



# Johtajien työnohjauksen uudet muodot digiaikakaudella



Pirkko Kivinen & Seija Ollila

## Tiivistelmä

Työnohjaajan ja ohjattavien luottamuksellinen, tasavertainen suhde on perinteisesti toteutunut kasvokkain keskustelemalla. Digitalisaation lisääntyminen on tuonut digivälineitä ja -ohjelmia sekä uusia tapoja tehdä työtä ja tarjota palveluja. Covid-19-pandemia pakotti ihmiset tietokoneen äärelle huolimatta siitä, koettiin se luontevaksi tavaksi toimia tai oliko henkilöillä riittäviä taitoja ja välineitä työn tekemiseen. Usein jouduttiin eristäytymään työkavereista, johtoportaasta ja asiakkaista.

Artikkelissa tarkastellaan työnohjaajien kokemuksia eri ammattialojen johtamistyön työnohjauksista digiaikana. Tavoitteena on kehittää työnohjauksen käytänteitä muuttuviin konteksteihin soveltuviksi. Tutkimuskysymykset ovat: A) Mitkä ovat työnohjaajien näkemykset etänä toteutettavan johtamistyön työnohjauksen erityispiirteistä? B) Minkälaiset tekijät edistävät johtamistyön etätyönohjauksen onnistumista? Laadullinen tutkimusaineisto kerättiin digitaalisella lomakehaastattelulla työnohjaajilta Johdon työnohjaajat ry:n ja Suomen työnohjaajat STORY ry:n myötävaikutuksella. Tutkimus on osa Etänä enemmän – sote-työ uudistuu -hankkeen etätyönohjauksen kehitystyötä.

Analyysin perusteella koottiin SWOT-nelikenttää hyödyntäen digivälitteisesti toteutetun työnohjauksen erityispiireet. Sisäisinä tekijöinä toimivat vuorovaikutuksen erityispiirteet ja työnohjaajan aktiivinen rooli dialogin ja tasapuolisen osallistamisen varmistamiseksi. Ulkoisista tekijöistä korostuu etäyhteyksien, laitteiden ja ohjelmien laatu sekä turvallisuus ja käyttövalmius. Hybridi- ja monipaikkainen työnohjaus tuo uusia mahdollisuuksia etä- ja lähikontaktien toteuttamiseen. Luottamuksen rakentuminen ja sitoutuminen etätyöskentelyyn vaativat erityistä huomiota ohjaajalta ja tilaajaorganisaatiolta.

## Avainsanat:

etätyönohjaus, johtaminen, johtamistyö, lomakehaastattelu, laadullinen tutkimus

## Abstract

Traditionally, a trustful and equal relationship between a management supervisor and their management supervisees has been realized through in-person discussions. Supervisors guide their supervisees in studying and examining their own work. Digitalization has introduced new tools, applications and ways of working and offering services. The Covid-19 pandemic forced people to computers, regardless of whether they found it natural, or had sufficient skills and equipment

to perform their work. Many had to separate themselves from their colleagues, management and clients.

The article examines supervisors' experiences of management supervision in different fields in the digital era. The aim is to develop the practices of supervision to suit changing contexts. The study questions are: What are supervisors' views of the special features of management supervision that is conducted remotely? Based on the analysis, what kinds of factors contribute to successful remote management supervision? The qualitative research data were collected via survey interviews with management supervisors, with help from Johdon työnhajaajat ry [The Association of Supervisors of Leaders] and the Finnish Supervisors' Association. This study is part of *the More Remotely – work in social and health care is changing* project's work of developing remote management and supervision.

Based on the analysis, the special features of digitally mediated supervision were collated using the SWOT method. Internal factors included special characteristics of communication and the management supervisor's active role in ensuring dialogue and equal engagement. Significant external factors were the quality, safety and usability of remote connections, devices and applications. Hybrid and multilocation supervision offers new possibilities for realizing remote and in-person contacts. Building trust and achieving a commitment to remote work require special attention from the supervisor and the client organization.

## Keywords:

remote supervision, management, management work, survey interview, qualitative study

## Johdanto

Työnohjaus rantautui Suomeen 1950-luvulla sosiaali- ja terveysalan, opetusalan sekä kirkon toiminnan piiriin. Nykyään se on levittäytynyt myös muiden ammattialojen sekä johtamistyötä tekevien tukimuodoksi. Perinteisesti työnohjausta on toteutettu aina kasvokkain yksilökohtaisesti, ryhmille tai koko työyhteisölle. Digitalisaation lisääntymisen myötä ja Covid-19 pandemian osittain pakottamanakin kasvokkain toteutetusta työnohjauksesta on siirrytty etänä toteutettavaan työnohjaukseen. Yleisen etätyöskentelyn keskellä myös perinteisesti toteutunut työnohjaus joutui samalla kriisiin; perutaanko sovitut työnohjaukset vai luotetaanko, että aito ja luottamuksellinen kohtaaminen syntyy etäyhteydellä. Tämän artikkelin tavoitteena on nostaa esiin johtamistyön etätyönohjaukseen liittyviä keskeisiä rakenteellisia, toiminnallisia ja haasteellisiakin tekijöitä, joita työnohjaajien kannattaa huomioida ohjausta suunnitellessaan ja tilaajaorganisaatiot ohjausta järjestääkseen.

Tässä artikkelissa käytetään työnohjauksen eri muodoista seuraavia käsitteitä. *Lähi työnohjauksessa* kaikki osallistujat ovat fyysisesti samassa tilassa. *Etätyönohjaus* tarkoittaa tässä artikkelissa yleisesti työnohjausta, jossa ohjaaja ja ohjattavat ovat digivälitteisesti yhteydessä toisiinsa. *Hybridityönohjauksella* tarkoitetaan lähi- ja etätyönohjausistuntojen vuorottelua ennalta sovitulla rytmillä. *Monipaikkaisessa työnohjauksessa* osa ohjattavista voi olla saman istunnon aikana lähikontaktissa keskenään ja osa etäyhteyden päässä, työnohjaaja voi osallistua joko läsnä tai etänä. (Kivinen & Wallin 2022.)

Johtamistyön työnohjauksessa on kyse oman työn tutkimisesta ja tarkastelusta ohjatusti. Sen on todettu lisäävän johtotason työhyvinvointia (Vanne 2021). Sote-uudistuksen kuin myös työelämän jatkuvien muutosten myötä digitalisaatio ja monipaikkaiset työympäristöt tulevat lisääntymään. Hajauttamalla saadaan asiantuntijoiden tietotaito vahvemmin käyttöön (Ollila, Raisio, Vartiainen, Lindell, Pernaa & Niemi 2018). Hyvinvointialueilla työn uudelleen organisointi ja muutosjohtamisen haasteet kuormittavat johtajia ja esihenkilöitä uudella tavalla.

Johtaminen lähtee työyhteisöissä ja organisaatioissa edellytysten luomisesta. Se tarkoittaa, että käytännössä systeemin tulee toimia tai muussa tapauksessa sitä on muutettava. Johtamisen ei pidä olla tänä päivänä tien silottamista, vaan mahdollisuuksien luomista niin työntekijöille kuin johtajille toimia eri tavoin, luovasti. Energiaa ja ponnistuksia on suunnattava yhä vahvemmin työn merkityksellisyyteen ja iloon. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015.) Myös johtamisen perustehtävän tekijälle tulee kuulua nämä positiiviset tunteet, joita työnohjauksellakin tavoitellaan.

Tutkimuskysymyksiksi asetettiin: a) mitkä ovat työnohjaajien näkemykset etänä toteutettavan johtamistyön työnohjauksen erityispiirteistä ja b) minkälaiset tekijät edistävät johtamistyön etätyönohjauksen onnistumista? Tässä tutkimuksessa haetaan tietoa lomakehaastattelulla johtaja esihenkilötason työnohjausta antaneilta työnohjaajilta, jotka ovat toteuttaneet ohjauksia etäyhteyksillä. Lomakkeen kysymykset pohjautuvat tutkimuksiin ja ajankohtaisiin kannanottoihin, joissa on käsitelty työnohjauksen keskeisiä elementtejä ja etätyöskentelyn käytänteitä yleisesti. Etätyönohjauksen erityispiirteet rakentuvat siis näistä kahdesta elementistä: työnohjauksen perustehtävästä sekä tietotaidosta luoda avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri myös etäyhteyksillä. Tavoitteena tässä tutkimuksessa ei ole ollut paneutua johtamistyötä tekevien ohjattavien näkemyksiin, sillä se olisi uuden tutkimuksen kohde. Tutkimus on yhteiskunnallisesti kuntien ja paikallishallinnon kannalta merkittävää erityisesti hallinnon ja johtamistyön näkökulmasta, koska työnohjausta tarvitaan organisaatioiden ja hyvinvointialueiden jokaisella tasolla moninaisin tavoin toteutettuna.

## Johtamistyö työnohjauksen valossa

Johtaminen on ymmärretty kautta aikojen pääasiassa asioiden ja ihmisten johtamisena, näiden alueiden hallinnoimisena ns. ”kovana puolena”. Kuitenkaan tänä päivänä asiaa ei pidä nähdä enää niin mustavalkoisena. Johtamisessa johtajuus painottuu ihmisten johtamiseen ns. ”pehmeään puoleen” ja johtajan johtamisvalmiuksiin, käyttäytymiseen ja itsensä johtamiseen. Johtajuus sisältää hyvin laajakirjoisia näkökulmia ja monimutkaisia, kompleksisiakin kokonaisuuksia. Ihmisten johtamisen merkitys korostuu näin johtajuudessa samoin kuin vaatimus vahvasta substanssiosaamisesta alalla kuin alalla (Mahanes, Quatrara & Shaw 2013).

Ollakseen ihmisläheinen on johtajan henkilökohtaiseen työkalupakkiin sisällytettävä riittävä määrä itsetuntemusta, tietoa ja osaamista toimia erilaisten ihmisten kanssa työssä sekä omaa työhyvinvointia tukevia ja varmistavia keinoja. Erityisesti näiden asioiden syvällisempään tarkasteluun tarvitaan työnohjauksellista tukea. Johtamistyö on usein hyvin yksinäistä ja vaativaa. (Ollila 2006.) Silloin riittävän tuen puuttuessa vaarana on liiallinen kuormittuminen tai jopa työuupumus.

Organisaatiolle ja ihmisille johtamisella on suuri merkitys. Puhutaan hyvästä ja huonosta johtajuudesta. Hyvä johtajuus kytkeytyy toimivaan yhteistyöhön työyhteisön jäsenten kesken, sujuvaan vuorovaikutukseen, voimakkaaseen työmotivaatioon ja laadukkaaseen työn tulokseen. (Juuti 2016.) Johtaminen on kuuntelemista ja aitoa dialogia muiden kanssa (Wink 2010; Kivinen 2018; Räsänen 2022). Oman äänen kuuntelu ei riitä osallistamaan muita ihmisiä. Johtamisen on oltava kaikilla tavoin arvostavaa, jossa osaaminen, tasa-arvoisuus ja työssä jaksaminen korostuvat (Harmoinen 2014). Kuitenkin moninaisissa työyhteisöissä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, jotka aiheuttavat enemmän tai vähemmän erilaisia ristiriitaitilanteita. Kohdatessaan tällaisia kompleksisia vuorovaikutustilanteita johtaja tarvitsee rohkeutta ja konfliktien sietokykyä sekä työnohjauksellista reflektointia. (Ollila & Kujala 2018.)

Johtajuus on huonoa silloin, kun vain johtajan omat intressit ovat keskiössä ja johtajuudessa vallitsee negatiivisuus sekä epäeettisyys (Bachmann 2017). Tällöin johtajan ominaisuuksiin kuuluvat jäykkyys, tunteettomuus ja eristäytyneisyys, jopa narsistiset piirteet (Kellerman 2004; Ollila & Kujala 2018; Huikko-Tarvainen, Juuti, Auvinen & Sajasalo 2022). Huonon johtajuuden taustalla voi olla myös johtajan kyvyttömyys kohdata ja käsitellä tunteita sekä osaamattomuus toimia moninaisten persoonallisuuksien kanssa. Työyhteisön kriittisyys ja ristiriitaiset näkemykset, joita

on työlästä käsitellä yksin, voivat johtaa käskyttämiseen, uhkakuvien käyttämiseen tai varoitte- luun (Juuti 2018). Johtaja voi myös kyvyttömyyttään kohdata haastavia tilanteita sulkeutumalla omaan huoneeseensa ja luovuttamalla samalla nimellisen valtansa työyhteisöstä nousevalle ni- mettömälle vallanpitäjälle.

Tämän päivän haasteita työelämässä ja johtamistyössä ovat jatkuvat muutokset ja tuottavuuden sekä tehokkuuden vaatimukset. Niihin pelkästään keskittymällä ja niiden tärkeyttä painottamal- la ei pidä hukata hyvinvointia ja työn iloa. Työssä jokaisen perusoikeuksiin kuuluu sosiaalinen, fyysinen ja psyykinen hyvinvointi, eli terve työympäristö. Työpahoinvointia ja stressiä johta- mistyössä aiheuttavat ajankäytön ongelmat, kykenemättömyys puuttua työssä ilmeneviin ongel- miin ja selvittää niitä, ristiriitaiset vuorovaikutussuhteet, tunnekuormitusta aiheuttavat muutos- ja kriisitilanteet sekä riittävän tuen puute. (Vanne 2021; Ollila 2020; Kivinen & Korpela 2021.)

Johtamista voidaan kehittää monin tavoin spesifillä koulutuksella, johtamisvalmennuksilla, mentoroinnilla ja työssä oppimisella. (Juuti 2016.) Kuitenkin johtajuuden kehittäminen edellyt- tää vahvempaa inhimillistä otetta ja tahtotilaa sekä työnohjauksellista reflektointia. Toiminnan taustalla vaikuttavat aina johtajan itsetietoisuus, joka edellyttää omien tunteiden, henkilökohtais- ten arvojen, vahvuuksien ja heikkouksien ymmärtämistä (Goleman, Boyatzis & McKee 2002; Himanen 2022, 104). Kyseisistä arvoista luottamus ja luotettavuus sekä oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden varmistaminen työyhteisössä tai organisaatiossa vaativat perusteellista syventy- mistä ja reflektointia, koska tilanteet vaihtelevat ja muuttuvat. Voidaankin puhua psykologises- ta turvallisuudesta ja sen tunteen vahvistamisesta työyhteisössä (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020). Johtamistyössä erityisesti luottamuksen rakentaminen ja säilyttäminen, omien heikkouk- sien ja virheiden myöntäminen ja työstäminen sekä työyhteisöristiriitoihin puuttuminen raken- tavasti voivat olla kaikkein haastavimpia tehtäviä. (Ollila 2020; 2022, 144.)

Työnohjausta on käytetty Suomessa noin 70 vuoden ajan lähinnä perustyöntekijöiden tuki- menetelmänä sosiaali-, terveys- ja opetusaljoilla. Johtamisosaamisen tueksi ja kehittämiseksi toi- minta käynnistyi vasta 2000-luvun vaihteessa. Vähitellen työnohjaus on nähty tarpeelliseksi yk- sitysiselläkin sektorilla alasta riippumatta. (Hyrkäs 2002; Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2020.) Johdon työnohjaus on johtamistyön kehittämiskeino, joka tähtää haastavien ja ongelmallistenkin asioiden reflektointiin ratkaisukeskeisesti, mutta se mahdollistaa myös johtajan vahvuuksien ja onnistumisten huomioimisen näkökulmana työhyvinvointi laaja-alaisesti. (Ollila 2006; 2012; 2014; 2020; Vanne 2021.) Johtajien ja esihenkilöiden tulee ymmärtää työnohjauksen merkitys oman työnsä tukena, mutta myös koko organisaation työn laadun ja työhyvinvoinnin varmista- jana (Kärkkäinen 2013).

Johtamistyön työnohjaus voidaan yksiselitteisimmin määritellä oman perustehtävän, tässä ta- pauksessa johtamisen ja johtajuuden, tutkimiseksi ja tarkasteluksi. Perimmäisenä tavoitteena on käsitellä johtamistyön kysymyksiä ja ilmiöitä (Ollila 2008; 2022). Keskeisenä kontekstina täs- sä toimii työnohjaajan ja ohjattavan/ohjattavien välinen vuorovaikutus. Käytännön pyrkimyksel- lä on ohjattavan työhön ja kokemuksiin perustuvan tiedon ja osaamisen reflektointi ohjatusti. (Niemelä 2019.) Johdon työnohjausta voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmämuotoisena joko fyys- sesti kasvokkain eli läsnä, virtuaalisesti etänä tai hybridimallilla, joka on jossain näiden kahden vaihtoehdon välillä.

Yksilökohtaisessa työnohjauksessa voidaan käsitellä syvemmälle meneviä tuntemuksia ja koke- muksia, jopa hyvin haavoittuviakin asioita yhdessä työnohjaajan kanssa. Ryhmätyönohjaus toimii usein enemmän vertaistuellisena foorumina saman alan tai eri alojenkin johtamistyössä toimi- ville. (Ollila 2022.) Vanne (2021) on kehittänyt teoreettisen mallin ratkaisukeskeiselle johdon työnohjaukselle. Mallin mukaan jokainen ohjattava vuorollaan rakentaa tapauskertomuksen jost- ain työstä nousevasta kokemuksestaan. Tapauskertomusta käsitellään yhdessä ohjattavien kans- sa työnohjauksessa tavoitteena opitun siirtovaikutus omaan työhön kokemuksellisen oppimisen kautta. Näin uusien yhteisten ratkaisukeskeisten kokemusten ja muutosten kautta on mahdollista lisätä uuden oppimista ja saada positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin.

Johdon työnohjaus on tavoitteellista, luottamuksellista, sopimukseen perustuvaa, säännöllistä ja ennaltaehkäisevää ohjaustoimintaa, jolla pyritään ohjattavan voimavarojen ja työhyvinvoinnin vahvistamiseen (Vanne 2021). Tarkoituksena ei ole pelkästään työssä ilmenevien ongelmien käsittely, vaan positiivisen ymmärryksen rakentaminen omista vahvuuksista, uusien näkökulmien löytäminen ja oppiminen sekä kehittyminen johtamistyössä. Tutkimusten (Ollila 2012; Niemelä 2019; Vanne 2021) mukaan johdon työnohjauksen merkitys näkyy työn suunnittelussa ja organisoitaitaitojen kehittämisessä. Oppimista tapahtuu omien voimavarojen ja ajankäytön hallinnassa, vuorovaikutustaitojen kehittämisessä ja itseluottamuksen vahvistumisena myötätunnon kokemisen kautta. Työnohjaus lisää valmiuksia kohdata moninaisuutta työyhteisössä ja vahvistaa johtamisen perustehtävää tukemalla päätöksentekoa ihmisten johtamisen vaativalla sektorilla.

## Etäyhteydet työnohjauksessa

Työnohjaus on kuluneiden vuosikymmenten ajan toteutunut pääsääntöisesti lähikontakteina. Työnohjaaja on tavannut suunnitellusti ohjattavansa joko heidän työpaikallaan tai ohjattavat ovat tulleet työnohjaajan luokse saadakseen riittävä etäisyyttä työtehtäviinsä (Kivinen 2018). Työnohjaus ei ole terapiaa, mutta se voi toimia ohjattaville myös terapeuttisena kokemuksena. Leila Keski-Luopa (2018) toteaa, että vielä 1900-luvulla työnohjaajina käytettiin paljon psykoterapeutteja ja muita ihmissuhdeasiantuntijoita, jolloin työnohjausistunnoissa keskityttiin pääsääntöisesti ihmiseen yksilönä. Tällöin työpaikan tapahtumat ja organisaation perustehtävä jäivät usein periferiaan (Keski-Luopa 2018). Terapian kaltainen vuorovaikutus tapahtuu sen intensiteetin vuoksi usein juuri kasvotusten ja lähikontaktissa.

Työelämän muutokset haastavat niin organisaatioiden rakenteita kuin yksittäisiä työntekijöitä ja johtajia. Digitalisoituminen lisääntyy kasvavaa vauhtia. Se muokkaa työnteon paikkaa, aikaa sekä työnkuvia kaikilla hallinnon tasoilla. Digitalisaatio lisää myös etätöiden mahdollisuuksia. Työ myös monipaikkaistuu ja kansainvälistyy niin maahanmuuton kuin ulkomaanyhteyksienkin myötä. Ilmastonmuutos taas pakottaa organisaatioita miettimään ympäristöstävällisiä ratkaisuja, kuten matkustelun rajoittamista arjen toiminnoissaan. (Työterveyslaitos 2022; Selander, Alasoini & Hakonen 2022.)

Tilastokeskus (2022) määrittelee etätöiden työksi, jota tehdään muualla kuin varsinaisella työpaikalla, esim. kotona tai vapaa-ajan asunnolla, ja siitä on sovittu työnantajan kanssa. Etätöiden luonne on sellaista, että sitä voisi tehdä myös työpaikalla. Etätöiden nähdään tulevaisuudessa vielä lisääntyvän ja monipuolistuvan kehittyvien digitaalisten valmiuksien ja asennemuutosten myötä (Selander ym. 2022). Työn muutokset ja globaalit kriisit haastavat työnohjausta kehittämään omia toimintatapojaan ja huomioimaan ajassa ja yhteiskunnassa tapahtuvia liikahduksia ja kehityssuuntia. Etänä toteutuva työnohjaus on yksi näistä kehittämiskohteista.

Kun puhumme etätönohjauksesta, se tarkoittaa, että työnohjaaja ja työnohjattavat ovat yhteydessä toisiinsa digitaalisten välineiden avulla. Etätönohjaus on työnohjaajan etätöitä, jolloin ohjattavat voivat olla etätöissä työpaikan ulkopuolella tai fyysisesti omalla työpaikallaan, kuitenkin etäyhteydellä muihin osallistujiin. Hybridityönohjauksella tarkoitetaan tässä artikkelissa työnohjausprosessia, jossa lähi- ja etätapaamiset vuorottelevat tarpeen mukaan. Monipaikkaisella työnohjauksella tarkoitetaan istuntoa, jossa osa ohjattavista voi olla lähikontaktissa keskenään ja osa etäyhteyden päässä, työnohjaaja voi osallistua läsnä tai etänä. (Kivinen & Wallin 2022.)

Etäyhteydellä toteutetun työnohjauksen keskeinen elementti on luottamuksen rakentuminen niin työnohjaajan ja ohjattavien kuin myös itse ohjattavien välille (Mikkonen & Kalliokoski 2021). Dialoginen arvostava vastavuoroisuus, aito läsnäolo sekä kuuntelemisen ja kysymisen taidot ovat tärkeitä tekijöitä työnohjaustilanteissa kuten johtamistyössäkin (Kivinen & Silván 2019). Etäyhteydellä luotu vuorovaikutustilanne vaatii kuitenkin erityyppistä valmistautumista ja osaaamista kuin lähikontaktissa tapahtuva kohtaaminen.

Haapakosken ym. (2020) kirjoittamassa teoksessa asiantuntija Osmo Kuusi toteaa, että kah-

den ihmisen välinen virtuaalinen yhteys onnistuu helpommin kuin isomman joukon välinen yhteenkuuluvuus. Virtuaalisissa kohtaamisissa toisen tunteista saa vähemmän tietoa kuin fyysisessä tilassa. Asiantuntija Katri Saarikiven mukaan katsekontakti saattaa puuttua kokonaan, jos kuvayhteyttä ei pidetä yllä, samoin kehonkielen tulkinta voi olla hyvin vajavaista. Martin, Kumar & Lizarondo (2017) tuovat esille, että aiemmat kohtaamiset kasvokkain auttavat rakentamaan luottamusta myös etäyhteyksillä.

Asiantuntija Felix Wahlsberg korostaa Haapakosken ym. (2020) teoksessa äänen värin ja sanojen kuuntelemisen tärkeyttä etäyhteyksillä. Varsinkin jos näköyhteys puuttuu, ääni on useimmiten tärkein viestinviejä ja -tuoja. Tilanteet, joissa toisten ajatukset ja mielipiteet jäävät jostain syystä varjoon, kannattaa ottaa heidät tietoisesti mukaan keskusteluun. Tunteiden kysyminen suoraan ei aina tuo toivottua vastausta, vaan on hyvä rakentaa keskustelua askel askeleelta. Digivälitteisen keskustelun johtaminen ja siihen osallistuminen edellyttävät aktiivista puheen tuottamista, sillä nonverbaalinen viestintä on heikompaa kuin lähikontaktissa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa.

Kysely toteutettiin osana Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hanketta. Hankkeen kokonaistavoitteena on lisätä hyvinvointialueiden henkilöstön työhyvinvointia, työn hallintaa sekä tuottavuutta. Siihen pyritään kehittämällä mm. etäjohtamista ja etäyönohjausta. Etänä Enemmän on STM:n rahoittama ja Tampereen ammattikorkeakoulun koordinoima hanke, jonka toiminta-aika on 2019–2022. (Etänä Enemmän 2022.)

## Menetelmälliset valinnat ja aineiston analyysi

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella työnhajaajien näkemyksiä eri ammattialojen johtamistyön työnhajauksista etäyhteyksillä. Tutkimus toteutettiin kevään 2022 aikana, jolloin työnhajaajille oli kertynyt edeltävinä koronavuosina 2020–2021 kokemusta etäyönohjauksesta. Aiheen valinnan jälkeen tutustuttiin sekä etäyönohjauksesta että johtotason työnhajauksesta tehtyihin tutkimuksiin ja artikkeleihin. Kiinnostuksen kohteena oli myös toimivan digiyhteyden tunnuspiirteet ja psykologisen turvallisuuden luominen virtuaalisesti.

Tutkimus on peruslähdekohdiltaan konstruktivistinen ja toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella sähköisen lomakehaastattelun avulla (ks. Mahoney 2003). Tällaista menetelmää käyttämällä voitiin avointen kysymysten ohella hyödyntää sovelletusti väittämiä ja prosentuaalisia lukumääriä. Näin on mahdollista toteuttaa empiirinen tutkimus yhdistämällä kahta vastakkaista traditiota ja saada siten tukea laadulliseen otteeseen kvantitatiivisella mittauksella (ks. Metsämuuronen 2003, 208). Lomakehaastattelussa kysymykset, niiden järjestys ja vastausvaihtoehdot on ennalta määriteltä ja niihin vastaaminen tuottaa kattavan ja helposti toisiinsa verrattavissa olevan aineiston (Eskola & Suoranta 2000, 86; Hirsjärvi & Hurme 2015, 201).

Kerätyn teoreettisen aineiston perusteella rakennettiin lomake Tampereen ammattikorkeakoulun hallinnoimalle Microsoft Forms -alustalle. Kohderyhmälle lähetettiin erillinen sähköinen linkki kyselyyn, ja lomakkeen täytön jälkeen vastaukset palautuivat nimettöminä palvelimelle, jolloin vastaajien anonymiteetti säilyi koko prosessin ajan.

Lomake sisälsi monivalintakysymyksiä, asteikkoihin perustuvia kysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä (Hirsjärvi ym 2009). Taustatietoina haluttiin tietää vastaajien ikäjakauma, työnhajaajana toimimisen vuodet sekä tietoa ohjattavien toimialoista. Monivalintakysymyksillä kartoitettiin niitä etä- ja hybridityönohjauksen muotoja, joita kyselyyn vastaajat olivat käyttäneet. Asteikkokysymyksillä etsittiin näkemyksiä niistä digiyhteyksien tuottamista haasteista, joilla saattaa olla yhteys mm. psykologisen turvallisuuden ja luottamuksellisuuden kokemuksiin. Avoimilla kysymyksillä kartoitettiin mm. vastaajien kokemuksia onnistuneista etäyönohjauksista ja lisäosaamisen tarpeista. Avoimet vastaukset analysoitiin sisällönanalyysiä käyttäen.

Laaditun lomakkeen testasi kaksi henkilöä, minkä jälkeen siihen tehtiin saadun palautteen perusteella muutamia tarkentavia kysymyksiä ja tiivistyksiä. Lomakkeen etuna on sen lähettämisen vaivattomuus, mutta haittana voi olla suuri kato (Hirsjärvi ym. 2009). Sähköisen lomakkeen link-

ki jaettiin toukokuun alkupuolella Suomen Työnohjaajat Ry:n noin 2800 työnohjaajalle jäsen-tiedotteella ja Johdon Työnohjaajat Ry:n noin 100 työnohjaajalle oman tiedotuskanavan kautta. Saatteessa kerrottiin, että kyselyn tavoitteena on saada tietoa etänä toteutettavan johtamistyön työnohjauksen erityispiirteistä ja työnohjaajien huomioista. Oletuksena oli, että vastaajiksi valikoituvat ne työnohjaajat, joilla on kokemusta ko. aiheista. Lomakkeeseen vastaaminen tapahtui anonymisti eikä kenenkään vastaajan henkilöllisyys paljastunut aineiston käsittelyssä. Palautettuja vastauksia saatiin määräaikaan mennessä 64 kpl. Vastausten rajallinen määrä riittää laadulliseen avointen kysymysten analysointiin, mutta määrällisten kysymysten tuottamaan tietoon on syytä suhtautua kriittisesti. Laadullisen ja määrällisen tutkimusotteen yhdistäminen on kuitenkin mahdollista (Metsämuuronen 2003). Tässä tutkimuksessa pääpaino on laadullisessa analyysissä.

Lomakkeiden vastauksia tarkasteltiin ja analysoitiin tutkimuskysymysten nostattamien intressien mukaisesti. Forms-ohjelma kokoaa vastaukset Excel-taulukon muotoon siten, että jokainen erillinen vastauslomake kirjautuu samalle riville, mutta jokainen kysymys omalle sarakkeelleen. Forms-ohjelma työstää monivalintakysymysten vastaukset myös ympyrädiagrammin muotoon ja asteikkokysymykset pylväsdiagrammeiksi. Avointen kysymysten vastaukset koottiin yhteen ja lauseet pelkistettiin ilmaisuiksi karsimalla pois kaikki tutkimukselle epäolennaiset asiat (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109). Ilmaisut teemoitettiin vastaamaan tutkimuskysymysten intressialueita.

Analyysin tulosten kiteyttämiseksi valittiin SWOT nelikenttä. SWOT tulee sanoista Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, suomeksi käännettynä Vahvuudet, Heikkoudet, Mahdollisuudet ja Uhat. Analyysikentän loivat Stanford Research Institutun tutkijat 1960-luvulla organisaation toiminnan kehittämiseen (Puyt ym. 2020). Myöhemmin nelikenttämennetelmää on sovellettu monilla aloilla toimintojen ja palvelujen kehittämiseen sekä ongelmien ja mahdollisuuksien kartoittamiseen. Tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia koottiin nelikenttään siten, että kenttään *Sisäiset vahvuudet* sisällytettiin sekä työnohjaajan että ohjattavien etätyöskentelyä ja työnohjausprosessia vahvistavia toimintatapoja. *Sisäiset heikkoudet* -kenttään sijoitettiin työnohjaajan ja ohjattavien toimintatapoja, jotka heikentävät etätyöskentelyä ja ohjausprosessia. *Ulkoiset mahdollisuudet* -kenttä edustaa puolestaan teknisiä ja muita fyysisiä puitteita, jotka mahdollistavat etä- ja hybridityöskentelyä. *Ulkoiset uhat* -kenttään sijoitettiin niitä ulkoisia tekijöitä, joita välttämällä tai niistä tietoisesti tulemalla voidaan vahvistaa työnohjauksen etä- ja hybridityöskentelyä.

## Tutkimuksen tulokset

Tutkimustulokset koottiin aihepiireittäin aloittamalla yleisistä taustatekijöistä. Sen jälkeen keskeiset työnohjauksen erityispiirteet ja työnohjaajien näkemykset etätyönohjauksen toteuttamisesta, teknisistä ominaisuuksista ja toimivuudesta, ohjauksien ilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä sekä haastavien kysymysten käsittelystä luottamuksellisesti nousivat aihealueina esiin tuloksissa. Avointen kysymysten siteerauksia käytettiin elävöittämään kokonaisuutta. Lopuksi luotiin SWOT-nelikenttää hyödyntäen digivälitteisen työnohjauksen erityispiirteet johtamistyössä.

### Taustatekijöitä

Johdon työnohjausta antavilla työnohjaajilla on usein myös itsellä kokemusta johtamistyöstä, mikä näkyy vastaajien ikävuosien ja ohjaukokemusten määrissä. Vastaajien (N=64) ikä asettui pääsääntöisesti välille 46–60 vuotta. Yli 60-vuotiaita oli vastaajista lähes yhtä paljon, kun taas alle 30-vuotiaita ei vastaajissa esiintynyt lainkaan. Noin kolmanneksella vastaajista oli yli 20 vuoden työnohjaajakokemus.

Kaikista kyselyä edeltäneiden kuukausien työnohjauksista etätyönohjausten osuus oli keskimäärin noin puolet. Etätyönohjausta annettiin kuukaudessa yhdestä 40 kertaan. Useampi vastaaja kertoi etätyönohjausten vähentyneen selkeästi heti pandemiatilanteen helpottuessa.

Etätyönohjausta oli annettu eniten julkisille organisaatioille (noin 40 %), sitten kolmannelle

sektorille (30 %) ja yksityisille (20 %) sekä valtiollisille (10 %) organisaatioille. Toimialoina olivat vahvasti sosiaali- ja terveysala, opetus- ja kasvatusala, liiketalous sekä vähemmän edustettuna kulttuuriala sekä seurakuntatyö.

## Etätyönohjauksen erityispiirteet ja työnohjaajien keskeiset näkemykset

Selkeästi eniten etätyönohjausta käytettiin yksilötyönohjauksessa, seuraavaksi eniten saman organisaation tai työyksikön ryhmätyönohjauksissa. Vähiten etätyönohjausta käytettiin eri organisaatioiden yhteisissä työnohjauksissa. Vastauksista tuli esille, että kaiken kaikkiaan hybridivaihtoehtoa käytettiin johtotason työnohjauksissa vielä melko harvoin. Eri organisaatioiden johtamistyötä tekevien ryhmätyönohjaus on myös vähän käytetty ohjausmuoto.

Lähityönohjaus todettiin parhaaksi toteutusmuodoksi johtamistyötä tekeville (40 % vastaajista). Lähikontaktissa toteutettu työnohjaus koetaan intensiivisemmäksi ja osallistujia paremmin aktivoivaksi. Mahdollisuus kehollisten viestien aistimiseen nousi vastauksissa voimakkaasti esille, sillä sen avulla pystytään kokonaisvaltaisempaan vuorovaikutukseen osallistujien välillä. *”Etäohjauksessa jää vuorovaikutuksessa paljon havaitsematta, joka taasen on lähitapaamisessa aistittavissa, samoin ohjattavien keskinäinen vu on täydenpää”*. Myös luovien ja toiminnallisten menetelmien käyttö koettiin luontevammaksi lähikontakteissa. Useampi vastaaja totesi, että ryhmätyönohjaus onnistuu paremmin lähikontaktissa kuin etänä.

Etäyhteyksin toteutunut työnohjaus nähtiin sekä mahdollisuutena että toisaalta ohjaajaa kuormittavana toteutusmuotona. Erityisesti johto- ja esihenkilötason yksilötyönohjaus koettiin onnistuvan hyvin etäyhteyksilläkin, jopa yhtä hyvin kuin lähikontaktissa. Johtamistyöhön liitettävä kiire ja stressi sekä vaihtuvat työtilat saattavat hankaloittaa fyysisten työnohjaustapaamisten sopimista, mutta etätapaamiset mahdollistavat paremmin sovittuihin aikatauluihin sitoutumista ja tehokkaampaa ajankäyttöä. *”Johtajilla ja esihenkilöillä yleensä kiire ja stressi, käyttävät helpommin etäohjausta kuin matkaavat ehkä pitkiäkin matkoja ohjaukseen tai ohjaaja matkustaa, jolloin kustannukset nousevat”*.

Hybridityönohjaus nähtiin vaihtoehtoisia toteutusmuotoja tarjoavana mahdollisuutena. Vastaajista 67 % koki tärkeänä tai erittäin tärkeänä, että ensimmäinen tapaamiskerta toteutuu lähikontaktissa, kun puolestaan 37 %:n mielestä myös viimeinen tapaamiskerta on hyvä toteuttaa lähikontaktissa. Monipaikkainen työnohjaus, jossa osa ohjattavista on keskenään lähikontaktissa ja osa on mukana digiyhteyksillä, koettiin lähes 60 %:ssa vastauksista kaikkein hankalimmaksi toteuttaa. Jatkossa vastaajista noin 20 % harkitsee tarjoavansa pääosin lähityönohjausta, kun taas 30 % katsoi, että lähitapaamiset eivät ole juurikaan tarpeellisia.

## Tekninen toteutus ja toiminnallisuus

Digi-laitteiden tekniset ongelmat sekä yhteyksien katkeamiset ovat vähentyneet viimeisten vuosien aikana. Etätyönohjauksissa pyritään usein käyttämään tilaajaorganisaation omia ohjelmia, jolloin suojauskysymykset tulevat huomioitua.

Organisaatioiden digilaitteiden saatavuuden ja käyttöominaisuuksien vajavuudet koettiin usein heikentävän tapaamisten toimivuutta. *”Itse yhteydet ovat toimineet, mutta osallistujien konekanta on ollut vanhaa.”* Vastaajat korostivat, että toimiva kamera, hyvä kuvan laatu sekä selkeä äänentoisto takaavat jo pitkälti onnistuneen etätyönohjausistunnon. Kameran käyttö on edellytys luottamuksen rakentumiselle ja vastavuoroiselle kommunikaatiolle. Kuulokkeiden käyttöä suositetaan erityisesti sellaisissa tiloissa, joissa ulkopuolisilla voi olla mahdollisuus kuulla käytyä keskustelua.

Etätyönohjauksen todettiin onnistuvan parhaiten, kun jokainen osallistuja on yksin rauhallisessa tilassa omalla koneellaan. Silloin jokainen on tasavertaisessa suhteessa toisiin nähden ja voidaan varmistaa, etteivät luottamukselliset keskustelut kantaudu muiden korviin. *”Toisinaan voi samalla päätteellä olla useita osallistujia, joista osa jää kuvan ulkopuolelle. Mikrofonin äänitastaso voi*



*olla puutteellinen ja samanaikainen puhe puuroutuu.* ”Yli 80 %:a vastaajista oli jokseenkin tai täysin sitä mieltä, että kameran käyttö on edellytys toimivalle työnohjaukselle ja vastaavasti 90 % näki, että jokaisen osallistujan tulisi olla omalla koneellaan. (Vrt. Mikkonen & Kallioikoski 2021.)

Käytettäviltä ohjelmilta toivottiin helppoutta ja ketteryyttä. Yleisimmät käyttöohjelmat olivat Teams ja Zoom. Ohjelmissa arvostettiin ruudun jako-ominaisuutta, pienryhmiin jakoa sekä chat- ja äänestysominaisuuksia. Osa vastaajista ei kokenut tarvitsevansa mitään lisäominaisuuksia jaetun puheen ja kuvan lisäksi, mutta osa kaipasi lisäosaamista erilaisten aktivoivien ja osallistavien ohjelmien käyttöön. Sähköiset kuvat ja erilaiset piirustusohjelmat olivat usein käytettyjä menetelmiä visualisoimaan käsiteltävää aihetta. Moni kertoi kehittäneensä lähitapaamisissa käytetyistä aktivointimenetelmistä etätyöskentelyyn soveltuvia versioita. *”Samoja (menetelmiä) kuin muutenkin, luovuutta vain pitää käyttää työnohjaajan tehtävänannoissa ja jossain määrin tekniikan hallintaa*”. Osallistajat hyödynsivät myös ympärillään olevia esineitä tai symboleja kuvaamaan tunnetilojaan tai keskusteltavan asian eri ulottuvuuksia.

Kehollisuutta pyrittiin huomioimaan etäyhteyksissä kameran käytöllä, rentoutumisharjoituksilla, tilassa liikkumisella ja ympäristön esineistöä hyödyntämällä. Puhelinyhteyden välityksellä voitiin pitää etätapaamista esimerkiksi metsälenkillä.

Etäyhteyksin toteutetut työnohaukset vaativat ohjaajalta aktiivisempaa roolia ja yksityiskohtaisempaa suunnittelua. Erilaisiin tekniisiin ongelmatilanteisiin tulee ennakolta varautua ja laatia varasuunnitelmia. *”Eri menetelmät toimivat hyvin, mutta niihin tulee ohjaajan valmistautua etukäteen hyvin, pitää osata jakaa ryhmäohjauksessa esim. eri huoneisiin ym. Melkein mitkä tahansa menetelmät saadaan toimimaan, kun on hyvä etukäteisvalmistelu.”*

## Työnohjauksen ilmapiiri ja kompleksiset aihealueet

Muutamalla avoimella kysymyksellä haettiin työnohjaajien näkemyksiä luottamuksen ilmapiirin rakentamisesta, psykologisesta turvallisuudesta, vaikeitten asioiden käsittelystä ja hyvin toteutetun johdon tai esihenkilön etätyönohjausprosessista. Lisäksi näiden teemojen oheen liitetystä väittämistä poimittiin keskeisiä prosentuaalisia huomioita tukemaan analyysiä.

Työnohjaus edellyttää aina hyvän luottamuksellisuuden rakentamista työnohjaajan ja ohjattavien välille, on kyse sitten etänä tai kasvokkain tapahtuvasta ohjauksesta. Molemminpuolinen luottamus vahvistaa psykologisen turvallisuuden tunnetta ja rohkaisee nostamaan esiin vaikeita, kompleksisia keskustelunaiheita. Vastaajien mukaan pelisääntöjen tai sovittujen käytäntöjen luominen yhdessä johtamistyötä tekevien ohjattavien kanssa ja niissä pysyminen koko ohjausprosessin ajan ylläpitävät osaltaan toimivaa ilmapiiriä. *”Alussa luomme pelisäännöt, ja istuntojen kuluessa niihin palataan paitsi tarvittaessa, myös kertauksen vuoksi. Luottamusta rakennetaan myös tutustumalla ja liikkumalla kohti ”syvää päätyä” pikkuhiljaa, ei patistaen.*” Vastaajien mukaan etätyönohjaukseen sitoudutaan ja sovitusta yhteisistä käytänteistä pidetään hyvin kiinni.

Johtamistyön etätyönohjausta aloitettaessa ja jokaisen ohjauksen alussa työnohjaajan tulee korostaa luottamuksellisuuden merkitystä. Luottamuksesta ja vaitiolovelvollisuudesta tulee puhua riittävän usein. Hyvän läsnäolon tunteen syntymistä korostaa eräs vastaaja: *”Riittävä aika ja huomio jokaiseen osallistujaan heti alussa hyvän kontaktin rakentamiseksi. Kyky kuunnella ja maltaa viivähtää aloituksessa, jotta hyvä läsnäolon kokemus syntyy.*” Toinen vastaaja korosti puolestaan työnohjaajan oman toiminnan merkitystä ja kommentoi: *”panostan omaan elävään vuorovaikutukseen eli pidän aktiivisesti ilmeitä ja eleitä näkyvillä.”*

Myös puheenvuoroja kierrättämällä, keskinäisiä porinaryhmiä järjestämällä, kyselemällä ja ajan antamisella jokaiselle on suuri merkitys hyvän, avoimen ilmapiirin rakentamisessa. Kameroiden auki pitäminen koko ohjauksen ajan ja oman ohjaustilan kuin myös ohjattavien tilan häiriöttömyyden varmistaminen lisää psykologista turvallisuutta ja avointa dialogisuutta. Tilan häiriöttömyydessä huomio tulee kiinnittää erityisesti kuulokkeiden käyttöön ja puhelinten kiinni pitämiseen. Lähes puolet vastaajista ei kokenut aidon dialogin saavuttamista ohjaajan ja ohjattavan

välillä mitenkään haastavana. Heistä enemmistö oli sitä mieltä, että etätyönohjaajalla tulee olla aktiivinen rooli dialogin etenemisessä tasapuolisesti. Toisaalta yhteisen ymmärryksen löytäminen ja uteliaisuuden ylläpitäminen oli monien mielestä jonkin verran haastavaa. Dialogisuus voidaan varmistaa vastavuoroisella kuuntelulla, tarkentavilla kysymyksillä, puheenvuorojen jakamisella erilaisin menetelmin ja osallistujia osallistamalla kädennostolla tai chat-yhteydellä. Vastaaajista (n=64) lähes kolmannes koki melko tai erittäin haastavana tasapuolisen osallistumisen onnistumisen etätyönohjauksessa.

Johtamistyön etätyönohjauksessa käsiteltäviä vaikeita asioita avointen vastauksien mukaan olivat erityisesti tunteisiin liittyvät kokemukset, kuten suru, kuolema, pelot ja erilaiset ihmissuhde-keksit sekä konfliktit, *”silloin, kun asiat menevät ihon alle”*. Tosin lähes puolet vastaaajista piti kuitenkin tunteiden käsittelyä helppona etäyhteyksillä. Muita haasteisia asioita olivat erilaiset prosessit, tehdyt virheet, jännitteet osallistujien välillä, luovia ratkaisuja vaativat ongelmat ja johtamistyön kehittäminen etänä (vrt. Vanne 2021; Ollila 2020). Yli puolet vastaaajista arveli, että omien virheiden sekä heikkouksien käsittely onnistuu kuitenkin hyvin erityisesti etäyksilötyönohjauksessa. Työnohjaaja voi kokea, että *”haastavinta on saada ohjattava kokemaan, että olemme samassa hetkessä molemmat”*.

Psykologisen turvallisuuden onnistuminen johtamistyön etätyönohjauksessa edellyttää ohjaajalta varsinaisen asian osaamista ohjauksen osaamisen lisäksi. Ohjauksen eri muotojen opettelu etänä on tärkeää, mutta työnohjaajalta toiminta vaatii myös jaettua tarkkaavaisuutta ja systeemistä ymmärrystä. Toki ohjattavien asennoitumisellakin on suuri merkitys. Vastaaajista yli puolet arveli, ettei multitaskausta esiinny, kun taas yli kolmannes oli asiasta eri mieltä. Noin 70 % vastaaajista näki etätyönohjauksen voivan olla introvertin mahdollisuus, mutta *”myös ekstrovertti pääsee ehkä keskittymään sosiaalisen pelin sijasta itseensä ja asiaan paremmin”*. Lisäksi yhdessä oppimista voidaan edistää joustavasti (vrt. Vanne 2021). Väittämästä ”etätyönohjaus syrjäyttää tulevaisuudessa ohjattavien fyysisen läsnäolon” oli noin puolet ohjaajista täysin tai lähes täysin eri mieltä. Moni vastaaja korosti, että ainakin yksi lähitapaaminen olisi hyvä olla etätyönohjauksen aloitusvaiheessa.

Johdon tai esihenkilötason etätyönohjausprosessi toteutuu parhaiten kyselyyn vastanneiden mukaan silloin, kun *”sovitut ja kirjatut tavoitteet saavutetaan ja koko prosessi on suunniteltu työnohjauksen peruseriaatteiden mukaisesti kirjallisesta sopimuksesta väli- ja loppuarviointineen”*. Lisäksi tarvitaan *”hyvin toimiva tekniikka ja yhteydet, ohjattavan tila (rauhallisuus ja irtautuminen työpaikalta), käytettävien digitaalisten menetelmien ja työkalujen osaaminen (ohjaaja ja ohjattava)”*. Tavoitteena on, että ohjattava kokee löytävänsä uusia tapoja jäsentää ja tunnistaa voimavarojaan ja vahvuuksiaan johtamistyössä. Tavallaan etänä toteutettu johtamistyön työnohjaus ei prosessiltaan poikkea lähityönohjauksesta, mutta edellyttää sekä ohjaajalta että ohjattavilta kiinteämpää sitoutumista ja vahvempaa asennoitumista läsnäoloon teknisten menetelmien avulla.

## Uudet digivälitteiset toimintatavat johtamistyön työnohjaukseen

Tutkimuksen tavoitteena oli koostaa johtamistyön digivälitteisen työnohjauksen erityispiirteet johtamistyössä. Kyselyn tuloksista muodostettiin SWOT-nelikenttä, joka on kuvattu seuraavassa taulukossa 1.

**Taulukko 1.** Johtamistyön digivälitteisen työnohjauksen erityispiirteet

	TOIMINTAA TUKEVAT TEKIJÄT	TOIMINTAA HAITTAAVAT TEKIJÄT
SISÄISET	<p><b><u>Vahvuudet</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aikataulujen ja työskentelypaikan järjestelyjen joustavuus</li> <li>- yhdessä laaditut pelisäännöt ja sovitut käytännöt ylläpitävät toimivaa ja luottamuksellista ilmapiiriä</li> <li>- ilmeiden ja eleiden näkyminen ja näyttäminen kamerayhteyden avulla</li> <li>- etätyöskentelyyn sovellettujen toiminnallisten menetelmien aktiivinen käyttö</li> <li>- ohjaajan aktiivinen rooli tasapuolisen dialogin ylläpitäjänä</li> <li>- etäyhteys myös introvertin ja ekstrovertin mahdollisuus</li> </ul>	<p><b><u>Heikkoudet</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- etätyöskentely yleisellä tasolla mahdollistaa passivoitumista ja sitoutumattomuutta yhteisiin tavoitteisiin</li> <li>- työnohjaajalta kuluu enemmän aikaa toiminnan suunnitteluun, ennakointiin sekä arviointiin ja palautteen kokoamiseen</li> <li>- työnohjaajalla oltava aktiivisempi ja monipuolisempi rooli tasapuolisen osallistumisen turvaamiseksi</li> <li>- psykologinen turvallisuus murenee herkästi, jolloin ryhmäytyminen haasteellista</li> <li>- multitaskaus mahdollistuu oltaessa oman työpöydän ja työkonene äärellä</li> <li>- kehollisuus ja kehollinen viestintä rajoittunutta</li> </ul>
ULKOISET	<p><b><u>Mahdollisuudet</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- toimivat etäyhteydet, digilaitteet ja ohjelmat, osaamista niiden käyttöön</li> <li>- kameran ja äänentoiston toimivuus</li> <li>- erilaisten digitaalisten apuohjelmien sujuva käyttö, kuten viestiseinät, piirustusohjelmat, kyselyt</li> <li>- jokaisella käytössä oma kone ja rauhallinen työtila</li> <li>- hybridityöskentely tuo vaihtoehtoisia toimintatapoja, kuten ensimmäinen ja viimeinen tapaaminen lähikontaktissa</li> <li>- selkeä sopimus tilaajan kanssa, tavoitteiden ja laitekannan määrittelyt</li> </ul>	<p><b><u>Uhat</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- heikot ja suojaamattomat etäyhteydet ja ohjelmat</li> <li>- heikkotasoiset laitteet, kameran ja kuulokkeiden puute tai käyttämättömyys</li> <li>- häiriöt ja keskeytykset työtilassa</li> <li>- monipaikkainen työnohjaus on haaste tasapuoliselle osallistumiselle</li> <li>- digitaitojen ja etätyöskentelyn osaamisen heikkous tai vastainen asenne työnohjaajalla, ohjattavilla tai organisaatiossa</li> <li>- organisaation sitoutumattomuus tavoitteisiin</li> </ul>

Digivälitteisesti toteutuva johtamistyön työnohjaus antaa sekä ohjaajalle että ohjattaville hyvät mahdollisuudet sovittaa ohjaus omien aikataulujen mukaisesti ja työskentelypaikasta riippumatta. Nämä erityispiirteet ovat erityisen merkityksellisiä johtotason osallistujille. Etätyönohjausta voidaan toteuttaa pitkienkin etäisyyksien päähän, jopa kansainvälisesti. Työnohjaajankaan ei tarvitse käyttää aikaansa matkustamiseen paikasta toiseen, vaan oman työhuoneen hyöty korostuu taloudellisessakin mielessä.

Toisaalta etätyöskentely voi aiheuttaa ohjattavien passivoitumista ja jopa vavaista sitoutumista, vaikka yhteiset tavoitteet, pelisäännöt ja käytännöt olisikin määritelty huolellisesti ohjauksien alussa. Työnohjaajan onkin panostettava aktiivisesti tasapuoliseen osallistumiseen, suunniteltava jokainen ohjauksetta ennakoivasti, arvioitava omaa toimintaansa ja kerättävä palautetta ohjattavilta riittävän usein.

Johtamistyön etätyönohjauksessa, kuten kaikessa työnohjaustoiminnassa, luottamuksellisuus on keskeistä, jotta kompleksisiikin asioita voidaan yhdessä avata ja keskustella ratkaisukeskeisesti. Psykologisen turvallisuuden säilyttämisessä tulee olla tarkka, koska sen mureneminen vaikuttaa niin luottamuksellisuuteen kuin johtamistyötä tekevien ohjattavien ryhmäytymiseen ryhmätyön-

ohjauksessa (ks. Haapakoski ym. 2020). Lisäksi ohjattavien samanaikainen muihin työtehtäviin paneutuminen omilla työkoneillaan kutistaa mielekkyyttä olla läsnä etänä. Yksilötyönohjauksessa nämä tekijät eivät näyttäydy samalla tavoin niin voimakkaasti.

Dialogisuus on etätyönohjauksessa mahdollisuus moninaisille persoonallisuuksille ja temperamenteille, joskin työnohjaajan roolilla sen onnistumisessa on oma merkityksensä. Erilaiset digitaaliset etätyöskentelyyn tarkoitettut menetelmät ja niiden aktiivinen käyttö rikastuttavat ohjauksen toiminnallisuutta ja edistävät omalta osaltaan dialogisuutta. Toisaalta kehollinen viestintä ei ole niin näkyvää etänä, vaikka kamerat olisivatkin päällä kaiken aikaa. Lisäksi etätyöskentelymenetelmien käyttö edellyttää työnohjaajalta osaamista ja omaa intressiä käyttää niitä hyödyksi johtamistyötä tekevien työnohjauksessa. Myös substanssiosaamisella on aina työnohjauksessa tärkeä rooli, oli kyse kasvokkain, etänä tai hybridinä toteutettavasta työnohjauksesta.

Etätyöskentely edellyttää riittävän vahvoja ja luotettavia etäyhteyksiä sekä ajanmukaisia tietokoneita tai muita digilaitteita. Organisaatioiden omat tietoverkot, lisensoidut ohjelmat ja laitesuojaukset takaavat useimmiten riittävän suojauksen, joten niiden käyttö esimerkiksi etätaapaamisissa on perusteltua ja turvallista. Johtamistyötä tekevillä ja esihenkilötason toimijoilla on pääsääntöisesti käytössä omat tietokoneet ja myös työhuoneet, joten etätyönohjausten ulkoiset olosuhteet eivät välttämättä edellytä erityisiä järjestelyitä. Etäyhteyksillä toteutuvissa yksilö- ja ryhmätyönohjauksissa paras työskentelyrauha ja luottamuksellisuus saavutetaan silloin, kun jokainen ohjattava osallistuu ohjaukseen omalta koneeltaan riittävän äänieristetyssä tai muutoin rauhallisessa tilassa, käyttäen tarvittaessa kuulokkeita.

Luottamuksellinen ilmapiiri rakentuu vahvasti ohjaajan ja ohjattavien keskinäiseen vuorovaikutukseen, jolloin näköyhteyden ylläpito nousee tärkeään rooliin. Kameroiden käyttö ja kuvan riittävä laatu mahdollistavat katsekontaktin sekä toisten ilmeiden ja eleiden seuraamisen. Myös äänen toiston korkea laatu takaa puhutun sisällön ja äänen eri sävyjen kuulemisen häiriöttä. Kehollista ja nonverbaalista viestintää voi vahvistaa eleitä korostamalla, liikkumalla tilassa sekä hyödyntämällä itse ohjelmassa olevia hymiöitä ja muita reaktio-ominaisuuksia.

Erilaisten apuohjelmien käyttö etätaapaamisen yhteydessä monipuolistaa työskentelytapojen kirjoa ja lisää osallisuuden kokemusta. Monikäyttöiset työskentelyseinät ja piirrosohjelmat mahdollistavat yhteistyöskentelyä ja tasapuolista osallistumista. Ohjelmien riittävä hallinta on edellytys joustavalle työskentelylle, joten ohjelmien opetteluun ja tehtäväksiantoon on syytä varata riittävästi aikaa. Tottumattomuus ja osaamattomuus ohjelmien käytössä voi aiheuttaa vastustusta niitä kohtaan, joten selkeät ohjeet ja rauhallinen eteneminen auttavat ohjattavia pääsemään mukaan yhteiseen toimintaan.

Laadittavassa etätyönohjaussopimuksessa on syytä mainita myös laitteiden saatavuudesta, niiden varustetasosta, käytettävistä ohjelmista sekä etätyöskentelyn sovitusta tavoitteista ja käytänteistä. Hybridi- ja monipaikkainen työskentely tuo ohjaustapaamisiin joustavuutta, joten myös lähi-tapaamisista on tärkeää sopia. Etätyöskentelyn lisääntymisen myötä asenne etätyönohjaukseen on tullut myönteisemmäksi, mutta väärinkäsitysten välttämiseksi sopimuksen sisältöä on hyvä täydentää etätyöskentelyn erityistarpeilla.

## Pohdinta

Työelämä ja johtaminen ovat muuttuneet suhteellisen lyhyessä ajassa digitalisaation myötä. Maailmanlaajuinen pandemia aiheutti valtavan loikkauksen etätöön tekemiseen. Jo aiemmin niin sanottu hajautettu työ tarkoitti työn tekemistä joko kotoa tai etätyötilasta käsin. Se oli enemmänkin harvinainen kuin yleinen käytäntö ja mahdollistui parhaiten joissain asiantuntijatyöpaikoissa ja kansainvälisissä kontakteissa. (ks. Ollila ym. 2018.) Pandemian vaikutus näkyi myös työnohjauksen saralla niin, että kyettiin toimintaa toteuttamaan ja jopa laajentamaan etänä paikallisesti tai valtakunnallisesti niin organisaatioiden perustyöntekijöille kuin johtajille ja esihenkilöille. Toiminnasta ei kuitenkaan pudonnut pois kasvokkain eli fyysisesti samassa tilassa tapahtuva

työnohjaus, vaan osittain käytäntöön on noussut hybriditoteutus, eli osa ohjauksista toteutetaan läsnäoloina ja osa etänä.

Vaikka työnohjauksen alkuaan ajateltiin kuuluvan vain perustyötä tekevien osaamisen ja ammatillisuuden tueksi, oivallettiin sen mahdollisuudet myöhemmin onneksi myös johtamistyölle. Johtajat ja esihenkilöt tarvitsevat tukea työssään siinä, missä jokainen työntekijäkin. Omien voimavarojen riittävyden varmistaminen edellyttää pysähtymistä pohtimaan omia vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia. Työnohjaus on foorumi, joka antaa johtamistyötä tekeväälle mahdollisuuden yhdessä ohjaajan kanssa rakentaa omaa hyvinvointia ja osaamista vaativassa tehtävässä. (ks. Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2020.) Kun johtajan tai esihenkilön osaaminen, hyvinvointi ja riittävä tuen saanti työssä ovat kohdillaan, heijastuu se positiivisena näkymänä työyhteisöön ja koko organisaatioon. Johtotason henkilöiden on tärkeää tiedostaa myös henkilöstön tarpeet ja mahdollisuudet etätyönohjauksen käyttöön.

Tutkimuksen tavoitteena oli nimenomaan perehtyä johtajien työnohjausta tekevien työnohjaajien kokemuksiin ja näkemyksiin etätyönohjauksesta. Toisaalta koko artikkelin keskeinen teema olisi voitu kohdentaa kaikkeen työnohjaukseen ja suunnata tutkimus yleisesti työnohjaajille kuin myös ohjattaville. Kuitenkin johtajien ja esihenkilöiden työnohjausta on tutkittu vähemmän verrattuna muuhun työnohjaustutkimukseen. Ainakaan tutkimusta etänä, hybridinä tai monipaikkaisesti toteutetusta työnohjauksesta ei ole saatavilla. Etätyönohjauksen laitevaatimukset ja ohjelmien käyttösaatavuudet ovat osaltaan mahdollistaneet juuri johtamistyötä tekevien osallistumisen etätyönohjauksiin henkilöstöä paremmin.

Lomakehaastattelun sijaan olisi tutkimus voitu toteuttaa vahvemmalla kvantitatiivisella otteella tai haastattelemalla riittävä määrä työnohjaajia kvalitatiivisia menetelmiä käyttäen. Tutkimus toteutettiin pääasiassa kvalitatiivisella otteella kuitenkin hyödyntäen analyysissä jonkin verran kvantitatiivisia mahdollisuuksia (ks. Metsämuuronen 2003). Tämän tutkimuksen tavoitteena oli saada monipuolisempaa tietoa toiminnasta, joka digitaalisesti toteutettuna on suhteellisesti uutta työnohjauksessa, erityisesti kohdennettuna johtamistyöhön.

Kyselyyn vastanneiden määrä olisi voinut olla suurempi. Syynä suhteellisen pieneen määrään voi olla, että johdon tai esihenkilöiden ohjausta tekeviä työnohjaajia on vähemmän, sillä teema edellyttää ohjaajalta erityisosaamista. Osa työnohjaajista ei myöskään voinut tai halunnut siirtyä etäohjauksiin, joten pandemia-aika vähensi yleisestikin työnohjauksen jatkuvuutta ja saatavuutta. Toisaalta suhteellisen paljon avoimia kysymyksiä sisältävä kysely on voinut rajoittaa vastaamishalukkuutta. Saadut vastaukset tuottivat kuitenkin riittävästi tietoa tutkimuksen analyysiä varten.

SWOT-nelikentän käyttö mahdollisti oivallisesti poimimaan tutkimuksen vastauksista keskeisiä näkemyksiä ja rakentamaan kuvaa johtajien ja esihenkilöiden digivälitteisen työnohjauksen erityispiirteistä. Johtamistyön etätyönohjaus sisältää monia mahdollisuuksia ja vahvuuksia sekä työnohjaajan että ohjattavien näkökulmasta. Toki kaikella toiminnalla on myös heikkoutensa ja uhkansa, mutta niiden voittamiseksi tarvitaan entistä parempaa digitekniikkaa, uusien toimintamahdollisuuksien opettamista ja oppimista sekä ennen kaikkea rohkeutta, intoa ja halua hyödyntää etämahdollisuuksia työnohjauksessa.

Voi olla, että digitaalisesti toteutettu johtamistyön työnohjaus ei välttämättä sovi jokaisen työnohjaajan toimenkuvaan tai intresseihin erityisesti, jos sen kokee jotenkin puutteellisena tai välineellisenä joko omasta mielestään tai ohjattavien taholta. Eräs kyselyn ulkopuolinen henkilö kommentoikin viestissään seuraavasti: ”*Johtajan rooli on erityisin organisaatiossa. Jokainen johtaja kokee sosiaalista vilua”. Olen vakuuttunut, että välineellinen kohtaaminen ei tähän riitä*”. Kuitenkin näinä aikoina työnohjauksen mahdollistamiseen tarvitaan erilaisia digitaalisia menetelmiä, jotta sitä voidaan toteuttaa laajemmassa mittakaavassa ja etäisyydetkin huomioiden. Erilaisilla toteutusmuodoilla voidaan lisätä ja vahvistaa niin johtamistyön kuin perustyönkin työnohjauksen näkyvyyttä.

Selanderin ym (2021) tutkimuksen pohjalta työnantajat tulevat jatkossakin suhtautumaan myönteisesti etätöihin ja ovat valmiita antamaan päätäntävaltaa sen käytöstä lähemmäksi työntekijöitä ja tiimejä, joille se työn luonteen vuoksi on luontevaa. Työnohjaus voi vastata tähän työn

tekemisen muutoksiin tarjoamalla tarpeen mukaisesti joko lähi-, etä-, hybridi- tai monipaikkaista työnohjausta. Eri toimialoilla ja johtamisen tasoilla on myös erilaiset työn tekemisen perinteet ja digitalisoitumisen edellytykset, joten eri työnohjausmuotoja ei ole syytä arvottaa keskenään. Tämän tutkimuksen pohjalta voidaankin sanoa, että digivälitteisen työnohjauksen eri toteutusmuodot tarjoavat kaivattua monimuotoisuutta perinteisen lähityönohjauksen rinnalle. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla johtamistyön työnohjattavien näkemyksiä digitaalivälitteisestä työnohjauksesta.

## Lähteet

- Bachmann, B. (2017). *Ethical leadership in organizations. Concepts and implementation*. Switzerland: Springer.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2000). *Jobdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Etänä Enemmän - sote-tyo uudistuu -hanke. <https://www.etanaenemman.fi>. Luettu 20.5.2022.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Primal leadership. Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. (2020). *Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Helsinki: Alma Talent.
- Harmoinen, M. (2014). *Arvostava johtaminen terveydenhuollossa*. Acta Universitatis Tamperensis. Terveystieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto.
- Himanan, S. (2022). Tunnejohtaminen. Teoksessa: *Henkilöstöjohtamisen moninaisuus – ajateltua, koettua, tutkittua*, (s. 100–109). Toim. Laaksonen, H. & Ollila, S. Helsinki: Oppian.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015). *Tutkimusbaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Huikko-Tarvainen, S., Juuti, P., Auvinen, T. & Sajasalo, P. (2022). Huono johtaminen lääkärikontekstissa. *Hallinnon Tutkimus*, (2), 118–132.
- Hyrkäs, K. (2002). *Clinical Supervision and Quality Care. Examining the Effects of Team Supervision in Multi-professional Teams*. Acta Universitatis Tamperensis 869.
- Juuti, P. (2016). *Johtamisen kehittäminen*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. (2018). *Huono johtaminen. Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön*. Helsinki: Gaudeamus.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership. What it is, how it happens, why it matters*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Kempainen, A. & Nurminen, J. (2019). *Etänä Enemmän-sote-työ uudistuu-hanke. Työnohjauksen ja vertaistuen tarve Pirkanmaan sote-alan esimiestyössä*. YAMK opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Keski-Luopa, L. (2018). *Kohti kokonaisvaltaista työnohjauksen teoriaa. Työnohjaus intersubjektiviivisena kehitysprosessina*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Kivinen, P. (2018). Työnohjaus työyhteisöjen tukena. Teoksessa: *Työn ilolla! -dialogia ja yhteistoiminnallista kehittämistä*, (s. 53–60). Toim. Laaksonen, H. Tampere: Kirjapaino Hermes Oy.
- Kivinen, P. & Silván, A. (2019). Ole läsnä, kuuntele ja keskustele. Teoksessa: *Iloa ja intoa johtamiseen. Käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön*, (s. 23–30). Toim. Laaksonen, H. & Salin, S. Helsinki: Oppian.
- Kivinen, P. & Korpela, A. (2021). *Määrätietoisesti myrskyn läpi -kriisijohtamisen ja -viestinnän oppivuosi*. TAMKjournal, Tampereen ammattikorkeakoulu. <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/pedagogiset-ratkaisut/maaratietoisesti-myrskyn-lapi-kriisijohtamisen-ja-viestinnan-oppivuosi-pirkko-kivinen-ja-annina-korpela/> Luettu 20.5.2022.
- Kivinen, P. & Wallin, O. (2022). Työnohjausta etäältä. Teoksessa: *Etänä Enemmän - muuttuvaa sote-työtä kehittämässä*, 70–81. Toim. Heinonen, T. & Korpela, A. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisu.
- Käkelä, M. (2020). *Miksi mallintaa uutta toimintaa ja miten malli juurtuu?* OPH. <https://www.oph.fi/fi/blogi/miksi-mallintaa-uutta-toimintaa-ja-miten-malli-juurtuu>. Luettu 23.5.2022.
- Kärkkäinen, M-L. (2013). *Työnohjaus psykiatrisessa erikoissairaanhoidossa. Laadullinen haastattelututkimus*. Väitöskirja. Hoitotieteen laitos. Terveystieteiden tiedekunta Itä-Suomen yliopisto.
- Mahanes, D., Quatrara, B. & Shaw, K. (2013). APN-led nursing rounds: An emphasis on evidence-based nursing care. *Intensive and Critical Care Nursing*, 29(5), 256–260. Elsevier.
- Mahoney, M. J. (2003). *What is Constructivism and Why is it Growing?* Society for Constructivism in the Human Sciences.
- Martin, P., Kumar, S. & Lizarondo, L. (2017). Effective use of Technology in clinical supervision. *Internet Interventions*, 8, 35–39.
- Metsämuuronen, J. (2003). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Mikkonen, P. & Kallikoski, S. (2021). *Oltiin kaikki aidosti läsnä, vaikka oltiinkin etänä. Työnohjattavien kokemuksia etä- ja lähityönohjauksesta*. YAMK opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Niemelä, A. (2019). *Työnohjaus monikulttuurisuuden edistäjänä*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopisto.

- Ollila, S. (2006). *Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana*. Acta Wasaensia 156. Sosiaali- ja terveyshallinto I. Vaasan yliopisto.
- Ollila, S. (2008). Strategic support for managers by management supervision. *Leadership in Health Services*, 21(1).
- Ollila, S. (2012). *Hallinnollinen työnohjaus perusopetuksen ja lukion johtamisessa. Tukea johtamiselle*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 298. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 7.
- Ollila, S. (2014). Johtajakin tarvitsee työnohjausta. Teoksessa: *Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen*, (s. 181–201). Toim. Heroja, T., Koski, A., Seppälä, P., Sääntti, R. & Wallin, A. EU: United Press Global.
- Ollila, S., Raisio, H., Vartiainen, P., Lindell, J., Pernaa, H.-K. & Niemi, T. (2018). Organisaatio muutoksen pyörittäessä – hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. *Työelämän Tutkimus*, 4, 236–250.
- Ollila, S. & Kujala, A. (2018). Narsistinen johtajuus sosiaali- ja terveysalalla. *Hallinnon Tutkimus*, 3, 187–200.
- Ollila, S. (2020). Kompleksiset tilanteet työyhteisön johtamisessa – Mistä voimavaroja? Teoksessa: *Hyvän johtamisen ainekset – Jobdon ja esimiesten työnohjauksesta*, (s. 205–214). Toim. Paunonen-Ilmonen, M. & Heinonen, U. Tallinn: Sued Management Oy.
- Ollila, S. (2022). Henkilöstöjohtamisen tukemisen keinoja. Teoksessa: *Henkilöstöjohtamisen moninaisuus – ajateltua, koettua, tutkittua*, (s. 143–152). Toim. Laaksonen, H. & Ollila, S. Helsinki: Oppian.
- Niemelä, A. (2019). *Työnohjaus monikulttuuriossaamisen edistäjänä*. Tampereen yliopiston väitöskirjat 86.
- Paunonen-Ilmonen, M. & Heinonen, U. (2020). *Hyvän johtamisen ainekset jobdon ja esimiesten työnohjauksessa – Jobdon ja esimiesten työnohjauksesta*. Tallinna: Sued Management Oy
- Puyt, R. W., Lie, F. B., De Graaf, F. J. & Wilderom, C. P. M. (2020). *Origins of SWOT analysis*. *Academy of Management Proceedings*, 1, 17416. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/AMBPP.2020.132>. Luettu 5.6.2022
- Räsänen, M. (2022). *Dialoginen johtaminen lähijohtamisen kompetenssien kehittäjänä terveydenhuollossa*. Tampereen yliopiston väitöskirjat 628. Tampereen yliopisto.
- Selander, K., Alasoini, T. & Hakonen, N. (2022). *Työnantajien näkemyksiä etätöystä. Kuinka etätöistä päätetään koronapandemian jälkeen?* Työ2030. Työterveyslaitos: Helsinki.
- Tilastokeskus. [www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html](http://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html). Luettu 20.5.2022.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 6., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Työterveyslaitos (2022). [https://www.tyoelamatieto.fi/fi/themes/shift\\_in\\_work\\_life](https://www.tyoelamatieto.fi/fi/themes/shift_in_work_life). Luettu 23.5.2022.
- Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. (2015). *Uusi ajattelu – uusi johtaminen*. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Vanne, T. (2021). *Ratkaisukeskeinen ryhmätyönohjaus esimiesten ja asiantuntijoiden kokemuksellisen oppimisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen menetelmänä*. Tampereen yliopiston väitöskirjat 483. Tampereen yliopisto.
- Wink, H. (2010). Dialogi ja keskusteleva johtajuus. Teoksessa: *Keskusteleva johtaminen*, (s. 54–65). Toim. Juuti P. & Rovio, E. Helsinki: Otava.