Digitaalisen työn johtaminen hyvinvointialueilla – sote-ammattilaisten toiveet esihenkilöille

Päälöydökset

- Sote-ammattilaiset kolmelta hyvinvointialueelta toivoivat esihenkilöiltä parempaa tukea digitaaliseen työhön, minkä nähtiin edellyttävän esihenkilöiden vuorovaikutustaitojen, henkilökohtaisten valmiuksien sekä strategisten ja operatiivisten käytäntöjen kehittämistä.
- Toiveissa toistuivat useimmin: 1) selkeä viestintä muutoksista ja ohjeista, 2) käytännönläheinen ja ohjattu digivalmennus, 3) laadukkaiden digiratkaisujen hankinnan ja kehittämisen edistäminen.
- Myös ennakoiva muutosjohtaminen, tiimin yhteisöllisyyden vahvistaminen, kyky asettua ammattilaisten asemaan, suoriutumisen seuranta ja palautteenanto sekä työhyvinvoinnin tukeminen korostuivat.
- Tutkimuksemme perusteella olisi tärkeää, että organisaatioissa mahdollistettaisiin digitaalisen työn johtamisen kehittäminen ja riittävät resurssit esihenkilötyölle.

Lotta Virtanen
THL
Emma Kainiemi
THL
Tarja Heponiemi
THL
Anu-Marja Kaihlanen
THL

Lähijohtoportaan esihenkilöillä on keskeinen merkitys sosiaali- ja terveydenhuollon (sote-)palveluiden toimivuudelle hyvinvointialueilla. He toimivat hallinnollisesti ja toiminnallisesti lähellä asiakastyötä tekeviä ammattilaisia ja vastaavat tiimien operatiivisesta johtamisesta. Heidän vastuullaan on organisaation tavoitteiden vieminen osaksi käytännön työtä. Tämä edellyttää palveluiden laadun turvaamista ja ammattilaisten työn ja työhyvinvoinnin tukemista myös muutostilanteissa (Laukka ym., 2022; Niiranen ym., 2023).

Hyvinvointialueille muutosta aiheuttaa digitalisaation edistäminen eli digitaalisten palveluiden ja työvälineiden laajeneva käyttöönotto (Kärkkäinen ym., 2024). Se on vaikuttanut sote-ammattilaisten toimintaympäristöön, työtehtävien luonteeseen ja osaamistarpeisiin sekä työn määrään, työtahtiin ja siten kuormitustekijöihin (Kaihlanen ym., 2023; Nadav ym., 2025; Virtanen ym., 2023). Työnkuvaan sisältyy digitaalista työtä, kuten asiakas- ja potilastietojärjestelmiin kirjaamista, etävastaanottoja, digitaalista palveluohjausta, asiakkaiden etämonitorointia ja moniammatillista yhteistyötä digitaalisilla alustoilla (Kaihlanen ym., 2023; Kainiemi ym., 2025a; Virtanen ym., 2023). Osaa näistä tehtävistä voidaan toteuttaa etätyönä (Kainiemi ym., 2025b).

Nämä muutokset haastavat perinteisiä johtamiskäytäntöjä ja luovat tarpeita uudenlaiselle johtamiselle, jota kuvataan käsitteellä e-johtaminen (esim. Avolio ym., 2014; Kaihlanen ym., 2025; Laukka ym., 2022; Määttä ym., 2025). Tässä julkaisussa e-johtamisella tarkoitetaan sosiaalista vaikuttamisprosessia, jota lähijohtoportaan esihenkilöt toteuttavat sote-ammattilaisten digitaalisen työn johtamisessa. Se kattaa myös digitaalisin menetelmin toteutuvan johtamisen, jolle on tarvetta erityisesti silloin, kun esihenkilö ja ammattilainen eivät fyysisesti työskentele samassa tilassa (Terkamo-Moisio ym., 2024).

Organisaation on kuitenkin varmistettava riittävät kyvykkyydet e-johtamiseen. Eri alojen johtamistutkimusten pohjalta kehitetyssä käsitteellisessä mallissa olennaisiksi kyvykkyysalueiksi tunnistettiin esihenkilön vuorovaikutussuuntautuneisuus, henkilökohtaiset valmiudet kuten digiosaamisen päivittäminen, strategisen toiminnan painotus ja operatiiviset käytännöt (Tigre ym., 2025).

Tässä julkaisussa kuvataan sote-ammattilaisten toiveita e-johtamisen kehittämiseksi, jotta esihenkilöt voisivat tukea paremmin digitaalista työtä. Analyyttisenä viitekehyksenä käytettiin Tigre ym. (2025) mallia, koska sen avulla voitiin tunnistaa, millaisia kyvykkyyksiä esihenkilötyössä voisi olla tarpeen vahvistaa. Aineisto perustuu eLead-hankkeessa kesällä 2025 kolmella hyvinvointialueella toteutetun kyselyn avovastauksiin.

Näin aineisto kerättiin:

Hyvä digitalisoituvan työn johtaminen sote-ammattilaisten näkökulmasta (eLead): kyselytutkimus toteutettiin kesä–elokuussa 2025 kolmella hyvinvointialueella. Sote-ammattilaisille välitettiin kutsu osallistua tutkimukseen ja linkki sähköiseen Webropol-kyselyyn useilla tavoilla: sisäisessä tietoverkostossa, sähköpostitse muistutuksineen sekä työpaikoilla jaetuilla mainoslehtisillä. Esihenkilöitä pyydettiin välittämään tietoa tutkimuksesta työyhteisölle.

Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista, ja vastaajat antoivat nimenomaisen suostumuksensa osallistumisesta kyselyn alussa. Vastaaminen oli mahdollista suomeksi ja ruotsiksi. Kyselyyn vastasi 991 sote-ammattilaista.

Tutkimukselle saatiin eettinen hyväksyntä THL:n tutkimuseettiseltä toimikunnalta (THL/1380/6.02.01/2025) sekä tutkimusluvat hyvinvointialueilta.

Kehittämistoiveita e-johtamiselle kuvasi 265 sote-ammattilaista

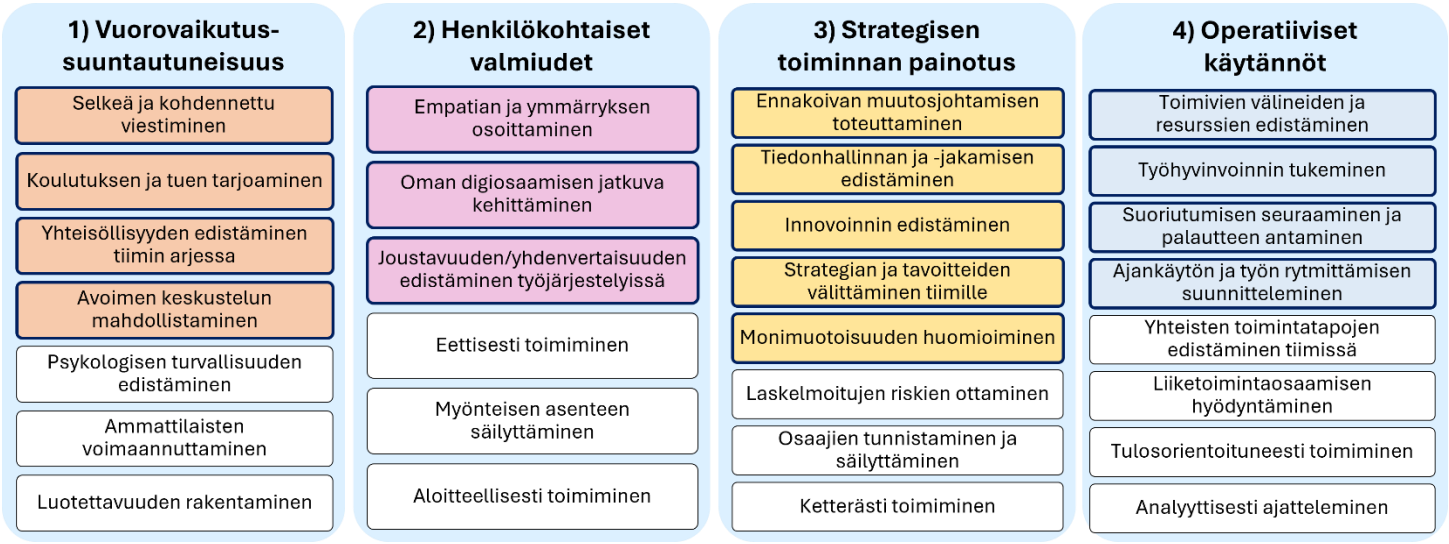
Avovastauksissa 265 asiakas- ja potilastyötä tekevää sote-ammattilaista kuvasi toiveitaan esihenkilöille siitä, miten nämä voisivat toiminnallaan tukea paremmin digitaalista työtä.

Suurin osa vastaajista oli hoitotyön ammattilaisia (n = 145), mutta mukana oli myös lääkäreitä (n = 16), sosiaalialan ammattilaisia (n = 43) sekä muita sote-ammattihenkilöitä (n = 59). Kaksi vastaajaa ei ilmoittanut ammattiryhmäänsä.

Vastaajat edustivat kolmen hyvinvointialueen eri palvelukokonaisuuksia. Noin kolmasosa työskenteli perusterveydenhuollossa, kuten terveysasemilla, neuvoloissa ja kouluterveydenhuollossa. Erikoissairaanhoidossa työskenteli noin kuudennes, koti- ja asumispalveluissa noin neljännes, ja muissa sosiaalipalveluissa hieman alle kymmenesosa vastaajista. Lisäksi mukana oli hallinnossa ja eri hankkeiden parissa työskenteleviä ammattilaisia, jotka tekivät myös asiakastyötä.

Vastaajien keski-ikä oli 48 vuotta (vaihteluväli 19–65 vuotta). Noin 40 prosentilla päätyöhön sisältyi asiakkaan kohtaamista tai yhteydenpitoa digitaalisin menetelmin, ja lähes puolet teki ainakin osan työajastaan etätyönä kotona tai muussa sovitussa etätyötilassa.

Seuraavaksi kuvataan vastaajien esittämistä toiveista tunnistettuja e-johtamisen kehittämistarpeita. Ne on ryhmitelty e-johtamisen kyvykkyysalueita kuvaavien väliotsikoiden alle: 1) vuorovaikutussuuntautuneisuus, 2) henkilökohtaiset valmiudet, 3) strategisen toiminnan painotus ja 4) operatiiviset käytännöt. Kuva 1 havainnollistaa näitä neljää kyvykkyysaluetta ja niiden osa-alueita (sisältöä avataan tarkemmin Taulukossa 1, s. 13–14). Tekstissä keskitytään eniten toiveita keränneisiin osa-alueisiin ja täydennetään niitä esimerkinomaisesti vastaajien kommenteilla.



Kuva 1. E-johtamisen neljä kyvykkyysaluetta ja niiden osa-alueet, joissa tunnistettiin kehittämistarpeita. Eniten kehittämistarpeita sisältävät osa-alueet on korostettu.

Näin aineisto analysoitiin:

Aineisto analysoitiin kuvailevalla laadullisella menetelmällä, jossa yhdistettiin aineistolähtöinen (induktiivinen) ja teorialähtöinen (deduktiivinen) lähestymistapa.

Ensin avovastauksista poimittiin e-johtamisen kehittämistoiveita käsittelevät ilmaukset ja ne pelkistettiin aineistolähtöisesti selkeämpään muotoon (n = 495). Osa vastauksista ei suoraan vastannut kysymyksiin, vaan kuvasi digitaalisen työn tai siihen liittyvän johtamisen ongelmia. Nämä tulkittiin toiveiksi kehittää kyseisiä osa-alueita lähijohtamisessa.

Tämän jälkeen pelkistetyt kehittämistoiveet luokiteltiin teorialähtöisesti e-johtamiskyvykkyyksien keskeisiä osa-alueita kuvaaviin alaluokkiin (n = 29) sekä niiden muodostamaan neljään kyvykkyysalueeseen. Osa toiveista liittyi useampaan teemaan, jolloin ne luokiteltiin useampaan alaluokkaan.

Luokittelussa hyödynnettiin digitaalisen johtamisen kyvykkyyksien käsitteellistä mallia (Tigre ym. 2025), jota sovellettiin lähijohtamiseen sosiaali- ja terveydenhuollon digitalisaatiossa (Taulukko 1, s. 13–14 tässä julkaisussa). Mallissa esiintyviä käsitteitä ja alaluokkien selitteitä muokattiin hieman alkuperäisestä tähän tutkimukseen paremmin soveltuvaksi. Yksi alaluokka lisättiin (työhyvinvoinnin edistäminen), koska osa toiveista ei sopinut valmiisiin luokkiin. Eniten (≥18) toiveita keränneet alaluokat esitetään tarkemmin tulososassa.

1) Vuorovaikutussuuntautuneisuus

Toiveet vuorovaikutussuuntautuneen e-johtamisen kehittämiseen liittyivät etenkin esihenkilöiden kyvykkyyteen viestiä selkeästi ja kohdennetusti, tarjota koulutusta ja tukea, edistää yhteisöllisyyttä tiimin arjessa sekä mahdollistaa avoin keskustelu. Toiveita esitettiin myös sille, että e-johtamista toteutettaisiin psykologisesti turvallisessa ympäristössä, ammattilaisia voimaannuttaen ja luottamusta rakentaen.

Selkeää ja kohdennettua viestintää

Moni kuvasi vastauksessaan tarvetta aikaistaa ja selkeyttää digitaaliseen työhön liittyvää viestintää kuten tiedonantoa ja ohjeistusta uusista käyttöönotoista ja toimintatavoista tai nykyisten ratkaisujen päivittymisestä. Esihenkilöiden toivottiin tiedottavan näistä tavalla, jolla tavoitetaan tasapuolisesti kaikki kohderyhmät: “Nyt kaikista asioista tiedottaminen on todella heikkoa ja työntekijät kuulevat kahvihuonekeskusteluissa huhuja, jotka muuttuvat todeksi” (sosiaalialan ammattilainen #316). Erityisesti etä- ja keikkatyöntekijät sekä pienet yksiköt toivottiin huomioitavan paremmin.

Toisaalta osa koki tiedottamisen liiallisena ja kuormittavana. Ratkaisuksi ehdotettiin tiedon rajaamista olennaiseen, kohdentamista roolikohtaisesti ja selkeyttämistä, kuten sitä, kenelle tiedotetut tilaisuudet ja koulutukset on tarkoitettu. Sisällön tiivistämiseksi ehdotettiin visuaalisia keinoja:

> “Tiedon välittäminen pitäisi olla enemmänkin visuaalista kuin pitkiä selostuksia.” Lääkäri #223

Digitaalisten viestintäkanavien käyttöön kaivattiin suunnitelmallisuutta: milloin tiedon välitykseen käytetään etäkokousta, sähköpostia tai Teamsia, ja miten tieto arkistoidaan löydettävästi. Monissa vastauksissa pohdittiin mahdollisuuksia karsia etäkokouksia tiedotuskanavina, etenkin jos tieto on jo jaettu muulla kohderyhmän tavoittavalla tavalla. Samalla todettiin, ettei esimerkiksi pelkkä sähköposti välttämättä riitä tiedon läpivientiin.

Käytännönläheistä ja ohjattua koulutusta/tukea

Lukuisissa vastauksissa toistui toive siitä, että esihenkilöt edistäisivät digitaaliseen työhön liittyvien lähi- ja verkkokoulutusten saatavuutta työpaikalla. Koulutustarpeet koskivat uusien ja päivittyvien digiratkaisujen käyttöä, tehokkaiden toimintatapojen omaksumista, perusasioiden kertaamista sitä tarvitseville sekä tietoturvallista työskentelyä.

Toiveena oli kohdennetummat ja käytännönläheisemmät koulutukset, sillä nykyiseen malli ei tukenut oppimista: “Digikoulutuksissa on turhauttavaa, kun asiat ja esimerkkitilanteet eivät juurikaan koske omaa työkenttää” (muu sote-ammattihenkilö #184). Lisäksi toivottiin, että osallistuminen ei perustuisi yksin opiskeluun, vaan ohjattuun oppimiseen:

> “[Toivoisin] enemmän kädestä pitäen ohjausta. Teamsin välityksellä tai paperista itse opiskellen, se on yhtä tyhjän kanssa. Kaikki saa opetella yrityksen ja erehdyksen kautta. Se vie paljon työaikaa ja ahdistaa.” Hoitotyön ammattilainen #308

Osa kertoi ymmärtävänsä, ettei esihenkilön itse ole aina tarkoituksenmukaista opastaa ja tukea digiratkaisujen käytössä. Esihenkilön kuitenkin toivottiin osaavan ohjata ammattilainen tuen tarpeeseen vastaavalle taholle:

> “[Toivoisin] selkeää ohjeistusta ja [tietoa siitä,] keneltä voi asiaa kysyä, kun ei tiedä jotain eikä osaa. Joku, jolle voi soittaa, kun huomaakin, että ei sitten kuitenkaan osannut, vaikka luuli osaavansa. Joku, joka oikeasti myös vastaa puheluun. Helpommin ottaisi käyttöön, jos olisi vaivatonta kysyä neuvoa.” Muu sote-ammattihenkilö #46

Käytännöllisenä ratkaisuna ehdotettiin tuen antamista siten, että näytön jakaminen olisi mahdollista: “Ihanne olisi, että kun niiden kanssa tulee pulmaa, voisi joku etänä nähdä, mitä teen omalla koneella ja suoraan neuvoa, mitä nappulaa kannattaa painaa” (lääkäri #265).

Yhteisöllisyyttä tiimin arkeen

Vastauksissa korostui toive esihenkilölle yhteisöllisyyden ylläpitoon digitaalisessa työssä ja etätyössä. Useat toivoivat työn tueksi matalan kynnyksen yhteydenpitokanavia ja esihenkilön osallistumista eri kanavilla käytäviin vapaamuotoisiinkin keskusteluihin. Tärkeäksi nähtiin pienet arjen eleet kuten tervehdysviestin lähettäminen työvuoron alkaessa, kuulumisten kysely ja muu esihenkilön kiinnostusta osoittava yhteydenotto:

> “Toivoisin esihenkilöiden olevan näkyvämmin arjessa mukana. Enemmän kannustusta ja mitä kuuluu -kysymistä kuin vain yhteydenotot ongelmien vastaan tullessa.” Hoitotyön ammattilainen #262

Lisäksi toivottiin kohtaamisia nykyistä tiheämmin ja kiireettömämmin tiimikokouksissa ja kahdenkeskisissä keskusteluissa esihenkilön kanssa. Etäkokousten osalta toivottiin, että esihenkilöt kannustaisivat rohkeammin tiimiläisiä keskustelemaan kokousagendalla olevista asioista ja pitämään videokuvaa päällä.

Myös fyysiset tapaamiset koettiin välttämättömäksi, erityisesti uusien työntekijöiden kohdalla, jotta he pääsisivät paremmin osaksi tiimiä. Osa toivoi, että esihenkilön olisi mahdollista työskennellä fyysisesti lähempänä ammattilaisia, jolloin myös digitaalisiin tehtäviin voisi saada matalammalla kynnyksellä tukea.

Avoimen keskustelun mahdollistamista

Vastaajat toivoivat esihenkilöiden edistävän käytäntöjä, joiden avulla erilaiset näkemykset digitaalisesta työstä, uusista työvälineistä ja niiden kehittämisestä tulevat kuulluiksi. Tällä hetkellä koettiin, ettei ammattilaisilla ollut vaikutusmahdollisuuksia, jonka kerrottiin heikentävän motivaatiota ja sitoutumista muutoksiin.

Vastauksissa ilmaistiin halukkuutta jakaa käytännön haasteita ja kehitysideoita päätöksenteon tueksi, mutta johdon ja järjestelmätoimittajien kanssa käytävälle vuoropuhelulle ei koettu olevan rakenteita:

“Tarvitaan entistä enemmän vuoropuhelua kentän ja johdon sekä järjestelmätoimittajien välillä. Järjestelmiä tuottaviin tahoihin on [tällä hetkellä] vaikea saada suoraa yhteyttä, ja käyttäjien esiin nostamat käytännön ongelmat eivät välttämättä etene tai tule ymmärretyiksi oikein [järjestelmän kehittämistyössä].” Muu sote-ammattihenkilö #36

Esihenkilöiden toivottiin myös järjestävän keskusteluja ja osallistavia työpajoja, joissa eri ammattiryhmät voisivat jakaa näkemyksiään rakentavasti ja ilman pelkoa arvostelusta:

“Toivoisin, että [esihenkilö] voisi jakaa keskeneräisiä ajatuksia [mahdollisista muutoksista] ja pyytää niihin kommentointia tai palautetta. Eli työntekijöiden osallistamisen monipuolista hyödyntämistä: äänestyksiä (esim. Mentimeter), yhteiskirjoituksia ja chat-keskusteluja.” Ammattiryhmä ei tiedossa #240

2) Henkilökohtaiset valmiudet

Vastaajien toiveet esihenkilöidensä henkilökohtaisten e-johtamisvalmiuksien kehittämisestä painottuivat empatian osoittamiseen digitaalisessa työssä, kykyyn oppia sekä toimia joustavasti työtapojen muuttuessa. Toiveita esitettiin myös sille, että e-johtamista toteutettaisiin eettisemmin, säilyttäen positiivisen asenteen ja toimien aloitteellisemmin.

Empatiaa ja ymmärrystä digitaalisen työn todellisesta arjesta

Esihenkilöiltä odotettiin kykyä asettua ammattilaisten asemaan, jotta digiratkaisujen vaikutukset työn sujuvuuteen ja työssä jaksamiseen ymmärrettäisiin. Empatiakykyä kaivattiin erityisesti silloin, kun esihenkilöt eivät itse tehneet asiakastyötä. Vastaajat olivat tunnistaneet, että tällaisissa tilanteissa digitaalisen työn todellinen kuormittavuus oli voinut jäädä hahmottamatta. Tämän koettiin vaikeuttaneen realististen odotusten asettamista ja tuen antamista muutostilanteissa.

“Esihenkilön pitäisi ensin ottaa haltuunsa hoitotyön tila ja hoitotyön johtaminen. Vasta sen jälkeen hänellä olisi pienintäkään mahdollisuutta tukea ja ymmärtää digitaalisen työn johtamista.” Hoitotyön ammattilainen #111

“Esihenkilö, joka ei itse tee potilastyötä eikä seuraa aktiivisesti digitaalista kehitystä, ei välttämättä hahmota, kuinka tehoton ja raskas nykyinen potilastietojärjestelmä ja siihen integroidut ohjelmat ovat arjen työssä.” Muu sote-ammattihenkilö #36

Vastaajat toivoivat, että esihenkilöt kysyisivät arjessa useammin digitaalisen työn sujumisesta ja sen kuormittavuudesta. Työn vaativuuden hahmottamiseksi ehdotettiin ajoittaista osallistumista digitaalisen asiakastyön seuraamiseen:

“Esihenkilöt mukaan niin sanottuihin oikeisiin töihin terveysneuvonnan puhelimeen ja chattiin koko vuoron ajaksi.” Hoitotyön ammattilainen #262

Oman digiosaamisen jatkuvaa kehittämistä

Esihenkilöiltä toivottiin aktiivista oman digiosaamisen kehittämistä, jotta he voisivat johtaa digitaalista työtä asiantuntevasti ja tarjota ratkaisuja muuttuviin tarpeisiin. Erityisesti toivottiin perehtymistä ammattilaisten käyttämiin keskeisiin digiratkaisuihin:

> “Toivoisin, että esihenkilö näkisi sen verran vaivaa, että harjoittelisi edes asiakastietojärjestelmien peruskäytön ja syventyisi yhteisiin ohjeisiin, jotta ihmisten johtaminen onnistuisi.” Sosiaalialan ammattilainen #219

Monet painottivat esihenkilöidensä tarvetta opetella lisää digitaalisin menetelmin tapahtuvaa johtamista, kuten etäkokoustoimintoja sekä viestintäalustojen ja digitaalisten tiimityöskentelyvälineiden käyttämistä. Näillä osa-alueilla nähtiin paljon puutteita ja vielä hyödyntämättömiä mahdollisuuksia.

Joustavuutta ja yhdenvertaisuutta työjärjestelyihin

Esihenkilöiltä odotettiin joustavuutta työjärjestelyissä ja kykyä tunnistaa uusia tapoja tehdä työtä. Moni toivoi etätyön mahdollistamista esimerkiksi digitaalisen asiakastyön, kirjaamisen ja etäkokoustamisen osalta, sillä sen nähtiin helpottavan työn sujuvuutta ja työrauhaa. Osa vastaajista ilmaisi luottamukseen liittyvien haasteiden olevan esteenä etätyölle: “Ei luoteta siihen, mitä työntekijät tekevät, jos työ siirtyisi kotiin” (hoitotyön ammattilainen #961).

Luottamukseen liittyvät haasteet korostuivat myös niiden vastaajien kohdalla, jotka saivat tehdä etätyötä. He kokivat harmitusta siitä, että etätyön luonnetta ja määrää säädeltiin liian tiukoin reunaehdoin: “Toivoisin, että esihenkilö ei olisi etätyössä niin ehdoton. Nyt jokaisessa etäpäivässä tulee olla asiakas ja että sitä saa tehdä vain hyvin rajatun määrän kuukaudessa” (muu sote-ammattihenkilö #117).

Osa vastaajista koki epäoikeudenmukaisuutta siitä, että etätyö oli mahdollistettu toistaiseksi vain tietyille henkilöille työyhteisössä. Tasavertaisten mahdollisuuksien edistämiseen ehdotettiin myös käytännön ratkaisua:

> “Jokaisella pitäisi olla tasavertainen oikeus etätyöskentelyyn, esimerkiksi etätyön mahdollistamiseksi voisi ottaa käyttöön kiertävän systeemin, jolloin ei suosita vain muutamia.” Muu sote-ammattihenkilö #80

3) Strategisen toiminnan painotus

Vastaajat näkivät kehittämismahdollisuuksia esihenkilöidensä strategisessa e-johtamisessa. Toiveet kohdistuivat erityisesti muutosjohtamiseen, tiedon jakamisen edistämiseen, innovointiin, strategian ja tavoitteiden välittämiseen sekä monimuotoisuuden huomioimiseen. Muutamia toiveita esitettiin myös kyvylle ottaa laskelmoituja riskejä, säilyttää digiosaajat työyhteisössä ja toimia ketterästi.

Ennakoivaa muutosjohtamista

Esihenkilöiden toivottiin edistävän muutosten hallitumpaa toteutumista johtoryhmissä. Lisäksi toivottiin, että ammattilaisille annettaisiin suunnitelmallisempia ja selkeämpiä ohjeita muutostilanteita koskien. Tällä hetkellä koettiin, että kukaan ei käytännön tasolla oikeastaan johtanut muutosta. Tämän kerrottiin johtaneen siihen, että työyhteisön käytännöt olivat eritahtisia ja epäyhteneväisiä:

> “Meillä jätetään todella paljon muutoksien tekeminen työntekijöiden vastuulle ja se aiheuttaa sen, että tehdään asioita eri tahtiin ja eri tavalla. Määräykset tulevat yleensä siten, että nyt toteuttakaa esimerkiksi uudelle digialustalle siirtyminen, ja sen digialustan opettelu ja muutoksen käytännön asiat selvittää työntekijät itse.” Hoitotyön ammattilainen #70

Virallisen johtajuuden puuttuessa muutoksiin liittyviä toimintatapoja määriteltiin epävirallisesti: “Esihenkilöt jättävät liikaa tilaa siihen, että yksittäiset henkilöt työyhteisössä ottavat esihenkilöasemaa ilman edellytyksiä siihen; toisin sanoen otetaan itsenäisesti vastuuta ja tehdään ohjeita, sääntöjä tai suosituksia ilman virallista määräystä esihenkilötasolta kysymättä muulta työyhteisöltä mielipidettä” (hoitotyön ammattilainen #260).

Tiedonhallinnan ja -jakamisen parantamista

Vastausten perusteella digitaaliseen työhön liittyvien oheistusten ja linjausten parempi löydettävyys sekä hyvien käytäntöjen jakaminen olivat keskeisiä kehittämiskohteita. Tiedon levittämiseksi kehitettävää nähtiin kokouskäytännöissä, joihin toivottiin etukäteen jaettuja asialistoja, virallisten muistioiden kirjaamista ja mahdollisuutta palata tietoihin tallenteiden avulla. Esihenkilöiltä odotettiin selkeitä linjauksia tiedon arkistointiin, jotta tieto löytyisi yhdestä paikasta loogisesti järjestettynä.

Kehitettävää nähtiin myös mahdollisuudessa hyödyntää tiimin osaamista hyvien käytäntöjen jakamisessa. Esihenkilöiden toivottiin mahdollistavan tapoja, joilla digiratkaisut paremmin tuntevat työntekijät voisivat jakaa vinkkejä niiden soveltamisesta omaan työhön:

> “Omaan työhön kohdistuvista ja työtä helpottavista digitaalisista palveluista ja alustoista voisi saada ideoita [niiltä] palveluita tuntevilta, mitä palveluita voisi soveltaa juuri omaan työhön.” Hoitotyön ammattilainen #123

Innovoinnin edistämistä

Digitaalisen työn mahdollisuuksia ei koettu hyödynnettävän vielä riittävästi, ja vastustusta muutoksille kerrottiin esiintyvän osalla esihenkilöistä ja työyhteisöistä. Esihenkilöiltä odotettiinkin enemmän ”rohkeutta kokeilla digitaalisia alustoja työskentelyssä” (sosiaalialan ammattilainen #218). Vastaajat toivoivat esihenkilöidensä avaavan kanavia työntekijöiden kehitysideoille ja myös edistävän kokeilumahdollisuuksia. Päätöksille kokeiluista toivottiin perusteltuja linjauksia:

> “[Toivoisin,] että saisimme edes mahdollisuuden kokeilla näitä [uusia digiratkaisuja] eikä kaikkia vain kiellettäisi ilman perusteluja.” Hoitotyön ammattilainen #328

Innovointipotentiaalia nähtiin erityisesti generatiivisen tekoälyn hyödyntämisessä työn tukena esimerkiksi työn tehostamiseksi sekä päätöksenteon ja raportoinnin tueksi. Muita toivottuja digiratkaisuja olivat muun muassa asiakkaille tarkoitettu sovellus mittaustulosten välittämiseen, potilassijoittelun apuohjelma tiedon koordinointiin, digitaalisten hoitopolkujen käyttöönotto vuodeosastoilla sekä palveluita, jotka tukisivat omaisyhteistyötä, kuten chatbot neuvomaan ikääntyneiden omaisia palveluiden ja tuen järjestämisestä.

Innovointia ei nähty tarpeellisena pelkästään uusien digiratkaisujen käyttöönotossa, vaan myös toimintatapojen kehittämisessä. Vastaajat toivoivat, että heidän esihenkilönsä hyödyntäisi laajemmin erilaisia digitaalisia menetelmiä johtamisessa esimerkiksi etäkokousten toteuttamisessa:

> “Etäkokoukset ovat usein tylsiä, kun toistavat samaa kaavaa. Saisiko etäkokouksista mielenkiintoisempia uusien digitaalisten menetelmien avulla?” Hoitotyön ammattilainen #275

Selkeyttä strategian ja tavoitteiden välittämiseen tiimille

Esihenkilöiltä odotettiin viestintää, joka tekee tiimissä toteutuvan digitalisaation strategisen suunnan ja tavoitteet näkyviksi. Vastaajat kokivat, että digitaaliselta työltä puuttuu selkeä päämäärä: “Digitaalisella työllä pitäisi olla tavoite. Tällä hetkellä se on laastari kriisitilanteessa” (lääkäri #270).

Käyttöönottojen yhteydessä toivottiin kokonaiskuvaa siitä, miten uudet digiratkaisut integroituvat muuhun toimintaan ja millaisia muutoksia ne tuovat. Lisäksi esihenkilöiltä odotettiin aktiivista perustelua ja ”myyntipuhetta” uusille ratkaisuille, jotta ammattilaiset ymmärtävät niiden hyödyt verrattuna aiempiin käytäntöihin.

Ammattilaisten monimuotoisuus osaksi strategista kehittämistä

Vastaajat esittivät toiveita, jotka liittyivät tarpeeseen huomioida ammattilaisten erilaiset taustat ja osaamistasot digitaalisen työn strategisessa kehittämisessä. Esihenkilöiltä odotettiin herkkyyttä tunnistaa digiosaamisen vaihtelua ja sen vaikutusta työssä suoriutumiseen ja kuormittavuuteen:

> “Esihenkilön on kyettävä tunnistamaan paremmin työntekijän valmiudet käyttää teknologisia ratkaisuja ja eri järjestelmiä, sillä yksilön kyvykkyys ja taidot ohjaavat vahvasti työssä suoriutumista ja työn kuormittavuutta.” Hoitotyön ammattilainen #272

Hitaammin digiosaamista omaksuvien ammattilaisten oli havaittu jäävän sivuun digitaalisen työn kehittämistä käsittelevistä keskusteluista. Kaikilla ei ollut turvallista tilaa tuoda esiin osaamisvajeitaan. Tämä näkyi eräässä vastauksessa: “Hitaammin oppivat jäävät jalkoihin, eivät uskalla sanoa, että en ymmärtänyt tai en osaa, kun paremmat taidot omaavat ovat äänessä ja sanovat että ’helppo asia’” (muu sote-ammattihenkilö #46).

Monimuotoisuuden hallinta liittyi myös ikäjohtamiseen. Vanhemmille ammattilaisille toivottiin tarvittaessa enemmän aikaa sopeutua uusiin ratkaisuihin. Ikään liittyvät tuen tarpeet toivottiin huomioitavan kertauskoulutuksissa ja tiedottamisessa.

Työyhteisöissä oli tunnistettu erilaisia toiveita työtavoista. Osa ei ollut motivoitunut digitaalisiin tehtäviin ja halusi esihenkilön säilyttävän perinteiset työtavat. Toiset puolestaan toivoivat etätyötä tekevien ammattilaisten huomioimista kokousten ja koulutusten järjestämisessä.

4) Operatiiviset käytännöt

Vastauksissa painottui tarve vahvistaa esihenkilöiden kyvykkyyksiä edistää toimivien välineiden ja resurssien hankintaa ja kehitystä, tukea työhyvinvointia, seurata tiimin suoriutumista ja antaa palautetta sekä suunnitella ajankäyttöä. Lisäksi mainittiin toiveita tiimin yhteisten toimintatapojen edistämiselle sekä liiketoimintaosaamisen, tulosorientoituneisuuden ja analyyttisen ajattelun kehittämiselle.

Toimivien välineiden ja resurssien edistämistä

Vastaajat kuvasivat paljon digitaalisen työn sujuvuutta hankaloittavia ongelmia, jotka johtuivat vanhentuneista ja hitaista laitteista sekä keskeneräisistä ohjelmista. Useat kymmenet vastaukset olivat keskenään hyvin samankaltaisia: esihenkilöiltä odotettiin digiratkaisujen hankinnoissa ja kehittämistyössä laadun edistämistä ja tämän tarpeen viestimistä eteenpäin organisaation ylemmälle johdolle. IT-tukea koettiin olevan melko hyvin saatavilla, mutta toistuvat tekniset häiriöt ja ratkaisujen etsiminen veivät työajasta yhä enemmän aikaa. Uusien ohjelmien käyttöönottoa toivottiinkin edeltävän huolellinen testaus:

> “Toivoisin, että ohjelmat olisivat valmiita. Ne tulevat keskeneräisinä käyttöön. Usein niiden toiminta on ala-arvoista. Samoin niiden käyttäjäystävällisyys.” Sosiaalialan ammattilainen #160

Työhyvinvoinnin tukemista

Työhyvinvoinnin tukemiseen liittyvät toiveet kohdistuivat kuormituksen hallintaan, yhteisöllisyyden vahvistamiseen sekä työskenteluolosuhteiden ja työergonomian parantamiseen työtapojen muuttuessa.

Digitaalisen työn kuvattiin tuovan uusia kuormitustekijöitä. Muutostilanteisiin kaivattiin esihenkilöiltä lisää tukea ja työmäärän sopeutusta: “Minulla on vain yhdet aivot, joiden pitää jaksaa omaksua kaikki ja tehdä oikein. Tarvitsen esihenkilöltä enemmän tukea ja rauhaa, kun uusia asioita otetaan käyttöön, eikä potilaskäyntien määrän pitäisi olla sama silloin” (hoitotyön ammattilainen #327).

Lisääntyvän etätyön myötä koettiin, että työtehtävien kanssa jäi helposti yksin. Yhteisöllisiksi ratkaisuiksi ehdotettiin digitaalisen työn ja työhyvinvoinnin kehittämispäiviä sekä kanavia kuormittavien asiakastilanteiden käsittelyyn ja vertaistukeen:

> “[Toivoisin] kanavia, joissa voi purkaa, jos etätyössä tulee vastaan raskaita ja kuormittavia potilasasioita.” Hoitotyön ammattilainen #70

Työhyvinvointia kerrottiin heikentäneen myös nykyiset työskentelyolosuhteet. Keskittymistä vaativalle digitaaliselle työlle ei aina löytynyt sopivia työtiloja, mikä altisti keskeytyksille ja lisäsi tarvetta etätyölle.

> “Hyvien työskentelyolosuhteiden [edistäminen] tukisi sote-keskuksissa tehtävää työtä. Nyt teen paljon etänä, koska työskentelyyn soveltuvia tiloja ei juuri ole.” Sosiaalialan ammattilainen #211

Esihenkilöiltä odotettiin ohjeistusta ja käytäntöjä, jotka tukevat hyvää työergonomiaa muuttuvissa toimintaympäristöissä, kuten eräs vastaaja sen kiteyttää: “Etätyön ergonomiaan on mielestäni kiinnitetty aivan liian vähän huomiota siihen nähden, miten tärkeä työkykyyn vaikuttava tekijä on kyseessä” (hoitotyön ammattilainen #232). Lisäksi toivottiin käytäntöjä, jotka kannustavat taukoihin ja kevyeen liikkumiseen etätyön aikana:

> “Etäkokouksiin voisi lisätä keskittymistä parantavia elementtejä, kuten mahdollisuus harrastaa kevyttä liikuntaa samalla, kun osallistuu kokoukseen. Paikallaan istuminen etäyhteyden päässä turruttaa.” Muu sote-ammattihenkilö #24

Vaikka haasteitakin ilmeni, etätyö nähtiin myös mahdollisuutena edistää työhyvinvointia. Moni vastaaja kertoi rajoitetuista etätyömahdollisuuksista ja toivoi, että esihenkilöt tunnistaisivat etätyön hyödyt työhyvinvoinnille: “Paljon työtä voitaisiin tehdä etänä työntekijän näin halutessa, tämä tukisi työntekijän jaksamista ja arjen ja työn yhteensovittamista” (hoitotyön ammattilainen #291).

Suoriutumisen seuraamista ja palautteenantoa

Työssä suoriutumista kerrottiin seurattavan kokonaisvaltaisesti eri tulosindikaattoreiden avulla, kuten työajan käytöllä ja asiakaskontaktien määrällä. Vastaajien mukaan nämä indikaattorit eivät välttämättä huomioineet digitaaliseen työhön käytettyä aikaa tai teknisten häiriöiden vaikutuksia, mikä vaikeutti realistisen palautteen saamista ja oman työn kehittämistä:

> “Välittömän työajan prosenttien pitäisi nousta kaikesta digitaalisenkin työn teosta, koska kyseisiä prosentteja seurataan jatkuvasti.” Hoitotyön ammattilainen #94

> “IT-ongelmiin ja niihin liittyvien ratkaisujen löytymiseen menee [työ]aikaa. Otetaanko se [työssä suoriutumisen seurannassa] huomioon: miksi vastaanotettujen potilaiden määrä laskee, jos laskee, vaikka digitalisaation pitäisi sujuvoittaa työtä.” Lääkäri #244

Vastauksissa toistui toive saada parempaa tukea kehittymiseen digitaalisessa työssä. Tämän nähtiin edellyttävän sitä, että esihenkilöt selkeästi määrittelisivät odotukset suoriutumiselle, seuraisivat niiden toteutumista ja antaisivat säännöllisesti palautetta:

> “Digitaalista työtäni tukisi selkeämmät tavoitteet ja odotukset [sekä] tulosten seuraaminen ja palautteenanto. Toivoisin [saavani] palautetta säännöllisesti, ei vain kehityskeskusteluissa, [ja että] työn etenemistä ja kuormittumista seurattaisiin muutoinkin kuin ylitöiden seuraamisena.” Ammattiryhmä ei tiedossa #240

Tutkimuksen rajoitteet huomioitava:

Avokysymykset olivat joidenkin vastaajien mielestä vaikeasti ymmärrettäviä eikä niissä käytettyjä käsitteitä oltu määritelty riittävästi. Useita toiveita e-johtamisen kehittämiseksi kuitenkin tunnistettiin, mutta kysymysten vaikea tulkittavuus on voinut rajoittaa näiden toiveiden toistuvuutta.

Tässä tutkimuksessa toiveita on analysoitu johtamiskyvykkyyksien viitekehyksessä. On huomioitava, etteivät kaikki toiveet todennäköisesti kohdistu esihenkilöiden johtamisosaamiseen, vaan esimerkiksi organisaatioiden asettamiin reunaehtoihin, kuten esihenkilötyön resursseihin.

Aineiston analyysista vastasi yksi tutkija, mikä on voinut vaikuttaa tulosten tulkintaan. Tuloksia kuitenkin käsiteltiin yhdessä tutkimusryhmässä.

Vastauksia saatiin kolmelta väestöpohjaltaan, maantieteelliseltä sijainniltaan ja organisaatiorakenteiltaan erilaiselta hyvinvointialueelta, mutta tulosten yleistettävyys on silti rajallista. Kyselyn aihepiiri on saattanut innostaa erityisesti digitalisaatiosta ja johtamisesta kiinnostuneita sote-ammattilaisia vastaamaan.

Etätyön lisääntyessä toivottiin myös toimintatapoja, joilla etätyötä tekevien suoriutumista ja urakehitystä voitaisiin tukea paremmin: “Toivoisin, että etälääkärit ja muut etäammattilaiset otettaisiin vahvemmin huomioon esimerkiksi pitämällä kahdenkeskisiä tapaamisia ja tukemalla urakehitystä” (lääkäri #145).

Ajankäytön ja työn rytmittämisen suunnittelua

Vastaajat toivoivat realistisempaa ajankäytön suunnittelua digitaaliseen työhön. Esihenkilöiden odotettiin järjestävän enemmän työaikaa erityisesti käyttöönottoihin liittyvien tiedotteiden, ohjeistusten ja koulutusten läpikäymiseen sekä käytännön oppimiseen, jotta perehtyminen ei jää työntekijän oman ajankäytön vastuulle:

> “Toivoisin, että työaikaa järjestettäisiin etäkoulutuksien kuuntelemiseen jälkikäteen suunnitellusti. Ei niin sanotusti itseohjautuen: ’katsokaa kun ehditte’ – tunnolliset työntekijät eivät ikinä ruuhkalta työajalla ehdi.” Hoitotyön ammattilainen #237

Esihenkilöiltä odotettiin myös työnjaon tehokkaampaa suunnittelua, jotta digitaaliselle työlle jäisi riittävästi työaikaa. Tämän nähtiin edellyttävän parempaa huomiointia digiratkaisujen vaikutuksista koko työyhteisön toimintaan. Esimerkkinä mainittiin chat-palvelut, jotka työllistivät myös muita kuin chat-palveluissa välittömästi työskenteleviä ammattilaisia palvelun johtaessa jatkotoimenpiteisiin.

Lopuksi

Tässä julkaisussa kuvasimme sote-ammattilaisten toiveita e-johtamisen kehittämiseksi, jotta esihenkilöt voisivat tukea paremmin digitaalista työtä hyvinvointialueilla. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa ei yleensä määrällistetä havaintoja, avokysymyksemme keräsivät suhteellisen paljon vastauksia, mikä tekee toistuvuudesta kiinnostavan. Kun tietyt toiveet esiintyivät useita kymmeniä kertoja, voi sen tulkita heijastavan laajempaa tarvetta kehittää juuri niiden osa-alueiden e-johtamista. Tässä julkaisussa keskityimme eniten toistuneisiin toiveisiin, mutta myös harvemmin mainitut toiveet huomioitiin tiivistämällä ne Taulukkoon 1 (s. 13–14).

Tarpeita kehittää esihenkilöiden vuorovaikutussuuntautuneisuuteen, strategisen toiminnan painotukseen ja operatiivisiin käytäntöihin liittyviä kyvykkyyksiä tunnistettiin hieman laajemmin kuin henkilökohtaisiin valmiuksiin liittyviä kehittämistarpeita. On tärkeää huomioida, että lähijohtoportaan esihenkilöt tarvitsevat organisaation ylemmältä johdolta vaikutusmahdollisuuksia, tukea ja työaikaa voidakseen vastata ammattilaisten tarpeisiin digitaalisessa työssä.

Vastauksissa useimmin toistuneet toiveet kohdistuivat kolmeen osa-alueeseen: 1) selkeä, oikea-aikainen ja kohderyhmän tavoittava viestintä muutoksista ja ohjeista digitaaliseen työhön, 2) tiimien käytännönläheinen ja ohjattu valmennus digitaaliseen työhön sekä 3) laadukkaiden digitaalisten palveluiden ja työvälineiden hankinnan ja kehittämisen edistäminen. Korostetusti toivottiin myös ennakoivaa muutosjohtamista, innovoinnin edistämistä ja strategian välittämistä tiimille selkeässä muodossa. Lisäksi painotettiin tiimin yhteisöllisyyden vahvistamista ja hyvien käytäntöjen jakamista, palautteen antamista digitaalisessa työssä suoriutumisesta kehittymisen tukena sekä työhyvinvoinnin johtamisen parantamista. Sote-alan työ on yleisestikin kuormittavaa, ja myös aiemmissa tutkimuksissa

digiratkaisujen käyttöönotto ja käyttö on yhdistetty kuormituksen lisääntymiseen (Nadav ym., 2025; Virtanen ym., 2023).

Moni vastaaja toivoi, että esihenkilöt osaisivat paremmin asettaa itsensä ammattilaisten asemaan digitaalisessa työssä, kehittäisivät digiosaamistaan ja olisivat joustavampia työjärjestelyissä edistämällä mahdollisuuksia tehdä etätyötä. Muita toistuvia teemoja olivat ammattilaisten avoimempi kuuleminen digitaalisen työn kehittämisessä, eritaustaisten ammattilaisten tarpeiden huomioiminen sekä tiimin ajankäytön suunnittelu digitaalisen työn tekemiseen ja perehtymiseen.

Tuloksemme ovat hyvin linjassa aiemman eLead-hankkeen tutkimuksen kanssa, jossa laadullisissa ryhmähaastatteluissa 33 osallistujaa määritteli tärkeimpiä odotuksiaan esihenkilölle digitalisaatiossa (Kaihlanen ym., 2025). Näiden haastatteluiden pohjalta odotukset jäsenneltiin kykyyn ymmärtää ammattilaisten näkökulmia muutostilanteessa, vuorovaikutteisuuteen ja käytännön toimiin digitaalisen työn johtamisessa (Kaihlanen ym., 2025). Kyselyaineistomme vahvistaa aiemmin tunnistettujen odotusten tärkeyden myös suuremmassa otoksessa sote-ammattilaisia. Toisaalta tässä laajemmassa tutkimuksessamme ilmeni myös uusia painotuksia: esimerkiksi ennakointi digitaaliseen työhön liittyviin muutoksiin sekä tiimitasolla asetut selkeät tavoitteet digitaaliseen työhön ja niiden toteutumisen seuranta näyttivät toistuvan korostetummin.

Vaikka kysyimme nimenomaan e-johtamisen kehittämistoiveita emmekä onnistumisia, toiveiden laajuudesta voidaan päätellä, että digitaalisen työn lähijohtamisessa on vielä merkittäviä kehittämistarpeita. Tuloksemme vahvistavat käsitystä siitä, että kuten myös laajemmin eri alojen johtamisessa (Tigre ym., 2025), myös sote-alan e-johtaminen edellyttää panostusta niin vuorovaikutteisiin taitoihin, johtajan omien valmiuksien jatkuvaan kehittämiseen, strategiajohtamiseen kuin myös operatiivisiin käytäntöihin. Keinot näiden toteuttamiseen voivat kuitenkin olla erilaisia kuin muilla aloilla ja edellyttää räätälöityä johtamista. Tämä johtuu siitä, että sote-alan digitalisaatiota toteutetaan korkean sääntelyn ja vastuullisuuden, moniammatillisten ja hajautettujen tiimien, keskeytymättömien palveluiden, inhimillisesti kuormittavan työn sekä poikkeuksellisen turbulenttien muutospaineiden olosuhteissa.

Edellä kuvatut olosuhteet näkyvät hyvinvointialueilla, joissa digitalisaatio etenee samanaikaisesti säästöpaineiden kanssa (Kärkkäinen ym., 2024). Ymmärrettävästi tämä voi rajoittaa resursseja, joita esihenkilöt tarvitsisivat voidakseen tukea digitaalista työtä sote-ammattilaisten toivomalla tavalla. On kuitenkin välttämätöntä vahvistaa esihenkilöiden kyvykkyyksiä, jotta merkittävät investoinnit digitaalisiin palveluihin ja työvälineisiin saataisiin käyttöön vaikuttavasti. Vaikka strategiset päätökset tehdään ylemmillä johtotasoilla, juuri lähijohtoportaan esihenkilöt varmistavat käytännön tasolla, miten digitalisaation tuomat muutokset toteutuvat työn arjessa. Näiden tarpeiden tueksi eLead-hankkeessa laaditaan vuoden 2026 aikana asiantuntijapaneelin avulla hyvän e-johtajuuden käytännöt. Käytäntöjen laatimisessa hyödynnetään myös tässä tutkimuksessa tunnistettuja kehittämistoiveita, jotta käytännöt vastaavat aidosti sote-ammattilaisten työn tarpeisiin. Paneelissa haetaan konsensusta tärkeimmistä ja toteutettavissa olevista käytännöistä, jotta niitä voitaisiin soveltaa hyvinvointialueiden käytännön olosuhteissa.

Taulukko 1. Sote-ammattilaisten kehittämistoiveiden luokittelu lähijohtoportaan esihenkilöiden e-johtamiskyvykkyyksiä käsittelevässä viitekehyksessä. Viitekehystä on mukailtu Tigre ym. (2025) mallista (engl. Conceptual model of the digital leadership capabilities). Eniten (18–102 kertaa) toistuneet toiveet on korostettu taulukossa ja kuvattu tarkemmin tekstissä.

Kyvykkyysalue	Osa-alue (alaluokka)	Selite	Kehittämistoiveita kuvaavien pelkistettyjen ilmauksien määrä
Vuorovaikutus-suuntautuneisuus	Selkeä ja kohdennettu viestiminen	Viestii selkeästi ja oikea-aikaisesti digitaalisen työn muutoksista ja ohjeista.	102
	Käytännönläheisen ja ohjatun koulutuksen sekä tuen tarjoaminen	Huolehtii, että tiimi saa tarvittavaa tukea ja koulutusta digitaaliseen työhön liittyviin tehtäviin, ja tarjoaa tarvittaessa käytännön ohjausta tai ohjaa oikean avun piiriin.	82
	Yhteisöllisyyden edistäminen tiimin arjessa	Rakentaa ja ylläpitää yhteisöllistä tiimityötä myös digitaalisesti työskennellessä. Sisältää myös yhteyksien rakentamisen digitaaliseen työhön liittyvien olennaisten sidosryhmien kanssa.	33
	Avoimen keskustelun mahdollistaminen	Kuuntelee ja huomioi erilaisia näkökulmia digitaalisen työn kehittämisessä avoimin mielin.	18
	Psykologisen turvallisuuden edistäminen	Luo ilmapiirin, jossa voi avoimesti myöntää osaamisvajeita digitaalisessa työssä ja kysyä apua ilman pelkoa.	11
	Ammattilaisten voimaannuttaminen	Rohkaisee ammattilaisia ottamaan vastuuta digitaalisessa työssä ja antaa tilaa oma-aloitteisuudelle.	4
	Luotettavuuden rakentaminen	Toimii johdonmukaisesti (sanat ja teot) sekä pitää lupaukset, jotta digitaaliseen työhön liittyvä epävarmuus vähenee.	3
Henkilökohtaiset valmiudet	Empatian ja ymmärryksen osoittaminen työn todellisesta arjesta	Asettaa itsensä työntekijän asemaan digitaalisessa työssä ja ymmärtää hänen tunteensa/näkökulmansa, mikä edellyttää käytössä olevien digiratkaisujen ja niiden vaikutusten tunnistamista.	28
	Oman digiosaamisen jatkuva kehittäminen	Päivittää omaa digiosaamistaan ja pysyy ajan tasalla uusista digiratkaisuista, joita ammattilaiset käyttävät ja joita voi hyödyntää johtamisen välineenä.	25
	Joustavuuden ja yhdenvertaisuuden edistäminen työjärjestelyissä	Sopeutuu digitaalisen työn muutoksiin ja joustaa työjärjestelyissä, tunnistaen uusia mahdollisuuksia ja tapoja tehdä työtä. Tukee työntekijöitä vaihtelevissa tilanteissa.	22
	Eettisesti toimiminen	Toimii digitaalisen työn johtamisessa rehellisesti ja johdonmukaisesti (sanat ja teot)	7
	Myönteisen asenteen säilyttäminen	Kannustaa myönteiseen suhtautumiseen digitaalisen työn haasteissa ja muutoksissa omalla esimerkillään.	6
	Aloitteellisesti toimiminen	Tarttuu digitaalisen työn kehittämiseen oma-aloitteisesti ja vie asioita eteenpäin.	3
Strategisen toiminnan painotus	Ennakoivan muutosjohtamisen toteuttaminen	Ennakoi digitaalisen työn muutoksia ja johtaa niiden suunnittelua, käyttöönottoa ja seurantaa.	38
	Tiedonhallinnan ja -jakamisen edistäminen	Mahdollistaa digitaaliseen työhön liittyvien ohjeiden, käytäntöjen ja oppien jakamisen tiimin kesken.	37
	Innovoinnin edistäminen	Kannustaa uusien digiratkaisujen ideointiin ja kokeiluun työyhteisössä.	23
	Strategian ja tavoitteiden välittäminen selkeästi tiimille	Välittää selkeän strategisen suunnan digitaalisen työn kehittämiselle ja viestii siihen liittyvät tavoitteet ymmärrettävästi.	22
	Monimuotoisuuden huomioiminen osana strategista kehittämistä	Huomioi digitaalisen työn kehittämisessä eri taustoista tulevien työntekijöiden tarpeet ja osaamisen.	18
	Laskelmoitujen riskien ottaminen	Arvioi digiratkaisujen käyttöönottoon liittyviä riskejä ja tekee päätöksiä käytettävissä olevan tiedon perusteella.	4
	Osaajien tunnistaminen ja säilyttäminen	Tunnistaa digitaalisessa työssä osaavat työntekijät ja tukee heidän motivaatiotaan ja kehittymistään.	3
	Ketterästi toimiminen	Reagoi nopeasti digitaalisen työn haasteisiin ja mahdollisuuksiin sekä mukauttaa toimintaa tarvittaessa.	2

Kyvykkyysalue	Osa-alue (alaluokka)	Selite	Kehittämistoiveita kuvaavien pelkistettyjen ilmauksien määrä
Operatiiviset käytännöt	Toimivien digivälineiden ja resurssien varmistaminen	Huolehtii, että tiimillä on toimivat välineet, ohjelmistot ja yhteydet, ja vie resurssipuutteet eteenpäin organisaatiossa.	74
	Työhyvinvoinnin tukeminen	Huomioi digitaalisen työn kuormitustekijät ja edistää työhyvinvointia ja työkykyä tarjoamalla tukea muutostilanteissa ja yhteisöllisiä ratkaisuja sekä varmistamalla sopivat työskentelyolosuhteet.	25
	Suoriutumisen seuraaminen ja palautteen antaminen	Asettaa digitaaliseen työhön liittyvät tavoitteet, seuraa ja ohjaa tiimiä niiden saavuttamisessa.	22
	Ajankäytön ja työn rytmittämisen suunnitteleminen	Suunnittelee ja rytmittää digitaaliseen työhön liittyvät tehtävät niin, että työntekijöillä on aikaa oppia ja toteuttaa niitä.	18
	Yhteisten toimintatapojen edistäminen tiimissä	Mahdollistaa ja tukee yhteisten toimintatapojen muodostamista digitaalisessa työssä.	12
	Liiketoimintaosaamisen hyödyntäminen	Ymmärtää digitaalisen työn vaikutukset toiminnan kokonaisuuteen ja osaa johtaa sitä tavoitteellisesti.	5
	Tulosorientoituneesti toimiminen	Seuraa digitaalisen työn tuloksia, joilla on vaikutus organisaatioon.	4
	Analyyttisesti ajatteleminen	Hyödyntää digitaaliseen työhön liittyvää dataa ja palautetta toimivien ratkaisujen kehittämiseksi.	2

Lähteet

Avolio BJ, Sosik JJ, Kahai SS, Baker B. E-leadership: re-examining transformations in leadership source and transmission. Leadersh Q. 2014;25:105–131.

Kaihlanen AM, Kainiemi E, Virtanen L, Hilama P, Einola S, Heponiemi T. Health and social care professionals' expectations for e-leadership in the digital transformation: a qualitative study. BMC Health Serv Res. 2025;25:1498.

Kainiemi E, Kaihlanen A-M, Virtanen L, Vehko T, Heponiemi T. Registered nurses' digital client work and associating factors: a cross-sectional study. J Adv Nurs. 2025a;81(7):3703-3714.

Kainiemi E, Kaihlanen AM, Virtanen L & Heponiemi T. Digitaalinen asiakastyö on mahdollistanut etätyön sote-ammattilaisille. Tutkimuksesta tiiviisti 48/2025. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos; 2025b.

Kärkkäinen E, Virtanen L, Kainiemi E, Heponiemi T, Vehko T. Digitalisaatio ja sen strateginen johtaminen sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisessä: Tilannekuva reilu vuosi hyvinvointialueiden toiminnan aloittamisen jälkeen. Työpaperi 45/2024. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos; 2024.

Laukka E, Pölkki T, Kanste O. Leadership in the context of digital health services: a concept analysis. J Nurs Manag. 2022;30(7):2763–80.

Määttä M, Hammarén M, Kuha S, Kanste O. Healthcare professionals' perceptions of future leadership in digital healthcare: A qualitative study. J Adv Nurs. Ennakkoversio verkossa julkaistu 2025.

Nadav J, Kaihlanen AM, Kujala S, Keskimäki I, Viitanen J, Salovaara S, Saukkonen P, Vänskä J, Vehko T, Heponiemi T. Factors contributing to successful information system implementation and employee

well-being in health care and social welfare professionals: comparative cross-sectional study. JMIR Med Inform. 2024;12:e52817.

Niiranen T, Keränen K, Näsänen J. Hyvä esihenkilötyö mahdollistaa hyvinvointialueiden toiminnan ja lisää työpaikkojen vetovoimaa. Tärkeissä töissä -blogi. 14.12.2023.

Terkamo-Moisio A, Paronen E, Häggman-Laitila A, Lammintakanen J. Health and social care leaders' and employees' perceptions of remote leadership and the associated factors. Leadersh Health Serv. 2024;37(5):169–184.

Tigre FB, Henriques PL, Curado C. The digital leadership emerging construct: a multi-method approach. Manag Rev Q. 2025;75(4):789-836.

Virtanen L, Kaihlanen AM, Saukkonen P, Reponen J, Lääveri T, Vehko T, Saastamoinen P, Viitanen J, Heponiemi T. Associations of perceived changes in work due to digitalization and the amount of digital work with job strain among physicians: a national representative sample. BMC Med Inform Decis Mak. 2023;23(1):252.

Tämän julkaisun viite:

Virtanen L, Kainiemi E, Heponiemi T, Kaihlanen AM (2026) Digitaalisen työn johtaminen hyvinvointialueilla – sote-ammattilaisten toiveet esihenkilöille. Tutkimuksesta tiiviisti 1/2026. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki.

Kiitokset:

Lämmin kiitos kaikille tutkimukseen osallistuneille sote-ammattilaisille sekä kyselyä hyvinvointialueilla mainostaneille eLead-hankkeen yhteistyökumppaneille.

Tutkimusta ovat rahoittaneet:

Tutkimus on saanut rahoitusta THL:stä ja Työsuojelurahastosta (240074).

Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

thl

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos

ISBN 978-952-408-641-7 (verkko)
ISSN 2323-5179 (verkko)

http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-408-641-7

CC BY 4.0