tiedollisen hallinnan merkitystä työtehtävissä lisäsi työn painottuminen palvelu- ja suunnittelutehtäviin.

Pöyriän 2009 (s. 35) toteuttaman tutkimuksen aikoihin talouslaman vuoksi yhä useammassa yrityksessä siirryttiin käyttämään videoneuvotteluja, jotta työmatkakustannuksia saatiin pienennettyä. Teknologiset valmiudet ovat olleet olemassa jo useiden vuosien ajan, mutta yksilöllinen ja organisatorinen muutosvastarinta ovat jarruttaneet etätyön yleistymistä. Viime aikoina etätyötä ei ole enää mainostettu niinkään ekologisesta näkökulmasta, vaan keskustelu on kääntynyt enemmän tapaan, jolla voidaan parantaa organisaatioiden ja yksilöiden tuottavuutta. Näin ollen nykyään etätyö nähdään yhdeksi hajautetun ja joustavan työn muodoksi.

Mahler (2012, s. 409) määrittelee tutkimuksessaan etätyön maantieteellisesti hajautetuksi organisaatioksi, jonka jäseniä sitoo pitkäaikainen yhteinen etu tai tavoite, jossa kommunikoidaan sekä koordinoidaan työtä tietotekniikan avulla. Heinosen ja Saarimaan (2011, s. 11) mukaan etätyön muotoja on nykyään hyvin runsaasti. Etätyö voi olla koko-aikaista, osittaista tai täydentävää työtä, mutta sen ei ole tarkoitus olla lisä- tai ylityötä, jota tehdään varsinaisen työpäivän päälle kotona. Pöyriä (2009, s. 39) huomauttaakin, että etätyötä tekevän ja työnantajan tulee sopia etätyötä tehdessä tarkoin molempien

oikeuksista ja velvollisuuksista. Etätyö ei tarkoita, että työntekijän tulisi olla jatkuvassa hälytystilassa. Työmäärä tulisi sovittaa sellaiseksi, ettei jatkuvaa ylityötarvetta syntyisi, koska työaikalain noudattaminen etätyössä on lähtökohtaisesti vaikeaa. Heinosen ja Saarimaan (2011, s. 11) mukaan etätyöntekijään sovelletaan samoja työ- ja virkasuhdelainsäädännön säännöksiä sekä työ- ja virkaehtosopimusten määräyksiä kuin vastaavaan työhön, jota tehdään työnantajan tiloissa tapahtuvassa työssä.

Pensar (2020) tuo esiin, että etätyöntekijän perustarve on työntekoa palveleva digitaalinen työympäristö. Hyvin toteutettuna digitaalinen työympäristö parantaa työntekijän tuottavuutta sekä työhön sitoutumista. Tietotekniikan kehittyessä vauhdilla myös digitaaliset välineet kehittyvät. Tiedon jakamiseen sekä käsittelyyn on monessa organisaatiossa käytössä nykyään Office 365 ja G-Suite palvelimet. Vuorovaikutuksen, työn seurannan sekä tiedon jakamiseen käytetään paljon erilaisia ryhmätyötiloja kuten Microsoft Teamsia, Facebook Workplacea ja Teamsia. Virtuaalisiin työpajoihin sekä kokouksiin hyödynnetään esimerkiksi Teamsia, Zoomia tai Skypeä tilanteissa, joissa halutaan mukaan videokuvaa ja ääntä. Edelleen organisaatioissa käytetään myös puhelinta ja sähköpostia, mutta aika-ajoin etenkin sähköposti koetaan hitaaksi välineeksi. Sen vuoksi yhä useammin valitaan sähköpostin sijasta erilaisia pikaviestimiä kuten chat-tyyliset Messenger, WhatsApp tai Slack. Digitaalisia tiedonjakamisen välineitä on saatavilla hyvin paljon ja eri tilanteisiin sopivia.

Työelämän muuttuminen yhä vaativammaksi vaikuttaa työssä jaksamiseen. Teknologisen kehittymisen kautta työtehtävät ja työvälineet kulkevat jatkuvasti mukana, joka vaikeuttaa rajan vetoa työajan ja vapaa-ajan välille. Työ koetaan muuttuneen kiireisemmäksi ja stressaavammaksi. Yksi suuri tekijä tähän on se, että työtehtäviä on tullut paljon lisää entisen lisäksi, mutta aikaa niiden tekemiseen ei ole yhtään enempää. (Heinonen ja Saarimaa, 2009, s. 9.) Työnmuutos on aiheuttanut työntekijöille muodollisten koulutusvaatimusten kasvua, nopeasti uusiutuvan teknologian asettamaa haastetta oman osaa-

misen kehittämiseen sekä työtehtävien lisääntymistä, jotka vaativat itsenäistä päätöksentekokykyä sekä ei- rutiininomaista ongelmanratkaisukykyä. (Blom ja muut. 2000, s. 422).

3.1 Virtuaalisen työyhteisön vuorovaikutus

Jotta etätyö koettaisiin mielekkääksi, Ruohomäki (2020, s. 23) nostaa tutkimuksessaan esille vuorovaikutuksen tärkeyden työyhteisön välillä. Onnistunut etätyöratkaisu edellyttää lisäksi huolellista suunnittelua toiminnoissa. Zander ja muut (2013, s. 230) huomauttavat, että virtuaalisessa työympäristössä puuttuu kuitenkin rikas vuorovaikutuskonteksti, jolla on vaikutusta luottamuksen kehittymiseen sekä ihmisten kykyyn arvostaa erilaisia näkökulmia asioista. Keskinäisen luottamuksen ja vuorovaikutuksen puute vaikuttaa työyhteisössä oleellisesti hiljaisen tiedon jakamiseen.

Mahlerin (2012, s. 410) sekä Bloomin ja muiden (2014, s. 212) tutkimuksissa nousi esille, että etätyön on nähty vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden motivaatioon, työ- ja yksityiselämän tasapainoon, henkilöstön rekrytointiin sekä nykyisten työntekijöiden sitouttamiseen. Työntekijät kokivat etätyötä tehdessään suurempaa työtyytyväisyyttä. Työnantajan näkökulmasta etätyömahdollisuus vähensi sairaspoissaoloja huomattavasti. Lisäksi tutkimuksissa nousi esille, että etätyön kautta saatiin säästöjä toimisto- ja matkakuuluissa sekä työntekijät olivat tehokkaampia kotona kuin toimistolla. Toisaalta Mahlerin (2013, s. 413) tutkimus osoitti myös sen, että mikäli etätyömahdollisuus ei ole tasapuolisesti kaikille mahdollista organisaation sisällä, saattoi se aiheuttaa työtyytymättömyyttä niissä työntekijöissä, jotka eivät voineet etätyötä tehdä niin paljoa kuin olisivat halunneet. Ruohomäki (2020, s. 26) nosti esiin työnantajanäkökulman, jonka mukaan uusien potentiaalisten työntekijöiden rekrytointia helpottaa etätyömahdollisuus. Häätötilanteissa etätyö takaa myös toiminnan vankan jatkuvuuden (Mahler, 2012, s. 410).

Heinonen ja Saarimaa (2011, s. 22) kirjoittavat, että etätyötä tehdessä etätyön tehokkuuteen vaikuttaa paljolti se, että kotona työskennellessä työ- ja keskittymisrauha on parempi. Lisäksi työajan käyttö tehostui ja työkuorma väheni. Heinonen ja Saarimaa (2011, s. 18) tuovat esille myös näkökulman aluekehityksestä, koska etätyö mahdollistaa työntekijän asumisen kasvukeskuksien ulkopuolella. Työntekijän asumiskustannukset ovat kasvukeskuksien ulkopuolella matalammat ja työmatkan puuttuminen antaa lisää aikaa perheelle. Kaupungeissa taas saadaan etätyön avulla liikenteestä jouhevampaa ja päästöjä pienemmäksi ruuhkien puuttuessa. Härmän ja Nupposen (2002, s. 30) mukaan etätyö on pääsääntöisesti leimallisesti ylempien toimihenkilöiden työskentelytapa.

Työntekijälle etätyö voi parhaimmillaan antaa täyden vapauden suunnitella itselleen sopivimman työnteon rytmin, mutta pahimmillaan se voi olla kahle, josta ei pääse edes nukkuessaan vapautumaan. Toimiva etätyöratkaisu edellyttää työntekijältä etenkin ajankäytön hallinnan kykyä, mutta myös keskinäistä luottamuksen ja vastuun ilmapiiriä työnantajan ja työntekijän välillä. Tutkimuksien mukaan etätyön joustavuutta tärkeämmäksi koetaan kuitenkin työpaikan tuomat sosiaaliset suhteet. (Pöyriä. 2009, s. 39). Caillier (2011) huomasi tutkimuksessaan, että etätyön jatkuessa yli kaksi vuorokautta peräkkäin työtyytyväisyys laskee, koska ihmiset tuntevat itsensä eristäytyneiksi. Bloomin ja muiden (2014, s. 180) mukaan ihmiset, jotka eivät pitäneet etätyönteosta kertoivat, että kaipaavat työpaikalta mahdollisuutta keskustella työkavereiden kanssa tauolla sekä työpäivän jälkeen.

3.2 Etätyön johtaminen

Etätyö tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden tehokkaaseen työskentelyyn halutussa paikassa ilman matkustamista työpaikalle. Vaarana etätyönteossa on työn- ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen työvälineiden ollessa jatkuvasti kotona lähellä. Heinonen ja Saarimaa (2011, s. 44) muistuttavatkin, että johtajan tulisi muistaa seurata, että työntekijällä säilyy terveellinen tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä.

Jalavan (2020, s. 74–75) mukaan virtuaalisen toimintaympäristön johtaminen on haastavaa, koska kokouksissa ei näe ihmisten ilmeitä ja eleitä samoin kuin kasvotusten tapahtuvassa kokoustamisessa. Sen vuoksi virtuaalista yhteisöä johtavalla henkilöllä tulisi olla tietynlaista herkkyyttä sekä tunneälyä. Jalava itse kertoo kokouksissaan tarkkailevan tarkasti mukana olevien henkilöiden äänensävyjä ja pyrkii sitä kautta opettelemaan tiimin jäsenensä yksilöllisiä viestintätapoja. Työntekijöiden henkilökohtainen tunteminen auttaa myös luomaan vaikutusvaltaa tiimiläisiin. Näin ollen johtajan olisi hyvä löytää jotakin läheistä puhuttavaa alaisensa kanssa, jotta luottamuksellisen yhteyden syntyminen olisi luontevampaa. Saarikiven (2020, s. 85–88) mukaan paras näyttö onnistuneesta etätyöstä on saatu hajautetuista organisaatioista, joissa lähes kaikki työ tapahtuu etänä, eikä työntekijöiden sijainnilla ole merkitystä. Hajautetuissa organisaatioissa on ymmärretty, miten tiimit, työntekijät ja työyhteisöt pysyvät toimintakykyisinä.

Yhä tyypillisemmäksi johtamisen muodoksi on noussut tilanteet, joissa yhdellä esimiehellä on useita eri yksiköitä johdettavana, joista osa voi olla eri paikkakunnillakin. Etätyön johtamisen viestinnän tärkeydestä tutkimuksen tehneet Ristolainen, Maijala sekä Eloranta (2020, s. 178–184) saivat selville, että terveydenhuoltoalalla valtaosa työntekijöistä koki yhteydenottamisen etäjohtajaan helpoksi. Vastaajille, joille johtaja oli vieraampi, kynnys yhteydenottamiseen oli myös korkeampi. Tällöin joidenkin asioiden kysymistä saatettiin odottaa siihen asti, että johtaja tuli käymään työpaikalla. Kasvotusten eri asioiden puheeksi ottaminen kävi helpommin. Tutkimuksen mukaan oli todella tärkeää, että johtajaan oli helppo saada yhteys ja johtaja vastasi sähköposteihin nopeasti. Myös tieto siitä, milloin johtaja on tavoitettavissa, koettiin tärkeäksi tiedoksi. Tärkeä huomio tutkimuksessa tuli myös siinä, että etäviestintätavoista tulisi sopia yhdessä johdettavien kanssa, jotta sovitut viestintätekniikat olisivat jokaiselle työntekijälle tuttuja. Johtajalaissuhteen hyvä luottamus madalsi selvästi kynnystä kysyä etäjohtajalta asioita eri viestintäkanavien kautta sillä hetkellä, kun kysyttävää tuli mieleen.

Saarikivi (2020, s. 88–90) tuo esiin kirjassaan empatiakyvyn, joka auttaa ymmärtämään ja myötäelämään muiden kokemuksia. Johtajalle empatia on tärkeä kyky, koska sen

kautta hän kykenee hahmottamaan alaistensa kokemuksia sekä näkökulmia ja sitä kautta aidosti välittämään alaistensa hyvinvoinnista. Empatia pitää sisällään kokoelman taitoja, jotka mahdollistavat vuorovaikutuksen ja näin ollen auttaa yhteisöllisyyden sekä yhteistyön kehittämisessä. Kyky asettua toisen asemaan ja nähdä hänen näkökulmansa eri asioihin on empatian kannalta hyvin tärkeä taito. Kun johtaja tuntee alaisensa ja tietää, miten heitä motivoida ja miksi, on hänen huomattavasti helpompaa tukea heitä. Rautaiset empatiataidot auttavat ymmärtämään yksilöllisiä eroja sekä vastaamaan niihin. Etätyössä laitteiden avulla tapahtuvassa viestinnässä tunteet eivät välity itsestään vaan ne vaativat sanoittamista. Vaarana on, että syntyy empatiavaje, mikäli tunteet eivät välity. Tämä tarkoittaa sitä, että työkaverit eivät ymmärrä toisiaan. Silloin kun työyhteisö ei ymmärrä toisiaan, väärinymmärrysten määrä kasvaa ja yhteistyö on heikompaa. Tämä taas johtaa työntekijöiden motivaation heikkenemiseen, tiimin kyky ratkaista ongelmia huononee, luottamus vähenee ja työteho laskee. Työkaveritkaan eivät halua, eivätkä välitäkään antaa enää parastaan.

Savaspuron (2020, s. 111–113) mukaan johtaja voi tukea alaisiaan etätöissä ylläpitämällä avoimuutta sekä luottamusta. Etätyö lisää riskiä luisua työyhteisön ulkopuolelle, joten johtajan tulisi kiinnittää erityistä huomiota yhteenkuuluvuuden tunteen lisäämiseen. Johtajan olisi hyvä kutsua alaisiaan säännöllisesti virtuaaliseen vuorovaikutukseen niin yhdessä tiimin kanssa kuin yksitellenkin. Vuorovaikutuksen aikana johtajan tulisi kannustaa tai jopa hienovaraisesti pakottaa jokaisen työntekijän kertomaan kuulumisiaan. Miten työt ovat sujuneet, mikä on tuottanut vaikeuksia ja mikä on ollut hyvää? Eikä olisi huono ajatus, vaikka johtaja kysyisi työntekijöiden tunnelmia ja kuulumisia. Huomioon tulisi ottaa myös vetäytyvät työntekijät, joilla on saattanut olla koko palaverin ajan kamera kiinni. Etätyötilanteessa työntekijöiden roolit saattavat muuttua täysin. Siinä missä työntekijä on työpaikalla selviytynyt hyvin omatoimisesti, voi hän etätöissä tarvitakin paljon johtajan apua.

Saarikiven (2020, s. 85) mukaan työntekijät ovat auttavaisempia, tyytyväisempiä sekä työhönsä sitoutuneempia, mikäli työpaikalla ilmenee myönteisiä tunteita. Toisaalta on

taas muistettava, että aikuiset ihmiset ovat itse vastuussa sitoumuksestaan sekä heidän on pääsääntöisesti itse löydettävä motivaationsa työtään kohtaan. Kaikkea ei voi laittaa esimiehen vastuulle, mutta silti yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on kuunnella työkavereitaan, tiiminsä jäseniä. Tässä mielessä etätyö ei ole sen kummempaa kuin muukaan työ. Mikäli ihminen tunnistaa toisen tunteet kasvoistustenkin, on hänellä hyvät edellytykset huomioida niin omat kuin toistenkin tunteet myös etänä.

Jalava (2020, s. 76–77) kirjoittaa, että etätyötäkin tehdessä johtajan tulee puuttua myös arkoihin asioihin epäkohdan huomattaessaan. Epäasiallinen käytös, heikko suoriutuminen työssä tai epäily pähdeongelmasta ovat sellaisia asioita, joihin tulee puuttua mahdollisimman nopeasti. Tällaiseen tilanteeseen joutuessaan johtajan tulee valmistautua tilanteeseen mahdollisimman hyvin ja miettiä vastapuolen reaktiota etukäteen. Tärkeää on osata taito, jolla ajattelee itsensä toisen asemaan; miltä keskustelu tai palaute mahdollisesti tuntuu ja millä tavoin toivoisi itseään tuettavan ja autettavan tilanteessa.

3.3 Työnteon itseohjautuvuus

Haapakosken ja muiden (2020, s.101–104) sekä Akolan (2020, s. 65–66) mukaan itseohjautuvuus on käsitteenä saanut alkunsa jo 1930-luvulla, kun yhdysvaltalainen tutkija Luther Gulick analysoi julkishallinnon organisoitumista. 1970-luvulla itseohjautuvuusteoria alkoi muokkautua motivaatiotutkimuksen piirissä ja myöhemmin sitä ovat kehittäneet Richard Ryan sekä Edward Deci. Heidän mukaansa kyseessä oli itsemääräämisteoria. Itsemääräämisteorian mukaan ihmisestä itsestään kumpuava motivaatio on vahvin ja kestävin. Siinä on mukana henkilön aito halu oppia uutta. Sen vuoksi se on huomattavasti parempi kuin ulkopuolelta tulevat motivaation lähteet kuten palkkiot, pyynnöt ja käskyt. Tällöin ulkoinen motivaatio perustuu jonkun toisen tahtoon ja määräysvaltaan sen suhteen, miten esimerkiksi työtä tehdään. Sisäsyntyinen motivaatio sen sijaan perustuu henkilön omaan oivallukseen. Motivaatiota kuvaavalla jatkumolla ulkoisesta kontrollista voidaan asteittain edetä kohti sisäistettyä motivaatiota, joka jo itsessään tuottaa nautintoa, vaikka asiasta ei saisikaan ulkoista palkkiota. Decin ja Ryanin (2020) mukaan

sisäinen motivaatio edellyttää kolmen seikan toteutumista. Myöhäisempien teoreetikojen käsissä tästä muovautui sisäisen motivaation ABC.

*"Autonomy. Omaehtoisuus, halu ohjata itse elämänsä.
Belonging. Yhteisöllisyys, kuuluminen, halu olla osa yhteisöä ja jakaa ihmisyyttä muiden kanssa.
Competence. Kyvykkyys, taipumus hakeutua tekemään asioita, joissa on hyvä, halu osata, halu kehittyä. " (Haapakoski ja muut, 2020, s. 104).*

Martelan ja Jarenkon (2017, s. 12) mukaan itseohjautuvuudessa on kyse henkilön kyvystä toimia ilman ulkopuolisen kontrollin ja ohjauksen tarvetta. Itseohjautuakseen henkilön tulee olla itsemotivoitunut. Hänellä tulee olla aito halu pysyä liikkeessä ja tehdä asioita omaehtoisesti ilman ulkopuolelta tulevaa painostamista. Henkilöllä tulee olla myös selvillä päämäärä, eli käsitys siitä, mitä tavoitetta kohti hän itseohjautuu. Itseohjautuminen vaatii riittävää osaamista työstä, jotta asetetun päämäärän tavoittelu voisi onnistua. Mikäli henkilöllä ei ole riittävää tieto-taitoa työstään, ei itseohjautuvuus voi toteutua, koska hän tarvitsee tällöin liian paljon tukea. Gagnén ja Decin (2005) motivaatiotutkimuksessa nousi esiin, että itseohjautuvat työympäristöt tukevat itseohjautuvuutta, joissa on lisäksi itseohjautuvuutta tukevat työkaverit ja työilmapiiri, jotka ymmärtävät itseohjautuvuuden vaatimukset.

Savaspuro (2020, s. 101) kirjoittaa, että itseohjautuva organisaatio vaatii kuitenkin edelleen johtamista, koska jonkun täytyy johtaa kokonaisuutta, asettaa tavoitteita, määrittellä linjaa ja ennen kaikkea auttaa koko porukkaa onnistumaan. Johtamisen lisäämisen kanssa yhtä aikaa myös johtamisen tyyliä tulee muuttaa. Hierarkkinen ja byrokraattinen johtaminen eivät enää toimi. Itseohjautuvassa organisaatiossa tavoitteena on, että johtajat ja esimiehet ovat kiinnostuneita ihmisistä ja heidän palvelemisestaan siten, että organisaation tavoitteet voivat toteutua. Lemmetyn ja Collinin (2019, s. 264) mukaan itseohjautuvassa organisaatiossa hierarkian puuttuminen nopeuttaa työn tekemistä, koska henkilön ei tarvitse kysyä lupia hierarkiassa korkeammalla olevalta henkilöltä.

Collinin ja Lemmetyn (2019) mukaan työ on muuttunut vuosien saatossa yhä enemmän asiantuntijatyöksi, joka on suurelta osin jatkuvaa ongelmanratkaisua (s. 273). Yksi suuri vaikuttaja itseohjautuvuuden kasvuun on digitalisaatio, joka on mahdollistanut työn tekemisen yhä itsenäisemmin sekä autonomisemmin ajasta ja paikasta riippumatta. Tämän kautta työntekijät voivat itse vaikuttaa, missä ja milloin työskentelevät, sekä oppimisen suhteen tieto on helposti saatavilla ongelmatilanteissa digitaalisten välineiden avulla. (s.280). Työn muuttuminen vaikuttaa siihen, että tulevaisuuden työtehtäville on ominaista, ettei oikeaa vastausta ongelmiin tiedetä etukäteen tai oikea vastaus voi puuttua kokonaan. Jotta ratkaisun voisi löytää ongelmaan, tulee rakentaa ensin uutta tietoa. Työtehtävien monimutkaistuminen vaikuttaa siihen, ettei voida etukäteen tietää, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Tehtäväkohtaiset osaamisen taidot vanhenevat sitä mukaan, kun uuden oppimisen tarve kasvaa. Tämän vuoksi substanssiosaamisen rinnalle on kasvanut oppimaan oppimisen taidot. (s. 273).

4 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2009, S. 161) kirjoittavat, että kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän käyttö soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa halutaan kuvata todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kananen (2010, s. 41–42) puolestaan tuo esiin näkökulman, että mitä vähemmän tutkittavasta ilmiöstä tiedetään, sitä todennäköisemmin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä tulee kyseeseen. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu parhaiten tilanteisiin, jolloin tutkittavasta aiheesta ei ole ennestään saatavilla tietoa, halutaan saada uusia teorioita ja mahdollisimman syvällistä näkemystä tai ilmiöstä yleisesti halutaan hyvä kuvaus. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii täydellisesti tähän tutkimukseen, koska Suomessa poikkeustilan julistaminen, pandemian yllättävyys, etäopetukseen siirtyminen ja näistä johtuva nopeatahtinen muutostojohtaminen ovat tilanteena uudenlaisia. Tässä tilanteessa laadullisen tutkimuksen avulla saadaan selville syvällistä tietoa niiden ihmisten kokemuksista, jotka tilanteen ovat kokeneet.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, s. 164) tiivistävät kirjassaan, että kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa todellisista tilanteista. Näin ollen tiedon keruussa suositaan ihmisiä, jolloin kyetään aineiston monitahoiseen ja yksityiskohtaiseen tarkasteluun. Kohdejoukko, jolta aineisto kerätään, valitaan tarkoituksenmukaisesti, eikä sattumanvaraisesti. Näin tutkittavien näkökulmat saadaan parhaiten esille.

4.1 Teemahaastattelu aineiston keräämisessä

Tiedonkeruu menetelmänä on käytetty haastattelua, koska sen etuna on ennen kaikkea joustavuus ja sopivuus laadullisen tiedon keräämisessä. Tuomi & Sarajärvi (2009, s. 73) kirjoittavat, että tutkijalla on haastattelun aikana mahdollisuus toistaa kysymys, selvittää ilmausten sanamuotoa sekä käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Haastattelun aikana kysymyksiä voidaan esittää siinä järjestyksessä, kun tutkija katsoo aiheelliseksi. Haastattelujen aikana on tärkeää saada tutkittavasta aiheesta mahdollisimman paljon

tietoa, jonka vuoksi on perusteltua antaa haastateltavalle haastattelukysymykset tai aiheet etukäteen tutustuttavaksi. Myös eettisen näkökulman kannalta on perusteltua, että tiedon antaja tietää etukäteen, mitä haastattelu koskee. Samalla voidaan varmistaa, että mukaan lupautuneilla on tutkittavasta asiasta tietoutta.

Teemahaastattelussa aihepiiri eli teema-alueet ovat tiedossa jo etukäteen, mutta kysymysten tarkka järjestys sekä muoto voivat muuttua haastattelun edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2015, s. 208.) Teemahaastattelulle ominaista on, että haastatteluissa otetaan huomioon ihmisten tulkinnat asioista ja keskeisessä roolissa on heidän asioilleen antamat merkitykset. Kvalitatiivinen teemahaastattelu, ei myöskään ota kantaa haastattelukertojen määrään tai siihen, että miten syvälle haastatteluissa mennään. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 48). Teemahaastattelussa kysymysten teemojen tulee liittyä tutkimuksen viitekehykseen, jolloin haastattelijalla on jo alustavaa tietoutta tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 75).

Tämän tutkimuksen haastattelut on toteutettu helmikuussa 2021 yksilöhaastatteluina teemahaastattelun muodossa. Haastattelut toteutettiin suojatussa Vaasan yliopiston Zoom -ympäristössä kahdeksalle sosiaali- ja terveysalan koulutusalojohtajalle. Haastateltaville lähetetyn Zoom -kutsun yhteydessä liitteeksi lisättiin haastatteluteemat (Liite 2). Haastattelumateriaalit säilytettiin tietosuojatussa Vaasan yliopiston serverissä. Näin ollen ainoastaan tutkimuksen tekijällä on ollut pääsy haastattelutietoihin ja tutkimusmateriaaliin. Haastateltavien henkilöllisyys on ainoastaan tutkimuksen tekijän tiedossa. Pro gradu- tutkielman valmistuttua haastattelumateriaalit tuhottiin serverin muistista.

4.2 Haastattelujen sisällönanalyysi

Haastattelut litteroitiin, eli auki kirjoitettiin sanasta sanaan heti haastattelun jälkeen, mutta eleet, äänenpainot sekä osittaisia toistosanoja jätettiin huomiotta. Litteroinnin yhteydessä suoritettiin samalla anonymisointi. Tietoarkiston (2021) mukaan

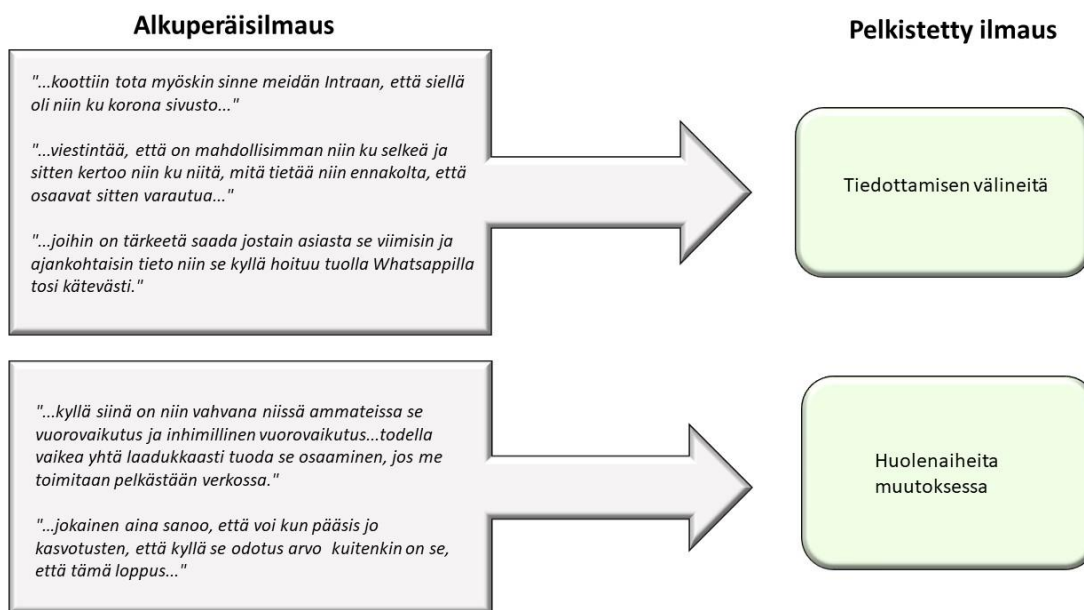
anonymisoinnin yhteydessä poistetaan suorat sekä vahvat epäsuorat tunnisteet. Laadullisissa tutkimuksissa yleisin suora anonymisointi liittyy haastateltavan nimen muuttamiseen, jolloin laitetaan joku keksitty nimi tilalle. Epäsuora tunniste puolestaan voi olla esimerkiksi paikkatiedon hävittäminen, josta haastattelun antanut henkilö voitaisiin tunnistaa. Tässä tutkimuksessa tällaisia suoria sekä epäsuoria tunnistetietoja olivat ammattikorkeakoulujen nimet, paikkakunnat sekä muut nimet, joita haastatteluissa tuli esiin. Litteroinnin yhteydessä nämä kaikki tiedot vaihdettiin X ja Y muotoon. Sisällönanalyysin tekovaiheessa tärkeäksi nousseisiin asioihin laitettiin haastateltavan järjestysnumero, josta selvisi, monesko haastateltava oli, sekä kysymysnumero, mikäli haastattelun alkuperäiseen sisältöön oli tarvetta palata myöhemmin. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2009, s. 222) kirjoittavat, että litteroinnin voi toteuttaa myös valikoiden teema-alueiden mukaisesti, koska litteroinnin tarkkuudesta ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta. Ennen litterointiin ryhtymistä tutkijan tulee tietää, millaisen analyysin tutkimuksessaan aikoo tehdä. Tässä tutkimuksessa litteroitua tekstiä tuli yhteensä 76 sivua fontin ollessa 12 ja rivivälin 1,5. Sisällönanalyysi aloitettiin alleviivaamalla näistä litteroiduista teksteistä asioita, jotka liittyivät tutkimusteemoihin, tai jotka muuten olivat oleellista tietoa tutkimuksen kannalta.

Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan sisällönanalyysi soveltuu käytettäväksi kaikkiin kvalitatiivisiin tutkimuksiin. Sisällönanalyysimenetelmän avulla tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa, jonka jälkeen kerätty aineisto voidaan järjestää johtopäätöksen tekoa varten (s.103). Analyysin voi tehdä joko induktiivisesti edeten yksittäisestä yleiseen tai deduktiivisesti edeten yleisestä yksittäiseen (s.95). Analyysin avulla luodaan selkeyttä aineistoon, jotta tutkittavasta ilmiöstä voidaan tehdä selkeitä sekä luotettavia johtopäätöksiä. Aineiston laadullinen käsittely perustuu tulkitaan sekä loogiseen päättelyyn, jolloin alussa aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja lopuksi kasataan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Tämän pro gradu- tutkielman aineistolähtöisessä analyysitavassa pyrittiin luomaan teoreettinen kokonaisuus, jolloin aineisto järjestettiin tiiviiseen sekä selkeään muotoon säästäten sen sisältämä informaatio.

4.2.1 Aineiston pelkistäminen

Tuomi ja Sarajärvi (2009, s. 108) esittelevät kirjassaan Milesin ja Hubermanin kuvauksen vuodelta 1994. Milesin ja Hubermanin mukaan aineistolähtöistä aineiston analyysia voidaan kuvailla kolmivaiheiseksi prosessiksi, jolloin ensimmäisessä vaiheessa aineisto pelkistetään eli redusoidaan. Toisessa vaiheessa aineisto ryhmitellään eli klusteroidaan ja viimeisessä vaiheessa luodaan teoreettisia käsitteitä eli abstrahoidaan.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, s. 109–110) kirjoittavat, että aineiston redusoinnissa eli pelkistämässä aukikirjoitettu haastatteluaineisto pelkistetään siten, että kaikki tutkimukselle epäoleellinen karsitaan aineistosta pois. Aineiston pelkistäminen voi olla myös saadun tiedon pilkkomista osiin tai informaation tiivistämistä, jolloin pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä. Tällöin aineistosta pelkistetään koodaamalla tai litteroimalla ilmaukset, jotka ovat oleellisia tutkimustehtävälle. Sisällönanalyysissä analyysiyksikkö tulee valita ennen analyysivaiheen aloittamista. Yksikkö voi olla sana, lause tai ajatuskokonaisuus, joka pitää sisällään useita lauseita.

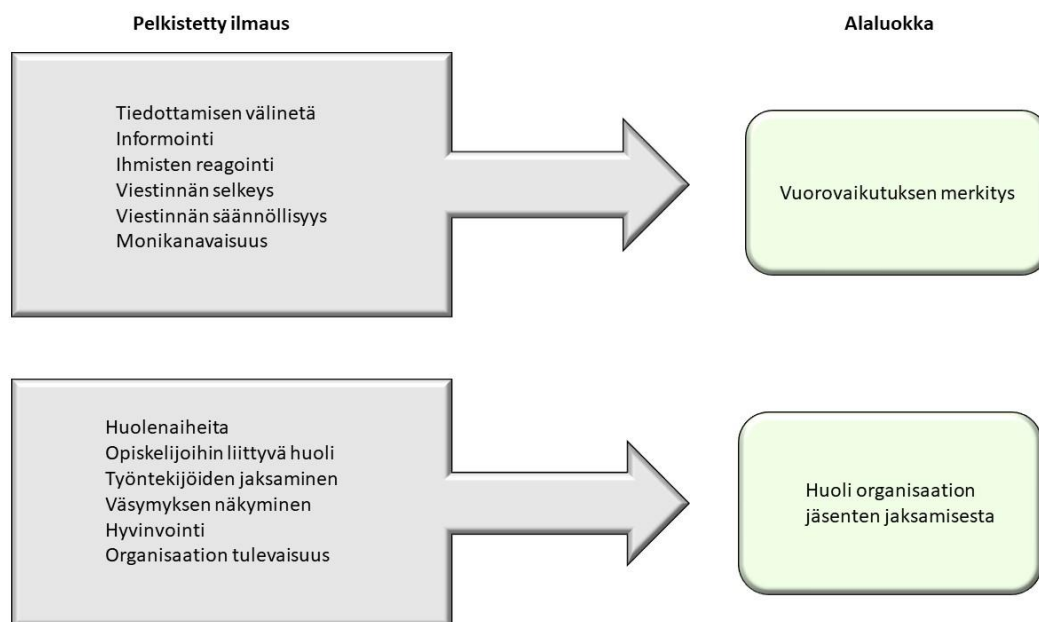


Kuvio 4. Esimerkki aineiston pelkistämisestä.

Tämän tutkielman kaikki tutkimuskysymykset ovat eri osa-alueilta, joista yksi käsittää muutosjohtamista, toinen etätyötä ja kolmas yhteisöllisyyttä. Tämän vuoksi litteroitua tekstiä lähdettiin käymään läpi alleviivaamalla eri väreillä ajatuskokonaisuuksia (kuvio 4), koodaten ne eri väreillä liittyväksi muutokseen, etätyöhön tai yhteisöllisyyteen. Alkuperäisilmauksesta saatiin pelkistetty ilmaus, joka pitää sisällään ajatuskokonaisuuden pääsanoman.

4.2.2 Aineiston ryhmittely

Aineiston ryhmittelyssä aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset käydään tarkasti läpi ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Saman asiasisällön käsitteet ryhmitellään sekä yhdistellään luokaksi, joka nimetään sisältöä kuvaavalla nimellä. Nimi voi esimerkiksi olla tutkittavan ilmiön käsitys, piirre tai ominaisuus. Luokittelussa aineisto tiivistyy entisestään, koska yksittäiset käsitteet sisällytetään yleisempiin käsitteisiin. Pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään siis alaluokiksi ja edelleen alaluokkien ryhmittelyä kuvataan yläluokaksi, yläluokkien yhdistämistä pääluokkina ja näiden ryhmittelyä yhdistävänä luokkana. (Tuomi ja Sarajärvi, 2009, s. 110).



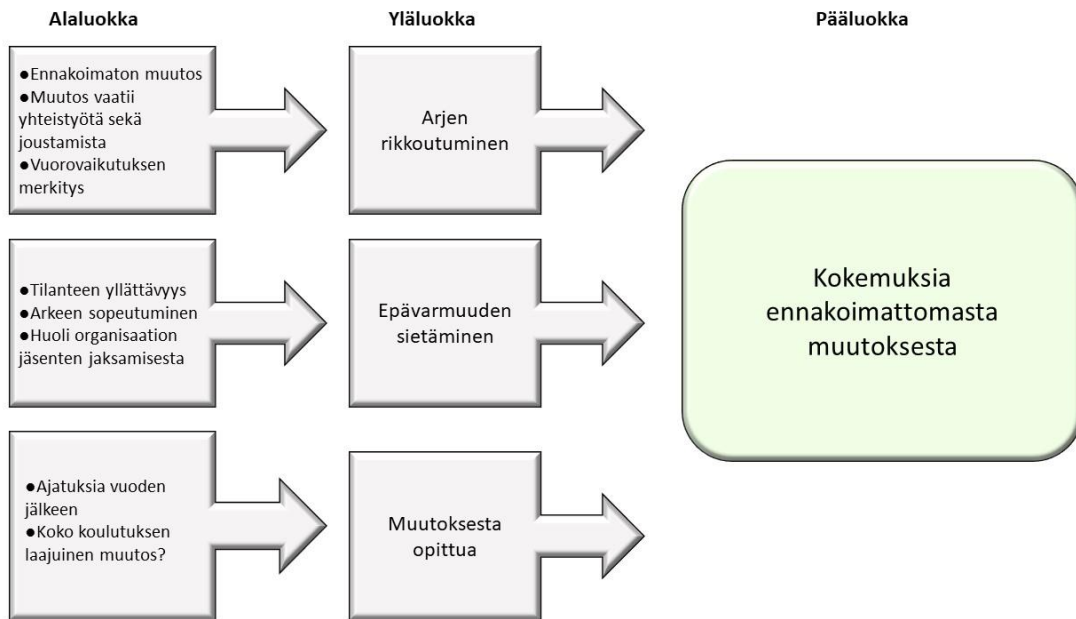
Kuvio 5. Esimerkki alaluokan muodostamisesta.

Aineiston laajuuden vuoksi haastatteluista lähdettiin hyvin karkeasti lajittelemaan esiin-
nousseita asioita sisällönmukaisiin osioihin (kuvio 5), etsien samankaltaisuuksia ja erilai-
suuksia. Jaottelua tehtiin alussa hyvin pienillä asiasisällön eroilla, mutta lopussa ilmeni,
että osioita oli hyvin paljon. Sisältöä luettiin yhä uudelleen ja edelleen jatkettiin yhdistä-
mistä samankaltaisuuksien avulla pienempiin osioihin. Siinä vaiheessa, kun sisältöjä ei
voinut enää tiivistää, osioille annettiin yhteinen kuvaava nimi.

4.2.3 Aineiston teoreettisten käsitteiden luominen

Aineiston abstrahointi, eli pelkistämisvaiheessa käsitteellistetään tutkimuksen kannalta
oleelliset tiedot. Aineiston ryhmittelyn perusteella muodostetut alaluokat yhdistetään
yläluokiksi. Pelkistämistä jatketaan niin pitkälle, kuin aineiston sisällön näkökulmasta se
on mahdollista. Aineistolähtöisessä sisällönanalyyssissä käsitteitä yhdistelemällä saadaan
vastaus tutkimustehtävään. Analyysimenetelmä perustuu päättelyyn ja tulkintaan, jossa
edetään tutkittavan ilmiön empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä.

Abstrahointia voidaan siis kuvailla prosessiksi, jossa yläkäsitteiden avulla tutkija muodostaa kuvauksen tutkimuskohteesta. Tällöin uutta teoriaa muodostettaessa tutkija vertailee saatua teoriaansa sekä johtopäätöksiään koko ajan alkuperäisaineistoonsa. (Tuomi ja Saarajärvi, 2009, s. 111–112).



Kuvio 6. Alaluokkien muodostaminen yläluokaksi sekä yläluokkien yhdistäminen pääluokaksi.

Tässä tutkimuksessa abstrahointi toteutettiin siten, että pelkistetyt ilmaukset yhdistettiin sisällön mukaisesti kuvaaviksi alaluokiksi (kuvio 6). Alaluokat puolestaan yhdistettiin yläluokiksi ajallisesti; arjen rikkoutuminen, epävarmuuden sietäminen sekä muutoksesta opittua. Nämä kaikki ala- sekä yläluokat muodostavat pääluokan, joka samalla vastaavat tutkimusongelmaan; kokemuksia ennakoimattomasta muutoksesta.

5 Kokemuksia ennakoimattomasta muutoksesta

Pro gradu- tutkimuksen tulokset koostuvat kahdeksasta sosiaali- ja terveysalan koulutusalojohtajan haastattelusta. Organisaatiokaavioissa koulutusalojohtajien alla on koulutuspäälliköt ja heidän alaisinaan opettajat.

Tulokset on jaettu kolmeen teemaan tutkimuskysymyksien avulla. Teemat ovat muutosjohtaminen, etätyö ja yhteisöllisyys. Tuloksia kirjoittaessa yhdistettiin etätyö sekä yhteisöllisyys, koska ne liittyvät hyvin oleellisesti toisiinsa. Ensimmäinen teema käsittelee muutoksen ennakoimattomuutta, jonka alle kytkeytyi yläluokat: arjen rikkoutuminen, epävarmuuden sietäminen sekä muutoksesta opittua.

5.1 Arjen rikkoutuminen

Haastatteluista nousi esiin, että totuttu arki rikkoutui hyvin nopeasti ja tilalle oli suunniteltava nopeasti uudet virtuaaliset toteutustavat. Muutos lähiopetuksesta etäopetukseen tapahtui noin viikossa vaatien koko organisaatiolta yhteistyötä sekä joustoa. Alaluokat ennakoimaton muutos, muutos vaatii yhteistyötä sekä joustamista ja vuorovaikutuksen merkitys käsittävät tutkimuksessa yläluokan arjen rikkoutuminen.

5.1.1 Ennakoimaton muutos

Ennen kevään 2020 poikkeustilaa ja etätyösuositusta sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakouluissa opetus tapahtui pääsääntöisesti kampuksilla. Tutkimuksessa mukana olevista ammattikorkeakouluista useilla on ollut myös monimuotokoulutuksen mahdollisuus olemassa jo pitkään ja opiskelijat ovat halutessaan voineet valita tämän opiskelumuodon hakuvaiheessa. Myös monimuoto-opiskelijat käyvät siltikin säännöllisesti kampuksella tekemässä simulaatioharjoituksia, joissa opetellaan hoitotoimenpiteitä niin

opiskelukavereiden avulla kuin myös erilaisilla harjoittelupotilailla. Noin puolet vastajista kertoi, että etäopetusta oli ollut koulussa noin 10–30 % ennen pandemiaa. Yhdessä haastattelussa nousi esiin, että heillä oli olemassa jo ennestään organisaatiossa etätyö ohjeistus ja pyrkimyksenä lisätä virtuaalisesti toteutettavia opintojaksoja. Yleisesti ottaen opetus on tapahtunut sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakouluissa paikan päällä, vain muutamia valinnaisia kursseja on ollut saatavilla verkko-opetuksen kautta.

Hallituksen 16.3.2020 laatiman linjauksen ja Työterveyslaitoksen antaman suosituksen mukaan etätyötä tuli suosia ensisijaisena vaihtoehtona työnteolle. Korona pandemian laajetessa ja levitessä hallitus julisti Suomeen poikkeustilan 17.3.2020. Haastatteluista nousi esille, että näiden päätöksien jälkeen organisaatioissa alkoi kova muutos kohti etäopetusta. Tilanne ei antanut vaihtoehtoja muutokselle, eikä kukaan voinut kieltäytyä etätyöstä. Toisaalta valtakunnassa pandemian tilanne oli sellainen, että työntekijät ymmärsivät todella hyvin organisaatioiden päätökset, eikä niitä kyseenalaistettu. Kampukset oli laitettava kiinni, eikä esimerkiksi erään organisaation kampukselle päästetty henkilökuntaa sisään ilman erillistä koulutusalojohtajan painavasta syystä myöntämää kulkulupaa.

”... aiheuttihan se organisaatios ihan hirveen hässäkän...”

”Mä olin erinäisissä kokouksissa sektoritasolla, ammattikorkeakoulutasolla, ammattikorkeakoulun johtoryhmän, turvallisuuspäällikön ja väliajat mä seurasin niitä valtiotason tiedotustilaisuuksia, koska päivittäin asiat muuttui.”

Päätöksen jälkeen tiimit alkoivat yhdessä katsomaan, mitä opetuksia oli menossa ja suunnittelemaan niiden uutta toteutustapaa. Esimerkiksi simulaatiotunnit ovat sosiaali- ja terveysalalla osasta sellaisia, jotka vaativat ehdottoman läsnäolon. Tällaiset tunnit siirrettiin suosiolla syksyyn. Pääsääntöisesti opetus kyettiin siirtämään etäopetukseen kolmessa tai neljässä arkipäivässä. Useimmissa haastattemistani organisaatioista päätös annettiin organisaation tasolta. Riippuen organisaation koosta, näitä päätöksiä linjattiin ja hiottiin vielä tutkinto- ohjelmien tiimeissä. Useissa organisaatioissa perustettiin erilaisia ryhmiä toiminnan eteenpäin viemiseksi. Tällaisia ryhmiä olivat esimerkiksi turvalli-

suuden johtoryhmä, valmiusryhmä ja koronaryhmä. Näiden ryhmien avulla organisaatioissa luotiin ohjeistukset, joissa huomioitiin oman alueen sairaanhoitopiirin ohjeet sekä aluehallintoviraston ohjeet. Oman haasteensa ohjeistuksien laatimiseen toi se, että koulutus saattoi olla usean sairaanhoitopiirin alueella, jolloin jokaisella sairaanhoitopiirillä saattoi olla omat ohjeistuksensa.

”No kyllähän se tuli ihan valtion ja organisaation tasolta se päivänmäärä 17.3.2020, että siihen varautumiseenhan ei ollut juurikaan aikaa tiimin tasolla...”

”...lähin kolmeks viikoks etukäteen sovituille lomareissulle ja sit ku palasin sieltä, ni sitte oliki korona...”

5.1.2 Muutos vaatii yhteistyötä sekä joustamista

Tietämättömyys tulevasta aiheutti haastattelujen mukaan organisaatioissa monenlaista huolta. Eräässä organisaatiossa tehtiin heti muutoksien alkuvaiheessa linjaus, että tämän pandemian vuoksi ketään ei tulla lomauttamaan, jolloin työntekijöiltä oli yksi huoli pois harteilta. Toki tämä linjaus vaati työntekijöiltä joustamista ja ymmärrystä työnkuvan muutoksissa, jolloin esimerkiksi toimistotyöntekijöitä siirrettiin tarvittaessa valvomaan etätenttejä. Myös koulutusalojohtajat saattoivat joutua opettelemaan digitaalisten välineiden käyttöä, jotta esimerkiksi uudet opiskelijat voitiin toivottaa digitaalisten välineiden kautta tervetulleeksi opiskelemaan. Lisäksi työnkuvaan saattoi tulla enemmän ohjauksellista toimintaa, mutta silti johtamisen tavoitteellisuus strategian ja tulostavoitteiden osalta ovat pysyneet ennallaan.

”...välillä on saanu olla poliisinakin siellä kattomassa, että turvavälit toteutuu ja sellaista niin ku konkreettista puuttumista, mitä ei niin ku johtajan työssä tartte tehdä ja omalla esimerkillä johtaminen on tietysti tosi tosi tärkeätä...”

Työnkuvan muutoksen lisäksi, muutosta lähdettiin ajamaan eteenpäin hyvin moniammatillisesti. Heti alkuvaiheessa muodostetut moniammatilliset työryhmät kokoontuivat säännöllisesti kasaamaan oman alueen tärkeimmät tiedot ja nämä ryhmät myös hyvin

pitkälti varmistivat tiedon jakamisen monikanavaisesti. Muutamassa ammattikorkeakoulussa luotiin oma koronasähköposti, johon kuka vaan organisaation jäsen sai lähettää kysymyksiä mieltä askarruttavista asioista. Sähköposteihin oli vastaamassa turvallisuusryhmien jäsenet, jotta oikea tieto voitiin kohdentaa kysyjälle. Samoissa turvallisuustiimeissä johtajat saivat yhdessä miettiä asioita ja tukea toinen toistaan. Tilanteen arvaamattomuuden vuoksi ylimmällä johdollaakaan ei ollut tilanteeseen yksiselitteisiä ratkaisuja, vaan tilannetta menttiin läpi vaiheittain. Myös johtoryhmissä saattoi tulla näkemyseroja tilanteesta ja sen hoitamisesta.

”...meillä on niin kun tosi monipuolista osaamista vaikkapa tuolla niin kun terveysalalla, niin ei ehkä kuunneltu sitten niitä heidän terveysalan asiantuntijoita, jotka sanoivat, että tää onnistuu, kun pidetään maskit ja pidetään niinkö turvaväliä...”

Yhdessä valtavan työnmuutoksen kanssa tuli myös työkuulttuurin muutos. Muutoksen alkuvaiheen pyörteessä haastateltavat kertoivat, että melkein kaiken muun sai sinä hetkenä unohtaa. Toisaalta arjen oli kuitenkin rullattava kaiken keskellä suhteellisen normaalisti. Vaikka etätöiden ja etäopiskelun eteen oli tehty kovasti töitä jo ennen pandemiaa, niin silti tilanne yllätti kokonaisvaltaisuudellaan koko organisaation. Hyvin nopealla tahdilla organisaatioissa panostettiin alkuvaiheessa tietotekniseen tukeen, jolloin henkilöstöä palkattiin lisää erilaisiin Servicedesk palveluihin, jotka olivat saatavilla aamusta iltaan. Tärkeää oli panostaa siihen, että opettajille oli saatavilla tukea nopeasti ja helposti, koska digitaalisten välineiden kanssa toimeen tuleminen oli hyvin kriittistä arjen sujumisen kannalta. Se, miten etäopettaminen sujui, oli hyvin paljon henkilön omista valmiuksista kiinni. Muutamat haastateltavat kertoivat, että vaikka ei saisi yleistää, niin tilanteessa selviytymisen kanssa oli näkyvissä pientä sukupolvien eroa. Esihenkilöiden ja opettajien avulla opetus saatiin kuitenkin siirrettyä virtuaaliseksi hyvin nopeasti. Keväällä etäopetuksen määrä terveysalalla, jossa on pakollisia simulaatio-opetuksia, nousi eräässä ammattikorkeakoulussa 75 % saakka.

”Toki meillä oli paljon järjestettävää ja säädettävää siinä, mutta kyllä isoimman työn ja joustamisen teki opettajat, joilla ei ollut vaihtoehtoa.”

”...ilmiö, joka oli jo olemassa mut sit toi Korona sysäs meijät sinne niin ku vähän kuilun ylitte. Oltiin hyppäämässä jo joka tapauksessa, ja siinä sitten varmisteltiin laskuvarjoo ja sit niin kun Korona tuli ja sellanen tuulenpuuska heitti meijät kaikki sinne kerralla ja siellä sitten liidellään...”

Lisää haastetta muutamalle johtajalle toi täysin uusi organisaatio. Uusi työ oli tuonut mukanaan myös uudet alaiset, joiden kanssa ei kasvotusten tutustuminen onnistunut työpaikalla. Siksi he keksivätkin erilaisia virtuaalisia tapaamisia, jotta alaisiin saisi luotua suhdetta. Tällöin ongelmien ilmaantuessa johtajaa olisi helppo lähestyä. Myös jo pidempään työssä olleet panostivat muutoksessa helposti tavoitettavuuteen ja muutenkin viestintään sekä sen nopeuteen ja riittävyteen. Lisäksi johtajien huolta lisäsi se, että miten alaiset jaksavat. Osa johtajista kertoi panostaneensa vielä tavallista enemmän alaisen työhyvinvointiin sekä oman työn organisointiin ja työssä jaksamiseen. Pandemia pakotti tekemään ratkaisuja, joiden tiedettiin olevan huonoja, mutta siinä tilanteessa pakollisia.

”...päätettiin keskeyttää tuo vaihto-opiskelijoiden tulo tänne ja joitakin muitakin tämmösiä asioita, joista niin kun tiedetään, että ne on niin kun tosi semmosia, niin ku huonoja ratkasuja, mutta ei niille oikee oo vaihtoehtoja tässä pandemia tilanteessa...”

”...harjoittelut keskeytettiin heti silloin sitten muistaakseni 15.3. tai sitä luokkaa ja me ei päästetty opiskelijoita sinne kentille. Me perusteltiin sitä sillä, että tää on uusi tilanne kaikille meille, me ei tiedetä, miten tässä pitäis toimia, se tauti on uusi, siitä tiedetään globaalisti ja Suomen tasolla niin vähän...”

5.1.3 Vuorovaikutuksen merkitys

Kaikista haastatteluista nousi esiin vuorovaikutuksen merkitys muutosjohtamisen aikana. Vaikka asiat saattoivat olla myös organisaation johdolle epävarmoja ja tilanne muuttui nopeasti, tuli organisaatiossa kuitenkin vetää selvät linjat, miten toimitaan juuri sillä hetkellä. Koulutusalojohtajat alkoivat panostamaan yhä enemmän tiedottamiseen, jotta se olisi mahdollisimman selkeää ja nopeaa.

”... viestintää, että on mahdollisimman selkeä ja sitten että kertoo niin ku niitä mitä tietää niin ennakolta, että osaavat sitten varautua siihen siellä yksiköissä...”

Tiedotuskanavia oli useita, jotta uusin tieto olisi kaikkien saatavilla. Tiedottamista tapahtui koulutusalojohtajien kautta paljon enemmän kuin aikaisemmin ja ihan suoraan opiskelijoiden eri kanaviin. Pääsääntöisesti tiedonjakokanavana toimi koulujen Intra, johon toteutettiin erillinen Korona-sivusto. Sivustoa päivitettiin usein, jotta tieto olisi ajankohtaista. Myös Teams-palavereita pidettiin eri tiimien kesken hyvin usein pandemian alussa, jopa päivittäin, ja siitä ajan kuluessa vähentäen. Osasta Teams-palaverit pidettiin vapaana etukäteen suunnitellusta ohjelmasta, jolloin murheisiin ja vaikka omaan tai opiskelijoiden tilanteisiin sai yhdessä tiimin kanssa pohtia vastauksia. Toki palavereita pidettiin lisäksi ihan etukäteen suunnitellun asialistan mukaankin. Eräässä organisaatiossa perustettiin johtoryhmän kesken WhatsApp-ryhmä, johon päivitettiin aluehallintoviraston uusimmat päätökset sekä mahdollisia altistumistilanteita organisaation sisällä. Ryhmä koettiin toimivaksi, koska palaverit olivat täyttäneet kaikkien päivät ja näin tieto saatiin nopeasti kohdennettua kaikille.

Keväällä 2020 ennen koronaviikkoa organisaatioissa tuli tehdä ohjeistukset sille, miten selvittää henkilöt, mikäli joku on altistunut kampuksen tiloissa. Eräässä organisaatiossa sovittiin, että aina mennessä kampukselle tuli siitä ilmoittaa omalle esihenkilölle. Lisäksi omaan kalenteriin tuli laittaa näkyville, minä päivinä on ollut tai oli menossa kampukselle, jotta mahdolliset altistuneet olisi helpompi jäljittää jälkikäteen. Koronaryhmän linjauksiin saatiin tarvittaessa apua paikalliselta terveydenhuollon henkilöstöltä. Myös oma henkilökunta oli tilanteessa hyvin aktiivista.

”...alkuun varmaan päivittäin lähti sitte ohjeistuksia, että näin ja näin tehdään ja sieltä tuli sitten palautetta myöskin, jos joku oli ihan hullu, mitä me oltiin ajateltu...”

Vuorovaikutuksen merkitys nousi esille kaikissa haastatteluissa. Osassa haastatteluja tuotiin esiin sitä, miten ihmiset reagoivat eri tavalla tällaiseen epävarmuuteen. Tilanteen

ollessa muutenkin kompleksinen myös johtajille, saatiin huomata se, ettei useimpiin asioihin ollut yhtä ja oikeaa vastausta, vaan tilanteet vaativat paljon selvittelyä useamman tahon kautta. Epävarmuus tilanteesta aiheutti hyvin usein tunteen, että ohjeet koettiin aika-ajoin epäselviksi.

”...ei nyt hypi seinille, mutta ovat sillee reagoivat voimakkaasti ja hätääntyvät ja pelkäävät, jos ei kaikki heti selviä. Niin kun ei ne yleensä selviä heti, vaan pitää aina selvitellä ja saaha ohjeita...”

Tilanteen pitkittyminen on vaikuttanut siihen, että ihmiset ovat tulleet paljon kriittisemmiksi niin tietoa kuin myös eri toimintojakin kohtaan. Toisaalta tämä tilanne on vain kestettävä, koska kukaan ei tiedä, milloin normaali arki voi alkaa uudelleen, vai tuleeko sitä hetkeä enää koskaan. Useissa organisaatioissa oli toteutettu syksyllä erilaisia kyselyjä liittyen pandemiaan ja kevääseen 2020. Järjestään kaikissa organisaatioissa vastaajat olivat antaneet kiitosta tiedottamisen onnistumisesta ja se koettiin todella tärkeäksi voimavaraksi.

5.2 Epävarmuuden sietäminen

Pandemian pitkittyminen aiheuttaa sosiaali- ja terveysalan koulutuksessa monenlaisia ongelmia muun muassa opintojen etenemisen suhteen. Kevään muutoksen jälkeen odotukset olivat kaikissa organisaatioissa korkealla, että syksyllä päästäisiin suhteellisen normaaliin arkeen takaisin. Toisin kävi ja epävarmuus jatkuu edelleen vuoden 2021 helmikuussa, jolloin haastattelut toteutettiin. Alaluokat tilanteen yllättävyys, arkeen sopeutuminen sekä huoli organisaation jäsenten jaksamista muodostava yläluokan epävarmuuden sietäminen.

5.2.1 Tilanteen yllättävyys

Pandemia ja etäopetukseen siirtyminen sulki kampukset yllättäen. Ammattikorkeakouluissa tehdään paljon opetuksen rinnalla tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Samalla kun kampukset suljettiin, pysähtyi useita hankkeita, joista osa oli ulkomaisten partnereiden kanssa. Epävarma tilanne aiheutti myös hankaluuksia siinä, että ennalta sovittuja tapaamisia peruttiin hankkeissa, koska aina vastapuolikaan ei ollut valmiina yhteistyöhön siten, miten oli alun perin sovittu. Opiskelijoiden sovittuja harjoitteluja peruttiin sairaanhoitopiirien puolelta yhtä lailla kuin osasta ammattikorkeakoulujakin. Toki myöhemmin syksyllä etenkin loppuvaiheen opiskelijoita palkattiin sairaaloihin koronajäljitykseen sekä muihin sijaisuuksiin. Näillä töillä opiskelijat saivat kuitattua peruuntuneita harjoittelujaan jälkikäteen.

Vaikka digitaaliset välineet olivat tehneet kouluissa tuloaan jo pidempään, niin äkillinen etätyökomennus aiheutti monenlaisia ongelmia. Perusajatuksena oli, että välineet ovat suhteellisen tuttuja perusominaisuudeltaan, mutta toisin kävi. Haastateltavien mukaan osa opettajista menestyi kampuksella loistavasti, mutta etätyöhön siirryttäessä saattoi nousta esille, että henkilöllä olikin täysin vajavainen osaaminen digitaalisten välineiden kanssa. Eräässä haastattelussa kerrottiin, että työntekijöiden osaamattomuus oli pysynyt organisaatiolta piilossa, mutta pakotettu etätyötilanne toi sen esiin. Esihenkilöille tästä aiheutui haastateltavan sanojen mukaan monenlaista kipuilua ja päänvaivaa. Ongelmana oli, että miten voi opettaa välineiden käyttöä, kun vastapuoli ei välttämättä saanut Teamsia auki, jotta näytön olisi saanut jakoon ja sitä kautta ohjeistettua. Toki osalle opettajista etätyöhön siirtyminen kävi helposti ja luontevasti, jolloin voimavaroja riitti myös kollegoiden opastamiseen. Koulutuslajohtajat antoivat järjestään kiitosta opettajien pedagogisiin etäratkaisuihin ja niissä kehittymiseen. Syksyllä tehdyt kyselyt nostivat kuitenkin muutamassa organisaatiossa esille, että opiskelijat olivat kokeneet etäopetuksen laadun huonompana kuin lähiopetuksen. Palautteissa oli ollut huomattavissa kurssikohtaisia eroja.

5.2.2 Arkeen sopeutuminen

Pandemian aaltomainen ilmaantuvuus aiheutti edelleen haastatteluja tehtäessä organisaatiossa jatkuvaa varuillaan oloa. Lähiopetusta pyrittiin toteuttamaan etenkin aloitettaville uusille opiskelijoille, jotta he saisivat luotua sosiaalisia suhteita. Myös henkilöstössä epävarmuus aiheutti välillä turhautumista.

”... et kevät meni ja tuli kesä ja kesä oli muutenkin rauhallisempaa koronan suhteen, mut se oli aika iso pettymys, et se jatku syksyllä.”

Haastatteluista ilmeni, että kevään täydellinen pysähtyminen aiheutti paljon heijastevaihtuksia syksylle. Kesän jälkeen opetus saatiin aloitettua monessa organisaatiossa lähiopetuksena, mutta tautitilanteen pahentuessa toimintaa jatkettiin hybridimallina, jolloin etenkin keväältä siirtyneet simulaatioharjoitukset pyrittiin järjestämään lähiopetuksena pienissä ryhmissä.

”...mentiin vähän pätkittäin, että sillan alkusyksystä meillä oli enemmän kampuksellakin opetusta, että pyrittiin sitten noi alottavat ryhmät, syksyllä meillä alkaa paljon uusia ryhmiä nii niille oli siellä kampuksella jonkun verran sitä opetusta...”

Epävarmuus aiheutti monenlaista reagoitua henkilöstössä, sekä osaltaan vaikeutti johtamista. Osa ihmisistä otti muutoksen ja epävarmuuden hyvin hillitysti vastaan ja he olivat sopeutuvaisia tilanteeseen. Osa on kuitenkin hyvin herkkiä muutoksille ja he saattavat reagoida uuteen tilanteeseen jäykästi, jolloin nopealla aikataululla tapahtuvaa muutosta on vaikea ottaa vastaan. Eräs haastateltava kertoi huomanneensa, miten ihmisten oma resilienssi vaikuttaa tilanteessa sopeutumiseen. Johtajalta tilanne vaatii muuntautumiskykyä ja jäämäkkyttä.

”...nyt mennään tämä aika tälle, et sillä sipuli ja näin valmistaudutaan...”

”...aina pitää olla valmis niin kun muuttamaan suunnitelmaa ja sillä lailla niin kun mennään lyhyt aika kerrallaan, joskus ihan päivä kerrallaan...”

Arjessa selviytymiseen oli jouduttu tekemään paljon muutoksia. Johtajat olivat työstäneet kirjallisia ohjeita, miten mahdolliset opetustilanteet kampuksella järjestetään ja mitä pitää huomioida suojautumisen suhteen. Kokeiden tekemiseen oli pyritty keksimään suoritustapoja, jotta vilppiin ei olisi mahdollisuutta. Kameran käyttö olisi erään haastatteluvan mukaan hyvin tehokas, mutta osa ihmisistä kokee sen yksityisyydensuojaa loukkaavana. Näiden ongelmien vuoksi, tenttitilanteiden toteuttaminen oli haastattelujen toteuttamisen aikaan edelleen kehittelyn alla, jotta tilanne olisi tasapuolinen kaikille.

Pandemian kestäessä yli vuoden jatkuva varautuminen tilanteen muuttumiseen ovat osaltaan vaikuttaneet siihen, että useat johtajat kertoivat elävänsä päivää tai viikkoa kerrallaan murehtimatta tulevaa. Muutoksen aikana on tärkeää huolehtia erään haastatteluvan mukaan siitä, että arki soljuu eteenpäin ja tavallaan oli totuttukin, että epävarma tilanne on normaalia.

”Sit kun se tilanne taas muuttuu, niin sit tehdään taas asioita eri lailla ja reagoidaan muutokseen, mutta et turha sitä etukäteen on murehtia...”

”... ollaan jotenkin business as usual vaiheessa, että tää on tavallaan jo ikään kuin normaalia ja ei tarvi enää niin kun hysteerisesti varmistaa, että miten meillä menee...”

Koulutusalojohtajat olivat tyytyväisiä siitä, että ainakin toistaiseksi valmistuneiden määrä oli ennallaan ja vain muutamilla oli opinnot siirtyneet pandemian vuoksi. Tilanteen ollessa kaikkien käsien ulottumattomissa, tärkeää oli huolehtia mahdollisimman normaalista arjesta. Johtajat olivat yrittäneet tsemptata alaisiaan pitkän aikavälin tavoitteilla, että kun kaikki jaksaisivat venyä kesään tai jouluuun 2021 saakka, niin silloin luultavasti pandemiakin alkaa laantumaan. Muutamissa organisaatioissa oli tullut kyselyissä kiitosta siitä, että etätyösuositukset annettiin heti kerralla useiden kuukausien päähän, eikä vain kuukautta tai kahta kerrallaan. Työntekijöiden oli helpompi sopeutua etätööhön, kun ei ollut ”turhia toiveita” sen päättymisestä nopeammin. Eräs johtaja nosti esiin, että ennakoointia olisi voinut heti pandemian alussa tehdä enemmän. Helpotusta vuoden takaiseen tilanteeseen toi se, että osa haastattelujen aikana menevistä kursseista toteutettiin

toista tai kolmatta kertaa. Arki alkoi helpottamaan, kun kurssit oli suunniteltu jo edellisenä vuonna etänä toteutettavaksi.

5.2.3 Huoli organisaation jäsenten jaksamisesta

Pandemian pitkittyminen on tuonut esiin erilaisia huolia jokaisessa koulutusalojohtajassa. Lähinnä suurin huoli liittyi alaisten ja opiskelijoiden jaksamiseen. Etätö ja etäjohtaminen eivät tuntuneet optimaaliselle tavalle johtaa tällaisia organisaatiota, koska organisaatioiden rahoitus on paljon kiinni valmistuneiden määrästä. Koulutuspoliittiset ohjelmat vaativat, että organisaatiot uudistavat ja kehittävät toimintatapojaan tehokkaammiksi ja paremmiksi. Etätöissä ja etenkin pandemian keskellä tiimien vapaa-ajalla tapahtuva innovointi jää täysin pois. Strategiat ja visiot oli luotu sen pohjalta, että opetus tapahtuisi paikan päällä.

Haastatteluista nousi esille, että opettajat ovat hyvin sitoutuneita työhönsä ja tekevät välillä enemmän kuin olisi tarpeenkaan. Kevään suuret muutokset pienessä ajassa ja vielä syksyyn siirtyneet simulaatiot aiheuttivat heijasteita syksyyn. Eräs haastateltava kertoi, että tämä opettajien tekemä kova työmäärä ja siirtyneet opetukset saattoivat organisaatiotasolla hieman unohtua, koska tähän nykyiseen normaalitilaan alettiin hyvin nopeasti tottua. Muutos oli vaatinut työnkuvien priorisointia, pelkistämistä sekä tiettyihin asioihin keskittymistä, mikä osaltaan nostaa huolta, että mitä pinnan alla on patoutuneena. Myös ihan työergonomiaan ja työn sekä perhe-elämän yhteensovittamiseen liittyi huolia. Moni johtaja nosti esille sen, että opettajat ovat organisaation olennainen voimavara ja resurssi ja heidän jaksamisensa tässä tilanteessa huolettava. Opettajilla on suuri vaikutus opiskelijoiden motivaatioon ja opiskelujen etenemiseen. Mikäli opettajat väsyvät, eivätkä jaksa ohjata opiskelijoita entiseen tapaan, on sillä vaikutusta pitkällä tähtäimellä organisaation tuloskehitykseen. Osaltaan väsymystä on ollut jo havaittavissa.

”...vähä ehkä alavireessä, koska tää jatkuu, eikä tää näytä loppuvan, ni kyllä selaista fiilistä on.”

Osassa organisaatiota oli jo pohdittu tukemisen keinoja opettajien jaksamisen suhteen. Eräässä haastattelussa nousi esille heidän organisaatiossaan oleva psykososiaalisen työn ryhmä. Ryhmässä oli pohdittu toimintatapoja sen varalle, että opettajan uupumus etenisi työkyvyttömyyteen asti. Toisessa haastattelussa kerrottiin, että heidän organisaatiossaan oli mietitty yhdessä työhyvinvoinnin palveluja tarjoavan yrityksen kanssa erilaisia tukitoimia. Myös erilaisia kävelypalavereita oli pyritty toteuttamaan turvallisuusasiat huomioiden useassa organisaatiossa. Vaikeaksi koettiin etenkin se, että miten voi saada tietoon työntekijän todellinen jaksamisen tilanne.

Haastateltavien mukaan kaikille opiskelijoillekaan tämä muuttunut opetuksen tilanne ei ole ollut ideaali. Osa opiskelijoista oli muuttanut uudelle paikkakunnalle, eikä tuntenut sieltä vielä ketään. Opiskelija oli valinnut opintoihin päivätoteutuksen ja nyt suurin osa opetuksesta toteutettiin etänä. Sosiaalisia suhteita ei oltu ehditty vielä luomaan, eikä välttämättä ollut ketään, keneltä olisi voinut kysyä apua. Haastateltavat epäilivät, että sosiaali- ja terveysalalla pandemian vaikutukset opiskeluun ovat luultavasti suuremmat kuin muilla aloilla. Työ vaatii tekijältään ihmisten inhimillistä kohtaamista ja sitä on vaikea opettaa ruudun takana. Opiskelijoiden yksinäisyys saattaa hidastuttaa opintojen etenemistä melkoisesti tilanteen jatkuessa. Silti organisaatioissa oli toivoa paremmasta huomimisesta:

”...jokainen aina sanoo, että voi kun pääsis jo kasvotusten, että kyllä se odotus kuitenkin arvo on se, että tämä loppus ja päästäis niin kun tietyllä tapaa edes puoli normaaliin.”

”.. jututin noita kaikkia mun koulutusvastaavia, joita on varmaan kolmisen kymmentä, niin seillä oli kuitenkin se tunnelma, että semmonen, et kyl tästä selviään...”

5.3 Muutoksesta opittua

Muutoksen vuosi on ollut rankka jokaisessa organisaatiossa omalla tavallaan, mutta myös hyvin opettavainen. Käytäntöön on saatu uusia ajatuksia tulevaisuutta ajatellen.

Alaluokat ajatuksia vuoden jälkeen sekä koko koulutuksen laajuinen muutos, muodostavat yläluokan muutoksesta opittua.

5.3.1 Ajatuksia vuoden jälkeen

Haastatteluista nousi järjestään esille, että kaikki haastateltavat olivat hyvin tyytyväisiä siihen, miten nopeasti opetus kyettiin yhteistyöllä viemään etäopetukseen. Jotta etäopetus saatiin onnistumaan, teknisiä asioita oli mietitty organisaatioissa hyvin tarkasti ja pantu toimeen keskitetysti. Opettajien innovointi uudenlaisen opettamisen suhteen keräsi järjestään kiitosta. Opettajat eivät tyytyneet siihen, että luennot viedään suoraan Moodleen, vaan he suunnittelivat täysin uusia kursseja. Luovuutta oli käytetty rajaton määrä, jotta mahdollisimman moni simulaatiotunti saatiin toteutettua etänä. Suurena apuna tässä on ollut myös opiskelijoiden perheenjäsenet, jotka olivat saattaneet olla tutkimuksien kohteena esimerkiksi ryhtiä tutkittaessa.

Useat johtajat kokivat onnistuneensa vuorovaikutuksessa sekä toimintaan liittyvien selkeiden linjojen vetämisessä. Tietoa jaettiin todella paljon ja useissa kanavissa. Kokouksia oli kokouksien perään, mutta digitaaliset kahvihetket koettiin tärkeimpinä. Eräs organisaatio pyrki tukemaan työntekijöitään mahdollisimman hyvin kotona työskentelyyn ja tarjosi lainalle muun muassa työtuoleja sekä muita ergonomiaa auttavia apuvälineitä. Eri ohjeistuksien onnistumisen puolesta puhuu se, ettei missään organisaatiossa ollut todettu tartuntaryypäitä. Lisäksi valmistuneita oli lähes normaali määrä, samoin suoritettuja opintokursseja ja kehittämishankkeita.

”...pidettii niit meijän ammattikorkeakoulun ohjeistuksii, linjauksii ajantasasina ja niiden koettiin edistävän sitä työrauhaa, eli ihmisillä on turvallinen olo siit epävarmasta ja turvattomastakin tilanteesta johtuen.”

Johtajien miettiessä, mitä olisi pitänyt tehdä toisin esille nousee muutamia asioita pitkän harkinnan jälkeen. Ensinnäkin digitaalisia välineitä olisi erään haastateltavan mukaan pitänyt ottaa käyttöön rohkeammin jo ennen pandemiaa. Myös sähköisen allekirjoituksen hyödyllisyys olisi pitänyt ymmärtää aiemmin. Kevään ollessa sekavaa aikaa tietoa tuli joka puolelta. Tilanteessa edettiin hyvin lyhyillä sykleillä, mikä saattoi rasittaa työntekijöitä. Nyt jos saisi mennä ajassa taaksepäin, muutamat johtajat olivat sitä mieltä, että ratkaisuja olisi voinut tehdä pidemmälle ja rauhoittaa tilannetta sekä antaa sitä kautta opettajille työrauhaa. Vähempikin kokoustaminen erään haastateltavan mukaan olisi riittänyt. Tilanteen etenemistä kokousettiin monta kertaa viikossa ja monella eri tiimillä, vaikka tilanteeseen ei ollut tullut muutosta. Jotenkin epävarma tilanne vei mukanaan ja tilannetta pohdittiin joka välissä.

”...monta kertaa viikossa ja sitten pyöriteltiin niin kun samoja asioita, että no jos meillä oli maanantaina sellainen palaveri, että missä mennään ja sitten torstaina seuraava, että tässä kolmen päivän aikana ei ole itseasiassa tapahtunut suurta muutosta...”

Pääasiassa koulutusalojohtajat kokivat muutoksessa onnistumisen todella hyväksi ja kiitosta siinä onnistumiseen annettiin koko organisaatiolle.

5.3.2 Koko koulutuksen laajuinen muutos

”...syntyy vähän niin ku kohtaamisen vajetta tässä korona aikana, että kun tästä kurjimuksesta päästään niin sitten ihmiset kyllä ainakin jonkin aikaa mielellään tulee niin ku kampukselle töihin ja tota kohtaamaan ja näkemään ihmisiä...”

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että pandemia on tuonut pysyviä muutoksia sosiaali- ja terveysalan koulutukseen. Hybridi tulevaisuus näyttää todennäköiseltä, jolloin organisaatio ei määrittele opettajien etätyöpäivien määrää, vaan etätyöpäivät voitaisiin sopia yhdessä koulutuspäälliköiden kanssa jokaisen työntekijän kannalta sopivaksi työnkuvan mukaan. Massaluentojen toteuttaminen ei myöskään ole haastateltavien mukaan enää tulevaisuutta. Luentoja voidaan tulevaisuudessa viedä verkkoon, vapauttaen

opettajien resursseja ryhmien lähitapaamisiin ja niissä tapahtuvaan vuorovaikutuksen luomiseen hoitotyössä. Tulevaisuudessa johtajien kokouksia kyetään järjestämään huomattavasti enemmän esimerkiksi Teamssin kautta, mutta erään haastateltavan mukaan luovuutta ja asioiden pallottelua vaativat kokoukset tulisi järjestää kasvotusten jatkossakin.

”...mikä se luento-opetuksen merkitys ja määrä jatkossa on niin vielä sitäkin oon myöskin miettinyt, että paljon sellaiset perinteiset kalvosulkeiset ei oo enää tätä päivää, ei verkossa, eikä ainakaan livenä.”

”...on tässä vielä semmosta kulttuurinmuutosta tehtävä, että me päästään myöskin tästä ajasta ottamaan ne hyödyt irti, mitä me on tässä opittu, ettei me sitten jymähetä takasin sinne entiseen, mutta voi olla ettei meidän opiskelijat myöskään enää sitä nielase...”

Toisaalta, jotta hybridimallissa onnistuttaisiin, erään haastateltavan mukaan se vaatii uusien työkalujen ottamista mukaan ja niiden hallintaa. Kaikkeen ei riitä ainoastaan Teams. Eräs organisaatio oli lähtenyt tekemään toimintasuunnitelmaa syksyille 2021 ja se oli suunniteltu hybridinä toteutettavaksi. Myös toinen johtaja kertoi, että heilläkin eräs koulutus oli suunniteltu täysin verkkototeutukseksi ja aikaisemmin kyseinen koulutus on ollut monimuotokoulutuksena.

Yksi haastateltava nosti esiin hybridimallista sen, että vaarana on opetuksen valuminen pikkuhiljaa etäopetukseen. Alussa opiskelijat saattavat tulla sovittuna aikana sovittuun paikkaan, mutta valinnanvapauden koittaessa, läsnäolot vähenevät huomaamatta. Toisessa haastattelussa nousi esiin, että osa johtajista näkee tilanteen niin, että organisaatiolla on arvokkaat tilat käytettävissä ja tiloissa tulisi olla maksimaalista toimintaa. Kulut kuitenkin pyörivät rakennuksista koko ajan, vaikka opetus toteutettaisiin etänä.

6 Kokemuksia yllättävästä etätyöstä

Toinen teema tässä pro gradu- tutkielmassa on etätyö, jonka alle kytkeytyi yläluokat: johtajan rooli etätyöhön siirryttäessä, etätyön vaikutukset sekä yhteisöllisyyden kaipuu, joka käsittää myös kolmannen teeman yhteisöllisyyden. Yhteisöllisyys linkittyy hyvin paljon etätyöhön, joten se yhdistettiin etätyö- teeman alle.

6.1 Johtajan rooli etätyöhön siirryttäessä

Entuudestaan tuntematon täydellinen etätyö aiheuttaa organisaatioissa hämmennystä. Tällöin johtajan rooli korostuu, jotta organisaatio ei ajautuisi epätietoisuuteen. Alaluokat etätyöhön siirtyminen ja työntekijöiden tukeminen muodostavat yläluokan johtajan rooli etätyöhön siirryttäessä.

6.1.1 Etätyöhön siirtyminen

Muutosjohtamisen alla kuvailtiin, millainen muutos organisaatioissa alkoi etätyö suosituksen tultua julki. Tilanne eteni lähiopetuksesta etäopetukseen keskimäärin kolmessa tai neljässä vuorokaudessa. Haastateltavat kertoivat, että opettajien työehtosopimus antaa mahdollisuuden tehdä etätyötä normaalioloissakin. Eräässä organisaatiossa siihen oli kannustettukin, mutta käytänteet olivat olleet hyvin kirjava. Yhdessä haastattelussa nousi esiin, että heidän organisaatiossaan oli tehty määrätietoisesti töitä digitaalisuuden eteen ja heillä on strategiaan kirjattuna e-opettamisen tavoitteet. Henkilöstön osaamista ja valmiuksia digitaalisuuteen oli tuettu useamman vuoden ajan henkilöstövalmennuksilla, mikä osaltaan edesauttoi heidän etätyöhön siirtymisen vaivattomuutta. Muissakin ammattikorkeakouluissa oli ennestään ollut jonkin verran käytössä esimerkiksi Kampus online tai Collaborate verkko-oppimisen alustat.

Työn siirtyminen äkillisesti etätyöskentelyyn vaati organisaatioissa uudenlaisia tukikeinoja. Organisaatioissa panostettiin erilaisiin Servicedesk, digimentori sekä It-tukipalveluihin, jotka olivat helposti saatavilla useita tunteja päivässä keväällä. Syksyllä tukipalvelujen aikoja vähennettiin, mutta tukea sai edelleen heti tarpeen vaatiessa. Suurin tuen tarve koettiin erilaisten ohjelmistojen sekä järjestelmien käyttöönotossa. Tukea opettajat saivat myös kollegoiltaan, jotka olivat saattaneet käyttää digitaalisia välineitä enemmän. It-tukihenkilöstö toteutti yhdessä monimuotopedagogiikan opettajien kanssa eräässä organisaatiossa ohjelmaa, jonka avulla tentitkin saatiin vietyä etänä toteutettavaksi.

Koulutusalojohtajat antoivat opettajille kiitosta yhteistyöstä sekä joustamisesta etätööhön siirryttäessä. Yhdessä haastattelussa nostettiin esiin, miten positiivinen yllätys oli se, että talkoisiin lähdettiin ja yhdessä mietittiin opetuksen uudenlaista toteuttamista. Siinänsä johtamiseen muutos ei tuonut eroa, mutta virtuaalisesti tapahtuviin kokouksiin tuli omat haasteensa vuorovaikutuksen onnistumisen suhteen.

”...opettajan työ on suhteellisen itseohjautuvaa ja perustuu tällaiseen tiimityöhön niin tokihan he sai tukea toisistaan, mut kyl siin se johtajuus punnittiin ja se niin kun tiimijohtajuus...”

Yksi haastateltavista toi esiin, että oli ottanut itselleen muutaman vuorokauden koulutuksen etäjohtamisesta oman ajattelun tueksi tässä uudenlaisessa tilanteessa. Eräs haastateltava kertoi, että vaikka aika-ajoin etäyhteyksissä saattoi ilmaantua ongelmia, niin samoja ongelmia koneiden kanssa on ollut aiemminkin auditorioissa. Nyt kaikki vain tapahtuu etänä, joten ihmiset ovat hyvin ymmärtäväisiä tilanteeseen.

6.1.2. Työntekijöiden tukeminen

Etätö on hyvin itsenäistä ja vaatii itseohjautuvuutta. Kotona työskennellessä lähellä ei ole kollegiaalista tukea saatavilla. Johtajan roolissa korostuu yhteydenpidon tärkeys sekä alaisista huolehtiminen. Tiedottaminen sekä vuorovaikutus ovat hyvin oleellisia etenkin

näin nopeasti muuttuvassa tilanteessa. Jotta tieto tavoittaisi työntekijät mahdollisimman nopeasti, niin kaikissa organisaatioissa uusimmat ohjeistukset päivitettiin Intraan nopealla tahdilla.

Haastateltavat kertoivat, että etätyön aikana he pitivät entistä useammin yhteyttä alaisiin ja kyselivät heidän kuulumisiaan. Muun muassa Teamsiä käytettiin yhteydenpidon välineenä ja kokouksia oli eri kokoonpanoilla, joko vapaana keskusteluna tai asialistan mukaisesti. Joissakin organisaatioissa järjestettiin kävelykokouksia turva-asiat huomioiden. Muutamat haastateltavat harmittelivat, että organisaation ollessa niin iso, ihan kaikkiin alaisiin ei voinut ottaa henkilökohtaista kontaktia esimerkiksi puhelimella. Näissä tilanteissa koulutuspäälliköt olivat sitten enemmän yhteydessä opettajiin.

”...nyttten soittelen ja enemmän kysyn, että mitä kuuluu ja onks kaikki hyvin ja muista, että mä oon täällä ja että voin auttaa, jos on jotain semmosta niin selvitellään yhdessä niitä...”

Muutamassa haastattelussa tuotiin esille, että johtajat olivat pyrkineet tukemaan työntekijöitään työhyvinvoinnin ylläpidossa. Osassa organisaatioita opiskelijat olivat luoneet erilaisia virtuaalisia jumppahetkiä työn oheen. Eräs haastateltava kertoi neuvoneensa alaisiaan varaamaan etukäteen työajastaan maksimissaan 60 %, jotta työaikaan jää väljyyttä yllättävien asioiden hoitamiseen. Lisäksi hän oli pyrkinyt huomauttamaan vapaaajan ja taukojen tärkeydestä, mikäli huomasi alaisten työskentelevän iltaisin ja viikonloppuisin, tai syöväen työn ohessa, esimerkiksi palaveria kuunnellessa. Kun työstä on jäänyt ajaminen pois, niin tilalle on tullut hyvin vahvasti Teams kokoukset.

”...tosi paljon niin kun palavereita ja sit vähän sellasta niin kun aika raskastakin, että palavereita ajetaan puskuun, että sinne ei jää ollenkaan välejä, ... että jos kalanterissa saattoi olla pieni rakonen, niin sinnekin ajettiin niin kun palavereita... että pitää huolehtia siitä palautumisesta, eikä pakata niitä päiviä liian tiukkaan...”

”...ihan spontaani niin kun puhelimella tavoittaminen voi olla joskus tosi vaikeaa, että se voi olla sellaista niin kun puhelinpingistä monta päivää, kun yrittää saada kiinni toista henkilöä ja aina on niin kun sillä tavalla et ne Teamssit menee ristiin...”

Huolena haastatteluissa nousi esiin työntekijöiden erilaiset valmiudet etätöiden tekemiseen. Kaikilla ei ole kotona työrauhaa, mikäli perhe on kotona. Ergonomisena huolena on, että osa voi joutua tekemään töitään esimerkiksi keittiön pöydän äärellä. Kahdessa haastattelussa nousi esiin, että johtajat olivat miettineet keinoja, miten voisivat olla oikeasti läsnä työntekijöiden arjessa myös etänä. Johtaja kertoi kokeneen riittämättömyyttä siitä, että virtuaalisessa maailmassa kaikki eivät halua pitää kameraa päällä etenkään, jos kokouksessa mukana on useampia henkilöitä. Tämän vuoksi on vaikea tietää totuutta työntekijän tilanteesta. Siksi hän kertoo panostaneensa entistä enemmän helposti tavoitettavuuteen, mikäli jollekin tulisi asiaa. Eräs haastateltava toi esiin yllättävän huomion pitämästään henkilöstökokouksesta, jossa yleensä oli ollut paikan päällä puolet henkilöstöstä. Nyt pandemian aikana osallistujamäärä on ollut täydet 100 %. Koulutuslajohtajat itse kokevat saaneensa tukea lähinnä pandemia- ja johtoryhmistä sekä kollegoiltaan. Useassa organisaatiossa oli syksyllä järjestetty työhyvinvointikyselyjä, jotta mahdollisiin ongelmakohtiin voitaisiin tehdä muutoksia ja työntekijät jaksaisivat tätä epävarmuutta.

6.2 Etätöiden vaikutukset

Etätöiden vaikutuksia on monenlaisia ja joillekin se sopii työntekona täydellisesti. Tässä tilanteessa osaltaan haastetta tuo se, ettei työntöiden tavassa ole vaihtoehtoja. Etenkin sosiaali- ja terveysalan kouluissa vaikutukset ovat hyvin moninaiset. Alakäsitteet etätöiden tuomat hyödyt, etätöiden negatiiviset vaikutukset ja heijasteet opiskelijoihin muodostavat yläluokan etätöiden vaikutukset.

6.2.1. Etätöiden tuomat hyödyt

Kaikissa haastatteluissa nousi esille, että organisaatioissa oli syksy edetty hybridimallina, joka osaltaan auttaa ihmisten sopeutumisessa etätöihin. Eräässäkin organisaatiossa oli

mahdollisuus mennä kampukselle töihin, mutta ei siellä juuri ketään käynyt; ruokala ja kirjastokin oli suljettuna.

Useat haastateltavat kertoivat etätöiden antaneen organisaation jäsenille tavallaan lisää vapaa-aikaa työmatkojen jäädessä kokonaan pois. Yhdessä haastattelussa nousi esiin, että osa heidän opettajistaan oli työskennellyt usealla kampuksella ja heidän kohdallaan siirtymiset toimipisteiden välillä olivat nyt vähentyneet tai jopa loppuneet. Saman kokemuksen toi esille eräs johtaja, jonka johtamien kampuksien välillä on matkaa useita kymmeniä kilometrejä ja aiemmin hän ajoi tätä väliä useita kertoja viikossa. Tässä tilanteessa haastateltavat toivat esiin myös ilmastonäkökulman työmatkojen vähentyessä. Lisäksi ulkomaisiin konferensseihin on voitu osallistua nyt etänä, jolloin kohteeseen ei ole tarvinnut lentää.

Haastattelujen mukaan työntekijät olivat kokeneet, että etätö antoi kaivattua työrauhaa ja autonomiaa työn toteuttamiseen. Esimerkiksi palaveriin voi osallistua lenkiltä, jos tilanne antaa myöden. Toki autonomia korostaa itsensä johtamisen taitoa, jotta työntekijä osaa esimerkiksi lopettaa työntekoa työpäivän päättyessä. Samalla opettajat voivat toteuttaa opettamista yksilöllisemmin. Yksi koulutusalojohtaja toi esiin, että vaikka tilanne on aika-ajoin raastava, ovat työntekijät silti kokeneet etätönteon mahdollisuuden etuoikeutena. Kaikilla aloilla, kun ei ole ollut mahdollisuutta jäädä etätööhön tässä tilanteessa. Muutamassa haastattelussa nousi esiin, että työnteko etänä on ollut hyvin tehokasta ja erilaisia tutkimus- ja kehittämishankkeiden julkaisuja on kirjoitettu lopulta enemmän kuin alussa odotettiin. Tulevaisuutta ajatellen olisi hyvä, jos työntekijät saisivat itse vaikuttaa siihen, mikä olisi heille optimaalisin tapa työskennellä.

”...ajattelen myös, että et tästä on paljon hyvää ja semmost, et mitä meidän pitää jättää meidän pitääkin jättää meidän työskentelyyn, et tietynlainen joustavuus niis meidän työtavoissa, niin että ihminen pystyy rakentamaan itselleen optimaalisen tavan tehdä sitä työtä...”

6.2.2 Etätyön negatiiviset vaikutukset

”... kyllähän tää Teams on aika tappava kone, että jos tätä et suunnittele, niitä kokouksia niin sähän hyppäät niin kun kokouksesta kokouksiin, että sä hyppäät helposti opetuksesta opetukseen...”

Useat haastateltavat toivat esiin, että Teams on tehnyt työstä osaltaan liiankin tehokasta. Palavereita on peräkkäin, jolloin tauoista täytyy itse huolehtia ja melkeinpä merkata ne omaan kalenteriin. Paikan päällä tapahtuvissa kokouksissa ja koulutuksissa asioiden vaihtumisen välillä on ollut pieniä taukoja, jolloin myös vapaa keskustelu on tapahtunut luonnostaan. Kampuksella on voinut ruokalassa vaihtaa kuulumisia helposti ja samalla hoitaa työasioita. Nyt etänä pienenkin asian hoitaminen voi viedä aikaa, kun soitettaessa toisen tavoittaminen on aika-ajoin työlästä. Etänä asioiden hoitaminen koetaan tietyllä tavalla jäykemmäksi sekä hitaammaksi. Samalla spontaanin keskustelun jäädessä pois, katoaa organisaatioissa haastateltavien mukaan yhdessä innovoiminen, joka on hyvin tärkeää organisaatioiden tulevaisuuden sekä menestymisen kannalta. Eräs haastateltava toi esiin, että sellaisten asioiden hoitaminen ei onnistu Teamsissa luontevasti, jotka vaativat asioiden heittäilyä ja toisten ideoiden kuuntelua.

”... niin ku yksi tehtaan ratas, joka siellä hoitaa vaan sen oman duuninsa, mutta se ei riitä tässä kontekstissa, eikä tässä roolissa, vaan yhtä lailla mun pitää koko ajan kehittää ja löytää niit uusii avauksii ja näkökulmia ja etätyö ei ole siihen optimaalista...”

”...mitä itsenäisemmin sä teet sitä työtäsi, niin sitä enemmän sinä olet itsesi johtaja.”

Etätyön jatkuminen nostaa koulutusalojohtajissa esiin monenlaisia huolia. Yksi huoli liittyy koulutuksen laatuun: miten se voidaan etänä toteuttaa yhtä laadukkaasti kuin kampuksella. Eräs haastateltava kuvaili sosiaali- ja terveysalan tutkintoa hyvin osuvasti ihmistutkintona, joka vaatii opetukseen simulaatiot sekä sosiaalisten taitojen kehittymisen. Myös opettajat ovat nauttineet vuorovaikutuksesta opiskelijoiden kanssa

ja kokeneet sen palkitsevana. Nyt etäaika tuo siihen omat haasteensa. Eräs johtaja toi esiin, että etänä työstä tulee herkästi kovin suorittavaa, jolloin tehdään vain eteen tulevat työtehtävät. Johtajan roolissa se ei kuitenkaan riitä.

Noin puolet haastateltavista kertoi, että työyhteisössä oli alkanut syksyn aikana näkymään digiväsymystä. Kevät 2020 meni uutuuden huumassa, mutta pettymys kampukselle palaamisesta näyttäytyi työntekijöiden jaksamisessa. Osa työntekijöistä oli stressaantuneempia, koska he saattoivat kantaa huolta muidenkin jaksamisesta sekä päätöksien tekemisestä. Johtajat kokevat työntekijöiden henkilökohtaisen resilienssin vaikuttavan tilanteessa jaksamiseen hyvin oleellisesti. Osa työntekijöistä jaksoi tilanteessa oikein hyvin, eikä murehtinut liikaa tulevaa, koska pandemialle ja sen tuomille seurauksille ei kukaan voi mitään. Erään haastateltavan mukaan syksyn työhyvinvointikyselyissä oli tullut ilmi työntekijöiden kokemus siitä, etteivät he saa työstään tarpeeksi palautetta. Hän epäili syyksi sitä, että etätyössä kaikki spontaanin kaltainen palaute jää pois. Tilanne vaatisi sen, että esihenkilöt soittaisivat yhä useammin alaisilleen ja antaisivat palautetta samalla, kun kysyvät kuulumisia.

Yhdessä haastattelussa nousi esiin aivan arkiset johtamisen ongelmat. Osa ihmisistä on hyvin erilaisten nettiyhteyksien päässä ja välillä nettiyhteydet saattavat katkeilla. Myös etänä johtajan täytyy johtaa organisaatiota ja puuttua epäkohtiin. Mikäli alaiselle annettaisiin varoitus etäaikana, täytyisi se antaa kasvotusten todistajien läsnä ollessa. Lisäksi työntekijöiden tulisi kyetä osoittamaan työpäivin mahdollinen venyminen konkreettisesti, muuten johtaja ei voi tilanteeseen reagoida vaaditulla tavalla.

”Mä olen kehoittanut pitämään työaikaseurantaa, koska mun on mahdoton puuttua, jos ihminen tulee ja sanoo, et hänellä on liikaa työtä, mutta ei mitään näyttöä mihin se perustuu, mitä hän on sanonu.”

6.2.3 Heijasteet opiskelijoihin

Haastateltavat olivat eniten huolissaan pandemian ja etäopiskelun vaikutuksesta opiskelijoihin. Osa aloittaneista opiskelijoista oli tosiaan muuttanut täysin vieraalle paikkakunnalle, josta ei tuntenut juuri ketään, eikä välttämättä tiennyt, mistä hakea apuakaan. Useissa organisaatioissa oli pyritty järjestämään mahdollisimman paljon lähiopetusta ensimmäisen ja toisen vuoden opiskelijoille. Keväällä etäopetukseen siirtyminen otettiin hyvin vastaan, mutta samoin kuin työntekijöissä, niin myös opiskelijoissa oli digiväsymys noussut esille syksyn aikana.

”...osalle opiskelijoista tää etäopiskelu on vielä niin kun poikkeuksellisesti rankempaa kuin se lähiopiskelu...”

Tilanteen pitkittyminen on aiheuttanut erään haastattelun mukaan sen, että opettajat olivat raportoineet opiskelijoiden olevan etäopetuksessa passiivisempia. Luennoilla opettajat saivat usein oppilaiden kanssa aikaan mielenkiintoisia keskusteluja, mutta nyt etänä ne olivat vähentyneet huomattavasti. Opiskelijoiden kynnys avata videoyhteyttä on hyvin suuri. Tämä vaikeuttaa osaltaan opettajan työtä, koska välillä opiskelijoilta kysyessä asioista voi olla, että linjat ovat auki, mutta vastausta ei tule ollenkaan. Tämä herättää kysymyksen, että onko linjoilla edes ketään oikeasti? Ja mikä se tilanne todellisuudessa on ruudun takana? Eräässä organisaatiossa on myös huomattu, että opiskelijoita oli syksyn aikana ”kadonnut”. Ensin he olivat jääneet pois luennoilta ja opettajien soittaessa perään puheluihin tai viesteihin ei ole kuulunut vastausta.

”...lukukausivastaavat, jotka on tämmösii ryhmävastaavii tavallaan niin tota niin pyrkii pitämään yhteyttä opiskelijoihin, mutta silti sieltä sitten katoaa opiskelijoita, joista vaan niin kun kuulla, että ne ei vastaa mihinkään yhteydenottoihin...”

”...semmosta palautetta on opiskelijoilta tullu kyllä, että osa jää kelkasta kerrassaan, jos ei oo sitä lähiopetusta ja sitä ryhmän tukea...”

”...sen tiedän, että toisella asteella tämä huoli on, että siellähän on jopa tehty tutkimus, että 30 % on vaarassa pudota tai on jotenkin, ei pudonnut, mutta vaarassa pudota...”

Etäopiskelussa korostuu itseohjautuvuus, jolloin erään haastateltavan mukaan joillekin opiskelijoille vaan sopii paremmin lukujärjestyksen mukainen aamu, joka vaatii lähtemisen kampukselle. Etäluennot ovat lisänneet houkutusta jäädä nukkumaan, vaikka luennot olisivat netissä menossa. Yhdessä haastattelussa nousi esille hybridimalliin liittyvä ongelma. Erään kerran opettaja oli ottanut vastaan ilmoittautumisia siitä, ketkä oppilaista olisi tulossa paikan päälle luennolle, johon sai määräysten mukaan osallistua tietty määrä ihmisiä. Opettaja suunnitteli luennon toteutuksen sen mukaisesti, ketä oli tulossa paikan päälle ja ketkä kuuntelivat luentoa etänä. Luennon koittaessa saattoi olla niin, että paikan päälle saapui vain murto-osa alkuperäisestä, jolloin luennon suunniteltu toteutus ei toiminutkaan.

”... näitä kokemuksia ei tarte tulla kovin monta, kun opettaja sitten toteaa, että eiköhän tämä oo sitten niin kun selkeintä, että pidetään sitten niin kun etänä kaikki...”

Muutamassa haastattelussa mainittiin, että heidän organisaatioissaan oli lähdetty työtämään keinoja, joilla opiskelijoita voitaisiin osallistaa paremmin ja saada opiskelijahyvintointia kohotettua. Pääsääntöisesti koulutusalojohtajat näkivät valmistuneiden tilanteen vielä suhteellisen hyvänä, eikä suuria notkahduksia ollut tullut. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että huoli opiskelijoista ja opetuksen laadusta ovat suuria tilanteen pitkittyessä. Opintojen etenemättömyys sekä mahdolliset keskeytykset, olisivat todella suuri haaste myös organisaation taloudelliselle tulevaisuudelle.

6.3 Yhteisöllisyys ja etätyö

Etätyö tuo mukanaan omat haasteensa yhteisöllisyyden kokemiseen. Etenkin sosiaali- ja terveysala on yhteydessä vahvaan sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Sisällönanalyysin kautta alakäsitteeksi muodostui yhteisöllisyyden vaarantuminen etätyössä sekä yhteisöllisyyden turvaamisen keinot etätyöskentelyssä. Nämä alakäsitteet muodostavat yläkäsitteen yhteisöllisyys ja etätyö.

6.3.1 Yhteisöllisyyden vaarantuminen etätyössä

Etätyöskentely nostaa haastateltavissa huolta yhteisöllisyyden vaarantumisesta. Teamssissa kohtaa helposti ainoastaan oman tiiminsä jäseniä, jolloin suurin osa muista työntekijöistä jää sivuun. Haastateltavat kokevat, että organisaatio kokonaisuutena voidaan kadottaa etätyötä tehdessä. Digitaalisten välineiden käyttö vaatii kovasti vielä opettelua, koska keskustelut käydään erään haastateltavan sanoin ”hyvin tiukalla agendalla edelleen”. Moni organisaatio oli rakentanut strategiansa tiimityöskentelyn varaan ja etätyö koetaan johtamisen näkökulmasta todellisena uhkana. Samalla verkossa tapahtuva uudistuminen jää hyvin kapea-alaiseksi, eikä samanlaista vuorovaikutusta synny kuin kasvotusten.

”... meillä siis koko meidän koulutus on rakennettu tällä hetkellä tiimiopettajuuden varaan, mutta sillon jos sitä jäädään tekeen yksin sinne kotiin, niin sillon se koko pohja ja rakenne hajoaa...”

Työyhteisöön kuuluminen on erittäin suuri asia työssä jaksamisessa ja etätyössä tulisi haastateltavan mukaan pystyä turvaamaan yhteisöllisyys, kommunikaatio sekä vuorovaikutus. Hänen mukaansa näillä on todella suuri merkitys yhteisöllisyyden ylläpitämiseen ja siinä onnistumiseen tarvittaisiin lisää keinoja. Lisäksi yksintyöskentely lisää eriytymisen riskiä, joka haastaa ihmisten hyvinvoinnin. Vastauksista ilmeni, että nämä samat asiat koskevat myös huolta opiskelijoiden opintojen sujumisesta ja heidän yhteisöllisyytensä vaarantumisesta. Mikäli opiskelijat eivät saa opintojen alussa muodostettua tiivistä yhteisöä, sillä on suuri merkitys opintojen etenemiseen.

”Että opiskelijoihin liittyy mulla varmaan se suurin huoli, että henkilökuntaa mä aattelen, että meidän henkilökunta pärjää ja siinä niin ku on tukirakenteet ihan hyvät.”

Etätyö jo itsessään saattaa haastaa yhteisöllisyyden, mutta muutamissa organisaatioissa oli palkattu juuri keväällä tai alkusyksystä uusia työntekijöitä, joista oli suuri huoli. Muutamassa paikassa myös koulutusalojohtajat olivat ihan uusissa viroissaan ja

käytännöt olivat vielä opettelun alla. Uudet työt ovat vaatineet itseltä aktiivisuutta, jotta mahdollisista ongelmakohtista pääsi eteenpäin.

”...vähän yksinäistä se oli siinä kohtaa, mutta mä aattelin, että ei siinä oikee ollu vaihtoehtoja...”

Muutamasta haastattelusta ilmeni, että yhteisöllisyyden vaaliminen koetaan tällaisena aikana vaikeaksi ja sen vaalimiseen olisi pitänyt kehittää toimintatapoja jo aikaisemmin. Lisäksi henkisen kriisinkestävyyden tukemiseen olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomiota. Toinen haastateltava kertoi samansuuntaisesti, että suuren muutoksen aikana etenkin keväällä yhteisöllisyyden tukeminen jäi jollakin tavalla taka-alalle. Siihen ei ollut sillä hetkellä voimavaroja eikä aikaa.

”...jos nyt saatais kerättyä semmosta tietoo, että mitä eri organisaatioissa on tehty ja mitkä siellä on ne mahdollisuudet, millä voidaan sit tukea hyvinvointia ja jaksamista tällaisessa poikkeuksellisessa tilanteessa.”

6.3.2 Yhteisöllisyyden turvaamisen keinot etätyöskentelyssä

Yhteisöllisyyden ylläpitämiseen oli jokaisen haastateltavan mukaan pyritty panostamaan pandemian aikana. Etätyömääräysten aikana monessa organisaatiossa otettiin käyttöön Teams kahvit, jolloin työntekijät tapasivat toisiaan ennalta sovittuna aikana esimerkiksi aamukahvien merkeissä. Virtuaalikahtia järjestettiin eri kokoonpanoilla; tiimien kesken, johtoryhmän kanssa tai kaikille, myös opiskelijoille avoimena tilaisuutena suomeksi ja englanniksi. Ohjelma pidettiin pääsääntöisesti avoimena, jotta jokainen sai keskustella, mistä milloinkin. Välillä aiheena saattoi olla henkilöstön jaksaminen ja jokainen sai kertoa tunteuksistaan, mikäli halusi. Eräs haastateltava kertoi, että heillä oli ollut organisaatiossa tapana viettää koko henkilöstölle avointa tilaisuutta digitaalisten välineiden kautta aina perjantaikahvien muodossa. Tilaisuudessa oli järjestetty erilaista toimintaa live muusoinnista, joululaulujen laulamiseen sekä sketsihahmojen esiintymiseen.

”...joululaulujen tilaisuus, jossa sitten oli meidän oppilaspastori ja opiskelijajyhdistys tekivät studion sinne ja sieltä tuli sitten jouluesitykset sinne ja sitten oli lista, josta sai toivoo mitä joululauluja Powerpoint listalla...”

Kaksi haastateltavaa toi esiin, että pandemiasta huolimatta aiemmin sovitut kokoukset järjestettiin etänä. Tällaisia olivat esimerkiksi jokavuotiset henkilöstöpäivät, joita ei alettu siirtämään eteenpäin, vaan ne pidettiin sovittuna aikana Teamssin kautta. Yhdessä haastattelussa tuotiin esiin, kuinka etätyöhön siirryttäessä ajateltiin, että kameroiden päällä pitäminen veisi internet kaistaa ja yhteydet saattaisivat pätkiä. Tästä ajatuksesta kuitenkin luovuttiin myöhemmin, koska kameroiden päällä pitäminen helpottaa yhteisöllisyyden ylläpitämistä nähdessä samalla muiden ilmeitä ja eleitä. Hyväksi keinoksi etäkokouksien totuttamiseen on koettu se, että ihmiset saavat vapaasti lähteä vaikka lenkille ja osallistua sieltä näihin vapaamuotoisiin kokouksiin. Eräs organisaatio otti käyttöön WhatsApp-ryhmän, jossa jaettiin kaikkea hyvässä hengessä työkavereiden kesken. Ryhmään on haastateltavan mukaan saanut kaikki halukkaat liittyä, mutta kaikki eivät ole sinne tulleet. Koulutusalojohtajat kertoivat saaneensa itse hyvin paljon voimaa eri ryhmistä, joihin kuuluivat esimerkiksi turvallisuudenjohtoryhmästä. Ryhmissä sai keskustella mieltä painavista asioista ja myös tukea ihan omaan ajatteluun.

Kolmessa haastattelussa nostettiin esiin opiskelijakunnan tärkeys opiskelijoiden yhteisöllisyyden tukemisessa. Eräessä organisaatiossa opiskelijoilla oli oma viretori, joka tuotti opettajille erilaisia materiaaleja YouTubeen esimerkiksi Mindfulness harjoitteita sekä jumppaohjeita. Opiskelijakunnat olivat toteuttaneet lisäksi Tutor-toimintaa, josta oli saatu apua opintojen alussa olevien tukemiseen. Eräällä paikkakunnalla opiskelijakunta järjesti keskusteluapua etäyhteyksillä sekä kaveriapua, jonka tarkoituksena oli esimerkiksi toimittaa karanteenissa olevalle opiskelijatoverille ruoka-apua oven taakse.

Pandemian antaessa myöden, kasvokkain tapahtuvaa toimintaa oli pyritty järjestämään mahdollisuuksien mukaan. Osa oli järjestänyt turva-asiat ja henkilömäärät huomioiden kävelykokouksia, johtotiimin kokouksia, opiskelijoille pulkkailua sekä ruskaretkiä. Välillä

oli käynyt niinkin, että sovittu retki oli jouduttu lähdönhetkellä perumaan liiallisen osallistujamäärän vuoksi, koska määräyksistä on pidetty tiukasti kiinni. Osassa organisaatioita ei ole järjestetty mitään yhteistä toimintaa, mutta työntekijät ovat saattaneet keskenään sopia tapaamisista esimerkiksi lenkin muodossa.

”...oliko se ennen joulua niin ku jäi todella pitkän työuran tehneitä kolleegoita eläkkeelle niin kyllä me nähtiin sitten ihan paikan päällä, et ois tuntunu aika jotenkin karulta päästä ne eläkkeelle ilman, että niin kun kohdataan tuota kasvotusten...”

Muutamissa haastatteluissa ilmeni, että vaikka organisaatiossa on panostettu yhteisöllisyyden ylläpitämiseen, tarvittaisiin siihen silti uusia keinoja. Aihe koetaan vaikeaksi ja yhteisöllisyyden menettäminen todelliseksi uhaksi. Teamssissa tapahtuva keskustelu on edelleen jäykähköä suuremmilla kokoonpanoilla, mutta Chat puolella ihmiset toivottelevat toisilleen ahkerasti jaksamista tässä tilanteessa. Toivoa pidetään yllä koko organisaation voimin.

”...tuos jo pohdittiin koulutuspäälliköiden kanssa, että jos keväällä vielä ollaan tässä tilanteessa niin meidän täytyy lähteä sitten jollekin vaellusmatkalle koko yhteisön kanssa niin kun päiväksi tuonne...”

7 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää sosiaali- ja terveysalan koulutusalojohtajien kokemuksia nopeasta etätyöhön siirtymisestä sekä heidän kokemuksiaan koulutuspäälliköiden sekä opettajien tukemiseen tässä muutoksessa. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman kattavat vastaukset seuraaviin kysymyksiin: ”Mitä erityispiirteitä liittyy äkillisen muutoksen johtamiseen? Miten johtamisella voidaan tukea etätyöskentelyä? Miten johtaja voi tukea yhteisöllisyyttä etätyössä?”

Haastatteluista nousi esille, että äkilliseen muutosjohtamiseen ei liittynyt mitään yksittäistä erityispiirrettä, vaan toiminta suhteutettiin vallitsevan tilanteen mukaan. Päätös etätyöhön siirtymisestä tuli valtiolta ja tämän jälkeen opetus muutettiin alle viikossa etäopetuksesi. Muutoksessa suureen rooliin nousi koko organisaation yhteistyö, kollegiaalinen tuki sekä erilaiset tietotekniset tukipalvelut toiminnan turvaamiseksi. Myös säännöllinen, monikanavainen sekä eri kokoonpanoilla tapahtuva vuorovaikutus koettiin tärkeäksi ja siinä koettiin onnistuneen hyvin. Muutos oli ollut reaktiivista koko vuoden. Pitkän aikavälin tavoitteita ei voitu luoda, koska tilanne saattoi muuttua muutamassa vuorokaudessa. Samaan aikaan yllättävä muutos organisaation toiminnassa loi huolta organisaatioon strategian ja vision onnistumisen suhteen, jotka oli luotu ennen pandemian alkua.

Teoriaosuudessa esitetyt muutosjohtamisen klassikkoteoriat, eivät siis toimineet tässä pandemian aiheuttamassa muutostilanteessa. Kotterin muutosjohtamisen portaissa on hyviä yksittäisiä huomioita, mutta teoria itsessään on hyvin suoraviivainen, eikä sovellu enää nykyajan muutosjohtamiseen. Lisäksi se sopii paremmin ennalta suunniteltuun muutokseen. Lewinin muutoksenhallinta malli sopii tilanteeseen paremmin; voisi ajatella, että tällä hetkellä olemme uudelleen jäädytys vaiheessa, jolloin muutoksesta ja etätyöstä saadut hyödyt poimitaan tulevaisuuden toimintaan sopiviksi. Sen sijaan uudemmat ennakoimattomaan muutosjohtamiseen liittyvät tilanteet sopivat tutkimustuloksiin hyvin; pandemian kompleksisuus, mustan joutsenen metafora sekä reaktiivisuus.

Pirisen neljä näkökulmaa muutosjohtamisesta toi esiin hyvin oleellisia asioita muutok- sessa onnistumiseen. Huomion arvoista oli, että organisaatioiden tulisi tehdä jatkuvasti toiminnassaan pieniä korjausliikkeitä, ettei muutos tulisi yhtäkkiä eteen liian suurena. Haastatteluista ilmenikin, että monimuotokoulutuksen kautta digitaaliset opetusalustat olivat tulleet tutuiksi jo ennen pandemiaa, mikä helpotti osaltaan etäopetukseen siirty- mistä. Sen sijaan tämä ulkoapäin pakotettu muutos ei antanut tilaa organisaation jäsen- ten vastusteluille muutosta kohtaan.

Tuloksista ilmeni, että organisaation jäsenet olivat ymmärtäväisiä muutokseen ja tekivät parhaansa siinä onnistuakseen vaihtoehtojen puuttuessa. Muutosjohtamisen kirjallisuus- dessa sekä tutkimuksissa nousi esiin vuorovaikutuksellisen viestinnän tärkeys, joka tuli myös tuloksissa esille. Mikäli viestinnässä oli hidasteita tai johtajilla ei ollut heti antaa vastauksia ongelmiin, saattoi osa työntekijöistä stressaantua. Tällaisissa tilanteissa tulok- sien mukaan korostui ihmisten resilienssi, että miten he kokevat muutoksen. Kenelläkään, kun ei ollut tietoa tilanteen etenemisestä. Suuri vaikutus resilienssiin oli myös henkilön luottamuksella organisaation johtoon ja siihen, että johtajat kykenevät tekemään par- haimmat ratkaisut sen hetkisen tilanteen mukaan. Äkillinen muutos korosti tuloksissa itsensä johtamisen taitoa, jotta työntekijät kykenivät rytmittämään työpäivän sisällön so- pivasti. Työpäivistä tuli helposti kuormittavia, mikäli tauoille ei oltu varattu etukäteen aikaa. Yllättävä muutos -otsikon alla oli tuloksiin täydellisesti sopivia asioita; johtamisen reaktiivisuus, pandemian muistuttaminen mustasta joutsenesta sekä muutoksesta joh- tuvat pirulliset ongelmat.

Tuloksista ilmeni, että johtamisella voitiin tukea etätyöskentelyä etenkin säännöllisellä ja monikanavaisella verkkoviestinnällä. Tällöin organisaation jäsenet tiesivät sen hetkisen tilanteen ja toimintamallit. Lisäksi työntekijät kykenivät tekemään tulevaisuuteen liitty- viä suunnitelmiaan, mikäli linjauksia kyettiin tekemään mahdollisimman pitkän aikavälin tähtäimellä. Johtajan roolissa korostui työntekijöistä huolehtiminen, koska etätyö saattoi olla aika-ajoin liiankin tehokasta Teams palaverien lisääntyä huomattavasti. Sama

asia nousi esille teoriaosuudessa, jossa etätöön hyväksi puoleksi nousi työmatkojen puuttuminen. Toisaalta tilanne on verrannollinen itsensä johtamisen taitoon, että oppii pitämään kiinni tauoista ja työajoista. Tuloksissa ja teoriassa oli yhteneväisyys siinä, että etätöissä johtajan tulee olla helposti tavoitettavissa ja tuloksien mukaan siihen johtajat olivat myös pyrkineet kehittämällä matalan kynnyksen yhteydenottoon.

Johtajan keinot yhteisöllisyyden tukemiseen koettiin tuloksien mukaan melko vaikeaksi, vaikka niihin oli kovasti pyritty panostamaan organisaatioissa. Jokaisessa organisaatiossa oli käytössä yhteisiä virtuaalisia kahvihetkiä eri kokoonpanoilla ja työntekijöitä oli ohjeistettu kameran käyttöön. Lähitapaamisia pyrittiin järjestämään alueelliset ohjeistukset sekä tautitilanne huomioiden aina mahdollisuuksien mukaan. Kohtaamisten ja spontaanien keskustelujen puuttumien koettiin uhkana niin yhteisöllisyydelle kuin koko organisaation innovoimiselle ja tulevaisuudelle. Normaalisti kokoustilanteissa kuulee ja näkee ihmisten spontaanit naurut ja keskustelut, mutta etäkokouksien aikana mikrofonit ovat olleet pääsääntöisesti kiinni, mikä vaikuttaa suuresti kokemukseen yhteisöllisyydestä.

7.1 Johtopäätökset

Nyt johtopäätöksiä kirjoittaessa, poikkeustilan julistamisesta on kulunut aikaa vähän yli vuosi. Covid-19 virus on edelleen voimissaan ja sillä on ollut suuret seurannaisvaikutukset koko yhteiskuntaan. Edelleenkään ei tiedetä, miten ja mihin kaikkeen se tulee vaikuttamaan ajan kuluessa. Tässä pro gradu -tutkimuksessa fokus on ollut ennakoimattomassa muutosjohtamisessa, mutta tuloksista ilmenee, että seurannaisvaikutukset ovat paljon laajemmat liittyen opettajiin, opiskelijoihin ja jopa ihan koko ammattikorkeakoulujen rahoitukseen sekä olemassa-oloon tulevaisuudessa.

Hukkanen (2021) nostaa artikkelissaan esiin samoja huolia, kuin tässä tutkimuksessa nousi esille; oppilaiden osallistuminen keskusteluihin tunneilla on epäaktiivista ja kamerat ovat hyvin usein kiinni. Vastausta ei saada kysymykseen, vaikka ihan nimellä kysyttäisiin. Samaan aikaan oppilailla on suurempi kynnyks kysyä apua ongelmiin, koska ryhmän

jäsenet ovat vieraita. Tämä vaikuttaa opiskelumotivaatioon ja taitoihin oppia. Professorit Lerikkanen & Junttila tuovat Hukkasen (2021) artikkelissa esiin saman huolen lisääntyvistä oppimisvajeista, kuin tässä tutkimuksessa ilmeni. He ovat huolissaan opiskelijoiden ja opettajien keskinäisen tarpeen keskinäisestä vuorovaikutuksesta, joka liittyy tiiviisti jokaisen ihmisen perustarpeeseen kuulua ryhmään. Ryhmään kuulumisen tunnetta ei synny ilman sanatonta ja sanallista vuorovaikutusta. Mikäli ihminen kokee, ettei kuulu ryhmään, voi hän tuntea olevansa vaarassa, jolloin ei ainakaan uskalla kokeilla, erehtyä ja oppia.

Ruohomäki (2020, s. 27) on saanut omassa tutkimuksessaan selville samoja asioita, kuin tuli tässäkin tutkimuksessa esiin. Etätyöhön liitetyt edut kuten työrauha, keskittyminen sekä häiriöttömyys, eivät kuitenkaan toteutuneet välttämättä koronakriisin aikana. Työpäivät saattoivat venyä yllättävän pitkiksi ja muun elämän rajapinnat häilyä. Työajan rytmittäminen, arjen rutiinit sekä palautumisesta huolehtiminen ovat kuitenkin todella tärkeitä hyvinvoinnista huolehtimisessa. Tilanteen kuormittavuuteen vaikuttaa etenkin tilanteen arvaamattomuus, miten pitkään koronarajoitukset jatkuvat? Ruohomäen tuloksien mukaan suomalaiset olivat pääosin tyytyväisiä kesällä 2020 elämäntilanteeseen ja olivat säilyttäneet luottamuksen tulevaisuuteen. Tilanne saattaa kuitenkin muuttua, mikäli koronakriisi pitkittyy tai uusiutuu, taikka taloudellinen tilanne heikkenee ja pelko työttömyydestä kasvaa. Merkkejä näistä etätyön ja koronarajoitusten seurannaisongelmista on alkanut tulla esiin syksyn 2020 aikana työterveyshuolto Heltin vastaanotoilla lisääntyneenä etätyöapatiana. Sutinen (2021) kirjoittaa artikkelissaan, että Heltissä psykologipalveluiden kysyntä kasvoi selvästi 2020 vuoden lopussa. Sairauspoissaolojen syynä korostui stressi ja uupumus, jotka johtuivat Sutisen (2021) artikkelissa haastatellun työterveyspsykologi Moisalan mukaan pitkittyneestä poikkeustilasta. Vastaanotoilla esiin nousi usein etätyöstä johtuvat sosiaalisten tilanteiden puute sekä työpäivien monotonisuus.

Tämän tutkimuksen toteuttamisen aikana on julkaistu useita uusia tutkimuksia liittyen Covid-19 pandemiaan. Tulokset ovat huolestuttavia; nuorten pahoinvointi on lisääntynyt,

etätyö ei tunnu enää mukavalta vaihtelulta, ihmiset kaipaavat sosiaalisia suhteita ja nämä asiat vaikuttavat hyvin laajasti muuallekin. Samoja huolia tulevaisuudesta nosti esiin myös tämän tutkimuksen haastateltavat. Samaan aikaan lähes kaikki toivat esiin sitä, että tulevaisuudessa hybridityöskentelystä tulee osa arkea, joka osaltaan voi tukea työssä jaksamista.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen teoria on kirjoitettu alan ammattilaisten sekä tutkijoiden aineistojen pohjalta hyödyntäen ulkomaista kirjallisuutta. Teoriaan otettiin mukaan tarkoituksella kaksi hyvin selkeää ja aikanaan suosittua teoriamallia, jotka osoittautuivat tuloksissa tähän muutostilanteeseen täysin soveltumattomiksi sellaisenaan. Malleissa oli yksittäisiä yhteneväisyyksiä tuloksista nousseisiin asioihin, mutta kokonaisuus ei ole enää nykyaikaa. Sen sijaan ennakoimaton muutos, muutosjohtamisen neljä näkökulmaa ja etätyö osista nousi esiin hyvin paljon yhteneväisyyttä tuloksien kanssa.

Tuloksien luotettavuutta arvioitaessa on tärkeää huomata luotettavuutta lisäävän se, että haastattelut toteutettiin kahdeksalle koulutusalojohtajalle ympäri Suomen. Näin ollen näkökulmaa tilanteeseen tuli maantieteellisesti hyvin laajasti pandemian näyttäytymässä eri alueilla, eri tavalla. Lisäksi kaikki vastaajat olivat eri organisaatioista, mikä lisää tuloksien luotettavuutta, koska tuloksiin tuli näkyviin hyvin kattavasti eri toimintamalleja. Kriittistä ajattelua voisi kohdentaa haastateltavien määrään, johon vaikutti osaltaan aikataulukiiireet. Tuloksissa oli kuitenkin näkyvissä yhteneväisyyksiä, joka puoltaa aineiston luotettavuutta sekä yleistettävyyttä.

Tietoarkiston (2021) mukaan anonymisoinnin yhteydessä on vaarana, että tulosten tarkkuus tai käytettävyys kärsii, mitä enemmän tietoja poistetaan. Tämän vuoksi litteroinnin yhteydessä on poistettu ainoastaan suorat viittaukset paikkakuntien tai organisaatioiden nimiin. Esimerkiksi murre sanoihin ei ole litteroinnin yhteydessä puututtu. Sisällönana-

lyysi toteutettiin välittömästi litteroinnin jälkeen ja sen tekemiseen varattiin koko viikonloppu aikaa, mikä osoittautui hyväksi. Tuloksia kirjoittaessa tuli kuitenkin esiin, että yksittäisiä asiakokonaisuuksista saattoi kuuluakin toisen otsikon alle. Näin ollen sisällysanalyysia on tehty vielä hyvin pieniltä osin tuloksien kirjoittamisen yhteydessä.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen teoria sekä tulokset kohtaavat toisensa. Tutkimustuloksissa saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tuloksista ilmenee tilanteen pirullisuus, jolla on kauas kantoiset vaikutukset ammattikorkeakoulujen tulevaisuuteen, jopa vuosien päähän. Miettiessä tätä vuotta kokonaisuutena, on huomattavissa jo todella suuria vaikutuksia ihmisten yhteisöllisyyden kaipuussa sekä halussa palata normaaliin elämään. Näin ollen tutkimus voitaisiin toistaa tulevaisuudessa ja verrata tuloksia näihin jo saatuihin. Tällä tavalla nähtäisiin, mihin kaikkeen äkillinen muutos, etätyö sekä pandemia ovat vaikuttaneet. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimuksen kohde olisi tutkia nyt pandemian aikana hoitoalaa opskelleiden työelämätaitoja, että onko etäopiskelulla ollut niihin vaikutusta.

Lähteet

- Akola, A. E. (2020). *Itseohjautuvuus ja intuitio. Suunnistus työyhteisön supervoimiin*. Basam books.
- Alam, M. (9.12.2020). *Organisational Processes and the Covid-19 Pandemic: Implications for Job design*. Journal of Accounting & Organizational Change, Vol. 16 No. 4 (page 599–606). <https://doi-org/10.1108/JAOC-08-2020-0121>
- Bloom, N., J. Liang, J. Roberts & Z. J. Ying (2014). *Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment*. Quarterly Journal of Economics 130:4, 165–218.
- Blom, R., Melin, H. & Pöyriä, P. (2000). *Tietotyön lumo ja realiteetit*. (s. 422–433). Yhteiskuntapolitiikka 65 (2000): 5. Noudettu 2020-11-06 osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/101298/005blom.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Caillier, J. (2011). *The Impact of Teleworking on Work Motivation in a U.S. Federal Government Agency*. American Review of Public Administration 42:4, 461–480.
- Collin, K. & Lemmetty, S. (2019). *Itseohjautuvuus työssä ja oppimisessa*. Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (2019). *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. (s. 264–289). Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Collin, K. & Keronen, S. (2019). *Eettiset toimintatavat työntekijöiden tukena muutostilanteessa*. Collin, K. & Lemmetty, S. (2019). *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. (s. 315–319). Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Eduskunta. (2020). *Hallituksen esitys 26/2020*. Noudettu 2020-11-03 osoitteesta https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_26+2020.aspx

Fabricatore, F., Gyaurov, D. & Lopez, X. (11.2020). *Rethinking Serious Games in the Age of COVID-19: Setting the Focus on Wicked Problems*. DOI: 10.1007/978-3-030-61814-8_19

Gagné, M. & Deci, E-L. (2005). *Self-determination theory and work work motivation*. Journal of organizational Behavior 26 (4), 331–362. <https://doi/epdf/10.1002/job.322>.

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. (2020). *Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. (s. 101–104). Alma Talent. Helsinki.

Heinonen S. & R. Saarimaa (2009). *Työelämän laadulla parempaa jaksamista - Kuinka etätö voi auttaa?* Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 3: 25.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. painos. Helsinki: Tammi.

Hukkanen, V. (17.3.2021). *Ylen kysely: Etäopetus tekee opettajasta chat -juontajan, jolle kukaan ei vastaa – kameran aukaiseminen pelottaa oppilaita*. Noudettu 2021-03-27 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11837844>

Härmä, M. & Nupponen, T. (2002). *Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa*. Sitran raportteja 22. (s. 24–30) Noudettu 2020-11-05 osoitteesta <https://media.sitra.fi/2017/02/27173702/raportti22-2.pdf>

Jalava Tarja (2020). *Virtuaalikonkarin kyydissä*. Teoksessa Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. (2020). *Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. (s. 74–77). Alma Talent. Helsinki.

Koirikivi, P. & Benjamin, S. (23.3.2020). *Mitä resilienssi on?* Noudettu 2021-03-07 osoitteesta <https://www2.helsinki.fi/fi/uutiset/koulutus-kasvatus-ja-oppiminen/mita-resilienssi-on>

Kotter, John P. (2012). *Leading Change The Summary*. Harvard Business Review Press November 2012. (s. 1–3). Noudettu 2020-11-04 osoitteesta https://kingdomwayministries.net/wp-content/uploads/2016/12/Leading_Change_2col.pdf

Kotter, John P. & Rathgeber, H. (2014). *Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa*. 5.painos, 2014 suom. Elina Lustig Talentun Media Oy.

Lyngaard Danielle. (06.04.2020). *What non-global leaders can learn from global leadership in times of pandemics*. In the book: *Perspectives on Global Leadership and the Covid-19 Crisis*. Advances in Global Leadership volume 13. <https://doi.org/10.1108/S1535-120320200000013001>

Martela, F. & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.

Mäkelä, L. Tanskanen, J., Pensar, H. & Kangas, H. (22. November 2020). *Success of Change Management and Its Relationship on Remote Worker`s Well-Being in Times of COVID-19*. Ebor Conference 3rd Economics, Business and Organization Research Conference. <https://www.eborconference.com/downloads/rome/abstract.pdf>

- Mäki, A. (2019). *Johtajuuskulttuuri haastaa: rohkenemmeko johtaa ja antautua johdettavaksi?* Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (2019). *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä.* (s. 141–142). Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Pensar, H. (11.9.2020). *Etätyövälineet tiimityössä ja sisäisessä vuorovaikutuksessa.* Noudettu 2020-03-20 osoitteesta <https://blogs.univaasa.fi/leadis/2020/09/11/etatyovavaliineet-tiimityossa-ja-sisaisessa-vuorovaikutuksessa/>
- Pihlajamaa, J. & Virkkula, O. (20.11.2017). *Resilientit työyhteisöt sopeutuvat muutoksiin – ja vahvistuvat niistä.* ePooki 3/2017. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämistyön julkaisut issn 1798–2022.
- Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana.* Talentum.
- Prachi, J. (2020). *Change Management. Kotter's 8 step Model of Change.* Noudettu 2020-01-12 osoitteesta [Kotter's 8 step Model of Change \(managementstudyguide.com\)](https://www.managementstudyguide.com/kotter-8-step-model-of-change/)
- Prachi, J. (2020). *Change Management. Kurt Lewin's Change Management Model: The Planned Approach to Organizational Change.* Noudettu 2020-14-1 osoitteesta [Kurt Lewin's Change Management Model: The Planned Approach to Organizational Change \(managementstudyguide.com\)](https://www.managementstudyguide.com/kurt-lewin-change-management-model-the-planned-approach-to-organizational-change/)
- Pöyriä, P. (2009). *Riskit, pelot ja pelisäännöt etätyössä.* Työpoliittinen aikakauskirja 2/2009 (s. 36–45). Noudettu 2020-10-29 osoitteesta https://www.researchgate.net/profile/Pasi_Pyoeriae/publication/237314025_Riskit_pelot_ja_pelisaannot_etatyossa/links/0c96051c96ca5ef197000000.pdf
- Ristolainen, M., Maijala, R. & Eloranta, S. (2020). *Viestintä osana etäjohtamista terveysalalla.* (s. 179–186). Finnish Journal of eHealth and eWelfare 2020; 12(3).

- Rubanovitsch, M. D. (2020). *Modernin johtajan käsikirja: Älä ole pomo*. 1. painos. Johtajatiimi.
- Ruohomäki V. (2020). *Etätyöloikka ja hyvinvointi koronakriisin alussa*. Työpoliittinen aikakausikirja 2/2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-575-1>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (04/2020). *Intrinsic and extrinsic motivation from a selfdetermination theory perspective: Definitions, theory, practices and future directions*. Contemporary Educational Psychology Volume 61, April 2020. <https://doi-org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Saarikivi Katri. (2020). *Tunteet etätyössä*. Teoksessa Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. (2020). *Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. (s. 85–90). Alma Talent. Helsinki.
- Saarinen Johanna. (2016). *Managing global virtual teams*. Aalto university publication series doctoral dissertations 184/2016 (s. 23). Unigrafia Oy. Helsinki.
- Savaspuro Miia. (2020). *Itseohjautuvuus ja johtaminen etätyön aikaan*. Teoksessa Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. (2020). *Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. (s. 101–113). Alma Talent. Helsinki.
- Schellenberg, James A. (1988). *Sosiaalipsykologian klassikoita*. Helsinki: Gaudeamus.
- Shi H. (14.2.2020). Create a new world. In the book: *Perspectives on Global Leadership and the Covid-19 Crisis*. Advances in Global Leadership volume 13. <https://doi-org/10.1108/S1535-120320200000013001>

Sutinen, T. (11.1.2021). *“Etätyöapatia” näkyy työterveysyritysten mukaan sairauspoissaoloissa – stressi ja uupumus ovat lisääntyneet*. Helsingin Sanomat.

Teczke M., Bespayeva, R. S. & Bugubayeva, R. O. (2017). *Approaches and models for change management*. Jagiellonian Journal of Management vol. 3 (2017), no 3, (pp. 195–208). doi:10.4467/2450114XJJM.17.014.9785

Tietoarkisto. (2021). *Kvalitatiivisen aineiston anonymisointi*. Aineistohallinnan käsikirja. Tampereen yliopisto. Noudettu 2021-03-20 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistohallinta/tunnisteellisuus-ja-anonymisointi/>

Wang, Z., Lu, H., & Wang, X. (2019). *Psychological resilience and work alienation affect perceived overqualification and job crafting*. Social Behavior and Personality: An international journal, 47(2), e7552. <https://doi.org/10.2224/sbp.7552>

Woodruff D. M. (1996). *Six critical management issues*. Hydrocarbon Processing, Dec96, Vol. 75, Issue12. Noudettu 2020-12-21 osoitteesta Six critical management issues: EBSCOhost (uwasa.fi).

Zander, L., Zetting, P. & Mäkelä, K. (2013). *Leading global virtual teams to success*. Organizational Dynamics (2013) 42, 228–237.

Zhu, Y. & Li, W. (2021). *Proactive personality triggers employee resilience: A dual-pathway model*. Social Behavior and Personality, Volume 49, Issue 2, e9632. <https://doi.org/10.2224/sbp.9632>

Liitteet

Liite 1. Lähestymiskirje haastateltaville

Hei

Olen Vaasan Yliopiston maisterivaiheen opiskelija ja pääaineenani on sosiaali- ja terveyshallintotiede. Työstän tällä hetkellä Pro gradu -tutkielmaani ja aiheeni liittyy viime kevään poikkeustilaan, jolloin koulut siirtyivät hyvin nopealla tahdilla etäopetukseen. Tutkimukseni tavoitteena on selvittää sosiaali- ja terveysalan koulujen johtajilta/rehtoreilta kokemuksia nopeasta etätyön muutoksesta sekä heidän keinojaan opettajien tukemisessa tässä muutoksessa. Tutkimuskysymykseni ovat:

- Mitä erityispiirteitä liittyy ennakoimattoman muutoksen johtamiseen?
- Miten johtamisella voidaan tukea etätyöskentelyä ja siihen siirtymistä?
- Miten johtaja voi tukea yhteisöllisyyttä etätyössä?

Toteutan tutkimukseni teemahaastatteluna ja olisin todella kiitollinen, mikäli Teiltä löytyisi aikaa osallistua haastateltavakseni. Haastattelut toteutan viikolla viisi ja tarvittaessa viikolla kuusi Zoomin avulla. Tavoitteenani on saada tutkimukseni valmiiksi toukokuun 2021 loppuun mennessä. Ohjaavana opettajani toimii tutkijatohtori Hannakaisa Perna Vaasan Yliopistolta, tässä hänen yhteystietonsa: puh. xxx-xxxxxxx, hanna-kaisa.perna@univaasa.fi.

Haastattelut toteutetaan suojatussa, Vaasan yliopiston Zoom -ympäristössä ja haastattelumateriaali säilytetään tietosuojattuna Vaasan yliopiston serverissä. Ainoastaan tutkimuksen tekijällä on pääsy haastattelutietoihin ja tutkimusmateriaaliin. Haastattelut litteroidaan ja anonymisoidaan. Haastateltavien henkilöllisyys on ainoastaan tutkimuksen tekijän ja tutkimuksen ohjaajan tiedossa.

Ystävällisin Terveisin Susanna Ojala puh.xxx-xxxxxxx

Liite 2. Haastatteluteemat

- 1) Etätyö ennen kevään 2020 pandemian alkua
- 2) Etätyöhön siirtyminen
- 3) Etätyön johtaminen
- 4) Johtajan antama tuki
- 5) Etätyö ja yhteisöllisyys
- 6) Tulevaisuuden näkymät