

”No se on tulevaisuus, todellakin, että ei edes ymmärrä mitä kaikkea se tuo tullessaan, se pitää vaan hyväksyä, että kaikki menee sinne digijuttuihin.”

Sosiaali- ja terveydenhuollon vanhuspalveluiden lähijohtajien kokemuksia digimuutosprosessin johtamisesta.

Heidi Vainio
Pro gradu -tutkielma
Lapin yliopisto, YTK
Hallintotiede
Kevät 2024

Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta

Työn nimi: Sosiaali- ja terveydenhuollon vanhuspalveluiden lähijohtajien kokemuksia digimuutosprosessin johtamisesta.

Tekijä/-t: Heidi Vainio

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu -tutkielma/Maisteritutkielma X Lisensiaatintutkimus __

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 78 + 6

Vuosi: 2024

Tiivistelmä:

Digitalisaation vaikutus yhteiskuntaan ja työelämään laajenee. Digitalisaation ajatellaan olevan avuksi palveluiden järjestämisessä sosiaali- ja terveydenhuollossa jo lähitulevaisuudessa. Tämä tulee vaikuttamaan sosiaali- ja terveystieteiden johtamiseen uudenlaisten toimintamallien ja osaamisvaatimusten kasvamisen myötä. Tutkielman tavoitteena on kuvailla sosiaali- ja terveydenhuollon vanhuspalveluiden lähijohtajien kokemuksia digimuutosprosessista ja omasta osaamisestaan sen johtamisessa, sekä koettua tuen tarvetta digimuutosprosessien johtamisessa. Tutkielman aihepiiri on yhteydessä Lapin yliopiston johtamaan GerroDigiLead -hankkeeseen. Tutkielma on laadullinen tutkielma, jonka aineisto on hankittu teemahaastattelun keinoin haastatteleamalla kymmentä sosiaali- ja terveydenhuollon vanhuspalveluiden lähijohtajaa. Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu digimuutosprosessin johtamisesta ja lähijohtajuudesta sosiaali- ja terveydenhuollossa. Aineiston analyysissä on käytetty sisällönanalyysiä. Tulosten tulkinnassa on hyödynnetty Weickin (1995) CSM-mallia (*Critical Sensemaking Model*). Tutkielma osallistuu keskusteluun digitaalisesta muutoksesta sosiaali- ja terveydenhuollossa sekä vanhuspalveluiden lähijohtajien tehtävästä digimuutoksen toteuttajana ja mahdollistajana.

Lähijohtajat kuvaavat kokemuksiaan digimuutoksen johtamisesta kolmen aihepiirin välityksellä, jotka ovat toimintaympäristön vaatimukset, työyhteisön kehittäminen ja oman osaamisensa kehittäminen. Heidän kuvauksissaan tulevat esille osaaminen muutosjohtajuudessa ja osaamisen johtamisessa, sekä osaamisvaatimusten kasvaminen. Henkilöstön tukeminen ja ohjaaminen ovat tärkeä osa digimuutoksen johtamista. Vaikka lähijohtajat kokevat osaamisensa usein hyväksi, he myös tuovat laajasti esille oman osaamisensa kehittämisen merkitystä. Organisaatiolta tukea omalle työlleen digimuutoksen johtamisessa lähijohtajat kuvaavat saavansa koulutuksen ja asiantuntijatuen muodossa. Tuki lähijohtajakollegoilta ja omalta esihenkilöltä on myös tärkeää. Lähijohtajat toivovat lisää digiasioiden koulutusta henkilöstölle mm. perustietoteknisten taitojen osalta. Henkilöstön osaamisen lisääminen tukisi henkilöstön oppimista sekä lähijohtajan työtä. Lähijohtajat kokevat oman osaamisensa tärkeäksi digimuutoksen jalkauttamisessa yksiköiden työhön. Lähijohtajien kuvauksista tuli esille se, että organisaation toivottaisiin tukevan lähijohtajaa digimuutoksen johtamisessa huomioimalla tarpeellinen henkilöstön opastamiseen ja työyksikön kehittämiseen käytettävä aika. Weickin (1995) CSM-mallin yksilön muutosprosessin hahmottamisen seitsemän osa-aluetta tulivat esille lähijohtajien kuvauksissa.

Asiasanat: digitalisaatio, muutosjohtaminen, lähiesimiehet, kokemukset, tukeminen

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO.....	4
1.1 Tutkielman lähtökohdat.....	4
1.2 Tutkielman tavoitteet, tutkimustehtävä ja tutkielman eteneminen.....	8
1.3 Aiemmasta tutkimuksesta	9
2 DIGIMUUTOSPROSESSIN JOHTAMINEN	12
2.1 Muutosprosessin mallit	12
2.2 Muutosprosessin johtaminen.....	15
2.3 Digitalisaatio ja digitaalinen transformaatio	18
2.4 Digimuutosprosessin johtamisen erityispiirteitä.....	20
3 LÄHIJOHTAJUUS SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLOSSA.....	23
3.1 Toimintaympäristö.....	23
3.2 Lähijohtajan tehtäväkuva	25
3.3. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien osaaminen digitalisaation johtamisessa	27
4 TUTKIELMAN TOTEUTTAMINEN	32
4.1 Laadullinen empiirinen tutkielma	32
4.2 Teemahaastattelu, sisällönanalyysi ja tutkielman eettisyys	33
5 LÄHIJOHTAJIEN KOKEMUKSIA DIGIMUUTOKSEN JOHTAMISESTA.....	41
5.1 Digimuutoksen johtamisen sisältöjä.....	41
5.1.1 Toimintaympäristön vaatimukset.....	41
5.1.2 Työyhteisön kehittäminen.....	43
5.1.3 Oman osaamisen kehittäminen.....	47
5.2 Digimuutoksen johtamisen tuen muodot.....	49
5.2.1 Organisaation tarjoama asiantuntijatuki.....	49
5.2.2 Vertaistuki ja esihenkilötuki.....	52
5.2.3 Johtamisen mahdollistajat.....	53
5.3 Digimuutoksen johtaminen ja tuen eri muodot - yhteenveto	55
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	57
LÄHTEET	67
LIITTEET	79

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman lähtökohdat

Organisaatioiden täytyy aika ajoin uudistua säilyäkseen elinvoimaisena. Aikaisemmat opitut toimintatavat eivät ehkä vastaa sitä mikä olisi fiksumpaa toimintaa nyt ja tulevaisuudessa. (Toivanen 2021, 11.) Digitalisaation voidaan ajatella lähestyneen meitä kaikkia tulevaisuuden toimintatapana. Uudet toimintamallit ja tietotekniset sovellukset ovat arkipäivää niin työssä kuin vapaa-ajallakin sekä sosiaalisen vuorovaikutuksen piirissä. Digitalisaatio laajenee ja elämäntapamme tulee sopeutua muutokseen. Yhteiskunnan tasolla digitalisaatio tulee muuttamaan kansalaisille tarjottavia palveluja ja niiden järjestämisen muotoja. Myös tekoälyn vaikutukset työelämään tulevat olemaan valtavia (Autioniemi 2020, 5). Digitalisaatiolla nopeutetaan, parannetaan ja tehostetaan myös sote-palveluita sekä mahdollistetaan uudenlaisia palveluja. Koko henkilöstön digitaalista osaamista tulee vahvistaa ja kannustaa innovoimaan uusia ratkaisuja. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisu 2023:8.)

Saranto ym. (2020, 179) kuvaavat digitalisaation tarkoittavan toimintatapojen uudistamista ja sisäisten prosessien sekä palveluiden sähköistämistä. Digitalisaation on ilmiönä monisyinen, kompleksinen ja nopeasti muuttuva, jolloin sitä on määritelty monin eri tavoin. Digitalisaatio tulee muokkaamaan julkisen hallinnon toimintaa, rakenteita ja johtamista lähivuosien aikana. (Palomäki 2020, 174; 182.) Tässä tutkielmassa digitalisaatio liittyy sosiaali- ja terveydenhuollon vanhuspalveluiden lähijohtajien kokemaan työn muutokseen digitaalisen toimintatavan seurauksena.

Digitalisaatio on jo nyt muovannut perusteellisesti tuotanto- ja työtapoja monissa ammateissa eri aloilla. Tekoälyn ja esimerkiksi kehittyneen vuorovaikutteisen robotiikan suurimmat vaikutukset työelämään ovat ilmeisimmin vasta edessäpäin, jolloin voidaan puhua teknologisen kehityksen murroksesta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, 13.) Tuottavuutta ja toiminnan kehittämistä haetaan laajan mittakaavan rakenteellisilla uudistuksilla. Jokapäiväisessä työssä tarvitaan myös uudistuksia ja uusia toimintamalleja, kun työn parempaa tuottavuutta tavoitellaan. Kaikkia työn eri osa-alueita pitäisi pystyä tarkastelemaan siitä näkökulmasta, kuinka asiat voitaisiin tehdä toimivammin ja tuottavammin. Uusien käytäntöjen pitäisi tukea tätä tavoitetta esim. digitaalisuuden lisääntymisen muodossa. Teknologian asema

tulee vahvistumaan hyvinvoinnin tuottamisessa ja rakentamisessa (Suhonen ym. 2022, 168).

Kaikki tämä vaikuttaa myös tapaan, jolla työelämää johdetaan. Sosiaali- ja terveystieteiden johtamiskäytäntöjä tulisi uudistaa sellaisiksi, että ne takaavat johtamisajattelun perustaksi asiakaslähtöisyyden, innovatiivisuuden, kyvykkyyden muutokseen ja prosessien johtamisen merkityksen ymmärtämisen (Stenvall & Virtanen 2012, 41). Nämä johtamisen elementit ovat tärkeitä myös digitaalisen muutoksen johtamisessa. Digitalisaatio, robotisaatio ja tekoäly määrittelevät julkisen sektorin toimintaa uudelleen, jolloin tarvitaan uusia johtajia ja näkemyksellisyyttä. Tekoälyaikaan siirtyminen vaatii uusia, sektori- ja organisaatorajat ylittäviä johtamis- ja toimintamalleja. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 33.) Kaikkea ei ole kuitenkaan syytä uudistaa, jolloin työpaikoilla uuden ja vanhan hyödyntämisen välisen jännitteen tunnistaminen ja hallinta ovat haasteita (Toivanen 2021, 12).

Digitalisaatio mahdollistaa terveydenhuollon alalla tehokkaamman preventiivisen hoidon, etähoidon yleistymisen, robottien hyödyntämisen ja resurssien optimaalisemman kohdentamisen. Terveystieteiden suhtautuminen digitaalisiin ratkaisuihin kohtaan on kuitenkin varauksellisempi kuin monilla muilla aloilla. (Alasoini 2018, 58.) Robotiikan ja automaatiikan tavoitteena on apua tarvitsevan henkilön itsemääräämisoikeuden sekä omatoimisuuden tukeminen ja lisääminen, palvelun parantaminen ja henkilöstön työn kehittäminen ja vahvistaminen. Leikas (2017) kuvaa, että hyvinvointitekniikka tarkoittaa teknisiä ratkaisuja, joiden avulla voidaan ylläpitää tai parantaa toimintakykyä, terveyttä ja hyvinvointia. (Saranto ym. 2020, 202-203.) Teknologian tutkimuskeskus VTT on eri hankkeiden myötä selvittänyt hoitotyöntekijöiden tarpeita ja odotuksia robotiikalle. Robotteja kaivataan avustamaan fyysisessä rutiinityössä sekä helpottamaan raskasta ja epäergonomista työtä, kuten nostamiset. Toisaalta tarvetta nähdään myös sosiaalisissa-, viihde- ja virkistyskäyttöön tarkoitetuissa roboteissa. Ikäihmiset itse taas toivovat robottien apua tekemään kotitöitä ja helpottamaan liikuntaa. (Niemelä ym. 2017, 137.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla pohditaan jatkuvasti rajallisten resurssien käyttöä. Kulut kasvavat johtuen muutoksista väestörakenteesta ja kansalaisten palvelutarpeista (Suhonen ym. 2022, 166). Suomen väestö ikääntyy vauhdilla ja vuonna 2019 Suomessa oli 1,2 miljoonaa 65 vuotta täyttäneitä tai vanhempaa kansalaista. Ikääntyminen vaikuttaa suuresti hyvinvointiin sekä toimintakykyyn, joten palvelutarve kasvaa. Suomalainen

vanhuuspolitiikka korostaa iäkkäiden henkilöiden oikeutta asua omassa kodissaan niin kauan kuin se on mahdollista. Tätä tavoitetta tuetaan ennaltaehkäisevällä ja toimintakykyä ylläpitävällä toiminnalla, kuntoutuksella ja itsenäistä suoriutumista tukemalla. Omaishoitajat, kotihoito ja vapaaehtoistyö ovat tärkeässä roolissa. Digitalisaatio ja hyvinvointiteknologian kehittyminen kuuluvat myös välineisiin, joilla tuetaan vanhustyön tavoitteita. Henkilöstön osaamista uusien toimintamallien toteuttamisessa tulee lisätä. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön julkaisuja 2021:37.)

Työ- ja elinkeinoministeriö kuvailee myös laajasti (2017; 2018; 2019) tekoälyn, digitalisaation ja robotiikan kasvavaa roolia terveydenhuollossa ja työelämässä yleisesti. Väestö kasvaa ja elää vanhemmaksi, jolloin terveyden- ja vanhustenhoidon kustannukset kasvavat. Ennakoivaan terveydenhuoltoon ja sairauksien ehkäisyyn tulisi panostaa. Tarvitaan uusia ratkaisuja, prosessien tehostamista ja tukea lääkäreiden ja hoitohenkilökunnan työhön. Tekoälyn ja muiden teknologioiden soveltamisen myötä robotiikan hyödyntämisen kynnys on alentunut. Vaikka palvelurobotiikka on Suomessa vielä rajallinen sovellusalue, tulee sen merkitys kasvamaan terveydenhuollossa. Ollakseen hyvinvoiva kansakunta jatkossakin, Suomen yritysten, julkisen sektorin ja kansalaisten on kyettävä oppimaan ja soveltamaan viisaasti uutta teknologiaa. Julkisen sektorin osalta olemme matkalla kohti palveluntarvetta ennakoivaa yhteiskuntaa, joka pystyy paremmin vastaamaan kansalaisten tarpeeseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 11-13; 24; 26-27.)

Digitaaliset ratkaisut ovat tarpeen myös kasvavan henkilöstöpulan ratkaisemiseksi. Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön saatavuus on ongelmallista (Rissanen & Lammintakanen 2017, 31). Jos työtehtävistä suoriutumista voidaan auttaa ja tehostaa digitaalisten välineiden ja toimintamallien avulla, voidaan toiminta turvata paremmin rajallisella henkilökuntamäärällä. Terveydenhuollon prosessien osittainen automatisointi vapauttaa terveydenhoidon ammattilaiset toimistorutiineista varsinaiseen potilas- ja hoivatyöhön (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 33; 51). Uudet toimintamallit voivat myös innostaa uutta henkilöstöä hakeutumaan alalle, jos niiden tiedetään olevan hyödyksi työn eri osa-alueilla. Myös henkilöstön pysyvyys työssään työhyvinvoinnin parantumisen välityksellä kuvataan usein digimuutoksen tavoitteena.

Digitaalisuus lisää tarvetta huolehtia työntekijöiden osaamisesta, jolloin johtamiskäytännöt vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin. Tärkeää on erityisesti ikääntyneiden

työntekijöiden huomioiminen uusien teknologioiden käyttöönotossa, jos halutaan pidentää työuria tulevaisuudessa. Työn mielekkyyden kokemisen lisääntyminen riippuu siitä, millaiset mahdollisuudet työntekijöillä on vaikuttaa uuden teknologian hankintaan ja käyttötarkoituksiin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, 30.) Tarve työntekijöiden lisäkoulutukselle on ilmeinen ja oppimisen tulee jatkua koko työiän ajan (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 98).

Tutkielmani aiheena on kuvailla sosiaali- ja terveydenhuollon vanhustalouden lähijohtajien kokemuksia digimuutosprosessista ja omasta osaamisestaan sen johtamisessa, sekä koettua tuen tarvetta digimuutosprosessien johtamisessa. Idean tutkielmani aiheeksi sain Lapin yliopiston johtaman GeroDigiLead -hankkeen myötä. Sain tietoa hankkeesta ja mahdollisuuden liittää oman tutkielmani toteuttaminen hankkeeseen Lapin yliopiston hallintotieteen pro gradu -seminaarien yhteydessä. Tutkielman toteutuksessa pyrin tekemään valintoja, jotka mahdollistaisivat aiheen käsittelyn sekä tutkimuskysymyksiin vastaamisen. Aihe tuntui alusta alkaen ajankohtaiselta, tarpeelliselta ja myös käytännön työelämään läheisesti liittyvältä. Aihe on hallintotieteen tieteenalan kehitykseen vahvasti nivoutuva, koska digitaalinen muutos ja sen johtaminen ovat jatkuvasti esillä ratkaisuna moniin yhteiskunnan haasteisiin ja ongelmiin. Erityisesti tällä hetkellä puhutaan vuonna 2023 toimintansa aloittaneiden hyvinvointialueiden taloudesta ja toiminnan kehittämisestä (ks. Valtioneuvoston kirje hyvinvointialueille 22.11.2023; Artikkelit Yleisradio 17.11.2023).

Olen työskennellyt pitkään terveydenhuollossa, mutta oma työtaustani sijoittuu tukipalveluiden tehtäväkenttään. En ole siis työskennellyt vanhustalouksissa hoitotyössä, joten vanhustalouden lähijohtajien kokemukset digitalisaatiosta olivat minulle uusi ja mielenkiintoinen aihepiiri. Lähijohtajan tehtävä on minulle tutumpaa, koska olen työskennellyt lähijohtajan tehtävässä joitakin vuosia. Digitalisaatio on omassa työssäni ollut läsnä koko työurani ajan, koska työni on ollut enemmän teknisluonteista terveydenhuollon työtä. Kuitenkin myös omasta näkökulmastani katsottuna digitalisaatio laajenee koko ajan ja vaikuttaa myös omiin työtehtäviini.

Teoreettisesti tutkielmani aihe kiinnittyy tutkimustietoon muutosprosessien johtamisesta ja erityisesti digitaalisen toimintatavan lisääntymiseen liittyvästä muutosprosessien johtamisesta. Tarkastelen aihetta sosiaali- ja terveydenhuollon vanhustalouden lähijohtajan näkökulmasta. Sosiaali- ja terveydenhuollon lähijohtajien digiosaamisen lisääminen on tärkeää digitaalisten käytäntöjen jalkauttamisessa arjen toimintaan. Lähijohtaja arvioi henkilöstönsä

suoriutumista ja heidän tuen tarvettaan uusien käytäntöjen toteuttajana, jolloin lähijohtajien oma osaaminen ja esimerkki on ratkaisevan tärkeää muutostilanteiden onnistumisessa. Lähijohtajien kyvykkyys johtaa digitaalista muutosta ja luoda myönteistä ilmapiiriä on digimuutosprosessien toteuttamista ja onnistumista tukeva voimavara.

1.2 Tutkielman tavoitteet, tutkimustehtävä ja tutkielman eteneminen

Toteutan tutkielmani sosiaali- ja terveydenhuollon vanhuspalveluiden lähijohtajien haastattelututkimuksena. Haastatteluissa tarkastelun kohteena ovat lähijohtajien kokemukset digimuutosprosessien johtamisesta, johtamisosaamisen nykytaso ja kehittämistarpeet, tuen tarpeen kartoittaminen digimuutosprosessien johtamisessa sekä lähijohtajien odotukset digiagenttitoimintaa kohtaan. Tulosten tulkinnassa hyödynnän Weickin (1995) CSM-mallia (*Critical Sensemaking Model*). Tutkielmani tavoitteena on myös kerätä aineistoa GeroDigiLead -hankkeeseen, joka toteutetaan Lapin yliopiston, Lapin ammattikorkeakoulun ja Oulun yliopiston yhteistyönä ESR-hankkeena. Hankkeen tavoitteena on tukea vanhuspalveluorganisaatioiden lähijohtamisen osaamisen johtamista ja muutosjohtamisen valmiuksia digitaalisten sovellusten hyödyntäiseen liittyvässä muutosprosessissa. Yhtenä hankkeen osa-alueena on kehittää digiagenttitoimintaa tukemaan lähijohtajien johtamistyötä digimuutostilanteissa ja tähän hankkeen osa-alueeseen tutkielmani kytkeytyy. (GeroDigiLead -hanke (2023-2026).) Digimuutosprosessi tarkoittaa tässä tutkielmassa lähijohtajien kokemuksiin perustuvia eri kokoluokan työelämän digitaalisia muutosprosesseja. Nämä voivat olla esimerkiksi ohjelmistoihin, järjestelmiin, viestintään, turvallisuuteen ja muihin teknologioihin liittyvät muutokset, jotka usein vaativat kouluttautumista ja perehtymistä uusiin toimintamalleihin.

Tutkielmani tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

Millaisia kokemuksia lähijohtajilla on digimuutosprosessista ja omasta osaamisestaan digimuutosprosessien johtamisessa?

Millaista tukea lähijohtajat kokevat tarvitsevänsä digimuutosprosessien johtamisessa?

Tutkielmani tutkimustehtävänä on kuvailla haastateltavien lähijohtajien kokemuksia digimuutosprosessien johtamisesta, omasta osaamisestaan ja mahdollisesta tuen tarpeesta tässä tehtävässä. Lähijohtajien kokemus tarvittavasta tuesta digimuutoksen johtamisessa

antaa näkemystä myös Lapin yliopiston johtaman GeroDigilead -hankkeen digiagenttitoiminnan suuntaamisesta ja sen toteuttamismuodoista. Tutkielman tavoitteena on kuvailla sitä, millaisiin aihepiireihin organisaatioissa voitaisiin kiinnittää huomiota, jotta lähijohtajilla olisi saatavilla tarvittavia resursseja ja tukea työssään digimuutoksen johtamisessa. Lähijohtajat tarvitsevat erilaisia resursseja työntekijöidensä tukemiseksi, jotta mm. työntekijöiden pysyvyydestä alalla voitaisiin pitää huolta (Olakivi ym. 2021, 151). Tarvittavan tuen tarjoaminen on tärkeää lähijohtajien työhyvinvoinnin tukemiseksi. Lähijohtajuudesta vanhuspalveluissa on tehty paljon opinnäytetöitä, mutta digitaalisen muutoksen näkökulma on nykyaikaan kytkeytyvä ja tarpeellinen näkökulma. Tutkielmani keskeisiä käsitteitä ovat digimuutosprosessin johtaminen ja lähijohtajuus sosiaali- ja terveydenhuollossa.

Tutkielmassani on kuusi päälukua. Johdannossa esittelen tutkielman lähtökohdat, tutkielman tavoitteet, tutkimustehtävän, tutkielman etenemisen ja aiempaa tutkimusta aiheesta. Toisessa ja kolmannessa pääluvussa esittelen teoreettista keskustelua pääkäsitteiden osalta. Ensimmäinen pääkäsite on digimuutosprosessin johtaminen. Sen sisältöön tässä tutkielmassa kuuluvat muutosprosessin mallit, muutosprosessin johtaminen, digitalisaatio ja digitaalinen transformaatio sekä digimuutosprosessin johtamisen erityispiirteet. Toinen pääkäsite on lähijohtajuus sosiaali- ja terveydenhuollossa. Sen sisältönä ovat sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristö, lähijohtajan tehtäväkuva sekä sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien osaaminen digitalisaation johtamisessa. Neljännessä pääluvussa esittelen tutkielman toteuttamisen tutkimusmenetelmän. Olen toteuttanut tämän laadullisen tutkielman teemahaastattelun ja sisällönanalyysin keinoin. Luvussa neljä esittelen myös tutkielman toteuttamisen eettiset periaatteet. Luvussa viisi esittelen tutkielman tulokset sisällönanalyysin perusteella syntyneiden yläluokkien mukaisesti. Luvussa kuusi tuon esille tutkielman johtopäätökset. Tutkielman lopusta löytyvät käytetyt lähteet ja liitteet.

1.3 Aiemmasta tutkimuksesta

Digimuutosprosessia on tutkittu monesta näkökulmasta ja monilla yhteiskunnallisen toiminnan alueilla. Terveydenhuollon digitaalista muutosta on tutkittu laajasti niin kotimaassa kuin ulkomaillakin. Digitalisaatiosta haetaan vastauksia moniin terveydenhuoltoa koskeviin ongelmiin. Aiempien tutkimusten mukaan (ks. esim. Hämäläinen 2014, Haataja ym. 2012, Huttu 2023, Laukka ym. 2020, Laukka ym. 2023, Ravelin ym. 2021, Lo ym. 2021)

johtaminen ja lähijohtajan rooli ovat keskeisiä työyhteisön digimuutosprosessin toteuttamisessa. Lähijohtajan tulee saada kouluttautua ja oppia hallitsemaan muutosprosessia, jotta hän voi toimia oman työyhteisönsä tukena muutoksessa. Lähijohtaja tarvitsee tukea oman toimintansa kehittämisessä. Lunkka ym. (2017) keskittyivät omassa tutkimuksessaan johtajien tunteisiin organisaatiomuutoksen toteuttamisessa.

Johtajuuden tutkimusta tehdään suurissa sairaaloissa ja erikoissairaanhoidossa. Perusterveydenhuollon tutkimusta sitä vastoin löytyy niukasti. Grönroos & Perälän (2004) mukaan terveydenhuollon johtamisen tutkimus näyttää enimmäkseen jakautuneen ”lääkäritutkimukseksi” ja ”hoitajatutkimukseksi”, jolloin eri ammattialoja edustavien johtajien tarkastelu samoissa tutkimuksissa on harvinaisempaa. Määrittelemättä jää usein myös se, onko johtajan nimitys seurausta hänen johtamastaan substanssista, johtajan koulutustaustasta vai niiden henkilöiden ammatista, joita hän johtaa. (Virtanen 2010.)

Terveydenhuollon lähijohtajien työtä ovat 2000-luvun alkupuolella väitöskirjoissaan tutkineet Narinen (2000), Surakka (2006) ja Isosaari (2008). Narinen (2000) tutki terveydenhuollon osastonhoitajan työn sisältöä ja tehtävien muuttumista tulevaisuudessa. Yhteistyö- ja kehittämistehtävät, kliininen työ sekä henkilöstöhallinto olivat keskeisimmät tehtävät. Taloushallinnon tehtävät koettiin tutkimuksessa vähemmän merkityksellisiksi tuona ajankohtana. Tulevaisuuden tärkeänä tehtävänä esille nousi työnjohdolliset tehtävät. Surakka (2006) tutki osastonhoitajan työtä erikoissairaanhoidossa 1990- ja 2000-luvuilla. Toimivalta, vastuullisuus ja hoitotyön tekeminen määrittävät osastonhoitajan työtä. Työn sisältö on siirtynyt kohti hoitotyön johtajuutta, koska hoitotyön ja johtajuuden asiantuntijuuksista yhdessä syntyy lähijohtajan asiantuntijuus. Isosaaren tutkimus (2008) keskittyy vallan ja tilivelvollisuuden käsitteisiin lähijohtajan näkökulmasta terveydenhuollon organisaatioissa. Tulosajatteluun perustuva rakenne ja johtaminen on siirtynyt yksiköiden tasolle. Tämä on lisännyt lähijohtajuuden merkitystä tulosajattelun toteuttamisessa.

Muutosmallit tunnistavat muutoksessa henkilöstön muutosvalmiuden olevan keskeistä muutoksessa, mutta tätä aihetta on tutkittu melko vähän. Tutkimus keskittyy yleisesti muutosasenteisiin, jolloin muutosvalmius on yksi asenne muiden joukossa. Aiemmin on tutkittu pääasiassa sitä, kuinka henkilöstön muutosvalmiutta voi tukea esimerkiksi luomalla luottamuksen kulttuuria ja panostamalla positiiviseen viestintään. (Kantola ym. 2021, 25-26.)

Covid-19-pandemia vauhditti terveysteknologian ja digitalisaation lisääntymistä terveydenhuollossa (Ravelin ym. 2021; Lo ym. 2021). Ravelin ym. (2021, 229-231) tutkivat perusterveydenhuollon johtajien kokemuksia koronaviruspandemian vaikutuksista digitaaliseen työkuultuuriin ja johtamiseen. Tämä aiheutti nopean digimuutoksen ja uudenlaisen työkuultuurin erityisesti perusterveydenhuollossa. Muutos myös koetaan pysyväksi tilaksi.

Hämäläinen ym. (2014) tutkimuksessa lähijohtajat kokivat asemansa muutosprosesseissa keskeiseksi. He näkivät oman roolinsa muutosprosessissa tiedonantajina ja työntekijöiden perehdyttäjinä. Pystyäkseen tähän heidän täytyy olla perehtyneitä muutosprosessiin ja sen vaikutukseen toimintaan. Myös Haataja ym. (2012, 227-228) mukaan lähijohtajat tunnistavat hyvin roolinsa ja asemansa muutosprosesseissa. Muutosprosessi vaikuttaa vahvasti lähijohtajan oman toimijuuden määrittelyyn ja velvollisuuksien uudelleen arviointiin. Lähijohtajat kokevat riittämättömyyttä toimiessaan rajapintana muutosprosessin ja työyhteisön välillä. Toisaalta muutos on mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta. Digitalisaation myötä johtamistyön kompleksisuus johtamisen sisältöalueiden moninaisuuden hallinnan vaatimusten kautta näyttää lisääntyvän (Huttu 2023, 35). Laukka ym. (2023, 297;305) mukaan terveydenhuollon esihenkilöt tarvitsevat johtamisessa avointa asennetta digitalisaatiota kohtaan. Digimuutoksen johtamisessa tarvitaan yhteistyötä monien sidosryhmien kanssa ja esihenkilöt ovat vastuussa työntekijöidensä tietoteknisistä kyvyistä. Esihenkilön oma kyvykkyys myös korostuu ja osa esihenkilöistä kokee, että heidän kyvykkyytensä on matalalla tasolla. Osaaminen ja koulutus ei ole mukautunut muuttuvaan tilanteeseen tarpeeksi nopeasti. Innovaatioiden edistämiseen, etätiimien johtamiseen ja digimuutoksen edistämiseen tarvitaan lisää koulutusta. Ravelin ym. (2021, 230) tutkimuksessa tuli esille, että riittämätön IT-osaaminen aiheuttaa huolta esihenkilöissä, koska heidän tulisi osata itse toimia ja opastaa tukea tarvitsevia työntekijöitä uusien välineiden käytössä. Myös Lo ym. (2021) toteavat tutkimuksessaan, että esihenkilöiden tehtävänä on mahdollistaa IT-ratkaisut osaksi jokapäiväistä työtä. Tähän tavoitteeseen pääsemiseksi tarvitaan lisää koulutusta ja mahdollisuuksia oppia lisää asiasta. Laukka ym. (2020) selvittivät tutkimuksessaan johtajien erialaisia rooleja digitaalisten muutosten toteutuksessa. Tutkimuksen mukaan johtajat eivät täysin ymmärrä erialaisia roolejaan ja tarvitsevat enemmän aktiivista tukea työlleen.

2 DIGIMUUTOSPROSESSIN JOHTAMINEN

2.1 Muutosprosessin mallit

Muutosta on määritelty monilla tavoin ja monista eri näkökulmista. Muutos on yleinen työelämään liittyvä termi erilaisten organisaatioon, työympäristöön ja toimintatapoihin liittyvien uudistusten myötä. Muutos kuvaa siirtymistä kohti uutta, jolloin luovutaan vanhasta ja aloitetaan uutta siirtymällä tilasta tai tilanteesta toiseen. Muutoksella on positiiviset tavoitteet, mutta sillä voi myös olla ennustamattomia vaikutuksia. (Vakkala 2012, 48-49.) Muutos voi olla iso tai pieni, ja se voi kohdistua yksittäisiin toimintatapoihin tai koko organisaatiokulttuuriin. Muutos voi johtua eri asioista ja ilmetä eri tavoin. Muutos on prosessi, joka koostuu toinen toisiaan limittäin seuraavista toimintosarjoista ja tehtävistä. Muutos ei aina etene lineaarisen suunnitelmallisesti ja rationaalisesti. (Stenvall & Virtanen 2007, 18-20.)

Muutosjohtamisen teoreettinen perusta nojaa perinteisiin organisaatioteorioihin ja niitä seuranneisiin tutkimussuuntiin (Vakkala 2012, 54). Organisaatiomuutoksesta ja muutoksen johtamisesta on kehitetty malleja ja ohjeistuksia, joiden avulla on rakennettu ymmärrystä muutosprosessin etenemisen vaiheista ja johtamisessa huomioitavista asioista (Lunkka ym. 2017, 170).

Organisaatioiden kehittämisen idea syntyi, kun toisen maailmansodan jälkeen sosiaalipsykologiassa saatuja tuloksia pyrittiin soveltamaan organisaatioelämään. Organisaatioiden kehittäminen alkoi Kurt Lewinin ajatuksista ja hänen muutosprosessia kuvaavasta klassikko-teorista. (Juuti 2006, 88.) Lewin (1975) on 1940-luvulla luonut voimakenttäteorian kuvaamaan muutosprosessia. Siinä muutos jaetaan kolmeen vaiheeseen, jotka ovat sulatus (*unfreezing*), itse muutos (*moving*) ja uudelleen jäädyttäminen (*refreezing*). Vaiheiden tarkoituksena on vakiinnuttaa uusi toimintatapa osaksi organisaatiota. (Haataja ym. 2012, 218; Ahokas 2001, 121.) Sulattaminen tarkoittaa olemassa olevien ajatuskaavojen analysointia ja vanhasta ajattelusta luopumista. Muutoksen toteuttaminen edellyttää uuden oppimista ja jäädyttämisellä halutaan vakiinnuttaa muutoksen myötä aikaansaatu uusi tilanne. Lewin korosti johtajuuden ja ylhäältä ohjaamisen merkitystä. (Virtanen & Stenvall 2011, 209-210.) Lewinin malli on syklimäinen ja muutokset seuraavat toisiaan. Tavoitteena on toiminnan tehokkuus. (Vakkala 2012, 54.)

Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa ajateltiin, että muutoksen vaiheiden kuvaaminen ei tarjoa kunnan apuvälineitä muutoksen johtamiseen. 1960-luvulla systeemi- ja kontingenssiteoriat tarjosivat näkemyksen muutosjohtamiseen käsityksellään vuorovaikutuksesta ympäristön kanssa. Seuraavina näkökulmina olivat organisaatioiden kehittäminen ja kulttuurintutkimus. 1990- ja 2000-luvuilla tutkimukseen levisi diskurssinäkökulma. (Vakkala 2012, 55-58.) Uudemman näkemyksen mukaan muutoksen johtaminen on pääasiassa keskustelun, puheen ja merkitysten johtamista, jolloin vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot ovat tärkeitä (Tasinen 2017, 162).

John P. Kotter on tutkinut muutosprosessia jo useamman vuosikymmenen ajan ja myös hän kuvaa muutoksen vaiheittain etenevänä prosessina. Kotter (1995) on kuvannut muutoksen prosessina, jonka vaiheet on käytävä läpi, ennen kuin muutosprosessi voidaan päättää (Haataja ym. 2012, 218). Hän on luonut teorian onnistuneen muutosprosessin kahdeksasta vaiheesta, jotka tulisi toteuttaa tarkasti. Nämä vaiheet ovat seuraavat:

1. muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen
2. ohjaavan tiimin perustaminen
3. vision ja strategian laatiminen
4. muutosvisiosta viestiminen
5. henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan
6. lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
7. parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen
8. uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

(Kotter 1996, 18.)

Kotter (2008) on kirjoittanut, että suurin yksittäinen virhe, jonka muutosjohtajat tekevät on se, ettei kyetä luomaan riittävän vahvaa muutostahtoa ja tunnetta muutoksen pakottavuudesta ihmisten keskuudessa. Muutostahdon luominen on ensimmäinen vaihe toimenpiteiden ketjussa. Vuonna 2009 Kotter kuvasi nämä samat muutosprosessin kahdeksan vaihetta seuraavasti:

1. muutostahto
2. ohjaava tiimi
3. visiot ja strategiat
4. kommunikaatio

5. valtauttaminen
6. nopeat tulokset
7. peräänantamattomuus
8. muutoksen lukitseminen

(Kotter 2009, VI; 10-11.)

Muutoksen vaihemalleja, erityisesti Lewinin mallia, on kritisoitu (mm. Burnes 2004) todellisuuden yksinkertaistamisesta ja mekaanisuudesta. Ne kuvaavat myös ylhäältä aloitettua ja ohjattua johtajavetoista muutosta sekä sopivat asteittain eteneviin ja rajattuihin muutoksiin, mutta eivät syvällisiin ja radikaaleihin muutoksiin. (Taskinen 2017, 147.)

Muutosta voidaan kuvata myös niin, että se sisältää kolme perusvaihetta: 1) muutosvastarinnan, 2) surutyön eli vanhasta poisoppimisen ja 3) uuden oppimisen eli muutoksen varsinaisen toteuttamisen. Arikoski & Sallinen (2007) ovat luoneet muutoksesta mallin perustuen Matti J. Kurosen käsitykseen perustunteista. Tässä mallissa muutoksessa toisiaan seuraavat tunteet ovat pelko, viha, suru ja ilo.

2000-luvulla toimintaympäristö nähdään muuttuvana ja dynaamisena, jolloin muutosjohtamisessa tarvitaan prosessuaalisuutta (Vakkala 2012, 59). 2000-luvulle tullessa alettiin korostaa myös henkilöstön osallisuuskokemusten merkitystä organisaatiomuutosten toteutuksessa (Virtanen & Stenvall 2011, 201). Tässä tutkielmassa hyödynnän Weickin vuonna 1995 luomaa muutoksen järkeistämisen CSM-mallia (*Critical Sensemaking Model*). Malli on kehys yksilön muutosprosessin hahmottamiseen. Muutosprosessin onnistumisen lähtökohta on muutosprosessin hahmottaminen omien kokemusten kautta. (Haataja ym. 2012, 218-219.) Malliin sisältyvä merkityksellistäminen (*sensemaking*) tarkoittaa prosessia, jossa rakennetaan ymmärrystä käsillä olevasta uudesta tai ristiriitaisesta tapahtumasta, kuten organisaatiomuutoksesta. Tunteet vaikuttavat merkityksellistämisen prosessiin ja merkityksellistäminen puolestaan vaikuttaa toimijoiden tunnetiloihin. (Lunkka ym. 2017, 150.) CSM-malli (Weick 1995) korostaa sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä. Tämä tekee sen sopivaksi terveysalan työn johtamisen ja terveydenhuollon muutosprosessien tarkasteluun. (Haataja ym. 2012, 219.) Weickin (2001) mallissa on kyse siitä, että luodaan yhteinen ymmärrys organisaatiomuutoksen ideasta, jolloin lähiesimiesten tehtävänä on pystyä vastaamaan työntekijöiden näkökulmasta keskeisiin kysymyksiin (Virtanen & Stenvall 2011, 215). CSM-

mallin (Weick 1995) mukaan yksilöt hahmottavat muutosprosessin seitsemän vaiheen kautta. Nämä vaiheet ovat:

- 1) oman aseman tunnistaminen organisaation toimijana (alkuperäisessä mallissa: *grounded in identity construction*)
 - 2) muutosprosessin tapahtumien kytkeminen aiempiin kokemuksiin ja ymmärrykseen (*retrospective*)
 - 3) järkevien tapahtumien tunnistaminen (*enactive of sensible environments*)
 - 4) sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla muutosprosessin hahmottaminen (*social*)
 - 5) jatkuva prosessointi (*ongoing*)
 - 6) keskittyminen vihjeisiin (*focused on and by extracted cues*)
 - 7) vakuuttavuuden saavuttaminen (*driven by plausible rather than accuracy*)
- (Weick 1995, 17; suomenkieliset vaiheet: Haataja ym. 2012, 218.)

2.2 Muutosprosessin johtaminen

Muutosprosessin johtamisesta on suuri määrä kirjallisuutta ja tutkimusta jo vuosikymmenien ajalta. Tutkimukselliset aihepiirit ja painotukset ovat kehittyneet ajankohdan ja yhteiskunnallinen tilanteen mukaan. Muutosprosessin johtamista voidaan tarkastella monista eri näkökulmista ja eri tieteenalojen toimesta. Tässä tutkielmassa keskitytään muutosprosessin johtamiseen lähijohtajien näkökulmasta.

Muutosjohtamisen kirjallisuudessa oletetaan organisaatiomuutoksen suunnan ja toteutuksen olevan johdettavissa muutoksen tavoitteista riippumatta. Kirjallisuudessa esitetyt teoriat painottavat varsin erilaisia tekijöitä ja muutosjohtamisen kokonaisuus laajenee erilaisten johtamisen peruslähtökohtien ja valintojen myötä. Pitkään on ajateltu, että muutos voidaan nähdä hallittavana ja ohjattavana prosessina, kun taas kompleksisuusteoria ja vuorovaikutusta korostavat näkökulmat tuovat esiin kokonaisuuden monimutkaisuuden. Muutostutkimuksessa kokemuksellisuuden painottuminen nostaa esille myös yksilön näkökulman muutokseen. (Vakkala 2012, 51-53.)

Muutosprosessin johtamista voidaan tutkia keskittymällä johtamisen eri osa-alueisiin. Hospodkova ym. (2021, 1508) listaavat muutosjohtamisen tärkeiksi elementeiksi selkeästi määritellyn ja laajasti kommunikoidun vision, aikaisen sidosryhmien mukaan ottamisen,

selkeät säännöt, paikallisen kontekstin sekä kulttuurin huomioimisen, teknisen taustatuen, asteittaisen toimeenpanon ja palautejärjestelmän.

Muutoksen johtaminen liittyy sekä asioiden hallintaan että ihmisten johtamiseen (Stenvall & Virtanen 2012, 75). Näillä kahdella näkökulmalla on keskeinen merkitys johtamista kuvattaessa. Asioiden johtaminen on merkityksellistä, mutta ihmisten johtaminen siirtää esihenkilötyön uudelle vuorovaikutukseen liittyvälle sosiaaliselle tasolle. (Juuti 2016, 47; 61). Molempia tarvitaan, jotta muutoksen olemus ymmärretään ja pystytään kehittämään tarkoituksenmukaisia toimintatapoja (Virtanen & Stenvall 2011, 208).

Laaja tutkimuksellinen aihepiiri liittyy johtajan kompetensseihin ja toimintatapoihin muutoksen johtamisessa. Onnistuneessa muutoksessa muutosjohtajat ovat sensitiivisiä ja kykenevät havainnoimaan sitä, mitä organisaatiossa tapahtuu muutosprosessin aikana. Tällöin muutoksissa tapahtuu oppimista ja syntyy uutta käyttäytymistä ohjaavaa kulttuuria. Muutosjohtamisessa vaadittavat kompetenssit korostavat oppimisen merkitystä. Oppimisprosessit kehittävät sekä johdon että muutosta toteuttavan henkilöstön kompetensseja ja vahvistavat edellytyksiä rakentaa muutoskykyinen organisaatio. (Stenvall & Virtanen 2007, 43;104). Esihenkilön odotetaan ohjaavan työyhteisöä muutoksessa kohti suotuisaa suuntaa siitä huolimatta, että muutokset sisältävät varsin ristiriitaisia aineksia. Esihenkilön kyky nivoa yhteen ristiriitaisia odotuksia ja luoda yhteistä polkua määrittävät hänen johtamistaitonsa. (Juuti 2016, 119.)

Muutoksen johtamista voidaan tarkastella myös psykologisen sopimuksen näkökulmasta, joka tarkoittaa työyhteisössä toimivien ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta muodostuvaa luottamusta, joka vaikuttaa työyhteisön toimintaan myönteisesti. Luottamuksen vahvistaminen muutosprosesseissa edellyttää lähijohtajalta monitasoisia johtamistaitoja ja kykyä edistää yhteisöllisyyden muodostumista. (Hämäläinen ym. 2014, 177.) Epävarmuutta aiheuttavassa muutostilanteessa psykologisen sopimuksen merkitys korostuu (Vakkala 2012, 100).

Innovaatiot ja niiden luominen on tärkeä osa-alue organisaatioiden kehittämisessä ja tulevaisuuteen varautumisessa. Kehittämistyö edellyttää muutoksen johtamista (Stenvall & Virtanen 2012, 75). Innovaatio on melko uusi käsite julkisella sektorilla (Autioniemi 2020, 5).

Muutoksen johtamisessa on eri vaiheita. Suunnitteluvaiheessa luodaan onnistuneen muutoksen perusta. Muutoksen toteutusvaiheeseen kuuluu muutoksen vaatimien toimenpiteiden tekeminen, halutun toiminnan vakiinnuttaminen, uusien rutiinien aikaansaaminen, muutoksen levittäminen, arviointi ja seuranta. Toteutusvaiheessa tilanteet saattavat olla yllätyksellisiä ja arvaamattomia, ja näin ollen toteutukseen tulee suhtautua joustavasti. Muutosjohtajan tulee ylläpitää motivaatiota ja innostusta muutoksen toteuttamiseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 48-50.) Tässä vaiheessa toimintayksikön organisaatiokulttuurin ymmärtäminen on keskeistä. Organisaatiossa toimivien ihmisillä on suuri rooli muutoksen onnistuneessa toteutuksessa. (Virtanen & Stenvall 2011, 207-208.) Onnistunut muutosprosessin toteutus perustuu myös kriittiseen reflektioon, avoimeen kommunikaatioon, luottamukseen ja tietoon. Reflektio tarkoittaa oman ja organisaation toiminnan kriittistä tarkastelua, oppimiskokemuksiin tähtäämistä ja entisen toiminnan kyseenlaistamista. Avoin kommunikaatio ja luottamus ovat muutokselle tärkeän työhyvinvoinnin edellytyksiä. Muutoksen johtaminen on helpompaa, jos se perustuu luotettavaan tietoon ja näyttöön muutoksen tarpeesta, toteutuksesta ja muutoksen positiivisista vaikutuksista. (Stenvall & Virtanen 2007, 12-15.)

Muutosprosessin johtamisessa eri tason johtajilla on erilaiset roolit. Ylimmän johdon, keskijohdon ja lähiesimiesten pitää osata arvioida organisaation henkilöstön käsitys muutoksesta ja sen toteutuksesta. Muutoksen luonne vaatii osaavaa arviota siitä, mikä on sopivanlaista muutosjohtajuutta ja toimenpiteet kussakin muutoksessa muutoksen luonne huomioiden. Ylimmän johdon tehtävä on muutoksen suunnan osoittaminen ja keskijohdon tehtävä on muutoshankkeen tuominen työntekijöiden arkeen. Lähiesimiesporras vastaa konkreettisesti muutoksen toteuttamisesta. Lähiesimiesten rooli on erityisen tärkeä muutoksen eteenpäin viemisessä. (Virtanen & Stenvall 2011, 217-218.)

Jordan ym. (2009, page 11 of 13) korostavat keskustelun merkitystä merkityksellistämässä ja oppimisessa onnistuneessa organisaatioiden muutostilanteessa esimerkiksi projektien yhteydessä. Terveystuollon organisaatiot ovat kompleksisia organisaatioita, jolloin yhteistyö, merkitysten luominen ja uuden toteuttaminen saattaa olla hankalaa. Keskustelun ylläpitäminen näissä tilanteissa on tärkeää.

2.3 Digitalisaatio ja digitaalinen transformaatio

Digitalisaatio ja digitaalinen transformaatio ovat sanoja, joilla kuvataan digitaalista muutosta. Digitalisaatiota käytetään kuvaamaan mm. palveluiden sähköistämistä ja digitaalisen teknologian käyttöönottoa julkisessa hallinnossa. Saranto ym. (2020, 179) kuvaavat sen olevan toimintatapojen uudistamista ja sisäisten prosessien sekä palveluiden sähköistämistä. Digitaalinen transformaatio taas vaikuttaa kuvaavan digitaalista muutosta yhteiskunnassa ja yksilön elämässä laajemmin. Kuvaukset näiden käsitteiden suhteesta kuitenkin vaihtelevat. Alasoini (2018) esimerkiksi kuvaa, että tutkijat ovat esittäneet, että digitalisaatiossa on kyse merkittävästä sosioteknisestä muutoksesta (*change*) tai murroksesta (*transformation*) teollisen ajan ja ihmiskunnan historiassa. Transformaatiolla tarkoitetaan organisaatiotasolla tapahtuvaa syvällistä, toiminnot vaiheittain ja täydellisesti muuttavaa muutosta (Vakkala 2012, 48).

Digitalisaatio on laaja käsite, jota voidaan määritellä monilla tavoilla. Se tarkoittaa myös eri asioita eri ryhmille eri asiayhteyksissä. Digitalisaatio on ilmiönä monisyinen, kompleksinen ja nopeasti muuttuva. Tämä ilmenee digitalisaatioilmiön monina erilaisina määritelminä ja selityksinä tieteellisissä julkaisuissa ja medioissa. (Palomäki 2020, 174.) Valtiovarainministeriön määritelmän mukaan digitalisaation kuvauksella ”digitalisaatio on sekä toimintatapojen uudistamista, sisäisten prosessien digitalisointia että palveluiden sähköistämistä. Kyse on isosta oivalluksesta, miten omaa toimintaa voidaan muuttaa jopa radikaalisti toisenlaiseksi tietotekniikan avulla”. Digitalisaatio toimii yhtenä ratkaisuna mm. väestön ikääntymisen aiheuttamiin haasteisiin ja taloudellisten resurssien supistumiseen. Johtamisen ja osaamisen tulee uudistua monella tasolla, jotta digitalisaatio voidaan hyödyntää sitoutuneesti. Erityisiä painopisteitä ovat muutosjohtamisen ja valmentavan johtamisen osaaminen. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2016:5.) Kansallinen ohjaus, toimintakulttuurien muutos, tietotekniikan kehitys ja kansalaisten valmius sähköisten palveluiden käyttöön luovat edellytyksiä digitalisaatiolle (Saranto ym. 2020, 179).

OECD:n mukaan (2013) nykypäivän terveyspalvelut edellyttävät tietoperustaista päätöksentekoa. Keinoina tämän toteuttamiseen ovat terveydenhuollon järjestelmien kehittäminen ja digitalisaation mahdollisuudet. Digitalisaatio mahdollistaa uudenlaisen massadatan keräämisen ja kerätyn tiedon hyödyntämistä monenlaisiin tarkoituksiin. Myös WHO:n suositukset

(2016) ovat samansuuntaisia. Lukuisat WHO:n jäsenvaltiot rakentavat digitaalisia palveluja terveystietopalveluiden tuottamiseen ja -tiedon käsittelyyn. (Laitinen 2016, 149.)

Tietoyhteiskuntakehitystä on Suomessa edistetty useilla tietoyhteiskuntastrategioilla ja politiikkaohjelmilla (Viukari 2010, 44). Tästä esimerkkinä Valtiovarainministeriö asetti vuonna 2020 Digitalisaation edistämisen ohjelman tavoitteena digitaaliset palvelut vuoteen 2023 mennessä (Valtiovarainministeriö 2023). Samana vuonna asetettiin Kansallinen tekoälyohjelma AuroraAI tavoitteenaan vauhdittaa julkisen hallinnon ja julkisen palvelutuotannon kehittämistä tekoälyavusteisella tavalla. Tämä ohjelma toimi vuoden 2022 loppuun saakka. (Valtioneuvosto 13.3.2023.)

Digitalisaatio ja teknologinen kehitys sekä julkisen hallinnon mallit kehittyvät yhdessä. Toisaalta ne edellyttävät toisiansa ja toisaalta ne mahdollistavat toisensa. Julkisen hallinnon rakenne tekee digitalisaation edistymisestä haasteellista, mutta uudistukset tukevat digitaalisia ilmiöitä ja digitaalisen transformaation toteutumista. Voidaan pohtia myös sitä, ohjaako teknologinen kehitys julkisen hallinnon kehityksen suuntaa. (Palomäki 2020, 177.) Huttu (2023, 23) kuvailee julkisen sektorin digitalisointihankkeiden tavoitteissa painottuneen palveluprosessien sähköistäminen ja hallinnon kehittämisen sisällöt. Digitalisaation eteneminen edellyttää organisaatiolta nopeaa reagointikykyä muuttuviin tilanteisiin ja teknologisten innovaatioiden tuomiin mahdollisuuksiin. Julkisissa organisaatioissa olisi kyettävä ennakkoluulottomaan ja kokeilevaan toiminnan kehittämiseen, jossa hyväksytään epäonnistumisesta tai puutteellisesta toteutuksesta aiheutuvat riskit. Digitalisaatio tulee muokkaamaan julkisen hallinnon toimintaa, rakenteita ja johtamista lähivuosien aikana. (Palomäki 2020, 180; 182.)

Digitalisaatiokehityksen yhteiskunnallisten vaikutusten analyyseissa huomio on kiinnittynyt teknologian itsensä lisäksi yhteiskunnallisten instituutioiden, organisaatioiden ja yksilöiden muuttuviin rooleihin sekä niiden kohtaamiin muutosvaatimuksiin. Aikakauden vallitsevan teknologian omaksuminen on selviytymisen kannalta oleellinen kysymys. Jatkuvasti kehittyvä digitaalinen teknologia muokkaa sisäistä ja ulkoista todellisuutta, ulottuu yhä useammalle elämänalueelle ja muokkaa toimintatapojamme, jolloin myös hallinnan haasteet konkretisoituvat. (Huttu 2023, 22; 29).

Digitaalinen transformaatio -käsite saa erilaisia määritelmiä riippuen kontekstista, näkökulmasta ja tieteenalakohtaisista käsitteellisistä lähtökohdista (Huttu 2023, 21). Digitaalinen

transformaatio tarkoittaa teknologian hyödyntämistä ja integraatiota kaikkiin elämän osa-alueisiin (Palomäki 2020, 174). Digitaalinen murros (*digital transformation*) määritellään Hess ym. (2016) mukaan organisaation suorituksen parantamiseksi uusilla digitaalisilla teknologioilla (Paavola 2020, 5).

Digitaalinen transformaatio ei ole teknologian autonomisesti tuottama muutos, vaan mukana on aina johtamistyö sekä yksilö vuorovaikutussuhteinen ja ongelmanratkaisukyvykkyysiin. Digitalisaatio yksilön näkökulmasta näyttäytyy esimerkiksi yksilökulttuuria ja osallisuutta muovaavana ilmiönä. Yksilökulttuuri toisaalta lokalisoituu ja taas toisaalta globalisoituu. Teknologian käyttötavat voivat etäännyttää sukupolvia toisistaan. (Huttu 2023, 26-27.)

Digitalisaatio herättää myös skeptisiä näkemyksiä digitalisaation ja siihen sisältyvän digitaalisen teknologian integraation (digitaalinen transformaatio) hyödyntämisen etenemisestä ja merkityksestä julkisessa hallinnossa ja johtamisessa. Julkisen hallinnon toiminnan todellisuus on digitalisaation suhteen kompleksinen. Vaikka digitalisaation etenemistä kuvataan digitaalisena transformaationa, kriittistä keskustelua herättää se millaisesta muutoksesta voidaan tässä vaiheessa puhua. Muutokset tähän mennessä ovat olleet yksittäisiä ja vähitellen tapahtuvia, joten julkisen hallinnon digitaalisesta transformaatiosta ei voi vielä puhua. Tahotilana on kuitenkin digitalisaation edistäminen ja sen tuomien mahdollisuuksien hyödyntäminen. Tämän saavuttamiseksi toiminnan olisi oltava ennakkoluulotonta ja kokeilevaa. (Palomäki 2020, 173; 178-180.)

2.4 Digimuutosprosessin johtamisen erityispiirteitä

Digimuutoksen toivotaan ratkaisevan monia yhteiskunnallisia haasteita, mutta samalla olemme digimuutosta johtaessa uuden vaiheen äärellä. Tämän ajan johtamisen haasteena on digitalisaation muutosnopeus, moniulotteisuus ja epätietoisuus siitä millaiseksi organisaatio tulee muotoutumaan digitalisaation myötä (Palomäki 2020, 181). Digitaalisen transformaation hallinta johtamisen osa-alueena monella tapaa jännitteinen ilmiö sekä ideologisesti että käytännöllisesti katsottuna. Digitalisaation kriittinen diskurssi on halunnut haastaa teknologisen optimismin, jota on harjoitettu tutkimuksessakin. Digitalisaation yhtäältä disruptiivinen ja toisaalta inkrementaalinen luonne organisaation sisäisten ja ulkoisten prosessien

muovaajana haastaa organisaation johtamisvalintoja monesta eri näkökulmasta. Julkisjohtamisen tutkimuksen tavoite on tarjota palvelukehittämisen tueksi konkreettisia tартtumapintoja, jotka tukevat yksilön näkökulmasta organisaatiotason johtamistyötä. Ilman tätä digitaalisen transformaation hallintaan kytkeytyvä akateeminen ja yhteiskunnallinen puhe ja analyysi jää retoriselle tasolla. (Huttu 2023, 14; 30-31.)

Paavolan mukaan (2018) julkisen sektorin toimijoiden tulee muuttua digitaalisen transformaation myötä joustavaksi sekä kykeneväksi arvioimaan jo olemassa olevia prosessejaan. Digitaalisen muutoksen onnistumiseksi tarvitaan kokeilumyönteistä asennetta ja organisaatiokulttuuria. Sosiaaliset suhteet ja verkostot eri osapuolien kesken ovat tärkeitä. Muutoksessa kannattaa edetä pienin askelin ja ottaa loppukäyttäjät mukaan testaukseen ja suunnitteluun. Keskijohdon rooli ylemmän johdon ja loppukäyttäjien välissä on tärkeä. Muutosvastarinnan esiintyminen pitää myös huomioida johtamisessa. (Paavola 2020.) Myös Palomäki korostaa joustavuutta ja innovaatiivista kokeilua digimuutoksen johtamisessa. Ongelmana on kuitenkin lainsäädäntöön perustuva hidas päätöksenteko ja organisaatiokeskeinen uudistaminen. Täytyisi myös muistaa, että digitalisaatio ei saisi olla toiminnan päämäärä vaan väline. (Palomäki 2020, 180-181.)

Laajassa USCO-hankkeessa (2018) tuli esille, että organisaation digimuutosvalmiutta edistävät strateginen ja osallistava johtaminen. Toimintakulttuurin osalta painottuivat asiakaslähtöisyys ja avoimuus. Hyvinvointi työssä ja kokemukset teknologian käytöstä edistivät digimuutoksen toteutumista työntekijän näkökulmasta. Nämä yhdessä mahdollistavat yhteiskehittämistä ja oppimista. (Lahjovuori ym. 2020, 8.)

Digitalisaatio on julkiselle organisaatiolle strateginen haaste. Digitalisaatio on sekä päämäärä että keino strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation dynaamista kyvykkyyttä lisätään pehmeän sekä reagointikykyisen strategian avulla. Merkittävässä muutostilanteissa, kuten digitaalisessa transformaatioissa, strategisessa suunnittelussa ilmenevät dynaamiset kyvykkyydet ovat ratkaisevassa roolissa. Perinteinen pitkän aikavälin ja vakaaseen toimintaympäristöön perustuva strategiatyö ei ole enää toimivaa. Johtajalta edellytetään uudenlaisia kyvykkyyksiä digistrategian toteuttamisessa. Näitä ovat esimerkiksi organisaation dynaamisten kyvykkyyksien tunnistaminen, sosiaalinen kyvykkyys, laajempi yhteistoiminnallisuus, verkostoituminen ja nopea strateginen reagointikyky muuttuviin tilanteisiin. (Palomäki 2020.)

Digiajan johtamisen haasteisiin vastaamaan on noussut muutoskyvykkyyttä ja adaptiivisuutta korostavia malleja. Tässä on taustalla kompleksisuusajatteluun liittyvä käsite adaptaatio, joka viittaa kompleksisen järjestelmän kykyyn sopeutua ympäristöönsä ja sen haasteisiin oppimisen ja kokemuksen avulla. Muutosjohtamisen kannalta tärkeää on ryhmien vuorovaikutuksen ja sen laadun ymmärtäminen ja kehittäminen. Adaptiivisen johtamisen malli edellyttää muutoskyvykkyyttä. Adaptiivinen johtaminen hyötyy merkittävästi digitalisaatiosta, joka samalla synnyttää tarvetta adaptiiviselle johtamiselle. Vertaistuki, tiedonhaku, keskusteluryhmät, yhteistyöalustat ja tiedonjako ovat välineitä tukea adaptiivista työtä. (Laitinen 2016, 153-155; 173.)

Digimuutoksessa organisaatiokulttuurin tulee mahdollistaa toimintaympäristön muutokseen sopeutuminen. Esihenkilöiden tulisi pyrkiä kasvattamaan omaa osaamista digitaalisista teknologioista ja digitaalisen transformaation johtamisesta. Osallistavalla ja turvallisuutta luovalla toimintatavalla saavutetaan muutokseen sitoutumista. (Savolainen & Lehmuskoski 2017.) Avoin ja yhtenäinen organisaatiokulttuuri edistää digitaalista transformaatiota. Avoinuus uusille ideoille sekä valmius hyväksyä, toteuttaa ja edistää muutosta on tärkeä osa kulttuuria. Asiakaskeskeisyys ja asiakkaan edun palveleminen ovat myös keskeisessä roolissa. (Palomäki & Hyyryläinen 2022, 162.)

3 LÄHIJOHTAJUUS SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLOSSA

3.1 Toimintaympäristö

Sosiaali- ja terveydenhuollon lähijohtajan työhön vaikuttaa sote-alan toimintaympäristö ja sen erityispiirteet. Lähijohtaja toteuttaa itsensä, työyhteisönsä ja organisaationsa työlle asettamia tavoitteita ja vaatimuksia tässä ympäristössä.

Kompleksisen ympäristön hallinta ja mahdollistava johtajuus korostuvat viimeaikaisissa johtamisopeissa. Varhaiset johtamisopit keskittyivät johtajan ominaisuuksiin, rooliin ja tehtäviin, kun taas nykyiset johtamisopit korostavat johtajuutta, joka sisältää henkilöstön kuuntelua, osallistamista ja yhteistoimintaa. (Vartiainen 2022, 12-21.) Kompleksiset organisaatiot edellyttävät johtamisen sosiaalisen prosessin ja vuorovaikutteisuuden kasvattamista. Terveysthuollon organisaatioita voidaan pitää sisäisesti hyvin kompleksisina organisaatioina. Tässä vaikuttavat organisaation rakenne sekä yksiköiden, tiimien ja ammattiryhmien välinen yhteistyö. Ulkoiseen kompleksisuuteen kuuluvat mm. poliittisen päätöksenteon, rahoituksen, julkisen keskustelun ja digitalisaation näkökulmat. (Laitinen 2016; Lunkka 2018, 54.) Myös Hospodkova ym. (2021, 1508) kuvaavat terveydenhuoltoalan olevan kompleksinen ympäristö, jolloin teknologiset ja digitaaliset innovaatiot vaativat huolellista ja hyvää muutosjohtamista.

Sanaa *hierarkia* käytetään usein tutkimuskirjallisuudessa kuvaamassa sairaaloiden rakennetta, mutta sanan sisältö vaihtelee eri tutkimuksissa. Se näyttää kuitenkin liittyvän erityisesti henkilöstöryhmien arvostukseen, valtasuhteisiin ja työnjakoon. Mittavista muutoksista huolimatta vanhat byrokraattis-hallinnolliset ja professionaaliset rakenteet sekä toimintatavat näyttävät säilyneen erikoissairaanhoidossa. Sairaalat ammattilaisbyrokratioina näyttävät hyvin hitaasti muuttuvilta. (Virtanen 2010, 31; 212.) Uudistaminen ja uudistuminen voidaan kokea kielteisenä oman työn häiriötekijöinä, jos ne koetaan vain ylhäältä päin annettuina. Hierarkinen ja ylhäältä päin johdettu organisaatio on huono alusta luovuuden hyödyntämiselle. Aktiivisena toimijana uudistuksessa mukana oleminen saa uudistuksen näkymään myönteisemmässä valossa. Johdon tuki, vastaanottavuus, ajan resurssointi, vuoropuhelu

ja osallistaminen edistävät uudistumista. Uudistuminen on vuorovaikutteinen prosessi. (Toivanen & Käsälä 2021, 78.)

Johtamisen toimikenttää erikoissairaalassa jakaa kaksi ammattikuntaa, eli hoitajat ja lääkärit. Kumpikin hoitaa omat asiansa, eivätkä suuremmin puutu toisen ammattikunnan johtamiseen. Kummallakin on myös käytössä oma linjaorganisaationsa. Sairaalan toimijasuhteisiin liittyvät ristiriitaisuuden ja epäselvyydet ovat tämän tutkimuksen mukaan merkittäviä ja ne liittyvät erityisesti valta- ja vastuusuhteisiin. Johtajien työnkuvat kiinnittyvät toimenkuviin, jotka noudattavat ammatti- ja spesialiteettijakoa, sekä muodollista ja hierarkista organisaatiomäärittystä. (Virtanen 2010, 186-187.)

Digitalisaatio voi toimia muutosajurina uudelle johtamisajattelulle terveydenhuollossa, koska se muuttaa terveyspalveluita, niiden johtamista ja palvelumalleja. Johtamisen kehittäminen nähdään usein keinona julkisten ja yksityisten organisaatioiden tuottavuuden ja palveluiden edistämiseen. Terveydenhuollossa keskeinen johtamishaaste on se, kuinka toimia ennakoivasti reagoimisen sijaan. Ennaltaehkäisevä työtapo olisi tärkeä keino vastata jatkuvasti kohoaviin kustannuksiin. (Laitinen 2016, 147-148.)

Suurista investoinneista huolimatta terveydenhuollon tietoteknisen kehittämisen toteutus epäonnistuu usein ja yksi syy epäonnistumiseen on huono johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kustannussäästöt ja laadun parantaminen eivät myöskään ole aina ilmeisiä. (Laukka ym. 2020, 1 of 15.) Yen ym. (2017) kommentoi, että vaikka terveydenhuollon tietotekniikan käyttöönotto terveydenhuollon ympäristössä on nopeutunut, ei toteutuksessa oteta huomioon monimutkaista sosioteknistä vaihtelua eri konteksteissa ja organisaatioissa erilaisten toteutussuunnitelmien ja aikataulujen vuoksi.

Avoimella ja vuorovaikutteisella tietokulttuurilla luodaan tapoja, joilla parannetaan organisaation kykyä oppia ja kehittää toimintaa. Terveydenhuollon organisaatioissa tulisi kehittää johtamista, joka kannustaa tiedon luomista ja jakamista sekä joustavaa reagointia muutostilanteissa. (Vakkala & Syväjärvi 2020, 135.)

3.2 Lähijohtajan tehtäväkuva

Suomen terveydenhuolto on pääasiassa julkisen sektorin toimintaa ja siihen sovelletaan julkisen toiminnan periaatteita. Terveydenhuollossa toimii paljon eri henkilöstöryhmiä ja johtaminen on ammattiryhmäkohtaista. Isosaaren (2006) mukaan lähijohtaminen muodostaa organisaation johtamisjärjestelmän alimman tason. Termi lähijohtaja voidaan rinnastaa termeihin esimies ja työnjohtaja. Terveydenhuollossa lähijohtaminen tapahtuu toimintayksiköissä ja sekä lääkärit että hoitajat toimivat lähijohtajina. Hoitajien lähijohtaja on osastonhoitaja. Lähijohtajan työ on pääasiassa omaa yksikköä koskevan tiedon parissa. (Isosaari 2008.) Virtanen (2010, 35) määrittelee lähiesimiehen suorittavaa työtä tekevien työntekijöiden välittömäksi esimieheksi ja työnjohtajaksi, joka antaa ohjeita ja määräyksiä työn tekemiselle.

Johtaminen on laaja-alaista ja kokonaisvaltaista toimintaa, jossa käsitellään jatkuvasti hyvin erisisältöisiä ja -tasoisia asioita. Johtajan tehtäviin kuuluu päätöksenteko, henkilöstön motiivointi ja tapahtumien jäsentäminen. Johtamisen eri alueita ovat mm. arvojohtaminen, yhteisö- ja henkilöstöjohtaminen, strateginen johtaminen ja suorituksen johtaminen. Myös osaamisen johtaminen on tärkeä johtajien osaamisen sisältöalue. Johtaja toimii työyhteisössä erilaisissa rooleissa. Minzbergin (1973) mukaan näitä rooleja ovat vuorovaikutteinen toimija, tiedottaja ja päätöksentekijä. Johtamisen sisältö on paljolti tilanne- ja tapauskohtaista. (Virtanen & Stenvall 2011.)

Tiedon ja osaamisen johtamisen tutkimusta tehdään monilla eri tieteenaloilla, kuten esimerkiksi tietojenkäsittely- ja tietojärjestelmätieteen, kauppatieteen, organisaatio- ja johtamistutkimuksen, informaatiotutkimuksen, kasvatustieteen, taloustieteen, hallintotieteen, psykologian ja sosiologian tieteenaloilla. Se on käsitteenä heterogeeninen ja sille ei ole yhtä määritelmää. Tiedon ja osaamisen johtamisen katsotaan kuitenkin parantavan organisaation tehokkuutta ja kilpailukykyä. Työelämässä osaamista on kehitettävä tiedon jatkuvan muuttumisen vuoksi. (Kivinen 2008.) Organisaation osaaminen tarkoittaa perustehtävän kannalta relevanttia tietoa ja informaatiota, joka muuttuu osaamiseksi ihmisten toimiessa organisaatiossa. Yksilön kohdalla osaaminen tarkoittaa ammattitaitoa, asiantuntijuutta, kvalifikaatioita ja kompetensseja. (Lammintakanen 2017, 237.)

Lähijohtajan voidaan ajatella olevan monen tulen välissä, koska vaikka hän on juridisesti työnantajan edustaja suhteessa työntekijöihin, on hän myös työntekijöidensä edustaja suhteessa ylempään johtoon. Tässä roolissa hän toimii ikään kuin suodattimena eri suuntiin. Myös muut organisaatioon liittyvät sidosryhmät lisäävät tätä painetta. (Arikoski & Sallinen 2007, 85.)

Madsen ym. (2020) tutkivat hoitotyönjohtajien ja lähijohtajien työn sisältöä erikoissairaanhoidossa. Tulosten mukaan työn sisältö koostuu henkilöstöjohtamisesta, toiminnan ja talouden johtamisesta, kliinisen hoitotyön johtamisesta sekä viestinnästä ja yhteistyöstä. Henkilöstön sekä talouden ja toiminnan johtaminen olivat laajin tehtäväkenttä. Lähijohtajien työ oli hajautuneempaa kuin ylihoitajien, mutta molemmilla painottui päivittäistoimintojen johtaminen verrattuna strategiseen johtamiseen. Päivittäisjohtamisen pääasiallinen sisältö muodostui henkilöstöhallinnosta. (Bjerregård Madsen ym. 2020, 75; 82.)

Lähijohtajan työ on lyhytkestoista, sirpaleista ja koostuu välittömistä toimenpiteistä. Olenaista johtamistyössä on sääntöjen ja määräysten soveltaminen oikein koskien omaa yksikköä. Lähijohtaja on oman yksikkönsä suunnannäyttävä, tiimin ylläpitäjä ja tiedonvälittäjä. Terveystieteiden osastonhoitajan tehtäviin kuuluu henkilöstö- ja taloushallintoa, työnjohtotehtäviä sekä yhteistyö- ja kehittämistehtäviä. Hänen tehtävänsä on muuttaa hallinnon tasolla asetetut tavoitteet käytännön toiminnaksi. (Isosaari 2008, 54-55.) Surakka (2006, 6; 149) jaottelee osastonhoitajan tehtävät toimivaltaan, vastuullisuuteen ja asiantuntijuuteen liittyviksi, jolloin työ on hoitotyötä tekevien toimintaedellytyksiä mahdollistavaa lähijohtamista. Osastonhoitajan työn kuvaukseen vaikuttaa ikä, työkokemus, koulutautuminen ja toimintaympäristö, johon luetaan sairaalatyypin, toimialueen ja osaston koko.

Johtamisen ajatellaan koostuvan rationaalisesta, kovasta henkilöstöjohtamisesta ja ihmiskeskisestä, pehmeästä henkilöstöjohtamisesta (Vakkala 2012, 70). Tätä kuvataan myös jakamalla johtaminen asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership) (Rissanen & Hujala 2017, 82). Narinen (2000) kuvaa terveydenhuollon osastonhoitajien keskeisimmäksi tehtäväksi ihmisten johtamisen. Tämän lisäksi tehtäväkuvaan kuuluvat henkilöstöhallinnon tehtävät (esim. palkkaus, poissaolot) ja taloushallinnon tehtävät (budjetti), työnjohtotehtävät (palaute) sekä yhteistyö- ja kehittämistehtävät. Itsenäistä päätösvaltaa osastonhoitajilla on vain vähän. (Mettiäinen ym. 2003, 68.)

Sairaaloiden hallinnan muutokset asettavat osastotason esimiehet uudenlaiseen toiminnalliseen vastuuseen, johon vaikuttaa strategiset painopisteet ja palveluiden tilaajien asettamat velvoitteet ja odotukset. Kuitenkin esimiestasolla näihin asioihin vaikuttamisen mahdollisuus on melko vähäistä ja tämä aiheuttaa ristiriitaa. (Wiili-Peltola 2004, 11.)

Muutostilanteessa lähijohtaja johtaa muutosta ja auttaa työntekijöitä sopeutumaan muutokseen. Lähijohtajat ovat myös muutoksen kohde, koska heidän asemansa ja toimenkuvansa saattaa muuttua. Muutosvalmius nähdään voimavarana muutoksesta selviämisessä. Muutosvalmius syntyy minäpysyvyyden, johdon tuen, prosessiymmärryksen ja henkilökohtaisuuden kokemuksista. (Kantola ym. 2021.)

Terveysalan nopea muutostahti myös henkilöstön suhteen luo haasteita lähijohtajan työhön. Määräaikaiset työsuhteet lisääntyvät, työntekijät vaihtuvat ja eläköityminen lisääntyy. Uusien pätevien työntekijöiden rekrytointi voi olla työlästä. (Hämäläinen ym. 2014, 186.) Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön riittävyys ja saatavuus ovat heikentyneet koko maassa oleellisesti viime vuosina kaikkien ammattiryhmien osalta. Rekrytointi on ongelmallista erityisesti ikääntyneiden palveluissa, lastensuojelussa ja mielenterveyspalveluissa. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2023:8, 7;9.)

Lähijohtajalla on tärkeä rooli työhyvinvoinnin edistämisessä työyhteisössään päivittäisessä työssä. Viitala (2019) näkee, että tämä ei ole mikään lisätehtävä, vaan lähijohtaja hoitaa tämän tehtävän hoitamalla johtamistyönsä mahdollisimman hyvin. (Lehto 2022, 110.)

3.3. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien osaaminen digitalisaation johtamisessa

Organisaatioiden uudistaminen on tärkeä julkisen johtamisen osaamisvaatimus ja siihen kuuluvat sekä kyky tunnistaa uudistustarpeet että kyky toteuttaa sovitut uudistustoimenpiteet. Organisaation toiminnan tuntemista tarvitaan, jotta uudistustarpeita kyetään tunnistamaan. Tunnistaminen voi olla myös toimijalähtöistä. Uudistaminen vaatii oikeanlaiset kehittämistyökalut ja uudistaminen olisi hyvä toteuttaa projektimuotoisina hankkeina. Muutoskyvykkyyden vahvistamiseen ja muutosvastarinnan vähentämiseen parhaita keinoja ovat

ne, joissa henkilöstölle annetaan mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. (Virtanen & Stenvall 2011, 119; 221.)

Kansainväliset empiiriset tutkimukset osoittavat, että hoitotyön johtajat ovat pääasiassa muutosjohtajia, vaikka johtamiskäyttäytymisessä tulee esille myös perinteinen johtajuus. Muutosjohtajuuden katsotaan olevan yhteydessä mm. hoitohenkilökunnan suoriutumiseen, esimiestyytyväisyyteen, työssä pysymiseen ja motivaatioon. (Kanste 2005, 60.) Kantola ym. (2021, 33) ovat tutkineet lähijohtajien muutosvalmiutta. Siinä erityisen tärkeää on muutoksen merkityksellisyyden kokeminen. Lähijohtajien muutosvalmius rakentuu minäpysyvyydestä, johdon tuesta, prosessiymmärryksestä ja henkilökohtaisuuden kokemuksesta. Riittävä resursointi, muutosjohtamisen tuki ja osallistava kulttuuri taas tukevat muutosvalmiutta.

Terveydenhuollon informaatioteknologian käyttö jatkaa kasvamistaan. Hoitotyön johtajien IT-osaaminen on keskeistä terveydenhuollon digitaalisten aloitteiden ja investointien edistäjinä. (Lo ym. 2021.) Philip ym. (2023) painottavat kuitenkin, että johtamisosaaminen on olennaista digitaalisen transformaation johtamisessa teknologisen asiantuntijuuden rinnalla.

Sairaala-alan kehittyessä ja digitalisoituessa hoitotyön johtajilla tulee olla kykyä johtaa uudella tavalla. Ymmärryksen puute johtajuudesta digitaalisessa ympäristössä voi johtaa siihen, että hoitotyön johtajat voivat olla huonosti valmistautuneita johtamaan digitalisaatiota ja sen toteuttamista. Koulutusta ei ole muokattu vastaamaan näihin nopeisiin muutoksiin. (Laukka ym. 2023.)

E-johtaminen kuvaa teknologisten työkalujen käyttämistä johtamisessa viestinnän ja vuorovaikutuksen välineenä. Suomalaisessa sote-kentässä e-johtaminen tarkoittaa yleensä sitä, että esihenkilö johtaa osan ajasta etänä ja osan ajasta fyysisesti läsnä olevana. Esihenkilöt tarvitsevat tukea ja koulutusta siirryttäessä e-johtamiseen sekä halua myös oppia. E-johtaminen edellyttää viestinnän ja vuorovaikutuksen ajattelemista uudella tavalla ja tarkempaa toiminnan suunnittelua kuin lähijohtaminen. (Laaksonen 2022.)

Terveydenhuollon johtajien tulisi tunnistaa omat roolinsa digitalisaation johtamisessa ja saada tukea muutoksen aktiivisessa toteutuksessa. Johtajien rooleja ovat tukija, muutospäällikkö, puolestapuhuja, projektipäällikkö, päätöksentekijä, fasilisaattori ja mestari.

Yleisimmin näistä tunnistetaan tukijan ja muutosjohtajan roolit johtajien keskuudessa. (Laukka ym. 2020.)

Perusterveydenhuollon johtajien käsityksiä johtamisen osaamisesta digitaalisissa terveyspalveluissa on tutkittu johtamisen eri tasoilla. Tutkimuksessa johtamisen tasoja ovat lähi-, keski- ja ylempi johtajuus. Aiemmin on keskitytty tarkastelemaan enemmän informatiikan osaamista, kun taas tässä tutkimuksessa keskitytään muuhun johtamisosaamiseen. Informaatioteknologian ja digitalisaation osaaminen korostui näkemyksissä kaikilla johtamisen tasoilla. Puutteet näissä kyvyissä luovat huolta ja epävarmuutta, koska johtajien tulee tukea muita näiden taitojen oppimisessa. Keski- ja ylemmässä johdossa korostettiin myös tiedolla johtamisen kykyä ja tietoon perustuvaa päätöksentekoa. Lähi- ja keskitason johtajat kokivat, että heidän tulee olla tietoisia digitalisaation kehityksestä omassa organisaatiossaan kehittääkseen yksikön toimintaa. Samalla heidän oma osaamisensa kehittyy. Lähi- ja ylemmän tason johtajat korostivat enemmän digitalisaation suunnitteluun ja resurssien hankkimiseen liittyvien kykyjen merkitystä. Palveluprosessien suunnittelu on tärkeä osa digitalisaation suunnittelua. Keskitason johtajat taas korostivat toiminnan koordinoinnin roolia. Kaikilla johtamisen tasoilla digitalisaation tuntemusta ja käytännön osaamista pidettiin tärkeänä osaamisena. Toisilla oli kokemus siitä, että he eivät tunne tarpeeksi digitalisaatiota. Esihenkilöt kokivat, että digitaaliset ratkaisut auttavat heitä käsittelemään tietoa. Lähiesihenkilöt korostivat sitä, että kehittämistä ja päätöksentekoa tulee tarkastella monista eri näkökulmista, kuten asiakkaan, johdon tai työyhteisön näkökulmista. Digitaaliseen kommunikointiin liittyvä viestintäosaaminen on tärkeää lähi- ja keskijohtajien näkökulmasta, koska he työskentelevät suoraan henkilöstön kanssa. Lähiesihenkilön tehtävä on myös markkinoida ja perustella digitalisaation hyödyntämisen etuja henkilöstölle. Etätyö korostaa tätä asiaa entisestään ja tekniset asiantuntijat ovat myös tärkeässä asemassa digitalisaation toteuttamisessa. Keskijohto kokee verkostoitumisen tärkeäksi. Digitaalisen muutoksen johtamisessa kaikkein tasojen johtajat ovat huomanneet, että työntekijöiden IT-kyvyt vaihtelevat, jolloin tukea tarvitaan. Työntekijöitä tulee rohkaista digitaalisten ratkaisujen käytössä ja tarjota koulutusta tarvittaessa. Johtajat kaikilla tasoilla kuvasivat olevansa innostuneita digitaalisesta muutoksesta ja sen mukana tulevasta kehittämisestä. Heidän positiivisen asenteensa koetaan innostavan myös työntekijöitä. Lähi- ja keskitason johtajien tulee mielestään seurata kehitystä ja päivittää omaa osaamistaan. Keskijohto korosti myös innovatiivisen ajattelun roolia toiminnassaan. Yhteenvetona voidaan todeta, että lähi- ja keskijohtajat painottivat pienempien kokonaisuuksien johtamista ja kommunikaatiota työntekijöiden kanssa, kun

ylimmät johtajat toivat esille suurempien kokonaisuuksien johtamisen merkitystä. Digitalisaatioon liittyvä osaaminen on tärkeää kaikilla johtamisen tasoilla ja johtajien koulutukseen olisi tärkeää panostaa. (Ylitalo ym. 2023, 248-258.)

Laukka ym. (2023) tutkimuksen mukaan digitalisaatio aiheuttaa stressiä ja turhautumista johtajille, mutta samalla helpottaa heidän työtään teknisten ratkaisujen myötä. Johtajat kokivat, että heidän tulee olla avoimia digitalisaatiolle ja käyttää aikaa sen opetteluun, jotta taidot kasvaisivat. Johtajat kokivat tarvitsevansa digitaalista- ja tietoturvaosaamista ohjatakseen organisaation digitalisaatiota. Johtajat myös kokivat, että heidän tulee ymmärtää työntekijöiden ja asiakkaiden toiveet digitalisaatiota kohtaan ja sen vaikutus työhön. Johtajat kokivat olevansa luomassa uutta kulttuuria digitaalisten palveluiden edistämiseksi ja työntekijöiden asenteisiin vaikuttamiseksi. Viestintä ja valmennus on tässä tärkeässä roolissa.

Ravelin ym. (2021, 230) tutkimuksessa tuli esille, että digitaalisen muutoksen johtamisessa on tärkeää työntekijöiden rohkaiseminen muutoksessa pysymiseen, läsnäolo ja tuen antaminen uusiin työskentelytapoihin. Riittämätön IT-osaaminen aiheuttaa huolta esihenkilöissä, koska heidän tulisi osata itse toimia ja opastaa tukea tarvitsevia työntekijöitä uusien välineiden käytössä. Turja (2023, 45-46) taas esittää, että uuden teknologian kokeilemiseen ja oppimiseen valikoituu tällä hetkellä korkeamassa asemassa työyhteisössä toimivia työntekijöitä. Tämä vahvistaa ennestään hierarkiaa ja suuri osa käytännöllistä tietoa kehittämisen suhteen jää hyödyntämättä. Robottien ym. käyttäjiä valitessa kiinnostuu aiheeseen tulisi olla asemaa tärkeämpi valintakriteeri.

Hämäläinen ym. (2014) tutkimuksessa lähijohtajat kokivat avoimen ilmapiirin ensiarvoisen tärkeäksi muutostilanteessa. Se tiivistää psykologista sopimusta, helpottaa kommunikaatiota ja synnyttää luottamusta. Lähijohtajat kokivat asemansa muutosprosesseissa keskeiseksi. He hahmottivat omaa rooliaan itsereflektoinnin kautta. He näkivät oman roolinsa tiedonantajina muutosprosessissa ja työntekijöiden perehdyttäjinä. Pystyäkseen tähän heidän täytyy olla perehtyneitä muutosprosessiin ja sen vaikutukseen toimintaan. Aiempi kokemus johtamisesta ja muutosprosessin johtamisesta auttaa hallitsemaan kokonaisuutta tilanteessa. Myös Lo ym. (2021) toteavat tutkimuksessaan, että terveydenhuollon esihenkilöt ovat keskeisessä roolissa digitaalisessa muutoksessa, koska heidän tehtävänä on mahdollistaa hoitajien aktiivinen osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toimeenpanoon sekä arvioida teknologioiden toimivuus myös asiakkaan, asiakkaiden läheisten ja terveydenhuollon näkökulmasta.

Esihenkilöiden tehtävänä on mahdollistaa IT-ratkaisut osaksi jokapäiväistä työtä. Tähän tavoitteeseen pääsemiseksi tarvitaan lisää koulutusta ja mahdollisuuksia oppia lisää asiasta.

Terveystieteiden esihenkilöt tarvitsevat johtamisessa avointa asennetta digitalisaatiota kohtaan. Välillä digitalisaatio helpottaa ja tehostaa työtä, kun taas toisinaan se turhauttaa ja aiheuttaa stressiä. Digimuutoksen johtamisessa tarvitaan yhteistyötä monien sidosryhmien kanssa ja esihenkilöt ovat vastuussa työntekijöidensä tietoteknisistä kyvyistä. Esihenkilön oma kyvykkyys myös korostuu ja osa esihenkilöistä kokee, että heidän kyvykkyytensä on matalalla tasolla. Osaaminen ja koulutus ei ole mukautunut muuttuvaan tilanteeseen tarpeeksi nopeasti. Innovaatioiden edistämiseen, etätiimien johtamiseen ja digimuutoksen edistämiseen tarvitaan lisää koulutusta. (Laukka ym. 2023, 297; 305.)

Psykologinen turvallisuus kuvaa tunnetta, että ryhmässä voi ottaa riskejä ja olla oma itsensä. Silloin voi tehdä virheitä, ehdottaa uutta ideaa, pyytää apua tai antaa palautetta. Psykologisen turvallisuuden tasoa voi nostaa luomalla avoimuutta lisäävää ilmapiiriä. Työelämän ennakkoimattomuuden, keskinäisriippuvuuden ja verkostomaisuuden lisääntyminen kasvattavat psykologisen turvallisuuden tarvetta ja oppimisen mahdollistamista sen välityksellä. Epävarmassa ympäristössä tapahtuu virheitä ja niistä on tärkeää oppia. Tämä vaatii ilmapiiriä, jossa myös virheitä uskalletaan tuoda esille ja etsiä uusia ratkaisuja yhdessä. (Yli-Kaitala 2021, 66-67.) Työtiimien koettu vaikuttamisen mahdollisuus nostaa koettua psykologisen turvallisuuden tasoa. Keskeisessä roolissa tässä ovat ryhmien vetäjät ja esihenkilöt, mutta jokaisella työntekijällä on myös merkitystä. Psykologisen turvallisuuden merkitys korostuu kompleksisessa työelämässä. (Kauppi ym. 2021, 93.)

4 TUTKIELMAN TOTEUTTAMINEN

4.1 Laadullinen empiirinen tutkielma

Tutkimuksen lähestymistapa määrittää sen, onko tutkimus laadullinen vai määrällinen, empiirinen vai ei-empiirinen (Juuti & Puusa 2020, 9). Tutkielmani lähestymistapa on empiirinen (kokemusperäinen) laadullinen (kvalitatiivinen) tutkimus. Laadullinen tutkimustapa sopii tutkielmaani, koska se pyrkii aiheen ymmärtämiseen tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta, todellisen elämän kuvaamiseen ja siinä pyritään tarkastelemaan merkityksiä, joita ihmiset eri ilmiöille antavat (Hirsjärvi ym. 2010; Juuti & Puusa 2020; Palonen & Kylmä 2022). Laadullinen tutkimus on induktiivista eli johtopäätöksiä tehdään aineistosta käsin. Tutkimusote määrittää tutkimusta vielä täsmällisemmin kuin tutkimuksen lähestymistapa. Tutkielmani tutkimusote pohjautuu fenomenologiaan, jossa halutaan selvittää kuinka ihmiset itse kokevat ilmiöt, joiden sisällä he elävät. Sosiaaliseen todellisuuteen ja vuorovaikutukseen sisältyvät merkitysyhteydet ovat tällöin tärkeässä roolissa. (Juuti & Puusa 2020, 9-11.)

Tutkielmani mielenkiinnon kohteena ovat lähijohtajien kokemukset digimuutoksen johtamisesta. Kokemus on omakohtainen, subjektiivinen, aikaan sidottu, paikallinen ja ainutlaatuinen (Suorsa 2011, 174). Kokemus muotoutuu merkitysten mukaan ja maailmamme näyttäytyy meille merkityksinä (Laine 2010, 29-30). Merkitysten luominen on yksi laadullisen tutkimuksen tärkeimmistä tehtävistä (Huhtinen & Tuominen 2020, 306).

Laadullisen tutkimuksen keskeinen eettinen periaate on tutkimukseen osallistuvien suojeleminen (Palonen & Kylmä 2022, 289). Haastateltavien suojasta huolehdiin kiinnittämällä huomiota seuraaviin asioihin: 1) osallistujat saavat tietää tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja mahdolliset riskit ymmärrettävästi 2) osallistujat ovat mukana vapaaehtoisesti ja heillä on oikeus kieltäytyä osallistumasta, keskeyttää mukana olo ja kieltää jälkikäteen kerätyn aineiston käyttö 3) osallistujilla on oikeus tietää nämä asiat ja oikeus tietää, mistä tutkimuksessa on kyse 4) tutkijalle on tärkeää osallistujien oikeuksien ja hyvinvoinnin turvaaminen 5) tutkijalle on tärkeää tietojen ja kaiken toiminnan luottamuksellisuus 6) osallistujien nimettömyys on turvattava ja 7) tutkijaa koskee vastuuntunnon vaatimus ja tutkimuksen tekemisessä

rehellisyys. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 155-156.) Seuraavassa kappaleessa tuon esille, kuinka huolehdin näiden periaatteiden toteutumisesta.

4.2 Teemahaastattelu, sisällönanalyysi ja tutkielman eettisyys

Tutkimusmenetelmä kuvaa konkreettisia keinoja hankkia tutkimuksen aineisto ja valita aineiston analyysitapa (Juuti & Puusa 2020, 9). Laadullisessa tutkimuksessa ihminen tiedon keruun instrumenttina on keskeinen ja kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti (Hirsjärvi ym. 2010, 164; 224; Puusa 2020a, 106). Haastattelu on yksi tiedonhankinnan perusmuodoista erityisesti käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteissä. Lyhyesti ilmaistuna haastattelu on keskustelu, kielellinen vuorovaikutustilanne, jolla on tarkoitus. Kieli ohjaa havaintoja merkitysten kautta ja tätä tutkimus pyrkii tavoittamaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa merkitysten tutkiminen on keskeistä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 11; 23.) Haastattelussa haastateltavan annetaan tuoda itseään koskevia asioita esille mahdollisimman vapaasti (Hirsjärvi ym. 2010, 205).

Kokoan tutkielmani aineiston yksilöhaastatteluina teemahaastatteluilla. Haastateltavat ovat vanhuspalvelualan lähijohtajia, joilla on kokemusta digimuutosprosessien johtamisesta. Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa aihepiirit eli teemat ovat tiedossa (Hirsjärvi ym. 2010, 208). Teemahaastattelua nimitetään myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47). Tutkimussuunnitelmaa tehdessäni olin aikeissa lähestyä aihetta avoimen haastattelun periaatteella, jolloin tutkijana en olisi pyrkinyt vaikuttamaan haastattelun kulkuun ja haastattelu ei olisi ollut sidottu tiukasti aiempaan tutkimustietoon (Palonen & Kylmä 2022, 281). Tarkoitukseni oli luoda suppeahko haastattelurunko perustuen tutkimuskysymyksiin. Hioimme Lapin yliopiston johtaman GerroDigiLead-hankkeen tutkijoiden kanssa myöhemmin yhdessä haastattelurunkoa ja se muodostui laajemmaksi kuin olin ajatellut, jotta haastatteluilla saataisiin myös kerättyä hanketta sen jatkovaiheissa hyödyttävää tietoa. Tämän jälkeen päädyin ratkaisuun, jossa lähestyn haastateltavia teemahaastattelun muodossa, jossa haastattelukysymykset perustuvat tutkimustehtävän ohjaamina tutkimustiedon avulla muodostettuihin teemoihin. Sekä avoimessa että teemahaastattelussa haastateltavan oma kerronta ja vuorovaikuteuksellisuus ovat kuitenkin yhtäläisesti keskeisessä roolissa. (Palonen & Kylmä 2022, 281.)

Teemahaastattelurungon tavoite on auttaa keräämään aineisto, joka vastaa tutkimuksen tar-
koitukseen ja tutkimuskysymyksiin (Palonen & Kylmä 2022, 288). Lapin yliopiston johta-
man GeroDigiLead -hankesuunnitelman teemoja ovat lähijohtajien osaamisen kehittämisen
taidot, digitaalisten ratkaisujen hyödyntämiseen liittyvät asenteet, vuorovaikutteisten johta-
miskäytäntöjen hyödyntäminen, osallisuuden edistäminen osana yhteisöllisyyttä tukevaa
johtamista ja olemassa olevat hyvät käytännöt muutosprosessien johtamisessa. Näiden tee-
mojen avulla hankkeen tavoitteita pyritään saavuttamaan ja ne perustuvat aihepiiriin liitty-
vään kasvatustieteelliseen ja hallintotieteelliseen tutkimukseen, koska hankkeessa mukana
olevat asiantuntijat edustavat näitä tieteenaloja. Haastattelun kysymyksenasetteluun ovat
vaikuttaneet myös aiempi tutkimustieto muutosprosessien johtamisesta ja digitaalisten muu-
tosprosessien johtamisesta sosiaali- ja terveydenhuollossa. Haastattelurunkoni kysymykset
on laadittu näiden teemojen pohjalta (Liite 3).

Teemahaastattelussa on tarkoitus, että valitut teemat käydään haastattelussa läpi, mutta nii-
den järjestys ja laajuus voi vaihdella haastattelujen välillä (Eskola & Vastamäki 2015, 29).
Haastattelumenetelmäksi olen valinnut teemahaastattelun, koska haastattelujen tavoitteena
on pyrkiä tavoittamaan haastateltavien kokemuksia digimuutoksen johtamisesta. Teema-
haastattelun avulla voin lähestyä aihetta siihen liittyvien teemojen kautta, mutta haastattelu-
tapa antaa myös haastateltaville mahdollisuuden kertoa erityyppisistä kokemuksistaan
melko vapaasti. Haastattelumenetelmänä teemahaastattelu sopii monien ilmiöiden tutkimi-
seen ja siinä oletetaan, että haastateltavat ovat kokeneet tutkittavana olevan asian tai proses-
sin. Tutkijalla taas tulee teemahaastattelua toteutettaessa olla riittävä ymmärrys tutkittavasta
ilmiöstä. (Puusa 2020a, 112.) Haastateltavilla on kokemusta tutkielman aihepiiristä työteh-
tävänsä puolesta ja tutkijan ymmärrystä olen pyrkinyt hankkimaan rakentamalla tämän tut-
kielman viitekehystä.

Olen hakenut tutkimusluvan tutkielman yhdestä kohdeorganisaatiosta loppukevästä 2023.
Lapin yliopiston johtaman GeroDigiLead -hankkeen vastuullinen johtaja on myös hakenut
tarvittavat luvat kohdeorganisaatioista hankkeen nimissä ja tähän lupaan on sisällytetty li-
säksi opinnäytetöitä tekevien opiskelijoiden luvat, jolloin minulla on lupa sitä kautta kaikkiin
kohdeorganisaatioihin.

Lapin yliopiston johtaman GeroDigilead -hankkeen käynnistymisen jälkeen syyskuussa
2023 olen ottanut yhteyttä haastateltaviin joulukuussa 2023 ja tammikuussa 2024 sopiakseni

heidän kanssaan haastatteluajankohdasta. Haastateltavina on ollut kymmenen vanhuspalveluiden lähijohtajaa. Haastateltavien yhteystiedot olen saanut hankkeen tutkijoilta. Jotta haastateltavat saavat rehellisen kuvan haastattelusta, olen hyvissä ajoin ennen haastattelua lähettänyt haastateltaville sähköpostissa *Tiedotteen pro gradu -tutkielmastani* (Liite 1). Siinä olen kuvaillut itseäni opiskelijana, tutkielmani suunnitelmaa ja tutkielmani yhteyttä Lapin yliopiston johtamaan GeroDigiLead -hankkeeseen. Haastateltavien oikeudet liittyen osallistumisen vapaaehtoisuuteen, osallistumisen keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen sekä henkilötietojen käsittely ja tietojen luottamuksellisuus ovat myös kuvattuna tiedotteessa. Lähempänä haastatteluajankohtaa olen lähettänyt haastateltaville *Tietoon perustuvan suostumuslomakkeen* (Liite 2, Tutkimuslupasopimus) hyväksyttäväksi sähköpostilla. Kaikki haastateltavat palauttivat Tietoon perustuvan suostumuslomakkeen hyväksyttynä minulle takaisin.

Tiedonantajien hankinta osoittautui melko työlääksi vaiheeksi tämän tutkielman etenemisprosessissa. Sekä sosiaali- ja terveystieteiden taloudellisten resurssien rajallisuus hyvinvointialueiden toiminnan käynnistymisen yhteydessä että suurien organisaatioiden hallinnollisen rakenteen muutos ovat voineet mahdollisesti vaikuttaa tähän asiaan. Tarkkaa tietoa minulla ei ole siitä, mitkä kaikki asiat tähän ovat vaikuttaneet. Haastattelujen toteuttaminen kuitenkin viivästyi reilusti ajallisesti alkuperäisestä suunnitelmastani.

Toteutin kymmenen Teams -etähaastattelua noin kuukauden ajanjakson aikana. Aloitin jo haastattelujen aikana litteroimaan haastatteluja ja pohtimaan niiden tuloksia, koska haastattelujen välillä oli siihen aikaa. Haastattelujen ajalliseksi kestoksi muodostui noin 25-50 minuuttia. Litteroinnissa en käyttänyt mitään sovellusta tai ohjelmistoa, vaan suoritin litteroinnin kirjoittamalla haastattelut Word-dokumenteiksi nauhoitteilta. Koin tämän tavan toimivaksi, jotta alan jo puhtaaksikirjoittamisen vaiheessa miettimään aineiston analyysiä (ks. esim. Hirsjärvi & Hurme 2009, 136). Kirjallista aineistoa syntyi 84 sivua rivivälillä 1,5 ja fonttikoolla 11.

Olen huolehtinut siitä, että kerättyä haastatteluaineistoa säilytetään turvallisesti ja käytetään luottamuksellisesti vain tutkielmani tekemiseen. Aineisto siirretään Lapin yliopiston johtaman GeroDigiLead -hankkeen haltuun tietosuojaperiaatteiden mukaisesti ilman tietoa haastateltavien henkilöllisyydestä kunkin haastattelun yhteydessä. Aineiston tietosuoja ja tietoturva tulee varmistaa aineiston koko elinkaaren ajan kiinnittäen huomiota

suunnitelmallisuuteen, vastuullisuuteen ja huolellisuuteen (Aineistonhallinnan käsikirja). Kirjoitan tutkielmani niin, että haastateltavia ei voi tunnistaa lopullisesta tekstistä. Aineiston anonymisoinnin suoritan jo litteroinnin yhteydessä.

Haastattelun alussa kerroin haastateltavalle haastattelun nauhoituksesta ja litteroinnista syntyneen materiaalin koodaamisesta satunnaisella kirjainkoodilla ilman haastateltavan henkilöllisyyttä. Mahdolliset tunnistettavat yksityiskohdat haastateltavan vastauksista poistin litteroinnin yhteydessä. Litteroinnin suoritin puhelimella tehdystä ääninauhoitteesta, jonka hävitin heti kirjoittamisen jälkeen. Nauhoitin Teams -palaverit myös henkilökohtaiseen suojattuun Lapin yliopiston OneDrive-kansioon ja nämä tallenteet tulen hävittämään sen jälkeen, kun tutkielmani on hyväksytty. Lapin yliopiston johtaman GeroDigilead -hankkeen tutkijoille toimitin haastattelujen litteraatit kooditunnisteella ilman yhteyttä vastaajan henkilöllisyyteen. Aineiston analyysin yhteydessä olen vielä nimennyt haastattelut kirjainkoodien lisäksi tunnisteilla H1-H10 satunnaisessa järjestyksessä.

Varsinaista esihaastattelua en toteuttanut ennen sovittuja haastatteluja, koska hankkeen asiantuntijat olivat mukana teemahaastattelurungon suunnittelussa. Koin, että en olisi voinut tehdä runkoon muutoksia esihaastattelun perusteella, koska en ollut yksin päättämässä teemahaastattelurungon sisällöstä. Osa kysymyksistä oli suunnattu siihen tarkoitukseen, että haastatteluilla saadaan tietoa myös hankkeen tulevia vaiheita varten. Suhtauduin alussa kahteen haastatteluun niin, että ne toimittivat jossain määrin esihaastattelun tehtävää ja lisäsin teemahaastattelurunkoon joitakin uusia kysymyksiä oman tutkielmani aiheita koskien. Liitteessä 3 esitetään lopullinen tutkielmani *Teemahaastattelurunko* (Liite 3). Van Teijlingen ja Hudley (2002) sekä Malmqvist ym. (2019) kommentoivat, että laadullisessa tutkimuksessa tieto kumuloituu haastattelujen edetessä, joten erityistä esihaastattelua ei välttämättä tarvita (Palonen & Kylmä 2022, 289).

Laadullisen aineiston analyysin tavoitteena tuottaa aineistosta mielekäs kokonaisuus, jonka avulla voidaan tehdä perusteltu tulkinta ja johtopäätökset tutkittavasta ilmiöstä (Puusa 2020b, 148). Kokoaan haastattelujen tulokset sisällönanalyysimenetelmän avulla. Sitä voidaan pitää yksittäisenä metodina ja myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018). Sisällönanalyysi on menettelytapa, jolla analysoidaan dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Useimmiten sisällönanalyysillä toteutetun tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla tutkittavaa

ilmiötä. (Kyngäs ym. 2011, 139; 146.) Sisällönanalyysin tavoite on järjestää aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon keskeistä tietoa aineistosta kadottamatta ja se on yksi yleisimmin sovelletuista laadullisen tutkimuksen aineiston tarkastelun metodeista (Puusa 2020b, 148-149). Analyysin tavoitteena on lähestyä aineistoa ymmärtävällä lähestymistavalla (Hirsjärvi ym. 2010, 224).

Sisällönanalyysi jaotellaan aineistolähtöiseen ja teorialähtöiseen analyysiin. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus, jossa analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti, mutta ne eivät ole etukäteen sovittuja. Aineistolähtöinen analyysi on vaikea toteuttaa, koska yleisesti hyväksytään ajatus havaintojen teoriapitoisuudesta. Teorialähtöinen analyysi nojaa tiettyyn teoriaan tai malliin. Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuvaavat myös teoriaohjaavan analyysin, jossa teoria toimii apuna, mutta analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan. Tällöin analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto ohjaa tai auttaa analyysiä. Tutkijan tulee löytää aineistosta teemoja oman ymmärryksensä mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108-113.) Oma analyysiäni ohjaa teoriaohjaavan analyysin periaate, jolloin pyrin löytämään analyysiyksiköt aineistosta, mutta en voi välttää sitä, että myös aikaisemmin kerätty tieto esimerkiksi viitekehysten rakentamisen yhteydessä myös vaikuttaa ajatteluuni. Juuti & Puusa (2020) kuvaavat tämän niin, että laadullisessa tutkimuksessa luokittelukset tulevat ensisijaisesti aineistosta, mutta usein avuksi otetaan aikaisemmissa tutkimuksissa havaittuja huomioita ja teoreettisia näkökulmia (Juuti & Puusa 2020, 13). Aineiston luokittelussa sovellan aineistolähtöisen analyysin periaatetta, jossa ei käytetä valmiita luokittelurunkoa, vaan tutkija tuottaa aineiston luokittelun itse aineistoonsa perustuen (Elo ym. 2022, 218).

Sisällönanalyysin vaiheet ovat valmistelu-, analysointi- ja raportointivaihe. Valmisteluvaiheeseen sisältyy analyysiyksikön valinta, aineistoon perehtyminen ja litterointi. Aineistosta etsittäviksi analyysiyksiköiksi valitsin ajatukset, lauseet tai kommentit, jotka vastaavat tutkielman tutkimuskysymyksiin. Analyysivaihe sisältää aineistolähtöisesti ryhmittelyn tai teorialähtöisesti pelkistysten poimimisen. Raportointivaiheessa tuloksia kuvataan tekstinä sekä visualisoiden samalla verraten tuloksia aiempaan tutkimustietoon. Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset on oltava muotoiltuna niin, että niihin voidaan vastata sisällönanalyysiä varten kerätyllä aineistolla. (Elo ym. 2022, 215; 217.)

Sisällönanalyysin jälkeen pyrin johtopäätöksissä vastaamaan tutkimuskysymyksiin sekä liittämään tulkinat aineistosta yleiseen digimuutosjohtamisen keskusteluun. Aineistoa tulkitessani käytän apuna Weickin (1995) CSM-mallin (*Critical Sensemaking Model*) kuvaamia muutoksen järjeistämisen seitsemää osa-aluetta. CSM-malli (Weick 1995) korostaa sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä. Tämä tekee sen sopivaksi terveysalan työn johtamisen ja terveydenhuollon muutosprosessien tarkasteluun. (Haataja ym. 2012, 219.) Lunkka ym. (2015) ovat kuvanneet CSM-mallin luokat niin, että ymmärryksen luominen on 1) takautuvaa, 2) jatkuvaa, 3) identiteettiin pohjautuvaa, 4) tilanteista poimituille vihjeille huomionsa kohdistavaa, 5) ennemmin uskottavuuden kuin paikkaansa pitävyyden motivoimaa, 6) välitöntä toimintaa, joka tapahtuu vastavuoroisessa suhteessa ympäristön kanssa ja 7) sosiaalista (Lunkka ym. 2015, 235). Weickin mukaan (1995) malliin sisältyvä merkityksellistäminen (*sensemaking*) kuvaa niitä keinoja, joiden avulla ihmiset tekevät tulkintoja uudesta tilanteesta. Merkityksellistämässä tärkeää on sosiaalisesti hyväksyttävä ja uskottava tarina, joka auttaa suuntaamaan toimintaa ja ymmärtämään tapahtunutta. Se myös selittää, innostaa ja luo halua osallistua. (Weick 1995, 13; 61.) Lunkka (2018) kuvaa Weickiläisen merkityksellistämisen tarkoittavan prosessia, jonka kautta toimijat kehittävät merkityksiä kokemuksilleen voidakseen toimia mielekkäästi. Merkityksellistäminen on arkipäiväistä toimintaa, mutta muutostilanteessa sen käyttö aktivoituu muutoksessa osallisena olevien parissa. Merkityksellistäminen huomioi todelliset kokemukset ja sen, kuinka ihmiset hallitsevat jatkuvaa muutosta tavoitteenaan nähdä tilanteiden merkityksellisyys. (Lunkka 2018.)

Tutkijana minun tulee pohtia omaa rooliani tutkijana kriittisesti. Fenomenologiaan pohjautuvassa tutkimuksessa tutkijan tulee aina kyseenalaistaa tulkintansa (Laine 2010, 34). Ihmistieteissä tutkija tutkii kulttuurisia merkityksenantoja ja samalla hänen tulee huomioida oma asemansa tutkijana tässä samassa kulttuurissa. Tutkija on aina myös oman esiyymmärryksensä varassa ja se saattaa ohjata hänen valintojaan. Tutkijalla on oltava ihmisten erilaisuutta arvostava ihmiskäsitys, jotta hän pystyy toimimaan tutkijan roolissa. (Puusa & Juuti 2020.)

Tutkijana sitoudun noudattamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan määrittelemiä hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita ja hyviä tieteellisiä menettelytapoja (Tutkimuseettinen neuvottelukunta). Tutkijana vastaan tutkimukseni eettisyydestä. Ihmiseen kohdistuvassa tutkimuksessa tutkija ja tutkittava kohtaavat, jolloin eettiset kysymykset korostuvat erityisesti ennakoimattomissa tilanteissa. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019.)

Tutkijana noudatan Lapin yliopiston ja hyvän tieteellisen käytännön mukaisia ohjeita tutkielman lähdeviitteissä ja lähdeluettelon laatimisessa.

Sisällönanalyysin analyysivaiheeseen kuuluu aineistolähtöisessä analyysitavassa ensin tutkimuskysymyksiin vastaavien alkuperäisilmaisujen poimiminen, pelkistäminen ja koodaaminen sekä ryhmittely, luokittelu ja abstrahointi (Elo ym. 2022). Aloitin analyysin lukemalla aineistoa ja etsimällä tutkimuskysymyksien kannalta merkityksellisiä ilmaisuja. Näitä alkuperäisilmaisuja oli 333 kappaletta. Näistä 243 liittyi tutkimuskysymykseen ”*Millaisia kokemuksia lähijohtajilla on digimuutosprosessista ja omasta osaamisestaan digimuutosprosessien johtamisessa*” ja 90 tutkimuskysymykseen ”*Millaista tukea lähijohtajat kokevat tarvitsevänsä digimuutosprosessin johtamisessa*”. Tästä suuresta määrästä ilmaisuja laadin kaksi taulukkoa. Taulukoille annoin nimet *Digimuutoksen johtamisen sisältöjä* ja *Digimuutoksen johtamisen tuen muodot*. Taulukkoon *Digimuutoksen johtamisen sisältöjä* muodostui alkuperäisilmaisuista 64 pelkistettyä ilmaisua ja taulukkoon *Digimuutoksen johtamisen tuen muodot* 26 pelkistettyä ilmaisua. Pelkistetyiksi ilmaisuiksi kerääntyi vaihteleva määrä kommentteja vaihdellen niin, että joihinkin kysymyksiin jokaiselta haastateltavalta tuli kyseistä asiaa edustava kommentti ja toisiin vain yksi kommentti, ja kaikkea siltä väliltä. Aineistoa voidaan myös kvantifioida, jolloin lasketaan ilmaisuja (Elo ym. 2022, 218). Tuon myöhemmin analyysissä esille erityisen paljon merkintöjä saaneet ilmaisut.

Seuraava vaihe analyysissä on ryhmittely ja luokittelu, jolloin pelkistettyjä ilmaisuja verrataan keskenään etsien samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia luoden samalla alaluokkia (Elo ym. 2022, 220). Luokittelin ilmaisuja alaluokkiin ja niiden kautta yläluokkiin. Tätä jatketaan niin kauan, kun se on tutkimuksen osalta relevanttia (Elo ym. 2022, 220).

Taulukkoon *Digimuutoksen johtamisen sisältöjä* ryhmittyi aineistossa kolme yläluokkaa, jotka ovat toimintaympäristön vaatimukset, työyhteisön kehittäminen ja oman osaamisen kehittäminen. Näihin yläluokkiin päädyin alkuperäisilmaisujen ja pelkistettyjen ilmaisujen jälkeen kahden alaluokittelun kautta. Ajattelen, että nämä luokat ovat lähijohtajien kuvailemia ja kokemia digimuutosprosessin johtamisen osa-alueita, jotka vaikuttavat myös lähijohtajan kokemukseen hänen omasta osaamisestaan. Taulukkoon *Digimuutoksen johtamisen tuen muodot* ryhmittyi aineistossa kolme yläluokkaa, jotka ovat organisaation tarjoama asiantuntijatuki, vertaistuki ja esihenkilötuki sekä johtamisen mahdollistajat. Näihin yläluokkiin päädyin alkuperäisilmaisujen ja pelkistettyjen ilmaisujen jälkeen kahden alaluokittelun

kautta. Nämä luokat kuvaavat sekä jo olemassa olevia sekä toivottuja tuen muotoja digimuutoksen johtamisessa.

Seuraavassa luvussa esittelen tutkielmani tulokset. Alaluvussa 5.1 esittelen *taulukon Digimuutoksen johtamisen sisältöjä* tuloksia ja alaluvussa 5.2 taulukon *Digimuutoksen johtamisen tuen muodot* tuloksia. Mukana on autenttisia lainauksia haastatteluista ja ne on esitetty kursivoidulla tekstillä. Haastattelun numero on ilmoitettu lainauksen yhteydessä koodeilla H1-H10.

5 LÄHIJOHTAJIEN KOKEMUKSIA DIGIMUUTOKSEN JOHTAMISESTA

5.1 Digimuutoksen johtamisen sisältöjä

Digimuutoksen johtamisen sisältöjä kuvaavia luokkia ovat lähijohtajien kokemuksen mukaan *toimintaympäristön vaatimukset, työyhteisön kehittäminen ja oman osaamisen kehittäminen*. Nämä luokat ovat lähijohtajien kuvailemia ja kokemia digimuutosprosessin johtamisen osa-alueita, jotka vaikuttavat myös lähijohtajan kokemukseen hänen omasta osaamisestaan.

5.1.1 Toimintaympäristön vaatimukset

Digitaalisen toimintatavan yleistyminen tuli esille laajasti lähijohtajien kuvauksissa. Hyvinvointialueiden myötä tämä muutos on korostunut. Etäkokoukset ja -koulutukset, uusien ohjelmistojen käyttöönotto, sähköpostin käyttö, tietoturvallisuusasiat ym. ovat tulleet opeteltavaksi sekä lähijohtajille että henkilöstölle.

”Viime vuosi oli aika myllerrystä, kun kaikki järjestelmät piti opetella aika lailla uudelleen.” (H1)

”Just tällaista paperitonta aikaa pyritään elämään ja koko ajan siirrytään tavallaan sellaiseen sähköiseen ihan kaikessa. Kaikki opetellaan paljon uutta ja minä vielä enemmän tässä roolissani.” (H3)

”Tavallaan se esimiestyön sellainen paperimäärä ja sälä on muuttunut sähköiseksi säläksi.” (H2)

Asiakkaiden tarpeiden huomioiminen digitaalisen toimintatavan ympäristössä mietityttää lähijohtajia. Eniten mainintoja tuli siitä, että asiakkaille toivottaisiin lisää digitaalisesti toteutettua viriketoimintaa, koska sen kehittäminen tuntuu jääneen muun digikehittämisen jalkoihin. Myös Niemelä ym. (2017, 137) kommentoivat, että tarvetta nähdään sosiaalisissa-

viihde- ja virkistyskäyttöön tarkoitetuissa roboteissa. Lähijohtajat toivovat myös harkintaa siinä, kenelle asiakkaista digipalvelut soveltuvat. Yleisesti koetaan myös toive siitä, että digi ei saa korvata inhimillistä kohtaamista asiakkaiden hoitamisessa. Digitaaliset välineet ovat jo nyt käytössä erityisesti yhteydenpidossa omaisten kanssa.

”Toki tietenkään sitä hoitotyötä ei teknologialla pysty sillä tavalla korvaamaan.”
(H5)

”Ne olisi asioita, jotka tuovat arkeen sellaisia iloja näille asukkaille, kun sitä aikaa on aika paljon.” (H7)

Muutosjohtamisen näkökulman tarkempi pohdinta jäi lähijohtajien kuvauksissa vähäiseksi, mutta yleisesti työelämän muutoksen kuvailu tuli laajasti esille. Muutoksen määrä on suurta ilman digimuutostakin ja organisaation mainittiin tarjoavan koulutusta myös muutosjohtajuudessa. Toisaalta tuli myös mainintaa, että muutosjohtamisen koulutusta tulisi olla enemmän. Hyvinvointialueiden rakentaminen on tuonut mukanaan paljon muutosta toimintatavoissa ja ohjeistuksessa digimuutoksen lisäksi. Tulkitsen lähijohtajien kuvauksista, että on ollut paljon keskeneräisiä asioita samanaikaisesti, jolloin muutoksen tahti on ollut kova ja vaativa.

”Kyllähän se sellainen inhimillisyyden on siinä mitä sinä jaksat ottaa vastaan.” (H7)

”Kaikki on melkein uusiutunut.” (H4)

Toimintaympäristön kuvauksissa tuli esille ajallisten resurssien riittämättömyys henkilöstön tukemisessa digimuutoksessa. Myös sähköiseen toimintatapaan liittyvä tiedon tulva usealla eri kanavalla voi vaikeuttaa tiedonhallinnan tunnetta. Pitkäjänteinen toiminnan suunnittelu voi vaikeutua tietotulvan ja ajanpuutteen keskellä.

”Kyllä se resurssipula haastaa siinäkin kohden, että aina ei välttämättä ole mahdollisuutta tukea niin paljon kuin olisi halua, että esimerkiksi jos ajatellaan, että työntekijä tarvitsisi sellaista ylimääräistä aikaa jonkun tietyn toiminnon oppimiseen, niin se arjen perustyö vie kuitenkin suurimman osan siitä työajasta, että aina ei pysty irrottamaan sitä työntekijää siitä perustyöstä justinsa sen resurssipulan takia...”

miehellään tukisin heitä enemmän siinä, mutta nimenomaan resurssipula on yksi mikä siinä sitten vaikeuttaa.” (H6)

”Minkä verran resurssit on sitten riittäneet tavallaan tämän työn sisäiseen kehittämiseen täällä yksikössä, niin tympeä sanoa, mutta jossakin vaiheessa on tuntunut, että kaikenlaiset jutut on mennyt edelle.” (H2)

Lähijohtajien toimintaympäristön kuvauksista syntyy näkemys lähijohtajien roolista muutosjohtajina, koska toimintaympäristö on ollut muutoksessa viime aikoina digitaalisen kehityksen ja erityisesti hyvinvointialueiden aloittamisen yhteydessä. Myös koronapandemia aiheutti nopean digimuutoksen ja uudenlaisen työkuulttuurin (Ravelin ym. 2021, 229-231). Tämä digimuutos, siis digitalisaatio, tarkoittaa Saranto ym. (2020, 179) kuvauksen mukaan toimintatapojen uudistamista ja sisäisten prosessien sekä palveluiden sähköistämistä. Tämä muutos koskee sekä lähijohtajia että työntekijöitä. Muutos heijastuu myös asiakkaisiin ja heidän omaisiinsa digitaalisten toimintamallien kehittämisen yhteydessä. Lähijohtaja on muutosjohtaja, koska hänen tehtävänä on tuoda edellä kuvatut muutokset työelämän käytännöiksi. Haataja ym. (2012, 227-228) mukaan lähijohtajat tunnistavat hyvin roolinsa ja asemansa muutosprosesseissa. Mielestäni tämä tulee esille lähijohtajien kuvaillessa omaa työtään.

5.1.2 Työyhteisön kehittäminen

Digitaalinen toimintatapa tuo esille digiosaamisen tason työyhteisöissä. Lähijohtajien kuvauksissa tuli laajasti esille näkemys siitä, että työyhteisöjen jäsenillä on eri tasoista osaamista digitaitojen suhteen. Lähijohtajille on tärkeää se, että työntekijät huomioidaan yksilöllisesti digiasioihin kouluttamisessa ja tukea annetaan jokaiselle tarpeiden mukaan. Digitaaliset työntekijät voivat saada vastuutehtäviä digiasioihin liittyen oman mielenkiintonsa suuntaamina. Työelämän eri sukupolvien osaamisen erot tulivat esille lähijohtajien kuvauksissa, joskin mielenkiinto ja kokemus vaikuttavat paljon yksilöiden osaamiseen. Pääasiassa kuitenkin nuoremmilla työntekijöillä on laajempi osaaminen digiasioissa.

”No nyt me puhutaan tässä sitten ikähaitarista ja henkilön omasta kiinnostuksesta asioihin.” (H8)

”Sehän on niin erilaista se oppiminen, toiset vaativat enemmän toistoja ja toiset oppivat tuosta noin vaan.” (H1)

Henkilöstön ohjaaminen digiasioissa on yksi lähijohtajan tehtävistä ja lähijohtajat ovat huomanneet monia toimivia ohjaamisen keinoja ja tapoja perustuen kokemukseensa. Kannustava asenne ja positiivisuus digiasioita kohtaan tulivat esille tärkeinä tekijöinä. Myös osallistavuus, avoimuus, palautteen antaminen ja uusien asioiden perusteleminen mainittiin. Lähijohtajat ovat pohtineet paljon opettamisen keinoja, jotta kaikki työyhteisössä saisivat mahdollisuuden oppia asiat. Yksi tärkeä ohjaamisen keino on selkeiden kirjallisten ohjeiden laatiminen esimerkiksi ohjelmistojen käyttöä varten varsinkin ohjelmistojen käytön opettelu- vaiheessa.

”No ainakin se, että tätä perustellaan hyvin, että mitä on tulossa ja mihin se vaikuttaa, että miten me sitä käytetään ja se, että on ihan konkreettiset kirjalliset ohjeet meidän hoitajille, että miten tätä käytetään, olkoon se mikä laite tahansa tai ohjelma tahansa.” (H9)

”No kyllähän se on johtajalla se oma asenne, että vaikka tuntuu vaikealta ja pitäisi jotain uutta viedä eteenpäin, se omalla esimerkillä johtaminen myös uusien asioiden, digipuolen ja teknologian osalta on tosi tärkeää. Ja tavallaan positiivisesti markkinoida nämä uudet asiat, ja sillä rakentaa sitä työyhteisön omaa motivaatiota.” (H3)

Viestintä on lähijohtajien kuvauksen mukaan tärkeä osa työyhteisön kehittämistä ja johtamista muutostilanteissa. Lähijohtajat kuvaavat laajasti hyödyntävänsä monia eri kanavia, myös digitaalisia, tiedottamisessa ja ohjaamisessa. Yhteiset säännöllisesti järjestettävät kokoukset ovat tärkeä tiedottamisen ja kouluttautumisen mahdollistaja. Vuorotyö asettaa haasteita viestinnälle ja voi olla vaikeaa tavoittaa kaikkia työntekijöitä yhtä aikaa. Myös työntekijän omatoimisuuden tärkeys tiedottamisen seuraamisessa eri kanavista tuli esille lähijohtajien kuvauksissa.

”Meillä on henkilöstöpalaveri, niin sieltä haen sitä tietoa, että missä ollaan nyt meidän ja mihin tarvitsette sitä tukea.” (H10)

”Hyvin haastavaa on, kun on paljon uusia asioita ja ihmiset ovat vuorotyössä, sinä et näe niitä. Elikkä miten sinä saat sen informaation niin hyvin kaikille, että jokainen kuulee asiat, niin se on haaste.” (H7)

Työyhteisöjen kehittämisen kuvauksissa tuli tärkeänä esille se, että lähijohtajat toivat laajasti esille yhdessä oppimisen merkityksen. Tätä kuvaa mielestäni hyvin yhden lähijohtajan kuvaus:

”Meillä toinen toistaan neuvoo, ja jos toinen on toista nopeampi ja näppärämpi, niin hän neuvoo kyllä toisia, että kukaan ei ole yksin.” (H9)

Henkilöstö auttaa toisiaan digiasioissa työn lomassa ja asioita opetellaan yhdessä. Osaavammat auttavat toisia ja henkilöstö on toistensa tärkeä tuki digiasioiden oppimisessa. Lähijohtaja neuvoo ja auttaa henkilöstöä sekä ryhminä että yksilöinä. Sain sen käsityksen, että yhdessä toimimisen malli on juurtunut syvälle terveydenhuollon työtapoihin ja apua sekä annetaan että uskalletaan pyytää.

”Meillä on tosi hyvä, kun meillä on erilaisuutta joka asiassa hoitajilla, joka tasolla, niin teknologiassa kuin hoitotyössä, kun toinen on kiinnostunut toisista asioista, että näen että kaikki asiat tulee sitten hoidettua, toinen on vahva toisissa asioissa ja voivat sitten toisiaan tsempata.” (H8)

”Ja semmoinen kannustava ilmapiiri henkilökunnalle, että se ottaa aikansa ja rauhallisesti opetellaan ja olen korostanut, että pikkuhiljaa ja toinen toistaan auttaen mennään tämä asia.” (H1)

Lähijohtajat kokevat laajasti, että digitaalinen toimintatapa on vahvasti tulevaisuutta ja jatkaa kasvuaan. Muutos tuntuu nyt hetkittäin raskaalta ja vaatii uuden hyväksymistä, mutta digi tuo mukanaan hyötyjä sekä työntekoon että johtamiseen. Digitaalisten välineiden hankinnassa toivottaisiin kuitenkin käyttäjäkokemuksen suurempaa huomioimista. Murros digitaalisissa käytännöissä tuo mukanaan myös sen, että tulevaisuudessa asiakkaat ovat todennäköisesti digiosaavampia kuin tänä päivänä. Hoitotyön merkitys ei siitä huolimatta saisi kuitenkaan jäädä huomioimatta. Henkilöstön tulee saada jatkossakin tarpeeksi koulutusta,

vaikka erään arvion mukaan työntekijöiden oma vastuu osaamisestaan voi jatkossa lisääntyä.

”No se on tulevaisuus, todellakin, että ei edes ymmärrä mitä kaikkea se tuo tullessaan, se pitää vaan hyväksyä kaikki menee sinne digijuttuihin.” (H4)

”Minä aina yritän positiivisesti ajatella, että kyllä se siitä ja tuoda sitä positiivisuutta siihen, että kaikki tällainen teknologia ja digiosaaminen on vain hyväksi ja pitäisi jossakin vaiheessa helpottaa meidän työtä.” (H8)

Lähijohtajien tehtäviin digimuutoksen johtamisessa kuuluu oleellisesti työyhteisön kehittäminen ja tukeminen tavoitteena työssä tarvittava osaaminen. Lähijohtaja on oman yksikönsä suunnannäyttävä, tiimin ylläpitävä ja tiedonvälittäjä (Isosaari 2008, 54-55.) Näen, että lähijohtajat kuvasivat näiden roolien ja osaamisen johtamisen kuuluvan heidän keskeisiin tehtäviinsä. Kivisen (2008, 64) mukaan työelämässä osaamista on kehitettävä tiedon jatkuvan muuttumisen vuoksi. Tämä periaate on huomattu myös valtionhallinnossa, koska esimerkiksi Sosiaali- ja terveysministeriö on määrittelyt, että koko henkilöstön digitaalista osaamista tulee vahvistaa ja kannustaa innovoimaan uusia ratkaisuja (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2023:8).

Ravelin ym. (2021, 230) tutkimuksen mukaan digitaalisen muutoksen johtamisessa on tärkeää työntekijöiden rohkaiseminen muutoksessa pysymiseen, läsnäolo ja tuen antaminen uusiin työskentelytapoihin. Lähijohtajat toivat esille sen, että heille on tärkeää tukea työntekijöitä niin, että jokainen saisi sen ohjauksen ja kannustuksen, jota kukin tarvitsee. Lähijohtajat ovat aktiivisesti miettineet ja hyödyntäneet opettamisen erilaisia tapoja. Yksilöllinen huomioiminen ohjaamisessa ja tukemisessa on tärkeää oppimisen kannalta. Työntekijöiden IT-kyvyt vaihtelevat, jolloin tukea tarvitaan ja työntekijöitä tulee rohkaista digitaalisten ratkaisujen käytössä sekä tarjota koulutusta tarvittaessa (Ylitalo ym. 2023, 255). IT-osaamisen eroihin vaikuttavat ikä, oma mielenkiinto ja kokemuksen määrä tietoteknisten välineiden käytöstä. Nämä tekijät vaikuttavat yksilöllisen tuen tarvittavaan määrään. Laukka ym. (2023) kuvasi, että johtajat kokevat, että heidän tulee ymmärtää työntekijöiden ja asiakkaiden toiveet digitalisaatiota kohtaan ja sen vaikutus työhön. Tämä näkökulma tuli mielestäni tutkielman lähijohtajien kuvauksissa esille.

Laukka ym. (2023) tutkimuksen mukaan johtajat kokevat, että viestintä ja valmennus ovat tärkeässä roolissa digitaalisten palveluiden edistämässä ja työntekijöiden asenteisiin vaikuttamisessa. Tämän tutkielman lähijohtajat kuvasivat käyttävänsä viestinnässä ja ohjaamisessa monia eri kanavia. Oppimisprosessit ovat tärkeitä sekä johdon että muutosta toteuttavan henkilöstön kompetenssien kehittämisessä (Stenvall & Virtanen 2007). Lähijohtajat kuvasivat sitä, että henkilöstö opiskelee digiosaamista esihenkilön kanssa, mutta myös laajasti keskenään. Digiasioita opetellaan yhdessä työn lomassa ja tukea annetaan toinen toisilleen. Lähijohtajat näkevät tämän tärkeänä vertaistukena ja oppimisen toimintamallina sekä arvostavat henkilöstön yhteistyötä ja yhteishenkeä uusien asioiden oppimiseksi.

5.1.3 Oman osaamisen kehittäminen

Lähijohtajat kokevat oman digiosaamisensa yleisesti ihan hyväksi, hyväksi tai vahvaksi. He sanoivat lisäksi esimerkiksi, että ei se ”huippu- tai pro-tasoa” ole, mutta ”kaikesta on kuitenkin selvitty”.

”Oma osaaminen... niin kyllä minä koen, että ihan hyvä, ei nyt täydellinen tietenkään, mutta ihan hyvä. ” (H3)

”Minä itse koen, että minulla on vahvana tuo, koska minua on aina kiinnostanut tuo ja minä koen sen hyvänä työvälineenä, olen tehnyt etätöitä ja käyttänyt eri ohjelmistoja.” (H1)

Kouluttautumisen merkitys oman osaamisen hyväksi kokemisessa tuli laajasti esille. Lähijohtajat haluavat osata digiasiat, jotta kykenevät neuvomaan myös henkilöstöä näissä asioissa. Osaamista hankitaan koulutuksen ja aktiivisen itsenäisen perehtymisen kautta. Lähijohtajat tuovat esille myös sen, että tietenkin tähän täytyy käyttää paljon aikaa. Monet myös kuvaavat olevansa yleisesti kiinnostuneita digiasioista ja alan kehityksestä digitaalisen muutoksen suhteen. Kiinnostus, positiivinen asenne ja digiasioista ”tykkääminen” edistävät oman osaamisen kehittämistä. Työvälineiden kehitys digitaaliseen suuntaan on myös tuonut mukanaan digiasioihin perehtymistä ja omien työtapojen kehittämistä. Ongelmina koetaan, että tietotulva kuormittaa välillä ja aina koulutuksen ajoitus organisaatioiden puolesta ei ole

ollut aivan kohdallaan suhteessa muutosten toteutuksen aikatauluihin. Oman osaamisen kuvaamisen yhteydessä usein mainittiin myös mahdollisuus saada monenlaista tukea organisaationa taholta oman osaamisen kehittämiseksi.

”Olen tosi tiedonhaluinen, kun minä tiedän, että jotakin on tulossa, niin meillähän annetaan paljon koulutusta ja on mahdollisuutta osallistua, ja on kaikkia tallenteita ja muuta, niin haluan niitä uusia asioita itse tietää ennen kuin opetan muille sitten täällä, että sitä tietoa etsin ja osallistun näihin koulutuksiin, nehan on ensisijaisen tärkeitä.” (H3)

”No tietoa hankkimalla ja sitten pyrin tietenkin katsomaan organisaation oman koulutustarjonnan, että löytyykö sieltä asiaan liittyvää ja tuo netti on aika hyvä apuväline sitten asioiden selvittämiseen, että sitäkin kautta sitä tietoa saa.” (H6)

Lähijohtajien työhön liittyvissä tutkimuksissa on tullut esille, että lähijohtajat saattavat kokea riittämättömyyttä ja huolta omasta osaamisestaan digimuutoksen johtajina (esim. Haataja ym. 2012, Laukka ym. 2023, Ravelin 2021, Ylitalo ym. 2023). Tässä tutkielmassa lähijohtajat kuitenkin kuvasivat kokemuksen omasta osaamisestaan digimuutoksen johtamisessa yleisesti hyväksi. Arviot koskivat melko yleisesti osaamista laitteiden ja järjestelmien kanssa, ja näiden osalta osaaminen siis kuvattiin sujuvaksi. Asioiden opettamisen keinot ja työtapojen kehittäminen pohdituttivat teknisen osaamisen lisäksi. Muutosjohtamisen osaamista ei arvioitu lähijohtajien toimesta laajasti. Olen kuitenkin sitä mieltä, että monenlainen muutosjohtamisen keinojen käyttö tuli esille siinä, kuinka he kuvasivat työtään työyhteisön kehittäjinä. Kanste (2005, 60) kuvaa kansainvälisten empiiristen tutkimusten osoittavan sen, että hoitotyön johtajat ovat pääasiassa muutosjohtajia. Philip ym. (2023) huomioivat, että johtamisosaaminen on myös olennaista digitaalisen transformaation johtamisessa teknologisen asiantuntijuuden rinnalla.

Tutkimuksissa on tullut esille myös lähijohtajien kouluttautumisen tärkeys digimuutos-tilanteessa (esim. Haataja ym. 2012, Laukka ym. 2023, Ravelin ym. 2021, Ylitalo ym. 2023). Lähijohtajat kuvasivat laajasti omaa aktiivista kouluttautumistaan ja kiinnostusta oman osaamisensa kehittämiseen. Tämä koetaan myös oleellisesti omaan työhön kuuluva osa-alueena, koska asiat pitää tietää ja osata, jotta osaa ohjata henkilöstöä digiasioissa. Haataja ym. (2012) tutkimuksessa lähijohtajat kokivat, että muutos on

mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta. Myös Ylitalo ym. (2023, 253) kuvasivat, että lähija keskitason johtajat kokevat, että heidän tulee olla tietoisia digitalisaation kehityksestä omassa organisaatiossaan kehittääkseen yksikön toimintaa. Samalla heidän oma osaamisensa kehittyy.

5.2 Digimuutoksen johtamisen tuen muodot

Digimuutoksen johtamisen tuen muotoja kuvaavia luokkia ovat lähijohtajien kokemuksien mukaan *organisaation tarjoama asiantuntijatuki, vertaistuki ja esihenkilötuki sekä johtamisen mahdollistajat*. Nämä luokat kuvaavat sekä jo olemassa olevia sekä toivottuja tuen muotoja digimuutoksen johtamisessa.

5.2.1 Organisaation tarjoama asiantuntijatuki

Lähijohtajat kokevat saavansa organisaatiolta tukea digimuutosprosessin johtamiseensa koulutuksen ja suoran asiantuntijatuen muodossa. Koulutusta tarjotaan sekä lähijohtajille että työntekijöille. Lähijohtajat ilmaisivat laajasti, että ovat tyytyväisiä organisaation tarjoaman koulutuksen määrään liittyen muutoksiin organisaation käytännöissä ja sähköiseen toimintatapaan siirtymisessä. Laajasti oltiin tyytyväisiä myös it-, järjestelmä- ja asiantuntijatuen tarjontaan organisaatiossa. Maininta tuli siitä, että asiantuntijatuen tarjonta on järjestetty melko sirpaleisesti, joten sen keskittäminen helpottaisi lähijohtajan tuen hakemista. Koulutuksista mainittiin toive, että työyksikköjen erilaisuus laajassa organisaatiossa pyrittäisiin huomioimaan, jolloin koulutuksen ei aina ole tarkoituksenmukaista olla joka yksikössä täsmälleen samansisältöinen. Myös hankkeet mainittiin organisaatiolta saatavan tuen muotoina.

”Täytyy kyllä sanoa, että löytyy tietoa, kunhan vaan on aikaa ja mahdollisuutta hakea.” (H8)

”No meillähän on tämä it-tuki, jos tulee tilanteita, että tarvitsee ottaa yhteyttä, niin tietenkin otetaan yhteyttä.” (H1)

Lähijohtajat toivoisivat laajasti henkilökunnalle perustietoteknisten taitojen koulutusta organisaation toimesta. Nämä tarvittavat taidot voisivat olla esimerkiksi tekstinkäsittely-, taulukkolaskenta- ja kokousohjelmistojen käyttötaitoja. Osaamisen määrä vaihtelee työyksiköissä riippuen henkilöstön ikäjakaumasta ja työntekijöiden omasta kiinnostuksesta digiasioita kohtaan. Oppimisen motivaatioon vaikuttaa myös aktiivisuus vapaa-ajalla digiasioiden parissa. Nuoremmat työntekijät ovat eläneet digiasioiden parissa mm. opiskelujensa myötä lähes koko ikänsä, joten heillä on usein suurempi osaaminen ja kiinnostus digiasioita kohtaan. Osa henkilökunnasta tarvitsisi digitaalisten taitojen laajempaa osaamista rohkaistuakseen ohjelmistojen käyttöön.

”Minä uskon, että osa tarvitsisi ihan sellaista peruskoulutusta kaikkiin Teamseihin ja tällaisiin.” (H1)

”Wordit ja Excelit voi joillekin olla ihan vierasta, että sellaista ihan peruskoulutusta pelkästään kuten Officen käyttöä varmasti tarvitsisi.” (H2)

Lähijohtajilta tuli esille myös toivetta, että henkilökunnalle pystyttäisiin järjestämään etäkoulutusten lisäksi enemmän lähikoulutusta ja mahdollisuutta siten kommunikoida suoremmin kouluttajan kanssa myös koulutustilanteessa. Suuntaus on tällä hetkellä se, että koulutukset tapahtuvat etänä tai tallenteina. Tällöin esimerkiksi koulutuksen etenemisen vauhtia on vaikea sopeuttaa oppijoiden toiveiden mukaan. Henkilöstön osaamisen lisääminen olisi tärkeä tuki lähijohtajalle hänen työssään. Lähijohtaja on vastuussa työyksikön toiminnasta ja koko henkilöstön digiasioiden osaaminen olisi tärkeää. Työssä käytetään monia ohjelmistoja ja sovelluksia, joten niihin kirjautumisen ja käyttämisen hyvät taidot helpottaisivat myös henkilöstön työntekoa.

”Kaikenlaisten ohjelmien osaaminen ja se että se tulee työkaluksi, niin se vie aikaa.” (H2)

”Henkilökunta ehkä korona-ajan jälkeen jäi vähän kaipaamaan sitä, että ihan olisi niitä livekoulutuksia ja näkisi niitä ihmisiä, saisi sitä vertaistukea.” (H1)

Lähijohtajat toivoivat itselleen tukea ja koulutusta digikäytäntöjen jalkauttamisesta työyhteisön arkeen sekä lisäkoulutusta järjestelmiin ja ohjelmistoihin niiden tehokkaaksi hyödyntämiseksi ja tuntemiseksi. Konkreettinen apu uusien ohjelmistojen selkeiden käyttöohjeiden laatimisessa ja toimistotyypissä työssä taas vapauttaisi aikaa muuhun johtamiseen. Organisaation tarjoamat käyttöohjeet ovat usein laajoja ja yksityiskohtaisia, joten ohjelmistojen käytön tueksi täytyy laatia työyksikössä myös selkeämpiä käyttöohjeita.

“(Ohjelmiston) ohje voi olla vaikka 50 sivuinen. No kuka sitä jaksaa lukea, ei kukaan. Sitten pitää tehdä sellaisia selkeitä, helppoja ohjeita... niin olen itse sitten joutunut tekemään. Kaikkihan vie aikaa ja pakko vaan sitten tehdä niitä, että saa niitä asioita eteenpäin.” (H7)

“Ehkä nimenomaan siihen tukea, että miten minä parhaiten pystyn tukemaan henkilöstöä tässä digiosaamisessa ja että tavallaan ihan suunnitelmaa siihen, että miten voitaisiin toteuttaa ja viedä käytäntöön tätä digijohtamista ja digiosaamista, varmaan ihan tukea siihen suunnitelmallisuuteen ja toteuttamiseenkin.” (H6)

Organisaatioiden koulutustarjonnan lähijohtajat kokevat omaa johtamistaan tukevana voimavarana. He löytävät myös kehittämisen tarvetta koulutuksista ja niiden järjestämisestä, mutta pääasiassa koulutuksiin ollaan tyytyväisiä. Myös organisaation it-, järjestelmä- ja muu asiantuntijatuki sai kiitosta. Lisäkoulutusta toivotaan digin jalkauttamiseen arjen työhön sekä järjestelmiin ja ohjelmistoihin.

Lähijohtajat toivoivat henkilöstölle mahdollisuutta saada tietoteknistä peruskoulutusta yksiköiden vaihtelevan tarpeen mukaan. Työntekijöiden osaamisen lisääminen olisi tärkeä tuki lähijohtajalle hänen työssään, jolloin työntekijöiden digivalmiudet olisivat paremmat. Tämä tukisi työntekijöiden tietoteknisten välineiden käyttämistä. Digiosaamisessa on havaittavissa työelämän eri sukupolvien välinen ero. Laukka ym. (2023) kommentoivat esihenkilöiden olevan vastuussa työntekijöidensä tietoteknisistä kyvyistä. Lähijohtajat tunnistavat tämän ja panostavat työntekijöiden ohjaamiseen, mutta toivoisivat lisää tukea työntekijöiden valmiuksien parantamiseen. Myös Ylitalo ym. (2023, 255) tutkimuksen mukaan johtajat ovat huomanneet, että työntekijöiden IT-kyvyt vaihtelevat, jolloin työntekijöitä tulee rohkaista digitaalisten ratkaisujen käytössä ja tarjota koulutusta tarvittaessa.

Muutoksen johtamisen ajatellaan liittyvän sekä asioiden hallintaan että ihmisten johtamiseen (Stenvall & Virtanen 2012, 75). Tämä asia kuvataan myös niin, että johtamisen nähdään koostuvan rationaalisesta, kovasta henkilöstöjohtamisesta ja ihmiskeskisestä, pehmeästä henkilöstöjohtamisesta (Vakkala 2012, 70). Ajattelen olevan kysymys näistä molemmista, kun esihenkilöt toivovat henkilöstölle lisää koulutusta, jonka tarpeen he ovat nähneet työnsä kautta. Digimuutosta johtaessaan he huolehtivat asioista, eli tehtävien teknisestä suorittamisesta ja järjestelmien hallinnasta, mutta samalla huolehditaan myös ihmisistä, eli työntekijöiden osaamisesta ja laajemmin työhyvinvoinnista.

Työ- ja elinkeinoministeriön kuvauksen (2019) mukaan terveydenhuollon prosessien osittaisen automatisoinnin tavoite olisi vapauttaa terveydenhoidon ammattilaiset toimistorutiineista varsinaiseen potilas- ja hoivatyöhön. Lähijohtajien kuvauksen mukaan digimuutos on tuonut paljon sovelluksia ja ohjelmistoja, jotka työntekijöiden tulee ottaa käyttöön. Tämä tuo lähijohtajan työhön lisää ohjaamista ja selkeiden käyttöohjeiden laatimista. Tähän työn osa-alueeseen lähijohtajat toivoisivat itselleen tukea, jolloin laajojen käyttöohjeiden lisäksi organisaation tulisi tarjota myös lyhyempiä ja selkeitä ohjeistuksia. Nyt tämä tehtävä on siirretty suoraan lähijohtajalle, jolloin hänelle on siirtynyt uusia kirjallisia töitä muiden töiden lisäksi hoidettavaksi.

5.2.2 Vertaistuki ja esihenkilötuki

Kaikki lähijohtajat kokivat lähijohtajakollegat tärkeäksi vertaistueksi digimuutoksen johtamisessa. Yhteyttä pidetään monin eri tavoin, keskustellaan kokemuksista myös säännöllisesti palavereissa ja vaihdetaan toimivia ideoita ja vinkkejä monista eri aiheista. Lähijohtajat kokevat, että tietoa jaetaan ja kollegoilta saa apua, ja tällöin itsekkin pääsee auttamaan toisia. Yhden lähijohtajan sanoin palavereissa käsitellään *“just näitä muutosjohtamisen asioita”* (H3). Lähijohtaja tekee esihenkilön työtä yksin henkilöstönsä kanssa, joten kollegiaalinen tuki muilta lähijohtajilta on tärkeä tuen muoto.

Toinen tärkeä tuki organisaatiossa on lähijohtajan oma esihenkilö. Jossain määrin toivottiin esihenkilöltä selkeämpää tukea tavoitteiden ja linjauksien asettamisessa digimuutoksen suhteen. Useat lähijohtajat kokivat oman esihenkilönsä tärkeäksi tueksi, mutta mukana oli myös kokemuksia, että oma esihenkilö ei ole ottanut tarpeeksi aktiivista roolia lähijohtajan

tukemisessa digimuutoksen johtamisessa. Myös omat työntekijät tärkeänä tukena digimuutoksen johtamisessa saivat maininnan kuvauksissa.

”Itselläkin on ne kollegat siellä, jotka tukee ja auttaa ja neuvo, jos nyt jotain ei satu osaamaan, niin sieltäkin tulee itselle se tuki sitten, ja myöskin esimies on hirveän auttavainen, että sen tuen saa sitten itsellekin.” (H5)

”Tietenkin oman esihenkilön tuki näissä asioissa, että ollaan ajan hermolla ja miten lähdetään asioita viemään eteenpäin yksiköissä, millä tavalla, millaiset tavoitteet ja millä tavalla jalkautetaan tiettyjä asioita ja minkälaiset suunnitelmat on asioiden halluunoton suhteen, oli se sitten kysymys esimerkiksi vaikkapa jostakin sovelluksesta, että se tuki tulisi myös sieltä ylhäältä päin, sellainen selkeä suuntaviiva.” (H6)

Terveystuon rakennetta kuvataan usein sanalla hierarkia (Virtanen 2010, 31). Huolimatta hierarkiasta, tai ehkä jopa sen mahdollistamana, lähijohtajat kuvasivat saavansa tukea omalle johtamiselleen sekä lähijohtajakollegoiltaan että omalta esihenkilöltään. Hierarkinen johtamisjärjestelmä luo puitteet palaverien ym. järjestämiselle eri henkilöstöryhmille linjaorganisaatiossa ja toimintakulttuuri vaikuttaa olevan toistensa tukemista sekä tiedon jakamista mahdollistava. Uudistuminen on vuorovaikutteinen prosessi, jossa johdon tuki, vastaanottavaisuus, ajan resurssointi, vuoropuhelu ja osallistaminen edistävät uudistumista. (Toivanen & Käsälä 2021, 78.) Myös Kantola ym. (2021, 33) mukaan riittävä resurssointi, muutosjohtamisen tuki ja osallistava kulttuuri tukevat muutosvalmiutta.

5.2.3 Johtamisen mahdollistajat

Tälle ryhmälle ilmaisuja annoin nimeksi *johtamisen mahdollistajat*. Moni lähijohtaja mainitsi tarvitsevänsä tukea johtamiselleen ajan muodossa. Rajalliset ajalliset resurssit vaikeuttavat digimuutoksen johtamista, omaa kouluttautumista ja työyhteisön tukemista muutoksessa. Aika ei vain yksinkertaisesti riitä kaikkeen mitä lähijohtajat toivoisivat voivansa toteuttaa.

”No just se, että on tarpeeksi aikaa se muutos viedä henkilökunnalle.” (H1)

”Aikaa pitäisi olla enemmän tähän omaan oppimiseenkin, että voi sitten sitä tietoa viedä eteenpäin ja tukea muita.” (H10)

Toivottiin myös tukea laite- ja ohjelmisto-osaamisen suhteen, koska muutos on jatkuvaa niidenkin osalta. Laitteet ja ohjelmistot vaihtuvat ja olemassa oleviin järjestelmiin tulee myös päivityksiä. Organisaation intranet on hyvä tuki mahdollistaen itsenäisen oppimisen ja tiedon hankkimisen. Intranet koettiin laajasti hyvänä tiedon lähteenä.

”Kyllä minä toivoisin, että saisi sellaisia vinkkejä ja neuvoja oikeastaan ihan kaikkeen, kun se on kuitenkin koko ajan sitä oppimista itselläkin, kun on koko ajan näiden koneiden kanssa pelannut, kyllä tavallaan sellaista selkeyttä ja vinkkiä, että tavallaan saataisiin helpommin kaikki asiat ja ohjelmat, sellaiseen kyllä itse kaipaisi käytännön apua”. (H5)

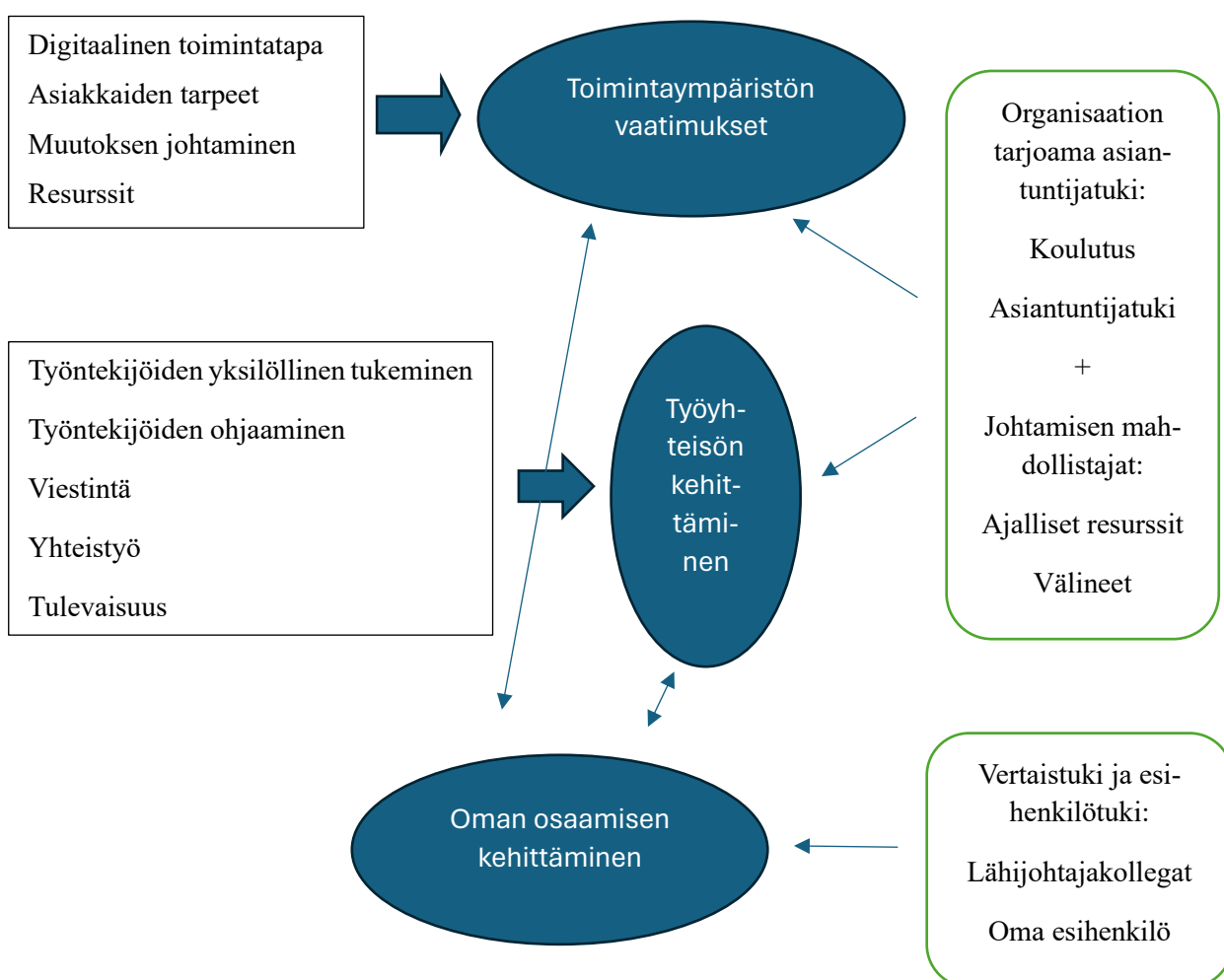
”Organisaation intrassa on ihan valtavasti ohjeita, sieltä löytää.” (H2)

Lähijohtajien näkemyksissä tuli usein esille ajankäytön pohdinta lähinnä kuvauksina ajan puutteesta suhteessa toimintaan, jota lähijohtajat toivoisivat voivansa toteuttaa. Tutkimuksissa ajallisten resurssien tarve johtamisen toteuttamisessa tulee esille lähinnä tehtävien kuvaamisen yhteydessä lyhyenä mainintana siitä, että tiettyihin johtamisen toimintoihin tulisi olla tarpeeksi aikaa (esim. Laukka ym. 2023; Toivanen & Käsälä 2021). Ajattelen, että ajankäyttö on oleellinen kysymys lähijohtajan työssä. Aikaa on rajallisesti ja lähijohtaja joutuu valitsemaan mihin hän käyttää aikansa. Lähijohtaja on tämän kysymyksen äärellä aika yksin. Kaiken uudistamisen keskellä lähijohtajalle olisi suuri tuki siitä, että otettaisiin huomioon myös se, miten paljon muutosprosessien toteuttamisen eri osa-alueet vievät aikaa.

Laitteisiin ja ohjelmistoihin liittyvä tuen tarve linkittyy kaikkiin tässä tutkielmassa esille tulleisiin digimuutoksen johtamisen osa-alueisiin. Lähijohtajat hyötyisivät laajemmasta teknisestä digiosaamisesta muuttuvassa toimintaympäristössä, työyhteisön kehittämistehtävässä ja oman osaamisen kehittämisen parissa. Tämä tulee esille myös aihepiirin tutkimuksissa (esim. Ylitalo ym. 2023; Ravelin ym. 2021; Laukka ym. 2023).

5.3 Digimuutoksen johtaminen ja tuen eri muodot - yhteenveto

Huomasin analyysiä tehdessäni yläluokkien liittyvät toisiinsa niin, että lähijohtajien kuvauksissa digimuutoksen johtamisen tuki, sekä olemassa oleva että toivottu, kohdentui digimuutoksen johtamisen sisällön luokkien aihepiireihin. Olen koonnut alla olevaan kuvaan *Lähijohtajien kokemuksia digimuutoksen johtamisesta* yhteenvedon tutkielmani tuloksista yhdistämällä yläluokat *Digimuutoksen johtamisen sisältöjä* ja *Digimuutoksen johtamisen tuen muodot* samaan kuvaan (kuva 1).



Kuva 1: Lähijohtajien kokemuksia digimuutoksen johtamisesta

Lähijohtajien näkemyksistä muodostui sisällönanalyysin perusteella kolme digimuutoksen johtamisen sisältöä ja ne ovat toimintaympäristön vaatimukset, työyhteisön kehittäminen ja oman osaamisen kehittäminen. Organisaatio tukee lähijohtajia työssään digimuutoksen

johtamisessa koulutuksen ja asiantuntijatuen muodossa. Lähijohtajat toivovat lisää tukea ajallisten resurssien ja digitaalisten välineiden osaamisen suhteen itselleen ja henkilöstölleen. Oman osaamisensa kehittämisessä digimuutoksen johtamisessa lähijohtajat saavat tukea erityisesti lähijohtajakollegoilta ja omalta esihenkilöltään. Omaan osaamistaan kehittämällä lähijohtajat vastaavat toimintaympäristön ja työyhteisön kehittämisen vaatimuksiin, ja vastaavasti nämä luokat ohjaavat lähijohtajan osaamisen kehittämisen tarpeita.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Pyrin tutkielmassani kuvailemaan sitä, kuinka sosiaali- ja terveyspalveluiden vanhuspalveluiden lähijohtajat ovat kokeneet digimuutosprosessin ja oman osaamisensa digimuutosprosessin johtamisessa. Lisäksi tavoitteenani on kuvailla sitä, millaista tukea lähijohtajat kokevat saavansa digimuutoksen johtamisessa. Tässä yhteydessä tulee esille myös kuvauksia siitä, millaista tukea lähijohtajat kokevat tarvitsevansa jo olemassa olevan tuen lisäksi. Tutkielma liittyy laajempaan keskusteluun muutosjohtamisesta ja lähijohtamisesta sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristössä. Digitaalinen muutos koskee koko yhteiskuntaa ja tämän tutkielman aiheena on sosiaali- ja terveydenhuoltoa koskeva digitaalinen muutosprosessi sekä sen johtaminen. Tutkielmani perustuu ajatukselle, että digitaalinen muutos on muutosprosessi, johon liittyy myös omia erityispiirteitä. Olen käyttänyt tutkielmassani empiiristä aineistoa ja laadullista sisällönanalyysin tutkimusmenetelmää. Tutkielmani kohderyhmä on sosiaali- ja terveydenhuollon vanhuspalveluiden lähijohtajat, joiden kokemuksia digimuutosprosessista selvitin heitä haastattelemalla. Tutkielmani tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten sosiaali- ja terveydenhuollon vanhuspalveluiden lähijohtajien kokemukset digimuutoksesta näyttäytyvät. Tämä voi mahdollistaa kokemuksista syntyneen tiedon hyödyntämisen digimuutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa.

Muutoksen johtamista sekä sosiaali- ja terveydenhuollon johtamista on tutkittu paljon jopa vuosikymmenien ajan. Digitalisaatio on aihepiiri, joka tekee tutkielmasta ajankohtaisen ja tärkeän. Sosiaali- ja terveydenhuollon lähijohtamista on myös tutkittu aiemmin, mutta tässä tutkielmassa digitalisaatio ja muutoksen johtaminen liitetään vanhuspalveluiden lähijohtamisen tehtäväkenttään. Tämä tekee tutkielmasta tarpeellisen juuri tänä aikana, jolloin koko sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristö on muutoksessa. Digitalisaatiota ehdotetaan laajasti ratkaisuksi alan ongelmiin ja myös vanhuspalveluiden järjestäminen tulevaisuudessa on tällä hetkellä ratkaistavana kysymyksenä. Tutkielman tulokset auttavat ymmärtämään digimuutosta, jota vanhuspalveluiden lähijohtajat toteuttavat työssään henkilöstönsä kanssa jokainen päivä.

Lähijohtajat kuvaavat kokemuksiaan digimuutoksen johtamisesta kolmen eri aihepiirin välityksellä, jolloin heidän kokemuksensa liittyvät toimintaympäristön vaatimukseen, työyhteisön kehittämiseen ja oman osaamisensa kehittämiseen. Heidän kuvauksissaan tulevat esille

osaaminen muutosjohtajuudessa ja osaamisen johtamisessa, sekä yleinen osaamisvaatimusten kasvaminen. Henkilöstön tukeminen ja ohjaaminen muutoksessa on tärkeä osa digimuutoksen johtamista. Vaikka lähijohtajat kokevat osaamisensa usein hyväksi, he myös tuovat laajasti esille oman osaamisensa kehittämisen merkitystä. Organisaatiolta tukea omalle työleen digimuutoksen johtamisessa lähijohtajat kuvaavat saavansa koulutuksen ja asiantuntijatuen muodossa. Myös tuki lähijohtajakollegoilta ja omalta esihenkilöltä on tärkeää. Lähijohtajat toivoisivat lisää digiasioden koulutusta itselleen, mutta erityisesti myös henkilöstölle mm. perustietoteknisten taitojen osalta. Henkilöstön osaamisen lisääminen tukisi henkilöstön oppimista sekä lähijohtajan työtä. Lähijohtajat kokevat oman osaamisensa, sekä muutosjohtamis- että teknologisen osaamisen, tärkeäksi digimuutoksen jalkauttamisessa yksiköiden työhön. Lähijohtajien kuvauksista tuli esille se, että organisaation toivottaisiin tukevan lähijohtajaa digimuutoksen johtamisessa huomioimalla tarpeellinen henkilöstön opastamiseen ja työyksikön kehittämiseen käytettävä aika. Lähijohtajien kuvauksissa esiin tulevat aihepiirit liittyivät laajasti tutkielmassa esiteltyihin hallintotieteelliseen keskusteluun muutosjohtamisesta sekä sosiaali- ja terveystieteiden johtamisesta.

Tavoitteenani on myös tulkita tutkielmani tuloksia Weickin (1995) CSM-mallin (*Critical Sensemaking Model*) avulla ja arvioida kuinka tässä muutosjohtamisen mallissa kuvatut osa-alueet tulevat esille tutkielmani tuloksissa. CSM-mallin mukainen yksilön muutosprosessin hahmottaminen sisältää seitsemän eri piirrettä. Käytän Lunikka ym. (2015, 235) kuvailemia luokkia tulkinnassani. Lisäksi Haataja ym. (2012, 218) luokkien kuvaukset ja Weickin (1995) alkuperäiset luokkien sisällön kuvaukset ovat tulkintani pohjana.

Lähijohtajien kuvauksissa tulee esille, että ymmärryksen luominen muutosprosessista on jatkuvaa (1), eli uudet tapahtumat kytkeytyvät aikaisempiin kokemuksiin. Kokemus erilaisista tilanteista auttaa näkemään sekä menneen että nykyajan ”plussat ja miinukset” ja se antaa näkemystä tämän hetken tilanteen käsittelyyn. Kokemus auttaa myös ymmärtämään, että vaikka muutos tuntuisikin nyt vaikealta, se voi jatkossa olla hyödyllinen. Lähijohtajien kuvauksissa tulee esille, että muutosprosessin hahmottaminen ei ala eikä lopu, vaan se on jatkuvaa (2). Tilanteet muuttuvat ja johtaminen on jatkuvaa toimintaa. Oma kouluttautuminen antaa kykyä miettiä vaihtoehtoja ja toimintamalleja vaihtuvissa tilanteissa. Lähijohtajat miettivät paljon, kuinka henkilöstöä pystyisi parhaiten tukea muuttuvissa tilanteissa, koska muutos on jatkuvaa koko henkilöstölle. Ymmärryksen rakentaminen muutosprosessista on

CSM-mallissa identiteettiin pohjautuvaa (3). Identiteetti rakentuu vuorovaikutuksessa ja vaihtelee eri tilanteissa (Weick 1995). Lähijohtajien kuvauksissa tulee esille se, että heillä on työelämässä monia identiteettejä. Esihenkilö katsoo tilanteita eri rooleista välillä työnantajan näkökulmasta muutoksen toteuttajana ja välillä työntekijöiden tukijan ja ohjaajan roolista. Lähijohtaja on myös oman esihenkilönsä alainen, toisten lähijohtajien kollega sekä asiakkaiden ja omaisten tarpeiden puolustaja. Hän pyrkii ymmärtämään muutosta monesta eri näkökulmasta käsin. Muutoksen hahmottaminen on tilanteista poimituille vihjeille huomionsa kohdistavaa (4). Lukiessani Weickin (1995) teoriaa tulkitsin tämän tarkoittavan sitä, että helposti toimitaan tuttuihin rakenteisiin tukeutuen, eikä aina mietitä uusia tapoja toimia. Myös monet epäviralliset keskustelut auttavat luomaan ymmärrystä uudesta tilanteesta (Lunkka ym. 2015, 238). Tästä lähijohtajat eivät suoranaisesti puhuneet, mutta ajattelen, että lähijohtajien kuvaama laaja kouluttautuminen antaa näkemystä katsoa asioita uusista näkökulmista näiden vihjeiden lisäksi. Muutoksen hahmottamisessa on tärkeää vakuuttavuuden saavuttaminen (5). Tilanteet muuttuvat ja ”muutostarinan” tulee olla uskottava enemmän kuin täysin paikkaansa pitävä. Muutoksessa tarvitaan mm. käytännöllisyyttä, luovuutta ja kekseliäisyyttä. Näin syntyy rohkeutta lähestyä muutosta. (Weick 1995.) Ajattelen, että lähijohtajien ymmärrys digimuutoksen tärkeydestä tulevaisuudessa ja henkilöstön kannustaminen positiivisesti kohti tätä tulevaisuutta voisi edustaa tätä näkökulmaa. Muutoksen hahmottaminen on välitöntä toimintaa, joka tapahtuu vastavuoroisessa suhteessa ympäristön kanssa (6). Ihmiset ja heidän ympäristönsä ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja vaikuttavat toisiinsa. Tämä ilmiö tulee esille lähijohtajien kuvauksessa laajasta vuorovaikutuksesta sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristössä eri toimijoiden kesken. Muutosprosessi hahmotetaan sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla (7). Tätä viimeistä periaatetta lähijohtajat kuvasivat laajasti osana digimuutoksen johtamista. Digimuutoksen johtamiseen kuuluvat puhe, keskustelu, vuorovaikutus ja yhteistoiminta yksilöiden, ryhmien ja eri ammattiryhmien kesken.

Tutkielmassa haastateltavana olleet lähijohtajat kuvasivat digimuutoksen johtamista niin, että CSM-mallin (Weick 1995) seitsemän osa-aluetta ovat löydettävissä heidän kuvauksistaan. Monenlainen yhteistyö, kommunikaatio ja vuorovaikutus ovat keskeisessä roolissa lähijohtajien muutosprosessin johtamisen kokemuksissa. Tämä tulos on yhtenäinen sen ajatuksen kanssa, että 2000-luvun muutosjohtamisen malleissa on korostettu keskustelun ja vuorovaikutuksen merkitystä (esim. Taskinen 2017). Lähijohtajat johtavat digimuutosta

arvioiden tilanteita monista eri rooleista ja tilanteista käsin omaan kokemukseensa perustuen. CSM-mallin (Weick 1995) seitsemän muutosjohtamisen piirteiden avulla lähijohtajat hahmottavat muutosta omien kokemustensa kautta kukin omalla tavallaan, mutta monia yhteneväisiä kokemuksia esille tuoden. CSM-malli kuvaa keinoja, joiden avulla lähijohtajat tekevät tulkintoja uudesta tilanteesta.

Laukka ym. (2020, 10 of 15) kuvaavat johtajilla olevan monia rooleja. Näitä ovat tukijan, muutospäällikön, puolestapuhujan, projektipäällikön, päätöksentekijän, fasilisaattorin ja mestarin roolit. Tämän tutkielman tulokset kuvaavat, että nämä roolit löytyvät myös sosiaali- ja terveydenhuollon vanhuspalveluiden lähijohtajien kuvauksista liittyen digimuutoksen johtamiseen. Lähijohtaja rakentaa työyhteisönsä digimuutosta muutos- ja projektipäällikön ominaisuudessa. Hän ohjaa henkilöstöään mestarin ja tukijan tehtävissä. Puolestapuhujana sekä fasilisaattorina hän huolehtii digimuutoksen onnistumisen edellytysten ja välineiden tarjoamisesta, sekä päätöksentekijänä pyrkii mahdollistamaan tämän kaiken. Onnistuneessa muutoksessa muutosjohtajat ovat sensitiivisiä ja kykenevät havainnoimaan sitä, mitä organisaatiossa tapahtuu muutosprosessin aikana (Stenvall & Virtanen, 2007). Lähijohtaja luo käsitystä muutoksesta näiden roolien välityksellä ja samalla huomioi sitä, miten hän löytää parhaat keinot ohjata henkilöstään muutoksessa. Tämä on laaja tehtäväkenttä ja ajattelen, että lähijohtajat ovat organisaatioissa digimuutoksessa hyvin keskeisessä roolissa. Digimuutos laajenee väistämättä, koska uusia toimintamalleja pyritään kehittämään digipalveluiden muodossa sosiaali- ja terveyspalveluiden haasteiden ratkaisemiseksi. Uusista digitaalisista toimintamalleista päätetään ylemmän johdon, suunnittelijoiden ja asiantuntijoiden toimesta. Lähijohtajan tulee jalkauttaa nämä toiminnot omaan yksikköönsä henkilöstöä tukien ja opastaen. Lähijohtaja myös muokkaa tietoa helpommin omaksuttavaan muotoon esimerkiksi kirjoittamalla selkeitä työhjeistuksia laajojen käyttöohjeiden lisäksi. Tämä kaikki tapahtuu hoitotyön johtamisen, henkilöstöhallinnon ja muun johtamisen lisäksi. Lähijohtajien kuvauksissa tulee esille usein maininta ajan puutteesta, jolloin mieleeni nousee kysymys, että ymmärretäänkö tämä panostus myös digimuutoksen johtamiseen huomioida lähijohtajan työn resurssien suunnittelussa? Tämän tutkielman tulokset kuvaavat, että sosiaali- ja terveydenhuollon vanhuspalveluiden työn digimuutos tukeutuu vahvasti lähijohtajien panostukseen.

Lähijohtajilla oli monia konkreettisia ja arjen työhön liittyviä toiveita siitä, millaista tukea ja apua he toivoisivat saavansa digimuutoksen johtamisessa. He toivovat, että asiakkaille saataisiin digitaalisesti toteutettua viriketoimintaa arkensa iloksi kaiken muun digikehittämisen lisäksi. Digitaalisten välineiden kehittämisessä tulisi paremmin huomioida käyttäjien toiveet ja kokemukset. Lähikoulutus olisi tarpeellista saada myös etäkoulutusten lisäksi. Lähijohtajat toivoivat saavansa itselleen tukea kirjallisten ohjeiden laadintaan henkilöstölle ohjelmistojen ja sovellusten käyttöä varten. Näiden lisäksi erityisen laajana toiveena tuli esille toive siitä, että osalle henkilökuntaa mahdollistettaisiin perustietoteknistä koulutusta. Henkilöstön tietotekninen osaaminen vaihtelee ja työelämän eri sukupolvilla on erilaiset lähtökohdat tietoteknisten välineiden käyttämiseen. Haasteita henkilöstölle aiheuttavat esimerkiksi tekstinkäsittely- ja taulukkolaskentaohjelmistot sekä sähköiset alustat kokouksiin ja palavereihin. Huttu (2023, 14) on kuvannut jopa tutkimuksessa harjoitettua teknologista optimismia, jota pitäisi lähestyä myös kriittisesti. Virallinen puhetapa digimuutoksesta sisältää suuria suunnitelmia ja positiivisia seurauksia. Se tulee mieleeni tässä yhteydessä, kun puhutaan henkilöstön kyvystä vastaanottaa digitaalisten toimintatapojen murros. Huomioidaanko kaikessa digisuunnittelussa se, että eri aloilla henkilöstön kyvyt vaihtelevat ja myös saman alan sisällä löytyy eri tasoista osaamista. Mitä siitä seuraa, jos digimuutokseen rynnistetään tätä piirrettä huomioimatta? Tämän tutkielman tulosten mukaan henkilöstön vaihtelevan osaamisen huomioiminen työyksikön toiminnassa jää lähinnä lähijohtajan tehtäväksi. Digimuutoksen johtaminen on henkilöstön tukemista ja käytännön tilanteiden ratkomista.

Tiedotusvälineissä ja julkisuudessa puhutaan paljon sosiaali- ja terveystalouden tulevaisuudesta ja digitaalisen toimintatavan kasvusta. Terveystalouden nopea muutostahti myös henkilöstön suhteen luo haasteita lähijohtajan työhön (Hämäläinen ym. 2014, 186). Tutkielman lähijohtajat kuvasivat laajasti muutosta erityisesti hyvinvointialueiden käynnistymisen yhteydessä. Muutoksesta huolimatta lähijohtajat olivat tyytyväisiä moniin asioihin. He olivat laajasti tyytyväisiä omaan osaamiseensa digimuutoksen johtamisessa ja kokivat saavansa tarpeeksi koulutusta oman osaamisensa kehittämiseksi. Organisaatio tukee heidän työtään järjestämällä toimivan asiantuntija-, IT- ja järjestelmätuen. Lähijohtajakollegat ja oman esihenkilö ovat myös lähijohtajalle tärkeä tuki. Henkilöstö toimii yhteistyössä ja auttaa toisiaan digimuutoksen vastaanottamisessa. Näiden positiivisten kokemusten tukemana lähijohtajat kohtaavat digimuutoksen nykyhetken ja tulevaisuuden haasteet.

Tutkielman tekemisen eri vaiheissa olen pyrkinyt kiinnittämään huomiota tutkielman uskottavuuteen, luotettavuuteen ja eettisyyteen. Uskottavuus liittyy tutkimusprosessin hyväksyttävään toteutukseen, luotettavuus perustuu tutkijan tekemien valintojen perusteltavuuteen ja eettisyys kuvaa sitä, että tutkija noudattaa hyväksytyjä eettisiä periaatteita koko tutkielman edistymisen ajan (Puusa & Juuti 2020a, 175.) Laadullisen tutkimuksen uskottavuuden tarkastelu koostuu monesta osatekijästä (Puusa & Julkunen 2020, 189).

Vaikka tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntyä, voi tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihdella eri tutkimuksissa. Tästä johtuen kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja validius eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoitus mitata. Nämä termit yhdistetään enemmän kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kuitenkin myös kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida, vaikka näitä termejä ei käytettäisikään. Olen pyrkinyt toteuttamaan Hirsjärvi ym. (2010, 231-232) ohjeistusta, jonka mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisen kaikista vaiheista.

Tutkielmani aihe on sosiaali- ja terveydenhuollon lähijohtajien kokemukset digimuutoksen johtamisesta. Idea tutkielman aiheeksi syntyi siitä, että pääsin Lapin yliopiston johtaman GeroDigiLead -hankkeen yhteyteen toteuttamaan pro gradu -tutkielmaani. Laadullinen tutkielma oli valintani siksi, että tavoite oli pyrkiä kuvaamaan lähijohtajien kokemuksia. Alusta alkaen oli selvää, että kerään tutkielmani aineiston haastattelujen muodossa ja hankkeen asiantuntijat tulevat myös käyttämään haastattelujen aineistoa hankkeen jatkovaiheiden yhteydessä. Haastateltavat on valittu niin, että heillä oli kokemusta vanhuspalveluiden lähijohtajuudesta. Haastateltavien yhteystiedot sain hankkeen vastuulliselta johtajalta. Tämä tuntui itsestäni hyvältä vaihtoehdolta, koska tällöin tutkielmani haastatteluvaihe olisi hyödyksi myös hankkeelle, jonka tavoite on tukea lähijohtajia omassa työssään digimuutoksen ympäristössä. Koen myös, että tutkielman aihe on tästä syystä hyvin ajankohtainen ja tarpeellinen. Kerroin haastateltaville tutkielman yhteydestä hankkeeseen sekä etukäteistiedotteessa (Liite 1) että haastattelutilanteessa ennen haastattelun alkua. Useampien haastateltavien kanssa olin yhteydessä myös puhelimitse ennen haastattelua.

Ennen haastattelua perehdyin tutkielman teoreettiseen viitekehykseen muutoksen- ja digimuutoksen johtamisen, sekä sosiaali- ja terveydenhuollon lähijohtajuuden käsitteiden

kautta. Näiden käsitteiden sekä laajemmin hankkeessa määriteltyjen teemojen avulla rakensimme tutkielmani teemahaastattelurungon yhdessä hankkeen asiantuntijoiden kanssa. Tämä rungon tarkoitus oli kerätä tietoa tutkielmaani varten, mutta myös hankkeen jatkovaiheiden suunnittelua varten. Haastattelujen alussa kahden haastattelun jälkeen lisäsin haastattelurunkoon jokusen kysymyksen koskien tutkielmani aihetta, koska koin että jotkut teemat jäivät liian vähälle käsittelylle. Haastattelujen aikana hyväksyin myös sen, että jotkut aihealueet jäivät oman kysymyksenasetteluni ulkopuolelle hankkeen käyttöön.

Haastattelun tulos on aina seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta (Hirsjärvi & Hurme 2009, 189). Jokainen haastattelutilanne on ainutlaatuinen ja omalla tavallaan etenevä. Toteutin kaikki haastattelut samoilla kysymyksillä, joskin tietenkin painotus eri haastatteluissa vaihteli sen mukaan, kuinka paljon haastateltavat halusivat eri aihealueista puhua. Hirsjärvi & Hurme (2009, 184) kommentoivat, että ennalta olisi hyvä miettiä, miten teemoja voidaan syventää ja pohtia vaihtoehtoisia lisäkysymyksiä. Tässä kohdassa minun vähäinen aikaisempi kokemukseni haastattelijana vaikutti niin, että tähän en ollut tarpeeksi hyvin varautunut. Vasta haastattelujen edetessä sain kokonaiskuvaa vastauksista ja osasin reagoida paremmin. Haastattelurunko sisälsi myös jonkin verran toistoa kysymyksissä ja tämänkin huomasin vasta haastatteluprosessin edetessä. Haastattelutilanteet sujuivat hyvin ja olimme molemmat, sekä haastattelija että haastateltava, varanneet rauhallisen ja häiriöttömän hetken haastattelua varten. Joitakin etähaastatteluun liittyviä teknisiä haasteita oli, kuten välillä huono kuuluvuus tai nettiyhteyden katkeaminen kesken kaiken. Haastatteluun liittyvien eettisten periaatteiden toteutumisen olen kuvannut aiemmin tutkielman alaluvussa 4.2. Olen pyrkinyt takaamaan haasteltavien oikeudet sekä anonymiteetin asianmukaisesti ja haastateltavia niistä informoiden. Jälkikäteen olen miettinyt, että tilanteessa, joissa haastateltavilla on yhteneväisiä kokemuksia aiheesta, voisi myös ryhmähaastattelu olla hedelmällinen tapa toteuttaa haastattelu. Tällöin keskustelu voisi polveilla syvemmälle aiheeseen yhteisten kokemusten välittämänä. Tämän toteuttamiseen vaadittaisiin ehkä haastattelijalta suurempaa kokemusta haastattelun toteuttamisessa.

Litteroin haastattelut puhelinnauhoitteilta Word -dokumenteiksi ja hävitin tallenteet litteroinnin jälkeen. Haastattelusta tallensin myös Teams -tallenteen ja tulen sen hävittämään tutkielman valmistumisen jälkeen. Tämä tallenne oli laadultaan melko huono litterointia ajatellen. Aloitin litteroinnin mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, jotta myös muistaisin haastattelun vielä siinä vaiheessa. Samalla haastattelutilanteen ja litteroinnin myötä alkoi

syntyä jo ajatus siitä, mitä haastattelujen sisällöistä nousee esille. Tarkastin myös litteraatit vielä uudelleen kuuntelemalla haastattelut, koska ensimmäisellä kirjoituskierröksellä tulee yllättävän paljon vääriä sanoja ja puutteita, vaikka yritys on olla huolellinen. En merkinnyt ylös taukoja, äänenpainoja tai muita tekstin ulkopuolisia asioita joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta, vaan litteroin vain itse puheen. Poistin jo tässä vaiheessa tekstistä tunnistettavat piirteet ja murreilmaisuja. Litteraatit toimitin hankkeen asiantuntijoille ilman yhteyttä haastateltavan henkilötietoihin haastattelulle antamallani kooditunnisteella. Haastattelulitteraatit auttavat Lapin yliopiston johtaman GeroDigilead -hankkeen tutkijoita osaltaan kehittämään hankkeen toimintamuotoja.

Tutkimuksen kaikki ratkaisut perustuvat viime kädessä tutkijan subjektiivisiin valintoihin (Puusa & Julkunen 2020, 189). Tutkijan tulee pystyä dokumentoida se, miten hän on päätenyt luokittamaan ja kuvaamaan tutkittavien maailmaa niin kuin hän on sen tehnyt. Jokainen tutkija tekee kuitenkin omat valintansa ja toinen tutkija olisi voinut päätyä erilaiseen lopputulokseen. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 189.) Valitsin tutkielman analyysimenetelmäksi sisällönanalyysin, jonka tavoitteena on kuvailla tutkittavaa ilmiötä. Olen itse tehnyt valinnat luokittelun ja luokkien yhdistämisen suhteen. Olen etsinyt aineistosta alkuperäisilmaisuja liittyen tutkimuskysymyksiin. Näistä ilmaisuista olen luonut ryhmiä pelkistettyjä ilmaisuja etsien alkuperäisilmaisuista yhteneväisyyksiä ja myös eroja. Näitä ryhmiä yhdistämällä olen luonut alaluokkia ja lopulta yläluokkia. Luokkia luodessani olen pyrkinyt etsimään yhteistä nimittäjää ryhmälle ilmaisuja. Molempiin tutkimuskysymyksiin sain vastaukseksi kolme yläluokkaa vastaamaan tutkimuskysymyksen. Nämä on kuvattu tutkielman luvussa 5. Pyrin valintoja tehdessäni katsomaan aineistoa niin, että en antaisi aikaisemman tietämykseni aiheesta ohjata heti ajatteluani. En kuitenkaan pysty täysin sanomaan, ettei näin olisi voinut jossain määrin tapahtua esimerkiksi aiheeseen perehtymisen tai oman työtaustani johdosta. Olen tutkijana vastuussa valinnoistani ja joku muu olisi voinut päätyä samalla aineistolla erilaisiin valintoihin. Analyysin alkuvaiheessa minua hieman arvelutti hankkeen kanssa yhteisen haastattelurungon toimivuus, mutta aineiston lukemisen ja arvioinnin jälkeen löysin paljon asioita, jotka pystyin yhdistämään tutkimuskysymyksiin. Valintojen tekemisessä minulle toi varmuutta se, että lähijohtajien kokemuksista löytyi monia aihepiirejä, joissa kokemukset olivat melko samansuuntaisia. Sisällönanalyysiä on kritisoitu esimerkiksi siitä, että se pelkistyy luokitteluun sekä jonkinlaiseen alkuvaiheen analyysiin ja koodaamisen on kuvattu tukahduttavan erilaisuutta (Salo 2015, 171; 179). Näitä seikkoja olen pyrkinyt huomioidaan sillä, että olen analyysin ohessa verrannut tuloksia lukemaani aiempaan tietoon

aihepiiristä ja johtopäätöksissä olen peilannut tuloksia tutkielman alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Olen tuloksissa esitellyt myös vähemmän mainintoja saaneita kuvailuja kokemuksista.

Tutkimustulosten yhteydessä olen tulkinnut tulosten yhteensopivuutta Weickin (1995) CSM-mallin (*Critical Sensemaking Model*) kanssa. Huomasin, että tutkielman tulokset ovat sellaiset, että tämän muutosjohtamisen mallin seitsemän osa-aluetta löytyvät tutkimustuloksista. Malli on muutosprosessin hahmottamisen malli, jossa korostuu vuorovaikutuksen merkitys muutoksen johtamisessa. Tämä voi auttaa ymmärtämään digimuutoksen johtamisen prosessia sosiaali- ja terveydenhuollon vanhuspalveluiden ympäristössä. Myös tämä johtopäätös on omaa tutkijan tulkintaani, koska suoraa vastausta tähän ei ole saatavilla, vaan tutkijan täytyy luoda omat johtopäätöksensä tukeutuen haastateltavien vastauksiin. Tässäkin yhteydessä toinen tulkitsija olisi voinut päätyä toisenlaiseen lopputulokseen.

Tutkielman monissa vaiheissa tutkijan tulkinta on tärkeässä roolissa. Haastattelu on konteksti- ja tilannesidonnaista ja siihen sisältyy aina tulkintaa, jolloin tulosten yleistämistä on tarkkaan punnittava (Hirsjärvi & Hurme 2009, 12). Aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko ovat tutkimuksen tärkeitä vaiheita, johon tähdätään tutkimusta aloittaessa. Tulkinta tarkoittaa aineiston analyysissä esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa. Jokainen tutkija tulkitsee tutkimusta omalla tavallaan. (Hirsjärvi ym. 2010, 221; 229.) Tämän tutkielman tuloksia ei voi yleistää koskemaan kaikkia vanhuspalveluiden lähijohtajia, vaan tämä kuvaus koskee tutkielmassa haastateltavina olleiden lähijohtajien kokemuksia digimuutoksen johtamisesta. Tutkijana olen tulkinnut lähijohtajien kokemuksia luoden yhden näkökulman vaihtelevaan todellisuuteen. Olen saanut opiskelijana tutkielman laatimisen myötä kokemuksen tieteellisen tutkielman tekemisestä kaikkine sen vaiheineen ja pohdintoineen. Tämä on ollut kokemuksena mielenkiintoinen ja opettavainen iloineen ja myös hetkittäisine epäuskon hetkineen. Vaikka olen työskennellyt aiemmin terveydenhuollon parissa, olen tämän tutkielman myötä saanut näkökulman alan toisen ammattiryhmän työhön ja heidän kokemuksiinsa digimuutoksen johtamisesta. Olen iloinen ja kiitollinen siitä, että vanhuspalveluiden kymmenen lähijohtajaa raottivat minulle verhoa heidän työnsä ja arkensa ymmärtämiseen digimuutoksen aihepiirin parissa. Helenius ym. (2015, 213) mukaan tutkimuksen arvon ratkaisee itse ilmiön ja sen erityislaatuisuuden tavoittaminen. Toivon, että tutkielmani tulokset tavoittavat vanhuspalveluiden lähijohtajien kokemuksia digimuutoksen johtamisesta. Sosiaali- ja terveydenhuollosta löytyy paljon erilaisia

työympäristöjä ja työyhteisöjä. Jatkotutkimuksina digimuutoksen ilmiötä sosiaali- ja terveydenhuollon parissa voitaisiin tutkia laajemmin verraten erilaisia työyksiköitä toisiinsa. Alan tehtäväkenttä on niin laaja, että digimuutosta on mahdotonta pelkistää yhden todellisuuden nimiin.

LÄHTEET

Ahokas, M. (2001): Kurt Lewin. Kenttäteoria, ryhmädynamiikka ja toimintatutkimus. Teoksessa Hänninen, V., Partanen, J. & Ylijoki, O-H. (toim.) (2001): *Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjää*, sivut 105-128. Vastapaino. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Aineistohallinnan käsikirja, Tietoarkisto, Tampereen yliopisto:

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistohallinta/> (lainattu 29.4.2023)

Alasoini, T. (2018): *Digitalisaatiolla työn uudelleenajatteluun. Millaista tutkimusta ja kehittämistä tarvitaan?* Työterveyslaitos. Juvenes Print. Tampere.

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137397/TTL-978-952-261-842-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (lainattu 26.2.2023)

Arikoski, J. & Sallinen, M. (2007): *Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti*. Johtamistaidon opisto JTO. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Artikkeli Yleisradio 17.11.2023:

<https://yle.fi/a/74-20060228> (lainattu 24.11.2023)

Autioniemi, J. (2020): Tekoälyn kehittäminen julkisella sektorilla. *Hallinnon tutkimus* 39(1), 5-20.

Bjerregård Madsen, J. Kaila, A., Vehviläinen-Julkunen, K. & Miettinen, M. (2020): Hoitotyön johtajien ja lähijohtajien työn sisältö erikoissairaanhoidossa. *Hoitotiede* 32(2), 75-85.

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022): Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede* 34 (4), 215-225.

Eskola, J. & Vastamäki, J. (2015): Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim) (2015): *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, sivut 27-44. PS-kustannus. Bookwell Oy, Juva.

GeroDigiLead-hanke (2023-2026):

<https://www.ulapland.fi/FI/Kotisivut/GeroDigiLead> (lainattu 12.10.2023)

Grönroos, E. & Perälä, M-L. (2004): *Johtamistutkimus terveydenhuollossa – kirjallisuuskatsaus*. Aiheita 22/2004. Stakes monistamo. Helsinki.

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77912/Aiheita22-2004.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (lainattu 22.9.2023)

Haataja, M., Tiirinki, H., Suhonen, M. & Paasivaara, L. (2012): Muutosprosessin arvioinnin kehys lähijohtajan näkökulmasta – CMS-teorian sovellus terveydenhuollon työyksikössä. *Hallinnon Tutkimus* 31(3), 217-230.

Helenius, J., Salonen-Hakomäki, S-M., Vilkka, H., Saaranen-Kauppinen, A. & Eskola, J. (2015): Teorian ja empirian vuoropuhelu tutkimuksessa: reflektioita ja ratkaisuja. Teoksessa Aaltonen, S. & Högbacka, R. (toim) (2015): *Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa*, sivut 191-217. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.

https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/99323/umpikujasta_oivallukseen_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y (lainattu 2.5.2024)

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2009): *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus. Yliopistopaino. Helsinki

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2010): *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Hospodkova, P., Berezna, J., Bartak, M., Rogalewich, V., Severova, L. & Svoboda, R. (2021): Change Management and Digital Innovations in Hospitals of Five European Countries. *Healthcare (Basel)* Vol. 9 (11), p. 1508.

Huhtinen, A-M. & Tuominen, J. (2020): Fenomenologia. Ihmisten kokemukset tutkimuksen kohteena. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) (2020): *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, sivut 296-307. Gaudeamus. Printon Trukikoda. Tallinna.

Huttu, K. (2023): *Tietoperustaisuus perusopetuksen digitaalisen transformaation hallinnassa – Systeminen näkökulma tietoperustaisuuden rakentumiseen*. Acta electronica Universitatis Lapponiensis 350. Lapin Yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta.

Hämäläinen, S., Tiirinki, H. & Suhonen, M. (2014): Vastavuoroisen luottamuksen vahvistaminen terveydenhuollon muutosprosesseissa lähijohtajien kokemana – psykologisen sopimuksen näkökulma. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 51, 177-190.

Isosaari, U. (2008): *Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatioissa. Tarkastelu lähijohtamisen näkökulmasta*. Acta Wasaensia No 188. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 4. Vaasan yliopisto.

Jordan, M.E., Lanham, H.J., Crabtree, B.F., Nutting, P.A, Miller, W.L, Stange, K.C. & McDaniel, R.R. (2009): The role of conversation in health care interventions: enabling sensemaking and learning. *Implementation Science* 2009 4:15.

Juuti, P. (2006): Organisaation kehittämisen muutossuuntia. Teoksessa Juuti, P. (toim.)(2006): *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*, sivut 88-102. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Juuti, P. (2016): *Johtamisen kehittäminen*. PS-kustannus. Bookwell Oy. Juva.

Juuti, P. & Puusa, A. (2020): Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) (2020): *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, sivut 9-19. Gaudeamus. Printon Trukikoda. Tallinna.

Kanste, O. (2005): *Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa*. Oulu University Press. Oulu.

Kantola, J., Lehto, K. & Ekman, K. (2021): Lähijohtajien muutosvalmius kuntasektorilla. *Hallinnon Tutkimus* 40(1), 23-36.

Kauppi, M., Toivanen, M. & Tuomivaara, S. (2021): Psykologinen turvallisuus uudistumisen kasvualustana. Teoksessa Toivanen, M., Käsälä, M., Kalliomäki-Levanto, T., Kauppi,

M., Tuomivaara, S., Yli-Kaitala, K. & Suorsa, T. (2021): *Onnekkait sattumat ja psykologinen turvallisuus uudistumisen lähteinä työpaikoilla*, sivut 79-94. Työterveyslaitos. Helsinki.

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/141063/TTL-978-952-261-951-8.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (lainattu 29.9.2023)

Kivinen, T. (2008): *Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Knowledge Management in Health Care Organizations*. Väitöskirja. Terveystalouden- ja talouden laitos. Kuopion yliopisto. Kuopio.

Kotter, J.P. (1996): *Muutos vaatii johtajuutta*. Oy Rastor Ab. Data Com Finland Oy.

Kotter, J.P. (2009): *Tärkeys järjestykseen. Nyt*. Talentum Media Oy. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T., Kääriäinen, M. & Kanste, O. (2011): Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 2011, 23(2), 138-148.

Laaksonen, H. (2022): Hyvän e-johtamisen rakennusaineet. Teoksessa Laaksonen, H. & Ollila, S. (toim.) (2022): *Henkilöstöjohtamisen moninaisuus – ajateltua, koettua, tutkittua*, sivut 75-86. Oppian. Helsinki.

Lahjovuori, R-L., Ligthart, R., Heikkilä-Tammi, Keränen, K., Bordi, L., Laakkonen, T. & Mäkinen, J-P. (2020): *Digimuutos tehdään yhdessä*. Laurea-ammattikorkeakoulu, Tampereen yliopisto ja Cambridgen yliopisto.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/313005/Digimuutos%20tehdään%20yhdessä.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (lainattu 26.2.2023)

Laine, T. (2010): Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (2010): *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, sivut 28-45. PS-kustannus. WS Bookwell Oy, Juva.

Laitinen, I. (2016): Työn mielekkyyden ja mahdollisuuksien tukeminen johtamisella. Teoksessa Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (2016): *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*, sivut 147-184. Tampere University Press.

Lammintakanen, J. (2017): Henkilöstö voimavarana – osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (2017): *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*, sivut 237-258. Sanoma Pro Oy.

Laukka, E., Hammaren, M., Pölkki, T. & Kanste, O. (2023): Hospital nurse leader's experiences with digital technologies: A qualitative descriptive study. *Journal of advanced nursing*, Vol 79(1), p.297-308.

Laukka, E., Huhtakangas, M., Heponiemi, T. & Kanste, O. (2020): Identifying the Roles of Healthcare Leaders in HIT Implementation: A Scoping Review of the Quantitative and Qualitative Evidence. *International Journal Environmental Research and Public Health* 2020, 17, 2865.

Lehto, K. (2022): Lähijohtaja – myötätuntoinen mahdollistaja ja arjen tukipilari. Teoksessa Laaksonen, H. & Ollila, S. (toim.) (2022): *Henkilöstöjohtamisen moninaisuus – ajateltua, koettua, tutkittua*, sivut 110-120. Oppian. Helsinki.

Lo, B., Nagle, L.M., White, P., Kleib, M., Kennedy, M.A. & Strudwick, G. (2021): Digital and informatics competencies: Requirements for nursing leaders in Canada. *Healthcare management forum* Vol 34(6), p. 320-325.

Lunkka, N. (2018): *Making sense of hospital change project actuality*. Acta Universitatis Ouluensis D Medica 1464. Juvenes Print. Tampere.

Lunkka, N., Pätsi, J. & Suhonen, M. (2017): Kerrottu tyytyväisyys, pettymys ja ärtymys sairaalan organisaatiomuutoksen kontekstissa. Osastonhoitajat tunnekokemuksiaan merkityksellistämässä. *Hallinnon Tutkimus* 36(3), 150-165.

Lunkka, N., Suhonen, M. & Turkki, L. (2015): Sairaalan projektit merkitysten materialisoinnin areenoina – ylihoitajien kokemuksia muutosprosesseista. *Hallinnon tutkimus* 34(3), 233-248.

Mettiäinen, S., Laakso, H. & Raatikainen, R. (2003): Terveystieteiden osastonhoitajien pätevyys. *Hallinnon tutkimus* 1/2003, 68-81.

Narinen, A. (2000): *Terveystieteiden osastonhoitajan työn sisältö tällä hetkellä ja tulevaisuudessa*. Väitöskirjat 1:2000. Helsingin yliopiston verkkojulkaisu.

<https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/ec08d508-4822-4ea9-a2b5-fa4e9b8142ed/content> (lainattu 18.12.2023)

Niemelä, A., Aaltonen, I., Lammi, H., Lanne, M., Lappalainen, I., Lehtinen, H., Ruohomäki, I., Talja, H. & Tammela, A. (2017): Robotit ja hyvinvoinnin tulevaisuus. Teoksessa Leikas, J. (2017): *Ikääntyminen ja teknologia*. Research Highlights. VTT. Juvenes Print. Helsinki.

<https://publications.vtt.fi/pdf/researchhighlights/2017/R14.pdf> (lainattu 29.9.2023)

Olakivi, A., Van Aerschot, L., Puthenparambil, J.M. & Kröger, T. (2021): Ylikuormitusta, lähijohtajan tuen puutetta vai vääränlaisia tehtäviä Miksi yhä useammat vanhustyöntekijät harkitsevat työnsä lopettamista? *Yhteiskuntapolitiikka* 86 (2021):2, 141-154.

Paavola, R. (2020): *Digital transformation of public sector organisation: Interpretive case studies*. Aalto University publication series. Doctoral Dissertations 28/2020. Unigrafia Oy. Helsinki.

Palomäki, R. (2020): Julkisen hallinnon haasteita ja mahdollisuuksia digitaalisessa transformaatioissa. *Hallinnon Tutkimus* 39(3), 173-187.

Palomäki, R. & Hyyryläinen, E. (2022): Digitaalisen transformaation organisaatiokulttuurin perusta: tarkastelussa Kela. *Hallinnon Tutkimus Vol 41(2)*, 149-165.

Palonen, M. & Kylmä, J. (2022): Avoin haastattelu ja teemahaastattelu aineistonkeruun menetelminä laadullisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 2022, 34(4), 281-294.

Philip, J., Gilli, K. & Knappstein, M. (2023): Identifying key leadership competencies for digital transformation: Evidence from a cross-sectoral Delphi study of global managers. *Leadership & Organization Development Journal Vol. 44 No. 3, 2023* pp. 392-406.

Puusa, A. (2020a): Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) (2020): *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, sivut 103-117. Gaudeamus. Printon Trukikoda. Tallinna.

Puusa, A. (2020b): Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) (2020): *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, sivut 145-156. Gaudeamus. Printon Trukikoda. Tallinna.

Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) (2020a): *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. Printon Trukikoda. Tallinna.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020b): Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) (2020): *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, sivut 25-40. Gaudeamus. Printon Trukikoda. Tallinna.

Puusa, A. & Julkunen, S. (2020): Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) (2020): *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, sivut 189-201. Gaudeamus. Printon Trukikoda. Tallinna.

Ravelin, A., Laukka, E., Heponiemi, T., Kaihlanen, A. & Kanste, O. (2021): Perusterveydenhuollon johtajien kokemuksia koronaviruspandemian vaikutuksista digitaaliseen työ-
kulttuuriin ja sen johtamiseen. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti Vol 58(3)*, 220-234.

Rissanen, S. & Hujala, A. (2017): Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (2017): *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*, sivut 81-104. Sanoma Pro Oy.

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (2017): Sosiaali- ja terveydenhuolto johtamisympäristönä. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (2017): *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*, sivut 15-38. Sanoma Pro Oy.

Salo, U.M. (2015): Simalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet. Teoksessa Aaltonen, S. & Högbacka, R. (toim) (2015): *Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirissä tutkimuksessa*, sivut 167-190. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/99323/umpikujasta_oivallukseen_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y (lainattu 2.5.2024)

Saranto, K., Kinnunen, U-M., Jylhä, V. & Kivekäs, E. (2020): Digitalisaatio ja sähköiset palvelut uudistuvassa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Teoksessa Hujala, A. & Taskinen, H. (toim.) (2020): *Uudistuva sosiaali- ja terveysala*, sivut 179-212. Tampere University Press. Tampere.

Savolainen, T. & Lehmuskoski, K. (2017): Digimuutos.fi. *10 huippujohtajan tarina muutostoiminnasta! Käytännön opas digitaalisen transformaation johtamiseen*. HansaPrint Oy. Turku.

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2016:5.

Digitalisaatio terveyden ja hyvinvoinnin tukena. Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjaukset 2025. Helsinki.

<https://verkkojulkaisut.valtioneuvosto.fi/stm/zine/2/cover> (lainattu 20.9.2023)

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2021:37.

Tulevaisuuden kotona asumista tukevat palvelut iäkkäille 2022-2023. Tavoitteet ja hankeopas.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163690/STM_2021_37_J.pdf?sequence=1&isAllowed=y (lainattu 5.2.2023)

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2023:8.

Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaaminen. Tiekartta 2022-2027.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164634/STM_2023_8.pdf?sequence=1&isAllowed=y (lainattu 29.9.2023)

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007): *Muutosta johtamassa*. Edita Prima Oy. Helsinki

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2012): *Sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet*. Tietosanoma Oy. AS Pakett, Tallinna.

Suhonen, M., Leinonen, J., Nurmi, H., Kivivirta, V. & Syväjärvi, A. (2022): Digitalisaatio haastaa hyvinvointijohtamista ja edellyttää uusia painotuksia hallinnon tutkimukselle. *Hallinnon tutkimus* 41(2), 166-173.

Suorsa, T. (2011): Kokemuksen yksilöllisyys, yhteisyys ja yhteiskunnallisuus. Subjektiteollisesta kokemustutkimuksesta. Teoksessa Latomaa, T. & Suorsa, T. (2011): *Kokemuksen tutkimus II. Ymmärtävän psykologian syntyhistoriaa ja kehityslinjoja*, sivut 174- 231. Juvenes Print. Tampere.

Surakka, T. (2006): *Osastonhoitajan työ erikoissairaanhoidossa 1990-luvulla ja 2000-luvulla. Toimivalta, vastuullisuus ja asiantuntijuus lähijohtajuudessa*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.

Taskinen, H. (2017): Organisaatiomuutosten johtaminen. Teoksessa Rissanen, S. & Lamintakanen, J. (2017): *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*, sivut 147-166. Sanoma Pro Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018): Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Turja, T. (2023): The equity of opportunities in emerging service work robotisation. *Journal of Workplace Learning Vol. 35 No. 9, 2023* pp. 38-49.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta:

<https://tenk.fi/fi> (lainattu 8.4.2023)

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019.

Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa.

https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf (lainattu 17.4.2023)

Työ- ja elinkeinoministeriö (2017):

Suomen tekoälyaika. Suomi tekoälyn soveltamisen kärkimaaksi: Tavoite ja toimenpidesuosituksset. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 41/2017. Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto. Helsinki.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80849/TEMrap_41_2017_Suomen_teko%c3%a4lyaika.pdf?sequence=4&isAllowed=y (lainattu 22.5.2023)

Työ- ja elinkeinoministeriö (2018):

Tekoälyajan työ. Neljä näkökulmaa talouteen, työllisyyteen, osaamiseen ja etiikkaan. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 19/2018. Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto. Helsinki.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160931/19_18_TEM_Tekoalyajan_tyo_WEB.pdf (lainattu 22.5. 2023)

Työ- ja elinkeinoministeriö (2019):

Edelläkävijänä tekoälyaikaan. Tekoälyohjelman loppuraportti 2019. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:23. Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto. Helsinki.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161447/23_19_Tekoalyraportti.pdf?sequence=4&isAllowed=y (lainattu 22.5.2023)

Toivanen, M. (2021): Yhteensattumia: tausta ja tavoitteet. Teoksessa Toivanen, M., Känslä, M., Kalliomäki-Levanto, T., Kauppi, M., Tuomivaara, S., Yli-Kaitala, K. & Suorsa, T. (2021): *Onnekkait sattumat ja psykologinen turvallisuus uudistumisen lähteinä työpaikoilla*, sivut 11-14. Työterveyslaitos. Helsinki.

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/141063/TTL-978-952-261-951-8.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (lainattu 29.9.2023)

Toivanen, M. & Känslä, M. (2021): Uudistamisen edistäjät ja esteet. Teoksessa Toivanen, M., Känslä, M., Kalliomäki-Levanto, T., Kauppi, M., Tuomivaara, S., Yli-Kaitala, K. & Suorsa, T. (2021): *Onnekkait sattumat ja psykologinen turvallisuus uudistumisen lähteinä työpaikoilla*, sivut 68-78. Työterveyslaitos. Helsinki.

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/141063/TTL-978-952-261-951-8.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (lainattu 29.9.2023)

Vakkala, H. (2012): *Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä*. Acta-väitöskirja. Suomen kuntaliitto. Kuntatalon paino, Helsinki.

Vakkala, H. & Syväjärvi, A. (2020): Tietokulttuurin ulottuvuudet sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuvissa organisaatioissa – vuorovaikutteisen tiedolla johtamisen haaste. *Hallinnon tutkimus* 39(2), 122-139.

Valtioneuvosto (13.3.2023): *AuroraAI-ohjelma loi pohjaa tekoälypohjaisille palveluille*. <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/auroraai-ohjelma-loi-pohjaa-tekoalypohjaisille-palveluille> (lainattu 4.5.2024)

Valtioneuvoston kirje hyvinvointialueille 22.11.2023:
<https://vm.fi/documents/10623/144208576/VM-STM-SM+hyvinvointialuekirje+221123.pdf/d4b76556-a57b-f076-7bd4-5eb6675b0f06?t=1700649129243> (lainattu 24.11.2023)

Valtiovarainministeriö (2023): *Digitalisaation edistämisen ohjelman loppuraportti. Julkisen hallinnon ICT. Valtiovarainministeriön julkaisuja -2023:37*.
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164895/VM_2023_37.pdf?sequence=1&isAllowed=y (lainattu 25.12.2023)

Vartiainen, P. (2022): Suurmiesteoriasta kompleksisuusjohtajuuteen. Teoksessa Laaksonen, H. & Ollila, S. (toim.) (2022): *Henkilöstöjohtamisen moninaisuus – ajateltua, koettua, tutkittua*, sivut 12-21. Oppian. Helsinki.

Weick, K.E. (1995): *Sensemaking in organizations*. SAGE Publications. Printed in the United States of America.

Virtanen, J.V. (2010): *Johtajana sairaalassa. Johtajan toimikenttä julkisessa erikoissairaalassa keskijohtoon ja ylimpään johtoon kuuluvien lääkäri- ja hoitajataustaisten johtajien näkökulmasta*. Sarja/Series A-2:2010. Turun kauppakorkeakoulu. Uniprint, Turku.

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2011): *Julkinen johtaminen*. Tietosanoma. Tallinna Raamatutrukikoda. Tallinna.

Viukari, L. (2010): *Tieto- ja viestintäteknikkavälitteisen palvelun kehittämisen kolme diskurssia*. Jyväskylä studies in computing 123. Jyväskylä Yliopisto. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä.

Wiili-Peltola, E. (2004): Sairaaloiden hallinnan muutos lähiesimiesten näkökulmasta. *Hallinnon tutkimus 1/2004*, sivut 3-14.

Yen, P., McAlearney, A.S., Sieck, C.J., Hefner, J.L. & Huerta, T.R. (2017): Health Information Technology (HIT) Adaptation: Refocusing on the Journey to Successful HIT Implementation. *JMIR Med Inform 2017;5(3):e28*.

Yli-Kaitala, K. (2021): Puhua vai vaieta – psykologinen turvallisuus voi rikkoa hiljaisuuden. Työterveyslaitoksen blogi 30.10.2020. Teoksessa Toivanen, M., Käsäälä, M., Kalliomäki-Levanto, T., Kauppi, M., Tuomivaara, S., Yli-Kaitala, K. & Suorsa, T. (2021): *Onnekkait sattumat ja psykologinen turvallisuus uudistumisen lähteinä työpaikoilla*, sivut 66-67. Työterveyslaitos. Helsinki.

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/141063/TTL-978-952-261-951-8.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (lainattu 29.9.2023)

Ylitalo, A., Laukka, E., Heponiemi, T. & Kanste, O. (2023): Primary healthcare managers' perceptions of management competencies at different management levels in digital health services: secondary analysis. *Leadership in Health Services Vol 36 No 2*, pp 247-260.

LIITTEET

Liite 1 (Tiedote pro gradu -tutkielmasta)

Liite 2 (Tutkimuslupasopimus)

Liite 3 (Haastattelurunko)

Tiedote pro gradu -tutkielmasta**Liite 1****Pyyntö osallistua tutkielmaan**

Olen Heidi Vainio ja opiskelen hallintotiedettä Lapin yliopistossa. Olen opintojen loppuvaiheessa tekemässä pro gradu -tutkielmaa. Tutkielmani liittyy GeroDigiLead -hankkeeseen, joka toteutetaan yhteistyössä Lapin yliopiston, Lapin ammattikorkeakoulun ja Oulun yliopiston kanssa. Hanke on alkanut syyskuussa 2023. Tutkielmani tuloksia pyritään hyödyntämään myöhemmin hankkeessa. Hankkeen tavoitteena on tukea vanhuspalveluorganisaatioiden lähijohtamisen osaamisen johtamista ja muutosjohtamisen valmiuksia digitaalisten sovellusten hyödyntämisessä. Tutkielma liittyy hankkeen osa-alueeseen, jonka tavoitteena on kehittää digiagenttitoimintaa tukemaan lähijohtajien johtamistyötä. Tutkielmani tulosten tarkoitus on osaltaan auttaa kehittämään tuen eri muotoja.

Hankkeen esittely: <https://www.ulapland.fi/FI/Kotisivut/GeroDigiLead>

Tällä kirjeellä pyydän sinua osallistumaan haastateltavaksi tutkielmaani. Yhteystietosi olen saanut hankkeen vastuulliselta johtajalta, Lapin yliopiston hallintotieteen professori Marjo Suhoselta. Haastattelu toteutetaan teemahaastattelun periaatteella ja sen aiheena on sinun kokemuksesi digimuutoksen johtamisesta omassa työssäsi liittyen kokemukseesi muutoksessa tarvittavasta osaamisesta ja toivomistasi tuen muodoista muutoksen keskellä. Haastattelun olen ajatellut kestävän 30-60 minuuttia ja se voidaan toteuttaa etähaastatteluna. Myöhemmin haastattelun yhteydessä pyydän sinua täyttämään vielä erillisen suostumuslomakkeen (tutkimuslupasopimus) haastatteluun osallistumisesta.

Pro gradu -tutkielman nimi

Tutkielman alustava nimi on ”Lähijohtajien kokemuksia digimuutoksen johtamisesta”.

Osallistumisen vapaaehtoisuus, keskeyttäminen ja suostumuksen peruuttaminen

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja sinulla on oikeus kieltäytyä osallistumasta haastatteluun tai keskeyttää osallistumisesi milloin vaan. Kerätyn aineiston käyttö on myös mahdollista kieltää haastattelun jälkeen ennen tutkielman valmistumista. Syitä kieltäytymiseen ei tarvitse perustella.

Yhteystietoni on ilmoitettu tässä kirjeessä ja minuun saa ottaa yhteyttä tutkielman valmistumisen eri vaiheissa.

Miten tutkitaan

Tutkielmani lähestymistapa on kokemusperäinen laadullinen tutkimus, jossa pyritään aiheen ymmärtämiseen tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta (Hirsjärvi ym. 2010, Puusa & Juuti 2020). Aineistonkeruumenetelmänä on teemahaastattelu. Haastatelluista syntyvä aineisto analysoidaan sisällönanalyysin menetelmällä ja tulosten tulkinnassa tukeudutaan CSM-malliin (Weick 1995), joka kuvaa muutosprosessin hahmottamista omien kokemusten kautta. Tutkielmaan on valittu nämä toimintatavat, jotta haastateltavien kokemukset aiheesta olisi mahdollista tavoittaa. Analysointivaiheen jälkeen tulkinnat aineistosta pyritään liittämään yleiseen digimuutosjohtamisen keskusteluun.

Haastattelu tallennetaan litterointia varten. Haastateltavien henkilöllisyys poistetaan aineistosta jo litteroinnin vaiheessa, jolloin aineiston käsittelyvaiheessa vastaukset ja henkilö eivät enää ole yhteydessä toisiinsa. Tulokset kirjoitetaan niin, että haastateltavan henkilöllisyys ei paljastu esim. työpaikan kuvauksen tai muiden asioiden kuvauksen muodossa. Aineistoa säilytetään asianmukaisesti sekä minun että GeroDigiLead-hankkeen tutkijoiden toimesta ja tutkielman valmistumisen jälkeen aineisto hävitetään turvallisesti.

GeroDigiLead -hanke on alkanut syyskuussa 2023 ja haastattelut pyritään toteuttamaan tammi-helmikuussa 2024. Aineisto analysoidaan keväällä 2024 ja tutkielman tavoiteltu valmistuminen on alkukesästä (tai viimeistään alkusyksystä) 2024.

Tutkimuksen mahdolliset hyödyt ja riskit

Tutkielman tulosten tavoitteena on olla hyödyksi GeroDigiLead -hankkeen toteuttamisessa ja erityisesti digiagenttitoiminnan kehittämisessä. Digitalisaatio ja digimuutosjohtaminen ovat tulevaisuudessa kasvavassa roolissa terveydenhuollon lähijohtajien työssä ja tutkielman / hankkeen tavoite on rakentaa toimintatapoja tukemaan lähijohtajien työtä tässä muuttuvassa toimintaympäristössä.

Haastatteluun osallistujalle ei koidu haittaa eikä kuluja haastatteluun osallistumisesta. Haastateltavan niin toivoessa haastattelu voidaan toteuttaa etähaastatteluna, jolloin ei synny matkakustannuksia. Kaikista tässä kirjeessä mahdollisesti huomiotta jääneistä seikoista haastateltava voi keskustella kanssani luottamuksellisesti.

Henkilötietojen käsittely ja tietojen luottamuksellisuus

Tutkimuksessa sovelletaan suomalaista tutkimus- ja henkilötietojen suojaa koskevaa lainsäädäntöä ja tutkija on sitoutunut noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä sekä tutkimuksen eettisiä ohjeita.

Tutkijan yhteystiedot

Heidi Vainio

sähköposti (poistettu)

puhelinnumero (poistettu)

Opiskelija, hallintotiede

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Lapin yliopisto

Tutkielman ohjaajan yhteystiedot

Marjo Suhonen

Professori (ma.), hallintotiede

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Lapin yliopisto

puhelinnumero (poistettu)

sähköposti (poistettu)

Lähteet:

GeroDigiLead: <https://www.ulapland.fi/FI/Kotisivut/GeroDigiLead> (lainattu 1.12.2023)

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2010): Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) (2020): Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Printon Trukikoda. Tallinna.

Weick, K.E., (1995): Sensemaking in organizations. SAGE Publications. Printed in the United States of America.

TUTKIMUSLUPASOPIMUS**Liite 2**

Olen ymmärtänyt, että osallistumiseni tutkimukseen on vapaaehtoista ja minulla on oikeus kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen tai keskeyttää osallistumiseni tutkimuksen aikana. Näin toimiessani minulle ei koidu mitään kielteisiä seuraamuksia.

Olen saanut erillisessä tiedotteessa kuvauksen tutkimuksesta, sen sisällöstä ja etenemisestä. Tiedotteessa on myös kuvattu oikeuteni haastateltavana sekä tietosuojan periaatteet, joilla on tarkoitus varmistaa turvallinen osallistumiseni tutkimukseen.

Saan tämän sopimuksen sähköpostilla ja vastaamalla sähköpostiin ilmaisen ymmärtäneeni saamani tiedot ja ilmaisen suostumukseni osallistua tutkimukseen.

Yhteystiedot:

Heidi Vainio

sähköposti (poistettu)

puhelinnumero (poistettu)

Hallintotiede

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Lapin yliopisto

Teemahaastattelurunko**Liite 3**

Miten kauan olet työskennellyt vanhuspalveluissa / lähijohtajan tehtävässä?

Millaisia teknologioita (sovellukset, laitteet) yksikössänne on käytössä?

Millaisia ajankohtaisia asioita yksikössänne on juuri nyt meneillään digimuutokseen tai erilaisiin teknologioihin (sovellukset, laitteet) liittyen?

Miten arvioisit oman työyksikkösi henkilöstön digiosaamista?

Kuinka pyrit huomioimaan henkilöstösi digiosaamisen omassa johtamistyössäsi?

Millaisena koet osaamisesi digimuutosprosessin johtamisessa?

Mikä on mielestäsi tärkeää digimuutoksen johtamisessa?

Miten kehität omaa osaamistasi digimuutosprosessien johtamisessa?

Mitä mahdollisuuksia organisaatiosi tarjoaa osaamisesi kehittämiseksi?

Millaista tukea koet tarvitsevasi digimuutosprosessien johtamisessa?

Kuka tai mikä on tällä hetkellä tärkein tuki?

Miten uusien teknologioiden hankinnasta ja käyttöönotosta päätetään?

Millaisia digimuutoksen johtamiseen liittyviä hyviä käytäntöjä yksikössänne on käytössä?

Millaista yhteistyötä teet digimuutoksen johtamiseen liittyen oman työyksikkösi ulkopuolisten kanssa?

Miten työntekijöiden ja asiakkaiden tarpeet ja mahdolliset kehittämissideat huomioidaan digimuutoksen johtamisessa?

Miten kouluttaudut tai perehdyt uusien teknologioiden käyttöön?

Millaisia digimuutokseen liittyviä oppimisen tarpeita olette huomanneet yksikössänne?

Miten hyödyntäisitte digiagenttia digimuutosprosesseihin liittyvän johtamisosaamisesi kehittämisessä?

Millaisena näet teknologian roolin ja merkityksen vanhuspalveluiden alalla tulevaisuudessa?