

LÄHIJOHTAJIEN TYÖHYVINVOINTI DIGITALISOITUVASSA SAIRAALAMAAILMASSA

Mari Manninen
Pro gradu -tutkielma
Sosiaali- ja terveyshallintotiede
Itä-Suomen yliopisto
Sosiaali- ja terveysjohtamisen
laitos
Toukokuu 2019

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO, yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta
Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos, sosiaali- ja terveyshallintotiede

MANNINEN, MARI: Lähijohtajien työhyvinvointi digitalisoituvassa sairaalamaailmassa

Pro gradu -tutkielma, 99 sivua, 3 liitettä (6 sivua)

Tutkielman ohjaajat: FT Lammintakanen Johanna
FT Jylhä Virpi

Toukokuu 2019

Avainsanat: digitalisaatio, tietotyö, työhyvinvointi, lähijohtaja, osastonhoitaja

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää digitalisaation vaikutuksia lähijohtajien työhyvinvointiin sekä löytää keinoja, joilla he voisivat itse vaikuttaa työhyvinvointiinsa. Työhyvinvointia tarkasteltiin terveydenhuollossa sairaalaympäristössä työskentelevien lähijohtajien kokemana ja itsensä johtamisen näkökulmasta.

Laadullinen tutkimus toteutettiin yksilöllisinä teemahaastatteluina yhdeksälle osastonhoitajalle joulukuun 2018 ja tammikuun 2019 välisenä aikana. Aineisto analysoitiin ensimmäisen tutkimuskysymyksen, digitalisaatio lähijohtajien työssä, osalta aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä ja kahden muun tutkimuskysymyksen osalta teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Digitalisaation myötä tieto- ja viestintäteknologian käyttö on lisääntynyt ja toiminnan prosesseja on tehostettu. Lähijohtajat kokivat digitalisaation tuomat muutokset sekä työskentelyn helppoutena, että toisaalta myös lisääntyneenä työkuormana. Digitalisaation vaikutusta työhyvinvointiin tarkasteltiin työn voimavaroina ja vaatimuksina. Työn voimavaroina koettiin työskentelyä tukevat keinot ja työn mielekkyyttä lisäävät tekijät. Työskentelyä tukevia keinoja olivat teknologian tarjoamat välineet sekä ympäristöstä ja verkostoista saatava tuki. Mielekkyyttä lisäävinä tekijöinä koettiin työskentelyn helppous ja tiedon saanti. Työn vaatimuksina koettiin työskentelyä rasittavat tekijät, itsestä ja ympäristöstä aiheutuvat tekijät sekä kehityksessä mukana pysymisen haasteet. Rasittaviksi tekijöiksi nousivat tietoteknologian ongelmat ja työskentelyn kuormittavuus. Työskentelyn tehostamisen ja informaatiotulvan koettiin altistavan teknostressille. Teknologian jatkuva kehitys vaatii jatkuvaa itsensä kehittämistä ja aikaa sille. Työhyvinvointiin voi vaikuttaa itsensä johtamisen keinoilla. Parantaakseen työhyvinvointiaan on tunnistettava omien asenteiden merkitys ja kehityskohteet, joiden eteen voidaan työskennellä. Työhyvinvointiin voi myös itse vaikuttaa hyödyntämällä työskentelyä tukevia keinoja ja yhteisön tukea.

Lähijohtajat kokivat digitalisaation työhyvinvoinnin tekijänä sekä myös selviytymiskeinona. Itsensä johtamisen keinoilla voi välttää teknostressiä. Lähijohtajien oma asenne korostui heidän kokemuksissaan digitalisaation vaikutuksista työhyvinvointiin. Jatkotutkimusehdotuksina on tutkia laajemmin digitalisaation vaikutusta lähijohtajien työhyvinvointiin ja kokemusten yleisyyttä tai tutkia johtajien asenteiden merkitystä teknostressin syntyyn.

UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND, Faculty of Social Sciences and Business Studies
Department of Health and Social Management, health and social management sciences

MANNINEN, MARI: Nurse leaders well-being at work in a digitalizing hospital environment

Master's thesis, 99 pages, 3 appendices (6 pages)

Thesis Supervisors: PhD Lammintakanen Johanna
 PhD Jylhä Virpi

May 2019

Keywords: digitalization, ICT, knowledge work, well-being at work, Nurse leader

The purpose of this study was to understand effects of digitalization to nurse leaders' well-being at work and to find ways how they can self-influence their well-being at work. In this study well-being at work was examined as experiences of nurse leaders who are working in the hospital environment and from the perspective of self-management.

This qualitative research was conducted as semi-structured interviews for nine nurse leaders. The interviews were conducted between December 2018 and January 2019. Inductive content analysis was used when analysing the material of the first research question "digitalization in the work of Nurse leaders", while theory-driven content analysis was used when analysing material of other research questions.

Digitalization has increased the use of information and communication technology and enhancement of operational processes. Nurse leaders have experienced the changes of digitalization both as ease of work and as increased workload. The impact of digitalization on well-being at work was examined as job demands and resources. The job resources were seen as work supporting means and the factors that increase its meaningfulness. The supportive means were tools of technology and the support from the environment and networks. The ease of work and gaining information was experienced to increase meaningfulness of work. The experienced job demands were factors that burden work, factors depending of self and the environment, and challenges to stay in development. Arisen work burdening factors were problems in the information technology and the work load. Working more efficiently and overload of information were the factors that exposed to technostress. The continuous development of technology requires constant self-development and time for that. Well-being at work can be influenced by means of self-management. In order to improve well-being at work, the importance of own attitudes and improvable development targets must be recognized. Well-being at work can be influenced by using means that support working and with the support from community.

Nurse leaders experienced digitalization as a factor of well-being at work and also as a means of survival. Technostress can be avoided by means of self-management. Nurse leaders' own attitudes were seen as a main thing of how digitalization effects to their well-being at work. For further research it would be interesting to explore this same subject more extensively together with frequency of experiences or to examine the meaning of leaders' own attitudes towards the emergence of technostress.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	3
1.1 Tutkimuksen tausta	3
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	5
2 DIGITALISAATIO JA JOHTAMINEN SAIRAALAMAAILMASSA.....	6
2.1 Digitalisaatio määritelmänä ja työskentelymuotona	6
2.2 Digitalisaatio Suomen terveydenhuollossa.....	9
2.3 Digitalisaation vaikutukset johtamiseen ja lähijohtajana työskentelyyn	14
3 TYÖHYVINVOINTI JA DIGITALISOITUVA TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	20
3.1 Työhyvinvoinnin lähestymistapoja.....	20
3.2 Digitalisaation vaikutuksia lähijohtajien työhyvinvointiin	23
3.3 Digitalisaation ja itsensä johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin	26
3.4 Yhteenveto teoreettisista lähtökohdista	29
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	31
4.1 Tutkimusmenetelmän valinta	31
4.2 Aineiston hankinta	32
4.3 Aineiston analyysi	34
5 LÄHIJOHTAJIEN KOKEMUKSIA DIGITALISAATION VAIKUTUKSISTA TYÖHYVINVOINTIINSA	41
5.1 Digitalisaatio lähijohtajien työssä.....	41
5.2 Digitalisaatio työhyvinvoinnin voimavarana.....	46
5.3 Digitalisaatio työhyvinvoinnin vaatimuksina	52
5.4 Lähijohtajien keinot vaikuttaa työhyvinvointiinsa digitalisoituvassa sairaalamailmassa	66
6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	76
6.1 Eettisyys ja luotettavuus	76
6.2 Tutkimustulosten tarkastelu	80
6.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	89
LÄHTEET.....	92

LIITTEET

LIITE 1. Teemahaastattelurunko

LIITE 2. Tutkittavien tiedote ja suostumus

LIITE 3. Otteita sisällönanalyysistä

KUVIOT

KUVIO 1. Karasekin työn vaatimukset ja hallinta -malli (Karasek 1979)	21
KUVIO 2. Työn vaatimukset ja voimavarat- malli (Hakanen 2005; Schaufeli & Bakker 2004).....	22
KUVIO 3. Itsensä johtaminen Sydänmaanlakkaa (2014, 145) mukailleen	28
KUVIO 4. Tutkimuksen lähtökohdat	29
KUVIO 5. Analyysiä ohjaava luokittelu	36
KUVIO 6. Työn voimavarat.....	38
KUVIO 7. Työn vaatimukset.....	38
KUVIO 8. Itsensä johtamisen keinot työhyvinvoinnin tukemiseen	39

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Terveysthuollossa haasteita aiheuttavat yhä pidempään elävä ja monisairaampi väestö. Vastaavasti syntyvyys on vähäisempää, jolloin työntekijöiden määrä suhteessa hoidettaviin on laskussa. Tarvitaan keinoja ratkaista tulevaisuuden työntekijä- ja hoitopaikkapula. Toimintatapoja terveydenhuollon palvelujen tuottamisessa ja toteuttamisessa on pakko muuttaa. Nämä muutokset vaikuttava myös terveydenhuollon johtamiseen. Terveysthuollon menojen kasvua pyritään hillitsemään hyödyntämällä teknologiaa ja uusia ratkaisuja (Kaivo-Oja 2016, 74). Toiminnan digitalisoinnin ajatellaan olevan apukeino työn ja johtamisen tehostamiseen sekä toimintojen ja resurssien järkevämpään käyttöön. (Räty ym. 2013, 16, 19).

Sosiaali- ja terveydenhuollossa pyritään kustannustehokkaasti tarjoamaan yhdenvertaisia, helposti saatavia sekä ajasta ja paikasta riippumattomia palveluita (Hyppönen & Ilmarinen 2016). Asiakslähtöisyys, laatu ja nopeus korostuvat sähköisissä terveysthuollossa, jotka mahdollistavat myös potilaiden osallistumisen omaan hoitoonsa ja päätöksentekoon (Häyrinen 2016). Palautteesta ja etenkin asiakaspalautteesta tulee palvelujen kehittämisen kannalta tärkeä asia. Kansallisen Sote-tieto hyötykäyttöön 2020 -strategian myötä pyritään siirtymään tiedon keräämisestä tiedon hyödyntämiseen niin potilaiden hoidossa, johtamisessa kuin tutkimuksessakin (Räty, Huovinen & Haatainen 2014, 8). Sote-tieto hyötykäyttöön 2020- strategian väliarvioinnissa korostuivat ongelmat sen käyttöönotossa (Seppälä & Puranen 2019).

Tulevaisuudessa johtaminen perustuu yhä vahvemmin tietoon. Ajantasaista ja helposti saatavaa tietoa tarvitaan helpottamaan nopeaakin päätöksentekoa terveydenhuollossa. (Alueuudistus 2018.) Lähijohtajan työskentelyssä korostuvat muun muassa tietojärjestelmien toimivuus, osaaminen hyödyntää niitä ja tiedonhallintaosaaminen. Teknologian kehitys helpottaa tiedonhallintaa ja hyödyntämistä reaaliajassa (Hanna 2016, 19; Räty ym. 2013, 8). Terveysthuollon ammattilaisille pyritäänkin tarjoamaan avuksi toimivia tietojärjestelmiä, joihin he saavat koulutuksen ja joita he pääsevät myös itse suunnittelemaan. (Hyppönen & Ilmarinen 2016). Teknologian tuoma vapaus työskentelyssä luo kuitenkin omat edellytyksensä niin oman osaamisen ylläpitämiseen, mahdollisten verkostojen hyödyntämiseen, kuin oman työn organisointiinkin. Johtamisen läpinäkyvyys ja läsnäolo

voivat toisaalta myös haastaa johtajien työhyvinvointia. Digitalisaatio tuo helpotusta fyysiseen työkuormaan, mutta vastaavasti psyykkisen ja kognitiivisen kuormituksen nähdään lisääntyvän (STM 2015, 26–27).

Lähijohtajan tärkeä rooli muutoksessa on uusien toimintamallien jalkauttaminen käytäntöön (Räty ym. 2013, 13). Johtajalta vaaditaan taitoja muutoksen eteenpäin viemiseen ja työntekijöiden tukemiseen, vaikka myös johtajien oma osaaminen on koetuksella (Trembley 2017, 246). Lähijohtajaan kohdistuvat odotukset työyhteisön tukemisesta ja työhyvinvoinnin johtamisesta sekä organisaation menestymisestä. Lähijohtajan tarvitsee saada tietoa ja tukea, miten toimia digitalisoituvassa toimintaympäristössä ja siihen liittyvässä muutoksessa. Lisäksi häneltä vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja ja kykyä huolehtia omasta hyvinvoinnistaan. (Karttunen ym. 2017, 23, 25.) Muutos on aina vanhasta luopumista ja uuden opettelua, jolla on vaikutuksensa työhyvinvointiin (STM 2015, 35). Lähijohtaja voi omalla asenteellaan ja käytöksellään vaikuttaa koko työyhteisön asenteisiin ja työhyvinvointiin (Manka ym. 2007, 5–9). Johtajan muutosmyönteisyys edesauttaa muutoksen läpivientä, sekä vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin ja kaikkien työhyvinvointiin. Johtaja pystyy luottamuksellaan rakentamaan organisaatiokulttuuria avoimeksi ja myönteisemmäksi oppimiselle ja muutokselle. Muutoksessa korostuvat osaaminen ja osaamisen johtaminen. Osaavalla johtamisella pystytään hallitsemaan ja ennakoimaan muutosta. (Rauramo 2013, 5, 7–8, 11, 18.)

Digitalisaatio on jatkuvaa toiminnan muutosta, jonka kaikkia vaikutuksia ei ole vielä edes nähtävillä. Hiltusen ja kollegoiden (2017) tekemän katsauksen mukaan digitalisaatioon liittyvät soite-tutkimushankkeet Suomessa keskittyivät laatuun, vaikuttavuuteen ja arviointiin, palvelujen kehittämiseen, tieto- ja viestintätekniikkaan sekä suuriin tietomassoihin. (Hiltunen ym. 2017, 8–9). Sen sijaan työhyvinvoinnin näkökulmasta tutkimuksia on toistaiseksi vielä vähän. Digityö ja stressi -tutkimus on yksi esimerkki tutkimuksesta, jossa tarkoituksena on saada tietoa tietojärjestelmien vaikutuksesta työntekijöiden työhyvinvointiin (Hiltunen ym. 2017, 10; THL 2017.) Työhyvinvointiin liittyen aiemmassa tutkimuksessa on tarkasteltu teknostressiä, joka lähestyy ilmiötä negatiivisten seurausten näkökulmasta. Teknostressiin liittyviä tutkimuksia on tehty myös kansainvälisesti useita (ks. esim. Ragu-Nathan ym. 2008; Tarafdar ym. 2011; Salanova 2013; Fuglseth ym. 2014).

Yleisesti työhyvinvointia on tutkittu runsaasti työntekijöiden näkökulmasta (ks. esim. Karasek 1979; Demerouti ym. 2001; Manka ym. 2007; Hakanen 2011), mutta varsinaisesti johtajan näkökulmasta tutkimustietoa on vähemmän (Häggman-Laitila & Romppanen 2017). Johtajien työhyvinvoinnista yhdistettynä toiminnan digitalisoitumiseen tutkimusta ei löydy juuri lainkaan. Johtajien kokemaa stressiä, johtamistyylejä ja käyttäytymistä on tutkittu työhyvinvoinnin näkökulmasta rinnastaen niitä työntekijöiden työhyvinvointiin (Skakon, Nielsen, Borg & Guzman 2010). Työhyvinvoinnilla on hyvin holistinen vaikutus kaikkiin toimijoihin (TTL 2018). Jos johtajien työhyvinvointi vaikuttaa työntekijöihin, on sillä vaikutusta kaikkeen toimintaan ja jopa koko organisaation menestykseenkin (Forma & Pekka 2017, 49–50). Tästä tutkimuksesta saatavaa tietoa voidaan hyödyntää lähijohtajien työhyvinvoinnin tukemiseen digitalisoituvassa sairaalamaailmassa ja siten vaikuttaa myös organisaation menestykseen.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää digitalisaation vaikutuksia lähijohtajien työhyvinvointiin sekä löytää keinoja, joilla he voisivat itse vaikuttaa työhyvinvointiinsa. Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia tarkastellaan terveydenhuollossa sairaalaympäristössä työskentelevien lähijohtajien kokemana ja itsensä johtamisen näkökulmasta.

Tarkennetut tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten digitalisaatio näkyy lähijohtajan työssä?
2. Millaisia kokemuksia lähijohtajilla on digitalisaation vaikutuksista heidän työhyvinvointiinsa?
3. Millä keinoilla lähijohtajat voivat itse vaikuttaa työhyvinvointiinsa digitalisoituvassa sairaalamaailmassa?

2 DIGITALISAATIO JA JOHTAMINEN SAIRAALAMAAILMASSA

2.1 Digitalisaatio määritelmänä ja työskentelymuotona

Digitalisaatio on digitaalitekniikan hyödyntämistä osana jokapäiväistä toimintaamme. Digitoinnin avulla analogiset asiat, esineet tai prosessit muutetaan digitaaliseen muotoon. Työskentely ja asioiden käsittely muuttuvat sähköisiksi tai jopa automatisoiduiksi prosesseiksi. Muutoksen kohteina ovat toimintaprosessit, strategiat, käyttäytyminen, osaaminen sekä palvelut ja tuotteet. (Alasoini 2015, 26; Ilmarinen & Koskela 2015, 22–23.) Digitalisaatiolla ei tarkoiteta pelkästään palveluiden sähköistämistä, vaan myös toimintatapojen muutosta ja sisäisten prosessien digitalisoimista (Sipilä & Vehviläinen 2015; Ritaranta 2018). Digitalisaation avulla pyritään reaaliaikaiseen, avoimeen, yhtenäiseen ja tasavertaiseen tietoon palveluntuottajista ja palveluista. Digitalisaation avulla saatu tieto mahdollistaa keskinäisen vertailun ja tarkkailun, sekä siten myös laadun tarkkailun tehokkaammin. Näillä keinoilla pyritään lisäämään kustannusvaikuttavuutta ja -tehokkuutta sekä tuottavuutta. (STM 2017; STM 2014, 7.) Digitalisaatiolla pyritään luomaan älykäs yhteiskunta ja talous (Hanna 2016, 27).

Digitalisaatiota voidaan kuvata myös teknologian epävakana ennustamattomana ilmiönä, jota muokkaavat itse tehtävät, tekninen suunnittelu (esim. online-alustat) ja paikalliset käyttäjät (Plesner, Justesen & Glerup 2017, 1177). Digitalisaation tuomaa muutosta voidaan Trembleyn (2017, 246) tavoin kuvata tsunamiksi, joka vaikuttaa laaja-alaisesti koko terveydenhuoltosysteemiin toimijoineen. Muutokset tapahtuvat nopeasti ja niihin pitäisi pystyä mukautumaan. Vaaditaan organisaatiokulttuurin muutosta, jonka myötä ajattelutavat ja käyttäytyminen ovat uudistettava. Samalla toimintaympäristön muutos muokkaa myös työskentelytapoja uusiksi. (Trembley 2017, 246–247.) Euroopan komission terveydenhuollon yksikön päällikkö Tapani Piha korostaa, kuinka digitalisaation myötä vanhoista toimintatavoissa tulisi luopua kokonaan, jos digitalisaatiosta halutaan saada kaikki sen tarjoama hyöty. Esimerkkinä vanhoista tavoista on paperisen työskentelyn säilyttäminen digitaalisen toiminnan rinnalla. (Sannemann 2016, 6.)

Ekosysteemillä tarkoitetaan ympäristön, organisaation ja sen toimijoiden muodostamaa keskenään toisistaan riippuvaista verkostoa, jolle teknologia mahdollistaa vuorovaikutuksen. Sosiaali- ja terveydenhuollon ekosysteemi on sen toimijoita yhdistävä verkosto, joka hyödyntää teknologiaa. (Vepsäläinen, Siimar, Nykänen, Hiltunen & Suomi 2017, 14.)

Ekosysteemissä toimijat pyrkivät kehittämään osaamistaan ja palvelujen systeemiä yhteistyössä. Toimijoilta vaaditaan hyvin holvistista näkemystä ja systeemiälykkyyttä. Kaksi tärkeää pilaria uudistuksessa ovat itseohjautuvuus ja yhteistyö, jotka korostuvat myös johtamisessa. (Pohjonen 2017, 57–58.) Digitalisaatio muuttaa myös sosiaali- ja terveydenhuollon ekosysteemin maailmanlaajuiseksi (Hanna 2016, 20). Terveydenhuollossa tämä tarkoittaa sitä, että tietoa sekä palveluja on mahdollista jakaa, saada ja tuottaa jopa yli maan rajojen (Vepsäläinen ym. 2017, 18).

Asiakasnäkökulmasta digitalisaation tavoitteina ovat palvelujen saatavuuden parantaminen ja yhdenvertaisuus. Pyrkimyksenä on asiakaslähtöisempi toiminta, joka vaatii onnistuakseen hallinnonalalta laaja-alaista yhteistyötä, niin koordinoinnissa kuin toteutuksessakin. Kansalaisten osallistaminen on tärkeimmässä roolissa uudistusta. (Valtioneuvosto 2018ab.) Asiakkaat osaavat itsenäisesti etsiä tietoa internetistä. Heille on tärkeää tarjota erilaisten portaalien kautta oikeaa, helposti kaikkien löydettävää ja ajantasaista tietoa. Portaaleja voidaan kehittää yhdistämällä teknologia sekä palveluntuottajilta ja käyttäjiltä saatua tietoa. (Nguyen, Burstein & Fisher 2015, 493, 507.) Suomessa terveydenhuoltoon liittyvää tietoa tarjoava portaali on esimerkiksi yliopistosairaaloiden yhdessä kehittämä Terveyskylä (Terveyskylä 2019). Asiakkaat ovat myönteisiä terveydenhuollon portaaleja kohtaan. Kuitenkin heidän erilaiset taustansa ja myös osaaminen voivat teknologian laajemmassa käytössä aiheuttaa toisille käyttäjille enemmän haasteita. (Goldzweig, Orshansky, Paige, Towfigh, Haggstrom, Miake-Lye, Beroes & Shekelle 2013.) Asiakkaiden roolin korostuminen tuokin osaamistarpeen huomioimisen käyttäjien kohdalla; ennen kaikkea tieto- ja viestintäteknologian käyttöosaamisen. Osaamisen lisäksi vaaditaan sekä motivaatiota käyttää tietoteknisiä välineitä, että välineiden saatavuutta. (Ahonen, Kinnunen, Kouti, Liljamo & Saranto 2016.)

Sähköisten palvelujen mielekkyyden koetaan vaikuttavan merkittävästi asennoitumiseen ja aikomukseen käyttää niitä. Asiakkaat kokevat, että sähköisten palvelujen käyttö motivoi seuraamaan omaa terveyttä. Niiden koetaan olevan myös helposti saatavilla, mutta iäkkäämmät käyttäjät epäilevät omaa tietoteknistä osaamistaan. (Kivekäs, Kuosmanen, Kinnunen, Kansanen & Saranto 2019.) Kanta-palvelu on yksi esimerkki sosiaali- ja terveydenhuollon yhtenäisestä digitaalisesta palveluja tuottavasta ohjelmasta työntekijöille ja asiakkaille, joka ei ole ei organisaatiosidonnainen. Kanta-palveluilla pyritään tiedon

ajantasaisuuteen, sujuvuuteen ja läpinäkyvyyteen. Näiden palveluiden koordinoinnista ja lainsäädännöstä vastaa Sosiaali- ja terveysministeriö. (Kanta-palvelu 2018.) Potilaat ovat kokeneet Kanta-palvelut tutuiksi ja käyttökertojen määrän lisänneen palveluiden mielekkyyttä (Kivekäs ym. 2019).

Digitalisaatio muovaa myös työympäristöjä moniammatillisiksi, joissa työntekijöiltä vaaditaan vuorovaikutusosaamista ja tietoteknisiä taitoja (Räty ym. 2014, 13). Työntekijät tekevät yhteistyötä asiakkaiden kanssa ja tukevat heitä itsenäiseen toimimiseen (Pors 2015, 188). Toisin sanoen työntekijöiden rooli muuttuu tiedonantajasta ohjaajaksi tiedon lähteille. Asioita ei siis enää tehdä asiakkaiden puolesta, vaan he toimivat itsenäisesti, tarvittaessa ohjattuina. Työntekijöiltä vaaditaan samanaikaisesti arviointikykyä siitä, miten asiakas ymmärtää ja osaa toimia, sekä missä hän tarvitsee enemmän ohjausta (Pors 2015, 188). Työntekijöiden on siis tarpeen hyödyntää ohjauksen monikanavaisuutta, jotta jokaiselle asiakkaalle löytyy paras mahdollinen tapa saada ohjausta ja oppia (Jauhainen, Sihvo, Ikonen & Rytönen 2014, 77). Henkilökunnan potilaiden ohjausosaamisessa ja motivoinnissa sähköisten palveluiden hyödyntämiseen on tunnistettu olevan puutteita. Työntekijät tarvitsevat koulutusta tähän uudelleen rooliin, sekä resursseja potilaiden perehdyttämiseen (Karisalmi, Kaipio & Kujala 2018, 219). Asiakkaan roolin muuttuminen aktiiviseksi vaikuttaa myös työntekijöiden osaamiseen. Asioista enemmän perillä olevat asiakkaat osaavat myös vaatia enemmän ja siten haastaa työntekijöiden osaamista. (Hanna 2016, 20.) Niin työntekijät kuin asiakkaat toivoisivat tietojärjestelmiltä helppokäyttöisyyttä sekä tarvittaessa mahdollisuutta saada apua ja tukea käyttöongelmissa (Zitting, Niiranen & Lammintakanen 2018, 57).

Digitaalista työskentelyä voidaan kuvata myös tietotyönä, jolla tarkoitetaan tiedon käsittelyä, vastaanottamista ja uuden tiedon luomista (Alasoini 2015, 30). Tietojohtamisen avulla sosiaali- ja terveydenhuollon johdolle pyritään tuottamaan tietoa, jota voidaan hyödyntää strategisessa johtamisessa. (Klemola, Uusi-Ilkainen & Askola 2014, 13, 15.) Terveydenhuollossa on käytössä erilaisia tieto- ja raportointijärjestelmiä. Strategisen johtamisen näkökulmasta näiden ohjelmien ongelmana on ollut tiedon hajanaisuus ja raportoinnin keskittyminen enemmän operatiivisen toiminnan tehokkuuteen. Tulevaisuuden johtamisessa tarvitaan tietoa niin organisaation sisältä kuin ulkopuoleltakin. Tämän

tiedon yhdistäminen on hankalaa ilman toimivia tietojärjestelmiä. (Klemola, Uusi-Ilkainen & Askola 2014, 12.)

Digitalisaatio edellyttää hyvin laaja-alaisia toimintatapojen muutoksia kaikilta terveydenhuollon toimijoilta. Teknologian lisääntyminen muuttaa työskentelytapoja, joka taas aiheuttaa muutoksia toimintaprosesseihin sekä vaikuttaa työntekijöihin (STM 2016, 35–36.) Näitä ovat muun muassa työn standardointi, ammatillisen itsenäisyyden rajoittaminen ja työtehtävien uudelleen jako (Petraiki, Klecun & Conford 2016, 206). Perinteiset työtehtävät muuttuvat ja osa tehtävistä kenties katoaa kokonaan. (Plesner, Justesen & Glerup 2017, 1184). Terveydenhuollossa esimerkiksi perinteistä sihteerin työtä on siirtynyt muille ammattiryhmille ja siten kirjaamistyön koetaan lisääntyneen (Valta 2013, 115–118; Zitting ym. 2018, 57). Koska työskentely ei ole enää paikkaan ja aikaan sidonnaista, muuttuu työskentelyn ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan epäselväksi (Pors 2015, 188). Etätyöskentelyn määrä tulee lisääntymään, mutta sen uskotaan jopa lisäävän työssä viihtymistä, sekä vähentävän organisaation kustannuksia (Golden 2009, 242). Toisaalta terveydenhuollossa etätyöskentely ei ole mahdollista kaikille työntekijöille, vaan etätyön mahdollisuudet ovat ammattiryhmäsidonnaisia ja toimipaikkakohtaisia.

Digitalisaatio altistaa kaikki jatkuvalla uuden opettelulle ja osaamisen ylläpitämiselle. Varsinkin tieto- ja viestintäteknologiaan tulee jatkuvasti uusia sovelluksia, toimintoja ja työskentelymalleja, jotka työntekijöiden pitäisi hallita (Ragu-Nathan, Tarafdar, Ragu-Nathan & Tu 2008). Räsänen (2013) tutkimuksen perusteella itsensä kehittämiseen ei saada kuitenkaan riittävästi aikaa ja työskentelyssä korostuu kiire. Samoin myös Valta (2013, 100) kuvaa tutkimuksessaan, kuinka terveydenhuollon toimijat kokivat, ettei tietojärjestelmien itseopetteluun ollut riittävästi materiaalia eikä resursoitua aikaa.

2.2 Digitalisaatio Suomen terveydenhuollossa

Suomi kuuluu digitalisaation suhteen pohjoismaiden kärkijoukkoon. Suomea kuvataan myöhäisherännäiseksi, mutta siitä huolimatta hyvin menestyneeksi ja pitkäjänteiseksi suorittajaksi. (Digibarometri 2017, 3, 5.) Suomi oli 2016 digibarometrin kärjessä, mutta on tippunut sieltä tasaisesti, ollen nyt kolmannella sijalla Norjan ja Yhdysvaltojen jälkeen. Toisissa maissa digitalisaation kehitys on ollut Suomea nopeampaa vuoden 2017 aikana. (Digibarometri 2018, 5.) Digitaalisuuden hyödyntämistä mitataan

yhteiskunnallisella tasolla maita vertaillen. Näitä tasoja ovat edellytykset, käyttö ja vaikutukset, joita tarkastellaan kolmen pääsektorin näkökulmasta: yritykset, kansalaiset ja julkinen. (Digibarometri 2017, 5.)

Edellytykset kuvastavat yritysten tietoteknisiä valmiuksia, laajakaistan käyttöä sekä tieto- ja viestintäteknologiaosaajien rekrytointia. Kansalaisten edellytyksiä kuvataan heillä käytössä olevilla tietoliikenneyhteyksillä ja internetosaamisella. Julkisen sektorin kohdalla edellytykset taas kohdistuvat teknologian tukeen kehitystoiminnassa, tietoturvaluoliin ja viestintäteknologian hyödyntämiseen tiedottamisessa. Käyttöä yrityksissä kuvataan suurten tietomassojen ja sosiaalisen median käyttönä sekä tietoturvallisuudella. Kansalaisten kohdalla käyttö kuvastaa heidän aktiivisuuttaan hyödyntää tieto- ja viestintäteknologiaa. Julkisen sektorin käyttöä kuvataan tiedon avoimuutena, kansalaisten sähköisen viranomaisasioinnin hyödyntämisenä ja julkisten verkkopalvelujen laajuutena. Vaikutuksilla yrityksissä kuvataan tieto- ja viestintäteknologian vaikutusta liiketoimintaan. Kansalaisten vaikutukset taas liittyvät työmarkkinoihin, palvelujen saatavuuteen ja yhteiskunnalliseen osallistumiseen. Julkisen sektorin vaikutuksia tarkastellaan tieto- ja viestintäteknologian edistävänä toimina ja sen talouden vaikuttavuutena. (Digibarometri 2018, 61–66.)

Digibarometrissa (2018) Suomen edellytykset digitaalisuuden hyödyntämiseen ovat maailman toiseksi parhaat. Sen sijaan käytössä ja erityisesti vaikutuksissa sijoittuminen on hieman heikompaa. Suomalaisten yritysten asema suhteessa kansainvälisiin yrityksiin on heikentynyt, mihin vaikuttaa myös pula tietoteknologian osaajista. Vaaditaan lisää digitaalista osaamista ja asiakasymmärryksen kasvattamista. Yrityksissä on pystyttävä sekä tukemaan koko organisaation osaamista, että myös johtajien omaa osaamista. (Digibarometri 2018.) Terveysteknologia on yksi Suomen nopeimmin kasvavimpia ventialoja, mutta se kärsii osaajien puuttumisesta. (Hassinen 2019, 3). Julkisen sektorin asema on Suomessa pysynyt hyvänä, mutta kansalaisten kohdalla asema on hieman heikentynyt muihin maihin verrattuna. (Digibarometri 2018.) Kokonaisvaltaiseen digitalisaatiomutoksen ymmärtämiseen ja johtamiseen tulee Suomessa kiinnittää jatkossa entistä enemmän huomiota. (Digibarometri 2018, 30.)

Digitalisoitumisen onnistuminen vaatii yhtenäistä toteutusta ja koordinoitua, jossa merkittävässä osassa ovat myös kansallinen ohjaus ja seuranta (STM 2016, 7). Sosiaali- ja

terveysministeriön digitalisaatiolinjauksissa hallinnonalan toiminnan osa-alueina ovat muun muassa terveellisen työn turvaaminen sekä terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen (STM 2016, 5). Digitalisaatiota toteutetaan STM:n hallinnonaloilla palvelujen ja toiminnan suhteen melko laaja-alaisesti. Hallinnonalan digitalisaatioon liittyvä kehittyminen on vielä pirstaleista, eikä kaikkea digitalisaation hyötyä ole nähtävissä. (STM 2016, 7.) Terveydenhuollon toiminta on vahvasti lakeihin perustuvaa toimintaa, joka edellyttääkin, että lainsäädäntö tukee ja mahdollistaa digitalisoitumisen. Digitaalisessa ympäristössä korostuu terveydenhuollossa myös tietoturvan merkitys, koska terveydenhuollossa käsitellään paljon luottamuksellisia tietoja, jotka eivät voi olla avoimia kaikille. (STM 2016, 25, 29.) Sairaala on lakisääteinen organisaatio, jolla on melko suuri itsenäisyyden aste. Terveydenhuollon toiminta on byrokraattista, jota kuvastaa muutosten hitaus. Työskentely terveydenhuollossa on moniammatillista yhteistyötä, jossa työnjaot on tehty osaamisen mukaan. Tästä johtuen myös toiminta on hierarkkisesti järjestäytyntä ja sitä ohjaavat kirjalliset säännöt. Terveydenhuollon lakeihin perustuva toiminta on yksi muutosten toteutumisesta hidastava tekijä. (Viitanen & Lehto 2005, 117–118; Vuori 2005, 223.)

Terveydenhuollon digitalisaation toteutuksessa hyödynnetään tietojärjestelmiä. Tietotekniikan käyttö on terveydenhuollossa muihin toimialoihin verrattuna edennyt melko hitaasti (Saranto & Kuusisto-Niemi 2017, 234). Johtamiseen liittyviä hallinnollisia ja työnkulunseuranta tietojärjestelmiä oli Suomessa vuonna 2017 terveydenhuollossa käytössä erikoissairaanhoidossa huomattavasti enemmän kuin perusterveydenhuollossa. Ahvenanmaata lukuun ottamatta kaikki Suomen sairaanhoitopiirit käyttivät Haipro-haittatapahtumien seurantajärjestelmää ja tämän käytössä myös perusterveydenhuolto sijoittui samoihin käyttöprosentteihin. Erikoissairaanhoidossa oli vuonna 2017 hyödynnetty noin 80%:sti sähköisiä tietojärjestelmiä laadun seurantaan, tavoitteiden toteutumiseen ja toimintatiedon tietovarastoihin liittyen. Hieman vähemmän hyödynnettyinä olivat resursienkäyttöön liittyvät tietojärjestelmät ja heikoiten edustettuna olivat erikoissairaanhoidossa tutkimus-, innovaatio- ja liiketoimintaan liittyvät tietojärjestelmät. Muita erikoissairaanhoidossa käytettäviä järjestelmiä olivat kuntalaskutus, tiedonlouhinta, erilaisia toiminta- ja taloustiedon yhdistäviä järjestelmiä, hoitoisuusluokitusjärjestelmiä, henkilöstöhallinnon ja hallinnon sekä tukipalveluiden järjestelmiä. Myös paperidokumenttien sähköiseen arkistointiin liittyviä järjestelmiä oli käytössä. (Reponen, Kangas, Hämäläinen, Keränen & Haverinen 2018, 103.)

Johtamisen näkökulmasta aiemmat kokemukset terveydenhuollon tietojärjestelmistä ovat olleet negatiivissävytteiset. Kivisen ja Lammintakasen (2012) tekemässä tutkimuksessa terveydenhuollon tietojärjestelmät eivät palvelleet johtamista riittävän hyvin. Ohjelmien suunnittelussa ei otettu huomioon mm. henkilöstöresurssien hallintaa, samoin käyttäjäkoulutusta ja ohjausta ei ollut saatavilla riittävästi. Tietojärjestelmän käyttö oli suunniteltu myös hyvin hierarkkisesti, eli oli tarkkaan määrättyä, kuka pääsee näkemään mitään tietoja. (Kivinen & Lammintakanen 2012, 94–95.) Vehkon, Hyppösen, Ryhäsen, Lammintakasen, Kivisen ja Sarannon (2010) tekemässä tutkimuksessa tietojärjestelmien kömpelyyden ja useiden järjestelmien päällekkäisyyden koettiin lisäävän työtä ja aiheuttavan uupumista terveydenhuollon johtajilla. Samoin myös Tuukkasen, Ketolan ja Heponiemen (2018) tutkimuksessa stressiä aiheuttavana tekijänä nousi terveydenhuollon tietojärjestelmien päällekkäisyys, runsas määrä, huono toimivuus ja salasanojen runsaus, joka hidasti sisäänkirjautumista eri ohjelmiin. Ohjelmien käyttöön kaivattiin lisää koulutusta, mutta oli epäselvää, kenellä oli koulutusvastuu. Yksi suurimpia ongelmia tietojärjestelmissä kohdistui tiedon saantiin, organisaatioiden väliseen tiedon liikkumiseen ja ajantasaisuuteen. (Vehko ym. 2018, 149–158.)

Digitaalisuuden myötä pyritään eroon hierarkkisuudesta, jolloin niin tiedosta kuin johtamisestakin tulee avoimempaa (STM 2016, 31–32). Ongelmia tietojärjestelmien käytössä tuottaa, ellei monipuolista osaamista hyödynnetä jo sen suunnitteluvaiheessa. Hyvä esimerkki tietojärjestelmän käyttöönoton ongelmista kuvattiin Nilssonin, Eriksénin ja Borgin (2016) tekemässä tutkimuksessa, joka toi esille tietojärjestelmien yhdessä kehittämisen tärkeyden. Siinä ylempi johto kuvitteli hankkineensa hyvän apuvälineen työntekoon, lähijohto näki jo mahdolliset ongelmat peruskäyttäjillä ja mietti, miten pystyisi markkinoimaan ohjelman työntekijöille. Työntekijät taas eivät ymmärtäneet, miten voivat työskennellä uudella ohjelmalla, kun se ei sovellu perinteiseen työskentelymalliin. Ongelmana oli holistisen ymmärryksen puuttuminen ohjelman merkityksestä eri toimijatasoille. (Nilsson ym. 2016, 794–795.) Tietojärjestelmiä tulee kehittää yhdessä, ottaen eri tasot mukaan jo suunnitteluvaiheessa. Näin ymmärrys asioista on näkökulmaltaan laajempi ja tietojärjestelmä myös palvelee paremmin kaikkia käyttäjiään. Terveydenhuollon henkilökunta on kiinnostunut osallistumaan tietojärjestelmien kehittämiseen ja osastonhoitajia pidetään jopa kaikista aktiivisimpina (Valta 2013, 103–104).

Terveydenhuollossa aiemmin käytössä olleiden useiden erilaisten tietojärjestelmien tilalle on suunniteltu uusia tietoja integroivia tietojärjestelmiä, joilla aiemmin kuvatuista ongelmista päästäisiin eroon. Tarkoituksena on, että käytössä olisi vain yksi tietojärjestelmä. (Kinnunen 2018.) Apotti potilastietojärjestelmä-hanke on parhaillaan käynnissä oleva alueellinen yhtenäisen sote -tietojärjestelmän käyttöönotto, jonka yksi keskeinen periaate on mahdollistaa tiedon hyödyntäminen johtamisessa. Apotti myös kuvaa hyödyntäneensä monialaisesti osaamista tietojärjestelmän suunnittelutyöhön. (Apotti 2018.) Valtakunnallinen sosiaali- ja terveystietojärjestelmien yhteistyöhanke UNA taas on tiedonhallinta- ja integraatoratkaisu, joka käsittelee hajallaan olevaa tietoa ja luovuttaa sitä eteenpäin (UNA 2019). Muita terveydenhuollon digitalisaatiohankkeita ovat muun muassa omahoidon ja sähköisen asioinnin yhteiset palvelut ODA ja virtuaalisairaala (Valtioneuvosto 2018b). Virtuaalisairaala on Suomen yliopistollisten sairaanhoitopiirien yhteinen palveluiden digitalisoimisen hanke, jonka yhteydessä rakennetaan terveystietojärjestelmä-verkko-palvelua tarjoamaan tietoa asiakkaille ja työkaluja ammattilaisille. (Virtuaalisairaala 2018.) Ammattilaisille suunnatusta osiosta pyritään tekemään yhtenäinen digitaalinen koulutusala, jolloin täydennyskoulutus onnistuu kansallisesti (Virtuaalisairaala 2017). Ammattilaisten osiolla pyritään laadun arviointiin, näyttöön perustuva tiedon käyttöönottoon sekä kokonaan uudelleenlaiseen työskentelytapaan (Virtuaalisairaala 2018).

Digitalisaatio näkyy myös sairaaloiden suunnittelussa ja rakentamisessa (Kinnunen 2018). Digitaaliset sairaalat perustuvat pitkälti toimintojen automatisointiin, erilaisiin älyllistämisen komponentteihin ja teknologian mahdollistamaan etähoitoon. Toimitaan paperittomassa sairaalassa, jossa potilasdata kirjautuu suoraan sähköisiin järjestelmiin. Kun tiedot kirjautuvat järjestelmään automaattisesti ilman välikäsiä, voidaan välttää myös inhimillisten virheiden syntyminen. Automatisoidut prosessit vähentävät henkilökunnan työmäärää ja siten mahdollistavat kenties aikaa enemmän myös potilaan kohtaamiseen. (Vähäkainu & Neittaanmäki 2018, 18–20.) Suomessa on parhaillaan käynnissä digisairaalahankeita, mutta täällä ollaan vielä kehityskaaren alkupäässä (Kinnunen 2018; Ojalainen & Neittaanmäki 2018, 17–18). Aasiassa sairaaloiden älyllistämisessä ollaan huomattavasti pidemmällä. Kiina on johtavia maita terveydenhuollon älyllistämisen kehityksessä. Vanhenevan väestön lisääntyvän määrän ja pulaa koulutetuista lääkäreistä ovat saaneet heidät suunnittelemaan digitalisaation avulla helpotusta terveydenhuollon

resurssipulaan. Teknologian kehitys ja hyödyntäminen ovat kasvussa maailmanlaajuisesti myös terveydenhuollossa. (Ojalainen & Neittaanmäki 2018, 17–18.)

2.3 Digitalisaation vaikutukset johtamiseen ja lähijohtajana työskentelyyn

Johtamiskoulutuksen katsotaan luovan pohjan johtamiskompetenssille, joka taas kehittyy henkilön kehittäessä itseään niin ammatillisesti kuin ihmisenäkin (Räsänen 2013, 57). Räsänen (2013, 57) korostaakin osaamisen ylläpitämistä tärkeänä tekijänä johtajan menestymiselle. Kompetenssi käsittää enemmän kuin vain henkilön osaamisen. OECD:n määritelmän mukaisesti kompetenssit eivät ole pelkästään osaaminen ja taidot, vaan myös psykososiaalisten resurssien hyödyntämistä ja mobilisointia (OECD 2005). Toisin sanoen, myös asenteet vaikuttavat. Tämän päivän kompleksisuus haastaa myös kompetenssivaatimuksin. Räsänenkin (2013, 57) toteaa kuinka yksilön kompetenssin kehittymiseen vaikuttaa suuresti myös toimintaympäristö ja koko yhteiskunta. Näin digitalisaatiokin vaikuttaa johtajien kompetenssin kehittymiseen.

Ferrari (2012) määrittelee digitaalisen kompetenssin viitekehyksen koostuvan tiedoista, taidoista ja asenteista, joita tarvitaan tieto- ja viestintätekniikan sekä digitaalisen median käyttöön. Janssen, Stoyanov, Ferrari, Punie, Pannekeet ja Sloep (2013, 480) näkevät digitaalisen kompetenssin moniarvoisena käsitteenä, joka kuvaa monimutkaisesti yhdistettyjen tarkoitusten verkkoa, verkkotunnuksia ja tieto- ja viestintäteknologian käytön tasoja. Digitaalinen kompetenssi on enemmän kuin vain teknologian käyttämistä, vaaditaan myös asennetta ja tietoa oikeudelliseen, eettiseen ja turvalliseen teknologian käyttöön. Kompetenssi edellyttää myös kykyä oppia jatkuvasti uusia digitekniikoita.

Digitalisaatio on väline johtamisen tiedonhallintaan (Saranto & Kuusisto-Niemi 2017). Terveydenhuollon palveluiden ja niiden laadun parantaminen kustannustehokkaasti edellyttää ajantasaista ja helposti saatavaa tietoa (Junttila, Meretoja, Seppälä, Tolppanen, Al-Nikkola & Silvennoinen 2007, 155), jota hyödynnetään johtamisessa ja päätöksenteossa (Vepsäläinen, Siimar, Nykänen, Hiltunen & Suomi 2017, 11). Tiedon määrä kasvaa ja sen saatavuus helpottuu, mutta tiedon hyödyntäminen johtamisessa vaatii johtajilta osaamista (Holopainen ym. 2014, 131-133). On osattava poimia käyttöön tärkein ja hyödyllisin tieto, sekä on myös osattava integroida tietoa (Jalonen 2015, 40-41, 60; Saranto & Kuusisto-Niemi 2017, 222–223). Husman ja Johanson (2015, 75) kuvaavat Herbert

A.Simonin (1997) rajoitettua rationaalisuutta inhimillisen käsittelykyvyn rajallisuudesta johtuvaksi tiedonkäytön ongelmaksi. Digitalisaation avulla tähän inhimillisyydestä johtuvaan rajallisuuteen pyritään tuomaan helpotusta erilaisten ohjelmien avulla. Digitalisaation hyötynä on, että tietoa pystytään suodattamaan, käsittelemään ja jakamaan, sekä hyödyntämään nopeastikin muuttuvissa tilanteissa (Hanna 2016, 19).

Hybridiorganisaatiotoiminta kumoaa perinteiset hierarkkiset johtamismallit ja organisaatiorakenteet. Vanhoista suljetuista organisaatioista ja byrokraattisista hierarkioista siirrytään kohti hajautettuja organisaatioita, joissa vaaditaan sopeutumiskykyä ja avoimuutta (Hanna 2016, 16.) Tulevaisuuden johtamista voidaan kuvata hybridijohtamiseksi, jossa toimitaan moniammatillisissa verkostoissa organisaatiorajojen yli eri johtamistyyliä integroiden. Hybridijohtajalta vaaditaan strategisen johtamisen, talousajattelun ja substanssiosaamisen integrointia. (Niiranen ym. 2010, 157–158.) Tiedon avoimuus ja leviäminen erilaisten viestintävälineiden kautta lisäävät asiakkaiden vaatimuksia palveluiden suhteen (STM 2016, 4). Asiakkailta saatava tieto on myös huomioitava johtamisessa. Hallinnollisen työn merkitys tulee digitalisaation myötä näkyvämmäksi ja samoin valvonta korostuu (Petračkaki ym. 2016, 221). Johtamisessa tärkeää on pystyä suuntaamaan katset tulevaisuuteen eli siihen, mitä tietoa tullaan tarvitsemaan, vaaditaan ennakoitukykyä (Saranto & Kuusisto-Niemi 2017, 236; Vepsäläinen ym. 2017, 20).

Salojärven (2018, 11) henkilöstöjohtajien haastattelussa nousi esille, että johtaminen vaatii uudistumista digitalisaation myötä. Uudistumista koettiin tarvittavan myös terveydenhuollon johtamisosaamisen kehittämisessä (Pihlainen, Kivinen & Lammintakanen 2016, 206). Zitting kollegoineen (2018, 55) tuo tutkimuksessa esiin johtajien kehitystarpeen muutosjohtamistaitoihin ja holistiseen asioiden jäsentämiseen liittyen. Myös Valta (2013, 119) nosti tutkimuksessaan esiin, kuinka osastonhoitajat eivät saaneet riittävästi koulutusta itse muutosprosessin hallintaan. Holistista ymmärrystä taas tarvitaan kokonaisuuk-sien hahmottamisessa, muiden toimijoiden tuntemisessa ja hankintaosaamisessa. Myös yhteistyökyky nousi yhtenä vahvana osaamista vaativana tekijänä. (Zitting ym. 2018, 59–61.) Yhteistyökykyisyys vaatii vuorovaikutusosaamista, jonka Salojärvi (2018, 15) nosti tärkeäksi osaamisalueeksi tulevaisuuden johtamisessa. Muita kehitysalueita olivat teknologisen osaamisen kehittäminen ja itsensä johtaminen (Salojärvi 2018, 15.) Myös Trembley (2017, 249) nostaa tulevaisuuden johtajien vuorovaikutusosaamista ja kuvaa

johtamista valmentajamaiseksi tukemiseksi. Samoin Räsänen (2013, 57) vertaa tulevaisuuden moniammatillinen yhteistyö eri toimijoiden joukkuelajeihin.

Digitalisaatio helpottaa viestimistä ja ihmisten tavoitettavuutta. Perinteinen viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen ei katoa mihinkään, mutta toimitaan vain uudennlaisilla välineillä ja laajemmissa verkostoissa. Teknologia ei siis ole pelkkä väline, vaan sosiaalisen ja verkostoitumisen mahdollistaja. Niin verkosto- ja viestintäosaamista kuin kulttuurin ymmärtämistä ja kielitaitoakin tulee kehittää tasapuolisesti, jotta osataan viestiä oikealla tavalla. (Varhelahti & Mikkilä-Erdmann 2016, 179.) Varhelahti ja Mikkilä-Erdmann (2016) tuovat esille, kuinka asiantuntijatyössä teknologiavälitteisen viestinnän osaamistaso on riittämätöntä. Teknologiavälitteisen viestintäosaamisen ja eettisen toiminnan ymmärtämiseen tulee kiinnittää enemmän huomiota. (Varhelahti & Mikkilä-Erdmann 2016). Myös Zitting kollegoineen (2018, 55) tuo esille tutkimuksessaan tulevaisuudessa tarvittavan entistä enemmän viestintäosaamista. Viestinnässä on kiinnitettävä huomiota myös siihen, missä roolissa ja miten asioista viestitään. Organisaation sisäinen viestintä on koettu ulkoista viestintää heikommaksi. (Zitting 2018, 55.)

Johtamiseen luo haasteensa myös työurien pidentyminen, jonka vuoksi johdettavana on hyvin eritaustaisia työntekijöitä. Myös Salojärvi (2018, 9) nostaa yhdeksi haasteeksi tulevaisuuden digityöskentelyssä työntekijöiden erilaisuuden ja haasteena toistemme ymmärtämisen. Prensky (2001) kuvaa 1980-luvun jälkeen syntyneitä diginatiiveiksi, jolla tarkoittaa heidän syntyneen ja kasvaneen teknologian ympäröimässä maailmassa. He ovat teknologian myötä tottuneet myöskin samanaikaiseen monitehtäväisyyteen (Prensky 2001). Diginatiivi sukupolvi työskentelee samoissa tehtävissä vanhemman väestön kanssa, joille osalle tietoteknologia voi olla vieraampaa ja käyttökokemus vähäisempää. Ongelmia siis tuottaa saada eritaustaisten sukupolvien ajatusmaailmat kohtaamaan.

Edellä kuvasin johtamista ja siihen liittyviä erityispiirteitä digitalisoituvassa terveydenhuollossa. Siirryn tarkastelemaan lähijohtamista sairaalamaailmassa ja digitalisaation vaikutuksia siihen. Lähijohtaja on terveydenhuollossa yksikön tai työyhteisön johtaja, joka toimii alimpana johtamisjärjestelmässä. Lähijohtajina toimivat niin lääkärit, osastonhoitajat kuin mahdollisesti muidenkin ammattiryhmien edustajat. Sairaalamaailmassa osastonhoitajien toimenkuva on tarkemmin määritelty kuin lähijohtajina toimivien

lääkärien. (Viitanen & Lehto 2005, 119–120.) Tässä tutkimuksessa lähijohtajat rajattiin vain osastonhoitajiin.

Lähijohtajan työtä voidaan kuvata erilaisten roolien kautta, joita ovat muun muassa äiti-hahmo, hallintoohitaja, toteuttaja, asiantuntija ja kehittäjä. Äitihahmona työntekijöistä ja työilmapiiristä huolehtiminen merkitys näistä rooleista korostuu. Osastonhoitajan tehtäviin kuuluvat yksiköiden päivittäisestä toiminnasta ja sen sujuvuudesta huolehtiminen sekä henkilökunnan osaamisesta huolehtiminen. Päätöksenteossa lähijohtajan vastuulla ovat henkilöstö- ja materiaaliresurssit sekä potilaiden hoitoon liittyvien toimintaprosessien toimivuus. (Viitanen & Lehto 2005, 121–123.)

Sairaalatoiminnan hierarkkisuus näkyy lähijohtajien työssä. He työskentelevät ylemmän johdon ja työyhteisön välissä, jolloin heidän kauttaan välittyy tietoa molempiin suuntiin hierarkiaketjua. (Viitanen & Lehto 2005, 127.) Digitalisaation myötä päätöksenteon on tarkoitus nopeutua ja helpottua. Sairaalamaailma hidastaa nopeiden päätösten tekemistä sen hierarkkisuudesta johtuen, kun jokainen asia pitää hyväksyttää ylemmällä taholla (Ilmarinen & Koskela 2015, 235). Tämä korostuu varsinkin sairaalamaailmassa lähijohdon kohdalla, jossa päätösvalta on rajattua (Vuori 2005, 222). Vaaditaan isoa toimintakulttuurin muutosta, jossa organisaatio- ja hallintorajojen pitäisi kaatua (STM 2016, 24).

Toimintaympäristö myös määrittää, kuinka paljon käytännön osaamista lähijohtajalta vaaditaan vai painottuuko työ enemmän pelkkään hallinnolliseen puoleen (Räsänen 2013, 51–53). Lähijohtaja toimii työnantajan edustajana ja on vastuussa koko yksikön toiminnasta, tuloksista sekä työhyvinvoinnista. Hän voi omalla toiminnallaan ja avoimuudellaan vaikuttaa koko työyksikön ilmapiiriin. Tehtävä vaatii paineensietokykyä, vuorovaikutusosaamista, luovuutta ja innovatiivisuutta. (Mäki, Liedepohja & Parikka 2014, 7.) Myös Zitting kollegoineen (2018, 65–66) tuo tutkimuksessaan esille johtamisessa vaadittavan luovuutta ja innovatiivisuutta. Suurissa sairaalaorganisaatioissa lähijohtajat kokevat monesti olevansa yksin odotusten ja vaatimusten välissä vailla riittävää tukea osaamisen ja vaadittavien uusien taitojen suhteen. Tähän vaikuttaa myös johtamistyylin muutos kohti asiakaslähtöistä valmentavaa johtamista, jossa vaaditaan uudenlaisia verkosto- ja vuorovaikutustaitoja (Viitanen & Lehto 2005, 130).

Tietojohtaminen vaatii lähijohtajilta sitoutumista ja osaamista sekä organisaatiokulttuurin, joka kannustaa ja tukee yhdessä oppimista sekä tiedon jakamista. Lähijohtajien rooli tietojohtamisessa on toimia edistäjänä ja organisoijana. Organisoijana lähijohtaja toimii yhteisöä kannustavana johtajana, toiminnan organisoijana ja tietojohtamisen visualisoijana. (Lunden, Teräs, Kvist & Häggman-Laitila 2017.) Lähijohtajan on motivoitava työntekijöitä; saatava heidät innostumaan uudistuksista sekä työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen. Tärkeää on saada jokainen ymmärtämään, miksi näin toimitaan. (Myllymaa & Saadetdin 2016, 120.) Lähijohtaja toimii lähimpänä työntekijöitä ja hän on hyvin tietoinen työntekijöiden käytännön työstä. Tietojohtamiseen vaikuttaa lähijohtajan oma persoona, kulttuuri ja organisaatio. Oppimaan kannustava organisaatiokulttuuri vaatii lähijohtajalta roolimallina ja mentorina olemista. Lähijohtajien roolin koetaan olevan merkityksellinen tietojohtamisen toteuttamisessa edistäen sitä niin yksilö- kuin organisaatio- tasollakin ja mahdollistaen sen kehittymiselle suotuisan ympäristön. (Lunden, Teräs, Kvist & Häggman-Laitila 2017.)

Lunden kollegoineen (2017) nostaa tutkimuksessaan osastonhoitajien tietojohtamisen haasteiksi osaamisen tiedon hankkimisessa, arvioinnissa ja hyödyntämisessä sekä arviointiin ja tehostamiseen liittyvän kompetenssin. Räsänen (2013, 54) puolestaan on kuvannut lähijohtajien kompetenssien osa-alueiksi terveydenhuollon koulutuksen, työkokemuksen, terveydenhuollon toimintaympäristön, asiakkaan ja hoitamisen substanssin. Lähijohtajalta odotetaan aika usein vahvaa substanssiosaamista. Muita yleisiä lähijohtajaan kohdistuvia kompetenssiodotuksia ovat henkilöstöhallinnon osaaminen, holistinen näkökyky, kokonaisuuksien hallinta ja taloushallinnollinen osaaminen. Lisäksi heiltä vaaditaan myös reflektointi-, organisointi-, keskittymis- sekä priorisointikykyä. Osaamisen ylläpitäminen nähtiin myös tärkeänä asiana. (Räsänen 2013, 54–55.) Räsänen (2013, 59) tutkimuksessa nousi esiin, että puutteita lähijohtajilla oli talousosaamisessa, tietoteknisessä osaamisessa ja tiedonhallinnassa. Tästä taas eroavana tuloksena Valta (2013, 119) toi tutkimuksessaan esille, että osastonhoitaja kokivat tietoteknisen osaamisensa hyväksi suhteessa muihin ammattiryhmiin. Kivisen (2008, 135) mukaan suurin osa johtajista koki osaavansa hakea tietoa verkosta, mutta kuitenkin yli puolet koki tarvitsevansa ohjausta henkilökohtaisessa tiedonhallinnassaan.

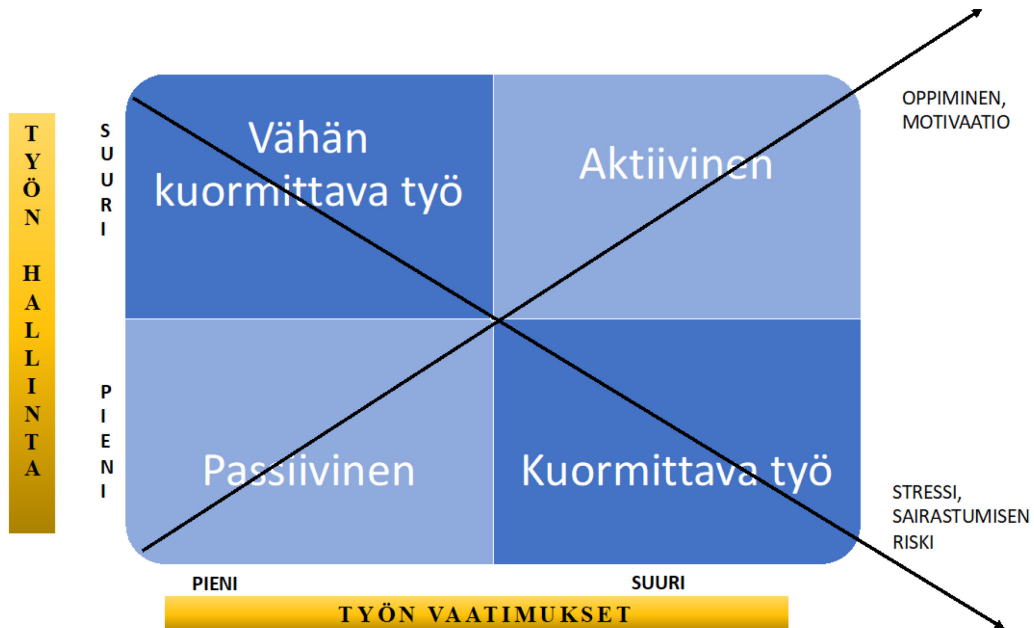
Lähijohtajan työn koetaan samanaikaisesti vaativaksi ja voimavaroja vieväksi, mutta myös motivoivaksi. Työn tuomaa motivoituneisuutta voidaan lisätä hyvällä ja toimivalla vuorovaikutuksella. (Räsänen 2013, 59.) Terveystuollossa lähijohtajan työskentely on moniammatillista yhteistyötä, jolla voidaan saada aikaiseksi tämä positiivinen yhteistyön tuoma voimavarojen kasvu. Toisaalta huonosti toimiessaan se voi kuormittaa työntekijää. Moniammatilliset yhteistyöverkostot koetaankin hierarkkisessa terveystuollossa isoksi haasteeksi (Räsänen 2013, 57). Lähijohtajilta vaaditaan moniosaamista, laajojen kokonaisuuksien hahmottamista, ennakkointia, mutta toisaalta myös heittäytymiskykyä ja uskallusta kokeilla uusia asioita (Myllymaa & Saadetdin 2016, 120). Osaamisesta ja taidoistaan voi huolehtia kouluttautumalla, mutta asenteiden muuttaminen vaatii oman ajatusmaailman ja käyttäytymisen syvempää tarkasteltua. Digitalisaatio muuttaa oppimiskulttuuria jatkuvaksi elämänmittaiseksi oppimiseksi, korostaen yksilöiden omaa aktiivisuutta ja itseoppimista. Muutos haastaa myös sosiaalisen ja organisatorisen oppimisen. Muutostilanteissa verkostoilta saatava tuki korostuu, auttaen johtajaa toiminnassaan, sekä samalla koko organisaatiota menestymään. (Mäki ym. 2014, 18.)

3 TYÖHYVINVOINTI JA DIGITALISOITUVA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

3.1 Työhyvinvoinnin lähestymistapoja

Muuttuvan maailman myötä ovat muuttuneet niin työ, työskentelytavat kuin työympäristötkin. Työhyvinvointiin on kiinnitetty huomiota jo 1800-luvun lopulta lähtien. Työhyvinvointia on lähestytty alkuun yksilön ja enemmänkin työsuojelun näkökulmasta, josta ollaan edetty tämän päivän holistiseen näkökulmaan. (Anttonen & Räsänen 2007, 5-6; Manka & Manka 2009, 66–67.) Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin holistisena kokonaisuutena, jossa työympäristö työntekijöineen, tehtävineen ja johtajineen vaikuttavat kaikki toisiinsa (TTL 2018). Työhyvinvointi on enemmän yleiskäsite, joka vaatii tarkempaa määrittelyä. Mamia (2009, 20–21) tuo esille, kuinka työhyvinvoinnilla voidaan tarkoittaa monia eri asioita, kuten esimerkiksi työturvallisuutta, työkykyisyyttä, työpaikan ilmapiiriä tai jopa palkkauksen tasoa. Myös maakohtaisesti on eroja työhyvinvoinnin kuvauksissa. Suomessa työhyvinvoinnilla tarkoitetaan yleisesti työkyvyn edistämistä ja ylläpitämistä. Saksassa taas esimerkiksi työhyvinvointia kuvataan enemmän laatujohtamiseen liittyvillä kollektiivisilla lähestymistavoilla, kuten terveystiimit ja työryhmien terveys. (Anttonen & Räsänen 2007, 7.) Työhyvinvointia kuvatessa voidaan ajatella sen sisältävän henkilön terveyden lisäksi myös tyytyväisyyden elämäänsä ja työhön (Schulte & Vainio 2010, 422; Salmela-Aro & Upadaya 2018). Myös työntekijän elämän ja uran vaiheilla sekä henkilökohtaisilla resursseilla on merkitystä koettuun työhyvinvointiin (Salmela-Aro & Upadaya 2018).

Yksi paljon työhyvinvoinnin tutkimuksessa sovellettu malli on Karasekin (1979) työn vaatimusten ja työn hallinnan malli (Kuvio 1.), jonka mukaisesti alhainen päätöksenteon mahdollisuus ja paljon vaatimuksia sisältävä työ lisää henkistä kuormaa ja tyytymättömyyttä työhön (Karasek 1979, 285).

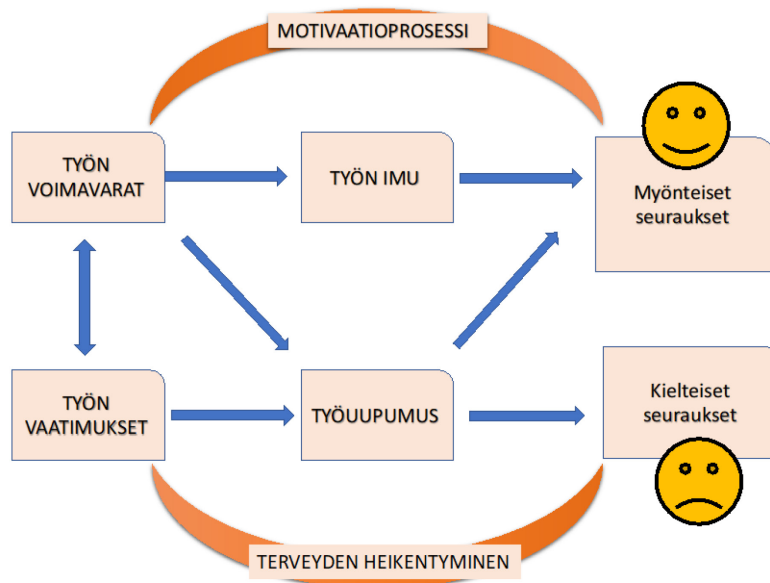


KUVIO 1. Karasekin työn vaatimukset ja hallinta -malli (Karasek 1979)

Karasek (1979) kolmeen osaan jaettu malli perustuu henkisen rasituksen ennustamiseen työympäristön stressitekijöiden, työnhallinnan ja työnjaon näkökulmista. Henkiseen raskautumiseen perustuu myös Demeroutin, Nachteinerin, Bakkerin ja Schaufelin (2001) burnoutiin eli loppuun palamiseen liitetty työn vaatimukset ja voimavarat- malli (JD-R), joka koostuu kahdesta pääkategoriasta eli työn vaatimuksista ja työn voimavaroista. Hakanen (2005, 254) käyttää samasta työn vaatimukset ja voimavarat- mallista lyhennettä TV-TV. Loppuun palaminen on tilanne, jossa työn vaatimukset ovat korkeat ja voimavarat rajalliset. Työolosuhteet nähdään työntekijän energiaa ja motivaatiota syöviksi tekijöiksi (Demerouti ym. 2001, 499).

Työn vaatimuksia ovat psykologiset, sosiaaliset ja organisatoriset työn näkökulmat, jotka vaativat jatkuvia ponnisteluja, niin fyysisesti kuin psyykkisestikin. Työn vaatimuksia ovat myös fyysinen työkuorma ja työympäristö sekä työnluonne kuten, vuorotyö ja aikapaine. Työn voimavarat taas koostuvat palautteesta, palkinnoista, työn kontrollista, osallistumisesta, työturvallisuudesta ja työnjohdolta saadusta tuesta (Demerouti ym. 2001, 508). Toisin sanoen työn voimavaroja ovat työn vaatimuksia vähentäviä tekijöitä sekä työntekijöitä kannustavia, kehittäviä ja kasvattavia asioita (Hakanen 2005, 255). Työn vaatimukset ja voimavarat -mallia (TV-TV/ JD-R) voidaan kuvata myös kahtena erilaisena polkuna (Kuvio 2). Toinen poluista, motivaatioprosessi, kuvastaa työn voimavarojen

avulla tavoitteisiin ja työhyvinvoinnin myönteisiä seurauksia kohti pääsemistä. Työn voimavarojen avulla myös selvittää työn vaatimusten aiheuttamista negatiivisista asioista. Terveiden heikentymisen- polku työn vaatimuksista johtaa työuupumuksen kautta työhyvinvoinnin negatiivisiin seurauksiin. Kokonaisyhyvinvointi muodostuu työn voimavarojen ja työn vaatimusten kombinaatiosta. (Schaufeli & Bakker 2004; Hakanen 2011, 103–109.)



KUVIO 2. Työn vaatimukset ja voimavarat- malli (Hakanen 2005; Schaufeli & Bakker 2004)

Työhyvinvointi jaotellaan myös kolmeen ulottuvuuteen, subjektiiviseen eli kokemuksiin perustuvaan näkökulmaan, objektiiviseen eli työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin ja sosiaaliseen eli esimerkiksi työyhteisön ilmapiiriin ja johtamiskäytäntöihin. Myös eri tieteenaloilla tarkastellaan työhyvinvointia eri näkökulmista, esimerkiksi yhteiskuntatieteellisestä näkökulmasta tarkasteltaessa ollaan kiinnostuneita sosiaalisesta näkökulmasta, kun taas psykologisesta näkökulmasta kiinnostuksen kohteena ovat enemmän yksilöön kohdistuvat tekijät, kuten esimerkiksi työssä jaksaminen tai työmotivaatio. Subjektiivinen lähestyminen työhyvinvointiin pitää sisällä kaksi vastakkaista kokemusta: positiivisen ja negatiivisen (Mamia 2009, 21–23.) Työhyvinvointia kuvataan positiivisesti hyvän olon tunteella, voimaantumisella ja motivaationa. Hoitotyön johtajien voimaantumista käsitteleviä tutkimuksia on tehty vähän (Trus, Razbadauskas, Doran & Suominen 2012, 419). Hoitotyön johtajien voimaantumiskokemukset ovat yhteydessä työtyytyväisyyteen,

oman roolin tyytyväisyyteen, organisaatiolta saatavaan tukeen ja omiin johtamiskykyihin (Trus ym. 2012, 412). Chari kollegoineen (2018, 593) yhdistää työhyvinvoinnin tarkastelussa työntekijän subjektiivisen kokemuksen ja ympäristön vaikutuksen siihen.

Negatiivisesti työhyvinvointia kuvataan uupumisena, stressinä tai muunlaisena pahoinvointina. Ajatellaan, että työhyvinvointi on näiden negatiivisten asioiden puuttumista (Kinnunen & Feldt 2005, 13). Yleisesti työstressiin ja työuupumukseen liittyviä tutkimuksia on tehty runsaasti (mm. Freudenberg 1974; Schaufeli ym. 1993, 2002; Maslach & Leiter 2008). Työstressiin liittyvä tutkimus on peräisin jo 1920-luvulta, jolloin tutkittiin yksilöiden kokemuksia fysiologisina reaktioina kuormittaviin tekijöihin. Myöhemmässä vaiheessa huomioitiin myös psykologiseen ja käyttäytymiseen vaikuttavat reaktiot, joka olivat alku työsuojelulle. (Manka & Manka 2016, 64–65.) Työuupumusta ja työhön sitoutumista kuvataan myös toistensa vastakohtina (Schaufeli & Bakker 2004; Maslach & Leiter 2008). Toisin sanoen työuupumuksesta kärsivä ei ole kovin sitoutunut työhön ja vastaavasti hyvinvoivan työntekijän koetaan olevan työhönsä sitoutuneempi. Työhön sitoutuminen (engagement) on myös suomennettu työn imuksi. (Hakanen 2005.) Johtajien työhön sitoutumisen ja työtyytyväisyyden on tutkittu olevan yhteydessä organisaation työympäristöön (Warshawsky, Wiggins & Rayens 2016).

3.2 Digitalisaation vaikutuksia lähijohtajien työhyvinvointiin

Tulevaisuuden digitaalista työskentelyä voidaan luonnehtia tietotyöksi, johon vaikuttavat työntekijän kyvyt hankkia ja omaksua tietoa, sekä levittää sitä eteenpäin. Työn luonne voi olla hyvinkin pirstaloitunutta, sisältäen paljon keskeytyksiä ja kasvattaen psyykkistä kuormitusta. Toisaalta muiden kanssa tehtävä työ raamittaa työn kulkua. (Franssila, Okkola & Savolainen 2014, 5–7, 50.) Tietotyön myötä työskentelyä tehostetaan, jolloin työntekijät suorittavat käytännössä enemmän pienemmässä ajassa. Manuaaliset työt katoavat, jonka myötä myös suhde kollegoihin muuttuu. (Ragu-Nathan, Tarafdar, Ragu-Nathan & Tu 2008.) Työskentelyssä hyödynnetään erilaisia mobiililaitteita, etäpalveluita, robotiikkaa ja tekoälyäkin (STM 2016, 31). Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin 2016 mukaan sosiaalisen median, sähköisten työtilojen ja pikaviestimien käyttö on edellisistä vuosista lisääntynyt (Mähönen 2017, 20). Digityö on ketterämpää ja vapaampaa, mutta mikäli työskentelyä ei ole suunniteltu hyvin tai valvonta puuttuu, voi työ kaantua liiallisesti ja muuttua rasittavaksi (Tuomivaara, Lindholm & Känslä 2017, 857).

Teknologia mahdollistaa vapaamman työskentelyn ja esimerkiksi virtuaalitapaamisten hyödyntämisen. Laitteiden ja monitehtäväisyyden negatiivisena puolena on vaikeudet hallita runsasta informaatiota ja sen moninaisia työkaluja ja kanavia (Franssila ym. 2014, 9).

Teknologia mahdollistaa kommunikaation kasvotusten välimatkoista riippumattomasti. Turhat askeleet vähenevät, mutta samalla se voi olla johtaa ihmisten liikkumisen väheneemiseen, jolla taas voi olla vaikutusta työkykyisyyteen. Mahdollisuuden muokata omaa työtään on todettu johtavan voimavarojen ja siten työtyytyväisyyden lisääntymiseen (Tim, Bakker & Derks 2013, 236). Digitalisaation myötä johtamisen avoimuus ja mahdollisuus osallistua päätöksentekoon on yksi työhyvinvointia lisäävä tekijä. Ninauksen ja kollegoiden (2015, 8) tutkimuksessa teknologian koetaan olevan työntekijöitä voimaannuttava tekijä, joka antaa heille enemmän mahdollisuuksia oman työskentelyn balansointiin. Kiinnostus tietotekniikkaan ja sen käytön osaaminen ovat motivoivia tekijöitä. Nuo-ret hallitsevat tietotekniikan käytön ja ovat ehkä siksi myös innokkaampia käyttäjiä. (Koi-vunen, Välimäki, Koskinen, Stagers & Katajisto 2008.)

Franssilan, Okkolan ja Savolaisen (2014) tutkimuksessa informaatiokuormituksen kokemuksista suurin osa johtui keskeytyksistä, monitehtäväisyydestä ja puutteista tavoitteiden selkeydessä, jotka heikensivät työnhallinnan tunnetta. Omaa työtä pystyy suunnittelemaan etukäteen, mutta paineita voi aiheutua tilanteiden muuttuessa, jolloin myös omaa suunnitelmaa joutuu muuttamaan. (Franssila ym. 2014, 35.) Sähköposti on paljon käytetty viestintäväline, mutta sen kautta tulee myös paljon niin sanottuja turhia viestejä. Sähköpostienkin suhteen työntekijä voi itse aikatauluttaa niiden lukemista. Omat tiedonhallinnan keinot sekä työyhteisössä vallitsevat ja sovitut käytännöt vaikuttavat tietoergonomiaan (Franssila ym. 2014, 12–15). Tyypillisimpiä työterveysongelmien aiheuttajia tietotyössä ovat muun muassa työstä johtuva paine, työergonomia ja sosiaalisen tuen puute (Nauwerck, Cajander & Lind 2017, 345).

Stressi on alun perin elimistön suojautumiskeino vaikeasta tilanteesta, joka voi hetkellisesti toimia avustavana tekijänä suoriutumiseen, mutta pitkään jatkuessa aiheuttaa työuupumuksen (Ojala 2011, 130–131). Työn vaatimukset ja voimavarat-mallissa työntekijän uupumista edelsi ylikuormittuminen. Heikot resurssit ja ylikuormitus aiheuttavat sekä

työnimun puutteen, että ylikuormittumisen, joka ilmenee loppuun palamisena (Demerouti ym. 2001, 508, Hakanen 2011). Työholismilla on yhteyttä myöskin uupumiseen ja työhön sitoutumattomuuteen (Molino, Bakker & Ghislieri 2013).

Digitalisaation tuoman työskentelyn vapauden, mutta toisaalta taas jatkuvan läsnäolon uhkana on työholismi ja sitä kautta uupuminen. Ninaus, Diehl, Terlutter, Chan ja Huang (2015) tutkimuksessa tieto- ja viestintäteknologian vaikutuksista työhyvinvointiin kuvataan juuri painetta ja stressiä, joka syntyy jatkuvasta saatavilla olost ja työaikojen hämärtymisestä. Tieto- ja viestintäteknologia lisää tiedon tulvaa ja siten altistaa työntekijät stressille. (Ninaus ym. 2015, 6–8.) Liiallisen informaation määrä kuormittaa aivoja ja aiheuttaa informaatiokatkoksia. Tätä olotilaa voidaan kuvata stressin tunteella, joka voi aiheuttaa muun muassa ärtyneisyyttä, väsymistä, unihäiriöitä ja mielialan muutoksia. Psykkisten oireiden lisäksi voi tulla myös fyysisiä oireita päänsärystä, rytmihäiriöihin ja vatsavaivoihin. Pidempää jatkuvana stressi voi myös heikentää vastustuskykyä sekä altistaa sydäninfarktille. Jatkuva stressi on myös riskitekijä aivoille, nopeuttaen aivosolujen rappeutumista. (Ojala & Ahonen 2003, 141–143.)

Digitalisaatioon liittyvää negatiivista ilmiötä on kuvattu myös teknostressinä, joka liittyy informaation ja kommunikaation yliannostukseen. Teknostressiä luovat tekijät vähentävät työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutuvuutta. Myös henkilökohtaisilla ominaisuuksilla kuten ikä, sukupuoli ja tietotekninen osaaminen, on merkitystä teknostressin syntyyn. Miehillä teknostressi on yleisempää. Vanhemmilla henkilöillä ja enemmän tietoteknistä osaamista omaavilla on taas havaittu vähemmän teknostressiä. (Ragu-Nathan ym. 2008; Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan & Ragu-Nathan 2011.) Teknostressin koetaan aiheutuvan kompleksisesta ja muuttuvasta tieto- ja viestintäteknikasta, joka vaatii jatkuvaa ponnistelua osaamisessa ja johtaa liialliseen samanaikaisten asioiden suorittamiseen. Myöskin toimintoihin liittyvät ongelmat ja virheet lisäävät teknostressin mahdollisuutta. Teknostressiä voidaan välttää ottamalla käyttäjiä mukaan ohjelmien suunnitteluun, sekä panostamalla riittävästi implementointivaiheen ohjaukseen ja käytön tukeen. (Ragu-Nathan ym. 2008, 421–423.) Myös Fuglseth ja Sørebo (2014) kannustavat johtajia kiinnittämään huomiota teknostressiä ehkäiseviin tekijöihin, kuten ylläpitämään henkilöstöä kannustavaa kokeilukulttuuria, tarjoamalla koulutusta ja resursoimalla koulutuksiin riittävästi aikaa. Koska digitalisaatio muuttaa myös toimintakulttuuria, on tärkeää kannustaa käyttäjiä

yhteistyöhön ja jakamaan tietoa (Fuglseth & Sørebo 2014, 168). Toisin sanoen johtamisessa voidaan digimyrönteisyydellä vaikuttaa työilmapiiriin ja vähentää teknostressiä. Vaikka sosiaalinen tuki edesauttaa teknostressin syntymistä, voi se kuitenkin aiheuttaa työntekijöille kyvyttömyyden tunteen, kun he eivät ole suoriutuneet tehtävästä itsenäisesti (Salanova, Llorens & Cifre 2013, 432).

3.3 Digitalisaation ja itsensä johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin

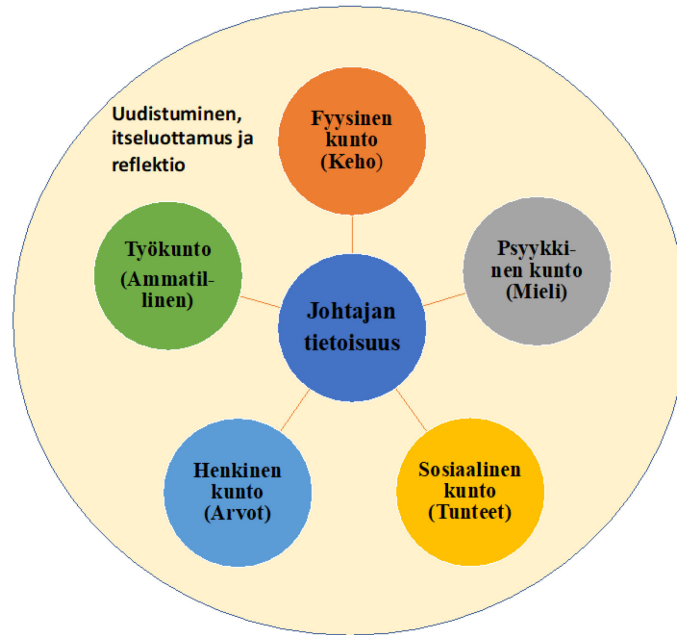
Hyvin johdettu työyhteisö voi hyvin ja vastaavasti hyvinvoiva johtaja vaikuttaa työyhteisöön omalla hyvinvoinnillaan (Manka ym. 2007, 5–9). Tietotyö ei ole enää aikaan eikä paikkaan sidottua, vaan siinä korostuvat oman työn organisointi, osaaminen ja verkoston hyödyntäminen (STM 2015, 26–27). Tästä voisi johtaa ajatuksen, että johtajan työhyvinvointia voi ja pitää johtaa itse. Itsensä johtaminen määritellään muun muassa oman työkyvyn, hyvinvoinnin ja motivaation sekä osaamisen huolehtimisena ja kehittämisenä (Paasivaara 2010, 33). Sydänmaalakka (2010, 6) kiteyttää älykkään itsensä johtamisen kolmeen pääpisteeseen: hyvinvointiin, tehokkuuteen ja oppimiseen. Myös Neckin ja Houghtonin (2006) kirjallisuuskatsauksessa nousee Manzin ja Neckin (2004) sekä Manzin ja Simsin (2001) itsensä johtamisen määritelmä, joka muodostuu johtajan käyttäytymisestä sekä tehokkuuteen vaikuttavista positiivisista kognitiivisista strategioista.

Itsensä johtamisen keinoilla voidaan vaikuttaa informaatiotulvan aiheuttaman aivojen kuormituksen vähentämiseen ja siten ehkäistä myös teknostressin syntymistä. Aivojen on välillä levättävä, sekä saatava välillä myös muita virikkeitä, ravintoa ja liikuntaa. Työtehon säilyttämiseksi työskentely vaatii taukoja. Ojala (2011, 16) kuvaa kuinka aivot, mieli, vuorovaikutus ja ympäristö ovat yhdistelmänä älyllisen resurssin perusta. Myös älyllisestä kunnosta on huolehdittava ja työhyvinvoinnissa tulee kiinnittää tulevaisuudessa suurempaa huomiota älyllisten resurssien kunnossapitoon (Ojala 2011, 32). Digityön vaikutukset työhyvinvointiin näyttäytyvätkin entistä enemmän psyykkisinä ja kognitiivisina kuormituksina. Työkyvyttömyyseläkkeelle päätyy huolestuttavan paljon nuoria työntekijöitä psyykkisten ongelmien vuoksi. (STM 2015, 29–30.)

Itsensä johtamisen voisi kiteyttää Sydänmaalakan (2009, 152) tavoin kaiken johtamisen lähtökohdaksi. Kaikki lähtee itsensä tiedostamisesta, itsetuntemuksesta ja itsensä hallinnasta. Samoin myös voimaantuminen on yksilöstä itsestään lähtevä henkilökohtainen ja

sosiaalinen prosessi, johon myös toimintaympäristö vaikuttaa (Siitonen 1999, 93). Digitalisaation tuoma muutos työskentelyyn muuttaa työympäristöä nopeasti ja vaatii uudistumista myös johtajalta. Työluonteen muutos kiireiseksi ja jatkuvasti saatavilla olevaksi vaatii hyvää itsensä johtamista, jotta työhyvinvointi on hyvinvointia eikä pahoinvointia. Hyvinvointi koostuu fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta, henkisestä, ammatillisesta ja uudistumiskunnosta (Sydänmaanlakka 2014, 141–142). Kaikki nämä hyvinvoinnin osa-alueet heijastavat myös työhyvinvointiin (Kuvio 3).

Fyysisestä hyvinvoinnista huolehtiminen on kehon hyvinvoinnista huolehtimista liikunnan, ruokailun ja levon avulla. Psyykkinen hyvinvointi on mielen hallintaa, joka pitää sisällään ajatukset, muistin ja oppimisen. Tätä voisi sanoa minä-tietoisuuden lähtökohdaksi. Sosiaalinen hyvinvointi koostuu sosiaalisista ihmissuhteista sekä tunteista, niin omista kuin toisten tunteiden ymmärtämisestä. Henkistä hyvinvointia määrittävät omat arvot, periaatteet ja asenne, jotka myös ohjaavat yksilön toimintaa. Ammatillista hyvinvointia kuvataan osaamisen ylläpitämisenä, selkeinä päämäärinä, reflektiokykynä ja kykynä kehittyä. Uudistuminen on näitä kaikkia osioita läpileikkaava tekijä, joka muodostaa hyvän itseluottamuksen, itsetuntemuksen ja reflektointitaidon kombinaation. (Sydänmaanlakka 2009, 152–156; Sydänmaanlakka 2014, 141–143.) Fyysisellä työympäristöllä voidaan vaikuttaa myös työskentelyn rauhallisuuteen muun muassa etätyömahdollisuudella. Hyvä henkinen työympäristö taas on kannustava, positiivinen ja turvallinen. Hyvän työympäristön tehtävänä on tukea työn toteuttamisessa, sekä auttaa osaamaan ja onnistumaan (Ojala 2011, 196–197.)



KUVIO 3. Itsensä johtaminen Sydänmaanlakkaa (2014, 145) mukaillen

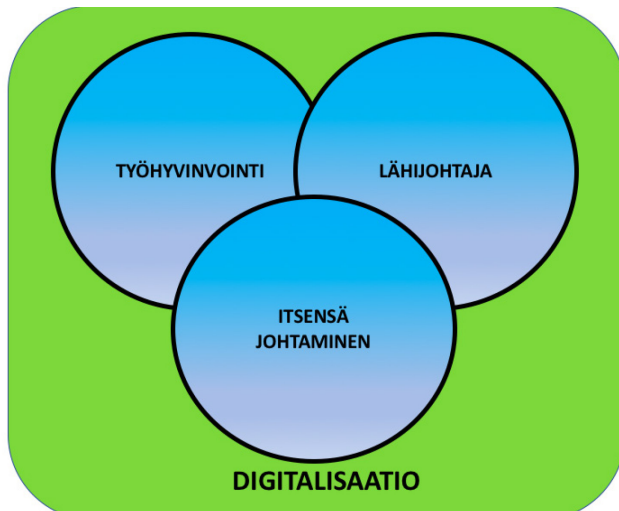
Itsesäätelyllä voi ohjata omaa motivaatiotaan sekä tiedon käsittelyään. Jos ihminen on motivoitunut jostain, hän myös pystyy keskittymään asiaan ja sulkemaan pois häiriötekijät. (Ojala 2011, 82.) Digitalisaatio altistaa meidät jatkuvalla uuden oppimiselle. Motivaatiolla, kiinnostuksella ja tavoitteilla voidaan edistää oppimista. (Ojala 2011, 85). Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio lähtee itsestä ja on myös säilyvämpää. Sisäinen motivaatio vähentää myös kuormituksen kokemista. Ulkoinen motivaatio on palkkioihin ja rangaistuksiin perustuvaa, mutta silläkin voidaan yrittää vaikuttaa sisäisen motivaation syntymiseen. Tunteet vaikuttavat motivaation säilymiseen. (Ojala 2011, 85–86; Mayor & Risku 2015, 35.) Motivoitumista kuvataan myös sisäisten tarpeiden ja ulkoisten tavoitteiden yhteneväisyytenä (Mayor & Risku 2015, 39).

Työn mielekkyys on kolmen perustarpeen tyydyttymistä työssä: itsenäisyys, yhteenliittyminen ja pärjääminen. Johtamisella voidaan vaikuttaa näiden perustarpeiden tyydyttymiseen kannustamalla työntekijöitä. Ulkoisten työn voimavarojen lisäksi työn imu syntyy näiden edellä mainittujen perustarpeiden tyydyttymisestä, jotka motivoivat työntekijöitä sisäisesti. (Hakanen 2011, 30–34, 48.) Digitalisaatiossa uuden oppiminen lähtee henkilön itsensä halusta ja tarpeesta oppia uutta. Jos oppiminen perustuu vain ulkoiseen motivaatioon, on motivaation ylläpitäminen työläämpää. Positiiviset tunteet lisäävät oppimisen

palkitsevuutta ja siten myös ruokkivat sisäistä motivaatiota. Itsensä johtaminen on omien tavoitteiden luontia, itsensä innostamista ja motivointia sekä omien älyllisten resurssien hyödyntämistä parhaalla mahdollisella tavalla (Ojala 2011, 187). Hakasen (2011, 103–104) motivaatioprosessissa ja terveyden heikentymisen- prosessissa kuvataan samaa motivaatioprosessia, jossa voimavarat johdattavat kohti työn imua ja digitalisaatiossakin oleellista oppimisen halua (Kuvio 2).

3.4 Yhteenveto teoreettisista lähtökohdista

Tämän tutkimuksen lähtökohtina olivat työhyvinvointi, lähijohtaja ja itsensä johtaminen sekä digitalisaatio. Digitalisaatio on konteksti, jossa lähijohtajan työhyvinvointia tarkastellaan itsensä johtamisen näkökulmasta (Kuvio 4). Tässä tutkimuksessa pyrin saamaan tietoa, jota voidaan jatkossa käyttää lähijohtajien työhyvinvoinnin tukemiseen. Rajasin lähijohtajat tutkimuksessa osastonhoitajiin, mikä tuo myös sairaalamaailman erityispiirteet tutkimukseen.



KUVIO 4. Tutkimuksen lähtökohdat

Digitalisaatio on laaja-alainen muutos, jonka myötä niin työskentelyä kuin johtamista tulee uudistaa ja joka muuttaa myös organisaatiokulttuurin. Tulevaisuudessa työskentelään enenevässä määrin tietoteknologiaa hyödyntäen ja osa toiminnoista automatisoituu. Terveystieteiden uudistuksia toimintoihin tulee tietojärjestelmien muodossa ja myös kansalaisista tulee aktiivisia toimijoita. Teknologian avulla pyritään ratkaisemaan ja helpottamaan terveydenhuollon uhkaavaa työntekijäpuutetta sekä mahdollistamaan

ajantasainen tieto päätöksenteon tueksi. Tiedon hyödyntäminen johtamisessa vaatii johtajilta osaamista. Digitalisaatio muuttaa toimimisen verkostomaiseksi moniammatilliseksi yhteistyöksi, jossa johtaminen muuttuu enemmän valmentajamaiseksi tukemiseksi. Kun tähän yhtälöön vielä lisätään teknologian tuomat uudistukset työskentelyyn, niin johtajilta vaaditaan tulevaisuudessa hyvin laaja-alaista osaamista ja sen ylläpitämistä. Digitalisaatiota kuvataan helpotuksena tulevaisuuden työskentelyyn, mutta se tuo mukanaan myös haasteita ja uudenlaisia osaamistarpeita niin johtajille kuin kaikille muillekin toimijoille.

Työhyvinvointi on holistinen kokonaisuus, jota voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Työhyvinvointia on yleisesti tutkittu runsaasti, mutta lähijohtajien työhyvinvointia vähemmän. Tutkimusta ei ole juuri lainkaan lähijohtajien työhyvinvoinnista yhdistettynä toiminnan digitalisaatioon. Lähijohtajilta odotetaan työyhteisön työhyvinvoinnin tukemista ja johtamista, mutta samalla he tarvitsevat tukea ja tietoa myös oman työhyvinvointinsa tukemiseen. Digitalisaatio ilmenee työhyvinvoinnissa niin sitä tukevana kuin stressiä aiheuttavana tekijänä.

Tässä tutkimuksessa tarkastelen työhyvinvointia työn vaatimukset ja voimavarat mallia hyödyntäen (Demeroutin ym. 2001; Schaufeli ym. 2004; Hakanen 2011). Työtyytyväisyyteen vaikuttava työn vaatimukset, joita ovat esimerkiksi osaaminen, työkyky, työpaine ja työympäristö. Työn voimavarat taas ovat kannustavia ja työtyytyväisyyttä kasvattavia tekijöitä. Näitä ovat esimerkiksi motivaatio, henkilökohtaiset voimavarat, työnhallinta ja työn palkitsevuus. Näiden ulottuvuuksien kautta haen tämän tutkimuksen empiirisessä osassa tietoa lähijohtajien työhyvinvoinnin kokemuksista digitalisoituvassa sairaalamaailmassa.

Työskentelyn muutos tietotyöksi ja kohti vapaampaa työskentelyä korostaa oman työn organisointia, osaamista ja verkostojen hyödyntämistä. Tästä johdan ajatuksen itsensä johtamisen vaikutuksesta lähijohtajan työhyvinvointiin. Työhyvinvointia voidaan lähestyä fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta, henkisestä, ammatillisesta ja uudistumiskunnosta, jotka ovat Sydänmaanlakan (2014, 141–142) itsensä johtamisen runko. Tämän jäsenyyksen perusteella tarkastelen työhyvinvointia itsensä johtamisen näkökulmasta.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Laadullinen tutkimus perustuu tutkijan uteliasuuteen empiiristä tutkimusilmiötä kohtaan (Koskinen ym. 2005, 39; Eskola & Suoranta 2014, 14–15). Uteliaisuus tutkimusilmiöön johdatti myös minut syvemmälle tutkimusaiheeseen. Laadullisen tutkimuksen tavoin kyseessä on ilmiötä selittävä ja kuvaava tutkimus, jolle luonteenomainen mahdollisimman rikas aineisto mahdollistaa tarkastelun monella tapaa. (Alasuutari 2001, 83–84; Kananen 2008, 56–58.) Laadullisissa tutkimuksissa pyritään ilmiön mahdollisimman tarkkaan analysointiin eikä yleistettävään tietoon (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85; Heikkilä 2014, 15). Pyrin tässä tutkimuksessa kuvaamaan lähijohtajien kokemuksia ja tuomaan niitä esiin laaja-alaisesti, mutta en yleistämään niitä. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimus tarkentuu tutkimusprosessin aikana, sekä tuottaa rikasta ja syvää teoriaa luovaa tietoa. (Hirsjärvi ym. 1997/2002, 124–128; Kananen 2017, 56). Myös tässä tutkimuksessa tutkimus on tarkentunut tutkimusprosessin aikana. Tutkimusongelma ohjasi koko tutkimusprosessia (Kananen 2017, 56). Käytin tutkimusongelman määrittämiseen riittävästi aikaa. Hyvällä ja huolellisella suunnittelulla voin vaikuttaa myös tutkimuksen luotettavuuteen. (Hirsjärvi ym. 1997/2002, 158–163; Kananen 2017, 71.)

Tutkimusprosessi eteni perehtymisellä hyvin tutkimusaiheeseen (Kananen 2008, 27; Koskinen ym. 2005, 39). Perehdyin ensin aihealueeseen luoden teoriapohjaa. Tutkimussuunnitelma auttoi hahmottamaan ja rajaamaan tutkittavaa ilmiötä. Sen yhteydessä laadin alustavan aikataulun tutkimusprosessille. Tämän jälkeen valitsin tutkimusmenetelmän, jolla sain tutkimuskohteesta tietoa ja etenin aineiston keruuseen. (Kananen 2008, 27; Koskinen ym. 2005, 39). Laadullisessa tutkimuksessa osallistujat valitaan tarkoituksenmukaisesti oikeanlaisen tiedon saamiseksi ilmiöstä (Heikkilä 2014, 15; Kylmä & Juvakka 2014, 26). Tässä tutkimuksessa valitsin osallistujat niin, että he edustavat sairaalamaailmassa työskenteleviä lähijohtajia.

Tällä laadullisella tutkimuksella pyrin saamaan subjektiivista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Fenomenologia on ympäröivän maailman ennakkoluulotonta tarkastelua, joka perustuu ihmisten kokemuksiin (Satulehto 1992, 28–29, 60). Hermeneutiikka on filosofinen suuntaus, joka taas puolestaan perustuu tulkintaan ja kokemusten ymmärtämiseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 35; Koppa 2015). Tähän tutkimuksen valitsemani lähestymistapa on

fenomenologis- hermeneuttinen, jossa pyrin tuomaan esiin haastateltavien kokemuksia heidän kokemanaan ja ymmärtämään heidän kokemuksiaan. Tutkimuksessa pyritään käsitteellistämään ilmiö, eli tekemään tunnettu tiedetyksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 35). Tutkimusta voisi määritellä myös Habermasin (1972) tiedonintressiteorioiden mukaisesti praktiseen tiedonintressiin, jota kuvastaa hermeneutiikka eli tiedon ymmärtäminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 38–42). Tässä tutkimuksessa analysoin osastonhoitajien omia kokemuksia tutkimusaiheesta. Näin voidaan sanoa, että tutkimus perustuu tutkittavien todellisuuteen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 152). Käsitteeni todellisuudesta on sosiaalisen vuorovaikutuksen tuotosta. Myös minä tutkijana olen osa sosiaalista todellisuutta tutkimusprosessin välityksellä vaikuttaen sen eri vaiheissa käsitteiden valinnasta analysoinnin kautta raportointiin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 18.) Laadullinen tutkimus haastaa myös tutkijan mielikuvitusta (Eskola & Suoranta 2003, 20). Minua tutkijana voidaan siis kuvata hyvin keskeiseksi tekijäksi tässä laadullisessa tutkimuksessa.

4.2 Aineiston hankinta

Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmiä on useita, kuten esimerkiksi haastattelu, havainnointi tai valmiit aineistot. Aineiston avulla pyritään saamaan ratkaisu tutkimusongelmaan ja sen perusteella valitaan myös oikeanlainen aineistonkeruumenetelmä (Kananen 2017, 82–83.) Valitsin tähän tutkimukseen yhden yleisimmistä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä eli puolistrukturoidun teemahaastattelun (liite 1). Haastatteluille tyypillistä on sen menneeseen aikaan suuntautuminen. Tutkijan rooli on keskeinen haastatteluiden onnistumiselle. Hän voi omalla olemuksellaan vaikuttaa haastattelun kulkuun. Haastattelutilanne on myös luottamuksellinen vuorovaikutusprosessi haastateltavan ja haastattelijan välillä. (Hirsjärvi ym. 2001, 48–50; Kananen 2017, 89–91.) Hirsjärvi kollegoineen (2001, 52) kuvaa haastattelua henkilöiden väliseksi kielipeliksi.

Teemahaastattelu perustuu aihealueeseen eli teemaan, josta keskustellaan. Tutkijalla on oltava ennakkonäkemyksiä ilmiöstä, joka auttaa teemojen muodostamisessa. (Kananen 2017, 95.; Tuomi & Sarajärvi 2013, 75.) Oma ennakkonäkemysni ilmiöön pohjautuu niin työkokemukseeni terveydenhuoltoalalla, kokemukseeni lähijohtajuudesta kuin tutkimuksen teoriaosan syventämään tietooni. Teemahaastattelu soveltuu aineistonkeruumenetelmäksi aiheeseen, josta ei ole vielä paljon tietoa, toimien myös analysoinnin pohjana

luoden sille selkeät raamit (Eskola 2007, 32–35). Haastattelun etu aineistonhankintamenetelmänä on sen joustavuus. Haastattelijan on mahdollisuus edetä kysymyksissä vapaammin, sekä mahdollisuus tehdä tarkentavia kysymyksiä. Eduiksi voidaan myös lukea vastausten saaminen, toisin kuin esimerkiksi palautettavissa kyselylomakkeissa, koska haastattelut sovitaan yleensä etukäteen. Heikkoutena taas voidaan ajatella sen vievän enemmän aikaa. (Hirsjärvi ym. 2001, 35–37; Tuomi & Sarajärvi 2013, 72–74.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa aihepiirit tai teema-alueet ovat kaikille samat. Kysymysten muoto tai järjestys voivat vaihdella haastatteluissa. (Hirsjärvi 2001, 48.) Tutkijalla on myös mahdollisuus syventää ja jatkaa keskustelua niin pitkälle, kun kokee tarpeelliseksi (Hirsjärvi ym. 2001, 67). Haastatteluteemat ohjaavat tutkimusta, jolloin voidaan puhua teoriaohjaavasta eli abduktiivisesta tutkimuksesta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 96–97). Tässäkin tutkimuksessa haastattelun teemat ohjasivat haastattelun kulkua. Etenin teemoissa haastatteluissa nousseiden asioiden mukaisesti huomioiden kuitenkin, että kaikki teema-alueet tulivat käytyä läpi. Haastatteluja voidaan toteuttaa yksilö- ja ryhmähaastatteluina. Ryhmähaastattelua voidaan pitää edullisempänä, sillä useampi haastateltava on samaan aikaan paikalla. Toisaalta sen haittana taas voi olla, ettei kaikkien yksilöiden äänet pääse esiin tai valta-asetelmat pääsevät vaikuttamaan. Myös ryhmähaastattelun litterointi on työläämpää. (Hirsjärvi ym. 2001, 61–63.) Tämän tutkimuksen teemahaastattelut toteutin yksilöhaastatteluna, jotta sain jokaisen haastateltavan omat ajatukset ja kokemukset esiin.

Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio on yksi virtuaalisairaala-hankkeessa mukana olevista sairaanhoitopiireistä. Valitsin haastateltavat siten, että he edustivat tutkimuksen kohderyhmää. Näin heillä oli parhaiten tietoa lähijohtajan työstä ja sitä kautta myös kokemuksia digitalisaatiosta ja sen vaikutuksista työhyvinvointiin. Rajasin tutkittavat lähijohtajat osastonhoitajiksi. Tutkimusorganisaation kahdella toimialueella oltiin kiinnostuneita tästä tutkimuksesta ja päätin kohdentaa tutkimuksen näille toimialueille. Hain tutkimusluvan kohdeorganisaatiosta näille kahdelle toimialueelle organisaation omien ohjeiden ja sääntöjen mukaisesti. Tutkimusluvan saamisessa kesti lähes puoli vuotta, mistä johtuen pääsin aloittamaan haastattelut huomattavasti suunnittelemani aikataulua myöhemmin.

Rekrytoin haastateltavat kohdeorganisaation yhteyshenkilön avustuksella tutkimukseen lupautuneilta toimialueilta. Haastateltavia oli tarkoitus saada tutkimukseen mukaan noin kymmenen. Arvioin haastatteluiden keston olevan noin 30-60 minuuttia. En tehnyt erillistä esihaastattelua, vaan ensimmäinen haastattelu toimi samalla esihaastatteluna. Ensimmäisen haastattelun koin toimivana, joten en nähnyt tarpeen tehdä muutoksia teemaruukooni. Haastattelut perustuivat vapaaehtoisuuteen ja kaikkien valittujen yksiköiden osastonhoitajat saivat sähköpostilla ilmoittautumiskutsun haastatteluun. Uusintakutsu lähetettiin noin kuukauden päästä ensimmäisestä kutsusta ja haastateltavia osastonhoitajia ilmoittautui mukaan yhdeksän. Haastateltavat olivat kaikki osastonhoitajia ja heillä oli eri mittaisia kokemuksia lähijohtajan työstä. Haastateltavina oli niin vasta-alkajia kuin jo pidempään lähijohtajina työskennelleitä. Sukupuolijakauma oli myös melko tasainen eli kumpaakin sukupuolta oli edustettuina.

Teemahaastatteluissa haastattelupaikan tulee olla rauhallinen, jotta voidaan luoda haastateltavaan hyvä kontakti ja kommunikointi olisi mahdollisimman häiriötöntä (Hirsjärvi ym. 2001, 74). Toteutin haastattelut haastateltavien työpaikalla, heidän kanssaan sovittuna aikana. Haastatteluajankohta oli joulukuun 2018- tammikuun 2019 välisenä aikana. Tämä tutkimus oli omakustanteinen ja kohdeorganisaatiosta myönnettiin lupa käyttää tutkittavien työaikaa haastattelujen tekoon. Haastateltavat allekirjoittivat suostumuslomakkeet ennen haastattelujen nauhoitusta ja kävin heidän kanssaan läpi myös suullisesti suostumuslomakkeen sisällön (liite 2). Haastattelujen nauhoittaminen oli välttämätöntä, jotta pystyin keskittymään itse haastatteluun ja saamaan lisäksi kaiken informaation ylös (Hirsjärvi ym. 2001, 92). Teemahaastattelut ovat luonteeltaan hyvin henkilökohtaisia ja tutkijana jouduin käyttämään myös hieman ylimääräistä aikaa tavoitteiden täytyttyä keskustelun hienovaraiseen lopettamiseen (Hirsjärvi ym. 2001, 75). Varasin jokaiseen haastatteluun oletettua kestoa pidemmän ajan. Näin pyrin luomaan myös kiireettömän lopetuksen haastattelutilanteelle.

4.3 Aineiston analyysi

Tiedonkeruu- ja analyysivaihe kytkeytyvät laadullisessa tutkimuksessa tiiviisti toisiinsa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.) Aineiston analysointi ja keruu voivat tapahtua keskenään samanaikaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa analysointi alkaa monesti jo haastattelutilanteessa. (Hirsjärvi ym. 2001, 136.) Myös tässä tutkimuksessa tein aineiston analysointia

ja keruuta lomittain. Aineiston analysoinnilla pyrin selkiyttämään ja tiivistämään aineistoa sekä löytämään sieltä tutkimusongelman kannalta merkittävimmät asiat (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108). Aineistoa voidaan analysoida teemahaastattelussa käytettyjen teemojen mukaisesti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Hyödynsin aineiston analysoinnissa teemahaastattelun teemoja (Liite 3).

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91). Aineiston analysointia voidaan lähestyä induktiivisesti eli aineistolähtöisesti, deduktiivisesti eli teorialähtöisesti tai abduktiivisesti eli teoriaohjaavasti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–100). Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä hyödynnetään teoreettisia yhteyksiä sisällönanalyysin tukena, jolloin aineistolähtöiseen analyysiin voidaan yhdistää teoreettisesta viitekehiksestä nousseita asioita luovuutta käyttäen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 96–97). Tämän tutkimuksen analyysimenetelmänä hyödynsin aineistolähtöistä analyysiä ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla sekä toisen ja kolmannen tutkimuskysymyksen osalta teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jossa teemahaastattelurungon työhyvinvoinnin teemat ohjasivat analyysiä.

Aineiston analysoinnin aloitin litteroinnilla ja samassa yhteydessä jo aineistoon tutustumisella. Nauhoitin ja litteroin haastattelut itse, eli muutin ne tekstimuotoon. Litteroinnilla aineisto saadaan helpommin hallittavaan muotoon ja samalla litteroidessa aineisto tulee jo tutkijalle tutummaksi (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 13). Aineistoa litteroidessa kuuntelin tekstiä uudelleen. Sieltä nousi paljon asioita, joita en itse haastattelutilanteessa ollut huomannut. Aineisto tuli näin tutummaksi ja samalla toi minulle tutkijana esiin uusia huomioita. Aineiston analysointi kannattaa pitää mielessä jo haastatteluvaiheessa, jolloin sitä voidaan käyttää apuna myös suunniteltaessa ja toteutettaessa haastattelun litterointia (Hirsjärvi ym. 2001, 135). Tutkittava ilmiö määrittää litterointitarkkuuden. Kun haastattelun asiasisältö on tutkimuksen kannalta oleellisin, silloin yksityiskohdaisempi litterointi ei ole tarpeen. (Ruusuvuori 2010, 425–426.) Litteroin sanatarkasti, mutta asiasisällön mukaan. Jos haastateltava kuvasi jotain kokemusta aihepiirin ulkopuolelta, kirjoitin litterointiin esimerkiksi *kuvaa työskentelyään sairaanhoitajana*. Litteroitua aineistoa kertyi 104,5 sivua Times New Roman fontilla 12 ja 1,5 rivivälillä.

Tuomen ja Sarajärven (2002, 110) mukaan sisällönanalyysi alkaa analyysiyksikön määrittämisellä. Aloitin analysoinnin jo litteroinnin yhteydessä. Hyödynsin litteroitaessa analyysiä ohjaavaa luokitusta, joka nousi teemahaastattelurungosta työn voimavarat, työn vaatimukset, itsensä johtaminen (Kuvio 5) ja yleistilanne. Edellä mainittujen luokkien alle litteroin suoraan haastattelusta mielestäni siihen kuuluvan luokitusta kuvaavan tekstin.

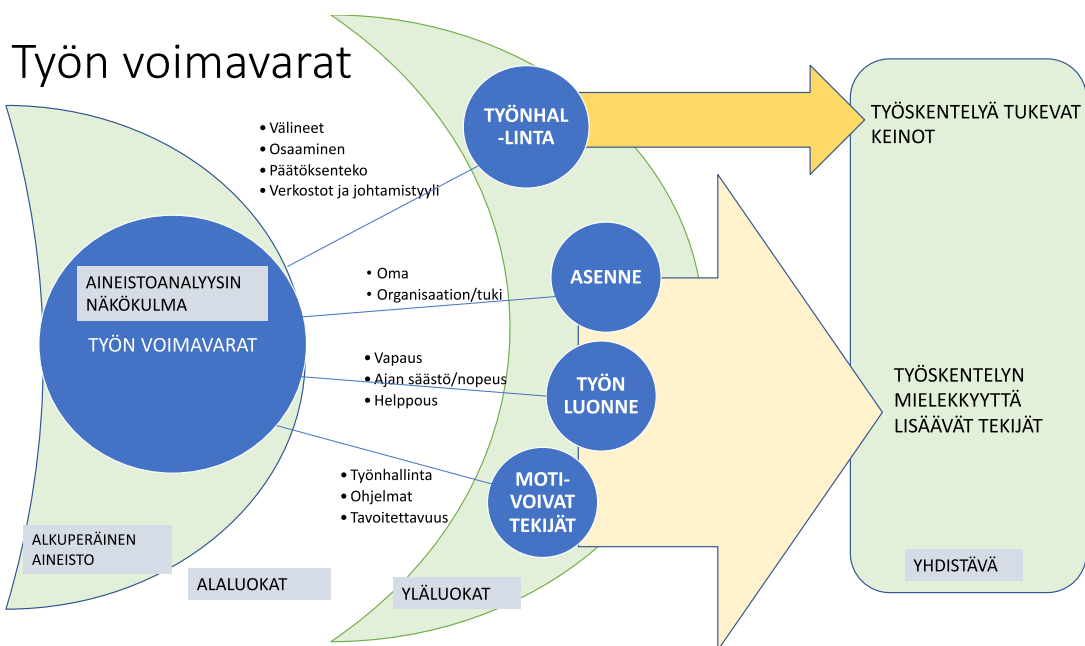
TYÖN VOIMAVARAT	TYÖN VAATIMUKSET	ITSENSÄ JOHTAMINEN
<ul style="list-style-type: none"> • TYÖNHALLINTA • TYÖN LUONNE • MOTIVAATIO • ASENNE 	<ul style="list-style-type: none"> • OSAAMINEN • TYÖN LUONNE • ASENNE • KUORMITTAVUUS • TYÖYMPÄRISTÖ 	<ul style="list-style-type: none"> • FYYSINEN JA PSYKKINEN KUNTO • SOSIAALINEN KUNTO • HENKINEN KUNTO • AMMATILLINEN KUNTO

KUVIO 5. Analyysiä ohjaava luokittelu

Aineistoon tutustuessa ja sitä analysoitaessa oli tärkeää pitää tutkimuskysymykset mielessä ja etsiä niihin vastauksia. Kävin aineiston kanssa ikään kuin dialogia. Tutkijan epistemologia ja ontologia ohjaavat aineiston analysointia: ne ohjaavat tutkijan tekemiä valintoja ja tulkintaa (Ruusuvaori, Nikander & Hyvärinen 2010, 15). Aineistoon tutustuessa on luovuttava myös omista ennakoasenteista ja kuunneltava aineistoa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijaa kiinnostaa tutkittavien kokemukset, näkemykset ja niiden yhtäläisyydet sekä erot (Ruusuvaori, Nikander & Hyvärinen 2010, 16–17). Luin aineistoa monta kertaa läpi ja kävin avointa keskustelua sen kanssa. Siten pyrin vielä löytämään tutkittavien kokemuksista tutkimuskysymyksiin vastaavia ilmauksia. Litteroidessa olin jo ryhmitellyt kokemuksia, mutta vielä lukiessani näitä ryhmittelyjä ne tarkentuivat ja täsmentyivät.

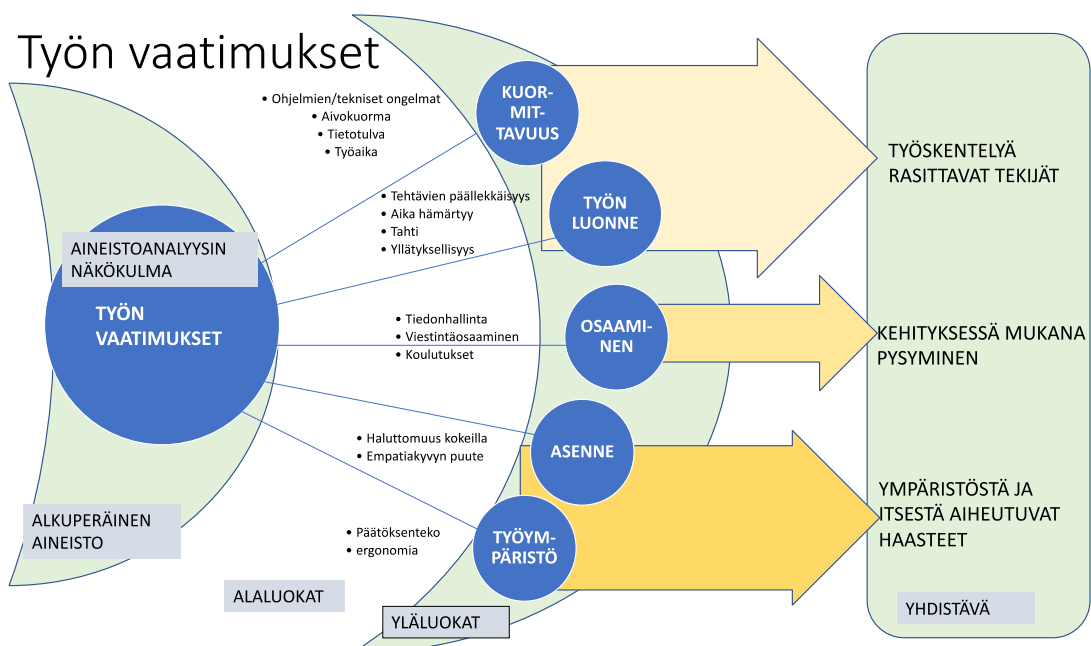
Ensimmäinen teemoista kuvasi haastateltavien taustaa, jota analysoin perinteisen aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Etenin analysoinnissa kolmivaiheisen analysoinnin avulla: pelkistäminen, ryhmittely ja abstrahointi (Kylmä & Juvakka 2014, 116–120; Tuomi & Sarajärvi 2014, 108–113.) Olin jo litteroidessani kirjoittanut tekstin valmiiksi teemaa kuvaavan analysointia ohjaavan yleistilanneotsikon alle. Luin tekstiä useampaan kertaan ja alleviivasin kokemusta tarkemmin kuvaavia ilmauksia. Pelkistin ilmaukset ja yhdistin samaa ilmausta kuvaavat samaan ryhmään. Tämän jälkeen muodostin näistä ryhmistä lähijohtajien taustaa kuvaavia alaluokkia, joita olivat johtamiskokemus, käytössä olevat digitaaliset työkalut ja prosessit, oma ja yksikön työhyvinvointi, oma asenne digitalisaatioon ja ajatukset digitalisaatiosta tulevaisuudessa. Tämän jälkeen muodostin näistä yläluokat lähijohtaminen ja digitalisaatio sekä suhtautumisensa digitalisaatioon. Näille ryhmille muodostin yhteisen tulkinnan, jota kuvasin digitalisaatiolla lähijohtajien työssä.

Varsinaisiksi työhyvinvoinnin pääteemoiksi analysointiini otin aineistosta nousevat analyysin näkökulmat työn vaatimukset ja työn voimavarat, jotka nousivat myös työhyvinvoinnin teoriasta (Demeroutin ym. 2001; Schaufeli ym. 2004; Hakanen 2011). Vielä yhtenä teemana tarkastelin itsensä johtamista. Näiden aineistoanalyysin näkökulmien alle olin jo litteroinnin yhteydessä kerännyt niitä kuvaavia kokemuksia, samoin kuin ensimmäisen teeman kohdalla. Luin litteroimaani aineistoa. Etenin alleviivaamalla näistä haastateltavien kokemuksista tutkimuskysymyksiin vastaavia ilmauksia. Pelkistin nämä ilmaukset, jotka jaoin vielä samaa kokemusta kuvaaviin ryhmiin. Näistä ryhmistä muodostuivat alaluokat. Työn voimavarojen alaluokkia olivat esimerkiksi osaaminen, päätöksenteko, verkostot ja työn hallinta (ks. Kuvio 6). Tätä alaluokkiin jakamista kutsutaan sisällönanalyysissä klusteroinniksi eli ryhmittelyksi ja siten saadaan jo tutkittavasta ilmiöstä alustavia kuvauksia. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110–111).



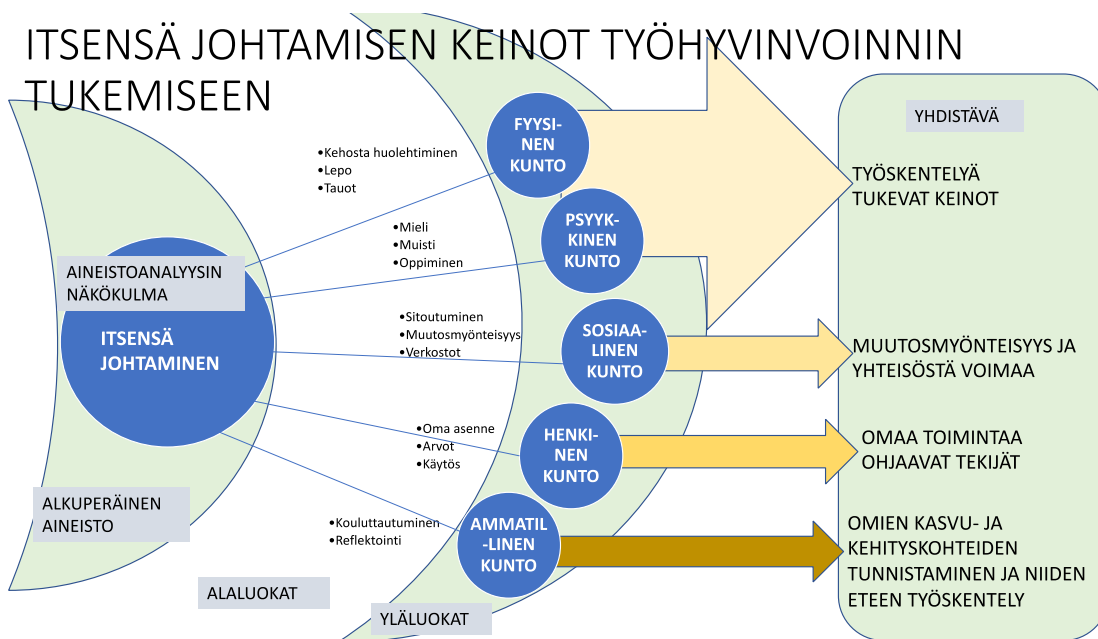
KUVIO 6. Työn voimavarat

Toistin samat vaiheet työn vaatimusten ja itsensä johtamisen teemojen kohdalla. Työn vaatimusten alaluokkia olivat esimerkiksi tehtävien päällekkäisyys, ohjelmien ongelmat, viestintäosaaminen ja haluttomuus kokeilla (Kuvio 7). Itsensä johtamisen alaluokkia olivat esimerkiksi lepo, oppiminen, muutosmyönteisyys ja oma asenne (Kuvio 8.)



KUVIO 7. Työn vaatimukset

Tässä tutkimuksessa alaluokkiin ryhmittelyn jälkeen muodostin niistä vielä yläluokat. Näissä yläluokkien muodostuksissa hyödynsin osittain teoriasta nousevaa tietoa. Teoria-ohjaavan ja teorialähtöisen sisällönanalyysin erona on, että tutkija voi lähestyä aineistoa teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä omilla ehdoillaan tuoden sopivassa kohdassa teorian ohjaamaan lopputulosta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 100, 117). Tässä tutkimuksessa toin teoriasta Sydänmaanlakkaa (2014, 145) mukailleen itsensä johtamisen yläluokat eli fyysinen, psyykinen, sosiaalinen, henkinen ja ammatillinen kunto (Kuvio 8). Työn voimavarojen ja työn vaatimusten yläluokat nousivat osittain teorian ohjaamana ja osittain aineistolähtöisesti. Työn voimavarojen yläluokat olivat työnhallinta, asenne, työn luonne ja motivoivat tekijät (Kuvio 6). Työn vaatimusten yläluokat olivat kuormittavuus, työn luonne, osaaminen, asenne ja työympäristö (Kuvio 7).



KUVIO 8. Itsensä johtamisen keinot työhyvinvoinnin tukemiseen

Analysoinnissa yläluokkien muodostamisen jälkeen seuraava vaihe oli aineiston abstrahointi, jossa saadaan esiin tutkimuksen olennaisin tieto ja siihen pohjautuen muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Näistä tuloksista tutkija tekee johtopäätökset, joissa pyrkii vielä ymmärtämään tutkittavien näkökulmia. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 112–113.) Yläluokista muodostin yhdistäviä selittäviä tekijöitä, jotka kuvastavat minun ymmärtämystäni tutkittavien kokemuksista (esim. Liite 3).

Analysoinnin edetessä työn voimavarojen yhdistäviksi tekijöiksi muodostui työskentelyä tukevat keinot ja työn mielekkyyttä lisäävät tekijät. Näistä työskentelyä tukevat keinot koostuivat työnhallinnasta ja työskentelyn mielekkyyttä lisäävät tekijät muodostuivat työn luonteesta, motivoivista tekijöistä ja asenteesta. (Kuvio 6.) Etenin analyysissä samalla tavalla työn vaatimuksissa, joissa yhdistäväksi tekijäksi nousivat työskentelyä rasittavat tekijät, kehityksessä mukana pysyminen sekä työympäristöstä ja itsestä aiheutuvat haasteet. Näistä työskentelyä rasittavia tekijöitä olivat kuormittavuus ja työn luonne. Kehityksessä mukana pysyminen koostui osaamisesta. Työympäristöstä ja itsestä aiheutuvat haasteet koostuivat asenteesta ja työympäristöstä. (Kuvio 7.)

Itsensä johtamisen keinoista fyysistä ja psyykkistä kuntoa yhdistävänä tekijänä oli työskentelyä tukevat keinot, sosiaalisen kunnan yhdistävänä tekijänä oli muutosmyönteisyys ja yhteisöstä voimaa, henkisen kunnan yhdistävä tekijä oli omaa toimintaa ohjaavat tekijät sekä ammatillista kuntoa yhdistävänä tekijänä oli omien kasvu- ja kehitystarpeiden tunnistaminen ja niiden eteen työskentely. (Kuvio 8.) Seuraavassa pääluvussa tarkastelen tuloksia edellä kuvaamieni yhdistävien tekijöiden kautta.

5 LÄHIJOHTAJIEN KOKEMUKSIA DIGITALISAATION VAIKUTUKSISTA TYÖHYVINVOINTIINSA

5.1 Digitalisaatio lähijohtajien työssä

Osa lähijohtajista kertoi olettaneensa nuorten olevan innokkaita tietotekniikan käyttäjiä ja automaattisesti valitsevat etäkontaktin. Käytännössä he olivat kuitenkin havainneet tilanteen olleen päinvastainen. Digimyönteisyys ei haastateltavien kohdalla ollut sidonnainen sukupuoleen tai ikään. Haastateltavien kokemuksista nousivat esiin digitalisaation aiheuttamat ajatusmaailmojen ja toimintatapojen erot eri sukupolvien välillä. Osa haastateltavista koki tästä johtuen yhteisen kielen tai ymmärryksen löytämisen olevan toisinaan haastavaa.

” Mä oon hirveen digitaalimyönteinen ja innoissani aina uusista tai teknologiasta ylipäättään. Kyllä mulla itelläni on aina ohjelmat kaikki päivitettyinä ja uusimmat... Mulle se on jotenkin luontevan helppoo, vaikka mä en kuulukaan tähän digisukupolveen, niin mulla ei oo semmoista ongelmaa digitalisaation ja eri laitteiden käytön kanssa. Että mulla se tulee aika luontaisesti.” (H6)

” Semmonen ite huomaa, kun on nuorempi osastonhoitaja, että tää on itselle niin tuttua tää digitalisaatio. Mutta sitten ehkä ne, jotka on pidempään ollut, niin me ehkä keskustellaan eri maailmoissa välillä asioista.” (H7)

Kaikilla haastateltavilla oli työssään käytössään sähköisiä järjestelmiä, kuten henkilöstöhallinnon ohjelmat, potilastietojärjestelmät, työvuorosunnitteluohjelmistoja, toimisto-ohjelmia ja sähköposti. Videokokouksiakin osa lähijohtajista oli hyödyntänyt. Sähköiset kalenterit olivat käytössä kaikilla haastateltavilla yhtä lukuun ottamatta. Monella heillä oli lisänä vielä paperikalenteri, jonka he kertoivat kokevansa luotettavammaksi. Jaetulla sähköisellä kalenterilla voisi hyödyntää esimerkiksi poissaoloviestintää ja näin muutama haastateltavista tekikin. Osa heistä kuitenkin koki, ettei henkilökunta osaa käyttää sähköistä kalenteria. He kertoivat henkilökunnan seisovan ovella varattu- ilmoituksista huolimatta ja kokivat työnsä keskeytyvän. Joissain haastateltavien työyhteisöissä hyödynnettiin myös pikaviestintäohjelmia, joilla voitiin nopeasti saada yhteys toiseen ja selvittää asioita ilman huoneesta toiseen kävelyä. Haastateltavat kokivat tämän mahdollistavan myös vastaamisen itselle sopivalla hetkellä ja lisäksi antavan miettimisaikaa ennen vastauksen antamista, toisin kuin puhelimesta tai kasvotusten.

” Sekä että mulla on molemmat, koska me liikutaan niin paljon, niin se sähköinen kalenteri mä tykkään käyttää molempia. Sähköisestä tulee vaan ne muistutteen, mikä on ihan hyvä.” (H2)

” Kyllä mä käytän sitten sähköistä kalenteria, että kaikki tietää oonko mä saatavilla ja mä laitan sinne ne, miten mä oon varattu ja mä oon jakanut sen niin, että kaikki näkee sen työyhteisössä. Että jos vaan viittii kattoo, se on se toinen asia.” (H5)

” ...meillä on tuossa semmoinen Lync eli vähän ku Skype, kaikki käyttää sitä täällä kumminkin. Sillä voi pikaviestintää harrastaa, kun tää on niin iso pulju, niin sit voi se on niinku tietosuojattu yhteys.” (H4)

Osastonhoitajat kuvasivat työskentelyään pääasiassa hallinnolliseksi työksi tietoteknologiaa hyödyntäen. Muutamit haastateltavista osallistuivat vielä vähäisessä määrin varsinaiseen potilastyöhön. Osastonhoitajat kuvasivat työnsä muuttuneen siten, että he olivat sekä johtajia, että ”joka paikan höyliä” ja johtamisen koettiin myös muuttuneen tavoitteellisemmaksi. He kertoivat saavansa koulutusta myös johtamistyöhön ja heidän talousosaamistaan pyritään vahvistamaan. Osa haastateltavista kuvasi työtään myös ”tulipalojen sammuttamiseksi”, jolla he luonnehtivat henkilöstöjohtamisen haasteellisuutta sekä ylemmän johdon ja henkilöstön välissä olemista. Osa taas kertoi kokevansa, kuinka kaikki asiat kuuluvat osastonhoitajalle kiinteistönhuollosta atk-asiantuntijuuteen. Ennen kaikkea he kuvasivat kuitenkin osastonhoitajan työtä vahvasti toiminnan sujuvoittajana.

” Kyllä se digitalisaatio sähköistyminen näkyy tänä päivänä hyvin vahvasti. Mähän käytännössä teen työtä sähköpostin ja erilaisten appien ja ohjelmien välityksellä. Se mitä mun työ konkreettisesti on, niin se on koneen ääressä istumista ja sen parissa työskentelyä.” (H6)

” aika paljon on mulle kaatunut jostain syystä kaikkia tietoteknisiä asioita ja vastuuta, niin ku mitä täällä tulee: tätä tietokonepäivitystä tai wlanin asennusta tai muuta niin ne on melkein mun kautta. Vaikka mä en oo mielestäni mitenkään asiantuntija...” (H4)

” täällä osastonhoitajilla on aika iso rooli sitten siihen sisällön tai tavaltaan siihen toiminnan sujuvuuteen.” (H3)

Lähijohtajat kokivat työkuorman lisääntyneen, jonka koettiin syntyneen heidän määränsä vähentämisestä ja yksiköiden yhdistämisestä. Myös toisten ammattiryhmien töiden kerrottiin jakautuneen digitalisaation myötä uudelleen, esimerkiksi he nostavat sihteerin työt, jotka olivat osittain siirtyneet myös heille. Työskentelyn tehostamista he kuvasivat

resurssien käytön järjeistämällä ja esimerkiksi Lean- johtaminen nousi esille osan kokemuksista. Osalla haastateltavien työyksiköistä tämän johtamismallin käyttö oli vielä hyvinkin kehittyneellä. Lähijohtajat kuvasivat myös työkuorman lisääntymisen johtuvan siitä, ettei tietoteknologia ole täysin automatisoitua, vaan paljon aikaa menee muun muassa erilaisten ohjeiden etsimiseen ja tiedon siirtämiseen ohjelmasta toiseen. Lähijohtajat kokivat välillä olevansa melko yksin työkuormansa kanssa eivätkä kaikki heistä koe saavansa riittävästi tukea. Osa koki jopa tukikeinojen puuttuvan.

” työmäärähän on valtava ja esimiesten määrään on vähennetty.” (H1)

” mä koen, että esimiehet on aika yksin...” (H6)

” Tässä ammatissa ja kaikissa muissakin ammateissa tietokonetekniikka on johtanut siihen, että kaikki on omia sihteereitään. Se on se iso muutos.” (H8)

Digitalisaation mahdollistamaa ajasta ja paikasta riippumatonta työskentelyä etätyön muodossa hyödynnettiin haastateltavien mukaan vielä vähäisesti. Joissain heidän työyksiköistään sitä pidettiin jopa ikään kuin palkintona. Osa lähijohtajista kuitenkin kertoi haluavansa hyödyntää etätyötä, vaikka siihen ei vielä tarjottu mahdollisuutta. Toisin sanoen haastateltavat kuvasivat työskentelevänsä vanhoista tavoista kiinni pitäen ja koettiin ettei organisaatiotasollakaan vielä uskaltanut täysin digitalisaation muutokseen mukaan.

” Haluaisin hyödyntää, mutta meillä on vielä aika vanhanaikaisesti linjattu, että keskustelua ollaan kyllä herätetty, mutta siihen ei ehkä ihan valmiita olla vielä. On myös vähän henkilökunnan kanssakin joskus puhunut ja he ei kokis sitä mitenkään outona, että mä olisin listasta yhden päivän etäpäivällä.” (H7)

Haastateltavat kuvasivat asennettaan digitalisaatioon positiiviseksi. He kuitenkin kokivat, että digitalisaatiossa ollaan välivaiheessa ja matkalla kohti suurempaa apua ja helpotusta työnteossa. Lähijohtajien kokemuksista nousi esiin myös taantumisen merkkejä. Välivaiheen ongelmat näyttelevätkin suurta osaa heidän työhyvinvoinnin kuvauksissaan. Kun digitalisaatio nähtiin selkeästi toiminnan apuna, kokivat he sen todella hyväksi ja sen nähtiin muun muassa vähentävän inhimillisten virheiden mahdollisuutta.

” Tää niin kun nopeuttaa ja helpottaa työtä, mutta tää digitalisaatio johtaa tässä vaiheessa. Kun ei oo tekoälyä, niin ollaan palattu kuin Charlie

Chaplinin nykyajassa, että me ollaan semmoinen rattaan osa... Toimintojen pitää olla vielä parempia, enemmän käyttää tekoälyä ja niin pois päin. Me ollaan välivaiheessa.” (H8)

”Hyvä renki ja kun ne saadaan joustavaks. Sillei, että ne menee niin päin, että ne palvelee työntekijöitä ja esimiehiä eikä toispäin. Niin silloin se on niin ku älyttömän hyvä.” (H2)

Haastateltavilla oli myös suuret odotukset ja positiivinen asennoituminen digitalisaation tuomiin mahdollisuuksiin tulevaisuudessa. He odottivat uusia ohjelmia ja niiden mahdollisuuksia käyttäjien itse muokata niitä sen hetkisellet tiedonsaannille sopiviksi. Osastonhoitajat kuvasivat myös, miten vihdoin uusien tietoteknistenohjelmien kehittämisessä oli ehkä huomattu laajan yhteistyön, osaamisen hyödyntämisen ja käyttäjäkokemuksen merkityksen tärkeys. He odottivat teknologian kehittyvän ja sen luovan työskentelyä edistävää työympäristöä sekä huolehtivan työntekijän kuormituksen hallinnasta. Osa toivoi digitalisaation jopa muovaavan työtehtäviä ja siten uudistavan koko työskentelyä.

”Se tulee lisääntymään tästä ja teknologia kehittyy ja nää käyttöjärjestelmät tulee meille todella intuitiivisiksi ja helpoiksi. Mahdollisesti sitten jopa ihan integroidutaan fyysisesti tekoälyn kanssa, että tää keinoälyn kehittyminen semmonen, mitä mä toivon. Tai semmonen mikä ihan varmasti tapahtuu. Se tulee muuttamaan meidän työskentelyä helpottamaan ja auttamaan meitä siinä, että miten me saadaan asioita hoidettua. Nyt meille on tulossa uusi potilastietojärjestelmä, joka on monta sukupolvea parempi tai uudempi kuin meidän vanha. Kyl mä odotan tai kyllä se on vaikeeta opetella aluks, mutta se tulee helpottamaan ja standardoimaan meidän työn laatua.” (H6)

”Nyt aletaan laitteen toimittajapuolella tajuamaan, miten tärkeää on se käyttäjäkokemus...” (H8)

Lähijohtajat kokivat pääsääntöisesti työhyvinvointinsa hyväksi. Kuormitusta koettiin olevan, mutta sen ei ajateltu stressaavan. Osa jatkoi työpäiviä kotona, mutta puhtaasta mielenkiinnosta ja innosta työtään kohtaan. Kuormituspiikkejä koettiin tulevan työssä, mutta niistä oli selvitty ja ne koettiin hetkellisiksi. Kuormittavimpana asiana lähijohtajat kokivat henkilöstöhallintoon liittyvät haastavat asiat, jotka kuormittavat myös henkisesti. Työskentelyn määrä ja aikataulu aiheuttivat lähijohtajille sen, että osalla työn vastapainon löytäminen koettiin hankalaksi ja oman työhyvinvoinnin hallinta saattoi olla kateissa.

” Kuormituspiikkejä tulee varmaan joka työyksikössä mutta sellanen jatkuva kuormitus niin mä en oo sillei...” (H2)

” Se on ollut koko ajan semmoinen paradoksaalinen juttu, kun mä pääsin osastonhoitajaksi, niin tota mun elintavat huononi... tavallaan se vastapainon löytäminen ja töitten jälkeen kotiin ja väsyttää ei jaksa mitään. Se on semmoinen juttu, mitä en oo täysin saanut vieläkään hallintaan. Mä oon ehkä huonompi kuin muut...” (H8)

Lähijohtajan ja yksikön työhyvinvoinnin koettiin olevan yhteydessä toisiinsa. Työilmapiiri oli monessa haastateltavan yksikössä koettu hyväksi ja he olivat saaneet työolobarometrissäkin tätä tukevia tuloksia. Negatiivisena asiana lähijohtajien kokemuksista nousi henkilökunnan väsymys ja erään yksikön tyytymättömyys johtamiseen. Johtajia oli kyseisessä yksikössä useita, joten vastaus ei henkilöitynyt haastateltavaan lähijohtajaan hänen kokemuksensa mukaan. Lähijohtajat kuvasivat, kuinka henkilöiden keskinäiset suhteet ja se, miten hyvin yritetään yhdessä tavoitella samoja päämääriä yhteistyössä, vaikuttavat kaikkien työhyvinvointiin.

” viime vuoden työolobarometrin tulokset oli kyllä aika huonot, ihmiset oli tosi väsyneitä... Kyllä työkuorma on ehkä koettu, mutta ilmapiiri on ihan hyvä...” (H4)

”työilmapiiri on, luulisin aika kohtuu hyvä ja aika hyvin semmoista yhteen hiileen puhaltamista.” (H9)

Työskenneltäessä digitalisoituvassa työympäristössä korostui työnteossa lähijohtajien oma asenne ja kyvyt itse toimia itsensä johtajana. Oman hyvinvoinnin koettiin rakentuvan oman toiminnan ja asenteiden ympärille.

” Se on se itsensä johtaminen aina se ykkönen, että miten mä ite reagoin ja miten mä teen ja siitähän se tuleeikin.” (H5)

Yhteenveto digitalisaatiosta lähijohtajien työssä

Lähijohtajien työssä digitaalisuus näkyi useiden sähköisien järjestelmien käyttönä ja toimintaprosessien tehostamisena, joiden myötä he kokivat myös työkuormansa lisääntyneen. Lähijohtajat eivät kokeneet saavansa riittävästi tukea tämän kuorman kanssa. Teknologian käytön lisääntymisen myötä he olivat kokeneet hankaluuksia esimerkiksi yhteisen kielen ja ymmärryksen ongelmina niin eri ikäpolvien kuin tietoteknisten ohjelmien kohdalla. He kokivat digitalisaation olevan vielä murrosvaiheessa ja uuteen kulttuuriin

sopeutumisen kesken. Heillä oli halukkuutta kokeilla uusia työmuotoja ja osa heistä työskentelikin jo paljon ei-paikkasidonnaisesti, mutta varsinaista etätyötä tehtiin vielä vähäisesti.

Työkuorman lisääntymisestä huolimatta lähijohtajat kuvasivat digitalisaatiota positiivisena hyötynä, kuten yhteydenoton helppoutena ja inhimillisten virheiden vähenemisenä. Työtään lähijohtajat kuvasivat enimmäkseen hallinnolliseksi tietotekniseksi työksi, jossa johtaminen oli muuttunut tavoitteellisemmaksi. Osa heistä koki myös, että heidän tulisi hallita kaikki mahdolliset työhön ja työympäristöön liittyvät asiat. Lähijohtajat odottivat uusia tietojärjestelmiä ja niiden kehittymistä työhyvinvointia tukeviksi. Lähijohtajan työssä koettiin tulevan kuormituspiikkejä ja henkisesti kuormittavimpina koettiin henkilöstöhallintoon liittyvät asiat. Lähijohtajan ja yksikön työhyvinvointia kuvattiin symbioottiseksi. Lähijohtajat tunnistavat oman hyvinvoinnin pohjan rakentuvan oman toiminnan ja asenteiden ympärille.

5.2 Digitalisaatio työhyvinvoinnin voimavarana

Digitalisaation työskentelyä tukevat keinot

Lähijohtajat kokivat digitalisaation tuovan helpotusta työskentelyyn välineiden muodossa. Sähköisten kalentereiden koettiin helpottavan aivokuormaa. Ohjelmista saatavat herätteet koettiin myös muistikuormaa keventävinä. Lähijohtajat kokivat, että erilaisia digitaalisia työskentelyä helpottavia ja tukevia välineitä oli tarjolla. He kokivat muutoksen sähköisiin tietojärjestelmiin pääasiassa hyväksi. Sähköpostin etuna lähijohtajat kokivat esimerkiksi keskustelujen tallentumisen kirjallisina, jolloin asiaan voitiin palata myöhemmin ja tieto siitä, mitä oli sovittu tai ehdotettu oli löydettävissä. Tallennettua tietoa he kokivat voivansa käyttää myös juridisena todisteena.

” Tää officeympäristö, pilviympäristö on kyllä sitä parantanut huomattavasti. Kun aikaisemmin oli vaan pelkkä sähköposti, niin nyt sitten sähköposti ja kalenteri ja tuota skype ja pilvipalvelut, niin nyt ne toimii jo oikeesti kohtuullisen hyvin. ” (H3)

” Mä tykkään sähköpostista...siitä jää jäljet ja sit se, että se pakottaa kaikki vähän ajattelemaan, mitä tekee ja sanoo ja se antaa vähän aikaa pohtii, niin musta se on hyvä ja mä tykkään. Mä tykkään sähköpostista kyllä, en niin kullei, että sitä kokoajan käytetään, vaan että tota just vähän niin kun

neuvottelun korvikkeena. Ettei tarte odottaa neuvottelua vaan voidaan odottaa asioita myös tekstipohjaisesti.” (H5)

Lähijohtajat kokivat paperittomuudella olevan vaikutusta positiivisesti omaan terveyteen ja työkykyyn. Joku saattoi kärsiä esimerkiksi paperipölyn aiheuttamista oireista, jotka hävisivät paperittoman työskentelyn myötä. Tosin eräs haastateltavista nosti esiin, kuinka vastaavasti tietoteknisen työn lisääntyessä joillakin voi ilmetä sähköliherkkyyttä. Haastateltavat kokivat digitalisaation apuna tiedonhallintaan papereiden pysyessä tallessa sähköisessä muodossa. Samoin myös tiedon löytymisen koettiin olevan helpompaa.

” Siinä mielessä tietokoneista on jotain hyötyäkin, että varsinkin kun meikäläisen kyvyllä, niin kaikkien dokumenttien käsittely. Niin mä en periaatteessa tulosta mitään.” (H8)

” Se on hyvä, että se automatiikka muistuttaa se on hyvä mun mielestä, ettei pääse unohtumaan.” (H5)

Lähijohtajat kokivat, ettei kaikkea työhyvinvointiin liittyvää digitalisaation hyötyä ole vielä nähtävissä. He suhtautuivat kuitenkin tulevaisuuteen optimistisesti, odottaen ohjelmien ja laitteiden tuomaa työhyvinvointia tukevaa vaikutusta. Tulevaisuuden ohjelmista lähijohtajat odottivat intuitiivisuutta ja siten niiden helppokäyttöisyyttä sekä järkevyyttä.

”... se antaa varmasti niitä työkaluja siihen, et mä pystyisin viel paremmin hyödyntään niin kun tai jos mä pystyisin niitä viel tehokkaammin hyödyntään siinä omassa työssäni, niin ihan varmasti vaikuttais siihen mun työhyvinvointiin positiivisesti.” (H1)

Lähijohtajat näkivät digitalisaation välineenä työskentelyn tehostamisessa. Johtamistyyliä he odottivat avoimuutta, tietoon perustuvuutta ja yhteistyötä sekä osallistavaa johtamista. Tarkoituksena olisi, että päätöksentekoon osallistuisi mahdollisimman moni ja verkostoja hyödynnettäisiin laaja-alaisesti. Haastatteluista nousikin esille, kuinka itse voi vaikuttaa lähijohtajana työyhteisön ilmapiiriin, sekä samalla omaan työhyvinvointiinsa.

” Kyllä se täytyy siitä omasta johtamistavasta ja esimiespersoonasta lähteä, miten hyvin hän saa sitä ilmapiiriä luotua.” (H6)

” me voidaan täällä oikeestaan vaikuttaa ihan kaikkeen ja sitten kun meillä on tää tämmönen jatkuva kehittämisen ajatus, me ei jäädä rullaamaan miinkään niin ku vanhaan.” (H3)

Digitalisaation myötä osaamisen koettiin olevan tärkeässä roolissa. Uuden oppiminen koettiin jatkuvaksi, sillä uusia ohjelmia sekä laitteita tulee koko ajan lisää. Lähijohtajat kuvasivat, kuinka oppimisesta oli myös itse pidettävä huolta. He kokivat osaamisella olevan ison merkityksen työn sujuvuuteen ja työnhallintaan sekä siten myös työhyvinvointiin. Pehdyttäminen uusiin ohjelmiin koettiin olevan tärkeässä osassa. Jos ohjelmat oppii oikein heti alussa, ei aikaa mennyt hukkaan ohjelmilla leikkimiseen ja kenties virheiden korjailemiseen.

” No tota mitä enemmän osaa, niin sen paremmin tai nopeemminhan ne työt hoituu. ” (H9)

” se pehdyttämisen osuus on hyvin tärkeä ja se että mikäli sä et saa kunnon pehdytystä sehän on sitä, että sä sen erehdysten ja virheiden, kokeilujen kautta päädyt siihen oikeeseen toimintatapaan jollain tapaa tai oletat että se on oikea toimintatapa. Niin se pehdytyksen tärkeys niin sitä mä haluisin korostaa, koska ite sä et voi sitä järjestelmää oppia niin ku ihan tosta noin vaan. ” (H1)

Haastateltavat toivat esille verkostojen merkityksen. He kokivat, että hyvät suhteet niin johtoon kuin kollegoihinkin tukivat työhyvinvointia. Osa haastateltavista kertoi hakeensa tukea myös oman työympäristön ulkopuolisista verkostoista ja saaneensa sieltä niin lisää osaamista kuin uusia näkökulmiakin. Verkostojen ylläpitämisen koettiin vaativan myös hyviä vuorovaikutustaitoja.

” Mun jaksaminen liittyy siihen, että olis jotain kivaa tekemistä myös työssä eikä vaan sitä puurtamista... siihen mä oon saanu mun omalta esimieheltä ja sitten kun mä oon niin kun ulkopuolelta löytänyt jonkun ulkopuolisen toimijan, jonka kanssa pystyy keskustelemaan, niin sieltä saa sen supportin, että nyt viedään tätä vähän eteenpäin. ” (H5)

” Se vaatii sitä kollegiaalisuutta ja kollegoiden kanssa pitää olla hyvä verkosto. Muuten tätä ei oikein jaksaa... ” (H6)

Työskentelyn mielekkyyttä lisäävät tekijät

Lähijohtajat kokivat digitalisaation työhyvinvointia edistävänä tekijänä nimenomaan sen tapana selkiyttää ja helpottaa työntekoa. Työnteon koettiin onnistuvan itsenäisesti ilman useampia välikäsiä, ylimääräistä työtä. Haastateltavat kuvasivat myös, kuinka työskentely onnistuu ilman erillisiä ajanvarauksia henkilöille. He kokivat digitalisaation

mahdollistavan työskentelyn toimiston ulkopuolella ja toisaalta vapauttavan aikaa myös enemmän henkilöstön tapaamiselle, kuulemiselle ja mukaan ottamiselle. He kokivat myös, että yhteistyötä ja verkostoja pystyttiin hyödyntämään paremmin, jolla koettiin olevan myös työssä jaksamista tukeva vaikutus. Lähijohtajat kokivat digitalisaation vähentävän konkreettisesti tehtävän työn määrää, mutta ennen kaikkea he näkivät työskentelyn joustavana, helppona ja nopeana.

” Se vapauttaa tekemään sitä työtä myös niin kun toimiston ulkopuolella. Mä voin ehkä hyödyntää osastonhoitajan työssä sitä vapautuvaa aikaa, että mä käyn siellä henkilöstön luona, mä olen lähellä henkilöstöä koska alue on laaja, niin pystyn liikkumaan sillä alueella. Mä pystyn niinku tekemään niitä toimistotöitä niissä toisissa työpisteissä. Mä en välttämättä oo sidottu siihen tiettyyn toimistoon. Sitä kautta vapauttahan se luo ja toivottavasti myös sitä yhteistyömahdollisuutta lisää.” (H1)

” Työn määrä on helpottunut, että kun nää on kaikki sähköisenä ” (H4)

Työskentelyn helppoutta lähijohtajat kuvasivat apuna tiedon hallittavuudessa ja saatavuudessa sekä yleisesti sen nopeutena tiedonhaun suhteen. He kuvasivat myös sen etuna useamman käyttäjän mahdollisuuden hyödyntää samoja tietoja ja jopa samanaikaisesti. Tiedonsaannin etuna koettiin myös, ettei se ollut aikaan ja paikkaan sidottua. Haastateltavat nostivat kuitenkin esille sen, kuinka tiedon käyttäjän tulee ymmärtää tiedon merkitys ja luotettavuus eri tilanteissa. Kokemuksista nousivat esille myös tiedon jakamisen ja säilömisestä helppous. Haastateltavat kokivat digitalisaation helpotuksena tulevaisuuden johtamisessa, jossa tiedon hyödyntämisen merkitys johtamisessa korostuu.

” Mun mielestä tiedottaminen on kumminkin tehokkaampaa, vaikka jotkut kokee, että semmonen sähköposti tiedottaminen on persoonatonta ja muuta. Mun mielestä se niin ku helpottaa, sillä tavalla että vähintään niin kun ainakin semmosia kokousten määrää ja muuta.” (H4)

”Ekana tulee mieleen tietynlainen helppous, ei tarvi mapittaa ja etsiä asioita, hakuohjelmat on näppäriä. Ei tarvi aina muistaa mihin mä oon laittanut jonkun vaan mä voin etsiä helposti ja ehkä semmoinen asioiden säilöminen on vähentynyt niin paljon. Ja sit tällöinen ohjeistuksien tekeminen ja työryhmien informointi on selkeämpää sähköisesti vaikkei se aina olekaan niin tehokasta.” (H6)

Digitalisaatiosta pyritään myöskin saamaan apua siinä, ettei työskentely olisi niin aikaan ja paikkaan sidottua. Tästä haastateltavilla oli myös jo hyviä positiivisia kokemuksia. Jos

osasi hyödyntää teknologiaa, voi saman kasvatustunnetapaamisen tunteen saada aikaiseksi myös videovälitteisesti etäyhteyksiä hyödyntäen.

”Ja tota kyllä mä sen nään, et siit on enemmän kuitenkin hyötyä ja mun työhyvinvoinnin omalta kannalta, niinku videoneuvotteluissakin mä nään ne ihmiset... Ei tarvi kummankaan liikkua ja sit samalla nähdään siinä, että kyllä mä siitä tykkään.” (H5)

Digitalisaation välivaiheisuudesta, ohjelmien ja laitteiden kankeudesta huolimatta, lähijohtajat nostivat motivoivaksi tekijäksi sen työskentelyyn tuoman helppouden ja ajan sekä askeleiden säästön. Sen koettiin mahdollistavan työnteon hallittavuuden, mutta vain jos ohjelmia osasi käyttää ja ohjelmat toimivat. Motivoivaksi tekijäksi lähijohtajat nostivat myös ihmisten helpon tavoitettavuuden ajasta ja paikasta riippumattomasti.

”Aika on varmaankin se, että se on aika hyvä motivaattori varmaankin musta. Et ehkä joku sit sanoo, et siinä säästetään, niin tehdään myös rahaa. Mut kyl se niinku tavallaan yksilön kannalta se, että niin ku sä saat kalenteria vähän raivattua, sun ei tarvi olla niinku pala kurkussa koko ajan et karmee päivä et, jos sä pystyt etänä hoitaan, niin siitä jää sitten pieni tauko, niin sehän on ihanaa ja silloin tavallaan sen työn hallittavuus säilyy.” (H2)

”Motivoi, että siellä on niitä ohjelmia, jotka tukee mua siinä työssä. Ne auttaa niin kun tavallaan, niin ku selviytymään siitä työstä ja myös se, että se antaa tietyn vapauden tehdä sitä työtä. Et sä et oo niin sidottu niihin kokouksiin tai toimistoihin ...mä voin ottaa myös etäyhteyden sinne, että jos en pääse ihan paikan päälle, koska maantieteelliset alueet niin ja välimatkat on kuitenkin laajat.” (H1)

Lähijohtajat nostivat esiin oman asenteen merkityksen puhuttaessa digitalisaation vaikutuksista työhyvinvointiin. Jos digitalisaatio koettiin positiivisena hyvänä asiana, koettiin sen auttavan jaksamaan. Silloin koettiin henkilön olevan myös myönteisempi ottamaan uutta tietoa vastaan. Lähijohtajien omaa asennetta kuvasti myös se, kuinka innokkaasti he pyrkivät toteuttamaan muutosta ja hyödyntämään sen työkaluja, sekä miten he suhtautuivat muihin käyttäjiin. Mutta ei pelkästään henkilön oma asenne, vaan lähijohtajat kokivat siihen vaikuttavan myös työympäristön asennoitumisen ja organisaatiolta saatavan tuen. Kokemuksista nousi esille, kuinka yksikin henkilö voi negatiivisuudellaan vahingoittaa koko työyhteisön hyvinvointia.

” mulla on niinku jotain kolleegoita, jotka on niin ku pro. Et ne on niinku tosi hyviä ja mä ihailen niitä. Tiiätkö ne on niinku, miten ne on valjastanut tän sähköisen järjestelmän niin kun: ne tekee excell taulukoita ja tilastoja ja ne ottaa sieltä ja ne kääntää ja vääntää ja se on musta ihanaa. Mut mä en oo ihan sellanen, mut se on myös ihanaa. Ne niinku nuoren polven osastonhoitajia ja se on musta huippua, että tulee niinku sitä osaamista. Ja se on musta ihanaa kuunnella, kun ne kertoo, että ne on niin ku. Siitä mulle tulee et se on kyllä siis, ei meidän pidä unohtaa sitä, että meidän pitää kuljettaa sitä tässä mukana, et se on niin ku oivallinen väline.” (H2)

” Jos ei tarvi tulostaa, niin en tulosta mitään. Yritän tehdä hyvin paljon sähköisenä...” (H7)

Yhteenveto digitalisaation vaikutuksista työhyvinvoinnin voimavaroina

Lähijohtajien kokemukset digitalisaation vaikutuksista voimavaroina työhyvinvointiin voidaan kiteyttää työskentelyä tukeviin keinoihin ja työskentelyn mielekkyyttä lisääviin tekijöihin. Työskentelyä tukevinä keinoina lähijohtajat kuvasivat työntekoa helpottavia ohjelmia ja välineitä, mutta myös niiden käyttöä vaativaa osaamista. Paperittomuudella koettiin olevan positiivinen vaikutus myös lähijohtajien työkykyyn paperipölyn vähene-
misen vuoksi. Tallennetun tiedon hyötyinä nähtiin myös sen juridisuus. Lähijohtajat kokivat myös, että verkostoja hyödyntämällä voitiin laajentaa näkökulmia sekä lisätä osaamista ja sitä kautta saatiin tukea myös työhyvinvointiin. Verkostojen ylläpitämisen koettiin vaativan hyvien vuorovaikutustaitojen osaamista. Verkostojen johtamisen taas koettiin vaativan avoimuutta ja yhteistyökykyisyyttä.

Työskentelyn mielekkyyttä lisäävinä tekijöinä lähijohtajat toivat esille työnkuvan selkeyden. He puhuivat työn luonteena sen helppoudesta niin työn hallittavuutena kuin nopeutena ja vapautena. Tiedon saanti koettiin myös mielekkyyttä lisäävänä tekijänä, koska se ei ollut aika- eikä paikkasidonnaista ja useampi pystyi hyödyntämään samaa tietoa samanaikaisesti. Lähijohtajat nostivat esille käyttäjän vastuun tiedon merkityksen ja luotettavuuden ymmärtämisen suhteen. Teknologian koettiin helpottavan tulevaisuuden johtamista ja mahdollistavan myös erilaiset etäyhteydet. Sen koettiin vähentävän lähijohtajien liikkumisen tarvetta, mikä puolestaan koettiin ajan säästönä. Työn mielekkyydestä nousivat esiin myös työskentelyä motivoivat tekijät. Kun työskentely oli helppoa, säästi aikaa ja ihmiset olivat helposti tavoitettavissa, motivoi se jatkamaan työn tekoa. Toki lähijohtajat kokivat omalla asenteella olevan suuren merkityksen työn mielekkyyteen ja myöskin motivaatioon. Haastateltavat kokivat, että muutoksessa tarvittiin positiivista kokeilevaa

asennetta. Yhdenkin negatiivisen asenteen koettiin voivan vahingoittaa koko työyhteisön hyvinvointia.

5.3 Digitalisaatio työhyvinvoinnin vaatimuksina

Työskentelyä rasittavat tekijät

Lähijohtajat kuvasivat digitalisaation olevan vielä välivaiheessa, jolloin kaikkea sen hyötyä ei vielä ollut nähtävissä. He kokivat osan ohjelmista edelleen hyvin kankeina, huonosti toimivina, eikä kaikkea uusinta teknologiaa olla saatu vielä edes käyttöön. He kokivat ohjelmien ongelmana myös sen, etteivät ne kommunikoineet keskenään ja niitä oli määrällisesti vielä käytössä useita. He eivät myöskään kokeneet ohjelmien ja laitteiden tukevan digityöskentelyn aikaan ja paikkaan sitoutumatonta työskentelyä. Näistä esimerkkinä he mainitsivat mobiilisovelluksien puutteen, jonka koettiin lisäävän työkuormaa ja hidastavan työskentelyä. Hankaluutena joidenkin ohjelmien kanssa he olivat kokeneet, että ne ohjasivat käyttäjää, vaikka työntekoa helpottaakseen toiminnan tulisi olla päinvastainen. Tämän koettiin osittain aiheuttavan turhaa kankeutta. Lähijohtajat halusivat hyödyntää teknologiaa, mutta sen vaikeuden ja hitauden vuoksi saatettiin turvautua mieluummin vanhanaikaisiin työskentelytapoihin.

”...ei toimi mobiilisti ollenkaan, on niinku vaatii tietokoneyhteyden käytännössä ja on ehkä pikkusen jäykkä ohjelma siinä mielessä, että siellä on hirveesti tietoo, mutta toimivuus aina vähän niin ja näin...” (H3)

”...liian monta ja hirveen jäykkiä taipumattomia ja itse asiassa meidän niin kun noi ohjelmat on vielä paljon sellaisia, että ne ohjaa toimintaa eikä se toiminta ohjaa sitä...” (H2)

Lähijohtajat kokivat ohjelmien heikon toimivuuden tai käyttöhankaluuden johtaneen siihen, etteivät käyttäjät olleet motivoituneita käyttämään niitä ja ne koettiin liikaa energiaa vievinä. Lähijohtajat kuvasivat, kuinka parempia ohjelmia ehkä yritetään hankkia tai päivittää niitä, mutta siitä huolimatta niiden käyttäminen vaatii ylimääräistä työtä. He kokivat osan ohjelmista aiheuttaneen sen, että ne jopa hankaloittavat työskentelyä ja tiedonsaantia. Lähijohtajien kuvaama ohjelman toimimattomuus voi vahingoittaa jopa koko päivän toimintaa, joka voi johtaa koko päivän uudelleen suunnitteluun ja muistin kuormittamiseen tekemättömien tehtävien vuoksi. Joissain ohjelmissa he kokivat käytettävän kielin epäloogiseksi tai ei pääteltävissä olevaksi, jolloin käyttäjältä vaadittiin puhtaasti ulkoa

opettelu. Mobiilitoimintaa he toivoisivat enemmän, koska osa heistä liikkui työssään paikasta toiseen. Näin työskentely mahdollistuisi paremmin ajasta ja paikasta riippumattomasti.

”Kyllä niissä on paljonkin sellaista sujumattomuutta... Ihan tällöisiä perusasioita, mä tarviin vaikka jonkun henkilön henkilötietoja, niin mä en saa niitä. Mun pitää mennä meidän työvuorosuunnitelmajärjestelmään, että mä pystyn näkeen edes jotain syntymäaikaa tai muuta. Ja ihan tällöisiä perusasioita, vaikka työntekijän yhteystietoja: mä en nää niitä sähköisesti, vaan mun pitää soittaa meidän hallinnon sihteerille, jotta mä saan jotain tietoja. Digitalisaatio on tuonut paljon, nää ohjelmat on muuttunut, päivitetty ja siinä on tehty jonkunlaista tehtäväjakoja, en tiedä onko virheitä siinä ohjelmassa, mutta siinä on tullut tällöisiä, että mä en pysty hallinnoimaan mun työntekijäryhmää samalla tavalla, kun aiemmin.” (H6)

”Mitkään ei oikeestaan toimi mobiilisti. Mikä on niinku, itteeni harmittaa, kun aika paljon joutuu tuolla liikkumaan ympäriinsä...” (H3)

Työskentelyä haittaavana ja siten työhyvinvointia heikentävänä tekijänä lähijohtajat kokivat ohjelmat, jotka olivat jo ostettuina niin huonoja, ettei niistä voitu korjata virheitä. Tämän koettiin aiheuttavan sen, että samoja asioita jouduttiin mahdollisesti kirjoittamaan moneen kertaan. Sen koettiin vaikuttavan myös työajan käyttöön ja siten kuormittavan työntekijää.

”Ja haittana teknologia ja ICT-puoleen liittyen haittana on se, että jos on suljetut systeemit ja niihin ei avoimia rajapintoja ja muita, niin se kehittäminen on heikkoa silloin, mut se on niinku toinen juttu. Mutta se vaikuttaa siihen työhyvinvointiin sillei, että sä huomaat virheen ja voit informoida sitä ihmistä tai ketä hallinnoi sitä, joka vois sitten ostaa jonkun tekemään siihen korjauksen. (X ohjelman aikana) on törmätty niin monta kertaa siihen, että joo kyllähän sen voisi tehdä, mutta me emme sitä maksa ja sitten toisaalta kukaan muu ei voi tehdä, kun vaan me, niin silloin se on mun mielestä haitta ja ongelma ja se aiheuttaa silloin sellaista turhaa vääntöä muualla. Ja teettää ihmisillä turhaa työtä, et kun sinnekin joutuu naputteleen samat asiat moneen paikkaan. Et kyl mä nään se isona yhteiskunnallisena keskustana vallan käyttönä ja tietoturvariskeinä ja tällöisinä ne ongelmat sitten.” (H5)

Teknisiin ongelmiin lähijohtajat kaipaisivat myös apua nopeammalla tahdilla. Koettiin, että ATK-avusta saa kyllä apua, mutta aikaviive koetaan pitkäksi. Odottamisen koettiin viivästyttävän koko muun päivän työskentelyä ja aiheuttavan työn kasaantumista ja siten

altistaa työperäisen stressin syntymiseen. Toisinaan lähijohtajat kaipaivat myös vähän syvällisempiä ohjeita ongelmatilanteissa. Joissain yksiköissä lähijohtajat kuvasivat hyödyntävänsä ongelmatilanteissa myös muiden työntekijöiden osaamista.

” Mut sit meillä on yks työntekijä, joka on IT-alan ammatiltaan aikaisemmalta, niin sille mä yleensä, että viittitkö tulla kattoon.” (H9)

” Sitä joutuu odottamaan aika kauan. Ei oo mitenkään harvinaista, että 20-30 minuuttia mä jonotan puhelimessa, että mä saan yhteyden johonkin henkilöön kysyäkseni, voiko hän auttaa tässä asiassa. Heillä on oma verkkopalvelu, joka on ihan näppärä, siinä ei oo mitään vikaa. Mut useimmiten mä haluaisin sen tapahtuvan nyt eikä niin, että mä siirrän sit omia töitäni. Suunnittelen sitä omaa päivääni sen vuoksi ihan uudestaan, että joku ohjelma ei toimi tai joku juttu: on joku bugi tai klikki miks mä en pääse tässä eteenpäin...” (H6)

Lähijohtajien työskentelyä kuvasti kiire ja useat päällekkäiset tehtävät. Heidän päivittäisen työskentelynsä suunnittelua tuntui haittaavan myös nopeasti muuttuvat tilanteet, joka saattoivat muuttaa koko päivän suunnitelmaa. Lähijohtajat kokivat tärkeäksi olla henkilökunnan saatavilla, mutta samalla sen koettiin aiheuttavan keskeytyksiä muuhun työskentelyyn. Aivokuorman määrä nousi useammassa haastateltavan kokemuksissa esiin ja siitä selvitäkseen useampia työpöytiä koristivat post-it-laput ja hyödynnettiin to-do-listoja. Vain muutama lähijohtajista kertoi osaavansa hyödyntää tietokoneen muistikirjaa.

” mä oon hyödyntänyt sitä, että kun mulla tulee niitä asioita mieleen pitkin matkaa, niin mä kirjoitan ne jollekin lapulle ylös. Niin ne jää samantien sille lapulle, eikä mun tarvi muistaa niitä sit sen jälkeen. Kun mulla on se lappu mukana töissä niin mä saan sit niitä asioita suoraan eteenpäin, mun ei tarvi enää muistella mitä ne oli.” (H1)

” niin tulee ja mulla on niinku to do-paperilistoja siinä ei oo digi. Niinku paperi on parempi. Pöydässä on keltaisia lappuja, että tee tän päivän aikana nää ja unohtelen, mut se on suoraan verrannollinen, miten sekainen viikko tai päivä on.” (H2)

Lähijohtajat kokivat, että digitalisaation myötä informaatiokanavien määrä oli lisääntynyt ja yhteyden ottaminen oli luotu helpoksi. He näkivät siinä omat hyötynsä, mutta kokivat myös sen helposti lisäävän kuormitusta, kun yhteydenottoja tulee monista eri suunnista ja kanavista samanaikaisesti.

”Välillä huomaa, että asioita unohtuu, tulee semmoinen ai niin joo, mitä piti tehdä. Siitä huomaa sen, että kuormitus on korkealla, juoksevia asioita tulee niin paljon, että se on. Näitä foorumeita on niin paljon, mistä sitä viestiä tulee ja pyyntöjä ja tehtäviä ja se on helppo laittaa, että voit sä tehdä tän tai löytyykö teiltä, onko tietoo? Semmosta kuormitusta on.” (H6)

Lähijohtajat kertoivat pyrkivänsä paperittomaan maailmaan, mutta ohjelmien toimimattomuus loi haasteensa. Koettiin, että tietoa oli hankala hakea ja saada. Lähijohtajat kuvasivat valitsevansa työskentelyssä perinteisiä helpompia keinoja ja muun muassa tulostavansa edelleen papereita. Lähijohtajat halusivat hyödyntää teknologiaa, mutta sen kankeuden ja toimimattomuuden vuoksi he eivät halunneet tuhata aikaa ja energiaa sen kanssa taistelemiseen. Työskentelyn tehostamisen he kokivat näkyvän erilaisten tilastojen lisääntymisenä. Ajatuksena oli, että näitä tilastoja saisi lähes automaattisesti, mutta toisin oli koettu käytännössä. Jotkut heistä kokivat jopa nopeammaksi ja helpommaksi tehdä itse tilastot käsin, kuin alkaa etsimään tietokoneelta mahdollista reittiä oikeanlaisiin tilastoihin.

”Joo voisin pitääkin ne laskut sähköisinä, mutta se on niin epävarma ja epämääräinen, sieltä on hirveen hankala hakea. Sitten jos mä tarviin nopeesti jonkun tiedon, niin se on parempi, että se on mulla paperisena, koska se tekniikka on huono. että ihan sen takia.” (H5)

”Kyllä se jonkun verran on lisännyt semmoista, että halutaan paljon enemmän tilastoja ja tietoja digitaalisesti, että joku voi sitten verrata niitä ja säilöä. Ja semmoisiin niin kun kysymyksiin vastaaminen vie enemmän aikaa. Jotkut tilastot on vaikeita saada, että joutuu ihan kynän ja paperin ihan laskemaan manuaalisesti. Niitä ei saa, vaikka meillä on raportointijärjestelmiä, ne ei välttämättä toimi niin hyvin tai ei osaa käyttää niitä niin hyvin, käyttöjärjestelmä on niin hankala, joutuu sitten pitään semmoista kynä paperilla tukkimiehenkirjanpitoa asioista ja sitten laittaaan ne sähköiseen, että saadaan sitten pilvipalveluun koko tiedosto.” (H6)

Sähköposti koettiin yhtenä suurena työhyvinvoinnin haasteena. Lähijohtajat kokivat sen kuormittavan työskentelyä paljon. Osa heistä mainitsi myös ongelmaksi sen, etteivät ihmiset osanneet käyttää sitä oikein. Sähköpostin kuormittavuutta koettiin lisäävän esimerkiksi turhat vastausviestit, joita lähetettiin kaikille sähköpostiketjussa oleville sen sijaan, että se menisi vain vastausta odottavalle henkilölle. Lähijohtajat kuvasivat myös sähköpostin kautta tulevan monia erilaisia herätteitä samasta ohjelmasta. He kokivat myös tärkeiden viestien löytämisen lukemattomien viestien suuresta määrästä työllistävänä ja aikaa vievänä. Osalla lähijohtajista lukemattomia viestejä oli paljon ja varsinkin lomien

jälkeen he kokivat tämän purkamattoman postin määrän valtavaksi. Vaihtoehtona oli käyttää vapaa-aikaa tai loma-aikaa siihen, että luki ja tyhjensi sähköpostia, mutta suurin osa haastateltavista halusi pitää lomansa erillään työasioista.

”Jos mä mietin sähköposteja, joka on meillä vanhin, niin kyllä mä mietin, että se myös kuormittaa ihan älyttömästi; eihän se oo mikään uutinen. Mutta jos mä mietin, että mun pitää tulla lomalta töihin, niin mua ei rassaa se, että pitää tulla töihin, koska tää on hirveen kiva työpaikka. Mua rassaa se, että kun mä paina tuon napin ja avaan sen sähköpostin. Mä mietin sitä nimittäin edellisenä päivänä, että montakohan viestiä sinne on tullut. Koska sitten se, että sitä tulvaa on liikaa ja sit sellasta...sitä on liikaa vaan. Se sähköposti on mun mielestä viheliäinen...” (H2)

”Sitten kun niitä tulee niin paljon, niin enää ei pysty erottamaan siitä, mikä on oleellista. On tullut sähköposti ja tunnin päästä on tullut sähköposti missä on kumottu se edellinen sähköpostin sisältö ja sitten on sellasia voi tulla paljon, että mikä on sitten niin ku se asia mikä sieltä pitäis. Ja se aiheuttaa taas sen, että sen tiedottaminen henkilökunnalle on aivan mahdotonta. Että jos itsekään ei ymmärrä sitä asiaa mikä on tärkeitä ja tiedota se asia ja siitä tulee vielä vartin päästä tiedote, joka on kumonnut sen ohjeen niin tuota se oli...mut se on nyt rauhottunut huomattavasti. Mutta silloin kun on joku tällöinen isompi toiminnan muutos, niin silloin sitä tulee paljon enemmän.” (H3)

Lähijohtajat kokivat työskentelyn laatua kuvastavan myös tietynlaisen hitauden isosta organisaatiosta johtuen: asiat eivät edenneet nopeasti, mikä lisäsi keskeneräisten töiden määrää. He kokivat myös, että asioita ja tehtäviä oli useita päällekkäin, sekä niitä jäi roikumaan itsestä riippumattomista syistä. Osa lähijohtajista koki ne stressitekijöinä.

”Tässä tulee varmaan niin monta asiaa ja sitten vähän multitaskaat, monta asiaa on kesken ja jonkun asian haluais saattaa loppuun, mut se ei oo susta riippuvainen sillä hetkellä ja sitten on 4 ihmisen vapaapäivät ja yhden ihmisen sairauspäivä ja sit sä katsot sitä taulukkoo ja muistat vaikka illalla: ei mä en muistanut tätä yhtä kirjata. Että koen, että on aivokuormaa ja siitä on vaikea palautua siitä aivokuormasta.” (H7)

Työnteko ei myöskään kaikilla loppunut työajan päätyttyä, vaan osa lähijohtajista prosessoii työtä ehkä jopa vähän tiedostamattaankin kotona ja osa myös jatkoi ihan tietoisesti työskentelyä työajan jälkeen. Digitalisaation myötä osa heistä koki työajan määrittämisen hämärtyneen ja osa koki työskentelyn olevan aina läsnä.

” Menehän ne kotiin, mut oikeestaan se on semmoista, että mä pohdin jotain asiaa, mä pohdin sitä siellä niin kun rauhassa. ” (H9)

”...että kyllä ne tunkee sinne sitten ja se stressi alkaa näkyä semmosena aamuyöheräilyinä. Sit kun huomaa, ettei se oookkaan ihan hallinnassa. Helposti tää imasee tää työ.” (H4)

” Ehkä se, että se työ on aina läsnä. Jos kotona alkaa mietityttään ja sä avaat koneen niin se työ on taas siinä. Ennen maailmaa siitä pääs helpommin eroon.” (H7)

Lähijohtajat kokivat myös tietoteknisen työskentelyn välillä niin addiktoivaksi, että ajan kuluminen yksinkertaisesti hämärtyi. He kokivat ennen pitkää taukojen puutteen heikentävän työhyvinvointia. Työtehonkin koettiin laskevan, ellei välillä aivot saaneet tuuletusta ja keho ravintoa sekä liikettä. Toiseksi ongelmaksi he nostivat jatkuvat keskeytykset, jotka häiritsivät työntekoa ja keskittymistä.

” Sit kun mä alan jotain tekeen, niin mä tahdon tehdä sitä sitten. Mut tietysti täällä keskeytyy se työ tosi usein, että se ehkä tauottaa sitä. Mut tietysti siinä on myös se, että pääsee takaisin siihen jutun juoneen. Mut kun mä alan tekeen, niin mä innostun niin että. Eilen, kun oltiin ylihoitajan luona ja toisen osaston henkilökuntaa rupesin niin kun suunnittelemaan, niin ai kello on noin paljon meidän piti mennä X kanssa syömään ja mä oon myöhässä jo, että sitten mä jotenkin uppoudun niin...” (H9)

Osa lähijohtajista kuvasi suunnitelmallisuuden puuttumisen hankaloittavan työskentelyä. Tällä he tarkoittivat työympäristöään, joka rajoittaa tulevaisuuden suunnittelua hallinnollisten pidempien tavoitteiden puuttumisella ja työpäivien ennustamattomuudella. Osa lähijohtajista tämä suunnitelmallisuuden puuttuminen ei häirinnyt, mutta osalle se taas tuntui aiheuttavan omanlaisensa haasteet ja stressitekijät.

”Tuolla on tuo vuosikello paperisena. Se on vaikeeta, koska on lähiesimiehenä hierarkian alimmalla portaalla johtamiseen nähden, niin meillä muuttuu niin paljon ...koska nää vaihtuu koko ajan, ni se oman työn organisointi on semmosta, niin kun vähän summittaisempaa niin, että siinä ei voi hyödyntää vaikka vois, mutta ei voi se turhauttais vaan hirveesti.” (H5)

Lähijohtajat kokivat työskentelyn tahdin muuttuneen myös digitalisaation myötä, kun toimintoja pyrittiin tehostamaan. He kuvasivat työkuorman lisääntyneen, kun toisten ammattiryhmien työtä siirtyi toisille ja osa töistä automatisoitui. Myös yksiköiden yhdistämisen ja johdettavien määrän lisääntymisen lähijohtajilla koettiin kuormittavan

lähijohtajia. Edellä mainittuihin syihin perustuen he kuvasivat, kuinka digitalisaatio ei parantanut heidän työnhallintaansa.

” Pointtihan on se, että se on kaksiteräinen miekka. kun on digitalisoitu kaikki, niin pystyy tekemään enemmän kuin muut ja koska aikaa on, töitä on niin paljon, kuitenkin ollaan rästissä. Että kyllä mä katon, että isossa kuvassa meistä on tullut meidän omia sihteereitä...Tosi asia kun näitä ohjelmia on tullut, saadaan revittyä enemmän tehoja, mikä on hyvä asia, mutta kuitenkin se työnhallinta ei oo parantunut hirveesti.” (H8)

” Siinä tulee se, että jos kasvatetaan yksiköitä niin siinä se johtajuus kärsii. Mut sit siinä mä väitän et kärsii se työhyvinvointi monesti, jos kasvatetaan ihan älyttömästi.” (H2)

Yhdeksi stressitekijäksi lähijohtajat kuvasivat myös oman työskentelynsä suunnitelmallisuuden puuttumista sekä liiallista töiden kasaamista yhdelle päivälle. Osa heistä kuvasi tätä stressitilannetta fyysisinä oireina, kuten päänsärkynä tai korvien suhinana. Tämä toi esille lähijohtajien oman työnhallinnan osaamisen tärkeyden ja sen, että joillain se oli vielä kehitysasteella.

”...kyllä siinä huomaa sen, päivissä huomaa sen eron, jos on kasannut liikaa yhdelle päivälle tietokoneasioita esimerkiksi säästää, että mä teen yhtenä päivänä nuo kolme muistiota ja yhtenä teen nämä henkilöstöhallintasiat ja pistän nuo lomajutut, niin se päivä on kyllä hirtittävä. Et sitten huomaa iltapäivällä, että on päänsärkyä ja voi tulla niin ku korvissa suhisee.” (H3)

Lähijohtajat kuvasivat työskentelyään kiireiseksi ja usein asioita oli monta päällekkäin. He halusivat tehdä enemmän kuin pystyvät. Moni haastateltavista koki, että oli liian vähän aikaa esimerkiksi kehittämiseen. Työajan koettiin menevän muuhun kuin miten he itse halusivat sitä käyttää. He kertoivat vain pyrkivänsä selviämään työmäärästä. Toisaalta he kuvasivat työskentelyään myös jatkuvana saatavilla olona. Haastateltavat kertoivat, kuinka työskentelyn aikana sähköpostiin kerääntyi uusia viestejä luettavaksi ja uusia tehtäviä odottamaan. Tästä koettiin syntyvän ikään kuin oravanpyörä, joka pyörii loputtomasti. Työkuormien koettiin kasvaneen, kun keskeneräiset työt kuormittavat uusien tulevien töiden lisäksi. Osa haastateltavista koki nämä työkuormat välillä jopa ylitsepääsemättömän raskaina.

”koko ajan semmoinen fiilis, että asioita ei ehdi tehdä koko ajan fiilis, että tääkin pitäis tehdä ja tääkin... Mutta se on semmonen jatkuva aikapula, mikä ei oo pelkästään mun oma kokemus, mä oon jutellut muidenkin osastonhoitajien kanssa, mutta kukaan ei halua oikein yksityiskohtaisesti kertoa kuinka paljon asiat on rästissä. Yks osa on sitä, että vahtii paperikoneita ja tietokoneita. Siihen työn kehittämiseen jää aivan liian vähän aikaa ja miettimiseen.” (H8)

” paljon meneillään projekteja ja koko ajan tulee uutta tietoa eikä välttämättä ehdi lukea kaikkea ihan riittävän hyvin. Monesta asiasta olis hyötyä, mutta ei vaan ehdi perehtymään riittävästi.” (H9)

Ympäristötekijöistä ja itsestä aiheutuvat haasteet

Lähijohtajat kuvasivat työskentelevänsä ylemmän johdon ja työntekijöiden välissä. Suuressa organisaatiossa isommat päätökset koettiin tulevan ylhäältä toteutettavaksi ja lähijohtajan tehtävänä oli esittää ne työntekijöille kuitenkin omaa asennettaan näyttämättä. Lähijohtajat kuvasivat, kuinka he joutuvat tunteettomasti toimimaan tuodessaan uudistuksia kentälle ja kannustamaan työntekijöitä. He kertoivat kuinka eivät voineet näyttää omaa innostustaan eivätkä myöskään negatiivista asennettaan, vaan heidän oli pidettävä kaikki sisällään. Tämän koettiin välillä vaikuttavan myös omaan henkiseen hyvinvointiin.

” Psykkinen kuormahan on se juttu, et miten se mentaalipuolelle vaikuttaa et sä ootkin motivaattori, aktivoija ja sillei niin kun millä tavalla, et sä et voi niin kun miten tahansa tuolla puhua asioista. Vaikka sun asenne ois negatiivinen, niin sun pitää olla positiivinen. Jos sä pääset sen oman negatiivisuuden yli tai sen oman positiivisuuden yli, mutta kun sä et voi tietää mitä se ympäristö tuottaa ja sun tehtävä on kuitenkin viedä se. Mullakin on moniammatillinen lauma, jonka kaikkien esimieskään mä en oo, mun pitää sen kaiken yli mennä, että tää on ihan hyvä juttu...etsitään ne virheet ja korjataan. Esimiehenä en tiedä onko ennen ollut tällaista, kun ne on pakko ottaa käyttöön, enää sä et voi kieltäytyä. Jokaisen kognitiot tulee vastaa, on niin täynnä, ettei jaksa, ei pysty ottaan vastaan. Oon mä itekin ollut, että mä en haluu nähdä enää yhtään, yhtään muutosta näis hommissa. Mä haluan olla vaan kiitos.” (H5)

Lähijohtajat toivat esille myös yhtenä työhyvinvointia heikentävänä tekijänä ihmisten haluttomuuden oppia uutta ja kokeilla rohkeasti. Osa heistä hyödynsi ohjelmien eri mahdollisuuksia ja osa ei, jolloin toimittiin eri tavoilla ja kaikkia ohjelmien tuomia hyötyjä ei näin saatu myöskään käyttöön. Digitalisaation koettiin luovan keinoja tehostaa työskentelyä, mutta samalla sen toisaalta koettiin myös lisäävän kuormitusta. He kokivat jatkuvan

negatiivisen asenteen myös tarttuvan ja sen koettiin heikentävän koko työyhteisönkin ilmapiiriä.

” Minua kyllä helpottais, jos kaikki muutkin käyttäis. Esim. tän skypen käyttäminen niin kun se lisääntyis ja olis semmoista säännöllistä, ihmiset harjoittelis sen käyttöä, niin kun ei olis esim. ainut tyyliin jossain työryhmässä, joka on tottunut käyttämään. Et se tavallaan lisäis, jos kaikki ottais semmoisen asenteen.” (H3)

”Se toinen ikävä ilmiö meillä täällä on, että meillä X ja Y. Ne ei oo mun alaisia ja molemmat vastustaa näitä koneita ja haukkuu niitä koko ajan. Mun on tosi vaikee siinä sitten, kun mä en voi sanoa, tai miks en vois sanoa, että älä viitti. Mut yleensä mä meen vaan sillei, että no en mä itekään aina niin että hehkuttelen tossa, mut jatkuva negatiivinen ilmapiiri siinä. ” (H5)

Empatiakyvyn puutteen voisi nostaa yhdeksi asenteellisista ongelmista. Lähijohtajat kokivat toisten tukemisen ja tuen saamisen merkitykselliseksi ja sen puutteen koettiin vaikuttavan negatiivisesti työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Lähijohtajat olivat kokeneet yksiköiden keskinäisiä kilpailuasetelmia, joissa pyrittiin oman yksikön hyvinvointiin välittämättä siitä, kuinka muilla meni, eli hyvin egoistisesti. Heidän kokemuksistaan nousi kuitenkin vahvasti esiin se, kuinka kollektiivisuudella ja kollegiaalisuudella saataisiin paljon enemmän hyvää aikaiseksi.

” Jos mä alan puhuun jotain, niin mä saan tosi nopeesti semmosta, kun et jos mä sanon et on niinku vaikeita tapauksia, että henkilökunta on tosi kovilla, niin se tulee takaisin kovin nopeesti: ”niin meilläkin”. Tulee se vastakkain asettelu. Siinä tulee semmosta kummallista, että ei päästä ilmiöihin tai asioihin vaan tulee se, että ”älä sinä siinä valita mitään, kun ei meillä muillakaan oo sen paremmin”. Mut sillai mä oon yksin siinä mielessä. ” (H5)

Lähijohtajan toimivalta päätöksenteon suhteen koettiin melko rajattua. Osa koki, että päätökset tulivat täysin sanelupolitiikalla ylhäältä, eikä asioihin annettu mitään mahdollisuutta vaikuttaa. Toiset taas kokivat, että tämä oli vaan suuren organisaation johtamistapa. Näennäisesti päätäntävaltaa koettiin saatavan, mutta toisaalta koettiin, että melkein kaikki piti hyväksyttää ylempänä. Tämä ei toisaalta aiheuta suurta kyvyttömyyden tunnetta tai väheksyntää lähijohtajilla, enemmän heitä mietitytti se, miten he pystyivät asioihin vaikuttamaan. Toisaalta lähijohtajat kokivat tilanteensa hyväksi ja pystyivät enimmäkseen kommunikoimaan avoimesti. He kokivat myös pystyvänsä ilmaisemaan omat

mielipiteensä asioihin. Heiltä löytyi myös kokemuksia siitä, kuinka johtaminen tapahtui pelaamalla ja hyvin kaukana avoimesta toiminnasta. Päätöksentekoon liittyvän pelailun koettiin myös vievän aikaa muulta työnteolta aivan turhaan.

”No osastonhoitajan työ on aika kuormittunutta ja paineistettua ja se perinteinen ongelma siinä, että on paljon vastuuta, mutta ei kuitenkaan valtaa siinä päättää asioista, vaan täytyy koko ajan varmistaa ja kysyä voidaanko tehdä näin ja voidaanko tehdä näin. Se aiheuttaa semmoista ristiriitaa ja paineen tunnetta. Ja asiat tuntuu kertyvän, kun ei voi sanoa, että minun mielestä tämä pitäisi tehdä näin, mutta pitää varmistaa voidaanko tehdä näin.” (H6)

”...kyl mä luulen, kun siellä pystyy perustelemaan kantansa, niin kyllä mä tuun kuulluksi ja oon saanu kyllä läpi semmosia ihan uudistuksia täällä, että aika hyvin. Mut tietenkin tuolta ihan ylemmältä tasolta tulee, et ne vaan pitää viedä käytäntöön, et ei sit auta mikään sana... välillä sit must tuntuu, et lääkäritaso et sieltä tulee päätöksiä, mitä ei oo kyllä keskusteltu hoitolinjan kanssa. Sit on vaan ai-jaa, että olis ollu kivaa olla mukana puhumassa ja päättämässä tästä. Koska täällä on kuitenkin suuri henkilöstö osastonhoitajilla ja tää käytännönhomma pyörii kyllä tosi paljon sairaanhoitajien varassa. Että välillä vois olla läpinäkyvämpää.” (H4)

Osa lähijohtajista koki, ettei päätöksenteossa huomioitu riittävästi erilaista osaamista, jonka koettiin kostautuvan muun muassa digitalisaation eteenpäin viemisessä. He kuvasivat esimerkiksi, kuinka erilaisten ohjelmien käyttäjäkokemus oli äärimmäisen tärkeässä osassa niiden soveltuvuutta ja kehittämistä mietittäessä. Tämän käytännön osaamisen koettiin olevan edelleen liian vähän hyödynnettyä.

”... se mitä organisaation johdolle markkinoidaan, että mitä jollain järjestelmällä voidaan tehdä, niin se on varsin kaukana siitä todellisuudesta mitä oikeesti sillä voidaan tehdä. Et myyntipuheet on myyntipuheita ja sit se todellisuus on todellisuutta ja siinä on sit tavallaan, ylemmällä johdolla ei oo sitä ymmärrystä, et sit kun lähiesimies tulee ja sanoo, että ei se nyt kuulosta kauheen realistiselta tai tarpeenmukaisena, niin ei sitä kuunnella, eikä kuulla. Näin se vaan menee.” (H5)

Pitkään paikallaan istumisen ja tietoteknisen työn ei koettu olevan hyväksi fyysiselle terveydelle. Lähijohtajat toivat esille, kuinka työympäristöön pyritään vaikuttamaan ja organisaation toimesta etsimään erilaisia fyysistä työhyvinvointia tukevia ratkaisuja. Monesti sairaalaympäristöt ovat kuitenkin vanhoja, eikä vanhojen tilojen muuttaminen ole aina niin helppoa, vaan vaaditaan ehkä enemmän sopeutumista. Joissain paikoissa

lähijohtaja kokivat, etteivät saa ergonomiaa tukevia laitteita niiden suurien kustannusten vuoksi.

”Niin kyllähän se on tätä istumista koneen vieressä, että kyllä toisenlainenkin kanssakäyminen vois olla joskus vaihtelua.” (H9)

”No ei me tähän niin kuin rakennukseen, valaistukseen tai tilat on riittämättömät. Tämmöisiin asioihin me ei voida vaikuttaa, meidän pitää vaan sopeutua. Kaikkien täytyy vaan mahtua siihen yhteen huoneeseen ja koneiden kanssa, vaan järjestellä sitä tilaa parhaaks, kun osataan ja pystytään. Kyllä meillä on sitten työterveyshuollosta työfysioterapeutti käy työergonomiaa katsomassa, miten sitä voitais parantaa. Sekin sitten oikeesti taas kaatuu näihin budjettikysymyksiin. Sähköpöytiä ei saa samalla tavalla ja uusia toimistotuoleja ei saa, nää on tämmöisiä budjettiasioita.” (H6)

Lähijohtajat kokivat tiedon ajantasaisuuden aiheuttavan ongelmia ja lisäävän työtä, kun uusinta ajantasaista tietoa joudutaan etsimään. Haastatteluissa nousi esiin, kuinka paljon vanhentunutta tietoa tulee vastaan. Mappikaappeja oli joskus pakko siivota ja tyhjentää, mutta tietotekniikka mahdollistaa tiedon säilömisen suurina määrinä. Lähijohtajat tuovat esille tietoarkistojen siivoamisen ongelmallisuuden ja siten myös oman tiedonhallintansa ongelmallisuuden. He kokivat, ettei siihen yksinkertaisesti ole aikaa. Oli hieman epäselvää, kenen tehtävänä oli organisaatiossa siivota tiedostoja ja pitää ne järjestyksessä. Moni haastateltavista kuvaakin, että jos löysi esimerkiksi intranetistä jonkun ohjeen, oli se helpompi tallentaa itselleen, kuin yrittää löytää se sieltä uudelleen. Intranetin toiminta koettiin hakutoimintojen suhteen huonosti toimivaksi. Lähijohtajat kokivat toiminnan epäloogisuuden kuluttuvan työaikaa turhaan ja hidastavan myös muiden tehtävien etene- mistä ja siten lisäävän kuormitusta.

”Kukaan ei siivoa siellä eli tämmösiin pitäis kiinnittää huomioita eli kuka siivoaa? Kuka ylläpitää? ...Ja siinä meni vuosi, ennen kuin tiedot saatiin korjattua. Ja nyt siellä pitäis taas korjata, mä en enää jaksa mennä sano- maan. Nää on niin kankeita nää prosessit, sen pitäis olla jouhevaa, selkeitä, ylläpitoa, siivoamista, dialogisuutta, mitä käyttäjät antaa palautetta ja helppoo, selkeitä kuvioita... Sä et voi olla varma onko tieto päivitetty.” (H5)

Lähijohtajat kuvasivat tietotulvaa myös psyykkisesti kuormittavaksi. He kokivat saavansa digitaalisten kanavien kautta myös paljon tietoa, jota eivät voi tiedottaa eteenpäin ennen kuin saa luvan. Digitaaliset kanavat tekevät tiedon avoimuuden myötä helposti tun- teen, että tieto on kaikille avointa, mutta lähijohtajien pitää itse huolehtia oikeanlaisesta

tiedon jakamisesta. Osa heistä kokikin jatkuvan varomisen tiedon jakamisen suhteen henkisesti kuormittavana.

” tavallaan se tiedon saanti, sä saat sitä tietoa paljon ja oot siinä tiedossa jo mukana ja se voi olla jotain ei niin julkista. Et sit sä ehkä vähän unohdat, että sä oot ainut, joka tietää, että nuo 35 ei tiedä sitä asiaa vielä. Sit kun sitä ruvetaan puhuun, niin sä vähän turhaudut et miks te nyt, kun sä oot itse vaikka monta kk käsitellyt sitä. Sä näät sen, mut muut ei nää. ” (H7)

Yksi huolestuttava digitalisaation seikka kohdistui saatavan tiedon käyttöön. Lähijohtajat kokivat tietoa olevan paljon saatavilla. Toisinaan he kokivat osalta käyttäjistä puuttuvan ymmärryksen siitä, että mitä tietoa voi käyttää ja mihin sitä voi käyttää. Esimerkkinä tästä nousi henkilökunnan työajanseuranta, jota tulisi tehdä siihen soveltuvien ohjelmien avulla ja kuormitukset huomioiden, mutta joissain yksiköissä tietoa hyödynnettiin vääristä ohjelmista. Jos työmääriä lisättiin väriin tietoihin perustein, oli sillä riskinä heikentää työhyvinvointia. Ohjelmista saatavan tiedon väärinkäytön koettiin haastavan lähijohtajan eettisyyttä ja siten aiheuttavan myös psyykkistä pahoinvointia.

” Ja se että mun mielestä tällöisten järjestelmien väärinkäyttö...meillä tota käytetään potilastietojärjestelmää siihen, että paljonko työntekijä tekee potilastyötä ja mun mielestä se on väärää käyttöä, se ei oo tarkoitettu siihen. Mutta sitä käytetään. Se ei oo musta ihan reilua et mä nään tällaisia. Siinä joutuu niin kuin ite eettisiin kysymyksiin. Eettisyys tulee vastaan hyvin vahvasti ja sitä vähemmän puhutaan tulee esiin... Se on epäeettistä, että potilastietojärjestelmää käytetään työaikaseurannan välineenä. Näin jos mä oikein sanon sen, niin sehän oli vähän no ”so not”, että nyt vaan jatketaan ja sitä, että jos on esim. suoritepalkka, meillä perustuu potilastietojärjestelmään ja se ei kerro työn laadusta mitään vaan se mitä työntekijä on naputtanut aikoja sinne, et niinku totta kai työntekijöihin luottaa, mutta meillä on esimerkiksi alakanttiin ihmiset pistäny ajan käyttöä ja muuta ja onko se nyt sit reilua, mitä se nyt sit kertoo? Taas tää klassinen, sitä saa mitä mitataan...” (H5)

Lähijohtajat kokivat digitalisaation mahdollistavan nopean viestinnän, mutta negatiivisenä puolena sen koettiin tuovan suuren vaaran myös ymmärtää viestit väärin. Tällä voitiin aiheuttaa turhaa mielipahaa ja lisätä psyykkisen hyvinvoinnin kuormitusta. Osa heistä koki jopa, että perinteinen kasvotusten viestiminen olisi selvempää. Kirjallisen viestinnän merkitys korostui huomattavasti lähijohtajien kokemuksissa. Pidettiin tärkeänä, ettei lukijan tarvitse käyttää aikaa siihen, että yrittää ymmärtää, mitä kirjoittaja on tarkoittanut.

”...edelleen mikä on hassua, niin erilaisissa asemissa olevat henkilöt sähköpostiviestintä ja mä oon aina, että apua onko tää virallinen viesti. Että tavallaan se semmoinen viestintäkoulutus ja mitkä on nykytavat, niin on jääty aika kauas ja ne on niitä asioita mitä me seurataan: miten viestitään asiakkaalle. Ei voi olla isot ja pienet kirjaimet sekaisin tai miten tuotetaan joku ohje. Sinne kirjoitetaan käsin, vaikka olis helppo tehdä sähköisesti ja lähettää se kaikille.” (H7)

”Sähköisessä viestinnässä on aina se, että voidaan tulkita tai ymmärtää se viesti eri tavalla, kuin mitä mä oon ehkä tarkoittanut. Jos mä en oo osannut riittävän hyvin laittaa sitä, voi tulla negatiivisempi sävykin siitä, kuin mitä on tarkoitettu.” (H6)

Kehityksessä mukana pysyminen

Moni lähijohtajista kertoi opetelleensa uusia ohjelmia omatoimisesti. Koulutuksia koettiin kyllä olevan saatavilla, mutta osa niistä koettiin huonoiksi tai jopa tiedollisesti vanhentuneiksi. Koulutusten päivittämistä kaivattaisiin siinä samassa, kun ohjelmiakin päivitetään. Eniten lähijohtajien kokemuksista nousi henkilökohtaisemman ohjauksen tarve tiettyjen ohjelmien toimintojen suhteen. He kokivat, että osa ohjelmista oli toiminnoiltaan niin epäloogisia, ettei niitä koulutuksista huolimatta osannut käyttää. Lähijohtajat kokivat myös tarvitsevansa syvällisempää tietoa, että ymmärtäisivät paremmin esimerkiksi ohjelmien toimintoja. He kuvasivat kuinka ohjelmiin liittyvät koulutukset keskittyvät pelkästään tekniseen puoleen eikä heille kerrottu muuta kuin esimerkiksi sen, mistä nappulasta painaa. Heidän kokemuksiaan kuvasti käyttäjien osittainen aliarvioiminen.

”Toki mä olin, että jos on harjaantunut minkään järjestelmän käyttäjä, niin pystyy loogisesti päättelemään, että mitä mistäkin tapahtuu. Mut nää henkilöstöhallinnan järjestelmät erityisesti uuden työntekijän rekrytointi, jossa tapahtuu rekrytointijärjestelmän kautta, on niinku todella monimutkaisia systeemeitä. Vastikään oltiin koulutuksessa siitä, että mut edelleenkin jäi semmonen mielikuva, että pitikö tää, miks tän pitää olla näin monimutkainen systeemi.” (H3)

”Ei tarjota ihan hirveesti koulutusta. Sitä saa kyllä pyydettäessä... ja on olemassa niinku käyttöohjeet, et oletetaan et jokainen käy ne itse läpi ja perehtyy ohjeisiin, mutta mä kyllä ainakin ite oon sellanen, että mä vaadin ja tarviin niinku myös sitä, että joku mulle näyttää ja opastaa, koska mä niinku sitä kautta ehkä paremmin opin sen ja pääsen niinku siihen käsiks ja samalla mä voin kysyä ja kyseenalaistaa. Kun se, että mä en halua oppia, vaan et mä painan oikeeta nappia. Vaan mä tiedän, että mitä siellä muuta tapahtuu ja mitä siellä taustalla on.” (H1)

Yhteenveto digitalisaatiosta työhyvinvoinnin vaatimuksina

Digitalisaatiota työhyvinvoinnin vaatimuksina voitiin kuvata työskentelyä rasittavina tekijöinä, ympäristötekijöistä ja itsestä aiheutuvina haasteina sekä kehityksessä mukana pysymisenä. Rasittavina tekijöinä korostuivat lähijohtajien kokemana työn kuormittavuus ja työn tietynlainen luonne. He kokivat, ettei työskentely ole enää aikaan tai paikkaan sidottua, vaan vastauksia odotetaan monesta eri suunnasta yhtä aikaa. Sähköposti koettiin viestintävälineenä kuormittavana. He kokivat myös työn luonteen hyvin addiktoivaksi ja samalla työajan ikään kuin hämärtyvän. Asioita ei myöskään pystytty hoitamaan kerralla loppuun, vaan työt kasaantuivat ja koettiin jatkuvaa kiireen tunnetta. Tämä korostui varsinkin isossa organisaatiossa, jonka muutokseen mukautuminen oli tietyiltä osin vielä hidasta. Digitalisaation myötä toimintojen tehostaminen näkyi lähijohtajan työssä tiettyjen ammattiryhmien häviämisenä ja työtehtävien siirtymisenä muille. Lähijohtajien työn kuormittavuutta koettiin lisäävän ohjelmien ja teknologian toimimattomuus sekä digitalisaation muutoksessa eläminen. Ohjelmien toimimattomuus ja kankeus johtivat siihen, että osa töistä tehtiin kaksinkertaisena sekä paperille että tietoteknologiaa hyödyntäen. Kehityksen koettiin menevän niin hurjaa vauhtia eteenpäin, että toisinaan mukana pysyminen oli haastavaa.

Sairaalamaailman ympäristön koettiin aiheuttavan myös omia ongelmia työskentelyyn ja työhyvinvointiin. Sairaalarakennukset olivat vanhoja ja eivät ympäristöt olleet täysin muokattavissa tämän päivän mukaiseen toimintaan. Lähijohtajat kokivat tämän aiheuttavan muun muassa ergonomisia haasteita, joihin oli sopeuduttava. Myös omasta työergonomiasta huolehtimisen koettiin aiheuttavan haasteita, kun ei työtä tehtykään enää välttämättä omassa työpisteessä. Sairaalamaailmassa digitalisaation avoimuus ja osallistuminen eivät olleet nähtävissä kovinkaan vahvasti, vaan päätöksenteon koettiin lähijohtajilla olevan hyvin rajattua. Lähijohtajat kokivat asenteella olevan myös suuri vaikutus niin digitalisaation eteenpäin viemiseen kuin työhyvinvointiinkin. Yhdenkin työyhteisön jäsenen koettiin voivan negatiivisuudellaan vaikuttaa koko työyhteisön ilmapiiriin ja työhyvinvointiin. Myöskään osaamista ei laaja-alaisesti hyödynnetä vieläkään päätöksenteossa ja tämäkin koettiin osittain hidastavan digitalisaation eteenpäin viemistä.

Digitalisaation koettiin mahdollistavan ajantasaisen tiedon saannin ja sen hyödyntämisen johtamisessa. Tiedon väärinkäyttö asetti lähijohtajia eettisen pohdinnan eteen ja siten

aiheutti myös psyykkistä pahoinvointia. Lähijohtajilta vaadittiin kuitenkin itse aktiivisuutta etsiä tätä tietoa ja ymmärrystä tiedon käyttöön liittyen. Heiltä vaadittiin myös kykyä suodattaa tietoa eli mitä voi jakaa eteenpäin ja kenelle. Tiedonhallinnan osaamisen koettiin helpottavan myös omaa työnhallintaa ja omasta osaamisesta tulisikin huolehtia. Lähijohtajat nostivat kokemuksissaan myös digitaalisen roskan siivoamisen ja omien tiedonhallintajärjestelmien ajan tasalla pitämisen merkityksen. Tämänkin koettiin vaativan aikaa, jota tuntui olevan liian vähän. Tiedonhallinnassa koettiin olevan ongelmia myös tietojen ajantasaisuuteen ja tiedonhallinnan kömpelyyteen liittyen. Viestintäosaaminen koettiin tärkeäksi teknologistuvassa työympäristössä. Lähijohtajat kuvasivat, kuinka vaaditaan nopeaa viestintää, mutta siitä huolimatta kirjallisen ulosannin tulisi olla huolellista ja selkeää. Tässä koettiin olevan välillä suuria puutteita.

Lähijohtajat kokivatkin, että heiltä vaaditaan kehityksessä mukana pysymistä ja jatkuvaa osaamisen ylläpitoa. Moni kertoi kuitenkin itse joutuneensa opettelemaan ohjelmia. Koulutuksia oli saatavilla, mutta osa niistä koettiin huonoiksi tai tiedollisesti vanhentuneiksi. He kokivat myös, että ohjelmat olivat toiminnoiltaan niin epäloogisia, etteivät koulutuksetkaan auttaneet. Toisinaan he kokivat käyttäjinä tulevansa osaamisensa suhteen aliarvioiduiksi.

5.4 Lähijohtajien keinot vaikuttaa työhyvinvointiinsa digitalisoituvassa sairaalamaailmassa

Työskentelyä tukevat keinot

Lähijohtajat kokivat aivokuorman stressiä lisäävänä tekijänä työskentelyssään. Päällekkäisten tehtävien määrää tuskin pystyi muuttamaan, kuten ei myöskään työn äkillisiä päivitettäviä muutoksia. Lähijohtajat kokivat kuitenkin tärkeänä, että saisi työskennellä rauhassa ja jäisi palautusaikoja. Tietotekninen työskentely koettiin niin addiktoivana, ettei ajankulua huomannut. Jokaisen koetaan pystyvän itse vaikuttamaan omaan tauottamiensa, mikä onkin asia, johon jatkossa tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

” ...Että jos saa tehdä rauhassa ja jää pieniä palautusaikoja, eikä tuu sitä semmosta niin ku apua.” (H2)

” Se on ehkä enemmänkin niin sitten että kun on tehnyt oikein intensiivisesti töitä niin ei oo aivokuormaa, onko aivokaan?? Eli tää on hyvin

intensiivistä. Keskittymisen kanssa ei oo ongelmia, jos mä isken perseeni penkkiin, niin pystyn istuun siinä vaikka 8h, mutta sitten sen jälkeen on puuh. Kapasiteetti tulee käytettyä töissä ihan riittävän hyvin.” (H8)

Lähijohtajien on tärkeää kiinnittää huomiota aivokuormasta toipumiseen, miten yleensä käyttää erilaisia digilaitteita; meneekö vapaa-aikakin niiden parissa vai onko jotain muuta keinoa niin sanotusti nollata tilanne. Osa heistä kertoikin rajoittavansa tietoteknisten laitteiden käyttöä vapaa-aikana. Osa heistä taas teki selkeän rajan työn ja vapaa-ajan suhteen siten, että esimerkiksi työpuhelin meni kiinni työajan jälkeen. Lähijohtajien stressin syntymisen estämiseen tulee kiinnittää huomioita kaikin keinoin. He pystyvät itse huolehtimaan lepoaikojen rauhallisuudesta ja yhtäjaksoisuudesta, jotta niissä ehtii palautumaan.

” Yritän että en katso sitä työpuhelinta, että ehdottomasti laitan sen kiinni ja yritän vapaa aikana keksiä kivaa tekemistä, yritän pitää kiinni niistä, että jos on ylitöitä, niin otan pankkivapaita tai lähden aikaisemmin vaikka pe. Pidän kiinni siitä, jos mä oon vaikka illalla sopinut tekeväni jotain. Välillä on, että ei mä en millään jakais, mut sit kun lähtee niin huomaa, että on tosi virkistynyt. Yritän nukkua hyvä yöunet ja sillei säännöllisesti, etten stressais, yritän kaikkia mielihuolipurkkeja käyttää, jos illalla tulee jotain, että mä en voi tälle asialle mitään tai niin kun järkeistää sen, että mitään ei mene pieleen tämän asian takia. Että tavallaan yöllä se nousee sfääreihin se asia.” (H7)

”...Stressi on se ensimmäinen homma ja sen vähentäminen. Se vaikuttaa aineenvaihduntaa ja siten myös jaksamiseen. Ja toinen asia on miten palautua et siis se, on kaikkein olennaisinta...” (H8)

Osa lähijohtajista kertoi liikkuvansa työmatkan pyöräillen tai kävellen, jolloin he voivat siinä samalla ikään kuin tyhjentää ajatukset työasioista. Tärkeintä olisi löytää vapaa-aikaan jotain vastapainoa työlle. Kaikille haastateltavista vastapaino ei myöskään ollut liikunta, vaan osa heistä haki myös opiskelusta vastapainoa. Yleisesti heidän kokemuksistaan nousi esiin se, että itsestä ja omasta terveydestä huolehtiminen auttaa jaksamaan. Lähijohtajien tulee pystyä määrittämään asioiden tärkeysjärjestys omassa arvomaailmassaan. Osalle heistä työ voi olla numero yksi, mutta moni nostaa perheen tai muun elämän etusijalle ja työ tulee hyvänä kakkosena. Tärkeintä on, että he itse tiedostavat ja tunnistavat tilanteensa sekä toimivat sen mukaisesti.

” ...opiskelu mikä ruokkii tätä innostusta tässä koko ajan ja toki ihan niin ku tää liikkuminen ulkoilu koiran kanssa ja ihan sanotaan niin ku tällainen, että pääsee rauhoittumaan kotiin ni se on niin ku sellanen tärkeä. Mut myös

se vähän niinku fyysisesti tehdä jotain muutakin: kävellä metsässä näin niin sehän tukee sitä omaa työhyvinvointia. Pyrkii niin kun syömään terveellisesti ja pitämään huolta itsestään ja nukkumaan hyvin. Et mun mielestä joku sanoikin, että tota nimenomaan, kun sä nukut hyvin, syöt hyvin, niin tota sä jaksat hyvin et siin on niin ku ne peruselementit.” (H1)

” Mulla on koira, se on aika hyvä. Mun mielestä mä hoidan mun terveyttä aika hyvin ja sitä mä oon ajatellut aina, niin että tuota kaikki muu tulee ensin ja sitten tulee työ vaikka mä oon työorientoitunut. Silloin kun mä oon täällä, mut se työ on aina vähintään kakkonen se ei oo ikinä ykkönen ” (H2)

Jokainen lähijohtajista voi itse vaikuttaa hyvään työasentoon ja -paikkaan. Organisaation koettiin tukevan fyysistä työhyvinvointia tarjoamalla apuvälineitä, mutta heidän tarvitsemiensa työskentelyä tukevien välineiden tai huonekalujen saamisen koettiin olevan enemmän lähijohtajien omasta aktiivisuudesta kiinni.

” On mulla sähköpöytä... Tietty ite voi vaikuttaa sillä, että välillä seisoo ja välillä istuu.” (H7)

” Mä pystyn yleensä seisomaan aika paljon ja sitten puhelimella samalla katsomaan ne asiat.” (H6)

Lähijohtajat kokivat, etteivät täysin pysty itse suunnittelemaan työtään. Heidän olisi tärkeää kiinnittää huomiota oman työnsä rytmytykseen sen työn kohdalla mitä he pystyivät suunnittelemaan. Tässä auttaisi esimerkiksi suunnittelu niin, ettei tietokoneella tai älylaitteilla tehtävää työtä kasaantuisi liian suuriksi määriksi samoille päiville. Jos mahdollista niin lähijohtajat voisivat hyödyntää viikkotasolla tapahtuvaa alustavaa suunnitelmaa tehtävistä töistä, jota osa heistä jo hyödynsikin. Yleensäkin heidän olisi tärkeää luoda itselle sopivat työskentelyn reunaehdot, joissa voi tietenkin olla yksilöllisiä eroja. Toisin sanoen lähijohtaja voi itsekin vaikuttaa omaan työskentelyynsä ja siten työhyvinvointiinsa.

”Luon näitä rajaehtoja sille, että kuinka sitä toimintaa tai miten mä itse vastaan niihin sähköposteihin, milloin mä teen niitä päätöksiä. Et mä näkisin, et mun pitää enemmän niin ku standardoida sitä omaa työtäni sen suhteen, että miten mä niin ku rakennan sen päivän. Et mä en tee kaikkee koko ajan yhtä aikaa monesta tuutista, vaan se et mä keskityn tiettyihin asioihin. Vaikka aamupäivästä mä teen tietyt päätökset, vaikka tiistaina. Mä teen keskiviikkona kokouksiin liittyvät asiat. Mun täytyy johtaa se oma työni sillä tavalla, että mä tiedän missä vaiheessa me ollaan menossa ja jotenkin rytmittää se sen mukaan. Jotenkin nii ku rytmittän, niinku yritän jakaa sen työn ja järjestellä sen työn niin, että sitä ei oo niinku koko ajan kaikkee, joka tuutista.” (H1)

” nyt ihmiset on löytänyt sen ajatuksen, että hei me voidaan oikeesti parantaa näitä meidän tiloja tai työaikoja tai muuta ja oon mä muun muassa itsekin oman työaikani vaihtanut.” (H3)

Lähijohtajat voivat myös tehtävätasolla kiinnittää huomiota oman työnsä organisointiin eli tehdä kaiken sen pois mitä pystyy, etteivät työt pääse kasaantumaan. Toisaalta työ ei tekemälläkään aina lopu, eli heidän tulee myös pystyä katkaisemaan työnteko. Tehtäviä tulee voida järjestellä mahdollisesti digitalisaation tarjoamien välineiden avulla. Jokainen lähijohtaja voi itse vaikuttaa omaan työskentelyynsä ja sen rytmittämiseen.

” ...sitten järjestelemään sitä sähköpostia kansioihin tai teen sitten merkintöjä sinne, niin kun tehtäviä itselleni tai asetan tärkeysjärjestystä itselleni, saan sitä organisoitua, pysyn jotenkin kartalla mitä mun täytyy tehdä.” (H6)

” No kyllä tässä aika paljon kaikkee on ja sit tavallaan ne asiat tulee niin päällekkäin monta kertaa, että nyt pitäis tehdä sitä ja nyt pitäis tehdä tota. Että kyllä mä ihan työtä olen keksinyt, et varmaan sitä pitäis osata ite jotenkin selkiyttää just sitä työtä.” (H9)

Omaa toimintaa ohjaavat tekijät

Lähijohtajien tulee löytää myös tapa erottaa työaika ja vapaa-aika. Haasteltavista osa koki osaavansa selkeästi rajata työajan päättymisen, mutta osalla taas oli hankaluuksia katkaista työnteko. Osa heistä kuvasi jatkavansa töitä monesti pidempään, jopa vielä kotona illalla tai viikonloppuna työajan ulkopuolella. Toisaalta osa koki jatkavansa töitä kotona siksi, että pystyi rauhassa keskittymään asioihin, eikä kokenut samanlaisia keskeytyksiä tai häiriötekijöitä kuin normaalin työpäivän aikana.

” Ja sit silloin mä päätin, et ikinä se työ ei saa enää tulla ykköseksi. Niin tuota se on hyvä semmoinen, millä pysyy kunnossa, että kun laittaa tuon oven kiinni, niin minä en oo se, joka lukee niitä sähköposteja. Siis tällä karvahattutasolla niitä sähköposteja ei kannata vapaa-aikana lueskella.” (H2)

” Joo suljen puhelimen ja kyllä mä joskus sitten katon jotain sähköposteja kotona, mutta mä yritän vähentää ehkä sitä, että vaikee ehkä irrottautua kun jää lomalle niin siitä. Oon kiinnittänyt siihen huomiota.” (H4)

Digitalisaatio mahdollistaa työskentelyn aikaan ja paikkaan sitoutumattomasti. Lähijohtajien tulisikin löytää digitalisaation tuomat positiiviset hyödyt, kuten erilaisten

etäyhteyksien ottaminen ja siten oman ajan säästäminen. Turhan kiireen tunnetta voisi helpottaa välillä esimerkiksi juuri etätyön tai etäyhteyksien hyödyntämisellä.

”Se on sähköiset kalenterit auttaa siinä, että pystyy nyt helposti laittamaan. Se muistuttaa milloin pitää olla missäkin ja se auttaa siinä työn rytmittämisessä.” (H3)

”Mä käytän myös kännykkää ja kirjaan sinne mun tehtävälisille elikkä mulla on siellä sähköisessä kalenterissa se mun tehtävälisistä, niin mä hyödynnän sitä ja nykyään vielä voin sanoa näin kun kysyt, niin vielä enenevässä määrin” (H1)

Omaan asenteeseensa voi jokainen lähijohtaja vaikuttaa itse ja siten helpottaa omaa hyvinvointiaan. Jatkuvan negatiivisuuden koettiin vahingoittavan niin omaa työhyvinvointia kuin koko työyhteisön hyvinvointia. Digitaalisuuteen liittyen lähijohtajat kokivat heiltä vaadittavan uskallusta kokeilla ja opetella uusia asioita, sekä ennen kaikkea rohkeasti pystyä muuttamaan vanhoja työskentelytapoja uusiin. Asiat eivät muutu hetkessä ja lähijohtajilta vaaditaan sitoutumista muutoksen läpiviemiseen. Lähijohtajilta vaaditaan asennetta, jolla he pystyvät elämään muuttuvan maailman mukana. Kun lähijohtajat ymmärtävät itse oman asenteensa, on heidän helpompi vaikuttaa muiden asenteisiin.

”Maailma muttuu, että oikeesti jos halutaan pysyä siinä ammattitaidossa niin me ei voida siihen kynään ja paperiin laskea vaan oikeesti meillä on sähköiset järjestelmät.” (H7)

”Täähän on hirveesti kiinni siitä, otatko sää sen vastaan niin ku sillei hampaat irvessä vai otatko sä sen vastaan okei, että tää on nyt tätä päivää ja nyt mä yritän hyödyntää tästä, ottaa hyödyn irti.” (H2)

”Asennevaikuttamisella ja jos ajatellaan, niin sitä kauttahan se tulee, että voi vähän hymähdellä itse sillei suopeesti: no tää on tietotekniikkaa, mutta siellä on ihmiset takana ja sit se, miten mä voin vaikuttaa, niin tosiaan ymmärtämällä, että mistä se tieto sinne tulee ja mitä tietoo se on, että sitä kautta myös vaikuttaa niihin asenteisiin ja kaikkiin. Ymmärtämällä vähän, että mikä tää homman nimi on” (H5)

Lähijohtajien oma asenne vaikuttaa myös halukkuuteen kehittää itseään, hakeutua koulutuksiin, opetella uusia asioita, sekä halukkuuteen käyttää uusia teknologian tarjoamia apuja. Heiltä vaaditaankin itseaktiivisuutta etsiä tarvitsemiaan koulutuksia ja hakeutua niihin.

”saa koulutusta ...että se on ihan omasta viitseliäisyydestä kiinni.” (H3)

”Koulutukset, ne on omasta aktiivisuudesta kiinni tartteeko vai ei.” (H8)

Lähijohtajien toimintaa ohjaavia tekijöitä ovat heidän asenteensa, arvonsa ja sen myötä myös oma käytös. Jokainen lähijohtaja voi tarkastella ja muuttaa omia arvojaan ja asenteitaan niin, että ymmärtää vapaa-ajan sekä työajan eron ja niiden merkityksen hyvinvoinnilleen. Lähijohtajat kokivat positiivisen asenteen ja digitalisaation työkalujen tukevan työhyvinvointia. Heiltä vaaditaankin uskallusta kokeilla ja muuttaa vanhoja työtapoja uusiksi. He kokivat asenteensa vaikuttavan myös halukkuuteen kehittää itseään.

Muutosmyönteisyys ja yhteisöstä voimaa

Vaikka toisaalta digitalisaatiota kuvastaa työskentely itsenäisesti, niin suurena apuna ja tukena lähijohtajien tulisikin hyödyntää erilaisia verkostoja. Haastateltavat kokivat olensa välillä aika yksin. Organisaatiokin voisi antaa tässä enemmän tukea tarjoamalla lähijohtajille esimerkiksi heidän toivomaansa työnohjausta tai yhteisiä foorumeita, joissa voisi käydä läpi mieltä askarruttavia kysymyksiä esimerkiksi työnhallintaan liittyen. Digitalisaatio mahdollistaa esimerkiksi monenlaiset keskustelualustat, joissa voisi verkostoitua ja saada sitä kautta tukea muilta samassa tilanteessa olevilta. Osa lähijohtajista oli hyödyntänyt verkostoja organisaation ulkopuolelta. Tätä voisi myös hyödyntää laajemminkin.

”Jos on jotain henkilöstöasioita, tiiätkö ne on musta jotenkin kuormittavimpia, vaikka mä tykkään henkilöstöjohtamisesta ja se on tällä tasolla se lähijohtajan suurin kapitteli. Mut sitten, jos on niin ku haasteellisia tilanteita ja ne saattaa hetken vielä olla tuolla kotona, mut niistäkin mä oon pyrkinyt, et mä en pysty nyt näitä hoitamaan, että mä jatkan taas huomenna. Ja sit siihen auttaa, kun on se oma esimies, jolle voi sitten tarvittaessa vielä ottaa yhteyttä, että hei nyt mua painaa tää että...verkostojen hyödyntäminen auttaa.” (H2)

”Tää on ikuisuuskyseminen, minkä takia osastonhoitajille ei järjestetä ryhmätyöohjausta et se on tavallaan. Siitä puhutaan, mut se on jotenkin ihmejuttu. Onko ajateltu, että osastonhoitajat on itse riittävän aktiivisia vai mikä siinä on, mutta sitä pitäis erikseen kysyä. Se pointti on siinä myöskin, että onko tää aina tällaista? Kun osastonhoitajan vastuualueet kasvaa koko ajan... Siis se, kun työtä on paljon, niin sitä ei hirveesti varmaan käydä lävitse, että jeesataan, mutta kuinka stressaavaa se on. Tarvittais joku luottamuksellinen foorumi, koska osastonhoitajat jeesaa ja neuvoa toisiaan

paljon. Jos joku asia on voi soittaa kyllä, mutta tämmöinen työajan hallinta.” (H8)

Lähijohtajan työ koettiin työyhteisön motivaattoriksi. Heidän olisikin tärkeää innostaa työntekijöitä tekemään asioita itse, eikä esimerkiksi oikaista ja tehdä asioita heidän puolestaan. Toisin sanoen työyhteisöä tulisi opettaa uusiin työskentelytapoihin, välineisiin ja myös siihen, ettei lähijohtajana voi aina olla saatavilla.

” ehkä sit vähän rajata, ettei tarvi olla kaikkeen niinku valmis. Mä oon sitä niin ku opetellut tätä omantyön rajaamista, ettei heti joka huutoon ala vastaamaan. Eikä tee alaisten puolesta, vaan neuvoo vaik työntekijää, että sit se osaa ens kerralla ite.” (H4)

” lähdettäis niin kun yhdessä enemmän siihen digitalisaatioon mukaan.” (H7)

” Liikun tosi paljon, mähän oon yrittänyt vaikka en itse oo toistaiseksi hirveesti käyttänyt sitä etäkokousta niin mähän aina rummutan, että miks me ei pidetä etäkokouksia, miks me ei pidetä, et harjotellaan. En ymmärrä miks meillä ei oo käytössä vielä... mä oon valmis sen opettelemaan, koska sekään ei oo kiva, että sä aloitat aamun vaikka jostain kokouksesta ajat taksilla jonnekin. Käyt vähänaikaa oleen täällä ja lähdet taksilla, siinä ei oo mitään järkeä.” (H2)

Viestinnän osaamisen tärkeys digitalisoituvassa sairaalamaailmassa nousi lähijohtajien työhyvinvoinnin kokemuksista. Ei ole samantekevää minkälaisia viestejä kirjoittelee. Viestin sanoma voi saada aivan vääränlaisen merkityksen muutamien sanojen avulla. Vaikka niin voi käydä, että kirjoittaja on tahattomasti tai huolimattomasti kirjoittanut viestin paneutumatta siihen tarkemmin. Jokainen lähijohtaja voisikin kiinnittää huomiota omaan viestintäosaamiseen ja tarvittaessa kehittää osaamistaan sen suhteen.

” Mut pahoinvointia siinä mielessä, että tota et sitä saattaa tulla varsinkin jos on itellä huono päivä ja sieltä tulee joku töks-viesti, niin siitä saattaa ihan loukkaantua ja tulee semmoisia loukkantumisia ja väärinymmärryksiä helposti, et just sen takia että pitäisikin opetella sitä viestin kirjoittamista.” (H5)

Lähijohtajat kokivat, että heiltä vaaditaan muutosmyönteisyyttä ja motivaatiota, jotta he voivat itse motivoida työntekijöitä muutokseen. Heiltä vaaditaan laaja-alaista verkostojen hyödyntämistä työskentelyssä, mutta verkostoista he voivat saada myös tukea. Verkostotyöskentely, kuten työskentely digitalisoidussa ympäristössä yleensäkin, vaatii hyvää

viestintäosaamista. Muutosmyönteisyydellään ja yhteisöstä saatavalla voimalla lähijohtaja voi tukea niin omaa kuin muidenkin työhyvinvointia.

Omien kasvu- ja kehityskohteiden tunnistaminen ja niiden eteen työskentely

Lähijohtajien kokemuksistakin nousi esille digitalisaation altistaminen jatkuvalla oppimiselle. Heidän tulisikin aktiivisesti itse huolehtia osaamisensa ylläpidosta ja omien kehityskohteiden tunnistamisesta. Lähijohtajien kokemuksista nousi myös esille, kuinka he oppivat eri tahdissa ja eri tavoilla asioita. Osa heistä koki tarvitsevansa enemmän aikaa uusien asioiden oppimiseen. Yksi lähijohtajista kuvasi kuinka uuden asian eteen joutuu työskentelemään vähän enemmän, mutta se on tuonut konkreettista hyötyä omaan osaamiseen ja sen myötä omaan työskentelyyn ja työhyvinvointiin. Oppimiseen tulisikin resursoida riittävästi aikaa apukeinoja ja aikaa muilta töiltä. Osa lähijohtajista koki tarvitsevansa selkeämpiä pikaoppaita uusien ohjelmien kohdalla, joista asiat voisi nähdä selkeästi ja nopeasti. Toisaalta lähijohtajat kokivat tarvitsevansa keinoja digitalisaatioon negatiivisesti asennoituneiden motivoimiseen.

” Tiedonhallinta ei se sinänsä helppoa ole, sen kanssa on tehtävä töitä, mut se teknisesti toteuttaminen on helppoa. ” (H6)

” Joo niitä on kyllä tarjolla ihan vaikka kuinka paljon, kun vaan olis aikaa mennä opettelemaan. ” (H4)

” Tää on niin ku todella iso koulutusorganisaatio on tänne rakennettu, mutta jos ajatellaan esimiehiä niin kyllähän se on siitä omasta viitseliäisyydestään, et sitten jos on vastustaa kaikkea tämmöistä digitaaliseen maailmaan liittyviä juttuja tai on vaikka uransa ehtoopuolella ja ei oo. Se on ollut se lankapuhelin, missä käännetään numeroita, niin on ollut se puhelin mitä on tottunut käyttämään aikuisikään asti, niin kyllähän se voi olla hankala siirtyä tähän. Se voi tuntua niin vieraalta, ettei haluakaan, mutta sitten että miten sitten tän tyyppiset ihmiset jotenkin saataisiin innostumaan siitä, niin niin se on sitten taas se. ” (H3)

Lähijohtajat kokivat osaamisen ylläpitämisen tärkeänä digitalisoituvassa sairaalamaailmassa. Lähijohtajat kuvasivat, että aina oma aktiivisuuskaan koulutuksiin hakeutumisessa ei riitä, vaan joskus koulutukset myös peruuntuvat tai niihin ei ole mahdollista päästä. Lähijohtajien tulisi saada tukea ja päästä tarvitsemiinsa koulutuksiin. Lähijohtajat kokivat itsensä kehittämiseen ja uuteen tietoon perehtymiseen olevan liian vähän aikaa. Tämän ajan eteen jokainen lähijohtaja voi työskennellä itse aiemmin kuvatulla oman

työnhallinnan osaamisella ja sen kehittämällä. Tähän vaaditaan resursointia myös organisaatiotasolta.

” meillä on yks semmonen mihin mun piti päästä... mut sinne ei koskaan tullut riittävästi osallistujia niin sitä ei pidetty.” (H4)

” Tutkimustieto, ei oo aikaa lukea ainakaan minulla. Materiaalia on saatavilla, mut ei aikaa. ” (H8)

Lähijohtajat toivat esille sen, kuinka heidän roolissaan pitää myös ymmärtää tiedon ja sen jakamisen merkitys. Koska tietoa on paljon saatavilla, pitää lähijohtajien oppia etsimään itselle ja toiminnalle oleellisinta tietoa. Jokaisen lähijohtajan tuleekin huolehtia tiedonhallinnan ja -käytön taidoistaan ja tarvittaessa kehittää osaamistaan. Lähijohtajat voivat vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa huolehtimalla työyhteisön työhyvinvoinnissa esimerkiksi juuri sillä, etteivät turhaan itse lisää muiden aivokuormaa turhalla informaatiolla.

” intranetti on sellanen tietokanava, et sieltähän tulee sitä tietoa ja esimiehillehän tulee niitä tiedotteita, että mitä jos tulee käyttökatko, jos tulee uutta mitä kaikkee mutta tota kyl se silti on omilla harteilla se et miten sä sen tiedon hyödynnät ja ootko sen miten niin kun sisäistänyt... Meille tulee paljon sitä informaatiota, mut tietysti se, että mitä mä sitten osastonhoitajana jaan eteenpäin niin mul täytyy olla tietty suodatin, koska kaikkee mä en voi jakaa ja kaikkee ei oo tarpeellista jakaa.” (H1)

Jotta lähijohtajat pystyvät kehittämään itseään, on heidän tunnistettava omat kehitystä vaativat osa-alueensa. Heidän oppimiseensa tulisi resursoida riittävästi aikaa ja apukeinoja. Lähijohtajat näkivät digitalisaation positiivisena helpotuksena, mutta sen täydellisen hyödyntämisen osaaminen vaatii jokaiselta opettelua. Huolehtimalla myös työyhteisön hyvinvoinnista pystyvät lähijohtajat vaikuttamaan myös omaan työhyvinvointiinsa.

Yhteenveto lähijohtajien keinoista vaikuttaa itse työhyvinvointiinsa

Lähijohtajien keinot, joilla he voivat vaikuttaa työhyvinvointiinsa digitalisoituvassa sairaalamaailmassa koostuivat työskentelyä tukevista keinoista, omaa toimintaa ohjaavista tekijöistä, muutosmyönteisyydestä sekä yhteisöstä saatavasta voimasta ja omien kasvu- ja kehityskohteiden tunnistamisesta sekä niiden eteen työskentelystä. Työskentelyä tukevat keinot koostuivat aivokuorman hallinnasta eli riittävän levon ja tauotuksen

merkityksestä, sekä omasta työn- ja tiedonhallinnan osaamisesta. Lähijohtajat kokivat digityön hyvin addiktoivana. Omasta tauotuksesta sekä työskentelyajoista jokaisen tulisi huolehtia itse. Lähijohtajien työskentelyn staattisuuden vastapainona vapaa-ajalta tulisi löytyä liikunnallista vastapainoa. Työskentelyn suunnitelmallisuuden ja erilaisten raa-
mien luomisen koettiin helpottavan myös ylikuormituksen välttämistä. Lähijohtajien itse omasta työergonomiastaan huolehtiminen tukee heidän työkykynsä ylläpitoa sekä siten myös työhyvinvointia.

Omaa toimintaa ohjaavat tekijät koostuivat lähijohtajan omasta asenteesta työntekoon sekä muutoksiin, jotka puolestaan vaikuttavat käyttäytymiseen. Omalla asenteella koettiin olevan vaikutusta myös muiden asenteisiin ja koko työyhteisön hyvinvointiin. Digitalisaatio on muutos, joka ei tapahdu hetkessä. Asennoitumalla siihen positiivisesti ja oppivaisella mielellä, voivat lähijohtajat keventää psyykkistä kuormaa. Heiltä vaaditaan myös uskallusta kokeilla uusia asioita avoimin mielen, voidakseen oppia uusia työskentelytapoja.

Muutosmyönteisyys ja yhteisöstä saatava voima olivat myös lähijohtajien keinoja vaikuttaa työhyvinvointiinsa. Digitalisaatio koettiin yhteiseksi asia, jossa verkostoista saatava tuki oli erityisen tärkeässä asemassa. Jotta lähijohtaja pystyy toimimaan työyhteisön motivaattorina, olisi hänenkin saatava tukea jostain. Verkostojen toiminta vaatii taas hyvää ja vahvaa viestintäosaamista. Jokaisen lähijohtajan olisi huolehdittava omasta viestintäosaamisestaan. Lähijohtajilta vaaditaan motivaatiota, että pystyy motivoimaan myös muita muutokseen. Jotta lähijohtajana voi kehittyä, pitää tunnistaa omat kasvu- ja kehityskohteet sekä työskennellä niiden eteen. Digitalisaatio altistaa kaikki jatkuvalla oppimiselle ja lähijohtajien onkin itse huolehdittava riittävästä osaamistasosta ja sen ylläpitämisestä. Lähijohtajilta vaaditaan aikaa asioihin perehtymiseen ja uusien työtapojen omaksumiseen. Tähän vaadittavan ajan tarve koettiin hyvin yksilöllinen, joka tulisi myös huomioida yksilöllisesti.

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Eettisyys ja luotettavuus

Eettisyys on pohdintaa omien ja yhteisöjen arvojen kautta siitä, mikä toiminnassa on oikein tai väärin (Kuula 2006, 21). Eettisyys on huomioitava koko tutkimuksen ajan ja ensimmäinen eettinen tarkastelu lähtee jo tutkimusaiheen valinnasta edeten tutkimuksen suunnittelusta, toteutukseen ja raportointiin (Hirsjärvi ym. 2001, 20; Kuula 2006, 35-36; Pohjola 2007, 11–13). Olen tutkinut ajankohtaista aihetta, jota ei juurikaan ole tutkittu. Koen tästä tutkimuksesta saatavalla tiedolla olevan hyötyä lähijohtajien työhyvinvoinnin tukemisessa. Tutkijana jokainen tekemäni valinta tutkimuksen edetessä on eettisesti merkityksellinen ja on tehty vain tutkimustiedon saamiseksi (Kuula 2006, 25-26; Pohjola 2007, 17–19).

Tuomen ja Sarajärven (2009, 127) mukaisesti eettinen sitoutuneisuus ohjaa hyvää tutkimusta. Tutkimus voidaan jakaa eettisesti kahteen osaan: tiedonhankinnan eettisyyteen ja tutkittavien eettiseen suojaamiseen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tiedonhankinnan eettisyyteen perustuen tutkimukseen valittavat henkilöt olivat vapaaehtoisia ja heillä oli oikeus kieltäytyä tutkimuksesta. Tutkijana kunnioitan tutkittavien perusoikeuksia ja ihmisoikeuksia (Kuula 2006, 86). Kerroin haastateltaville tutkimuksen tarkoituksen, aineistonkeruutavan, luottamuksellisuuden ja tietojen käyttötavan (Kuula 2006, 62). Myös perustuslakiin (731/1999) nojaten, jokaisella tutkittavalla on oikeus koskemattomuuteen ja yksityisyyden suojaan. Tutkimuksen eettiseen suojaamiseen perustuen turvasin haastateltavien anonymiteetin tutkimuksen jokaisessa vaiheessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Litteroinnissa koodasin haastateltavat ja anonymisoinnin jälkeen tuhosin tunnistetiedot aineistosta. Tunnistetiedoilla tarkoitan kaikkia suoria ja epäsuoria tunnisteita aineistossa, jotka on anonymisoitaessa poistettava tai muutettava (Kuula 2006, 112).

Tietosuojalain (1050/2018) 31§:n mukaisesti huolehdin tutkijana aineiston asianmukaisesta säilytyksestä ja tutkittavien tietosuojasta. Tietosuojalla tarkoitan tutkittavien yksityisyyden kunnioittamista ja henkilötietojen suojaamista, etteivät ne päädy väärin käsiin. Sähköisen aineiston tallensin vain omalle tietokoneelleni, jonne oli muilta pääsy estetty salasanalla (Kuula 2006, 114). Manuaalisen aineiston säilytin lukollisessa kaapissa. Aineistoa säilytän puoli vuotta tutkimuksen jälkeen ja huolehdin sen asianmukaisesta

tuhoamisesta. (Mäkinen 2006, 87–88, 93–95.) Ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa eettisyys näyttäytyy luottamuksellisuutena ja yksityisyyden säilyttämisenä sekä tutkittaville aiheutuvien mahdollisten jatkoseurausten estämisenä (Hirsjärvi ym. 2001, 20). Pysin raportoimaan tutkimuksen avoimesti, mutta kuitenkin niin, etteivät haastateltavat tai kohdeorganisaatio ole tunnistettavissa (Kuula 2006, 204). Pro gradu- tutkimus on julkaistava työ, joten myös siinä mielessä tieteellinen avoimuus toteutuu (Mäkinen 2006, 121).

Kylmä ja Juvakka (2014, 127-129) jakavat laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelun uskottavuuteen, vahvistettavuuteen, refleksiivisyyteen ja siirrettävyyteen. Uskottavuuden ydin perustuu siihen, että tutkimus vastaa tutkimuskysymyksiin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 187). Tässä tutkimuksessa olen rajannut tutkimusalueen kuvaamaan asiaa tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti tutkimuskysymyksiin nojaten. Laadullisessa tutkimuksessa osallistujat on valittu tarkoituksenmukaisesti, jotta saadaan oikeanlaista tietoa ilmiöstä (Heikkilä 2014, 15; Kylmä & Juvakka 2014, 26). Tämä myös vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa osallistujat olivat rajattu osastonhoitajiin, jotka osallistuivat vapaaehtoisesti tutkimukseen. Tutkimustuloksiin voi vaikuttaa osallistujien vapaaehtoisuuteen perustuva rekrytointi. Voi olla, että haastatteluihin osallistuminen kiinnostaa vain aihepiiristä kiinnostuneita henkilöitä, enkä näin tavoita monipuolista näkökulmaa. Tiedostan kuitenkin tutkijana haastateltavien vapaaehtoisuuden tuoman positiivisuuden tutkimusaiheeseen liittyen. Toisaalta koen, että jokainen kokemus on ainutlaatuinen ja oikeutettu.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan rooli on keskeinen ja tutkijan on tunnistettava omat lähtökohtansa tutkimuksen tekijänä sekä arvioitava omaa vaikutustaan tutkimukseen. Myös omat valinnat tutkimusta tehdessä ovat refleksiivisyyttä kuvaava tekijä (Kylmä & Juvakka 2014, 129). Tutkijana olen vasta-alkaja, mutta olen noudattanut tutkimusta tehdessäni hyvää tieteellistä käytäntöä (TENK 2012). Tiedon luotettavuus perustuu tutkimusaineistojen keruun, käsittelyn ja arkistoinnin asianmukaisuuteen ja tarkistettavuuteen (Kuula 2006, 24). Tutkimukseni avoimuus ja luotettavuus perustuu sen eri vaiheiden kuvaamiseen mahdollisimman hyvin. Olen tehnyt tutkimukseni hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen: rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti niin tulosten tallentamisessa, kuin niiden käsittelyssä ja analysoinnissakin. Hyvään tieteelliseen käytäntöön perustuva tutkimus on luotettava ja uskottava (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132–133; Kuula 2006, 34; TENK 2012).

Olen hankkinut tutkimusluvut asianmukaisesti ennen tutkimuksen suorittamista niin kohdeorganisaatiosta, kuin itse tutkittavilta henkilöiltä. Myös henkilötietolaki (532/1999) edellyttää, että tutkittavilta on saatava suostumus, mieluiten kirjallisena.

Teemahaastattelu tutkimusmuotona vaatii tutkijalta jonkinlaista ennakkokäsitystä ilmiöstä (Kananen 2017, 96). Ennakkokäsitykseeni vaikuttaa oma kokemukseni sairaalamaailman työntekijänä sekä tutkimusaiheeseen liittyvä teorian tieto, johon olen perehtynyt teoriaosaa luodessani. Teoriatietoon pohjautuen rakensin teemahaastattelurungon. Aineistonkeruumuotona haastattelu on vuorovaikutustilanne haastateltavan ja haastattelijan välillä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 189). Tutkijana tiedostankin oman asemani ja sen mahdolliset vaikutukset tutkittavan vastauksiin. Tutkijan tulee haastattelutilanteessa pysyä asiassa ja antaa haastateltavan puhua (Hirsjärvi & Hurme 2001, 72). Olen haastattelijana pyrkinyt luomaan rennon vuorovaikutustilanteen, jossa haastateltavat ovat saaneet omin sanoin kuvata kokemuksiaan. Työskentelen itse tutkimuskohdeorganisaatiossa, mutta täysin eri toimialueella, joten haastateltavat eivät ole tuttujani. Tätä tutkimusta tein tutkijan roolissa, enkä omassa roolissani kyseisessä organisaatiossa. Asemani kohdeorganisaatiossa on lähijohtoa alempana, joten tiedostan tämän mahdollisesti vaikuttavan kuvattessani lähijohtajan työtä. Tietoni lähijohtajan työstä pohjautuu myös lyhyeen lähijohtamiskokemukseeni, haastateltavilta saatuihin tietoihin sekä teoriatietoon.

Tulosten siirrettävyyteen vaikuttaa toimintaympäristö (Kylmä & Juvakka 2014, 129). Olen kuvaillut haastateltavia sekä toimintaympäristöä niin empiiriseen kuin teoriatietoon nojaten, jotta lukijan on mahdollista arvioida tämän tutkimuksen tulosten siirrettävyyttä. Tämä tutkimus tehtiin kahdelle eri toimialueelle. Tiedostan myös näistä johtuen tutkimuksessa mahdollisesti esiintyviä toimialakohtaisia eroavaisuuksia, jotka ovat voineet vaikuttaa haastateltavien kokemuksiin. Toimialoja en kuitenkaan tietoisesti anonymiteetin suojaamiseksi tuo tässä tutkimuksessa esille. Tämä tutkimus olisi menetelmällisesti toistettavissa ja siirrettävissä mihin tahansa yksikköön, mutta tärkeää on ymmärtää henkilöiden kokemusten olevan yksilöllisiä sekä vahvasti sidoksissa toimintaympäristöön. Tästä johtuen tämän saman tutkimuksen tekeminen eri ympäristöissä ja eri henkilöille voi vaikuttaa tutkimustuloksiin ja siten tutkimuksen siirrettävyyteen.

Laadullisen tutkimuksen uskottavuudesta puhuttaessa tarkoitetaan tiedon oikeana pysymistä (Kylmä & Juvakka 2014, 128–129). Litteroinnissa olen noudattanut huolellisuutta, jotta tieto siirtyy myös eteenpäin asiasisällöltään samanlaisena. Tutkimustuloksia esittäessäni olen esittänyt otteita haastateltavien kokemuksista heidän sanomanaan, vahvistaakseni niin tutkimuksen uskottavuutta kuin myös vahvistettavuutta. Haastateltavilta saatua aineistoa olen hyödyntänyt myös koko laajuudessaan. Tutkimuksen vahvistettavuus ja uskottavuus syntyy myös siitä, että tietoa on haettu eri lähteistä ja verrattu niitä keskenään (Kananen 2017, 177). Teoriaosaan tietoa on haettu kotimaisista ja ulkomaisista tieteellisistä lähteistä sekä empiirisen osan tieto koostuu haastateltavien kokemuksista. Näitä on peilattu toisiinsa tutkimustulosten tarkastelussa ja johtopäätöksissä toisiinsa. Kun tutkijan tulkinnoille löytyy perustelut, lisää se myös tämän tutkimuksen uskottavuutta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 189).

Tutkimukseni heikkoutena voidaan pitää systemaattisen tiedonhaun kuvauksen puutetta raportissani. Tiedonhakua vaikeutti myös varsinaisen tutkimusasetelman mukaisen aieman tutkimuksen vähäisyys. Tutkimuksen aihepiireinä oli myös kaksi hyvin laajaa ja kompleksista käsitettä digitalisaatio ja työhyvinvointi. Tein tiedonhakua monessa eri vaiheessa tutkimusta vahvistaakseni teoriatietoa. Olen tehnyt tiedonhakua myös muiden aihepiiriäni koskettavien tieteellisten tutkimusartikkeleiden lähdeluetteloja hyödyntäen.

Tutkimuksen arvioitavuuteen ja siten luotettavuuteen pyrin riittävällä dokumentoinnilla (Kananen 2017, 178). Kylmä ja Juvakka (2014, 129) kuvaavat tutkimusprosessin tarkalla kirjaamisella tutkimuksen vahvistettavuutta. Tutkimuksessa olen pyrkinyt kirjoittamaan tekemäni ratkaisut perustellen ja niin, että lukijan on mahdollista seurata, miten olen päässyt analysoinnissani lopputulokseen. Olen hyödyntänyt myös kuvioita perustelujeni tukena, mahdollistaakseni lukijan pystyvän seuraamaan päättelyäni sekä arvioimaan sitä. Tulkinnan ristiriidattomuus on myös yksi luotettavuuden kriteeri (Kananen 2017, 179). Tässä olen tutkijana yksin, joten en voi päästä samaan lopputulokseen toisen tutkijan kanssa. Opiskelijakollegat ja tutkimuksen ohjaajat ovat prosessin edetessä arvioineet tutkimustani, sekä antaneet palautetta sen ristiriidattomuudesta, ymmärrettävyydestä ja siten vahvistettavuudesta. Vahvistettavuuteen voi myös vaikuttaa kokemattomuuteni tutkimuksen tekijänä.

Asetin tässä tutkimuksessa alkuperäiseksi tavoitteeksi kymmenen haastateltavaa, mutta sain yhdeksän vapaaehtoista. Kyse oli opinnäytetyöstä, joten vaikuttavina tekijöinä olivat myös käytettävissä olevat tutkimusresurssit, kuten aika. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien määrä ei ole olennainen, vaan enemmän vaikuttaa se minkälaista tietoa heiltä saadaan. Pienestäkin haastateltavien määrästä voi saada hyvin rikkaan aineiston. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.) Koin saaneeni tällä haastateltavien määrällä hyvän ja rikkaan aineiston.

6.2 Tutkimustulosten tarkastelu

Digitalisaatio lähijohtajien työssä näkyy sen keskeneräisyytenä, jonka vuoksi koetaan, ettei kaikkea sen hyötyä työhyvinvoinnin kannalta saada vielä esille. Lähijohtajat kuvaavat digitalisaatiota työssään tieto- ja viestintäteknologian lisääntyneenä käyttönä ja toiminnanprosessien tehostamisena. Niiden vaikutukset koetaan sekä työskentelyn helppoutena, että toisaalta myös lisääntyneenä työkuormana. Ilmarinen ja Koskela (2015, 22–23) toivat esille, kuinka digitalisaatio on myös prosessien tehostamista. Tätä prosessien tehostamista lähijohtajat kuvasivat muun muassa Lean- johtamismallin hyödyntämisenä. Osalla haastateltavista tämän hyödyntäminen oli enemmän käytössä ja osalla vasta suunnitteluasteella.

Petrakaki kollegoineenkin (2016, 206) kuvasi digitalisaation aiheuttavan tehtävien uudelleen jakoa ja työn standardointia. Sairaalamailmassa tämä tuli esille lähijohtajien kokeimuksissa yksiköiden yhdistämisenä, lähijohtajien määrän vähentämisenä ja eri ammattiryhmien töiden uudelleen jakautumisena. Sihteerien työtä kuvattiin siirtyneen osastohoitajille (ks. myös Valta 2013; Zitting ym. 2018). Tämän koettiin vaikuttaneen lähijohtajien työkuorman lisääntymiseen. Osa lähijohtajista koki, etteivät he saa riittävästi tukea työkuorman kanssa. Digitaalisuuden lisääntymisen myötä suhde kollegoihin muuttuu (Ragunathan ym. 2008). Tämä voi osaltaan vaikuttaa kollegoilta saatavan tuen puutteeseen.

Tulevaisuuden työskentelyä kuvataan tietotyöksi, jossa korostuvat työntekijän kyky ymmärtää ja käsitellä tietoa (Franssila ym. 2014). Lähijohtajat kuvasivatkin työtään hallinnolliseksi tietotyöksi, jossa johtaminen oli muuttunut tavoitteellisemmaksi tiedon hyödyntämiseksi johtamisessa. Myös Rätty kollegoineen (2014, 13) toi esille tiedonhallinnan ja tietojärjestelmien käytön merkittävän osan työskentelyssä. Lähijohtajilla oli käytössä

vielä useita tietojärjestelmiä ja ohjelmien toimivuuksien kanssa oli haasteita (ks. myös Vehko ym. 2018).

Koivunen kollegoineen (2008) havaitsivat, että nuoret hallitsevat tietotekniikan käytön ja ovat ehkä myös siksi sen innokkaampia käyttäjiä. Tässä tutkimuksessa haastateltavat olivat eri ikäisiä ja siitä huolimatta kaikki olivat innokkaita teknologian käyttäjiä. Haastateltavista kukaan ei kuvannut tietoteknistä osaamistaan huonoksi. Tulos oli yhtenevä Vallan (2013, 91) tulosten kanssa. Teknologian käytön lisääntymisen myötä osa lähijohtajista koki yhteisen kielen ja ymmärryksen ongelmina eri sukupolvien kohdalla. Tämän myös Salojärvi (2018, 9) nosti yhdeksi haasteeksi tulevaisuuden digityöskentelyssä. Digitalisaation välivaiheisuutta lähijohtajat kuvasivat perinteisten menetelmien päällekkäisenä käyttönä sähköisten järjestelmien kanssa ikään kuin vanhasta tottumuksesta ja varmistukseksi. Ongelmia koettiin tuottavan myös, ettei tarjolla olevaa teknologiaa osata hyödyntää. Ei olla vielä täysin mukauduttu uuteen sähköiseen toimintakulttuuriin.

Digitalisaatio vaatii johtajilta sitoutumista, muutosmyönteisyyttä, jatkuvaa uudistumista ja hyvin laaja-alaista yhteistyötä (STM 2016, 35). Myös haastateltavien kokemuksissa asenteen merkitys oli suuri; niin itse lähijohtajien kuin koko organisaationkin asenne. Digitalisaation suhtauduttiin positiivisesti. Digitalisaation ollessa selkeästi toiminnan apuna, koettiin se hyväksi. Yksi digitalisaation positiiviseksi koettu asia oli inhimillisten virheiden väheneminen, kuten myös Vähäkainu ja Neittaanmäki (2018, 18–20) kuvasivat. Muutostilanteissa verkostojen tuella on todella tärkeä merkitys niin johtajalle itselleen kuin koko organisaatiolle (Mäki ym. 2014, 18). Räsänen (2013, 57) kuvaamaa verkostojen hyötyä ei moniammatillisessa digitalisoituvassa työympäristössä osattu joka yksikössä vielä hyödyntää ja joissain paikoin se muodostui jopa kuormittavaksi tekijäksi. Haastateltavat kokivat verkostoista saatavan avun hyödyllisenä, mutta heillä oli myös hankaluuksia verkostoitua ja siten jakaa osaamista sekä kokemuksia. Organisaatioltakin olisi kaivattu tukea verkostoitumiseen mahdollistumiseen, joita voi olla esimerkiksi erilaiset suljetut verkostoitumisen mahdollistavat keskustelualustat lähijohtajille. Viitanen ja Lehto (2005) nostivat myös esille suurissa sairaaloissa lähijohtajien kokevan olevansa yksin odotusten ja vaatimusten välissä.

Lähijohtajien digitalisoituvassa työympäristössä korostuivat oma asenne sekä kyky johtaa itse itseään. Salmela-Aron ja Upadayan (2018) tutkimuksessa työntekijän elämän- ja uran vaihe sekä henkilökohtaiset resurssit vaikuttavat koettuun työhyvinvointiin. Koettu työhyvinvointi oli paljon myös persoonasidonnaista eli toinen nauttii työnteosta ja jatkaa sitä vielä vapaa-ajallakin kokematta sitä kuormittavana, kun taas toinen työskentelee vain ja ainoastaan määriteltynä työaikana. Toiset haastateltavista olivat ehkä enemmän uraishmisiä, mutta tärkeää heidänkin kohdallaan on itsestä huolehtiminen siten, ettei työnteko muutu liian kuormittavaksi. Molino kollegoineen (2016) oli nostanut esille, kuinka työholismilla on yhteyttä myöskin uupumiseen. Yksikköjen kokemassa työhyvinvoinnissa oli myös eroja. Työilmapiiri koettiin hyväksi, mutta joissain yksiköissä lähijohtamiseen oltiin tyytymättömiä. Digitalisaatio muokkaa työskentelytapoja: pyritään eroon hierarkisuudesta ja johtamisen pyritään olevan avointa (STM 2016, 31–32). Tässä koettiin olevan vielä puutteita avoimuuden suhteen, ison sairaalaorganisaation hierarkkisyyden koettiin olevan vielä vahvasti läsnä. Osa haastateltavista kyllä koki johtamisen myös avoimeksi, eli henkilökohtaiset erot nousivat myös haastateltavien kokemuksista.

Tarkasteltaessa digitalisaatiota lähijohtajien työn voimavaroina, niitä lisääviä tekijöitä olivat työskentelyä tukevat keinot ja työskentelyn mielekkyyttä lisäävät tekijät. Työskentelyä tukevia keinoja kuvasti työnhallinta, joka piti sisällään työskentelyä ja omaa osaamista tukevia tekijöitä. Teknologian koettiin tarjoavan lähijohtajille erilaisia apukeinoja, joilla heidän oli mahdollista vaikuttaa omaan työnhallintaansa. Mahdollisuuden vaikuttaa omaan työskentelyyn on tutkittu voimaannuttavan työntekijöitä (Tim ym. 2013, 236; Ninaus ym. 2015, 8). Lähijohtajat kokivatkin tietoteknologian tuomien apujen hallitsemisen ja hyödyntämisen helpottavan työskentelyä ja vähentävän muun muassa muistin varassa työskentelyä.

Hanna (2016, 12) korosti digitalisaation muutosprosessina vaativan johtamisosaamista, teknisten taitojen hyvää hallintaa ja oikeanlaisia verkostoja. Haastateltavat nostivatkin teknisten taitojen osaamisen tärkeäksi asiaksi ja ennen kaikkea koettiin hyvän perehdytyksen saaminen uusiin ohjelmiin lähes välttämättömäksi. Haastateltavat toivat myös esille laaja-alaisen osaamistarpeensa kuvatessaan työtään ”joka paikan höylänä”. Osaamistarpeiden laaja-alaisuus oli tunnistettu myös Zittingin ja kollegoiden (2018) sekä Trembleyn (2017, 249) tutkimuksissa. Trembley (2017) ja Salojärvi (2018) korostivat

vuorovaikutusosaamisen merkitystä tulevaisuuden johtamisessa ja johtajan roolin muutosta sen myötä enemmän työntekijöitä tukevaan suuntaan. Haastateltavien kokemuksissa nousi esille johtamisen muuttuneen enemmän valmentajamaiseksi ja henkilökunnan mukaan ottamisen päätöksentekoon lisääntyneen. Mäki kollegoineen (2014, 7) toi esille, kuinka lähijohtaja voi omalla avoimuudellaan ja toiminnallaan vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin. Samoin haastateltavat kuvasivat omaa hyvinvointiaan peilaten työyhteisönsä hyvinvointiin.

Yhteistyökykyä vaaditaan myös verkostoituvassa ja moniammatillisessa toiminnassa, jollaiseksi lähijohtajat kuvasivat työskentelyään. Räsänen (2013, 57) kuvaama terveydenhuollon moniammatillinen yhteistyö mahdollistaa oikein toimiessaan yhteistyön tuoman voimavarojen kasvun. Verkostojen hyötyä voidaan tulevaisuudessa hyödyntää laajemmin. Haastattelussa nousikin esiin, kuinka tukea ja osaamista voidaan hyödyntää myös työympäristön ulkopuolisistakin verkostoista.

Työn mielekkyyttä lisääviksi tekijöiksi tutkimuksessa nousivat työn luonne, asenne ja motivoivat tekijät. Teknologian mahdollistamat etäyhteydet vähentävät matkustamista paikasta toiseen ja helpottavat siten kiireen tunnetta. Goldenin (2009, 242) mukaan etätyöskentelyn uskotaan lisäävän työssä viihtymistä sekä vähentävän samalla myös organisaation kustannuksia. Haastateltavat kokivat etäyhteydet hyödyllisiksi ja aikaa säästäviksi. Varsinaista etätyöskentelyä kuitenkin hyödynsi vain harva haastateltavista, mutta he kokivat sen omaa työhyvinvointiaan tukevaksi. Automatisoitujen prosessien nähdään vähentävän työmäärää ja vapauttavan aikaa muille tehtäville (Vähäkainu & Neittaanmäki 2018, 18–20). Samoin myös haastateltavat toivat esille, kuinka prosessien automatisointi vähentää konkreettisesti tehtävän työn määrää. Tämän osa lähijohtajista koki työkuormitusta keventävänä ja toimintaa selkiyttävänä tekijänä.

Haastateltavat nostivat digitalisaation motivoiviksi tekijöiksi juuri työskentelyn helppouden ja ajan sekä askeleiden säästön, sekä sitä kautta myös työnhallinnan lisääntymisen. Otalan (2011, 82) mukaan motivaatio on se, joka saa meidät keskittymään asiaan, motivaatiolla voidaan edistää myös uuden oppimista. Digitalisaatio kuitenkin altistaa meidät jatkuvalle uuden oppimiselle, jolloin motivoivat tekijät ovat merkityksellisiä asioita. Jokaisen lähijohtajan kohdalla koettiin vaikuttavan myös ne omat henkilökohtaiset

voimavarat ja se mistä ne muodostuvat. Niiden koettiin muodostuvan työkyvyn ylläpidosta, omasta asenteesta ja verkostoista saatavasta tuesta. Haastateltavat kuvasivat tapoja huolehtia omasta hyvinvoinnistaan jollain työskentelyn vastapainolla, kuten liikunnalla, perheen yhteisellä ajalla, normaaleilla arkikuvioilla tai jopa opiskelujen avulla.

Tutkimustuloksissa digitalisaatio työn vaatimuksina koostui työskentelyä rasittavista tekijöistä, ympäristöstä ja itsestä aiheutuvista haasteista sekä kehityksessä mukana pysymisestä. Kehityksessä mukana pysymistä kuvattiin osaamisena ja sen ylläpitona. Tieto- ja viestintäteknologia tarjoaa jatkuvasti uusia sovelluksia, toimintoja ja työskentelymalleja, jotka työntekijöiden tulisi hallita (Ragu-Nathan ym. 2008). Myös haastateltavat kuvasivat näiden osaamista ja osaamisen ylläpitoa jatkuvaksi. Valta (2013, 100) totesi tutkimuksessaan, ettei terveydenhuollon tietojärjestelmien itseopetteluun ollut riittävästi materiaalia eikä resursoitu aikaa. Monet haastateltavista kuvasivatkin, kuinka ovat joutuneet itse opettelemaan ohjelmien käyttöä ja toivoivat enemmän selkeämpiä ohjeita. Osaamista tulisi ylläpitää jatkuvasti, mutta siihen ei tarjota myöskään riittävästi aikaa (ks. myös Räsänen 2013). Toisin sanoen lähijohtajat haluaisivat kehittää itseään, mutta siihen ei välttämättä ole aikaa tai sopivia koulutuksia.

Työskentelyä rasittaviksi tekijöiksi koettiin työn luonne ja kuormittavuus, jotka vaikeuttavat työnhallintaa. Digitalisaatioon liittyvää negatiivista informaation ja kommunikation yliannostusta kuvataan tutkimuksissa myös teknostressinä (ks. esim. Ragu-Nathan ym. 2008; Tarafdar ym. 2011; Ninaus ym. 2015). Digitalisaation myötä yhteydenottokanavia on useita. Haastateltavista osa kuvasi yhtenä eettisyyttä ja siten psyykkistä kuormitusta lisäävänä tekijänä tiedon väärinkäytön mahdollisuuden. Tietoa on niin paljon saatavilla, että jää käyttäjän vastuulle ymmärtää mitä tietoa voi käyttää mihin. Vaaditaan laajaa osaamista sekä ymmärrystä asiasta. Pitää myös ymmärtää erottaa kaikesta tietotulvasta uusin ja ajantasaisin tieto. Kivisen (2008, 135) mukaan suurin osa johtajista koki tarvitsevansa ohjausta omassa tiedonhallinnassa (ks. myös Räsänen 2013, 59). Osa haastateltavista koki myös, että omassa tiedonhallinnassaan olisi kehitettävää, vaikka kokivatkin taitonsa melko hyviksi. Riittäväällä osaamisella voidaan estää myös teknostressin syntyminen (Ragu-Nathan ym. 2008; Tarafdar ym. 2011; Fuglseth & Sørebo 2014).

Franssila kollegoineen (2014) toi esille digityön kuormittavuuden, joka näkyy työskentelyn nopeina muutoksina vaikuttaen työn suunnittelemiseen, työn pirstaleisuuteen ja työn kasautumiseen. Haastateltavien kokemukset vahvistivat tätä edellä kuvattua digityön luonteenpiirrettä. Teknologian mahdollistama vapaus koettiin kuormittavana. Työskentelyn tahdin koettiin digitalisaation myötä muuttuneen myös kiivaammaksi. Nauerwerck kollegoineen (2017) toi esille, kuinka tietotyön tyypillisimpiä työterveysongelmien aiheuttajia on juuri työskentelyn luoma paine. Kuormittavana tekijänä koettiin myöskin ohjelmien toimimattomuus ja kömpelyys. Terveysthuollon ohjelmiin liittyviä ongelmia on todettu useassa tutkimuksessa jo aiemmin (ks. esim. Kivinen ym. 2010; Kivinen ym. 2012; Vehko ym. 2018). Myös avunsaanti teknologisiin ongelmiin koettiin hitaaksi. Apua oli hyvin saatavilla, mutta koettiin, että sitä joutui odottamaan liian pitkään, joka taas invalidisoi koko sen päivän työskentelyä.

Työn luonteeseen voitiin liittää myös työajan hämärtyminen ja työskentelyn lopettamisen vaikeus. Myös Ninaus kollegoineen (2015) toi esille työajan hämärtyksen yhtenä stressitekijänä. Kaikki eivät sitä kokeneet stressaavana tekijänä, mutta joukosta löytyi myös niitä, joilla oli vaikeuksia irtautua töistä kotiin lähtiessä ja työt saattoivat seurata mukana vähintään ajatustasolla. Osan työskentely oli jopa niin intensiivistä, että oma tauotus unohtui, joka ilmeni työhyvinvoinnin heikentymisenä. Myös Molino kollegoineen (2016) toi esille työholismin yhteyden uupumiseen ja siten myös työhön sitoutumiseen.

Ympäristöstä ja itsestä aiheutuviin haasteisiin tutkimuksessa lukeutui asenne ja työympäristöstä johtuvat seikat päätöksentekoon liittyen sekä työergonomiasta huolehtiminen. Päätöksentekoon liittyviä stressaavia tekijöitä olivat muun muassa avoimuuden puute ja rajattu päätösvalta. Haastateltavat toivat myös esille sen, ettei päätöksenteossa välttämättä hyödynnetä riittävästi saatavaa tietoa. Tässä Trembleyn (2017) kuvaama johtamisen muuttuminen digitalisaation myötä avoimemmaksi, rohkaisevaksi ja tukevaksi ei toteudu. Lähijohtajien päätöksenteko koetaan rajatuksi ja suurin osa päätöksistä tuntuu tulevan sanelupolitiikkana. Myöskin Ilmarisen ja Koskelan (2015) kuvaama sairaalamaailman hierarkkisuudesta johtuva päätöksenteon hitaus tulee esille haastateltavien kokemuksissa.

Työympäristöön liittyvä sosiaalisen tuen puute voitiin kokea työhyvinvointia heikentävänä tekijänä. Haastateltavat kuvasivat osastonhoitajan kovin yksinäiseksi ja vertaistuki

koettiin todella tärkeäksi. Myös Nauwerck kumppaneineen (2017, 345) toi esiin yhdeksi tyypilliseksi työterveysongelmien aiheuttajaksi sosiaalisen tuen puutteen. Lähijohtajien työskentelyalueet olivat haastateltavien mukaan muuttuneet suuremmiksi ja yhteisten kokousten, joissa aiemmin pystyi näkemään kollegoita ja jakamaan kokemuksia, määrän koettiin vähentyneen. Nyt verkostoituminen oli omasta aktiivisuudesta ja vuorovaikutusosaamisesta kiinni. Vuorovaikutusosaaminen ja ennen kaikkea viestinnän osaaminen oli myös hyvin suuressa roolissa digitalisoituvassa työympäristössä. Digitalisaation koettiin mahdollistavan viestinnän nopeuden ja helppouden. Samalla koettiin nopeasti kirjoitettujen viestien lisääntyvän. Nämä voivat huonosti muotoiltuna aiheuttaa turhia väärinymmärryksiä. Varhelahti ja Mikkilä-Erdmann (2016) toivat esille asiantuntijatyössä teknologiavälitteisen viestinnän riittämättömän osaamistason. Myös haastateltavat kokivat, että viestintäosaaminen oli yksi tärkeä kehityksen kohde. Samoin Zitting kollegoineen (2018, 55) toi esille viestintäosaamisen merkityksen ja sen, että on ymmärrettävä myös oman roolin merkitys viestimisessä.

Oman asenteen ja omasta hyvinvoinnista huolehtimisen koettiin vaikuttavat myös työn kuormittavuuden kokemiseen ja stressin syntymiseen. Haastateltavat kuvasivat kuinka lähijohtajan työssä omia tunteita ei saa tuoda esille liian voimakkaasti ei negatiivisia eikä positiivisia. Toiset kokivat tämän tunteiden tukahduttamisen raskaana myös oman henkisen hyvinvoinnin kannalta. Psykkinen ja kognitiivinen kuormittavuus koetaankin digitalisoituvassa työympäristössä stressitekijäksi (STM 2015, 29–30). Pitkään paikallaan istumisen haastateltavat toivat esille rasitteena fyysiselle työhyvinvoinnilleen. Fyysisen työhyvinvoinnin ongelmat näyttäytyvätkin tuki- ja liikuntaelinten ongelmina sekä lihavuuden lisääntymisenä. (STM 2015, 29–30.) Työympäristöt olivat myöskin vanhoja ja haastateltavat kuvasivat, kuinka niissä tiloissa oli vain pystyttävä työskentelemään; vaadittiin sopeutumista.

Yksi haastateltavista kuvasi digitalisaatiota kaksiteräiseksi miekaksi, jota se pitkälti haastateltavien kokemusta perusteella tuntui olevan. Voikin sanoa, että moni työhyvinvointia lisäävä tekijä on samalla myös työhyvinvointia heikentävä tekijä. Aivan kuten työn voimavarojen ja vaatimustenkin mallissa, kyseessä on kaksiosainen polku ja eteneminen riippuu voimavarojen ja vaatimusten suhteesta (Schafeli ym. 2004; Hakanen 2011).

Tutkimustuloksissa itsensä johtamisen keinoja työhyvinvoinnin tukemiseen tarkasteltiin Sydänmaanlakan (2014, 145) jäsenyyksen mukaisesti. Fyysinen ja psyykkinen kunto yhdistettiin tutkimuksessa työskentelyä tukeviksi keinoiksi. Sosiaalista kuntoa tarkasteltiin muutosmyönteisyyden ja yhteisöstä saatavien voimavarojen kautta. Henkinen kunto taas nähtiin omaa toimintaa ohjaavana tekijänä. Ammatillinen kunto taas oli omien kasvu- ja kehityskohteiden tunnistamista ja niiden eteen työskentelynä. Itsensä johtamisen keinot työhyvinvoinnin tukemisen pohjautuvat vahvasti jo aiemmin kuvattuihin työn voimavarojen tukemiseen ja työn vaatimusten vähentämiseen.

Tarkasteltaessa työskentelyä tukevia keinoja, korostui itsestä huolehtiminen. Jokainen voi huolehtia omasta kehostaan kiinnittäen huomiota työskentelyergonomiaan, sekä huolehtimalla myös liikunnasta, riittävästä levosta ja työskentelyn tauotuksesta. Näitä keinoja haastateltavat toteuttivatkin, suurimmalla osalla oli vastapainona liikuntaa, lemmikkejä, perhe ja osa sai tätä vastapainoa myös opiskelusta. Heidän vastauksistaan nousi esille myös riittävän unen merkitys. Ninaus kollegooneen (2015, 8) toi esille, kuinka teknologia voi voimaannuttaa oman työnteon balansointimahdollisuudella. Toisaalta digitalisaation mahdollistama etätyöskentely aiheutti työskentelyn siirtymisen pois perinteisistä työposteistä ja siinä ergonomiaan kohdistuvatkin aivan uudenlaiset haasteet. Työergonomiasta huolehtiminen jääkin hyvin vahvasti työntekijän itsensä huolehdittavaksi. Erilaisia apukeinoja hyvän työergonomian ylläpitoon koettiin olevan tarjolla organisaation puolesta, mutta niiden hankkimiseen vaaditaan itse aktiivisuutta. Rauhallisesta työympäristöstä huolehtimisen koettiin lisäävän myös työhyvinvointia.

Psyykkinen kunto kuvasti mielenhallintaa, sisältäen muistista ja oppimisesta huolehtimisen. Lähijohtajat kokivat digitalisaation altistavan kognitiiviselle kuormitukselle (ks. myös STM 2015, 29–30). Riittäväällä mielen levolla voidaan torjua kognitiivista kuormitusta. Teknologiasta vapaasta ajasta tulee huolehtia, jotta aivot saavat levätä. Osa lähijohdajista kuvasi keinoikseen myös mielenhallintaa esimerkiksi mielihuolipurkkeja käyttäen. Haastateltavat kuvasivat työtään intensiiviseksi ja tauotuksen unohtuvan. Työn tauottamisesta jokaisen on mahdollista huolehtia itse. Osa haastateltavista kertoi vapaa-aikana käyttävänsä vähemmän laitteita vastapainona digityölle. Fyysinen ja psyykkinen kunto kuvastavat työkyvyn ylläpitämistä ja siten näyttäytyvät työskentelyä tukevana keinona, joista jokaisen on mahdollista itsenäisesti huolehtia.

Sosiaalinen kunto oli muutosmyönteisyyttä ja muilta saatavaa tukea eli sitä voisi kuvata yhteisön voimaksi. Digitalisaation myötä johtajilta vaaditaan sitoutumista, muutosmyönteisyyttä, jatkuvaa uudistumista ja hyvin laaja-alaista yhteistyötä (STM 2016, 35). Verkostojen merkitys ja sen lisäksi myös vuorovaikutusosaaminen korostuivat (ks. Mäki ym. 2014, 18). Verkostojen hyödyntäminen entistä laajemmin tukee myös työhyvinvointia ja näin jokainen lähijohtaja voi vaikuttaa työhyvinvointiinsa. Teknologia mahdollistaa laajat etäyhteydet, mutta tässä verkostoitumisen tukemiseen vaaditaan myös tukea organisaation suunnalta.

Henkistä työhyvinvointia voi kuvata toimintaa ohjaavaksi tekijäksi, joka koostuu omasta asenteesta, arvoista ja käytöksestä. Kuten Manka kollegoineen (2007, 5–9) totesi, omalla asenteellaan ja käytöksellään voi vaikuttaa koko työyhteisön asenteisiin ja työhyvinvointiin. Omat arvot määrittävät myös sen, miten suhtautuu työskentelyyn. Haastateltavat kuvasivat arvoja, kuten työ ei koskaan saa mennä ykköseksi elämässä, eli on opittava rajamaan vapaa-aika ja työaika. Omat arvot ovat myös toiminnan perusta. Digitalisaatio vaatii johtajilta sitoutumista, muutosmyönteisyyttä ja jatkuvaa uudistumista. (STM 2016, 35). Asenteen merkitys nousee esiin hyvin vahvana tekijänä. Lähijohtajien suhtautuminen muutokseen vaikutti myös heidän käyttäytymiseensä. Haastateltavien vastauksista nousi esille, kuinka positiivisuus auttaa eteenpäin. Positiivinen asenteen tärkeys korostuu digitalisaation välivaiheisuudessa, jossa ongelmia koettiin esimerkiksi teknologian toimimattomuutena. Positiivinen asenne kannustaa kokeilemaan ja kehittämään, vastoinkäymisistä huolimatta. Toisin sanoen positiivisuudella ja omia arvojaan kunnioittaen jokainen voi vaikuttaa omaan käytökseensä, omaan henkiseen hyvinvointinsa ja siten myös koko työyhteisön työhyvinvointiin.

Ammatillinen työhyvinvointi kuvastaa omasta osaamisesta huolehtimista, reflektointikykyä ja siten kykyä kehittyä. Tutkimuksessa tämä kiteytettiin omien kasvu- ja kehityskohneiden tunnistamiseksi ja niiden eteen työskentelemiseksi. Digitalisaation myötä vuorovaikutusosaamista vaaditaan tulevaisuuden johtajilta entistä enemmän ja johtamista voisi kuvata myös valmentajamaiseksi tukemiseksi (Trembley 2017, 249). Viestintäosaamisen merkitys on myös haastateltavien kokemuksen perusteella erittäin suuressa roolissa. Omasta osaamisesta tulee huolehtia. On tunnistettava omat kehityskohteet ja

työskenneltävä niiden saavuttamiseksi. Haasteltavat toivat esiin myös itseaktiivisuuden koulutuksiin hakeutumisessa. Digitalisaatio muuttaa oppimiskulttuuria jatkuvaksi elämänmittaiseksi oppimiseksi, korostaen yksilöiden omaa aktiivisuutta ja itseoppimista (Hanna 2016, 20). Tulee löytää ne itseä palvelevat teknologian tarjoamat avut, joilla voi keventää omaa työkuormaansa. Itsensä kehittämiseen on resursoitava enemmän aikaa. Räsänen (2013) tutkimuksessakin juuri siihen resursoidun ajan vähyys nousi esille. Samoin Valta (2013,100) toi esille kuinka ei myöskään itseopiskelulle varattu riittävästi aikaa eikä materiaaleja.

Kaikki nämä edellä mainitut työhyvinvoinnin osa-alueet vaikuttavat uudistumiskykyyn. Näiden lisäksi vaaditaan hyvää itseluottamusta, itsetuntemusta sekä reflektiotaitoa. (Sydänmaanlakka 2009, 152–156; Sydänmaanlakka 2014, 141–143). Itsesäätely ohjaa omaa motivaatiota sekä tiedonkäsittelyä (Ojala 2011, 82). Motivaatio taas mahdollistaa uuden oppimisen (Ojala 2011, 82). Vahvalla itseluottamuksella ja itsetuntemuksella sekä kyvyllä reflektoida omaa toimintaa, osaamista ja tarpeita, mahdollistetaan tavoitteiden luonti. Itsensä johtaminen onkin itsensä innostamista, tavoitteiden luomista ja omien älylisten resurssien hyödyntämistä parhaalla mahdollisella tavalla (Ojala 2001, 187).

6.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Digitalisaatio näkyi lähijohtajien työssä tieto- ja viestintäteknologian lisääntyneenä käytönä ja toimintaprosessien tehostamisena. Työskentelyn muutos koettiin osittain työkuorman lisääntymisenä ja myös tuen puutteena. Digitalisaation koettiin olevan keskeneräinen toimintojen suhteen, eikä siksi vielä kaikkea sen hyötyäkään ollut nähtävillä. Lähijohtajat kuvasivat asennettaan positiiviseksi ja odottavaiseksi tulevaisuuden suhteen.

Lähijohtajat kokivat digitalisaation työhyvinvoinnin tekijänä, mutta myös selviytymiskeinona. Teknologian tarjoamien välineiden ja ohjelmien koettiin helpottavan työskentelyä ja säästävän aikaa. Toisaalta ohjelmien toimimattomuus ja niiden aiheuttamat ongelmat lisäsivät työtä sekä veivät aikaa. Verkostoista saatava tuki koettiin tarpeelliseksi, mutta osalla haastateltavista oli vaikeuksia verkostojen luomisessa. Toimiminen verkostoista vaatii lähijohtajalta vahvaa vuorovaikutus- ja viestintäosaamista sekä yhteistyökykyä. Lähijohtajat kokivat tiedon saannin helpottuvan digitalisaation myötä. Vastakohtana sille koettiin informaatiotulvan, työn monitehtäväisyyden ja taukojen puutteen altistavan

teknostressin syntyyn. Työskentelyn helppous koettiin motivoivana tekijänä, mutta niin omalla kuin koko työympäristön asenteella digitalisaatioon koettiin olevan suuri merkitys työn mielekkääksi kokemiseen. Lähijohtajat kokivat, että yksikin negatiivinen asenne voi vahingoittaa koko työyhteisön työhyvinvointia.

Lähijohtajat kokivat osaamisen yhtenä voimavaratekijöistä ja sen puutteen vaatimuksena työhyvinvointiinsa. Digitalisaation kehityksessä mukana pysyminen vaatii lähijohtajilta laaja-alaista osaamista ja osaamisen ylläpitämistä. Digitalisaation muokkaama toimintaympäristö vaatii jatkuvaa itsensä kehittämistä, mutta myös aikaa oppimiselle. Osaaminen ei käsitä pelkästään tietoteknisiä taitoja, vaan vaaditaan hyvin laaja-alaista osaamista ja koko johtamisosaamisen uudistamista. Sairaalamailman tulee myös mukautua muutokseen, jotta digitalisaatiosta saadaan käyttöön enemmän sen työhyvinvointia tukevia hyötyjä. Lähijohtajat kokivat tarpeen koko työskentelykulttuurin muutokselle.

Jokaisen koettiin voivan vaikuttaa työhyvinvointiinsa itsensä johtamisella. Tärkeintä oli löytää hyvä tasapaino työn voimavarojen ja vaatimusten suhteen. Itsensä johtaminen on työhyvinvoinnin nuorallatanssia, jossa hyvän työn tasapainon sekä mielen ja kehon hallinnan avulla selvittää voittajina kuulujen ylitse. Lähijohtajien kokemuksissa korostui, kuinka ”digitalisaatio on kuin kaksiteräinen miekka”. Käyttäjän päätettäväksi jää, kummanko terän hän valitsee. Lähijohtajien kokemuksissa digitalisaation vaikutuksista työhyvinvointiin korostuu vahvasti oma asenne: johtaako itse itseään vai heittäytyykö sen johdettavaksi. Erään haastateltavan sanoin: ”Digitalisaatio on hyvä renki”.

Tein laadullisen tutkimuksen pienelle joukolle, jolloin kaikkia mahdollisia kokemuksia digitalisaation vaikutuksista työhyvinvointiin ei voitu saada esiin. Haastatellut lähijohtajat kuitenkin kokivat digitalisaation vaikuttavan heidän työhyvinvointiinsa. Mielenkiintoni heräsi tutkia laajemmin näitä ilmenneitä digitalisaation vaikutuksia lähijohtajien työhyvinvointiin ja jopa niiden yleistettävyyttä. Vastaavasti tutkimusta voisi myös laajentaa koskemaan kaikkia johdon eri tasoja. Tässä tutkimuksessa johtajien digitalisaatioasenteen koettiin vaikuttavan heidän työhyvinvointiinsa. Olisi mielenkiintoista tutkia johtajien asenteiden merkitystä teknostressin syntyyn. Tähän tutkimukseen vapaaehtoisesti osallistuneet henkilöt olivat kaikki digitalisaatiosta kiinnostuneita ja osa jopa innostuneita.

Olisi myös mielenkiintoista päästä kuulemaan negatiivisesti asennoituneiden kokemuksia.

Digitalisaatio muovaa työympäristöä, kuten Trembleyn (2017) kuvasi: tsunamin tavoin nopeasti ja totaalisesti. Koska lähijohtajat kuvasivat digitalisaatiota keskeneräiseksi ja uutta teknologiaa ollaan parhaillaan ottamassa käyttöön, voisi tämän saman tutkimuksen toteuttaminen myöhemmin uudelleen tuoda mielenkiintoista tietoa. Tuloksia olisi mahdollista verrata nyt saatuihin tuloksiin eli miten digitalisaatio on muuttanut lähijohtajien työtä ja heidän kokemaansa työhyvinvointia.

LÄHTEET

Ahonen Outi, Kinnunen Ulla-Mari, Kouri Pirkko, Liljamo Pia & Saranto Kaija 2016. Sähköisten terveyspalvelujen strategia hoitotyöhön – Nyt on sen implementoinnin aika. Finnish Journal of eHealth and eWellware 8(4), 231–233. Saatavissa: <https://journal.fi/finjehew/article/download/60200/21102>. (Luettu: 8.4.2019)

Alasoini Tuomo 2015. Digitalisaatio muuttaa työtä – millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? Työpoliittinen aikakauskirja 2, 26–37.

Alasuutari Pertti 2001. Laadullinen tutkimus. Osuuskunta vastapaino, Tampere.

Anttonen Hannu & Räsänen Tuula 2009. Työhyvinvointiin liittyvät mallit ja toiminta kumppanimaissa. Teoksessa Anttonen Hannu & Räsänen Tuula (toim.) Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos, Helsinki, 5-8.

Apotti 2018. Apotti-hanke. Saatavissa: <http://www.apotti.fi/apotti-hanke/> (Luettu: 20.5.2018)

Chari Ramya, Chang Chia-Chia, Sauter Steven L., Petrun Sayers Elizabeth L, Cerully Jennifer L., Schulte Paul, Schill Anita L. & Uscher-Pines Lori 2018. Expanding the Paradigm of Occupational Safety and Health A New Framework for Worker Well-Being. Journal of Occupational and Environmental Medicine 60(7), 589–593.

Demerouti Evangelia, Nachreiner Friedhelm, Bakker Arnold B & Schaufeli Wilmar B 2001. The Job Demands-Resources Model of Burnout. Journal of Applied Psychology 86(3), 499–512.

Digibarometri 2017. Liikenne- ja viestintäministeriö, Tekes, Teknologiateollisuus ja Verkkoteollisuus. Taloustieto Oy, Helsinki. Saatavissa: <http://www.digibarometri.fi> (Luettu: 10.3.2018)

Digibarometri 2018. Liikenne- ja viestintäministeriö, Tekes, Teknologiateollisuus ja Verkkoteollisuus. Taloustieto Oy, Helsinki. Saatavissa: https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/digibarometri-2018.pdf (Luettu: 16.6.2018)

Eskola Jari 2007. Teemahaastattelututkimuksen toteuttamisesta. Teoksessa Viinämäki Leena & Saari Erkki (toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Tammi, Helsinki, 32–46.

Ferrari Anusca 2012. Digital Competence in Practice: An Analysis of Frameworks. Joint Research Centre Technical Reports, European Commission, European Union. Saatavissa: http://is.jrc.ec.europa.eu/pages/EAP/documents/FinalCSReport_PDFPARAWEB.pdf (Luettu: 10.4.2019)

Forma Pauli & Pekka Toni 2017. Huipulla tulee? Kuntajohtajien työhyvinvointi, johtamisen konteksti ja muutosalttius. Kunnallistieteiden aikakauskirja 2, 49–60. Saatavissa: <http://elektra.helsinki.fi/ezproxy.uef.fi:2048/se/k/0356-3669/45/2/huipulla.pdf> (Luettu: 23.2.2018)

Franssila Heljä, Okkola Jussi & Savolainen Reijo 2014. Tietotyön informaatioergonomian arviointi- ja kehittämismenetelmä. Työsuojelurahasto, Tampereen yliopisto. Saatavissa: http://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96397/tietotyön_informaatioergonomian_2014.pdf?sequence=1 (Luettu 3.6.2018)

Freudenberger Herbert J. 1974. Staff Burn-Out. Journal of Social Issues 30(1), 159–165.

Fuglseth Anna Mette & Sørrebø Øystein 2014. The Effects of Technostress Within the Context of Employee Use of ICT. Computers in Human Behavior 40, 161–170.

Golden Timothy D. 2009. Applying Technology to Work: Toward a Better Understanding of Telework. Organization Management Journal 6(4), 241–250.

Hakanen Jari 2005. Työuupumuksesta työn imuun. Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 27, Työterveyslaitos, Helsinki.

- Hakanen Jari 2011. Työn imu. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Hanna Nagy 2016. Mastering Digital Transformation: Towards a Smarter Society, Economy, City and Nation. Emerald Publishing, UK.
- Hassinen Saara 2019. Terveysteknologian vuosi 2019. Saatavissa: https://healthtech.teknologiateollisuus.fi/sites/healthtech/files/healthtech_finland_vuosijulkaisu_2019.pdf (Luettu 5.5.2019)
- Hiltunen Annamaria, Mukka Milla, Hörhammer Iris & Kaila Minna 2017. eSOTE-tutkimus Suomessa ja muualla maailmassa. Kartoituksen loppuraportti. Aalto-yliopisto & Helsingin yliopisto.
- Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena 2001. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki university press, Helsinki.
- Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula 1997/2002. Tutki ja kirjoita. 6–8.painos, Tammi, Helsinki.
- Holopainen Arja, Junttila Kristiina, Jylhä Virpi, Korhonen Anne & Seppänen Salla 2014. Johda näyttö käyttöön hoitotyössä. Fioca, Helsinki.
- Husman Päivi & Johanson Jan- Erik 2015. Sumussa, karussa, aidattuna. Teoksessa Virtanen Pasi, Stenvall Jari & Rannisto Pasi-Heikki (toim.) 2015. Tiedolla johtaminen. Tampere university press, Tampere, 69–88.
- Hyppönen Hannele & Ilmarinen Katja 2016. Sosiaali- ja terveydenhuollon digitalisaatio. Suomen sosiaalinen tila 2/2016, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131301/URN_ISBN_978-952-302-739-8.pdf?sequence=1 (Luettu: 18.6.2018)
- Häggman-Laitila Arja & Romppanen Johanna 2017. Outcomes of Interventions for Nurse Leaders' Well-Being at Work: A Quantitative Systematic Review. Journal of Advanced Nursing 74(1), 34–44.
- Ilmarinen Vesa & Koskela Kai 2015. Digitalisaatio yritysjohdon käsikirja. Talentum, Helsinki.
- Jalonen Harri 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa Virtanen Pasi, Stenvall Jari & Rannisto Pasi-Heikki (toim.) Tiedolla johtaminen. Tampere university press, Tampere, 40–68.
- Janssen José, Stoyanov Slavi, Ferrari Anusca, Punie Yves, Pannekeet Kees & Sloep Peter 2013. Experts' Views on Digital Competence: Commonalities and Differences. Computers & Education 68, 473–481.
- Jauhiainen Annikki, Sihvo Päivi, Ikonen Helena & Rytönen Pirjo 2014. Kansalaisilla hyvät valmiudet sähköisiin terveyspalveluihin. Finnish Journal of eHealth and eWelfare 6(2-3), 70–78.
- Junttila Kristiina, Meretoja Riitta, Seppälä Anja, Tolppanen Esa-Matti, Ala-Nikkola Taina & Silvennoinen Leena 2007. Data Warehouse Approach to Nursing Management. Journal of Nursing Management 15(2), 155–161.
- Kaivo-Oja Jari 2016. Teknologinen murros terveydenhuollossa. Teoksessa Pirhonen Kaija (toim.) Hoitotyön vuosikirja 2016 Teknologia sosiaali- ja terveydenhuollossa. Fioca, Helsinki, 73-90.
- Kananen Jorma 2008. KVALI, kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja 93, Jyväskylä.
- Kananen Jorma 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja, Jyväskylä.
- Karasek Robert A. 1979. Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. Administrative Science Quarterly 24(2), 285–308.

Karisalmi Nina, Kaipio Johanna, & Kujala Sari 2018. The Role of Healthcare Personnel in Motivating and Guiding Patients in the Use of eHealth Services. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare* 10(2–3), 210–220.

Karttunen Anna, Sipponen Jouni, Tukiainen Tanja, Taskinen Helena, Hakulinen Hanna, Kesti Pirkko, Laaksonen Maire & Lammintakanen Johanna 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen: käytäntöjä ja kokemuksia Elvo-hankkeesta. General series 20, UEF, Kuopio.

Kinnunen Juha 2018. KSKS- sairaalahanke. Luento 11.1.2018, verkostoituvat ja digitalisoituvat -kurssi, UEF.

Kinnunen Ulla & Feldt Taru 2005. Hyvinvointi työssä. Teoksessa Kinnunen Ulla, Feldt Taru & Mauno Saija (toim.) Työ leipälajina. PS-kustannus, Jyväskylä, 13–37.

Kivekäs Eija, Kuosmanen Pasi, Kinnunen Ulla-Mari, Kansanen Martti & Saranto Kaija 2019. Sähköiset terveysterveystulokset osaksi potilaan arkea. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare* 11(1–2), 25–37.

Kivinen Tuula & Lammintakanen Johanna 2012. The Success of a Management Information System in Health Care – A Case Study from Finland. *International Journal of Medical Informatics* 82(2), 90–97.

Kivinen Tuula 2008. Tiedon ja johtamisen osaaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 158. Terveystalouden- ja talouden laitos. Kuopion yliopisto, Kuopio.

Klemola Katja, Uusi-Ilkainen Katja & Askola Tero 2014. Sosiaali- ja terveysterveystulosten tietojohdantamisen käsikirja. Sitra, Helsinki.

Koivunen Marita, Välimäki Maritta, Koskinen Anita, Stagers Nancy & Katajisto Jouko 2008. The Impact of Individual Factors on Healthcare Staff's Computer Use in Psychiatric Hospitals. *Journal of Clinical Nursing*, 18(8), 1141–1150.

Koppa 2015. Hermeneutiikka, Koppa, Jyväskylän yliopisto. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset/hermeneutiikka> (Luettu 24.4.2018)

Kuula Arja 2006. Tutkimusetiikka. Vastapaino, Tampere.

Lammintakanen Johanna, Kivinen Tuula & Saranto Kaija 2010. Use of Electronic Information Systems in Nursing Management. *International Journal of Medical Informatics* 79(5), 324–331.

Lunden Anne, Teräs Marianne, Kvist Tarja & Häggman-Laitila Arja 2017. A Systematic Review of Factors Influencing Knowledge Management and the Nurse Leaders' Role. *Journal of Nursing Management* 25(6), 407–420.

Mamia Tero 2009. Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa Blom Raimo & Hautaniemi Ari (toim.) Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Gaudeamus, Helsinki, 20–55.

Manka Marja-Liisa & Manka Marjut 2009. Työhyvinvointi. Alma Talent, Helsinki.

Manka Marja-Liisa, Kaikkonen Maija-Leena & Nuutinen Sanna 2007. Hyvinvointia työyhteisöön eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan sosiaalirahasto, Tampere. Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf> (Luettu 5.3.2018)

Maslach Christina. & Leiter Michail P. 2008. Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512.

Mayor Päivi & Risku Marjo 2015. Opas yksilölliseen motivointiin, 16 perustarvetta johtamisen apuna. Talentum, Helsinki.

Molino Monica, Bakker Arnold B. & Ghislieri Chiara 2016. The Role of Workaholism in the Job Demands-Resources Model. *Anxiety, Stress, & Coping* 29(4), 400–414.

Myllymaa Jaana & Saadetdin Suna 2016. Teknologia muuttaa hoitotyön johtamista -miten johtajan työ muuttuu? Teoksessa Pirhonen Kaija (toim.) Teknologia sosiaali- ja terveydenhuollossa. Hoitotyön vuosikirja 2016. Fioca, Helsinki, 101–122.

Mähönen Erno 2017. Työolobarometri 2016. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja TEM raportteja 10, Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79257/TEMrap_10_2017_verkkojulkaisu.pdf (Luettu: 3.2.2019)

Mäkinen Olli 2006. Tutkimusetiikan ABC. Tammi, Helsinki.

Nauwerck Gerolf, Cajander Åsa & Lind Thomas 2017. Digital Transformation and the Changing Role of Student Administrators: A Case Study. *European Journal of Higher Education IT* 4(1), 345–353.

Neck Christopher P. & Houghton Jeffery D. 2006. Two Decades of Self-leadership Theory and Research Past Developments, Present Trends, and Future Possibilities. *Journal of Managerial Psychology* 21(4), 270–295.

Nguyen Bang Viet, Burstein Frada & Fisher Julia 2015. Improving Service of Online Health Information Provision: A Case of Usage-driven Design for Health Information Portals. *Information Systems Frontiers* 17(3), 493–511.

Niiranen Vuokko, Seppälä-Järvelä Riitta, Sinkkonen Merja & Vartiainen Pirkko 2010. Hybridijohtaminen. Teoksessa Niiranen Vuokko, Seppälä-Järvelä Riitta, Sinkkonen Merja & Vartiainen Pirkko (toim.) Johtaminen sosiaalialalla. Gaudeamus, Helsinki, 157–173.

Nilsson Lina & Eriksén Sara & Borg Christel 2016. The Influence of Social Challenges when Implementing Information Systems in a Swedish Health-care Organisation. *Journal of Nursing Management* 24(6), 789–797.

Ninaus Katharina, Diehl Sandra, Terlutter Ralf, Chan Kara & Huang Anqi 2015. Benefits and Stressor-Perceived Effects of ICT Use on Employee Health and Work Stress: An Exploratory Study from Austria and Hong Kong. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being* 10(1), 1–15.

OECD 2005. The Definition and Selection of Key Competencies. The OECD Program Definition and Selection of Competencies. Executive summary 30. Saatavissa: <http://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf> (Luettu: 26.6.2018)

Ojalainen Anniina & Neittaanmäki Pekka 2018. Tekoäly terveydenhuollossa -katsaus Aasiaan. *Informaatioteknologian tiedekunnan julkaisuja* 53, Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Otala Leenamajja & Ahonen Guy 2003. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. WSOY, Helsinki.

Otala Leenamajja 2011. Älyllinen kunto, tuottavuutta töihin. WSOYPro, Helsinki.

Paasivaara Leena 2010. Itsensä kokoinen johtaja. Tammi, Helsinki.

Perustuslaki 731/1999.

Petrakaki Dimitri, Klecun Ela & Conford Tony 2016. Changes in Healthcare Professional Work Afforded by Technology: The Introduction of a National Electronic Patient Record in an English Hospital. *Organization* 23(2), 206–226.

Pihlainen Vuokko, Kivinen Tuula & Lammintakanen Johanna 2016. Argumentoiva Delfoi-menetelmä tulevaisuuden johtamisosaamisen tutkimusmenetelmänä. *Hallinnon tutkimus* 35(3), 204–217.

Plesner Ursula, Justesen Lise & Glerup Cecilie 2018. The Transformation of Work in Digitized Public Sector Organizations. *Journal of Organizational Change Management* 31(5), 1176–1190.

Pohjola Anneli 2007. Eettisyyden haaste tutkimuksessa. Teoksessa Viinamäki Leena & Saari Erkki (toim.) *Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen*. Tammi, Helsinki, 11–31.

Pohjonen Soile 2017. Hyvinvointipalveluiden ekosysteemi ja digitalisaation tarjoamat uudet mahdollisuudet. Teoksessa Pohjonen Soile & Noso Marika 2017. *Kansalainen keskiöön! Näkökulmia sote- uudistukseen*. Kunnallisanalan kehittämissäätiö, julkaisu 2, 57–64. Saatavissa: <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2017/04/nakokulmia-sote-uudistukseen.pdf#page=63> (Luettu: 20.5.2018)

Pors Anja Svejgaard 2015. Becoming Digital – Passages to Service in the Digitized Bureaucracy. *Journal of Organizational Ethnography* 4(2), 177–192.

Premsky Marc 2001. Digital Natives, Digital Immigrants part 1. *On the Horizon*, 9(5), 1–6.

Ragu-Nathan T. S., Tarafdar Monideepa, Ragu-Nathan Bhanu S. & Tu Qiang. 2008. The Consequences of Technostress for End Users in Organizations: Conceptual Development and Empirical Validation. *Information Systems Research* 19(4), 417–433.

Rauramo Päivi 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä. Saatavissa: https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf (Luettu: 6.3.2018)

Reponen, Jarmo, Kangas Maarit, Hämäläinen Päivi, Keränen Niina & Haverinen Jari 2018. Tieto- ja viestintäteknologian käyttö terveydenhuollossa 2017: Tilanne ja kehityksen suunta. *THL Raportti 5*. Oulun yliopisto & Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki.

Ritaranta Sipriina 2018. Digiloikka on jo otettu. *Työpiste verkkolehti* 3.1 2018, Työterveyslaitos. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/digiloikka-on-jo-otettu/> (Luettu 17.4.2018)

Ruusuvuori Johanna 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti (toim.). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino, Tampere, 424–431.

Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti (toim.) *Haastattelun analyysi*. Vastapaino, Tampere, 9–36.

Räsänen Marjo 2013. Johtamisen kompetenssien sisältö ja sen kehittyminen lähijohtajien kuvaamana. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 41(1), Helsinki, 48–64.

Räty Laura, Huovinen Susanna & Haatainen Tuula 2014. Tieto hyvinvoinnin ja uudistuvien palveluiden tukena. *Sote-tieto hyötykäyttöön-strategia 2020*. Sosiaali- ja terveysministeriö, Kuntaliitto. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70321/URN_ISBN_978-952-00-3548-8.pdf (Luettu 30.5.2018)

Saaranen-Kauppinen Anita & Puusniekka Anna 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkójulkaisu]. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, Tampere. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> (Luettu: 24.4.2018)

Salanova Marisa, Llorens Susana & Cifre Eva 2013. The Dark Side of Technologies: Technostress Among Users of Information and Communication Technologies. *International Journal of Psychology* 48(3), 422–436.

Salmela-Aro Katariina & Upadaya Katja 2018. Role of Demands-Resources in Work Engagement and Burnout in Different Career Stages. *Journal of Vocational Behavior* 108, 190–200.

Salojärvi Sari 2018. Digitalisaatio haastaa henkilöstöjohtamisen – HR:n näytönpaikka. *Työn tuuli* 27(1), Helsinki, 8–19.

Sannemann Ritva-Liisa 2016. Teknologia uudistaa terveysalaa Euroopassa. Teoksessa Europa. Euroopan komission Suomen-eduston teema- julkaisu 4, 5–8. Saatavissa: https://ec.europa.eu/finland/sites/finland/files/europa_teema_4_2016_final.pdf (Luettu 5.5.2019)

Saranto Kaija & Kuusisto-Niemi Sirpa 2017. Tiedon hallinta johtamisessa. Teoksessa Rissanen Sari & Lammintakanen Johanna (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Sanoma Pro, Helsinki.

Satulehto Markku 1992. Elämismaailma tieteiden perustana, Edmund Husserlin tieteen filosofia. Filosofisia tutkimuksia Tampereen yliopistosta 33, Tampere.

Schaufeli Wilmar B. & Bakker Arnold B. 2004. Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior* 25(3), 293–315.

Schaufeli Wilmar B. & van Dierendonck Dirk 1993. The Construct Validity of Two Burnout Measures. *Journal of Organizational Behavior* 14(7), 631–647.

Schaufeli Wilmar B., Salanova Marisa, Gonzales-Roma Vicente & Bakker, Arnold 2002. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *The Journal of Happiness Studies* 3(1), 71–92.

Schulte Paul & Vainio Harri 2010. Well-Being at Work -Overview and Perspectives. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 36(5), 422–429.

Seppälä Antto & Puranen Kaija 2019. Sote-tieto hyötykäyttöön 2020 strategian väliarviointi. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 1. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161328/1_2019_Sote-tieto%20hyotykyttoon%20strategian%20valiarvointi_netti.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Luettu 9.5.2019)

Siitonen Juha 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Väitöskirja. Acta Universitatis Oulensis sarja E. Kasvatustieteiden tiedekunta. Oulun yliopisto, Oulu.

Sipilä Juha & Vehviläinen Anu 2015. Digitalisaatiolla tuottavuusloikka. Valtiovarainministeriö, avoin kirje, ministeriöt, kuntaverkostot. Saatavissa: http://vm.fi/documents/10623/1464506/VM_1184_00-01-02-02_2015_avoin_kirje_digitalisaatiohaaste.pdf/bf2c3dda-13b7-4054-bf1f-b4803a7dd4a4 (Luettu: 11.4.2018)

Skakon Janne, Nielsen Karina, Borg Vilhelm & Guzman Jaime 2010. Are Leaders' Well-Being, Behaviours and Style Associated with the Affective Well-Being of Their Employees? A systematic Review of Three Decades of Research. *Work & Stress* 24(2), 107–139.

STM 2014. Tieto hyvinvoinnin ja uudistuvien palvelujen tukena- Sote-tieto hyötykäyttöön-strategia 2020. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70321/URN_ISBN_978-952-00-3548-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Luettu: 3.3.2018)

STM 2015. Työelämä 2025- katsaus, työelämän ja työympäristön muutosten vaikutukset työsuojeluun ja työhyvinvointiin. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja 16/2015, Helsinki. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70339/URN_ISBN_978-952-00-3573-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Luettu: 3.3.2018)

STM 2016. Digitalisaatio terveyden- ja hyvinvoinnin tukena, Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjaukset 2025. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 5/2016, Helsinki. Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75526/JUL2016-5-hallinnonalan-ditali-saation-linjaukset-2025.pdf> (Luettu: 3.3.2018)

STM 2017. Sote- ja maakuntauudistuksen digitalisaatio tehdään yhdessä – tietojärjestelmät rakennetaan vaiheittain. Sosiaali- ja terveysministeriö, tiedote 80/2017. Saatavissa: http://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/sote-ja-maakuntauudistuksen-digitalisaatio-tehdään-yhdessä-tietojarjestelmat-rakennetaan-vaiheittain (Luettu: 3.3.2018)

Sydänmaanlakka Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen, luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum, Helsinki.

Sydänmaanlakka Pentti 2014. Älykäs itsensä johtaminen ja hyvinvointi. Teoksessa: Sydänmaanlakka Pentti (toim.) Tulevaisuuden johtaminen 2020. Pertec, Espoo.

Tarafdar Monideepa, Tu Qiang, Ragu-Nathan T.S. & Ragu-Nathan Bhanu S. 2011. Crossing to the Dark Side: Examining Creators, Outcomes, and Inhibitors of Technostress. *Communications of the ACM* 54(9), 113–120.

TENK 2012. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Saatavissa: http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf (Luettu: 24.4.2018)

Terveyskylä 2019. Erikoissairaanhoidon verkkopalvelu. Saatavissa: <https://www.terveyskyla.fi/tietoa-terveyskylästä/mikä-on-terveyskylä-fi> (Luettu 9.5.2019)

THL 2017. Digitsyö- ja stressi- hanke. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-asiantuntijatyo/hankkeet-ja-ohjelmat/miten-tietojarjestelmat-palvelevat-terveydenhuollon-ammattilaisten-tyota-vaikutukset-tyohon-ja-tyoohyvinvointiin-digitsyo-ja-stressi-hanke-> (Luettu 17.4.2018)

Tietosuojalaki 1050/2018.

Tims Maria, Bakker Arnold B. & Derks Daantje 2013. The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being. *Journal of Occupational health Psychology* 18(2), 230–240.

Trembley Ken 2017. Healthcare @ The Speed of Thought: A Digital World Needs Successful Transformative Leaders. *Healthcare Management Forum* 30(5), 246–251.

Trus Marija, Razbadauskas Arturas, Doran Diane & Suominen Tarja 2012. Work-Related Empowerment of Nurse Managers: A Systematic Review. *Nursing and Health Sciences* 14(3), 412–420.

TTL 2018. Työhyvinvointi, Työterveyslaitos. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyoohyvinvointi/> (Luettu: 3.5.2018)

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

Tuomivaara Seppo, Lindholm Harri & Käsälä Marja 2017. Short-Term Physiological Strain and Recovery among Employees Working with Agile and Lean Methods in Software and Embedded ICT Systems. *International Journal of Human–Computer Interaction* 33(11), 857–867.

UNA 2019. Valtakunnallinen tiedonhallinta- ja integraatoratkaisu. Saatavissa: <https://unaoy.fi/una-ohjelmat/una-ydin/> (Luettu 5.5.19)

Valta Maija 2013. Sähköisen potilastietojärjestelmän sosiotekninen käyttöönotto: seitsemän vuoden seuranta tutkimus odotuksista omaksumiseen. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopiston julkaisuja 62. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto, Kuopio.

Valtioneuvosto 2018a. Digitalisaatio, kokeilut ja normien purkaminen. Saatavissa: <http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/digitalisaatio> (Luettu: 3.3.2018)

Valtioneuvosto 2018b. Alueuudistus, Sote-palvelut, digitalisaatio. Saatavissa: <http://alueuudistus.fi/soteuudistus/digitalisaatio> (Luettu: 3.3.2018)

Varhelahti Mervi & Mikkilä-Erdmann Mirjamaija 2016. Viestintää teknologian välityksellä asiantuntijaverkostoissa. *Media & viestintä* 39(3), 161–183.

Vehko Tuulikki, Hyppönen Hannele, Ryhänen Miia, Tuukkanen Johanna, Ketola Eeva & Heponiemi Tarja (2018). Tietojärjestelmät ja työhyvinvointi – terveydenhuollon ammattilaisten näkemyksiä. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare* 10(1), 143–163.

Vepsäläinen Tapio, Siimar Mari, Nykänen Pirkko, Hiltunen Riina & Suomi Reima 2017. Sote-tietojohdamisen alueellinen tavoitearkkitehtuuri ja ekosysteemi Varsinais-Suomen alueella. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja sarja E-2, Turku.

Viitanen Elina & Lehto Juhani 2005. Lähijohtaminen ja – johtajuus: uusi johtamisympäristö kulttuuriperinteen muokkaajana. Teoksessa Vuori Jari (toim.) Terveys ja johtaminen. WSOY, Helsinki, 117–130.

Virtuaalisairaala 2017. Digioppia terveydenhuollon ammattilaisille. Saatavissa: <http://www.virtuaalisairaala2.fi/fi/ajankohtaista/digioppia-terveydenhuollon-ammattilaisille-> (Luettu: 20.5.2018)

Virtuaalisairaala 2018. Virtuaalisairaala esittely. Saatavissa: <http://www.virtuaalisairaala2.fi/fi/esittely#kysymys2> (Luettu: 20.5.2018)

Vuori Jari 2005. Päätöksenteko dialogisesti oppivassa ja johdetussa työyhteisökulttuurissa. Teoksessa Vuori Jari (toim.) Terveys ja johtaminen. WSOY, Helsinki, 218–259.

Vähäkainu Petri & Neittaanmäki Pekka 2018. Digitaalisista sairaaloista kognitiivisiin sairaaloihin. Informaatioteknologian tiedekunnan julkaisuja 44, Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Warshawsky Nora E., Wiggins Amanda T. & Rayens Mary Kay 2016. The Influence of the Practice Environment on Nurse Managers' Job Satisfaction and Intent to Leave. *The Journal of Nursing Administration* 46(10), 501–507.

Zitting Joakim, Niiranen Vuokko & Lammintakanen Johanna 2018. Kunta-alan osaaminen tulevaisuudessa. *Focus Localis* 46(3), 51–68.

TEEMAHAASTATTELURUNKO

1. Yleistilanne:
 - Johtamiskokemus
 - Muutos työskentelyssä
 - Käytössä olevat digitaaliset työkalut/prosessit
 - Yksikön/oma työhyvinvointi
 - Oma suhtautuminen digitaalisuuteen

2. Lähijohtajan kokemukset digitalisaatiosta ja sen vaikutuksista työhyvinvointiin

3. Digitalisaation tuomat lähijohtajan työtyytyväisyyttä/ työhyvinvointia lisäävät voimavarat

4. Digitalisaation aiheuttamat lähijohtajan työtyytymättömyyttä/stressiä lisäävät vaatimukset

Tutkittavien tiedote ja suostumus



Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos

Arvoisa vastaanottaja,

Kutsun Teidät osallistumaan tutkimushaastatteluun, jossa kerään tutkimusaineistoa Itä-Suomen yliopiston Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitokselle tekemääni pro gradu -tutkimukseen. Tutkimuksen aiheena on ”Lähijohtajien työhyvinvointi digitalisoituvassa sairaalamaailmassa”. Tutkimusta ohjaavat professori Johanna Lammintakanen ja yliopistonlehtori Virpi Jylhä.

Tutkimuksen tavoite:

Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää digitalisaation vaikutusta lähijohtajien työhyvinvointiin sekä keinoja, joilla he voisivat itse vaikuttaa hyvinvointiinsa. Tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, minkälaisia kokemuksia lähijohtajilla on digitalisaation vaikutuksesta heidän työhyvinvointiinsa ja miten he voisivat itse vaikuttaa siihen digitalisoituvassa sairaalamaailmassa. Työhyvinvointia tarkastellaan terveydenhuollossa työskentelevien lähijohtajien kokemana sairaalaympäristössä ja itsensä johtamisen näkökulmasta. Tästä tutkimuksesta saatavaa tietoa voidaan hyödyntää lähijohtajien työhyvinvoinnin tukemiseen digitalisoituvassa toimintaympäristössä ja siten vaikuttaa myös organisaation menestykseen.

Tutkimusmenetelmät:

Kerään tutkimusaineiston yksilöllisinä teemahaastatteluina [REDACTED] toimialan osastonhoitajilta syksyn 2018- kevään 2019 aikana. Haastattelut nauhoitetaan ja tallennetaan tiedostoiksi, jotka litteroin ja anonymisoin itse. Haastattelussa ei kysytä tutkimukseen osallistuvien henkilöiden yksilöinti- eikä yksikkötietoja. Haastattelussa Teille esitetään kysymyksiä ja Teitä pyydetään kertomaan ja kuvaamaan kokemuksianne ja ajatuksianne digitalisaatioon ja työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Haastatteluaineistoa käsittelee ainoastaan tutkimuksen tekijä, eivätkä tutkimukseen osallistuvien tiedot tai työyksiköt tule missään vaiheessa julkisuuteen.

Haastattelutilanteen alussa esittelen Teille lyhyesti aineiston käsittelyn sekä raportoinnin. Haastatteluun osallistuminen vie aikaa noin 30- 60 minuuttia. **Jokaisen haastatteluun osallistuvan kokemukset ja kuvaukset ovat erittäin tärkeitä**, jotta ymmärrys digitalisaation vaikutuksista lähijohtajien työhyvinvointiin lisääntyy.

Kieltäytyminen tutkimuksesta:

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista, ja tutkimukseen osallistumisen voitte keskeyttää missä tahansa sen vaiheessa. Jos haluatte perua

suostumuksenne osallistua tutkimukseen, Teitä koskeva ei anonymisssä muodossa oleva tutkimusmateriaali hävitetään.

Luottamuksellisuus:

Tutkimuksessa noudatetaan tieteelliselle tutkimukselle asetettuja eettisiä periaatteita sekä Itä-Suomen yliopiston ohjeistoa tutkimuksen etiikasta ja tutkimusaineiston käsittelystä. Lupa tutkimuksen suorittamiselle on saatu Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiristä (HUS). Tutkimussuunnitelman ovat hyväksyneet tutkimuksen ohjaajat professori Johanna Lammintakanen ja yliopistolehtori Virpi Jylhä, Itä-Suomen yliopiston Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitokselta. Haastateltavien anonymiteetti turvataan ja tutkija huolehtii aineiston oikeanmukaisesta säilytyksestä. Tutkija säilyttää anonymisoitua aineistoa puoli vuotta tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Tutkimusaineistoa käsittelee ainoastaan tutkimuksen tekijä, ja tutkimuksen ohjaajilla on pääsy aineistoon vain niiltä osin, kuin se on tutkimuksen ohjauksen kannalta välttämätöntä.

Allekirjoittamalla tämän tiedotteen **annatte suostumuksenne osallistua haastattelututkimukseen, sen nauhoittamiseen ja käyttämiseen pro gradu -tutkimuksessa.**

Suostun osallistumaan tutkimukseen:

Aika ja paikka Allekirjoitus ja nimenselvennys

Syntymäaika

Osoite

Suostumuksen vastaanottajan allekirjoitus ja nimenselvennys

Lisätietoja tutkimuksesta antaa pro gradu- tutkimuksen tekijä, sosiaali- ja terveyshallintotieteen maisteriopiskelija Mari Manninen.

Yhteistyöstä kiittäen,
Mari Manninen
Sosiaali- ja terveyshallintotieteen maisteriopiskelija
marijm@uef.fi
puh. 050-3097647

Johanna Lammintakanen, professori, FT
Pro gradu -tutkimuksen ohjaaja
johanna.lammintakanen@uef.fi
puh. 040-3552685

Virpi Jylhä, yliopistolehtori, FT
Pro gradu -tutkimuksen ohjaaja
virpi.jylha@uef.fi
puh. 050-3583269

Suostumus tehdään kahtena, saman sisältöisenä kappaleena ja molemmille osapuolille jää 1 sopimuskappale.

Otteita sisällönanalyysistä

		TYÖN VOIMAVARAT			
ALUEERÄINEN ILMAUS	PERKISTEITY ILMAUS	ALAALUE	YDINALUE	YHDISTÄVÄ	
"No tota mitä enemmän osaa niin sen paremmin tai nopeemminhan ne työt hoituu." (H9)	Osaaminen helpottaa työskentelyä				
"se perhehoitamisen osuus on hyvin tärkeä ja se että mikäli sä et saa kunnan perhehoivasta selän on sitä, että sä sen erihyötyen ja virheiden, kokeilujen kautta päädyt siihen ollessen toimintatapaa jollain tapaa tai oletat että se on oikea toimintatapa. Niin se perhehoivuksen tärkeys niin sitä mä haluisin korostaa, koska he sä et voi sitä järjestelmää oppia niin ku ihan testia noin vaan." (H11)	Perhehoivus helpottaa osaamista	OSAAMINEN			
"Siinä mielessä tietokoneista on jokin hyötyäkin, että varsinkin kun meikäläisen kyyliä, niin kaikkien dokumenttien käsittely. Niin mä en periaatteessa tuloista mitään." (H8)	Tietokoneet helpottaa työskentelyä/työhallintaa		TYÖNHALLINTA	DIGITALISAATION TÖSKENTEELYÄ JA TYÖNHALLINTAA TUKEVAT KEINOT	
"Sähköisestä tulee vaan ne muistutukset mikä on ihan hyvä." (H2)	Helpottaa muistin varassa työskentelyä	DIGITALISAATION VÄLINEIDEN HYÖTY			
"Vähillä on järkeä, jotta ei vauraa voi häiritä, kun näillä voi tuottaa myös oman selustan. Se on turua. Selusta pitää tuottaa..." (H5)	Dokumentista turvaa				

Liite 3

TYÖN VOIMAVARAT				
Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä
<i>"No kyl mä nään ihan selkeesti sen, että se niin ku selkeyttää sitä mun työtä ja mun ei tarvi plärätä niitä paperita käsin mistään hakea etsiä. Mun ei välttämättä tarvi käyttää sihteerä, multa henkilöitä siihen, että mä tarviin jotkut tietyt paperit tai lomakkeet vaan mä voin sähköisessä järjestelmässä tehdä tietyjä hyväksyntäpyyntöjä, viedä niitä sitä kautta eteenpäin, laittaa niitä eteenpäin hyväksyttäväksi. Et kyl se niin ku helpottaa ja selkeyttää sitä toimintaa ja tosiaan niin ku se, että sen paperin määrä siellä toimistossa ja sellasen ylimääräisen pyörittely niin se jää kokonaan pois." (H1)</i>	Selkeyttää työtä, ei tarvita muita apuhenkilöitä, voi tehdä itse			
<i>"Se vapauttaa tekemään sitä työtä myös niin kun toimiston ulkopuolella. Mä voin ehkä hyödyntää osastonhoitajan työssä sitä vapautavaa aikaa, että mä käyn siellä henkilöstön luona, mä olen lähellä henkilöstöä koska alue on laaja, niin pystyn liikkumaan sillä alueella. Mä pystyn niin ku tekemään niitä toimistotöitä niissä toisissa työpisteissä. Mä en välttämättä oo sidottu siihen tiettyyn toimistoon. Sitä kautta vapauttahan se luo ja toivottavasti myös sitä yhteistyömahdollisuutta lisää." (H1)</i>	Ajan säästöä, näkee henkilöstöä, ei paikkaan sidottua, lisää yhteistyömahdollisuksi	TYÖSKENTELYN JOUSTAVUUS, HELPPOUS, TEHOKKUUS JA KEVENEMINEN	TYÖN LUONNE	
<i>"Työn määrä on helpottunut, että kun nää on kaikki sähköisenä" (H4)</i>	Vähentää työmäärää			
<i>"Varmaankin se, että se tota, että asioita voi hoitaa ilman, että pitää varata aikaa ihmisiltä vaan, että sä voit hoitaa asymmetrisesti niitä asioita, musta se on niin kun hyvä ja se parantaa sitä työhyvinvointia sitä kautta, että se asia on, mä olen nyt siirtänyt jollekin ja toivon reagointia. Sillä tavalla mä ajattelen, että se vaikuttaa hyvin siihen hyvinvointiin ja sit tietyt se, että sitä myöten kun tää teknistyy." (H5)</i>	Työskentelyä reaaliajassa ilman ajanvarauksia ja välikäsia	TYÖSKENTELYN TEHOKKUUS		
<i>"No kyl se motivointi on, että asiat on helpompia sähköisesti toteuttaa kuin se että sä kopiot sen, leimaat sen faxaatt sen jonnekin ja odotat, että mahtaakohan se mennä ja soitat vielä perään tuliko se? Ja mitä tälle kuuluu. Sä vaan kirjoitat ja klikkakat sen. Jos sun pitää johonkin viestittää sä pystyt kahdella klikkauksella linkittämään sen muualle, että kylhän se nopeuttaa asioita tosi paljon. Ja sitä kautta helpottaa, mutta niitä ohjelmia pitää osata käyttää, muuten se on tosi hankalla." (H6)</i>	Sähköinen työskentely helpompaa ja nopeampaa, vaatii vaan osaamista	HELPPOUS JA NOPEUS MOTIVOI		TYÖSKENTELYN MIELEKKYYTTÄ LISÄÄVÄT TEKIJÄT
<i>"Aika on varmaankin se, että se on aika hyvä motivaattori varmaankin musta. Et ehkä joku sit sanoo, et siinä säästetään, niin tehdään myös rahaa. Mut kyl se niinku tavallaan yksilön kannalta se, että niin ku sä saat kalenteria vähän raivattua, sun ei tarvi olla niin ku pala kurkussa koko ajan et karmee päivä et, jos sä pystyt etänä hoitaa niin siitä jää sitten pieni tauko niin sehän on ihanaa ja silloin tavallaan sen työn hallittavuus säilyy." (H2)</i>	Ajan säästö ja siten työn keveneminen motivoi, työstä tulee hallitumpaa	AJAN SÄÄSTÖ JA TYÖN KEVENEMINEN MOTIVOI	MOTIVOIVAT TEKIJÄT	
<i>"Motivoi, että siellä on niitä ohjelmia, jotka tukee mua siinä työssä. Ne auttaa niin kun tavallaan, niin ku selviytymään siitä työstä ja myös se, että se antaa tietyn vapauden tehdä sitä työtä. Et sä et oo niin sidottu niihin kokouksiin tai toimistoihin ...mä voin ottaa myös etäyhteyden sinne, että jos en pääse ihan paikan päälle, koska maantieteelliset alueet niin ja välimatkat on kuitenkin laajat." (H1)</i>	Ohjelmat tukee työskentelyä ja mahdollistaa vapaamman työskentelyn	VAPAAMPI TYÖSKENTELY MOTIVOI		
<i>"Et se ajan säästäminen, et se jotenkin on nopeempaa ja nopeuttaa näitä prosesseja. Ihmisten ehkä tavoitettavuus ja tiedon siirtäminen ja semmon..." (H4)</i>	Aika säästyy, työskentely nopeampaa ja ihmisiä helpompi tavoittaa sekä tiedon siirto helpompaa	AJAN SÄÄSTÖ JA TYÖN HELPPOUS MOTIVOI		
<i>"Mulla on niinku jotain kollegoita, jotka on niin ku pro. Et ne on niinku tosi hyviä ja mä ihailen niitä. Tiitkö ne on niin ku, miten ne on valjastanut tää sähköisen järjestelmän niin kun: ne tekee excell taulukoita ja tilastoja ja ne ottaa sieltä ja ne kääntää ja vääntää ja se on musta ihanaa. Mut mä en oo ihan sellanen, mut se on myös ihanaa. Ne niinku nuoren polven osastonhoitajia ja se on musta huippua, että tulee niinku sitä osaamista. Ja se on musta ihanaa kuunnella kun ne kertoo, että ne on niin ku. Siitä mulle tulee et se on kylillä siis, ei meidän pidä unohtaa sitä, että meidän pitää kuljettaa sitä tässä mukana, et se on niin ku oivallinen väline." (H2)</i>	Osaavia kollegoita, joita ihaille. Nuorilla osaamista. Pitäisi muistaa kaikkein hyödyntää digitalisaatiota, josta apua.	POSITIIVINEN IHAILEVA, KOKEILUMYÖNTEINEN ASENNE	OMA JA JOHDON ASENNE SEKÄ TUKI	
<i>"Johto tukee paljon digitalisoimista ja he kannustaa kyllä, että ei tarvitse anoa esim kovin monisanaisesti rahaa johonkin. Jos me tarvitaan joku verkkolaitte tai web-kamera tai jotain tällöistä tai, ne on aina totta kai jos te tarvitte." (H6)</i>	Johto tukee ja rahoittaa digitalisaatioon liittyviä hankintoja	JOHDON TUKI		
<i>"Jos ei tarvi tulostaa, niin en tulosta mitään. Yritän tehdä hyvin paljon sähköisenä..." (H17)</i>	Sähköisten työvälineiden käyttäminen pääsääntöisesti	OMA POSITIIVINEN ASENNE		

TYÖN VAATIMUKSET			
Aluperäinen kuvaus	Perusteinen kuvaus	Astutus	Yksilökohta
<p>”nä on hyödyntänyt sitä, että kun mulla tulee niitä asioita mieleen pitää mietäen niin mä kirjoitan ne jollakin lapulle ylös. Niin ne pää samantien sille lapulle, eikä mun tarvii muistaa niitä sit sen jälkeen. Kun mulla on se lappu mukana tädessä niin mä saan sit niitä asioita suoraan eteenpäin, mun ei tarvii enää muistaa mitään ne oii.” (H1)</p>	<p>Muisti lappu muistin tueksi, että muistaa tehdä asiat</p>	<p>AVOKUORMA</p>	
<p>”niin tulee ja mulla on niinku to-do paperillisopsi siinä ei oo digi, niinku paperi on parempi paperissa on kehitetty lappuja, että tää tää pöytä alkana nää ja unohtien, mut se on suoraan verratunnollinen miten se alanen vilkko tai päivä on.” (H2)</p>	<p>Muisti lappuja muistin tukena ettei unohtele. Vilkon lähtisyys valokuvaa</p>	<p>TIETOTULVA JA SAATAVUUS OLO</p>	<p>KUORMATTAVUUS</p>
<p>”Välillä huomaa, että asioita unohtuu, tulee semmoinen ei niin joo mitä pitää tehdä. Sitä huomaa sen, että kuormitus on korkealla, jostavista asioista tulee niin paljon, että se on. Mäitä toonurmeita on niin paljon mistä sitä viestiä tulee ja pyynnöitä ja tehtäviä ja se on helppo laittaa, että voit sitä tehdä tän tai löytyykö teillä, onko tietoa? Semmoista kuormitusta on.” (H3)</p>	<p>Asioita unohtuu välillä, kun paljon juoksevia asioita ja muuta toonurmeita josta tulee viestiä</p>	<p>TEHTÄVÄN PÄÄLLEKÄYSYS JA KESKENEBAISYS</p>	
<p>”Tässä tulee varmaan niin monta asiaa ja sitten vähän multitaskaat, monta asiaa on kesken ja jonkun asian haluais saattaa loppuun, mut se ei oo susta riippuvainen sillä hetkellä ja sitten on 4 ihmisen vapapäivät ja yhden ihmisen sairaspäivät ja sit sitä lausokkia sitä taukoja ja muista vaikeita tilalle ei mä en muistanut tätä yhtä kirjata. Etähä koen, että on aikokuormaa ja siitä on vaikea palautua siitä aikokuormasta.” (H7)</p>	<p>Monia päällekkäisiä tehtäviä kuormittaa ja vaihtamatta ei saa hoidettua loppuun itsestä riippumattomista seikoista.</p>		
<p>”Eihäs se, että se työ on aina läsnä. Jos kokona aikaa miettyttiään ja sitä aavaat koreen niin se työ on taas siinä. Ennen maallimaa sillä paas heijonmin eroon.” (H7)</p>	<p>Työ on aina läsnä</p>	<p>TYÖVAIAN HÄMMÄRTTYMINEN</p>	
<p>”Kun herää niin ajattelee, tulee mitä mun täytyy tehdä töissä ensin. Täähä pitää muistaa. Semmoinen, että sitä stressiä huomaa, että on. Ennen kuin pääsee työpaikalle, niin suunnittelee jo sillä työpäivällä: tää ja tää asiaan mä hoidan ensin, vastaan siihen malliin ja teen tilaan tai tää asia pitää hoitaa.” (H8)</p>	<p>Työajatuksissa varpa-ajallakin</p>	<p>TYÖSTÄ IRTAANTUMINEN VAIKEAA</p>	
<p>”...että kylä ne tunkee sinne sitten ja se stressi alkaa näkyä semmoisena aamuyhdeksällä. Sit kun huomaa, ettei se okeaan ihan hallinnassa. Heijosti tää imaaee tää työ.” (H9)</p>	<p>Työasiat mielestä ylläilin, imaiseen mukansa ja aiheuttaa stressiä</p>		
<p>”mä löydä usein niin, että mä saatan hävähä hui hoi heikenen appa pitäisi lähtyä opimassa tai jomassakin jään...” (H5)</p>	<p>Taukojen unohtuminen</p>		<p>JATKUVAA TYÖSKENTELEVÄ, TAUKOJEN VÄHYYS</p>
<p>”Sit kun mä alan jokin tekään, niin mä tahdon tehdä sitä sitten. Mut tietysti täällä keskityy se työ tosi usein, että se ehkä tuottaa sitä. Mut tietysti siinä on myös se, että pääsee talteen siihen juttuun juoneen. Mut kun mä alan tekään, niin mä innoistun niin etää. Eihän, kun oltiin yhtiöalan luona ja kosen osaston henkilökuntaa rupeesi niin kun suunnittelemaan, niin ai kello on noin paljon meidän piti mennä X kanssa syömään ja mä oon myöhässä jo, että sitten mä jotenkin uupoudun niin.” (H9)</p>	<p>Työskenteilyn intensiivisyys ja tauot unohtuu</p>	<p>OMASTA JAKSAMISSTA HUOLEHTIMINEN HEIKENTYVÄ</p>	
<p>”Todi on tuo vuosikello paperisena. Se on vaikeeta, koska on lähtesimitehenä hierakan alimmalla portaalilla johtamiseen nähdä, niin meillä muuttuu niin paljon...koska nää vaihtuu koko ajan, ni se oman työn organisointi on semmoista, niin kun vähän suunnittelempaa niin, että siinä ei voi hyödyntää vaikea woks, mutta ei voi se kurauttuis vaan hiiveesti.” (H5)</p>	<p>Työ muuttuu koko ajan ei voi hyödyntää suunnitellun apuvälineitä</p>	<p>TYÖN ORGANISOINTI ONGELMAKASTA</p>	
<p>”Sä et ihänä tiedä, kun sä tuut aamulla töihin, että mikä se päivä on, miten se lähkee vaikka sä olist suunnitellut mitää. Et kun mä tuun töihin, niin sit ihmiset alkaa soitteluun, että ne on pois töistä. Sit pitää ruveta laimaan, että kuka tekee mitään ja voi tulla vaikka mitä yllätyksiä ja se on yleensä minä sitten jolle tuliaan sanomaan. Mä sit rupeen järkkäämään, et ei se oo aina kovin hallittavaa.” (H4)</p>	<p>Ei voi etuläkeen tietää minihäiriäviä päiviä tulee.</p>	<p>TYÖSKENTELEVÄ MUUTOSHARKEKKA</p>	
<p>”...kylä siinä huomaa sen, pätevissä huomaa sen eron, jos on kesänmut ilkeää yhdelle päivälle tietokoneasioita esimerkiksi säästää, että mä teen yhtiön päivänä nuo kotime muistia ja yhtiön teen nämä henkilöstöhallinta-asiat ja pistän nuo lomaajut, niin se päivä on kylä häiritävä. Et sitten huomaa ilmapäivällä, että on päänsärkyä ja voi tulla niin ku korvissa suhisee.” (H3)</p>	<p>Työ kesäaunuu ilkeää yhdelle päivälle, fyysisiä oireita</p>	<p>OMAN TYÖN SUUNNITTELU</p>	<p>TYÖNHAULINTA</p>
<p>”koko ajan semmoinen fiilis, että asioita ei ehdi tehdä koko ajan fiilis, että täskin pitää tehdä ja täskin...Mutta se on semmoinen pitkävä aileppula, mikä ei oo pelkästään mun oma kokemus, mä oon jutellut muidenkin osastonhoitajan kanssa, mutta kukaan ei halua oikein yksityiskohteisesti kertoa kuinka paljon asiat on rästissä. Yks ooa on sitä, että vähän paperikonetta ja tiedokoneita. Silheen työn kehittämiseen jää aivan liian vähän aikaa ja miettimiseen.” (H8)</p>	<p>Ei ehdi tekemään kaikkea, aileppula. Kehittämiseen liian vähän aikaa.</p>	<p>LIIAN VÄHÄN AIKAA</p>	
<p>”paljon meneillään projekteja ja koko ajan tulee uutta tietoa eikä välttämättä ehdi lukea kaikkea ihan rittävään työhön. Monesta asiasta olis löydä, mutta ei vaan ehdi perehtymään riittävästi.” (H9)</p>	<p>Paljon näälliä leikkäisiä tehtäviä, haluaisi perehtyä asioihin hyvin, mutta ei aikaa.</p>	<p>EI AIKAA PEREHTYÄ ASIOIHIN</p>	
<p>”Sit tietysti, jos on jokin kokouksia niin sen aikana kun sä oot pois niin siinä alkanu jo kerätyä tosi paljon kaikkee.” (H5)</p>	<p>Tehtävien päällekkäisyys lisää tehtävien kerääntymistä</p>	<p>AIKATAULUTUSONGELMAT</p>	

TYÖSSÄ JAKSAMISTA RASITTAVAT SEIKAT