



(Suomen digimarkkinointi 2017.)

## VIEKÖ DIGITALISAATIO SOTE-JOHTAJAA VAI JOHTAJA DIGITALISAATIOTA?

Artikkeli käsittelee lähijohtamisen haasteita sekä mahdollisuuksia sosiaali- ja terveysalan, sote:n, digitalisoituvassa palvelurakennemuutuksessa. Tuntemattoman digitulevaisuuden johtaminen haastaa esimiehiä vision ja strategian luomisessa. Sote-alan digiuudistus vaatii esimiehiltä sekä asiakkaiden että työntekijöiden jaettua osallisuutta substanssin innovoinnissa ja mahdollisuuksien tunnistamisessa.

**Sosiaalialan lähijohtaminen** määritellään asiantuntijaorganisaation johtamiseksi ja tasapainotteluksi roolien välillä, jossa substanssiosaaminen korostuu. Sosiaalialan lähijohtamista kuvaavat hektisyys, paineensietokyky, avoimuus, eettisyys sekä uskallus tehdä ratkaisuja yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Sosiaalialan lähijohtaja on tiiminvetäjä sekä motivoija. Lähijohtamista haastavat jatkuva muutos sekä työn monimuotoisuus.

**Terveydenhuollon lähijohtaja** voi toimia osastonhoitajana, apulaisosastonhoitajana tai laajemman yksikön johtajana. Terveydenhuollossa lähijohtaja toimii yleensä joko julkisen perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon tai yksityisten terveydenhuollon yksiköissä.

Lähijohtaja ei yleensä ole vastuussa strategisen tason toiminnan määrittelystä, vaan hänen tehtäviinsä kuuluu toteuttaa omassa yksikössä koko organisaation strategisia linjauksia. Lähijohtajan tulee pystyä ymmärtämään organisaatiossa kulloinkin vallitsevat linjaukset kyetäkseen tulkitsemaan ne työntekijöilleen.

Osallistavan johtamisen keinoin lähijohtaja muuttaa organisaatiossa vallitsevat strategiset linjaukset omassa työyhteisössään konkreettisiksi käytännön toimiksi ja tehtäviksi. Lähijohtajan tehtäviin kuuluvat ammatillisen eettisen arvopohjan ylläpitäminen, talous- ja asiakaspalvelujohtaminen sekä prosessien hallinta. Lähijohtaja onnistuu työssään,

kun hän tuntee lait, hallinnon järjestelmän ja kykenee viemään eteenpäin yksikössään ylemmän johdon vahvistamat strategiset linjaukset sekä toimeksiantot. Samalla on kyettävä olemaan myös hyvä asia- ja henkilöstöjohtaja.

## **Sote-alan digitalisoituminen**

Vaikka suomalaiset käyttävät ahkerasti verkkopalveluita, julkisen sektorin sosiiaaliviranomaisten vuorovaikutteinen verkkopalveluiden käyttö on harvinaista. Vuonna 2014 kaikki terveyskeskukset ja erikoissairaanhoidon yksiköt tiedottivat verkkosivujensa kautta. Sosiiaalipalveluissa vastaava luku oli lähes sama. Informatiivisten verkkopalveluiden lisäksi tarvitaan nykyistä enemmän virtuaalista neuvontaa sekä ajanvarausmahdollisuuksia.

Digitalisaatiosta ja sen tuomista mahdollisuuksista puhutaan julkisuudessa paljon. Nykyajan lähijohtaja vaikuttaa henkilöstön digiosaamisen kehittämiseen. Johtajan tulee hyödyntää osaamisen johtamista innovatiivisia alaisia tukiessaan. Johtajan tulee varmentaa koulutusten kautta, että työntekijöillä on valmiuksia ottaa vastaan uudet laitteet, järjestelmät sekä sovellukset.

**Digitalisaatio muuttaa vahvasti työelämää.** Erilaiset pilvipalvelut, cloud services, tuovat uusia mahdollisuuksia päivittäiseen työhön. Internetin avulla henkilöstöä voidaan johtaa sijainnista riippumatta reaaliaikaisesti. Etätyön mahdollisuudet laajenevat substanssin ohella myös henkilöstöjohtamiseen. Virtuaaliset työmuodot tukevat tiedon jakamista sekä kontaktointia.

Digitalisaatio tuo työhön uudenlaista joustavuutta sekä laajentaa suunnittelun ja toteutuksen mahdollisuuksia. Kustannukset alenevat tehokkaiden työ- ja

toimintatapojen ansiosta. Maantieteellisten esteiden hälvetessä sote-esimiesten on mahdollista resursoida henkilöstöä laajoille alueille. Sote-palveluita voidaan tulevaisuudessa tarjota fyysisten toimipisteiden sijaan ylipaikallisesti verkkopalveluina. Digiloikan perusedellytyksenä on tahtotila ja kyky muuttua. Organisaatioilla ja johdolla tulee olla rohkeutta ja näkemyksellisyyttä muutoksen johtamisessa.

**Luottamus on noussut ajankohtaiseksi teemaksi** digiajan organisaatioiden ja johtamisen muutoksessa. Erityisesti digiajan johtamisen haasteisiin luottamuksen rakentaminen voi tarjota ratkaisuja. Johtajuus on voimakkaassa globaalissa murroksessa ja e-aikakausi muuttaa maailmanlaajuisesti liike-elämän toimintatapoja muun muassa hälventäen työn tekemispaikan ja ajan rajoja. Myös organisaatorakenteet kokevat muutoksia, kun esimiestasoja vähennetään. Johtaminen painottuu yhä enemmän kilpailun ja yhteistyön luoman jännitteen hallintaan.

Työelämän muutokset perustelevat huomion kiinnittämistä entistä enemmän luottamukseen yhteistyön perustana ja sen merkityksen vahvistamista ihmisten johtamisessa. Luottamus on tärkeä työyhteisötaito, voimavara ja mahdollisuus, joka edistää henkilöstön ammattitaidon hyödyntämisen täyteen potentiaaliin vaikuttaen sitä kautta organisaation menestymiseen. Luottamuksen merkityksen ymmärtäviä johtajia tarvitaan epävarmuuden ja turvattomuuden pienentämiseen muutoksen keskellä. Muutoksen johtamisessa tarvitaan lujaa tahtotilaa organisaation rakenteellisten- ja kulttuuristen esteiden poistamiseen.

**Digitalisaatio voi tuoda mukanaan myös haasteita**, joiden vaikutukset digityöntekoon johtajan tulisi nähdä. Johtajien tulisi olla tietoisia alaiensa mahdollisista oppimisvaikeuksista. Johtajilla itsellään voi myös olla haasteita uusien asioiden oppimisessa sekä digivalmiuksien saavuttamisessa. Johtajilta vaaditaan tietynlaista viisautta ja työntekijöiden tuntemusta, että he osaavat markkinoida ja kouluttaa alaisiansa riittävästi. Johtajan on tärkeä tunnistaa ne kehityskohteet, joita työntekijöillä on. Merkityksellistä on motivoida henkilökuntaa ottamaan vastaan digitalisaation tuomat haasteet ja ennakoida muutosta oikealla resurssoinnilla. Keskustelua on herättänyt huoli digitalisaation vaikutuksista henkilöstön vähentämiseen. Haasteen lähiesimiestyöhön tuo lisääntyvän digitalisaation jalkauttaminen henkilöstöstrategiaan suhteessa niukkeeneviin resursseihin.

## **Muutosvastarinta on kaipua vanhoihin työmenetelmiin**

Muutos voidaan kokea joko uhkana, jokin uuden alkuna tai kehitysvaiheesta toiseen siirtymisenä. Muutos voi olla myös mahdollisuus ja sitä voidaan pitää kehittymisenä. Muutoskielteisyyttä eli muutosvastarintaa kuvataan enemmän vanhasta luopumisen vastustamisena kuin uuden vastustamisena. Muutoskielteisyyden suurimpia syitä ovat turvattomuus ja pelko tulevaisuudesta.

Muutoksen vastustajat eivät useinkaan näe järkipäistä tai taloudellista syytä siihen, miksi muutos pitäisi toteuttaa. He haluavat usein saada tarkan selvityksen omaan tulevaan rooliinsa tai tehtävänsä, muutoksen vaikutuksista koko organisaation, henkilöstön toimintaan sekä asiakkaiden palveluun. Koska muutoksen vastustamisessa on useinkin ky-

symys valtasuhteiden murenemisen pelosta, tulisi muutoskielteisyys muuttua myönteiseksi energiaksi. Tähän voidaan päästä ottamalla henkilöstö mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen.

## **Digitalisaation hyödyntäminen sote-uudistuksessa**

Osaamisen johtaminen on merkittävässä roolissa henkilöstön digitaalisuuden hyödyntämistä johdettaessa. Työelämän jatkuva digimuutostila kasvattaa ja haastaa työntekijöiden työssäoppimisen tarvetta sote-alan yksiköissä. Digitalisaation synnyttämistä monimuotoisista työtehtävistä selviäminen edellyttää jatkuvaa uusien taitojen ja työtapojen kehittelyä.

Sote-alan johtajien tulee luoda työntekijöille mahdollisuudet kehittää sosiaalisen median taitojaan sekä tiedostaa uusimmat trendit pystyäkseen johtamaan henkilöstöään palvelemaan asiakkaita nykyaikaisesti ja asiakaslähtöisesti. Digimurros mullistaa sote-organisaatioiden toimintaympäristöä sekä työntekijöiden työnkuvia. Tulevaisuudessa sote-alan palvelut tulevat digitalisoitumaan entisestään. Tietojärjestelmiä sekä uusia sähköisiä palveluja tullaan hyödyntämään kokonaisvaltaisesti henkilöstöjohtamisen, sote-ammattilaisten sekä asiakaspalvelun osa-alueilla.

Digitalisaatio mahdollistaa täysin uudenlaisen palveluiden tuottamisen, erilaiset etäpalvelumuodot sekä monikanavaiset palvelut. ICT-ratkaisut ja digitalisaatio tukevat sote-alan henkilöstön työkultuurin uudistumista ja tehostavat prosesseja. Digiajassa Suomi tarvitsee uutta luovaa virettä, jota edesauttaa luottamukseen pohjaava johtaminen. Se mahdollistaa työssä innostumisen, inspiraation sekä kehittämisen. Näiden

avulla säilytetään ja saadaan aikaan elinvoimaisia yrityksiä sekä työpaikkoja. Johtajat voivat hyödyntää digitalisaatiota myös hallinnon kehittämisessä. Sosiaalinen media avaa mahdollisuudet laajaan verkostotyöhön sekä tiedottamiseen.

## **Tulevaisuuden näkymät**

Viekö digitalisaatio kuitenkin sote-johtajaa vai johtaja digitalisaatiota? Tietoyhteiskunnan ja teknologisen kehityksen myötä todellisuutemme muodostuu yhä vaikeammin määriteltäväksi. Asiat ja ilmiöt koostuvat yhä abstrakteimmista elementeistä, joiden keskinäisiä suhteita ja vaikutusmekanismeja on vaikea ymmärtää. Informaatiotulva vyöryy nopealla syklillä. Juuri, kun luulee oivalta-neensa asian, tulee uutta tietoa ja asia näyttää toisenlaiselta. Asioihin ja tapahtumiin on yhä vaikeampi vaikuttaa. Skenaariona on, että jäämme miettimään, miten sopeudumme muutokseen sen sijaan, että itse vaikuttaisimme aktiivisesti kehityksen suuntaan ja laatuun.

Totuus on, että seuraavien vuosien aikana työelämä ja johtaminen muuttuvat merkittävästi. Teknologia, robotiikka, digitalisaatio sekä tekoälyn sovellukset tulevat muuttamaan perinteistä työn tekemistä. Tekoälyn sovelluksia on jo käytössä ja esimerkiksi robotit voivat tulevaisuudessa tehdä työvuorolistat. Korvaako tekoäly pian esimerkiksi kehityskeskustelut? Kone on puolueeton ja lahjomaton, mutta arvokeskustelua ei sovi unohtaa. Työtehtävistä vapautuva aika on hyödynnettävissä juuri ihmisten johtamiseen.

Työn luonteen muuttuessa myös johtamisen on muututtava. Perinteinen johtaminen perustuu teollisen ajan vaatimuksiin ja tapaan tehdä työtä. Tulevai-

suudessa ei toimi enää ylhäältä johtoportaalta henkilöstölle alas annettava prosessimalli. Tulevaisuudessa tehtävä työ tulee olemaan ongelmanratkaisuun ja vuorovaikutukseen perustuvaa alhaalta ylöspäin tapahtuvaa kehittämistä.

On esitetty, että vuonna 2035 yli 60 prosenttia työikäisistä olisi itsensä työllistäjiä tai yrittäjiä. Palkkatyö sote-alalla muuttuu epätyypilliseksi työmuodoksi. Tulevaisuudessa työtehtävät tullaan organisoimaan eri tavalla. Työpaikalla tehtävät jaetaan sovitun viitekehityksen mukaan, henkilöstön kiinnostusten ja vahvuuksien kautta. Kiinnostukseen pohjautuva työnjako, selkeä tavoite sekä työntekijän itsenäisyys ovat avainasioita.

Tulevaisuus tuo mukanaan myös työnteonmallin jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja verkostoissa. Kun saman työn jakaa useampi henkilö, heidän vahvuutensa tukevat työn lopputulosta. Silloin luodaan tilanne, jossa 1+1+1 on enemmän kuin 3. Tulevaisuuden johtajilta vaaditaan vahvaa ihmiskäsitystä. Vain yksilöiden motivaatitekijöiden ymmärtämiseen ja vuorovaikutukseen perustuva organisaatio on riittävän joustava ja reagointikykyinen digitaalisessa ja globaalissa kilpailun maailmassa. Hyvä johtaja kohtaa alaisensa kokonaisvaltaisina ihmisinä, ei työntekijöinä. Sanotaan, että johtaminen on 85 prosenttisesti viestintää. Johtaja, joka vie digitalisaatiota pa-nostaa sen laatuun ja vaikuttavuuteen dialogissa henkilöstönsä kanssa.

### **Tekijät:**

Kosunen Sanna, Kumpula Maiju, Nau-manen Laura, Pokka Tanja ja Pölönen Anna. Karelia-ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen ylemmän ammattikorkeakoulu-tutkinnon opiskelijat.

Lähteet:

Boes, A. 2005. Digitization: New Work Concepts Are Revolutionizing The World Of Work. <https://www.socialeurope.eu/2015/11/digitization-new-work-concepts-revolutionizing-world-work/>. 18.10.2017.

Suomen digimarkkinointi, 2017. Kategoriasivu. <https://www.digimarkkinointi.fi/tags/digitaalinen-markkinointi/page/5>. 31.10.2017.

Granhölm, C. 2016. SOCIAL WORK IN DIGITAL TRANSFER – blending services for the next generation. [http://www.fskompetenscenter.fi/Site/Data/2067/Files/C\\_Granholm\\_DR\\_avhd\\_2016\\_PDF\\_version.pdf](http://www.fskompetenscenter.fi/Site/Data/2067/Files/C_Granholm_DR_avhd_2016_PDF_version.pdf). 26.9.2017.

Halava, I. Keski-suomalainen. 24.9.2017. "Vuonna 2035 suurin osa työntekijöistä on yrittäjiä".

Hilama, P. 2017. Digisparrauspäivä johdolle. <http://digisotehanke.fi/blogi/digisparrauspäivä-johdolle/>. 18.10.2017.

Hyyppönen H. & Ilmarinen K., 2016. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Sosiaali- ja terveydenhuollon digitalisaatio. <https://www.slideshare.net/THLfi/sosiaali-ja-terveydenhuollon-digitalisaatio>. 19.10.2017.

Hornborg, J. 2017. Digitalisaatio avuksi erikoissairaanhoidon haasteisiin. <http://www.professio.fi/blogi/digitalisaatio-avuksi-erikoissairaanhoidon-haasteisiin/>. 21.10.2017.

Kilpinen, P. 2017. Inspiroitunut- miten johtaa ja menestyä muuttuvassa työelämässä? Jyväskylä: Docendo.

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohdamisen perusteet terveydenhuollossa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Löf, K. 2012. Sosiaalialan johtaminen lähiesimiesten näkökulmasta. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/84072/gradu06292.pdf?sequence=1>. 30.10.2017.

Rubin, A. 2017. Identiteetti, individualismi ja tulevaisuuden haasteet. <https://tulevaisuus.fi/artikkeleita/identiteetti-individualismi-ja-tulevaisuuden-haasteet/>. 23.10.2017

Saari, E. 2016. The Cinderella Story - a Skilled Worker's New Chance in the Digitalized Era. [https://www.slideshare.net/SWiPE\\_research/the-cinderella-story-a-skilled-workers-new-chance-in-the-digitalized-era](https://www.slideshare.net/SWiPE_research/the-cinderella-story-a-skilled-workers-new-chance-in-the-digitalized-era). 18.10.2017.

Savolainen, T. 2016. Luottamus - digijohtamisen voimavara ja taitohaaste. Ratkes 22 (1), 23–30.

Swipe, 2016. Työssä oppiminen tulevaisuuden taloudessa – digiaika haastaa työn ja työntekijät. <http://www.smartworkresearch.fi/fi/tyossa-oppiminen-tulevaisuuden-taloudessa/>. 17.10.2017.

Valtioneuvosto, 2017. Digitalisaatio. <http://alueuudistus.fi/soteuudistus/digitalisaatio>. 18.10.2017.