Työyhteisön kehittämistä etänä – miten koronapandemia vaikutti yhteisölliseen ja dialogiseen kehittämiseen

1.12.2021

Noin puolessa välissä alkuperäistä *Sotedialogit muutoksessa – johtaminen, työhyvinvointi, tuloksellisuus* -hankkeen (Esittely | SoteDialogit | Tampereen korkeakouluyhteisö (tuni.fi) toteutusaikaa hyvin käynnistyneen kehittämistoiminnan keskeytti maailmanlaajuinen Covid-19 pandemia. Maaliskuussa 2020 alkoi ns. koronatauko, mikä keskeytti kasvokkain tapahtuvan kehittämistoiminnan hankkeessa noin puoleksi vuodeksi. Tämän tauon aikana hankeväki ideoi ja toteutti etänä tapahtuvia tukitoimia mukana olevien organisaatioiden tueksi koronan aiheuttamasta kuormituksesta selviytymiseksi. Alkusyksyllä 2020 käytiin keskustelu esihenkilöiden kanssa koronan vaikutuksista organisaatioihin ja pohdittiin yhdessä hanketyön ja kehittämistyön jatkoa syksyllä 2020.

Korona-aika oli vaikuttanut esimiesten mukaan mm. seuraavasti työyhteisöjen arkitoimintaan: Haasteita oli työntekijöiden riittävyyden kanssa, ja esimerkiksi työntekijöiden lasten poissaolovaatimukset hoitopaikoista lievienkin flunssaoireiden vuoksi aiheuttivat työntekijöille poissaoloja. Yhteinen dialoginen kehittäminen oli pysähtynyt lähes kokonaan, koska kaikki aika ja energia meni välttämättömään, konkreettisesta perustehtävästä selviämiseen ja korona-ajan erityisjärjestelyjen tekemiseen, muun muassa erilaiset suojautumistavat huomioiden. Ovet oli laitettu kiinni ja siirrytty osittain etätyöhön. Vain puolet työntekijöistä oli osassa työpaikoista kerrallaan työpaikalla, puolet etänä. Myös suojavarusteiden käyttö aloitettiin tai sitä tehostettiin. Organisaation taholta oli tiedotettu hyvin koronasta ”koronaturvallisuuteen” perehdyttäen. Työntekijöitä oli joissakin työyhteisöissä myös koulutettu mahdollisten Koronan tartuntaketjujen jäljittäjiksi. Tilannepäivityksen ja yhteisten keskustelujen jälkeen päätettiin, että jatketaan hankkeen kehittämistyötä Teamsin välityksellä. Osassa työpaikkoja henkilökunnan osallistumista kehittämistyöhön jouduttiin rajoittamaan ja siirtymään edustukselliseen kehittämisryhmään. Lisäksi ryhmän jäsenet vaihtuivat eri tapaamisissa. Jatkuvuus kehittämistyölle heikkeni jonkin verran tämän vuoksi.

Yhteenvetona koronan tuomista muutoksista dialogiseen kehittämiseen voi todeta, että osassa työyhteisöjä kehittäminen oli jatkunut koronasta huolimatta jollakin tapaa itsenäisesti tai ainakin kehittämissuunnitelman koettiin toimivan hyvänä taustatukena. Se myös muistutti kehittämistyön ja sen systemaattisuuden tärkeydestä sekä siitä, että monia konkreettisia kehittämistoimenpiteitä oli pystytty toteuttamaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Osalla taas kehittämistyö oli lähes kokonaan pysähtynyt sinä aikana, kun hankkeen asiantuntijat eivät päässeet mukaan paikan päälle kehittämistilaisuuksia ohjaamaan. Sekä kehittämispalaverit kuten myös muut palaverit olivat suurimmalta osin jääneet toteutumatta, koska oli ollut pakko keskittyä koronan tuomista yllättävistä asioista selviytymiseen. Hyvin käynnistynyt dialogisuuden lisääminen ja dialoginen kehittäminen oli loppunut lähes kokonaan tai ainakin vähentynyt koronan vuoksi.

Negatiivisia ja positiivisia vaikutuksia

Vaikka koronan todettiin aiheuttaneen useita hankaluuksia ja heikennyksiä, negatiivisia asioita, oli se niiden lisäksi tuonut mukanaan myös joitakin hyviä asioita. Seuraavassa listausta sekä huonoista että hyvistä seurauksista koronapandemian myötä, syksyllä 2020.

Negatiivisia vaikutuksia, kuormitusta aiheuttavia tekijöitä:

- yhteisöllisyyden ja yhteistoiminnan väheneminen työssä
- sosiaalinen eristäytyminen myös vapaa-ajalla
- median kautta negatiivinen koronatiedottaminen, lisää pelkoa ja paineita, epävarmuutta korona-aikana
- sosiaalinen eristäytyminen, sairauspoissaolot, psyykkinen kuormitus
- koronakaranteenit
- sijaistilanne, sijaisten etsimiseen menee todella paljon aikaa
- ylitöitä koronan vuoksi, sijaisten saatavuuden vaikeuden vuoksi, myös ns. paperityöt siirtyvät, viivästyvät
- pienet tyhy-tapahtumat pois koronan vuoksi
- pikkujoulu pois koronan vuoksi -> jäänyt paitsi kivasta yhdessä tekemisestä

Positiivisia vaikutuksia sekä keinoja, joita organisaatioissa oli toteutettu työssä jaksamisen tukemiseksi/ kuormituksen vähentämiseksi:

- otettu aito digiloikka.
- SD-hankkeessa luotu kehittämissuunnitelma tukena taustalla, muistuttaa pienistä kehittyneistä asioista, edistymistä tapahtunut hyvin tavoitteiden suunnassa.
- hyvä yhteishenki ja ilmapiiri
- pidetään kiinni kokouksista
- turvavälit huomioiden nähty myös fyysisesti, vaikka osa olikin etätyössä
- kahvihuoneeseen 2 hlöä kerralla
- hyvä johtajuus, esimies tavoitettavissa, läsnäoleva, vaikkakin etänä usein työskentelevä esihenkilö tukenut
- avoimuus ja luottamus
- puheeksi otto
- asioita käsitellään säännöllisesti
- yksikköpalaverit pidetty huomioiden turvavälit, osa etänä, osa paikan päälle
- koronatietoa säännöllisesti omassa organisaatiossa jaettu + nauhoitettu
- koronainfot hyviä koko organisaation tasolla
- etätyössä on saanut keskittyä rauhassa työhön
- kiirettä on yritetty torjua sillä, että päättää tietoisesti keskittyä vain yhteen asiaan kerrallaan
- työn tauotus
- työyhteisössä hyvä huumori sekä asiakkaiden että työkavereiden kesken
- hyvä ilmapiiri, vertaistuki, luottamus, avoimuus, esimies ja kollegat toimivat jaksamisen tukena
- luonto, lenkkeily, ulkoilu, oma aika, ystävät ja perhe, merkitys tärkeää

Osassa organisaatioissa ei oltu ehditty keskustella korona-ajan tuomista jaksamisasioista eikä etsitty aktiivisesti keinoja jaksamisen tukemiseksi. Keväällä 2021 otettiinkin yhteiseksi tärkeäksi teemaksi kehittämistapaamisessa työssä jaksaminen ja työmotivaatio. Keskusteltiin työntekijöiden kokemuksista korona-ajan kuormittavuudesta, työmotivaatiosta, työterveyshuollon tuesta. Pohdittiin keinoja, miten tukea jaksamista ja työstressistä palautumisesta. Kartoitettiin työssä jaksamista tukeneita ja tukevia keinoja, joista osa on edellä listattu.

Lisäksi toteutettiin myös pienet alustukset keskustelun pohjaksi työmotivaatiosta ja sitä tukevista toimintatavoista ja työterveyshuollon roolista, työterveysyhteistyöstä ja tuen mahdollisuudesta työssä jaksamisessa ja työhyvinvoinnissa. Keskusteltiin ja sovittiin jatkossa huomioitavan aikaisempaa systemaattisemmin jaksamisen tukena esimerkiksi työn tauottaminen etätöissä, palautuminen itselle sopivalla tavalla, hyvästä työergonomiasta huolehtiminen, työn fyysisen kuormittumisen vähentäminen omin keinoin, itseään johtamalla, mm. Työn tauottamisesta huolehtimalla. Puhuttiin siitä, että hyvänä käytänteenä voisi

ottaa tavaksi tehdä päivän aikana pieni kävelylenkki ulkona (kokematta huonoa omaatuntoa siitä). Voisi myös asentaa automaattisen taukojumppaohjelman koneelle tai huolehtia itse vaihtelevista työasennoista, työskennellä välillä seisten ja soittaa kotona kävellen puheluita, jos mahdollista. Kotitehtäväksi annettiin myös SoteDialogit-hankkeen sivustolta löytyviin ohjeisiin, videoihin ja useisiin hyödyllisiin nettilinkkeihin tutustuminen.

Hankkeessa toimivien asiantuntijoiden / kehittäjien kokemuksia koronan vaikutuksista dialogiseen kehittämiseen

Myös kehittäjien kokemuksia selvitettiin keväällä 2021 korona-ajan vaikutuksista dialogiseen kehittämiseen. Korona heikensi kehittämistyötä, tilaisuuksia jouduttiin perumaan ja aikatauluja muokkaamaan useasti. Myös kehittäjät olivat ottaneet ison digiloikan, mikä koettiin pääsääntöisesti positiivisena asiana. Oli opittu toteuttamaan dialogista kehittämistä etänä. Kuitenkin sekä pilottiorganisaatioissa että hanketoimijoiden keskuudessa on tullut esille se, että dialoginen vuorovaikutus ja dialoginen kehittämien kapeutuu ja jää etäisemmäksi silloin, kun se tapahtuu etätyöskentelyn kautta, esim. Teamsin välityksellä. Koska kaikkien osallisten ei-sanallista viestintää ei voida havainnoida samanaikaisesti, jää iso osa vuorovaikutuksen ja sekä sanallisen viestinnän sävyistä että sanattomasta viestinnästä huomioimatta. Siten myös ryhmän dynamiikkaa on vaikeampi havaita kuin kasvokkain, mielellään dialogipiirissä tapahtuvan vuorovaikutuksen ja kehittämisdialogien kautta. Niin ikään, mitä vaikeampia kehittämishaasteita on ratkottavana, sitä enemmän kasvotusten tapahtuvaa, kokonaisvaltaista viestintää ja vuorovaikutusta tarvitaan. Myös tärkeän luottamuksen syntymisen koettiin olevan helpompaa kasvotusten tapahtuvan työskentelyn kautta. Työyhteisöjen dialogisessa kehittämisessä tällaisia tilanteita ja tarpeita on usein.

KT, ft Kaija Loppela, yliopettaja (työhyvinvointi), SoteDialogit-hankkeen asiantuntija ja osatoteutuksen projektipäällikkö

Tämä artikkeli on osa ESR-rahoitteista Sotedialogit muutoksessa – johtaminen, työhyvinvointi, tuloksellisuus -hanketta.

Lähde: (Esittely | SoteDialogit | Tampereen korkeakouluyhteisö (tuni.fi)