

# GeroDigiLead

## Lähijohtajan digimuutosprosessin johtamisen tiekartta ikäihmisten palveluissa



Euroopan unionin osarahoittama



Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND



GERONURSING  
CENTRE  
UNIVERSITY  
OF OULU

LAPIN AMK<sup>7</sup>  
Lapland University of Applied Sciences

# Alkusanat

Hyvä lukija, käsissäsi on GeroDigiLead-hankkeessa laaditut suositukset digimuutosprosessien johtamisesta ikäihmisten palveluiden työyhteisöissä.

Suositukset on laadittu vuosina 2024-2025 Euroopan sosiaalirahasto plus (ESR+) ja Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskuksen (2023-2026) rahoittaman hankkeen DigiLiideri-toimintaan osallistuneiden Lapin ja Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueiden lähijohtajien sekä Lapin yliopiston, Lapin ammattikorkeakoulun ja Oulun yliopiston hanketyöntekijöiden yhteistyönä.

Suosituksissa painottuvat lähijohtajien ryhmätapaamisissa esille tuomat näkemykset ja kokemukset digimuutosprosessien johtamisen haasteista ja hyvistä käytännöistä. Lisäksi suosituksia on täydennetty hankkeen muista työpaketeista saaduilla tuloksilla ja kokemuksilla, kuten johtamisen tueksi kehitetyllä työvälineellä, jolla voidaan kuvata henkilöstön digiosaamisen tasoa ja koulutustarpeita. Lisäksi suosituksissa on mukana tietoa hankkeessa kehitetystä *Vanhustyön digimuutosprosessien johtaminen kuntoutumista edistävässä toiminnassa* -verkko-koulutuksesta ja videoblogisarjasta.

Taitto ja kuvitukset: Digi- ja mainostoimisto Höyry

## Työryhmä:

**Sanna Ryynänen**, Lapin yliopisto

**Marjo Suhonen**, Lapin yliopisto

**Susanna Rivinen**, Lapin yliopisto

**Hanna Vuojärvi**, Lapin yliopisto

**Sinikka Lotvonen**, Oulun yliopisto,  
GeroNursing Centre (GNC)

**Biri-Laura Konola**, Oulun yliopisto,  
GeroNursing Centre (GNC)

**Sini-Tuulia Nissinen**, Lapin ammattikorkeakoulu

**Maarit Väärälä**, Lapin ammattikorkeakoulu

**Eriika Mikkola**, Lapha

**Minna Mäkitalo-Rauma**, Soite

**Niina Rundgren**, Lapha

**Liisa Hyry**, Lapha

**Maria-Theresa Vähäkangas**, Pohde

# Sisällys

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Digimuutosprosessin johtamisen tiekartta.....</b>	<b>7</b>
	2.1 Digiväliseen tarpeen kartoitus työyhteisössä .....	7
	2.2 Lähijohtajan digimuutosprosessin ja osaamisen johtaminen.....	9
	2.3 Työntekijöiden digiosaamisen arviointi työyhteisössä .....	11
<b>3</b>	<b>Digimuutosprosessin johtamisen keinot tiekartalla.....</b>	<b>12</b>
	3.1 Digimuutosprosessi ajallisena jatkumona .....	12
	3.2 Aiempien myönteisten ja kielteisten kokemusten tunnistaminen.....	16
	3.3 Kokemuksista oppiminen ja sen johtaminen .....	18
	3.4 Tulevaisuusorientaation ja myönteisen kehittämisasenteen ylläpitäminen .....	20
<b>4</b>	<b>Digimuutosprosessin johtamisen tiekartan suositukset .....</b>	<b>23</b>
	4.1 Digimuutoksen johtamisen suositukset .....	23
	<b>Loppusanat .....</b>	<b>27</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>28</b>
	Liite 1 .....	31
	Liite 2 .....	33
	Liite 3 .....	41

# 1. Johdanto

Digimuutosprosessin johtamista tarkastellaan ikäihmisten palveluissa GeroDigiLead-hankeesta saatujen tuotosten avulla.

Hankkeen kohteena oli ikäihmisten kuntoutumista edistävä toiminta, jota sosiaali- ja terveysalan lähijohtajat ja ammattilaiset toteuttavat erilaisten digitaalisten välineiden avulla ympärivuorokautisessa hoitotyössä. Digitalisaation haasteita lähijohtamiselle on useita. Ikäihmisten palveluissa niitä kuvaavat lähijohtajien ja työyhteisöjen muutostarpeet.

Digitaalisten välineiden käyttöönotto edellyttää niiden tarpeen tunnistamista, sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten osaamisen kehittämistä ja toimintakulttuurin muutosta. Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten digiosaamisesta sekä uusien digitaalisten sovellusten tarpeesta ja käyttöön ottamisesta tarvitaan lisätietoa. Käytännön kokemusten perusteella iäkkäiden toimintakyvyn tukemiseen tarkoitettujen digitaalisten sovellusten hankinnat ikäihmisten palveluihin eivät aina johda niiden aktiiviseen hyödyntämiseen hoitotyön arjessa hoitotyöntekijöiden osaamisen ja koulutuksen puutteen vuoksi, mikä estää hyötyjen saavuttamista.



Digitaalisten ratkaisujen kysyntää lisää väestön vanhenemisen aiheuttama hoidon ja hoivan tarpeen kasvu. Teknologian merkitys korostuu, kun toimintakyvyiltään heikentyneitä, raskastakin hoitoa tarvitsevia ihmisiä hoidetaan yhä useammin kotioloissa ja ympärivuorokautisessa asumispalvelussa elämän loppuun. Lisäksi hoitoalojen työvoimapula on kasvussa. Digitalisaatio tarjoaa uusia vastauksia ikääntyvän yhteiskunnan haasteisiin mutta nostaa samalla esille suunnitteluun, soveltamiseen ja seurauksiin liittyviä kysymyksiä, joten teknologiaa on välttämätöntä tarkastella myös eettisistä näkökulmista.

Digitaalisten ratkaisujen käyttö vanhushpalveluissa vaatii niiden käyttöönoton ja osaamisen varmistamiseen liittyvää johtamista sekä eettisten näkökulmien huomioimista. (Brall ym., 2019.) Perinteistä lähijohtamista haastaa digimuutosprosessien johtaminen, johon kohdistuu digitalisaation aiheuttamia vaikutuksia henkilöstö- ja muutosjohtamisessa.

Sosiaali- ja terveysalan lähijohtajille ja ammattilaisille on tarjolla useita, innovatiivisiakin digitaalisia ratkaisuja ikäihmisten palvelujen kehittämiseksi. **Digitaalisella kuntoutumista edistävällä toiminnalla** tarkoitetaan sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten työmenetelmää, joka tukee ja edistää iäkkään toimintakykyä digitaalisia ratkaisuja hyödyntäen. Tässä Digimuutosprosessin johtamisen tiekartta -oppaassa keskitytään organisaation työyhteisön digimuutosprosessiin, eli miten digitaalisia välineitä otetaan käyttöön huomioimalla henkilöstön osaaminen ja oppiminen sekä miten lähijohtaja johtaa tätä muutosprosessia työyhteisössään. Näihin haasteisiin pyritään vastaamaan GeroDigiLead-hankkeessa toteutettujen digimuutosprosessien johtamisen ja osaamisen työpakettien avulla.

[Hankkeen verkkosivut →](#)



## Etenevä digitalisaatio haastaa lähijohtajien työtä ja työyhteisöjen toimintaa

- Työtehtävät ja käytännöt muutoksessa
- Lähijohtajien työhön liittyy digimuutosprosessien edistämistä
- Asenteet, työilmapiiri ja yhteisöllisyys kytkeytyvät digimuutosprosesseihin
- Uutta johtamisosaamista tarvitaan ikäihmisten palveluissa
  - Ymmärrystä käytettävistä olevista teknologioista
  - Näkemystä työn muutoksesta teknologian käyttöönoton myötä
  - Taitoa muutosprosessien johtamiseen
  - Käsitystä henkilöstön osaamistarpeista ja osaamisen kehittämisestä
  - Kykyä edistää yhteisöllisyyttä ja nähdä teknologian käyttöönottoon liittyviä vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin ja alan vetovoimaisuuteen

# Digimuutoksen johtamisen ja osaamisen työpaketit

## 1 Mittari ja tarvekartoitus

- Uusi johtamisen työväline lähijohtajille vanhuspalveluissa: se auttaa kuvaamaan ja arvioimaan henkilöstön digitaitojen tasoa sekä kehittämistarpeita ikääntyneiden kuntoutumista edistävän toiminnan yhteydessä.
- Mittarin kehittäminen työntekijöiden osaamisen kuvaamiseksi ja koulutustarpeiden kartoittamiseksi  
→ tuen ja kouluttamisen kohdentaminen
- Haastattelut tarpeiden selvittämiseksi

## 2 Verkkokoulutus

- Uuden verkkokoulutuksen järjestäminen lähijohtajille digitaalisista ratkaisuista sekä niiden käyttöönoton johtamisesta ja hyödyntämisestä vanhustyössä kuntoutumista edistävän toiminnan kontekstissa.

## 3 Digiliideritoiminta

- Digiliideritoiminta, jossa lähijohtajien yksilöllisiin tarpeisiin perustuen tuetaan digimuutosprosessien johtamista
- Ryhmien työskentely perustuu johtajien tunnistamiin digimuutosprosessien johtamisen kehittämistarpeisiin
- Jaetaan hyviä käytäntöjä, pohditaan digikokeilujen solmukohtia, etsitään yhdessä ratkaisuja
- Digiliideri on digimuutosprosessin sparraaja ja tukija, ei sinällään digitaalisten sovellusten tai teknologioiden opettaja
- Edistetään yhteistä muutosta ja ongelmanratkaisua hyödyntäen ryhmän voimavaroja

## 4 Suositukset lähijohtajille digijohtamisosaamiseen kuntoutumista edistävän toiminnan kontekstissa

Tutustu Hankkeen työpaketteihin verkossa →

# 2. Digimuutosprosessin johtamisen tiekartta

## 2.1 Digivälineen tarpeen kartoitus työyhteisössä

**TYÖYHTEISÖISSÄ ON** ensisijaisen tärkeää, että uutta digitekniologiaa, erilaisia ohjelmistoja ja välineitä otetaan käyttöön tunnistettua tarvetta varten. Tarveperustaisuus luo myönteisen perustan muutokselle. Ennen uusien teknologioiden käyttöönottoa työyhteisön yhteinen keskustelu tarpeesta ja perusteluista helpottaa muutosprosessia, herättää työntekijöiden orientoitumista muutokseen ja luo kokemusta siitä, että yleisenä tavoitteena on sujuvoittaa työtä, vaikka muutos edellyttäisikin uuden oppimista tai olemassa olevien toimintatapojen muokkaamista.

**Digimuutosprosessilla** tarkoitetaan tässä oppaassa erilaisten digitaalisten laitteiden, välineiden, sovellusten ja alustojen käyttöönottoa ja sen myötä tapahtuvaa toimintatapojen muuttumista työssä (ks. Mergel ym., 2019). Niistä käytetään tässä oppaassa



lyhenteitä "digitaalinen väline" tai "digiväline". Muutoksen tueksi työyhteisössä tarvitaan lähijohtajan aktiivista johtamistoimintaa sekä kaikkien työyhteisön jäsenten aktiivista osallistumista. Digimuutosprosessissa on kyse digitalisaatioon liittyvästä työyhteisön asiantuntijuuden kehittymisestä ja parhaimmillaan yhteisöllisestä oppimisesta (Tremblay ym., 2016) ja systeemisestä koko organisaatiota koskevasta muutoksesta (Pulkkinen, 2025) jonka edistämisessä lähijohtajan merkitys on aivan keskeinen. Lähijohtaja tukee myös työyhteisön jäsenten sitoutumista ja turvallisen ilmapiirin ylläpitämistä (ks. Tremblay ym., 2016).

## Esimerkkejä digitaalisen kuntoutumista edistävän toiminnan työmenetelmistä

Viime vuosina on kehitetty useita digipelilaitteita ikäihmisten käyttöön heidän erityistarpeensa huomioiden. Digitaalisia ratkaisuja kuntoutumista edistävissä hoitotyössä ovat esimerkiksi digipelaaminen, digitaaliset aktivointisovellukset, robotiikka ja sensortechniikka. Digipelaamisen on todettu edistävän iäkkäiden fyysistä aktiivisuutta, tasapainoa ja kävelykykyä, kognitiivisia kykyjä, mielialaa sekä kannustavan sosiaaliseen kanssakäymiseen ja osallisuuteen (Kukkohovi ym., 2023; Li & Li, 2024).

**Innovatiiviset ja ei-perinteiset ratkaisut, kuten digitaaliset liikuntapelit ja robotikka,** ovat kokeilemisen arvoisia iäkkäiden henkilöiden kuntoutumista edistävissä toiminnassa ja fyysisen aktiivisuuden lisäämisessä. Digitaalisia liikuntapelejä on saatavilla sekä konsoli- että mobiilipohjaisina. Konsolipohjaisia pelejä pelataan usein TV-ruudun edessä tai virtuaalilaseilla, ja mobiilipelejä useimmiten ulkoympäristössä.

**Liikuntapelit tarjoavat keskimäärin rasitustasoa, joka ylittää suositellun alarajan terveyttä edistävälle fyysiselle aktiivisuudelle.** Pelit voivat innostaa liikkumaan ja tehdä sen harrastamisesta hausempaa. Siksi niitä voidaan hyödyntää myös erilaisissa liikuntakampanjoissa ja -interventioissa. Liikuntapelit lisäävät arjen mielekkyyttä ja motivoivat käyttäjiään kognitiiviseen ja fyysiseen toimintaan. Suuren näytön avulla pelaaminen houkuttelee yhteiseen tekemiseen, ja monipuolisen ryhmätoiminnan järjestäminen on henkilökunnalle helppoa. (Yeti-jättitabletti, 2024.)

**Pelillisten harjoitteiden on todettu motivoivan ja lisäävän sitoutumista kuntoutukseen,** parantavan iäkkäiden liikkumiskykyä, tasapainoa, päivittäisistä toiminnoista suoriutumista ja itsenäisyyttä (ks. esim. Pacheco ym., 2020; Neumann ym., 2018). Kukkohovin ym. (2023) katsaus osoitti, että pelilliset harjoitteet parantavat laitoshoidossa olevien iäkkäiden toimintakykyä ja aktiivisuutta. Tutkimusinterventioissa yleisimmin käytetty pelisovellus on WiiFit sekä Xbox kinect, Nintendo, Playstation ja tutkijoiden itse kehittämät pelit.

[Katso sovellusesimerkkejä \(liite 1\) →](#)

## 2.2 Lähijohtajan digimuutosprosessin ja osaamisen johtaminen

**DIGITAALISEN VÄLINEEN** käyttöönotto tapahtuu lähijohtajan tai esihenkilön ja työyhteisön välisessä vuorovaikutuksessa ja osaamisen kehittämisessä. Jotta lähijohtaja voi tuloksellisesti johtaa digimuutosprosessia, tulee hänen ensin varmistaa oma digiosaamisensa. Vasta tämän jälkeen hän voi lähteä muutoksen suunnitteluun yhdessä henkilöstön kanssa. Ikäihmisten palveluiden lähijohtajien onkin hyvä kasvattaa omaa osaamistaan muutoksen kohteena olevasta asiasta, digitaalisuudesta ja iäkkäiden henkilöiden kuntoutumista edistävästä toiminnasta.

Lähijohtajat tarvitsevat koulutusta ja tukea uusien teknologioiden hyödyntämisessä samalla tavalla kuin muu henkilöstökin. Lähijohtajien asenteet ja taidot heijastuvat muuhun henkilöstöön, joten on merkittävää, että he toimivat esimerkkeinä uusien digitaalisten sovellusten, teknologioiden ja iäkkäiden kuntoutumista edistävien toimintatapojen käyttöönotossa. Lähijohtajien kokemus omien kyvykkyyksien lisääntymisestä lisää motivoituneisuutta ja innostusta uuden teknologian ja uusien työmenetelmien käyttöönoton johtamisessa.



### Hyödynnä Digituen materiaalipankkia

DVV:n [Digituen materiaalipankista](#) löydät tukea digitaalisen muutoksen johtamiseen. Mukana myös Ylen [Digitreenien peruskurssi](#). Voit tehdä digitreenejä itse tai vinkata työntekijälle.

Lähijohtajan tulee toimia esimerkkinä ja johtaa haluttua muutosta yhdessä henkilöstön kanssa. Laukan ym. (2022) tutkimuksen mukaan esihenkilöiden mielestä heidän piti osoittaa ennakkoluulottomuutta digitalisaatiota kohtaan ja toisinaan digitalisaatio aiheutti heille stressiä. Digitaalisten teknologioiden johtaminen edellytti yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa ja esihenkilöt kokivat olevansa vastuussa hoitajien digiosaamisesta. Myös esihenkilöiden oma digitaalinen osaaminen korostui, vaikka jotkut esihenkilöt kokivat, että heidän digitaaliset valmiutensa olivat vähäiset. Johtopäätöksenä todettiin, että digitalisaatio on muuttanut johtajuutta, mutta esihenkilöiden koulutus ei vaita olevan riittävän mukautettu näin nopeisiin muutoksiin.

Vanhustyössä syntyy päivittäin tietoa asiakkaista, asukkaista ja potilaista, jota käytetään ensisijaisesti heidän hoitoonsa ja siihen liittyvässä päätöksenteossa. Oleellista on valita oleellimmat muutosta tukevat mittarit ja hyödyntää niistä saatavaa dataa.

Tiedolla johtaminen auttaa lähijohtajia arvioimaan henkilöstönsä digitaitoja ja kuntoutumista edistävän toiminnan osaamista. Tiedolla johtamisessa on tärkeää huolehtia henkilöstön digitaitojen ja kuntoutumista edistävän toiminnan täydennyskoulutuksesta ja digitaalisen kuntoutumista edistävän toiminnan suunnittelusta, seurannasta ja raportoinnista.

Luotettava tieto toiminnan vaikuttavuudesta auttaa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden lähijohtajia ja henkilöstöä toteuttamaan organisaatioiden toiminnalle asetettuja tavoitteita. Tiedon avulla sosiaali- ja terveydenhuollon resursseja voidaan kohdentaa tarkoituksenmukaisesti iäkkäiden asiakkaiden toimintakyvyn tukemiseen. Samoin digitaalista kuntoutumista edistävää toimintaa voidaan jatkokehittää oikeaan suuntaan, kun toiminnasta on saatu luotettavaa tietoa, jota aktiivisesti käytetään toiminnan edelleen kehittämisessä.

GeroDigiLead-hankkeen verkkokoulutuksessa lähijohtajan ja työyhteisön osaamista ja oppimista on kuvattu teoreettisten käsitteiden ja aiempien tutkimustulosten avulla. **Työssäoppimista** ja jatkuvaa oppimista kuvataan usein 70-20-10 -mallin mukaisesti. Tällä tarkoitetaan, että 70 % osaamisesta saadaan työtä

## *Tiedolla johtaminen auttaa lähijohtajia arvioimaan henkilöstönsä digitaitoja ja kuntoutumista edistävän toiminnan osaamista.*

tekemällä, 20 % vuorovaikutuksessa muuhun työyhteisöön ja heiltä oppimalla ja 10 % koulutuksissa. On hyvä myös tiedostaa, että tulevaisuuden digitaitoja ei määritetä sen mukaan, mitä nyt osataan, vaan sillä, kuinka hyvät valmiudet työntekijällä on uuden oppimiseen. (Perttula ym., 2023.) Digi- ja väestötietovirasto onkin nostanut Digiraportissaan digirohkeuden tärkeimmäksi tulevaisuuden digitaidoksi. Digirohkeudella tarkoitetaan ”uskalusta kokeilla ja ottaa käyttöön uusia tai päivittyneitä digitaalisia laitteita ja palveluita tai kehittyä niiden käytössä”. (Digi- ja väestötietovirasto, 2023.) Tämä on siis hyvä pitää mielessä työntekijöiden digitaitoja kartoittaessa ja edistäessä.

Sosiaali- ja terveysala on tunnettu suuresta henkilöstön vaihtuvuudesta ja asiakasmäärien nopeista muutoksista. Myös keikkatyöläisten osuus on kasvanut, mikä osaltaan haastaa lähijohtajaa henkilöstön kuntoutumista edistävän toiminnan osaamisen varmistamisessa. Seuraavassa esitellään hankkeessa kehitettyä työntekijöiden digiosaamisen arvioinnin työkalua, jonka avulla lähijohtaja voi varmistaa henkilöstön kuntoutumista edistävän toiminnan digiosaamisen tason.

## 2.3 Työntekijöiden digiosaamisen arviointi työyhteisössä

**TYÖYHTEISÖN DIGIOSAAMISTA** voidaan selvittää erilaisin keinoin. Tässä oppaassa yhtenä arvioinnin työvälineenä esitellään hankkeessa johtamisen tueksi kehitetty kysely. Sen avulla voidaan kuvata ikäihmisten palveluiden organisaatioissa työskentelevän henkilöstön digitaalisen osaamisen tasoa, sekä digitaalisen teknologian käyttöön liittyviä koulutustarpeita.

Kyselyn pohjana on eurooppalainen digitaitoja kuvaava DigComp 2.2 -viitekehys, jonka laajasta kokonaisuudesta kyselyyn on poimittu ikäihmisten palveluorganisaatioissa työskentelemisen kannalta keskeisiä teemoja. Lisäksi kyselyn kehittämisessä on hyödynnetty alan tieteellistä kirjallisuutta.

Kehittämistyön aikana kyselyä testattiin hankkeen verkkokoulutuksessa ja osallistujina olleilta ikäihmisten palveluiden alan opiskelijoilta ja lähijohtajilta saadun palautteen perusteella sitä kehitettiin edelleen.

Kysely sisältää monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä, joissa vastaajaa pyydetään pääsääntöisesti joko arvioimaan



**Kyselyn digitaitoja ja koulutustarpeita kuvaavat kysymykset kohdistuvat viiteen teemaan:**

1. Tiedon etsiminen, käyttäminen ja tuottaminen
2. Viestintä ja vuorovaikutus
3. Turvallisuus ja ongelmanratkaisu
4. Digitalisoituva työelämä
5. Digitaalisten taitojen oppiminen ja koulutus

omia taitoja ja asenteita tai ottamaan kantaa erilaisiin valmiiksi asetettuihin väittämiin. Kysely on saatavilla GeroDigi-Lead-hankkeen internetsivuilla ja tämän oppaan liitteessä 2. Kyselyä voi hyödyntää sellaisenaan tai soveltaen osana ikäihmisten palveluorganisaatioiden johtamista ja kehittämistä.

# 3. Digimuutosprosessin johtamisen keinot tiekartalla

## 3.1 Digimuutosprosessi ajallisena jatkumona

**DIGIMUUTOSPROSESSI MUODOSTAA** ajallisesti etenevän jatkumon. Siinä huomioidaan menneitä, nykyisiä ja tulevia digitaalisten työvälineiden käytöstä saatuja kokemuksia. Taulukoon 1 on koottu digimuutosprosessin johtamisen keinoja, joita kuvataan käytännön esimerkkien avulla. Digimuutosprosessin tavoitteena on digitaalisen työvälineen käyttöönotto työyhteisössä. Digimuutoksen saavuttamiseksi tarvitaan työyhteisön aiempien myönteisten ja kielteisten kokemusten tunnistamista, kokemuksista oppimista ja sen johtamista sekä tulevaisuusorientaation ja myönteisen kehittämisasenteen ylläpitämistä.



**Taulukko 1.** Digitaalisten työvälineiden käyttöönoton johtaminen jatkuvana muutosprosessina.

DIGITAALISTEN TYÖVÄLINEIDEN KÄYTTÖNOTTO TYÖYHTEISÖSSÄ			
Jatkuva prosessi	Käytännön esimerkkejä	Johtamisen keinot	Digimuutoksen saavuttaminen
Menneeseen suuntautuminen	<p><i>"Digitaalisten ratkaisujen käyttöä ei koeta työtä helpottavina asioina."</i></p> <p><i>"Erilaisten lippulappujen määrä vähentyy yhtenäisten digiohjelmien myötä."</i></p> <p><i>"Tarve vertaistuelle ja kokemusten jakamiselle niin esihenkilötasolla kuin työntekijärajapinnoissa digitalisaation käynnistämisessä on ollut vähäistä."</i></p> <p><i>"Negatiiviset ennakkoluulot ja ajatukset siitä, että digitalisaatio tuo vain lisätyötä."</i></p> <p><i>"Digitalisaatio oli liian uutta vanhusten hoidossa."</i></p> <p><i>"Sosiaalipalveluiden kirjaamista ja digipalveluiden käyttöä ei nähdä tärkeänä vaan panostetaan terveyspalveluihin."</i></p> <p><i>"Lisää laitteita tarvitaan."</i></p> <p><i>"Työyhteisössä digiosaamisessa jatkuva tuentarve."</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aiempien muutostilanteiden tai niihin liittyvien tapahtumien tai tunteiden tunnistaminen työyhteisössä</li> <li>• Digivälineiden riittävän saatavuuden edistäminen ja käyttöönoton haasteiden ratkaiseminen työyhteisössä</li> <li>• Vertaistuen edistäminen hoito- ja esihenkilötehtävissä</li> <li>• Tiedonvälitys digivälineiden hyödyllisyyden ja kustannustehokkuuden yhteydestä hankinnassa</li> <li>• Yhtenäiset toimintatavat digivälineiden käytössä</li> <li>• Rääätälöidyt koulutukset</li> </ul>	<p>Aiempien myönteisten ja kielteisten kokemusten tunnistaminen</p> <p style="text-align: center;">↓</p>

**Taulukko 1 (jatkuu).** Digitaalisten työvälineiden käyttöönoton johtaminen jatkuvana muutosprosessina.

DIGITAALISTEN TYÖVÄLINEIDEN KÄYTTÖNOTTO TYÖYHTEISÖSSÄ			
Jatkuva prosessi	Käytännön esimerkkejä	Johtamisen keinot	Digimuutoksen saavuttaminen
Nykyiseen suuntautuminen	<p><i>"Osaaminen digitaalisten laitteiden käyttöön koetaan riittämättömäksi ja koulutus liian vähäiseksi."</i></p> <p><i>"Muutosvastarintaa on edelleen "kaikkea uutta kohtaan"."</i></p> <p><i>"Tekniikkaa ja ikäihmisiä ei hahmoteta samalle viivalle työntekijöiden näkökulmasta."</i></p> <p><i>"Sosiaalipalvelut tulevat teknologian ja digipalveluiden kehityksessä hieman terveystalveta jälkijunassa."</i></p> <p><i>"Miten toimitaan, kun jokin digitaalinen laite tai ohjelma ei toimikaan."</i></p> <p><i>"Palveluiden keskittäminen (esim. etähoito) teknologian avulla haastavaa, koska niin monia eri potilastieto- ja toiminnanohjausjärjestelmiä käytössä."</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digivälineiden koulutukseen osallistumisen mahdollistaminen</li> <li>• Digivälineiden yhteyshenkilön ohjauksen tuki työyhteisössä</li> <li>• Digiosaamisen oppimisilmapiirin ja yhteistyön edistäminen</li> <li>• Osaamisen kehittäminen ja ennakkoluuloton kokeilu</li> <li>• Digiosaamisen sekä perehdytyksen ja koulutuksen vastaavuus</li> <li>• Resursointi digivälineiden haltuunottoon toiminnan kehittämisessä</li> <li>• Digivälineen hyötyjen ja haittojen avoin jakaminen työyhteisöissä ja johtamisen eri tasoilla</li> </ul>	<p>Kokemuksista oppiminen ja sen johtaminen</p> <p style="text-align: center;">↓</p>

**Taulukko 1 (jatkuu).** Digitaalisten työvälineiden käyttöönoton johtaminen jatkuvana muutosprosessina.

DIGITAALISTEN TYÖVÄLINEIDEN KÄYTTÖÖNOTTO TYÖYHTEISÖSSÄ			
Jatkuva prosessi	Käytännön esimerkkejä	Johtamisen keinot	Digimuutoksen saavuttaminen
Tulevaan suuntautuminen	<p><i>"Itseohjautuva ja innolla uusia digitaitoja osaava ja oppiva työyhteisö."</i></p> <p><i>"Henkilöstöllä olisi suuri halu kehittää ja saada palautetta niistä tuloksista, joihin he ovat päässeet olemassa olevien digilaitteiden ja ohjelmien hyödyntämisellä maksimiin."</i></p> <p><i>"Digitalisaatio on huomattu arkea helpottavaksi."</i></p> <p><i>"Hoitajille jää aikaa tehtäviin, joissa hoitajaa tarvitaan."</i></p> <p><i>"Digiratkaisut ovat jokapäiväinen työkalu ns. peruskauraa."</i></p> <p><i>"Asiakaslähtöisempi työskentelyote, erilaiset palveluntuottamismahdollisuudet mukaan lukien digitaaliset vaihtoehdot."</i></p> <p><i>"Asiakkailta ja omaisilta tulee entistä parempaa ja myönteisempää palautetta digipalveluista, ja omaiset ovat huomanneet myös oman roolinsa vahvistuneen esim. etäsoitto mahdollisuuden myötä. Myös turvallisuuden kokemus on vahvistunut."</i></p> <p><i>"Suurin ongelma on kuitenkin siinä, että ylemmässä johdossa ei uskalleta/nähdä tarpeelliseksi satsata digilaitteisiin esim. tabletteihin tässä hyvinvointialueen taloustilanteessa. Tämä tuo kustannuksia mutta ne maksavat hyvin nopeasti itsensä takaisin ja ennen kaikkea parantavat palveluiden saatavuutta, laatua ja vaihtoehtoja."</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työyhteisön itseohjautuvuuden ja oppimisen tukeminen</li> <li>• Turvallinen ja hyväksyvä oppimisilmapiiri riippumatta digiosaamisen tasosta</li> <li>• Digimuutoksen koulutustarpeeseen vastaaminen</li> <li>• Jatkuva kouluttautuminen</li> <li>• Muutospositiivisuuden omaksuminen ja muutokseen liittyvien kielteisten tunteiden käsittely työyhteisössä</li> <li>• Palautteen antaminen henkilöstölle saavutetuista tuloksista</li> <li>• Digipalveluiden kehittämisen vertaistuki ja keskusteluyhteydet yli organisaatorajojen</li> <li>• Asiakkaiden ja omaisten osallistuminen digivälineiden käyttöön ja kehitystoimintaan</li> <li>• Käyttäjäkunnan osallistaminen hankinnassa ja kilpailutuksessa yhteiskehittämistä hyödyntämällä</li> <li>• Työvälineiden digikehityksen seuranta</li> <li>• Digivälineiden hankinnan lisääminen toteutuneiden hyötyjen ja niiden kustannustehokkuuden perusteella</li> </ul>	<p>Tulevaisuus-orientaation ja myönteisen kehittämisasenteen ylläpitäminen</p>

## 3.2 Aiempien myönteisten ja kielteisten kokemusten tunnistaminen

**DIGIMUUTOSPROSESSIEN ALKUVAIHEESSA** on oleellista tunnistaa aiempia digitaalisista välineistä saatuja kokemuksia työyhteisössä. Aikaisemmin kielteiset kokemukset ja asenteet ovat korostaneet ennako-oletusta, jonka mukaan digitaalisen välineen käyttö lisää työkuormaa ja hankaloittaa työtehtävien suorittamista. Digitaalisten välineiden käyttöönotto edellyttää perehtymistä ja uuden oppimista, mikä varsinkin käyttöönoton alkuvaiheessa aiheuttaa ylimääräistä työtä. Digitaalinen työväline voi esimerkiksi kuormittaa työtehtävien suorittamista, kuten kirjaamista. Lisäksi kielteiset kokemukset voivat liittyä digitaalisen välineen käyttöönoton resurssoinnin niukkuuteen tai vaikeuteen kohdentaa resursseja riittävästi koulutukseen ja käyttöönoton tukeen arjessa. Kielteiset kokemukset voivat kytkeytyä digivälineeseen myös epäsuoremmin, esimerkiksi koulutuksen järjestämiseen työyhteisössä. Kun työyhteisössä tehdään vuorotyötä, voi olla haastavaa organisoida koulutusta kaikkien saatavattavaksi. Aiemmista kielteisistä kokemuksista on tärkeää keskustella avoimesti työyhteisössä, jotta niitä voidaan käsitellä eivätkä ne jää uuden muutosprosessin painolastiksi.

Menneeseen suuntautuvassa ajattelussa digitalisaatio on nähty liian uutena asiana ikäihmisten palveluissa, jolloin sen käytökelpoisuus ja hyödyt eivät ole olleet vielä nähtävissä. Sosiaalipalveluissa digipalveluiden käyttö on ollut vähäisempää kuin terveyspalveluissa, ja ne kilpailevat samoista hankintoihin käytettävistä resursseista. Tätä kuvaa myös tarve digivälineiden hankinnoille ikäihmisten palveluissa. Digitaalisten välineiden käyttökokemusten karttuessa on saatu ennako-oletuksista poiketen myönteisiä kokemuksia. Esimerkiksi henkilö huomaa osaavansa käyttää jotakin digiteknologista välinettä ja havaitsee sen käytön omaa ennako-oletustaan helpommaksi. Myönteisiä kokemuksia on saatu myös työtehtäviä edistävästä vaikutuksista. Digitaalisten välineiden hyödyllisyys ilmenee työtehtävissä esimerkiksi tiedonkulun hajanaisuuden vähentymisenä, kun digitaalisia järjestelmiä yhtenäistetään.

Digimuutosprosesseissa tunnistetaan tunteiden merkitys: missä määrin aiemmat kielteiset kokemukset ja niihin liittyvät tunteet jarruttavat uusia kokeiluja, ja missä määrin myönteiset kokemukset ja tunteet vahvistavat uusiin kokeiluihin osallistumisen

innokkuutta. Digimuutosprosessiin liittyvistä tunteista on tärkeää ehtiä ja uskaltaa käydä keskustelua työyhteisössä. Digitaalisten välineiden oppimisessa työyhteisön vertaistuella voi olla suuri vaikutus siihen, missä määrin työntekijät ottavat digivälineitä aktiiviseen käyttöön. Vertaistukea tarvitaan sekä lähijohtajien että työntekijöiden välillä. Kokemusten jakaminen mahdollistaa myönteisen asenteen kehittymisen digivälineiden käyttöönotolle.

Digitaalisen työvälineen käyttöönoton myönteisiä ja kielteisiä asioita voidaan käsitellä erilaisten johtamisen keinojen avulla. Hyötyjä ja haittoja punnitaan organisaation eri tasoilla, kuten kuntouttavassa hoitotyössä käyttöönoton haasteiden ratkaisemisenä tai digivälineiden hyödyllisyyden ja kustannustehokkuuden välisen yhteyden ymmärtämisenä varsinkin ylemmässä johdossa. Lähijohtaja voi viedä hyötyjä ja haittoja koskevaa tietoa digivälineiden hankinnoista päättävälle taholle organisaatiossa. Digivälineiden hyödyllisyyden ja kustannustehokkuuden yhteyden havaitseminen on johtanut myös digivälineiden lisäämiseen.

Digivälineitä tulee olla riittävästi saatavilla sekä niihin tarvittavaa koulutusta tulee lisätä ja räätälöidä tarpeen mukaan. Tietoa ja osaamista voidaan jakaa myös laajemmin hyvinvointialueiden kesken. Esimerkiksi ikäihmisten palvelujen laitetietoisuutta on lisätty hyvinvointialueiden esittelyjen ja tutustumiskäyntien avulla.

***Vertaistukea tarvitaan sekä lähijohtajien että työntekijöiden välillä. Kokemusten jakaminen mahdollistaa myönteisen asenteen kehittymisen digivälineiden käyttöönotolle.***

Digimuutosprosessin johtamisessa korostuu digitaalisen välineen käyttöönoton hallinnan tarve. Aiemmat kokemukset digitaalisista välineistä auttavat tunnistamaan niiden myönteisiä ja kielteisiä puolia. Digitaalisten välineiden haasteisiin voidaan etsiä yhteistä käsitystä organisaation ja työyhteisön vuorovaikutuksen avulla. Juuri tässä lähijohtajan rooli on keskeinen: kielteisten tunteiden ja kokemusten puheeksi ottaminen työyhteisössä vaatii aikaa ja rohkeuttakin, sekä tunneälyyn liittyviä taitoja. Työntekijöiden kokemukset voivat vaikuttaa esimerkiksi siten, että aiempi huono kokemus jonkin digitaalisen välineen käyttöönoton oppimisesta heikentää innostusta uuden välineen käyttöönotolle. On tärkeää tunnistaa aiemmat huonot kokemukset ja niiden vaikutukset, ja keskustella avoimesti niistä työyhteisössä. Yhteiset käsitykset ja ratkaisut helpottavat digimuutosprosessin hahmottamista ja voivat vähentää haasteista aiheutuvaa tyytymättömyyttä ja motivaation heikkenemistä.

## 3.3 Kokemuksista oppiminen ja sen johtaminen

**DIGIMUUTOSPROSESSIN JOHTAMINEN** on luonteeltaan yhteisöllistä (ks. liite 3, taulukko 2.). Aiemmista kokemuksista oppiminen toteutuu lähijohtajan ja työyhteisön jäsenten kesken. Digitaalisen välineen käyttöönotosta ja sen hyvistä ja huonoista puolista pyritään löytämään yhteinen ymmärrys. Lähijohtajan johtamistyötä helpottaa, kun hän voi edistää työyhteisössä muodostuvan käsityksen avulla meneillään olevia ja tulevia digimuutosprosesseja. Kokemukset muovaavat digimuutosprosesseille ominaista organisaatiokulttuuria, mikä ilmenee erityisesti digitaalisten välineiden oppimisen, digitalisoitujen työtehtävien luonteen ja johtamisen kulttuurisena muutoksena.

Digitaalisten välineiden kokemuksista opitaan jatkuvasti työyhteisöissä. Työntekijät havaitsevat digitaalisten välineiden myönteisiä ja kielteisiä puolia, mutta samalla he oppivat niistä ja pyrkivät ratkaisemaan niitä. Nykyisten kokemusten valossa on edelleen muutosvastarintaa ja osaaminen koetaan eri tasoiseksi työyhteisöissä. Digiosaaminen voi vaihdella huomattavastikin työntekijöiden kesken. Työyhteisöissä koetaan edelleen digiosaamisen riittämättömyyttä. Digivälineiden ja niiden kokemuksista oppimisen avulla pyritään digitaalisten

työvälineiden tasavertaiseen ja -laatuiseen käyttöön ikäihmisten palveluissa.

Moni työntekijä voi tarvita yksilöllistä tukea digiosaamisensa kehittämiseksi. Työyhteisön yhteinen yksittäinen koulutustapahduma ei kaikille riitä, vaan sen tueksi tarvitaan yksilöllisempää ja jatkuvampaa tukea. Tämä voi tarkoittaa vaikkapa työkaveria, joka on motivoitunut auttamaan ja vastaamaan kysymyksiin uuden digiteknologian käyttöönoton yhteydessä.

Yksilöllisen tuen järjestämisessä esteenä on usein aikaresurssien puute. Työntekijöiden aika kuluu perustyöhön, eikä aikaa työkaverin tukemiseen tai omaan kouluttautumiseen ja uuden digivälineen opetteluun ole riittävästi. Tämä puolestaan voi olla osittain ratkaistavissa työn organisoinnin ja lähijohtamisen keinoin, mutta resurssien niukkuutta haastaa väistämättä vanhushpalveluorganisaatioiden työntekijäpula ja suuri työmäärä, sekä toimintaympäristön nopea muutos.

Digivälineiden käyttöönotossa on huomioitava, että teknologia haastaa ikäihmisten palveluissa toimivia työntekijöitä ja johtajia sekä organisaation resursseja ja käytössä olevia jär-

jestelmiä. Esimerkiksi palveluiden keskittäminen (kuten etäkotihoito) teknologian avulla on haastavaa, koska käytössä on monia eri potilastieto- ja toiminnanohjausjärjestelmiä. Asiakkailla ongelmaksi voi muodostua se, että tekniikkaa ja ikäihmiä ei hahmoteta samalle viivalle.

Lähijohtaja voi hyödyntää digimuutosprosesseista opittuja kokemuksia omassa johtamistyössään. Kokemukset voivat olla lähijohtajan, työntekijän tai organisaation muiden työyhteisöjen havaitsemia hyötyjä ja haittoja. Myönteiset kokemukset onnistuneista digimuutosprosesseista vähentävät vastarintaa työyhteisössä. Digiosaamisen kehittämiseen kuuluu myös ennakkoluuloton kokeilu. Kokemuksista oppimiseen tarvitaan johtamista, jolloin hankitaan riittävästi koulutuksia digiosaamisen, perehdytyksen ja koulutuksen vastaavuuden mukaan, resursoidaan digivälineiden käytön oppimiseen, edistetään oppimisilmapiiriä ja -motivaatiota, huomioidaan asiakasnäkökulma, käytetään teknisissä ongelmatilanteissa erilaisia tukitoimia (esimerkiksi digivälineiden yhteyshenkilön ohjauksen tuki työyhteisössä) ja laitevalmistajien yhteistyötä sekä jaetaan tietoa digivälineiden hyödyistä ja haitoista organisaation työyhteisöissä ja johtamisen eri tasoilla.

Lähijohtaja tarvitsee osaamista ja työvälineitä hyvin erilaisilla osaamistasoilla olevien työntekijöiden tukemiseen digitaalisten välineiden käyttöönnotossa. Lähijohtajan ensimmäisenä

tehtävänä on selvittää työntekijöiden osaaminen. Osaamisen selvittämisessä voidaan hyödyntää esimerkiksi digiosaamisen arvioinnin työkalua, kuten GeroDigiLead-hankkeessa kehitettyä kyselyä ([liite 2](#)). Lähijohtajan toisena keskeisenä tehtävänä on kohdentaa riittävästi resursseja osaamisen tukeen, sekä kolmantena tehtävänä on organisoida työ siten, että tukea esimerkiksi toiselta työntekijältä on arjessa saatavilla.

GeroDigiLead-hankkeessa toteutettu DigiLiideri-ryhmätoiminta perustui yhteisöllisyyden vahvistamiseen ja lähijohtajien välisen vertaistuen edistämiseen. Toiminnan avulla luotiin forumeita ja verkostoja lähijohtajien kesken, joiden avulla on turvallista keskustella aiemmista hyvistä ja huonoistakin kokemuksista digimuutosprosessien johtamisessa. Mahdollisuus reflektointiin ja vertaistukeen tukee omaa digimuutosprosessien johtamisen osaamista ja sen kehittämistä.

Nykyisten hyvinvointialueiden säästöpainneiden aikana on havaittu, että on tärkeää huomioida eri hoitopolkujen sujuvuus ja kustannustehokkuus digitaalisia palveluja lisäämällä. Ymmärrys tästä on kasvanut työyhteisöjen henkilöstöllä. Nykyisessä tilanteessa koetaan edelleen, että sosiaalipalvelut tulevat terveyspalvelujen digitaalisen kehityksen jäljessä. Myönteisenä suuntana on ollut ikäihmisten digitaalisiin palveluihin panostaminen laitteita lisäämällä ja henkilöstön osaamiseen nostaminen koulutuksia lisäämällä.

## 3.4 Tulevaisuusorientaation ja myönteisen kehittämisasenteen ylläpitäminen

**DIGIMUUTOSPROSESSIN AIKANA** saadaan digitaalisten välineiden käyttöönoton kokemuksia, joiden avulla voidaan kehittää palveluja, mutta myös digimuutosprosessia. Uusien digitaalisten palvelujen myötä niiden johtaminenkin uudistuu. Palvelun ei tarvitse olla aina samanlainen kaikille asiakkaille, vaan siihen voi tulla erilaisia vaihtoehtoja esimerkiksi ikäihmisille. Tämän vuoksi digimuutosprosessissa koetut hyödyt ja haitat saavat uusia sisältöjä. Palvelujen digitalisoitumisen kehitys etenee tulevaisuuden orientoitumalla ja myönteisellä kehittämisasenteella.

GeroDigiLead-hankkeen DigiLiideri-ryhmätoiminnassa havaittiin jo tapahtuneita ja ennakoitavissa olevia muutoksia, jotka voivat toteutua lähitulevaisuuden digimuutosprosesseissa. Ne ilmenevät muun muassa työntekijöiden kehittymisenä osaaviksi ja innostuneiksi digivälineiden käyttäjiksi.

Yhtenä suurimpana ongelmana nähdään, että digivälineisiin ei joko haluta tai nähdä tarpeelliseksi panostaa varsinkin hyvinvointialueiden heikentyneissä taloustilanteissa. Työntekijät kokevat jo nyt, että digivälineisiin panostetut taloudelliset resurs-

sit näkyvät palveluilta odotettavien tavoitteiden toteutumisenä, kuten palveluiden saatavuuden, laadun ja vaihtoehtoisten palvelujen tarjoamisen parantumisena. Digivälineiden myönteiset kokemukset työntekijöiden työtehtävissä ovat myös todellisia ja ilmenevät työarjen helpottumisena, työkuormituksen vähentymisenä ja hoitoresurssien tarkoituksenmukaisena kohdentumisena. Henkilöstön halu osallistua digitaalisten palvelujen kehittämiseen on kasvanut, eikä menneeseen suuntautuminen ole enää vallalla.

Lähijohtajan johtamiskeinona on tukea henkilökunnan oppimista, kehittämishalua ja käyttöönottoa. Tarkoituksena on digiosaamisen lisääminen ja jakaminen työyhteisössä. Tavoitteena voi olla itseohjautuva ja innolla uusia digitaitoja osaava ja oppiva työyhteisö, jonka tiedonnälkä digivälineistä on kasvanut ja joka etsii omatoimisesti ja aktiivisesti digivälineitä tai muita teknisiä ratkaisuja erilaisiin käyttökohteisiin. Turvallisessa ja hyväksyttävässä oppimisilmapiirissä, jossa työntekijöiden digiosaamisen tasot voivat vaihdella, keskustelu digivälineen hyödyistä ja haitoista on myös avointa. Tulevaan digimuutokseen

suuntautuminen edellyttää jatkossakin koulutustarpeeseen vastaamista. Koulutuksen järjestäminen teknologisten ratkaisujen käyttöön tulee olla jatkuvaa ja ratkaisujen vaikutukset työntekijöiden työkuormituksen vähenemiseen ja asiakkaiden palveluiden saatavuuteen näkyviä.

Digimuutosprosessin johtamisessa tarvitaan koko työyhteisön muutospositiivisuutta, eli myönteistä kehittämisasennetta uusien digivälineiden käyttöönottoon. Se edellyttää myös muutokseen liittyvien kielteisten tunteiden käsittelyä työyhteisössä. Lisäksi digipalveluiden kehittämisen vertaistuki ja keskusteluyhteydet yli organisaatorajojen tukevat myönteistä suhtautumista digipalveluihin ja innostaa kehittämisessä. Johdon paremmalla digivälineiden hyödyllisyyden ja kustannustehokkuuden välisen yhteyden ymmärtämisellä voidaan edistää niiden hankintoja. Digivälineiden avulla on voitu osoittaa kuntouttavassa hoitotyössä digitaalisten palvelujen saatavuuden, vaihtoehtojen ja laadun paranemista. Johdossa ja lähijohtamisessa digimuutosprosessia tukee ja kannustaa palautteen antaminen henkilöstölle saavutetuista tuloksista.

Tulevaisuudessa asiakkaiden osallistumisen kehitystoimintaan ennakoidaan korostuvan. Käyttäjäkunnan osallistaminen hankinnassa ja kilpailutuksessa voidaan toteuttaa yhteiskehittämistä hyödyntämällä. Ikäihmisten palvelujen asiakkailta ja omaisilla on ollut myönteisiä osallisuus- ja turvallisuuskokemuksia digivä-

lineiden käytössä, ja niitä voidaan vahvistaa edelleen toteuttamalla asiakaslähtoisempää työskentelyotetta ja erilaisia palveluntuottamismahdollisuuksia, kuten digitaalisia vaihtoehtoja.

***“Digiratkaisut ovat lyöneet itsensä läpi vanhuspalveluissa. Ne nähdään hyviksinä, ei enää pahiksina. Robotin ei ajatella korvaavan hoitajaa.”***

– DigiLiideri-toimintaan osallistuneet

Digimuutosprosessin luonnetta kuvaa muutoksen jatkuva prosessointi. Osaltaan muutoksen jatkuva luonne voi aiheuttaa työyhteisössä haastetta ja paineen tuntua, kun henkilöstö- ja aikaresurssit ovat niukat. Työyhteisöissä mietitään, miten digimuutosprosessille löydetään riittävästi aikaa. Oleellista on myös, että palveluiden laatua ja työntekijöiden työkuormaa seurataan jatkuvasti muutosprosessin edetessä. DigiLiideri-toiminnassa esiintuotujen kokemusten mukaan työntekijöiden on havaittu olevan motivoituneempia digitaalisten välineiden käyttöönotossa, kun niillä on ollut myönteistä vaikutusta heidän työtavoilleen.

Digimuutosprosesseja tulee seurata jatkuvasti työyhteisöissä. Se edellyttää lähijohtajalta digimuutosten toteutumisen arviointia saatujen kokemusten ja vaikutusten pohjalta. Digitaalisten välineiden soveltuvuutta työyhteisön työvälineisiin seurataan ja arvioidaan jatkuvasti, jotta digimuutos toteutuu tavoiteltavien asioiden kannalta tarkoituksenmukaisesti. Lähijohtajan ajan tasalla pysyminen oman alan digitaalisista välineistä, sovelluksista ja alustoista on tärkeä osa johtamista, jotta hän voi tukea työntekijöitä niiden käyttöönotossa. Siihen tukea on tarjonnut GeroDigiLead-hankkeen verkkokoulutus erilaisista digitaalisista välineistä, alustoista ja sovelluksista. Verkkokoulutukseen on mahdollista osallistua syksystä 2026 lähtien Oulun yliopiston avoimessa yliopistossa. Verkkokoulutus on kaikille avoin ja maksuton.

Lisätietoja: [joy.oulu.fi](http://joy.oulu.fi) →

Digimuutosprosessien jatkuva prosessointi ja seuranta voi olla jokapäiväistäkin keskustelua ja etenkin palavereissa käytävää keskustelua, jossa arvioidaan digitaalisten välineiden ja järjestelmien käyttöönottoa, toimivuutta, ja vastaavuutta työyhteisön tarpeiden kanssa. Välttämättä digimuutosprosesseihin liittyvän reflektoinnin ei tarvitse olla erikseen aikataulutettua tai organisoitua, eikä välttämättä kovin syvällistäkään. Jos taas tällaista keskustelua ei työyhteisössä synny itsestään, sitä on tärkeää palaverissa aktivoida ja lähijohtajan ottaa siihen vahvempaa roolia.

Digimuutosprosessissa yhteisellä ymmärryksellä saavutetaan käsitys digitaalisen välineen hyödyllisyydestä. Silloin hyväksytään digitaalisen välineen tarpeellisuus ja toimivuus kaikkia työyhteisön jäseniä vakuuttavalla tavalla. Menneet ja nykyiset kokemukset on käsitelty, jolloin niitä voidaan hyödyntää myönteisellä tavalla myös tulevaisuudessa.

# 4. Digimuutosprosessin johtamisen tiekartan suositukset

## 4.1 Digimuutoksen johtamisen suositukset

**DIGIMUUTOSPROSESSIEN JOHTAMISEN** tiekarttaan on koottu suositukset, jotka perustuvat GeroDigiLead-hankkeen työpakettien tuotoksiin. Hankkeen suosituksista on laadittu myös viisiosainen videoblogisarja. Videoblogit on julkaistu blogikirjoituksina Vanhustyön Uudelleen muotoilu-sivustolle sekä GeroDigiLead-hankkeen omille verkkosivuille. Videoblogien suositukset koostuvat hankkeessa toteutuneista työpaketteihin osallistuneiden kokemuksista.



## 1 Digijohtamisosaamisen arviointi ja hyvät käytänteet

Lähijohtajan (tai esihenkilön) tueksi on kehitetty työväline selvittämään työyhteisössä tarvittavaa digiosaamista ja -asenteita sekä digitukeen ja kouluttautumiseen liittyviä tarpeita. DigiComp 2.2 -viitekehukseen pohjautuva työväline on kehitetty yhdessä alan toimijoiden kanssa ja se on pilotoitu käytännön työympäristössä. Vapaasti käytettävissä oleva ja helppokäyttöinen kyselylomake löytyy hankkeen nettisivuilta ja tämän oppaan [liitteestä 2](#).

## 2 Verkkokoulutuksella tukea digijohtamisosaamisen kehittämiseen

Verkkokoulutus antaa lähijohtajalle käytännönläheisiä työkaluja johtaa digiratkaisujen hyödyntämistä ikäihmisten kunnoutumista edistävässä toiminnassa ja vahvistaa lähijohtajan keskeistä roolia onnistuneessa käyttöönotossa sekä henkilöstön digiosaamisen kehittämisessä. Koska vastaavaa koulutusta ei ole aiemmin ollut tarjolla, sen joustava ja itsenäisesti suoritettava verkkototeutus tarjoaa lähijohtajalle mahdollisuuden vahvistaa muutosjohtamisvalmiuksiaan ja digirohkeutta tavalla, joka heijastuu koko työyhteisön osaamiseen, työhyvinvointiin ja lopulta ikäihmisten ja heidän läheistensä sujuvampaan arkeen.

## 3 DigiLiideri-toiminnalla tukea digimuutoksen johtamiseen

DigiLiideri-toimintaan osallistuminen tarjoaa lähijohtajille arvokasta vertaistukea digimuutoksen johtamiseen. Kiireisessä arjessa on harvoin mahdollisuuksia pysähtyä jakamaan kokemuksia ja oivalluksia muiden lähijohtajien kanssa. Lähijohtajien vertaiskokemusten jakaminen tarjoaa uusia näkökulmia, vahvistaa omaa toimintavarmuutta ja saattaa auttaa esimerkiksi välttämään virheitä, joita vertaiskollegat ovat kohdanneet. Yhteiset keskustelut luovat uusia ideoita, vahvistavat hyviä käytäntöjä ja auttavat lähijohtajaa kehittämään digijohtamisosaamista tavalla, joka tukee koko työyhteisön kehittymistä.

Hankkeen verkkosivut →



# DigiLiiderin suositukset lähijohtajille

Koottu tieto auttaa lähijohtajia ja teknologiavastaavia tunnistamaan digimuutoksen kannalta olennaiset tekijät ja viemään muutosta eteenpäin arjessa.

- **Digivälineen käyttöönotto perustuu** tunnistettuun tarpeeseen
- **Riittävien resurssien kohdentaminen** digimuutosprosesseihin ja niiden johtamiseen – se vaatii neuvotteluja, tehtävien priorisointia sekä perustyön ja johtamistyön uudelleen organisointia
- **Varhainen ja ajanmukainen** viestintä digitaalisen välineen hankinnasta ja käyttöönotosta organisaatiossa
- **Digitaalisen välineen käyttöönoton** reaaliaikainen koulutus
- **Työyhteisössä ilmenevien tunteiden** tunnistaminen ja niiden nostaminen yhteiseen keskusteluun, jotta ne eivät jää kytämään pinnan alle ja jopa haittaamaan digimuutosprosessia
- **Yhteisen forumin luominen** työyhteisöön, jossa digimuutosprosessiin liittyviä huomioita, kokemuksia voidaan jakaa sekä tukea antaa ja saada
- **Digimuutosprosessin yhteyshenkilön** tarve, tehtäväalueiden vastuuttaminen organisaatiossa ja työyhteisöissä
- **Digitaalisista välineistä saatujen** kokemusten tiedonvälitys sitä koskeville johtamisen tasoille organisaatiossa
- **Organisaation omien ja** muiden hyvinvointialueiden kokemusten hyödyntäminen digivälineiden käytössä, seurannassa ja hankinnassa
- **Jatkumon varmistaminen digimuutosprosesseille:** uusien työntekijöiden mukaan ottaminen digimuutosprosesseihin ja yhteisten forumien jatkuvuus henkilöiden vaihtuessa
- **Lähijohtajan työkaluna on** jatkuva kriittinen ja arvioiva ajattelu digimuutosprosessien johtamisessa ja kehittämisessä: millaista uutta toimintatapaa digimuutosprosessin onnistumiseksi tarvitaan ja millaista uutta toiminnan organisointia tarvitaan digimuutosprosessien edistämiseksi
- **Lähijohtajan oman digimuutosprosessien** johtamisen osaamisen jatkuvan kehittämisen mahdollistaminen osana työtehtävien kokonaisuutta

# Muutoksen edellytykset työyhteisössä

Alla on koottu tekijöitä, joita lähijohtaja voi tarkastella ennen muutosprosessin käynnistämistä. Mitkä niistä ovat teillä vahvuuksia – ja missä on kehittämisen paikka?

- **Muutosmyönteinen ja joustava henkilöstö**, jolla on kehittämiseen riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia
- **Hyvinvoiva henkilöstö**, joka on joustavampi muutoksessa
- **Osallistumisen mahdollistaminen työn kehittämisessä** parantaa muutosten onnistumista ja henkilöstön sitoutumista muutokseen.
- Muutostilanteessa on etua **kokemuksesta aiemmista muutoksista ja niiden onnistumisesta**
- Työyhteisön tulee antaa **muutosta johtavalle esihenkilölle tukea** (Kallankari, 2019.)
- **Arjen työn tuntevan henkilökunnan osallistumisella** suunnitteluryhmiin voidaan edistää muutosten toimitavuutta ja toteuttamisen onnistumista. Suunnitteluun osallistuminen lisää työntekijöiden motivoituneisuutta uudistuksien toteuttamiseen sekä helpottaa lähijohtajien tehtäviä, kuten työn suunnittelua, muutosten toteuttamisen koordinoimista ja muutosjohtamista.
- **Henkilöstön resursoiminen ja kouluttaminen edistää muutoksen käyttöönottoa.** Muutoksen toimeenpano edellyttää myös iäkkäiden asiakkaiden ohjaamista, laite-asennuksia ja työntekijöiden perehtymistä uuteen työskentelytapaan. Oikein ajoitettu henkilökunnan kouluttaminen edistää jaksamista ja vähentää toimintatapojen muutoksesta aiheutuvaa työn kuormitusta.
- **Uuden oppiminen ja vanhojen totuttujen työskentelytapojen ja toimintakulttuurin muuttaminen** vievät aikaa sekä kuormittavat henkilöstöä ja lähijohtajia. Jaksamista edistävät toimivat digitaaliset järjestelmät, asiantunteva tekninen tuki, henkilökunnan kouluttaminen sekä asiakkaiden tiedottaminen muutoksesta.
- **Muutosmyönteinen asenne ja ilmapiiri** edistävät työssä jaksamista, henkilöstön motivaatiota ja muutoksen käyttöönottoa. Lähijohtajien rooli työpaikan muutosilmapiirin luomisessa on keskeinen. Hyvinvoiva työyhteisö jaksaa muutoksenkin keskellä olla innovatiivinen ja huolehtia arjen työn sujuvuudesta. (Sormunen & Toivonen, 2018.)

# Loppusanat

**DIGIMUUTOSPROSESSI ON** lähijohtajan ja työyhteisön yhteisen kehittämisen prosessi. Digitaalisen välineen käyttöönotto edellyttää yksilöllistä ja yhteisöllistä oppimista. Lähijohtajan rooli on keskeinen digitaalisen välineen käyttöönoton eteenpäin viemisessä ja henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Digitaalisen välineen käyttöönotto tapahtuu toiminnassa, jossa yhden henkilön osaaminen ei vielä riitä, jotta koko työyhteisö toimii samalla tavalla. Tästä syystä digimuutosprosessin johtaminen on pitkälti yhteisöllistä. Siinä yhdistyy työntekijöiden osaamisen, taitojen, tietojen ja tunteiden kokemukset sekä lähijohtajan johtamiskeinot. Toivottavasti tämä tiekartta kannustaa sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden lähijohtajia, esihenkilöitä ja muita vastuujohtajia sekä henkilöstöä tunnistamaan menneitä ja nykyisiä kokemuksia digitaalisten välineiden käytöstä ja avartamaan myönteistä suuntautumista tuleville käyttömahdollisuuksille ja uuden oppimiselle.

**Lisätietoja hankkeen sivuilta**

[www.ulapland.fi/Gerodigilead](http://www.ulapland.fi/Gerodigilead)

**Kiitos kun olit mukana!**



# Lähteet

**Arolaakso, S., & Marjanen-Korkala, T. (2022).** Teknologias- ta mielekkyyttä hoivakotien arkeen. Vanhustyön uudelleen muotoilu. <https://blogi.eoppimispalvelut.fi/tyohyve/?p=356>

**Brall, C., Schröder-Bäck, P., & Maeckelberghe, E. (2019).** Ethical aspects of digital health from a justice point of view. *European Journal of Public Health*, 29(3), 18–22. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckz167>

**Digi- ja väestötietovirasto. (2023).** Digitaitoraportti. Digitaitoraportti 2023 (dvv.fi).

**Josefsson, K., Mäkelä, M., Gerasin, A., Ranta, O., Havulinna, S., & Noro, A. (2021).** Millaisia tavoitteita iäkäs kotihoidon tai ympärivuorokautisen hoidon asiakas asettaa hoidolleen? *Gerontologia* 35(3), 217–230.

**Kardemummo. (2025).** HILDA-sisältöpalvelu. Hilda-sisältö- palvelu

**Kallankari, S. (2019).** Muutoksen johtaminen arjessa: opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Duodecim.

**Kuha, S., Niemelä, K., Vähäkangas, P., Noro, A., Lotvonen, S., & Kanste, O. (2022).** Quality of care plans in long-term care facilities for the older persons – how well is information from RAI assessments utilised in care planning? *International Journal of Older People Nursing*, 17(3), e12442. <https://doi.org/10.1111/opn.12442>

**Kukkohovi, S., Siira, H., Arolaakso, S., Miettunen, J., & Elo, S. (2023).** The effectiveness of digital gaming on the functioning and activity of older people living in long-term care facilities: a systematic review and meta-analysis. *Aging clinical and experimental research*, 35(8), 1595–1608.

**Laukka, E., Hammarén, M., Pölkki, T., & Kanste, O. (2022).** Hospital nurse leaders' experiences with digital technologies: a qualitative descriptive study. *Journal of Advanced Nursing*, 79, 297–308. <https://doi.org/10.1111/jan.15481>.

**Li, C., & Li, P. (2024)** Analysis of effect of music and art combined with kinect game therapy in improving the cognitive function and alleviating negative emotions of Alzheimer's disease patients in a residential aged care facilities. *Alternative Therapies in Health and Medicine*, 30(9), 415–419.

**Lind, M., Noro, A., Havulinna, S., & Mäkelä, M. (2020).** Kognitio ja iäkkään asiakkaan osallistuminen RAI-arviointiinsa. *Lääkärilehti*, 40(75), 2067–2070.

**Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019).** Defining digital transformation: results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), e101385.

**Muistiseniori. (2025).** <https://muistiseniori.fi/>

**Neumann, D. L., Moffitt, R. L., Thomas, P. R., Loveday K., Watling, D. P., Lombard, C. L., Antonova, S., & Tremeer, M. A. (2018).** A systematic review of the application of interactive virtual reality to sport. *Virtual Reality* 22, 183–198.

**Niemelä, K., Taskinen, R., Vähäkangas, P., Elo, S., Turkki, L., & Nieminen, P. (2018).** RAIHYJ-mittari lähijohtajan työvälineenä ikäihmisten koti- ja ympärivuorokautisessa hoidossa. *Gerontologia* 32(1), 54–65.

**Pacheco, T. B. F., de Medeiros, C. S. P., de Oliveira, V. H. B., Vieira, E. R., & de Cavalcanti, F. A. C. (2020).** Effectiveness of exergames for improving mobility and balance in older adults: a systematic review and meta-analysis. *Systematic reviews*, 9(1), 163. <https://doi.org/10.1186/s13643-020-01421-7>

**Perttula, K., Hakala, S., & Kaataja, K. (2023).** Kohti parempaa digiosaamista opas -työkirja. DIKO - Digiosaamisen kehittäminen Etelä-Pohjanmaan pk-yrityksissä -hanke, Seinäjoen Ammattikorkeakoulu Oy ja Vaasan yliopisto.

**Pulkinen, J. (2025).** Työntekijöiden digitalisaatiovalmiutta mahdollistavat olosuhteet kuntien teknisellä toimialalla. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Acta electronica Universitatis Lapponiensis <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-500-0>

**Ryynänen, S., Heidi, V., Vuojärvi, H., Rivinen, S., & Suhonen, M. (2025).** Leading the digital transformation in elderly care – experiences of front-line managers. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare*, 17(4), 419–430.

**Sentina. (2025).** Sävelsirkku pähkinänkuoressa. Sävelsirkku pähkinänkuoressa - Sentina Oy

**Sormunen, S., & Toivonen, S. (2018).** Muutosjohtaminen digitaalisten palvelujen käyttöönotossa terveydenhuollossa. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu. Muutosjohtaminen digitaalisten palvelujen käyttöönotossa terveydenhuollossa - Theseus.

**Tremblay, M. C., Richard, L., Brousselle, A., Chiochio, F., & Beudet, N. (2016).** Collaborative learning processes in the context of a public health professional development program: a case study. *Studies in Continuing Education*, 39(1), 87–106. <https://doi.org/10.1080/0158037X.2016.1261823>

**Vanneste, D., De Almeida Mello, J., Macq, J., Van Audenhove, C., & Declercq, A. (2015).** Incomplete assessments: towards a better understanding of causes and solutions: the case of the interRAI home care instrument in Belgium. *PloS one*, 10(4), e0123760. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0123760>

**Vähäkangas, P., Niemelä, K. & Noro, A. (2012).** Ikäihmisten kuntoutumista edistävän toiminnan lähijohtaminen: koti- ja ympärivuorokautisen hoidon laatu ja kehittäminen. *Terveysten ja hyvinvoinnin laitos*.

**YetiCare. 2025.** <https://yeticare.fi/fi/>

**Yeti-jättitabletti. 2024.** <https://yeticare.fi/fi/tuote/yetitabled/>

# Liitteet

## Liite 1

### **Esimerkkejä digitaalisista sovelluksista iäkkäiden toimintakyvyn tukemiseen**

Sävelsirkku on helposti omaksuttava ja sovellettava digitaalinen selainpohjainen käyttöliittymä, joka on kehitetty Sentina Oy:ssä yhteistyössä Vanhustyön keskusliiton kanssa. Sävelsirkku toimii tietokoneilla, televisiolla, tableteilla ja älypuhelimella ja säästää aikaa toiminnan suunnittelussa ja materiaalien hankinnassa. Palvelun kautta tuotava digitaalinen sisältö päivittyy kuukausittain ja tuo työvälineet sukupolvien välisen kuilun ylittämiseen. Sävelsirkku on tutkimusten mukaan vaikuttava menetelmä. Se tarjoaa vanhustyön järjestäjälle tavan tarjota laadukasta palvelua asukkaalle ja samalla tukea hoitajien työtyytyväisyyttä ja jaksamista. (Sentina, 2025).

Muistipuisto® on helppokäyttöinen ja innostava verkkosivusto, joka sisältää aivoterveyttä tukevaa tietoa, tekemistä ja käytännön vinkkejä. Käyttäjä oppii puistossa myös aivojen toimintaky-

kyä edistäviä keinoja. Muistipuisto on kehitetty käyttäjälähtöisesti Miina Sillanpään Säätiön ja Muistiliiton yhteishankkeessa vuosina 2016–2018 Veikkaus Oy:n pelituottojen avustuksella.

Kuori Oy:n YetiCare edistää merkityksellistä arkea ja motivoi käyttäjiä kognitiiviseen ja fyysiseen aktiivisuuteen. Suuri näyttö kutsuu sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja mahdollistaa monipuolisten ryhmätoimintojen helpomman järjestämisen sosiaali- ja terveysalalla. (YetiCare, 2025.) Käytetyimpiä sisältöjä Työhyvinvoinnin edistäminen hoivakodeissa -hankkeen kokeiluissa olivat erilaiset pelit, pianon koskettimet ja tietovisat (Arolaakso & Marjanen-Korkala, 2022).

Hilda -sisältöpalvelun HILDA-hetket ovat korkealaatuisia vuorovaikutteisia videosisältöjä, jotka on tarkoitettu monipuolisten toimintahetkien järjestämiseen ikääntyneille. Jatkuvasti uudistuvat sisällöt herättävät ikäihmisessä muistoja, synnyttävät keskustelua ja lisäävät yhdessäoloa. HOITAJA-hetket ovat hoiva-alan työntekijöille suunnattuja sisältöjä. Ne lisäävät työhyvinvointia, tukevat työssä jaksamista ja vahvistavat ammatillista osaamista. HOITAJA-hetket pureutuvat ajankohtaisiin aiheisiin, kuten itsemääräämisoikeuteen ja RAI-arviointiin. (Kardemummo, 2025.) TYÖHYVE, Työhyvinvoinnin edistäminen hoivakodeissa - hankkeen kokeiluissa HILDA koettiin hyödylliseksi asukkaiden aktiivisuutta lisäävien hetkien suunnittelussa ja toteuttamisessa (Arolaakso & Marjanen-Korkala, 2022).

Muistiseniori (2025) tarjoaa apua toimintakyvyn ja muistin parantamiseen. Se on elämänlaatua ja toimintakykyä tukeva hyvinvointisovellus. Koetko, että ikääntyminen on passivoittanut läheistäsi tai palvelukotisi asiakaskuntaa? Onko fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky sekä muisti heikentynyt? Hoitohenkilökunnalla ei aina ole riittävästi aikaa viettää ikäihmisten kanssa ja tarjota heille virikkeellisiä aktiviteetteja. MuistiSeniori on vastaus näihin haasteisiin! Hyvinvointisovellus yhdistää fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toiminnan yhdeksi kokonaisuudeksi. Sovellus on suunniteltu erityisesti ikäihmisten tarpeisiin ja tarjoaa monipuolisia harjoitteita sekä yksin että yhdessä tehtäväksi.

### **Esimerkki digitaalisesta iäkkäiden palveluntarpeen ja toimintakyvyn arvioimisesta**

**RAI-järjestelmä** on standardoitu tiedonkeruun ja havainnoinnin välineistö, joka on tarkoitettu vanhus- tai vammaispalvelun asiakkaan palvelutarpeen arviointiin ja hoito-, kuntoutus- ja palvelusuunnitelman laatimiseen. RAI-vertailutiedon avulla voi tarkastella asiakasrakennetta ja sen muutoksia, kartoittaa ja ennakoida asiakaskunnan palvelujen tarvetta sekä seurata toiminnan tuloksellisuutta ja henkilöstöresursseja. Hoitohenkilökunnan RAI-osaamisessa on todettu tutkimusten perusteella olevan puutteita, erityisesti arviointitiedon hyödyntämisessä ikääntyneiden hoito-, palvelu- ja kuntoutumissuunnitelmissa

sekä asiakkaan toimintakyvyn arvioimisessa. Lähiesihenkilölä on merkittävä rooli tunnistaa henkilökunnan osaamisvaje ja puuttua siihen tehokkaasti. Lähiesihenkilön tulee myös huolehtia arviointien ajantasaisuudesta, arviointien tekemiseen käytettävissä olevista resursseista sekä toiminnan tulosten seurannasta ja arvioinnista. Lisäksi lähiesihenkilön vastuulla on huolehtia siitä, että RAI-arvioinnit toteutetaan asiakaslähteisesti ja asiakasta osallistavasti huomioiden asiakkaiden itse asettamat tavoitteet omalle hoidolleen. (Josefsson ym., 2021; Kuha ym., 2022; Niemelä ym., 2018; Lind ym., 2020; Vanneste ym., 2015.)

RAIHYJ-mittari on lähijohtajan työväline, jonka avulla hän voi arvioida yksikkönsä 1) RAI-arviointia tekevien hoitajien RAI-osaamista, 2) RAI-arvioinnin tekemiseen liittyviä käytänteitä, 3) hoito- ja kuntoutussuunnitelman tekemistä sekä 4) toiminnan seuranta ja arviointia. RAIHYJ-mittarin tuottamaa tietoa on mahdollista hyödyntää esimerkiksi RAI-osaamisen tason arvioinnissa ja osaamisen kehittämisessä sekä kehityskeskusteluissa. (Vähäkangas ym., 2012.)

## Liite 2



### Digiosaaminen ikääntyvien palveluissa

Tämä kysely on kehitetty Euroopan sosiaalirahasto plus (ESR+) ja Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskuksen (2023–2026) rahoittamassa GeroDigiLead-hankkeessa. Hanketta on koordinoitunut Lapin yliopisto ja sitä on toteutettu yhteistyössä Lapin ammattikorkeakoulun ja Oulun yliopiston kanssa. Kysely on tuotettu koko hankkeen yhteistyönä, sen kehittämisestä vastasivat hankkeessa työskennelleet Lapin yliopiston kasvatustieteen asiantuntijat.

GeroDigiLead-hankkeessa kehitetty kysely on tuotettu vanhuspalveluorganisaatioiden digijohtamisen tueksi. Kyselyllä voidaan kuvata henkilöstön digitaalisen osaamisen tasoa ja digitaalisen teknologian käyttöön liittyviä koulutustarpeita. Kyselyn pohjana on käytetty Euroopan komission ylläpitämää [DigComp 2.2 -viitekehystä](#), jolla kuvataan kansalaisten digitaitoja. Viitekehys on laaja, joten siitä poimittiin kyselyä varten vanhuspalveluissa työskentelemisen kannalta vain keskeisimmät digitaitojen osa-alueet. Niiden lisäksi kyselyyn sisällytettiin tulevaisuuteen suuntaavia teemoja digitaitojen koulutuksesta sekä digitaalisten teknologioiden ja medioiden työkäyttöön liittyvistä asenteista.

Kysely koostuu kuudesta osasta: 1) Taustatiedot, 2) Tiedon etsiminen, käyttäminen ja tuottaminen, 3) Viestintä ja vuorovaikutus, 4) Turvallisuus ja ongelmanratkaisu, 5) Digitalisoituvaa työelämä ja 6) Digitaalisten oppiminen ja koulutus.

Kyselyä voi hyödyntää sellaisenaan tai tarpeen mukaan soveltaen. Tiedonkeruussa voi hyödyntää omassa organisaatiossa käytössä olevia tietojärjestelmiä tai kerätä tietoa paperilomakkeella.



GeroDigiLead  
www.ulpland.fi/hanke/gerodigilead

## OSA 1: Taustatiedot

1. Mikä on tutkintonimikkeesi? Voit merkitä myös useamman.

2. Mikä on äidinkielenesi?

suomi  ruotsi  saame  joku muu, mikä?

3. Kauanko olet työskennellyt vanhustalvalalla (kokonaisina vuosina)?

4. Millä palvelualueella työskentelet?

- Ikääntyneiden ympärivuorokautinen palveluasuminen  
 Ikääntyneiden kotihoito  
 Ikääntyneiden jaksohoito  
 Joku muu, mikä?

5. Mitä seuraavista digitaalisista laitteista käytät työssäsi?

Voit valita kaikki käyttämäsi laitteet.

- Pöytätietokone  Tablettitietokone  
 Kannettava tietokone  Robotit (esim. lääkejakelurobotti)  
 Työpaikan älypuhelin  Muita vastaavia laitteita, mitä?  
 Oma älypuhelin

6. Mitä asiakkaiden itsenäisesti tai yhteisesti käyttämiä digitaalisia laitteita tai sovelluksia työyksikössäsi on käytössä (esim. tablettitietokone, älypuhelin, YETI-tabletti, Sävelsirkku, Muistipuisto, OnniTV)?

7. Ohjaatko tai avustatko asiakkaita heidän henkilökohtaisten digitaalisten laitteidensa (esim. älypuhelin) tai sovellusten käytössä?

Kyllä  En

8. Millaisten digitaalisten laitteiden tai sovellusten käytössä avustat?

9. Millaista tukea saat työyksiköstäsi digitaalisten laitteiden, sovellusten tai järjestelmien käyttöön ja niiden käytön opetteluun?

## OSA 2: Tiedon etsiminen, käyttäminen ja tuottaminen

10. Arvioi miten hyvin osaat...					
	En ollenkaan	Huonosti	En hyvin enkä huonosti	Melko hyvin	Erittäin hyvin
Etsiä työssä tarvitsemaasi tietoa digitaalisista järjestelmistä (esim. TOIMIA-tietokanta, Duodecim Terveysportti, lääketietokanta, muut internetsivut).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arvioida digitaalisista järjestelmistä (esim. TOIMIA-tietokanta, Duodecim Terveysportti, lääketietokanta, muut internetsivut) löytämäsi tiedon luotettavuutta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hyödyntää digitaalisista järjestelmistä (esim. TOIMIA-tietokanta, Duodecim Terveysportti, lääketietokanta, muut internetsivut) löytämääsi tietoa työssä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kirjata tietoja erilaisiin digitaalisiin järjestelmiin (esim. toiminnanohjaus-, asukastieto-, tai potilastietojärjestelmä, RAI-järjestelmä).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GeroDigiLead

[www.ulapland.fi/hanke/gerodigilead](http://www.ulapland.fi/hanke/gerodigilead)

### 10. (jatkuu) Arvioi miten hyvin osaat...

	En ollenkaan	Huonosti	En hyvin enkä huonosti	Melko hyvin	Erittäin hyvin
Yhdistää erilaisista digitaalisista järjestelmistä löytyvää tietoa hoito-, palvelu- ja kuntoutumissuunnitelman pohjaksi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auttaa tai ohjata työkavereita digitaalisten järjestelmien käyttöön liittyen (esim. toiminnanohjaus-, asiakastieto-, tai potilastieto-järjestelmään tai RAI-järjestelmään tehtävät kirjaukset).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tehdä työhön liittyviä postauksia työpaikan sosiaalisen median kanaville (esim. Facebook, Instagram, X, TikTok).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auttaa tai ohjata työkavereita postausten tekemisessä työpaikan sosiaalisen median kanaville (esim. Facebook, Instagram, X, TikTok).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Huomioida tekijänoikeudet ja lisenssit digitaalisten sisältöjen käyttämisessä, tuottamisessa ja jakamisessa (esim. tehdessä julkaisua työpaikan sosiaalisen median kanavalle, jakaessa koulutusmateriaaleja).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Käyttää robotteja (esim. lääkejakelurobotti).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GeroDigiLead

[www.ulapland.fi/hanke/gerodigilead](http://www.ulapland.fi/hanke/gerodigilead)

### OSA 3: Viestintä ja vuorovaikutus

11. Arvioi miten hyvin osaat...					
	En ollenkaan	Huonosti	En hyvin enkä huonosti	Melko hyvin	Erittäin hyvin
Käyttää työpaikan sähköpostiohjelmaa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lähetää liitetiedostoja sähköpostilla.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lähetää viestejä työpaikalla käytössä olevalla pikaviestimellä (esim. WhatsApp tai tekstiviesti).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lähetää kuvia tai videoita työpaikalla käytössä olevalla pikaviestimellä (esim. WhatsApp).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valita tilanteeseen sopivan viestintävälineen (esim. sähköposti, WhatsApp) eri vastaanottajille viestittäessä (esim. asiakkaan omaiset, työkaverit).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ohjata asiakkaita työpaikalla yhteiskäytössä olevien digitaalisten laitteiden tai -sovellusten käytössä (esim. YETI-tabletti, Sävelsirku).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Käyttää työpaikan etäkokousohjelmaa (esim. Teams).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Käyttää työpaikan sähköistä kalenteria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GeroDigiLead

[www.ulapland.fi/hanke/gerodigilead](http://www.ulapland.fi/hanke/gerodigilead)

### OSA 4: Turvallisuus ja ongelmanratkaisu

12. Arvioi miten hyvin osaat...					
	En ollenkaan	Huonosti	En hyvin enkä huonosti	Melko hyvin	Erittäin hyvin
Osaat käyttää työpaikan digitaalisia järjestelmiä tietoturvaperiaatteita noudattaen (esim. käyttäjätunnuksen ja salasanan suojaaminen, kirjautuminen ulos järjestelmistä).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tunnet henkilökohtaisten sosiaalisen median tilien turvalliseen käyttöön liittyvät työpaikan linjaukset (esim. Facebookin tai Instagramin käyttö omalla käyttäjätunnuksella).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tunnet työpaikan sosiaalisen median tilien turvalliseen käyttöön liittyvät työpaikan linjaukset (esim. Facebookin tai Instagramin käyttö työpaikan käyttäjätunnuksella).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tunnet sähköisen tiedon luovuttamiseen liittyviä periaatteita (esim. asiakkaan tietojen jakaminen yksiköstä toiseen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GeroDigiLead

[www.ulapland.fi/hanke/gerodigilead](http://www.ulapland.fi/hanke/gerodigilead)

12. (jatkuu) Arvioi miten hyvin osaat...

	En ollenkaan	Huonosti	En hyvin enkä huonosti	Melko hyvin	Erittäin hyvin
Tunnet tekoälyn (esim. ChatGPT) käyttöön liittyviä mahdollisuuksia ja riskejä omassa työssäsi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tunnet digitaalisiin asiakasasiakirjoihin liittyvät lakiin perustuvat velvollisuutesi ja oikeutesi (esim. mitkä ovat tarpeellisia tietoja päivittäisessä hoidon toteutuksen kirjaamisessa ja mitä tietoja sinulla on oikeus katsoa).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaat ohjata asiakkaiden vierailijoita tai omaisia sosiaalisen median turvallisessa käytössä (esim. henkilöstön tai muiden asiakkaiden näkyminen valokuviissa tai videoilla).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GeroDigiLead

[www.ulapland.fi/hanke/gerodigilead](http://www.ulapland.fi/hanke/gerodigilead)

13. Ota kantaa seuraaviin väittämiin

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tiedän mistä saan apua työhön liittyvissä tietoteknisissä ongelmissa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedän mistä löydän asiakastyöhön liittyvään ongelmanratkaisuun tarvittavaa tietoa (esim. tietokannat, internetsivut).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedän kenelle voin antaa tietojärjestelmiin liittyvää palautetta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedän, keneltä on mahdollista saada koulutusta tai perehdytystä työssä tarvittavien digitaalisten laitteiden, sovellusten tai järjestelmien käyttöön.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedän, miten löytää aikaa koulutukselle tai perehdytykselle työssä tarvittavien digitaalisten laitteiden, sovellusten tai järjestelmien osana työpäivääni (esim. kiire tai henkilöstön mitotus eivät estä osallistumistani).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GeroDigiLead

[www.ulapland.fi/hanke/gerodigilead](http://www.ulapland.fi/hanke/gerodigilead)

14. Kuinka usein työssäsi esiintyy digitaalisiin laitteisiin, sovelluksiin tai järjestelmiin liittyviä ongelmatilanteita?

- |   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ei koskaan                   | <input type="checkbox"/> Viikoittain |
| <input type="checkbox"/> Kuukausittain tai harvemmin  | <input type="checkbox"/> Päivittäin  |
| <input type="checkbox"/> Muutamia kertoja kuukaudessa |                                      |

15. Millaisia digitaalisiin laitteisiin, sovelluksiin tai järjestelmiin liittyviä ongelmatilanteita työssäsi esiintyy?

## OSA 5: Digitalisoituvaa työelämä

16. Ota kantaa seuraaviin väittämiin

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Digitaaliset laitteet, sovellukset ja järjestelmät parantavat hoidon suunnittelua.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Digitaaliset laitteet, sovellukset ja järjestelmät parantavat hoidon toteutusta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Digitaaliset laitteet, sovelluksista ja järjestelmistä on apua erilaisten haastavien tilanteiden ratkaisemisessa arjen hoitotyössä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Digitaaliset viestintävälineet (esim. sähköposti, pikaviestimet) sujuvoittavat tiedonkulkua työyhteisössäni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Digitaaliset ajanhallintajärjestelmät (esim. sähköinen kalenteri, työvuorolista) sujuvoittavat työnjakoa ja yhteistyötä työpaikallani.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
On tärkeää, että työpaikkamme on aktiivinen sosiaalisessa mediassa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**GeroDigiLead**

[www.ulapland.fi/hanke/gerodigilead](http://www.ulapland.fi/hanke/gerodigilead)

**GeroDigiLead**

[www.ulapland.fi/hanke/gerodigilead](http://www.ulapland.fi/hanke/gerodigilead)

16. (jatkuu) Ota kantaa seuraaviin väittämiin

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Robotikka tarjoaa myönteisiä mahdollisuuksia vanhuspalveluissa työskentelemiseen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tekoäly tarjoaa myönteisiä mahdollisuuksia vanhuspalveluissa työskentelemiseen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Digitaaliset laitteet ja sovellukset soveltuvat hyvin asiakkaiden kuntouttavan toiminnan toteuttamiseen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
On tärkeää etsiä ja yhdistellä tietoa erilaisista luotettavista lähteistä työn tekemisen tueksi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
On tärkeää edistää digitaalisen teknologian hyödyntämistä eri tavoin vanhuspalveluiden tarjoamisessa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan riittävästi tukea ja ohjausta työpaikalla käytössä olevien digitaalisten laitteiden ja sovellusten käyttöön.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autan mielelläni työkavereita digitaalisten laitteiden, sovellusten ja järjestelmien käytössä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GeroDigiLead

[www.ulapland.fi/hanke/gerodigilead](http://www.ulapland.fi/hanke/gerodigilead)

16. (jatkuu) Ota kantaa seuraaviin väittämiin

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Verkkokoulutus sopii hyvin ammatillisen täydennyskoulutuksen toteutustavaksi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Käytäisiin työssäni enemmän digitaalisia laitteita, sovelluksia ja järjestelmiä, jos taitoni olisivat paremmat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minulla on riittävät taidot verkossa toteutettavien täydennyskoulutusten suorittamiseen (esim. RAI-koulutukset).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa digitaalisiin laitteisiin, sovelluksiin ja järjestelmiin liittyviin päätöksiin työpaikalla.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GeroDigiLead

[www.ulapland.fi/hanke/gerodigilead](http://www.ulapland.fi/hanke/gerodigilead)

## OSA 6: Digitaitojen oppiminen ja koulutus

17. Minkä seuraavista koet itsellesi parhaaksi tavaksi opetella työssä tarvittavien digitaalisten laitteiden, sovellusten ja järjestelmien käyttöön liittyviä taitoja? Voit valita kaikki mieleisesi tavat.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Itsenäisesti suoritettava verkkokurssi                               | <input type="checkbox"/> Simulaatio-oppiminen                   |
| <input type="checkbox"/> Ohjattu verkkokurssi   | <input type="checkbox"/> Toisen työn seuraaminen                |
| <input type="checkbox"/> Lähikoulutus esimerkiksi luokassa                                    | <input type="checkbox"/> Projekteihin osallistuminen            |
| <input type="checkbox"/> Itsenäisesti työn lomassa tekemisen ja kokeilemisen kautta oppiminen | <input type="checkbox"/> Oppimispelit                           |
| <input type="checkbox"/> Työkaverin ohjaus  | <input type="checkbox"/> Itsenäisesti tekoälyn tuella oppiminen |
|   | <input type="checkbox"/> Muu, mikä?                             |

18. Mihin digitaaliseen laitteeseen, sovellukseen tai järjestelmään liittyvää koulutusta tarvitsisit?

19. Haluaisitko kokeilla työssäsi jotain sellaista digitaalista laitetta, sovellusta tai järjestelmää, jota työyksikössäsi ei vielä ole käytössä? Jos kyllä, niin mitä?

20. Mitkä asiat voivat hidastaa tai estää työssä tarvittavien digitaalisten laitteiden, sovellusten ja järjestelmien käyttöön liittyvien taitojen oppimista?

21. Miten työyksikössäsi voitaisiin tukea työssä tarvittavien digitaalisten laitteiden, sovellusten ja järjestelmien käyttöön liittyvien taitojen oppimista?

22. Onko sinulla digitaalisten laitteiden, sovellusten ja järjestelmien käyttöön liittyvää osaamista, jota työpaikallasi voisi hyödyntää nykyistä enemmän? Jos on, niin millaista?

### Lopuksi

23. Vapaa sana: voit jättää tähän vapaasti kommentteja, ajatuksia tai palautetta kyselyn teemoista.

**GeroDigiLead**

[www.ulapland.fi/hanke/gerodigilead](http://www.ulapland.fi/hanke/gerodigilead)

**GeroDigiLead**

[www.ulapland.fi/hanke/gerodigilead](http://www.ulapland.fi/hanke/gerodigilead)

# Liite 3

**Taulukko 2.** Yhteisöllinen digimuutosprosessin johtaminen (Ryynänen ym., 2025).

Yhdistävä luokka	Pääluokat: CSM-muutosprosessin ominaisuudet	Yhteydet ylä- ja alaluokista pääluokkiin	Yläluokat	Alaluokat
<b>Yhteisöllinen digimuutosprosessin johtaminen</b>	1) oman aseman tunnistaminen organisaation toimijana	←	Lähijohtajan identiteetin rakentumisen näkökulmat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digimuutosprosessin johtamisen vastuuroolin tunnistaminen</li> <li>• Lähijohtajan osaroolien vaihtuvuus</li> <li>• Lähijohtajan digimuutoksen johtamisen tarkastelutasot</li> </ul>
	2) muutosprosessin tapahtumien kytkeminen aiempiin kokemuksiin ja ymmärrykseen	←	Työyhteisön sisäiset kulttuurimuutostarpeet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työyhteisön toimintakulttuurin muutostarve</li> <li>• Työyhteisön oppimiskulttuurin muutostarve</li> </ul>
	3) järkevien tapahtumien tunnistaminen	←	Digiosaamisen johtamisen yhteisöllisyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työyhteisön digitaitojen erot motivoinnin lähtökijoinä</li> <li>• Digimuutoksen yhteisöllinen oppiminen</li> </ul>
	4) sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla muutosprosessin hahmottaminen	←	Digimuutosprosessin johtamisen yhteisöllinen tuki	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaation järjestämä asiantuntijatuki</li> <li>• Esihenkilötuki</li> <li>• Lähijohtajien kollegiaalinen vertaistuki</li> <li>• Sosiaalisen vuorovaikutuksen toimijuuden muodot</li> </ul>
	5) jatkuva prosessointi	←	Työyhteisön digimuutoksen dynamiikka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digimuutoksen johtamiskäytänteiden hallinta</li> <li>• Digimuutoksen henkilöstöjohtamisen hallinta</li> <li>• Digimuutososaamisen ajallisten resurssien hallinta</li> </ul>
	6) keskittyminen vihjeisiin	←	Ulkoisen toimintaympäristön vaatimukset työyhteisölle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työn digitalisaatiokehitykseen reagointi</li> <li>• Toimintaympäristön vuorovaikutussuhteen jatkuvuus</li> </ul>
	7) vakuuttavuuden saavuttaminen	←	Työyhteisön muutosvalmiuden ylläpitäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digimuutoksen koulutustarpeeseen vastaaminen</li> <li>• Muutospositiivisuuden omaksuminen</li> <li>• Tulevaisuuden digimuutosorientaatio</li> </ul>

Gero**Digi**Lead